Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků

Část I: Normy a politika

Soubor praktických příruček úřadu EASO

září 2021

Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků

Část I:
Normy a politika

Soubor praktických příruček úřadu EASO

září 2021

Kvalita tohoto překladu nebyla příslušnými vnitrostátními orgány ověřena. Pokud zjistíte, že překlad není v souladu s příslušnou terminologií používanou na vnitrostátní úrovni, obraťte se prosím na agenturu EUAA.

Rukopis dokončen v srpnu 2021.

Ani Evropský podpůrný úřad pro otázky azylu (EASO), ani žádná jiná osoba jednající jménem úřadu EASO není odpovědná za případné využití těchto informací.

Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-523-5	doi:10.2847/945	BZ-02-20-083-CS-C
PDF	ISBN 978-92-9487-513-6	doi:10.2847/456270	BZ-02-20-083-CS-N

© Evropský podpůrný úřad pro otázky azylu, 2021
Reprodukce povolena s uvedením zdroje. K veškerému použití nebo reprodukci fotografií či jiného materiálu, k nimž úřad EASO nemá autorská práva, je nutné získat svolení přímo od držitelů těchto práv.

PODĚKOVÁNÍ

Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků Evropského podpůrného úřadu pro otázky azylu (EASO) byla vypracována díky kvalifikovaným a usilovně pracujícím odborníkům, které jmenovala vnitrostátní kontaktní místa sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO, aby se zapojili do činnosti pracovní skupiny na téma dobrých pracovních podmínek pracovníků. Odborníci, kteří přispěli k vypracování tohoto dokumentu, pocházeli z Belgie (Federální agentury pro přijímání žadatelů o azyl), z Německa (Spolkového úřadu pro migraci a uprchlíky), z Řecka (Dánské rady pro uprchlíky), z Nizozemska (Ústřední agentury pro přijímání žadatelů o azyl) a z Rumunska (ministerstva vnitra).

Tým úřadu EASO pro otázky zranitelnosti by rovněž rád poděkoval za podporu, kterou poskytli pracovníci úřadu EASO působící v rámci operací úřadu EASO, jakož i psychologům podporujícím operace úřadu EASO v Řecku.

Rádi bychom vyjádřili naši vděčnost Úřadu vysokého komisaře OSN pro uprchlíky a Evropské agentuře pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Ty tvořily referenční skupinu pro tuto příručku a poskytly užitečné a konstruktivní podněty, které zlepšily původní návrh.

Děkujeme také členům poradního fóra úřadu EASO, kteří poskytli zpětnou vazbu, a členům sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO za to, že se podělili o svoje postřehy.

O TÉTO PŘÍRUČCE

Proč byla tato příručka vypracována? Posláním Evropského podpůrného úřadu pro otázky azylu (EASO) je podporovat členské státy Evropské unie a přidružené země (země EU+) mimo jiné zajišťováním společné odborné přípravy, společných norem kvality a společných informací o zemi původu. Úřad EASO vypracovává společné praktické nástroje a pokyny za účelem dosažení celkového cíle podporovat země EU+ při plnění společných norem a provádění vysoce kvalitních procesů v rámci společného evropského azylového systému.

Tato příručka pro dobré pracovní podmínky pracovníků byla vytvořena na žádost sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO. Obecně se má za to, že práce v oblasti azylu a přijímání má negativní důsledky pro celkovou pohodu vedoucích pracovníků a jejich týmů. Orgány uvedly, že je zapotřebí pokynů k tomu, jak co nejlépe začlenit opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků v rámci probíhajících činností a poskytované podpory.

Jak byla tato příručka vypracována? Vypracování této příručky započalo mapováním v rámci různých zemí EU+ s cílem seznámit se s potřebami úředníků v první linii pracujících v oblasti azylu a přijímání a pochopit stávající osvědčené postupy, které je možné dále rozvíjet. Závěry mapování posloužily jako základ pro vypracování této příručky. Vypracování obsahu podporovali odborníci členských států a proces sestavování příručky koordinoval úřad EASO. Před finalizací proběhla cílená konzultace s odborníky v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků a příručku přezkoumala síť odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO.

Kdo by měl tuto příručku používat? Tato příručka je určena zejména vedoucím pracovníkům azylových a přijímacích orgánů. Nicméně části této příručky jsou užitečné pro personální oddělení, úředníky v první linii, interní a externí specialisty a organizace občanské společnosti.

Jak tuto příručku používat? Tato příručka sestává ze tří samostatných, avšak vzájemně se doplňujících částí. **Část I: Normy a politika** se zaměřuje na to, jak mají orgány vypracovat strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků, pokud dosud žádná strategie zavedena není. Strategii za tímto účelem doplňují doporučené normy a ukazatele. Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků uvádí podrobnosti o všech praktických nástrojích určených jako osvědčené postupy, které již byly v některých zemích EU+ zavedeny. Část III: Sledování a hodnocení nabízí mechanismus sledování a hodnocení za účelem podpory orgánů prostřednictvím nástrojů s cílem jednoduše sledovat pokrok, kterého bylo dosaženo zavedenými opatřeními. Tyto pokyny mají doplňovat, nikoliv nahrazovat místní politiky a strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků v orgánech zemí EU+.

Jak se tato příručka vztahuje k vnitrostátním právním předpisům a praxi? Tato příručka je nástrojem „měkké“ konvergence a není právně závazná. Vychází z osvědčených postupů sdílených zeměmi EU+ a jejich odborníky, které se promítly do norem s cílem stát se vodítkem pro orgány v jejich úsilí o zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků.

Kontaktujte nás. Pokud máte nějaký dotaz nebo chcete poskytnout zpětnou vazbu k tomuto dokumentu, obraťte se e-mailem na tým úřadu EASO pro otázky zranitelnosti na adrese vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

OBSAH

Poděkování 3

O této příručce 4

Zkratky 7

Kontext 8

1. ÚVOD 10

1.1. Proč je důležitý důraz na dobré pracovní podmínky pracovníků? 13

1.2. Hlavní cílové skupiny a jak používat tuto praktickou příručku 14

1.3. Právní rámec 15

2. VYPRACOVÁNÍ POLITIKY PRO DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ 20

2.1. Normy politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků 22

2.2. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků 33

2.3. Akční plán pro dobré pracovní podmínky pracovníků 35

3. PŘEHLED OPATŘENÍ V OBLASTI DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ 38

4. POSKYTOVÁNÍ INFORMACÍ 50

PŘÍLOHY 54

Příloha 1. Definice 55

Příloha 2. Normy v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků 58

Příloha 3. Vzor strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků 59

Příloha 4. Vzor akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků a vzor pro posouzení rizika 62

Příloha 5. Komunikace ohledně dobrých pracovních podmínek pracovníků 64

Příloha 6. Vzor pro tabulku náborového pohovoru 67

ZKRATKY

členský stát	členský stát Evropské unie
EASO	Evropský podpůrný úřad pro otázky azylu
EU	Evropská unie
EU-OSHA	Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci
HR	lidské zdroje
kvalifikační směrnice (v přepracovaném znění)	směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/95/EU ze dne 13. prosince 2011 o normách, které musí splňovat státní příslušníci třetích zemí nebo osoby bez státní příslušnosti, aby mohli požívat mezinárodní ochrany, o jednotném statusu pro uprchlíky nebo osoby, které mají nárok na doplňkovou ochranu, a o obsahu poskytnuté ochrany (přepracované znění)
SFEU	Smlouva o fungování Evropské unie
SOP	standardní operační postup
SWS	norma týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků
země EU+	členské státy Evropské unie a přidružené země

KONTEXT

Akademický výzkum ([1]) na toto téma a schůze Evropského podpůrného úřadu pro otázky azylu (EASO) s pracovníky v oboru svědčí o tom, že odborníci pracující v oboru humanitární pomoci a azylu mají větší sklony k tomu, že budou trpět depresí, úzkostí nebo vyhořením, než osoby pracující v jiných oblastech. Mezi uváděné důvody patří to, že práce je mimořádně náročná kvůli nedostatku zdrojů, kvůli tomu, že jsou vystaveni utrpení lidí, se kterými pracují, a kvůli nejistotě pracovního místa, přičemž všechny tyto aspekty si vybírají daň, pokud jde o jejich pohodu. Na začátku roku 2019 byl úřad EASO požádán vnitrostátními kontaktními místy sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO, aby sdílel osvědčené postupy z různých míst Evropy týkající se péče o sebe a dobrých pracovních podmínek pracovníků během výroční schůze sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO. Jako první krok úřad EASO rozeslal průzkum vnitrostátním kontaktním místům z různých členských států Evropské unie a přidružených zemí (země EU+), které jsou členy sítí úřadu EASO pro přijímání a azylová řízení a sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO. Cílem průzkumu bylo získat více informací o úsilí v oblasti dobrých pracovních podmínek, které orgány vyvíjejí, a o organizacích občanské společnosti působících v této oblasti. Zpráva o mapování ([2]) pojednávající o postupech, které se v současnosti používají, a o potřebách a nedostatcích, na které upozornili respondenti, byla v prosinci 2019 sestavena a sdílena se třemi sítěmi úřadu EASO.

Jedním z hlavních ponaučení vyvozených z mapování bylo, že chronické stresory související s prací, se kterými se nic nedělá, mohou vést ke změnám chování pracovníků, mohou ovlivnit jejich hodnotové systémy, jakož i jejich emocionální stavy a mohou mít dopady na jejich fyzickou pohodu. To je zvlášť zjevné, pokud jde o to, jak se pracovníci cítí, když jsou vystaveni dlouhodobému stresu. Dlouhodobý stres vede k větším výkyvům nálad, pocitům hněvu a absenci motivace k práci, jak uvedli respondenti průzkumu zahájeného úřadem EASO v roce 2019.

([1]) Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention* (Sebeuvědomování si a pohoda: duševní zdraví a pracovníci v oblasti humanitární pomoci – přesun důrazu od léčby k prevenci), Action Against Hunger, Londýn, 2015; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice* (Zvládání stresu u humanitárních pracovníků – pokyny pro osvědčené postupy), 2012.

([2]) Průzkumu se zúčastnilo celkem 23 zemí, přičemž 21 z nich jsou členské státy EU. Byly obdrženy také příspěvky od Norska a Srbska. Celkem se zúčastnilo 89 osob. Úředníci v první linii uváděli jako hlavní stresové faktory každodenní expozici traumatickému obsahu, vysokou pracovní zátěž a nízké platy. Současně vedoucí pracovníci označili za hlavní příčiny stresu mimo jiné vysokou míru byrokracie, absenci struktury v práci a nejistotu pracovního místa. Ze závěrů vyplývá, že si účastníci všimli změn v tom, jak se cítí, chovají a jednají, a to jak v práci, tak ve svých soukromých životech.

Celkově průzkum odhalil nutnost zlepšovat následující oblasti v rámci pracovního prostředí s **cílem předcházet rizikům** spojeným s chatrným zdravím (tělesným a duševním), která zaměstnancům hrozí:

- závazky vyššího vedení vyplývající z **povinnosti řádné péče** a povědomí o ní a význam dalšího poskytování podpory pracovníkům během celého cyklu vyslání/zaměstnávání,
- posílení činností před náborem (např. **zdravotní** a **psychologické vyšetření** všech pracovníků),
- **dostupnost přístupu** k jasným informacím o **politikách** a **činnostech** týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků.

V neposlední řadě se jako zásadní jeví vypořádání se s pracovními tlaky týkajícími se toho, jak je v současnosti v Evropě vnímána **migrace**. Závěry prokazují, že je nutné zvážit často poměrně negativní narativy o tomto tématu při posuzování a uspokojování potřeb v oblasti dobrých pracovních podmínek vedoucích pracovníků a úředníků v první linii.

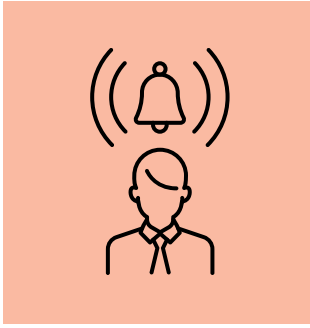
Během roku 2020 úřad EASO spolu s odborníky členských států z **Belgie**, **Německa**, **Řecka**, **Nizozemska** a **Rumunska** vypracoval tuto praktickou příručku tím, že začlenil závěry z mapování počáteční situace provedeného v roce 2019. Příručka sestává ze **tří samostatných částí** s cílem podporovat azylové a přijímací orgány v jejich úsilí o zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků.

1. ÚVOD

Tato příručka se zaměřuje na práci v oblasti operativního azylu, což z podstaty této práce vyžaduje zvláštní pracovní prostředí. Osoby pracující na pracovišti v oblasti azylu (například vyšetřující úředníci, vedoucí zabývající se pracovními toky, registrační úředníci a vedoucí týmů) často čelí různým náročným fyzickým a psychologickým stavům. Mezi tyto výzvy může patřit neustále se měnící vysoká pracovní zátěž, často nepředvídatelné pracovní prostředí kvůli neustálým změnám počtu příchozích žadatelů o mezinárodní ochranu, expozice osobám, které prožily trauma, a v některých případech nedostatek zdrojů na provádění každodenních úkolů.

Pro účely této praktické příručky mohou být tyto rizikové faktory rozděleny do **dvou** hlavních kategorií ([3]).

— **Rizikové faktory**, které ovlivňují **úředníky v první linii**, již pracují přímo s žadateli o mezinárodní ochranu. Rizikové faktory mohou případně vést k tzv. předanému traumatu. Příkladem mohou být vyšetřující úředníci, kteří naslouchají traumatickým zážitkům žadatelů, nebo přijímací úředníci pracující každý den s traumatizovanými lidmi.
— **Stresové faktory** ([4]), které mohou ohrožovat **celé týmy**. Stresové faktory mohou vést k vyhoření, protože dlouhodobě stresující pracovní prostředí může ovlivnit pohodu pracovníků od úředníků v první linii až po vedoucí pracovníky.



Je důležité poznamenat, že lidé pracující v tomto pracovním oboru vykazují velké odhodlání podporovat lidi přijíždějící do Evropy, kteří potřebují mezinárodní ochranu. Každý den chodí do práce, protože tato práce má smysl a rádi pracují pro svou organizaci a v odvětví azylu a migrace. Navíc mnozí z nich práci vnímají jako velmi naplňující, navzdory výzvám.

Cílem této praktické příručky je proto **podpořit vedoucí pracovníky** v oblasti **prevence, omezování a zvládání zátěže** u pracovníků pracujících v oblasti azylu. Pracovní zátěž a související zdravotní rizika (tělesná a psychologická) jsou běžnou situací, jíž čelí všechny organizace. Pracovní zátěž často vyplývá z **neschopnosti zvládat stres a tlak** na pracovišti. Může uškodit jak jednotlivým pracovníkům, tak celé organizaci ([5]).

Zároveň vytvoření kultury podpory a pochopení v určité organizace nebo orgánu bude mít pozitivní dopad na subjektivní pocit pohody jednotlivých pracovníků, jakož i na jejich efektivitu ([6]).

([3]) Tato praktická příručka se nezaměřuje na bezpečnostní rizika spojená s pracovním prostředím, jako jsou úrazy a jiné neúmyslné bezpečnostní problémy kvůli nedostatku plánování nebo údržby zařízení úřadu, úředních vozidel a podobně.

([4]) Srov. také Leka, S., Griffiths, A. a Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“ (Kapitola 5.1. Posuzování rizik v práci), in *Work Organisation and Stress*, Světová zdravotnická organizace, Ženeva, 2004, s. 10: „Pracovní stres je možné účinně řídit uplatněním přístupu založeného na řízení rizik, stejně jako v případě úspěšného řízení jiných významných problémů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti. Přístup k řízení rizik posuzuje možná rizika v pracovním prostředí, která mohou vyvolat zejména stávající hrozby a způsobit újmu zaměstnancům. Hrozba je událost nebo situace, která může způsobit újmu. Újmou se rozumí zhoršení tělesného nebo psychologického zdraví. Příčinami stresu jsou hrozby týkající se koncepce a řízení práce a pracovních podmínek, ale tyto hrozby je možné řídit a jejich dopady kontrolovat stejně jako jiné hrozby.“

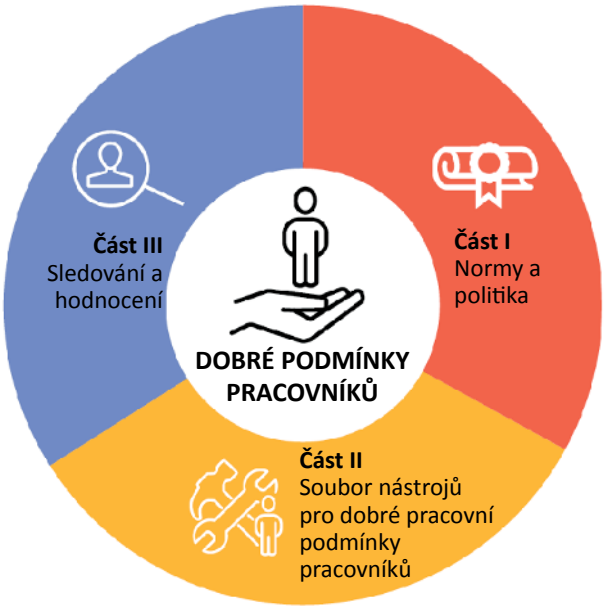
([5]) Mezomo, D. S. a de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals“ (Program předcházení a řízení stresu pro pracovníky v oblasti veřejné bezpečnosti), in Rossi, A. M., Meurs, J. A. a Perrewé P. L. (eds), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, s. 166.

([6]) Srov. rovněž s výzkumem provedeným Hart, P. M. a Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research“ (Dobré pracovní podmínky a pracovní výkonnost: přezkum výzkumných studií v oblasti zdraví při práci), *Australian Psychologist*, sv. 38, č. 2, 2003, s. 118–127.

Tento přístup s důrazem na **předcházení pracovní zátěži** u pracovníků se rovněž označuje jako **péče s důrazem na trauma (Trauma Informed Care, TIC) na pracovišti**, zejména v organizacích pečujících o traumatizované osoby. Do určité míry se tím zabývají také evropské azylové a přijímací orgány. **Péče s důrazem na trauma** obvykle zahrnuje péči o pracovníky organizace, řízení peče o sebe, podporu týmů a osobní péči o sebe. Cílem toho všeho je zabránit vyhoření a sekundárnímu traumatu u pracovníků a současně rovněž posílit soucit, spokojenost a sekundární odolnost. O těchto tématech se pojednává v této trojdílné praktické příručce.

Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků úřadu EASO sestává ze tří navzájem propojených částí, které se vzájemně doplňují za účelem dosažení dlouhodobého dopadu na dobré pracovní podmínky pracovníků. Tři části této příručky mohou být použity společně jako celek, v kombinaci nebo jako samostatné nástroje, a to v závislosti na potřebách azylového nebo přijímacího orgánu. Příručka navrhuje holistický trojí přístup k dobrým pracovním podmínkám pracovníků. Věnuje pozornost nastavení norem a vypracování politiky (část I), výběru a provádění praktických nástrojů (část II) a vynucování mechanismů sledování a hodnocení (část III) s cílem zaručit, že je politika pro dobré pracovní podmínky pracovníků vždy sladěna s potřebami pracovníků. Zásahy jsou navrhovány participativním způsobem a na základě posouzení potřeb a rizik.

OBRÁZEK 1. Holistický přístup k dobrým pracovním podmínkám pracovníků



Část I: Normy a politika předkládá **osm norem**, jimiž se řídí tvorba, provádění a hodnocení politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků v oblasti azylu a přijímání v zemích EU+. Tyto normy jsou svázány s referenčními kritérii kvality (QB), ukazateli a navrhovanými činnostmi v oblasti kvality, které mají použít orgány s cílem zohlednit dobré pracovní podmínky pracovníků v jejich odděleních.

Uvádí se doporučení, jak zformulovat strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků jako základ pro vypracování a provádění politiky v této oblasti s cílem takové podmínky zajistit. **Hlavní cílová skupina**, pokud jde o část I, jsou **vedení a personální oddělení (HR).**

Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků navrhuje škálu praktických nástrojů, cvičení a doporučení týkajících se odborné přípravy zaměřené na měkké dovednosti. Ty jsou určeny vedoucím pracovníkům a úředníkům v první linii, jakož i interním a externím specialistům, aby byly splněny normy týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků, jež byly představeny v části I. Seznam doporučených nástrojů, cvičení a činností v oblasti budování kapacit, včetně činností péče o sebe, není vyčerpávající, ale představuje osvědčené postupy sdílené odborníky členských států. **Hlavní cílovou skupinou** části II jsou mimo jiné **všichni pracovníci působící v oblasti azylu a přijímání**: vedení a personalisté, týmy pověřené řízením kritických incidentů a pracovníci zapojení do interního budování kapacit. To rovněž zahrnuje specialisty podporující úsilí o dobré pracovní podmínky pracovníků v rámci týmů pracujících pro azylové a přijímací orgány.

Část III: Sledování a hodnocení doporučuje opatření, která mají být zavedena za účelem hodnocení, zda a jak jsou dobré pracovní podmínky pracovníků pozitivně ovlivňovány zavedenými opatřeními. **Hlavní cílovou skupinou** části III jsou **pracovníci věnující se sledování a podávání zpráv v rámci azylového a přijímacího orgánu**. Vyvozená ponaučení vyplývající ze sledování budou podkladem pro vedení, pokud jde o potřeby provést změny s cílem dosáhnout celkové účinnosti.

Řada pojmů týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků, včetně „dobrých pracovních podmínek“, „stresu“ a „vyhoření“, se používá ve všech třech částech *Praktické příručky pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků* úřadu EASO v souladu s definicemi používanými Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA), jinými orgány EU a akademickými zdroji. Informace o terminologii, která se používá ve všech třech částech této příručky, naleznete v příloze 1 „Definice“.

1.1. PROČ JE DŮLEŽITÝ DŮRAZ NA DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ?

V roce 2017 Evropská komise přijala důležité sdělení o zdraví a bezpečnosti při práci ([8]), ve kterém se zdůraznil význam prevence psychosociálních rizik a onemocnění pohybového aparátu. Evropští pracovníci udávají tyto dva problémy jako hlavní příčiny špatného

„Jelikož zdraví není pouze nepřítomnost nemoci nebo choroby, ale pozitivní stav naprosté tělesné, duševní a sociální pohody (WHO, 1986), zdravé je takové pracovní prostředí, ve kterém nejenže nejsou přítomny škodlivé podmínky, ale také je zde hojnost podmínek podporujících zdraví.“([7])

([7]) Světová zdravotnická organizace, „Work, Organization and Stress“ (Práce, organizace a stres), 2004.

([8]) Sdělení Komise, Bezpečnější a zdravější práce pro všechny – Modernizace právních předpisů a politiky EU v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, COM(2017) 12 final.

zdravotního stavu způsobeného prací. O těchto dvou problémech a jejich řešení se pojednává v praktické příručce ([9]) zveřejněné agenturou EU-OSHA v roce 2017 ([10]).

V oblasti azylu a přijímání jsou možnými faktory, které ovlivňují osobní pohodu pracovníků, hygiena, násilné incidenty v přijímacích zařízeních, emocionálně náročné situace při pohovoru a nedostatek zdrojů. Jak vyplývá ze závěrů mapování dobrých pracovních podmínek pracovníků, které provedl úřad EASO, pokud mají zaměstnanci, kteří jsou obecně odhodláni vykonávat svou práci dobře, pocit, že jim chybí podpora, bezpečí a péče, mohou se projevit krátkodobé i dlouhodobé zdravotní a duševní problémy.

Nedostatek motivace k práci, pocit tělesné nepohody (který může vést k nárůstu dočasné pracovní neschopnosti), větší fluktuace pracovníků, vyhoření ([11]) a výpovědi mají své důsledky. Tyto faktory mají dopad na fungování orgánu, pokud jde o plnění jeho dílčích i celkových cílů.

1.2. HLAVNÍ CÍLOVÉ SKUPINY A JAK POUŽÍVAT TUTO PRAKTICKOU PŘÍRUČKU

Hlavními cílovými skupinami pro používání části I této praktické příručky jsou:

— pracovníci na úrovni vyššího a středního vedení,
— vedoucí týmů,
— koordinátoři působící v oblasti azylu a přijímání.

Část I je relevantní pro osoby, které nesou zodpovědnost za návrh a prosazování politiky na úrovni organizace/orgánu, ale také pro osoby, které vedou a koordinují tým úředníků v první linii v rámci pravidelného kontaktu s žadateli o mezinárodní ochranu.

Cílová skupina, jíž je určena část I, se rovněž vybízí k používání i ostatních dvou částí v rámci vzájemně se doplňujícího úsilí, protože všechny části spolu souvisí a mají fungovat jako jeden praktický soubor nástrojů sloužící k:

— vypracování a zavedení **politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků** (část I) za použití dohodnutých norem,
— nalezení účinné a **vhodné reakce**, která je rozpracována v jasně formulovaném akčním plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků a uzpůsobena na míru dané situaci (část II),
— **zhodnocení pokroku**, kterého bylo v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků dosaženo, za použití příslušných nástrojů souvisejících s normami navrženými

([9]) Viz EU-OSHA, *Elektronický průvodce k řízení stresu a psychosociálních rizik*, 2021.

([10]) EU-OSHA, *Zdraví pracovníci, prosperující společnosti – praktický průvodce k zajištění pracovních podmínek*: *Řešení problému psychosociálních rizik a muskuloskeletálních poruch v malých podnicích*, 2017.

([11]) Viz přílohu 1 „Definice“, kde naleznete definice, které se používají v celé této příručce.

v akčním plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků a s činnostmi v tomto plánu navrhovanými (část III).

Když si vyšší vedení uvědomí potřebu investovat do dobrých pracovních podmínek pracovníků a jejich duševní pohody a zaváže se k ochraně jejich bezpečnosti a zdraví, bude dopad tohoto kroku ku prospěchu úředníků v první linii.

Kromě toho vedoucí pracovníci rovněž čelí náročným situacím, které by mohly mít negativní dopad na jejich zdraví, a proto jim musí být poskytnuty strategie zvládání. Dovednosti v oblasti vedení lidí a profesní rozvoj jsou nezbytnými prvky podpory zdravého a dynamického pracovního prostředí ([12]). Pracovníci v organizacích jsou dotčeni chováním a rozhodnutími vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci však trpí tím, že si sami nejsou vědomi vlastních úrovní stresu a chování, které u nich tento stres vyvolává ([13]). Právě z tohoto důvodu se příručka zabývá strategiemi a nabízí opatření zaměřená na vedení lidí. Tato příručka je do určité míry určena pracovníkům pracujícím v oblasti řízení lidských zdrojů a ochrany zdraví, bezpečnostním úředníkům a školitelům v rámci orgánu. Důvodem je, že tato oddělení jsou zodpovědná za provádění některých z navržených opatření.

Navrhované normy a politika jsou založené na osvědčených postupech sdílených účastníky v rámci mapování provedeného úřadem EASO a jsou kombinovány s příspěvky od odborníků ze zemí EU+, kteří podpořili vypracování této příručky. Uvedené zásahy a osvědčené postupy jsou pouze příklady a nejsou vyčerpávající.

1.3. PRÁVNÍ RÁMEC

1.3.1. OBECNÉ ZÁSADY

V EU ([14]) jsou zaměstnavatelé v rámci své zákonné „povinnosti řádné péče“ povinni náležitě zajistit ochranu zdraví a bezpečnosti vlastních zaměstnanců. Cílem ochrany zdraví při práci není jen to, aby zaměstnanci zůstali zdraví, ale také dosažení zlepšení ochrany zdraví na pracovišti. Prostřednictvím ochrany zdraví při práci může zaměstnavatel prokázat, že plní své povinnosti vyplývající z „povinnosti řádné péče“, pokud je zdravotní péče zajišťována kvalifikovanými specialisty za podmínek, kdy je kontrolována kvalita, a výsledky jsou náležitě dokumentovány.

([12]) Maellaro, R. a Whittington, J. L., „Management development for well-being and survival: developing the whole person“ (Vývoj řízení pro dobré pracovní podmínky a přežití: celkový rozvoj člověka), in Cooper, C., Campbell Quick, J. a Schabracq, M. J. (eds), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3. vydání, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, s. 298.

([13]) Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L. a Korotov, K., „Organisational culture, leadership, change and stress“ (Kultura organizace, schopnost vést lidi, změna a stres), in Cooper, C., Campbell Quick, J. a Schabracq, M. J. (eds), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3. vydání, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, s. 415.

([14]) Článek 5, směrnice Rady ze dne 12. června 1989 o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci (89/391/EHS), Úř. věst. L 183, 29.6.1989, s. 1: „Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců s ohledem na všechna hlediska týkající se práce.“

Zaměstnavatelé a vedoucí pracovníci by si s ohledem na svou „povinnost řádné péče“ měli být vědomi právního rámce. Uspokojování potřeb by nemělo být reaktivní povahy. Namísto toho může zaměstnavatel projevit odhodlání prosazovat povinnost řádné péče v první řadě tím, že zajistí zavedení preventivních opatření, jak je stanoveno v článku 6 rámcové směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci ([15]):

Zaměstnavatel provádí opatření uvedená v odst. 1 prvním pododstavci na základě těchto obecných zásad prevence:

— *vyhýbat se rizikům,*
— *vyhodnotit nevyhnutelná rizika,*
— *odstraňovat rizika u zdroje.*

Pokud jde o pracovněprávní předpisy a bezpečnost, existuje několik legislativních aktů na vnitrostátní úrovni, ale také několik společných rámců EU. Tato část příručky se zaměřuje na společné rámce EU a poskytuje stručný přehled nejdůležitějších právních předpisů a popisuje pojem povinnost řádné péče.

Pracovněprávní předpisy EU tvoří primární a sekundární právní předpisy, které doplňují vnitrostátní právní předpisy platné v této oblasti. Jejich cílem je zlepšit a harmonizovat životní a pracovní podmínky zaměstnanců. Tyto předpisy prošly v průběhu času vývojem. Jedna ze zakládajících smluv EU, Smlouva o založení Evropského hospodářského společenství ([16]), obsahovala články odkazující na rovnost v práci, na které navázaly sociální dohody v Amsterodamské smlouvě ([17]). Právní rámec EU v pracovněprávní oblasti stanoví společný základ směrnic a jiných souvisejících dokumentů, jež věnují zvláštní pozornost těmto tématům ([18]). Právo EU se na vnitrostátní úrovni provádí tak, že se začleňuje do vnitrostátních právních předpisů členského státu.

1.3.2. PLATNÉ PRÁVNÍ PŘEDPISY

Hlavním právním aktem je Smlouva o fungování Evropské unie (SFEU) ([19]) obsahující obecné zásady rozpracované v článku 153. Podle článku 153 Evropský parlament a Evropská rada mohou vydávat směrnice, které jsou závazné, ale nikoliv přímo použitelné, protože ukládají členským státům povinnost začlenit je do vnitrostátních předpisů prostřednictvím provedení do vnitrostátního práva ([20]). Článek 153 ukládá EU, aby

([15]) Směrnice Rady ze dne 12. června 1989 o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci (89/391/EHS), Úř. věst. L 183, 29.6.1989.

([16]) Smlouva o založení Evropského hospodářského společenství byla podepsána v Římě dne 25. března 1957 a vstoupila v platnost dne 1. ledna 1958. Tato smlouva se vyvíjela a nyní se nazývá Smlouva o fungování Evropské unie.

([17]) Amsterodamská smlouva pozměňující Smlouvu o Evropské unii, smlouvy o založení Evropských společenství a některé související akty. Byla podepsána v Amsterodamu dne 2. října 1997 a vstoupila v platnost dne 1. května 1999.

([18]) Například Charta Společenství základních sociálních práv pracovníků ze dne 30. května 1989, COM(89) 248 final; rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (89/391/EHS) a směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES ze dne 4. listopadu 2003 o některých aspektech úpravy pracovní doby, Úř. věst. L 299, 18.11.2003. Rozsáhlejší přehled souvisejícího práva EU lze nalézt zde: Reisenhuber, K., *European Employment Law – A systematic exposition* (Evropské právo v oblasti zaměstnávání – systematický úvod), Intersentia Publishing, Cambridge, Antverpy, Portland, 2012; Thüsing, G., *European Labor Law* (Evropské pracovní právo), C.H. Beck, Mnichov, 2017, s. 9 a násl. (v německém jazyce).

([19]) Konsolidované znění Smlouvy o fungování Evropské unie, Úř. věst. C 326, 26.10.2010.

([20]) Thüsing, G., *European Labor Law* (Evropské pracovní právo), C.H. Beck, Mnichov, 2017, s. 4 (v německém jazyce).

doplňovala vnitrostátní právní předpisy v následujících relevantních oblastech: zdraví a bezpečnost na pracovišti ([21]), pracovní podmínky (smlouvy), sociální zabezpečení a sociální ochrana pracovníků a jistota pracovního místa, informace, prosazování zájmů, rovné příležitosti atd. ([22]). Článek 10 SFEU rovněž stanoví boj proti diskriminaci v mnoha podobách, mimo jiné na základě pohlaví, rasy nebo původu, náboženského vyznání, zdravotního postižení a věku. Na základě článku 10 SFEU se vyvinuly některé další směrnice, například týkající se rovnosti žen a mužů ([23]).

Pracovní doba a placená dovolená

Směrnice 2003/88/ES ze dne 4. listopadu 2003 ([24]) stanoví několik minimálních ustanovení. Patří mezi ně denní odpočinek v délce nejméně 11 hodin, maximální průměrná týdenní pracovní doba v délce 48 hodin, minimální placená dovolená v délce 4 týdnů a některé další úpravy pro pracovníky na směny. Směrnice se v zásadě použije na soukromý a veřejný sektor, platí však určité výjimky, například pro úředníky pro prosazování práva, námořníky, letecké posádky a těhotné ženy ([25]).

Transparentnost a prokazování pracovních podmínek zaměstnanců

Směrnice (EU) 2019/1152 ze dne 20. června 2019 ([26]) stanoví, že každý zaměstnanec musí mít jednoznačnou právní smlouvu v písemné formě. Směrnice podporuje zlepšování pracovních podmínek všech pracovníků v EU tím, že zajišťuje jejich transparentnost a porovnatelnost. Tímto způsobem se posiluje postavení zaměstnanců s ohledem na informace o jejich právech a povinnostech a poskytuje se jim právní jistota. Především pak směrnice zajišťuje harmonizaci a použitelnost evropských pracovních smluv ([27]).

Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti

Směrnice 89/391/EHS ze dne 12. června 1989 ([28]) stanoví normy prevence pracovních rizik a ochrany zdraví a bezpečnosti na pracovišti. Vymezuje povinnosti zaměstnavatelů i zaměstnanců, definuje povinnosti a přístup k informacím a stanoví pokyny. Do působnosti

---

([21]) Konsolidované znění Smlouvy o fungování Evropské unie, Část třetí – Vnitřní politiky a činnosti Unie, článek 153 (bývalý článek 137 Smlouvy o ES), Úř. věst. C 202, 7.6.2016: „a) zlepšování především pracovního prostředí tak, aby bylo chráněno zdraví a bezpečnost pracovníků, b) pracovní podmínky, c) sociální zabezpečení a sociální ochrana pracovníků."

([22]) Franzen, M., Gallner, I. a Oetker, H., *Commentary on European Labor Law* (Komentář k evropskému pracovnímu právu), C.H. Beck, Mnichov, 2019, s. 135 (v německém jazyce).

([23]) Thüsing, G., *European Labor Law* (Evropské pracovní právo), C.H. Beck, Mnichov, 2017, s. 13 (v německém jazyce).

([24]) Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES ze dne 4. listopadu 2003 o některých aspektech úpravy pracovní doby, Úř. věst. L 299, 18.11.2003.

([25]) Thüsing, G., *European Labor Law* (Evropské pracovní právo), C.H. Beck, Mnichov, 2017, s. 263 a násl.

([26]) Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1152 ze dne 20. června 2019 o transparentních a předvídatelných pracovních podmínkách v Evropské unii, Úř. věst. L 186, 11.7.2019, s. 105.

([27]) Thüsing, G., *European Labor Law* (Evropské pracovní právo), C.H. Beck, Mnichov, 2017, s. 297–298.

([28]) Směrnice Rady ze dne 12. června 1989 o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci (89/391/EHS), Úř. věst. L 183, 29.6.1989, s. 1.

této směrnice ([29]) spadají určité otázky, například přístup k lékařským vyšetřením, požární ochrana a používání osobních ochranných prostředků ([30]).

Pojem povinnost řádné péče

Jedná se o dobře známý pojem, který se často používá k označení povinnosti zaměstnavatelů pečovat o dobré pracovní podmínky a ochranu svých pracovníků a převzít za tuto péči zodpovědnost. Pojem „povinnost řádné péče“ není v právních předpisech EU výslovně uveden. Je však součástí některých vnitrostátních právních aktů v členských státech. Koncepci povinnosti řádné péče je však možné dovodit z některých pojmů uvedených v nařízení č. 31 (EHS) 11 (ESAE) ([31]), protože obsahuje odkazy na zásady dobré správy a podpory, zdravotní péče a sociální péče ([32]).

Závěrem je možné říci, že právní předpisy EU stanoví rámec pro pracovněprávní ochranu ve vnitrostátních právních řádech. Tento rámec se u jednotlivých témat liší, pokud jde o míru podrobností a obsah právní úpravy. Totéž platí pro povinnost řádné péče zaměstnavatele a osob zodpovědných za pracovníky. V některých vnitrostátních předpisech je jasně definován pojem povinnosti řádné péče, což přináší přímou povinnost pro vedoucí pracovníky. Tento pojem však současně není jasně definován na úrovni EU. Vedoucí pracovníci ([33]) by vždy měli důkladně prozkoumat předpisy o pracovněprávní ochraně ve vnitrostátním právním řádu a jurisdikci, aby se seznámili se svými povinnostmi a závazky.

([29]) Požadavky na odbornou přípravu jsou stanoveny v článcích 11 a 12 směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1152 ze dne 20. června 2019 o transparentních a předvídatelných pracovních podmínkách v Evropské unii, Úř. věst. L 186, 11.7.2019, s. 105.

([30]) Uvedená ustanovení týkající se osobních ochranných prostředků jsou stanovena v nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/425 ze dne 9. března 2016 o osobních ochranných prostředcích a o zrušení směrnice Rady 89/686/EHS, Úř. věst. L 81, 31.3.2016, s. 51.

([31]) Nařízení č. 31 (EHS), 11 (ESAE), kterým se stanoví služební řád úředníků a pracovní řád ostatních pracovníků Evropského hospodářského společenství a Evropského společenství pro atomovou energii, Úř. věst. P 045, 14.6.1962, s. 1385.

([32]) Reithmann, U., *The duty of care under the service law in the case law of the court for the civil service of the European Union* (Povinnost řádné péče podle služebního práva v judikatuře Soudu pro veřejnou službu Evropské unie), Nomos, Baden-Baden, 2019, s. 111 a násl.

([33]) Článek 5, směrnice Rady ze dne 12. června 1989 o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci (89/391/EHS), Úř. věst. L 183, 29.6.1989, s. 1: „Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců s ohledem na všechna hlediska týkající se práce.“

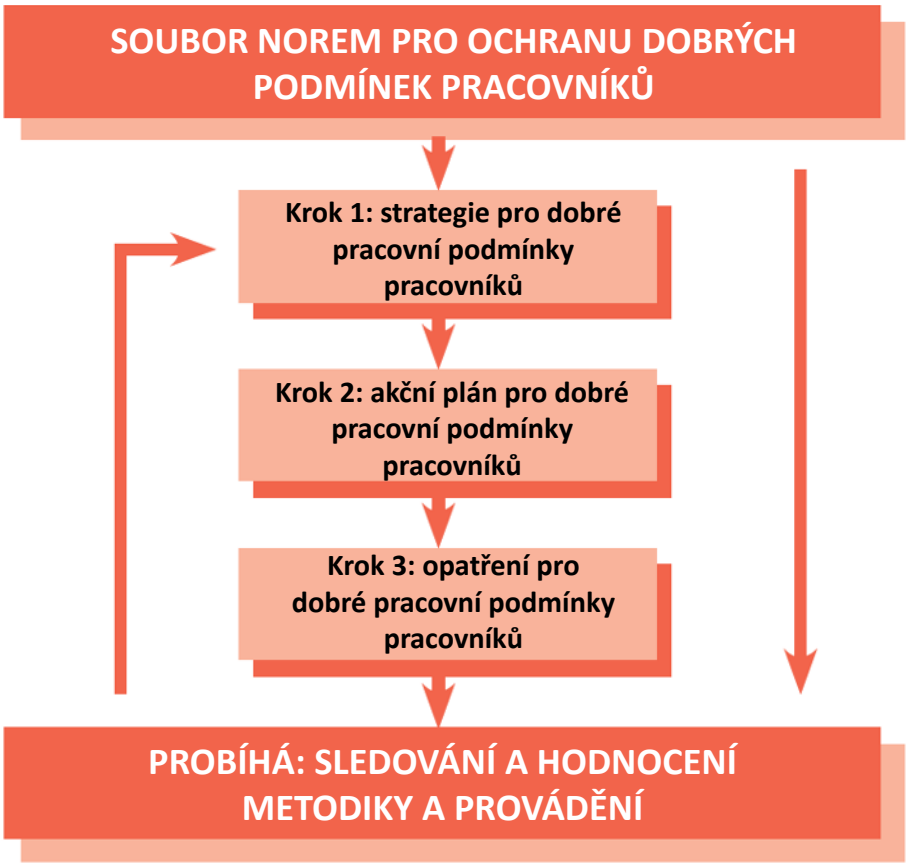
2. VYPRACOVÁNÍ POLITIKY PRO DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ

Ačkoliv jsou iniciativy v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků součástí modu operandi většiny orgánů a organizací, mohou být často prováděny ad hoc a bez dostatečné pozornosti věnované vlastním potřebám různých týmů a pracovních profilů pracovníků. V prostředí azylu a přijímání nemusí takovýto přístup postačovat k vhodnému řešení dobrých pracovních podmínek pracovníků, kteří při výkonu svých povinností v náročném pracovním prostředí často musí snášet různé míry nejistoty, ale i stresu. Proto se doporučuje vypracovat a provést soudržnou politiku pro dobré pracovní podmínky pracovníků v prostředí azylu a přijímání.

Tato politika má za cíl iniciativně se zabývat dobrými pracovními podmínkami pracovníků v rámci celého cyklu zaměstnanosti počínaje již náborem, přes úvodní zaškolení a během celého zaměstnávání až do fáze odchodu ze zaměstnání. Měla by být koncipována na základě pravidelné analýzy zaměstnaneckého profilu a potřeb v rámci orgánu a v souladu s osmi normami týkajícími se dobrých pracovních podmínek pracovníků (SWS), jež jsou navrženy v této příručce, nebo v souladu s těmi, které jsou stanoveny orgánem.

Politika pro dobré pracovní podmínky pracovníků musí přikládat stejnou váhu okamžité podpoře a **dlouhodobé proaktivní preventivní péči** a sledování a hodnocení. Sledování a hodnocení slouží jako jeden z klíčových nástrojů, jak provádět včasné úpravy opatření a přístupů v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků na základě posouzení výkonnosti a potřeb.

OBRÁZEK 2. Klíčové kroky při zaměřování se na rozvoj politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků



Je možné zohlednit **tři klíčové dokumenty politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků**, které mohou být v tomto procesu nápomocné. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků je provázána s akčním plánem pro dobré pracovní podmínky pracovníků, jenž zaznamenává opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků. Ten pak, pokud je systematicky sledován, představuje podklad k dalšímu kroku strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků a poskytuje důležité informace pro případné úpravy.

2.1. NORMY POLITIKY PRO DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ

Tato příručka stanoví **osm norem SWS** ([34]), které vymezují dobrý správní postup týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků v oblasti azylu a přijímání.

Všechny normy jsou **stejně důležité** a žádná nepřevažuje nad jinou z hlediska významu. V souvislosti s těmito normami jsou vymezena referenční kritéria kvality, aby se zajistilo, že jsou zavedeny příslušné postupy a opatření, aby byla dobrým pracovním podmínkám pracovníků v daném orgánu/organizaci přikládána priorita a tyto podmínky byly zajištěny. Každá norma a referenční kritérium kvality (QB) je spojena se souborem ukazatelů (nejvýše čtyř), které zajišťují, že je možné měřit výkonnost politiky dobrých pracovních podmínek pracovníků.

Orgán samotný musí stanovit nezbytné rámcové podmínky s cílem zajistit, aby bylo splněno osm navrhovaných norem. Dobré pracovní podmínky pracovníků se zlepší, když jsou normy začleněny do správy orgánu. Orgány, které již mají zaveden robustní rámec v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků a mají zaveden vlastní soubor norem, se vybízejí, aby si tyto normy ponechaly. Orgány, které takovýto rámec dosud nevyvinuly, se vybízejí, aby prozkoumaly soubory norem předložené v této příručce.

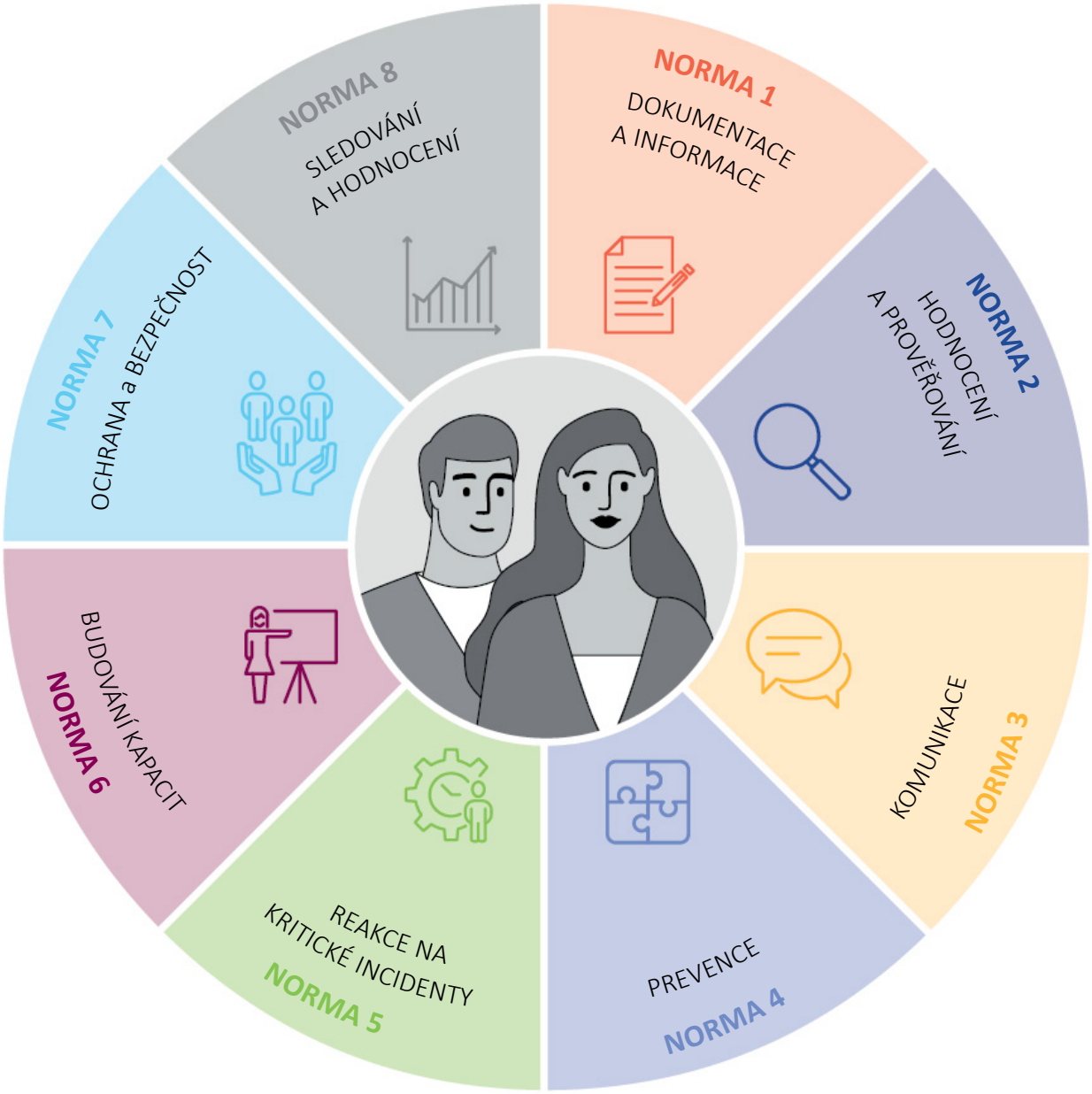
Pokud jde o provádění norem (podle stanovených ukazatelů), odpovědným jednotlivcem/oddělením mohou být někteří z níže uvedeného seznamu:

— vedoucí pracovníci,
— vedoucí týmů,
— personální oddělení.

Normy, referenční kritéria kvality a ukazatele se tematicky zaměřují na základní požadavky na organizační výkonnost, jako je dokumentace, transparentnost, informace, budování kapacit, bezpečnost, zdraví a komunikace. Všechny **kladou důraz na prevenci** špatného zdravotního stavu v důsledku výkonu práce (což zahrnuje tělesnou a emocionální pohodu).

([34]) Tyto normy pečlivě vypracovali odborníci zapojení do přípravy této praktické příručky.

OBRÁZEK 3. Osm norem SWS



NORMA 1: dokumentace a informace
Orgány mají zavedenou zdokumentovanou politiku dobrých pracovních podmínek pracovníků, která je sdělována relevantními a dohodnutými kanály.

NORMA 2: hodnocení a prověřování
Orgány umožňují vedoucím pracovníkům získat základní dovednosti s cílem hodnotit a prověřovat své týmy, pokud jde o záležitosti spojené s dobrými pracovními podmínkami pracovníků.

NORMA 3: komunikace
Orgány prosazují jasnou a ucelenou komunikaci prostřednictvím dohodnutých platforem a kanálů.

NORMA 4: prevence
Orgány zajišťují udržitelná preventivní opatření s cílem podporovat a chránit duševní zdraví u svých zaměstnanců.

NORMA 5: reakce na kritické incidenty
Orgány zajišťují zvláštní podporu pracovníkům, kteří byli účastníky kritického incidentu.

NORMA 6: budování kapacit
Orgány zajišťují svým pracovníkům prostředky k rozvíjení vhodných dovedností.

NORMA 7: ochrana a bezpečnost
Orgány zavádí a oznamují konkrétní pokyny týkající se zdraví, ochrany a bezpečnosti ([35]) na základě analýzy rizik v různých pracovních prostředích (mimo jiné i v terénu).

NORMA 8: sledování a hodnocení
Orgány sledují a pravidelně hodnotí účinnost zavedených opatření na zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků a začleňují vyvozená ponaučení.

Je důležité připomenout, že ačkoliv význam kodexu chování a politiky proti (sexuálnímu) obtěžování nebo podobné nástroje v rámci orgánů není v této praktické příručce pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků přímo pojednán, tyto politiky a strategie se skutečně musí vzájemně doplňovat a jsou rovnocenné co do důležitosti ([36]).

V neposlední řadě pak, ačkoliv má zaměstnavatel za své pracovníky odpovědnost, může být rovněž nezbytné zvážit v některých případech přímou podporu dotčeným rodinným příslušníkům. To může být nutné například v případech, kdy byl rodinný příslušník dotčen kritickým incidentem s trvalými důsledky.

([35]) Bezpečností se zde rozumí ochrana před výhrůžkami jiných osob, environmentální faktory atd.

([36]) Během úvodního zaškolování pracovníků je třeba začlenit veškeré relevantní politiky, mimo jiné včetně těch, které se týkají sexuálního vykořisťování a zneužívání, podvodů a boje proti korupci. Rovněž se doporučuje připomenout pracovníkům azylových a přijímacích orgánů, kteří již jsou v řadách pracovníků, normy uvedené v kodexu chování.

2.1.1. NORMA 1: DOKUMENTACE A INFORMACE

Účelem normy 1 je zajistit, aby byla politika dobrých pracovních podmínek pracovníků daného orgánu ([38]) řádně zdokumentována a oznámena všem pracovníkům. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků by měla být vypracována participativním způsobem a tak, že se prozkoumají potřeby určené konkrétními cílovými skupinami a zohlední se otázka rozmanitosti. Tato strategie by měla být přístupná všem pracovníkům orgánu. V zájmu získání komplexního přehledu se doporučuje, aby se tohoto procesu účastnili pracovníci z různých oddělení, včetně pracovníků z bezpečnostních oddělení. Na podporu tohoto procesu je možné zřídit dobrovolnou expertní pracovní skupinu. Zavedení strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků by mělo schválit vyšší vedení. Strategii je třeba aktualizovat podle rizik a potřeb určených během pravidelných činností sledování a posuzování potřeb a rizik, jež provádí daný orgán. Je třeba dobře zvolit kanály pro sdílení informací o dobrých pracovních podmínkách pracovníků, aby se zajistila účinná, ale také i důvěrná komunikace s pracovníky. Doporučuje se vytvoření obecné e-mailové adresy za účelem vypořádání záležitostí týkajících se dobrých pracovních potřeb pracovníků.

Norma 1: Orgány mají zavedenou zdokumentovanou politiku dobrých pracovních podmínek pracovníků, která je oznámena relevantními a dohodnutými kanály ([37]).

Odpovědnost za plnění normy 1 nese vyšší vedení v úzké spolupráci s vybranou expertní pracovní skupinou a personálními odděleními.

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků stanoví to, jak jsou vymezeny dobré pracovní podmínky, a zavedená opatření na podporu pracovníků	**1a.** Expertní pracovní skupina navrhne strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků, včetně opatření na podporu pracovníků a vazby na jiné politiky (např. proti obtěžování, kodex chování) **1b.** Vyšší vedení schválí strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků **1c.** Akční plán pro dobré pracovní podmínky pracovníků uvádí klíčové činnosti, které mají být provedeny v průběhu roku **1d.** Je stanoven časový rámec pro přezkum a aktualizaci strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků
Referenční kritérium kvality 2. Jsou zavedeny standardní operační postupy (SOP)	**2a.** Jsou vypracovány SOP vymezující úkoly a povinnosti **2b.** Vedení uplatňuje standardní operační postupy
Referenční kritérium kvality 3. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků je snadno přístupná, konkrétní a napsaná jazykem, jemuž mohou porozumět všichni pracovníci	**3a.** Všichni pracovníci si jsou vědomi strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků a mají k ní přístup **3b.** Pracovníci obdrželi materiály poskytující informace o dostupných činnostech
Referenční kritérium kvality 4. Všichni pracovníci jsou systematicky informováni o strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků, akčním plánu a dostupných opatřeních v oblasti dobrých pracovních podmínek a o tom, jak získat přístup k podpoře	**4a.** Počet pracovníků, které oslovily dostupné činnosti v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků **4b.** Moduly úvodního zaškolování pro nováčky obsahující informace o dobrých pracovních podmínkách pracovníků

([37]) Více informací o tom, jak lze tuto normu splnit, naleznete v příloze 2 „Normy v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků“, která představuje všechny normy SWS názorným způsobem ve formátu plakátu, příloze 3 „Vzor strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků“ a příloze 5 „Komunikace ohledně dobrých pracovních podmínek pracovníků“.

([38]) Pokyny k rozvoji politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků naleznete v kapitole 2 „Vypracování politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků“.

2.1.2. NORMA 2: HODNOCENÍ A PROVĚŘOVÁNÍ

Norma 2: Orgány umožňují vedoucím pracovníkům získat základní dovednosti s cílem hodnotit a prověřovat své týmy, pokud jde o záležitosti spojené s dobrými pracovními podmínkami pracovníků ([39]).

Účelem normy 2 je zaručit, aby vedoucí pracovníci měli schopnost a bylo jim umožněno provádět základní určení a prověřování potřeb v oblasti dobrých pracovních podmínek v rámci svých týmů a byli schopni zaznamenat problémy v okamžiku, kdy k nim dojde. Ačkoliv jsou zásadní profesní příprava na pracovišti a průběžný profesní rozvoj, je také důležité jasné formulování popisů pracovního místa a podmínek práce za účelem vhodného výběru pracovníků pracujících v oblasti azylu a přijímání. Uchazeči si musí být vědomi zvláštních výzev, které mohou být s danou pozicí spojeny. Postupy prověřování je možné posílit zavedením zvláštních otázek do „tabulky otázek při pohovoru“, které se týkají odolnosti a způsobů zvládání ve stresových situacích. Tato tabulka se používá pro nábor pracovníků nebo během fáze úvodního zaškolování po výběru pracovníků. Kromě toho může být užitečná otázka týkající se toho, jak jednotlivci provádějí péči o sebe. Přezkum těchto nástrojů a jejich kulturní a kontextové přizpůsobení může být rovněž nezbytné k zajištění, že bude zohledněna rozmanitost. Vedoucí pracovníci a personální oddělení budou muset získat možnost využívat vhodné dovednosti, mají-li plnit své úkoly v této oblasti.

Odpovědnost za plnění normy 2 nesou personální oddělení, jež podporuje expertní pracovní skupina ve spolupráci s vedoucími pracovníky a vedoucími týmů.

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Personální oddělení a vedoucí pracovníci mají dovednosti umožňující vypracovat jasné popisy práce a relevantní otázky v rámci pohovorů pro účely výběrového řízení	**1a.** Podmínky a popisy práce vedoucích pracovníků a pracovníků stanoví jasné požadavky **1b.** Tabulka pohovoru pro účely výběrového řízení zahrnuje oddíl o dobrých pracovních podmínkách (zvládání stresu) a je propojena s otázkou ohledně kodexu chování
Referenční kritérium kvality 2. Vedoucí pracovníci jsou kvalifikováni k tomu, aby odhalili základní fyziologickou a psychologickou zátěž a potřeby u členů svého týmu	**2a.** Řada vedoucích pracovníků se účastní základní odborné přípravy o tom, jak odhalit fyziologickou/psychologickou zátěž **2b.** Potřeby všech pracovníků se posuzují jednou ročně během všech fází zaměstnávání prostřednictvím institucionalizovaného procesu sledování **2c.** Procentní podíl shromážděné zpětné vazby pracovníků, ve které se uvádí, že jejich přímí supervizoři se vynasnažili identifikovat profesní/osobní zátěž

([39]) Informace o tom, jak lze tuto normu splnit, naleznete v příloze 6 „Vzor pro tabulku náborového pohovoru“, která obsahuje doporučené otázky zaměřující se na zvládání stresu a péči o sebe. Obecně řečeno bude třeba pojmenovat případné stresory na pracovišti a v pracovním prostředí. To může být součástí popisu pracovního místa s cílem umožnit transparentnost od samého počátku procesu.

2.1.3. NORMA 3: KOMUNIKACE

Cílem normy 3 je zajistit, aby mezi orgány a jejich týmy probíhala jasná, včasná, pravdivá a relevantní komunikace. Kromě toho si jsou všichni pracovníci vědomi významu transparentní komunikace na všech úrovních pro vytvoření atmosféry důvěry v práci. Informace se předávají vhodnými kanály a platformami, které jsou přístupné všem pracovníkům a snadno se používají. Kromě toho probíhá komunikace mezi přímými nadřízenými a jejich příslušnými týmy a mezi členy týmů etickým a uctivým způsobem. Podporuje se a začleňuje, je-li to možné, přístup zdola nahoru, který se použije při řešení různých témat a výzev. To je nezbytné pro dosažení cílů a zajištění zdravého pracovního prostředí. Vedoucí pracovníci zejména mají získat možnost komunikovat efektivně a empaticky s týmy, které řídí. Nutnost odborné přípravy týkající se komunikačních dovedností je proto provázána s nezbytností zajišťovat rozmanité kontexty, ve kterých si mohou pracovníci vyměňovat osobní a profesní názory. Z tohoto důvodu se doporučuje budování kapacit ohledně komunikačních dovedností a toho, jak vhodně poskytovat zpětnou vazbu. Přímým nadřízeným se doporučuje, aby si systematicky vyčleňovali čas na komunikaci se svým týmem, a to prostřednictvím individuálních i týmových schůzí.

Norma 3: Orgány prosazují jasnou a ucelenou komunikaci prostřednictvím dohodnutých platforem a kanálů ([40])

Odpovědnost za plnění normy 3 nesou personální oddělení, útvary odborné přípravy a budování kapacit a stejnou měrou příslušná oddělení a jejich přímí nadřízení. Zaměstnancům se doporučuje proaktivní plánování pravidelných schůzí a využívání učiněných nabídek na schůzky s jejich vedoucími pracovníky a kolegy.

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Vedoucí pracovníci a pracovníci komunikují s využitím relevantních komunikačních dovedností, pravdivě, transparentně a s úctou	**1a.** Počet pracovníků a vedoucích pracovníků účastnících se odborné přípravy zaměřené na komunikační dovednosti **1b.** Procentní podíl pracovníků, kteří uvádí, že komunikace jejich přímých supervizorů je profesionální, transparentní a uctivá **1c.** Shrnutí závěrů z každoročního průzkumu za účelem obdržení zpětné vazby je k dispozici všem pracovníkům
Referenční kritérium kvality 2. Je vytvořena struktura pro všechny pracovníky, aby se mohli zapojit do formátů osobních výměn názorů na pracovní úkoly i na dobré pracovní podmínky se svými příslušnými přímými nadřízenými	**2a.** Počet provedených schůzek mezi čtyřma očima, jichž se dotčení účastnili **2b.** Počet pozitivních (konstruktivních/užitečných) zpětných vazeb obdržených během těchto pravidelných schůzek

([40]) Pro informace, jak tuto normu splnit, viz zásahy představené v části II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků, příloha 3 „Částečně strukturované kontrolní rozhovory nebo schůzky mezi čtyřma očima“, tabulka týkající se rozvoje měkkých dovedností: komunikace a techniky komunikace v příloze 14 „Ukázkový program odborné přípravy s důrazem na dobré pracovní podmínky pracovníků“, příloha 17 „Diskuse v ohniskových skupinách“, kapitola 3.3.1„Řízení kritických incidentů“, oddíl 3.3.2 „Kolegiální podpora po kritickém incidentu“ a oddíl 3.3.3 „Integrovaný tým pro řízení incidentů“. Viz také část III: Sledování a hodnocení, příloha 4 o tom, jak shromažďovat smysluplnou zpětnou vazbu, a o technikách komunikace.

2.1.4. NORMA 4: PREVENCE

Norma 4: Orgány zajišťují udržitelná preventivní opatření s cílem podporovat a chránit duševní zdraví svých zaměstnanců ([41]).

Norma 4 zajišťuje, aby byly orgány proaktivně zapojeny do prevence reakcí vyvolaných stresem a vyhoření u vedoucích pracovníků a úředníků v první linii, jakož i do prevence v oblasti tělesného a duševního zdraví obecně. To lze provést na jedné straně tím, že se provede pravidelné posouzení rizik ([42]) jako součást probíhajících činností sledování, nebo na straně druhé v rané fázi ve formě sezení za účelem získání zpětné vazby. Tato sezení za účelem získání zpětné vazby mohou být doplněna poskytováním odborné přípravy týkající se toho, jak odhalit první příznaky stresu, a poskytováním podpory za účelem posílení pozitivních mechanismů zvládání a odolnosti v řadách pracovníků. Tato podpora může rovněž zahrnovat povzbuzování pracovníků, aby si stanovili zdravé hranice, a zajišťování nezbytných pravidelných činností v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků, jako je vzdělávací dohled nebo „intervize“ ([43]). Pravidelný vzdělávací dohled a jiné formáty podpory poskytované vyškoleným odborníkem na duševní zdraví mohou být nezbytné jako preventivní opatření zejména pro týmy, které jsou ohroženy tím, že budou vystaveny předanému traumatu. Vybízení kolegů, aby si pozorně všímali změn u svých kolegů, je důležitou součástí péče jeden o druhého v rámci týmového ducha. Kromě toho se orgánům doporučuje vytvořit týmy, které mohou reagovat v případě incidentů (např. týmy pro zvládání stresu nebo řízení incidentů a týmy pro kolegiální podporu ([44])). Je třeba rozvíjet standardní operační postup (SOP), který obsahuje jasné úkoly a meze možností tohoto interního intervenčního týmu / týmu pro řízení incidentů.

Navíc se doporučuje případně určit externí specialisty za účelem podpory pracovníků na základě dohodnutého memoranda o porozumění s cílem objasnit poskytování podpory a její omezení. Mezi tyto externí specialisty mohou patřit například poradci, psychologové a jiní zdravotničtí odborníci. Všichni zaměstnanci a zejména přímí nadřízení si musí být vědomi toho, kterou relevantní osobu kontaktovat **předtím**, než nastane zdravotní krize. V neposlední řadě pak může být v rámci orgánů dalším osvědčeným postupem, jak vytvořit povědomí o významu péče o sebe, zavedení všeobecného týmu dobrovolníků.

Odpovědnost za plnění normy 4 nese personální oddělení s podporou útvaru odborné přípravy / budování kapacit a vedoucích pracovníků. Současně některé povinnosti nesou také zaměstnanci, kteří tvoří součást týmu pro zvládání stresu /

([41]) Pro informace, jak tuto normu splnit, viz část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků, příloha 9, část B) Případ Nizozemska týkající se integrovaného týmu pro řízení incidentů. Rovněž vezměte v úvahu mimo jiné činnosti zaměřující se na stmelování týmů, péči o sebe a intervizi a doporučení týkající se odborné přípravy pro vedoucí pracovníky a úředníky v první linii. Norma 4 je silně propojena s normou 5. Animace úřadu EASO s názvem *Proč je důležité odhalit příznaky stresu včas*, 2021, může posloužit ke zdůraznění významu podpory úředníků v první linii.

([42]) Viz přílohu 4 „Vzor akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků a vzor pro posouzení rizika“. Komplexnější přístup k posuzování rizik obecně je formulován v publikaci EU-OSHA, „Online interactive risk assessment“ (On-line interaktivní hodnocení rizik), 2021. Tento komplexní nástroj pro hodnocení rizik on-line je určen zejména mikropodnikům/organizacím (méně než 10 zaměstnanců) a malým podnikům/organizacím (méně než 50 zaměstnanců). Doporučuje se, aby byl obsah upraven tak, aby vyhovoval potřebám azylových a přijímacích orgánů. Viz například nástroje týkající se bezpečnostních služeb.

([43]) Vzdělávacím dohledem se v tomto kontextu rozumí supervize týmu nebo supervize konkrétních případů a tento dohled nabízí členům týmu platformu pro moderované zamyšlení se a příležitost systematicky se učit spolu s ostatními a jeden od druhého. Intervize je jedna z forem rozvoje znalostí v malé skupině odborníků, vedoucích nebo jiných zaměstnanců, kteří společně čelí určité výzvě nebo problému. Viz část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků, oddíl 4.3 „Vzdělávací dohled“.

([44]) Pro více informací o tom, jak tyto podpůrné týmy vytvořit, viz část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků, oddíl 3.3.1 „Řízení kritických incidentů“, oddíl 3.3.2 „Kolegiální podpora po kritickém incidentu“ a oddíl 3.3.3 „Integrovaný tým pro řízení incidentů“.

týmu pro řízení incidentů nebo týmu pro kolegiální podporu, ale také jiní interní nebo externí odborníci. Je důležité, aby zaměstnanci žádající o podporu od externích specialistů měli možnost tuto podporu vyhledat během pracovní doby. Proto jsou zásadně důležité aspekty týkající se usnadňování logistiky, stejně jako koordinované postoupení těmto specialistům.

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k širokému spektru školení zaměřených na určení příznaků stresu a prosazování duševního zdraví obecně	**1a.** Počet pracovníků účastnících se školení na téma zvládání stresu **1b.** Procentní podíl pracovníků, kteří uvedli, že pojednávaný obsah byl relevantní pro jejich každodenní práci
Referenční kritérium kvality 2. Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k podpůrným činnostem a službám (poskytovaným interně a/nebo externě)	**2a.** Je vybráno a vyškoleno kontaktní místo (místa) / týmy pro relevantní zásahy **2b.** Jsou stanoveny podmínky práce vybrané kontaktní osoby / členů intervenčního týmu a služeb, které poskytují **2c.** V případě potřeby jsou k dispozici jasná kritéria výběru a podmínky fungování externích specialistů
Referenční kritérium kvality 3. Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k činnostem na podporu zdraví	**3a.** Počet uspořádaných činností na podporu zdraví

2.1.5. NORMA 5: REAKCE NA KRITICKÉ INCIDENTY

Cílem normy 5 je zajistit, aby orgán byl připraven podpořit zaměstnance při zotavování se z možného dopadu na (duševní) zdraví, pokud dojde ke kritickému incidentu. Zdůrazňuje nutnost vyvíjet nástroje, které se zabývají každou kritickou situací, a jasně formulované SOP ([46]). Podporuje účinnou, včasnou a jasnou reakci na zaměstnance, kteří byli dotčeni kritickým incidentem ([47]). Orgánům se doporučuje zajistit, aby byli k dispozici kvalifikovaní členové týmu, kteří byli dostatečně vyškoleni na podporu pracovníků, kteří potřebují pomoc. Vyvinou se SOP, které slouží jako vodítka pro podpůrné týmy. Měly by uvádět úlohy a povinnosti zavedených týmů pro zvládání stresu / pro řízení incidentů / pro kolegiální podporu a meze jejich možností. V SOP se také uvádí, kdy je třeba případ postoupit externím specialistům nebo pokud je třeba zapojit jiné subjekty (např. bezpečnostní oddělení, oddělení zabezpečení nebo policie). Činnosti v oblasti budování kapacit týkající se technik deeskalace by měly být k dispozici všem pracovníkům, zejména úředníkům v první linii.

Norma 5: Orgány zajišťují zvláštní podporu pracovníkům, kteří byli účastníky kritického incidentu ([45]).

Odpovědnost za plnění normy 5 nese vedení s podporou týmů vytvořených za účelem návazného sledování kritických incidentů, jakož i případně personální oddělení a bezpečnostní oddělení.

([45]) Pro informace, jak tuto normu splnit, viz následující oddíly v části II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků: oddíl 3.3.1 „Řízení kritických incidentů“, oddíl 3.3.2 „Kolegiální podpora po kritickém incidentu“ a oddíl 3.3.3 „Integrovaný tým pro řízení incidentů“. Pokud jde o relevantní kurzy odborné přípravy, viz techniky deeskalace, určení varovných příznaků a doporučení uvedená v těchto oddílech. V neposlední řadě viz přílohu 8 „Kontrolní seznam pro kritické incidenty“.

([46]) Viz část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků, oddíl 3.3.1 „Řízení kritických incidentů“ a příloha 8 „Kontrolní seznam pro kritické incidenty“.

([47]) Norma 5 se zabývá podporou pracovníků při kritických incidentech a nezabývá se nutně širší oblastí řízení kritických incidentů. Je zajištěna podpora žadatelů a deeskalace, pokud se týkají dobrých pracovních podmínek pracovníků. K uspokojení případných návazných potřeb dotčených žadatelů bude zapotřebí postoupení internímu nebo externímu odbornému subjektu.

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. V rámci orgánu je jmenována nezávislá vyškolená osoba (nebo tým) mající důvěru a je možné ji konzultovat po kritických incidentech	**1a.** Jsou zavedeny podmínky fungování tohoto týmu / kontaktní osoby **1b.** Vybraný tým / kontaktní osoba má relevantní dovednosti a odbornou přípravu k poskytování potřebné podpory
Referenční kritérium kvality 2. Jsou zavedeny jasné pokyny pro vedoucí pracovníky o tom, jak provádět návazné sledování po kritickém incidentu	**2a.** Je zaveden SOP týkající se řízení kritických incidentů
Referenční kritérium kvality 3. Pracovníci a vedoucí pracovníci mají informace o tom, jak požádat o zvláštní podporu a získat k ní přístup poté, co došlo ke kritickému incidentu	**3a.** Existence, úkoly a povinnosti této kontaktní osoby / intervenčního týmu jsou sděleny veškerým příslušným pracovníkům **3b.** Informační bloky (součást úvodního zaškolení a jiných školení pracovníků) slouží k tomu, aby si všichni pracovníci byli vědomi tohoto SOP a věděli, jak vyhledat/získat podporu a od koho, pokud by došlo ke kritickému incidentu **3c.** Celkový počet a druhy zaznamenaných kritických incidentů ve srovnání s incidenty vyžadujícími návazná opatření týkající se určitého pracovníka **3d.** Procentní podíl dotčených pracovníků, kteří uvádí spokojenost se službou poskytovanou podpůrnou osobou/ týmem

2.1.6. NORMA 6: BUDOVÁNÍ KAPACIT

Norma 6: Orgány zajišťují svým pracovníkům prostředky k rozvíjení vhodných dovedností ([48]).

Norma 6 se zaměřuje na klíčové kompetence, které mají být posilovány nebo rozvíjeny s cílem získat a rozvíjet dovednosti všech pracovníků působících v oblasti azylu nebo přijímání. Dobré pracovní podmínky souvisí přímo s tím, mít prostředky na náležité plnění každodenních úkolů. Je třeba prosazovat předávání znalostí díky školením a jiné relevantní formáty výměny. Proto by měla být zavedena strategie pro získávání kvalifikací, včetně hodnocení potřeb a vhodných formátů odborné přípravy, které tento proces podpoří. Orgánům se tedy doporučuje vypracovat roční plán odborné přípravy, který zahrne školení měkkých dovedností (s důrazem na zlepšování dobrých pracovních podmínek pracovníků). Kromě toho se podporuje kolegiální podpora a intervize s cílem umožnit pracovníkům diskutovat a učit se od sebe navzájem.

Odpovědnost za plnění normy 6 nese vedení a interní a externí školitelé, kteří orgánu v tomto úsilí pomáhají ([49]).

([48]) Viz část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků, příloha 14 „Ukázkový program odborné přípravy s důrazem na dobré pracovní podmínky pracovníků“.

([49]) Některá témata odborné přípravy mohou vyžadovat zadávání externích zakázek ze strany orgánů, které nemají kapacitu na zajištění interní odborné přípravy spojené s doporučeními týkajícími se odborné přípravy poskytnutými v těchto pokynech. Úřad EASO má relevantní moduly odborné přípravy, které pojednávají o některých tématech navržených v této příručce.

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Orgány zavedly posouzení potřeb v oblasti odborné přípravy a systematické hodnocení systému odborné přípravy s cílem zajistit vysokou kvalitu, účinné uplatňování a předávání znalostí v rámci každodenní práce	**1a.** Provádí se posouzení potřeb u pracovníků orgánů **1b.** Je zaveden plán odborné přípravy a zahrnuje témata týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků **1c.** Aktualizuje se program odborné přípravy
Referenční kritérium kvality 2. Orgány zavedly širokou škálu na míru uzpůsobených a standardizovaných školení	**2a.** Počet uskutečněných školení **2b.** Počet uskutečněných školení týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků **2c.** Počet účastníků, kteří školení ročně absolvovali
Referenční kritérium kvality 3. Orgány nabízejí další relevantní formáty profesního rozvoje s cílem zajistit předávání znalostí	**3a.** Počet pracovníků účastnících se podpůrných činností (kolegiální podpora, intervize, individuální/skupinové poradenství atd.) za vykazované období **3b.** Procentní podíl pracovníků uvádějících na sezeních za účelem poskytnutí zpětné vazby, že příslušný zásah, kterého se účastnili, byl vnímán jako relevantní k zajištění dobrých pracovních podmínek

2.1.7. NORMA 7: OCHRANA A BEZPEČNOST

Norma 7 se týká zmírňování rizik prostřednictvím vytváření dobře strukturovaných a dobře komunikovaných postupů v oblasti ochrany a bezpečnosti ([51]). Důraz se klade na posuzování zdravotních rizik (týkajících se tělesného, ale i psychologického zdraví), jež souvisí s ochranou a bezpečností, s cílem stanovit SOP a rutinní bezpečnostní postupy pro vytvoření odolnosti. Díky zavedení těchto postupů je možné minimalizovat rizika a související stres. Orgánům se proto doporučuje zajistit, aby personální oddělení poskytovala informace o přístupu ke zdravotním a bezpečnostním opatřením a pokynům ve standardizovaném formátu všem pracovníkům a vedoucím pracovníkům. Kromě toho mezi další doporučení patří vypracování metodiky sledování rizik a zavedení přístupného ročního plánu sledování rizik. Doporučuje se, aby se sledování rizik aktivně účastnili úředníci v první linii ([52]).

Odpovědnost za plnění normy 7 nese (nesou) bezpečnostní oddělení s podporou vyššího vedení, personálních oddělení a vytvořených týmů pro zvládání stresu / kontaktní osoby (kontaktních osob).

Norma 7: Orgány zavádí a oznamují konkrétní pokyny týkající se zdraví, ochrany a bezpečnosti na základě analýzy rizik v různých pracovních prostředích (mimo jiné i v terénu) ([50]).

([50]) Pro informace o tom, jak lze tuto normu splnit, viz část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků, oddíl 3.3.1 „Řízení kritických incidentů“. Viz také přílohu 8 „Kontrolní seznam pro kritické incidenty“, která může být podkladem pro některé prvky SOP nebo metodiku sledování rizik. Kromě toho část III: Sledování a hodnocení zahrnuje užitečné průzkumy, které jsou podkladem pro potřeby určené pracovníky týkající se ochrany a bezpečnosti a pro jejich aktualizaci, jež jsou podrobně uvedeny v oddíle 3.3.1 „Kontrolní seznam pro analýzu pokroku v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků“.

([51]) Na rizika týkající se škod na vybavení nebo kancelářských prostorech nebo podobná se zde důraz neklade, a proto nejsou pojednána.

([52]) Viz přílohu 4 „Vzor akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků a vzor pro posouzení rizika“.

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Pracovníci a vedoucí pracovníci jsou informováni o hierarchiích podávání zpráv, které se použijí v případě jiné mimořádné situace / bezpečnostních incidentů, které nespadají do kategorie kritických incidentů	**1a.** Je zaveden a distribuován SOP, který doplňuje SOP pro řízení kritických incidentů
Referenční kritérium kvality 2. Pracovníci a vedoucí pracovníci obdrží informace o přístupu ke zdravotním a bezpečnostním opatřením/ pokynům	**2a.** Specializovaná e-mailová schránka, na kterou se zasílají dotazy vznesené pracovníky a která na ně odpovídá **2b.** Jsou zdokumentovány druhy vznesených obav ([53]) **2c.** Procentní podíl pracovníků uvádějících na sezeních za účelem poskytnutí zpětné vazby, že mají pocit, že jejich ochrana a bezpečnost na pracovišti je dostatečně zohledněna
Referenční kritérium kvality 3. Orgány sledují rizika každého pracoviště v rámci procesu řízení setrvalých a měnících se rizik a za účasti úředníků v první linii s cílem přizpůsobit v případě potřeby opatření v oblasti bezpečnosti/zabezpečení	**3a.** Zavedení metodiky a plánu sledování rizik **3b.** Pravidelná aktualizace plánu sledování rizik **3c.** Počet úředníků v první linii, kteří se účastnili každoročního provádění sledování rizik

2.1.8. NORMA 8: SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ

Norma 8: Orgány sledují a pravidelně hodnotí účinnost zavedených opatření na zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků a začleňují vyvozená ponaučení ([54]).

Norma 8 je v souladu s povinností řádné péče orgánů. Souvisí s významem určení kontaktní osoby nebo týmu, který bude provádět pravidelné činnosti s cílem sledovat zavedená opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků a zjišťovat jejich dopad. Mezi tyto činnosti patří průzkum výchozího stavu týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků a průzkumy spokojenosti se zaměstnáním. Cílem je nejen zajistit, aby činnosti v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků byly prováděny podle plánu, ale také určit případné nově vznikající potřeby v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků a psychosociálních rizik dříve, než se projeví ([55]). Rovněž usnadňuje identifikaci oblastí, ve kterých pracovníci prokazují odolnost, a oblastí dobré praxe pro účely interního učení.

Odpovědnost za plnění normy 8 nese (nesou) oddělení sledování a hodnocení s podporou vyššího vedení a personálních oddělení.

([53]) Zachovávání důvěrnosti je klíčovou zásadou v rámci všech činností týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků.

([54]) Pro informace, jak tuto normu splnit, viz nástroje uvedené v části II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků, oddíl 2.4 „Průzkum kvality zaměstnání“ a část III: Sledování a hodnocení, oddíl 3.3 o komplexním balíčku hodnocení kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků.

([55]) Příslušné nástroje na vypracování plánu sledování pro zásahy v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků lze najít v části III: Sledování a hodnocení, kapitola 3 „Balíček sledování kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků“.

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Je zavedena metodika sledování a hodnocení s cílem posoudit efektivitu zavedených opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků	**1a.** Je zavedena metodika sledování a hodnocení dobrých pracovních podmínek pracovníků **1b.** Je vybrána kontaktní osoba / tým pro sledování
Referenční kritérium kvality 2. Provádí se pravidelné sledování a hodnocení, které zahrnuje řízení rizik ([56]) týkajících se stresu	**2a.** Každý rok se vypracovávají zprávy o sledování a hodnocení **2b.** Závěry se zohlední v pravidelných doporučeních předkládaných vyššímu vedení **2c.** Doporučení jsou podkladem pro přezkum strategie a akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků v daném časovém rámci

2.2. STRATEGIE PRO DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ

V zájmu soudržného a komplexního pojednání dobrých pracovních podmínek pracovníků by azylové a přijímací orgány měly zvážit **vypracování a provedení strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků** ([57]). Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků převádí normy SWS do konkrétních politických cílů, aby pracovníci mohli vést zdravý a produktivní pracovní život a současně dosahovat svého plného potenciálu a tento potenciál si udržovat. Kromě toho tato strategie v praxi provádí stanovené cíle do vysoce kvalitních opatření a služeb v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků, které jsou účinné, efektivní a v mezích rozpočtu. Zapojení a účast vyššího vedení a zaměstnanců na všech úrovních, pokud jde o návrh a provádění smysluplné strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků, má zásadní význam. Strategie se bude muset zabývat řízením rizik v rámci celého procesu.

Před zahájením procesu vypracování strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků by se orgány měly zamyslet nad následujícími otázkami.

— Jaká dobře fungující opatření jsme již zavedli a kde jsou nedostatky?
— Jaké jsou hlavní cílové skupiny, na které cílí naše současné zásahy?
— Pozorujeme trendy, které vyžadují pozornost z hlediska dobrých pracovních podmínek pracovníků (vysoká fluktuace pracovníků, zvýšený počet kritických incidentů, časté absence pracovníků atd.)?
— Je vyšší vedení nakloněno zavádění strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků a podporuje ji?
— Proč chceme provádět strategii (nebo některé její části) právě nyní? Například nedávný zvýšený počet kritických incidentů s účastí pracovníků a žadatelů nebo vnější, nekontrolovatelné situace, jako je dopad onemocnění COVID-19 na zaměstnance.

([56]) Viz přílohu 4 „Vzor akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků a vzor pro posouzení rizika“, kde najdete vzor posuzování rizik a vysvětlení cyklu posuzování rizik.

([57]) Viz přílohu 3 „Vzor strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků“.

Na základě osmi SWS je třeba formulovat **cíle**, **přístup** a **opatření** týkající se strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků v **návaznosti na posouzení potřeb**, které se provede v rámci organizace ([58]). Cílem posouzení potřeb je zmapovat aktuální stav ohledně dobrých pracovních podmínek pracovníků orgánu. To se provádí na základě určení **stávajících potřeb** a **možných rizik** a toho, zda a jak jsou řešeny v rámci stávajících politik a mechanismů.

Cílem posouzení potřeb bude shromáždit – s plným zřetelem k ochraně osobních údajů – informace týkající se:

— demografie organizace (věkové a genderové profily pracovníků, sedavá a fyzicky aktivní zaměstnání, pracovníci pracující v kanceláři a v terénu),
— zdraví zaměstnanců (údaje o nemoci/absencích, hlavní důvody pro čerpání zdravotní péče, nehody / kritické incidenty, využívání stávajících programů pomoci ze strany zaměstnanců),
— zpětné vazby zaměstnanců k rizikům a potřebám v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků prostřednictvím průzkumů, ohniskových skupin a týmových diskusí.

Posouzení potřeb má poskytnout údaje o různých otázkách, například těchto:

— Jsou vedoucí pracovníci a úředníci v první linii přesvědčeni, že je třeba se zamýšlet nad dobrými pracovními podmínkami na jejich pracovišti?
— Jaká pracovní rizika ([59]) byla určena jako nejnaléhavější, pokud jde o dobré pracovní podmínky?
— Jaké druhy opatření nejpravděpodobněji povedou k dosažení žádoucích výsledků?
— Jaký formát budoucích opatření/činností by měl nejlépe fungovat pro vedoucí pracovníky a úředníky v první linii?
— Jsou k dispozici dostatečné zdroje a odborné znalosti k zavedení, provedení a sledování/hodnocení zavedených opatření?
— Kdo je zodpovědný za provádění navrhovaných zásahů (interní nebo externí odborníci, členové týmu, vedoucí pracovníci atd.) a je na to vyčleněn rozpočet?

Je třeba vypracovat metodiku posuzování potřeb a toto posuzování by měl provádět externí nebo interní odborník (odborníci) / tým odborníků. Výsledky **posouzení potřeb**, které by mělo být zaměřeno na případné nové **zjištěné rizikové faktory**, budou podkladem pro vypracování strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků, která by měla usilovat o vypracování cílů v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků v rámci dvouletých a tříletých cyklů. Strategie by měla být hodnocena každý rok z hlediska účinnosti a relevantnosti.

([58]) Nástroje na posouzení potřeb, sledování dopadu úsilí a celkového hodnocení činností v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků lze nalézt v části III: Sledování a hodnocení. Doporučuje se prostudovat si všechny tři části příručky, protože všechny tři složky jsou vzájemně provázané.

([59]) Leka, S., Griffiths, A. a Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“ (Kapitola 5.1. Posuzování rizik v práci), in *Work Organisation and Stress*, Světová zdravotnická organizace, Ženeva, 2004, s. 10.

2.3. AKČNÍ PLÁN PRO DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ

Cíle strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků budou východiskem pro **vypracování akčního plánu** ([60]). Stanovené cíle a opatření strategie je třeba zavést do praxe prostřednictvím konkrétních a měřitelných činností, které jsou jasně včas oznámeny prostřednictvím vhodných kanálů všem pracovníkům. Činnosti zavedené v akčním plánu by měly být zhodnoceny, přezkoumány a v případě potřeby aktualizovány.

Akční plán se zabývá následujícími otázkami.

— Jaké druhy činnosti mají být v daném čase provedeny?
— Které oddělení/útvar/tým je odpovědný za provádění navrhovaných činností (interní nebo externí odborníci, členové týmů, vedoucí pracovníci atd.)?
— Kdo je cílovou skupinou (skupinami) pro tyto činnosti?
— Jaký je časový rámec a četnost provádění navrhovaných činností?
— Jak vysoký je rozpočet vyčleněný na každou činnost?

Účinná podpora dobrých pracovních podmínek pracovníků bude vyžadovat robustní infrastrukturu na pracovišti, která bude zahrnovat následující prvky:

— normy politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků, které jsou vtěleny do strategie organizace, jejího celkového politického přístupu a opatření,
— jasná politika pro dobré pracovní podmínky pracovníků, která je jasně založena na zjištěných potřebách a je řádně sdělena všem zaměstnancům,
— schválený a dostupný rozpočet pro provádění politiky,
— určená osoba nebo tým, které jsou odpovědné za provádění politiky,
— řádně vyškolená osoba nebo tým s nezbytnými dovednostmi za účelem provádění politiky,
— silné schopnosti vedení lidí a vysoká míra podpory strategie ze strany zaměstnanců.

Před zahájením provádění by strategie a akční plán pro dobré pracovní podmínky pracovníků měly být představeny za účelem konzultace vyššímu vedení a výboru zástupců pracovníků. To umožní zohlednění cenné zpětné vazby a zajistí povědomí, porozumění a odhodlání.

Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků bude fungovat, pokud budou cíle dobře komunikovány, aby:

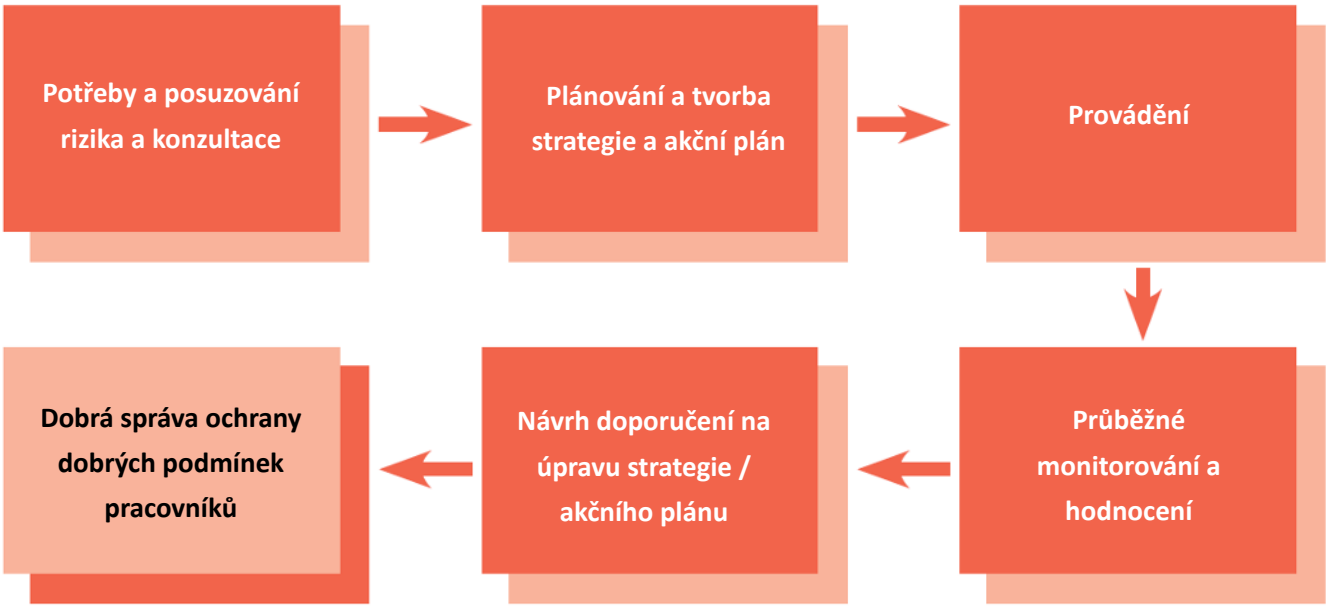
— vedoucí pracovníci mohli určit potřeby, plně využívat stávající opatření ku prospěchu svých týmů a sebe samých, prosazovat zdravé pracovní postupy a chování a aktivně

([60]) Viz přílohu 4 „Vzor akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků a vzor pro posouzení rizika“.

komunikovat s vyššími vedoucími pracovníky s cílem zajistit včasné a preventivní zásahy, bude-li to třeba,

— pracovníci pochopili svou úlohu, účastnili se iniciativ, využívali dostupné zdroje a poskytovali zpětnou vazbu.

OBRÁZEK 4. Kroky pro vypracování politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků



3. PŘEHLED OPATŘENÍ V OBLASTI DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ

Doporučený komplexní balíček **opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků, která mají být zavedena**, je sestaven na základě osvědčených postupů a odborných znalostí sdílených odborníky zemí EU+ během schůzí sítě úřadu EASO. Může sloužit jako neuzavřený výčet, kterým se mohou orgány řídit nebo ze kterého mohou vybírat aspekty při plánování zavádění konkrétních opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků.

Navrhovaný balíček zohledňuje **tři fáze zaměstnávání**:

— fáze před nástupem, po které následuje úvodní zaškolení,
— průběžná podpora,
— konec vyslání / ukončení smlouvy.

Opatření jsou jasně propojena s příslušnými normami SWS a reagují na konkrétní potřeby. Navíc balíček opatření zahrnuje jasný odkaz na stranu, která je provádí, a cílové skupiny z řad pracovníků. Pokyny k tomu, jak provádět některá hlavní doporučovaná opatření, lze najít v jiných částech příručky (část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků a část III: Sledování a hodnocení).

OBRÁZEK 5. Opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ NA TROJDÍLNOU PŘÍRUČKU	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Obecná podpora												
Policejní prověrka	Osvědčení o policejní prověrce je úřední dokument vystavovaný po provedení kontroly ze strany policie nebo vládní agentury, v němž se uvádí veškeré záznamy v rejstříku trestů dotčené osoby. Záznamy v rejstříku trestů mohou zahrnovat zadržení, odsouzení a případně trestní řízení	SWS 4: prevence SWS 7: ochrana a bezpečnost			✓		✓	✓	✓			
Výběrové řízení	Zajištění, že jsou dobré pracovní podmínky pracovníků zohledněny již během fáze pohovoru. O tomto tématu pojednávají tabulky pohovoru, včetně odkazu na jiné příslušné personalistické politické dokumenty (kodex chování, politika proti (sexuálnímu) obtěžování atd.)	SWS 2: hodnocení a prověřování	Část I: Normy a politika Příloha 6 „Vzor pro tabulku náborového pohovoru“	✓	✓		✓	✓	✓			
Lékařské a psychologické vyšetření	Cílem pracovní, lékařské a psychologické péče je udržet zaměstnance zdravé a zlepšit ochranu zdraví na pracovišti Prostřednictvím péče v oblasti pracovního lékařství může zaměstnavatel prokázat, že plní své povinnosti v oblasti „povinnosti řádné péče“	SWS 4: prevence SWS 7: ochrana a bezpečnost		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Praktické informace a přípravy před cestou	Ujednání týkající se cestování, záruky, rezervací, brífinků, hierarchií podávání zpráv v zemi vyslání / služební cesty atd. před vysláním po dobu výkonu zaměstnání	SWS 7: ochrana a bezpečnost		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Jazykové kurzy	Jazyková školení pomáhají zvýšit sebevědomí pracovníků a maximalizovat odborné dovednosti Opakovací jazyková školení/kurzy pomáhají zvýšit sebevědomí pracovníků a maximalizovat odborné dovednosti	SWS 3: komunikace SWS 6: budování kapacit		✓	✓		✓	✓		✓	✓	

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ NA TROJDÍLNOU PŘÍRUČKU	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Obecná podpora												
Technická odborná příprava a technické systémy a vybavení	Přístup k IT vybavení (notebook, chytrý telefon, vysílačky atd.), mimo jiné i pro operace v zahraničí	SWS 3: komunikace SWS 6: budování kapacit SWS 7: ochrana a bezpečnost	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 6 „Zásahy v oblasti budování kapacit“		✓		✓	✓		✓		
	Používání relevantního kancelářského vybavení – s cílem dozvědět se, jak používat tiskárny, kopírky, projektory, audiovizuální zařízení, jiné dostupné technologie, komunikační zařízení/přístroje, vybavení pro první pomoc atd.											
	Používání interních komunikačních platforem organizace											
	IT software relevantní pro pracovníky v oblasti azylu											
Sportovní akce pořádané danou organizací	Organizace využívají sportovní akce ke zlepšení zdraví a duševní pohody, ale také k ovlivnění angažovanosti, kultury a udržení pracovníků	SWS 4: prevence			✓		✓	✓			✓	

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ – ČÁST DOKUMENTŮ V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Podpůrný zásah												
Kontrolní seznam pro kritické incidenty	V případě kritického incidentu by měl existovat jasný a snadný přístup k pokynům, jak postupovat, koho informovat a která opatření lze uplatnit Doporučuje se si dále ověřit u odcházejících pracovníků, jaké jsou další potřeby ohledně dopadu předchozího kritického incidentu	SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty SWS 7: ochrana a bezpečnost	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 3.3.1 „Řízení kritických incidentů“ Příloha 8 „Kontrolní seznam pro kritické incidenty“ Příloha 9 „Poskytování interní podpory v souvislosti s kritickými incidenty“ Příloha 10 „Vzor pro podávání zpráv o kritickém incidentu“ Příloha 11 „Nástroj pro zamyšlení se po kritickém incidentu“	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Stmelování týmů	Uvítání a náležité začlenění nových členů týmů do stávajících týmů je důležité Bude důležité vhodně podporovat odcházející členy týmu při předávání práce zbývajícím kolegům v týmech za účelem podpory učení a zpětné vazby Opatření v oblasti stmelování týmů mohou být různého druhu, například týmové zážitky, výlety, úkoly, cvičení a hraní rolí; ty pomáhají posilovat loajalitu, důvěru a motivaci	SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 3.2 „Stmelování týmů“ Příloha 7 „Činnosti stmelování týmů rozdělené podle fází“	✓				✓		✓	✓	✓

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ – ČÁST DOKUMENTŮ V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Podpůrný zásah												
Částečně strukturované rozhovory	Strukturované, institucionalizované, pravidelné diskuse mezi vedoucími pracovníky a pracovníky za účelem odhalení nedostatků, rizik atd. jsou klíčové a měly by být zahájeny během úvodního zaškolení / před vysláním	SWS 2: hodnocení a prověřování SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 8: sledování a hodnocení	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 2.2 „Cíle částečně strukturovaného rozhovoru mezi čtyřma očima“ Příloha 3 „Částečně strukturované kontrolní rozhovory nebo schůzky mezi čtyřma očima“	✓	✓			✓		✓	✓	
Intervize	Podpora poskytovaná kolegy na téže úrovni s cílem najít řešení jednoho konkrétního problému	SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 3.1 „Intervize“ Příloha 6 „Metody intervize“	✓				✓			✓	
Psychologická pomoc	Individuální podpora od externího (nebo interního) psychologa jako součást průběžné podpory nebo před odchodem / koncem vyslání	SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 4.2 „Individuální poradenská sezení“	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Vzdělávací dohled	Skupinové poradenství / výměna zkušeností vedená zkušeným školitelem s cílem zamyslet se nad tím, co se událo	SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 4.3 „Vzdělávací dohled“	✓		✓		✓			✓	✓
Mediace	Strukturované poradenství zajištěné mediátorem s cílem překonat konflikty	SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 4.4 „Mediace“	✓		✓		✓			✓	

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ – ČÁST DOKUMENTŮ V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Podpůrný zásah												
Strukturovaná zpětná vazba prostřednictvím průzkumů/dotazníků	Zpětnou vazbu k dobrým pracovním podmínkám, výkonnosti v oblasti vedení lidí, potřebám atd. lze získat prostřednictvím (anonymních) průzkumů zadávaných vedoucími pracovníky nebo orgánem Tyto průzkumy jsou užitečné rovněž tehdy, pokud se použijí u pracovníků, kteří odcházejí, a pokud je použije orgán pro účely učení	SWS 2: hodnocení a prověřování SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 8: sledování a hodnocení	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 2.4 „Průzkum kvality zaměstnání“ Část III: Sledování a hodnocení Kapitola 3 „Balíček sledování kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků“ Příloha 4 „Sezení za účelem získání zpětné vazby“	✓	✓			✓			✓	✓
Diskuse v ohniskových skupinách	Diskuse v ohniskových skupinách vedené moderátorem by měly být použity, pokud je třeba rozpracovat problém do větší hloubky, než jaké je možné dosáhnout v rámci průzkumu	SWS 2: hodnocení a prověřování SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 8: sledování a hodnocení	Část I: Normy a politika Příloha 5 „Komunikace ohledně dobrých pracovních podmínek pracovníků“ Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 2 „Hodnotící nástroje“ Příloha 17 „Diskuse v ohniskových skupinách“ Část III: Sledování a hodnocení Kapitola 3 „Balíček sledování kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků“ Příloha 4 „Sezení za účelem získání zpětné vazby“	✓		✓		✓			✓	

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ – ČÁST DOKUMENTŮ V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Podpůrný zásah												
Psychosociální skupinová sezení / koučink	Zapojení psychologa může pomoci odhalit skrytá rizika nebo problémy v rámci skupiny Individuální podpora od zkušeného kouče/psychologa s cílem vypořádat se s osobními problémy v práci může být také prospěšná	SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 4.1 „Psychosociální skupinová sezení a koučink“ Oddíl 4.2 „Individuální poradenská sezení“	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Debrífink po vyslání nebo částečně strukturované rozhovory	Debrífink provedený zkušeným školitelem (např. psychologem) s cílem posoudit nedostatky, odhalit zdravotní rizika a vytvořit prostor pro výměnu názorů	SWS 2: hodnocení a prověřování SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty SWS 7: ochrana a bezpečnost SWS 8: sledování a hodnocení	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 2.2 „Cíle částečně strukturovaného rozhovoru mezi čtyřma očima“ Příloha 3 „Částečně strukturované kontrolní rozhovory nebo schůzky mezi čtyřma očima“			✓	✓	✓				✓
	Strukturované, institucionalizované, pravidelné diskuse mezi vedoucími pracovníky a pracovníky za účelem odhalení nedostatků, rizik atd. jsou klíčové a měly by být zahájeny během úvodního zaškolení / před vysláním			✓	✓			✓				

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ – ČÁST DOKUMENTŮ V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Činnost v oblasti péče o sebe												
Strategie stažení se	Pokyny týkající se strategií a cvičení, která může použít sám daný jednotlivec během stresových a kritických situací	SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 5 „Péče o sebe“ Příloha 12 „Stanovení hranic a techniky uzemnění po kritickém incidentu“		✓	✓	✓	✓			✓	
Techniky uzemnění	Relaxační cvičení pro uklidnění ve stresujícím prostředí	SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 5 „Péče o sebe“ Příloha 12 „Stanovení hranic a techniky uzemnění po kritickém incidentu“		✓	✓	✓	✓			✓	
Test vyhoření	Zpřístupnění testu pro sebehodnocení všem pracovníkům (otevřený zdroj)	SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 2.5 „Sebehodnocení: test vyhoření“ Příloha 5 „Sebehodnocení: test vyhoření“		✓	✓	✓	✓			✓	

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ ODBORNÁ PŘÍPRAVA	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ NA ČÁST DOKUMENTU V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Budování kapacit												
Odborná profesní příprava	Odborná příprava v oblasti náboru a výběru pracovníků	SWS 6: budování kapacit	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 6 „Zásahy v oblasti budování kapacit“ Oddíl 6.2 „Budování kapacit zaměřené na dobré pracovní podmínky pracovníků“ Příloha 14 „Ukázkový program odborné přípravy s důrazem na dobré pracovní podmínky pracovníků“		✓		✓			✓		
	Odborná příprava týkající se pokynů v oblasti ochrany údajů											
	Odborná příprava v oblasti profesního rozvoje: vyšetřující úředníci a přijímací úředníci (např. základní moduly úřadu EASO týkající se azylu)				✓		✓	✓		✓		
Úvodní školení na téma zavedené organizační struktury a systémů	Organizační kultura (včetně hierarchie a komunikačních kanálů)	SWS 1: dokumentace a informace SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 6: budování kapacit	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 6 „Zásahy v oblasti budování kapacit“ Oddíl 6.2 „Budování kapacit zaměřené na dobré pracovní podmínky pracovníků“ Příloha 14 „Ukázkový program odborné přípravy s důrazem na dobré pracovní podmínky pracovníků“	✓	✓		✓	✓		✓		
	Přehled postupů, pravidel a právních předpisů											
	Správní postupy											
	Kodex chování a politika proti (sexuálnímu) obtěžování (nebo podobné nástroje)											
	Organizační struktura a tým na podporu vůdčího ducha (hierarchie)											

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ ODBORNÁ PŘÍPRAVA	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ NA ČÁST DOKUMENTU V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Budování kapacit												
(Opakovací) odborná příprava v oblasti bezpečnosti/za-bezpečení	Školení první pomoci	SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 6: budování kapacit SWS 7: ochrana a bezpečnost	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 6 „Zásahy v oblasti budování kapacit“ Oddíl 6.2 „Budování kapacit zaměřené na dobré pracovní podmínky pracovníků“ Příloha 14 „Ukázkový program odborné přípravy s důrazem na dobré pracovní podmínky pracovníků“		✓		✓	✓		✓	✓	
	Brífink a odborná příprava na téma bezpečnosti (pro zahraniční vyslání)											
	Pokyny k požární ochraně											
	Bezpečnost při práci, bezpečné chování, kultura bezpečnosti a kruh bezpečí											
	Politika boje proti podvodům, proti korupci a jiné související politiky (např. sexuální obtěžování a vykořisťování a zneužívání)											
(Aktualizované a opakovací) školení v oblasti měkkých dovedností / mechanismů zvládání	Stres – zvládání	SWS 3: komunikace SWS 5: reakce na kritické incidenty SWS 6: budování kapacit	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 6 „Zásahy v oblasti budování kapacit“ Oddíl 6.2 „Budování kapacit zaměřené na dobré pracovní podmínky pracovníků“ Příloha 14 „Ukázkový program odborné přípravy s důrazem na dobré pracovní podmínky pracovníků“	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	Řízení konfliktů											
	Techniky komunikace											
	Interkulturní citlivost											
	Řízení kritických incidentů											
	Stmelování týmů											
	Řízení a vůdčí duch v kontextu azylu						✓					

4. POSKYTOVÁNÍ INFORMACÍ

Všichni pracovníci v orgánu by měli být informováni o strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků, akčním plánu a opatřeních sledování, která byla zavedena. Jasné komunikační kanály zajišťují, aby pracovníci kdykoliv mohli získat informace o tom, jak využít politiku a mechanismy organizace v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků, a získat přístup k nim. Také by měly být zpřístupněny SOP, podle kterých jsou na pracovišti vynucována opatření politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků. Klíčem pro účinný provoz, jakož i pro účely rozhodování na všech úrovních je mít potřebné informace ve správný okamžik a předat je těm správným pracovníkům transparentním a jasným způsobem. To se týká také toho, jaké informace jsou interně k dispozici v daném orgánu a jak se informace sdělují a předávají, kým a kdy.

Ačkoliv poskytování relevantních a na míru uzpůsobených informací v oblasti azylu a přijímání s ohledem na jeho měnící se okolnosti je nezbytné, 30 % respondentů si není vědomo nebo si není jisto, zda jsou zavedeny na jejich pracovišti nějaké politiky týkající se otázek souvisejících s dobrými pracovními podmínkami pracovníků. Asi 70 % těchto respondentů si nebylo vědomo existence nebo jisto existencí těchto politik a jednalo se o zaměstnance převážně azylových a přijímacích orgánů, nikoliv organizací občanské společnosti ([61]).

Vedoucí pracovníci a koordinátoři týmů jsou spojovacím článkem mezi vyšším vedením a příslušníky v první linii v daném orgánu. Plní proto klíčovou úlohu pro předávání informací o daném tématu (včetně dobrých pracovních podmínek pracovníků) týmům, které řídí. Pokud má orgán zaveden účinný systém komunikace, je to ku prospěchu všech pracovníků a je posílena motivace úředníků v první linii.

Kromě zajištění, aby byla strategie organizace pro dobré pracovní podmínky pracovníků sdělena všem pracovníkům, se rovněž doporučuje, aby vedoucí pracovníci používali vizuální materiály k tomuto tématu a vhodně je vystavili.

Mezi viditelné materiály týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků může patřit:

— plakát znázorňující osm norem SWS ([62]) umístěný na viditelném místě, kde by měla mít možnost si jej prohlédnout většina pracovníků,
— základní sdělení zpřístupněná a viditelně umístěná ve formě pohlednic/plakátů ([63]) na místě, kde je uvidí všichni pracovníci během úvodního zaškolení,
— zaslání odkazu na animaci úřadu EASO s názvem *Proč je důležité odhalit příznaky stresu včas* ([64]) nastupujícím vedoucím pracovníkům a úředníkům v první linii.

([61]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Zpráva o mapování týkající se iniciativ v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků zavedených agenturami pracujícími v oblasti azylu v Evropě), 2019, s. 10 (zpráva s omezeným přístupem).

([62]) Osm norem SWS ve formátu plakátu naleznete v příloze 2 „Normy v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků".

([63]) Pokud jde o komunikaci ohledně dobrých pracovních podmínek pracovníků, viz přílohu 5 „Komunikace ohledně dobrých pracovních podmínek pracovníků".

([64]) Podívejte se na animaci úřadu EASO: *Proč je důležité odhalit příznaky stresu včas*, 2021.

Pokud orgán ukáže, že mu záleží na dobrých pracovních podmínkách pracovníků tím, že vypracuje informační materiály a zajistí viditelnost materiálů týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků, prokáže tak, že je odhodlán plnit závazky zaměstnavatele.

Kromě toho se doporučuje, aby vedoucí pracovníci měli přístup k relevantním informacím týkajícím se dobrých pracovních podmínek pracovníků. Podporu mohou zajišťovat personální a IT oddělení.

Každý vedoucí pracovník by měl mít přístup ke složce s informacemi o dobrých pracovních podmínkách pracovníků, jež obsahuje následující:

— Soubor ve formátu PDF s aktualizovanou strategií pro dobré pracovní podmínky pracovníků, včetně informací o hlavních nástrojích/činnostech prosazovaných orgánem, jež se týkají tohoto tématu, a kontaktní údaje (aktualizovanou e-mailovou adresu), jež uvádí, jak získat přístup ke službám, provádět šetření a podávat stížnost v souvislosti s dobrými pracovními podmínkami pracovníků.
— Kontrolní seznamy a SOP týkající se řízení kritických incidentů, včetně seznamu kontaktů příslušných pracovníků odpovědných za návazná opatření pro dotčené zaměstnance.
— Relevantní informační materiály týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků a péče o sebe.
— Obecný a aktualizovaný seznam kontaktů interních/externích ([65]) specialistů podporujících dobré pracovní podmínky pracovníků. Tito specialisté jsou prověřováni personálním oddělením za účelem podpory pracovníků, kteří to potřebují. Seznam kontaktů zahrnuje:
    - interní členy vytvořených týmů (např. tým kolegiální podpory / integrovaný tým pro řízení incidentů) a jiné odborníky poskytující v případě potřeby individuální podporu,
    - jméno (jména) a telefonní číslo (čísla) úředníka (úředníků) pro bezpečnost a zabezpečení a všech lékařů, které orgán kontaktuje, když vyvstane potřeba.

Pokud orgán může využívat interní odborníky k poskytování poradenské podpory, například poradce pro zaměstnance nebo tým pro zvládání stresu, sdělí se pracovníkům jejich kontaktní údaje.

Pokud je k dispozici pouze externí podpora, doporučuje se, aby personální oddělení provádělo prověřování nejméně dvou až tří odborníků. Personální oddělení zváží, v jaké oblasti mají odbornost, na základě jejich odborné přípravy (např. základní znalosti pracovních výzev pracovníků pracujících v oblasti azylu a přijímání). Rovněž je třeba zohlednit jazyk, věk, pohlaví a kulturní původ, aby se zajistila rozmanitost odborníků dostupných k poskytování podpory a úspěšnost návazných opatření u zaměstnance,

([65]) S těmito kontaktními osobami bude uzavřeno memorandum o porozumění, aby se zajistila včasná návazná opatření pro zaměstnance, který to potřebuje, bez jakýchkoliv byrokratických překážek. Tak by tomu mělo být zejména v případě kritických incidentů.

který je potřebuje. Externí odborníci nemusí být vždy k dispozici pro osobní konzultace. Konzultace na dálku prostřednictvím videohovorů nebo telefonních hovorů lze v případě potřeby považovat za užitečnou alternativu, aby se zajistilo bezproblémové a včasné provedení návazných opatření. To je zvlášť důležité, pokud pracoviště leží v odlehlé oblasti nebo pokud vyvstanou jiné výzvy ([66]).

([66]) Například v případě omezení pohybu kvůli bezpečnostním nebo zdravotním hlediskům.

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1. DEFINICE

Tato příručka používá pojem **dobré pracovní podmínky pracovníků** ([67]) jako zastřešující pojem označující politiky a opatření zaměřená na pohodu zaměstnanců, a to jak po tělesné, tak po emocionální stránce. Dobré pracovní podmínky pracovníků se týkají udržování zdraví a bezpečnosti v každém aspektu spojeném s prací. Za tímto účelem zaměstnavatelé hodnotí **rizika**, kterým mohou být pracovníci vystaveni v pracovním prostředí, a zavádí preventivní a ochranná opatření, například aby zajistili, že každý pracovník získá nezbytné **informace** a **odbornou přípravu** týkající se ochrany zdraví a bezpečnosti.

Pohodou ([68]) v práci se rozumí tělesné zdraví a morální a společenské naplnění, nikoliv pouze absence úrazů nebo nemocí z povolání. Mezi pozitivní aspekty pohody v práci patří sebepřijetí, samostatnost, nadšení, profesní rozvoj, smysluplnost, pozitivní vztahy s jinými lidmi a osobní růst ([69]).

Stres ([70]) je definován z hlediska dynamických interakcí mezi jednotlivcem a jeho prostředím. Jeho přítomnost je možné často dovodit z problematického zapadnutí člověka do prostředí a z emocionálních reakcí, ze kterých tyto interakce vycházejí.

Pracovní stres ([71]) se vyskytuje tehdy, pokud se tlak způsobený pracovními požadavky a jinými stresory spojenými s prací stane nadměrným a dlouhotrvajícím ve vztahu k vlastním vnímaným zdrojům, schopnostem a dovednostem stres zvládat.

Je rozdíl mezi pojmy **pracovní stres** a **pracovní výzvy** ([72]). Prožívání výzev ve vlastní práci může člověka po psychické i tělesné stránce naplnit energií a motivovat ho, aby se naučil nové dovednosti. Pocit, že práce člověku přináší výzvy, je jednou z důležitých složek rozvoje a zachovávání psychologicky zdravého pracovního prostředí. Na druhé straně vystresovanost označuje negativní psychologický stav, který má kognitivní a emocionální složky, jež ovlivňují zdraví jednotlivce i organizace.

Pokud stresové reakce (kognitivní, emocionální, behaviorální a psychologické) přetrvávají delší dobu, může to vést k trvalým, obtížněji vratným (zdravotním) důsledkům.

([67]) Vaše Evropa, „Health and safety at work“ (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), 2020.

([68]) EU-OSHA, „Work–life balance – managing the interface between family and working life“ (Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem – vyvažování rodinného a pracovního života), OSHwiki, 2015. V širším smyslu vede pohoda k uspokojení důležitých potřeb jednotlivce a k naplnění cílů a plánů, které si člověk ve svém životě stanovil. Pohoda zahrnuje pozitivní hodnocení vlastního života člověka, včetně pozitivních emocí, angažovanosti, uspokojení a smysluplnosti.

([69]) „Growth and transformation“ (Růst a transformace), *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal,* č. 12, 2020, s. 17. Ačkoliv jsou štěstí a pocit pohody v práci částečně provázány s příjmem dané osoby, jsou zde i jiné přispívající faktory. Od určitého okamžiku již míra štěstí a životní spokojenost nezávisí na výši příjmu.

([70]) Cox, T., Griffiths, A. J. a Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Výzkum v oblasti pracovního stresu), Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2000.

([71]) EU-OSHA, „Work-related stress: nature and management“ (Pracovní stres: jeho povaha a zvládání), OSHwiki, 2015.

([72]) Cox, T., Griffiths, A. J. a Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Výzkum v oblasti pracovního stresu), Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2000.

Mezi příklady patří chronická únava, únava ze soucitu, vyhoření, předané trauma, muskuloskeletální potíže a kardiovaskulární onemocnění.

Únavou ze soucitu ([73]) se rozumí změna schopnosti člověka cítit empatii k lidem, se kterými pracuje, a/nebo ke kolegům, jakož i k rodinným příslušníkům. Úředníci v první linii mohou trpět únavou ze soucitu v důsledku mnohaleté expozice traumatickým příběhům, které jim sdělují žadatelé a které úředníkům mohou začít připadat stejné a už v nich nevyvolávají reakci.

Vyhoření ([74]) popisuje psychologickou reakci jednotlivce na chronické stresory v práci. Ačkoliv se nepovažuje za nemoc, může ovlivnit zdravotní stav a může vyžadovat léčbu. Vyhoření se rovněž chápe jako krize ve vztahu k práci obecně.

Vyhoření v práci se projevuje příznaky (emocionálního) vyčerpání, cynismu (odosobnění) a sníženou pracovní efektivitou.

— **Vyčerpání** označuje pocit přepětí a únavy, který vyplývá z dlouhodobého působení v příliš náročné pracovní situaci.
— **Cynismus** odráží lhostejnost a odstup vůči práci, neúčast a nedostatek nadšení pro práci. Je to dysfunkční způsob zvládání vyčerpávajících situací, který omezuje možnosti hledání tvůrčích pracovních řešení.
— **Pracovní efektivita** sestává z pocitu kompetentnosti, úspěchů a výsledků v práci, které se snižují s tím, jak se rozvíjí vyhoření.

Vyhoření může mít negativní vliv na zdraví, kognitivní a pracovní schopnosti, ale také na vnímání celkového pracovního výkonu.

Předané trauma ([75]) může být shrnuto jako „cena za péči“. Předané trauma může být popsáno jako intenzivní reakce a prožívání příznaků traumatu ze strany osob, které jsou vystaveny traumatickým zážitkům někoho jiného. To se často týká úředníků pracujících s žadateli v kontextu azylu. Předané trauma je kumulativní a jde o proces, který se rozvíjí po určitou dobu. Popisuje změnu pohledu na svět daného člověka. Osobám prožívajícím předané trauma je zatěžko stanovit si hranici mezi sebou a žadateli, s nimiž pracují. Odejít z kanceláře po skončení pracovní doby je složité. To může vést ke ztrátě smyslu a naděje.

Psychologická rizika ([76]) označují pravděpodobnost, že pracovní psychosociální problémy budou mít negativní dopad na zdraví pracovníků a jejich bezpečnost prostřednictvím jejich vnímání a zkušeností. Psychosociální problémy se týkají aspektů koncepce a řízení práce

([73]) Vlack, T. V., „Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue“ (Nástroje k omezení předaného traumatu / sekundárního traumatu a únavy ze soucitu), Tend Academy, 2017.

([74]) EU-OSHA, „Understanding and preventing worker burnout“ (Porozumění vyhoření pracovníků a prevence), OSHwiki, 2013. Světová zdravotnická organizace považuje vyhoření za jev spojený s prací: „Vyhoření je syndrom, který se chápe tak, že vyplývá z chronického stresu na pracovišti, který dosud nebyl úspěšně řešen,“ Světová zdravotnické organizace, „Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases“ (Vyhoření – „jev spojený s prací“: mezinárodní klasifikace nemocí), 2019.

([75]) Viz také informace sdílené institutem Headington Institute: Pearlman, L. A. a McKay, L., „Vicarious trauma: what can managers do?“ (Předané trauma: co s tím mohou dělat vedoucí pracovníci?), Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

([76]) EU-OSHA, „Managing psychological risks: drivers and barriers“ (Řízení psychologických rizik: hybné síly a překážky), OSHwiki, 2017.

a jejích sociálních a organizačních kontextů, které mohou působit psychologickou nebo tělesnou újmu. Psychologická rizika byla odhalena jako jedna z hlavních současných výzev pro ochranu zdraví a bezpečnost při práci. Psychologická rizika jsou spojena s problémy na pracovišti, jako je pracovní stres a násilí a obtěžování na pracovišti (které se také označuje jako šikana). Mezi negativní důsledky na individuální úrovni patří nalomené zdraví a nepohoda a problémy týkající se mezilidských vztahů, a to jak na pracovišti, tak i v soukromém životě člověka.

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem ([77]) zahrnuje uspokojení z práce a dobré fungování v práci, ale také doma s minimálními konflikty mezi rolemi daného člověka. Při dosahování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je třeba zohlednit tři hlavní a vzájemně provázané složky: 1) „časová rovnováha“, která označuje to, že pracovním a nepracovním rolím by měl být věnován stejný čas, 2) „rovnováha angažovanosti“, která označuje stejnou míru psychologické angažovanosti v pracovní a v rodinné (nepracovní) roli, a 3) „rovnováha uspokojení“, která označuje stejnou míru uspokojení v pracovní a v rodinné (nepracovní) roli.

Pro účely této praktické příručky uvádí úřad EASO následující definice různých kategorií pracovníků v oblasti azylu a přijímání.

Úředník v první linii je pracovník pracující přímo s žadateli o mezinárodní ochranu v rámci prostředí azylu a/nebo přijímání.

Úředníky v první linii mohou být:

— **přijímací úředníci** – pracovníci poskytující podporu v přijímacích zařízeních,
— **registrační úředníci** – pracovníci v příslušných vnitrostátních orgánech zapojení do jakékoli fáze registrace a podávání žádostí,
— **vyšetřující úředníci** – úředníci, kteří vedou osobní pohovory se žadateli o mezinárodní ochranu a/nebo rozhodují o žádostech o mezinárodní ochranu (rovněž se označují jako tazatelé a rozhodující úředníci).

Vedoucí pracovníci (někdy označovaní pojmem supervizoři, vedoucí týmů a přímí nadřízení) jsou osoby vedoucí jednoho nebo více úředníků v první linii nebo jiné vedoucí pracovníky v závislosti na pozici v hierarchii organizace. Pro účely této příručky tato definice zahrnuje i osoby, které nejsou přímými nadřízenými, ale které vykonávají koordinační nebo dohledovou úlohu, např. vedoucí týmů, supervizoři a koordinátoři.

([77]) EU-OSHA, „Work–life balance – managing the interface between family and working life“ (Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem – vyvažování rodinného a pracovního života), OSHwiki, 2015.

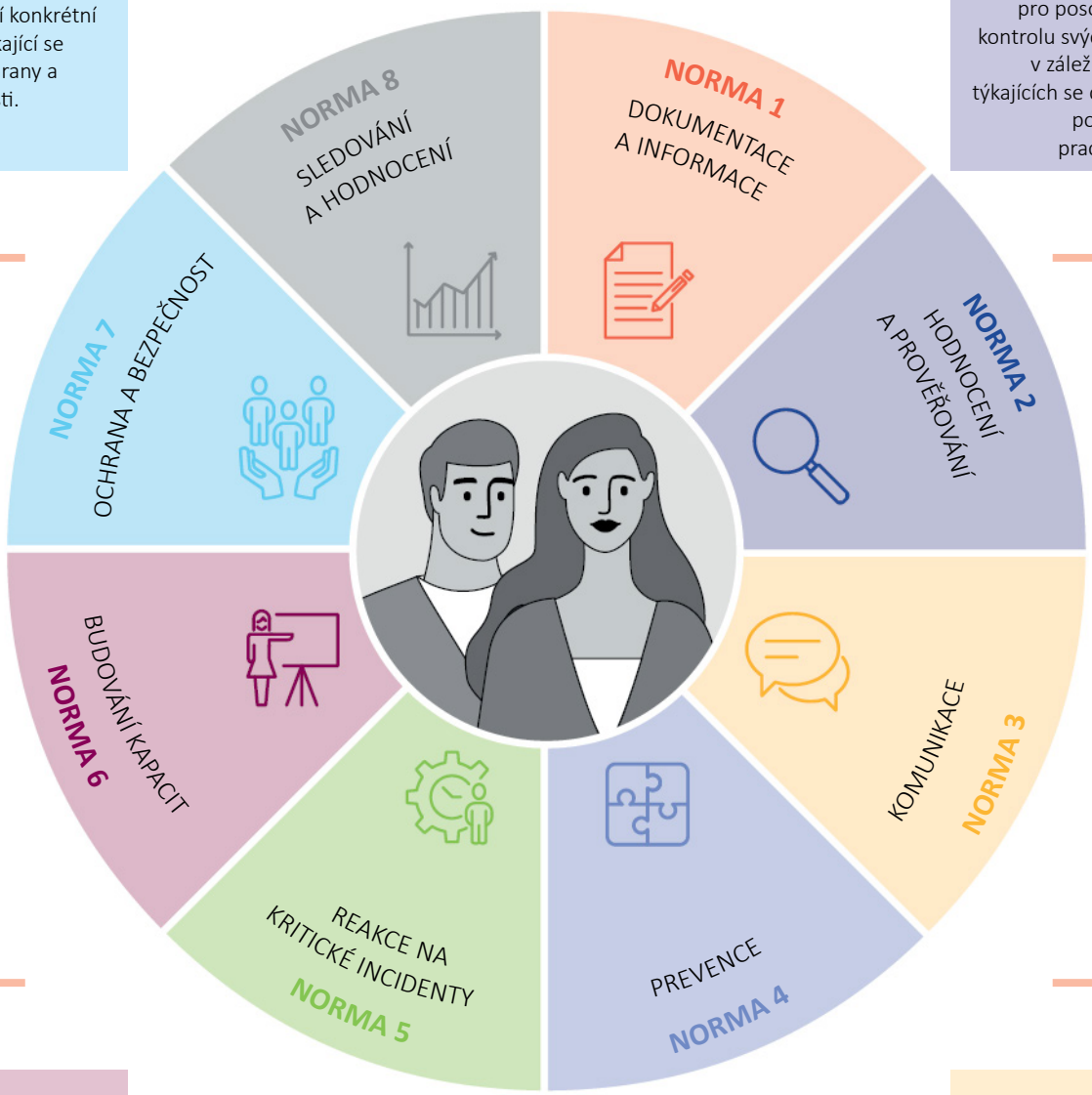
PŘÍLOHA 2. NORMY V OBLASTI DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ

Orgány monitorují a pravidelně vyhodnocují účinnost zavedených opatření sloužících k ochraně dobrých podmínek pracovníků a nabyté poznatky dále využívají.

Orgány mají zdokumentovanou strategii k ochraně dobrých podmínek pracovníků, která je komunikována prostřednictvím příslušných a dohodnutých kanálů.

Orgány na základě analýzy rizik v různých pracovních prostředích (i v terénu) provádějí a komunikují konkrétní pokyny týkající se zdraví, ochrany a bezpečnosti.

Orgány umožní vedoucím pracovníkům získat základní dovednosti pro posouzení a kontrolu svých týmů v záležitostech týkajících se dobrých podmínek pracovníků.



Orgány poskytují svým pracovníkům prostředky pro rozvoj vhodných dovedností.

Orgány prostřednictvím různých dohodnutých platforem a kanálů podporují jasnou a ucelenou komunikaci.

Orgány poskytují zvláštní podporu pracovníkům, kteří prožili kritický incident.

Orgány poskytují udržitelná preventivní opatření na podporu a ochranu duševního zdraví pracovníků.

PŘÍLOHA 3. VZOR STRATEGIE PRO DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ

Hlavní aspekty, které mají být pojednány ve strategii/politice pro dobré pracovní podmínky pracovníků, jsou uvedeny níže.

Název. Podle dohody orgánů a týmu, který politiku/strategii vypracovává. Například může jít o „Strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků“ a „Politiku pro dobré pracovní podmínky pracovníků“.

Předmluva. Podpora vyššího vedení.

Vize/poslání. Krátký odstavec popisující zastřešující vizi orgánu, ke které chce strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků směřovat. Například umožnit pracovníkům vést zdravý a produktivní profesionální život, dosahovat a udržovat plný potenciál na pracovišti a poskytovat vysoce kvalitní služby ku prospěchu žadatelů o mezinárodní ochranu.

Stručný úvod. Tato část zahrnuje obecný popis toho, proč byla strategie/politika pro dobré pracovní podmínky pracovníků vypracována (např. závazky vůči zaměstnancům), a proces vypracování. Pokyny týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků doporučují vypracování strategií pro dobré pracovní podmínky pracovníků na základě analýzy posouzení potřeb provedeného ve spolupráci s pracovníky a vedoucími pracovníky.

Definice. Co se rozumí dobrými pracovními podmínkami pracovníků v rámci orgánu/týmu? Pro inspiraci viz *Praktickou příručku úřadu EASO pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků*.

Cíle. Cíle strategie, kterých má být dosaženo prostřednictvím konkrétních činností/opatření. Jako referenční zdroj použijte oddíl 2.1 „Normy politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků“, který doporučuje hlavní normy a referenční kritéria komplexní politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků v oblasti azylu a přijímání. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků a cíle, kterých je třeba dosáhnout, jsou nejvhodnější tehdy, pokud jsou založeny na předchozím posouzení potřeb pracovníků. Tyto cíle budou východiskem pro akční plán (viz přílohu 4 „Vzor akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků a vzor pro posouzení rizika“).

Cílové skupiny. Komu je tato strategie/politika určena? Například se strategie může zaměřovat na vedoucí pracovníky a jiné pracovníky v orgánu/oddělení/lokalitě země EU+. Politika zahrnuje všechny zaměstnance (stálé, s nárokem na důchod, smluvní dodavatele atd.). Tento oddíl by také mohl zahrnovat formou odrážek stručná shrnutí následujících informací.

- **Jak tato strategie prospěje pracovníkům a vedoucím pracovníkům?** To by mělo být upřesněno s ohledem na provedené posouzení potřeb.
- **Základní hodnoty.** Jsou začleněny obecné základní hodnoty orgánu a pracovníků, například:
  - bezúhonnost,
  - profesionalita,
  - kreativita,
  - týmová práce,
  - inkluzivnost,
  - úcta a důstojnost.

Povinnosti a očekávání. Tento odstavec pojednává o povinnostech vedení (např. zajistit, aby byla tato politika provedena ku prospěchu všech zaměstnanců) a o povinnostech všech ostatních pracovníků, zejména úředníků v první linii (např. účast na nabízených činnostech týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků, plnění proaktivní úlohy při plánování vlastní péče o sebe).

Obecná opatření týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků. Jedná se o benefity a nároky k zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků, které jsou k dispozici všem pracovníkům během celého cyklu zaměstnávání (např. organizování pravidelných schůzek mezi čtyřma očima s přímými nadřízenými, pravidelné provádění průzkumu spokojenosti s prací, odborná příprava / osobní rozvoj).

Zvláštní opatření týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků. Tato opatření zahrnují zvláštní podporu poskytovanou orgánem zejména vedoucím pracovníkům a úředníkům v první linii. *Praktická příručka úřadu EASO pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků* může být použita jako inspirace pro činnosti, které budou navrženy (např. aby zavedený tým pro zvládání stresu prováděl následnou kontrolu dotčených pracovníků, aby byla zajištěna relevantní opakovací školení pro pracovníky na dané téma).

Vývojový diagram (diagramy) podpory. V tomto oddíle se přístupným způsobem rozvádí dostupné podpůrné služby, včetně mechanismů podávání zpráv. V rámci přípravy na jakékoliv kritické incidenty, ke kterým může dojít, jsou pracovníkům poskytnuta příslušná telefonní čísla.

Ochrana a bezpečnost. Tento oddíl pojednává o zvláštních prvcích týkajících se bezpečnosti pracovníků na různých pracovištích. Mohou mezi ně patřit pravidelné kontroly přijímacích středisek / místností pro provádění pohovorů ze strany pracovníků z bezpečnostního (bezpečnostních) oddělení s cílem zajistit, aby pracovníci byli v bezpečí. To rovněž zahrnuje veřejná pracoviště, jakož i pravidelnou údržbu služebních vozidel, případně dostupnost vysílaček a pravidelné bezpečnostní brífinky. Tyto brífinky by měly zahrnovat veškerá zavedená zdravotní opatření v případě krize v oblasti veřejného zdraví (např. ebola, COVID-19). Tento oddíl rovněž zahrnuje zvláštní ujednání pro pracovníky pracující v přijímacích zařízeních, včetně uzavřených přijímacích zařízení, jakož i pro

pracovníky pracující v noci. Tento oddíl musí rovněž zahrnovat provedení posouzení rizik, včetně obav týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků. Zde je třeba uvést opatření za účelem předcházení kritickým incidentům a reakce na ně.

Další aspekty týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků. Provázejte strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků s obecnou personální strategií orgánu/organizace, pokud se standardní prvky této personální strategie týkají dobrých pracovních podmínek pracovníků. To může například zahrnovat nároky na pravidelné přestávky na oběd/jídlo a/nebo jiné přestávky (rovněž včetně oblastí, kde lze bezpečně podávat, nakupovat nebo konzumovat jídlo). Rovněž mohou být součástí tohoto oddílu ujednání týkající se dovolených a vybízení pracovníků, aby si brali dny volna, na které mají nárok. Také lze zahrnout možné zavedení dnů na odpočinek a zotavenou.

Násilí na pracovišti a předcházení (sexuálnímu) obtěžování. Pokud není zavedena žádná politika proti (sexuálnímu) obtěžování, pak by zde měly být uvedeny pokyny zajišťující, aby všem pracovníkům byl připomínán kodex chování, který podepsali při nástupu, jakož i jejich povinnost chovat se uctivě k sobě navzájem a k lidem, jimž slouží. Porušení kodexu chování je třeba oznámit a náležitě je řešit prostřednictvím vhodných interních kanálů a zavedených mechanismů pro podávání stížností.

Sledování a hodnocení. Sledování a hodnocení a zavedené nástroje, díky nimž jsou tyto činnosti možné, jsou nedílnou součástí strategie. Zajišťují pravidelné hodnocení jejího provádění, relevantnost strategie s ohledem na potřeby pracovníků a formulace změn.

Upozornění. Pojem strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků se v této příručce vztahuje výlučně na dobré pracovní podmínky pracovníků v oblasti azylu a přijímání. Nelze ji zaměňovat s plnohodnotnou strategií řízení lidských zdrojů, která se zabývá všemi aspekty a složkami řízení lidských zdrojů. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků však může být začleněna do širší strategie řízení lidských zdrojů azylového a přijímacího orgánu/organizace nebo koncipována v souladu s ní.

Strategie/politika pro dobré pracovní podmínky pracovníků se promítá do akčního plánu vytvořeného na základě příspěvků od pracovníků v návaznosti na provedení posouzení potřeb. Zaznamenává činnosti, které jsou již zavedené a pracovníci je považují za užitečné, a zahrnuje doporučované činnosti v souladu se zdroji, které jsou v orgánu k dispozici. Na základě cílů a opatření vytyčených ve strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků je třeba vypracovat akční plán pro dobré pracovní podmínky pracovníků. Veškeré navrhované činnosti by měly být sladěny s cíli strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků a měly by být realistické a měřitelné. Akční plán je přístupný všem pracovníkům.

PŘÍLOHA 4. VZOR AKČNÍHO PLÁNU PRO DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ A VZOR PRO POSOUZENÍ RIZIKA

POPIS A VZOR AKČNÍHO PLÁNU PRO DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ

Akční plán pro dobré pracovní podmínky pracovníků obsahuje odkaz na cíle, cílové skupiny a opatření vytyčená ve strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků a jejich stručné shrnutí. Akční plán bude muset zohlednit rozpočet přidělený na navrhované činnosti.

V souladu s cíli v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků na období 20XX–20XX orgán XX stanoví výroční akční plán v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků na rok 20XX, jež je uveden ve vzoru níže.

CÍL 1: PREVENCE A SNIŽOVÁNÍ PRACOVNÍHO STRESU				
Opatření	**Odpovědné oddělení**	**Provádí (kategorie pracovníků: interní/externí)**	**Cílová skupina**	**Časový rámec a četnost**
Dohled	Například personální oddělení a související výbor pro dobré pracovní podmínky pracovníků	Například poradce pro dobré pracovní podmínky pracovníků nebo externí specialista	Úředníci v první linii	Jednou měsíčně a na požádání
CÍL 2: PODPORA BEZPROBLÉMOVÉ KOMUNIKACE A PRODUKTIVNÍ TÝMOVÉ DYNAMIKY				
Opatření	**Odpovědné oddělení**	**Provádí (kategorie pracovníků: interní/externí)**	**Cílová skupina**	**Časový rámec a četnost**
Činnosti v oblasti stmelování týmů	HR	Odborníci na stmelování týmů (interní nebo externí)	Úředníci v první linii a vedoucí pracovníci	Dvakrát ročně
CÍL 3: PODPORA ROVNOVÁHY MEZI PRACOVNÍM A SOUKROMÝM ŽIVOTEM				
Opatření	**Odpovědné oddělení**	**Provádí (kategorie pracovníků: interní/externí)**	**Cílová skupina**	**Časový rámec a četnost**
Sportovní akce pořádané danou organizací	HR	Externí odborníci (v prostorách pracoviště)	Všichni pracovníci	Dvakrát týdně

Popis a vzor posuzování rizik

Obecně platí, že rizika je možné rozdělit na vnitřní (například nedostatečný počet pracovníků nebo neposkytnutí školení; tato rizika se obvykle snáze zmírňují) a na vnější. Je méně pravděpodobné, že se podaří ošetřit vnější rizika, a může se stát, že to nebude možné, například v případě náhlého velkého počtu příchozích žadatelů o mezinárodní ochranu nebo pandemie v oblasti veřejného zdraví. Posouzení vnitřních a vnějších rizik se může řídit podobnou logikou z hlediska přístupu, ale závisí na zavedené logice a nástrojích posouzení vnitřních rizik. Níže je uveden jednoduchý příklad dokumentace a logiky, která se použije pro zmírňování vnitřních rizik.

Vnitřní rizika. V prvním sloupci se uvádí možné rizikové faktory, které identifikovalo vyšší vedení a úředníci v první linii. Je třeba, aby se pravidelně zapojovali všichni členové týmu a poskytovali zpětnou vazbu ohledně nově se objevujících rizik a potřeb. Druhý sloupec uvádí, zda je riziko **vysoké (V), střední (S)** nebo **nízké (N)**. Ve třetím sloupci se uvádí činnosti, které mohou riziko zmírnit. Ve čtvrtém sloupci se vysvětluje, kdo je zodpovědný za opatření navazující na tyto činnosti s cílem zajistit zmírňování rizik, a v pátém sloupci se uvádí časový harmonogram.

VNITŘNÍ RIZIKA				
ZJIŠTĚNÉ FAKTORY RIZIK	ÚROVEŇ RIZIKA	KONTROLY ZA ÚČELEM MINIMALIZACE RIZIKA	KDO JE PŘÍSLUŠNÝ?	KDY JE TŘEBA PROVÉST ÚSILÍ O ZMÍRŇOVÁNÍ RIZIK?
Pracovníci si nejsou vědomi, co se od nich očekává, pokud jde o kritické/ bezpečnost ní incidenty	S	— Personalisté a bezpečnostní úředníci (s podporou vedoucích pracovníků) vysvětlí všem pracovníkům zavedené politiky, nástroje a linie podávání zpráv — Kanály používané k oznamování těchto politik se různí v závislosti na potřebách/přístupu pracovníků, kteří mají být informováni (on-line nebo prezenční schůze atd.) — Politiky a letáky se zpřístupní všem pracovníkům (elektronicky nebo vytištěné) — Pracovníci, kteří projeví zvláštní zájem o otázky týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků a zejména o řízení kritických incidentů, obdrží nezbytnou odbornou přípravu — Vyškolení pracovníci se vybízí, aby se dobrovolně přihlásili jako kontaktní osoby pro kritické incidenty a pro způsob jejich řízení	Personální oddělení a bezpečnostní oddělení s podporou vyššího vedení	— Během **úvodního zaškolení** se všem pracovníkům představí SOP týkající se řízení kritických incidentů — Během **vyslání** se pracovníci účastní opakovacích školení o řízení kritických incidentů — Aktuální změny SOP (a jiných opatření) se **pravidelně** oznamují
Úředníci v první linii se pravidelně zapojují do ad hoc činností po pracovní době kvůli velkému přílivu žadatelů	V	— Přímí nadřízení vypracují jasný harmonogram rotace, který umožňuje všem pracovníkům brát si přestávky, volné víkendy a roční dovolenou v souladu s vnitrostátními postupy a smlouvou — Ve spolupráci s personálním oddělením je vypracován jasný protokol, jak se postupem času zotavit a nabrat síly (např. zavedení cyklů odpočinku a zotavení v dobách velkého přílivu) — Vytvoří se seznam odborníků na podporu hlavních členů týmu při výkonu jejich povinností v dobách vysokého přílivu žadatelů	Personální oddělení ve spolupráci s vyšším vedením	— Jako součást **pravidelných** činností plánování pro nepředvídané události se aktualizují rozvrhy rotace (vedoucí pracovníci / personální oddělení) — Personální politika týkající se odpočinku a zotavení a jiné přínosy se sdělí **během úvodního zaškolování** — Kontaktní údaje / dostupnost odborníků uvedených na interních seznamech se **pravidelně** aktualizují (personální oddělení)

Posuzování rizik, kterým pracovníci pravidelně čelí, prostřednictvím částečně strukturovaných rozhovorů nebo diskusí v ohniskové skupině pomáhá v dlouhodobém horizontu předcházet závažným problémům, s nimiž se pracovníci potýkají. Doporučuje se, aby vedoucí pracovníci pravidelně oslovovali zaměstnance a získávali od nich informace ([78]).

([78]) Viz část III: Sledování a hodnocení, oddíl 3.3 „Sledování pokroku v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků (nástroj 3)“.

PŘÍLOHA 5. KOMUNIKACE OHLEDNĚ DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ

Sdělení týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků je nejlépe formulovat na základě výsledků a posouzení potřeb týkajících se dobrých pracovních podmínkách pracovníků a konzultace s pracovníky. Sdělení musí být relevantní a mohou se lišit podle kategorie pracovníků. To, co může být užitečné pro úředníky v první linii, nemusí být užitečné pro vedoucího pracovníka a naopak. Proto se doporučuje vypracovávání sdělení ve spolupráci s příslušnými pracovníky. Sdělení týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků by měla být pravidelně přezkoumávána a upravována s ohledem na priority v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků, které byly v daném okamžiku určeny jako relevantní. Rovněž je možné zvážit využívání poradenství externích odborníků týkajícího se obsahu a vizualizace sdělení. Níže uvedené příklady slouží jako východisko pro diskusi. Každému orgánu se doporučuje formulovat sdělení ve svém vlastním jazyce, aby byla relevantní, stručná, vybízela k jednání a byla atraktivní. Rovněž se doporučuje, aby byla sdělení týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků pečlivě a kreativně představena s cílem usnadnit porozumění a zvýšit dosah tím, že se zohlední rozmanitost v rámci cílové skupiny (pokud jde o pracovní úkoly, věk, pohlaví, kulturní původ, složení rodiny atd.).

A) DOPORUČENÍ PRO SDĚLENÍ TÝKAJÍCÍ SE DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ, V NĚMŽ SE PŘEDSTAVUJE STRATEGIE PRO DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ

Formát příkladu: leták.

Název příkladu: „Přehled naší strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků“.

NABÍDKY POSKYTOVÁNÍ PÉČE OD VAŠEHO ZAMĚSTNAVATELE	VLOŽTE PŘÍKLADY, KTERÉ ILUSTRUJÍ STĚŽEJNÍ BODY
Podporu vám proaktivně poskytuje personální oddělení, bezpečnostní politiky a politiky v oblasti odborné přípravy, váš přímý nadřízený a vaši kolegové. V tomto letáku najdete poradenství týkající se toho, koho kontaktovat, pokud jde o různé druhy podpory	Uveďte jeden příklad jedné uvedené kategorie pracovníků a kontaktní údaj pro více informací. Například: — personální oddělení je zodpovědné za sdělení politik týkajících se odpočinku a zotavení, za seznamy kontaktních údajů podpůrných týmů (tým pro zvládání stresu, poradce pro pracovníky, e-mailová adresa pro oznamování obav týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků atd.) — přímí nadřízení ve spolupráci s bezpečnostním oddělením jsou zodpovědní za obeznámení se SOP týkajícím se řízení kritických incidentů
Budeme vás informovat o tom, jak se můžete zapojit do podpory budování kapacit s cílem zlepšit odhalování vlastních varovných známek stresu a vyhoření	Uveďte některé příklady zásahů v oblasti budování kapacit a kontakt, od kterého mohou pracovníci obdržet více informací: odborná příprava o tom, jak si uvědomit příznaky stresu, dovednosti v oblasti vedení lidí atd.

NABÍDKY POSKYTOVÁNÍ PÉČE OD VAŠEHO ZAMĚSTNAVATELE	VLOŽTE PŘÍKLADY, KTERÉ ILUSTRUJÍ STĚŽEJNÍ BODY
Je důležité najít vhodnou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem za účelem stanovení zdravých hranic a využívat veškerou roční dovolenou, na kterou máte nárok	Vaše práce je důležitá, ale stejně důležitý je i váš soukromý život. Pravidelně se scházejte s přáteli a travte čas s rodinou, pravidelně cvičte, využívejte svou roční dovolenou (nárok na dovolenou v rozmezí od XX dnů do XX dnů). Chcete-li se dozvědět více, kontaktuje XX
Ačkoliv vás chceme informovat o důležitých politikách, které je třeba zvážit při vaší každodenní práci, je také vaší povinností se seznámit s těmito politikami (dobré pracovní podmínky pracovníků, kodex chování, proti (sexuálnímu) obtěžování atd.)	— Náš kodex chování naleznete zde (vložte odkaz na webovou stránku) — Naši politiku proti (sexuálnímu) obtěžování naleznete zde (vložte odkaz na webovou stránku) — Naši strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků naleznete zde (vložte odkaz na webovou stránku) Pokud dokumenty nejsou k dispozici na internetu, uveďte kontaktní údaje osoby, která může poskytnout vytištěnou kopii dokumentů
Jako váš zaměstnavatel je naším stěžejním úkolem zajistit, abyste byli v bezpečí a mohli odborně vykonávat svou práci. Ale i vy máte určité povinnosti a musíte se o sebe starat	Péče o sebe je důležitá. Následující činnosti vám pomohou zůstat zdraví, pokud je budete vykonávat pravidelně: — choďte na pravidelné procházky, vyzkoušejte jógu nebo jiné sporty, stravujte se zdravě, nepijte slazené nealkoholické nápoje, příliš mnoho alkoholu a neužívejte jiné látky (např. nikotin) — naplánujte si každoroční zdravotní prohlídky
Aktivně se zapojujte do nabízených činností a poskytujte konstruktivní zpětnou vazbu o tom, co pro vás funguje, co nefunguje a proč	V současnosti nabízíme: — vzdělávací dohled (upřesněte, kdy bude tato nabídka k dispozici) — individuální poradenství na požádání (kontaktujte XX) — týmové porady každý měsíc Máte-li návrhy nebo zpětnou vazbu, napište prosím na následující e-mailovou adresu: XX

B) NÁVRHY, JAK POJEDNAT O KONKRÉTNÍM TÉMATU, NA PŘÍKLADU VYHOŘENÍ

Doporučuje se vypracovat jednoduché informační bloky, které se věnují hlavním obavám, na něž upozornili pracovníci, a to jednoduchým a stručným jazykem. V těchto informačních blocích se zaznamenávají přinejmenším následující informace.

— **O čem** je řeč (definice)?
— **Jak** můžeme problém identifikovat (vysvětlení problému a co jej vyvolává)?
— **Co** je potřeba/možné dělat (akční plán zaznamenávající návrhy prevence a reakce)?

Formáty pro sdílení těchto informačních bloků mohou zahrnovat:

— tištěné letáky nebo pohlednice,
— příslušný oddíl webové stránky orgánu,
— sdílení různých informačních bloků jako součást komunikační strategie.

- **Příklad 1.** První čtvrtletí se zaměřuje na stres a každý měsíc se zašle e-mailem sdělení k tomuto tématu všem pracovníkům. Druhé čtvrtletí se zaměřuje na komunikaci. Třetí čtvrtletí se zaměřuje na uctivou a transparentní komunikaci. Čtvrté čtvrtletí se zaměřuje na potřebu dobrých schopností vést lidi.
- **Příklad 2.** Je vyčleněn zvláštní měsíc na zdůraznění významu dobrých pracovních podmínek pracovníků v práci a v závislosti na hlavních zjištěných prioritách se zajistí odborná příprava, komunikace a informační schůzky.

PŘÍKLAD: INFORMAČNÍ BLOK O VYHOŘENÍ

Co je to vyhoření?

Pojmem vyhoření se popisuje psychologická reakce jednotlivce na chronické stresory v práci. Ačkoliv se vyhoření nepovažuje za nemoc, může ovlivnit vaše celkové zdraví a může vyžadovat léčebnou péči. Vyhoření se rovněž chápe jako krize ve vašem vztahu k práci obecně ([79]).

Jaké jsou varovné známky vyhoření?

— **Tělesné projevy.** Vyčerpání (pocit únavy a bez energie), ztráta chuti k jídlu a/nebo změna návyků, pokud jde o spánek.
— **Emoční projevy.** Cynismus, negativní náhled a ztráta motivace, včetně absence empatie.
— **Intelektuální projevy.** Snížení pracovní efektivity a neschopnost být iniciativní a přijímat nezbytná rozhodnutí.
— **Projevy chování.** Uplatnění negativních mechanismů zvládání, jako je přejídání, vynechávání jídel, větší spotřeba alkoholu a pozdní příchody do práce.

Jaké jsou příčiny vyhoření?

Vyhoření je vyvoláno především chronickým pracovním stresem. To zahrnuje pracovní přetížení a mimořádný tlak, ztrátu kontroly nad lhůtami, nedostatečnou sociální podporu a nejistý budoucí profesní vývoj.

Jak zabránit vyhoření a řešit je

— **Zamyšlení se.** Jaké jsou hlavní příčiny stresu, který v současnosti prožíváte?
— **Přezkoumání.** Jak se obecně vypořádávám se stresem?
— **Nahrazení.** Jaké negativní mechanismy zvládání používám? Mohou být nahrazeny pozitivními opatřeními? Pokud ano, jakými?

Podpora. Poté, co jsem prozkoumal(a) své odpovědi na výše uvedené otázky, musím se obrátit na někoho, kdo mi pomůže? Může jít o někoho uvnitř organizace nebo mimo ni. Pokud ano, kontaktujte XX.

([79]) Viz definice uvedené v příloze 1 „Definice“.

PŘÍLOHA 6. VZOR PRO TABULKU NÁBOROVÉHO POHOVORU

Níže jsou uvedeny některé příklady otázek spojených se zvládáním stresu a péčí o sebe, které by mohly být vloženy do stávající tabulky pohovoru.

Role: uvést pozici

Uchazeč:

Úvod

— Úvody členů pohovorové komise.
— Poděkovat uchazeči za podání přihlášky. Nastínit účel této fáze výběrového procesu.
— Vysvětlit, že pohovor zabere asi hodinu a že na konci bude mít příležitost položit otázky.

OTÁZKY V POHOVORECH	KLÍČOVÉ UKAZATELE	VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ S OHLEDEM NA UKAZATELE NA ZÁKLADĚ ODPOVĚDÍ UCHAZEČE (UVEĎTE, ZDA PLNĚ SPLŇUJE UKAZATELE (10 BODŮ), ČÁSTEČNĚ (5 BODŮ) NEBO VŮBEC NESPLŇUJE (0 BODŮ))
Klíčová oblast 1: motivace		
Můžete nám říci, co vás motivovalo ucházet se o toto pracovní místo? Čím se tato role bude lišit od té, kterou jste zastával(a) v minulosti, a jak se na tuto změnu připravíte? Jaké máte pracovní plány na příštích pět let?	Příklady ukazatelů — Prokazuje dobré porozumění rozsahu povinností dané role a je schopen (schopna) určit osobní výzvy, které role představuje — Vysvětlí svou motivaci zastávat dané pracovní místo — Chce pracovat v oblasti azylu/migrace — Má zkušenosti s programy rozvoje — Hledá nová a inovativní řešení a podporuje je	**Poznámky:** **Konečný výsledek:**
Klíčová oblast 2: pracovní etika a orientace na výsledky (související hodnoty: odpovědnost, kreativita a integrita) (odhaluje, jak uchazeč přistupuje k dilematům a řeší problémy, a také jeho schopnost sebekritiky a poučení se ze zkušeností)		
Uveďte nám prosím některé příklady toho, jak jste prokázal(a) svou pracovní etiku a chování orientované na výsledky. Tyto příklady by měly prokázat dopad vaší pracovní etiky a chování orientovaného na výsledek na kolegy a/nebo pracovníky pod vaším přímým vedením	Příklady ukazatelů — Přejímá osobní zodpovědnost za dosahování výsledků — Přejímá osobní zodpovědnost za plnění svých povinností, zajišťuje nezbytnou podporu rozvoje za účelem zlepšení výkonnosti a uplatňuje vhodná opatření, pokud není dosahováno výsledků — Angažuje se a motivuje jiné — Poukazuje na význam stmelování týmů — Poukazuje na význam pravidelné komunikace se členy týmu, jakož i konstruktivní individuální zpětné vazby — Cení si rozmanitosti, spatřuje v ní zdroj konkurenční výhody	**Poznámky:** **Konečný výsledek:**

OTÁZKY V POHOVORECH	KLÍČOVÉ UKAZATELE	VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ S OHLEDEM NA UKAZATELE NA ZÁKLADĚ ODPOVĚDÍ UCHAZEČE (UVEĎTE, ZDA PLNĚ SPLŇUJE UKAZATELE (10 BODŮ), ČÁSTEČNĚ (5 BODŮ) NEBO VŮBEC NESPLŇUJE (0 BODŮ))
Klíčová oblast 3: zvládání stresu a péče o sebe		
V roli, o niž se ucházíte, budete nuceni dosahovat výsledků ve stanoveném čase a s vysokou mírou kvality a přesnosti. Jaké máte v této souvislosti pocity a jaké máte zkušenosti s dosahováním cílů v krátkém termínu a současně s vypořádáváním se s kolizními prioritami?	Příklady ukazatelů — Činí nejen členy svého týmu, ale i sebe odpovědnými za dosahování výsledků — Zmiňuje náležité plánování — Zmiňuje přenášení pravomocí a prioritizaci — V případě nedostatečných znalostí o určité záležitosti žádá o další odbornou přípravu v oblasti rozvoje — Pracuje přesčas, pokud je to zapotřebí, ale nečiní z toho zvyk (rovnováha mezi pracovním a soukromým životem)	**Poznámky:** **Konečný výsledek:**
Uveďte nám prosím příklad toho, kdy jste museli pracovat na obtížném úkolu a/nebo poradit si – z vašeho pohledu – s poněkud nespolupracujícím kolegou a jak jste tuto situaci vyřešili	Příklady ukazatelů — Význam týmu — Včasná a vhodná žádost o další odborné znalosti — Participativní přístup k plánování příslušných úkolů/zadání — Schopnost poskytovat jasné pokyny — Včasná komunikace s pracovníky s cílem předejít neporozumění ohledně úkolů a časových harmonogramů	**Poznámky:** **Konečný výsledek:**
Co byste za obvyklých okolností dělal(a), kdybyste se cítil(a) pod tlakem nebo vystaven(a) stresu? Uveďte oblasti, ve kterých máte pocit, že stres zvládáte dobře, a oblasti, kde si myslíte, že si váš přístup zaslouží zlepšení	Příklady ukazatelů — Stanovuje si vhodné hranice mezi sebou a kolegy — Realistické plánování — Zdravý životní styl (např. vykonává pravidelnou fyzickou aktivitu) — Zajišťuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem — Nestydí se požádat o pomoc	**Poznámky:** **Konečný výsledek:**
Představte si, že vstupujete do přijímacího zařízení (v případě úředníků v oblasti přijímání) nebo do místnosti pro vedení pohovorů (v případě vyšetřujících pracovníků) a žadatel k vám přistoupí s žiletkou v ruce a se slovy, že se pokusí zabít, pokud dostane zamítavé rozhodnutí o své žádosti. Jedná se o nelehkou situaci, ale pokuste se prosím navrhnout, co by se podle vás mohlo/mělo dělat pro uklidnění situace.	Příklady odpovědí — Obecně mohu říci, že bych se seznámil(a) s informacemi o řízení kritických incidentů poskytovanými mým zaměstnavatelem, doporučenými a nedoporučenými postupy a měl(a) bych na paměti standardní operační postupy, které jsou v těchto případech zavedené — Pokusil(a) bych se mluvit klidným hlasem — Snažil(a) bych se nezpanikařit a mluvit klidně a současně bych zachovával(a) bezpečný odstup od žadatele — Pokusil(a) bych se neotáčet se k žadateli zády a udržovat oční kontakt — Řekl(a) bych, že slyším, že je žadatel velmi rozzlobený a že má strach, a že bych mu rád(a) lépe porozuměl(a). Musíme si nejprve sednout, dopřát si čas a žadatel by měl odložit žiletku — Zeptal(a) bych se, jestli žadatel nechce sklenku vody. To by rovněž mohlo nabídnout příležitost, jak požádat o pomoc	**Poznámky:** **Konečný výsledek:**

OTÁZKY V POHOVORECH	KLÍČOVÉ UKAZATELE	VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ S OHLEDEM NA UKAZATELE NA ZÁKLADĚ ODPOVĚDÍ UCHAZEČE (UVEĎTE, ZDA PLNĚ SPLŇUJE UKAZATELE (10 BODŮ), ČÁSTEČNĚ (5 BODŮ) NEBO VŮBEC NESPLŇUJE (0 BODŮ))
Klíčová oblast 4: kodex chování		
Jistý pracovník vám (jako vedoucímu přijímacího střediska) oznámí, že má podezření, že jiný pracovník možná zneužívá jistého mladého člověka, protože ho viděl, jak tuto mladou osobu pravidelně vodí do své kanceláře a zavírá za sebou dveře. Jaké opatření byste přijal(a) a na koho byste se obrátil(a)?	Příklady ukazatelů — Uznání, že jde o závažné obvinění a že je třeba bezprostředně provést návazná opatření za použití interních/vhodných kanálů pro podávání zpráv — Politika nulové tolerance týkající se pohlavního zneužívání/obtěžování (které zahrnuje příjemce mezinárodní ochrany a žadatele o ni)	**Poznámky:** **Konečný výsledek:**
Celkový výsledek		

Závěr

— Zeptejte se, zda má uchazeč nějaké otázky.
— Vysvětlete fáze výběrového řízení a to, kdy může uchazeč očekávat obdržení výsledku.
— Potvrďte si, kdy může pracovník na danou pozici nastoupit.
— Ověřte si podrobnosti a vhodnost osob poskytujících reference, které budete muset kontaktovat před potvrzením nabídky.
— Ověřte si, že nemá námitky ke kontrole rejstříku trestů.

Jiné klíčové oblasti, které je třeba začlenit v závislosti na profilu pracovního místa:
odborné znalosti (poznatky, dovednosti a zkušenosti), spolupráce (mimo jiné i s dárci, vedením místních partnerů), finance (rozpočtový cyklus), monitorování a hodnocení atd.

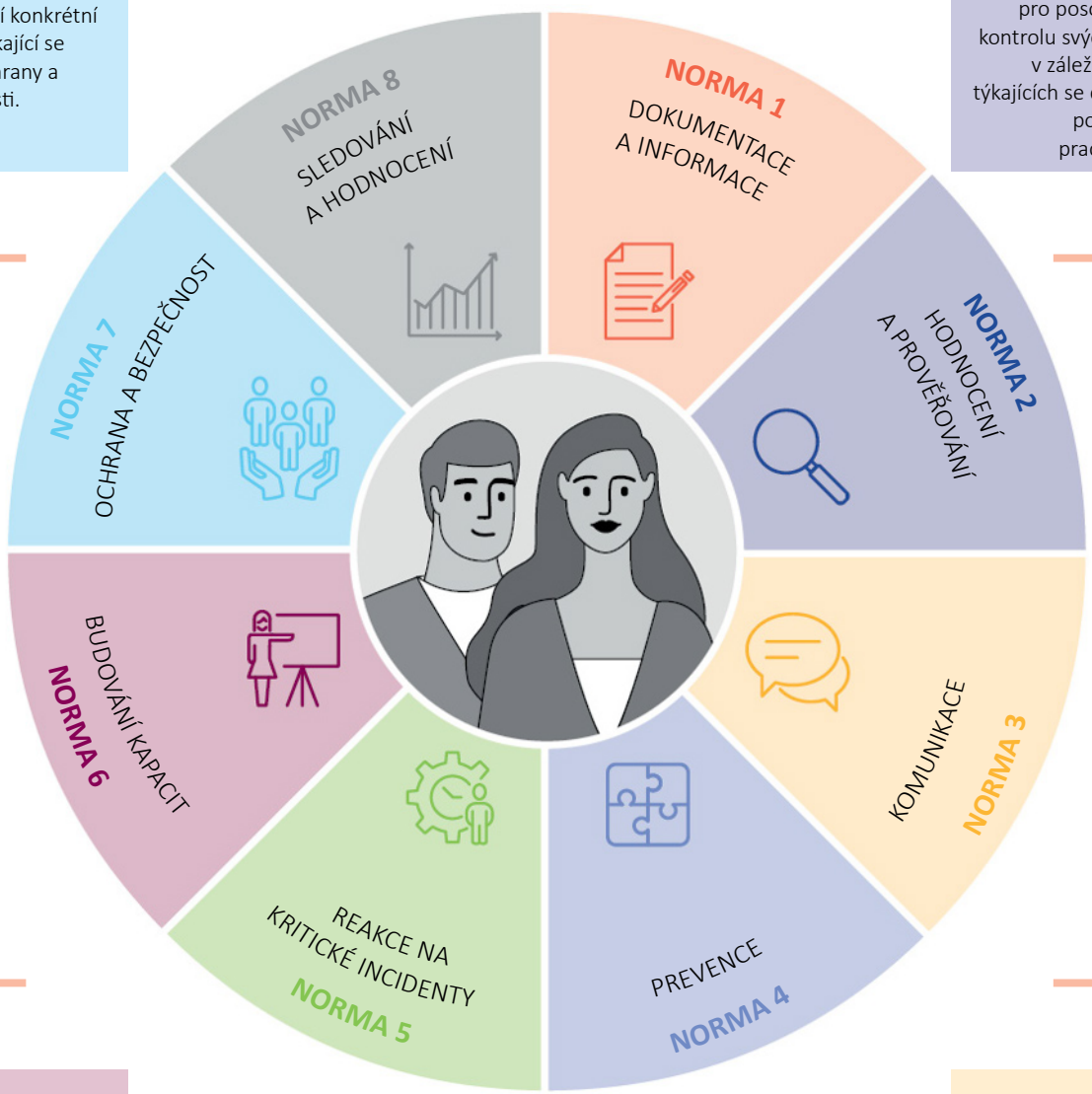
NORMY V OBLASTI DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ

Orgány monitorují a pravidelně vyhodnocují účinnost zavedených opatření sloužících k ochraně dobrých podmínek pracovníků a nabyté poznatky dále využívají.

Orgány mají zdokumentovanou strategii k ochraně dobrých podmínek pracovníků, která je komunikována prostřednictvím příslušných a dohodnutých kanálů.

Orgány na základě analýzy rizik v různých pracovních prostředích (i v terénu) provádějí a komunikují konkrétní pokyny týkající se zdraví, ochrany a bezpečnosti.

Orgány umožní vedoucím pracovníkům získat základní dovednosti pro posouzení a kontrolu svých týmů v záležitostech týkajících se dobrých podmínek pracovníků.



Orgány poskytují svým pracovníkům prostředky pro rozvoj vhodných dovedností.

Orgány prostřednictvím různých dohodnutých platforem a kanálů podporují jasnou a ucelenou komunikaci.

Orgány poskytují zvláštní podporu pracovníkům, kteří prožili kritický incident.

Orgány poskytují udržitelná preventivní opatření na podporu a ochranu duševního zdraví pracovníků.

OBRAŤTE SE NA EU

Osobně

Po celé Evropské unii se nachází stovky informačních středisek Europe Direct. Adresu nejbližšího střediska naleznete na internetové stránce: https://europa.eu/european-union/contact_cs.

Telefonicky nebo e-mailem

Europe Direct je služba, která odpoví na vaše dotazy o Evropské unii. Můžete se na ni obrátit:

— prostřednictvím bezplatné telefonní linky: 00 800 6 7 8 9 10 11 (někteří operátoři mohou tento hovor účtovat),
— na standardním telefonním čísle: +32 22999696 nebo
— e-mailem prostřednictvím internetové stránky: https://europa.eu/european-union/contact_cs.

VYHLEDÁVÁNÍ INFORMACÍ O EU

On-line

Informace o Evropské unii ve všech úředních jazycích EU jsou dostupné na internetových stránkách Europa na adrese: https://europa.eu/european-union/index_cs.

Publikace EU

Publikace EU, ať už bezplatné, nebo placené, si můžete stáhnout nebo objednat na adrese: https://op.europa.eu/cs/publications. Chcete-li obdržet více než jeden výtisk bezplatných publikací, obraťte se na službu Europe Direct nebo na místní informační střediska (viz https://europa.eu/european-union/contact_cs).

Právo EU a související dokumenty

Právní informace EU včetně všech právních předpisů EU od roku 1951 ve všech úředních jazykových verzích jsou dostupné na stránkách EUR-Lex na adrese: http://eur-lex.europa.eu.

Veřejně přístupná data od EU

Portál veřejně přístupných dat EU (http://data.europa.eu/euodp/cs) umožňuje přístup k datovým souborům z EU. Data lze bezplatně stahovat a opakovaně použít pro komerční i nekomerční účely.

Úřad pro publikace
Evropské unie