



# Praktičan vodič o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihвата

I. dio:  
Standardi i politika

*EASO-ova serija  
praktičnih vodiča*

Rujan 2021.





# **Praktičan vodič o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata**

**I. dio:  
Standardi i politika**

*EASO-ova serija  
praktičnih vodiča*

**Rujan 2021.**

Izjava o odricanju od odgovornosti

Kvalitetu ovog prijevoda nisu provjerila nadležna nacionalna tijela. Ako smatrate da prijevod nije u skladu s relevantnom terminologijom na nacionalnoj razini, obratite se [EUAA-i](#).



Rukopis dovršen u kolovozu 2021.

Ni Europski potporni ured za azil (EASO) ni osobe koje djeluju u njegovo ime ne odgovaraju za uporabu podataka iz ove publikacije.

Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-536-5	doi:10.2847/199044	BZ-02-20-083-HR-C
PDF	ISBN 978-92-9487-485-6	doi:10.2847/16426	BZ-02-20-083-HR-N

© Europski potporni ured za azil, 2021.

Umnožavanje je dopušteno uz uvjet navođenja izvora. Za svaku uporabu ili reprodukciju fotografija ili druge građe koja nije zaštićena autorskim pravom EASO-a dopuštenje treba zatražiti izravno od vlasnika prava.

# ZAHVALE

*Praktičan vodič o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata* Europskog potpornog ureda za azil (EASO) pripremljen je zahvaljujući vještim i marljivim stručnjacima u nacionalnim središnjicama EASO-ove mreže stručnjaka za ranjivost koji su sudjelovali u radnoj skupini za dobrobit osoblja. Stručnjaci koji su u tome sudjelovali dolaze iz Belgije (Federalna agencija za prihvata tražitelja azila), Njemačke (Savezni ured za migracije i izbjeglice), Grčke (Dansko vijeće za izbjeglice), Nizozemske (Središnja agencija za prihvata tražitelja azila) i Rumunjske (Ministarstvo unutarnjih poslova).

EASO-ov tim za ranjive osobe također želi zahvaliti i na podršci koju mu je pružilo EASO-ovo osoblje u operacijama EASO-a, kao i psiholozima koji pružaju podršku radu EASO-a u Grčkoj.

Želimo zahvaliti Uredu Visokog povjerenika Ujedinjenih naroda za izbjeglice i Europskoj agenciji za sigurnost i zdravlje na radu zbog formiranja referentnih skupina za ovaj vodič te pružanja korisnih i konstruktivnih informacija za unaprjeđenje početnog nacrt.

Veliko hvala i članovima EASO-ova Savjetodavnog foruma za njihove povratne informacije te članovima EASO-ove mreže stručnjaka za ranjivost koji su podijelili svoja saznanja.

# O VODIČU

**Zašto je izdan ovaj vodič?** Zadatak je Europskog potpornog ureda za azil (EASO) pružati podršku državama članicama Europske unije i pridruženim zemljama (zemlje EU+), među ostalim, osiguravanjem zajedničke obuke, zajedničkih standarda kvalitete i zajedničkih informacija o zemlji podrijetla. EASO izdaje zajedničke praktične alate i smjernice u svrhu ostvarivanja svojeg općeg cilja pružanja podrške zemljama EU+ u postizanju zajedničkih standarda i primjeni kvalitetnih postupaka u okviru zajedničkog europskog sustava azila.

Ovaj vodič o dobrobiti osoblja uključenog u postupak azila i prihvata pripremljen je na zahtjev EASO-ove mreže stručnjaka za ranjivost. Poznato je da rad u području azila i prihvata nepovoljno utječe na opću dobrobit rukovoditelja i njihovih timova. Nadležna tijela ukazala su na potrebu za smjernicama o tome kako integrirati mjere za dobrobit osoblja uz stalne aktivnosti i pruženu podršku.

**Kako je pripremljen ovaj vodič?** Razvoj ovog vodiča počeo je mapiranjem potreba zemalja EU+ kako bi se doznale potrebe službenika na terenu koji rade u području azila i prihvata i razumjele postojeće dobre prakse na koje se može osloniti. Rezultati mapiranja potreba bili su temelj za izdavanje ovog vodiča. Stručnjaci iz država članica pružili su podršku pri razvoju sadržaja, dok je EASO koordinirao postupak izrade nacрта. Prije finalizacije provedeno je ciljano savjetovanje sa stručnjacima u području dobrobiti osoblja, a EASO-ova mreža stručnjaka za ranjivost pregledala je vodič.

**Kome je ovaj vodič namijenjen?** Vodič je namijenjen prvenstveno rukovoditeljima u tijelima za azil i prihvat. Ipak, dijelovi ovog vodiča korisni su odjelima za ljudske resurse, službenicima na terenu, unutarnjim i vanjskim stručnjacima te organizacijama civilnog društva.

**Kako upotrebljavati ovaj vodič?** Ovaj se vodič sastoji od triju samostalnih, ali komplementarnih dijelova. **I. dio: Standardi i politika** usmjeren je na način na koji nadležna tijela razvijaju strategiju o dobrobiti osoblja ako još nema prihvaćene strategije. Potporu joj pružaju predloženi standardi i pokazatelji za tu svrhu. **II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja** obuhvaća sve praktične alate koji predstavljaju dobru praksu koja se već provodi u nekim zemljama EU+. **III. dio: Praćenje i ocjenjivanje** osigurava mehanizam praćenja i ocjenjivanja kojim se nadležnim tijelima pruža podrška u vidu alata za jednostavno praćenje napretka koji je ostvaren zahvaljujući primijenjenim mjerama. Svrha je ovih smjernica nadopuniti, a ne zamijeniti lokalne politike i strategije usmjerene na dobrobit osoblja u nadležnim tijelima zemalja EU+.

**Na koji je način ovaj vodič povezan s nacionalnim zakonodavstvom i praksom?** Vodič spada u alat meke konvergencije koji nije pravno obvezujući. Odražava dobre prakse koje razmjenjuju zemlje EU+ i njihovi stručnjaci, iz kojih su izvedeni standardi za usmjeravanje nadležnih tijela u postizanju dobiti osoblja.

**Obratite nam se.** Ako imate pitanja ili želite pružiti povratne informacije na ovaj dokument, obratite se EASO-ovu timu za ranjive osobe e-porukom na [vulnerablegroups@euaa.europa.eu](mailto:vulnerablegroups@euaa.europa.eu).

# SADRŽAJ

Zahvale	3
O vodiču	4
Pokrate	7
Kontekst	8
<b>1. UVOD</b>	<b>10</b>
1.1. Zašto je važna usmjerenost na dobrobit osoblja?	13
1.2. Glavne ciljne skupine i kako koristiti ovaj praktični vodič	14
1.3. Pravni okvir	15
<b>2. RAZVOJ POLITIKE ZA DOBROBIT OSOBLJA</b>	<b>20</b>
2.1. Standardi politike za dobrobit osoblja	22
2.2. Strategija o dobrobiti osoblja	33
2.3. Akcijski plan za dobrobit osoblja	34
<b>3. PREGLED MJERA ZA DOBROBIT OSOBLJA</b>	<b>36</b>
<b>4. PRUŽANJE INFORMACIJA</b>	<b>48</b>
<b>PRILOZI</b>	<b>52</b>
Prilog 1. Definicije	53
Prilog 2. Standardi dobrobiti osoblja	56
Prilog 3. Predložak strategije o dobrobiti osoblja	57
Prilog 4. Akcijski plan za dobrobit osoblja i predlošci za procjenu rizika	60
Prilog 5. Poruke o dobrobiti osoblja	62
Prilog 6. Predložak bodovne tablice za razgovor za posao	65



# POKRATE

<b>DK (preinačena)</b>	Direktiva 2011/95/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 13. prosinca 2011. o standardima za kvalifikaciju državljana trećih zemalja ili osoba bez državljanstva za ostvarivanje međunarodne zaštite, za jedinstveni status izbjeglica ili osoba koje ispunjavaju uvjete za supsidijarnu zaštitu te sadržaj odobrene zaštite (preinačena)
<b>Država članica</b>	država članica Europske unije
<b>EASO</b>	Europski potporni ured za azil
<b>EU</b>	Europska unija
<b>EU-OSHA</b>	Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu
<b>HR</b>	ljudski resursi
<b>SOP</b>	standardni operativni postupak
<b>SWS</b>	standard dobrobiti osoblja
<b>UFEU</b>	Ugovor o funkcioniranju Europske unije
<b>Zemlje EU+</b>	države članice Europske unije i pridružene zemlje

# KONTEKST

Akademsko istraživanje <sup>(1)</sup> provedeno o ovoj temi i sastanci Europskog potpornog ureda za azil (EASO-a) s osobljem na terenu ukazuju na to da su stručnjaci koji rade u području humanitarne pomoći i azila skloniji depresiji, anksioznosti ili izgaranju na poslu (*burnout*) od ostalog osoblja koje radi u drugim okruženjima. Navedeni razlozi uključuju činjenicu da je njihov rad posebno zahtjevan zbog manjka resursa, izloženosti patnjama populacije s kojom rade i nesigurnosti radnog mjesta, što sve može nepovoljno utjecati na njihovu dobrobit. Početkom 2019. nacionalne središnjice zatražile su od EASO-a da tijekom godišnjeg sastanka EASO-ove mreže stručnjaka za ranjivost mreža podijeli dobre prakse u primjeni širom Europe u pogledu brige o sebi te dobrobiti osoblja. Kao prvi korak, EASO je nacionalne središnjice u državama članicama Europske unije i pridruženim zemljama (zemlje EU+) koje su članice EASO-ove mreže za postupke azila i prihvaća te EASO-ove mreže stručnjaka za ranjivost uključio u svoje istraživanje. Cilj istraživanja bio je doznati više o naporima koje nadležna tijela i organizacije civilnog društva ulažu u području dobrobiti osoblja. Izvješće o mapiranju <sup>(2)</sup> postojećih praksi i nedostataka koje su ispitanici uočili pripremljeno je i podijeljeno s tim trima EASO-ovim mrežama u prosincu 2019.

Glavna pouka iz postupka mapiranja jest da, ukoliko se kronični uzročnici stresa na poslu ne stave pod kontrolu, oni mogu dovesti do promjene ponašanja osoblja, utjecati na njihova uvjerenja i emocionalna stanja te mogu imati posljedice na njihovu fizičku dobrobit. To je posebno očito u smislu toga kako se osoblje osjeća kad je izloženo dugotrajnom stresu. Prema izjavama ispitanika u EASO-ovu istraživanju iz 2019., dugotrajan stres dovodi do većih promjena raspoloženja, osjećaja straha i izostanka motivacije za rad.

---

<sup>(1)</sup> Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention*, Action Against Hunger, London, 2015.; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice*, 2012.

<sup>(2)</sup> U istraživanju su sudjelovale ukupno 23 zemlje, od toga 21 država članica EU-a. Primljeni su i doprinosi iz Norveške i Srbije. Sudjelovalo je ukupno 89 osoba. Službenici na terenu naveli su izloženost traumatičnom sadržaju, veliko opterećenje poslom i male plaće kao glavne uzročnike stresa. U međuvremenu su rukovoditelji utvrdili, među ostalim, prekomjernu birokraciju, nestrukturirani rad i nesigurnost radnog mjesta kao glavne razloge stresa. Zaključci ukazuju na to da su sudionici opazili promjene u osjećajima, ponašanju i postupcima na poslu kao i u privatnom životu.

Istraživanje je pokazalo da je u sljedećim aspektima radnog okruženja potreban napredak **radi suzbijanja rizika** od (fizičkih i mentalnih) oboljenja zaposlenika:

- angažman i svijest višeg rukovodstva o tome da je potrebno **voditi računa o dobrobiti** te o značaju kontinuirane podrške osoblju tijekom cijelog razdoblja rada na terenu/ radnog odnosa;
- jačanje aktivnosti prije zapošljavanja (npr. **zdravstveni i psihološki pregled** cjelokupnog osoblja);
- **dostupnost pristupa** jasnim informacijama o **politikama i aktivnostima** povezanim s dobrobiti osoblja.

Konačno, ključan je odgovor na pritiske u kontekstu rada povezane s načinom na koji se **migracije** trenutačno percipiraju u Europi. Rezultati pokazuju da je često potrebno razmotriti negativne poglede na tu temu pri procjeni i zadovoljavanju potreba za dobrobiti koje imaju rukovoditelji i službenici na terenu.

Tijekom 2020. EASO je, zajedno sa stručnjacima država članica iz **Belgije, Njemačke, Grčke, Nizozemske i Rumunjske**, pripremio ovaj praktični vodič, integrirajući u njega nalaze početnog mapiranja provedenog 2019. Vodič sadrži **tri samostalna dijela** s ciljem pružanja podrške tijelima za azil i prihvat u njihovim nastojanjima da osiguraju dobrobit osoblja.



# 1. UVOD

Ovaj vodič usmjeren je na rad u području operativnog azila koji po svojoj prirodi predstavlja specifično radno okruženje. Osoblje koje radi na radnim mjestima povezanim s azilom (poput službenika za predmet, službenika koji upravljaju tijekom rada, službenika za prihvata i voditelja timova) često se suočava s raznim izazovnim fizičkim i psihološkim uvjetima. Ti izazovi mogu uključivati neprekidno veliko radno opterećenje, često nepredvidivo radno okruženje uslijed stalnih promjena broja dolazaka podnositelja zahtjeva za međunarodnu zaštitu, izloženost osobama koje su doživjele traumu te, u nekim slučajevima, manjak resursa za izvršavanje svakodnevnih zadataka.

Za potrebe ovog praktičnog vodiča te je čimbenike rizika moguće svrstati u **dvije** glavne kategorije <sup>(3)</sup>.

- **Čimbenici rizika** koji utječu na **službenike na terenu** koji rade izravno s podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu. Čimbenici rizika potencijalno mogu dovesti do neizravne traume. Primjeri uključuju službenike za predmet koji slušaju kako podnositelji zahtjeva govore o svojim traumatičnim iskustvima i službenike za prihvata koji svakodnevno rade s traumatiziranim ljudima.
- **Čimbenici stresa** <sup>(4)</sup> koji utječu na **cijele timove**. Čimbenici stresa mogu dovesti do izgaranja na poslu jer dugotrajno stresno okruženje može utjecati na dobrobit članova osoblja, od službenika na terenu do rukovoditelja.



Važno je primijetiti da su ljudi zaposleni na ovakvim radnim mjestima vrlo posvećeni pružanju podrške osobama koje dolaze u Europu i kojima treba međunarodna zaštita. Odlaze svakodnevno na posao zbog toga što njihov rad ima svrhu i vole raditi u svojoj organizaciji te u području azila i prihvata. Osim toga, mnogi smatraju da im rad predstavlja zadovoljstvo unatoč izazovima koje nosi.

Cilj ovog praktičnog vodiča stoga je **podržati rukovoditelje u suzbijanju, smanjivanju i kontroli preopterećenosti** osoblja koje radi u području azila. Preopterećenost na radnom mjestu i povezani zdravstveni rizici (fizički i psihološki) uobičajena su situacija s kojom se suočavaju sve organizacije. Preopterećenost na radnom mjestu čest je rezultat **nemogućnosti suočavanja sa stresom i pritiskom** na radnom mjestu. Može naštetiti i pojedinačnim zaposlenicima i cijeloj organizaciji <sup>(5)</sup>.

<sup>(3)</sup> Ovaj praktični vodič nije usmjeren na rizike sigurnosti i zaštite u radnom okruženju poput nesreća i druge zaštite od nenamjernih događaja povezanih s nedostatkom planiranja ili održavanja uredskih prostora, službenih vozila i slično.

<sup>(4)</sup> Vidjeti i Leka, S., Griffiths, A. i Cox, T., poglavlje 5.1. „Assessing risks at work“, u *Work Organisation and Stress*, Svjetska zdravstvena organizacija, Ženeva, 2004., str. 10.: „Stres na poslu moguće je djelotvorno kontrolirati primjenom pristupa upravljanja rizicima, kao što se to uspješno rješava kod drugih velikih zdravstvenih i sigurnosnih problema. Pristup upravljanju rizicima obuhvaća procjenu mogućih rizika u radnom okruženju koji mogu negativno utjecati na zaposlenike zbog postojećih opasnosti. Opasnost je događaj ili situacija koja nekome potencijalno može naštetiti, koja se odnosi na fizičko ili psihološko narušavanje zdravlja. Uzroci su stresa opasnosti povezane s organizacijom, vođenjem i uvjetima rada. Takvim je opasnostima moguće upravljati i njihove učinke kontrolirati na isti način kao kod drugih opasnosti.“

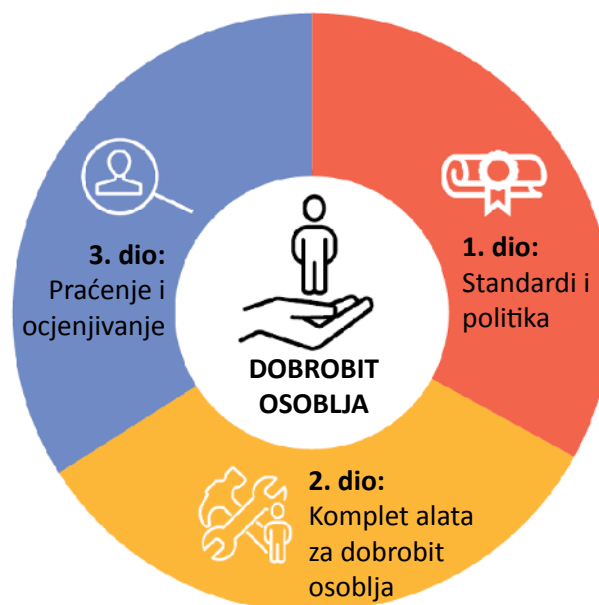
<sup>(5)</sup> Mezomo, D. S. i de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals“, u Rossi, A. M., Meurs, J. A. i Perrewé P. L. (urednici), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016., str. 166.

Istovremeno, stvaranje kulture podrške i razumijevanja u organizaciji ili nadležnom tijelu ima pozitivan utjecaj na subjektivan osjećaj dobrobiti pojedinačnih članova osoblja, kao i na njihovu djelotvornost <sup>(6)</sup>.

Ovaj pristup, usmjeren na **suzbijanje preopterećenosti na radu** kod osoblja, naziva se i **skrb nakon traume (TIC) na radnom mjestu**, posebno u organizacijama koje skrbe o traumatiziranim populacijama. To u određenoj mjeri provode i europska tijela za azil i prihvata. **Skrb informiranjem o traumi** općenito podrazumijeva skrb za organizacijsko osoblje, upravljanje brigom o sebi, podršku tima i osobnu brigu o sebi. Sve to ima za cilj spriječiti izgaranje na poslu i sekundarnu traumu kod osoblja, uz istovremeno povećanje suosjećanja, zadovoljstva i sekundarne otpornosti. Te su teme obrađene u ovom praktičnom vodiču od triju dijelova.

EASO-ov *Praktičan vodič o dobrobiti osoblja u postupku azila i prijvata* sastoji se od triju povezanih dijelova koji se međusobno nadopunjuju kako bi se postigao dugoročan utjecaj na dobrobit osoblja. Tri dijela vodiča moguće je koristiti zajedno, u kombinaciji ili kao samostalne alate, ovisno o potrebama nadležnog tijela uključenog u postupak azila ili prijvata. U Vodiču se preporučuje holistički trostruki pristup dobrobiti osoblja. Usmjeren je na uspostavljanje standarda i razvoj politike (I. dio), odabir i primjenu praktičnih alata (II. dio) te provedbu mehanizama praćenja i ocjenjivanja (III. dio) kako bi se u svakom trenutku zajamčila usklađenost politike za dobrobit osoblja s njihovim potrebama. Intervencije su osmišljene na participativan način na temelju procjene potreba i rizika.

### SLIKA 1. Holistički pristup dobrobiti osoblja



**I. dio: Standardi i politika** sadržava **osam standarda** koji mogu poslužiti kao smjernice za oblikovanje, provedbu i ocjenjivanje politika povezanih s dobrobiti

<sup>(6)</sup> Vidjeti i istraživanje koje su proveli Hart, P. M. i Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research”, *Australian Psychologist*, vol. 38, br. 2, 2003., str. 118.–127.

osoblja koje radi u području azila i prihvata u državama EU+. Ti su standardi povezani s mjerilima kvalitete, pokazateljima i predloženim aktivnostima koje nadležna tijela trebaju inkorporirati u radni postupak za osiguravanje dobrobiti osoblja na njihovim radnim mjestima. Iznose se preporuke za izradu strategije o dobrobiti osoblja kao temelj za razvoj i provedbu politike za dobrobit osoblja te njezinu kontinuiranu provedbu. **Glavna su ciljna skupina za I. dio rukovoditelji i odjeli ljudskih resursa.**

II. dio: **Komplet alata za dobrobit** osoblja sadrži niz praktičnih alata, vježbi i prijedloga za stjecanje mekih vještina. Korisni su rukovoditeljima i službenicima na terenu, kao i unutarnjim i vanjskim stručnjacima, kako bi uspostavili standarde dobrobiti osoblja navedene u I. dijelu. Popis alata, vježbi i preporučenih aktivnosti za jačanje kapaciteta – uključujući aktivnosti za brigu o sebi – nije konačan, već predstavlja dobre prakse koje razmjenjuju stručnjaci država članica. **Glavna ciljna skupina za II. dio uključuje cjelokupno osoblje koje radi u području azila i prihvata**, rukovodstvo i osoblje ljudskih resursa, timove zadužene za upravljanje teškim incidentima i osoblje koje radi na jačanju unutarnjih kapaciteta. Obuhvaća i stručnjake koji podržavaju aktivnosti za dobrobit osoblja u timovima tijela za azil i prihvata.

III. dio: **Praćenje i ocjenjivanje** sadržava preporuke mjera koje se mogu uvesti radi procjene utječu li uspostavljene mjere pozitivno na dobrobit osoblja i na koji način. **Glavna su ciljna skupina za III. dio članovi osoblja koji rade na praćenju i prijavljivanju unutar tijela za azil i prihvata.** Iskustva stečena postupkom praćenja rukovodstvo može iskoristiti za potrebne prilagodbe radi ostvarivanja učinkovitosti.

U tim trima dijelovima EASO-ova *Praktičnog vodiča o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata* koristi se nekoliko pojmova povezanih s dobrobiti osoblja, uključujući „dobrobit“, „stres“ i „izgaranje na poslu“, koji se temelje na definicijama Europske agencije za sigurnost i zdravlje na radu, ostalih tijela EU-a i akademskih izvora. Informacije o terminologiji korištenoj u svim trima dijelovima ovog vodiča potražite u **Prilogu 1. „Definicije“**.

## 1.1. ZAŠTO JE VAŽNA USMJERENOST NA DOBROBIT OSOBLJA?

Godine 2017. Europska komisija donijela je važnu komunikaciju o zdravlju i sigurnosti na radu <sup>(8)</sup> kojom se ističe važnost suzbijanja psihosocijalnih rizika i mišićno-koštanih poremećaja. Europski radnici smatraju da su ta dva problema glavni uzroci lošeg zdravlja povezanog s radom. Praktični vodič <sup>(9)</sup> koji je izdala Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu 2017. godine opisuje i obrađuje ova dva problema <sup>(10)</sup>.



„Kako zdravlje nije puka odsutnost bolesti ili nemoći, već pozitivno stanje potpune fizičke, mentalne i društvene dobrobiti (WHO, 1986.), zdravo je radno okruženje ne samo ono u kojemu nema štetnih uvjeta već ono koje obiluje uvjetima koji promiču zdravlje.“ <sup>(7)</sup>

<sup>(7)</sup> Svjetska zdravstvena organizacija, *Work Organisation and Stress*, 2004.

<sup>(8)</sup> Komunikacija Komisije, *Sigurniji i zdraviji rad za sve – Modernizacija zakonodavstva i politike EU-a o sigurnosti i zdravlju na radnom mjestu*, COM(2017) 12 final.

<sup>(9)</sup> Vidjeti: Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu, *E-vodič za upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima*, 2021.

<sup>(10)</sup> Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu, *Zdravi radnici, uspješna poduzeća – praktičan vodič za dobrobit na poslu: Rješavanje problema psihosocijalnih rizika i mišićno-koštanih poremećaja u malom poduzetništvu*, 2017.

U kontekstu azila i prijvata higijena, nasilni incidenti u prihvatnim objektima, emocionalno zahtjevne situacije tijekom razgovora i manjak resursa potencijalni su čimbenici koji utječu na osobnu dobrobit osoblja. Prema nalazima EASO-ova mapiranja za dobrobit osoblja, kad zaposlenici koji su općenito posvećeni svom radu osjete da nemaju podršku, da nisu sigurni i da se o njima ne vodi briga, mogu se zabrinuti za svoje kratkoročno i dugoročno fizičko i mentalno zdravlje.

Manjak motivacije za rad, osjećaj lošeg fizičkog stanja (koji potencijalno dovodi do porasta bolovanja), visoka fluktuacija osoblja, izgaranje na poslu <sup>(11)</sup> i ostavke imaju svoju cijenu. Ti čimbenici utječu na funkcioniranje nadležnog tijela u smislu ostvarivanja njegovih ciljeva.

## 1.2. GLAVNE CILJNE SKUPINE I KAKO KORISTITI OVAJ PRAKTIČNI VODIČ

**Glavne ciljne skupine za upotrebu I. dijela ovog praktičnog vodiča** jesu:

- više i srednje rukovodstvo,
- voditelji timova,
- koordinatori koji rade u području azila i prijvata.

Prvi dio odnosi se na osoblje nadležno za oblikovanje i provedbu politike na razini organizacije/nadležnog tijela, ali i na osoblje koje upravlja i koordinira timom službenika na terenu u svakodnevnom radu s podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu.

**Ciljnu skupinu I. dijela** potiče se i na korištenje drugih dvaju dijelova radi komplementarnog djelovanja jer su međusobno povezani i zamišljeni kao praktičan skup alata za:

- oblikovanje i uvođenje **politike za dobrobit osoblja** (I. dio) na temelju dogovorenih standarda;
- pronalaženje djelotvornog i **primjerenog odgovora** koji je opisan u jasno oblikovanom akcijskom planu za dobrobit osoblja i prilagođen određenoj situaciji (II. dio);
- **ocjenjivanje napretka** postignutog u području dobrobiti osoblja uz upotrebu relevantnih alata povezanih sa skupom standarda i aktivnosti predloženih u akcijskom planu za dobrobit osoblja (III. dio).

Ako više rukovodstvo utvrdi potrebu za ulaganjem u skrb o osoblju i dobrobit osoblja te odluči da će štititi sigurnost i dobrobit zaposlenika, to će pozitivno utjecati na rad službenika na terenu.

Osim toga, rukovoditelji se suočavaju i s izazovnim situacijama koje bi mogle nepovoljno utjecati na njihovo zdravlje, te im se stoga trebaju osigurati strategije suočavanja s takvim

---

<sup>(11)</sup> Vidjeti Prilog 1. „Definicije“ za definicije u ovim smjernicama.



situacijama. Vještine rukovođenja i stručno usavršavanje ključni su elementi promicanja zdravog i dinamičnog radnog okruženja <sup>(12)</sup>. Ponašanje i odluke rukovodstva utječu na osoblje organizacija. Ipak, kod rukovoditelja je moguć manjak samosvijesti u pogledu njihove vlastite razine stresa i ponašanja koje proistječe iz tog stresa <sup>(13)</sup>. Zbog toga vodič upućuje na strategije i nudi mjere usmjerene na vodstvo. Ovaj je vodič u određenoj mjeri upućen i osoblju koje radi u upravljanju zdravljem i ljudskim resursima, službenicima za sigurnost i zaštitu te voditeljima obuke u nadležnim tijelima jer su ti odjeli odgovorni za izvršavanje nekih od predloženih mjera.

Predloženi standardi i politika temelje se na dobrim praksama koje su razmijenili sudionici EASO-ova postupka mapiranja u kombinaciji s ulaznim podacima stručnjaka iz zemalja EU+ koji su podržali izradu ovog vodiča. Navedeni popis intervencija i dobrih praksi ilustrativan je i nije konačan.

## 1.3. PRAVNI OKVIR

### 1.3.1. OPĆA NAČELA

U EU-u <sup>(14)</sup> poslodavci moraju „voditi računa o dobrobiti” na temelju zakona i primjereno skrbiti o zdravlju i sigurnosti svojih zaposlenika. Ciljevi zaštite zdravlja na radu nisu samo očuvati zdravlje zaposlenika već i dovesti do poboljšanja zaštite zdravlja na radnom mjestu. Vodeći brigu o zaštiti zdravlja na radu, poslodavac može pokazati da „vodi računa o dobrobiti” u sklopu svojih odgovornosti, pod uvjetom da zdravstvenu skrb pružaju kvalificirani specijalisti u uvjetima kontrolirane kvalitete i da su rezultati primjereno dokumentirani.

Kako bi „vodili računa o dobrobiti” u sklopu svojih odgovornosti, poslodavci i rukovoditelji trebaju biti svjesni pravnog okvira. Zadovoljavanje potreba ne treba biti reaktivno. Umjesto toga, poslodavac može pokazati predanost i voditi računa o dobrobiti prije svega utvrđivanjem preventivnih mjera kako je određeno člankom 6. Direktive o okviru za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu <sup>(15)</sup>:

*Poslodavac provodi mjere iz prve točke stavka 1. na temelju sljedećih općih načela prevencije:*

- *izbjegavanje rizika;*
- *procjena neizbježnih rizika;*
- *suzbijanje uzroka rizika.*

<sup>(12)</sup> Maellaro, R. i Whittington, J. L., „Management development for well-being and survival: developing the whole person”, u Cooper, C., Campbell Quick, J. i Schabracq, M. J. (urednici), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3. izdanje, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009., str. 298.

<sup>(13)</sup> Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L. i Korotov, K., „Organisational culture, leadership, change and stress”, u Cooper, C., Campbell Quick, J. i Schabracq, M. J. (urednici), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3. izdanje, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009., str. 415.

<sup>(14)</sup> Članak 5. stavak 1. *Direktive Vijeća od 12. lipnja 1989.* o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu (89/391/EEZ), SL L 183, 29.6.1989.: „Dužnost poslodavca je osigurati sigurnost i zdravlje radnika u svakom aspektu povezanom s radom.”

<sup>(15)</sup> *Direktiva Vijeća od 12. lipnja 1989.* o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu (89/391/EEZ), SL L 183, 29.6.1989.

Kad je riječ o radnom zakonodavstvu i sigurnosti, postoje zakonodavni akti na nacionalnoj razini, kao i određeni okviri na razini EU-a. Ovaj dio vodiča usmjeren je na potonje, pružajući kratak pregled najvažnijeg zakonodavstva i opisujući na koji način treba voditi računa o dobrobiti.

Radno zakonodavstvo EU-a sastoji se od primarnog i sekundarnog prava, koje nadopunjuje nacionalno zakonodavstvo u ovom području. Cilj mu je unaprijediti i uskladiti životne i radne uvjeta zaposlenika, a s vremenom se i dodatno razvilo. Jedan od temeljnih ugovora EU-a, Ugovor o osnivanju Europske ekonomske zajednice <sup>(16)</sup>, uključuje članke kojima se upućuje na radnu ravnopravnost, nakon čega su sklopljeni sporazumi o socijalnoj politici u Ugovoru iz Amsterdama <sup>(17)</sup>. Pravni okvir EU-a o radnom zakonodavstvu osigurava zajedničku osnovu za direktive i druge povezane dokumente koji posebnu pažnju posvećuju ovim temama <sup>(18)</sup>. Prihvatanje prava Unije na nacionalnoj razini provodi se njegovom ugradnjom u nacionalno zakonodavstvo države članice.

### 1.3.2. POSTOJEĆE ZAKONODAVSTVO

Glavni je pravni akt Ugovor o funkcioniranju Europske unije (UFEU) <sup>(19)</sup>, čija su opća načela opisana u članku 153. Na temelju članka 153. Europski parlament i Vijeće mogu izdavati direktive koje su obvezujuće, ali ne izravno primjenjive, jer propisuju da ih države članice ugrade prenošenjem u nacionalno pravo <sup>(20)</sup>. Člankom 153. propisuje se da EU nadopuni nacionalno zakonodavstvo u sljedećim relevantnim područjima: zdravlje i sigurnost na radnom mjestu <sup>(21)</sup>, radni uvjeti (ugovori), socijalna sigurnost i socijalna zaštita, sigurnost službe, informacije, zagovaranje, jednake mogućnosti itd. <sup>(22)</sup>. Članak 10. UFEU-a također određuje cilj borbe protiv diskriminacije u brojnim oblicima, među ostalim na temelju spola, rase, podrijetla, religije, invaliditeta i dobi. Na temelju članka 10. UFEU-a izmijenjene su neke dodatne direktive, primjerice u pogledu rodne ravnopravnosti <sup>(23)</sup>.

#### Radno vrijeme i plaćeni dopust

Direktivom 2003/88/EZ od 4. studenoga 2003. <sup>(24)</sup> propisano je nekoliko minimalnih uvjeta. Oni uključuju najmanje 11 sati odmora na dan, najviše 48 sati rada tjedno,

<sup>(16)</sup> Ugovor o osnivanju Europske ekonomske zajednice potpisan je u Rimu 25. ožujka 1957., a stupio je na snagu 1. siječnja 1958. Ugovor se mijenjao i sada se zove Ugovor o funkcioniranju Europske unije.

<sup>(17)</sup> Ugovor iz Amsterdama o izmjenama Ugovora o Europskoj uniji, Ugovorâ o osnivanju Europskih zajednica i određenih s njima povezanih akata. Potpisan je u Amsterdamu 2. listopada 1997., a stupio je na snagu 1. svibnja 1999.

<sup>(18)</sup> Na primjer, *Povelja Zajednice o temeljnim socijalnim pravima radnika* od 30. svibnja 1989., COM(89) 248 final, *Direktiva o sigurnosti i zdravlju* (89/391/EEZ) i *Direktiva 2003/88/EZ* Europskog parlamenta i Vijeća od 4. studenoga 2003. o određenim vidovima organizacije radnog vremena, SL L 299, 18.11.2003. Opširan pregled povezanog prava Unije: Reisenhuber, K., *European Employment Law – A systematic exposition*, Intersentia Publishing, Cambridge, Antwerpen, Portland, 2012.; Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017., str. 9ff (na njemačkom).

<sup>(19)</sup> Pročišćena inačica *Ugovora o funkcioniranju Europske unije*, SL C 326, 26.10.2010.

<sup>(20)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017., str. 4. (na njemačkom).

<sup>(21)</sup> *Pročišćena inačica Ugovora o funkcioniranju Europske unije, Dio treći – Politike i unutarnja djelovanja Unije, članak 153. (bivši članak 137. UEZ-a)*, SL C 202, 7.6.2016.: „(a) poboljšavanju posebice radne okoline radi zaštite zdravlja i sigurnosti radnika; (b) radnim uvjetima; (c) socijalnoj sigurnosti i socijalnoj zaštiti radnika”.

<sup>(22)</sup> Franzen, M., Gallner, I. i Oetker, H., *Commentary on European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2019., str. 135. (na njemačkom).

<sup>(23)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017., str. 13. (na njemačkom).

<sup>(24)</sup> *Direktiva 2003/88/EZ* Europskog parlamenta i Vijeća od 4. studenoga 2003. o određenim vidovima organizacije radnog vremena, SL L 299, 18.11.2003.

najmanje 4 tjedna plaćenog dopusta godišnje i neke dodatne odredbe u pogledu radnika koji rade u smjenama. Ta se direktiva u pravilu primjenjuje na privatni i javni sektor, no u njoj ima i izuzetaka kao što su, primjerice, službenici za provedbu zakona, pomorci, zrakoplovne posade i trudnice <sup>(25)</sup>.

### Transparentnost i dokaz o radnim uvjetima zaposlenika

Direktivom (EU) 2019/1152 od 20. lipnja 2019. <sup>(26)</sup> propisuje se da svaki zaposlenik mora imati izričit zakonski ugovor u pisanom obliku. Direktivom se promiče poboljšanje radnih uvjeta za sve radnike u EU-u na način da ih se učini transparentnima i usporedivima. Na taj način zaposlenici stječu mogućnost doznati svoja prava i obveze te im se pruža pravna sigurnost. Prije svega, tom direktivom osigurava se usklađenost i primjenjivost europskih ugovora o radu <sup>(27)</sup>.

### Sigurnost i zdravlje na radnom mjestu

Direktivom 89/391/EEZ od 12. lipnja 1989. <sup>(28)</sup> postavljaju se standardi za suzbijanje profesionalnih rizika i zaštitu zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu. Definira obveze i poslodavaca i zaposlenika, definira odgovornosti i pristup informacijama te daje upute. Na primjer, pitanja poput pristupa zdravstvenim pregledima, protupožarne zaštite i upotrebe osobne zaštitne opreme u određenim radnim okruženjima <sup>(29)</sup> obuhvaćena su ovom direktivom <sup>(30)</sup>.

### Kako voditi računa o dobrobiti

Dobrobit je dobro poznat pojam kojim se izražava obveza i odgovornost poslodavaca da obraćaju pozornost na dobrobit i zaštitu svojeg osoblja. Ovaj koncept nije izrijeком spomenut u zakonodavstvu EU-a, međutim sadržan je u nekim nacionalnim pravnim aktima država članica. Koncept vođenja računa o dobrobiti ipak je moguće izvesti iz određenih pojmova navedenih u Uredbi br. 31 (EEZ), 11 (EURATOM) <sup>(31)</sup>, jer sadržava upućivanja na načela dobrog upravljanja i podrške, zdravstvene i socijalne skrbi <sup>(32)</sup>.

Može se zaključiti da zakonodavstvo EU-a pruža okvir za pravo zaštite na radu u nacionalnim pravnim sustavima. Taj se okvir razlikuje od teme do teme u pogledu

---

<sup>(25)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017., str. 263ff.

<sup>(26)</sup> *Direktiva (EU) 2019/1152* Europskog parlamenta i Vijeća od 20. lipnja 2019. o transparentnim i predvidivim radnim uvjetima u Europskoj uniji SL L 186, 11.7.2019., str. 105.

<sup>(27)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017., str. 297.–298.

<sup>(28)</sup> *Direktiva Vijeća od 12. lipnja 1989.* o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu (89/391/EEZ), SL L 183, 29.6.1989., str. 1.

<sup>(29)</sup> Detaljne odredbe o osobnoj zaštitnoj opremi daje *Uredba (EU) 2016/425* Europskog parlamenta i Vijeća od 9. ožujka 2016. o osobnoj zaštitnoj opremi i o stavljanju izvan snage Direktive Vijeća 89/686/EEZ, SL L 81, 31.3.2016., str. 51.

<sup>(30)</sup> Uvjeti za osposobljavanje navedeni su u člancima 11. i 12. *Direktive (EU) 2019/1152* Europskog parlamenta i Vijeća od 20. lipnja 2019. o transparentnim i predvidivim radnim uvjetima u Europskoj uniji, SL L 186, 11.7.2019., str. 105.

<sup>(31)</sup> *Uredba br. 31 (EEZ), 11 (EURATOM)*, o utvrđivanju Pravilnika o osoblju za dužnosnike i Uvjeta zaposlenja ostalih službenika Europske ekonomske zajednice i Europske zajednice za atomsku energiju, SL P 045, 14.6.1962., str. 1385.

<sup>(32)</sup> 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*, Nomos, Baden-Baden, 2019., str. 111ff.

razine detalja i regulatornog sadržaja, što se također odnosi na obvezu poslodavaca i rukovodećeg kadra da vode brigu o dobrobiti. U nekim nacionalnim zakonodavstvima postoji jasna definicija pojma brige o dobrobiti koji propisuje izravnu obvezu za rukovoditelje u tom smislu. Ipak, na razini EU-a tomu nije izričito tako. Rukovoditelji <sup>(33)</sup> uvijek trebaju pažljivo razmotriti nacionalno radno pravo i nadležnosti u području zaštite na radu te znati koje su im odgovornosti i obveze.

---

<sup>(33)</sup> Članak 5. stavak 1. [Direktive Vijeća od 12. lipnja 1989.](#) o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu (89/391/EEZ), SL L 183, 29.6.1989.: „Dužnost poslodavca je osigurati sigurnost i zdravlje radnika u svakom aspektu povezanom s radom.”





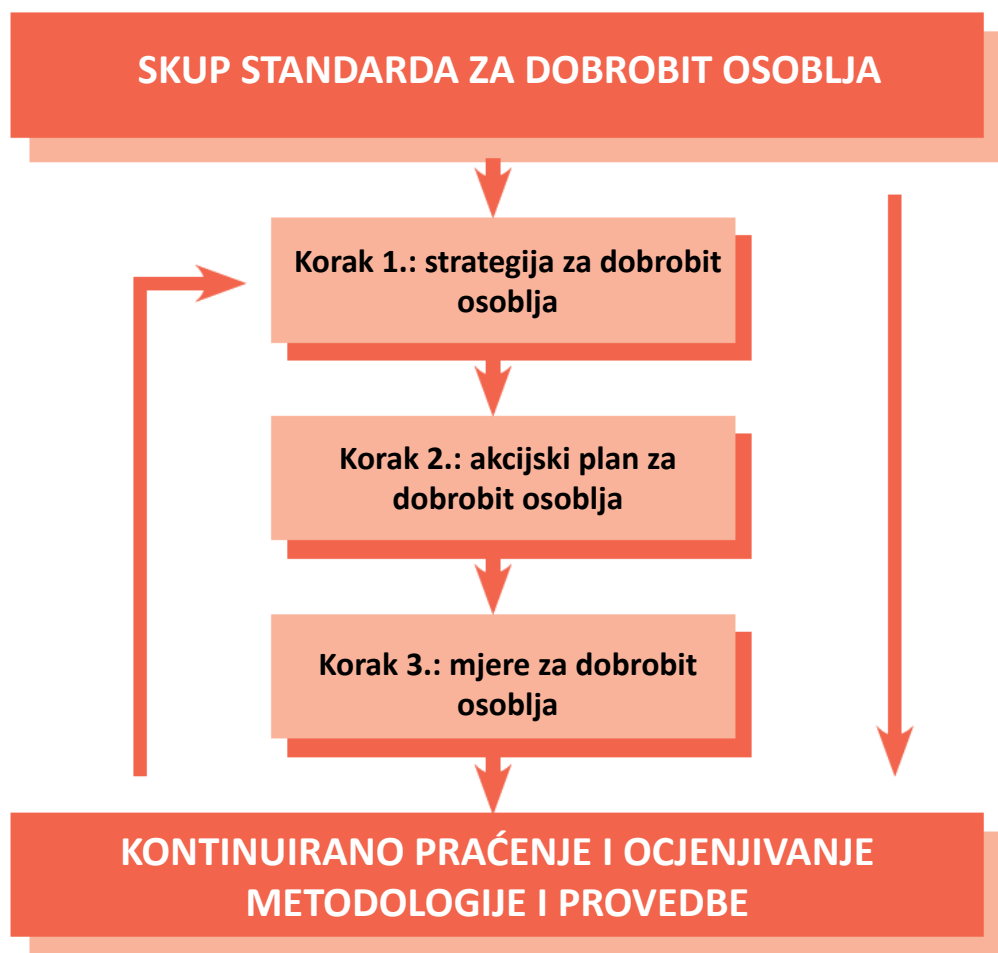
## **2. RAZVOJ POLITIKE ZA DOBROBIT OSOBLJA**

Premda su inicijative u pogledu dobrobiti uključene u rad većine nacionalnih tijela i organizacija, često mogu biti provedene *ad hoc* i bez posvećivanja dovoljno pažnje stvarnim potrebama raznih timova i profila osoba za određena radna mjesta. U kontekstu azila i prihvata takav pristup može biti nedostatan u pogledu primjerenog osiguravanja dobrobiti osoblja koje je, pri izvršavanju svojih dužnosti u zahtjevnom radnom okruženju, često izloženo različitom stupnju nesigurnosti i stresu. Stoga se preporučuje razviti koncept i provesti usklađenu politiku za dobrobit osoblja u kontekstu azila i prihvata.

Cilj je te politike proaktivno odgovoriti na potrebe dobrobiti osoblja u cijelom ciklusu zapošljavanja, počevši od zasnivanja radnog odnosa, preko uključivanja u radni postupak te tijekom cijelog radnog odnosa pa do faze odlaska. Treba je osmisliti na temelju redovite analize profila i potreba osoblja u relevantnom nadležnom tijelu te u skladu s osam standarda za dobrobit osoblja predloženih u ovom vodiču ili u skladu s onima koje uspostavi to nadležno tijelo.

Politika za dobrobit osoblja mora staviti jednak naglasak na neodgodivu podršku i **dugoročnu proaktivnu preventivnu skrb** te praćenje i ocjenjivanje. Praćenje i ocjenjivanje funkcioniraju kao ključan alat kojim se ukazuje na potrebu za pravovremenim prilagodbama mjera i pristupa dobrobiti na temelju procjene rezultata i potreba.

### SLIKA 2. Ključni koraci pri usmjeravanju na razvoj politike za dobrobit osoblja



Moguće je razmotriti **tri ključna dokumenta politike za dobrobit osoblja** kao podršku ovom postupku. Strategija o dobrobiti osoblja povezuje se s akcijskim planom dobrobiti osoblja, koji obuhvaća mjere za dobrobit osoblja. Na taj način, uz sustavno praćenje, dobivaju se informacije potrebne za sljedeći korak strategije o dobrobiti – potencijalne prilagodbe.

## 2.1. STANDARDI POLITIKE ZA DOBROBIT OSOBLJA

Ovaj vodič sadrži **osam standarda za dobrobit osoblja** <sup>(34)</sup> kojima se definira dobro upravljanje u području dobrobiti osoblja u kontekstu azila i prijvata.

Svi su standardi **jednako vrijedni** i nijedan nije važniji od drugih. Mjerila kvalitete definirana su u odnosu na te standarde s ciljem utvrđivanja relevantnih procedura i mjera potrebnih da bi se mogli odrediti prioriteti u području dobrobiti osoblja nadležnog tijela/organizacije i da bi se o njoj moglo voditi računa. Svaki standard i mjerilo kvalitete povezani su sa skupom pokazatelja (najviše četiri) kako bi se omogućilo mjerenje uspješnosti politike za dobrobit osoblja.

Nadležno tijelo treba uspostaviti potrebne okvirne uvjete za osiguravanje provedbe predloženih osam standarda. Dobrobit osoblja poboljšat će se kad se standardi ugrade u upravljanje nadležnim tijelom. Nadležna tijela koja su već uspostavila snažan okvir dobrobiti osoblja i vlastiti skup standarda potiče se da ih zadrže. Ona nadležna tijela koja još nisu razvila takav okvir potiče se da razmotre skup standarda predložen u ovom vodiču.

Kad je riječ o provedbi standarda (u skladu s određenim pokazateljima), odgovorne osobe/odjeli mogu biti:

- rukovoditelji,
- voditelji timova,
- odjeli za ljudske resurse.

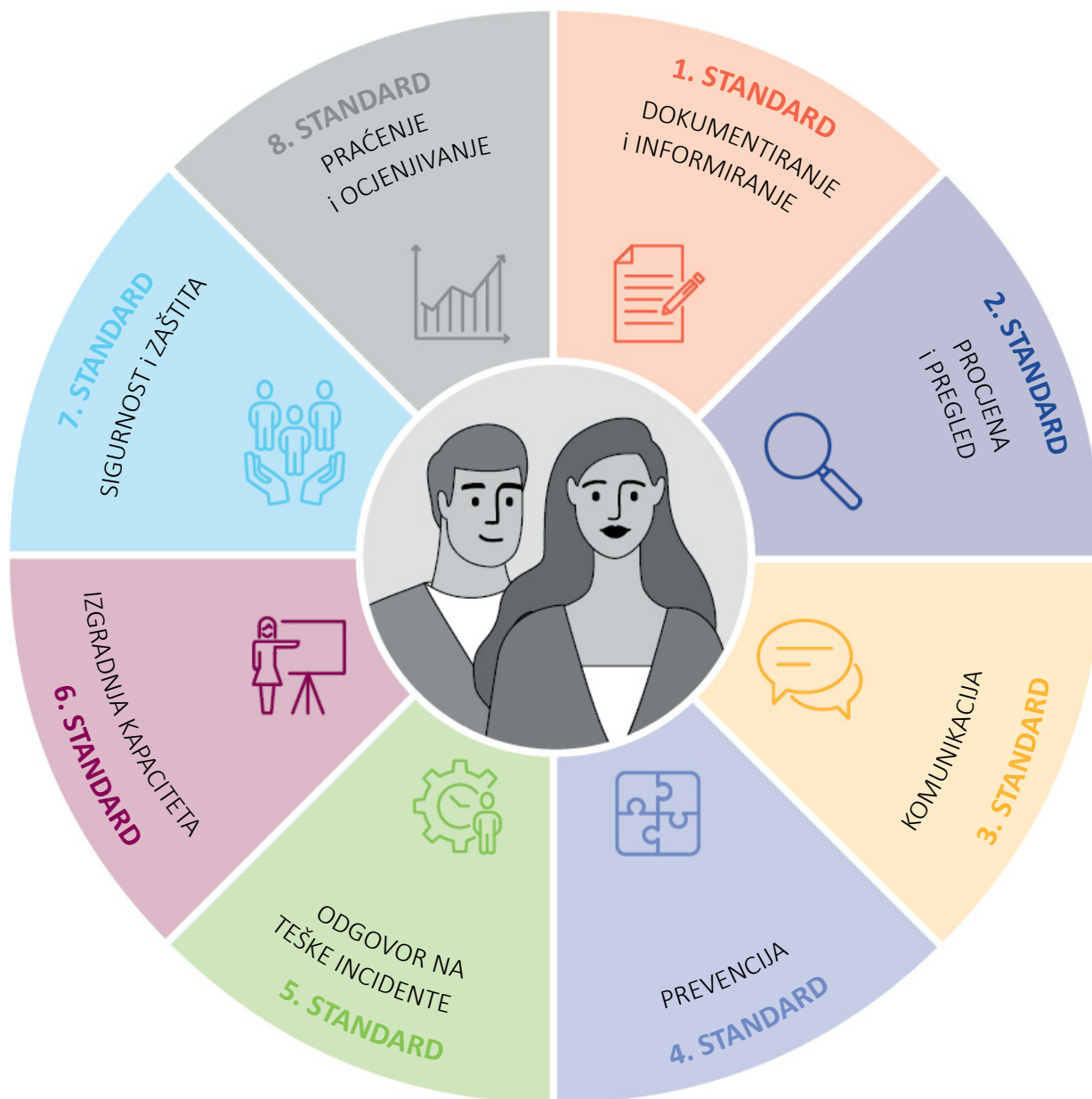
Standardi, mjerila kvalitete i pokazatelji usmjereni su na osnovne zahtjeve u pogledu organizacijskih rezultata kao što su dokumentiranje, transparentnost, informiranje, izgradnja kapaciteta, sigurnost, zdravlje i komunikacija. Svi oni **naglašavaju prevenciju** narušavanja zdravlja (koje uključuje fizičku i emocionalnu dobrobit) u vezi s radom.

---

<sup>(34)</sup> Te standarde pažljivo su razvili stručnjaci uključeni u razvoj ovog praktičnog vodiča.



SLIKA 3. Osam standarda za dobrobit osoblja

**1. STANDARD:** dokumentiranje i informiranje

Nadležna tijela sastavljaju dokumentiranu strategiju o dobrobiti osoblja, koja se priopćuje putem relevantnih i dogovorenih kanala.

**2. STANDARD:** procjena i pregled

Nadležna tijela rukovoditeljima omogućuju stjecanje osnovnih vještina za procjenu i praćenje stanja u njihovim timovima u pogledu pitanja koja se odnose na dobrobit osoblja.

**3. STANDARD:** komunikacija

Nadležna tijela promiču jasnu i holističku komunikaciju putem raznih dogovorenih platformi i kanala.

**4. STANDARD:** prevencija

Nadležna tijela osiguravaju održive preventivne mjere s ciljem promicanja i zaštite mentalnog zdravlja među svojim zaposlenicima.

**5. STANDARD:** odgovor na teške incidente

Nadležna tijela pružaju specifičnu podršku osoblju koje je doživjelo težak incident.

**6. STANDARD:** izgradnja kapaciteta

Nadležna tijela svojem osoblju osiguravaju sredstva za razvoj primjerenih vještina.

**7. STANDARD:** sigurnost i zaštita

Nadležna tijela primjenjuju i priopćavaju konkretne smjernice o zdravlju, sigurnosti i zaštiti <sup>(35)</sup> na temelju analize rizika u različitim radnim okruženjima (uključujući i na terenu).

**8. STANDARD:** praćenje i ocjenjivanje

Nadležna tijela prate i redovito procjenjuju učinkovitost uvedenih mjera za dobrobit osoblja te u njih uključuju stečena iskustva.

Važno je napomenuti da, premda važnost kodeksa ponašanja i politike suzbijanja (seksualnog) uznemiravanja i sličnih dokumenata unutar nadležnih tijela nije posebno obrađena ovim praktičnim vodičem o dobrobiti osoblja uključenog u postupak azila i prijehata, te se politike i strategije trebaju međusobno nadopunjavati i jednako su važne <sup>(36)</sup>.

Na kraju, premda je poslodavac odgovoran za svoje osoblje, u nekim slučajevima može biti potrebno razmotriti i izravno pružanje podrške pogođenim članovima obitelji. To može biti potrebno, primjerice, u slučajevima kad je član osoblja pogođen teškim incidentom s dugotrajnim posljedicama.

<sup>(35)</sup> Sigurnost se ovdje odnosi na zaštitu od prijehni drugih osoba, ekoloških čimbenika itd.

<sup>(36)</sup> Tijekom obuke novog osoblja treba integrirati sve relevantne politike, uključujući i one koje obuhvaćaju, između ostalog, seksualno iskorištavanje i zlostavljanje, prijevaru i suzbijanje korupcije. Savjetuje se i da se postojeće osoblje nadležnih tijela koje radi u postupku azila i prijehata podsjeti na norme iz kodeksa ponašanja.

### 2.1.1. 1. STANDARD: DOKUMENTIRANJE I INFORMIRANJE

Svrha je 1. standarda osigurati dobro dokumentiranje i priopćavanje politike nadležnog tijela za dobrobit osoblja <sup>(38)</sup> cjelokupnom osoblju. Strategiju o dobrobiti osoblja treba razviti na participativan način, promatranjem potreba koje utvrde određene ciljne skupine, uzimajući raznolikost u obzir. Strategija o dobrobiti osoblja treba biti dostupna cjelokupnom osoblju nadležnog tijela. Radi dobivanja sveobuhvatne slike, preporučuje se sudjelovanje osoblja različitih odjela u ovom postupku, uključujući osoblje odjela za sigurnost i zaštitu. Moguće je uspostaviti stručnu radnu skupinu radi podrške ovom postupku. Uvođenje strategije o dobrobiti osoblja treba podržati više rukovodstvo. Strategiju treba ažurirati u skladu s rizicima i potrebama utvrđenima tijekom redovitog praćenja i aktivnosti procjene potreba i rizika koje nadležno tijelo provodi. Informacija o dobrobiti osoblja treba podijeliti tako da osiguraju djelotvorno komuniciranje s osobljem uz poštovanje načela povjerljivosti. Preporučuje se izrada generičke e-adrese za rješavanje pitanja dobrobiti osoblja.



**1. standard:**  
Nadležna tijela sastavljaju dokumentiranu strategiju za dobrobit osoblja, koja se priopćuje putem relevantnih i dogovorenih kanala <sup>(37)</sup>.

**Odgovornost za postizanje 1. standarda** na višem je rukovodstvu, u bliskoj suradnji s odabranom stručnom radnom skupinom i odjelima za ljudske resurse.

MJERILA KVALITETE	POKAZATELJI
<b>1. mjerilo kvalitete:</b> Strategijom o dobrobiti osoblja utvrđuje se na koji je način dobrobit osoblja definirana te koje su mjere podrške osoblju na snazi.	<b>1.a</b> Stručna radna skupina predlaže strategiju o dobrobiti osoblja, uključujući mjere za podršku osoblju i poveznicu s drugim politikama (npr. protiv uznemiravanja, kodeks ponašanja itd.). <b>1.b</b> Više rukovodstvo odobrava strategiju o dobrobiti osoblja. <b>1.c</b> Akcijskim planom dobrobiti osoblja opisuju se ključne aktivnosti koje treba provesti tijekom godine. <b>1.d</b> Određuje se vremenski okvir za pregled i ažuriranje strategije o dobrobiti osoblja.
<b>2. mjerilo kvalitete:</b> Uspostavljaju se standardni operativni postupci.	<b>2.a</b> Uvode se standardni operativni postupci kojima se definiraju uloge i odgovornosti. <b>2.b</b> Rukovodstvo uvodi standardne operativne postupke u praksu.
<b>3. mjerilo kvalitete:</b> Strategija o dobrobiti osoblja lako je pristupačna, konkretna i na jeziku koje cjelokupno osoblje može razumjeti.	<b>3.a</b> Svi članovi osoblja upoznati su sa strategijom o dobrobiti osoblja, koja im je dostupna. <b>3.b</b> Osoblje je primilo materijale s informacijama o dostupnim aktivnostima.
<b>4. mjerilo kvalitete:</b> Osoblje se redovito informira o strategiji o dobrobiti osoblja, akcijskom planu i dostupnim mjerama dobrobiti osoblja te o načinu pristupa podršci.	<b>4.a</b> Broj zaposlenika obuhvaćenih dostupnim aktivnostima za dobrobit osoblja. <b>4.b</b> Moduli za obuku novih zaposlenika, uključujući informacije o dobrobiti osoblja.

<sup>(37)</sup> Za informacije o načinu ostvarenja ovog standarda vidjeti Prilog 2. „Standardi dobrobiti osoblja”, koji predstavlja sve standarde za dobrobit osoblja pregledno u obliku plakata, Prilog 3. „Predložak strategije o dobrobiti osoblja” i Prilog 5. „Poruke o dobrobiti osoblja”.

<sup>(38)</sup> Za smjernice o izradi politike za dobrobit osoblja vidjeti poglavlje 2. „Razvoj politike za dobrobit osoblja”.

## 2.1.2. 2. STANDARD: PROCJENA I PREGLED

Cilj je 2. standarda zajamčiti da su rukovoditelji u osnovi sposobni utvrditi i provjeriti potrebe u pogledu dobrobiti u svojim timovima te da mogu uočiti probleme kada se pojave. Premda su obuka na radnom mjestu i stalno stručno usavršavanje ključni, važno je i jasno opisati radno mjesto i zadatke radi odabira odgovarajućeg osoblja koje radi u postupku azila i prihvata. Kandidati trebaju biti upoznati sa specifičnim izazovima koji mogu biti povezani s radnim mjestom. Postupci provjere mogu biti detaljniji tako da se u „tablicu pitanja za razgovor“ dodaju specifična pitanja koja se odnose na otpornost i funkcioniranje u stresnim situacijama. Ta se tablica koristi tijekom zapošljavanja osoblja ili faze obuke novih zaposlenika nakon odabira osoblja. Osim toga, pitanje o načinu na koji se pojedinci brinu o sebi također može biti korisno. Radi uzimanja raznolikosti u obzir, može biti potrebno razmotriti takve alate te ih prilagoditi određenoj kulturi i danim okolnostima. Rukovoditelji i službenici za ljudske resurse trebaju znati primjenjivati odgovarajuće vještine kako bi u tom smislu mogli izvršavati svoje obveze.

**Odgovornost za postizanje 2. standarda** na odjelima je za ljudske resurse, kojima podršku pruža stručna radna skupina u suradnji s rukovoditeljima i voditeljima timova.

MJERILA KVALITETE	POKAZATELJI
<p><b>1. mjerilo kvalitete:</b> Odjeli za ljudske resurse i rukovoditelji raspolažu vještinama za izradu jasnih opisa radnih mjesta i relevantnih pitanja za razgovor u postupku odabira osoblja.</p>	<p><b>1.a</b> Zahtjevi, uvjeti i opisi radnih mjesta rukovoditelja i osoblja jasno su navedeni.</p> <p><b>1.b</b> Popis pitanja za razgovor u postupku odabira osoblja uključuje dio o dobrobiti (upravljanje stresom) koji je povezan s kodeksom ponašanja.</p>
<p><b>2. mjerilo kvalitete:</b> Rukovoditelji su kvalificirani prepoznati osnovnu fiziološku i psihološku preopterećenost i potrebe članova svojih timova.</p>	<p><b>2.a</b> Određeni broj rukovoditelja sudjeluje u osnovnoj obuci o načinu prepoznavanja fiziološke/psihološke preopterećenosti.</p> <p><b>2.b</b> Potrebe cjelokupnog osoblja ocjenjuju se jednom godišnje bez obzira na trajanje radnog odnosa s pomoću institucionaliziranog postupka praćenja.</p> <p><b>2.c</b> Postotak povratnih informacija prikupljenih od osoblja ukazuje na to da su njihove izravno nadređene osobe pokušale utvrditi poslovnu/osobnu preopterećenost.</p>

<sup>(39)</sup> Za informacije o načinu ostvarenja ovog standarda vidjeti Prilog 6. „Predložak bodovne tablice za razgovor za posao“, koja sadržava predložena pitanja usmjerena na upravljanje stresom i brigu o sebi. Općenito je potrebno utvrditi potencijalne uzročnike stresa na radnom mjestu i u radnom okruženju. Može ih se uključiti u opis radnog mjesta kako bi se omogućila transparentnost od samog početka postupka.



**2. standard:**  
Nadležna tijela rukovoditeljima omogućuju stjecanje osnovnih vještina za procjenu i praćenje stanja u njihovim timovima u pogledu pitanja koja se odnose na dobrobit osoblja <sup>(39)</sup>.

### 2.1.3. 3. STANDARD: KOMUNIKACIJA

Cilj je 3. standarda osigurati jasno, pravovremeno, istinito i relevantno komuniciranje unutar nadležnih tijela i njihovih timova. Osim toga, svi članovi osoblja svjesni su važnosti transparentnog komuniciranja na svim razinama kako bi osigurali atmosferu povjerenja na radnom mjestu. Informacije se prenose korištenjem primjerenih kanala i platformi koje su dostupne cjelokupnom osoblju i lako ih je koristiti. Nadalje, komunikacija između neposredno nadređenih rukovoditelja i njihovih pripadajućih timova odvija se na etičan način uz iskazivanje poštovanja. Potiče se pristup odozdo prema gore pri obradi raznih tema i izazova te ga je potrebno integrirati kad god je to moguće, što je ključno za postizanje ciljeva i osiguravanje zdravog radnog okruženja. Rukovodstvo treba suosjećajno komunicirati s timovima kojima je nadležno. Stoga je potreba za obukom o komunikacijskim vještinama povezana s nužnošću osiguravanja različitih konteksta u kojima osoblje može razmjenjivati osobna ili poslovna promišljanja. Preporučuje se izgradnja kapaciteta u pogledu komunikacijskih vještina i primjerenog načina pružanja povratnih informacija. Neposredno nadređenim rukovoditeljima preporučuje se da sustavno odvajaju vrijeme za kontaktiranje sa svojim timovima putem kako pojedinačnih tako i timskih sastanaka.



**3. standard:**  
Nadležna tijela promiču jasnu i holističku komunikaciju putem raznih dogovorenih platformi i kanala <sup>(40)</sup>.

**Odgovornost za postizanje 3. standarda** na odjelima je za ljudske resurse, jedinicama za osposobljavanje i izgradnju kapaciteta te odgovarajućim odjelima i neposredno nadređenim rukovoditeljima. Zaposlenicima se savjetuje proaktivno zakazivanje redovitih sastanaka kako bi iskoristili mogućnost sastanaka sa svojim rukovoditeljima i kolegama.

MJERILA KVALITETE	POKAZATELJI
<p><b>1. mjerilo kvalitete:</b> Rukovoditelji i osoblje međusobno komuniciraju s poštovanjem, primjenjujući relevantne, istinite i transparentne komunikacijske vještine.</p>	<p><b>1.a</b> Broj zaposlenika i rukovoditelja uključenih u obuku o komunikacijskim vještinama.</p> <p><b>1.b</b> Postotak osoblja koje navodi da je način komuniciranja njihovih izravno nadređenih osoba profesionalan i transparentan te da pokazuje poštovanje.</p> <p><b>1.c</b> Sažetak rezultata godišnjeg istraživanja povratnih informacija osoblja dostupan je cjelokupnom osoblju.</p>
<p><b>2. mjerilo kvalitete:</b> Uspostavljena je struktura na temelju koje cjelokupno osoblje može sa svojim izravno nadređenim osobama komunicirati o profesionalnim zadacima i dobiti.</p>	<p><b>2.a</b> Broj sastanaka „u četiri oka“ koje je osoba vodila ili u kojima je sudjelovala.</p> <p><b>2.b</b> Broj pozitivnih (konstruktivnih/korisnih) povratnih informacija dobivenih tijekom takvih redovitih sastanaka.</p>

<sup>(40)</sup> Za informacije o načinu ostvarenja ovog standarda vidjeti intervencije u II. dijelu: *Komplet alata za dobrobit osoblja*, Prilog 3. „Polustrukturirani razgovori ili sastanci u četiri oka“, tablicu o razvoju mekih vještina: komunikacija i tehnike komuniciranja u Prilogu 14. „Primjer programa obuke usmjerenog na dobrobit osoblja“, Prilog 15. „Rasprava tematske skupine“, poglavlje 3.3.1. „Upravljanje teškim incidentima“, odjeljak 3.3.2. „Kolegijalna podrška nakon teškog incidenta“ i odjeljak 3.3.3. „Integrirani tim za odgovor na incidente“. Vidjeti i III. dio: *Praćenje i ocjenjivanje*, Prilog 4., o načinu prikupljanja smislenih povratnih informacija i komunikacijskim vještinama.



**4. standard:  
Nadležna tijela  
osiguravaju  
održive  
preventivne  
mjere s ciljem  
promicanja  
i zaštite  
mentalnog  
zdravlja među  
svojim zapos-  
lenicima <sup>(41)</sup>.**

## 2.1.4. 4. STANDARD: PREVENCIJA

Četvrti standard osigurava proaktivan angažman nadležnih tijela u suzbijanju reakcija na stres i izgaranja na poslu kod svojih rukovoditelja i službenika na terenu, kao i u promicanju fizičkog i mentalnog zdravlja na općoj razini. To se s jedne strane može učiniti redovitom provedbom procjene rizika <sup>(42)</sup> u sklopu aktivnosti stalnog praćenja ili, s druge strane, u obliku sastanaka za prikupljanje povratnih informacija u ranoj fazi. Uz takve sastanke za pružanje povratnih informacija može se organizirati obuka o prvim znakovima stresa i osigurati podrška radi jačanja pozitivnih mehanizama suočavanja sa stresom i otpornosti među osobljem. Ta podrška može uključivati i poticanje osoblja da postavi zdrave granice i osiguravanje potrebnih redovitih aktivnosti za dobrobit osoblja poput nadzora obuke ili „intervizije“ <sup>(43)</sup>. Redoviti nadzor obuke i drugi oblici sastanaka za podršku koje održavaju osposobljeni stručnjaci za mentalno zdravlje mogu biti potrebni kao preventivna mjera za timove izložene posebnom riziku od neizravne traume. Poticanje kolega da prate promjene koje vide kod osoba na istoj razini važan je dio uzajamne skrbi u duhu timskog djelovanja. Osim toga, nadležnim se tijelima preporučuje uspostava timova koji mogu odgovoriti u slučaju incidenata (npr. timovi za upravljanje stresom ili timovi za odgovor na incidente te timovi za kolegijalnu podršku <sup>(44)</sup>). Potrebno je razviti standardni operativni postupak koji uključuje jasne zadatke i ograničenja takvih timova za intervencije/odgovor na incidente uspostavljene unutar organizacije.

Osim toga, preporučuje se angažiranje vanjskih stručnjaka radi podrške osoblju na temelju dogovorenog memoranduma o razumijevanju kako bi pojasnili podršku koju treba pružiti i njezina ograničenja. Ti vanjski stručnjaci mogu uključivati, na primjer, savjetnike, psihologe i druge zdravstvene radnike. Svi zaposlenici, a posebno neposredno nadređeni rukovoditelji, trebaju znati kojoj se relevantnoj osobi treba obratiti **prije** nego što nastupi zdravstveni problem. Konačno, postojanje općeg tima volontera na raspolaganju radi razvoja svijesti o važnosti brige o sebi samome može biti dodatna dobra praksa uspostavljena unutar nadležnog tijela.

**Odgovornost za postizanje 4. standarda na odjelima je za ljudske resurse, kojima podršku pružaju jedinice za osposobljavanje/izgradnju kapaciteta i rukovoditelji. Istovremeno, zaposlenici koji tvore dio timova za upravljanje stresom/incidentima ili kolegijalnu podršku također nose određenu odgovornost, kao i ostali unutarnji**

<sup>(41)</sup> Za informacije o načinu ostvarenja ovog standarda vidjeti **II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja**, Prilog 9., (B) Slučaj Nizozemske, u vezi s integriranim timom za odgovor na incidente. Razmotrite i aktivnosti koje su, uz ostalo, usmjerene na jačanje zajedništva tima, brigu o sebi i interviziju, kao i preporuke o osposobljavanju rukovoditelja i službenika na terenu. Četvrti standard usko je povezan s petim standardom. EASO-ova animacija *The importance of early identification of signs of stress (Važnost ranog uočavanja znakova stresa)*, 2021., može biti korisna za potrebe naglašavanja važnosti koju podrška ima za službenike na terenu.

<sup>(42)</sup> Vidjeti **Prilog 4. „Akcijski plan za dobrobit osoblja i predloži za procjenu rizika“**. Sveobuhvatniji pristup procjeni rizika općenito je izložen u EU-OSHA-u „Internetskom alatu za interaktivnu procjenu rizika“, 2021. Taj sveobuhvatan internetski alat za procjenu rizika namijenjen je uglavnom mikropoduzećima (s manje od 10 zaposlenih) i malim poduzećima (smanje od 50 zaposlenih) poduzećima ili organizacijama. Preporučuje se prilagođavanje sadržaja tako da odgovara potrebama nadležnih tijela uključenih u postupak azila i prijvata. Vidjeti, na primjer, alate vezane za službe sigurnosti.

<sup>(43)</sup> Nadzor obuke u ovom kontekstu odnosi se na nadzor tima ili predmeta koji članovima tima osigurava platformu za vođenu analizu i otvara mogućnost za sustavno međusobno učenje. Intervizija je oblik razvoja znanja u maloj skupini stručnjaka, rukovoditelja ili drugih zaposlenika koji dijele zajednički izazov ili problem. Vidjeti **II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja**, odjeljak 4.3. „Nadzor obuke“.

<sup>(44)</sup> Za više informacija o načinu uspostave takvih timova za podršku vidjeti **II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja**, odjeljak 3.3.1. „Upravljanje teškim incidentima“, odjeljak 3.3.2. „Kolegijalna podrška nakon teškog incidenta“ i odjeljak 3.3.3. „Integrirani tim za odgovor na incidente“.

ili vanjski stručnjaci. Važno je zaposlenicima koji traže podršku od vanjskih stručnjaka omogućiti traženje takve pomoći tijekom radnog vremena. Pitanja u pogledu olakšavanja logističkih rješenja stoga su od vitalne važnosti, kao i koordinirano upućivanje takvim stručnjacima.

MJERILA KVALITETE	POKAZATELJI
<b>1. mjerilo kvalitete:</b> Osoblje i rukovoditelji imaju pristup različitim oblicima obuke radi utvrđivanja znakova stresa, suzbijanja stresa i općenito promicanja mentalnog zdravlja.	<b>1.a</b> Broj zaposlenika koji pohađa obuku o upravljanju stresom. <b>1.b</b> Postotak osoblja koje je navelo da je izvedeni sadržaj bio relevantan za njihov svakodnevni rad
<b>2. mjerilo kvalitete:</b> Osoblje i rukovoditelji imaju pristup aktivnostima i uslugama za podršku (koje se pružaju unutar i/ili izvan organizacije).	<b>2.a</b> Odabran je jedan ili više timova nacionalne središnjice koji su završili relevantnu obuku. <b>2.b</b> Utvrđeni su opisi poslova odabrane osobe za kontakt ili članova tima za intervencije i njihove usluge. <b>2.c</b> Prema potrebi dostupni su jasni kriteriji za odabir vanjskih stručnjaka i opisi njihovih poslova.
<b>3. mjerilo kvalitete:</b> Osoblje i rukovoditelji imaju pristup aktivnostima za promicanje zdravlja.	<b>3.a</b> Broj organiziranih aktivnosti promicanja zdravlja.

### 2.1.5. 5. STANDARD: ODGOVOR NA TEŠKE INCIDENTE

Cilj je 5. standarda osigurati spremnost nadležnog tijela da podrži osoblje u smislu oporavka od potencijalnog utjecaja na (mentalno) zdravlje kad se dogodi težak incident. Naglašava potrebu za razvijanjem alata za rješavanje svake teške situacije i jasno formuliranih standardnih operativnih postupaka <sup>(46)</sup>. Promiče djelotvoran, pravovremen i jasan odgovor članovima osoblja koji su pogođeni teškim incidentom <sup>(47)</sup>. Nadležnim se tijelima savjetuje da osiguraju kvalificirane članove tima koji su dovoljno osposobljeni za podršku osoblju koje podršku treba. Standardni operativni postupci razvijaju se radi vođenja timova za podršku. Trebaju navoditi uloge i odgovornosti članova uspostavljenih timova za upravljanje stresom, incidentima ili timova za kolegijalnu podršku, kao i njihova ograničenja. Standardni operativni postupci navode i kad predmet treba uputiti vanjskim stručnjacima ili kad treba uključiti druge subjekte (npr. odjele za sigurnost, odjele za zaštitu ili policiju). Aktivnosti za izgradnju kapaciteta u pogledu tehnika smirivanja trebaju biti dostupne cjelokupnom osoblju, posebno službenicima na terenu.

**Odgovornost za postizanje 5. standarda** ima rukovodstvo, a podršku mu pružaju timovi uspostavljeni radi daljnjeg postupanja s teškim incidentima, kao i odjeli za ljudske resurse i odjel(i) za sigurnost i zaštitu ako je to primjenjivo.



**5. standard:**  
Nadležna  
tijela pružaju  
specifičnu  
podršku  
osoblju koje je  
doživjelo težak  
incident <sup>(45)</sup>.

<sup>(45)</sup> Za informacije o načinu ostvarenja ovog standarda vidjeti sljedeće odjeljke II. dijela: **Komplet alata za dobrobit osoblja**: odjeljak 3.3.1. „Upravljanje teškim incidentima”, odjeljak 3.3.2. „Kolegijalna podrška nakon teškog incidenta” i odjeljak 3.3.3. „Integrirani tim za odgovor na incidente”. Za relevantne tečajeve vidjeti tehnike smirivanja, prepoznavanje znakova upozorenja i preporuke u pogledu tih aktivnosti. Konačno, vidjeti Prilog 8. „Kontrolni popis provjere teških incidenata”.

<sup>(46)</sup> Vidjeti II. dio: **Komplet alata za dobrobit osoblja**, odjeljak 3.3.1. „Upravljanje teškim incidentima” i Prilog 8. „Kontrolni popis provjere teških incidenata”.

<sup>(47)</sup> Peti standard obrađuje podršku osoblju kod teških incidenata i ne mora nužno obrađivati šire područje upravljanja teškim incidentima. Podrška podnositeljima zahtjeva i smirivanje provode se jer su povezani s dobrobiti osoblja. Upućivanje unutarnjem ili vanjskom stručnom subjektu potrebno je radi rješavanja potencijalnih daljnjih potreba pogođenih podnositelja zahtjeva.



MJERILA KVALITETE	POKAZATELJI
<b>1. mjerilo kvalitete:</b> Imenovana je pouzdana i neovisna osoba (ili tim) unutar nadležnog tijela koja je završila obuku i na raspolaganju je radi savjetovanja nakon teških incidenata.	<b>1.a</b> Uspostavljen je opis zadataka takvog tima/osobe za kontakt. <b>1.b</b> Odabrani tim/osoba za kontakt raspolaže relevantnim vještinama i osposobljena je za pružanje potrebne podrške.
<b>2. mjerilo kvalitete:</b> Postoje jasne smjernice za rukovoditelje o daljnjim postupcima nakon teškog incidenta.	<b>2.a</b> Uspostavljeni su standardni operativni postupci za upravljanje teškim incidentima.
<b>3. mjerilo kvalitete:</b> Osoblje i rukovoditelji imaju informacije o tome kako zatražiti određenu podršku i kako je dobiti nakon teškog incidenta.	<b>3.a</b> Informacije o postojanju, ulozi i odgovornosti te osobe za kontakt/tima za intervencije priopćene su cjelokupnom relevantnom osoblju. <b>3.b</b> Informativni sastanci (kao dio obuke novog osoblja i drugih tečajeva za osoblje) služe za upoznavanje osoblja sa standardnim operativnim postupcima te s time kako i od koga zatražiti i dobiti podršku u slučaju teškog incidenta. <b>3.c</b> Ukupan broj i vrste zabilježenih teških incidenata u usporedbi s incidentima nakon kojih su članu osoblja potrebne dodatne aktivnosti podrške. <b>3.d</b> Postotak pogođenog osoblja koje je iskazalo zadovoljstvo uslugom koju je primilo od osoba/tima za podršku.

### 2.1.6. 6. STANDARD: IZGRADNJA KAPACITETA

Šesti standard usmjeren je na osnovne kompetencije koje treba ojačati ili razviti kako bi se uspostavile i unaprijedile vještine cjelokupnog osoblja koje radi u području azila ili prijvata. Dobrobit se izravno odnosi na posjedovanje sredstava za izvršavanje svakodnevnih zadataka na pravilan način. Treba promicati prijenos znanja i omogućivati ga putem osposobljavanja i drugih relevantnih oblika razmjene. Stoga treba uspostaviti kvalifikacijsku strategiju, uključujući procjenu potreba i primjerenu obuke kao podršku ovom postupku. Nadležnim tijelima stoga se savjetuje da pripreme godišnji plan osposobljavanja koji obuhvaća meke vještine (usmjerene na poboljšavanje dobrobiti osoblja). Osim toga, promiče se kolegijalna podrška i intervizija kako bi se osoblju omogućila rasprava i uzajamno učenje.

**Odgovornost za postizanje 6. standarda** imaju rukovodstvo i unutarnji ili vanjski instruktori koji pružaju podršku nadležnom tijelu u tom pogledu <sup>(49)</sup>.

<sup>(48)</sup> Vidjeti II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja, Prilog 14. „Primjer programa obuke usmjerenog na dobrobit osoblja“.

<sup>(49)</sup> Nadležna tijela možda će morati organizirati vanjsku obuku za određene teme ako nemaju kapacitet potreban za organizaciju unutarnje obuke u skladu s preporukama iz ovog vodiča. EASO ima relevantne module za osposobljavanje koji obuhvaćaju neke od tema predloženih u ovom vodiču.



**6. standard:**  
**Nadležna tijela svojemu osoblju osiguravaju sredstva za razvoj primjerenih vještina <sup>(48)</sup>.**



MJERILA KVALITETE	POKAZATELJI
<b>1. mjerilo kvalitete:</b> Nadležna tijela provela su procjenu potrebe za obukom i sustavnu procjenu planova osposobljavanja kako bi osigurala kvalitetu, djelotvornu primjenu i prijenos tog znanja u svakodnevne radne aktivnosti.	<b>1.a</b> Provodi se procjena potreba koje ima osoblje nadležnih tijela. <b>1.b</b> Uspostavljen je plan osposobljavanja koji uključuje teme o dobrobiti osoblja. <b>1.c</b> Program obuke je ažuriran.
<b>2. mjerilo kvalitete:</b> Nadležna tijela osigurala su razne specifične i standardne tečajeve.	<b>2.a</b> Broj održanih tečajeva. <b>2.b</b> Broj održanih tečajeva o dobrobiti osoblja. <b>2.c</b> Broj sudionika tečajeva svake godine.
<b>3. mjerilo kvalitete:</b> Nadležna tijela nude dodatno relevantno stručno usavršavanje kako bi osigurala prijenos potrebnog znanja.	<b>3.a</b> Broj zaposlenika koji sudjeluju u aktivnostima podrške (kolegijalna podrška, intervizija, pojedinačno/ skupno savjetovanje itd.) u jednom izvještajnom razdoblju. <b>3.b</b> Postotak zaposlenika koji su na sastancima za pružanje povratnih informacija naveli da određenu intervenciju kojoj su prisustvovali smatraju relevantnom za osiguravanje dobrobiti.

### 2.1.7. 7. STANDARD: SIGURNOST I ZAŠTITA

Sedmi standard bavi se smanjivanjem rizika, uspostavom dobro strukturiranih i predstavljenih sigurnosnih i zaštitnih postupaka <sup>(51)</sup>. Cilj je ocijeniti zdravstvene rizike (fizičke kao i psihološke) povezane sa sigurnošću i zaštitom kako bi se uspostavili standardni operativni postupci i sigurnosne rutine s ciljem bolje otpornosti zaposlenika. Uspostavljanjem tih postupaka moguće je smanjiti rizike i povezani stres na minimum. Nadležnim se tijelima stoga savjetuje da osiguraju da odjeli za ljudske resurse pružaju informacije o pristupu mjerama i o uputama vezanima za zdravlje, sigurnost i zaštitu u standardiziranom obliku cjelokupnom osoblju i rukovoditeljima. Također, druge preporuke uključuju razvijanje metodologije za praćenje rizika i uspostavljanje dostupnog godišnjeg plana praćenja rizika. Preporučuje se da službenici na terenu aktivno sudjeluju u vježbama praćenja rizika <sup>(52)</sup>.

**Odgovornost za postizanje 7. standarda** na odjelima je za sigurnost i zaštitu koje podržava više rukovodstvo, odjelima za ljudske resurse i uspostavljenim timovima/ nadležnim osobama za kontakt u pogledu upravljanja stresom.



**7. standard:** Nadležna tijela primjenjuju i priopćavaju konkretne smjernice o zdravlju, sigurnosti i zaštiti na temelju analize rizika u različitim radnim okruženjima (uključujući i na terenu) <sup>(50)</sup>.

<sup>(50)</sup> Za informacije o načinu ostvarenja ovog standarda vidjeti II. dio: **Komplet alata za dobrobit osoblja**, odjeljak 3.3.1. „Upravljanje teškim incidentima“. Vidjeti i Prilog 8. „Kontrolni popis provjere teških incidenata“, koji može poslužiti kao izvor informacija o pojedinim elementima standardnog operativnog postupka ili metodologije praćenja rizika. Osim toga, III. dio: **Praćenje i ocjenjivanje** uključuje korisna istraživanja koja služe kao izvor informacija o potrebama i za ažuriranje potreba koje je osoblje utvrdilo u odnosu na sigurnost i zaštitu opisanih u odjeljku 3.3.1. „Kontrolni popis za napredak dobrobiti osoblja“.

<sup>(51)</sup> Rizici u pogledu štete na opremi ili uredskom prostoru i slične štete nisu obuhvaćeni.

<sup>(52)</sup> Vidjeti Prilog 4. „Akcijski plan za dobrobit osoblja i predlošci za procjenu rizika“.

MJERILA KVALITETE	POKAZATELJI
<b>1. mjerilo kvalitete:</b> Osoblje i rukovoditelji informirani su o hijerarhijama izvješćivanja koje treba koristiti u slučaju drugih nepredvidivih/ sigurnosnih incidenata uz teške incidente.	<b>1.a</b> Uspostavljen je standardni operativni postupak koji nadopunjuje onaj za upravljanje teškim incidentima te je prosljeđen relevantnom osoblju.
<b>2. mjerilo kvalitete:</b> Osoblje i rukovoditelji primaju informacije o pristupu mjerama/ uputama vezanima za zdravlje, sigurnost i zaštitu.	<b>2.a</b> Postoji namjenski pretinac pošte za upite osoblja i odgovore na njih. <b>2.b</b> Dokumentiraju se svi izneseni razlozi za zabrinutost <sup>(53)</sup> . <b>2.c</b> Postotak osoblja koje na sastancima za pružanje povratnih informacija navodi da se posvećuje dovoljno pažnje njihovoj sigurnost i zaštiti na radnom mjestu.
<b>3. mjerilo kvalitete:</b> Nadležna tijela prate moguće rizike svakog radnog mjesta u kontinuiranom postupku upravljanja rizicima koji se razvija, uz sudjelovanje službenika na terenu s ciljem prilagodbe mjera zaštite/ sigurnosti prema potrebi.	<b>3.a</b> Uspostavljeni su metodologija i plan praćenja rizika. <b>3.b</b> Plan praćenja rizika redovito se ažurira. <b>3.c</b> Broj službenika na terenu koji su sudjelovali u godišnjoj vježbi praćenja rizika.

### 2.1.8. 8. STANDARD: PRAĆENJE I OCJENJIVANJE

Osmi standard u skladu je s vođenjem brige o dobrobiti koja je obveza nadležnih tijela. Povezan je s važnošću identificiranja osobe za kontakt ili tima za provedbu redovitih aktivnosti radi praćenja uvedenih mjera dobrobiti osoblja i njihova utjecaja. Te aktivnosti uključuju osnovno istraživanje dobrobiti osoblja i istraživanja zadovoljstva radnim odnosom. Time se ne samo osigurava pravovremena provedba aktivnosti za dobrobit osoblja već se utvrđuju i potencijalne potrebe dobrobiti osoblja u nastajanju te psihosocijalni rizici prije nego što se dogode <sup>(55)</sup>. Također omogućava lakše utvrđivanje područja u kojima osoblje pokazuje veću otpornost i područja dobre prakse za potrebe internog učenja.

**Odgovornost za postizanje 8. standarda** na odjelima je za praćenje i ocjenjivanje, uz podršku višeg rukovodstva i odjela za ljudske resurse.

MJERILA KVALITETE	POKAZATELJI
<b>1. mjerilo kvalitete:</b> Uspostavljena je metodologija praćenja i ocjenjivanja za procjenu učinkovitosti uvedenih mjera za dobrobit osoblja.	<b>1.a</b> Uspostavljena je metodologija praćenja i ocjenjivanja dobrobiti osoblja. <b>1.b</b> Odabrana je osoba za kontakt/tim za praćenje.
<b>2. mjerilo kvalitete:</b> Provode se redovite vježbe praćenja i ocjenjivanja koje uključuju upravljanje rizikom <sup>(56)</sup> povezanim sa stresom.	<b>2.a</b> Pripremaju se godišnja izvješća o praćenju i ocjenjivanju. <b>2.b</b> Rezultati se odražavaju u redovitim preporukama za više rukovodstvo. <b>2.c</b> Preporuke predstavljaju ulazne podatke za pregled strategije i akcijskog plana za dobrobit osoblja u određenom roku.

<sup>(53)</sup> Povjerljivost je ključno načelo u svim aktivnostima povezanim sa dobrobiti.

<sup>(54)</sup> Za informacije o načinu ostvarenja ovog standarda vidjeti alate u II. dijelu: **Komplet alata za dobrobit osoblja**, odjeljak 2.4. „Istraživanje kvalitete radnog odnosa“, i III. dio: **Praćenje i ocjenjivanje**, odjeljak 3.3. o sveobuhvatnom paketu procjene kvalitete dobrobiti osoblja.

<sup>(55)</sup> Relevantnim alatima za uspostavljanje plana praćenja intervencija u području dobrobiti osoblja može se pristupiti u III dijelu: **Praćenje i ocjenjivanje**, poglavlje 3. „Paket praćenja kvalitete dobrobiti osoblja“.

<sup>(56)</sup> Vidjeti Prilog 4. „**Aksijski plan za dobrobit osoblja i predloži za procjenu rizika**“ za predložak za procjenu i objašnjenja ciklusa procjene rizika.



**8. standard:** Nadležna tijela prate i redovito procjenjuju učinkovitost uvedenih mjera za dobrobit osoblja te u njih uključuju stečena iskustva <sup>(54)</sup>.

## 2.2. STRATEGIJA O DOBROBITI OSOBLJA

Kako bi se dobrobiti osoblja pristupilo na usklađen i sveobuhvatan način, tijela uključena u postupak azila i prihvata trebaju razmotriti **izradu i provedbu strategije o dobrobiti osoblja** <sup>(57)</sup>. Strategija o dobrobiti osoblja pretvara standarde za dobrobit osoblja u konkretne ciljeve politike kako bi se osoblju omogućio zdrav i produktivan profesionalni život uz postizanje i održavanje njihova punog potencijala. Osim toga, strategija o dobrobiti osoblja operacionalizira skup ciljeva u kvalitetne mjere i usluge za dobrobit osoblja koje su učinkovite, djelotvorne i unutar proračuna. Uključenost i sudjelovanje višeg rukovodstva i zaposlenika na svim razinama u razvoju i provedbi smislene strategije o dobrobiti osoblja od ključnog je značaja. Strategijom treba obraditi upravljanje rizicima u cijelom postupku.

Prije pokretanja razvoja strategije o dobrobiti osoblja nadležna tijela trebaju razmotriti sljedeća pitanja.

- Koja postojeća rješenja djeluju i gdje postoje nedostatci?
- Koje su glavne ciljne skupine naših postojećih intervencija?
- Vodimo li računa o trendovima koji zahtijevaju pažnju iz perspektive dobrobiti osoblja (visoka fluktuacija osoblja, povećan broj teških incidenata, česti izostanci osoblja itd.)?
- Podržava li više rukovodstvo uspostavljanje strategije o dobrobiti osoblja i zalaže li se za to?
- Zašto sada želimo primijeniti strategiju (ili njezine određene dijelove)? Na primjer, nedavno povećan broj teških incidenata koji obuhvaćaju osoblje i podnositelje zahtjeva ili vanjske situacije koje nije moguće kontrolirati, kao što je utjecaj bolesti COVID-19 na članove osoblja.

Na temelju osam standarda za dobrobit osoblja, **ciljeve, pristup i mjere** strategije o dobrobiti osoblja treba formulirati **prateći procjenu potreba** koju treba provesti unutar organizacije <sup>(58)</sup>. Cilj je procjene potreba zabilježiti postojeće stanje u pogledu dobrobiti osoblja nadležnog tijela, što se postiže identificiranjem **postojećih potreba i potencijalnih rizika** te ispitujući postoji li odgovor na njih u okviru postojećih politika i mehanizama te je li on zadovoljavajući.

Cilj je procjene potreba prikupiti, uz puno poštovanje zaštite osobnih podataka, informacije povezane sa:

- demografskim podacima zaposlenika (dobni i rodni profil osoblja, sjedilačke i fizički aktivne uloge, uredsko osoblje i osoblje koje radi na terenu);
- zdravljem zaposlenika (podatci o bolesti/izostancima, glavni razlozi za potraživanje povrata zdravstvenih troškova, nesreće/teški incidenti, postojeći programi pomoći koje koristi osoblje);

<sup>(57)</sup> Vidjeti Prilog 3. „Predložak strategije o dobrobiti osoblja“.

<sup>(58)</sup> Alati za sveukupno ocjenjivanje potreba, praćenje utjecaja nastojanja i provedbu ocjenjivanja aktivnosti za dobrobit osoblja nalaze se u III. dijelu: **Praćenje i ocjenjivanje**. Preporučuje se upotreba svih triju dijelova vodiča jer su tri komponente međusobno povezane.

- povratnim informacijama koje zaposlenici pružaju u pogledu rizika za dobrobit osoblja i potreba putem istraživanja, tematskih skupina i timskih rasprava.

Procjenom potreba treba osigurati podatke o pitanjima poput sljedećih.

- Vjeruju li rukovoditelji i službenici na terenu da treba voditi računa o dobrobiti na njihovu radnom mjestu?
- Koji su rizici povezani s radom <sup>(59)</sup> identificirani kao najžurniji u pogledu dobrobiti?
- Koje vrste mjera imaju najbolje izgleda postići dobre rezultate?
- Koji bi oblik budućih mjera/aktivnosti trebao najbolje odgovarati rukovoditeljima i službenicima na terenu?
- Postoje li dostupni resursi i stručnost za uvođenje, provedbu, praćenje/ocjenjivanje uvedenih mjera?
- Tko je odgovoran za provedu predloženih intervencija (unutarnji ili vanjski stručnjaci, članovi tima, rukovoditelji itd.) i postoji li dostupan proračun?

Metodologiju procjene potreba treba razviti i provesti jedan ili više vanjskih ili unutarnjih stručnjaka/tim stručnjaka. Rezultati **procjene potreba**, koja treba biti usmjerena na potencijalne nove **utvrđene čimbenike rizika**, služe kao podatci na temelju kojih se razvija strategija o dobrobiti osoblja koja treba rješavati ciljeve koji se tiču dobrobiti osoblja u dvogodišnjim ili trogodišnjim ciklusima. Ocjenjivanje strategije treba provesti jednom godišnje u pogledu djelotvornosti i relevantnosti.

## 2.3. AKCIJSKI PLAN ZA DOBROBIT OSOBLJA

Ciljevi strategije o dobrobiti osoblja polazna su točka za **razvoj akcijskog plana** <sup>(60)</sup>. Postavljene ciljeve i mjere strategije treba operacionalizirati uvođenjem konkretnih i mjerljivih aktivnosti koje se pravovremeno i jasno priopćuju osoblju primjerenim kanalima. Treba provesti procjenu i reviziju aktivnosti uvedenih u akcijski plan i po potrebi ih ažurirati.

Akcijnski plan daje odgovore na sljedeća pitanja.

- Koje vrste aktivnosti treba provesti u zadanom vremenskom okviru?
- Koji odjel/tim/jedinica imaju odgovornost u pogledu provedbe predloženih aktivnosti (unutarnji ili vanjski stručnjaci, članovi tima, rukovoditelji itd.)?
- Koje su ciljne skupine tih aktivnosti?
- Koji su vremenski okvir i učestalost provedbe predloženih aktivnosti?
- Koliki je proračun dodijeljen za svaku aktivnost?

<sup>(59)</sup> Leka, S., Griffiths, A. i Cox, T., poglavlje 5.1. „Assessing risks at work”, u *Work Organisation and Stress*, Svjetska zdravstvena organizacija, Ženeva, 2004., str. 10.

<sup>(60)</sup> Vidjeti Prilog 4. „Akcijski plan za dobrobit osoblja i predlošci za procjenu rizika”.

Djelotvorno promicanje dobrobiti osoblja zahtijeva čvrstu infrastrukturu radnog okruženja te uključuje sljedeće elemente:

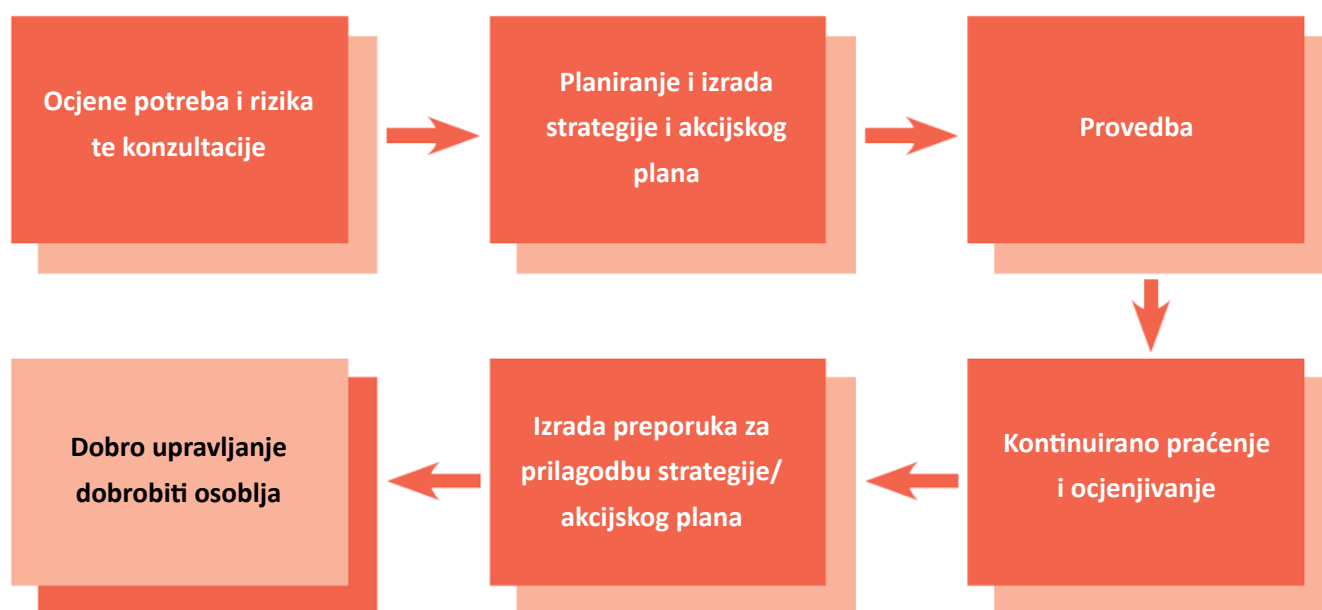
- standarde politike za dobrobit osoblja prenesene u strategiju organizacije, sveukupan pristup i mjere politike;
- jasnu politiku za dobrobit osoblja koja se temelji na utvrđenim potrebama i detaljno je prenesena svim zaposlenicima;
- odobren i dostupan proračun za provedbu politike;
- određenu osobu ili tim na kojima je odgovornost za provedbu politike;
- dobro osposobljenu osobu ili tim s potrebnim vještinama za provedbu politike;
- snažno vodstvo i kvalitetnu podršku zaposlenicima na temelju strategije.

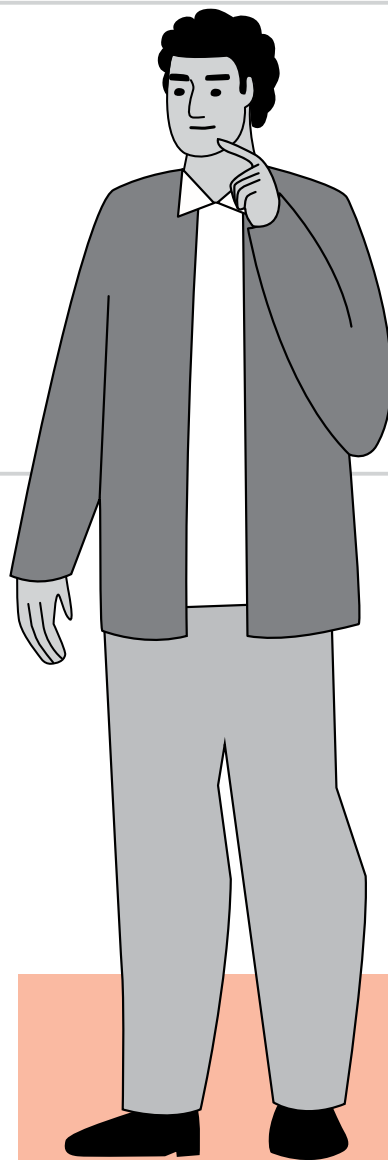
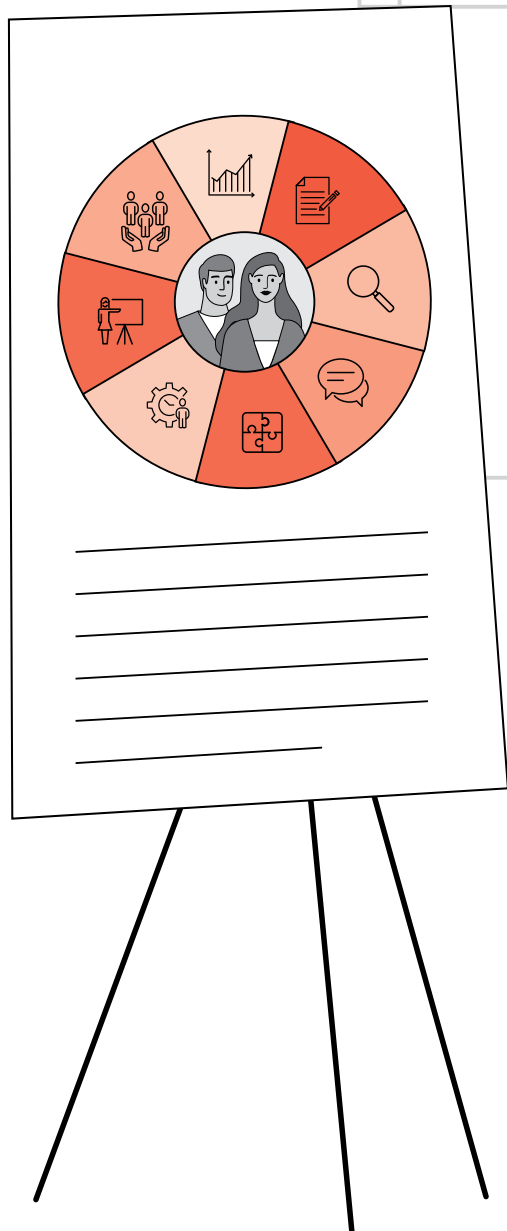
Prije primjene strategije i akcijskog plana za dobrobit osoblja treba ih predstaviti višem rukovodstvu i odboru za osoblje radi savjetovanja. Time se omogućuje uzimanje povratnih informacija u obzir i osigurava razvijanje svijesti o tome, razumijevanje i predanost.

Strategija o dobrobiti osoblja djeluje ako su njezini prioriteti i ciljevi dobro predstavljeni, tako da:

- rukovoditelji mogu utvrditi potrebe, koristiti sve prednosti postojećih mjera na korist svojih timova i sebe samih, promicati zdrave radne postupke i ponašanje te aktivno komunicirati s višim rukovodstvom kako bi osigurali rane i preventivne intervencije ako su potrebne;
- članovi osoblja razumiju svoju ulogu, sudjeluju u inicijativama, koriste dostupne resurse i pružaju povratne informacije.

#### SLIKA 4. Koraci u razvoju politike za dobrobit osoblja





### **3. PREGLED MJERA ZA DOBROBIT OSOBLJA**

Preporučeni sveobuhvatan paket **mjera za dobrobit osoblja koji treba uvesti** dobiven je na temelju dobrih praksi i stručnosti koje su podijelili stručnjaci zemalja EU+ tijekom sastanaka EASO-ove mreže. Može poslužiti kao ilustrativni primjer nadležnim tijelima, koji mogu slijediti ili iz kojega mogu odabrati neke aspekte dok razmatraju uvođenje konkretnih mjera za dobrobit osoblja.

Predloženi paket prati **tri faze radnog odnosa**:

- fazu prije zapošljavanja i obuku novog osoblja,
- kontinuiranu podršku,
- povratak s terena/kraj ugovora.

Mjere su jasno povezane s odgovarajućim standardima za dobrobit osoblja i odgovaraju na konkretne potrebe. Osim toga, paket mjera uključuje jasno upućivanje na stranku koja ih provodi i ciljne skupine osoblja. Smjernice o načinu provedbe nekih od glavnih preporučenih mjera moguće je pronaći u drugim dijelovima ovog vodiča ([II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja](#) i [III. dio: Praćenje i ocjenjivanje](#)).





MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETNA MJERA	UPUĆIVANJE NA STANDARDE	UPUĆIVANJE U TRODIJELNOM VODIČU	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST			CILJNA SKUPINA		POSTUPAK PRIJE ZAPOŠLJAVANJA/POSTUPAK ODABIRA	OBUKA NOVIH ZAPOSLENIKA/ OBUKA PRIJE ODLASKA NA TEREN	KONTINUIRANA PODRŠKA	KRAJ RADNOG ODNOSA/POVRATAK S TERENA
				RUKOVODITELJ	LUDSKI RESURSI/ADMINISTRACIJA	UNUTARNJI/VANJSKI STRUČNJAK	RUKOVODITELJ	SLUŽBENICI NA TERENU				
<b>Opcenita podrška</b>												
Tehnička obuka, tehnički sustavi i oprema	Pristup IT opremi (prijenosno računalo, pametni telefon, ručni radiotelefoni itd.), uključujući i za rad u inozemstvu.	SWS 3: komunikacija SWS 6: izgradnja kapaciteta SWS 7: sigurnost i zaštita	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Poglavlje 6. „Intervencije za izgradnju kapaciteta”									
	Upotreba relevantne uredske opreme da se savladaju vještine korištenja pisaačima, kopirnim uređajima, projektorima, audiovizualnom opremom, drugim dostupnim tehnologijama, komunikacijskim uređajima/napravama, opremom za prvu pomoć itd.			✓	✓	✓				✓		
	Upotreba internih komunikacijskih platformi organizacije.											
Korporativni sport	IT softver relevantan za osoblje uključeno u postupak azila.											
	Organiziranjem korporativnih sportskih manifestacija organizacije doprinose zdravlju i dobrobiti te utječu na angažiranost, poslovnu kulturu i zadržavanje osoblja.	SWS 4: prevencija			✓	✓					✓	



MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETNA MJERA	UPUĆIVANJE NA STANDARDE	UPUĆIVANJE U TRODIJELNOM VODIČU	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST			CILJNA SKUPINA		POSTUPAK PRIJE ZAPOSILAVANJA/POSTUPAK ODABIRA	OBUKA NOVIH ZAPOSLENIKA/OBUKA PRIJE ODLASKA NA TEREN	KONTINUIRANA PODRŠKA	KRAL RADNOG ODNOSA/POVRATAK S TERENA
				RUKOVODITELJ	LUDSKI RESURSI/ADMINISTRACIJA	UNUTARNJI/VANJSKI STRUČNJAK	RUKOVODITELJ	SLUŽBENICI NA TERENU				
<b>Intervencija za podršku</b>												
Polustrukturirani razgovori	Ključni su strukturirani, institucionalizirani, redoviti razgovori između rukovoditelja i osoblja kako bi se otkrili nedostaci, rizici i slično, koji trebaju početi tijekom obuke novog osoblja ili prije odlaska na teren.	SWS 2: procjena i pregled SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 8: praćenje i ocjenjivanje	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 2.2. „Polustrukturirani sastanci u četiri oka“ Prilog 3. „Polustrukturirani razgovori ili sastanci u četiri oka“	✓	✓		✓		✓			
Intervizija	Podrška koju pružaju kolege na istoj razini kako bi se pronašlo rješenje za konkretan problem.	SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 3.1. „Intervizija“ Prilog 6. „Metode intervizije“	✓			✓			✓		
Psihološka pomoć	Individualna podrška vanjskog (ili internog) psihologa u sklopu kontinuirane podrške, prije odlaska na teren ili nakon povratka s terena.	SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 4.2. „Individualni sastanci radi savjetovanja“	✓			✓			✓		✓
Nadzor obuke	Skupno savjetovanje/razmjena mišljenja iskusnih instruktora radi analize stečenih iskustava.	SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 4.3. „Nadzor obuke“	✓			✓			✓		✓
Posredovanje	Strukturirano savjetovanje koje vodi posrednik s ciljem rješavanja sukoba.	SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 4.4. „Posredovanje“	✓			✓			✓		

MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETNA MJERA	UPUĆIVANJE NA STANDARDE	UPUĆIVANJE U TRODIJELNOM VODIČU	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST			CILJINA SKUPINA		POSTUPAK PRIJE ZAPOŠLJAVANJA/POSTUPAK ODABIRA	OBUKA NOVIH ZAPOSLENIKA/ OBUKA PRIJE ODLASKA NA TEREN	KONTINUIRANA PODRŠKA	KRAJ RADNOG ODNOSA/POVRATAK S TERENA
				RUKOVODITELJ	LJUDSKI RESURSI/ADMINISTRACIJA	UNUTARNJI/VANJSKI STRUČNJAK	RUKOVODITELJ	SLUŽBENICI NA TERENU				
<b>Intervencija za podršku</b>												
Strukturirano pružanje povratnih informacija kroz ankete ili upitnike	Povratne informacije o dobrobiti, uspješnosti rukovodstva, potrebama i slično mogu se osigurati (anonimnim) anketama koje provode rukovoditelji ili nadležno tijelo. Takve su ankete korisne i kad ih ispunjava osoblje na odlasku te ih nadležno tijelo može koristiti u sklopu obuke.	SWS 2: procjena i pregled SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 8: praćenje i ocjenjivanje	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 2.4. „Istraživanje kvalitete radnog odnosa” III. dio: Praćenje i ocjenjivanje Poglavlje 3. „Paket praćenja kvalitete dobrobiti osoblja” Prilog 4. „Sastanci za prikupljanje povratnih informacija”	✓	✓		✓				✓	
Rasprave tematske skupine	Rasprave tematske skupine uz vodstvo moderatora treba koristiti kad pitanje treba razraditi na dubljim razini od one koju je moguće postići istraživanjem.	SWS 2: procjena i pregled SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 8: praćenje i ocjenjivanje	I. dio: Standardi i politika Prilog 5. „Poruke o dobrobiti osoblja” II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Poglavlje 2. „Alati za procjenu” Prilog 15. „Rasprava tematske skupine” III. dio: Praćenje i ocjenjivanje Poglavlje 3. „Paket praćenja kvalitete dobrobiti osoblja” Prilog 4. „Sastanci za prikupljanje povratnih informacija”	✓			✓				✓	

MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETNA MJERA	UPUĆIVANJE NA STANDARDE	UPUĆIVANJE U TRODIJELNOM VODIČU	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST			CILJNA SKUPINA		POSTUPAK PRIJE ZAPOŠLJAVANJA/POSTUPAK ODABIRA	OBUKA NOVIH ZAPOSLENIKA/ OBUKA PRIJE ODLASKA NA TEREN	KONTINUIRANA PODRŠKA	KRAJ RADNOG ODNOSA/POVRATAK S TERENA
				RUKOVODITELJ	LUDSKI RESURSI/ADMINISTRACIJA	UNUTARNJI/VANJSKI STRUČNJAK	RUKOVODITELJ	SLUŽBENICI NA TERENU				
<b>Intervencija za podršku</b>												
Sastanci/poduka koje vodi psihosocijalna skupina	Angažiranje psihologa može pomoći u otkrivanju skrivenih rizika ili problema unutar skupine. Pojedinačna podrška iskusnog instruktora/psihologa za rješavanje osobnih problema na poslu također može biti korisna.	SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 4.1. „Sastanci i poduka koje vodi psihosocijalna skupina“ Odjeljak 4.2. „Individualni sastanci radi savjetovanja“	✓	✓	✓	✓			✓		
Završni briefing nakon povratka s terena ili polustrukturirani razgovori	Završni briefing s iskusnim stručnjakom (npr. psihologom) kako bi se ocijenili nedostaci, otkrili zdravstveni rizici i stvorio prostor za otvorenu komunikaciju. Ključni su strukturirani, institucionalizirani, redoviti razgovori između rukovoditelja i osoblja kako bi se otkrili nedostaci, rizici i slično, koji trebaju početi tijekom obuke novog osoblja ili prije odlaska na teren.	SWS 2: procjena i pregled SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente SWS 7: sigurnost i zaštita SWS 8: praćenje i ocjenjivanje	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 2.2. „Polustrukturirani sastanci u četiri oka“ Prilog 3. „Polustrukturirani razgovori ili sastanci u četiri oka“		✓	✓	✓					✓

MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETNA MJERA	UPUĆIVANJE NA STANDARDE	UPUĆIVANJE U TRODIJELNOM VODIČU	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST			CILJNA SKUPINA		POSTUPAK PRIJE ZAPOŠLJAVANJA/POSTUPAK ODABIRA	OBUKA NOVIH ZAPOSLENIKA/ OBUKA PRIJE ODLASKA NA TEREN	KONTINUIRANA PODRŠKA	KRAJ RADNOG ODNOSA/POVRATAK S TERENA
				RUKOVODITELJ	LUDSKI RESURSI/ADMINISTRACIJA	UNUTARNJI/VANJSKI STRUČNJAK	RUKOVODITELJ	SLUŽBENICI NA TERENU				
<b>Aktivnosti brige o sebi</b>												
Strategije uzmaca	Smjernice za strategije i vježbe za samostalnu primjenu tijekom stresnih i teških situacija	SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Poglavlje 5. „Briga o sebi” Prilog 12. „Postavljanje granica i tehnike uzemljenja nakon teškog incidenta”	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Tehnike uzemljenja	Vježbe opuštanja za smirivanje u stresnom okruženju	SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Poglavlje 5. „Briga o sebi” Prilog 12. „Postavljanje granica i tehnike uzemljenja nakon teškog incidenta”	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Test izgaranja na poslu	Test samoprocjene na raspolaganju osoblju (otvoreni kod)	SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 2.5. „Samoprocjena: test izgaranja na poslu” Prilog 5. „Samoprocjena: test izgaranja na poslu”	✓	✓	✓	✓	✓			✓	









# 4. PRUŽANJE INFORMACIJA



Svi članovi osoblja u nadležnom tijelu trebaju biti informirani o strategiji o dobrobiti osoblja, akcijskom planu i uspostavljenim mjerama praćenja. Jasni komunikacijski kanali osiguravaju da osoblje može u svakom trenutku pristupiti informacijama ili dobiti informacije o tome kako mogu imati koristi od politike dobrobiti osoblja i o mehanizmima kojima nadležno tijelo osigurava dobrobit. Također treba učiniti dostupnima standardne operativne postupke pomoću kojih se provode mjere politike za dobrobit osoblja u radnom okruženju. Posjedovanje nužnih informacija u pravom trenutku i njihovo prosljeđivanje odgovarajućim članovima osoblja na transparentan i jasan način ključno je za djelotvoran rad, kao i za potrebe odlučivanja na svim razinama. To se također odnosi na interno dostupne informacije unutar nadležnog tijela, na to kako se te informacije priopćavaju i kanaliziraju te tko i kad to čini.

*Premda je pružanje relevantnih i prilagođenih informacija u području azila i prihvata s njemu svojstvenim promjenjivim okolnostima bitno, 30 % ispitanika ne zna ili nije sigurno jesu li u njihovim radnim okruženjima uspostavljene ikakve politike o pitanjima povezanim s dobrobiti osoblja. Oko 70 % tih ispitanika ne zna ili nije sigurno postoje li te politike, a uglavnom dolaze iz nadležnih tijela uključenih u postupak azila i prihvata, a ne iz organizacija civilnog društva <sup>(61)</sup>.*

Rukovoditelji i koordinatori timova poveznica su između višeg rukovodstva i službenika na terenu u nadležnom tijelu, stoga imaju ključnu ulogu u prenošenju informacija o nekoj temi (uključujući o dobrobiti osoblja) timu koji vode. Ako nadležno tijelo uspostavi djelotvoran sustav komunikacije, cjelokupno osoblje od toga ima koristi, a motivacija službenika na terenu raste.

Osim što je potrebno cjelokupno osoblje upoznati sa strategijom o dobrobiti osoblja organizacije, posebice sa službenicima na terenu, savjetuje se i da rukovoditelji koriste vizualni materijal o toj temi i primjereno ga prezentiraju.

Vidljiv materijal povezan s dobrobiti osoblja može uključivati:

- plakat koji navodi osam standarda za dobrobit osoblja <sup>(62)</sup> postavljen na istaknuto mjesto gdje ga većina članova osoblja može vidjeti;
- osnovne poruke stavljene na raspolaganje i postavljene na vidljivo mjesto u obliku razglednica/plakata <sup>(63)</sup> tako da ih cjelokupno osoblje vidi tijekom sastanaka za obuku novog osoblja;
- dijeljenje poveznice na EASO-ovu animaciju *The importance of early identification of signs of stress* <sup>(64)</sup> s novim rukovoditeljima i službenicima na terenu.

<sup>(61)</sup> EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019., str. 10. (ograničeno izvješće).

<sup>(62)</sup> Za osam standarda za dobrobit osoblja u obliku plakata vidjeti Prilog 2. „Standardi dobrobiti osoblja“.

<sup>(63)</sup> Za komuniciranje porukama o dobrobiti osoblja vidjeti Prilog 5. „Poruke o dobrobiti osoblja“.

<sup>(64)</sup> Pogledajte EASO-ovu animaciju *The importance of early identification of signs of stress*, 2021.

Nadležno tijelo može pokazati da brine o dobrobiti osoblja osiguravanjem informativnog materijala o dobrobiti osoblja i vidljivosti tih materijala, čime dokazuje svoju predanost tome.

Osim toga, preporučuje se da rukovoditelji imaju pristup relevantnim informacijama povezanim s dobrobiti osoblja. Podršku u tom pogledu mogu pružati odjeli za ljudske resurse i za IT.

Svaki rukovoditelj treba imati pristup mapi s informacijama o dobrobiti osoblja koja sadržava sljedeće:

- PDF datoteku ažurirane strategije o dobrobiti osoblja koju će podijeliti s novim osobljem, uključujući informacije o glavnim alatima/aktivnostima koje nadležno tijelo promiče u vezi s tom temom i podatke za kontakt (točnu e-adresu) s uputama za pristup uslugama, postavljanje upita i podnošenje pritužbe u vezi s dobrobiti osoblja;
- kontrolni popis i standardne operativne postupke o upravljanju teškim incidentima, uključujući popis relevantnog osoblja za kontakt odgovornog za daljnje aktivnosti s pogođenim osobljem;
- relevantan informativni materijal o dobrobiti osoblja i brizi o sebi;
- opći i ažurirani popis osoba za kontakt koje su unutarnji/vanjski <sup>(65)</sup> stručnjaci za podršku dobrobiti osoblja. Te stručnjake provjerava odjel za ljudske resurse radi pružanja podrške osoblju s takvim potrebama. Taj popis osoba za kontakt uključuje:
  - unutarnje članove uspostavljenih timova (npr. za kolegijalnu podršku/integrirani tim za odgovor na incidente) i druge stručnjake koji pružaju pojedinačnu podršku u slučaju potrebe,
  - imena i telefonske brojeve službenika za sigurnost i zaštitu i svih liječnika s kojima nadležno tijelo uspostavlja kontakt kad se pojavi potreba.

Ako nadležno tijelo ima unutarnje stručnjake za pružanje podrške kroz savjetovanje, na primjer savjetnika za osoblje ili tim za upravljanje stresom, njihovi podatci za kontakt dijele se s članovima osoblja.

Ako je dostupna samo vanjska pomoć, savjetuje se da odjel za ljudske resurse izvrši provjeru i odobri barem dva ili tri stručnjaka. Odjel za ljudske resurse provjerava njihovu osposobljenost (npr. osnovno poznavanje izazova s kojima se u svome radu suočava osoblje u području azila i prijehata). Treba uzeti u obzir i jezik, dob, spol i kulturu kako bi se osigurala raznolikost stručnjaka dostupnih za pružanje podrške i uspješan daljnji rad s članovima osoblja koji trebaju podršku. Vanjski stručnjaci ne moraju uvijek biti dostupni za sastanke uz fizičku prisutnost. Sastanci na daljinu putem videopoziva ili telefonskih poziva mogu se smatrati korisnim alternativama kad su potrebni za osiguravanje nesmetanog i pravovremenog daljnjeg postupanja. To je posebno relevantno kad je radno mjesto na udaljenoj lokaciji ili ako se pojave drugi izazovi <sup>(66)</sup>.

<sup>(65)</sup> S odabranim osobama za kontakt potpisat će memorandum o razumijevanju kako bi se osiguralo pravovremene daljnje aktivnosti s članom osoblja koji ima takve potrebe bez ikakvih birokratskih prepreka, što se posebno odnosi na teške incidente.

<sup>(66)</sup> Na primjer, u slučajevima ograničenja kretanja zbog sigurnosnih ili zdravstvenih razloga.



# PRILOZI



## PRILOG 1. DEFINICIJE

U ovom se vodiču **dobrobit osoblja** <sup>(67)</sup> koristi kao krovni pojam koji upućuje na politike i mjere usmjerene na dobrobit zaposlenika i u fizičkom i u emocionalnom smislu.

Dobrobit osoblja povezana je s održavanjem zdravlja i sigurnosti u svakom aspektu povezanom s radom. S tim ciljem poslodavci provode ocjenjivanje **rizika** kojima osoblje može biti izloženo u radnom okruženju i uspostavljaju preventivne i zaštitne mjere kao što je osiguravanje da se svakom članu osoblja pruže potrebne zdravstvene i sigurnosne **informacije i obuka**.

**Dobrobit** <sup>(68)</sup> na poslu tumači se kao fizičko zdravlje te moralno i društveno ispunjenje, a ne puka odsutnost nesreća i profesionalnih bolesti. Pozitivni aspekti dobrobiti na poslu uključuju prihvaćanje samih sebe, autonomnost, entuzijizam, stručno usavršavanje, svrhovitost, pozitivne odnose s drugima i osobni rast <sup>(69)</sup>.

**Stres** <sup>(70)</sup> se definira kao dinamička interakcija između pojedinca i njegova okruženja. Prisutnost stresa često se utvrđuje na temelju postojanja problematične osobe, uklapanja u okruženje i emocionalnih reakcija na kojima se takva interakcija temelji.

**Stres povezan s radom** <sup>(71)</sup> javlja se kad pritisak uslijed zahtjevnosti radnog mjesta i drugi uzročnici stresa povezani s poslom postanu prekomjerni i dugotrajni u odnosu na percipirane resurse, sposobnosti i vještine s kojima se osoba suočava.

Postoji razlika između koncepata **stresa povezanog s radom** i **izazova na radu** <sup>(72)</sup>. Izazovi na radnom mjestu osobu mogu psihološki i fizički osnažiti te je potaknuti na učenje novih vještina. Osjećaj da radno mjesto predstavlja izazov važan je dio razvoja i održavanja psihološki zdravog radnog okruženja. S druge strane, osjećaj izloženosti jakom stresu uključuje negativno psihološko stanje s kognitivnim i emocionalnim komponentama koje utječu na [zdravlje kako pojedinca tako i organizacije](#).

Kod dugotrajnih stresnih reakcija (kognitivnih, emocionalnih, psiholoških reakcija ili reakcija u ponašanju) može doći do trajnijih [posljedica \(za zdravlje\)](#), koje je znatno teže rješavati. Primjeri uključuju [kronični umor](#), [zamor suosjećanja](#), [izgaranje na poslu](#), [neizravnu traumu](#), [mišićno-koštane probleme](#) i [kardiovaskularne bolesti](#).

---

<sup>(67)</sup> Your Europe, „Zdravlje i sigurnost na radu”, 2020.

<sup>(68)</sup> EU-OSHA, „Work-life balance – managing the interface between family and working life”, OSHwiki, 2015. U širem je smislu dobrobit rezultat zadovoljenja važnih osobnih potreba i ostvarivanja postavljenih životnih ciljeva i planova. Dobrobit uključuje pozitivno ocjenjivanje vlastitih života, uključujući pozitivne emocije, angažman, zadovoljstvo i smisao.

<sup>(69)</sup> „Growth and transformation”, u *Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, br. 12, 2020., str. 17. Premda su sreća i osjećaj dobrobiti na radu dijelom povezani s osobnim dohotkom, postoje i drugi čimbenici koji im doprinose. U određenom trenutku razina sreće i životnog zadovoljstva više se ne može povezati s razinom dohotka.

<sup>(70)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J. i Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Ured za publikacije Europskih zajednica, Luxembourg, 2000.

<sup>(71)</sup> EU-OSHA, „Work-related stress: nature and management”, OSHwiki, 2015.

<sup>(72)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J. i Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Ured za publikacije Europskih zajednica, Luxembourg, 2000.

**Zamor suosjećanja** <sup>(73)</sup> odnosi se na promjene u sposobnosti pojedinca da osjeti empatiju prema osobama s kojima radi, kolegama ili članovima obitelji. Službenik na terenu može patiti od zamora suosjećanja zbog višegodišnje izloženosti traumatičnim pričama podnositelja zahtjeva, koje se službeniku mogu početi doimati jednakima i više ne dovode do reakcije.

**Izgaranje na poslu** (*burnout*) <sup>(74)</sup> opisuje psihološki odgovor osobe na kronične uzročnike stresa pri radu. Premda se ne smatra zdravstvenim problemom, može utjecati na [zdravstveno stanje](#) pojedinca i potencijalno zahtijeva liječničku pomoć. Izgaranje na poslu također se opisuje i kao kriza u odnosu na posao.

Izgaranje na poslu manifestira se u vidu simptoma (emocionalne) iscrpljenosti, cinizma (depersonalizacije) i smanjene profesionalne učinkovitosti.

- **Iscrpljenost** se odnosi na osjećaje preopterećenosti, umora i iscrpljenosti koji su posljedica dugotrajne izloženosti prezahtjevnom radnom okruženju.
- **Cinizam** odražava indiferentan i distanciran stav prema radu, neangažiranost i izostanak entuzijazma za rad. Odnosi se na disfunkcionalan način suočavanja s iscrpljujućim situacijama kojima se smanjuju mogućnosti pronalaska kreativnih rješenja na poslu.
- **Profesionalna učinkovitost** obuhvaća osjećaje kompetentnosti, ostvarenja i rezultata na radu koji se smanjuju kako se izgaranje na poslu razvija.

Izgaranje na poslu može imati negativan utjecaj na zdravlje, kognitivne i radne sposobnosti, kao i na percepciju sveukupne uspješnosti na poslu.

**Neizravnu traumu** <sup>(75)</sup> moguće je definirati kao „posljedicu brige za druge”. Neizravnu traumu opisuje se i kao intenzivnu reakciju i doživljaj simptoma traume kod osoba koje su izložene tuđim traumatičnim iskustvima. Ona često pogađa službenike koji rade s podnositeljima zahtjeva u kontekstu azila. Neizravna je trauma kumulativna i stanje je koje se razvija tijekom vremena. Opisuje promjenu pogleda na svijet određene osobe. Osobama koje doživljavaju neizravnu traumu postaje teško odrediti granice u odnosu na podnositelje zahtjeva s kojima rade. Postaje teško prestati raditi na kraju radnog dana, što može dovesti i do gubitka smisla i nade.

**Psihološki rizici** <sup>(76)</sup> odnose se na vjerojatnost da će psihosocijalne opasnosti povezane s radom imati negativan utjecaj na zdravlje i sigurnost osoblja zbog njihovih [percepcija i iskustava](#). Psihosocijalne opasnosti odnose se na aspekte organizacije i upravljanja radom

---

<sup>(73)</sup> Vlack, T. V., „Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue”, Tend Academy, 2017.

<sup>(74)</sup> EU-OSHA, „Understanding and preventing worker burnout”, OSHwiki, 2013. Svjetska zdravstvena organizacija izgaranje na poslu smatra profesionalnim fenomenom: „Izgaranje na poslu sindrom je koji se smatra posljedicom kroničnog stresa na radnom mjestu kojim se ne upravlja na uspješan način”, Svjetska zdravstvena organizacija, „Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases”, 2019.

<sup>(75)</sup> Vidjeti i informacije koje je podijelio Headington Institute: Pearlman, L. A. i McKay, L., „Vicarious trauma: what can managers do?”, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

<sup>(76)</sup> EU-OSHA, „Managing psychological risks: drivers and barriers”, OSHwiki, 2017.



te na njegov društveni i organizacijski kontekst koji pojedincu potencijalno može psihički ili fizički naškoditi. Psihološki rizici identificirani su kao jedni od [glavnih suvremenih izazova](#) zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Psihološki rizici povezani su s problemima na radnom mjestu poput stresa na poslu te s nasiljem i uznemiravanjem (odnosno maltretiranjem) na radnom mjestu. Negativni ishodi za pojedinca obuhvaćaju [loše zdravlje i manjak dobrobiti](#) te [probleme u odnosima s drugim osobama](#), kako na [radnom mjestu tako i u privatnom životu](#).

**Ravnoteža između poslovnog i privatnog života** <sup>(77)</sup> uključuje zadovoljstvo i uspješno obavljanje radnih zadataka, s minimalnim preklapanjem uloga u poslovnoj i privatnoj domeni. Za postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života treba razmotriti tri osnovne, međusobno povezane komponente, koje su: (1) „vremenska ravnoteža”, koja se odnosi na posvećivanje jednake količine vremena radu i aktivnostima izvan radnog mjesta, (2) „ravnoteža uključenosti”, koja se odnosi na jednake razine psihološke uključenosti u radne i obiteljske (privatne) uloge, i (3) „ravnoteža zadovoljstva”, koja se odnosi na jednake razine zadovoljstva u radnim i obiteljskim (privatnim) ulogama.

Za potrebe ovog praktičnog vodiča EASO u nastavku navodi sljedeće definicije različitih kategorija osoblja u području azila i prihvata.

**Službenik na terenu** član je osoblja koji radi izravno s podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu u kontekstu postupka azila i/ili prihvata.

Službenici na terenu mogu biti:

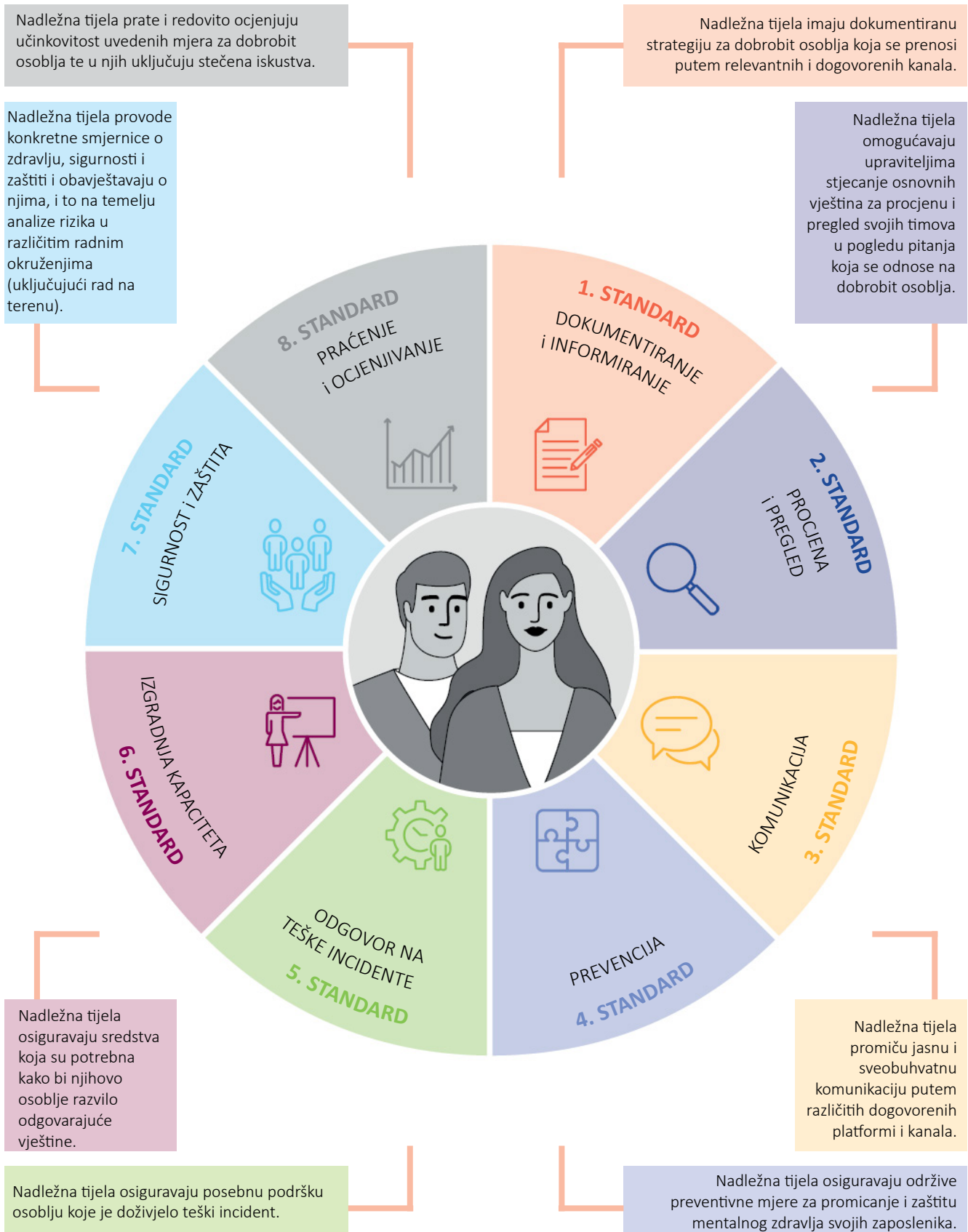
- **službenici za prihvata** – osoblje koje pruža podršku u prihvatnim objektima;
- **službenici za registraciju** – osoblje u nacionalnim nadležnim tijelima uključeno u bilo koju fazu registracije i podnošenja zahtjeva;
- **službenici za predmet** – službenici uključeni u vođenje osobnih intervjua s podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu i/ili donošenje odluka o podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu (također se zovu voditelji intervjua i donositelji odluka).

**Rukovoditelji** (ponekad zvani i nadzornici, voditelji timova i izravno nadređeni rukovoditelji) nadređene su osobe jednog ili više službenika na terenu ili voditelja, ovisno o hijerarhiji. Za potrebe ovog vodiča definicija uključuje i druge osobe osim neposredno nadređenih rukovoditelja koji izvršavaju ulogu koordinacije ili nadzora, poput voditelja timova, nadzornika i koordinatora.

---

<sup>(77)</sup> EU-OSHA, „Work-life balance – managing the interface between family and working life”, OSHwiki, 2015.

## PRILOG 2. STANDARDI DOBROBITI OSOBLJA



## PRILOG 3. PREDLOŽAK STRATEGIJE O DOBROBITI OSOBLJA

Glavna pitanja koja treba obuhvatiti strategijom/politikom dobrobiti osoblja navedena su u nastavku.

**Naslov:** Prema dogovoru nadležnih tijela i tima koji razvija politiku/strategiju. Neki su od primjera „Strategija o dobrobiti osoblja” i „Politika za dobrobit osoblja”.

**Predgovor:** Podrška višeg rukovodstva.

**Vizija/misija:** Kratak odlomak u kojemu se opisuje glavni cilj nadležnog tijela koje pokreće strategiju o dobrobiti osoblja. Na primjer, omogućiti osoblju da vodi zdrav i produktivan profesionalni život, postigne i održava svoj puni potencijal na radom mjestu te kvalitetno izvršava svoje dužnosti na dobrobit podnositelja zahtjeva za međunarodnu zaštitu.

**Kratak uvod:** Ovaj dio uključuje osnovne razloge zbog kojih je dotična strategija/politika dobrobiti osoblja pripremljena (npr. posvećenost zaposlenicima) i opis postupka razvoja. U smjernicama o dobrobiti osoblja preporučuje se osmišljavanje strategija o dobrobiti osoblja na temelju analize procjene potreba osoblja i rukovodstva.

**Definicija:** Kako se tumači pojam dobrobiti osoblja u nadležnom tijelu/timu? Vidjeti EASO-ov *Praktičan vodič o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata* za ideju.

**Ciljevi:** Ciljevi strategije koje treba operacionalizirati putem konkretnih aktivnosti/mjera. Kao referentni dokument vidjeti [odjeljak 2.1. „Standardi politike za dobrobit osoblja”](#), koji daje preporuke u pogledu glavnih standarda i mjerila sveobuhvatne politike za dobrobit osoblja u području azila i prihvata. Strategija o dobrobiti osoblja i ciljevi koje treba postići najprimjereniji su kad se temelje na prethodnoj ocjeni potreba osoblja. Ciljevi su polazišne točke akcijskog plana (vidjeti [Prilog 4. „Akcijski plan za dobrobit osoblja i predlošci za procjenu rizika”](#)).

**Ciljne skupine:** Kome je ta strategija/politika namijenjena? Na primjer, strategija je namijenjena rukovoditeljima i drugom osoblju zaposlenom u nadležnom tijelu, odjelu ili na lokaciji u zemlji EU+. Politika obuhvaća sve članove osoblja (stalno osoblje, osoblje pred mirovinu, zaposlenike na određeno vrijeme itd.). Ovaj odjeljak može uključivati i kratka objašnjenja sljedećih informacija u obliku natuknica.

— **Kako će ova strategija koristiti osoblju i rukovoditeljima?** To treba utvrditi na temelju provedene procjene potreba.

- **Temeljne vrijednosti:** Integriraju se opće temeljne vrijednosti nadležnog tijela i osoblja, na primjer:
- integritet
  - profesionalnost
  - kreativnost
  - timski rad
  - uključivost
  - poštovanje i dostojanstvo.

**Obveze i očekivanja:** Ovaj odlomak obuhvaća obveze rukovodstva (npr. osiguravanje provedbe politike u korist svih zaposlenika) i obveze drugog osoblja, posebice službenika na terenu (npr. sudjelovanje u ponuđenim aktivnostima za dobrobit osoblja, proaktivna uloga u planiranju vlastite brige o sebi).

**Opće mjere za dobrobit osoblja:** Obuhvaćaju pogodnosti dobrobiti osoblja i prava dostupna svim članovima osoblja tijekom cijelog radnog odnosa (npr. osiguravanje redovitih sastanaka u četiri oka s neposredno nadređenim rukovoditeljima, redovite ankete o zadovoljstvu radnim odnosom, obuka/osobni razvoj).

**Posebne mjere za dobrobit osoblja:** Time se obuhvaća specifična podrška koju nadležno tijelo pruža rukovoditeljima i posebno službenicima na terenu. EASO-ov *Praktičan vodič o dobrobiti osoblja u postupku azila i prijvata* može poslužiti kao prijedlog aktivnosti (npr. uspostava tima za upravljanje stresom radi daljnjih aktivnosti s pogodenim osobljem, tečajevi za osoblje za obnovu znanja o određenoj temi).

**Dijagram(i) tjeka podrške:** Ovaj odjeljak opisuje dostupne usluge podrške na jednostavan način, uključujući mehanizme izvješćivanja. Članovima osoblja stavljaju se na raspolaganje brojevi telefona kao dio pripreme za sve teške incidente koji bi mogli nastupiti.

**Sigurnost i zaštita:** Ovaj odjeljak obuhvaća specifične elemente povezane sa sigurnošću osoblja na različitim lokacijama rada. Može uključivati redovite provjere prihvatnih centara/prostorija za razgovor koje izvršava osoblje odjela za sigurnost i zaštitu s ciljem osiguravanja sigurnosti članova osoblja. Također obuhvaća javne radne prostore, kao i redovito održavanje službenih automobila, dostupnost ručnih radiotelefona ako su potrebni i redovite brifinge o sigurnosti. Ti brifinzi mogu uključivati sve uspostavljene zdravstvene mjere u slučaju javne zdravstvene krize (npr. ebola, COVID-19). Ovaj odjeljak obuhvaća i posebna rješenja za osoblje koje radi u prihvatnim objektima, uključujući zatvorene prihvatne objekte, kao i osoblje koje radi noću. Ovaj odjeljak mora uključivati i provedbu procjene rizika koja uključuje pitanja o dobrobiti osoblja. Ovdje treba uključiti mjere za suzbijanje teških incidenata i odgovore na njih.

**Dodatna pitanja u pogledu dobrobiti osoblja:** Povežite strategiju o dobrobiti osoblja s općom strategijom ljudskih resursa nadležnog tijela ili organizacije ako strategija ljudskih resursa sadrži odredbe o dobrobiti osoblja. To može uključivati prava na redovite pauze za ručak ili užinu i/ili druge stanke (uključujući i mjesta na kojima je moguće hranu ponuditi, kupiti ili konzumirati na siguran način). U ovaj odjeljak uključuju se i rješenja vezana za blagdane i poticanje osoblja na korištenje dopusta na koji imaju pravo. Može uključivati i eventualne dane za odmor i oporavak.

**Suzbijanje nasilja i (seksualnog) uznemiravanja na radnom mjestu:** Ako nije uspostavljena politika suzbijanja (seksualnog) uznemiravanja, treba osigurati smjernice kojima se cjelokupno osoblje podsjeća na kodeks ponašanja koji su potpisali prilikom zaposlenja, kao i na njihovu obvezu međusobnog poštovanja i poštovanja stanovništva s kojima rade. Povredu kodeksa ponašanja treba primjereno prijaviti i rješavati putem odgovarajućih unutarnjih kanala i uspostavljenih mehanizama za pritužbe.

**Praćenje i ocjenjivanje:** Praćenje i ocjenjivanje te uspostavljeni alati za omogućavanje tih aktivnosti sastavni su dio strategije. Osiguravaju redovitu procjenu njezine provedbe, relevantnost strategije u odnosu na potrebe osoblja i oblikovanje izmjena.

**Izjava o odricanju od odgovornosti:** Strategija o dobrobiti osoblja u ovom vodiču odnosi se isključivo na dobrobit osoblja u području azila i prihvata. Ne treba je miješati s cjelovitom strategijom ljudskih resursa kojom se utvrđuju svi aspekti i komponente upravljanja ljudskim resursima. Međutim, strategiju o dobrobiti osoblja treba uspostaviti ili integrirati u širu strategiju ljudskih resursa nadležnog tijela ili organizacije u području azila i prihvata.

Strategija/politika dobrobiti osoblja prenosi se u akcijski plan koji se temelji na ulaznim informacijama dobivenim od osoblja nakon provedene procjene potreba. Obuhvaća aktivnosti koje su već uspostavljene i koje osoblje smatra korisnima te uključuje preporučene aktivnosti u skladu s resursima dostupnima u nadležnom tijelu. Akcijski plan za dobrobit osoblja treba razviti na temelju ciljeva i mjera opisanih u strategiji dobrobiti osoblja. Sve predložene aktivnosti trebaju biti usklađene s ciljevima strategije o dobrobiti osoblja te realne i mjerljive. Akcijski plan treba biti dostupan cjelokupnom osoblju.

## PRILOG 4. AKCIJSKI PLAN ZA DOBROBIT OSOBLJA I PREDLOŠCI ZA PROCJENU RIZIKA

### OPIS I PREDLOŽAK AKCIJSKOG PLANA ZA DOBROBIT OSOBLJA

Akcijni plan za dobrobit osoblja sadrži kratak sažetak ciljeva, ciljne skupine i mjere opisane u strategiji o dobrobiti osoblja. Akcijskim planom treba uzeti u obzir proračun dostupan za predložene aktivnosti.

*U skladu s ciljevima dobrobiti osoblja u razdoblju 20XX.–20XX., nadležno tijelo XX određuje godišnji akcijski plan za dobrobit osoblja za 20XX. godinu prema predlošku u nastavku.*

CILJ 1.: SUZBIJANJE I SMANJIVANJE STRESA POVEZANOG S RADOM				
Mjera	Odgovorni odjel	Provodi (kategorija osoblja, unutarnje/vanjsko)	Ciljna skupina	Vremenski okvir i učestalost
Nadzor	Ljudski resursi i odbor za dobrobit osoblja (primjer)	Savjetnik ili vanjski stručnjak za dobrobit osoblja (primjer)	Službenici na terenu	Jednom mjesečno i na zahtjev
CILJ 2.: PROMICANJE NEOMETANE KOMUNIKACIJE I PRODUKTIVNE DINAMIKE TIMA				
Mjera	Odgovorni odjel	Provodi (kategorija osoblja, unutarnje/vanjsko)	Ciljna skupina	Vremenski okvir i učestalost
Aktivnosti izgradnje tima	Ljudski resursi	Stručnjaci za izgradnju tima (unutarnji ili vanjski)	Službenici na terenu i rukovoditelji	Dva puta godišnje
CILJ 3.: PROMICANJE RAVNOTEŽE IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA				
Mjera	Odgovorni odjel	Provodi (kategorija osoblja, unutarnje/vanjsko)	Ciljna skupina	Vremenski okvir i učestalost
Korporativni sport	Ljudski resursi	Vanjski stručnjaci (u radnim prostorima)	Cjelokupno osoblje	Dva puta tjedno

### Opis procjene rizika i predložak za procjenu rizika

Općenito se rizici mogu smatrati unutarnjima (poput neodgovarajućeg osoblja ili nedovoljnog broja tečajeva i te je rizike obično lakše ublažiti) ili vanjskima. Vanjske je rizike teže suzbijati i možda nije moguće odgovoriti na njih, kao što je to u slučaju iznenadnog velikog broja dolazaka podnositelja zahtjeva za međunarodnu zaštitu ili javnozdravstvene pandemije. U procjeni i unutarnjih i vanjskih rizika može se primijeniti slična logika u smislu pristupa, no ona ovisi o uspostavljenim alatima za procjenu unutarnjeg i lokalnog rizika. U nastavku je jednostavan primjer dokumentacije i logike koju treba primjenjivati pri usmjeravanju na unutarnje rizike.

**Unutarnji rizici:** Prvi stupac navodi potencijalne čimbenike rizika koje su utvrdili službenici na terenu i više rukovodstvo. Od svih relevantnih članova tima treba redovito tražiti da pruže povratne informacije o rizicima i potrebama u nastajanju. U drugom stupcu navodi

se razina rizika kao **visoki (H)**, **srednji (M)** ili **niski (L)** rizik. U trećem stupcu nalaze se prijedlozi aktivnosti kojima se taj rizik može ublažiti. Četvrti stupac sadrži objašnjenje tko je odgovoran za daljnje djelovanje u sklopu tih aktivnosti kako bi se osiguralo ublažavanje rizika, dok se u petom stupcu određuju relevantni rokovi.

UNUTARNJI RIZICI				
UTVRĐENI ČIMBENICI RIZIKA	RAZINA RIZIKA	KONTROLE ZA SVOĐENJE RIZIKA NA MINIMUM	TKO JE ODGOVORAN?	KADA TREBA PROVODITI AKTIVNOSTI ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA?
Osoblje ne zna što se od njih očekuje u pogledu teških/sigurnosnih incidenata.	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Službenici ljudskih resursa i službenici za sigurnost i zaštitu (uz podršku rukovoditelja) objašnjavaju cjelokupnom osoblju uspostavljene politike, alate i načine prijavljivanja.</li> <li>— Kanali korišteni za informiranje o takvim politikama razlikuju se ovisno o potrebama/pristupu osoblja koje treba informirati (putem interneta, na sastancima uz fizičku prisutnost itd.)</li> <li>— Politike te (elektronički i tiskani) letci stavljaju se na raspolaganje cjelokupnom osoblju.</li> <li>— Osoblju koje je izrazilo poseban interes za pitanja dobrobiti osoblja i upravljanje određenim teškim incidentima osigurava se potrebna obuka.</li> <li>— Osoblje koje je prošlo obuku potiče se na volontiranje u funkciji osoba za kontakt u vezi s teškim incidentima i upravljanjem njima.</li> </ul>	Odjel za ljudske resurse i odjel za sigurnost i zaštitu uz podršku višeg rukovodstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tijekom <b>obuke novih zaposlenika</b> cjelokupno se osoblje upoznaje sa standardnim operativnim postupcima za upravljanje teškim incidentima.</li> <li>— Tijekom <b>rada na terenu</b> osoblje je uključeno u tečajeve za obnovu znanja o upravljanju teškim incidentima.</li> <li>— Ažuriranja standardnih operativnih postupaka (ili druge mjere) <b>kontinuirano</b> se priopćavaju.</li> </ul>
Službenici na terenu redovito su uključeni u <i>ad hoc</i> aktivnosti izvan radnog vremena zbog velikog priljeva podnositelja zahtjeva.	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Neposredno nadređeni rukovoditelji uspostavljaju jasan raspored rotacija kako bi se svim članovima osoblja omogućilo korištenje pauze, slobodnih vikenda i godišnjeg odmora u skladu s nacionalnim postupkom i ugovorom.</li> <li>— U suradnji s odjelom za ljudske resurse razvijen je jasan protokol o načinu odmora i oporavka (npr. uvođenje ciklusa za odmor i oporavak tijekom razdoblja velikog priljeva podnositelja zahtjeva).</li> <li>— Izrađen je popis stručnjaka za pružanje podrške članovima središnjeg tima i njihovih dužnosti tijekom razdoblja velikog priljeva podnositelja zahtjeva.</li> </ul>	Odjeli za ljudske resurse u suradnji s višim rukovoditeljima	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Rasporedi rotacija ažuriraju se u okviru <b>redovitog</b> planiranja za nepredvidive situacije (rukovoditelji/odjel za ljudske resurse).</li> <li>— Politika ljudskih resursa o odmoru i oporavku te druge pogodnosti priopćavaju se <b>tijekom obuke novog osoblja</b>.</li> <li>— Podatci za kontakt/podatci o dostupnosti stručnjaka na internim rasporedima <b>redovito</b> se ažuriraju (odjel za ljudske resurse)</li> </ul>

Ocjenjivanje rizika s kojima se članovi osoblja redovito suočavaju korištenjem polustrukturiranih razgovora ili rasprava tematske skupine doprinosi sprječavanju ozbiljnih problema s kojima se osoblje dugoročno suočava. Preporučuje se da rukovoditelji preuzmu inicijativu i redovito prikupljaju informacije od osoblja <sup>(78)</sup>.

<sup>(78)</sup> Vidjeti III. dio: Praćenje i ocjenjivanje, odjeljak 3.3. „Praćenje napretka dobrobiti osoblja (3. alat)”.

## PRILOG 5. PORUKE O DOBROBITI OSOBLJA

Poruke o dobrobiti osoblja najbolje je opisati kao ishod procjene rizika i potreba osoblja u smislu dobrobiti te savjetovanja s osobljem. Poruke trebaju biti relevantne i mogu se razlikovati ovisno o kategoriji osoblja. Ono što može biti korisno za službenike na terenu ne mora biti jednako korisno za višeg rukovoditelja i obrnuto. Stoga se savjetuje razvijanje poruka zajedno s odgovarajućim članovima osoblja. Treba redovito provoditi pregled poruka o dobrobiti osoblja kako bi bile pravovremene i prilagođene prioritetima osoblja koji su u tom trenutku identificirani kao relevantni. Moguće je razmotriti i korištenje savjeta vanjskih stručnjaka o sadržaju i vizualizaciji poruka. Primjeri u nastavku služe kao polazište za raspravu. Svakom nadležnom tijelu savjetuje se da na vlastitom jeziku oblikuje poruke koje su relevantne, sažete, uvjerljive i poticajne. Savjetuje se pažljivo i kreativno prezentiranje poruka o dobrobiti osoblja kako bi se olakšalo njihovo razumijevanje i doseg, uzimajući u obzir raznolikost unutar ciljane skupine (u smislu radnih zadataka, dobi, spola, kulture, obiteljskog sastava itd.).

### (A) PRIJEDLOZI OPĆIH PORUKA O DOBROBITI OSOBLJA KOJIMA SE PREDSTAVLJA STRATEGIJA O DOBROBITI OSOBLJA

**Primjer formata:** letak

**Primjer naslova:** „Pregled naše unutarnje strategije o dobrobiti osoblja”

MOGUĆNOSTI KOJE NUDI VAŠ POSLODAVAC	PRIMJERI ZA ILUSTRACIJU GLAVNIH TOČAKA
Podršku vam proaktivno pružaju odjeli za ljudske resurse, politike o sigurnosti, zaštiti i osposobljavanju, vaš neposredno nadređeni rukovoditelj i osobe na istoj razini kao i vi. U ovom letku možete pronaći savjete o tome kome se obratiti za različite vrste podrške.	Navedite jedan primjer za navedenu kategoriju osoblja i podatke za kontakt za više informacija. Primjerice: <ul style="list-style-type: none"> <li>— odjel za ljudske resurse odgovoran je za priopćavanje politika o odmoru i oporavku, popisuje podatke za kontaktiranje timova za podršku (tim za upravljanje stresom, savjetnik za osoblje, e-adresa za upite vezane za dobrobit itd.);</li> <li>— neposredno nadređeni rukovoditelji, u suradnji s odjelom za sigurnost i zaštitu, odgovorni su za priopćavanje standardnih operativnih postupaka za upravljanje teškim incidentima.</li> </ul>
Obavijestit ćemo vas kako se možete proaktivno uključiti u podršku izgradnje kapaciteta radi boljeg utvrđivanja vaših vlastitih znakova upozorenja na stres i izgaranje na poslu.	Navedite neke primjere intervencija za izgradnju kapaciteta i osobu od koje osoblje može dobiti više informacija: obuka za prepoznavanje znakova stresa, vještine rukovoditelja itd.
Važno je pronaći dobru ravnotežu između poslovnog i privatnog života postavljanjem zdravih granica i korištenjem odobrenog godišnjeg odmora.	Vaš je posao važan, ali je i vaš osobni život važan. Družite se s prijateljima i provodite vrijeme s obitelji, vodite računa da redovito vježbate, koristite svoj godišnji odmor (zaposlenici imaju pravo na XX do XX dana). Obratite se XX za više informacija.
Iako ćemo vas obavijestiti o važnim politikama koje trebate imati na umu pri svakodnevnom radu, i vaša je dužnost da se upoznate s tim politikama (dobrobit osoblja, kodeks ponašanja, zabrana (seksualnog) uznemiravanja itd.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ovdje se nalazi naš kodeks ponašanja (umetnuti poveznicu na mrežno mjesto).</li> <li>— Ovdje se nalazi politika protiv (seksualnog) uznemiravanja (umetnuti poveznicu na mrežno mjesto).</li> <li>— Ovdje se nalazi strategija o dobrobiti osoblja (umetnuti poveznicu na mrežno mjesto).</li> </ul> Ako dokumenti nisu dostupni putem interneta, umetnite podatke za kontakt osobe koja može pribaviti tiskani primjerak dokumenata.



MOGUĆNOSTI KOJE NUDI VAŠ POSLODAVAC	PRIMJERI ZA ILUSTRACIJU GLAVNIH TOČKA
U svojstvu poslodavca naša je ključna uloga čuvati vašu sigurnost i omogućiti vam nesmetan profesionalan rad. I vi ste u određenom smislu odgovorni paziti na sebe.	Važno se brinuti o sebi. Sljedeće aktivnosti pomoći će održati vaše zdravlje ako ih redovito obavljate: — redovito šetajte, pokušajte se baviti jogom ili drugim sportovima, zdravo se hranite i izbjegavajte gazirana pića, prekomjernu konzumaciju alkohola ili drugih štetnih tvari (npr. nikotina); — odlazite na godišnje sistematske preglede.
Aktivno se uključite u ponuđene aktivnosti i pružite konstruktivne povratne informacije o tome što vam odgovara, a što ne i zašto.	Trenutačno nudimo: — nadzor obuke (navedite kad je dostupan); — individualno savjetovanje na zahtjev (obratiti se XX); — mjesečne sastanke tima. Za prijedloge i povratne informacije koristite sljedeću e-adresu: XX

## (B) PRIJEDLOZI KOJI OBUHVAĆAJU ODREĐENU TEMU, KORISTEĆI IZGARANJE NA POSLU KAO PRIMJER

Preporučuje se razviti jednostavne blokove informacija koje jednostavno i sažeto odgovaraju na glavna pitanja osoblja. Ti blokovi informacija obuhvaćaju barem sljedeće.

- **O čemu** govorimo (definicija)?
- **Kako** možemo identificirati problem (objašnjenje problema i što mu je uzrok)?
- **Što** je potrebno/moguće učiniti (akcijski plan koji obuhvaća prijedloge za prevenciju i odgovor)?

Formati u kojima takve blokove informacija treba dijeliti mogu uključivati:

- tiskane letke ili razglednice;
  - poseban odjeljak na mrežnom mjestu nadležnog tijela;
  - dijeljenje različitih blokova informacija u okviru komunikacijske strategije.
- **1. primjer:** Prvi kvartal usmjeren je na stres i poruka o toj temi šalje se svaki mjesec cjelokupnom osoblju putem e-pošte. Drugi kvartal usmjeren je na komunikaciju. Treći kvartal usmjeren je na transparentno komuniciranje uz poštovanje. Četvrti kvartal usmjeren je na potrebu za dobrim vodstvom.
  - **2. primjer:** Naglašavanju važnosti dobrobiti na radu dodijeljen je poseban mjesec i, ovisno o glavnim utvrđenim prioritetima, osiguravaju se obuka, poruke i informativni sastanci.

## PRIMJER: BLOK INFORMACIJA O IZGARANJU NA POSLU

### Što je izgaranje na poslu?

Izgaranje na poslu opisuje psihološki odgovor osobe na kronične uzročnike stresa pri radu. Premda se ne smatra zdravstvenim stanjem, može utjecati na vaše opće zdravlje i zahtijevati liječničku pomoć. Izgaranje na poslu objašnjava se i kao kriza u vašem odnosu prema radu općenito <sup>(79)</sup>.

### Koji su znakovi upozorenja na izgaranje na poslu?

- **Fizički znakovi:** iscrpljenost (osjećaj umora i praznine), gubitak apetita i/ili promjena navika spavanja.
- **Emocionalni znakovi:** cinizam, negativan pogled na svijet i gubitak motivacije koji uključujući i manjak empatije.
- **Intelektualni znakovi:** smanjenje profesionalne učinkovitosti i nemogućnost proaktivnog djelovanja ili donošenja potrebnih odluka.
- **Promjene ponašanja:** upotreba negativnih mehanizama za suočavanje sa stresom kao što su prejedanje, preskakanje obroka, povećana konzumacija alkohola i kašnjenje na posao.

### Koji su uzroci izgaranja na poslu?

Izgaranje na poslu uglavnom je rezultat kroničnog profesionalnog stresa, koji uključuje preopterećenje poslom i ekstremni pritisak, gubitak kontrole nad rokovima, lošu društvenu podršku i nesigurno buduće stručno usavršavanje.

### Kako spriječiti izgaranje na poslu i odgovoriti na njega

- **Razmislite:** Koji su glavni uzroci stresa koji trenutno doživljavate?
- **Ispitajte:** Kako se općenito nosim sa stresom?
- **Zamijenite:** Koje negativne mehanizme suočavanja sa stresom koristim? Je li ih moguće zamijeniti pozitivnim djelovanjem? Ako da, kojim?

**Podrška:** Promatrajući prethodno, trebam li se obratiti kome radi podrške? To može biti netko unutar ili izvan organizacije. Ako da, obratite se XX.

---

<sup>(79)</sup> Vidjeti definicije navedene u Prilogu 1. „Definicije“.

## PRILOG 6. PREDLOŽAK BODOVNE TABLICE ZA RAZGOVOR ZA POSAO

U nastavku su neki primjeri pitanja povezanih s upravljanjem stresom i brigom o sebi koja bi se mogla dodati u postojeću bodovnu tablicu za razgovor za posao.

**Uloga:** umetnuti funkciju

**Kandidat:**

### Uvod

- Predstavljanje članova odbora za odabir osoblja.
- Zahvalite kandidatu na podnošenju prijave. Opišite svrhu ove faze postupka zapošljavanja.
- Objasnite da će razgovor trajati približno 1 sat i da će na kraju imati priliku sami postavljati pitanja.

PITANJA ZA RAZGOVOR	KLJUČNI POKAZATELJI	DOKAZI BODOVANI PREMA POKAZATELJIMA IZ KANDIDATOVIH ODGOVORA (NAVEDITE JESU LI ZADOVOLJENI U POTPUNOSTI (10 BODOVA), DIJELOM (5 BODOVA) ILI NISU ZADOVOLJENI (0 BODOVA))
<b>1. ključno područje: Motivacija</b>		
Možete li nam reći što vas je motiviralo da se prijavite za ovaj posao? Po čemu će se ovo radno mjesto razlikovati od onoga što ste radili prije i kako ćete se pripremiti za ovu promjenu? Kakvi su vaši planovi u pogledu vaše karijere za sljedećih 5 godina?	Primjeri pokazatelja: — Pokazuje dobro poznavanje opsega uloge i može identificirati osobne izazove koje ona predstavlja. — Objašnjava svoju motivaciju za posao. — Želi raditi u području azila/migracija. — Ima iskustva u razvijanju programa. — Razvija i potiče nova i inovativna rješenja.	<b>Napomena:</b> <b>Konačni rezultat:</b>
<b>2. ključno područje: Radna etika i usmjerenost na rezultate (povezane vrijednosti: odgovornost, kreativnost i integritet) (otkriva kako kandidat pristupa dilemama i rješava probleme te njegovu sposobnost za samokritiku i učenje iz iskustva)</b>		
Molimo vas da iznesete neke primjere situacija u kojima ste pokazali svoju radnu etiku i rad usmjeren na rezultate. Ti primjeri trebaju pokazati utjecaj koji su vaša radna etika i postupci usmjereni na rezultate imali na kolege i/ili osoblje pod vašim izravnim vodstvom.	Primjeri pokazatelja: — Osjeća odgovornost za postizanje rezultata. — Osjeća odgovornost za izvršavanje povjerenih dužnosti, pruža potrebnu razvojnu podršku radi poboljšanja rezultata i primjenjuje primjerene mjere ako rezultati nisu postignuti. — Surađuje i motivira druge. — Upućuje na važnost jačanja zajedništva tima. — Upućuje na važnost redovitog komuniciranja s članovima tima kao i konstruktivne pojedinačne povratne informacije. — Cijeni raznolikost i vidi je kao izvor kompetitivnih prednosti.	<b>Napomena:</b> <b>Konačni rezultat:</b>

PITANJA ZA RAZGOVOR	KLJUČNI POKAZATELJI	DOKAZI BODOVANI PREMA POKAZATELJIMA IZ KANDIDATOVIH ODGOVORA (NAVEDITE JESU LI ZADOVOLJENI U POTPUNOSTI (10 BODOVA), DIJELOM (5 BODOVA) ILI NISU ZADOVOLJENI (0 BODOVA))
<b>3. ključno područje: Upravljanje stresom i brigom o sebi</b>		
U ulozi za koju ste podnijeli zahtjev od vas će se tražiti pravovremeni rezultati uz visoku razinu kvalitete i točnosti. Što mislite o tome i kakva su vaša iskustva s ciljevima uz kratke rokove dok potencijalno istovremeno pokušavate zadovoljiti sukobljene prioritete?	Primjeri pokazatelja: — Smatra da, uz članove tima, snosi odgovornost za postizanje rezultata. — Upućuje na pravilno planiranje. — Upućuje na delegiranje i određivanje prioriteta. — U slučaju nedostatka znanja o određenom pitanju traži dodatnu obuku za razvoj. — Prekovremeni rad moguć je ako je potreban, ali ne kao redovita pojava (ravnoteža između poslovnog i privatnog života).	<b>Napomena:</b> <b>Konačni rezultat:</b>
Navedite nam primjer kad ste morali raditi na teškom zadatku i/ili se suočiti s kolegom koji, prema vašem mišljenju, u značajnoj mjeri odbija suradnju i kako ste riješili tu situaciju.	Primjeri pokazatelja: — Važnost tima — Pravovremeni i primjereni zahtjev za dodatnom stručnošću — Participativan pristup planiranju pojedinačnog zadatka/upute — Sposobnost pružanja jasnih uputa — Rano komuniciranje s članovima tima radi izbjegavanja nesporazuma u pogledu zadataka i rasporeda odvijanja aktivnosti.	<b>Napomena:</b> <b>Konačni rezultat:</b>
Što obično radite kad osjećate pritisak ili stres? Navedite područja za koja smatrate da njima dobro upravljate i područja u kojima smatrate da ima mjesta za unaprjeđenje svojeg pristupa.	Primjeri pokazatelja: — Određuje primjerene granice prema kolegama. — Realno planira. — Zdravo živi (npr. redovito se bavi fizičkim aktivnostima). — Osigurava ravnotežu između poslovnog i privatnog života. — Ne ustručava se tražiti pomoć.	<b>Napomena:</b> <b>Konačni rezultat:</b>
Zamislite da ulazite u prihvatni objekt (službenici za prihvat) ili prostoriju za razgovor (službenici za predmet), a podnositelj zahtjeva vam pristupi s britvom u ruci govoreći da će se ubiti ako dobije negativan odgovor na svoj zahtjev. To je težak scenarij, no pokušajte reći što mislite da biste mogli/trebali učiniti kako biste smirili situaciju.	Primjeri odgovora: — U pravilu bih već bio upoznat s informacijama o upravljanju teškim incidentima koje pruža moj poslodavac, što treba ili ne treba činiti i u ovom bih slučaju već bio upoznat sa standardnim operativnim postupkom. — Pokušao bih govoriti mirnim glasom. — Pokušao bih ne paničariti i mirno bih govorio, vodeći računa da sam na sigurnoj udaljenosti od podnositelja zahtjeva. — Ne bih pokušavao okrenuti se od podnositelja zahtjeva i održavao bih kontakt pogledom. — Rekao bih da shvaćam da je jako uznemiren i uplašen te da ga želim bolje razumjeti. Zato, trebamo sjesti i uzeti si dovoljno vremena, a on treba odložiti britvu. — Pitao bih ga želi li popiti vode. Tako bih mogao stvoriti i priliku da zatražim pomoć.	<b>Napomena:</b> <b>Konačni rezultat:</b>

PITANJA ZA RAZGOVOR	KLJUČNI POKAZATELJI	DOKAZI BODOVANI PREMA POKAZATELJIMA IZ KANDIDATOVIH ODGOVORA (NAVEDITE JESU LI ZADOVOLJENI U POTPUNOSTI (10 BODOVA), DIJELOM (5 BODOVA) ILI NISU ZADOVOLJENI (0 BODOVA))
<b>4. ključno područje: Kodeks ponašanja</b>		
Član osoblja (rukovoditelj prihvatnog centra) prijavi vam da sumnja da drugi član osoblja možda zlostavlja mlađu osobu jer ga je vidio kako tu mlađu osobu redovito dovodi u svoj ured i zatvara vrata. Što biste poduzeli i koga biste uključili?	Primjeri pokazatelja: — Prepoznaje da se radi o ozbiljnoj optužbi i da treba odmah djelovati koristeći unutarnje/ primjerene kanale prijavljivanja. — Politika nulte tolerancije u pogledu seksualnog zlostavljanja/uznemiravanja (koja uključuje korisnike i podnositelje zahtjeva za međunarodnu zaštitu)	<b>Napomena: Konačni rezultat:</b>
<b>Ukupna ocjena</b>		

### Završna faza

- Pitajte kandidata ima li ikakvih pitanja.
- Objasnite faze postupka zapošljavanja i kada kandidat može očekivati informacije o svome ishodu.
- Potvrdite mu datum početka rada ako mu radno mjesto bude ponuđeno.
- Provjerite pojedinosti i prikladnost osoba koje daju preporuke prije potvrđivanja ponude.
- Provjerite ima li ikakvih prigovora na provjeru policijske evidencije.

**Ostala ključna područja koja treba uključiti ovisno o profilu radnog mjesta:** tehnička stručnost (znanje, vještine i iskustva), suradnja (među ostalim s donatorima, upravljanje lokalnim partnerima), financije (proračunski ciklus), praćenje i ocjenjivanje i slično.

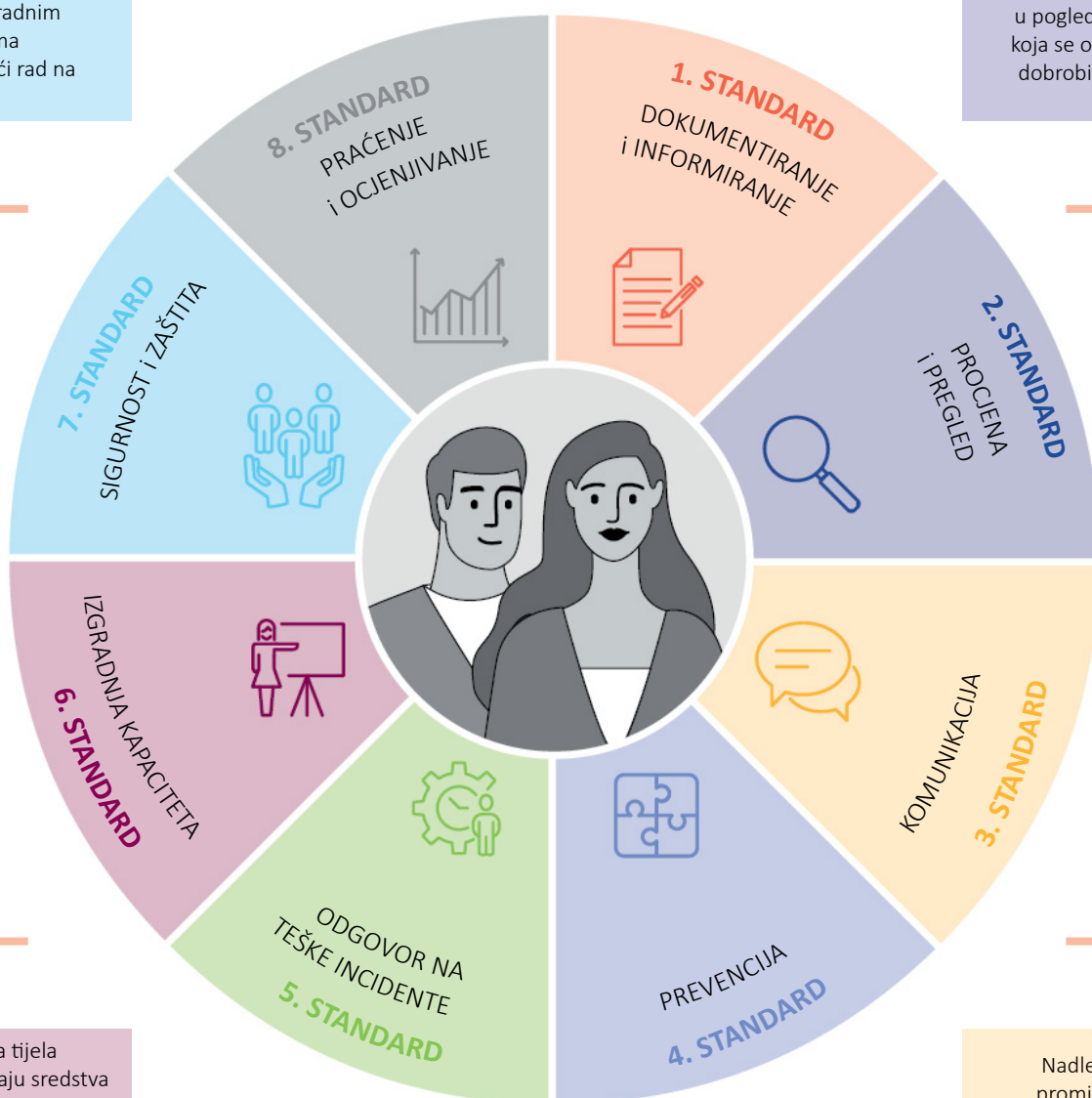
# STANDARDI DOBROBITI OSOBLJA

Nadležna tijela prate i redovito ocjenjuju učinkovitost uvedenih mjera za dobrobit osoblja te u njih uključuju stečena iskustva.

Nadležna tijela imaju dokumentiranu strategiju za dobrobit osoblja koja se prenosi putem relevantnih i dogovorenih kanala.

Nadležna tijela provode konkretne smjernice o zdravlju, sigurnosti i zaštiti i obavještavaju o njima, i to na temelju analize rizika u različitim radnim okruženjima (uključujući rad na terenu).

Nadležna tijela omogućavaju upraviteljima stjecanje osnovnih vještina za procjenu i pregled svojih timova u pogledu pitanja koja se odnose na dobrobit osoblja.



Nadležna tijela osiguravaju sredstva koja su potrebna kako bi njihovo osoblje razvilo odgovarajuće vještine.

Nadležna tijela promiču jasnu i sveobuhvatnu komunikaciju putem različitih dogovorenih platformi i kanala.

Nadležna tijela osiguravaju posebnu podršku osoblju koje je doživjelo teški incident.

Nadležna tijela osiguravaju održive preventivne mjere za promicanje i zaštitu mentalnog zdravlja svojih zaposlenika.

## KONTAKT S EU-om

### Osobno

U cijeloj Europskoj uniji postoje stotine informacijskih centara *Europe Direct*. Adresu najbližeg centra možete pronaći na: [https://europa.eu/european-union/contact\\_hr](https://europa.eu/european-union/contact_hr)

### Telefonom ili e-poštom

*Europe Direct* je služba koja odgovara na vaša pitanja o Europskoj uniji. Možete im se obratiti:

- na besplatni telefonski broj: 00 800 6 7 8 9 10 11 (neki operateri naplaćuju te pozive),
- na broj: +32 22999696 ili
- e-poštom preko: [https://europa.eu/european-union/contact\\_hr](https://europa.eu/european-union/contact_hr)

## TRAŽENJE INFORMACIJA O EU-u

### Na internetu

Informacije o Europskoj uniji na svim službenim jezicima EU-a dostupne su na internetskim stranicama Europa: [https://europa.eu/european-union/index\\_hr](https://europa.eu/european-union/index_hr)

### Publikacije EU-a

Besplatne publikacije EU-a i publikacije EU-a koje se plaćaju možete preuzeti ili naručiti preko internetske stranice: <https://op.europa.eu/hr/publications>. Za više primjeraka besplatnih publikacija obratite se službi *Europe Direct* ili najbližemu informacijskom centru (vidjeti [https://europa.eu/european-union/contact\\_hr](https://europa.eu/european-union/contact_hr)).

### Zakonodavstvo EU-a i povezani dokumenti

Za pristup pravnim informacijama iz EU-a, uključujući cjelokupno zakonodavstvo EU-a od 1952. na svim službenim jezičnim verzijama, posjetite internetske stranice EUR-Lexa: <http://eur-lex.europa.eu>

### Otvoreni podatci iz EU-a

Portal otvorenih podataka EU-a (<http://data.europa.eu/euodp/hr>) omogućuje pristup podatkovnim zbirkama iz EU-a. Podatci se mogu besplatno preuzimati i ponovno uporabiti u komercijalne i nekomercijalne svrhe.



■ Ured za publikacije  
Europske unije