



Spolufinancováno  
Evropskou unií

# INTEGRAČNÍ PRACOVNÍ MÍSTO

---

evaluační zpráva

**LEDEN 2025**

---

**Vypracovalo:**

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Daniela Büchlerová

Anna Pálová



---

## OBSAH

Manažerské shrnutí.....	4
Seznam zkratk.....	6
<b>1 Integrovaná pracovní místa (IPM) .....</b>	<b>7</b>
1.1 Konceptualizace nástroje.....	7
1.2 Základní popis nástroje .....	9
1.3 Cílová skupina.....	10
1.4 Finanční podpora .....	10
1.5 Doba trvání IPM a rozsah pracovního úvazku .....	11
1.6 Psychosociální podpora.....	11
1.7 Individuální plán osobního rozvoje (IPOR) .....	12
<b>2 Pilotní ověření nástroje IPM .....</b>	<b>13</b>
2.1 Metodologie .....	15
2.2 Cíle evaluace a evaluační úkoly .....	15
2.3 Metody evaluačního výzkumu .....	17
2.3.1 Zúčastněné pozorování .....	17
2.3.2 Polostrukturované rozhovory .....	17
2.3.3 Dotazníkové šetření.....	18
2.3.4 Fokální skupiny.....	22
2.3.5 Analýza dat z evidencí lokálních koordinátorů .....	22
2.3.6 Analýza projektové dokumentace .....	22
<b>3 Vyhodnocení konceptu a pilotního nastavení parametrů IPM.....</b>	<b>23</b>
3.1 Koncept „dát práci nestačí“ v praxi.....	24
3.1.1 Pohled zaměstnavatelů .....	24
3.1.2 Pohled pracovníků psychosociální podpory .....	26
3.1.3 Pohled zaměstnanců .....	27
3.1.4 Pohled úřadů práce .....	28
3.2 Mzdový příspěvek.....	28
3.2.2 Pracovní úvazky zaměstnanců.....	30
3.3 Psychosociální podpora.....	31
3.3.1 Organizace podpory .....	31
3.3.2 Individuální plán osobního rozvoje.....	33
3.3.3 Rozsah podpory.....	34
3.3.4 Obsah podpory .....	35
3.3.5 Pracovník psychosociální podpory .....	36
3.3.6 Příspěvek na psychosociální podporu .....	37
3.4 Délka trvání IPM.....	37
<b>4 Vyhodnocení procesů spolupráce mezi jednotlivými aktéry pilotního ověření IPM .....</b>	<b>39</b>
4.1 Lokální koordinátor IPM .....	41

---

4.2	Nábor zaměstnavatelů .....	42
4.3	Nábor zaměstnanců .....	44
4.4	Zajištění psychosociální podpory .....	47
4.4.1	Tvorba individuálního plánu osobního rozvoje .....	50
<b>5</b>	<b>Dopady a výsledky intervence .....</b>	<b>54</b>
5.1	Sociodemografické charakteristiky zaměstnanců .....	54
5.2	Vyhodnocení dopadů IPM z hlediska rozvoje kompetencí zaměstnanců pro integraci na trh práce.....	57
5.2.1	Dosavadní kompetence zaměstnanců.....	57
5.2.2	Trénink pracovních kompetencí na integračním pracovním místě.....	62
5.2.3	Dopady pracovního tréninku na zaměstnance .....	67
5.3	Vyhodnocení dopadů IPM z hlediska snížení bariér zaměstnanců pro vstup na trh práce .....	76
5.3.1	Bariéry zaměstnanců pro vstup na trh práce.....	77
5.3.2	Potřeby zaměstnanců v sociální oblasti .....	81
5.3.3	Řešení bariér a potřeb zaměstnanců v rámci IPM .....	84
5.3.4	Výsledky v oblasti stabilizace životní situace zaměstnanců .....	91
<b>6</b>	<b>Nákladovost nástroje IPM .....</b>	<b>99</b>
7	Seznam zdrojů .....	101

Zpráva vznikla v rámci projektů Nová etapa (reg. č.: CZ. 03.01.01/00/22\_015/0002653 a Věk není překážkou (reg. č.: CZ.03.01.01/00/22\_015/0002657), které realizuje ÚP ČR z OPZ+ ESF.



Spolufinancováno  
Evropskou unií



# Manažerské shrnutí

Integrační pracovní místo je nově navrženým nástrojem APZ určeným osobám se specifickými potřebami.

V roce 2024 proběhlo pilotní ověření funkčnosti nástroje.

Koncept nástroje byl zapojenými aktéry pozitivně hodnocen.

Zásadním inovačním prvkem nástroje je psychosociální podpora poskytovaná každému zaměstnanci na základě jeho specifických potřeb, jejíž účinnost byla v pilotáži prokázána.

Na základě pilotáže došlo k menším úpravám parametrů a podmínek nástroje.

Úspěch nástroje do velké míry závisí na koordinované spolupráci mezi lokálními aktéry – úřady práce, zaměstnavateli, poskytovateli sociálních služeb, místními samosprávami.

Integrační pracovní místo kombinuje zaměstnání s integrační podporou s cílem překonat nebo zmírnit bariéry zaměstnanců v oblasti pracovních kompetencí i životní situace a připravit je na uplatnění na volném pracovním trhu.

Od dubna do prosince 2024 se v 7 lokalitách ČR uskutečnila první fáze pilotáže nástroje, do níž se zapojilo 21 zaměstnavatelů a 105 zaměstnanců. V roce 2025 na ni naváže druhá rozšířená fáze pilotáže.

IPM bylo většinou přijímáno jako potřebný nástroj s vysokým integračním potenciálem, jeho realizace je ale (zejména) pro zaměstnavatele poměrně náročná.

Psychosociální podpora zahrnuje sociální poradenství, pracovní mentoring a další integrační aktivity. Je poskytována v rámci pracovní doby v rozsahu 16 hodin měsíčně na základě individuálního plánu osobního rozvoje zaměstnance. Byla realizována interně i externě, nejčastěji v kombinaci, přičemž efektivněji se jevil model interního klíčového pracovníka u zaměstnavatele. Pokud byla zaměstnanci plně využívána a kvalitně vykonávaná, vykazovala významné pozitivní výsledky.

V pilotáži bylo testováno nastavení nástroje – výše příspěvků, organizace psychosociální podpory, délka podpory aj. Výše mzdového příspěvku byla řadou aktérů považována za nízkou, pro další fázi pilotáže ale zůstává stejná. Výše integračního příspěvku se rovněž nemění. Pevně stanovený měsíční rozsah psychosociální podpory byl upraven tak, aby byl flexibilnější a mohl reagovat na aktuální potřeby zaměstnance v průběhu IPM. Délka zřízení IPM byla prodloužena na základních 12 měsíců s možností prodloužení o dalších 12 měsíců.

Pro dosažení efektu IPM je třeba, aby místní aktéři tvořili multidisciplinární podporu kolem zaměstnance a vzájemně kooperovali. Kvalita spolupráce se odráží i v účinnosti psychosociální podpory. V pilotáži se síťováním a koordinací aktérů pomáhali lokální koordinátoři, kteří měli velký podíl na úspěšné implementaci nástroje v pilotních lokalitách.

U mnoha zaměstnanců došlo díky IPM k upevnění základních pracovních kompetencí, osvojení nových znalostí i dovedností, posílení samostatnosti a zodpovědnosti.

Nejvýraznější bariéry pro uplatnění na trhu práce při vstupu na IPM pro zaměstnance představovalo nízké vzdělání, nedostatek praxe, exekuce a nedostatek pracovních příležitostí v dosažitelné vzdálenosti.

Další překážky pro uplatnění zaměstnanců tvoří různé nepříznivé aspekty životní situace jako materiální chudoba, nevyhovující bydlení nebo problematické rodinné vztahy.

V oblasti stabilizace životní situace a řešení bariér pro získání a udržení práce bylo u mnoha zaměstnanců dosaženo patrných výsledků; u všech bariér a aspektů životní situace – kromě etnické diskriminace – bylo celkově zaznamenáno zlepšení.

Některé zaměstnance se nepodařilo motivovat k práci na změně životní situace a k využívání psychosociální podpory zůstali rezistentní.

Zaměstnanci, kteří měli dostatek motivace a aktivně spolupracovali s poskytovatelem podpory, dosáhli díky pracovnímu tréninku na IPM viditelného zlepšení v oblasti pracovních kompetencí včetně měkkých dovedností, získali praxi a prohloubili si kvalifikaci. Zaměstnání přineslo zaměstnancům také posílení sebeúcty, pocitu plnohodnotného zapojení do společnosti a zvýšilo jejich sociální kapitál. Při přechodu na volný trh budou ale často potřebovat další podporu a případné přizpůsobení pracovního místa.

Bariéra v podobě nízkého vzdělání se týkala 83 % zaměstnanců, nedostatek praxe mělo 69 %, exekucím čelilo 62 %, a omezené pracovní příležitosti v místě bydliště uvádělo jako překážku 59 % zaměstnanců. Dalšími bariérami byla nutnost péče, zdravotní stav či vyšší věk. IPM dokáže poměrně dobře reagovat na překážku týkající se nedostatku praxe i pracovních příležitostí v místě bydliště, může také výrazněji napomoci při zmírňování problémů s exekucemi. V případě řešení dalších bariér jsou možnosti nástroje často značně omezené.

Zaměstnanci se v době nástupu na IPM často nacházeli v obtížné finanční situaci, domácnosti 55 zaměstnanců z 94 sledovaných byly příjemci příspěvku na živobytí, naprostá většina zaměstnanců byla zadlužená. Častým problémem bylo rovněž nevyhovující a nejisté bydlení. Kromě toho byla u zaměstnanců přítomna řada dalších různě provázaných sociálních hendikepů. IPM v rámci psychosociální podpory dokáže tyto bariéry účinně zmírňovat nebo odstraňovat, ovšem za předpokladu, že má zaměstnanec dostatečnou motivaci ke změně životní situace a je ochoten na ní s nasazením pracovat.

Nejvýraznější zlepšení bylo zaznamenáno u finanční situace zaměstnanců. Významné výsledky byly dosaženy také v oblasti zlepšení bydlení. U mnoha zaměstnanců došlo k výrazným posunům v řešení zadluženosti, 3 z nich během pilotáže vstoupili do insolvence. V oblasti zdraví se podařilo navázat zaměstnance na potřebné zdravotní služby a pomoci jim řešit zdravotní problémy. Zlepšila se celková psychická pohoda zaměstnanců. Psychosociální podpora měla dosah i na rodiny a bližší okolí zaměstnanců.

V pilotu se vyskytovali také zaměstnanci, pro něž umístění na IPM kromě získání zaměstnání neznamenovalo další přínos. Většinou to bylo zapříčiněno neochotou k využívání psychosociální podpory, nedostatečně silnou motivací nebo snahou svou situaci řešit, důvodem ale byly i různé aktuální osobní problémy či nedostatky v poskytování podpory.

---

# Seznam zkratek

<b>APZ</b>	aktivní politika zaměstnanosti
<b>ESF</b>	Evropský sociální fond
<b>IPM</b>	integrační pracovní místo
<b>IPOR</b>	individuální plán osobního rozvoje
<b>KoP ÚP</b>	kontaktní pracoviště úřadu práce
<b>NNO</b>	nestátní nezisková organizace
<b>NOE</b>	Nová etapa (projekt ÚP ČR)
<b>OSPOD</b>	orgán sociálně-právní ochrany dětí
<b>ÚP ČR</b>	Úřad práce České republiky
<b>VNP</b>	Věk není překážkou (projekt ÚP ČR)
<b>VPP</b>	veřejně prospěšné práce



---

# 1 Integrační pracovní místo (IPM)

Integrační pracovní místo je **nově navržený nástroj aktivní politiky zaměstnanosti (APZ) určený znevýhodněným uchazečům o zaměstnání, kteří mají specifické potřeby** a bariéry pro trvalou integraci na trh práce. Koncept IPM vychází ze zkušeností s nástroji APZ, zejména s veřejně prospěšnými pracemi, a rovněž s tréninkovými pracovními místy, která se dosud uplatňovala zejména v sociálních podnicích. IPM přebírá a rozvíjí jejich efektivní integrační prvky. Zároveň je konceptuálně ukotveno v předpokladu, že pro trvalé uplatnění na trhu práce je nezbytné, aby byla uchazeči poskytnuta **podpora kombinující oblast pracovní a sociální**. Neboť u významněji znevýhodněných osob jsou **bariéry pro začlenění na trh práce kombinované a vzájemně propojené**.

## 1.1 Konceptualizace nástroje

Práce je obecně považována za jeden z klíčových nástrojů pro dosažení pocitu důstojnosti a plnohodnotného začlenění do společnosti. **Kvalitní zaměstnání je jedním z pilířů zvyšování kvality života<sup>1</sup>** a má potenciál zlepšit subjektivní prožívání, zvýšit vlastní vnímanou hodnotu a sebevědomí a nalézt člověku **důstojné místo v lokální komunitě**. Tyto přínosy však nezaručuje každé zaměstnání. Řada prací naopak vede k replikaci nebo i posílení společenských nerovností. Lidé, kteří jsou evidovaní na úřadu práce, respektive se do evidence úřadu práce opakovaně vrací, se často nachází v situaci **dlouhodobé pracovní nejistoty**, ve které se střídají období nezaměstnanosti s vykonáváním práce v prekérních podmínkách<sup>2</sup>. Tito lidé se neřídko ocitají zacykleni v pasti chudoby<sup>3</sup>, a jejich schopnost dosáhnout změny navíc výrazně omezuje pocit bezvýchodnosti pramenící ze zkušenosti opakovaných selhání.

Dlouhodobá nezaměstnanost bývá často interpretována jako důsledek neochoty jednotlivců najít a udržet si práci, avšak **lidé, kteří v současné situaci na trhu práce obtížně nacházejí uplatnění, se obvykle potýkají s kombinací více znevýhodnění** (nízké vzdělání, nutnost

---

<sup>1</sup> viz např. Akční plán pro evropský pilíř sociálních práv (Evropská unie 2021)

<sup>2</sup> Mendéz et al. (2021); Wirtz & Nachreiner (2010); Strazdins et al. (2006)

<sup>3</sup> Raffass (2017); Greer (2016)

---

kombinace práce a péče, exekuce, psychické problémy, diskriminace na základě etnicity nebo věku aj.), která jim brání získat a udržet si zaměstnání<sup>4</sup>. Nejde pouze o souběh více faktorů, ale také o jejich vzájemné působení, které může vést k dalšímu zhoršení situace, případně ke vzniku nových problémů. Tato znevýhodnění přitom nevznikají jen na úrovni jedince, ale jde o **kumulaci jak individuálních, tak i strukturálních bariér** (kontext místního trhu práce, nastavení systému exekucí, dostupnost péče o děti aj.). Zejména v zahraniční literatuře je toto násobení znevýhodnění definováno a popisováno prostřednictvím konceptu intersekcionality<sup>5</sup>.

Násobení, vzájemné působení a víceúrovňovost znevýhodnění je zásadní pro porozumění tomu, proč podporu zaměstnanosti lidí v dlouhodobě marginálním postavení na trhu práce (a často i společensky marginalizované pozici) **nelze stavět jen na nabídce práce, rekvalifikace nebo na řešení jedné konkrétní bariéry** a proč takto nastavená podpora často selhává nebo není příliš efektivní. Abychom dovedli situaci těchto lidí řešit efektivně, musíme jim **nabídnout podporu, která jim pomůže tyto bariéry překonávat**. U znevýhodněných osob to v praxi znamená, že je třeba nastavit plán podpory, který nebude omezen pouze na získání zaměstnání, ale zaměří se i na odbourávání bariér a další kariérní růst.

Pro nastavení podpory lidí v marginalizované pozici na trhu práce je klíčové zohlednění komplexity a vzájemného působení faktorů, které situaci jedince ovlivňují, a jejich koordinované a provázané řešení. Pokud tedy vycházíme z intersekcionalní perspektivy, je pro nastavení podpory nutné správně **identifikovat jednotlivé bariéry**, s nimiž se jedinec potýká, jejich provázanost a působení na různých úrovních, a podle toho následně nastavit pracovní místo a na něj navazující podporu. Nastavení podpory by mělo vycházet z několika základních principů: **individuální nastavení podpory**, což znamená reagovat na potřeby a životní situace každého jednotlivce, respektive jeho domácnosti; **komplexní řešení situace**, neboli reflektovat vzájemnou provázanost bariér a znevýhodnění tak, aby byly řešeny systematicky; **zapojení aktérů na různých úrovních**, tedy poskytovat a koordinovat podporu v rámci různých úrovní individuálních potřeb jedince a zohlednit lokální kontext a strukturální bariéry<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Władyniak et al. (2019)

<sup>5</sup> de los Reyes (2017)

<sup>6</sup> Podlaha et al. (2021)



---

Cílem politiky zaměstnanosti zaměřené na znevýhodněné osoby s bariérami pro získání a udržení zaměstnání by tak mělo být **přerušit cyklické střídání překérní práce s nezaměstnaností a nahradit je stabilním a kvalitním zaměstnáním**. Integrační pracovní místo vychází z těchto premis a reaguje na ně tím, že propojuje zaměstnávání s intenzivní podporou pro řešení bariér a znevýhodnění.

## 1.2 Základní popis nástroje

- **Integrační pracovní místo je nástroj aktivní politiky zaměstnanosti kombinující zaměstnání s psychosociální podporou.**
- Integrační pracovní místo je určeno pro osoby se specifickými potřebami.
- **Zaměstnancům je v rámci pracovní doby poskytována psychosociální podpora zaměřená na řešení jejich individuálních bariér a potřeb v minimálním rozsahu 16 hodin měsíčně.**
- Psychosociální podpora zahrnuje podporu a poradenství sociální oblasti a pracovní mentoring a je poskytována na základě individuálního plánu osobního rozvoje.
- **Zajištění psychosociální podpory je povinností zaměstnavatele (interně, externě nebo prostřednictvím ÚP ČR).**
- Zaměstnavatelé na integrační pracovní místo dostávají mzdový a integrační příspěvek.

Integrační pracovní místo jako **potenciální nástroj APZ** bylo vytvořeno na základě výše popsanych východisek a jeho podoba pro pilotní ověření je ukotvena v instrukci MPSV č. 3/2024. Při jeho designování byly kromě jiného využity i desetileté zkušenosti s tréninkovým zaměstnáváním organizace Česká asociace streetwork<sup>7</sup> a závěry projektu *Dobrá práce v obci*<sup>8</sup>, který se zabýval inovacemi v oblasti zaměstnávání znevýhodněných osob.

Integrační pracovní místo **kombinuje vytvoření pracovní příležitosti pro osobu se specifickými potřebami současně se zajištěním podpory její integrace v průběhu výkonu zaměstnání**. Pro pilotní ověření byly nastaveny níže popsané základní parametry a podmínky nástroje.

---

<sup>7</sup> více zde: [metodika-RestartShop.pdf](#)

<sup>8</sup> více zde: [Dobrá práce v obci](#)

---

## 1.3 Cílová skupina

Obecně jsou cílovou skupinou IPM **osoby se specifickými potřebami** v druhém stupni profilace (dle návrhu novely § 33 zákona o zaměstnanosti), tedy osoby, **kteřé pro trvalou integraci na trh práce potřebují zvláštní pomoc**. Pro účely pilotního ověření nástroje byla osoba se specifickými potřebami blíže definována jako:

- a) osoba se zdravotním postižením podle § 67,
- b) osoba, která je vedena v evidenci uchazečů o zaměstnání nepřetržitě déle než 24 měsíců,
- c) osoba, která byla v posledních 24 měsících vedena v evidenci uchazečů o zaměstnání v součtu alespoň 12 měsíců a která současně:
  - pečuje o dítě mladší než 10 let,
  - pečuje o osobu závislou,
  - dosáhla alespoň 55 let,
  - je osobou, která nedosáhla žádného ze stupňů středního vzdělání, nebo
  - je osobou, proti které je veden výkon rozhodnutí nebo exekuce na peněžitě plnění,
- d) osoba, která déle než 3 měsíce pobírá příspěvek na živobytí,
- e) osoba, které byla v posledních 12 měsících poskytnuta služba sociální prevence,
- f) osoba, která je osobou bez příštřeší,
- g) osoba po ukončení výkonu trestu odnětí svobody nebo po propuštění z výkonu ochranného opatření zabezpečovací detence, nebo
- h) osoba po ukončení nařízené ústavní výchovy nebo uložené ochranné výchovy.

## 1.4 Finanční podpora

K IPM se váže finanční podpora, která je tvořena dvěma příspěvků poskytovanými zaměstnavateli, který toto pracovní místo zřídí:

- a) **Mzdovým příspěvkem** určeným k částečnému krytí mzdových nákladů na zaměstnance. Příspěvek činí 50 % mzdových nákladů a jeho maximální výše je 26 000 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance.
- b) **Integračním příspěvkem** určeným ke kompenzaci nákladů zaměstnavatele na zajištění psychosociální podpory a integračních aktivit zaměstnance. Výše integračního příspěvku činí 4 700 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance. Příspěvek může být navýšen o dalších 1 400 Kč nebo 2 800 Kč jako kompenzace účasti zaměstnance na integračních aktivitách podle rozsahu účasti.

---

## 1.5 Doba trvání IPM a rozsah pracovního úvazku

Integrační pracovní místo je zřizováno na **12 měsíců s možností prodloužení o dalších 6 měsíců**. V pilotní fázi byla vzhledem k omezenému časovému období pilotáže stanovena minimální doba trvání IPM na 3 měsíce. Sjednaná pracovní doba zaměstnance na IPM musí být minimálně v rozsahu 0,4 úvazku.

## 1.6 Psychosociální podpora

Nedílnou součástí nástroje IPM je psychosociální podpora, kterou je míněn **soubor aktivit reagujících na specifické potřeby zaměstnance** (i jeho domácnosti). Tato podpora není zaměřena jen na pomoc při hledání zaměstnání a umožnění trvalého pracovního uplatnění, ale také **na komplexní řešení nepříznivé sociální a životní situace zaměstnance, která vytváří bariéry pro jeho integraci na pracovní trh**.

Aktivity psychosociální podpory vycházejí z individuálních potřeb zaměstnance a vážou se k **odstranění bariér**, které mu brání v uplatnění se na trhu práce. Obsahem psychosociální podpory je zejména (sociální) poradenství, pracovní mentoring, dále podpora účasti na výběrových řízeních a náborových akcích, a rovněž pracovní asistence.

Pro každého zaměstnance umístěného na IPM je vždy sjednán konkrétní výčet integračních aktivit psychosociální podpory, včetně jejich rozsahu a harmonogramu, který je popsán v **Individuálním plánu osobního rozvoje (IPOR)**.

Zajištění psychosociální podpory zaměstnance je **povinností zaměstnavatele**, který ji může **zajistit třemi způsoby, nebo jejich kombinací**:

- interně – prostřednictvím interního zaměstnance,
- externě – prostřednictvím externích služeb nebo externích zaměstnanců, včetně sociálních služeb
- prostřednictvím Úřadu práce ČR (zaměstnanec bude nadále evidován jako zájemce o zaměstnání, může mu tedy potřebné aktivity zajišťovat také ÚP ČR).

---

Psychosociální podpora je poskytována zaměstnancům **v rámci pracovní doby** v minimálním rozsahu **16 hodin měsíčně**. Zaměstnavatel má povinnost zaměstnance na tyto integrační aktivity uvolnit. V případě, že účast není zajištěna v minimálním rozsahu, zaměstnavateli není poskytnut za daný měsíc nejen příspěvek na integrační aktivity, ale ani mzdový příspěvek.

## 1.7 Individuální plán osobního rozvoje (IPOR)

S každým zaměstnancem umístěným na IPM **pracovník psychosociální podpory vytvoří individuální plán osobního rozvoje (IPOR)**, který je přílohou dohody o zřízení IPM a jeho dodržování je rozhodné pro poskytnutí obou finančních příspěvků. IPOR předkládá zaměstnavatel – do 30 dnů od obsazení pracovního místa – **ke schválení příslušnému úřadu práce**.

IPOR obsahuje popis specifických potřeb zaměstnance, výčet integračních aktivit<sup>9</sup>, které jsou nezbytné k řešení těchto potřeb, cíl psychosociální podpory, harmonogram a způsob hodnocení dosaženého pokroku.

---

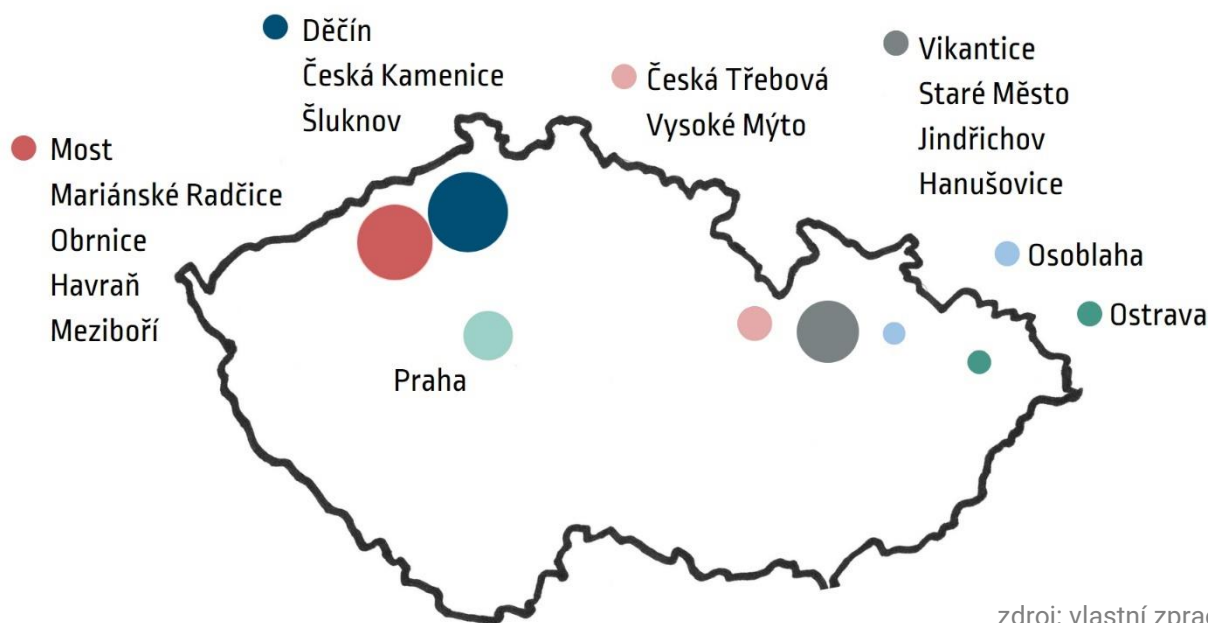
<sup>9</sup> Typem integrační aktivity/psychosociální potřeby je podle instrukce VŘ č. 3/2024: a) psychologické poradenství, podpora, péče, b) dluhové poradenství, c) pracovní poradenství, d) dávkové poradenství, e) podpora bydlení, f) poradenství zaměřené na rodinnou situaci, g) poradenství, pomoc týkající se zdravotního stavu, h) adiktologické poradenství, podpora, péče, i) poradenské služby Úřadu práce, j) ostatní.

## 2 Pilotní ověření nástroje IPM

S ohledem na to, že integrační pracovní místo je **nově navrženým nástrojem** s potenciálem systémového zavedení do standardních služeb zaměstnanosti ÚP ČR, rozhodlo MPSV jako autor konceptu o tom, že bude nejdříve provedeno **pilotní ověření jeho funkčnosti a efektivity**. Výsledkem pilotáže, jejíž součástí je komplexní evaluace nástroje, by pak měla být **identifikace přínosů či nedostatků nástroje a navržení doporučení pro případné úpravy**.

Pilotní ověření probíhalo **od ledna 2024 v rámci projektů ÚP ČR Nová etapa a Věk není překážkou na území 7 kontaktních pracovišť ÚP ČR** – KoP Děčín, KoP Most, KoP Praha 7 a 8, KoP Ústí nad Orlicí, KoP Šumperk, KoP Bruntál, KoP Ostrava-město. Konkrétně se do pilotáže zapojili různí zaměstnavatelé v následujících obcích a městech: Česká Třebová, Vysoké Mýto, Děčín, Česká Kamenice, Šluknov, Praha, Ostrava, Osoblaha, Vikantice, Staré Město, Jindřichov, Hanušovice, Most, Obrnice, Havraň, Meziboří, Mariánské Radčice.

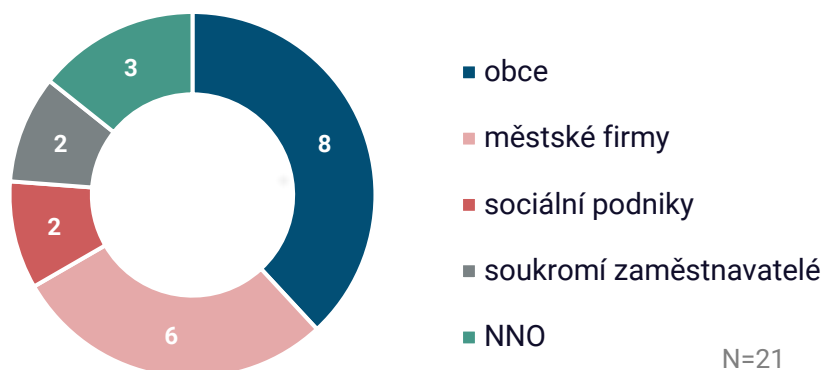
OBRÁZEK 1  
LOKALITY PILOTNÍHO OVĚŘENÍ



Lokality byly vybrány tak, aby jednak vykazovaly **evaluačně zajímavou heterogenitu** (různé sociodemografické charakteristiky), ale zároveň aby v nich existovaly **fungující sítě zaměstnanosti**, respektive zde byly navázané spolupráce mezi různými aktéry integrace znevýhodněných osob na trh práce.

**GRAF 1:  
ZAMĚSTNAVATELÉ V PILOTNÍM OVĚŘENÍ IPM**

Celkem se do pilotního ověření zapojilo **21 zaměstnavatelů**, mezi nimiž tvořily největší podíl obce (8), následovaly městské firmy (6), pak nevládní neziskové organizace (3), sociální podniky (2) a soukromí zaměstnavatelé (2).



**TABULKA 1  
PŘEHLED ZAMĚSTNAVATELŮ**

	Název zaměstnavatele	Typ zaměstnavatele	Počet zaměstnanců (k 4. 11. 2024)
Ústí n. Orlicí	EkoBi s.r.o.	městská firma	6
	Technické služby Vysoké Mýto	městská firma	2
Praha	Cirkusárna	sociální podnik	2
	Restart Shop	sociální podnik	4
	7U s.r.o.	městská firma	7
Ostrava Bruntál	KOLA PRO AFRIKU o.p.s.	nezisková organizace	1
	Restaurace Nostalgie Osoblaha	soukromý zaměstnavatel	1
Most	MÚ Meziboří, Technické služby	obec	3
	Technické služby města Mostu	městská firma	11
	Obec Mariánské Radčice	obec	1
	Obec Havraň	obec	1
	Charita Most	nezisková organizace	1
	Technické služby Obrnice	městská firma	1
	Dům romské kultury Chanov	nezisková organizace	2
	Obecní úřad Vikantice	obec	3
Šumperk	Obecní úřad Staré město	obec	1
	Obecní úřad Jindřichov	obec	5
	Obecní úřad Hanušovice	obec	7
	Středisko městských služeb	městská firma	12
Děčín-Česká Kamenice	Město Česká Kamenice	obec	6
	Centrum služeb Šluknov	soukromý zaměstnavatel	3

zdroj: vlastní zpracování

Původně měla být první fáze pilotáže ukončena k 30. 9. 2024, k tomuto datu měly být také ukončeny pracovní poměry zaměstnanců na IPM. **Období pilotáže bylo nakonec prodlouženo do konce roku 2024 s tím, že v následujícím roce na něj plynule naváže další fáze rozšířeného ověřování nástroje.**



---

## 2.1 Metodologie

Testování nového nástroje zaměstnanosti na malém vzorku aktérů v rámci pilotáže umožnilo důsledné vyhodnocení jeho výsledků, krátkodobých dopadů i procesního nastavení. Funkčnost evaluace byla posílena zapojením evaluátorky do užšího realizačního týmu pilotáže. Bezprostřední přítomnost evaluátorky u pilotního ověřování poskytla jedinečné možnosti pro sběr dat a informací o průběhu pilotáže, a zároveň posílila formativní význam evaluace.

**Pilotáž probíhá ve dvou fázích**, z nichž každá trvá jeden rok. V první fázi, realizované na území 7 kontaktních pracovišť ÚP ČR, byl nástroj testován v omezeném rozsahu. Druhá fáze, plánovaná na rok 2025, zahrnuje rozšíření do 28 kontaktních pracovišť ÚP ČR napříč všemi kraji České republiky. Tento postup umožňuje maximální využití evaluačních zjištění a jejich průběžnou implementaci. **Závěry z první fáze pilotáže byly reflektovány v úpravách nástroje i souvisejících procesů pro druhou fázi ověřování**, která bude rovněž podrobena detailní evaluaci

Evaluace byla zaměřena jak **na procesní stránku pilotáže** s důrazem na ověření funkčnosti nastavení nástroje a procesů mezi jednotlivými zapojenými aktéry, tak **na dopady** realizace IPM na cílovou skupinu zaměstnanců a zprostředkovaně i na relevantní stakeholdery.

## 2.2 Cíle evaluace a evaluační úkoly

**Procesní evaluace** měla následující primární cíle:

- **Zhodnotit pilotní nastavení parametrů nástroje IPM z hlediska jejich funkčnosti a adekvátnosti k cílům nástroje.**
- **Zhodnotit procesy spolupráce mezi jednotlivými aktéry (ÚP ČR, zaměstnavatel, poskytovatel podpory) při poskytování nástroje IPM.**

K naplnění těchto cílů byly provedeny dva evaluační úkoly:

### Evaluační úkol 1

- Evaluační výzkum se zaměřil na vyhodnocení nastavení parametrů pilotovaného nástroje. Byla zjišťována funkčnost a adekvátnost především mzdového a integračního příspěvku, rozsahu a způsobu organizace psychosociální podpory/integračních aktivit, a zároveň byla ověřována relevance celého konceptu nástroje v kontextu systémové i lokální praxe.

---

Na základě řešení tohoto úkolu byly popsány problematické body v nastavení nástroje, respektive v jeho realizaci a formulována doporučení pro úpravy.

### Evaluační úkol 2

- Dále se evaluace věnovala průběhu realizace nástroje z hlediska spolupráce mezi jednotlivými zapojenými aktéry a identifikaci případných problematických míst. Zabývala se také otázkou zavádění IPM do struktur služeb zaměstnanosti ÚP ČR v souvislosti s průběhem poradenského procesu a existencí lokálních sítí zaměstnanosti. Řešení tohoto úkolu kromě naplnění jednoho z formulovaných cílů evaluace rovněž přispěje k reflexi a úpravě metodických materiálů tak, aby odpovídaly praxi a potřebám všech zainteresovaných aktérů.

**Dopadová/výsledková evaluace** měla následující cíle:

- **Zhodnotit efektivitu IPM z hlediska rozvoje kompetencí zaměstnanců pro uplatnitelnost na trhu práce.**
- **Zhodnotit efektivitu IPM z hlediska snížení bariér zaměstnanců pro vstup na trh práce.**

Dopady na zaměstnance byly tedy zkoumány ze dvou hledisek, která odpovídají konceptu nástroje. Jedním z nich je rozvoj pracovních kompetencí včetně tzv. měkkých dovedností; druhým hlediskem je pak stabilizace či zlepšení sociální situace, která představuje bariéru zahrnující komplex okolností a faktorů, jež brání úspěšné integraci na trh práce.

Dopadová evaluace byla řešena dvěma evaluačními úkoly:

### Evaluační úkol 1

- Evaluace sledovala dopady intervence nástroje v oblasti rozvoje pracovních kompetencí zaměstnanců, konkrétně se zaměřovala na pracovní dovednosti, sociální a osobnostní dovednosti potřebné pro získání a udržení zaměstnání.

### Evaluační úkol 2

- Evaluace sledovala rovněž dopady intervence na následující dimenze životní situace zaměstnanců:
  - zaměstnání a bydlení
  - finanční situace
  - sociální vztahy a rodinná situace
  - psychické a fyzické zdraví

## 2.3 Metody evaluačního výzkumu

Ke komplexnímu vyhodnocení pilotáže integračního pracovního místa byla využita kombinace následujících **kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod**.

### 2.3.1 Zúčastněné pozorování

S ohledem na to, že evaluátorka byla členkou užšího realizačního týmu pilotáže IPM a aktivně se účastnila celého procesu ověřování nového nástroje, byla pro evaluaci využita **široká škála dat bezprostředně získaných zúčastněným pozorováním průběhu pilotu**.

### 2.3.2 Polostrukturované rozhovory

Zásadním zdrojem dat byly **polostrukturované rozhovory se zástupci zaměstnavatelů, poskytovatelů psychosociální podpory, ÚP ČR, koordinátory pilotních lokalit** a samotnými **zaměstnanci** (viz tabulka 2 níže). Rozhovory byly tematicky zaměřeny na reflexi nastavení nástroje, jeho pilotní realizace a výsledků jeho intervence.

TABULKA 2  
REALIZOVANÉ POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY

Respondenti	Počet rozhovorů
Zástupci úřadu práce ČR	3
Zaměstnavatelé	7
Poskytovatelé podpory	7
Zaměstnavatelé a současně poskytovatelé podpory	5
Zaměstnanci	15
Koordinátoři pilotních lokalit	8
<b>Celkem</b>	<b>45</b>

zdroj: vlastní zpracování

### 2.3.3 Dotazníkové šetření

Kromě rozhovorů bylo hodnocení dopadů intervence založeno na **měření stavu zaměstnanců před intervencí a po jejím ukončení**. Situace zaměstnanců při nástupu na IPM a v době ukončení podpory formou IPM byla zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření rozděleného do dvou fází – **vstupního a výstupního dotazníku**. Respondenty dotazníků sledujících kompetence a životní situaci zaměstnanců **byli sociální pracovníci nebo jiní pracovníci přímé podpory** u zaměstnavatele, kteří byli se zaměstnanci v intenzivním kontaktu a podíleli se na tvorbě a naplňování IPOR.

OBRÁZEK 2

#### PRE-POST ŠETŘENÍ



zdroj: vlastní zpracování

#### 2.3.3.1 Limity dotazníkového šetření – metodologická poznámka

**Vstupní i výstupní dotazníky** byly designovány tak, že je **budou vyplňovat klíčoví pracovníci** psychosociální podpory, kteří mají k zaměstnancům nejbližší a nejlépe znají jejich aktuální situaci. Pro zajištění hladkého průběhu a relativně standardizovaného způsobu vyplňování dotazníků byl vytvořen dokument s podrobnými instrukcemi a uskutečnilo se online školení. Zároveň jsme při koncipování dotazníků předpokládali, že **v rámci mapování bariér** a potřeb zaměstnance, které slouží jako podklad pro tvorbu jejich individuálních plánů (IPOR), získají klíčoví pracovníci podpory – respondenti dotazníkového šetření – dostatečné **informace k zodpovězení jednotlivých otázek**.

Otázky dotazníku zahrnovaly kromě běžných sociodemografických charakteristik, postavení na trhu práce a dávkové problematiky také obsáhlou **část týkající se pracovních kompetencí, bariér zaměstnanců pro vstup na trh práce a důležitých aspektů jejich životní situace** (viz

---

graf 2). Odpovědi na tyto otázky měly **formu škál**, na nichž bylo třeba vyznačit bod, v němž se zaměstnanec nachází při vstupu do projektu, a poté v době po 6 měsících intervence. Tímto způsobem jsme chtěli získat o celém vzorku zaměstnanců data kvalitativní povahy strukturovaná do kvantitativní formy škálových bodů tak, aby bylo možné **porovnáním vstupních a výstupních dat zjistit změny**, respektive dosažené posuny, **a tedy plošný efekt intervence na cílovou skupinu zaměstnanců**. S ohledem na povahu nástroje i cílové skupiny a na poměrně krátké sledované období jsme předpokládali, že míra změny u zaměstnanců se nebude pohybovat ve vysokých relacích. Proto jsme pro odpovědi zvolili **desetibodové škály**, na nichž by bylo možné lépe zaznamenat i menší posuny. Škálové otázky byly vždy ještě doplněny otevřenou otázkou, kde měli respondenti **okomentovat stav zaměstnance** v dané oblasti, abychom měli lepší evidenci o tom, co který škálový bod v konkrétním případě znamená.

Poté, co jsme získali data ze vstupních dotazníků, ukázalo se, že i přes intenzivní metodickou podporu respondentů, do níž se zapojili i koordinátoři lokalit a metodička pro psychosociální podporu, se **přístup respondentů k zaznamenávání odpovědí ve škálovaných částech značně liší a odpovědi neodpovídají realitě**. Z terénu jsme měli informace, z nichž jasně vyplývalo, že hodnocení situace zaměstnanců respondenty je **výrazně pozitivnější než skutečný stav**. Příčiny nedostatečné validity dat spočívaly jednak v tom, že **respondenti** oproti našemu očekávání **neměli** po měsíci spolupráce se zaměstnanci, kdy se dotazník vyplňoval, **dostatečné informace** o jejich životní situaci ve všech zkoumaných aspektech. Dále také docházelo k tomu, že dotazníky nevyplňovali klíčoví pracovníci, někde je dokonce vyplňovali sami zaměstnanci, což způsobilo značné rozkolísání v přístupu a pohledu na zkoumané položky.

V neposlední řadě bylo **zkreslení výsledků, z nichž vyplývalo, že lidé umístění na IPM se ve zkoumaných oblastech nacházejí v horní čtvrtině škálového spektra** (např. v oblasti bydlení byl průměr u celého vzorku na škálovém bodě 8 z 10 možných, nebo předluženost a exekuce deklarovali respondenti jen u cca 10 % zaměstnanců, problémy se závislostí byly uvedeny jen u jedné osoby), způsobeno poměrně vysokou **náročností dotazníku** a neochotou respondentů věnovat mu dostatečnou pozornost. Respondenti také jen velmi zřídka doplňovali k odpovědi komentáře o situaci.

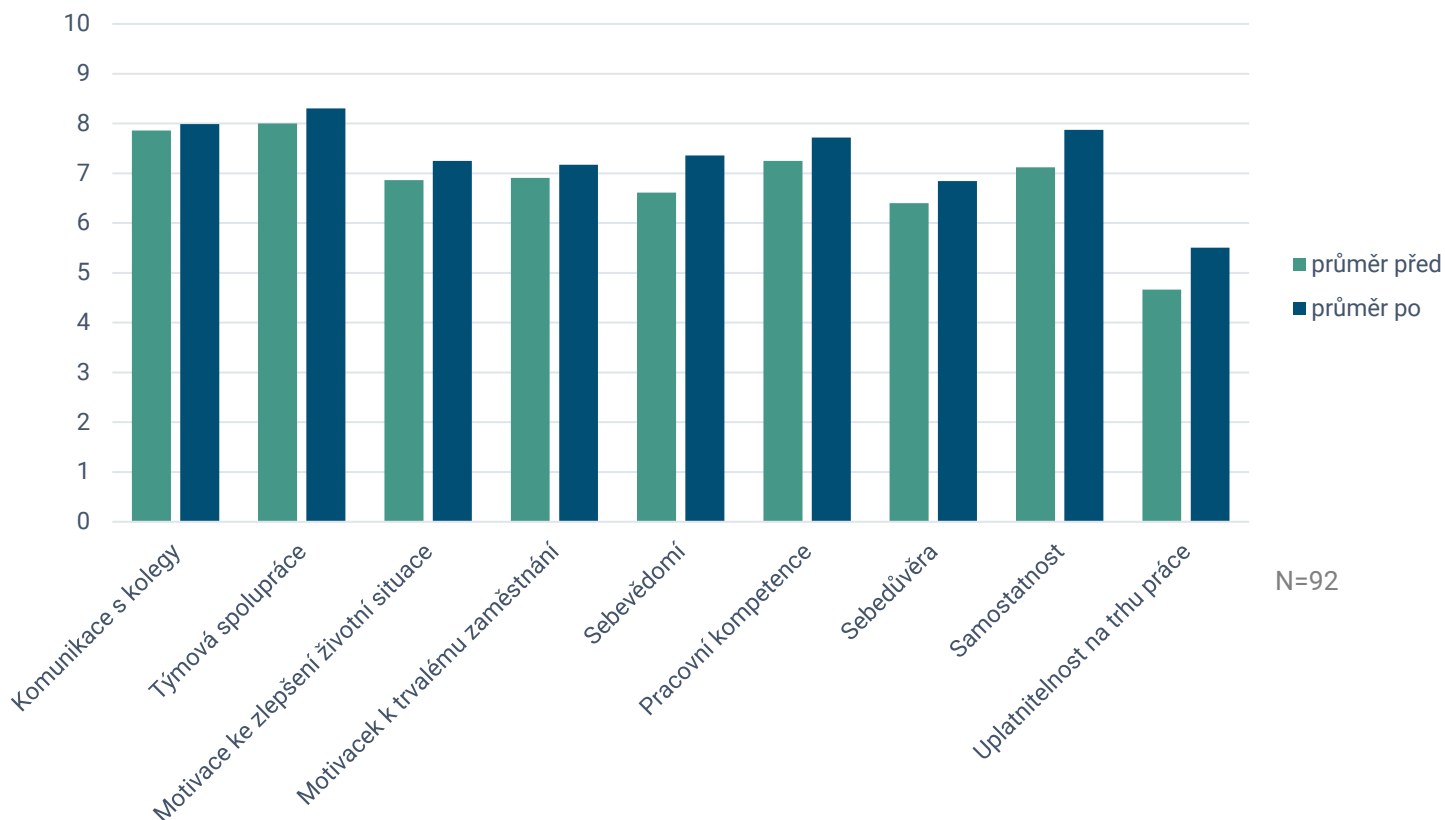
Z těchto důvodů jsme znovu oslovili respondenty, vysvětlili podrobněji význam škálových otázek, vytvořili materiál popisující škálové body v jednotlivých zkoumaných oblastech a požádali o **nové pečlivější vyplnění dotazníků**. Na základě znovu vyplnění vstupních dotazníků **byla získána standardizovanější data s vyšší validitou**.

Limit spočívající v **subjektivním hodnocení respondentů** je ale v datech stále přítomný a je nutné jej při interpretaci výsledků brát v úvahu. **Výsledné srovnání** vstupních a výstupních dotazníků tak má jistou vypovídající hodnotu o změně situace zaměstnanců v závislosti na proběhlé intervenci IPM, v celkových závěrech evaluace s ním však pracujeme spíše jako s nástrojem pro **dokreslení plošného dopadu, který je založen na zjištěních z kvalitativních částí výzkumu**.

Z metodologického hlediska je ještě zajímavé zmínit, že se **neosvědčilo použití mnohabodové škály** možností odpovědi, u níž jsme předpokládali, že postihne jemnější nuance změn. Z celkových výsledků je totiž patrné, že spíše vedla respondenty k volbě vyšších hodnot a nevyužívání celého desetibodového škálového spektra. Vstupní i výstupní výsledky se tak pohybují v podstatě pouze v pěti bodech škály mezi číslem 5 a 10, jak je patrné z grafu 2 níže.

**GRAF 2**

**PRŮMĚR PŘED A PO V JEDNOTLIVÝCH ASPEKTECH ŽIVOTNÍ SITUACE**

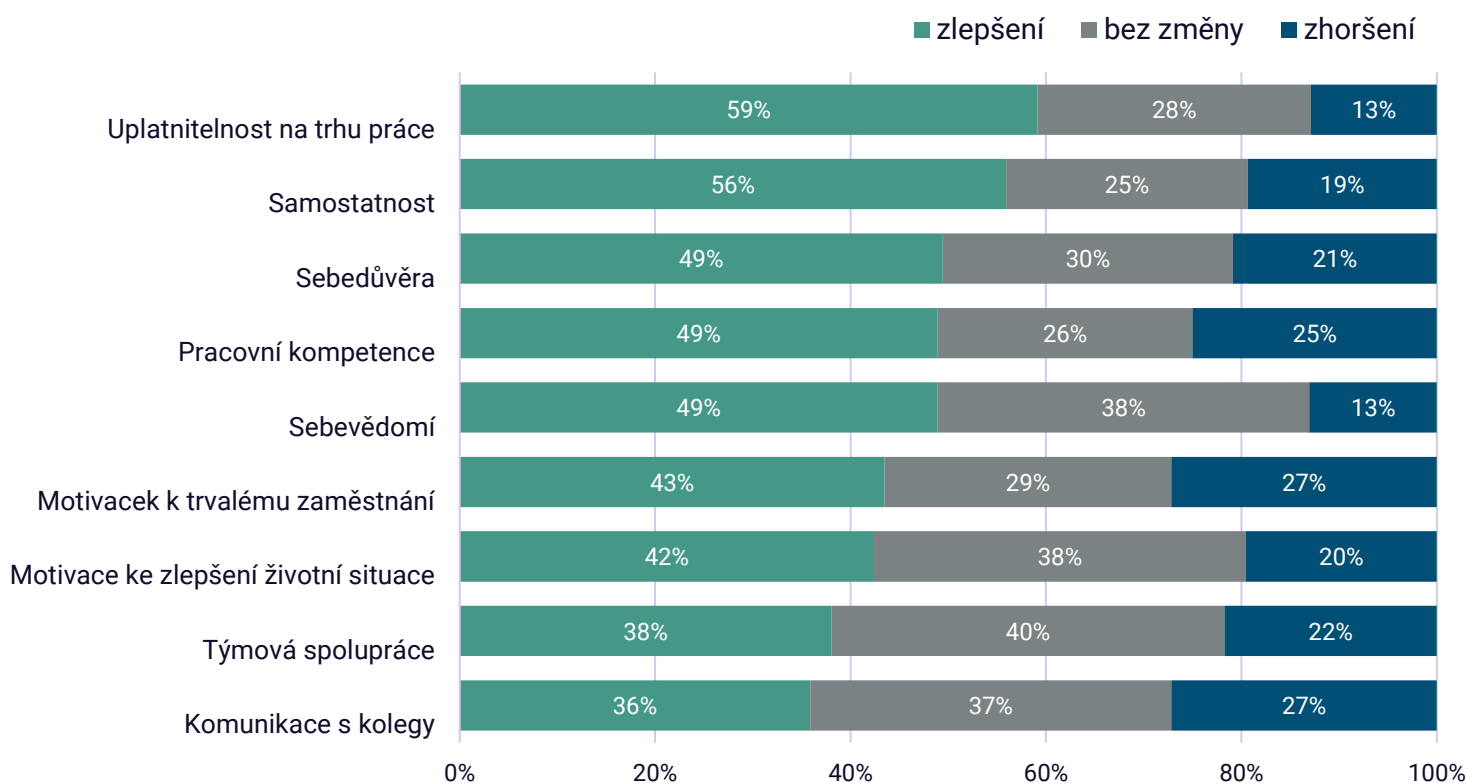




Podobně je třeba konstatovat, že i snaha o transpozici kvalitativních dat do kvantitativního výzkumného nástroje nespĺnila naše očekávání. **Výsledky finální analýzy pre-post šetření** vykazují pouze málo výrazné změny situace zaměstnanců a příliš nekorespondují s výsledky zúčastněného pozorování a poměrně rozsáhlého **kvalitativního zkoumání** formou rozhovorů a fokusních skupin.

Na limity dotazníkového šetření odkazuje také fakt, že v různých aspektech sociální situace, ale i pracovních kompetencí zaměstnanců, **došlo v průběhu intervence ke zhoršení**, které je v mnoha případech jen obtížně interpretovatelné. Souhrnné výsledky porovnání stavu před a po intervenci ilustruje graf 3.

**GRAF 3**  
**VÝSLEDKY POROVNÁNÍ ZMĚNY SITUACE**



N=92

---

### 2.3.4 Fokusní skupiny

V rámci evaluace se uskutečnily také **4 fokusní skupiny se zaměstnanci** v lokalitách Vysoké Mýto, Děčín, Praha a Česká Kamenice. Další plánovaná fokusní skupina v lokalitě Hanušovice se nemohla konat kvůli následkům povodní v této oblasti. Skupinovými diskusemi byly zjišťovány zkušenosti zaměstnanců se zaměstnáním na IPM a jejich potřeby v oblasti zaměstnání i řešení životní situace, a rovněž konkrétní výsledky intervence u zaměstnanců.

Fokusních skupin se **zúčastnilo celkem 30 zaměstnanců**, mezi účastníky (stejně jako mezi zaměstnanci v celém pilotu) převažovaly ženy a bylo zde velké zastoupení osob, které se identifikovaly jako Romové.

### 2.3.5 Analýza dat z evidencí lokálních koordinátorů

Důležitým zdrojem dat pro popis a vyhodnocení procesního průběhu pilotáže IPM byly **evidenční záznamy lokálních koordinátorů**. V každé pilotní lokalitě byly zaznamenány hlavní charakteristiky zaměstnavatelů zapojených do pilotáže a způsoby organizace psychosociální podpory zaměstnanců. Dále koordinátoři v měsíčním intervalu **zaznamenávali relevantní okolnosti zaměstnávání a realizace podpory u každého zaměstnavatele**. Koordinátoři rovněž ke konci každého měsíce pilotáže formou stručné písemné **reflexe reportovali o průběhu své činnosti v lokalitě** a důležitých skutečnostech týkajících se implementace IPM.

### 2.3.6 Analýza projektové dokumentace

V rámci řešení evaluačních úkolů byla také provedena **analýza dat týkajících se nákladovosti nástroje**, které jsou součástí projektové dokumentace. Evaluace tak rovněž poskytne informace o finanční náročnosti realizace nástroje jako podklad pro další koncepční uvažování v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti.

### 3 Vyhodnocení konceptu a pilotního nastavení parametrů IPM

- Po počáteční skepsi bylo IPM aktéry pilotáže většinou hodnoceno jako potřebný a účinný nástroj.
- Nejpozitivněji ho hodnotili poskytovatelé psychosociální podpory a zaměstnanci, pro zaměstnavatele představuje vysokou zátěž a odpovědnost.
- **Koncept nástroje podporuje změnu myšlení zapojených aktérů a má dopad na jejich postoj k dlouhodobě nezaměstnaným.**
- Psychosociální podpora jako nový prvek v české politice zaměstnanosti se zaměřuje na sociální a pracovní integraci zaměstnanců. Zahrnuje sociální poradenství, pracovní mentoring a další integrační aktivity. Aktivity byly individuální i skupinové. Lépe hodnocen byl individuální způsob podpory.
- **Podpora je poskytována na základě individuálního plánu osobního rozvoje zaměstnance, který vychází z mapování jeho bariér a potřeb.**
- Poskytování podpory v pilotáži probíhalo prostřednictvím interních pracovníků nebo externích služeb, často v kombinaci. Každý zaměstnanec měl svého klíčového pracovníka podpory, který buď osobně podporu vykonával, nebo ji formou case managementu koordinoval.
- **Interní řešení podpory vykazovalo větší efektivitu díky každodennímu kontaktu se zaměstnanci. Vhodný model je obec jako zaměstnavatel a sociální pracovníci obce jako poskytovatelé podpory díky místní znalosti a možnosti kontinuální podpory před i po IPM.**
- Úpravy parametrů nástroje na základě zjištění z pilotáže:
  - mzdový příspěvek ve výši 50 % mzdových nákladů je zaměstnavateli často považován za nedostatečný, problematický je zejména pro neziskové organizace a malé obce; pro druhou fázi pilotáže zůstává příspěvek nezměněn;
  - pevně stanovený rozsah psychosociální podpory 16 hodin měsíčně se ukázal jako málo flexibilní vzhledem k momentálním potřebám zaměstnanců, pro další fázi byl upraven tak, že je stanoven celkový počet hodin za dobu obsazení IPM, který je možné rozložit podle potřeby do jednotlivých měsíců;

- u pracovníka psychosociální podpory nadále nebude vyžadováno vzdělání v sociální práci, bude ale vytvořen vzdělávací modul, jehož absolvování bude v budoucnu pro výkon této pozice povinné;
- výše příspěvku na psychosociální podporu je považována za adekvátní, zůstává tedy nezměněna;
- IPM budou zřizována na dobu 12 měsíců s možností prodloužení o dalších 12 měsíců, ve specifických případech až na celkovou dobu 3 let, aby byl posílen integrační efekt a stabilita zaměstnanců.

### 3.1 Koncept „dát práci nestačí“ v praxi

Před zahájením pilotního ověřování IPM zástupci MPSV navštívili vybrané pilotní lokality, kde nástroj představili místním pobočkám úřadu práce, zástupcům obcí a potenciálním zaměstnavatelům. **V této počáteční fázi byla zjevná skepse ke konceptu nástroje i jeho podmínkám** zejména ze strany zástupců obcí, ale i některých poboček úřadu práce. Nepříznivé přijetí IPM bylo zaznamenáno zejména u obcí, které dlouhodobě využívaly veřejně prospěšné práce (VPP), u nichž je vyplácen příspěvek ve výši 100 % mzdy zaměstnance, a nevážou se k nim žádné další povinnosti pro zaměstnavatele k zaměstnancům. **IPM bylo komunikováno jako nástupce VPP**, u kterých se sice dlouhodobě prokazuje nízká efektivita ve změně uplatnitelnosti zaměstnanců, pro zaměstnavatele však představují poměrně jednoduchý nástroj pro získávání levné pracovní síly na zajištění mandatorních činností obcí. Oproti tomu **IPM klade poměrně vysoké nároky na zaměstnavatele** a poskytuje pouze 50% příspěvek na mzdu. Pro získání zaměstnavatelů, ale i pracovníků úřadů práce tedy bylo zapotřebí pracovat **na změně uvažování o zaměstnávání znevýhodněných osob**. V průběhu pilotáže byl proto kladen důraz na osvětu, vzdělávání v oblasti sociálního začleňování a rovněž na předávání dobré praxe a metodické podpory všem zainteresovaným aktérům. Proběhla řada školení, workshopů i kulatých stolů.

#### 3.1.1 Pohled zaměstnavatelů

I s ohledem na výše uvedené se do pilotáže zapojili **především zaměstnavatelé, kteří už měli zkušenosti v oblasti sociálního začleňování a zaměstnávání znevýhodněných** a jejich motivace nebyla primárně finanční. Někteří respondenti z řad zaměstnavatelů uváděli, že podporu zaměstnanců v sociální oblasti při zaměstnání různými způsoby dělali již dříve v rámci VPP

---

nebo projektů, ale neměli k tomu dostatečné nástroje a prostředky. IPM tedy chápali jako potřebný a chybějící nástroj APZ, který zformalizuje a posílí jejich dosavadní snahy.

*„Nám se ten projekt a myšlenka, že ta pomoc je ne jenom v tom najít jim práci, ale pomoci jim i třeba když mají problémy doma nebo třeba s exekucemi, líbí. A proto jsme se do toho i zapojili, pro nás to není nic nového, u nás to takhle funguje dlouhodobě. Když jsou klasický projekty, tam se to moc nedá, protože v tu chvíli je vyřazujete z procesu toho poradenství. Když chodíte někam do poradny, najdou vám práci a v tu chvíli vás vypouští, maximálně zavolají, jak vám to jde.“*

(zaměstnavatelka a poskytovatelka podpory)

Zapojení zaměstnavatelé uváděli, že **zpočátku měli silné obavy z realizace nástroje. Mzdový příspěvek jim připadal příliš nízký** vzhledem k očekávané produktivitě zaměstnanců. A problematická byla také **odpovědnost zaměstnavatele za realizaci psychosociální podpory**, která vyvolávala strach ze **selhání zaměstnanců**, v jehož důsledku by nedosáhli na mzdový příspěvek a byla by ohrožena jejich finanční stabilita. Takové selhání nebo vypadnutí zaměstnance z pracovního místa je do velké míry řešitelné tím, že je místo přeobsaditelné, neboli dohoda mezi zaměstnavatelem a ÚP ČR se uzavírá na pracovní místo, nikoliv na konkrétního zaměstnance.

Zaměstnavatelé se také **obávali administrativy** spojené s IPM. V průběhu realizace **se ale podle výpovědí respondentů obavy nenaplnily**. Nebylo zjištěno, že by došlo k potížím s dosažením mzdového příspěvku kvůli nerealizaci psychosociální podpory nebo proto, že zaměstnanci ukončili pracovní poměr předčasně. Administrativní procesy byly nastaveny velmi jednoduše a zaměstnavatelé, poté co se v nich s dopomocí lokálních koordinátorů IPM zorientovali, je hodnotí jako neproblematické a málo zatěžující.

U některých zaměstnavatelů z řad obcí byla v důsledku zapojení do pilotáže IPM zaznamenána také **změna uvažování** o příčinách obtížné uplatnitelnosti, schopnostech zaměstnanců i o cílech nástroje. Uváděli, že je pokroky a výsledky u zaměstnanců překvapily a narušily jejich dosavadní přesvědčení o tzv. „nezaměstnatelnosti“ a nemožnosti změny sociální situace u některých sociálních skupin či osob.

---

*„Jeden z pražských zaměstnavatelů byl při spuštění projektu nejistý ve vztahu k integračním aktivitám a nevěděl, jak je začlenit do své činnosti. Naopak poukazoval na jednoduchost VPP. Po třech měsících IPM zaměstnavatel ale uznal, že integrační aktivity jsou v pilotu klíčové, přinášejí postupné zlepšení a řešení sociálního a zdravotního stavu zaměstnanců, a proto je podle něj IPM vhodnějším nástrojem než VPP.“*

(koordinátor IPM)

Na druhou stranu byli ale také zaměstnavatelé, kteří **vyjadřovali jisté zklamání z průběhu a výsledků realizace IPM**. Přestože koncept nástroje považovali za velmi dobrý, v praxi se jim nedařilo dosáhnout očekávaných změn u zaměstnanců. Upozorňovali na to, že jim věnovali mnoho práce a energie, zaměstnanci však nespolupracovali, nedařilo se je motivovat a problematicky plnili i základní pracovní povinnosti, jako třeba pravidelnou docházku do zaměstnání. V tomto ohledu se ukazuje jako zásadní faktor míra náročnosti cílové skupiny a jejich specifických potřeb.

*„Ano, беру to jako naše poslání, chceme pomoci, ale zároveň občas chceme pomoci někomu, kdo o to nestojí. Chápu, že IPM je zaměřeno na dlouhodobě nezaměstnané, ale otázka je, jestli tyhle lidi pracovat chtějí. Mám pocit, že jim život vyhovuje tak, jak ho mají. A my samozřejmě nepřispíváme jen padesáti procenty, zaměstnanci na IPM dostávají i další benefity, které dáváme všem našim zaměstnancům, ale objem práce, který nám udělají, tvoří oproti tomu jen malý podíl.“*

(zaměstnavatelka)

### **3.1.2 Pohled pracovníků psychosociální podpory**

Mezi pracovníky psychosociální podpory byl koncept nástroje vítán a **pozitivně přijímán**. Mnozí z nich stejně jako zaměstnavatelé uváděli, že **nástroj kombinující zaměstnání s podporou zlepšení sociální situace zaměstnance v české politice zaměstnanosti citelně chybí** a vyjadřovali přesvědčení, že u obtížnější cílové skupiny jde o jednu z mála možností, jak dosáhnout skutečné změny v postavení na trhu práce. Kladně jej hodnotili i pracovníci, kteří neměli vzdělání v sociální práci a ani předchozí zkušenosti s podporou cílové skupiny, u nich však byla patrná potřeba metodické i praktické opory od realizačního týmu projektu a zkušených sociálních pracovníků.



---

*„Myslím si, že psychosociální podpora je jeden z nejlepších aspektů IPM. Dovoluje nám se zaměstnanci komunikovat a vlastně je i poznávat. I oni nás už nevnímají jako šéfy, ale jako někoho, kdo jim pomůže. Stávají se z nás důvěrníci, svěřují se nám s problémy, o kterých by jinde nemluvili. Spousta z nich jsou trochu pohádkáři, ale když přijdou, že potřebují volno, tak víme, že ho opravdu kvůli svým problémům potřebují, protože se dokážeme vcítit do jejich situace.“*

(zaměstnavatelka a poskytovatelka podpory)

### 3.1.3 Pohled zaměstnanců

Zaměstnanci své umístění na IPM **zpočátku chápali jen jako možnost zaměstnání**, tak jak byli zvyklí z účasti na VPP nebo v předchozích projektech, a nejevili příliš zájem o řešení své sociální situace. Uváděli dokonce, že je nutnost účastnit se integračních aktivit obtěžovala. Postupně ale podle výpovědí všech dotazovaných aktérů včetně samotných zaměstnanců mnoho z nich **začalo získávat důvěru v poradenství klíčového pracovníka podpory a měnil se jejich pohled na využitelnost podpory a její efekt**. Významnou roli v tom hrálo jednak bližší vysvětlení principu IPM, a také osoba poskytovatele podpory. Po počátečních rozpacích zaměstnanci začali plně využívat psychosociální podporu, po navázání důvěry otevírali složitější témata a problémy a začali je s pracovníkem podpory a návaznými službami řešit. V rozhovorech i fokusních skupinách uváděli, že jsou **velmi spokojeni s možností řešit svou životní situaci v rámci zaměstnání a nástroj si chválili jako výrazně lepší než jiné způsoby dotovaného zaměstnání**, s nimiž měli dřívější zkušenost. Je však třeba říct, že zůstala i řada zaměstnanců, kteří i přes snahu klíčového pracovníka podpory nezískali motivaci k řešení svých problémů a k podpoře se stavěli negativně. Někteří z nich z pracovního místa předčasně vypadli, jiní na IPM vydrželi, ale stále odmítají plně využít možnosti podpory a umístění na IPM vnímají jen jako poskytnutí pracovního místa.

*„Měla jsem vizi, že si udělám kurz pracovníka v sociálních službách, což se mi díky pilotnímu projektu povedlo. Super je i to, že jsem v rámci IPM mohla navštěvovat lékaře se svými zdravotními problémy. Dále jsem mohla jezdit po stážích a hledat si práci. Nikde jinde, na žádném tréninkovém pracovním místě, jsem nezažila, že bych měla takové možnosti, takže IPM určitě doporučuji i druhým.“*

(zaměstnankyně)

---

### 3.1.4 Pohled úřadů práce

V průběhu pilotáže proběhla vlivem úspěšného fungování IPM v pilotních lokalitách i intenzivnější osvěty a vzdělávání v oblasti bariér a příčin dlouhodobé nezaměstnanosti také určitá změna myšlení u některých zapojených i nezapojených **pracovníků úřadu práce**. Významným přínosem testování IPM bylo uvědomění si **potřeby zasíťování úřadu práce s různými aktéry** v oblasti zaměstnanosti a podpory na lokální úrovni, a rovněž přijetí skutečnosti, že poskytnutí zaměstnání pro některé nezaměstnané neznamená vyřešení jejich situace. **Obecné nastavení úřadu práce** se tak i díky pilotáži IPM – která se zároveň časově prořála s výraznou koncepční proměnou úřadu práce – od primárního cíle zprostředkování zaměstnání **posouvá více k principům sociální práce**.

Celkově lze tedy říci, že **koncept IPM**, propojující poskytnutí zaměstnání a intenzivní podporu řešení komplexní sociální situace jedince, byl v rámci pilotáže přijat pozitivně všemi typy aktérů a **naprostá většina jej hodnotí jako potřebný a účinný**. Zároveň je ale třeba konstatovat, že **převedení konceptu do praxe už bylo problematičtější**, někteří aktéři vyjadřovali deziluzi z toho, že ačkoliv se cílové skupině intenzivně věnovali, nedostavily se výsledky. Úspěšnost či neúspěšnost nástroje v praxi pak byla spojována s motivovaností zaměstnanců a mírou jejich znevýhodnění.

## 3.2 Mzdový příspěvek

V první fázi pilotního ověření IPM činila výše mzdového příspěvku pro zaměstnavatele na jedno pracovní místo **50 % mzdových nákladů** zahrnujících i povinné odvody až do maximální výše 26 000 Kč. Maximální částka zhruba odpovídá nákladům zaměstnavatele na vyplacení mzdy ve výši dvojnásobku minimální mzdy. Procentuální výše příspěvku vychází z předpokladu, že zaměstnanec umístěný na IPM má **výkonnost přibližně na poloviční úrovni** běžného zaměstnance. K výkonnosti zaměstnanců ale respondenti uváděli, že je často – zejména v prvních měsících zaměstnání – nižší, a navíc zaučení zaměstnance a jeho integrace do pracovního procesu vyžaduje od zaměstnavatele mnoho práce a času. **Příspěvek tak většina zaměstnavatelů považuje za příliš nízký** a neodpovídající nákladům, které se zaměstnanci mají. Jde o náklady na pracovní mentory či předáky, kteří se zaměstnancům věnují, nebo o náklady spojené se selháním zaměstnanců v docházce apod. **Byli však i respondenti, kteří své**

---

**zaměstnance hodnotili jako plně výkonné a produktivní**, zejména tam, kde byla na IPM umístěna méně náročná cílová skupina, jejíž hlavní bariérou byla nedostupnost práce v dosažitelné vzdálenosti od bydliště.

**Výše příspěvku je problematická především pro neziskové organizace a malé obce**, které nemají finanční rezervy k tomu, aby pokryly situace, kdy se nedaří vygenerovat dostatek příjmů na pokrytí nutných mzdových a provozních nákladů. Mnoho zaměstnavatelů deklarovalo, že pokud by byl příspěvek vyšší, mohli by na IPM zaměstnat více osob. V případě měst a obcí jde často o **politické rozhodnutí**, kolik bude investováno do zaměstnávání znevýhodněných osob, přičemž relativně nízká výše příspěvku oproti jiným nástrojům APZ či projektů snižuje motivaci politických zástupců obcí realizovat IPM, nebo jej provozovat ve větším měřítku.

*„Ty lidi se začínají vyplácet do jistý míry až po půl roce. Jsou to prodavači v secondhandu s různýma sociálníma fobiema, takže se tam vlastně reálně učeť mluvit s lidma a na zákazníky. Takže prodavač, kterej je ve svý podstatě velmi pasivní prodavač, je když to tak řeknu ekonomická zátěž, nikoliv výhoda.“*

*(zaměstnavatel)*

V průběhu pilotu se diskutovala **možná řešení nedostatečně motivující výše mzdového příspěvku**, mezi nimiž byla zvažována možnost **odstupňování příspěvku podle právního statutu zaměstnavatele**, nebo velikosti obce. Na základě podnětů z terénu se také řešilo zvýšení příspěvku na 70 %. Někteří rovněž rozvíjeli argument, že by mohla být IPM **spolufinancována kraji**, což by posílilo sociální odpovědnost samosprávných celků vůči svým obyvatelům, a zároveň usnadnilo masivnější nasazení nástroje v oblastech, kde je vyšší koncentrace znevýhodněných. Tento návrh bude dále řešit ÚP ČR s jednotlivými kraji. Nakonec byl ale **mzdový příspěvek pro druhou fázi pilotáže zachován ve stejné výši** s tím, že rozsah dosavadní pilotáže není dostatečný k tomu, aby mohl být učiněn jednoznačný závěr, že je nutné navýšit poskytovaný příspěvek. Výše příspěvku bude tedy předmětem vyhodnocování v druhé fázi pilotáže, po níž bude případně provedena její revize.

---

Mezi respondenty v souvislosti s mzdovým příspěvkem také rezonovala otázka **výše mzdy zaměstnanců** na IPM, která je v kontextu stabilizace životní situace a odstranění bariér pro vstup na trh práce velice důležitá. Respondenti opakovaně zmiňovali, že člověk pracující za minimální mzdu v podstatě nemá šanci vyřešit svou dluhovou situaci, neboť nedosáhne na možnost oddlužení, přičemž předlužení je jednou z nejčastějších a nejzásadnějších bariér cílové skupiny IPM. Zároveň se obtížně zbaví závislosti na dávkách na bydlení či hmotné nouze, což opět komplikuje nejen situaci v bydlení, ale i celkovou integraci a oslabuje motivaci zaměstnance měnit svou životní situaci. Podle našich zjištění **zaměstnavatelé v pilotu takřka výhradně zaměstnancům vypláceli minimální mzdy** s tím, že někteří nadto vyplatili mimořádné odměny. Je otázkou, zda byla výše mzdy ovlivněna pouze snahou o co nejnižší náklady zaměstnavatele s IPM, nebo spíše tím, že naprostá většina zaměstnanců čelí exekucím, tudíž by jim vyšší mzda nepřinesla významnější nebo žádný příjem. U osob v insolventci, které se na IPM také nacházely, nebo do ní výsledkem intervence IPM vstoupily, je ale situace jiná, a zvýšení mzdy by pro ně znamenalo finanční přínos. V rámci výzkumu jsme zaznamenali i výpovědi, že zaměstnanci ukončili zaměstnání na IPM předčasně proto, že pro ně mzda nebyla dostatečně motivující.

### **3.2.2 Pracovní úvazky zaměstnanců**

Zajímavá jsou také zjištění o tom, jak zaměstnavatelé přistoupili k nastavení pracovního úvazku zaměstnanců. V parametrech nástroje je ukotvena **povinnost zaměstnat člověka na IPM v minimálním rozsahu 0,4 pracovního úvazku**. Zaměstnavatelé v pilotu se v tomto ohledu značně lišili, zatímco obce a městské firmy obvykle zaměstnávaly lidi na IPM na plný úvazek, v sociálních podnicích či NNO byly poskytovány částečné, většinou poloviční, úvazky. Jak zaměstnavatelé, tak pracovníci psychosociální podpory uváděli, že je **pro nově nabraného zaměstnance s charakteristikami cílové skupiny IPM obtížné pracovat hned zpočátku celých 8 hodin denně a zvyšuje to riziko selhání**. Zejména pracovníci psychosociální podpory tedy doporučovali nastavit pracovní úvazek na nižší počet hodin, alespoň v prvních měsících. Někteří zaměstnavatelé vypověděli, že pokud mají zaměstnanci plný úvazek a nezvládají ho, poskytují jim úlevy a jsou připraveni být shovívaví k dodržování pracovní doby. Je pro ně ale z různých důvodů složité zřizovat IPM na částečné úvazky, zejména proto, že jsou závislí na rozhodnutích svých zřizovatelů a nemají prostor pro flexibilizaci pracovních úvazků podle individuálních potřeb zaměstnanců. Na druhou stranu se i mezi zaměstnanci vyskytli lidé, kteří měli zkrácený úvazek a z finančních důvodů by chtěli pracovat na plný.

---

## 3.3 Psychosociální podpora

Psychosociální podpora představuje nový prvek v české politice zaměstnanosti, vztahovala se k němu proto velká očekávání, ale i obavy. Koncept podpory zaměstnance v sociální oblasti při zaměstnání vychází z praxe tréninkového zaměstnávání aktérů sdružených v Platformě tréninkového zaměstnávání.<sup>10</sup>

V první fázi pilotáže IPM byla podpora nazvána jako psychosociální tak, aby bylo možné v jejím rámci poskytovat nejen odborné sociální poradenství, ale i další aktivity – například z oblasti zdraví – potřebné pro integraci zaměstnanců. Do psychosociální podpory však spadá také pracovní mentoring neboli podpora zaměstnance při výkonu práce. **Pro druhou fázi pilotáže tak bude název dle instrukcí MPSV změněn na výstižnější termín “integrační aktivity”.**

### 3.3.1 Organizace podpory

Jak už bylo uvedeno výše, psychosociální podporu je možné poskytovat prostřednictvím interního pracovníka zaměstnavatele, nebo skrze využití externích zdrojů včetně sociálních služeb. Další možností je poskytování podpory úřadem práce. Zaměstnavatelé během pilotáže **využívali jak svých interních kapacit, tak externích služeb, obvykle v nějaké kombinaci. Služby úřadu práce využili pouze okrajově** k některým skupinovým aktivitám, jako například školení o právech a povinnostech zaměstnanců, nebo tzv. digi vzdělávání.

Každý zaměstnanec na IPM měl svého **klíčového pracovníka podpory**, který buď osobně podporu vykonával, nebo ji formou case managementu koordinoval. **Interní klíčový pracovník poskytoval podporu přibližně u poloviny zaměstnavatelů, u druhé poloviny ji realizovala externí sociální služba**, časté však byly různé druhy **kombinace interní a externí podpory** podle specifik potřeb zaměstnanců a také změny modelů podpory v průběhu pilotáže. Neustálený způsob organizace podpory odpovídá tomu, jak se zaměstnavatelé postupně seznamovali s tím, co podpora obnáší a jaké kompetence jsou k jejímu vykonávání zapotřebí.

---

<sup>10</sup> více zde: [Tréninkové zaměstnávání](#)

---

Důležité je také zmínit, že hodiny psychosociální podpory se u většiny zaměstnavatelů **dělily na část pracovního mentoringu a část sociálního a dalšího poradenství** v oblasti řešení životní situace zaměstnance. Z toho plyne, že většina zaměstnavatelů měla interního pracovníka minimálně na zajištění pracovního mentoringu a podporu při zapracování. Několik zaměstnavatelů bylo zároveň i klíčovými poskytovateli podpory.

Z výpovědí respondentů vyplynulo, že **model interního klíčového pracovníka podpory se jeví jako efektivnější**, ať už působí jako poskytovatel sociální práce nebo jako case manager, neboť každodenní kontakt se zaměstnanci a detailní přehled o jejich fungování v práci je zásadní pro identifikaci a následné efektivní řešení jejich specifických potřeb. Neméně důležitý efekt přítomnosti pracovníka psychosociální podpory na pracovišti zaměstnance je pak snadnější a rychlejší navázání důvěry mezi ním a zaměstnancem, která je podmínkou úspěšné sociální práce.

V případech, kdy byl **zaměstnavatel zároveň klíčovým pracovníkem podpory**, které se v pilotu vyskytly v sociálních podnicích, u neziskových společností a překvapivě i u soukromého zaměstnavatele, byla patrná poměrně vysoká efektivita nástroje a rovněž výrazná spokojenost zaměstnanců. Je však otázkou, nakolik to souvisí s konkrétními vysoce motivovanými aktéry, kteří se do pilotáže zapojili jako zaměstnavatelé, a nakolik s modelem podpory.

Byl ale také zaznamenán negativní vliv navázání zaměstnance na osobu zaměstnavatele a pracovníka podpory zároveň, kdy poté, co zaměstnavatel odcestoval na delší dobu, zaměstnanec ztratil motivaci a v zaměstnání se neudržel. Obecně respondenti uváděli, že je jistým **rizikem IPM navázání zaměstnance na konkrétního poskytovatele podpory u zaměstnavatele**, která je ukončena zároveň s koncem pracovního místa zaměstnance. Zdůrazňovali proto potřebu vytváření jakési **exit strategie z IPM**, v níž bude vyřešeno pokračování podpory, byť jiným subjektem, při přechodu zaměstnance do jiného zaměstnání. Toto zjištění bude promítnuto do druhé fáze pilotáže rozpracováním metodiky pro poskytovatele psychosociální podpory a zohledněno ve vzdělávacích aktivitách pro realizátory IPM.

---

V rámci první fáze pilotáže se jevila jako velmi **vhodný model situace, kdy je zaměstnavatelem obec a poskytovatelem podpory sociální pracovníci obce**. Tento druh organizace volily menší obce, kde byl efekt posílen osobní znalostí konkrétních zaměstnanců a jejich zázemí, a zároveň úzkou provázaností a spoluprací obou zapojených subjektů. Výhodou zde rovněž byla už dříve navázaná spolupráce sociálních pracovníků se zaměstnanci a možnost kontinuální podpory po odchodu zaměstnance z IPM. Podobně dobře fungovala podpora tam, kde poskytovatelé sice nebyli sociálními pracovníky obce, ale spolupracovali se zaměstnavatelem už dříve, a zároveň znali zaměstnance před nástupem na IPM.

### 3.3.2 Individuální plán osobního rozvoje

Psychosociální podpora je poskytována podle **individuálního plánu osobního rozvoje (IPOR)**, což je dokument, který vytváří klíčový pracovník podpory na základě **zmapování bariér a potřeb zaměstnance** v prvním měsíci po nástupu do zaměstnání. S vytvářením IPOR měli zapojení aktéři zpočátku obtíže, vzhledem k tomu, že s tímto nástrojem neměli zkušenosti, nebyli si jisti formou ani náplní. Uskutečnila se proto online **školení**, na kterých se podrobně probíraly principy tréninkového zaměstnání a poskytování psychosociální podpory, možné integrační aktivity i samotný postup tvorby IPOR. Zájemcům byly dále průběžně poskytovány **metodické konzultace** a pro usnadnění tvorby IPOR byl vytvořen **jednotný vzor dokumentu**. Pro druhou fázi pilotáže se počítá s vytvořením video návodu a další metodickou podporou formou vzdělávání i individuálních konzultací.

V souvislosti s nastavením tvorby IPOR respondenti mnohdy uváděli, že byl **první měsíc v zaměstnání na zmapování bariér a potřeb zaměstnance nedostatečný**, zejména proto, že pracovník podpory nestihl navázat se zaměstnancem důvěrný vztah, a nezískal tak od něj informace o jeho složitějších nebo citlivějších problémech. Respondenti upozorňovali na to, že **k rozkrytí příčin či důsledků obtížné životní situace a potřeb zaměstnance je často nutná delší spolupráce**. Řešením tohoto postupného odkrývání potřeb pak byla **průběžná revize IPOR**, kterou přirozeně prováděli zkušenější pracovníci podpory. Někteří pracovníci podpory ale o možnosti průběžné úpravy individuálního plánu nevěděli, počáteční IPOR brali jako závazný, nebo si neuměli s jeho revizí poradit a činilo jim problém promítnout do něj aktuální potřeby zaměstnanců.



---

Podle zástupců metodického vedení realizace IPM by měl být **potenciální zaměstnanec mapován už před vstupem na IPM**, už jen kvůli zjištění, zda je pro něj toto pracovní místo vhodné, což by problém nedostatku informací pro sestavení IPOR do značné míry řešilo. Mapování před nástupem do zaměstnání v praxi znamená, že je potenciální zaměstnanec **klientem sociální služby**, která jednak může být zapojena do procesu IPM jako jeden z poskytovatelů podpory, nebo sdílí informace o klientovi a spolupracuje se zaměstnavatelem a jeho interním poskytovatelem.

Dalším úskalím tvorby IPOR v případě zajištění externí podpory je **nedostatečný přehled v oblasti působení zaměstnance na pracovišti, jeho pracovních kompetencí a potřeb**. Tento nedostatek lze překonat intenzivnější spoluprací klíčového pracovníka se zaměstnavatelem nebo pracovním mentorem zaměstnance, jde však o systémový limit, jehož překonání závisí na individuálním nasazení a motivaci pracovníka podpory. Pro druhou fázi pilotáže nebyl vytvořen prostředek pro obecné řešení této situace, bude opět zohledněna ve vzdělávacích a metodických aktivitách.

Oslovení respondenti jinak uváděli, že individuální plán je pro práci se zaměstnancem nezbytný, stejně jako při práci s klientem v sociální službě a zdůrazňovali potřebu **participace zaměstnance** na jeho vytváření.

### 3.3.3 Rozsah podpory

Pokud jde o **rozsah psychosociální podpory**, respondenti se shodovali na tom, že 16 hodin měsíčně je přiměřená časová dotace. Zároveň ale zmiňovali, že **potřeba podpory se u zaměstnance v čase proměňuje**, v úvodních měsících by se mu potřebovali věnovat více, později už by naopak na podporu stačilo méně hodin. Stejně tak hovořili o tom, že se často mění potřeba i možnost naplnění hodin podpory mezi jednotlivými měsíci v závislosti na momentální situaci zaměstnance, jeho nemocnosti nebo přidělených pracovních úkolech, ale také podle situace na straně poskytovatele podpory. Shodovali se na tom, že v současném nastavení je poskytování psychosociální podpory **nedostatečně flexibilní**, a proto by bylo vhodné umožnit rozsah podpory upravovat podle momentálních individuálních potřeb zaměstnance.



---

Na toto zjištění **reaguje druhá fáze pilotáže flexibilizací rozsahu podpory** tak, že je stanoven celkový počet hodin integračních aktivit za dobu obsazení IPM, který musí odpovídat alespoň 16násobku počtu měsíců obsazení IPM, přičemž rozvržení integračních aktivit musí splňovat následující podmínky: První kalendářní měsíc není stanoven minimální rozsah integračních aktivit; druhý až čtvrtý kalendářní měsíc činí minimální měsíční rozsah integračních aktivit 16 hodin; pátý a další měsíce činí minimální rozsah integračních aktivit 8 hodin.

Tato úprava bude opět podrobena evaluaci, jejíž výsledky se zohlední v nastavení nástroje pro budoucí plošné nasazení.

### 3.3.4 Obsah podpory

Psychosociální podpora byla naplňována řadou různých aktivit, které lze kromě už výše popsaného dělení na pracovní mentoring a řešení osobní situace dále členit na **skupinové vzdělávací a rozvojové aktivity** a na **individuální sociální a jiné poradenství**. Respondenti z řad zaměstnanců, ale i zástupci poskytovatelů podpory hodnotili obecně jako výrazně **přínosnější individuální aktivity**. Se skupinovými aktivitami často zaměstnanci nebyli spokojeni, uváděli, že jim nevyhovovalo téma nebo způsob vedení aktivit, které vnímali jako nepotřebné, případně triviální a mnohdy i příliš paternalistické. Objevily se ale i velmi dobře přijímané skupinové aktivity, například vzdělávání na podporu digitálních dovedností nebo skupinové kariérní poradenství. Je tedy zřejmé, že přínos skupinových aktivit se odvíjí jednak od vhodně zvoleného tématu, a také od způsobu jejich provedení. Většina zaměstnanců si naopak **velmi chválila individuální poradenství** a podporu, které byly přesně zacíleny na jejich konkrétní specifické potřeby. Přínos a kvalita individuálních aktivit pak podle našich zjištění závisela na schopnostech a míře nasazení pracovníků podpory, a zároveň na motivaci zaměstnance řešit svou situaci a jeho otevřenosti ve sdílení svých problémů a potřeb.

V průběhu pilotáže bylo nejčastěji realizováno **odborné sociální poradenství v oblasti dluhů, finanční gramotnosti a hospodaření, bydlení**, dále **dávkové poradenství** a poradenství týkající se **sociálně právní ochrany dětí**. Dále se se zaměstnanci často řešil způsob **trávení volného času** a sociální vztahy s okolím. Velice důležitou součástí integračních aktivit bylo poradenství a podpora v oblasti **zdraví**. Zaměstnancům byla například zajištěna potřebná primární lékařská péče, ale rovněž psychologická a psychiatrická péče. Ve vysoké míře bylo poskytováno **kariérní**

---

**poradenství** směřující k možnostem zvýšení kvalifikace nebo vzdělání. Pracovníci podpory se rovněž věnovali **situaci rodin zaměstnanců**, pomáhali řešit například potíže ve vzdělávání dětí zaměstnankyň nebo zajištění péče.

Je třeba říci, že ačkoliv byla u většiny zaměstnavatelů psychosociální podpora poskytována kvalitně a svědomitě, vyskytly se případy, kdy zaměstnavatel psychosociální podporu nezajistil, tzn. že **nebyla poskytována, ale pouze vykazována**. Jinde zase z výpovědí zaměstnanců vyplynulo, že se reálně aktivita u externího poskytovatele neuskutečnila, přestože byla dokládána zaměstnavateli podpisem zaměstnance a vykázána ve vyúčtování. Vystala tak otázka kontroly plnění IPOR, která nebyla pro pilotáž nijak ošetřena (více k možnostem kontroly psychosociální podpory v kapitole Vyhodnocení spolupráce mezi aktéry níže).

### 3.3.5 Pracovník psychosociální podpory

Pro potřeby pilotáže IPM **nebyla stanovena kritéria na vzdělání pracovníka psychosociální podpory**, především s tím záměrem, aby nebyli vyloučeni aktéři, kteří mají dostatečné kompetence, ale chybí jim vzdělání v oblasti sociální práce. Díky tomu se na místě klíčového

pracovníka podpory v několika případech ocitly kmenové pracovnice organizace, které měly do té doby na starost personální nebo jiné provozní záležitosti a s podobnou činností neměly žádné zkušenosti. V několika případech se ukázalo se, že i přes osobní snahu nemají **dostatečné kompetence** na vedení podpory a integrační aktivity zde neodpovídaly potřebám zaměstnanců. Po tomto zjištění se zaměstnavatelé snažili zajistit externí podporu od místních sociálních služeb nebo získat ke spolupráci sociálního pracovníka. V průběhu období pilotáže se tak podoba podpory u těchto zaměstnavatelů změnila, což pozitivně rezonovalo mezi zaměstnanci.

V jiných případech, kde podporu realizoval pracovník bez sociálního vzdělání, se naopak dařilo a u zaměstnanců byly zaznamenány pokroky i spokojenost. Nelze tedy jednoznačně konstatovat, že je vzdělání v sociální práci podmínkou pro úspěšnou realizaci podpory, nesporná je ale **nutnost disponovat specifickými kompetencemi pro práci s cílovou skupinou**. Bylo však nesporně patrné, že významným předpokladem pro úspěšné fungování nástroje je zkušenost sociálních pracovníků se specifiky znevýhodněných osob, případně s tréninkovým zaměstnáváním. Z výpovědí respondentů také vyplynulo, že by uvítali vzájemné propojení

---

a zasíťování mezi poskytovateli podpory, v jehož rámci by měli možnost prodiskutovat problematické otázky, poradit si nebo se inspirovat.

Ani v druhé fázi pilotáže **nebude pozice pracovníka integrační podpory omezena požadavky na jeho vzdělání**, na základě zkušeností z první fáze ale bude v průběhu připraven **vzdělávací modul**, jehož absolvování bude v budoucnu podmiňovat možnost výkonu podpory. A rovněž při náboru zaměstnavatelů bude kladen důraz na vysvětlení potřebných kompetencí pracovníka podpory.

### 3.3.6 Příspěvek na psychosociální podporu

Respondenti výzkumu se v přímých výpovědích shodovali na tom, že **výše příspěvku na psychosociální podporu je adekvátní**, od lokálních koordinátorů ale zaznělo, že někteří zaměstnavatelé jej považují za nízký s ohledem na čas trávený podporou. Hodnocení výše příspěvku ze strany oslovených pracovníků podpory komplikovala skutečnost, že příspěvek dostává zaměstnavatel a v situaci, kdy podporu, nebo její část, poskytuje externí pracovník, který je zaměstnancem existující sociální služby, obvykle se v rámci jejích fakultativních činností s příspěvkem v podstatě neseťká. Jiným případem s podobným výsledkem je situace, kdy je zaměstnavatelem obec a poskytovatelem buď její sociální odbor, nebo obcí zřízená organizace. Tehdy dostává příspěvek obec a odměna koncového poskytovatele není závislá na výši příspěvku. Podle výpovědí lokálních koordinátorů se také vyskytly problémy s tím, že zaměstnavatelé nevypláceli získaný příspěvek poskytovateli podpory a bylo nutné zjednat nápravu.

Ze získaných zjištění **nevyplýnula potřeba úpravy výše příspěvku** na psychosociální podporu, takže zůstává i v další fázi pilotáže stejný.

## 3.4 Délka trvání IPM

V průběhu pilotáže byla zřizována IPM primárně na **6 měsíců** s tím, že minimální doba obsazení pracovního místa byla 3 měsíce. Délka pilotáže a posunutí jejího začátku neumožnila realizaci IPM v delším časovém horizontu. Podle zjištění evaluace, která se shodují s obecnými principy tréninkového zaměstnávání, je 6 měsíců pro zajištění pozitivního dopadu nedostačující.

---

Přestože potřeba podpory je silně individuální, je zjevné, že **u většiny zapojených zaměstnanců je třeba ke stabilizaci životní situace a integraci na pracovní trh dlouhodobější intervence.** Zároveň bylo zjištěno, že zaměstnání na kratší dobu než 12 měsíců vyvolává u zaměstnanců **nejistotu**, která negativně ovlivňuje účinek psychosociální podpory. Získání zaměstnání na dobu alespoň 12 měsíců je pro zaměstnance důležité kvůli nároku na podporu v nezaměstnanosti i výši jiných dávek.

*„Myslím si, že šest měsíců k tomu, když ten člověk třeba opravdu nikdy nepracoval, je docela málo. Aby si opravdu zafixoval ty návyky, aby si zvykl na ten styl života, že má nějaký pravidelný příjem, který je vyšší než podpora, že už s tím může splatit nějaké dluhy. Ta motivace takhle ke konci úplně nepřijde, že sice třeba něco zmapujeme, ale než si člověk poplatí všechny závazky, tak šest měsíců uběhne a tam to skončí.“*

(poskytovatelka podpory)

Parametr nástroje IPM byl tedy upraven tak, že **pracovní místo bude zřizováno primárně na 12 měsíců s možností prodloužení na dalších 12 měsíců**, a dále se uvažuje o možnosti ve specifických případech podložených individuálním plánem místo prodloužit ještě o dalších 12 měsíců na celkovou dobu 3 let.

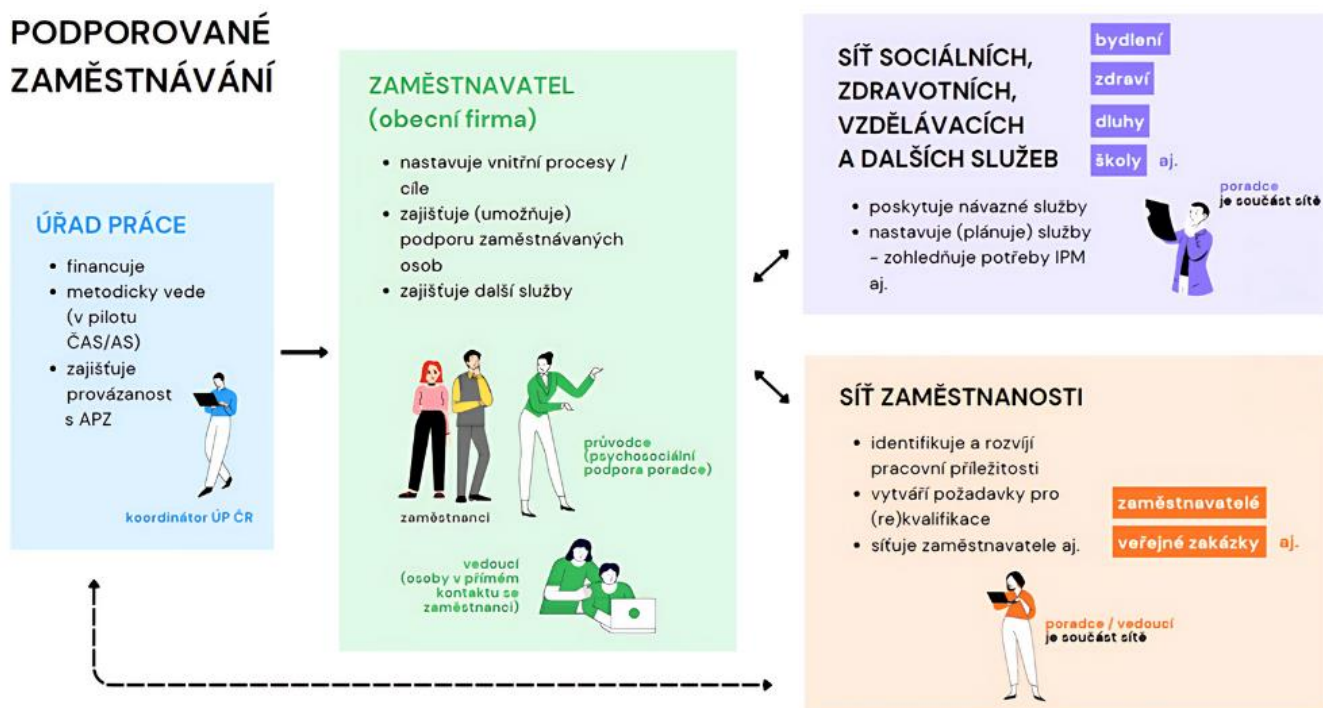
## 4 Vyhodnocení procesů spolupráce mezi jednotlivými aktéry pilotního ověření IPM

- Úspěch nástroje IPM do velké míry závisí na koordinované spolupráci mezi všemi aktéry (úřady práce, zaměstnavatelé, poskytovatelé sociálních služeb a psychosociální podpory, místní samosprávy); Nejvýraznější potřeba provázanosti sítí lokálních aktérů byla identifikována při náboru zaměstnavatelů a zaměstnanců a při zajišťování psychosociální podpory.
- Pro snížení bariér vstupu na trh práce je třeba vytvořit multidisciplinární podporu kolem zaměstnance podle jeho specifických potřeb.
- **Důležitou roli v pilotáži měli lokální koordinátoři, zajišťovali metodickou a organizační podporu a propojovali aktéry v terénu; byli klíčovým spojovacím článkem mezi zapojenými aktéry a realizačním týmem pilotáže a zdrojem přenosu informací a zkušeností oběma směry.**
- V procesu náboru zaměstnavatelů byly zásadní dlouhodobě navázané vztahy mezi úřadem práce a místními zaměstnavateli, a rovněž postoj úřadu práce k IPM.
- **Pro efektivitu nástroje je důležitý výběr zaměstnanců zohledňující jejich integrační potenciál a adekvátnost pracovního místa k jejich specifickým.**
- Osvědčil se nábor zaměstnanců prostřednictvím doporučení od sociálních služeb.
- **Při náboru zaměstnanců je důležité důsledné vysvětlení podstaty IPM, aby nebylo chápáno jen jako pracovní příležitost.**
- Úřady práce pro budoucí zavedení IPM do nástrojů APZ musí mít podmínky pro intenzivnější (sociální) práci s uchazeči a možné plnění role case managera.
- **Organizace psychosociální podpory z pohledu zaměstnavatelů představuje významnou zátěž, která některé z nich odrazuje od realizace IPM.**
- Chybí systém kontroly plnění psychosociální podpory a integračních aktivit. Při plošném zavedení hrozí vyšší riziko obcházení podmínek.
- **Velké riziko pro plošné zavedení IPM představuje nedostatečná absorpční kapacita sociálních služeb.**
- Druhá fáze pilotáže se zaměří na posílení metodické přípravy území v oblasti síťování a posílení úlohy Úřadu práce ČR v celém procesu realizace IPM.

Pro úspěšné fungování nástroje IPM a dosažení jeho hlavního cíle, tedy prostupu zaměstnance na volný pracovní trh, hraje zásadní roli existence **kooperujících lokálních sítí zaměstnanosti**, respektive **spolupráce všech relevantních aktérů na lokální úrovni**. Mezi tyto aktéry se řadí úřad práce, zaměstnavatelé, místní samosprávy, poskytovatelé sociálních služeb a jiní poskytovatelé psychosociální podpory, jak ilustruje obrázek 3 níže. Jejich prostřednictvím je třeba vytvářet **multidisciplinární podporu jedince**, která komplexně navazuje na jeho potřeby a vede ke snižování bariér. Jedním z kritérií výběru lokalit pro pilotní ověření tudíž byla i přítomnost fungujících sítí aktérů.

OBRÁZEK 3

### MODEL PROCESU IPM OVĚŘOVANÝ PILOTÁŽÍ



zdroj: vlastní zpracování

V rámci evaluace byla sledována **vzájemná spolupráce jednotlivých aktérů**, identifikována byla její slabá místa nebo naopak dobré praxe. Spolupráce zapojených aktérů je důležitá v celém procesu realizace IPM, existují však určité situace, v nichž se potřeba provázaných sítí projevuje nejvýrazněji. Jde zejména o nábor zaměstnavatelů a zaměstnanců či zajišťování psychosociální podpory.

---

## 4.1 Lokální koordinátor IPM

Integrační pracovní místo znamenalo pro jednotlivá území úplnou novinku jak z ideového hlediska, tak z hlediska praktické realizace. Proto byly v rámci pilotáže zavedeny **pozice koordinátorů pilotních lokalit**, jejichž rolí bylo podpořit vznik integračních pracovních míst a průběžně pomáhat všem zapojeným aktérům v jejich úspěšném fungování. Každá ze sedmi pilotních lokalit měla svého lokálního koordinátora IPM v rozsahu polovičního pracovního úvazku. Ve dvou lokalitách byl pak úvazek rozdělen mezi dvě osoby.

Lokální koordinátoři představovali teoretické i praktické zásady realizace IPM v lokalitách, podíleli se na získávání zaměstnavatelů a byli **průběžnou podporou všem zapojeným aktérům v procesu realizace**. V praxi poskytovali metodickou a organizační podporu především zaměstnavatelům, tvořili spojovací článek mezi zaměstnavateli a úřadem práce a řešili nastalé problémy. Jejich zásadní rolí bylo **sítování v lokalitách**, tedy napojení aktérů IPM na existující místní sítě nebo podpora vytváření nových sítí, které jsou předpokladem pro optimální fungování nástroje a dosažení očekávaných výsledků.

Koordinátoři byli po celou dobu v úzkém kontaktu s realizačním týmem pilotáže a všichni se pravidelně scházeli. Díky tomu se koordinátoři stali **zásadním článkem pro přenos informací a zkušeností** od vedení a metodiků do terénu, a opačným směrem z terénu k vedení. Tento způsob zprostředkovávání informací a zkušeností byl vysoce přínosný pro obě strany, pro evaluaci to pak představovalo bohatý zdroj bezprostředních dat o fungování pilotáže i samotného nástroje. Koordinátoři se ke konci první fáze pilotáže se svými zkušenostmi také aktivně zapojovali do nastavování druhé pilotážní fáze a byli důležitým diskusním partnerem při úpravách parametrů nástroje i procesu jeho realizace. **Pozice i konkrétní osoby koordinátorů a koordinátorek** byly všemi typy respondentů **hodnoceny velice pozitivně**, mnozí je považovali za nejdůležitější činitele rozjezdu nového nástroje v území, oceňovali jejich nasazení i kompetence pro řešení vzniklých potřeb.

**Pro druhou fázi pilotáže**, kdy se IPM bude rozšiřovat do 28 KoP ÚP ve všech krajích, se dále počítá s pozicí koordinátora pro každou lokalitu. Dosavadní koordinátoři využijí know-how nabyté v první fázi v roli **seniorních koordinátorů** a budou mít na starosti vždy 3 nové –  **juniorní – koordinátory**, kterým budou dělat metodickou podporu.



---

## 4.2 Nábor zaměstnavatelů

Při zahájení pilotního ověřování IPM bylo prvním a zcela zásadním úkolem získat zaměstnavatele, kteří budou ochotni taková pracovní místa zřídit. **Na náboru zaměstnavatelů se podíleli lokální koordinátoři, místní pobočky úřadu práce a formální i neformální lokální sítě zaměstnanosti.** V některých lokalitách sehrál zásadní roli v oslovování potenciálních zaměstnavatelů úřad práce, jinde byla iniciativa především na koordinátorech. V působnosti kontaktního pracoviště ÚP Děčín se do náboru zapojila také okresní hospodářská komora, která informovala o možnostech zřízení IPM soukromé zaměstnavatele. Se získáváním zaměstnavatelů pomohla také Agentura pro sociální začleňování a její lokální sítě, díky nimž se šířilo povědomí o novém nástroji, a zasíťování aktéři tak byli motivováni k vstupu do pilotáže. Pro nábor byly ve všech lokalitách voleny obdobné prostředky, kterými byla setkání nebo kulaté stoly s místními zaměstnavateli organizované obvykle úřadem práce a individuální schůzky koordinátorů s vytipovanými zaměstnavateli.

Z výpovědí respondentů vyplývá, že **úřad práce** hraje v tomto ohledu zásadní roli. Pokud **ideové nastavení** konkrétního pracoviště ÚP nebylo nakloněno novému nástroji a obecně prointegračním sociálním aktivitám, bylo obtížné potenciální zaměstnavatele namotivovat ke vstupu do pilotáže nebo se jim po zřízení IPM nedostávalo dostatečné podpory, kterou pak suplovali lokální koordinátoři. Úřad práce v takových případech zaměstnavatelům nabízel nebo doporučoval využít namísto IPM zavedené SÚPM, případně VPP, což nábor značně komplikovalo. Pro získání zaměstnavatelů se ukázaly jako klíčové **dlouhodobě navázané pozitivní vztahy mezi úřadem práce a lokálními zaměstnavateli.** Například na Mostecku zprvu – stejně jako jinde – zaměstnavatelé nebyli k provozování IPM motivováni, díky dlouholetým dobrým vztahům se však úřadu práce nakonec podařilo nabrat 7 zaměstnavatelů, což byl nejvyšší počet mezi pilotními lokalitami. Úřad práce však sám o sobě, i pokud je na své lokální úrovni aktivní a respektovaný, na nábor nestačí, nemá dosah na všechny vhodné potenciální zaměstnavatele, proto tu má nezastupitelnou roli koordinátor a místní sítě relevantních aktérů.

**Získávání zaměstnavatelů nebylo snadné, protože nastavení nástroje pro ně nebylo příliš motivační.** Problém činila zejména **výše mzdového příspěvku**, která je nižší než u všech dosud provozovaných dotovaných pracovních míst, a zároveň **vysoké nároky na zaměstnavatele**



---

v podobě zajištění psychosociální podpory a garance jejího plnění, které podmiňují nárok nejen na příspěvek na psychosociální podporu, ale i na příspěvek mzdový. Zaměstnavatelé vyjadřovali jednak obavu z toho, že **nedokážou získat poskytovatele potřebné podpory**, a dále že **nebudou schopni zajistit, aby se zaměstnanec zúčastnil integračních aktivit**, což by znamenalo ohrožení čerpání příspěvků a jejich finanční stabilitu. Tato potenciální situace byla metodicky ošetřena tak, že lze vykázat činnost klíčového pracovníka na přípravě a organizaci integrační aktivity, přestože se zaměstnanec nedostaví na domluvenou schůzku například se sociálním pracovníkem v dluhové poradně, a rovněž doporučením k provádění doprovodu zaměstnanců na aktivity. V průběhu pilotu ani při výzkumných rozhovorech však **zaměstnavatelé obecně obtíže s neplněním integračních aktivit ze strany zaměstnanců nedeklarovali**, případně uváděli, že nespolupracující zaměstnanci byli brzy po nástupu z IPM propuštěni. U zaměstnanců, kteří se na IPM neudrželi, ale vždy šlo o kombinaci více problematických jevů v zaměstnání, nejen o neplnění některých integračních aktivit.

Jednou z dalších povinností zaměstnavatele pak bylo **uvolňovat zaměstnance na integrační aktivity v rámci pracovní doby**, což pochopitelně snižovalo jejich produktivitu.

**Výše mzdového příspěvku** byla pro zaměstnavatele pravděpodobně nejsilnějším důvodem pro neúčast v pilotáži. Mnoho zaměstnavatelských subjektů musí řešit především **ziskovost** své činnosti, takže vzhledem k očekávané produktivitě zaměstnanců a množství práce navíc, které je nutné vynaložit k jejich zapracování, by se jim provoz IPM finančně nevyplatil. Primárně z toho důvodu se nepodařilo přesvědčit ke zřízení IPM více soukromých zaměstnavatelů. V tomto duchu se vyjadřovali i zaměstnavatelé přesvědčení o potřebnosti a funkčnosti nástroje, kteří se pilotáže zúčastnili. Zásadním aspektem motivace zaměstnavatelů k realizaci IPM v rámci první fáze pilotáže byla tedy **snaha pomáhat sociálně znevýhodněným lidem, nikoliv primárně finanční motivace**.

Specifickým problémem náboru zaměstnavatelů v této fázi pilotáže byla otázka subjektů uznaných na **chráněném trhu práce**. O účast v pilotáži IPM měly zájem i sociální podniky zaměstnávající především zdravotně postižené, avšak **jejich zapojení nebylo možné** kvůli podmínkám dotačního programu OPZ+ souvisejícím s opatřením k eliminaci dvojího financování. Z těchto důvodů nebyli do pilotáže zapojeni vysoce motivovaní zaměstnavatelé

---

s výrazným integračním potenciálem. Sociální podniky byly přitom od počátku vytváření konceptu nástroje zamýšleny jako typ zaměstnavatele, pro který je IPM určeno. Nasazení IPM v sociálních podnicích by mělo být v budoucnu podpořeno nově schváleným zákonem o integračním sociálním podniku. **Pro druhou fázi pilotáže byla tato překážka úpravou metodických pokynů odstraněna**, a bude tedy možné ověřit fungování IPM i v sociálních podnicích figurujících na chráněném trhu práce.

Další z počátečních obav zaměstnavatelů byla **náročnost administrativy** spojené se zřízením a provozováním IPM. Tato obava ale byla brzy rozptýlena, administrace IPM je nastavena poměrně jednoduše a oproti jiným dotačním nástrojům, především v rámci projektů ESF, není náročná, jak ve svých výpovědích potvrdili respondenti výzkumu. S řešením nejasností v administrativě a vykazování v případě potřeby také pomáhali zaměstnavatelům koordinátoři lokalit nebo úřad práce.

## 4.3 Nábor zaměstnanců

Pro pilotní ověření IPM byla cílová skupina zaměstnanců vymezena velmi široce tak, aby bylo možné zapojit osoby s různými typy znevýhodnění a potřeb. V praxi tato šíře pro zaměstnavatele i pracovníky úřadu práce znamenala komplikované vyhodnocování splnění podmínek uchazeče pro umístění na IPM. Pohled zaměstnavatelů a úřadu práce se v tomto mnohdy lišil. Výhody **široce pojaté cílové skupiny** však převažují nad obtížemi, žádná z podmínek pro cílovou skupinu se v rámci evaluace neukázala jako nevhodná či nadbytečná, proto bylo rozhodnuto, že se v další fázi nebude definice cílové skupiny upravovat. Zároveň lze předpokládat, že uvedením do praxe a metodickou podporou se obtížnost vyhodnocování eliminuje.

Zaměstnanci pro IPM byli v pilotu **vybírání různými způsoby**. Někteří zaměstnavatelé na tato místa umístili osoby, které už u nich pracovali na jiném typu pracovního místa, často to byli účastníci VPP. Jinde nabírali zaměstnavatelé nové zaměstnance podle různých kritérií potřebnosti či dostupnosti potenciálních pracovníků. Možné zaměstnance doporučovaly také místní úřady práce. Úřady práce však v naprosté většině doporučené zaměstnance blíže neznají a nemohou posoudit jejich integrační potenciál, někteří zaměstnavatelé pak uváděli, že s takto získanými zaměstnanci nebyli příliš spokojeni.

---

V průběhu pilotáže u mnoha zaměstnavatelů, zejména těch větších, **nedocházelo k detailnějšímu výběru zaměstnanců** a na IPM byli nabráni buď stávající zaměstnanci, nebo lidé z evidence úřadu práce definovaní jako osoby se specifickými potřebami. V oblastech, kde je jednou z hlavních bariér vstupu na trh práce nedostatek pracovních příležitostí v dosažitelné vzdálenosti, byly na IPM umístěny i osoby, které nevykazují výraznější znevýhodnění či kumulaci hendikepů, a jejich zásadní bariérou je nutnost péče o děti nebo jinou blízkou osobu. Zaměstnavatelé menší a také zkušenější na poli tréninkového zaměstnávání byli při náboru zaměstnanců pečlivější a více dbali na **integrační potenciál budoucího zaměstnance a adekvátnost pracovního místa k jeho specifikům**.

V některých případech, kdy to bylo s ohledem na **místní spolupracující síť** možné, se na IPM dostávali **doporučení klienti sociálních služeb**. Tento způsob rekrutace zaměstnanců je podle výpovědí respondentů velmi vhodný a efektivní z mnoha důvodů. Jedním z nich je znalost problémů a potřeb zaměstnance již při nástupu, dalším je už navázaná podpora, která může kontinuálně pokračovat i v rámci IPM. Nábor probíhající směrem od sociálních služeb k zaměstnavateli byl v pilotáži aplikován v menších obcích, kde se do něj zapojily sociální odbory obcí úzce spolupracující se složkou obce fungující jako zaměstnavatel – typicky technické služby obce. Také v Praze někteří zaměstnavatelé na základě dlouholeté spolupráce přijímali zaměstnance na doporučení sociální služby.

Po praktické stránce pak přijímání zaměstnanců fungovalo tak, že zaměstnavatel předložil úřadu práce seznam vytipovaných zaměstnanců, ten pak pouze posoudil, zda splňují podmínky cílové skupiny a vyhovující uchazeče schválil. **Úřad práce má v současném nastavení jen velmi omezené možnosti pro hlubší poznání jednotlivých klientů**, takže v procesu náboru zaměstnanců na IPM nemůže správně plnit funkci rekrutanta vhodných uchazečů. V tomto ohledu respondenti uváděli, že by pro budoucí plošné nasazení IPM bylo zapotřebí, aby pracovníci úřadu práce měli možnost věnovat se klientům se specifickými potřebami intenzivněji a na principech sociální práce. Bez bližšího poznání klienta je totiž možnost pomoci zásadně limitovaná.

---

Důležitým aspektem IPM je skutečnost, že jde o **pracovní místo v blízkosti bydliště** zaměstnanců, což sice není nijak zakotveno v podmínkách nástroje, implicitně to ale vyplývá z typu nejčastějšího zaměstnavatele, kterým je obec, i z principu nástroje reagujícího na potřeby znevýhodněných, mezi něž patří právě i snadná prostorová dostupnost zaměstnání. Zároveň i realizace psychosociální podpory v rámci zaměstnání přispívá k potřebě vztahovat pracovní místo – a s ním i podpůrné služby – k bydlišti zaměstnance. V pilotáži se tedy všichni **zaměstnanci rekrutovali z místních komunit**.

Přestože v průběhu pilotáže spíše nedocházelo k cílenému a promyšlenému výběru zaměstnanců, respondenti otázku výběru považují za zásadní aspekt dosažení očekávaného efektu IPM a tréninkového zaměstnávání obecně. Odpovídá to i metodice pro psychosociální podporu, která byla oporou pro realizátory zapojené do pilotáže. Při výběru je nutné zohlednit jak specifické potřeby uchazeče, tak jeho **integrační potenciál** v podobě potřeby pomoci a reálné možnosti pomoci. S tím souvisí i posouzení vhodnosti nabízeného pracovního místa ke schopnostem a limitům uchazeče. Neméně důležité je také zvážit **možnosti zaměstnavatele** v poskytování a zajištění pracovního mentoringu i psychosociální podpory.

Z evaluačních rozhovorů rovněž vyplynulo, že zásadním faktorem při výběru by měla být **motivace uchazeče k celkové změně** své nepříznivé sociální situace. V případech, kdy byli zaměstnanci nedostatečně motivováni, docházelo k nepochopení a odmítání psychosociální podpory a integračních aktivit, IPM bylo chápáno jen jako zaměstnání, další podpora pak jako obtěžující. Pro zjištění motivace uchazeče a práci s ní se ukázalo jako velmi důležité při náboru důsledně **vysvětlit uchazečům podstatu IPM** a skutečnost, že psychosociální podpora je jeho klíčovou součástí. Cílová skupina zaměstnanců se často roky pohybuje mezi různými typy dotovaného zaměstnání a nezaměstnaností a na základě svých zkušeností očekává od IPM stejný způsob pracovního uplatnění, který jim přinese kromě mzdy i splnění doby zaměstnání potřebné pro nárok na podporu v nezaměstnanosti, případně na příspěvek na živobytí v plné výši. Mnozí z nich pak z různých důvodů nemají motivaci ani k přiměřené aktivitě v práci, natož k řešení složitějších problémů zapříčiňujících jejich nepříznivou situaci. Jak už bylo popsáno výše, lze říci, že velká část zaměstnanců účastnících se pilotáže nakonec přijala psychosociální podporu při zaměstnání pozitivně, zůstali však i tací, kteří integrační potenciál IPM nijak nevyužili, a zabírali tak místo jiným potřebným. Je tedy zásadní, aby byly **otázky motivace**

---

**součástí výběru** vhodných zaměstnanců, i když je mnohdy obtížné při úvodním kontaktu skutečnou motivaci uchazeče odhalit. I v tomto ohledu se jeví jako velice účinný **mechanismus doporučení uchazečů od sociálních služeb**. Nejenže sociální pracovníci disponují bližší znalostí klienta, ale lze také předpokládat, že klient s rozpracovanou zakázkou u sociální služby bude motivován dále na odstraňování svých bariér pracovat.

Z výše popsaných důvodů je zaměstnavatelům pro druhou fázi pilotáže v souladu s oběma metodikami<sup>11</sup> vzniklými v rámci první fáze doporučováno **uskutečnit se zájemci o zaměstnání před jejich přijetím pohovor**, který se zaměří na zmapování jejich situace a motivaci k jejímu řešení. Zároveň by bylo vhodné zahájit diskusi o úloze úřadu práce ve výběru zaměstnanců na IPM a poskytnout vybraným pracovníkům podmínky pro intenzivnější práci s uchazeči se specifickými potřebami.

#### 4.4 Zajištění psychosociální podpory

Nejnáročnější součástí realizace IPM z hlediska spolupráce mezi jednotlivými aktéry je bezpochyby psychosociální podpora zaměstnanců. Z nastavení nástroje vyplývá, že **za realizaci psychosociální podpory je zodpovědný zaměstnavatel, který musí zajistit poskytovatele podpory**. Již při uzavírání dohody o zřízení IPM s úřadem práce by měl mít zaměstnavatel vyřešený způsob, jakým chce podporu organizovat, a klíčového pracovníka podpory. Tím může být, jak už bylo zmiňováno výše, buď interní zaměstnanec zaměstnavatele, nebo externí poskytovatel, zpravidla sociální služba nebo sociální pracovník obce. Zaměstnavatelé zapojení do pilotu **využívali jak interní, tak externí pracovníky podpory, obvykle v kombinaci**. Interní pracovník podpory pak u zapojených zaměstnavatelů fungoval dvojím způsobem – buď jako přímý poskytovatel poradenství, nebo jako case manager, který podporu koordinuje a zajišťuje odborné služby u externích poskytovatelů. Část podpory spočívající v pracovním mentoringu vždy probíhala interně.

Zajištění psychosociální podpory pro některé zaměstnavatele znamenalo **značnou zátěž** a podle výpovědí respondentů byla tato povinnost jedním z hlavních důvodů toho, proč se řada oslovených zaměstnavatelů nechtěla pilotáže zúčastnit. Někteří **zaměstnavatelé si zařizovali**

---

<sup>11</sup> Metodika integrační podpory a Metodika fungování integračních pracovních míst v území

---

**pracovníky pro podporu sami, jiní využili pomoci lokálních koordinátorů.** Nebylo zjištěno, že by se do získávání pracovníků podpory nebo podpůrných služeb zapojovaly místní úřady práce. V jedné z lokalit se úřad práce zapojil do podpory prostřednictvím své pracovnice se vzděláním v sociální práci, která vedla několik skupinových integračních aktivit. Jinak úřad práce poskytoval psychosociální podporu pouze okrajově formou jednorázových skupinových vzdělávacích aktivit.

Zhruba u poloviny zaměstnavatelů byla podpora poskytována **interně**, i v těchto případech ale bylo většinou zapotřebí využít také **externí specializované sociální služby**. Nejčastěji bylo nutné zajistit odborné dluhové poradenství u akreditovaných subjektů. Vyskytlo se také několik zaměstnavatelů, kteří byli zároveň klíčovými pracovníky podpory. **Jako nejefektivnější se v pilotu jevil model řešení podpory interně.** Osvědčila se také **spolupráce obce jako zaměstnavatele se sociálními pracovníky na obci**, tedy externím poskytovatelem, který je ale v úzkém kontaktu se zaměstnavatelem. V tomto modelu byla při výběru zaměstnanců často využívána cesta od sociální služby k zaměstnavateli, případně vzájemná kooperace při výběru, což podle dosavadních zjištění podporuje účinnost nástroje. Při interním způsobu poskytování podpory se u několika zaměstnavatelů narazilo na nedostatečné kompetence pracovníka podpory a byla nutná intenzivnější metodická podpora ze strany lokálního koordinátora i metodiků projektu, případně přehodnocení způsobu poskytování a navázání spolupráce s externím poskytovatelem (viz kapitola Vyhodnocení konceptu a pilotního nastavení parametrů IPM).

Interní klíčový pracovník podpory také může působit jako **case manager**, který zmapuje potřeby zaměstnance a naváže ho na různé poskytovatele sociálních služeb. Klíčový pracovník pak koordinuje celý proces podpory, vyhodnocuje individuální plán a navrhuje vhodná řešení. Tento model se jeví jako funkční, klade nižší nároky na zaměstnavatele, avšak vyžaduje od klíčového pracovníka znalost tohoto způsobu práce a dostatečné kompetence. Podle výpovědí respondentů výzkumu by bylo vhodné, aby při plošném zavedení nástroje byl funkci case managera systémově schopen plnit úřad práce. To by pak usnadnilo zavádění a přijetí IPM v území.

---

**Všechny modely podpory jsou náročné na kooperaci různých aktérů.** Nejméně je zapotřebí tam, kde je zaměstnavatel zároveň klíčovým pracovníkem podpory a realizuje kromě poradenství i pracovní mentoring. Při externím zajištění podpory je nutné, aby podpora na pracovišti

zahrnující obecný pracovní mentoring byla provázána se sociální prací poskytovatele psychosociální podpory. Respondenti z řad sociálních pracovníků uváděli jako velký limit nedostatečný přehled o pracovních kompetencích zaměstnance a jejich rozvoji včetně jeho fungování na pracovišti. Oslovení zaměstnavatelé podobně tematizovali nedostatečný přehled o průběhu podpory u externích sociálních služeb.

Pro dosažení očekávaného dopadu u zaměstnance se **vzájemná provázanost podpor a intenzivní spolupráce všech zapojených subjektů ukazuje jako zásadní.** Svědčí o tom i individuální výsledky zaměstnanců zařazených do pilotáže. Patrné jsou výraznější úspěchy u zaměstnavatelů blíže navázaných na poskytovatele podpory, což byly menší obce, kde podporu poskytovali obecní sociální pracovníci nebo zaměstnavatelé, kteří byli zároveň poskytovateli. Je tedy důležité myslet při realizaci IPM i na **nastavení mechanismů spolupráce** mezi zaměstnavatelem a poskytovateli podpory.

Stejně tak je pro hladký průběh realizace i dosažení výsledků důležité, aby se **na lokální úrovni vzájemně koordinovali aktivity všech aktérů,** kterých se otázka zaměstnanosti znevýhodněných osob týká. Zde se jako vhodné a přirozené centrum koordinace jeví buď obec nebo místní kontaktní pracoviště úřadu práce. V pilotu byla zaznamenána velmi pozitivně hodnocená praxe, kdy úřad práce organizoval pravidelná měsíční setkání se všemi místními zapojenými zaměstnavateli. Setkání sloužila k předávání zkušeností, řešení problematických situací a obousměrnému sdílení informací. Podle výpovědí respondentů to významně přispělo jak k bezproblémové realizaci IPM, tak k větší spokojenosti zaměstnavatelů s nástrojem. Podobně působila i **činnost Agentury pro sociální začleňování** v území, jejíž podstatou je vytváření koordinačních a strategických sítí lokálních aktérů. V rámci těchto již ustavených platform se řešilo i zavádění IPM, což pro zúčastněné aktéry znamenalo výraznou oporu a zvyšovalo motivaci k zapojení do pilotáže.

**V druhé fázi pilotáže** bude na základě evaluací potvrzených zjištění o nezbytnosti úzké spolupráce všech relevantních lokálních aktérů ze strany realizačního týmu **kladen větší důraz**



---

na **metodickou i praktickou podporu síťování v území**. Přičemž by se tato fáze měla využít také k **vymezení úlohy úřadu práce při síťování** a koordinaci sítí, kterou v pilotáži suplují lokální koordinátoři, aby po potenciálním zařazení IPM mezi nástroje APZ byly vytvořeny předpoklady pro jeho úspěšnou implementaci.

V souvislosti s organizací psychosociální podpory byla jako silně problematická zmiňována **kapacita sociálních služeb v území**. V mnoha z pilotních lokalit jsou nedostatečné kapacity sociálních služeb, především těch, které jsou pro cílovou skupinu IPM nejdůležitější, tedy dluhových poraden nebo odborného sociálního poradenství. Výrazné to je zejména ve dvou strukturně zcela odlišných lokalitách – v Praze a na Šumpersku. Zaměstnavatelé v malých geograficky značně vyloučených obcích v okrese Šumperk velmi obtížně získávali sociální pracovníky, kteří by podporu vykonávali. Došlo i k tomu, že se realizace podpory ujal v jedné obci sám starosta. Nedostatečná absorpční kapacita sociálních služeb tak může být významným rizikem při plošném zavádění IPM do praxe.

#### 4.4.1 Tvorba individuálního plánu osobního rozvoje

Individuální plán osobního rozvoje (IPOR) je nezbytným podkladem pro poskytování psychosociální podpory zaměstnancům. Za jeho vznik a obsah je podle instrukce upravující pilotní realizaci IPM formálně **odpovědný zaměstnavatel**, který jej také povinně předkládá ke schválení úřadu práce, s nímž má uzavřenou dohodu o zřízení IPM.

Tato skutečnost byla kritizována různými typy respondentů. Jednak proto, že vytváří další zátěž pro zaměstnavatele, kteří povinnosti spojené s IPOR často vnímají značně úkorně a obecně to snižuje jejich motivaci k provozování IPM. Ale především kvůli tomu, že řada zaměstnavatelů v praxi nepřijde do bližšího kontaktu se zaměstnancem a **nemá informace o jeho potřebách a bariérách**, tudíž jeho zodpovědnost za IPOR je považována za nelogickou a těžko prakticky uchopitelnou. Tato situace je zvýrazněna v případě, že je podpora poskytována externě a zaměstnavatel na ni má jen velmi omezený dosah.

V první fázi pilotáže nevznikl žádný obecněji ustálený mechanismus spolupráce mezi zástupci zaměstnavatele a externími poskytovateli podpory, který by vedl k deformalizaci odpovědnosti za IPOR a zvýšení reálné informovanosti zaměstnavatele o otázkách řešených v IPOR. S ohledem na to, že IPM mohou provozovat – a v pilotu také provozovali – různí zaměstnavatelé



---

s odlišnou vnitřní strukturou a psychosociální podpora je také organizována různou formou, nelze předpokládat, že se vyvine nějaký standardizovaný postup pro spolupráci nad individuálním plánem. V souvislosti s tímto navrhovali někteří aktéři pilotáže oddělit psychosociální podporu od zaměstnavatele tak, aby byla autonomní aktivitou zcela v režii

poskytovatelů podpory, tedy sociálních služeb. Tato idea ale směřuje proti zásadám tréninkového zaměstnávání, na nichž je založeno IPM, které zdůrazňují potřebu úzkého provázání pracovního tréninku s řešením psychosociálních bariér zaměstnance. Odpovědnost za IPOR tedy nadále zůstává na zaměstnavateli, který jeho vytvořením může pověřit interního nebo externího pracovníka podpory.

IPOR jako dokument musí být stvrzen podpisem čtyř stran, jimiž jsou zaměstnanec, zaměstnavatel, poskytovatel podpory a úřad práce. Tato skutečnost v pilotu vyvolala diskusi o otázce **mlčenlivosti**. Řada poskytovatelů podpory namítala, že v individuálním plánu může být mnoho informací o zaměstnanci/klientovi, které jsou citlivé a zaměstnanec je nechce sdílet se svým zaměstnavatelem, natož s úřadem práce, který pro něj představuje autoritu rozhodující mimo jiné o přiznání sociálních dávek. Jde zejména o informace týkající se zdraví, závislostí a finanční situace. V reakci na to byla klíčovým pracovníkům podpory, kteří sestavují IPOR, poskytnuta metodická podpora pro jeho tvorbu směřující k podobě stručného výsledku mapování bariér s plánem podpůrných aktivit a cílů. Bylo doporučeno **nezacházet v IPOR do většího detailu, především u citlivých informací. Dbát na pravdivé zachycení potřeb a bariér, ale pouze do takové míry podrobnosti, aby s tím zaměstnanec souhlasil a necítil se ohrožen.** Zároveň byl kladen důraz na to, že je třeba zaměstnance motivovat ke sdílení i nepříjemných aspektů životní situace, ale otevřeně mu vysvětlovat, co se s údaji zachycenými v IPOR bude dále dít. Metodický tým na základě diskuse také vytvořil **prohlášení o mlčenlivosti**, které je přílohou IPOR a podepisují ho všechny strany procesu, což alespoň formálně řeší problém se zneužitím citlivých osobních informací. Navíc se otázka sdílení citlivých dat přímo tematizuje v instrukci pro druhou fázi pilotáže: *„Při sestavování IPOR je zcela stěžejním bodem zájem osoby se specifickými potřebami a při jeho sestavování musí být ctěno obecné pravidlo zachování důvěry, ochrany citlivých osobních informací a zachování osobní integrity osoby se specifickými*

---

*potřebami. IPOR nesmí být v žádném případě považován za nástroj jakékoliv restrikce nebo být využit k jakémukoliv sankcionování osoby se specifickými potřebami.*<sup>12</sup>

Jako výrazně problematické místo procesu kolem IPOR se ukázala povinnost **předkládání a schvalování IPOR úřadem práce**. Zaměstnavatel má povinnost do jednoho měsíce od zaměstnání uchazeče na IPM předložit úřadu práce jeho IPOR ke schválení, dále pak předkládá plán včetně postupu naplňování vždy po 3 měsících zaměstnávání. Toto nastavení vychází ze skutečnosti, že úřad práce uzavírá se zaměstnavatelem dohodu o zřízení IPM a administruje vyplácení obou příspěvků, přičemž jednou z podmínek příspěvků je existence IPOR a jeho naplňování. Úřad práce je tedy logickým místem pro posouzení jeho obsahu. V praxi však posuzování individuálních plánů naráží na to, jak už bylo zmíněno výše v souvislosti s náborem zaměstnanců, že pracovníci úřadu práce neznají zaměstnance, jejichž IPOR mají schválit. **Nemohou tedy reálně zhodnotit**, zda byly dobře zmapovány bariéry zaměstnance a zda plán odpovídá jeho potřebám a možnostem. Kromě toho často nemají kompetence v oblasti sociální práce potřebné pro vyhodnocení individuálního plánování. Z těchto důvodů bylo schvalování IPOR v rámci pilotáže téměř vždy jen formálním aktem, nikoliv skutečnou participací na procesu psychosociální podpory. Mezi zapojenými kontaktními pracovišti ÚP ČR se ale vyskytla i praxe, kterou respondenti chválili a jejíž rozšíření by mohlo být začátkem koncepčního řešení této otázky. V tomto případě měli posuzování plánů na starosti sociální pracovníci oddělení hmotné nouze, kteří sice nedisponovali znalostí všech zaměstnanců, ale měli dostatečné odborné kompetence a zároveň komunikovali o plánech a řešili případné nedostatky přímo s poskytovateli podpory.

S formálním způsobem schvalování IPOR souvisí i další kritické místo procesu realizace IPM, kterým je faktická **absence kontroly poskytování psychosociální podpory a integračních aktivit**. Nastavení nástroje a procesů jeho realizace v současné podobě neobsahuje žádný systém dohledu nebo kontroly plnění podpory. Poskytuje tak prostor pro to, aby zaměstnavatel nebo poskytovatel podpory vykázal integrační aktivity, ale ve skutečnosti je nerealizoval. Podle našich zjištění se v pilotáži objevily případy takovéto praxe, jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany externího poskytovatele podpory. Mezi účastníky pilotáže šlo o výjimečný jev, avšak lze

---

<sup>12</sup> Viz Instrukce Vrchní ředitelky sekce zaměstnanosti MPSV.

---

předpokládat, že to bylo dáno vysokou motivovaností většiny zapojených aktérů. To ale pravděpodobně nebude platit při plošném nasazení nástroje v budoucnu a riziko obcházení podmínek se zvýší. Možnosti kontrolování plnění podpory byly v průběhu pilotáže i v rámci výzkumných rozhovorů široce diskutovány, nebyl ale vymyšlen žádný jednotný postup. Vytvoření kontrolního mechanismu bude proto věnována pozornost v průběhu druhé fáze pilotáže. Zatím vše směřuje k tomu, aby se koordinační a rozhodovací procesy, tedy i ty kontrolní, centralizovaly u místních poboček úřadu práce, které však musí mít podmínky pro to, aby je mohly kvalitně a kompetentně vykonávat. Snahy o **posílení role úřadu práce** se promítly také do instrukce pro postup při realizaci IPM v druhé fázi pilotáže tak, že nově **dostane větší pravomoc** při posuzování vhodnosti zaměstnavatele i poskytovatele podpory pro provozování IPM.

K procesům spolupráce mezi jednotlivými aktéry IPM v rámci pilotáže lze obecně říct, že ačkoliv je nástroj velmi náročný na vzájemnou koordinaci, **dařilo se v naprosté většině lokalit dosáhnout takové úrovně spolupráce, aby mohlo být IPM úspěšně realizováno**. Zásadní roli v tom ale sehrál výběr pilotních lokalit, při němž se přihlíželo k existenci sítí aktérů, na které bylo možné procesy kolem IPM navázat. Významní byli také **koordinátoři pilotních lokalit**, kteří působili jako spojovací článek mezi aktéry a poskytovali intenzivní podporu při navazování spoluprací i při řešení vzniklých obtíží. Je otázkou, zda bude nástroj podobně hladce fungovat i bez existence lokálních koordinátorů, jejichž pozice byla plánována pouze na období pilotního ověření. Na základě dosavadních zjištění bude také v druhé pilotážní fázi posílena metodická příprava území v oblasti síťování.

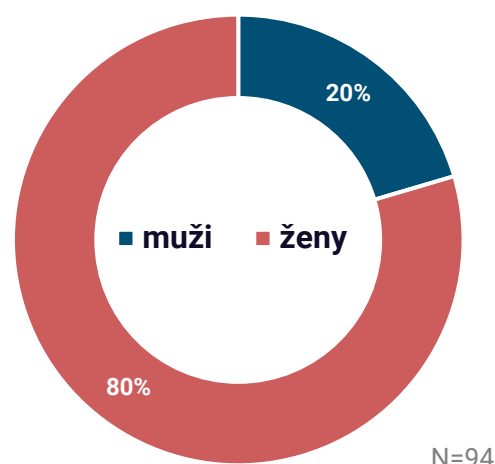
# 5 Dopady a výsledky intervence

## 5.1 Sociodemografické charakteristiky zaměstnanců

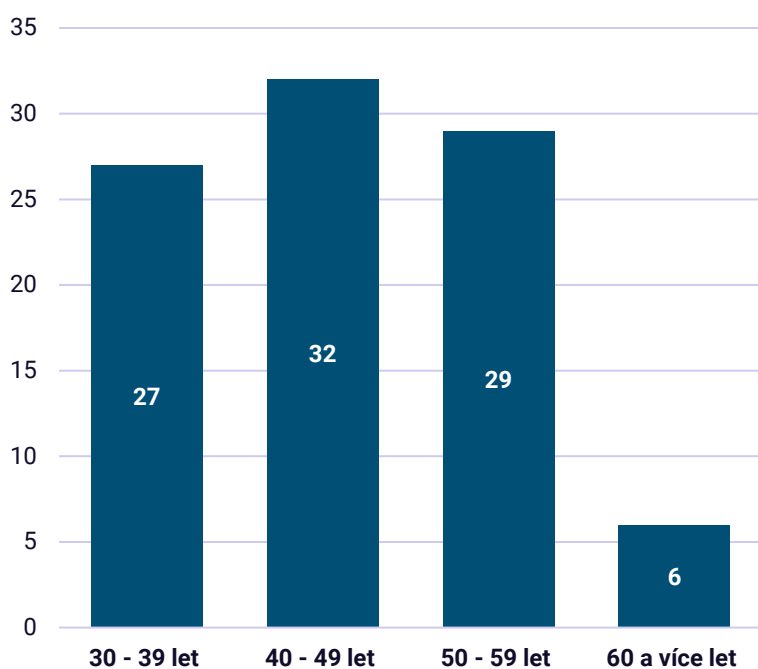
Pilotního ověření nástroje IPM se zúčastnilo celkem 105 zaměstnanců, 10 z nich se na pracovním místě neudrželo, ale vzhledem k tomu, že je možné zřízené místo přeobsadit, byli nahrazeni jinými. V rámci evaluačního výzkumu se pak podařilo získat kompletní data k 94 zaměstnancům, s nimiž v následující části pracujeme.

Do pilotáže se zapojilo 75 žen a 19 mužů (viz graf 4). Výrazně větší účast žen byla respondenty zdůvodňována především tím, že ženy jako primární zajišťovatelky péče o děti a blízké měly větší zájem o práci v místě bydliště, která jim umožní sladit rodinný a pracovní život. Dalším uváděným faktorem byla nižší nabídka pracovních míst pro nízkokvalifikované ženy než pro muže, ať už v oficiální nebo šedé ekonomice.

GRAF 4:  
ZAMĚSTNANCI NA IPM PODLE POHLAVÍ



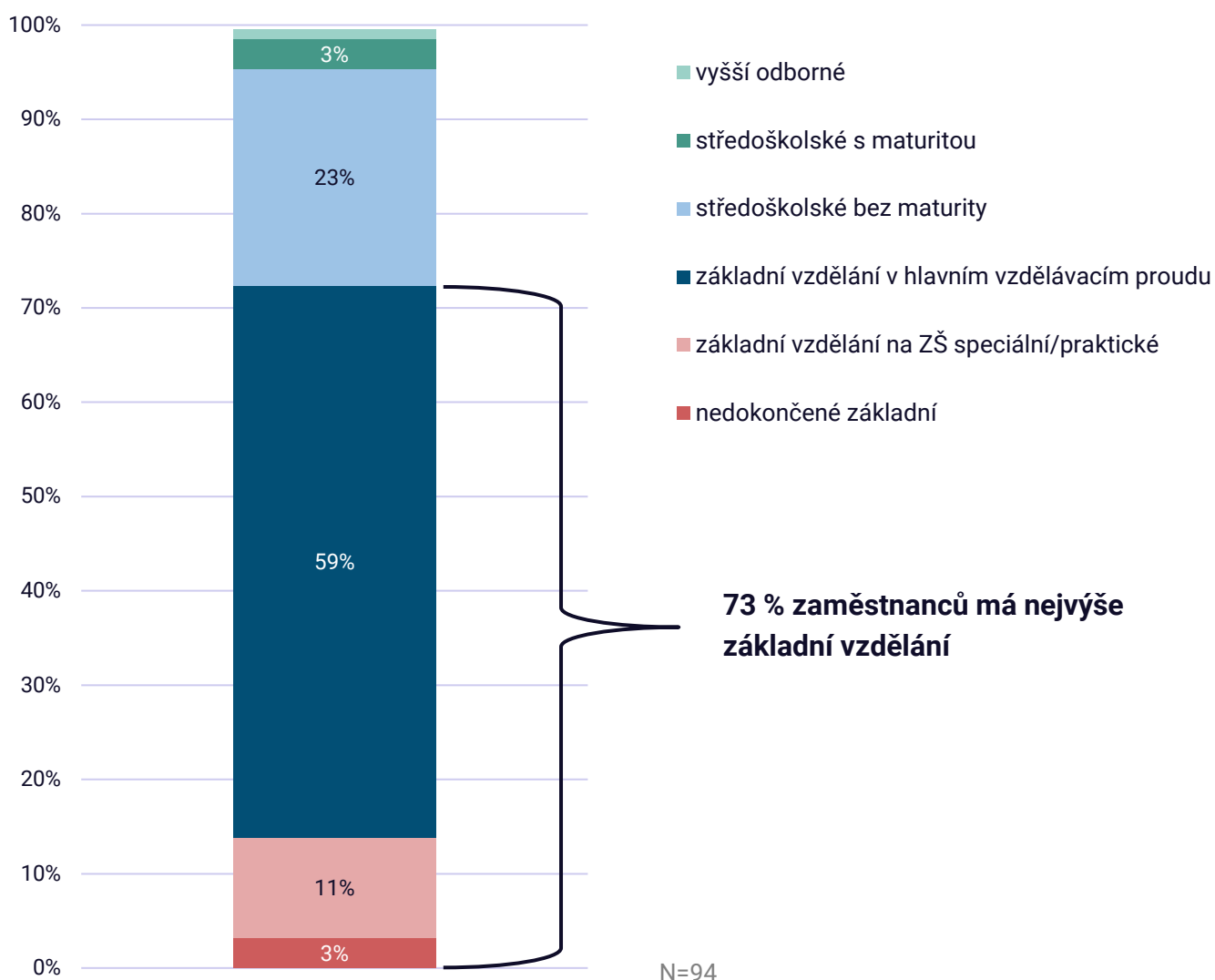
GRAF 5:  
ZAMĚSTNANCI NA IPM PODLE VĚKU



Pokud jde o věk, nejpočetněji byla zastoupena věková skupina 40-49 let (32 osob), poté 50-59 let (29 osob), dále 30-39 let (27 osob) a 6 osob bylo ve věku nad 60 let (viz graf 5).

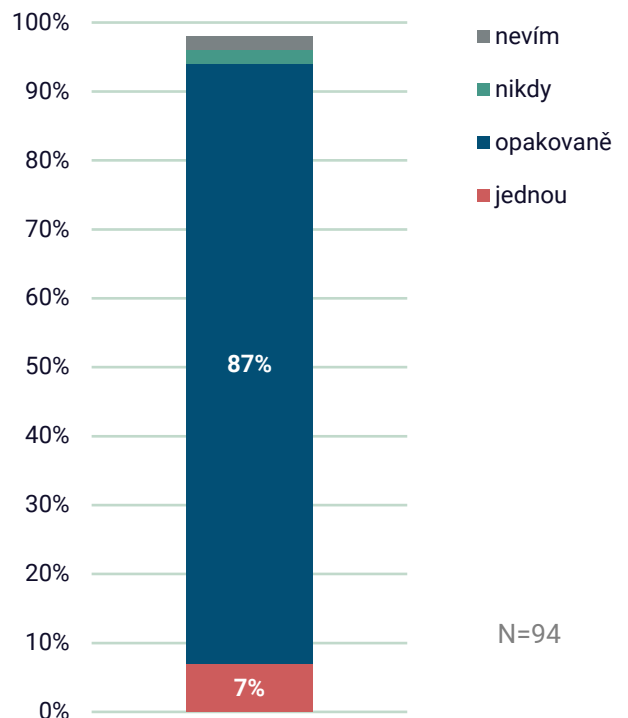
Při pohledu na data o nejvyšším dosaženém **vzdělání** zaměstnanců vidíme, že takřka **tři čtvrtiny zaměstnanců mají nejvýše základní vzdělání**, z toho 3 zaměstnanci nedokončili ani základní vzdělání, 10 získalo základní vzdělání na ZŠ speciální/praktické a 55 má základní vzdělání ze ZŠ hlavního vzdělávacího proudu (viz graf 6). 22 zaměstnanců mělo středoškolské vzdělání bez maturity a 3 s maturitou. Ve vzorku se objevil také 1 zaměstnanec, který dosáhl vyššího odborného vzdělání.

**GRAF 5:**  
**NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA IPM**



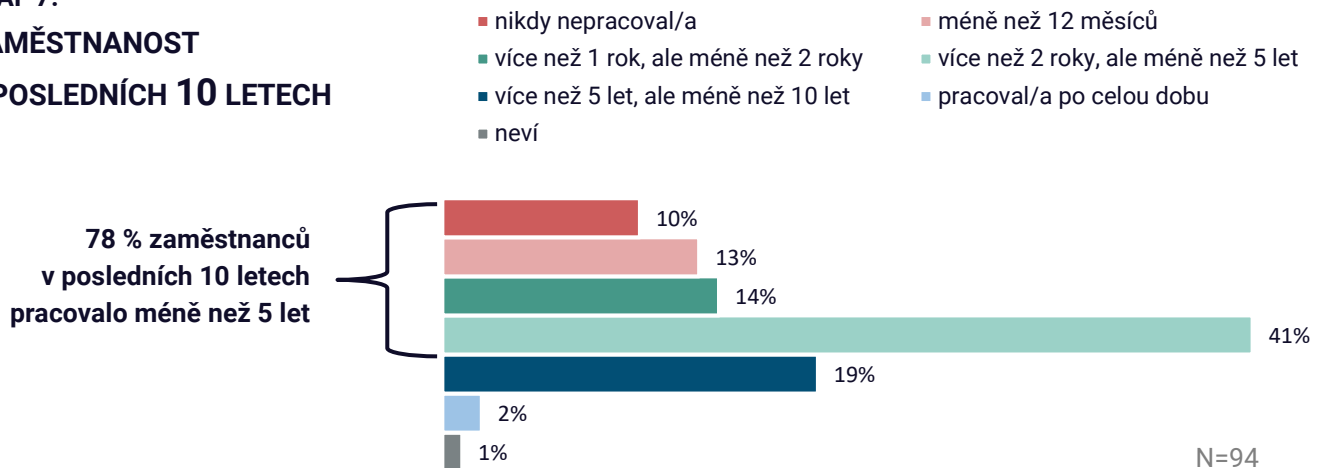
Další zjišťovanou charakteristikou byla **předchozí pracovní zkušenost** zaměstnanců. Z dat vyplynulo, že **87 %** zaměstnanců bylo v minulosti **opakovaně v evidenci uchazečů o zaměstnání** na úřadu práce (viz graf 6). Žádnou zkušenost s evidencí na ÚP ČR neměli pouze 2 zaměstnanci.

**GRAF 6:**  
**EVIDENCE NA ÚP ČR**



Měsíc před nástupem na IPM bylo **67 %** zaměstnanců **dlouhodobě nezaměstnaných**, 30 % krátkodobě, tedy méně než 6 měsíců. Při zjišťování pracovní aktivity v posledních 10 letech se ukázalo, že **více než tři čtvrtiny zaměstnanců pracovaly v tomto období maximálně 5 let** (73 osob), z čehož 9 osob nepracovalo nikdy a 12 méně než jeden rok (viz graf 7). Nižší jednotky zaměstnanců deklarovaly, že v posledních 10 letech pracovaly načerno nebo si jednorázově přivydělávaly.

**GRAF 7:**  
**ZAMĚSTNANOST**  
**V POSLEDNÍCH 10 LETECH**



Z výše uvedených dat vyplývá, že na IPM byli umístěni lidé se základními charakteristikami odpovídajícími obtížně uplatnitelným uchazečům o zaměstnání, kteří jsou hendikepovaní nízkým vzděláním, opakovaným neúspěchem na pracovním trhu a dopady dlouhodobé nezaměstnanosti. Pro pilotáž se tedy podařilo získat takové zaměstnance, na něž nástroj primárně cílí, a jsou vhodným vzorkem pro ověření jeho efektivity.

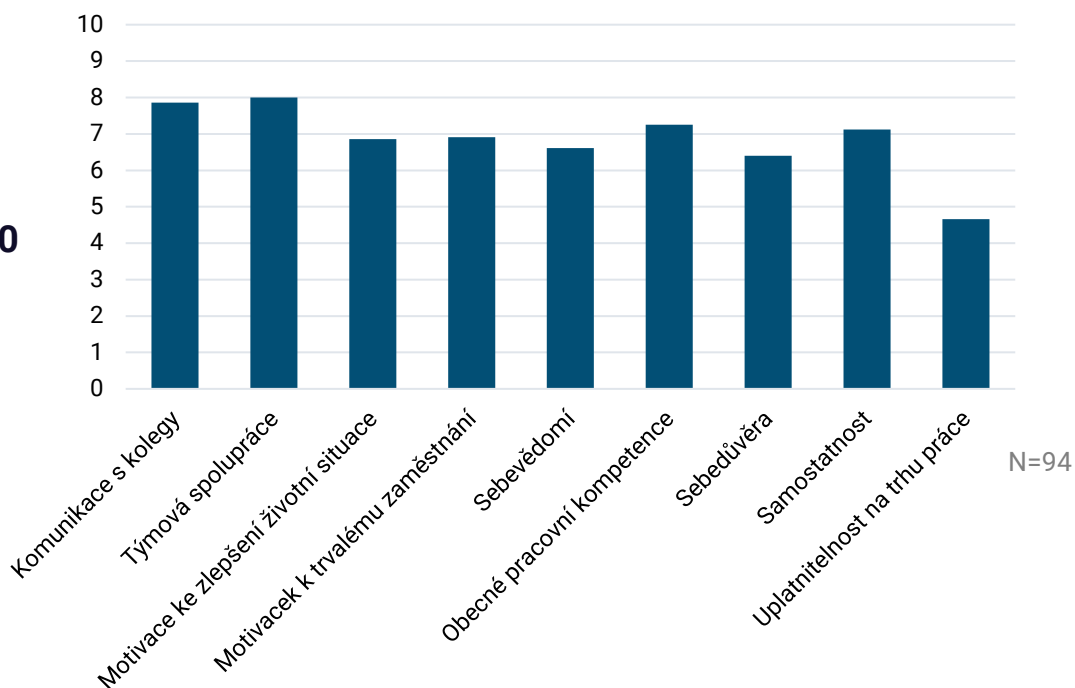
## 5.2 Vyhodnocení dopadů IPM z hlediska rozvoje kompetencí zaměstnanců pro integraci na trh práce

- **Zaměstnanci měli před nástupem na IPM často zkušenost s dlouhodobou nezaměstnaností, prací v prekérních zaměstnáních a na dotovaných místech nebo v šedé ekonomice.**
- Pro 69 % zaměstnanců byl překážkou pro vstup na pracovní trh nedostatek pracovních zkušeností.
- **Mnozí zaměstnanci postrádali základní pracovní kompetence a nebyli schopni samostatně a výkonně plnit pracovní úkoly; Někteří naopak měli dostatečné kompetence, ale chyběla jim pracovní příležitost a praxe.**
- U zaměstnanců bylo třeba výrazně pracovat i na tzv. měkkých kompetencích (komunikace, práce v kolektivu, sebeprezentace, aj.).
- **Významné obtíže působily důsledky dlouhodobé nezaměstnanosti a života v nepříznivých podmínkách (ztráta sebedůvěry, absence sociálních vazeb, obavy z neznámého prostředí).**
- Zásadní byla práce s motivací zaměstnanců k udržení zaměstnání a celkové změně životní situace.
- **Zaměstnanci získávali trénink v celé šíři pracovních dovedností přizpůsobený jejich specifickým potřebám; dostávali podporu zaměřenou na kariérní poradenství a zvýšení kvalifikace.**
- V rámci pracovního tréninku zaměstnanci preferovali individuální podporu před skupinovými integračními aktivitami.
- **Zaměstnanci u většiny zaměstnavatelů oceňovali vstřícné a tolerantní pracovní prostředí s přátelskými vztahy**

### 5.2.1 Dosavadní kompetence zaměstnanců

Zaměstnanci před nástupem na IPM byli často dlouhodobě nezaměstnaní a střídali období nezaměstnanosti s prací v prekérních zaměstnáních, šedé ekonomice nebo na dotovaných pracovních místech (typicky VPP). Jen málo z nich se v minulosti uplatnilo na volném trhu práce.

**GRAF 8:**  
**PRACOVNÍ KOMPETENCE**  
**ZAMĚŠTNANCŮ PŘED**  
**VSTUPEM DO PROJEKTU**  
**HODNOCENÉ NA ŠKÁLE 1-10**



V důsledku zkušenosti dlouhodobé nezaměstnanosti zaměstnanci často **neměli zažité základní pracovní kompetence** a mnohdy nebyli zvyklí se dostavit v určený čas na určené místo, přizpůsobit se podmínkám pracovní doby a zařazení nebo se předem omluvit za absenci. Zároveň neznali administrativní postupy v případě žádosti o dovolenou či nemocenskou apod., což jejich docházku dále komplikovalo. Kromě toho se také obtížně orientovali na pracovním trhu, často nevěděli, jak a kde hledat uplatnění, jaký druh práce je pro ně vůbec vhodný, anebo co udělat proto, aby získali lepší práci. Neměli také většinou takřka žádné povědomí o svých právech a povinnostech v rámci pracovního poměru.

*„Chvíli jsme bojovali s tím, že se všude po baráku musí zamykat, že prostě nemůže nikde zůstat odemčeno. Nebo třeba kniha odchodů a příchodů dělala trochu problém. Takže jsme museli začít pilovat tyhle pracovní návyky, abychom na ně nemuseli upozorňovat tolikrát.“*

(pracovnice podpory)

Velké části zaměstnanců **dělalo problém bez dohledu pracovat samostatně a výkonně**, někdy měli **problémy s porozuměním zadaným úkolům**. Někteří nebyli schopni zadanou práci adekvátně vykonat na základě objektivních hendikepů (omezené kognitivní schopnosti, špatné fyzické zdraví, závislost apod.), často ale překážku představovala spíše neochota kvalitně pracovat či nést zodpovědnost při absenci bezprostřední kontroly. Dosavadní zkušenosti



---

a určitá deformace dlouhodobou nezaměstnaností u zaměstnanců vyústila v to, že často opakovali, že si vlastně ani neumí představit chodit rok v kuse do práce. Většina zaměstnanců tedy pro začátek potřebovala pracovat u **tolerantního zaměstnavatele**, který jim poskytne zvýšenou podporu, zajistí dohled a spokojí se se sníženým pracovním tempem. Na druhou stranu v pilotáži **byli i zaměstnanci, kteří zvládli samostatně plnit zadané úkoly, byli spolehliví, ochotně a rychle se učili novým věcem, a dokonce dokázali i instruovat další kolegy**. Tito výkonnější zaměstnanci se na IPM dostali zpravidla kvůli nedostatku pracovních příležitostí v dosažitelné vzdálenosti nebo kvůli zápisu v trestním rejstříku, který představuje problém pro uplatnění na volném trhu práce. Obecně pak byl **pracovní výkon zaměstnanců velmi proměnlivý**.

*„Schopen práce je, ale jen s jednoduchými instrukcemi a častou supervizí. A je třeba u něj počítat s proměnlivými výsledky práce, a také různým pracovním nasazením, které souvisí se změnami nálad.“*

(poskytovatel podpory)

Jiným problémem zaměstnanců, který často ovlivňoval – minimálně na začátku – pracovní výkon, byl **nedostatek sebevědomí a potíže se sociálním kontaktem**. Nízké sebevědomí nastupujících zaměstnanců bylo mezi respondenty často zmiňováno jako jeden ze závažných hendikepů, které si s sebou do zaměstnání přinesli. Nízké sebevědomí a sebehodnota jsou známými důsledky dlouhodobé nezaměstnanosti, zkušenosti s opakovaným selháním na pracovním trhu, ale i obtížné sociální situace, v níž se mnozí zaměstnanci nachází. Oslovení zaměstnanci sami uváděli, že kvůli kombinaci těchto faktorů pociťovali stud, cítili se méněcenní a vyloučení ze společnosti a nedokázali prosazovat své zájmy. Zároveň měli nízkou sebedůvěru i v oblasti svých pracovních schopností a obecné uplatnitelnosti na trhu práce. Nevěřili si v základních pracovních kompetencích jako je komunikace s cizími lidmi nebo samostatné plnění úkolů, při kterém vyhledávali spíše jednodušší činnosti a vyžadovali časté ujištění o způsobu jejich vykonání. Projevovala se u nich zvýšená nedůvěra k cizím lidem a strach z cizího prostředí. Tyto psychické bariéry byly jedním ze zásadních předmětů řešení psychosociální podpory.

*„Má psychické problémy, fobii z hromadné dopravy a z toho, že by měla někam jít a někomu se svěřovat, takže v rámci IPM jí pomáháme tyhle bariéry překonávat. Zkoušeli jsme s ní jet autobusem, rozebírali jsme, co jí vadí, pak jsme ji posadili do autobusu a čekali na další zastávce. I takové metody tady zkoušíme.“*

(zaměstnavatelka a poskytovatelka podpory)

---

*„Jsou to sociálně slabí s dlouhodobým neúspěchem na trhu práce, často lidi s psychiatrickou diagnózou, nízkým sebevědomím nebo sociofobií.“*

(zaměstnavatel a poskytovatel podpory)

Nastupující zaměstnanci měli většinou také **nedostatek tzv. měkkých dovedností**, které jsou pro pracovní uplatnění velmi důležité. V rámci IPM proto bylo klíčové rozvíjet jejich komunikační schopnosti, schopnost fungovat s ostatními zaměstnanci i nadřízenými, řešit problémy na pracovišti apod. Zaměstnanci **měli mnohdy problémy se základními komunikačními principy**, například neuměli svým kolegům sdělovat kritiku, pokud se jim něco nelíbilo. Jedna zaměstnankyně třeba opakovaně nedokázala svým kolegům říci, že se jí nelíbí, v jakém stavu po nich přebírá směnu. Další zaměstnankyně pak měla potíže s vyjádřením svého názoru, protože se bála, že sdělované řekne špatně. Nebo se naopak chovali konfliktně či agresivně při sebemenší problematice situaci. Často dělalo zaměstnancům **problém pracovat v kolektivu**, protože neměli osvojenou schopnost vycházet s jinými lidmi, někteří rovněž bojovali s **respektováním hierarchie**, což se projevovalo například nepřiměřenou reakcí na kritiku nebo lhaním svým nadřízeným. Jedna zaměstnankyně se například těžko smířovala s tím, že jí práci zadávají mladší lidé, než je ona.

*„Naučili se takové ty komunikativní dovednosti. Protože jsme tady měli problém, že nedokázali komunikovat s vedoucími a v podniku, kde pracují, nedokázali respektovat autoritu. Takže jsme hodně mluvili o tom, proč je důležitá hierarchie a že pokud je problém, můžeme ho řešit, ale ne s horkou hlavou.“*

(poskytovatelka podpory)

Ne všichni zaměstnanci však měli takové rezervy v oblasti komunikace a měkkých dovedností, **mnoho pracovníků podpory naopak uvádělo, že jejich zaměstnanci bez problému komunikovali a spolupracovali**, měli dobré vztahy s vedením i s kolegy a v kolektivu se cítili velmi dobře.

*„Pán nám na IPM rozkvetl, chopil se práce, přichází s dobrými nápady a zapadl do kolektivu úplně báječně. Naši zaměstnanci, což se úplně nestává, ho pochválí a řeknou i nadřízenému, že je fakt šikovný. Uvažujeme o tom, že bychom si ho ponechali, až se nám uvolní pracovní místo.“*

(zaměstnavatel)

---

Při nástupu na IPM někteří zaměstnanci **postrádali motivaci k získání stabilního zaměstnání i ke změně své životní situace**. Ztráta motivace ke změně je další z důsledků opakovaných zážitků frustrace v oblasti pracovního uplatnění i celkové životní situace, a zároveň je motivace klíčové východisko pro možnost jakéhokoliv zlepšení. Zaměstnanci často neměli žádnou velkou motivaci ani k přijetí legálního zaměstnání a chození do práce, natož ke změnám v oblasti své osobní a sociální situace. Někteří necítili potřebu zajistit si příjem prostřednictvím zaměstnání, jiní zase argumentovali tím, že práce načerno je výnosnější. Důvodem nedostatečné motivace byl také vyšší věk zaměstnanců, kteří se domnívali, že už nemá smysl svůj život měnit. U nemotivovaných zaměstnanců pracovníci podpory uváděli, že **chtějí svou životní situaci zlepšit, nejsou ale ochotni pro to cokoliv udělat** a vystoupit ze své komfortní zóny.

*„Zaměstnankyně by se ráda zaměřila na zmapování dluhů, ale spíše informativně, jinak je spokojená a nevidí důvod situaci měnit.“*

(poskytovatelka podpory)

Mnoho zaměstnanců bylo naopak **silně motivovaných k práci a jejímu udržení, avšak dosud nedostali vhodnou příležitost**. Často se v případě romských zaměstnanců stávalo, že ani motivovaní jedinci nedokázali opakovaně najít práci kvůli předsudkům, což je postupem času odrazovalo od dalších pokusů.

*„Jsem trans, Romka a mám zdravotní problémy, pro zaměstnavatele jsem nebyla potřebná. Díky tomu, že mě takhle odmítali, jsem vždy měla na práci jiný pohled. Čas strávený v Restart Shopu mi ale otevřel oči, že nejsem jediná, kdo má problémy. A to mě motivovalo spolupracovat, udělat si kurz, vzdělávat se.“*

(zaměstnankyně)

Motivací pro přijetí zaměstnání na IPM byly podle výpovědi respondentů nejčastěji **snaha o zlepšení finanční situace rodiny** a s tím související příležitost **zlepšit celkovou sociální situaci, potřeba vymanit se z dluhů** (v některých případech již probíhající insolvence), ale i odpracování potřebné doby pro nárok na starobní důchod. V některých případech pak zaměstnanci byli **motivovaní k práci pouze za určitých podmínek**, atraktivní pro ně byla zejména možnost práce v místě bydliště, pracovní doba nebo i konkrétní pracovní zařízení.

---

*„Motivovaná k práci je, ale neumí si představit pracovat někde jinde než pod městem, kde dělá "lehčí" práce, pečuje o květiny a má možnost tempo práce přizpůsobit zcela svým potřebám.“*

(poskytovatel podpory)

## 5.2.2 Trénink pracovních kompetencí na integračním pracovním místě

IPM je založeno na tom, že zaměstnanec v průběhu zaměstnání získá **trénink v celé šíři pracovních kompetencí podle svých specifických potřeb**. Rozvoj obecných pracovních schopností a dovedností tedy probíhá přímo při výkonu práce a k tomu se dále přidávají různě zaměřené integrační aktivity, které se týkají uplatnitelnosti zaměstnance na trhu práce.

Většinu času zaměstnanci pracovali na svých kompetencích **individuálně** v kooperaci se zaměstnavatelem, poskytovatelem psychosociální podpory či předákem/mentorem. Pozornost byla věnována **kariernímu poradenství**, v jehož rámci spolu se zaměstnancem řešili možnosti prostupu na volný trh a dalšího uplatnění. Snažili se zmapovat potenciál zaměstnance, hledat možnosti zvýšení kvalifikace, například prostřednictvím rekvalifikačního kurzu nebo jiného vzdělávání. Pracovali společně také na životopisu i hledání pracovních nabídek a tréninku pohovorů.

*„Celkově klientům pomáháme s hledáním práce, takže je učíme, jak se práce hledá na webech nebo jak se dostat na stránky úřadu práce. A pak jsme se učili takový ty základní věci, který člověk musí umět, tzn. jak se vypíše dovolená, jak se omluvit, když jdu k lékaři, kam to zapsat, komu to říct. Celkově jsme se snažili o posílení pracovních návyků.“*

(poskytovatelka podpory)

Kromě individuální podpory byly zaměstnancům poskytovány také **skupinové integrační aktivity**. V rámci nich se zaměstnanci v oblasti rozvoje pracovních kompetencí věnovali **kariernímu poradenství** – jak sestavit životopis, kde a jak hledat nabídky práce, jak se připravit na pohovor, jak si vypočítat výši mzdy apod. V jedné lokalitě zaměstnancům domluvili schůzku s personalistkou, se kterou si následně nacvičovali pracovní pohovory, zjišťovali, jaké otázky mohou od zaměstnavatele očekávat a řešili téma sebe prezentace. Obvyklé byly také aktivity na zlepšení dovedností při **práci s počítačem**. Oblasti, které byly probírány skupinově, také vycházely z potřeb zjištěných při praxi na pracovišti. Skupinové vzdělávací akce a aktivity většinou vedl pověřený externista.

---

*„Řešili jsme, jak napsat životopis, jak reagovat na pohovoru a jak se na něj připravit. Na začátku ode mě prakticky nic nepotřebovali, všechno uměli a znali. Tak jsem jim dala domácí úkol, aby si životopis sami doma sestavili, že jim pak ráda pomůžu s úpravami a pošlu jim ho na e-mail. Když pak viděli finální výsledek, tak za tuhle aktivitu byli rádi a nepovažovali ji za úplnou pitomost.“*

(poskytovatelka podpory)

**Skupinové aktivity byly samotnými zaměstnanci přijímány rozporuplně.** Část z nich je uvítala s tím, že se dozví něco nového nebo že jim nevadí si některé věci zopakovat. Část zaměstnanců však nepovažovala skupinové aktivity za přínosné, témata i provedení jim připadalo banální a neadekvátní jejich životním zkušenostem, někteří navíc nechtěli svou osobní situaci řešit před ostatními zaměstnanci. **Byly ale i všeobecně pozitivně přijímané skupinové aktivity. Spokojenost zaměstnanců s nimi se odvíjela od obsahu a formy aktivit,** přesto z našich zjištění vyplývá, že v případě integračních aktivit jsou samotnými **zaměstnanci oceňovaná spíše individuální podpora a řešení.** Zásadní je pro zaměstnance při pracovním tréninku i při řešení osobní situace **partnerský a participativní přístup.** Témata skupinových aktivit by proto měla být vybírána společně se zaměstnanci a redukována na co nejmenší počet. **Individuální integrační aktivity zaměřené na specifickou situaci zaměstnance by měly jasně převažovat i v oblasti tréninku pracovních kompetencí.**

*„S panem starostou děláme různé programy. Ano, jsem ve věku, kdy vím, co je životopis, exekuce, insolvence. V životě jsem v tom nebyla, doufám, že ani nebudu, ale prostě je to super, protože člověk aspoň bere nějaký informace. V ostatních zaměstnáních jsme si jeli svoje, ale tohle nás nikdo neučil. Takže je fajn, že si vždycky každé pátek posedíme, mám sešit, zapisuju si všechno. On se s námi o tom fakt snaží mluvit.“*

(zaměstnankyně)

Zaměstnavatelé zaměstnance zapojovali do **aktivit, které byly úměrné jejich schopnostem a možnostem** a intenzivně se věnovali tomu, aby se **naučili něco nového.** Často zaměstnanci na IPM pracovali pod přímým dohledem kmenových pracovníků zaměstnavatele, od nichž se učili. Zmiňovali také, že pracovali na **zvýšení jejich sebedůvěry** tím, že se jim snažili svěřovat náročnější úkoly a odpovědnost za dílčí výsledky práce. Někde zaměstnavatelé šikovnější zaměstnance posunuli do role nadřízených nad dalšími zaměstnanci.

---

*„Pracujeme s nimi každou chvíli, pořád u nich někdo je. Sledujeme, jestli se posouvají, jestli jsou schopni pod sebe dokonce i někoho vzít, protože ve chvíli, kdy učím, tak získávám daleko víc, než když poslouchám jako žák.“*

(zaměstnavatel)

Obecně bylo klíčové najít cestu, jak den zaměstnanců naplnit smysluplně tak, **aby se rozvíjeli**, což pro mnoho zaměstnanců znamenalo už jen poskytnutí možnosti uplatnění v praxi. **Nedostatek praxe** totiž představoval bariéru pro vstup na trh práce pro 69 % zaměstnanců, přičemž 83 % zaměstnanců při nástupu očekávalo, že jim IPM tuto praxi pomůže získat. Důraz byl kladen i na zaškolení zaměstnance v určité profesi.

*„Mně se moc líbí, že zaměstnanci na IPM dostanou šanci k tomu, aby získali nějaké pracovní návyky, aby získali nějakou pracovní historii. I když je to jen na půl roku. Je to něco, čím se mohou prokázat a nastartovat pracovní kariéru někde jinde.“*

(poskytovatelka podpory)

Další oblastí, na které se v rámci podpory intenzivně pracovalo, byly komunikační dovednosti. Schopnost komunikace v širokém slova smyslu byla problémem pro mnoho zaměstnanců. Kromě toho, že je pracovníci podpory běžně **doprovázeli do externích služeb** nebo na úřady a **pomáhali jim vyřizovat vše potřebné** pro ně i jejich rodiny, zaměřovali se také na **trénink komunikačních dovedností** nezbytných pro získání, a především udržení zaměstnání. V jedné z lokalit byla například zaměstnankyně, která se bála mluvit s kýmkoliv cizím a nevydržela v neznámých kolektivech, což jí způsobovalo zásadní problém při hledání zaměstnání. Na IPM si proto v “bezpečném” prostředí zkoušela denně vystupovat z komfortní zóny komunikací s novými lidmi tempem, které jí vyhovovalo. Mnozí zaměstnanci potřebovali jen komunikační praxi v pracovním prostředí a kolektivu, jiným bylo třeba ukázat, jaké jsou **vhodné komunikační způsoby**, a naučit je vycházet se svými kolegy i nadřízenými. V tomto ohledu se ukazuje jako velmi důležité, aby **zaměstnavatel při náboru zaměstnanců na IPM uvažoval o tom, jaké typy lidí spolu budou pracovat**, aby vedle sebe byly schopni alespoň základně fungovat.

*„Když se sejdeme (s poskytovatelkou podpory), zaměstnance řešíme i po pracovní stránce, jak se jeví u nás, jaký je v kolektivu. A ona nám dokáže dát i nějaké indicie, třeba z jakého prostředí pochází a podobně. My jsme potom schopni reagovat, připravit mu trošku jiné podmínky. Třeba když víme, že je silný introvert, abychom ho násilně necpali do kolektivu.“*

(zaměstnavatel)

---

**Práce v kolektivu** byla sice pro některé zaměstnance náročná, ale výrazně napomohla, jak ke zlepšení v komunikaci, tak v **rozvoji dalších sociálních kompetencí**. Respondenti uváděli, že se zaměstnanci v kolektivu vzájemně obohacují, rozšiřují si obzory a dostávají se k tématům, která by za jiných okolností neřešili. Kolektiv a společenský kontakt je také pro mnoho zaměstnanců **motivací pro to, aby chodili do práce a bavila je**.

*„Je důležité, aby se zaměstnanci na IPM ukázali i v tom kolektivu. Ten je buď přijme nebo nepřijme, ale když je přijme, tak lépe získávají pracovní návyky, protože se chtějí začlenit, líbí se jim tam a pak jdou s chutí do práce. Oni se tam třeba i těší.“*

(zaměstnavatel)

U mnoha zaměstnavatelů se v rámci pilotáže IPM podařilo vytvořit **prostředí**, jež zaměstnavatelé či poskytovatelé podpory a samotní zaměstnanci označovali za takřka rodinné, a **které zaměstnancům suplovalo vztahy** chybějící v jejich životech. V jedné lokalitě například poskytovatel podpory volal zaměstnanci do nemocnice, kde byl hospitalizován, aby mu i přes nepřítomnost na pracovišti poskytl potřebnou podporu.

*„Samozřejmě to bude psychicky náročné až IPM ukončím, ale určitě je (zaměstnavatele a poskytovatele podpory) budu navštěvovat nadále. To víte, když máte opustit dobrý kolektiv, je vám smutno. Tady to je taková soudržná rodina, kterou jsem prakticky nikdy neměla.“*

(zaměstnankyně)

V neposlední řadě zaměstnavatelé a pracovníci podpory museli práci s některými zaměstnanci přizpůsobit jejich omezeným kognitivním schopnostem, a tudíž se zaměřovali na **srozumitelnější zadávání jednoduchých dílčích úkolů**, jejich podrobné vysvětlování, opakování a následný dohled nad jejich splněním. Při práci tito zaměstnanci potřebovali pravidelné povzbuzení a ujišťování, že práci vykonávají správně.

*„Je schopen provádět spíše jednoduché úkony. Více úkolů je problém – není schopen "udržet" třeba tři a více zadání. Když se na něj v práci "více nakládá", tak i přes jeho evidentní snahu narážíme na jeho limity způsobené nejspíše mimo jiné jeho minulostí s alkoholovou závislostí.“*

(poskytovatel podpory)



---

Jako jeden ze zásadních úkolů psychosociální podpory při pracovním tréninku uváděli oslovení aktéři práci na **motivaci k udržení zaměstnání**. Pracovali na tom, aby zaměstnanec vůbec do práce chodit chtěl a aby si zvykl na pravidelný příjem peněz, který po ukončení pracovního poměru na IPM nebude chtít ztratit. Pracovníci podpory často zaměstnancům vysvětlovali, proč je pro ně dlouhodobě výhodnější zlegalizovat své pracovní aktivity, vyřešit dluhy a nebyť závislí na dávkách. Zajímavým momentem je, že podle výpovědí respondentů zaměstnanec mnohdy **silně motivovalo už to, že si někdo vyslechl jejich příběh a dal jim svou pozornost**.

*„Na začátku ji (zaměstnankyni) kolektiv docela odmítal. Posun u ní vidím už jenom v tom, že chodí do práce, že se spolu bavíme o tom, co ji trápí nebo jak se k ní chovají kolegyně a proč zrovna takhle. Už jenom to, že si o tom má s kým popovídat, je pro ni přínosem. A myslím, že sem chodí ráda, protože minule říkala, že se těší.“*

(poskytovatelka podpory)

Pro udržení motivace bylo také důležité kromě získání důvěry **nastavit otevřenou komunikaci**, kde zaměstnanec neměl problém svěřit se nejen s obtížnými aspekty svého života, ale také signalizovat možné selhání, když ztrácí chuť v práci vydržet nebo třeba zažívá relaps. Důležité pak bylo toto selhání zanalyzovat, vyhodnotit a nastavit **udržitelné řešení pro obě strany**.

*„To je úžasný člověk (poskytovatelka podpory), pomohla mi strašně moc, i ke mně jezdí na kafe. Pomohla mi s bydlením, ke kterému jsem dostal i kolo, za což jsem moc vděčný. Nebojím se jí cokoliv říct, ať už je to špatná zkušenost nebo ne. To se mi líbí, protože je málo takových lidí, kteří ještě mají soucit.“*

(zaměstnanec)

### 5.2.3 Dopady pracovního tréninku na zaměstnance

- o **Sledované období bylo příliš krátké na řešení komplexních bariér a dosažení dlouhodobých dopadů; v případě cílové skupiny IPM je výrazným úspěchem i malý posun a změna k lepšímu.**
- o Dopady IPM na pracovní kompetence zaměstnanců byly značně závislé na tom, zda aktivně využívali nabízenou podporu a podařilo se udržet jejich motivaci.
- o **U mnoha zaměstnanců došlo k upevnění základních pracovních kompetencí (docházka, plnění povinností aj.); osvojili si nové znalosti i dovednosti, posílila se jejich samostatnost a zodpovědnost; zlepšili si také komunikační dovednosti.**
- o Někteří zaměstnanci absolvovali rekvalifikační kurzy (např. řidičské oprávnění, pracovník v sociálních službách, aj.).
- o **Zaměstnanci velmi oceňovali možnost vzdělávání během pracovní doby.**
- o Pozitivní motivací pro zaměstnance byla možnost vykonávat různorodější a kvalifikovanější činnosti, než je manuální práce při úklidu a údržbě veřejného prostoru.
- o **V důsledku absolvování IPM zvýšili zaměstnanci svůj sociální kapitál.**
- o Zaměstnání mělo u mnoha zaměstnanců vliv na posílení pocitu užitečnosti a plnohodnotného zapojení do společnosti.
- o **Klíčoví pracovníci věří, že mnozí ze zaměstnanců si po IPM mohou najít a udržet zaměstnání na volném trhu, i když budou po prostupu často potřebovat tolerantní zaměstnavatele ochotné přizpůsobit se jejich potřebám a poskytovat částečnou podporu.**

Při hodnocení dopadů či výsledků pilotního ověření IPM je důležité uvědomit si, že v oblasti sociálního začleňování i **malý posun u jednotlivce nebo rodiny znamená významný úspěch**. Je třeba mít na mysli složitost, vzájemnou podmíněnost i sílu sociálních struktur a procesů, které determinují situaci, v níž se znevýhodnění lidé nacházejí, a respektovat náročnost potenciální změny. **Nelze očekávat, že lidi s mnohočetnými znevýhodněními a bariérami bude možné i při nasazení efektivního nástroje plně integrovat na trh práce v horizontu několika měsíců**, přičemž je nutné si přiznat, že někteří z nich nedosáhnou potřebné úrovně začlenění nikdy a jejich uplatnění nebude na volném pracovním trhu možné. Integrační intervence pro dosažení dopadu vyžadují **dlouhý časový úsek** a jejich objektivní hodnocení je možné až s odstupem.

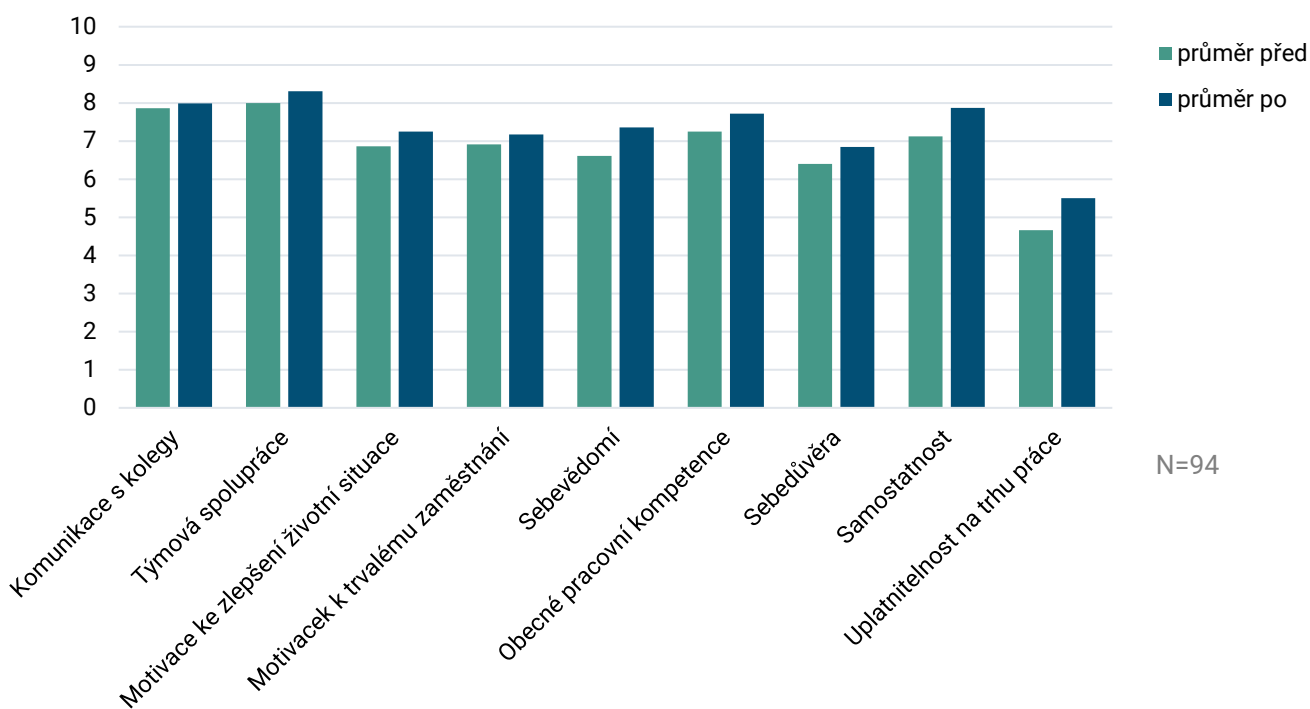
První fáze pilotního ověření IPM nám umožnila sledovat zaměstnance maximálně po dobu 6 měsíců, často však byli zaměstnanci na pracovních místech i kratší období. Krátký časový úsek znemožňuje vyhodnocení skutečných dopadů nástroje, pracujeme tedy spíše s **dosaženými výsledky u jednotlivců a potenciálem nástroje při dlouhodobějším působení**. Jak bylo uvedeno výše, problematické výsledky dotazníkového šetření zkomplikovaly vyhodnocování posunů i v oblasti pracovních kompetencí, používáme je proto spíše pro dokreslení výsledků, které byly zjištěny prostřednictvím rozhovorů a fokusních skupin.

*„Většinou jsou to lidi, kteří nikdy nepracovali, takže si myslím, že na jejich zapracování je potřeba minimálně rok. Zaprvé nemají zájem o půlroční práci, zadruhé mají nízké vzdělání, zatřetí mají trvalé bydliště ve vyloučené lokalitě, ženský mají menší děti, takže nejsou ochotné dojíždět. Navíc oni pak přijdou o dávky a jsou zase na pokraji bídy. Za rok se naučí do zaměstnání docházet, zvyknou si na příjem peněz, nějaký dluh vyřeší, problémy s bydlením, cokoliv. I máme šanci jim najít jiné zaměstnání. Takže výsledky jsou, ale půl rok je absolutně nereálný.“*

(zaměstnavatelka a poskytovatelka podpory)

GRAF 9:

### POROVNÁNÍ PRACOVNÍCH KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCŮ PŘED A PO VSTUPU DO PROJEKTU HODNOCENÉ NA ŠKÁLE 1-10



---

Výsledky působení IPM na rozvoj pracovních kompetencí zaměstnance v rámci pilotáže jsou i s ohledem na specifika cílové skupiny značně různorodé a nelze je paušalizovat. Několik zaměstnanců v průběhu pilotního ověřování své zaměstnání opustilo, ať už kvůli nalezení lepšího pracovního místa, nebo naopak kvůli nejrůznějším selháním. **Část zaměstnanců pak žádný posun v rámci IPM nezaznamenala** a u někoho výstupy z dotazníkového šetření – které ovšem musíme brát s rezervou (viz kapitola limity dotazníkového šetření) – dokonce ukázaly zhoršení pracovních kompetencí. Zaměstnanci, u nichž nedošlo ke zlepšení, již od počátku **vykazovali neochotu měnit svou životní situaci nebo do změny investovat výraznější úsilí**. Podle respondentů však **někteří zpočátku působili motivovaně, jejich motivace a pracovní nasazení se ale postupně snižovaly**. Do zaměstnání spíše nedocházeli nebo byli málo produktivní a nebyli ochotni se adaptovat na stanovené podmínky. Integroční aktivity absolvovali většinou pouze z povinnosti a nevyužili potenciál psychosociální podpory. Bylo u nich patrné smíření s dlouhodobou nezaměstnaností a závislostí na dávkách, kterou vnímali jako uspokojivou alternativu k zaměstnání. Je zajímavé, že i tito zaměstnanci uváděli, že nejsou se svým životem obecně spokojeni, ale v těchto podmínkách fungovali tak dlouho, že si nedokázali představit žít jakkoliv jinak.

*„Motivaci žádnou neměl, nebo takhle, on tvrdil, že ano, ale v momentě, kdy jsme začali probírat, proč teda nepracoval a co by mohl dělat, tak vlastně z toho vyšlo najevo, že mu ta situace vyhovuje a že má tisíc výmluv, proč to nejde, a ani jeden důvod, proč by to mělo jít.“*  
(poskytovatelka podpory)

*„Zaměstnanec je velmi dobře uplatnitelný na trhu práce, ale z jeho strany není zájem pracovat. Není ochoten nikam dojíždět, není ochoten pracovat na směny a na nabízené inzeráty pracovních pozic jako je řidič vysokozdvížného vozíku nebo skladník v Baumaxu reagoval slovy: „Tam málo platí, tam nebudu pracovat.“*  
(poskytovatel podpory)

**Více než polovina zaměstnanců naopak se zaměstnavateli a poskytovateli podpory aktivně spolupracovala. Tito motivovaní jedinci totiž vnímali, že k jakékoliv větší změně v jejich životě potřebují pomoc.** Získali tak především cenné **pracovní zkušenosti**, zlepšili se v různých dovednostech, odhalili **svůj potenciál a zorientovali se na trhu práce**. Jejich klíčoví pracovníci se domnívají, že si i po poměrně krátkém působení na IPM **mohou najít a udržet zaměstnání**, tedy že jsou, i přes četné bariéry, alespoň částečně uplatnitelní na volném trhu práce, přičemž

---

se jejich potenciál bude zvyšovat dalším setrváním na IPM. V mnoha případech však hovoří o tom, že **zaměstnanci budou i nadále potřebovat tolerantnějšího zaměstnavatele a částečnou podporu.**

*„Zaměstnanec se cítí oproti vstupu na IPM mnohem lépe s ohledem na uplatnitelnost. Jako velkou bariéru vnímal to, že je na ulici, ale to se podařilo vyřešit. Teď má pocit, že může dělat cokoli, přizpůsobí se, naučí se. Stále ale existují bariéry, které jeho vstup na volný trh znesnadňují.“*

(poskytovatelka podpory)

Zaměstnanci si v rámci zaměstnání vytvořili a rozvinuli **obecné pracovní kompetence a návyky**. Přestože často **vyžadovali intenzivní dohled** nad svým pracovním výkonem, výrazně se zlepšilo jejich plnění pracovních povinností, s občasnými selháními byli schopni přijít na daný čas do práce, zlepšili se v pečlivosti, spolehlivosti i trpělivosti, naučili se dodržovat pravidla v oblasti administrativních náležitostí spojených s dovolenou, nemocenskou nebo přestali mít problém dodržovat pracovní dobu.

*„Určitě posun vidím v tom, že získali nějaké pracovní kompetence – když si vezmu neschopenku, musím to zaměstnavateli napsat. Nebo ve chvíli, kdy jim oznámili, že můžou mít dovolené, pojali to tak, že jdou na dovolenou. Nikomu nic neřekli a najednou nepřišel nikdo do práce. To jsou takové věci, jako vysvětlit jim, že když chci volno, musím to říct předem, že to takhle úplně nefunguje.“*

(poskytovatelka podpory)

*„Vnímáme zřetelný pozitivní posun oproti začátku IPM, kdy omezoval pití alkoholu, ale ještě neabstinoval. To znamená, že chodil občas pozdě nebo výjimečně nepřišel vůbec. Postupným zapracováním u zaměstnavatele, respektujícím přístupem a v kombinaci s bydlením v blízkosti místa práce se však plnění pracovních povinností výrazně zlepšilo.“*

(zaměstnavatel)

*„IPM mě naučilo ráno vstávat do práce. Byla jsem vždycky zvyklá vstávat v 6:30, budila jsem děti do školy, uklízela, vařila, ale doma mě to už pak ani nebavilo, protože co dál, že jo. Takhle mám aspoň ten režim, že už umím vstávat i bez budíka.“*

(zaměstnankyně)

---

**Významným výsledkem pro mnoho zaměstnanců je získání praxe**, jejíž nedostatek byl při vstupu na IPM deklarován jako jedna z nejsilnějších bariér pro vstup na trh práce. Zaměstnanci si v průběhu IPM upevnili pracovní dovednosti, opakováním rutinních úkonů se **začali cítit v práci jistější**, mnozí se naučili novým profesním dovednostem – například práci s křovinořezem nebo sekačkou, designovat výlohy v obchodě či pořádat volnočasové aktivity pro děti. Zajímavostí je, že v případě, kdy byly zaměstnavatelem technické služby, nabyli nových dovedností v obsluze techniky ve větší míře muži. Ženy naopak uvádějí, že se ničemu novému nenaučily, protože na stejných pozicích působily opakovaně v průběhu svého života, a navíc by pro ně byla práce s těžkou technikou příliš náročná. Novým věcem se pak někteří zaměstnanci na IPM naučili i díky **rekvalifikačním kurzům**, přičemž u žen převládal kurz sociální pracovníce, sanitářky či kadeřnice a u mužů řidičský průkaz C či asistent prevence kriminality.

*„Zaučoval mě kolega, ale samozřejmě, když jsem něco nevěděla, mohla jsem se kdykoliv obrátit na pracovníka podpory. Vysvětlil mi, jak to funguje na pozici prodavačky, že ráno přijdu uklidit obchod, zapnu počítač, spočítám si kasu, jestli sedí, protože tam musel být každý den stejný základ.“*

(zaměstnankyně)

Zaměstnanci velmi oceňovali, že si mohou **vzdělání a kvalifikaci doplňovat v rámci pracovní doby**. V jiném zaměstnání by takovou příležitost nedostali a rozvoji svých kompetencí by se nad rámec zaměstnání nevěnovali. **Tento aspekt představuje významný potenciál IPM pro zvýšení uplatnitelnosti účastníků a jejich prostup na volný trh práce.**

*„Když jsem chodila dříve do práce, bylo to jen z práce do práce, z práce do práce. Teď taky chodím z práce do práce, ale jak máme ty aktivity, člověk získává nějaké zkušenosti. Třeba já bych se do rekvalifikace nehnala nikdy. Ale prostě starosta mě vybízí, ať to zkusím, prostě nás ve všem podpoří.“*

(zaměstnankyně)

Dále se zaměstnanci **naučili větší samostatnosti** v práci. Přestože většina z nich vyžadovala jasné zadání dílčích úkolů a velkou míru podpory či následné kontroly, **intenzita těchto podpůrných kroků se v průběhu pilotního ověřování s rozvojem a praxí zaměstnanců postupně snižovala**. Opakované úkony zaměstnancům v pokročilejší fázi pilotu nedělaly větší problémy, pakliže si nebyli s něčím jistí, naučili se doptávat, pokud se v zaměstnání cítili v bezpečí. Podle

---

respondentů ale existovali i lidé, kteří bez kontroly nadřízeného odcházeli ze směny pryč, přestávali pracovat, zadané úkoly neudělali pořádně nebo nedodržovali bezpečnostní předpisy.

*„Po rozdělení pracovních úkolů pracovala klientka sama a bez problémů. Stejně tak zvládala i veškerou náplň práce ve dnech, kdy měla vedoucí pracovnice údržby dovolenou a zaměstnankyně musela údržbu objektu zvládnout sama.“*

(poskytovatelka podpory)

*„Zadaný úkol splnila, ale sama si nebyla schopná další najít. I když se úkoly denně opakovaly, stále potřebovala vedení.“*

(poskytovatelka podpory)

Se zažitými pracovními kompetencemi zaměstnanci **získávali i pocit zodpovědnosti**, která je i podle nich samotných důležitá pro **vnitřní motivaci v práci pokračovat a udržet si ji**. Jakmile člověk nemá žádnou odpovědnost za svou práci, nevidí smysl v tom, se o cokoliv snažit. Zodpovědnost se po přijetí zaměstnání začala projevovat u mnoha zaměstnanců i v oblasti řešení svých sociálních problémů, ve snaze splácet dluhy, nebo získat pro rodinu lepší bydlení.

*„Zaměstnankyně je ráda za pracovní místo v obci, hledá si práci tak, aby byla potřebná. Vzhledem k jejímu dluhovému zatížení je pro ni zaměstnání a vyšší příjem velmi důležitý. Je zodpovědná k řešení svých dluhů, snaží se jim předcházet zejména hrazením nákladů spojených s bydlením.“*

(poskytovatelka podpory)

**Důležitým přínosem** pro některé zaměstnance bylo poskytnutí nového typu práce. Po svých předchozích pracovních zkušenostech zjistili, že nemusí pouze uklízet veřejný prostor, ale že mohou dělat **různorodější práce**. Dostali třeba příležitost pracovat s dětmi v nízkoprahovém centru, uplatnit se v jiných sociálních službách, být řidičem, nebo prodávat v obchodě.

*„Dozvěděla jsem se o sobě, že nemusím jenom uklízet, ale že můžu pracovat s dětmi, že můžu komunikovat s lidmi, kterým můžu pomoci.“*

(zaměstnankyně)

V rámci IPM se také mnoho zaměstnanců naučilo **lépe komunikovat** se svým okolím. V mnoha případech to znamená, že se naučili bez agrese a otevřeně komunikovat nekomfortní témata



---

nebo překonali ostych, který měli ve vztahu k poskytovatelům podpory a obecně k cizím lidem. Přestože někteří zaměstnanci stále vykazovali impulzivnější chování, pracovníci podpory vidí pokrok v tom, že se za svoje chování následně naučili omluvit. **Ochota komunikovat často závisela na vzájemných sympatiích zaměstnanců, popřípadě na tom, jak zaměstnanci vyhovoval jeho zaměstnavatel či poskytovatel podpory.**

*„Již pro něj není takový problém říct si o pomoc a formulovat své požadavky. Získal větší důvěru k pracovníkům psychosociální podpory a tím i větší motivaci ke změně.“*

(poskytovatelka podpory)

Díky lepší komunikaci se zaměstnanci také naučili **lépe spolupracovat, jak se svými kolegy, tak svými nadřízenými**. Někteří začali respektovat stanovenou hierarchii, díky čemuž se např. naučili přijímat konstruktivní kritiku od nadřízených, s předstihem ohlásit plánovanou absenci v práci apod. I zde však platí, že zaměstnanci bez problému spolupracovali především s těmi, kdo jim byli sympatičtí a komu důvěřovali. V opačném případě se stávalo, že se spolupráci vyhýbali, vyhledávali konflikty, nebo dokonce se svými “slabšími” kolegy manipulovali, pokud od nich něco potřebovali, například půjčit peníze.

*„Bála jsem se ozvat. Čas od času mi proto říkali: ‚Musíš nabrat sebedůvěru, věřit sama sobě, čímž nad sebou získáš dohled. Když budeš s lidmi komunikovat z očí do očí, bude to mnohem jednodušší, než když půjdeš někomu žalovat‘. A teď, když se mi něco nelíbí, řeknu to přímo. Ale dokážu i pochválit.“*

(zaměstnankyně)

Získáním zaměstnání na IPM se zaměstnanci také cítili **více zapojení do společnosti**. Mnozí z nich si v rámci IPM uvědomili, že existují i další lidé, kteří řeší podobné problémy jako oni, a nepřipadali si tolik vyloučení ze společnosti. Zároveň se posílila jejich schopnost navazovat vztahy a v mnoha případech vytvořili i nová přátelství, jež jim do života podle jejich slov přinesla novou energii, díky které na chvíli přišli na jiné myšlenky. Bez IPM by se mezi nové lidi nedostali, trávili by čas ve stále stejném prostředí s již známými podniky. **V pilotáži byli ale i zaměstnanci, kteří kolektiv a nové kontakty neoceňovali.** Podle poskytovatelů podpory jsou však i u nich v této oblasti viditelné výsledky. Tím, že byli vystaveni neustálému kontaktu se společností, se naučili vystupovat ze své komfortní zóny a řešit situace, které by za normálních okolností v pohodlí domova řešit nemuseli. Někteří zaměstnanci pak kvůli objektivním ale i subjektivním

---

překážkám nevnímali, že by někdy mohli být součástí většinové společnosti, a tak se spíše zdržovali v okolí svých komunit a nové vazby nenavazovali.

*„Doma je člověk víc nervóznější, protože tam jsou děti nebo řešíte, co všechno zaplatit, kde na to vezmete, ale do práce jdete prostě s čistou hlavou, udělat si svoje. Tam se zasmějete s lidma, který znáte z obce, to jsou perfektní lidi, a zase jdete domů.“*

(zaměstnankyně)

Kromě kolegů v práci se zaměstnanci v rámci svého zaměstnání běžně stýkali s cizími lidmi, kterým svou prací poskytovali službu, přičemž se **cítili prospěšní a užiteční**. Těšilo je, že mohou druhým udělat radost například tím, že jim opraví kolo, vydají balíček s jídlem nebo pomohou vybrat oblečení. Zaměstnání tak u mnoha zaměstnanců zafungovalo i jako prostředek ke **zvýšení sociálního kapitálu a získání nebo posílení sociálních vazeb**. Práce pro mnohé znamená i znovuzískání **smyslu života a zvýšení jejich lidské hodnoty**. Uvědomují si také to, že chodit do práce představuje společenskou normu a mít zaměstnání zvyšuje jejich **společenskou prestiž**.

*„Když vidíme, že je na tom někdo špatně, dáme mu jídlo, máme šatník, kde je třeba jedna věc za dvě koruny, tak jdeme a něco mu vybereme. To mě těší, že ta pomoc nejde jenom mně, ale že i já můžu pomoci někomu jinému.“*

(zaměstnankyně)

Někteří zaměstnavatelé také pracovali s **pocitem užitečnosti a uspokojení z práce** tak, že zaměstnanci svěřili náročnější nebo nové úkoly. Pro zaměstnance to znamenalo vyjádření uznání, které posílilo jeho sebedůvěru i pocit smysluplného uplatnění ve společnosti, což dále zvyšovalo jeho motivaci ke změně a posouvalo ho i v pracovních schopnostech.

*„Teď už ho začleňujeme, aby si zkoušel expedici zboží odvézt na poštu, udělat inventuru. Samozřejmě má svoje limity, jednak inteligencí, jednak těmi omezeními, ale prostě pod dohledem druhého kolegy to udělá a má z toho i takovej dobrý pocit, že dělá něco nového a že se manželce může doma pochlubit, že dneska dělal inventuru.“*

(zaměstnavatel)

*„Také jsem designovala výlohy dvou obchodů, v čemž mi nechali volnou ruku. Věděli, že to vždycky nějak zkombinuju a nebude to ošklivé. Cítila jsem se dobře, že do mě někdo vložil důvěru.“*

(zaměstnankyně)

---

Nově nabyté zkušenosti, vědomosti a dovednosti přinesly u mnoha zaměstnanců **výsledky v podobě posílení sebevědomí a důvěry ve své pracovní schopnosti**. Bez IPM a podpory, kterou umožňuje, by si neosvojili rutinní činnosti, nevyzkoušeli by nové dovednosti, neobjevili by své silné stránky a nezískali vědomosti, které jim v současnosti pomáhají třeba v procesu oddlužení nebo s vyřízením žádosti o sociální byt. **Podpora v rámci IPM pro zaměstnance znamenala také rozšíření obzorů v oblasti možností změny, měli příležitost seznámit se s řadou nástrojů, které jim mohou pomoci zlepšit své postavení na trhu práce i s nabídkou sociálních služeb**. Jak zaměstnanci postupně řešili svou osobní situaci a zvyšovali pracovní kompetence, i malé úspěchy se projevily na jejich sebevědomí. Mnoho zaměstnanců si tak začalo uvědomovat své přednosti, které by mohli uplatnit na pracovním trhu.

*„Člověk šel a nevěděl, co a jak. Teď už víte, jste trošku sebejistá, i v tom pracovním procesu. Myslím si, že kdyby člověk získal jinou práci, už se bude trošičku cítit, že ví, jak se chovat, co mít na papíře napsané, co podepsat, co ne. I když ta pozice je taková nižší, získáte toho hodně. To v minulých pracích nebylo, tam jenom makáte.“*

(zaměstnankyně)

Přestože se u řady zaměstnanců zvýšily pracovní kompetence, získali silnou motivaci pracovat a zlepšovat svou životní situaci i vyšší sebevědomí a důvěru ve své pracovní schopnosti, **obavy z opuštění místa na IPM a následné uplatnitelnosti na volném trhu práce u nich velmi často přetrvávaly**. Mnohdy nevěří, že by mohli práci u běžného zaměstnavatele zvládnout, mají špatné zkušenosti s hledáním nové práce a stále silně vnímají své bariéry, kterými je nízké vzdělání a nedostatečná praxe, věk, fyzické i psychické zdraví nebo etnicita. Svými obavami tak potvrzují skutečnost, kterou zdůrazňují pracovníci podpory i zaměstnavatelé, tedy že při přechodu na volný trh práce dále potřebují zvýšenou podporu.

*„Když jsem si dělala kurz pracovnice v sociálních službách, rozesílali jsme životopis a zatím se nikdo neozval. A já jsem ráda, protože nevím, jak bych se tam cítila. Nejsem na to připravená. Tam, kde jsem, se cítím dobře a v bezpečí. Jak komunikovat s cizími lidmi si zkouším, ale nejde mi to, neumím se zapojit hned, když je neznám. Chci být na tom místě, kde jsem.“*

(zaměstnankyně)

## 5.3 Vyhodnocení dopadů IPM z hlediska snížení bariér zaměstnanců pro vstup na trh práce

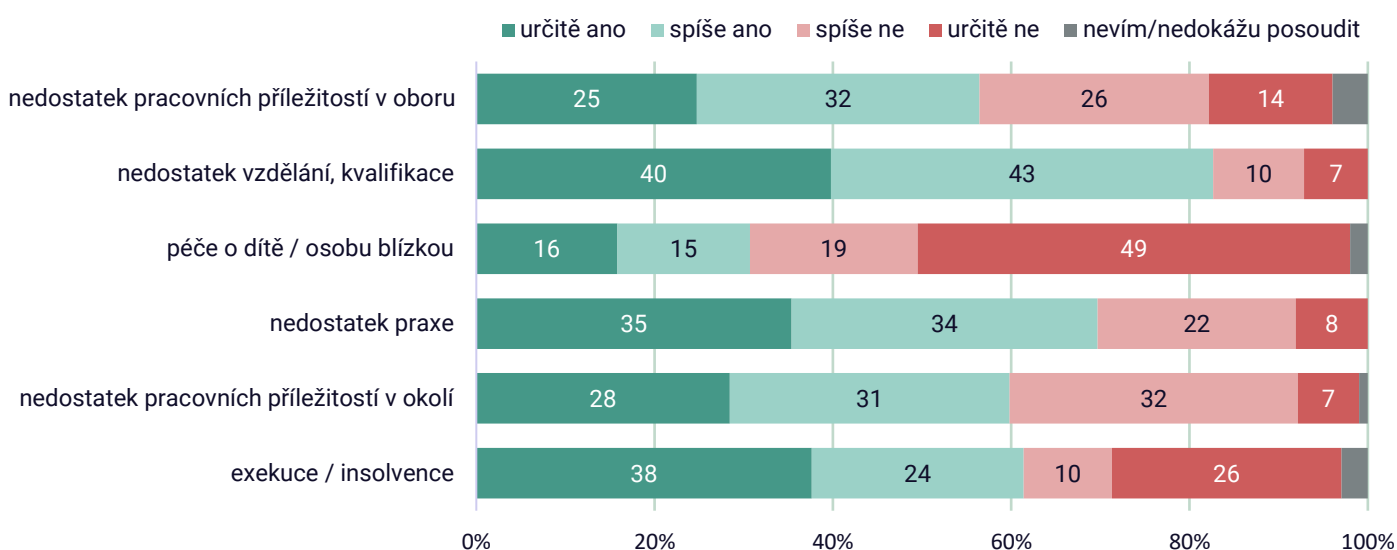
- Pro 83 % zaměstnanců byla nejčastější bariérou pro vstup na běžný trh práce nízká úroveň vzdělání, zvýšení vzdělání nebylo u stávající cílové skupiny reálné, podpora se proto soustředila na získání kvalifikace.
- IPM znamená možnost zmírnění bariéry v podobě absence praxe, která se týkala 69 % zaměstnanců.
- **Vysoké procento zaměstnanců čelilo exekuci, proto se podpora ve velké míře soustředila na řešení zadluženosti.**
- Pro 59 % zaměstnanců představuje problém omezené pracovní příležitosti v blízkosti bydliště.
- **Péče o děti či jiné blízké byla překážkou pro uplatnění u 29 % zaměstnanců; IPM napomohlo ke sladění pracovního a rodinného života, odstranit bariéru ale není v možnostech nástroje.**
- Etnická diskriminace představovala bariéru nejméně u 29 % zaměstnanců.
- **Pro 39 % zaměstnanců byl překážkou na trhu práce vyšší věk.**
- 31 % zaměstnanců komplikuje uplatnění zhoršené fyzické zdraví, u 21 % zaměstnanců zdraví psychické.
- **Závislosti byly jako bariéra deklarovány u 14 % zaměstnanců**
- Mnoho zaměstnanců při vstupu na IPM bydlelo v nevyhovujících nebo nestabilních podmínkách.
- **Většina zaměstnanců byla při nástupu na IPM ve velmi špatné finanční situaci, více než polovina pobírala dávku pomoci v hmotné nouzi.**
- Mnoho zaměstnanců mělo problematické vztahy s rodinou i s širším sociálním okolím a míra jejich celkové psychické pohody byla nízká.
- **V průběhu sledovaného období 16 % zaměstnanců zcela naplnilo svůj individuální plán, 44 % ho splnilo přibližně ze dvou třetin, 21 % z poloviny, 14 % z jedné čtvrtiny a u 5 % bylo zaznamenáno nulové plnění. Úspěšnost závisela na motivaci, vztahu s pracovníkem podpory i aktuálních potřebách zaměstnance.**
- Pracovníci podpory nejčastěji řešili dluhovou a bytovou situací zaměstnanců, zabývali se narovnáním rodinných vztahů, pomáhali v oblasti zdraví či v právní oblasti; podporovali zaměstnance při hledání následného pracovního uplatnění na volném trhu.

### 5.3.1 Bariéry zaměstnanců pro vstup na trh práce

U zaměstnanců byly v době nástupu na IPM **zmapovány základní bariéry**, které jim brání v uplatnění na volném pracovním trhu. Od identifikovaných bariér se poté odvíjel obsah psychosociální podpory, která se zaměřovala na jejich odstranění nebo zmírnění. Na zjištěné bariéry byl navázán individuální plán (IPOR), v kterém se řešily jak samotné bariéry, tak různé aspekty obtížné životní situace, z níž vyplývají různá další znevýhodnění zaměstnance.

GRAF 10:

#### HLAVNÍ BARIÉRY PRO VSTUP NA TRH PRÁCE DEKLAROVANÉ PŘI NÁSTUPU NA IPM



N=94

Nejčastěji uváděnou bariérou zaměstnanců je **nedostatečné vzdělání a kvalifikace**, která představuje problém pro 83 % zaměstnanců (viz graf 10). Tato skutečnost koresponduje s výsledky zjišťování sociodemografických charakteristik zaměstnanců, které ukazují, že tři čtvrtiny z nich mají maximálně základní vzdělání (viz graf 10). Zvýšení vzdělání v rámci první fáze pilotáže IPM s ohledem na věkové vymezení cílové skupiny nelze předpokládat, podpora se tedy zaměřuje na **získání kvalifikace a nabytí nových pracovních dovedností v praxi**. V druhé fázi pilotáže bude možné na IPM umístit i mladé uchazeče do 29 let, u nichž se již podpora může více věnovat potenciálnímu návratu do vzdělávání.

*„Paní nemá takovou kvalifikaci a je tam samozřejmě jenom základní stupeň vzdělání. To si myslím, že ji komplikuje situaci v hledání práce.“*

(poskytovatelka podpory)

---

Druhou nejvýznamnější bariéru tvořil **nedostatek praxe**, který se týkal **69 %** nastupujících zaměstnanců (viz graf 10). I tato bariéra odpovídá výše uvedeným zjištěním z dotazníkového šetření o zaměstnanosti účastníků v předchozích letech, z nichž vyplynulo, že **87 % z nich bylo opakovaně nezaměstnaných** a pouze méně, než jedna čtvrtina byla v posledních 10 letech zaměstnána více než 5 let (viz graf 6 a 7). **Zaměstnanci tedy měli jen omezené zkušenosti se zaměstnáním**, často pracovali mimo legální pracovní trh, nárazově nebo sezónně. U žen byla předchozí neaktivita často ovlivněna mateřskými povinnostmi. Tréninkové zaměstnání na IPM pro zaměstnance znamená možnost, jak si chybějící praxi alespoň částečně doplnit, a zmírnit tak nebo odstranit tuto bariéru.

*„Změnit motivaci člověka, kterému je 57 let a z toho odpracoval možná 10, a chtít po něm najednou, aby začal pravidelně chodit do práce, když do té doby v podstatě pořádně nepracoval, je velice obtížný. Je to opravdu běh na hodně dlouhou trať.“*

(poskytovatelka podpory)

U **62 %** zaměstnanců uplatnění na trhu práce komplikuje **exekuce**, respektive **insolvence** (viz graf 10). Zatímco u výše uvedených bariér je možné výsledky dotazníkového šetření považovat za vysoce validní, neboť respondenti disponovali dostatečnými informacemi o těchto charakteristikách zaměstnanců, v případě dluhů a exekucí nebyla v úvodním mapování často zachycena skutečná situace. Je to dáno zejména tím, že zadlužení je pro mnoho lidí citlivé téma, které nechtějí otevírat, dokud nezískají hlubší důvěru v pracovníka podpory. Podle našich zjištění z kvalitativního výzkumu měla dluhy ve fázi exekuce drtivá většina zaměstnanců. Mnoho z nich při nástupu na IPM nemělo přehled o tom, kde a kolik dluží a situaci neřešili. Jiní naopak už s řešením zadluženosti dříve začali a IPM jim nabídlo možnost dále pracovat na vymanění se z dluhů. Někteří uváděli, že by v případě stabilního příjmu rádi vstoupili do procesu oddlužení. Mezi zaměstnanci se objevili také dva lidé, kteří byli již při nástupu v insolventi.

*Plno věcí nevěděl, oni nejsou informovaný. Jak třeba cestovali, měnili bydliště nebo si to nechali posílat v jeho případě k bejvalý manželce, ona mu dopisy od exekutorů vyhazovala do koše. Netušil, jak se z toho vymotat.*

(zaměstnavatel a poskytovatel podpory)

---

*Sice jsme exekuce a dluhy zmapovali, ale zároveň s tím úplně ti lidi nemají co dělat a taky to pro ně ve výsledku ani taková bariéra na Hanušovicku není. Tím, že tady jsou zadlužených nebo v exekuci velká procenta osob, tak to ani taková bariéra nebyla. Tím, že většina z nich mají základní vzdělání, tak nemají ani šanci dosáhnout nějakých vyšších příjmů, ze kterých by se jim dalo něco strhávat.*

(poskytovatelka podpory)

Výraznou bariérou pro pracovní uplatnění představuje pro **59 %** zúčastněných zaměstnanců **nedostatek pracovních příležitostí v dosažitelné vzdálenosti od bydliště** (viz graf 10). Vysoké skóre této bariéry ve vzorku zaměstnanců je ovlivněno výběrem pilotních lokalit, mezi nimiž byly i prostorově vyloučené oblasti jako je Osoblažsko nebo Šluknovsko, a také vysokým zastoupením žen. V těchto místech je obecně omezená nabídka pracovních míst, k tomu se přidává špatná dostupnost veřejné dopravy a nedostatek financí cílové skupiny na provoz vlastního automobilu. Pokud navíc člověk pečuje o děti nebo jiné blízké, jsou možnosti pracovního uplatnění v těchto odlehlých oblastech velmi malé. IPM jako nástroj určený z velké míry pro obce, jak tomu bylo i v pilotáži, umožní zaměstnancům poskytnout práci v blízkosti bydliště.

*„Je to velký problém, strašně těžko se to láme, že by měli někam jít za hranice obce, která je v sociálně vyloučené lokalitě. Oni strašně chtějí to místo v obci, kde nikam nedoždí. Oni budou klidně pracovat od pěti, ale hlavně když můžou být v místě bydliště.“*

(poskytovatelka podpory)

Nutnost **péče o blízké** je bariérou týkající se v České republice převážně žen a mezi zaměstnanci v pilotáži ji vykazovalo **31 %** osob. Péče o děti, starší rodiče nebo nemocné příbuzné často neumožňuje vzdálit se na delší dobu nebo třeba pracovat ve směnném provozu. Pečující pak mají problém pracovat na plný úvazek, přičemž částečných úvazků pro nízkokvalifikované, kteří jsou cílovou skupinou IPM, je na volném pracovním trhu nedostatek. A jak už bylo uvedeno výše, vzhledem ke svým povinnostem mohou pečující také jen s obtížemi dojíždět do zaměstnání dále od bydliště. V neposlední řadě bariéru tvoří i neatraktivita žen s větším počtem (malých) dětí pro zaměstnavatele. Na tyto překážky IPM může reagovat uzpůsobením pracovní doby a úvazku potřebám zaměstnance, a zároveň vytvářením pracovních míst v místě bydliště. Navíc nástroj předpokládá tolerantního zaměstnavatele, který dokáže vyjít vstříc potřebám pečujících.



---

*„Neměla jsem šanci někam jít do práce, protože jsem se starala o maminku, ale nebylo to nikdy vedený. Mamince je 76 let a měla rakovinu střev, která se dala odoperovat. Dlouhodobě ležela, nemohla ani chodit, takže jsem jí pomáhala.“*

(zaměstnankyně)

**Diskriminace** na trhu práce je hendikepem pro **29 %** zaměstnanců umístěných na IPM. Tito zaměstnanci uváděli, že kvůli svému romskému původu či – v jednom případě – změně pohlaví nemohou najít práci a opakovaně se setkávají s odmítnutím, což je odrazuje od dalších pokusů a odráží se na jejich psychické situaci a osobnostním nastavení.

*„Po telefonu mi vždy řekli, že ano, ale jakmile viděli, že jsem Romka, tak že mají plno a dají mi vědět. To byl podraz, nemůžu za to, jak jsem se narodila. Když se ke mně člověk bude chovat hezky, já se taky budu obratem chovat, ale když vás takhle odbyje a ani vás nevyzkouší, tak vás prostě shodí. Cítila jsem se úplně k ničemu, a proto to možná i nerada zkouším (hledat novou práci).“*

(zaměstnankyně)

Pro **39 %** zaměstnanců tvořil bariéru vyšší **věk**, přičemž **35** z nich bylo v době nástupu na IPM starší než 50 let (viz graf 5). Zaměstnavatelé obecně preferují mladší zaměstnance, kteří mohou být výkonnější a u nichž je větší potenciál pro zapracování či prohloubení kvalifikace. Starším zaměstnancům často komplikuje situaci zdravotní stav a hůře se adaptují na pracovní podmínky. Starší lidé s nízkou kvalifikací jsou tak na trhu práce velmi zranitelnou skupinou, pro niž IPM představuje vhodnou šanci na uplatnění.

*„Má samozřejmě jenom základní stupeň vzdělání, což jí komplikuje situaci v hledání práce, a zároveň v jejím věku už nemůže stát 12 hodin u pásu.“*

(poskytovatelka podpory)

Bariéra v podobě **zhoršeného zdravotního stavu** byla při nástupu na IPM přítomna rovněž poměrně často. **31 % zaměstnanců mělo potíže s fyzickým zdravím a 21 % se zdravím psychickým.** V případě fyzického zdraví se kromě poměrně běžných problémů spojených s vyšším věkem jako jsou bolesti zad nebo zhoršená hybnost objevovaly i specifitější potíže. Byl to například špatný sluch či zrak, neschopnost zvedat těžké předměty nebo pracovat v prašném prostředí, vysoký krevní tlak, astma nebo obezita. Na fyzickém zdraví zaměstnanců se mnohdy podepsaly i podmínky, v nichž žijí – nevyhovující bydlení, nedostatek kvalitního jídla,

---

materiální stres apod. V oblasti duševního zdraví se zaměstnanci nejčastěji potýkali s depresemi či úzkostmi, u některých jedinců se objevila schizofrenie nebo mentální retardace, které jim komplikují nejen pracovní uplatnění, ale i celkové zapojení do společnosti.

*„S transgender zaměstnankyní jsme vyjednávali s doktorama změnu pohlaví, ke které směřuje nekonečné množství lékařských prohlídek. Do toho má trombózu v obou nohách, což znamená, že má zdravotní omezení, ale nikdo jí nedá invaliditu pro jistotu.“*

(zaměstnavatel a poskytovatel podpory)

V menší míře tvořily pro zaměstnance překážku v úspěšném začlenění se na trh práce různé **závislosti**, které byly deklarovány u **14 %** z nich. Šlo nejčastěji o závislost na alkoholu, případně na drogách. U této bariéry stejně jako v případě dluhů je třeba brát získaná data s rezervou, je totiž velmi pravděpodobné, že v době počátečního mapování neměli pracovníci podpory kompletní informace o tomto značně citlivém problému zaměstnanců.

*„U někoho nám dělala problém dochvilnost, začít chodit do práce, což plyne z režimu spojeným s alkoholem, který měli předtím.“*

(zaměstnavatel a poskytovatel podpory)

**Zápis v trestním rejstříku** byl zaznamenán u **7 zaměstnanců** u dalších 6 se pracovníci podpory domnívali, že může být přítomnou bariérou, ale v době vstupu na IPM si tím nebyli jisti. Trestní minulost může být zásadní překážkou, zaměstnavatelé totiž často vyžadují bezúhonnost i u neatraktivních a nízkohodnocených pracovních pozic. V rámci IPM tito lidé dostali příležitost na získání praxe a doporučení pro prostup na volný trh, a zároveň jim mohli pracovníci podpory pomoci se zahlazením trestu a jeho výmazem z trestního rejstříku.

### **5.3.2 Potřeby zaměstnanců v sociální oblasti**

Kromě výše popsaných bariér zaměstnanců pro uplatnění na volném trhu práce, které jsou definovány na základě odborné literatury, jsme u nastupujících zaměstnanců zjišťovali také **další okolnosti jejich životní situace**, které ovlivňují možnost získání a udržení zaměstnání. V souladu s holistickými východisky nástroje IPM o tom, že ztížené sociální podmínky přímo souvisí s pracovním uplatněním, a že stabilní zaměstnání je jen dílčí aspekt potenciálu na změnu životní situace a trvalé začlenění do společnosti, jsme mapovali bydlení zaměstnanců, jejich

---

finanční situaci, vztahy s okolím nebo celkovou psychickou pohodu. Kvantitativní výsledky dotazníkového šetření jsou v tomto ohledu značně limitované, jak je podrobněji popsáno výše (viz kapitola [Limity dotazníkového šetření](#)), z kvalitativních částí dotazníku, rozhovorů a fokusních skupin jsme však získali validní informace o zázemí účastníků pilotáže.

Ve shodě s dosavadním věděním v oblasti sociální integrace považujeme **stabilní bydlení za nezbytný základ pro zlepšení životní situace**<sup>13</sup>. Bez stabilního a kvalitního bydlení jsou rovněž velmi omezené možnosti plnohodnotného začlenění na trh práce. Vycházíme z předpokladu, že přístup work first<sup>14</sup>, tedy sociální začleňování skrze poskytnutí zaměstnání, nemůže u cílové skupiny IPM přinést očekávané efekty bez současné podpory v dalších oblastech života, zejména v oblasti bydlení. Proto jsme v rámci evaluace podrobněji sledovali bytové zázemí zaměstnanců a jeho změny v průběhu pilotáže.

Při vstupu na IPM bydlelo mnoho zaměstnanců v **hygienicky a technicky nevyhovujících prostorách**, ale především v podmínkách **nestabilního bydlení bez dlouhodobější jistoty**. Řada z nich žila v nájmech s krátkodobými smlouvami a nejistotou, zda budou moci ve svém dosavadním domově zůstat, jiní byli klienty azylových domů, které slouží jako přechodné nouzové ubytování. Většina se potýkala s vysokými náklady na bydlení a stále přítomnou nejistotou, zda je budou schopni uhradit. Mnoho lidí ze souboru zaměstnanců naráželo na nedostupnost kvalitního bydlení kvůli etnické diskriminaci. Někteří zaměstnanci bydleli na ubytovnách, vyskytly se i případy lidí bez přístřeší, kteří byli v době nástupu na IPM na ulici a přespávali například ve stanu. Stres pramenící z problematkové bytové situace se silně projevoval na jejich psychické kondici, absenci pozitivní životní perspektivy, a tudíž i motivaci ke změně. V praktické rovině pak nevyhovující bydlení ovlivňovalo i jejich pracovní výkony a docházku. Ne všichni zaměstnanci však měli nevyhovující bytové podmínky, někteří bydleli ve vlastním bydlení nebo v podnájmu, kde byli spokojení. Za zmínku stojí, že mnoho zaměstnanců mělo v důsledku svých životních příběhů značně zkreslené představy o tom, co jsou standardní podmínky bydlení, které by do jejich životů vnesly stabilitu. Za vyhovující pak označovali azylové domy nebo přelidněné nájemní byty s plísní apod.

---

<sup>13</sup> Shinn et al. 1998; Tsemberis 2010

<sup>14</sup> Sirovátka & Šimíková 2013

---

*„Než začala pracovat v tomto projektu, tak nikdy nepracovala. Má tři děti, dluhy, žije ve vyloučené lokalitě v bytě, který není zkolaudován, a pět jich bydlí v jedné místnosti v 1+kk.“*  
(poskytovatelka podpory)

V rámci mapování životní situace zaměstnanců jsme sledovali i jejich **finanční situaci**. S ohledem na cílovou skupinu zaměstnanců IPM bylo zřejmé, že jejich materiální zázemí nebude uspokojivé. Jak bylo potvrzeno dotazníkovým šetřením i rozhovory, drtivá většina zaměstnanců v době nástupu na IPM neměla dostatečné příjmy na uhrazení životních potřeb své domácnosti, natož na neočekávané výdaje a splácení často přítomných dluhů. Mnohdy žili pouze z pomoci v hmotné nouzi, státní sociální podpory či podpory v nezaměstnanosti. Svou situaci popisovali tak, že přežívají ze dne na den, a nemají žádnou perspektivu na zlepšení. Malá část zaměstnanců uvedla, že základní životní náklady pokrývá bez problémů, avšak v dalších výdajích se musí značně uskromnit. Od zaměstnání na IPM pak 95 % zaměstnanců očekávalo, že si finančně polepší.

*„Naše zaměstnankyně bydlí ve vyloučené lokalitě, a chtěla by jít do většího města. Jenže je sama s dcerou a ten půl rok je strašně krátká doba, aby si na poloviční úvazek našetřila nějaké peníze na kauci, aby se mohla přestěhovat.“*  
(zaměstnavatelka a poskytovatelka podpory)

Další oblastí, která je příčinou i důsledkem obtížné uplatnitelnosti na pracovním trhu a dlouhodobé nezaměstnanosti, jsou **sociální vztahy**<sup>15</sup>. Zjišťovali jsme tedy, jaké mají zaměstnanci vztahy se svým nejbližším okolím – rodinou – i jak jsou na tom z hlediska širších sociálních kontaktů. Část z nich uvedla, že má zdravé vztahy se svými příbuznými, ale jiní zaměstnanci tyto vztahy popsali jako problémové. Uváděli například, že jsou samoživitelé, že jejich partneři jsou ve výkonu trestu, že mají zkušenost s domácím násilím nebo se svou rodinou nejsou vůbec v kontaktu. Zazněly i příběhy o tom, jak rodina zaměstnankyni vyhodila na ulici, nebo se jí zrekla kvůli genderové tranzici. Často uváděné byly také napjaté vztahy mezi partnery kvůli finančním otázkám, péči o děti nebo různým patologickým jevům jako je alkoholismus apod.

---

<sup>15</sup> Více o důsledcích dlouhodobé nezaměstnanosti in České priority, 2024.

---

*„Často se stává, což u klasických zaměstnanců nebylo, že se otevírají věci, které ti lidé prostě řešit nechtějí, například rodinné vztahy. Třeba s námi nechtěli řešit dluhy, protože se kvůli nim rozvádí nebo se doma hádají. Ale je to potřeba řešit, protože se to může někam posunout.“*

(zaměstnavatel)

Pokud jde o **vztahy se širším sociálním okolím**, zde byly zaznamenány poměrně časté potíže s navazováním kontaktů, obavy z neznámého prostředí i cizích lidí. S tím souvisí i pocit nedostatečného zapojení do společnosti a jakési izolovanosti v nepříznivých životních podmínkách, které zaměstnanci při nástupu na IPM deklarovali. Tyto obtíže jsou známými důsledky dlouhodobé nezaměstnanosti a života v sociálním vyloučení, v nichž se řada zaměstnanců nacházela. U některých zaměstnanců byla oblast navazování sociálních vztahů ovlivněna psychiatrickými diagnózami (např. schizofrenie, sociální fobie). U jiných hrály roli závislosti, zejména alkoholová.

Dalším sledovaným aspektem byla **celková psychická pohoda** zaměstnanců, která je výsledkem všech výše uvedených faktorů životní situace, a rovněž kondice v oblasti psychického a fyzického zdraví. Mnozí zaměstnanci hodnotili svou celkovou psychickou pohodu před nástupem na IPM jako nepříliš uspokojivou. Nástroj IPM tím, že pracuje s životní situací zaměstnance komplexně, vytváří velký potenciál právě pro zlepšení v oblasti psychické pohody. Jak bude popsáno níže, tato hypotéza se v rámci evaluace potvrdila a celkově i v jednotlivých případech došlo ke zlepšení.

### **5.3.3 Řešení bariér a potřeb zaměstnanců v rámci IPM**

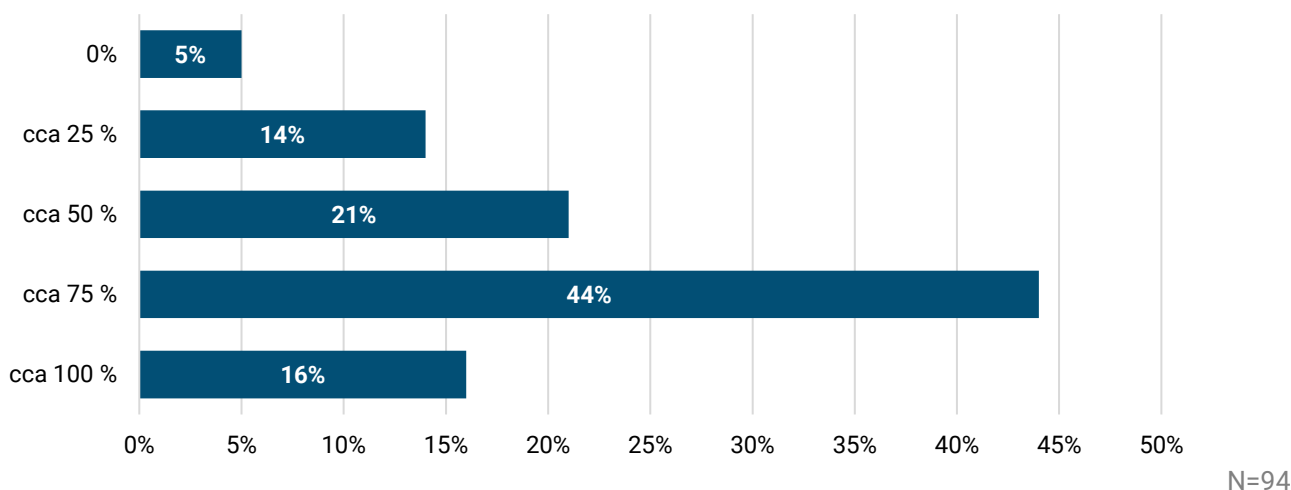
Jak už bylo zmiňováno výše, je nutné uvědomit si, že existuje mnoho strukturálních a systémových bariér, které samotný nástroj IPM nemůže vyřešit, ať už jde o diskriminaci na základě etnicity, vyšší věk, špatnou dopravní dostupnost nebo podmínky pro oddlužení. S mnoha bariérami však IPM může pomoci, a především může být nástrojem pro motivaci s bariérami pracovat.

*„Zaměstnankyně je velmi motivovaná k tomu udělat si rekvalifikační kurz a vyřídit si insolvenční. Práce se nebojí, má jasnou představu o tom, jakou práci by ráda dělala a co je pro to potřeba udělat. Nicméně zůstává tady řada bariér jako špatná dopravní dostupnost, exekuce, péče o 6 nezletilých dětí nebo etnicita.“*

(poskytovatelka podpory)

Zaměstnavatelé i poskytovatelé psychosociální podpory pracovali na **obecné stabilizaci osobních životů zaměstnanců a pokoušeli se zmírnit nebo odstranit různé bariéry**, aby mohlo dojít k uplatnění zaměstnance na volném pracovním trhu. S každým zaměstnancem si stanovili **individuální plán osobního rozvoje (IPOR)**, který obsahoval jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle a termíny jejich plnění. Na některých se pracovat dařilo, na jiných naopak méně. Velmi záleželo na aktuálním rozpoložení zaměstnance, na jeho motivaci, ale i na důvěře, kterou k daným pracovníkům pociťoval. V době vyplňování výstupních dotazníků (říjen 2024) poskytovatelé podpory uváděli, že se celý individuální plán podařilo naplnit 16 % zaměstnanců, přibližně ze dvou třetin ho splnilo 44 % zaměstnanců, z poloviny 21 %, z jedné čtvrtiny 14 % a takřka nulové plnění bylo zaznamenáno u 5 zaměstnanců, což činí 5 % z celkového počtu (viz graf 11).

**GRAF 11:**  
**PLNĚNÍ INDIVIDUÁLNÍHO PLÁNU OSOBNÍHO ROZVOJE**



**V oblasti vzdělávání** se zaměstnanci věnovali aktivitám, díky kterým si osvojovali nové znalosti a dovednosti. Kromě **kariérního, právního nebo digitálního vzdělávání měli zaměstnanci možnost využít rekvalifikace nebo se zúčastnit stáží či vzdělávacích akcí** na různá témata. Učili se hospodaření s rozpočtem domácnosti, tedy jak prioritizovat platby různých nákladů, jak rozložit příjem na celý měsíc, případně jak nakládat s penězi, které jim zbydou, a obecnou finanční gramotnost, obzvláště ve vztahu k zadlužení.

---

*„Hodně jsme s nimi řešili finanční rozpočet. Vždycky jsme si sepsali všechny jejich příjmy a pak jsme se společně bavili o tom, jaké mají výdaje a co musí být prioritně zaplacené. Protože se stávalo, že třeba zaplacení nájmu nebo elektřiny pro ně nebylo důležité. Říkali si ‚Zaplatíme příští měsíc, teď je důležitý, ať máme na jídlo, cigarety nebo kafe.‘ A když s nimi po výplatě takový finanční plán uděláme, tak na konci měsíce zhodnotíme, jak se povedlo ho dodržet. Nechceme jim každý týden hlídat finance a ptát se, zda s penězi vyšli. Pouze se pak na konci měsíce případně zeptáme, kde vezmou peníze na bačkory do školy, když je dosud nepořídili.“*

(poskytovatelka podpory)

Tématu **zadlužení** se v rámci pilotáže věnovala zásadní pozornost, neboť s dluhy či exekucemi se potýkala většina zaměstnanců. Zásadní úlohou pracovníků podpory bylo motivovat zaměstnance k tomu, aby začali aktivně svou dluhovou situaci řešit. U mnoha z nich bylo třeba zmapovat dluhy a exekuce, aby bylo možné začít s jejich řešením. Důležité bylo také vysvětlit zaměstnancům systém exekučních/insolvenčních srážek ze mzdy a pracovat na udržení jejich motivace k práci i přesto, že jim kvůli srážkám zbyde jen část výplaty. Pokud to situace umožňovala, snažili se směřovat zaměstnance ke vstupu do insolvence a procesu oddlužení. Dále komunikovali s věřiteli, pomáhali s právními úkony souvisejícími s dluhy a exekucemi, nebo pro zaměstnance vyjednávali splátkové kalendáře. Na dluhové problematice pracovníci podpory nejčastěji spolupracovali s dluhovými poradnami a specializovanými sociálními službami. Dluhové poradenství obecně bylo nejčastěji poskytovanou integrační aktivitou.

*„My dluhy úplně neprezentujeme jako problém, ale spíš se jim snažíme ukázat, jaké by to bylo, kdyby je měli vyřešené. Co by je to ve výsledku stálo, třeba udělat si splátkový kalendář a poslat pětistovku. Že za několik let by to řešit nemuseli, nemusely by to řešit jejich děti, že by si v klidu mohli pořídit třeba auto.“*

(poskytovatelka podpory)

Zaměstnancům bylo v rámci psychosociální podpory poskytováno také **dávkové poradenství**. Pracovníci podpory zjišťovali nároky zaměstnanců na různé typy dávek a pomáhali s jejich vyřizováním.

V oblasti **zdraví** bylo třeba některým zaměstnancům nebo jejich rodinným příslušníkům pomoci získat lékaře primární péče. Dále je podpořit v tom, aby vyhledali potřebnou pomoc odborných lékařů, a poté je motivovat k dodržování léčebného režimu. Poskytovatelé podpory často



---

doprovázeli zaměstnance k lékařům a pomáhali jim v komunikaci s nimi i vyřizování potřebných náležitostí. V jedné z lokalit byli zaměstnanci nakontaktováni na místního zdravotního mediátora, který s nimi koncepčně řešil celou oblast zdraví.

*„Do té doby nepřemýšleli o svém zdraví, nechodili po lékařích, ale jakmile nastoupili do práce, začali se zajímat. A najednou měli možnost zajít si k zubaři nebo ke gynekologovi.“*  
(poskytovatelka podpory)

Zaměstnance, kteří měli **problém se závislostmi**, pracovníci podpory propojovali s adiktologickými službami, a také se jim v rámci pracovního tréninku i psychosociální podpory věnovali prostřednictvím motivačních rozhovorů, rozebrali příčiny závislostního chování, anebo jim pomáhali se smysluplným **trávením volného času**. V jednom případě třeba pracovnice podpory jako prevenci relapsu pořídila zaměstnanci jízdní kolo, aby ve volném čase mohl sportovat. Téma volnočasových aktivit řešili pracovníci podpory i se zaměstnanci, kteří neměli problémy se závislostí, ale kvůli prostředí, v němž dosud žili, neuměli svůj čas smysluplně naplnit.

Pracovníci podpory i zaměstnavatelé také intenzivně **řešili bytovou nouzi zaměstnanců**. Vyhledávali možnosti zlepšení bytové situace, komunikovali s pronajímateli, pomáhali s vyřizováním potřebných úkonů a dokumentů nebo s žádostmi o obecní či sociální byt.

*„Protože má náš zaměstnanec dluhy vůči městu, nemá nárok na městský byt. Ted' bydlí v takovém bytě zvláštního určení, v podstatě je to jenom taková místnost. Ale až na IPM skončí, tak bude mít smazanou dluh vůči magistrátu a otevrou se mu dveře třeba k tomu získat městské byt.“*

(poskytovatelka podpory)

Silně přítomnou strukturální bariéru v podobě **nedostatku pracovních příležitostí v okolí bydliště** provázanou s **nutností péče o blízké**, která zaměstnancům neumožňuje přijmout vzdálenější pracovní místo, se poskytovatelé podpory snažili překonat vyhledáváním možností zaměstnání v okolí, anebo naopak hledali způsoby, jak by mohl zaměstnanec do vhodného zaměstnání dojíždět. V jedné z lokalit se například poskytovatelka podpory snažila zajistit hlídání pro dítě jedné ze zaměstnankyň, aby mohla přijmout místo ve vzdálenější obci.

Poskytovatelé podpory se také u některých zaměstnanců zabývali narušenými **rodinnými vztahy**, které negativně ovlivňovaly jejich životní situaci. Usilovali o rozkrytí příčin problémů a společně hledali jejich řešení. Často se jednalo o vztahy zaměstnankyň s bývalými partnery a spory o placení výživného na děti. Konkrétně pak poskytovatelé podpory zaměstnankyním radili, jak navázat komunikaci, jak se vyhnout konfliktům nebo čím argumentovat. Objevila se i opačná situace, kdy poskytovatel podpory motivoval zaměstnance, aby kontaktoval svou bývalou přítelkyni a společně dítě, na které neplatí výživné.

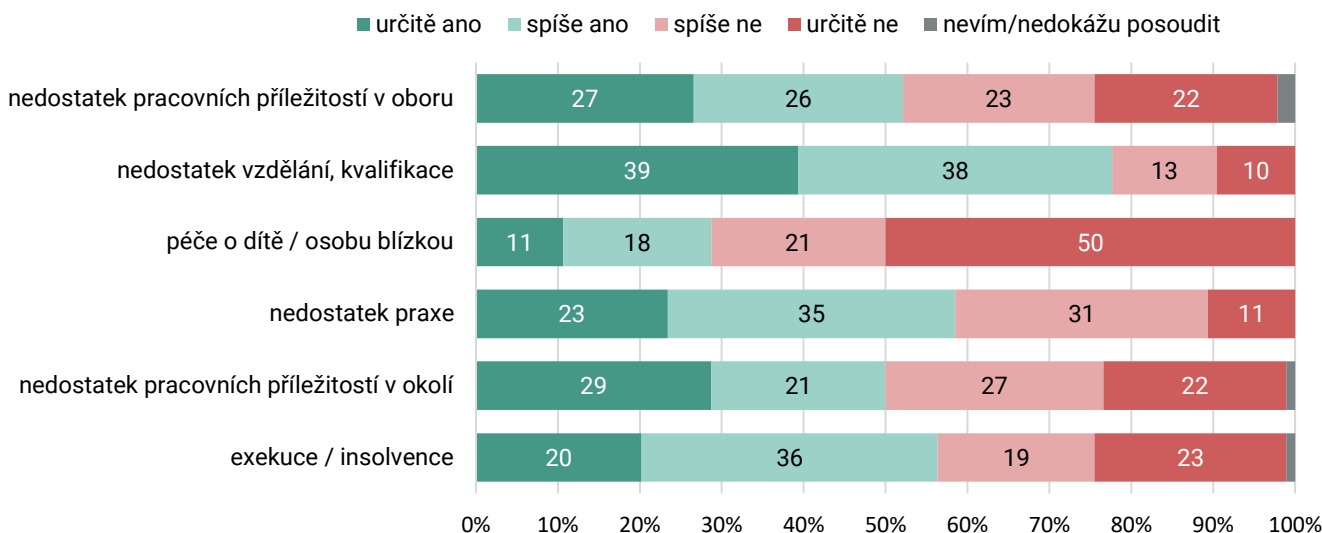
*„Sice nám žádný klient nepostoupil dál do normálního zaměstnání, ale čekají nás výběrová řízení, u kterých můžou uspět. A i když by třeba neuspěli na poli zaměstnanosti, tak si urovnali svoje osobní a rodinné záležitosti. Aby mohl klient pracovat a aby byl spokojený v pracovní sféře, potřebuje mít osobní záležitosti, rodinu, děti zabezpečeny.“*

(poskytovatelka podpory)

Jak se po intervenci IPM změnila míra přítomných bariér u zaměstnanců podle výsledků dotazníkového šetření shrnuje graf č. 12 níže.

**GRAF 12:**

### **HLAVNÍ BARIÉRY PRO VSTUP NA TRH PRÁCE PO INTERVENCI IPM**



N=94

Ukázalo se, že v rámci psychosociální podpory při IPM poskytovatelé pomáhali nejen samotným zaměstnancům, ale i jejich rodinám, případně přátelům. IPM se tak stává nástrojem pro stabilizaci celých domácností nebo i menších komunit. Zaznamenali jsme třeba případ, kdy přítel jedné ze zaměstnankyň si na doporučení poskytovatelky podpory udělal kurz asistenta

---

prevence kriminality a získal tak stabilní zaměstnání. Jiné zaměstnankyni pracovníce podpory pomohli s udržением dcery na střední škole tím, že ji navázali školního sociálního pedagoga, který s rodinou vyřešil finanční problémy spojené se studiem, a podpořil ji v přípravě na opravné zkoušky. V jiné lokalitě bylo zjištěno, že se na zaměstnankyni obracelí přátelé a známí s tím, aby se se svou poskytovatelkou podpory poradila o jejich problémech.

*„Některé z kolegyně se mě občas zeptají na svůj problém, se kterým pak jdu za svojí sociální pracovnící. Mohu je vzít i s sebou a oni je přijmou, pomůžou každému.“*

(zaměstnankyně)

*„My to tady bereme tak, že když se nám člověk dostane v uvozovkách do rukou, začneme pracovat s celou rodinou. Proč to dítě nechodí do školky? Vždyť má chodit do školky. Proč nemůžete pracovat, nemáte školku? Ale místa ve školkách jsou, tak půjdeme k zápisu. A tím už začíná ta práce.“*

(zaměstnavatelka)

Z popisu průběhu práce s bariérami a životní situací zaměstnanců je zřejmé, že podpora v rámci IPM vyžaduje spolupráci řady podpůrných služeb a aktérů, při níž se přirozeně vytváří nebo prohlubují místní spolupracující sítě, což lze považovat za vedlejší neočekávaný, avšak významný dopad nástroje. Zároveň je z výpovědí respondentů patrné, že IPM má potenciál širšího dopadu i mimo zaměstnaného jednotlivce nejen na jeho rodinu, ale i na komunitu, v níž žije.

*„Rozhodně je lepší, když (zaměstnanec) něco dělá a jde vzorem dětem, vnoučatům nebo sousedce, co vyhazuje odpadky z okna. On si jí ještě srovná, protože jí řekne, že mu přidělává práci, ať s tím příště zajde do popelnice. Zkrátka působíte na celou komunitu tím, že někoho z problémového vchodu v daném paneláku vytáhnete do práce.“*

(zaměstnavatelka)



## PŘÍBĚH Z LOKALITY<sup>16</sup>

Zahájení projektu IPM v naší oblasti pro nás bylo velmi náročné. Od prvního zveřejnění projektového záměru projevil o IPM zájem velké množství různě starých lidí, od čerstvých absolventů až po osoby v předdůchodovém věku. Mnohé z nich jsme však museli odmítnout, protože nesplňovali podmínky projektu, nebo proto, že jsme neměli tolik dostupných míst. V tuto chvíli sehrál důležitou roli úřad práce, který nám obratem poskytoval informace o naplnění požadavků uchazeči a nabízel alternativní řešení těm, kteří je nenaplnili.

Mezi zájemci byla také paní Věra<sup>17</sup>, která od svých 18 let střídala rodičovskou dovolenou s nezaměstnaností. Po nástupu dětí do školy se snažila najít práci, ale kvůli nedostatku pracovních zkušeností čelila neustálému odmítání. Projekt IPM proto viděla jako skvělou příležitost, jak získat pracovní návyky a cenné zkušenosti.

Na začátku se Věra svěřila, že ji velmi zatěžuje skloubení rodinného života s pracovními povinnostmi. Bála se, že jí exekutor sebere část platu, což by mohlo ovlivnit její rozhodnutí, zda v práci pokračovat. Společně jsme se zabývali nejen jejím pracovním uplatněním po skončení projektu, ale i celkovou situací její rodiny. Pomohli jsme jí navázat kontakt s dluhovou poradnou, kde si s partnerem sjednali schůzku, aby zjistili, jaké mají možnosti v oblasti oddlužení. Poradna jim doporučila, aby uzavřeli manželství, což by celý proces usnadnilo a snížilo finanční zátěž.

Po 17 letech se proto Věra provdala a následně s manželem podali žádost o insolvenční řízení k soudu. Zároveň Věru trápila situace její dcery, která v prvním ročníku střední školy neprospívala a hrozilo, že nepostoupí do dalšího ročníku. Věru jsme proto podpořili v komunikaci se školou, zprostředkovali kontakt se sociálním pedagogem a hledali vhodné řešení. Nakonec dcera začala docházet na doučování a po úspěšném složení opravných zkoušek pokračovala ve studiu. Ani bytové podmínky nebyly pro rodinu Věry ideální. Společně bydli v nezkolaudovaném 1+kk, díky čemž se Věra rozhodla podat žádost o městský byt, který nakonec získala. Tyto malé, avšak v jejím životě podstatné kroky Věře zvýšily sebevědomí a motivovaly ji k většímu úsilí při hledání nové práce.

***„Od té doby, co jsem vás potkala, se mi život změnil k lepšímu,“*** pronesla Věra během individuální schůzky. Ne každý účastník projektu měl tak pozitivní přístup k nabízené podpoře. Díky této zpětné vazbě jsme však přesvědčeni, že projekt IPM má smysl.



---

<sup>16</sup> Text zpracoval lokální koordinátor a poskytovatelka podpory na základě příběhu z praxe.

<sup>17</sup> Z důvodu zachování anonymity jsme pro účely tohoto textu změnili jméno dané zaměstnankyně.

### 5.3.4 Výsledky v oblasti stabilizace životní situace zaměstnanců

- **Nejvýraznější zlepšení bylo zaznamenáno u finanční situace zaměstnanců.**
- Významné úspěchy byly dosaženy v oblasti bytové situace, kterou se podařilo zlepšit z hlediska kvality i stability bydlení.
- **Dařilo se v oblasti zadluženosti a u mnoha zaměstnanců došlo k výrazným posunům – klesl počet zaměstnanců, kteří dluhy nijak neřešili, v mnoha případech byly zmapovány dluhy a exekuce nebo nastaveny udržitelné splátkové kalendáře, 3 zaměstnanci v průběhu pilotáže vstoupili do insolvence, další zahájili proces směřující k povolení oddlužení.**
- V oblasti fyzického i psychického zdraví se podařilo navázat zaměstnance na potřebné lékařské služby i motivovat je k dodržování léčby a zlepšení životního stylu a smysluplného trávení volného času.
- **IPM přispělo ke zlepšení celkové psychické pohody zaměstnanců.**
- Některým zaměstnancům IPM pomohlo s řešením závislostí.
- **Po absolvování IPM bylo u všech bariér a aspektů životní situace, kromě etnické diskriminace, celkově zaznamenáno zlepšení.**

V této kapitole vycházíme především z kvalitativních zjištění z rozhovorů a fokusních skupin, které doplňujeme o výsledky dotazníkového šetření, v němž byl porovnáván stav ve sledovaných oblastech při zahájení intervence nástroje IPM se stavem po 6 měsících jeho působení. Jak už bylo řečeno výše, výsledky dotazníkového šetření mají své limity, proto slouží spíše pro dokreslení plošného efektu intervence, a konkrétní popisované výsledky jsou vztaženy k individuálním příběhům zaměstnanců či lokalit.

Velká část zaměstnanců vnímala **IPM jako naději na nový začátek** a rozcestník v jejich životě, který jim dodal motivaci změnit svou životní situaci. **V pilotu se tak mimo jiné podařilo motivovat i některé jedince, kteří zpočátku neprojevovali velký zájem o změnu – tím, že zjistili, že spolupráce s odborníky přináší výsledky.** Primárně se jednalo o motivaci v podobě stabilizace finanční situace či splacení dluhů, ale někteří zaměstnanci také hovořili o motivaci, kterou pro ně představovalo znovunavázání vztahů s jejich blízkými nebo zlepšení podmínek bydlení. Jiní zase v zaměstnání našli možnost se potkávat s novými lidmi, čehož se do

---

budoucná nechtějí vzdát, protože jim společnost jiných lidí dělá radost. Několik zaměstnanců zase chtělo dokázat svému okolí, že mají na to být úspěšní.

*„Zaměstnanec má v sobě pevně zakotveno, že by měl pracovat, ale potřebuje vnitřní jistotu v práci a bezpečné prostředí. Chce postavit svůj život znovu, bydlet sám, mít ženu. Velkou motivací je mu syn, se kterým chce navázat vztah, a uvědomuje si, že to bez uspořádání života nepůjde. To jsou jeho klíčové a silné motivy, proč mít stabilní zaměstnání.“*

(pracovník podpory)

*„Chtěla bych svým synům víc dopřát. Jeden za chvíli ukončí základní školu a já chci, aby šel dál, nechci, aby zůstal doma. A to třeba řešíme, že na to budou třeba finance. To vím podle sebe, když jsme byli vychovaní bez táty, na učení jsem nemohla jít, protože máma byla ráda, že nám dá talíř jídla. Proto člověk musí jít dál. Jsem ráda za to, že je mi umožněno tady pracovat.“*

(zaměstnankyně)

Přestože řada cílů, které si zaměstnanci spolu se svými poskytovateli psychosociální podpory stanovili, lze naplnit v dlouhodobějším horizontu, podařilo se i za poměrně krátkou dobu pilotáže dosáhnout výrazných výsledků.

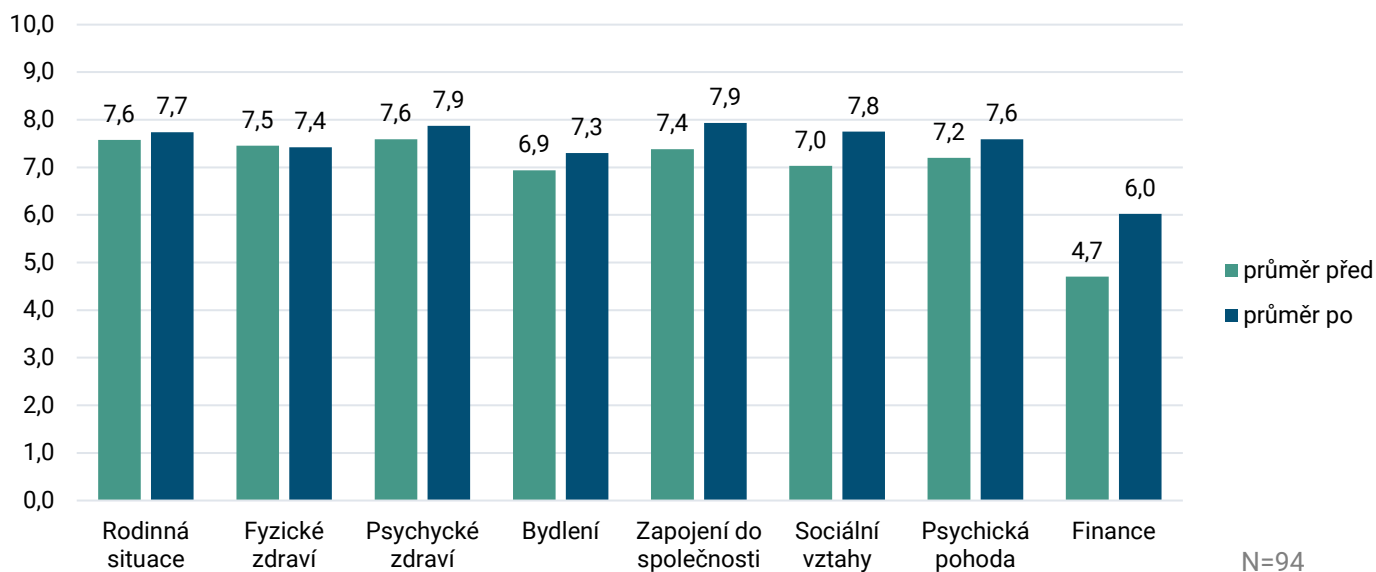
**Hmatatelné výsledky se dostavily v oblasti řešení bytové situace zaměstnanců.** Z výpovědí různých typů respondentů bylo zjištěno, že se u řady zaměstnanců podařilo zlepšit bytovou situaci, a to jak z hlediska komfortu bydlení, tak z hlediska jeho stabilizace. Několik zaměstnanců, kteří byli v době vstupu na IPM bez přístřeší a žili na ulici nebo přespávali v noclehárnách, se podařilo zabydlet v ubytovnách. Jiní zaměstnanci se zase přesunuli z ubytoven do lepšího bydlení v azylových domech. Několik zaměstnanců, respektive rodin, se pracovníkům podpory podařilo posunout z přechodného bydlení v azylovém domě do stabilnějšího obcí podporovaného bydlení nebo nájemního bytu. V různých lokalitách získalo několik zaměstnanců bydlení v obecním či městském bytě. Další zaměstnanci pak začali uvažovat o možnostech, které v oblasti bydlení mají, a jsou motivováni ke změně. Kupříkladu jeden ze zaměstnanců měl v době ukončování pilotáže stejné nevyhovující bydlení pro rodinu jako na jejím začátku, avšak díky zvýšenému příjmu a získané motivaci začal šetřit na kauci a s podporou svého klíčového pracovníka podal žádost o městský byt. Řada zaměstnanců bytovou situaci neřešila, protože byla se svým dosavadním bydlením spokojena, anebo jiné možnosti neměla (např. kvůli dluhům vůči městu nemohou požádat o městský či sociální byt).

„Snaží se být stabilní, mají práci, kde je klidné prostředí, kde mají po dlouhé době v životě oporu, ale pak přijdou na ubytovnu, kde je něco rozhodí, a řešením je pro ně alkohol, drogy nebo někoho zbit. A jsme zase na začátku. Jednomu zaměstnanci jsme proto pomohli ke klidnějšímu bydlení a dále hledáme možnosti, ve kterých se bude cítit dobře a bude pracovat na svých cílech.“

(zaměstnavatel)

GRAF 13:

### POROVNÁNÍ SITUACE PŘED A PO INTERVENCI IPM



Podle výstupů z dotazníků se bydlení podařilo zlepšit u 29 zaměstnanců, zatímco u 42 zůstalo beze změny a 22 zaměstnancům se zhoršilo. Zhoršení v tomto případě znamená ohrožení ztrátou bydlení, které jsme zaznamenali i v rámci rozhovorů. Zaměstnanci například hrozila ztráta bydlení z důvodu rekonstrukce domu, v němž bydlí. Jiné zaměstnankyni majitel neprodloužil nájemní smlouvu nebo se vyskytlo zhoršení stavu bytu (rozšíření parazitů). Obecným problémem pro cílovou skupinu IPM zůstává velice omezená možnost získání bydlení na volném trhu, ať už kvůli nedostatku bytů v lokalitách, příliš nízkým příjmům pro uhrazení kauce a nájemného, nebo stále přítomné etnické diskriminaci Romů. Obecní či jinak podporované bydlení je tak pro mnohé z nich jedinou možností. **Nástroj IPM díky podpoře poskytovatelů podpory při snaze o získání nějakého typu podporovaného bydlení pak může být pro tyto lidi významnou pomocí.**

Nejvýraznější pozitivní posun byl zaznamenán v oblasti zlepšení finanční situace. Podle výsledků dotazníkového šetření nastalo zlepšení u 59 zaměstnanců, u 22 zaměstnanců se situace nezměnila a ke zhoršení došlo u 13 z nich. Zlepšení situace vyplývá z toho, že

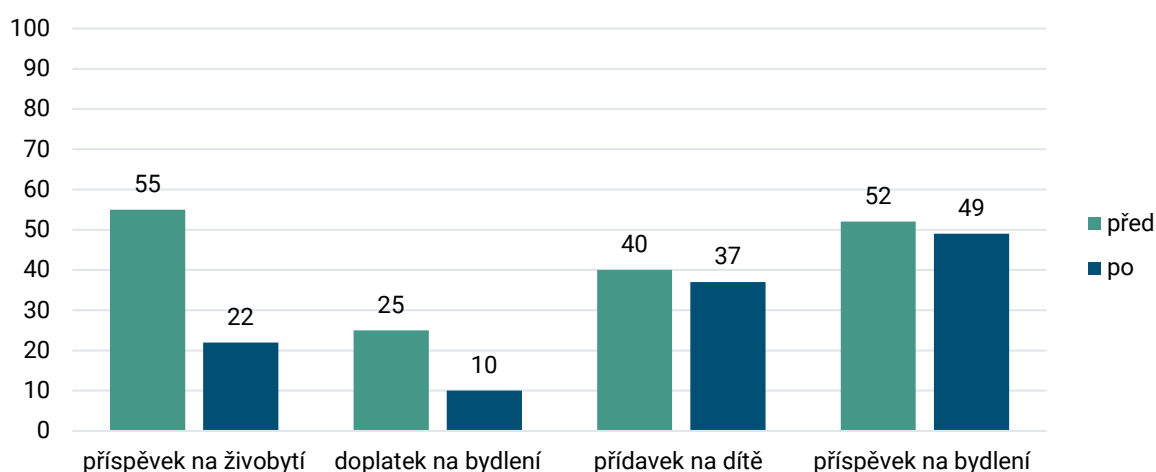


zaměstnanci umístěním na IPM získali stabilní příjem, který většina z nich do té doby neměla. Zároveň se vlivem integračních aktivit zlepšila jejich finanční gramotnost a schopnost hospodaření s rozpočtem domácnosti. Se stabilním příjmem (a dalšími změnami, jako třeba přestěhování do bytu s nižším nájmem) byli schopni pokrýt základní potřeby. V případě mimořádných výdajů nebo situací samoživitelek s více dětmi byl však příjem z IPM, který obvykle nepřesahoval výši minimální mzdy, stále nedostačující. Jednotky zaměstnanců si podle výpovědí pracovníků podpory dokonce dokázaly něco z příjmu uspořít. Některým zaměstnancům se ale i přes snahu pracovníků podpory nedařilo dodržovat stanovené finanční plány a potřeba pomoci v této oblasti u nich přetrvává.

**Před nástupem na IPM více než polovina zaměstnanců pobírala nějaký typ sociální dávky** (viz graf 14). Nejčastěji se jednalo o příspěvek na živobytí, který při nástupu pobíralo 55 zaměstnanců, příspěvek na bydlení pobíralo 52 osob, doplatek na bydlení pobíralo 25 osob a přídavek na dítě 40 osob. Mnoho z nich **po nástupu na IPM ztratilo na dávky nárok**. Zejména se jedná o příspěvek na živobytí (v průběhu IPM pobíralo 22 zaměstnanců), poté příspěvek na bydlení (v průběhu IPM pobíralo 49 osob), doplatek na bydlení (v průběhu IPM pobíralo 10 osob), ale také o přídavek na dítě (v průběhu IPM pobíralo 37). Změny v oblasti dávek ilustruje graf 14. Někteří zaměstnanci získali nějakou dávku, na níž měli nárok, až v průběhu pilotáže díky pomoci poskytovatelů. V těchto případech šlo nejčastěji o příspěvek na bydlení, v jednom případě byl vyřízen zaměstnankyni doplatek na bydlení v azylovém domě. Dalšímu zaměstnanci pak byl přiznán příspěvek na péči o nemocného otce. U několika zaměstnanců byla také podána žádost o invalidní důchod.

**GRAF 14:**

**POČTY PŘÍJEMCŮ SOCIÁLNÍCH DÁVEK**



N=94

---

V **oblasti zadluženosti** se rovněž podařilo dosáhnout poměrně významných výsledků. **Podle dotazníkového šetření se situace zlepšila u 30 zaměstnanců, a naopak zhoršila u 10.** Velký posun klíčoví pracovníci u zaměstnanců zaznamenali především v motivaci zadluženost řešit. Podle výstupů z dotazníků bylo **zpočátku ve skupině zaměstnanců 20 osob, které dluhovou situaci nijak neřešily, po 6 měsících intervence už zbylo jen 10 takových.** U mnoha zaměstnanců se podařilo zmapovat dluhy a exekuce, což je první krok k možnosti dostat se z dluhové pasti. Mnoho zaměstnanců začalo spolupracovat s dluhovou poradnou, pracovalo se na vytvoření udržitelných splátkových kalendářů, v některých případech i na insolvenční a oddlužení. Významným úspěchem je skutečnost, že se v průběhu pilotáže **podařilo 3 zaměstnancům vstoupit do insolvence.**

*„Splacení dluhu pro mě bylo hlavní. Přišel mi takový papír a já nevěděla, co s ním. Vedoucí hned reagovala, obvolávala a hned jsme to začaly řešit. Nyní to splácím a už mám klid.“*  
(zaměstnankyně)

**U mnoha zaměstnanců komplikoval vstup do insolvence nízký příjem.** Poskytovatelé podpory hledali i v takových případech možnosti řešení, například prostřednictvím uzavření manželství a následné žádosti o společnou insolvenční manželů. Velmi častý problém, s nímž se museli vyrovnávat zaměstnanci i poskytovatelé podpory, představoval fakt, že **díky příjmu ze zaměstnání se u zaměstnanců začaly uplatňovat exekuční srážky na mzdu.** Pro mnohé pak zaměstnání znamenalo méně výhodnou okamžitou ekonomickou strategii domácnosti a několik zaměstnanců to demotivovalo natolik, že své působení na IPM ukončili. Kromě zaměstnanců, kteří více či méně úspěšně řešili své dluhy, zůstali ale v souboru i tací, jejichž motivaci se svými dluhy něco udělat, se pracovníkům podpory podnítit nepodařilo.

**V oblasti vztahů s rodinou** klíčoví pracovníci za pozitivní výsledek označovali už jen to, že zaměstnanci vůbec začali uvažovat o řešení nefunkčních rodinných vztahů a vyvinuli úsilí k tomu lépe komunikovat a prohloubit vztahy se svými příbuznými. Jedna ze zaměstnankyň kupříkladu začala komunikovat s OSPOD a dětským domovem, v němž žijí její děti, a vyvíjí snahu o narovnání vztahu s nimi. Jeden zaměstnanec navázal kontakt s bývalou přítelkyní, které dlouhodobě neplatil výživné na jejich společné dítě, a domluvili se na jeho splacení. U některých zaměstnanců se naopak vztahy v rodině zhoršily. Jedné zaměstnankyni se domů vrátil otec dětí z výkonu trestu, přičemž po pokusech o společné fungování došli k tomu, že kontakt raději

---

přeruší. Další zaměstnankyně si pak nevěděla rady s výchovou syna, který měl problémy ve škole a po vzoru otce k ní neměl žádný respekt, přičemž otec s výchovou nepomáhal. Někteří zaměstnanci se také podle klíčových pracovníků vyloženě bránili jakýmkoliv pokusům o navázání kontaktu se svou rodinou.

*„Zaměstnankyně má rodinné problémy, co se týče bývalého partnera, protože spolu neumí komunikovat. V téhle oblasti se nám i něco povedlo, tam možná bude cíl naplněnej.“*

(zaměstnavatelka a poskytovatelka podpory)

**Výrazně se ale zaměstnanci posunuli v oblasti navazování širších sociálních kontaktů.** Díky práci nebo novému bydlení se rozšířily jejich společenské sítě, navázali přátelské vztahy a zvýšili svůj sociální kapitál.

Pro část zaměstnanců – podle dotazníkového šetření 19 osob – znamenalo IPM rovněž **zlepšení v oblasti fyzického zdraví.** Někteří klíčoví pracovníci uvedli, že se kondice zaměstnanců zlepšovala tím, jak si zvykali na fyzickou práci. Speciálně pak zmiňovali pohyb venku, který pozitivně působil na celkovou kondici zaměstnanců. Jako konkrétní výsledky pak klíčoví pracovníci uváděli to, že díky **navázání zaměstnanců na lékařskou péči** se podařilo zmapovat jejich obtíže a případně zahájit potřebnou léčbu, a to jak v oblasti fyzického, tak duševního zdraví.

*„Pravidelná práce a pohyb venku zcela jistě posílily zdraví a zmírnily zdravotní obtíže zaměstnankyně. Je více otužilá a fyzicky zdatná, lze hodnotit pozitivní vliv IPM.“*

(poskytovatel podpory)

**Někteří zaměstnanci však po několika měsících na IPM deklarovali zhoršení zdravotního stavu** – podle dotazníkového šetření 14 osob. Zhoršení může být vázáno jednak na typ činnosti vykonávané na IPM, která byla většinou náročnější manuální povahy, jednak může souviset i s celkovou stabilizací životní situace, která s sebou nese i možnost více se soustředit na své zdraví a výrazněji vnímat fyzické obtíže.

Co se týká **psychického zdraví,** klíčoví pracovníci v dotazníkovém šetření uvedli zlepšení u 26 zaměstnanců. Pozitivně klíčoví pracovníci hodnotili to, že se někteří zaměstnanci díky

---

intervenci psychosociální podpory dostali do péče psychiatra či psychologa, nebo se naučili lépe pracovat se svými psychiatrickými diagnózami a včas si dokázali říci o pomoc. Výrazně se podle výpovědí respondentů i výsledků dotazníkového šetření **zvýšila celková psychická pohoda zaměstnanců** – zlepšení bylo zaznamenáno u 39 z nich.

*„Život před a po IPM je jako nebe a dudy. Člověk na ulici se ocitá v úplné beznaději, nemá pro co žít a nemá žádnou zodpovědnost, ale v rámci IPM ji člověk má. Mám teď střechu nad hlavou, což je hlavní. Je hezké, když člověk otočí klíč a říká vám to pane. Platím si nájem, mám zodpovědnost, a tím pádem začínám aspoň trochu fungovat.“*

(zaměstnanec)

V rámci **závislostí** IPM pomohlo zlepšit situaci 12 zaměstnancům. U některých ale byly během pilotu zaznamenány relapsy a selhání v práci. Většinu se podařilo stabilizovat, ale například u dvou z nich se závislost prohloubila a přestala být slučitelná s pravidelnou docházkou do zaměstnání.

Podle výsledků dotazníkového šetření bylo po absolvování IPM **u všech bariér a aspektů životní situace celkově v souboru zaměstnanců zaznamenáno zlepšení, i když někdy byly rozdíly v situaci před a po intervenci velmi malé. Jedinou bariérou, která naopak narostla je etnická diskriminace.** Zde došlo ve 20 případech ke zhoršení a pouze ve 14 případech ke zlepšení situace. Před absolvováním IPM tvořila diskriminace bariéru pro 29 % zaměstnanců, zatímco po absolvování IPM pro 43 % zaměstnanců. Příčinou tohoto výsledku může být skutečnost, že zaměstnanci při vstupu na IPM tuto bariéru nepocítovali tak silně, nepovažovali ji za překážku pro pracovní uplatnění nebo se o ní ostýchali před klíčovým pracovníkem mluvit. Jejich pohled na etnickou diskriminaci se pod vlivem respektujícího prostředí, které u naprosté většiny zaměstnavatelů panovalo, nebo v závislosti na integračních aktivitách typu kariérního poradenství či vzdělávání a jisté emancipaci v rámci tréninkového procesu, mohl posunout a zaměstnanci si tento problém začali více uvědomovat. Ke stejnému procesu mohlo docházet i u pracovníků podpory, kteří při zajišťování potřeb svých klientů na diskriminaci více naráželi. V době vyplňování výstupních dotazníků také měli klíčoví pracovníci o svých klientech podstatně více informací, mohli lépe posoudit, jaké jsou jejich hlavní překážky pro uplatnění, což se mohlo tímto způsobem do výsledků promítnout. Náš výzkum tedy potvrzuje přetrvávající trend, že diskriminace Romů je jednou z hlavních bariér pro jejich vstup na trh práce, přičemž nástroj IPM má pro její překonání jen velmi omezené možnosti.

---

*„My tady máme tři ulice – Kovářská, Zlatnická a Kamenná – a když u zaměstnavatele tady tu adresu nahlásí, tak je nepřijmou, protože prostě ví, že jsou z Chanova.“*

(zaměstnavatelka)

Dále z evaluace vyplývá, že **nástroj IPM není příliš efektivní pro ty, jejichž jedinou bariérou pro vstup na trh práce je věk**. Vzhledem k tomu, že sami zaměstnanci v souvislosti se svým předdůchodovým věkem často nebyli otevřeni jakémukoliv posunu v jejich životě, v rámci psychosociální podpory kromě výměry důchodu či zmapování, kolik let jim zbývá do důchodu, často neřešili nic jiného. Nástroj IPM pak považovali pouze za možnost, jak si někde odpracovat roky potřebné pro nárok na starobní důchod.

*„Kdybych byla možná mladší, vzala bych si z toho příklad, jak si mám shánět další práci nebo jak mám vypsát životopis, ale já jdu za dva roky do důchodu, takže já už to nepotřebuju. Ale ti mladší si myslím, že si z toho vzali dost.“*

(zaměstnankyně)

Závěrem lze zjednodušeně říci, že zaměstnancům, kteří se v rámci pilotáže IPM aktivně účastnili integračních aktivit a plně využívali možnosti psychosociální podpory – která byla kvalitně vykonávána – se podařilo dosáhnout zlepšení situace alespoň v dílčích oblastech.

## 6 Nákladovost nástroje IPM

V rámci evaluace jsme se také zabývali náklady, které byly v 1. fázi pilotáže na realizaci IPM vynaloženy. S ohledem na to, že se dohody na zřízení IPM uzavíraly na různě dlouhou dobu, zaměstnanci měli různé výše pracovního úvazku a v projektové dokumentaci nejsou vedeny údaje o vynaložených finančních prostředcích v podobě, z níž by bylo možné takováto specifická data získat, není možné přesně vyčíslit náklady nástroje na jednu osobu zapojenou do pilotáže. Máme však k dispozici údaje o celkové výši finančního čerpání z projektů *Nová etapa* a *Věk není překážkou* na realizaci IPM a o počtu zřízených pracovních míst, na které byly uzavřeny dohody s úřadem práce.

TABULKA 3  
NÁKLADY NA PROJEKTY NOE A VNP

projekt NOE		projekt VNP	
celkem	1 osoba průměrně	celkem	1 osoba průměrně
18 919 804 Kč	239 500 Kč	7 970 300 Kč	306 550 Kč

zdroj: vlastní zpracování

Z projektu **Nová etapa (NOE)**, jehož cílovou skupinou jsou osoby ve věku 30–54 let, bylo na mzdové a integrační příspěvky v první fázi pilotáže vynaloženo celkem **18 919 804 Kč**. Celkově se v rámci tohoto projektu zřídilo IPM pro 79 osob. **Průměrný náklad na 1 osobu za celou dobu pilotáže je tedy cca 239 500 Kč**. Z projektu *Věk není překážkou (VNP)* určeném pro cílovou skupinu osob starších 55 let bylo na mzdové a integrační příspěvky v průběhu pilotáže vynaloženo celkem 7 970 300 Kč. Celkově se v rámci tohoto projektu zřídilo IPM pro 26 osob. Průměrný náklad na 1 osobu za celou dobu pilotáže je tedy 306 550 Kč. Do této kalkulace jsou započteny pouze náklady na příspěvky pro zaměstnavatele bez souvisejících personálních nákladů na realizační týmy či dalších výdajů. Rovněž je třeba připomenout, že se v prvním roce pilotáže pracovní místa zřizovala nejdříve od začátku měsíce dubna.

---

Pro porovnání dodáváme také data týkající se nástroje společensky účelné pracovní místo (SÚPM), který je dalším typem dotovaného pracovního místa financovaného ze stejných projektů. V projektu NOE bylo za stejné sledované období na SÚPM vynaloženo celkem 248 674 054 Kč, na jednu osobu pak v průměru 93 804 Kč. V projektu VNP bylo celkem na SÚPM čerpáno 191 877 784 Kč, průměrný náklad na 1 osobu činil 112 406 Kč<sup>18</sup>.

Z uvedených údajů je patrné, že **IPM je poměrně nákladným nástrojem**. Je však důležité si uvědomit, že je primárně určen dlouhodobě nezaměstnaným osobám s kumulovanými sociálními hendikepy, přičemž dlouhodobá nezaměstnanost sama o sobě představuje vysoké náklady pro veřejné rozpočty. Průměrnými náklady veřejných rozpočtů na nezaměstnaného se zabývá například studie výzkumné instituce RILSA, v níž se uvádí, že **průměrné roční náklady na jednu celoročně nezaměstnanou osobu se v roce 2020 pohybovaly mezi 211 000 a 288 000 Kč**.<sup>19</sup> Do této kalkulace navíc nejsou započítány přímé náklady veřejného sektoru na administraci dávek apod., a také mimoekonomické důsledky nezaměstnanosti jako je dopad na wellbeing nezaměstnaného i jeho okolí, na zdraví či kriminalitu.<sup>20</sup> Zároveň od doby vzniku uváděné studie díky zvýšení některých sociálních dávek, mezd i odvodů ze mzdy nepochybně došlo ke zvýšení průměrných nákladů na nezaměstnanost.

---

<sup>18</sup> Uvádíme-li celkovou vynaloženou částku, vycházíme z údajů o skutečně uzavřených závazcích na dohody o zřízení pracovního místa (IPM nebo SÚPM) očištěných o nerealizované závazky.

<sup>19</sup> Jahoda (2021)

<sup>20</sup> Monetizací těchto dopadů se zabývá například studie společnosti České priority z roku 2024



## 7 Seznam zdrojů

- ČESKÉ PRIORITY. *Finanční modely. Reintegrace osob na otevřený trh práce*. Praha 2024. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/20876020/Z%C3%A1v%C4%9Bre%C4%8Dn%C3%A1+zpr%C3%A1va%3A+finan%C4%8Dn%C3%AD+modely+reintegrace+osob+na+otev%C5%99en%C3%BD+trh+pr%C3%A1ce/37d6be58-37d7-4b5f-a3f2-9463f9310c53?version=1.0&t=1731418044177>
- DE LOS REYES, Paulina. *Working life inequalities: do we need intersectionality?* Online. *Society, Health & Vulnerability*. 2017, roč. 8, č. sup1. ISSN 2002-1518. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/20021518.2017.1332858>.
- EVROPSKÁ UNIE. Akční plán evropského pilíře sociálních práv. Online. 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.2767/01>. [cit. 2025-01-16].
- GREER, Ian. *Welfare reform, precarity and the re-commodification of labour*. Online. *Work, Employment and Society*. 2016, roč. 30, č. 1, s. 162-173. ISSN 0950-0170. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0950017015572578>.
- JAHODA, Robert. *Odhad nákladů veřejných rozpočtů vynakládaných na jednoho nezaměstnaného za rok 2021*. 2021. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i. Dostupné z: [https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz\\_500.pdf](https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_500.pdf)
- JENSON, J. 2012. *A New Politics for the Social Investment Perspective*. In Bonoli G, Natali D (eds.) *The politics of the new welfare state*. Oxford: Oxford University Press.
- MÉNDEZ RIVERO, Fabrizio; PADROSA, Eva; UTZET, Mireia; BENACH, Joan a JULIÀ, Mireia. *Precarious employment, psychosocial risk factors and poor mental health: A cross-sectional mediation analysis*. Online. *Safety Science*. 2021, roč. 143. ISSN 09257535. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105439>.
- PODLAHA, Bronislav; NOVÁK, Karel a TRLIFAJOVÁ, Lucie. *Manuál pro podporu zaměstnanosti v obci*. Online. Centrum pro společenské otázky SPOT, 2021. Dostupné z: <https://www.pracevobci.cz/upload/studies/27/Manual-pro-podporu-zamestnanosti-v-obci-final.pdf>.
- RAFFASS, TANIA. *Demanding Activation*. Online. *Journal of Social Policy*. 2017, roč. 46, č. 2, s. 349-365. ISSN 0047-2794. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/S004727941600057X>.
- SHINN, M; WEITZMAN, BC; STOJANOVIC, D; KNICKMAN, J R; JIMÉNEZ, L; DUCHON, L; JAMES, S; KRANTZ D H (1998): *Predictors of homelessness among families in New York City: from shelter request to housing stability*. *American Journal of Public Health*; 88(11): 1651–1657.
- SIROVÁTKA, T.; ŠMÍKOVÁ, I. 2013. *The Politics of Unemployment and Other Measures on the Labour Market from a Long-Term Perspective During the Crisis (Politika zaměstnanosti a další opatření na trhu práce v dlouhodobé perspektivě a v průběhu krize)*. Brno: VÚPSV
- STRAZDINS, Lyndall; CLEMENTS, Mark S.; KORDA, Rosemary J.; BROOM, Dorothy H. a D'SOUZA, Rennie M. *Unsociable Work? Nonstandard Work Schedules, Family Relationships, and Children's Well-Being*. Online. *Journal of Marriage and Family*. 2006, roč. 68, č. 2, s. 394-410. ISSN 0022-2445. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2006.00260.x>.
- TSEMBERIS, Sam. 2010. *Housing First: Ending homelessness, promoting recovery and reducing costs*. In *How to house the homeless*, eds. Ingrid Gould Ellen and Brendan O'Flaherty, 37–56. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- WIRTZ, Anna a NACHREINER, Friedhelm. *The effects of extended working hours on health and social well-being—a comparative analysis of four independent samples*. Online. *Chronobiology International*. 2010, roč. 27, č. 5, s. 1124-1134. ISSN 0742-0528. Dostupné z: <https://doi.org/10.3109/07420528.2010.490099>.
- WŁADYNIĄK, Ludmila; TRLIFAJOVÁ, Lucie a KUDRNÁČOVÁ, Michaela. *„Voni kvůli tomudle mě nikde nechtěli...“ Zkušenosti dlouhodobě nezaměstnaných a příčiny jejich postavení na trhu práce*. Online. Praha: Centrum pro společenské otázky – SPOT, 2019. Dostupné z: <https://www.pracevobci.cz/upload/studies/8/SPOT-Zkusenosti-dlouhodobě-nezamestnaných.pdf>.