



Poradnik praktyczny dotyczący dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców

Część I:
Standardy i polityka

Seria poradników praktycznych EASO

Wrzesień 2021



**Poradnik praktyczny
dotyczący dobrobytu
pracowników zajmujących
się azylem i przyjmowaniem
uchodźców**

**Część I:
Standardy i polityka**

Seria poradników praktycznych EASO

Wrzesień 2021

Zastrzeżenie prawne

Właściwe organy krajowe nie sprawdziły niniejszego tłumaczenia pod kątem jakości. W przypadku stwierdzenia, że nie jest ono zgodne z odpowiednią terminologią na poziomie krajowym, uprzejmie prosimy o kontakt z [EUAA](#).



Manuscript ukończono w sierpniu 2021 r.

Ani Europejski Urząd Wsparcia w dziedzinie Azylu (EASO), ani żadna osoba działająca w imieniu EASO nie ponosi odpowiedzialności za sposób wykorzystania zamieszczonych poniżej informacji.

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-535-8	doi:10.2847/890177	BZ-02-20-083-PL-C
PDF	ISBN 978-92-9487-508-2	doi:10.2847/108652	BZ-02-20-083-PL-N

© Europejski Urząd Wsparcia w dziedzinie Azylu, 2021

Kopiowanie dozwolone pod warunkiem podania źródła. Wykorzystywanie lub powielanie zdjęć i innych materiałów, co do których EASO nie przysługują prawa autorskie, wymaga bezpośredniej zgody właściciela praw.

PODZIĘKOWANIA

Poradnik praktyczny Europejskiego Urzędu Wsparcia w dziedzinie Azylu (EASO) dotyczący dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców został przygotowany dzięki zaangażowaniu wykwalifikowanych ekspertów wyznaczonych przez krajowe punkty kontaktowe sieci ekspertów ds. osób wymagających szczególnego traktowania EASO do udziału w pracach międzykomisyjnej grupy roboczej ds. dobrobytu pracowników. Eksperti pochodzili z Belgii (Federalna Agencja ds. przyjmowania osób ubiegających się o azyl), Niemiec (Federalny Urząd ds. Migracji i Uchodźców), Grecji (Duńska Rada ds. Uchodźców), Niderlandów (Centralna Agencja ds. przyjmowania osób ubiegających się o azyl) i Rumunii (Ministerstwo Spraw Wewnętrznych).

Zespół EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania pragnie również wyrazić uznanie dla wsparcia otrzymanego od personelu EASO zaangażowanego w operacje EASO, a także psychologów wspierających operacje EASO w Grecji.

Pragniemy wyrazić naszą wdzięczność Biuru Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców oraz Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, które tworzyły grupę referencyjną i wniosły użyteczny i konstruktywny wkład w udoskonalenie wstępnego projektu.

Podziękowania kierujemy również do członków forum konsultacyjnego EASO, którzy przedstawili swoje uwagi, oraz do członków sieci ekspertów EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania za podzielenie się swoimi spostrzeżeniami.

O PORADNIKU

Dlaczego przygotowano niniejszy poradnik? Misją Europejskiego Urzędu Wsparcia w dziedzinie Azylu (EASO) jest wspieranie państw członkowskich Unii Europejskiej oraz krajów stowarzyszonych (państwa UE+) m.in. poprzez organizowanie wspólnych szkoleń, ustanawianie wspólnych kryteriów jakości i zapewnianie wspólnych informacji o krajach pochodzenia. Aby osiągnąć swój ogólny cel, jakim jest wspieranie państw członkowskich w wypracowywaniu wspólnych norm i realizowaniu wysokiej jakości procesów w ramach wspólnego europejskiego systemu azylowego, EASO opracowuje wspólne praktyczne narzędzia i wytyczne.

Niniejszy poradnik dotyczący dobrobytu pracowników został opracowany na wniosek sieci ekspertów EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania. Praca w obszarze azylu i przyjmowania uchodźców została uznana za czynnik wpływający negatywnie na ogólny dobrostan członków kadry kierowniczej i ich zespołów. Organy wskazały na potrzebę stworzenia wytycznych dotyczących najlepszego sposobu włączenia środków na rzecz dobrobytu pracowników do bieżących działań i udzielanego wsparcia.

W jaki sposób opracowano niniejszy poradnik? Opracowanie tego poradnika rozpoczęto od działań rozpoznawczych w państwach UE+ w celu określenia potrzeb urzędników pierwszej linii pracujących w obszarze azylu i przyjmowania uchodźców oraz zrozumienia istniejących dobrych praktyk, na których można się oprzeć. Wyniki działań rozpoznawczych stanowiły podstawę do opracowania niniejszego poradnika. Eksperti z państw członkowskich wspierali opracowywanie treści, a proces redakcyjny był koordynowany przez EASO. Przed ukończeniem prac przeprowadzono ukierunkowane konsultacje z ekspertami w dziedzinie dobrobytu pracowników, a sieć ekspertów EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania zweryfikowała treść poradnika.

Do kogo skierowany jest niniejszy poradnik? Niniejszy poradnik przede wszystkim skierowany jest do kadry kierowniczej w organach ds. azylu i przyjmowania uchodźców. Niemniej jednak, niektóre części poradnika będą przydatne dla pracowników działów kadr, urzędników pierwszej linii, specjalistów wewnętrznych i zewnętrznych oraz członków organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

Jak korzystać z niniejszego poradnika praktycznego? Niniejszy poradnik składa się z trzech niezależnych, choć wzajemnie uzupełniających się części. **Część I: Standardy i polityka** dotyczy tego, w jaki sposób organy powinny opracować strategię w zakresie dobrobytu pracowników, jeśli taka strategia nie została jeszcze wprowadzona; w tej części zawarto proponowane standardy i wskaźniki służące realizacji tego celu. **Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników** zawiera szczegółowe informacje na temat wszystkich praktycznych narzędzi określonych jako dobre praktyki, które zostały już wdrożone w niektórych państwach UE+. **Część III: Monitorowanie i ocena** przedstawia

mechanizm monitorowania i oceny, który ma na celu wspieranie organów za pomocą narzędzi do monitorowania postępów osiągniętych dzięki wprowadzaniu w prosty sposób środków. Niniejszy poradnik ma na celu uzupełnienie, a nie zastąpienie, lokalnej polityki i strategii dotyczących dobrobytu pracowników w organach państw UE+.

Jak niniejszy poradnik odnosi się do ustawodawstwa krajowego i praktyki krajowej?

Poradnik ten jest miękkim narzędziem konwergencji i nie jest prawnie wiążący. Odzwierciedla on dobre praktyki, którymi dzielą się państwa UE+ i ich eksperci, a które zostały przełożone na standardy mające stanowić wytyczne dla organów w ich działaniach na rzecz dobrostanu pracowników.

Skontaktuj się z nami. W razie jakichkolwiek pytań lub uwag dotyczących niniejszego dokumentu należy skontaktować się z zespołem EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania za pośrednictwem poczty elektronicznej na adres vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

SPIS TREŚCI

Podziękowania	3
O poradniku	4
Skróty	7
Kontekst	8
1. WSTĘP	10
1.1. Dlaczego dbałość o dobrobyt pracowników jest ważna?	14
1.2. Główne grupy docelowe i sposób korzystania z poradnika praktycznego	15
1.3. Ramy prawne	16
2. ROZWÓJ POLITYKI W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW	20
2.1. Standardy polityki w zakresie dobrobytu pracowników	22
2.2. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników	33
2.3. Plan działania w zakresie dobrobytu pracowników	35
3. ŚRODKI NA RZECZ DOBROBYTU PRACOWNIKÓW W SKRÓCIE	38
4. UDZIELANIE INFORMACJI	50
ZAŁĄCZNIKI	54
Załącznik 1. Definicje	55
Załącznik 2. Standardy dobrostanu pracowników	58
Załącznik 3. Wzór strategii w zakresie dobrobytu pracowników	59
Załącznik 4. Wzory planu działania w zakresie dobrobytu pracowników i oceny ryzyka	62
Załącznik 5. Przekazywanie komunikatów na temat dobrobytu pracowników	64
Załącznik 6. Schemat rozmowy rekrutacyjnej	67

SKRÓTY

EASO	Europejski Urząd Wsparcia w dziedzinie Azylu
EU-OSHA	Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy
HR	Zasoby ludzkie
Państwa UE+	Państwa członkowskie Unii Europejskiej i kraje stowarzyszone
Państwo członkowskie	Państwo członkowskie Unii Europejskiej
SOP	Obowiązująca procedura operacyjna
SWS	Standard dobrobytu pracowników
TFUE	Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej
UE	Unia Europejska

KONTEKST

Badania naukowe ⁽¹⁾ prowadzone na ten temat oraz spotkania Europejskiego Urzędu Wsparcia w dziedzinie Azylu (EASO) z pracownikami w terenie wskazują, że specjaliści pracujący w dziedzinie pomocy humanitarnej i azylu są bardziej narażeni na depresję, lęk lub wypalenie zawodowe niż pracownicy zatrudnieni w innych środowiskach. Jako powody podano argument, że praca ta jest szczególnie wymagająca ze względu na brak zasobów, styczność z cierpieniem populacji, z którą pracują, oraz niepewność zatrudnienia, co może negatywnie wpływać na dobrostan. Na początku 2019 r. podczas dorocznego spotkania sieci ekspertów EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania krajowe punkty tej sieci zwróciły się do EASO o podzielenie się dobrymi praktykami z całej Europy w zakresie samoopieki i dobrostanu pracowników. Pierwszym krokiem było rozesłanie przez EASO ankiety do krajowych punktów kontaktowych z wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej i krajów stowarzyszonych (państwa UE+), które są członkami sieci EASO ds. procesów przyjmowania i azylu oraz sieci ekspertów EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania. Celem ankiety było uzyskanie informacji na temat działań podejmowanych przez organy i organizacje społeczeństwa obywatelskiego w dziedzinie dobrostanu pracowników. W grudniu 2019 r. opracowano i udostępniono trzem sieciom EASO sprawozdanie z działań rozpoznawczych ⁽²⁾ opisujące obecnie stosowane praktyki oraz potrzeby i luki zidentyfikowane przez respondentów.

Jednym z głównych wniosków wyciągniętych z działań rozpoznawczych było to, że przewlekłe czynniki stresogenne w pracy, wobec których nie podejmuje się działań, mogą prowadzić do zmian w zachowaniu pracowników, wpływać na ich systemy przekonań i stany emocjonalne oraz mogą mieć wpływ na ich dobrostan fizyczny. Jest to szczególnie widoczne w kontekście tego, jak czują się pracownicy narażeni na długotrwały stres. Jak donoszą respondenci ankiety przeprowadzonej przez EASO w 2019 r., przedłużający się stres prowadzi do wzrostu wahań nastroju, uczucia gniewu i braku motywacji do pracy.

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

(2) W ankiecie wzięły udział w sumie 23 kraje, z czego 21 to państwa członkowskie. Odpowiedzi otrzymano również z Norwegii i Serbii. Łącznie w ankiecie wzięło udział 89 osób. Urzędnicy pierwszej linii jako główne czynniki stresogenne wymieniali codzienny kontakt z traumatycznymi treściami, duże obciążenie pracą i niskie wynagrodzenie. Tymczasem członkowie kadry kierowniczej jako główne przyczyny stresu wymienili m.in. wysoki poziom biurokracji, brak struktury w pracy i niepewność zatrudnienia. Wyniki ankiety wskazują, że uczestnicy zauważyli zmiany w sposobie odczuwania, zachowania i działania, zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym.

Ogólnie rzecz biorąc, z ankiety wynika, że **aby zapobiec ryzyku** złego stanu zdrowia (fizycznego i psychicznego) pracowników, niezbędne jest dokonanie ulepszeń w następujących obszarach w miejscu pracy:

- zaangażowanie kadry kierowniczej wyższego szczebla w przestrzeganie **obowiązku opieki** i świadomość tego obowiązku oraz znaczenie zapewniania bieżącego wsparcia pracownikom przez cały okres oddelegowania/zatrudnienia;
- usprawnienie działań przed zatrudnieniem (np. **badania lekarskie i psychologiczne** wszystkich pracowników);
- **dostęp** do przejrzystych informacji na temat **polityki i działań** związanych z dobrostanem pracowników.

Ponadto kluczowe wydaje się rozwiązanie problemu presji w kontekście pracy związanej z tym, w jaki sposób **migracja** jest obecnie postrzegana w Europie. Z ustaleń wynika, że przy ocenie i zaspokajaniu potrzeb członków kadry kierowniczej i urzędników pierwszej linii w zakresie dobrobytu pracowników należy uwzględniać często raczej negatywną narrację na ten temat.

W 2020 r. EASO wraz z ekspertami z państw członkowskich z **Belgii, Niemiec, Grecji, Niderlandów i Rumunii** opracował niniejszy poradnik praktyczny przez włączenie ustaleń ze wstępnych działań rozpoznawczych przeprowadzonych w 2019 r. Poradnik składa się z **trzech odrębnych części**, których celem jest wspieranie organów ds. azylu i przyjmowania uchodźców w ich wysiłkach na rzecz zapewnienia dobrostanu pracowników.



1. WSTĘP

W niniejszym poradniku skoncentrowano się na pracy w obszarze azylu operacyjnego, która ze względu na swój charakter wiąże się ze specyficznym środowiskiem pracy. Pracownicy zatrudnieni w miejscach pracy związanych z azylem (tacy jak urzędnicy, kierownicy ds. organizacji pracy, urzędnicy ds. rejestracji, urzędnicy ds. przyjmowania i szefowie zespołów) często muszą zmagać się ze zróżnicowanymi trudnymi warunkami fizycznymi i psychologicznymi. Wyzwania te mogą obejmować stałe duże obciążenie pracą, często nieprzewidywalne środowisko pracy ze względu na ciągłe zmiany w liczbie przybywających osób ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej, kontakt z osobami, które doświadczyły traumatycznych przeżyć, oraz – w niektórych przypadkach – brak zasobów do wykonywania codziennych zadań.

Do celów niniejszego poradnika praktycznego te czynniki ryzyka można zaliczyć do **dwóch** głównych kategorii ⁽³⁾.

- **Czynniki ryzyka**, które mają wpływ na **urzędników pierwszej linii** pracujących bezpośrednio z osobami ubiegającymi się o udzielenie ochrony międzynarodowej. Czynniki ryzyka mogą prowadzić do traumy zastępczej. Przykładem są urzędnicy prowadzący sprawę, którzy słuchają traumatycznych doświadczeń osób ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej, oraz urzędnicy ds. przyjmowania pracujący na co dzień z osobami, które doznały traumy.
- **Czynniki stresogenne** ⁽⁴⁾, które mogą mieć wpływ na **całe zespoły**. Czynniki stresogenne mogą prowadzić do wypalenia zawodowego, ponieważ długotrwałe stresujące środowisko pracy może wpływać na dobrostan pracowników, od urzędników pierwszej linii po kierowników.

Należy podkreślić, że osoby pracujące w tym obszarze są bardzo zaangażowane w sprawę wspierania osób potrzebujących ochrony międzynarodowej przybywających do Europy. Przychodzą do pracy każdego dnia, ponieważ ich praca ma cel i cieszą się, że mogą pracować w swojej organizacji oraz w obszarze azylu i migracji. Ponadto, mimo wyznań, praca ta jest przez wielu postrzegana jako bardzo satysfakcjonująca.

Celem tego poradnika praktycznego jest zatem **wspieranie kadry kierowniczej w zapobieganiu powstawaniu napięcia, ograniczaniu go oraz rozwiązywaniu sytuacji z nim związanych** u osób pracujących w obszarze azylu. Przemęczenie zawodowe i związane z nim zagrożenia dla zdrowia (fizycznego i psychicznego) to sytuacja, z którą borykają się wszystkie organizacje. Przemęczenie zawodowe jest często wynikiem



(3) W niniejszym poradniku praktycznym nie skoncentrowano na zagrożeniach dla bezpieczeństwa i ochrony związanych z miejscem pracy, takich jak wypadki i inne niezamierzone problemy dotyczące ochrony, wynikające z braku planowania lub konserwacji struktur biurowych, pojazdów biurowych itp.

(4) Zob. również: Leka, S., Griffiths, A. i Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work”, [w:] *Work Organisation and Stress*, Światowa Organizacja Zdrowia, Genewa, 2004, s. 10: „Stresem w pracy można skutecznie zarządzać, stosując podejście oparte na zarządzaniu ryzykiem, tak jak z powodzeniem czyni się to w przypadku innych poważnych problemów związanych ze zdrowiem i z bezpieczeństwem. W podejściu opartym na zarządzaniu ryzykiem ocenia się ryzyko w środowisku pracy, które może powodować szczególne zagrożenia dla pracowników. Zagrożenie to zdarzenie lub sytuacja, która może potencjalnie spowodować szkodę. Szkoła oznacza fizyczne lub psychiczne pogorszenie stanu zdrowia. Przyczynami stresu są zagrożenia związane z projektowaniem pracy i warunków pracy oraz zarządzaniem nimi, a zagrożeniami tymi można zarządzać i kontrolować ich skutki w taki sam sposób, jak innymi zagrożeniami”.

niezdolności do radzenia sobie ze stresem i presją w miejscu pracy. Może to zaszkodzić zarówno poszczególnym pracownikom, jak i całej organizacji ⁽⁵⁾.

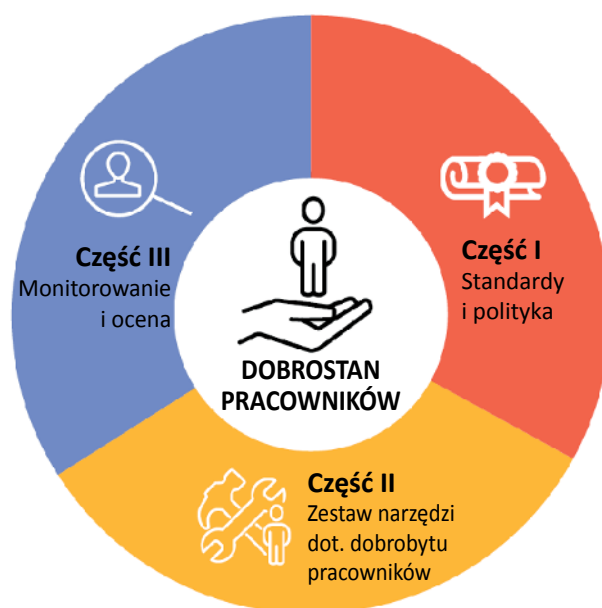
Jednocześnie stworzenie kultury wsparcia i zrozumienia w organizacji lub organie będzie miało pozytywny wpływ na subiektywne poczucie dobrostanu poszczególnych pracowników, jak również na ich efektywność ⁽⁶⁾.

Podejście to, skupiające się na **zapobieganiu przemęczeniu zawodowemu** wśród pracowników, jest również określane mianem **Trauma Informed Care (TIC) (opieka zorientowana na potrzeby osób strauumatyzowanych) w miejscu pracy**, szczególnie w organizacjach zajmujących się populacjami, które doświadczyły traumy. Czynią to również w pewnym stopniu europejskie organy ds. azylu i przyjmowania uchodźców. **Trauma Informed Care** obejmuje organizacyjną opiekę nad personelem, zarządzanie samoopieką, wsparcie zespołu i samoopiekę osobistą. Wszystkie te działania mają na celu zapobieganie wypaleniu zawodowemu i wtórnej traumie u pracowników przy jednoczesnym zwiększeniu współczucia, satysfakcji i wtórnej odporności. Zagadnienia te zostały omówione w niniejszym poradniku praktycznym składającym się z trzech części.

Poradnik praktyczny EASO dotyczący dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców składa się z trzech powiązanych ze sobą części, które wzajemnie się uzupełniają, aby wywrzeć długoterminowy wpływ na dobrobyt pracowników. Trzy części poradnika mogą być używane razem jako całość, w połączeniu lub jako samodzielne narzędzia, w zależności od potrzeb organu ds. azylu lub przyjmowania. W poradniku zaproponowano holistyczne, potrójne podejście do dobrostanu pracowników. Zwrócono w nim uwagę na ustanawianie standardów i rozwój polityki (część I), wybór i wdrażanie praktycznych narzędzi (część II) oraz wdrażanie mechanizmów monitorowania i oceny (część III) w celu zagwarantowania, aby polityka w zakresie dobrobytu pracowników była zawsze dostosowana do ich potrzeb. Interwencje są opracowywane w sposób partycypacyjny i jako konsekwencja oceny potrzeb i ryzyka.

(5) Mezomo, D.S. i de Oliveira, T.S., „Stress prevention and management program for public security professionals”, [w:] Rossi, A.M., Meurs, J.A. i Perrewé, P.L. (red.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc, Charlotte, Karolina Północna, 2016, s. 166.

(6) Należy również odnieść się do badań przeprowadzonych przez Hart, P.M. i Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research”, *Australian Psychologist*, t. 38, nr 2, 2003, s. 118–127.

RYSUNEK 1. Holistyczne podejście do dobrostanu pracowników

Część I: Standardy i polityka zawiera osiem **standardów**, którymi należy się kierować przy formułowaniu, wdrażaniu i ocenie polityki w zakresie dobrobytu pracowników w środowiskach pracy związanych z azylem i przyjmowaniem uchodźców w państwach UE+. Standardy te są powiązane z benchmarkami jakościowymi (QB), wskaźnikami i sugerowanymi działaniami, które powinny stosować organy w celu poprawy dobrobytu pracowników ich działów. Przedstawiono zalecenia dotyczące tego, jak sformułować strategię dobrobytu pracowników jako podstawę do opracowania i wdrożenia polityki w zakresie dobrobytu pracowników w celu zapewnienia ich dobrostanu. **Główną grupą docelową** części I jest **kadra kierownicza i dział kadry (HR)**.

W **części II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników** zaproponowano szereg praktycznych narzędzi, ćwiczeń i sugestii dotyczących szkoleń w zakresie umiejętności miękkich. Są one przeznaczone dla kadry kierowniczej i urzędników pierwszej linii, a także specjalistów wewnętrznych i zewnętrznych, aby spełnić standardy dobrostanu pracowników wprowadzone w części I. Lista zalecanych narzędzi, ćwiczeń i działań w zakresie budowania zdolności, w tym działań związanych z samoopieką, nie jest wyczerpująca, ale przedstawia dobre praktyki, którymi dzielą się eksperci z poszczególnych państw członkowskich. **Główną grupą docelową** części II są **wszyscy pracownicy zajmujący się azylem i przyjmowaniem uchodźców**: kadra zarządzająca i pracownicy działu HR, zespoły odpowiedzialne za zarządzanie incydentami krytycznymi oraz pracownicy zaangażowani w budowanie zdolności wewnętrznej. Grupa ta obejmuje również specjalistów wspierających działania na rzecz dobrobytu pracowników w ramach zespołów pracujących dla organów ds. azylu i przyjmowania uchodźców.

Część III: Monitorowanie i ocena – zaleca się w niej wprowadzenie środków, które pozwolą ocenić, czy i jak wprowadzone rozwiązania mają pozytywny wpływ na

dobrostan pracowników. **Główną grupą docelową** części III są **pracownicy zajmujący się monitorowaniem i sprawozdawczością w organach ds. azylu i przyjmowania uchodźców**. Wnioski wyciągnięte z monitorowania będą stanowić informację dla kadry kierowniczej o potrzebach wprowadzenia zmian w celu osiągnięcia ogólnej skuteczności.

W tych trzech częściach *Poradnika praktycznego EASO dotyczącego dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców* stosuje się szereg terminów związanych z dobrobytem pracowników, w tym „dobrostan”, „stres” i „wypalenie zawodowe”, w oparciu o definicje przedstawione przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA), inne organy UE i źródła akademickie. Informacje na temat terminologii stosowanej w trzech częściach niniejszego poradnika można znaleźć w [załączniku 1 „Definicje”](#).



„Ponieważ zdrowie to nie tylko brak choroby lub niedomagania, ale pozytywny stan pełnego fizycznego, umysłowego i społecznego dobrostanu (WHO, 1986 r.), zdrowe środowisko pracy to takie, w którym nie tylko nie ma warunków szkodliwych, ale też jest dużo warunków sprzyjających zdrowiu” (7).

1.1. DLACZEGO DBAŁOŚĆ O DOBROBYT PRACOWNIKÓW JEST WAŻNA?

W 2017 roku Komisja Europejska przyjęła ważny komunikat w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy (8), w którym podkreślono znaczenie zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym i zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego. Europejscy pracownicy podają te dwie kwestie jako główne przyczyny złego stanu zdrowia związanego z pracą. W poradniku praktycznym (9) opublikowanym przez EU-OSHA w 2017 r. szczegółowo omówiono te dwie kwestie i odniesiono się do nich (10).

W kontekście azylu i przyjmowania uchodźców do potencjalnych czynników wpływających na dobrostan pracowników należą: higiena, incydenty przemocy w ośrodkach recepcyjnych, wymagające emocjonalnie sytuacje, w których przeprowadzane są wywiady, oraz brak zasobów. Jak wynika z ustaleń EASO dotyczących dobrobytu pracowników, gdy pracownicy, którzy są ogólnie zaangażowani w swoją pracę, czują, że nie otrzymują wsparcia, nie są bezpieczni i nie są otoczeni opieką, mogą pojawić się krótko- i długoterminowe problemy ze zdrowiem fizycznym i psychicznym.

Brak motywacji do pracy, złe samopoczucie fizyczne (potencjalnie prowadzące do zwiększenia liczby zwolnień lekarskich), duża rotacja pracowników, wypalenie (11) i rezygnacje z pracy wiążą się z kosztami. Czynniki te mają wpływ na funkcjonowanie organu w zakresie realizacji jego celów i zadań.

(7) Światowa Organizacja Zdrowia, *Work, Organization and Stress*, 2004.

(8) Komunikat Komisji, *Bezpieczniejsze i zdrowsze warunki pracy dla wszystkich – nowelizacja przepisów i polityki UE w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy*, COM(2017)12 final.

(9) Zob. EU-OSHA, *E-przewodnik na temat zarządzania stresem i zagrożeniami psychospołecznymi*, 2021.

(10) EU-OSHA, *Zdrowi pracownicy, dobrze prosperujące przedsiębiorstwa – praktyczny poradnik dobrostanu w pracy: Eliminowanie zagrożeń psychospołecznych i przeciwdziałanie zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego w małych przedsiębiorstwach*, 2017.

(11) Definicje stosowane w całym poradniku znajdują się w załączniku 1 „Definicje”.

1.2. GŁÓWNE GRUPY DOCELOWE I SPOSÓB KORZYSTANIA Z PORADNIKA PRAKTYCZNEGO

Głównymi grupami docelowymi, do których skierowana jest część I niniejszego poradnika praktycznego, są:

- kadra kierownicza wyższego i średniego szczebla,
- szefowie zespołów,
- koordynatorzy pracujący w dziedzinie azylu i przyjmowania uchodźców.

Część I dotyczy osób odpowiedzialnych za opracowywanie i egzekwowanie polityki na poziomie organizacji/organu, ale także osób zarządzających i koordynujących pracę zespołu urzędników pierwszego kontaktu, mających regularny kontakt z osobami ubiegającymi się o udzielenie ochrony międzynarodowej.

Grupę docelową części I zachęca się do korzystania również z pozostałych dwóch części w celu uzupełnienia wysiłków, ponieważ części te są wzajemnie powiązane i mają funkcjonować jako praktyczny zestaw narzędzi do:

- sformułowania i wdrożenia **polityki w zakresie dobrobytu pracowników** (część I) poprzez stosowanie uzgodnionych standardów,
- znalezienia skutecznej i **odpowiedniej reakcji**, która będzie szczegółowo opisana w jasno sformułowanym planie działania w zakresie dobrobytu pracowników i dostosowana do konkretnej sytuacji (część II),
- **oceny postępu** w zakresie dobrobytu pracowników za pomocą odpowiednich narzędzi związanych z ustalonymi standardami i działaniami zaproponowanymi w planie działania w zakresie dobrobytu pracowników (część III).

Kiedy kadra kierownicza wyższego szczebla dostrzega potrzebę inwestowania w dobrobyt i dobrostan personelu oraz podejmuje zobowiązanie do zapewnienia pracownikom bezpieczeństwa i dobrej kondycji, z efektów tych działań skorzystają urzędnicy pierwszej linii.

Ponadto członkowie kadry kierowniczej również stają w obliczu trudnych sytuacji, które mogą mieć negatywny wpływ na ich zdrowie, dlatego należy im zapewnić strategie radzenia sobie z nimi. Umiejętności przywódcze i rozwój zawodowy są kluczowymi elementami promującymi zdrowe i dynamiczne środowisko pracy⁽¹²⁾. Na pracowników w organizacjach mają wpływ zachowania i decyzje kadry kierowniczej. Członkowie kadry kierowniczej mogą jednak nie mieć samoświadomości, jeżeli chodzi o ich własne poziomy

(12) Maellaro, R. i Whittington, J.L., „Management development for well-being and survival: developing the whole person”, [w:] Cooper, C., Campbell Quick, J. i Schabracq, M.J. (red.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, wyd. 3, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, s. 298.

stresu i zachowania wynikające z tego stresu ⁽¹³⁾. Z tego właśnie powodu poradnik odnosi się do strategii i oferuje środki ukierunkowane na przywództwo. Niniejsze wytyczne w pewnym stopniu dotyczą również pracowników zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi i zdrowiem, urzędników odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i ochronę oraz osób prowadzących szkolenia w danym organie. Wynika to z faktu, że działy te są odpowiedzialne za realizację niektórych z proponowanych środków.

Proponowane normy i polityka opierają się na dobrych praktykach, którymi podzielili się uczestnicy działania rozpoznawczego EASO, i są uzupełnione opiniami ekspertów z państw UE+, którzy wspierali opracowanie niniejszego poradnika. Wymienione interwencje i dobre praktyki są raczej przykładami niż kompletnymi rozwiązaniami.

1.3. RAMY PRAWNE

1.3.1. ZASADY OGÓLNE

W UE ⁽¹⁴⁾ pracodawcy są zobowiązani, w ramach ustawowego „obowiązku opieki”, do odpowiedniego zadbania o zdrowie i bezpieczeństwo swoich pracowników. Ochrona zdrowia w miejscu pracy ma na celu nie tylko utrzymanie zdrowia pracowników, ale także poprawę ochrony zdrowia w miejscu pracy. Dzięki rozwiązaniom w zakresie ochrony zdrowia w miejscu pracy pracodawca może wykazać, że wypełnia swoje „obowiązki opieki” pod warunkiem, że opieka zdrowotna świadczona jest przez wykwalifikowanych specjalistów w warunkach kontrolowanych pod względem jakości, a wyniki są odpowiednio udokumentowane.

Pracodawcy i kadra kierownicza – w celu wypełnienia spoczywającego na nich „obowiązku opieki” – powinni znać ramy prawne. Reagowanie na potrzeby nie powinno być działaniem biernym. Zamiast tego pracodawca może wykazać zaangażowanie i spełnienie obowiązku opieki przede wszystkim poprzez zapewnienie środków zapobiegawczych, jak określono w art. 6 dyrektywy ramowej w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy ⁽¹⁵⁾:

Pracodawca powinien wprowadzać w życie przedsięwzięcia określone w akapicie 1 ustęp pierwszy, na zasadzie następujących zasad ogólnych dotyczących zapobiegania:

- zapobieganie zagrożeniom,
- ocena zagrożeń, które nie mogą być wykluczone,
- zwalczanie źródeł zagrożeń.

(13) Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L. i Korotov, K., „Organisational culture, leadership, change and stress”, [w:] Cooper, C., Campbell Quick, J. i Schabracq, M.J. (red.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, wyd. 3, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, s. 415.

(14) Artykuł 5, *Dyrektywa Rady z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (89/391/EWG)*, Dz.U. L 183 z 29.6.1989, s. 1: „Pracodawca ponosi odpowiedzialność w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy pracownikom w każdym aspekcie odnoszącym się do ich pracy”.

(15) *Dyrektywa Rady z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (89/391/EWG)*, Dz.U. L 183 z 29.6.1989, s. 1.

Jeśli chodzi o prawo pracy i bezpieczeństwo, istnieją przepisy na poziomie krajowym, jak również pewne wspólne ramy UE. W tej części poradnika skoncentrowano się na tych drugich: przedstawiono krótki przegląd najważniejszych aktów prawnych i opisano pojęcie obowiązku opieki.

Unijne prawo pracy składa się z prawa pierwotnego i wtórnego, które uzupełniają przepisy krajowe w tej dziedzinie. Ma ono na celu poprawę i harmonizację warunków życia i pracy pracowników, a w miarę upływu czasu podlegało różnym zmianom. Jeden z traktatów założycielskich UE, Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską⁽¹⁶⁾, zawierał artykuły odnoszące się do równości pracy, które następnie zostały uzupełnione porozumieniami społecznymi w traktacie z Amsterdamu⁽¹⁷⁾. Ramy prawne UE w zakresie prawa pracy stanowią wspólną podstawę dla dyrektyw i innych powiązanych dokumentów, w których zwraca się szczególną uwagę na te zagadnienia⁽¹⁸⁾. Wdrożenie prawa Unii na poziomie krajowym odbywa się poprzez włączenie go do przepisów krajowych państwa członkowskiego.

1.3.2. OBOWIĄZUJĄCE PRZEPISY

Głównym aktem prawnym jest Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE)⁽¹⁹⁾, którego zasady ogólne wyszczególniono w art. 153. Na podstawie art. 153 Parlament Europejski i Rada Europejska mogą wydawać dyrektywy, które są wiążące, ale nie są bezpośrednio stosowane, ponieważ wymagają od państw członkowskich włączenia ich poprzez „transpozycję” do prawa krajowego⁽²⁰⁾. W art. 153 wymaga się, by Unia Europejska uzupełniała przepisy krajowe w następujących istotnych dziedzinach: zdrowie i bezpieczeństwo w miejscu pracy⁽²¹⁾; warunki pracy (umowy); zabezpieczenie społeczne i ochrona socjalna; oraz ochrona zatrudnienia, informacja, rzecznictwo, równość szans itp.⁽²²⁾. W art. 10 TFUE ustanowiono również cel zwalczania dyskryminacji w wielu formach, w tym ze względu na płeć, rasę, pochodzenie, religię, niepełnosprawność i wiek. Na podstawie art. 10 TFUE opracowano kilka kolejnych dyrektyw, na przykład w odniesieniu do równości płci⁽²³⁾.

(16) Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską został podpisany w Rzymie 25 marca 1957 r. i wszedł w życie 1 stycznia 1958 r. Traktat ten ewoluował i obecnie jest Traktatem o funkcjonowaniu Unii Europejskiej.

(17) Traktat z Amsterdamu zmieniający Traktat o Unii Europejskiej, traktaty ustanawiające Wspólnoty Europejskie i niektóre związane z nimi akty. Został on podpisany w Amsterdamie 2 października 1997 r. i wszedł w życie 1 maja 1999 r.

(18) Na przykład *Wspólnotowa karta socjalnych praw podstawowych pracowników* z dnia 30 maja 1989 r., COM(89) 248 final; *dyrektywa ramowa dotycząca bezpieczeństwa i zdrowia* (89/391/EWG) oraz *dyrektywa 2003/88/WE* Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 r. dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy, Dz.U. L 299 z 18.11.2003. Obszerny przegląd powiązanego prawa Unii – zob.: Reisenhuber, K., *European Employment Law – a systematic exposition*, Intersentia Publishing, Cambridge, Antwerpia, Portland, 2012; Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Monachium, 2017, s. 9ff (w języku niemieckim).

(19) Wersja skonsolidowana *Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*, Dz.U. C 326 z 26.10.2010, s. 47.

(20) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Monachium, 2017, s. 4 (w języku niemieckim).

(21) *Wersja skonsolidowana Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, część trzecia – Polityki i działania wewnętrzne Unii Artykuł 153 (dawny artykuł 137 TWE)*, Dz.U. C 202, 7.6.2016, s. 114: „a) polepszania w szczególności środowiska pracy w celu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników; b) warunków pracy; c) zabezpieczenia społecznego i ochrony socjalnej pracowników”.

(22) Franzen, M., Gallner, I. i Oetker, H., *Commentary on European Labor Law*, C.H. Beck, Monachium, 2019, s. 135 (w języku niemieckim).

(23) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Monachium, 2017, s. 13 (w języku niemieckim).

Godziny pracy i urlop płatny

W dyrektywie 2003/88/WE z dnia 4 listopada 2003 r. ⁽²⁴⁾ przewidziano szereg minimalnych przepisów. Określono w nich minimalny dzienny odpoczynek w wymiarze 11 godzin, maksymalny średni tygodniowy czas pracy w wymiarze 48 godzin, minimalny płatny urlop roczny w wymiarze 4 tygodni oraz pewne dalsze regulacje dotyczące pracowników zmianowych. Dyrektywa ma zasadniczo zastosowanie do sektora prywatnego i publicznego; istnieją jednak pewne wyjątki, na przykład w odniesieniu do funkcjonariuszy organów ścigania, marynarzy, załóg lotniczych i kobiet w ciąży ⁽²⁵⁾.

Przejrzystość i potwierdzenie warunków pracy dla pracowników

W dyrektywie (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. ⁽²⁶⁾ wymaga się, aby każdy pracownik miał wyraźną, legalną umowę w formie pisemnej. Dyrektywa promuje polepszenie warunków pracy dla wszystkich pracowników w UE poprzez uczynienie ich przejrzystymi i porównywalnymi. Dzięki temu pracownicy znają swoje prawa i obowiązki, a także zyskują pewność prawa. Przede wszystkim dyrektywa ta zapewnia harmonizację i możliwość stosowania europejskich umów o pracę ⁽²⁷⁾.

Bezpieczeństwo i zdrowie w miejscu pracy

W dyrektywie 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. ⁽²⁸⁾ przewidziano normy dotyczące zapobiegania ryzyku zawodowemu oraz ochrony zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy. Określono obowiązki zarówno pracodawców, jak i pracowników, definiuje zakres odpowiedzialności i dostęp do informacji oraz udziela instrukcji. Zakresem dyrektywy objęte są na przykład takie kwestie, jak dostęp do badań lekarskich, ochrona przeciwpożarowa i stosowanie środków ochrony indywidualnej w szczególnych środowiskach pracy ⁽²⁹⁾ ⁽³⁰⁾.

Pojęcie obowiązku opieki

Jest to dobrze znane pojęcie, często używane w celu wyrażenia obowiązku pracodawców w odniesieniu do dbania i odpowiedzialności za dobrostan i ochronę ich pracowników. Termin „obowiązek opieki” nie jest wyraźnie sformułowany w prawie Unii. Stanowi on jednak część niektórych krajowych aktów prawnych w państwach członkowskich. Pojęcie

(24) Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2003/88/WE z dnia 4 listopada 2003 r. dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy, Dz.U. L 299 z 18.11.2003, s. 9.

(25) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Monachium, 2017, s. 263ff.

(26) Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej, Dz.U. L 186 z 11.7.2019, s. 105.

(27) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Monachium, 2017, s. 297–298.

(28) Dyrektywa Rady 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy, Dz.U. L 183 z 29.6.1989, s. 1.

(29) Szczegółowe przepisy dotyczące środków ochrony indywidualnej określono w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/425 z dnia 9 marca 2016 r. w sprawie środków ochrony indywidualnej oraz uchylenia dyrektywy Rady 89/686/EWG, Dz.U. L 81 z 31.3.2016, s. 51.

(30) Wymogi dotyczące szkolenia określono w art. 11 i 12 dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej, Dz.U. L 186 z 11.7.2019, s. 105.

obowiązku opieki można jednak wywnioskować z niektórych terminów wymienionych w rozporządzeniu nr 31 (EWG), 11 (EWEA) ⁽³¹⁾, ponieważ zawiera ono odniesienia do zasad dobrej administracji i wsparcia, opieki zdrowotnej i społecznej ⁽³²⁾.

Podsumowując, prawo Unii stanowi ramy dla prawa ochrony pracy w krajowych systemach prawnych. Ramy te różnią się w zależności od tematu pod względem szczegółowości i treści przepisów. To samo dotyczy obowiązku opieki pracodawców i osób odpowiedzialnych za personel. W niektórych przepisach krajowych istnieje jasna definicja pojęcia obowiązku opieki, z której wynika bezpośredni obowiązek dla kadry kierowniczej. Tymczasem na poziomie Unii nie jest to jednoznaczne. Kadra kierownicza ⁽³³⁾ powinna zawsze dokładnie zapoznać się z przepisami krajowymi i jurysdykcją w dziedzinie ochrony pracy, aby mieć świadomość jej odpowiedzialności i obowiązków.

(31) Rozporządzenie nr 31 (EWG), 11 (EWEA) ustanawiające regulamin pracowniczy urzędników i warunki zatrudnienia innych pracowników Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej i Europejskiej Wspólnoty Energii Atomowej, Dz.U. P 45 z 14.6.1962, s. 1385.

(32) Reithmann, U., *The duty of care under the service law in the case law of the court for the civil service of the European Union*, Nomos, Baden-Baden, 2019, s. 111ff.

(33) Artykuł 5, Dyrektywa Rady z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (89/391/EWG), Dz.U. L 183 z 29.6.1989, s. 1: „Pracodawca ponosi odpowiedzialność w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy pracownikom w każdym aspekcie odnoszącym się do ich pracy.”



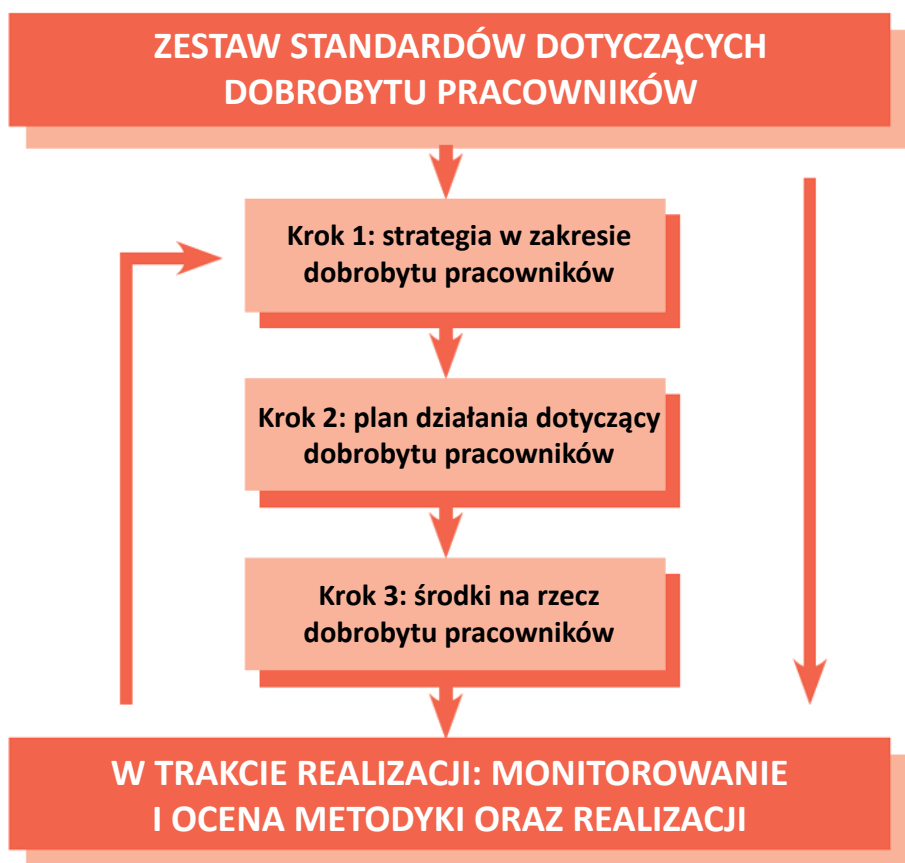
2. ROZWÓJ POLITYKI W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

Chociaż inicjatywy na rzecz dobrostanu są częścią trybu funkcjonowania większości organów i organizacji, często mogą być wdrażane w sposób doraźny i bez dostatecznego uwzględnienia rzeczywistych potrzeb różnych zespołów i profili zawodowych pracowników. W instytucjach zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców takie podejście może być niewystarczające, aby odpowiednio zadbać o dobrostan pracowników, którzy wykonując swoje obowiązki w wymagającym środowisku pracy, często muszą radzić sobie z różnymi poziomami niepewności i stresu. W związku z tym zaleca się opracowanie i wdrożenie spójnej polityki w zakresie dobrobytu personelu w instytucjach zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców.

Polityka ta ma na celu aktywne rozwiązanie kwestii dobrostanu pracowników w całym cyklu zatrudnienia – począwszy od etapu rekrutacji, poprzez wdrażanie do pracy aż do momentu odejścia z pracy. Należy ją opracować w oparciu o regularną analizę profilu i potrzeb personelu w danym organie oraz zgodnie z ośmioma standardami dobrobytu pracowników (SWS) zaproponowanymi w niniejszym poradniku lub standardami ustanowionymi przez dany organ.

Polityka w zakresie dobrobytu pracowników musi w równym stopniu uwzględniać natychmiastowe wsparcie i **długoterminową, proaktywną profilaktykę zdrowotną** oraz monitorowanie i ocenę. Monitorowanie i ocena stanowią kluczowe narzędzia wskazujące na terminowe dostosowanie środków i podejść w zakresie dobrostanu w oparciu o ocenę wyników i potrzeb.

RYSUNEK 2. Kluczowe kroki przy opracowywaniu polityki w zakresie dobrobytu pracowników



Aby wesprzeć ten proces, można rozważyć **trzy kluczowe dokumenty dotyczące polityki w zakresie dobrobytu pracowników**. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników łączy się z planem działania w zakresie dobrobytu pracowników, w którym ujęte są środki na rzecz dobrobytu pracowników. Dzięki systematycznemu monitorowaniu informacje te są wykorzystywane w kolejnych etapach strategii w zakresie dobrobytu pracowników, dostarczając ważnych informacji umożliwiających wprowadzenie ewentualnych zmian.

2.1. STANDARDY POLITYKI W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

Niniejszy poradnik zawiera **osiem standardów dobrobytu pracowników (SWS)** ⁽³⁴⁾, które definiują dobre zarządzanie w obszarze dobrostanu pracowników w obszarze azylu i przyjmowania uchodźców.

Wszystkie standardy są **jednakowo wartościowe**, a żaden nie przeważa nad drugim pod względem ważności. W odniesieniu do tych standardów definiuje się benchmarki jakościowe, aby zapewnić wprowadzenie w życie stosownych procedur i środków, tak by dobrostan pracowników w organie/organizacji był traktowany priorytetowo i odpowiednio uwzględniany. Każdy standard i benchmark jakościowy jest powiązany z zestawem wskaźników (maksymalnie czterech), aby zapewnić możliwość pomiaru skuteczności polityki w zakresie dobrobytu pracowników.

Za ustanowienie niezbędnych warunków ramowych zapewniających spełnienie ośmiu proponowanych standardów odpowiada sam organ. Dobrostan pracowników poprawi się, gdy standardy zostaną włączone do administracji organu. Organy, które posiadają już solidne ramy na rzecz dobrobytu pracowników i ustanowiły własny zestaw standardów, zachęca się do ich utrzymania. Organy, które nie opracowały jeszcze takich ram, zachęca się do zapoznania z zestawem standardów przedstawionych w niniejszym poradniku.

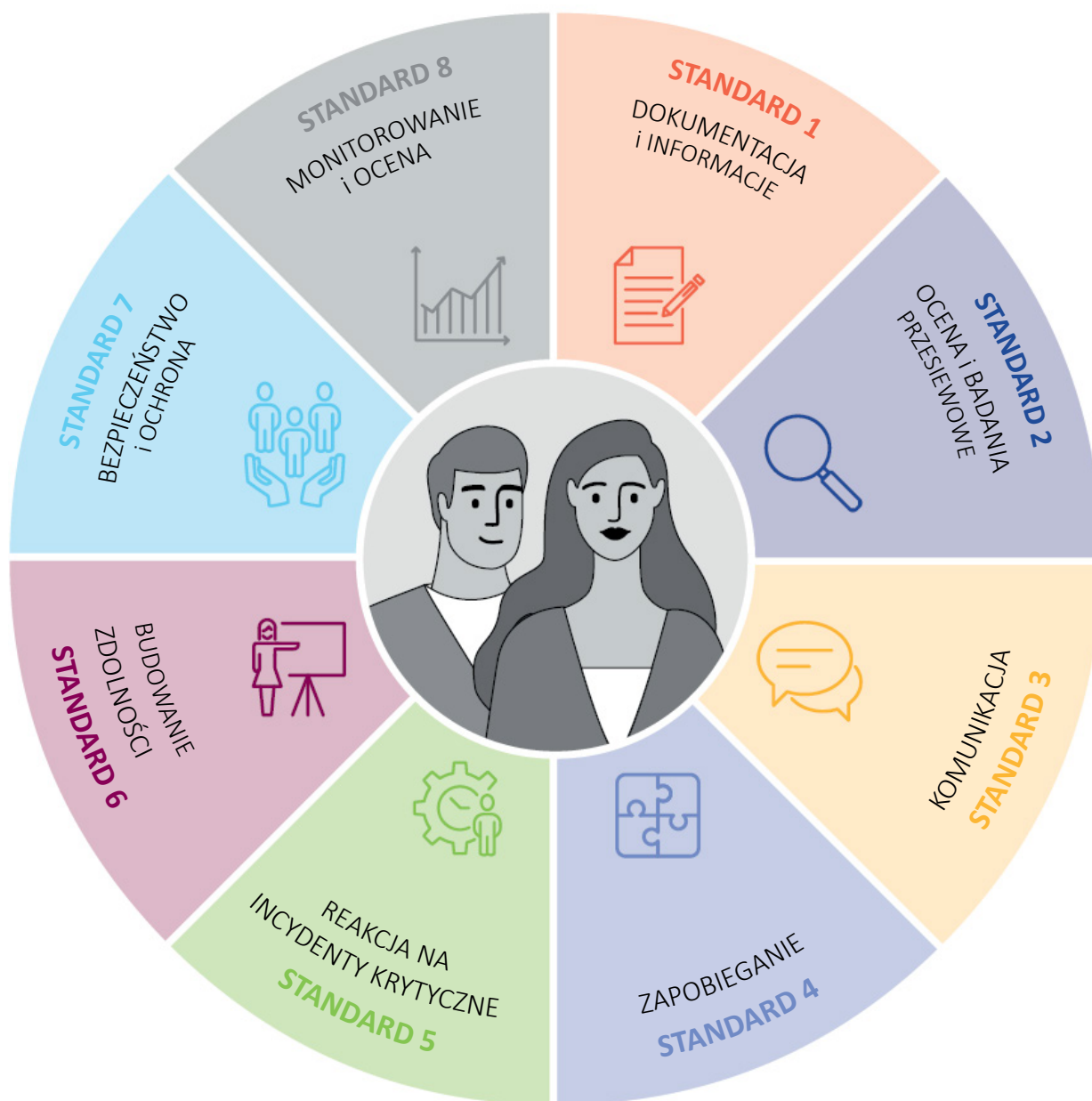
Jeśli chodzi o wdrażanie standardów (zgodnie z ustalonymi wskaźnikami), odpowiedzialna za to może być jedna z poniższych osób lub jeden z poniższych działów:

- członkowie kadry zarządzającej,
- liderzy zespołów,
- działy HR.

Tematyka standardów, jakościowych punktów odniesienia i wskaźników skoncentrowana jest na podstawowych wymaganiach dotyczących działania organizacji, takich jak dokumentacja, przejrzystość, informacja, budowanie zdolności, bezpieczeństwo, zdrowie i komunikacja. Celem wszystkich tych aspektów jest **położenie nacisku na zapobieganie** złemu samopoczuciu związanemu z pracą (które obejmuje dobrostan fizyczny i emocjonalny).

(34) Standardy te zostały starannie opracowane przez ekspertów biorących udział w tworzeniu tego poradnika praktycznego.

RYSUNEK 3. Osiem SWS

**STANDARD 1:** dokumentacja i informacje

Organy dysponują udokumentowaną strategią w zakresie dobrobytu pracowników, która jest przekazywana za pośrednictwem odpowiednich i uzgodnionych kanałów.

STANDARD 2: ocena i preselekcja

Organy umożliwiają kadrze kierowniczej zdobycie podstawowych umiejętności pod względem oceny i kontroli swoich zespołów w kwestiach związanych z dobrostanem pracowników.

STANDARD 3: komunikacja

Organy promują jasną i całościową komunikację za pośrednictwem różnych uzgodnionych platform i kanałów.

STANDARD 4: zapobieganie

Organy zapewniają trwałe środki zapobiegawcze w celu promowania i ochrony zdrowia psychicznego wśród swoich pracowników.

STANDARD 5: reagowanie na incydenty krytyczne

Organy zapewniają szczególne wsparcie dla pracowników, którzy doświadczyli incydentu krytycznego.

STANDARD 6: budowanie zdolności

Organy zapewniają swoim pracownikom środki do rozwijania odpowiednich umiejętności.

STANDARD 7: bezpieczeństwo i ochrona

Organy wdrażają i przekazują konkretne wytyczne dotyczące zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony ⁽³⁵⁾ w oparciu o analizę ryzyka w różnych miejscach pracy (w tym w terenie).

STANDARD 8: monitorowanie i ocena

Organy monitorują i regularnie oceniają skuteczność wprowadzonych środków na rzecz dobrobytu pracowników oraz uwzględniają wyciągnięte wnioski.

Należy zauważyć, że chociaż w niniejszym poradniku praktycznym dotyczącym dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców nie omówiono szczegółowo kwestii znaczenia kodeksu postępowania i polityki przeciwko molestowaniu (seksualnemu) lub podobnej w ramach organów, te strategie muszą się uzupełniać i są równie ważne ⁽³⁶⁾.

Ponadto, mimo że pracodawca jest odpowiedzialny za swoich pracowników, w niektórych przypadkach konieczne może być również uwzględnienie bezpośredniego wsparcia dla członków rodziny dotkniętych problemem. Może to być wymagane na przykład w przypadku, gdy pracownik uległ krytycznemu incydentowi o długotrwałych skutkach.

(35) Bezpieczeństwo odnosi się tutaj do ochrony przed zagrożeniami ze strony innych osób, czynników środowiskowych itp.

(36) Podczas wdrażania pracowników należy uwzględnić wszystkie odpowiednie strategie, w tym dotyczące między innymi wykorzystywania i nadużycia seksualnego, oszustw i walki z korupcją. Zaleca się również przypominanie pracownikom organów ds. azylu i przyjmowania uchodźców, którzy już pracują, o standardach kodeksu postępowania.

2.1.1. STANDARD 1: DOKUMENTACJA I INFORMACJE

Celem standardu 1 jest zapewnienie, aby polityka w zakresie dobrobytu pracowników ⁽³⁸⁾ była dobrze udokumentowana i przekazywana wszystkim pracownikom. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników powinna być opracowywana w sposób partycypacyjny i z uwzględnieniem potrzeb określonych przez konkretne grupy docelowe, biorąc pod uwagę kwestię różnorodności. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników powinna być dostępna dla wszystkich pracowników organu. Aby uzyskać pełny obraz sytuacji, zaleca się udział w tym procesie pracowników różnych działów, w tym pracowników działów bezpieczeństwa i ochrony. W celu wsparcia tego procesu można powołać grupę zadaniową złożoną z dobrowolnych ekspertów. Kierownictwo wyższego szczebla zatwierdza wdrożenie strategii w zakresie dobrobytu pracowników. Strategia powinna być aktualizowana zgodnie z ryzykiem i potrzebami zidentyfikowanymi podczas regularnego monitorowania oraz działań związanych z oceną potrzeb i ryzyka prowadzonych przez organ. Kanały wymiany informacji o dobrostanie pracowników muszą być odpowiednio dobrane, aby zapewnić skuteczną i poufną komunikację z pracownikami. Zaleca się utworzenie ogólnego adresu poczty elektronicznej do obsługi spraw związanych z dobrostanem pracowników.

Odpowiedzialność za spełnienie standardu 1 spoczywa na kadrze kierowniczej wyższego szczebla, w ścisłej współpracy z wybraną grupą zadaniową ekspertów i działami HR.



Standard 1:
Organy dysponują udokumentowaną polityką w zakresie dobrobytu pracowników, która jest przekazywana za pośrednictwem odpowiednich i uzgodnionych kanałów ⁽³⁷⁾.

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników określa, w jaki sposób definiuje się dobrostan pracowników i jakie środki są stosowane, aby wspierać pracowników.	1a. Grupa zadaniowa ekspertów proponuje strategię w zakresie dobrobytu pracowników, w tym środki wspierania pracowników i powiązania z innymi strategiami (np. przeciwdziałanie molestowaniu, kodeks postępowania). 1b. Kadra kierownicza wyższego szczebla zatwierdza strategię w zakresie dobrobytu pracowników. 1c. W planie działania w zakresie dobrobytu pracowników wyszczególnia się kluczowe działania, które mają zostać wdrożone w ciągu roku. 1d. Ustala się ramy czasowe przeglądu i aktualizacji strategii w zakresie dobrobytu pracowników.
QB2. Wprowadza się standardowe procedury operacyjne (SOP).	2a. Opracowuje się SOP określające role i obowiązki. 2b. Kadra zarządzająca stosuje SOP.
QB3. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników jest łatwo dostępna, konkretna i napisana językiem zrozumiałym dla wszystkich pracowników.	3a. Wszyscy pracownicy wiedzą o strategii w zakresie dobrobytu pracowników i mają do niej dostęp. 3b. Pracownicy otrzymali materiały informujące o dostępnych działaniach.
QB4. Wszyscy pracownicy są systematycznie informowani o strategii w zakresie dobrobytu pracowników, planie działania i dostępnych środkach na rzecz dobrobytu pracowników oraz o tym, jak uzyskać wsparcie.	4a. Liczba pracowników, do których dotarły dostępne działania z zakresu dobrobytu pracowników. 4b. Moduły wdrażające dla nowych pracowników, w tym informacje na temat dobrobytu pracowników.

(37) Informacje o tym, jak wprowadzić ten standard, znajdują się w załączniku 2 „Standardy dobrobytu pracowników (plakat)”, który przedstawia wszystkie standardy dobrobytu pracowników w skrócie w formie plakatu, załączniku 3 „Wzór strategii w zakresie dobrobytu pracowników” i załączniku 5 „Przekazywanie komunikatów na temat dobrobytu pracowników”.

(38) Wskazówki dotyczące opracowywania polityki w zakresie dobrobytu pracowników znajdują się w rozdziale 2 „Opracowywanie polityki w zakresie dobrobytu personelu”.

2.1.2. STANDARD 2: OCENA I PRESELEKCJA

Celem standardu 2 jest zagwarantowanie, że menedżerowie mają możliwość i są w stanie zidentyfikować i zbadać, w podstawowym zakresie, potrzeby związane z dobrostanem w swoich zespołach i są w stanie zauważyć problemy, kiedy się pojawią. Chociaż szkolenia w miejscu pracy i ciągły rozwój zawodowy mają podstawowe znaczenie, ważne jest również jasne sformułowanie opisów stanowisk pracy i zakresu zadań, aby umożliwić odpowiedni dobór personelu pracującego w dziedzinie azylu i przyjmowania uchodźców. Kandydaci muszą być świadomi specyficznych wyzwań, jakie mogą wiązać się z danym stanowiskiem. Procedury preselekcji można wzmocnić, wprowadzając do „zestawu pytań rekrutacyjnych” szczegółowe pytania dotyczące odporności i sposobów radzenia sobie w sytuacjach stresowych. Ten zestaw jest używany podczas zatrudniania pracowników lub na etapie wdrażania do pracy, gdy pracownicy zostali już wybrani. Ponadto przydatne mogłoby być pytanie o to, w jaki sposób poszczególne osoby zapewniają sobie samoopiekę. Aby zagwarantować uwzględnienie różnorodności, konieczny może być również przegląd takich narzędzi i dostosowanie ich do warunków kulturowych i kontekstu. Należy umożliwić kadry kierowniczej i działom HR korzystanie z odpowiednich umiejętności, aby podmioty te mogły wypełniać swoje obowiązki w tym zakresie.

Odpowiedzialność za spełnienie standardu 2 spoczywa na działach HR wspieranych przez grupę zadaniową ekspertów we współpracy z członkami kadry kierowniczej i szefami zespołów.

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Działy HR i członkowie kadry kierowniczej posiadają umiejętności umożliwiające opracowanie jasnych opisów stanowisk pracy i odpowiednich pytań kwalifikacyjnych na potrzeby naboru.	1a. Zakresy zadań i opisy stanowisk pracy dla kierowników i pracowników zawierają jasne wymagania. 1b. Zestaw pytań na potrzeby rekrutacji zawiera sekcję dotyczącą dobrostanu (zarządzanie stresem) i jest powiązany z pytaniem dotyczącym kodeksu postępowania.
QB2. Członkowie kadry kierowniczej mają kwalifikacje do rozpoznawania podstawowych obciążeń i potrzeb fizjologicznych i psychologicznych u członków swojego zespołu.	2a. Wielu członków kadry kierowniczej uczestniczy w podstawowym szkoleniu dotyczącym rozpoznawania obciążeń fizjologicznych/psychologicznych. 2b. Raz w roku na wszystkich etapach zatrudnienia dokonuje się oceny potrzeb wszystkich pracowników w ramach zinstytucjonalizowanego procesu monitorowania. 2c. Odsetek zebranych opinii pracowników świadczy o tym, że ich bezpośredni przełożeni podjęli wysiłek w celu zidentyfikowania obciążeń zawodowych/osobistych.

(39) Informacje o tym, jak wprowadzić ten standard, znajdują się w załączniku 6 „Schemat rozmowy rekrutacyjnej”, który zawiera sugerowane pytania dotyczące radzenia sobie ze stresem i samoopieki. Ogólnie rzecz biorąc, konieczne będzie odniesienie do potencjalnych czynników stresogennych w miejscu i środowisku pracy. Może to być częścią opisu stanowiska pracy, aby zapewnić przejrzystość od samego początku procesu.



Standard 2:
Organy umożliwiają
kadry
kierowniczej
zdobycie pod-
stawowych
umiejętności
pod względem
oceny
i kontroli
swoich
zespołów
w kwestiach
związanych
z dobrostanem
pracowni-
ków ⁽³⁹⁾.

2.1.3. STANDARD 3: KOMUNIKACJA

Standard 3 ma na celu zapewnienie, aby w ramach organów i ich zespołów miała miejsce jasna, terminowa, rzetelna i odpowiednia komunikacja. Ponadto wszyscy pracownicy są świadomi znaczenia przejrzystej komunikacji na wszystkich poziomach dla zapewnienia atmosfery zaufania w miejscu pracy. Informacje są przekazywane za pomocą odpowiednich kanałów i platform, które są łatwe w użyciu i dostępne dla wszystkich pracowników. Ponadto komunikacja pomiędzy bezpośrednimi przełożonymi a ich zespołami oraz wewnątrz zespołów odbywa się w sposób etyczny i z szacunkiem. Zachęca się do stosowania podejścia oddolnego przy podejmowaniu różnych tematów i wyzwań oraz włączania go tam, gdzie to możliwe. Ma to zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia celów i zapewnienia zdrowego środowiska pracy. W szczególności kadra kierownicza ma możliwość skutecznego i empatycznego komunikowania się z zespołami, którymi zarządza. Dlatego potrzeba szkolenia w zakresie umiejętności komunikacyjnych wiąże się z koniecznością zapewnienia różnorodnych kontekstów, w których pracownicy mogą wymieniać się osobistymi lub zawodowymi przemyśleniami. W związku z tym zaleca się rozwijanie umiejętności komunikacyjnych i właściwego przekazywania informacji zwrotnych. Zaleca się, aby bezpośredni przełożeni systematycznie przeznaczali czas na kontakty ze swoimi zespołami, zarówno w formie spotkań indywidualnych, jak i zespołowych.



Standard 3:
Organy promują jasną i całościową komunikację za pośrednictwem różnych uzgodnionych platform i kanałów ⁽⁴⁰⁾.

Odpowiedzialność za spełnienie standardu 3 spoczywa na działach HR, jednostkach ds. szkoleń i budowania zdolności, a także na odpowiednich działach i bezpośrednich przełożonych. Pracownikom zaleca się aktywne podejście do planowania regularnych spotkań oraz korzystanie z ofert spotkań z kadrami kierowniczą i współpracownikami.

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Członkowie kadry kierowniczej i pracownicy angażują się poprzez stosowanie odpowiednich, rzetelnych, przejrzystych i pełnych szacunku umiejętności komunikacyjnych.	<p>1a. Liczba pracowników i członków kadry kierowniczej uczestniczących w szkoleniach z zakresu umiejętności komunikacyjnych.</p> <p>1b. Odsetek pracowników wskazujących, że komunikacja ich bezpośrednich przełożonych jest profesjonalna, przejrzysta i pełna szacunku.</p> <p>1c. Wszyscy pracownicy mają dostęp do podsumowania wyników corocznego badania opinii pracowników.</p>
QB2. Ustanowiono strukturę umożliwiającą wszystkim pracownikom angażowanie się w wymianę informacji na temat zadań zawodowych i dobrostanu z odpowiednimi bezpośrednimi przełożonymi.	<p>2a. Liczba przeprowadzonych/odbytych spotkań indywidualnych.</p> <p>2b. Ilość pozytywnych (konstruktywnych/pomocnych) informacji zwrotnych otrzymywanych podczas takich regularnych spotkań.</p>

(40) Informacje o tym, jak wprowadzić ten standard, znajdują się w opisie interwencji przedstawionych w części II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników, załącznik 3 „Częściowo ustrukturyzowane spotkania kontrolne lub spotkania indywidualne”, tabela dotycząca rozwoju umiejętności miękkich: komunikacja i techniki komunikacyjne w załączniku 14 „Przykładowy program szkolenia ukierunkowany na dobrobyt pracowników”, załącznik 17 „Dyskusja w grupie”, rozdział 3.3.1 „Zarządzanie incydentami krytycznymi”, sekcja 3.3.2 „Wsparcie koleżeńskie po incydencie krytycznym” i sekcja 3.3.3 „Zintegrowany zespół ds. incydentów”. Zob. również część III: Monitorowanie i ocena, załącznik 4, na temat sposobów zbierania istotnych informacji zwrotnych i technik komunikacji.

2.1.4. STANDARD 4: ZAPOBIEGANIE



Standard 4:
Organy zapewniają trwałe środki zapobiegawcze w celu promowania i ochrony zdrowia psychicznego wśród swoich pracowników (41).

Standard 4 gwarantuje, że organy pozostają aktywnie zaangażowane w zapobieganie reakcjom stresowym i wypaleniu zawodowemu wśród swojej kadry kierowniczej i urzędników pierwszej linii, jak również w promowanie zdrowia fizycznego i psychicznego na poziomie ogólnym. Można tego dokonać z jednej strony poprzez przeprowadzanie regularnych ocen ryzyka (42) w ramach bieżących działań monitorujących, a z drugiej strony – w formie sesji informacji zwrotnych na wczesnym etapie. Sesje informacji zwrotnych można uzupełnić szkoleniem na temat rozpoznawania pierwszych oznak stresu oraz zapewnieniem wsparcia w celu wzmocnienia pozytywnych mechanizmów radzenia sobie ze stresem i odporności pracowników. Wsparcie to może również obejmować zachęcanie pracowników do stawiania zdrowych granic oraz zapewnianie niezbędnych regularnych działań na rzecz dobrobytu pracowników, takich jak nadzór dydaktyczny lub „interwizja” (43). Regularny nadzór dydaktyczny i inne formy sesji wsparcia ze strony wyszkolonego specjalisty w zakresie zdrowia psychicznego mogą być wymagane jako środek zapobiegawczy dla zespołów szczególnie narażonych na traumę zastępczą. Ważnym elementem dbania o siebie nawzajem w sposób zgodny z zasadami pracy zespołowej jest zachęcanie pracowników do zwracania uwagi na zmiany, jakie dostrzegają u swoich kolegów. Organom zaleca się też powołanie zespołów, które mogą reagować w przypadku incydentów (np. zespoły ds. zarządzania stresem lub zespoły ds. incydentów oraz zespoły wsparcia koleżeńkiego (44)). Konieczne jest opracowanie standardowej procedury operacyjnej (SOP), która zawierałaby jasno określone zadania i ograniczenia takiego wewnętrznego zespołu interwencyjnego lub zespołu ds. incydentów.

Ponadto zaleca się wyznaczenie, w stosownych przypadkach, zewnętrznych specjalistów w celu wsparcia pracowników na podstawie uzgodnionego protokołu ustaleń, aby wyjaśnić, jakiego wsparcia należy udzielić i jakie są jego ograniczenia. Zewnętrznymi specjalistami mogą być np. doradcy, psychologowie i inni przedstawiciele zawodów medycznych. Wszyscy pracownicy, zwłaszcza bezpośredni przełożeni powinni wiedzieć, z kim należy się kontaktować, **przed** wystąpieniem kryzysu zdrowotnego. Ponadto dodatkową dobrą praktyką organizowaną w ramach organów może być posiadanie ogólnego zespołu wolontariuszy, których zadaniem jest podnoszenie świadomości na temat znaczenia dbania o siebie.

(41) Informacje o tym, jak wprowadzić ten standard, znajdują się w [części II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników](#), załącznik 9, (B) przypadek Niderlandów w odniesieniu do zintegrowanego zespołu ds. incydentów. Należy również uwzględnić działania skupiające się między innymi na integracji zespołu, samoopiece i interwizji, a także zalecenia dotyczące szkoleń dla kadry kierowniczej i urzędników pierwszej linii. Standard 4 jest silnie powiązany ze standardem 5. Animacja EASO *The importance of the early identification of signs of stress* (Znaczenie wczesnej identyfikacji oznak stresu), 2021, może być przydatna do podkreślenia znaczenia wsparcia dla urzędników pierwszej linii.

(42) Zob. [załącznik 4 „Wzory planu działania w zakresie dobrobytu pracowników i oceny ryzyka”](#). Bardziej kompleksowe podejście do ogólnej oceny ryzyka przedstawiono w ramach „interaktywnego narzędzia online oceny ryzyka”, EU-OSHA, 2021. To kompleksowe internetowe narzędzie do oceny ryzyka jest przeznaczone głównie dla mikro (mniej niż 10 pracowników) i małych (mniej niż 50 pracowników) przedsiębiorstw/organizacji. Zaleca się, aby treść została dostosowana do potrzeb organów ds. azylu i przyjmowania uchodźców. Zob. na przykład narzędzia dotyczące usług w zakresie bezpieczeństwa.

(43) Nadzór dydaktyczny w tym kontekście odnosi się do nadzoru nad zespołem lub przypadkiem i zapewnia członkom zespołu platformę do kierowanej refleksji oraz możliwość uczenia się od siebie nawzajem w systematyczny sposób. Interwizja jest formą rozwoju wiedzy w małej grupie specjalistów, członków kadry kierowniczej lub innych pracowników, których łączy wspólne wyzwanie lub problem. Zob. [część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników](#), sekcja 4.3 „Nadzór dydaktyczny”.

(44) Więcej informacji na temat tworzenia takich zespołów wsparcia można znaleźć w [części II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników](#), sekcja 3.3.1 „Zarządzanie incydentami krytycznymi”, sekcja 3.3.2 „Wsparcie koleżeńskie po incydencie krytycznym” i sekcja 3.3.3 „Zintegrowany zespół ds. incydentów”.

Odpowiedzialność za spełnienie standardu 4 spoczywa na działach HR wspieranych przez jednostki zajmujące się szkoleniami i budowaniem zdolności oraz członków kadry kierowniczej. W związku z tym pracownicy wchodzący w skład zespołów zarządzania stresem/incydentami lub wsparcia koleżeńskiego również ponoszą pewną odpowiedzialność, podobnie jak inni wewnętrzni lub zewnętrzni eksperci. Ważne jest, aby pracownicy poszukujący wsparcia ze strony zewnętrznych specjalistów mieli możliwość znalezienia takiego wsparcia w godzinach pracy. Dlatego istotne jest uwzględnienie ułatwień logistycznych, jak również skoordynowany proces kierowania do takich specjalistów.

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Pracownicy i kierownicy mają dostęp do szerokiej gamy szkoleń opracowanych w celu rozpoznawania oznak stresu, zapobiegania stresowi i promowania zdrowia psychicznego.	1a. Liczba pracowników biorących udział w sesjach szkoleniowych dotyczących zarządzania stresem. 1b. Odsetek pracowników, którzy wskazali, że dostarczone treści były istotne dla ich codziennej pracy.
QB2. Pracownicy i kadra kierownicza mają dostęp do działań i usług wspierających (świadczonych wewnętrznie lub zewnętrznie).	2a. Wybrano i przeszkolono punkt(-y)/zespoły do odpowiednich interwencji. 2b. Istnieją zakresy zadań dla wybranych osób kontaktowych/członków zespołu interwencyjnego oraz świadczonych przez nich usług. 2c. W razie potrzeby dostępne są jasne kryteria naboru i zakres zadań dla specjalistów zewnętrznych.
QB3. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej mają dostęp do działań promujących zdrowie.	3a. Liczba zorganizowanych działań na rzecz promocji zdrowia.

2.1.5. STANDARD 5: REAGOWANIE NA INCYDENTY KRYTYCZNE

Standard 5 ma na celu zapewnienie, aby organy były przygotowane do wspierania pracowników w powrocie do zdrowia po wystąpieniu incydentu krytycznego, który może mieć wpływ na ich zdrowie (psychiczne). Podkreśla on potrzebę opracowania narzędzi do radzenia sobie z każdą sytuacją krytyczną oraz jasno sformułowanych SOP (46). Promuje skuteczną, terminową i jednoznaczną odpowiedź dla pracowników, którzy zostali poszkodowani na skutek incydentu krytycznego (47). Organy powinny upewnić się, że istnieją wykwalifikowani członkowie zespołu, którzy zostali wystarczająco przeszkoleni, aby wspierać pracowników w potrzebie. Należy opracować standardowe procedury operacyjne dla zespołów wspierających. Powinno się w nich wskazać role

(45) Informacje o tym, jak wprowadzić ten standard, znajdują się w następujących sekcjach części II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników: sekcja 3.3.1 „Zarządzanie incydentami krytycznymi”, sekcja 3.3.2 „Wsparcie koleżeńskie po incydencie krytycznym” i sekcja 3.3.3 „Zintegrowany zespół ds. incydentów”. W przypadku odpowiednich kursów szkoleniowych należy zapoznać się z technikami deeskalacji, identyfikacją sygnałów ostrzegawczych i zaleceniami zawartymi w tych sekcjach. Należy zapoznać się również z załącznikiem 8 „Lista kontrolna incydentów krytycznych”.

(46) Zob. część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników, sekcja 3.3.1 „Zarządzanie incydentami krytycznymi” i załącznik 8 „Lista kontrolna incydentów krytycznych”.

(47) Standard 5 dotyczy wsparcia personelu w sytuacjach krytycznych i niekoniecznie odnosi się do szerszego obszaru zarządzania incydentami krytycznymi. Wsparcie dla wnioskodawców i deeskalacja zostały omówione w kontekście dobrobytu pracowników. Aby uwzględnić potencjalne dalsze potrzeby wnioskodawców wymagane będzie skierowanie do wewnętrznego lub zewnętrznego profesjonalnego podmiotu.



Standard 5:
Organy zapewniają szczególne wsparcie dla pracowników, którzy doświadczyli incydentu krytycznego (45).

i obowiązki członków zespołu zarządzania stresem/incydentami/wsparcia koleżeńskiego oraz dotyczące ich ograniczenia. Standardowe procedury operacyjne wskazują również, kiedy sprawa powinna zostać skierowana do specjalistów zewnętrznych lub kiedy należy zaangażować inne podmioty (np. działy ds. bezpieczeństwa, ochrony lub policję). Wszyscy pracownicy, a zwłaszcza urzędnicy pierwszej linii powinni mieć dostęp do działań mających na celu budowanie zdolności w zakresie technik deeskalacji.

Odpowiedzialność za spełnienie standardu 5 spoczywa na kadrze kierowniczej przy wsparciu zespołów powołanych do monitorowania incydentów krytycznych, a także na działach HR oraz działach ds. bezpieczeństwa i ochrony, w stosownych przypadkach.

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. W ramach organów powołuje się niezależną, wyszkoloną osobę (lub zespół) zaufania, z którą (lub z którym) można się konsultować po zaistnieniu krytycznych incydentów.	1a. Opracowano zakres zadań dla takiego zespołu lub takiej osoby kontaktowej. 1b. Wybrany zespół/osoba kontaktowa posiada odpowiednie umiejętności i przygotowanie, aby zapewnić potrzebne wsparcie.
QB2. Istnieją jasne wytyczne dla członków kadry kierowniczej, jak postępować po wystąpieniu incydentu krytycznego.	2a. Wprowadzono standardowe procedury operacyjne w zakresie zarządzania incydentami krytycznymi.
QB3. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej posiadają informacje, jak zwrócić się o konkretne wsparcie i uzyskać do niego dostęp po wystąpieniu incydentu krytycznego.	3a. Informacje o istnieniu, roli i obowiązkach osoby kontaktowej/zespołu interwencyjnego zostały przekazane wszystkim odpowiednim pracownikom. 3b. Sesje informacyjne (część szkolenia wdrażającego i innych szkoleń dla pracowników) mają na celu zaznajomienie pracowników ze standardowymi procedurami operacyjnymi oraz z tym, jak i od kogo można otrzymać wsparcie w przypadku wystąpienia incydentu krytycznego. 3c. Całkowita liczba i rodzaje zarejestrowanych incydentów krytycznych w porównaniu z incydentami wymagającymi działań następczych w odniesieniu do pracownika. 3d. Odsetek pracowników, którzy wyrazili zadowolenie z usług świadczonych przez osobę wspierającą/zespół wspierający.

2.1.6. STANDARD 6: BUDOWANIE ZDOLNOŚCI

W ramach standardu 6 kładzie się nacisk na podstawowe kompetencje, które należy wzmocnić lub rozwinąć w celu ustanowienia i rozwijania umiejętności wszystkich członków personelu pracującego w obszarze azylu lub przyjmowania uchodźców. Dobrostan wiąże się bezpośrednio z posiadaniem zasobów umożliwiających wypełnianie codziennych zadań w odpowiedni sposób. Należy promować i umożliwiać transfer wiedzy poprzez sesje szkoleniowe i inne odpowiednie formy wymiany. W związku z tym należy opracować strategię podnoszenia kwalifikacji obejmującą ocenę potrzeb i odpowiednie formy szkolenia, aby wspierać ten proces. Organom zaleca się zatem opracowanie rocznego planu szkoleń obejmującego szkolenia z zakresu umiejętności miękkich (mających na

(48) Zob. część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników, załącznik 14 „Przykładowy program szkolenia ukierunkowany na dobrobyt pracowników”.



Standard 6:
Organy zapewniają swoim pracownikom środki do rozwijania odpowiednich umiejętności (48).

celu poprawę dobrobytu pracowników). Ponadto promowane są wsparcie koleżeńskie i interwizja, aby umożliwić pracownikom omawianie i uczenie się od siebie nawzajem.

Odpowiedzialność za spełnienie standardu 6 spoczywa na kadrze kierowniczej i wewnętrznych lub zewnętrznych trenerach wspierających organy w tym działaniu ⁽⁴⁹⁾.

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Organy przeprowadziły ocenę potrzeb szkoleniowych oraz wdrożyły systematyczną ocenę programów szkoleniowych w celu zapewnienia wysokiej jakości skutecznego stosowania i przekazywania wiedzy w codziennej pracy.	1a. Przeprowadza się oceny potrzeb pracowników organów. 1b. Istnieje plan szkoleń, który obejmuje tematy dotyczące dobrostanu pracowników. 1c. Program szkoleń jest aktualizowany.
QB2. Organy wdrożyły szeroki zakres dostosowanych do potrzeb i standardowych sesji szkoleniowych.	2a. Liczba przeprowadzonych sesji szkoleniowych. 2b. Liczba przeprowadzonych sesji szkoleniowych związanych z dobrostanem pracowników. 2c. Liczba uczestników szkoleń w ciągu roku.
QB3. Organy oferują dodatkowe odpowiednie formy rozwoju zawodowego w celu zapewnienia transferu wiedzy.	3a. Liczba pracowników uczestniczących w działaniach wspierających w okresie sprawozdawczym (wsparcie koleżeńskie, interwizje, doradztwo indywidualne/grupowe itp.). 3b. Odsetek pracowników wskazujących podczas sesji informacyjnych, że dana interwencja, w której uczestniczyli, była postrzegana jako istotna dla zapewnienia dobrostanu.

2.1.7. STANDARD 7: BEZPIECZEŃSTWO I OCHRONA

Standard 7 dotyczy ograniczania ryzyka poprzez ustanowienie dobrze ustrukturyzowanych i właściwie przekazanych procedur bezpieczeństwa i ochrony ⁽⁵¹⁾. Celem jest ocena ryzyka zdrowotnego (fizycznego i psychologicznego) związanego z bezpieczeństwem i ochroną, aby stworzyć standardowe procedury operacyjne i zasady bezpieczeństwa w celu zapewnienia odporności. Dzięki wprowadzeniu tych procedur można zminimalizować ryzyko i związany z nim stres. Organom zaleca się zatem dopilnowanie, aby działy HR przekazywały w standardowym formacie wszystkim pracownikom i członkom kadry kierowniczej informacje o dostępie do środków i instrukcji związanych ze zdrowiem, bezpieczeństwem i ochroną. Co więcej, do innych zaleceń należą opracowanie metodyki monitorowania ryzyka oraz posiadanie rocznego planu monitorowania ryzyka. Zaleca się, aby urzędnicy pierwszej linii aktywnie uczestniczyli w ćwiczeniach z zakresu monitorowania ryzyka ⁽⁵²⁾.

(49) Niektóre tematy szkoleń mogą wymagać zlecenia na zewnątrz przez organy, które nie są w stanie zapewnić szkoleń wewnętrznych zgodnych z zaleceniami szkoleniowymi przedstawionymi w niniejszym poradniku. Europejski Urząd Wsparcia w dziedzinie Azyłu dysponuje odpowiednimi modułami szkoleniowymi, które obejmują niektóre z tematów zaproponowanych w niniejszym poradniku.

(50) Informacje o tym, jak wprowadzić ten standard, znajdują się w części II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników, sekcja 3.3.1 „Zarządzanie incydentami krytycznymi”. Zob. również załącznik 8 „Lista kontrolna incydentów krytycznych”, który może stanowić podstawę dla niektórych elementów standardowych procedur operacyjnych lub metodyki monitorowania ryzyka. Ponadto część III: Monitorowanie i ocena zawiera przydatne ankiety służące informowaniu o potrzebach i aktualizowaniu potrzeb określonych przez personel w zakresie bezpieczeństwa i ochrony, wyszczególnione w sekcji 3.3.1 „Lista kontrolna do analizy postępów w zakresie dobrobytu pracowników”.

(51) Ryzyko związane z uszkodzeniem sprzętu, powierzchni biurowej itp. nie jest tutaj przedmiotem zainteresowania i dlatego nie zostało uwzględnione.

(52) Zob. załącznik 4 „Wzory planu działania w zakresie dobrobytu pracowników i oceny ryzyka”.



Standard 7:
Organy wdrażają i przekazują konkretne wytyczne dotyczące zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony w oparciu o analizę ryzyka w różnych miejscach pracy (w tym w terenie) ⁽⁵⁰⁾.

Odpowiedzialność za spełnienie standardu 7 spoczywa na dziale (działach) bezpieczeństwa i ochrony przy wsparciu kadry kierowniczej wyższego szczebla, działów HR i powołanego zespołu zarządzania stresem/osoby kontaktowej (osób kontaktowych).

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej są informowani o hierarchii raportowania, którą należy stosować w przypadku innych zdarzeń związanych z zagrożeniem/ochroną poza incydentami krytycznymi.	1a. Wprowadzono i rozpowszechniono standardowe procedury operacyjne, które uzupełniają standardowe procedury operacyjne zarządzania incydentami krytycznymi.
QB2. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej otrzymują informacje o dostępie do środków/instrukcji związanych ze zdrowiem, bezpieczeństwem i ochroną.	2a. Funkcjonuje specjalna skrzynka pocztowa do przyjmowania i odpowiadania na zapytania pracowników. 2b. Rodzaje zgłaszanych obaw są dokumentowane ⁽⁵³⁾ . 2c. Odsetek pracowników, którzy podczas sesji informacyjnych stwierdzili, że ich zdaniem ich bezpieczeństwo i ochrona w miejscu pracy są traktowane z należytą uwagą.
QB3. Organy monitorują ryzyko w każdym miejscu pracy w ramach ciągłego i zmieniającego się procesu zarządzania ryzykiem oraz z udziałem urzędników pierwszej linii, aby w razie potrzeby dostosować środki bezpieczeństwa i ochrony.	3a. Wprowadzono metodykę i plan monitorowania ryzyka. 3b. Przeprowadza się regularną aktualizację planu monitorowania ryzyka. 3c. Liczba urzędników pierwszej linii, którzy uczestniczyli w corocznym monitorowaniu ryzyka.

2.1.8. STANDARD 8: MONITOROWANIE I OCENA

Standard 8 jest zgodny z obowiązkiem opieki ze strony organu. W związku z tym ważne jest wyznaczenie osoby lub zespołu odpowiedzialnego za prowadzenie regularnych działań mających na celu monitorowanie wprowadzonych środków na rzecz dobrobytu pracowników oraz skutków tych środków. Wspomniane działania obejmują badanie bazowe dobrostanu i samopoczucia pracowników oraz badania satysfakcji z zatrudnienia. Ma to na celu nie tylko zapewnienie, aby działania związane z dobrobytem pracowników były prowadzone zgodnie z planem, ale także zidentyfikowanie potencjalnych pojawiających się potrzeb w zakresie dobrobytu i zagrożeń psychospołecznych, zanim się one urzeczywistnią ⁽⁵⁵⁾. Ułatwia to również identyfikację obszarów, w których pracownicy wykazują się odpornością, oraz obszarów dobrych praktyk do celów wewnętrznego uczenia się.

Odpowiedzialność za spełnienie standardu 8 spoczywa na dziale (działach) monitorowania i oceny przy wsparciu ze strony kadry kierowniczej wyższego szczebla i działów HR.

(53) Poufność jest kluczową zasadą we wszystkich działaniach związanych dobrobytem pracowników.

(54) Informacje o tym, jak wprowadzić ten standard, znajdują się w [części II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników](#), sekcja 2.4 „Badanie jakości zatrudnienia”, oraz [część III: Monitorowanie i ocena](#), sekcja 3.3 dotycząca kompleksowego pakietu oceny jakości dobrobytu pracowników.

(55) Odpowiednie narzędzia do stworzenia planu monitorowania interwencji w zakresie dobrobytu pracowników są dostępne w [części III: Monitorowanie i ocena](#) rozdział 3 „Pakiet monitorowania jakości dobrobytu pracowników”.



Standard 8:
Standard 8: Organy monitorują i regularnie oceniają skuteczność wprowadzonych środków na rzecz dobrobytu pracowników oraz uwzględniają zdobyte doświadczenia ⁽⁵⁴⁾.

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Wprowadzono metodykę monitorowania i oceny w celu zbadania skuteczności wprowadzonych środków na rzecz dobrobytu pracowników.	1a. Wprowadzono metodykę monitorowania i oceny dobrobytu pracowników. 1b. Wybrana została osoba kontaktowa/zespół monitorujący.
QB2. Prowadzone są regularne działania monitorujące i oceniające, które obejmują zarządzanie ryzykiem ⁽⁵⁶⁾ związanym ze stresem.	2a. Corocznie sporządzane są sprawozdania z monitorowania i oceny. 2b. Ustalenia znajdują odzwierciedlenie w regularnych zaleceniach przedstawianych kadrze kierowniczej wyższego szczebla. 2c. Zalecenia są uwzględniane w przeglądzie strategii i planu działania w zakresie dobrobytu pracowników w określonych ramach czasowych.

2.2. STRATEGIA W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

Aby w spójny i kompleksowy sposób podejść do kwestii dobrobytu pracowników, organy ds. azylu i przyjmowania uchodźców powinny rozważyć **opracowanie i wdrożenie strategii w zakresie dobrobytu pracowników** ⁽⁵⁷⁾. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników przekłada standardy dobrobytu pracowników na konkretne cele polityki, aby umożliwić pracownikom prowadzenie zdrowego i produktywnego życia zawodowego przy jednoczesnym osiągnięciu i utrzymaniu ich pełnego potencjału. Ponadto strategia w zakresie dobrobytu pracowników przekłada ustalone cele na wysokiej jakości środki i usługi w zakresie dobrobytu pracowników, które są skuteczne, efektywne i mieszczą się w budżecie. Zaangażowanie i udział kadry kierowniczej wyższego szczebla oraz pracowników wszystkich szczebli w projektowaniu i realizacji znaczącej strategii w zakresie dobrobytu pracowników są kluczowe. Strategia będzie musiała obejmować zarządzanie ryzykiem w całym procesie.

Przed rozpoczęciem procesu opracowywania strategii w zakresie dobrobytu pracowników organy powinny zastanowić się nad odpowiedziami na poniższe pytania.

- Jakie mamy obecnie rozwiązania, które się sprawdzają, i gdzie są luki?
- Kim są główne grupy docelowe naszych obecnych interwencji?
- Czy obserwujemy tendencje, które wymagają uwagi z punktu widzenia dobrobytu pracowników (duża rotacja pracowników, zwiększona liczba incydentów krytycznych, częste nieobecności pracowników itp.)?
- Czy kadra kierownicza wyższego szczebla popiera i wspiera wprowadzenie strategii w zakresie dobrobytu pracowników?
- Dlaczego chcemy wdrożyć strategię (lub pewne jej części) właśnie teraz? Na przykład zwiększona ostatnio liczba incydentów krytycznych z udziałem pracowników

(56) Wzór oceny ryzyka i wyjaśnienie cyklu oceny ryzyka można znaleźć w załączniku 4 „Wzory planu działania w zakresie dobrobytu pracowników i oceny ryzyka”.

(57) Zob. załącznik 3 „Wzór strategii w zakresie dobrobytu pracowników”.

i wnioskodawców lub zewnętrzne, niekontrolowane sytuacje, takie jak wpływ COVID-19 na członków personelu.

W oparciu o osiem standardów dobrobytu pracowników, **po** przeprowadzeniu **oceny potrzeb** w organizacji należy sformułować **cele, podejście i środki** strategii w zakresie dobrobytu pracowników ⁽⁵⁸⁾. Ocena potrzeb ma na celu określenie aktualnej sytuacji w zakresie dobrostanu pracowników w ramach organu. Odbywa się to poprzez identyfikację **istniejących potrzeb** i **potencjalnych zagrożeń** oraz tego, czy i w jaki sposób są one uwzględniane w istniejących strategii i mechanizmach.

Ocena potrzeb będzie miała na celu zebranie, z pełnym poszanowaniem ochrony danych osobowych, informacji dotyczących:

- danych demograficznych organizacji (profil wiekowy i płciowy pracowników, role związane z siedzącym trybem życia i aktywnością fizyczną, pracownicy biurowi i przemieszczający się),
- zdrowia pracowników (dane o chorobach/nieobecnościach, główne przyczyny roszczeń medycznych, wypadki/krytyczne incydenty, korzystanie przez pracowników z istniejących programów pomocowych),
- informacji zwrotnych od pracowników w odniesieniu do zagrożeń i potrzeb związanych z dobrobytem pracowników poprzez ankiety, grupy dyskusyjne i rozmowy w zespołach.

Ocena potrzeb ma dostarczyć odpowiedzi na takie pytania jak te poniżej.

- Czy kadra kierownicza i urzędnicy pierwszej linii w organie uważają, że należy brać pod uwagę dobrostan w ich miejscu pracy?
- Jakie zagrożenia związane z pracą ⁽⁵⁹⁾ zostały zidentyfikowane jako najbardziej palące w odniesieniu do dobrostanu?
- Jakie rodzaje działań dają największe szanse na osiągnięcie dobrych wyników?
- Jaki format przyszłych środków/działań będzie najlepszy dla kadry kierowniczej i urzędników pierwszej linii?
- Czy istnieją zasoby i wiedza ekspercka niezbędne do wprowadzenia, wdrożenia i monitorowania/oceny wprowadzonych środków?
- Kto jest odpowiedzialny za realizację proponowanych interwencji (wewnętrzni lub zewnętrzni specjaliści, członkowie zespołu, członkowie kadry kierowniczej itp.) i czy dostępny jest budżet?

Należy opracować metodykę oceny potrzeb, a ocena potrzeb powinna być przeprowadzona przez zewnętrznego lub wewnętrznego eksperta (ekspertów)/zespół ekspertów. Wyniki **oceny potrzeb**, która powinna koncentrować się na nowych

(58) Narzędzia do oceny potrzeb, monitorowania wpływu wysiłków i ogólnej oceny działań w zakresie opieki społecznej personelu znajdują się w części III: **Monitorowanie i ocena**. Zaleca się zapoznanie ze wszystkimi trzema częściami poradnika, ponieważ wszystkie trzy części są ze sobą powiązane.

(59) Leka, S., Griffiths, A. i Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work”, [w:] *Work Organisation and Stress*, Światowa Organizacja Zdrowia, Genewa, 2004, s. 10.

zidentyfikowanych potencjalnych **czynnikach ryzyka**, będą podstawą do opracowania strategii w zakresie dobrobytu pracowników, która powinna dążyć do realizacji celów w zakresie dobrobytu pracowników w cyklach dwu- lub trzyletnich. Strategia powinna być corocznie oceniana pod względem skuteczności i adekwatności.

2.3. PLAN DZIAŁANIA W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

Cele strategii w zakresie dobrobytu pracowników będą punktem wyjścia do **opracowania planu działania** ⁽⁶⁰⁾. Wyznaczone cele i środki strategii mają być realizowane poprzez wprowadzenie konkretnych i wymiernych działań, o których w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób informuje się wszystkich pracowników za pośrednictwem właściwych kanałów. Działania wprowadzone w planie działania powinny być oceniane, przeglądane i aktualizowane w razie potrzeby.

W planie działania porusza się następujące kwestie.

- Jakie są rodzaje działań, które mają być realizowane w danym przedziale czasowym?
- Który dział/jednostka/zespół odpowiada za realizację proponowanych działań (wewnętrzni lub zewnętrzni specjaliści, członkowie zespołu, członkowie kadry kierowniczej itp.)?
- Kim jest grupa docelowa (grupy docelowe) działań?
- Jakie są ramy czasowe i częstotliwość realizacji proponowanych działań?
- Jaki jest podział budżetu na poszczególne działania?

Skuteczne promowanie dobrobytu pracowników będzie wymagało stabilnej infrastruktury środowiska pracy, obejmującej następujące elementy:

- standardy polityki w zakresie dobrobytu pracowników, które są zakorzenione w strategii organizacji, ogólnym podejściu do polityki i środkach,
- jasną politykę w zakresie dobrobytu pracowników, która jest wyraźnie oparta na zidentyfikowanych potrzebach i jest dobrze przekazywana wszystkim pracownikom,
- zatwierdzony i dostępny budżet na realizację tej polityki,
- wyznaczoną osobę lub zespół odpowiedzialny za realizację polityki,
- dobrze wyszkoloną osobę posiadającą umiejętności niezbędne do wdrożenia polityki lub zespół,
- silne przywództwo i wysoki poziom poparcia strategii ze strony pracowników.

Przed rozpoczęciem prac nad strategią i planem działania w zakresie dobrobytu pracowników należy je przedstawić do konsultacji kadrze kierowniczej wyższego szczebla

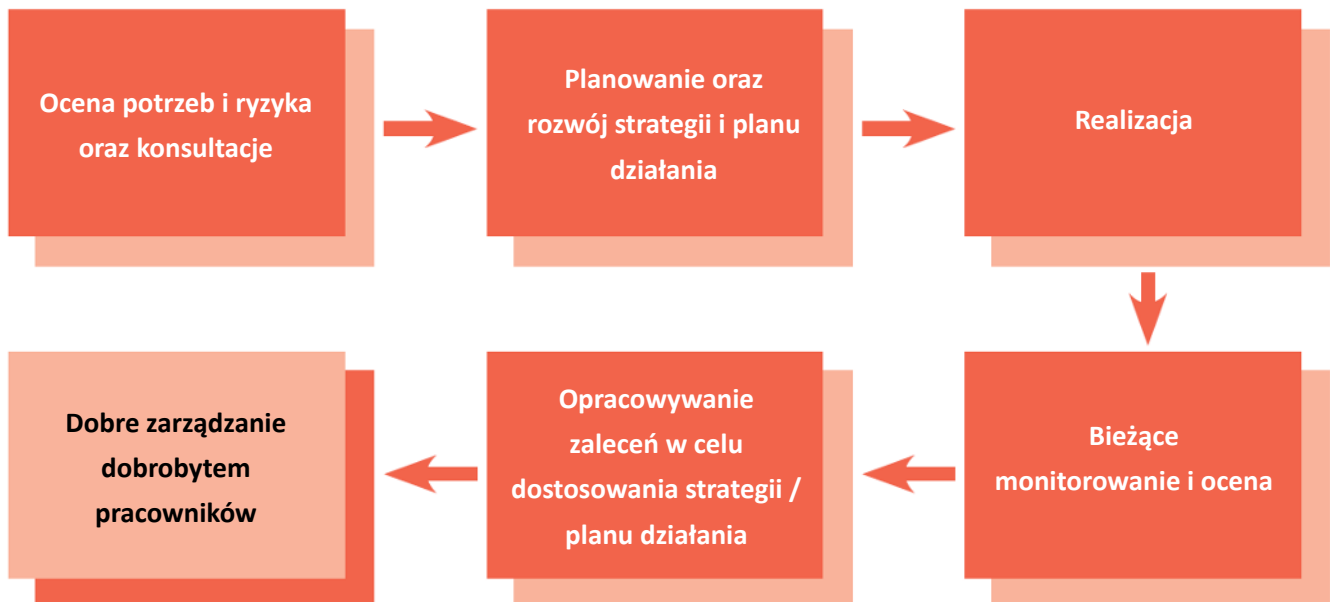
(60) Zob. załącznik 4 „Wzory planu działania w zakresie dobrobytu pracowników i oceny ryzyka”.

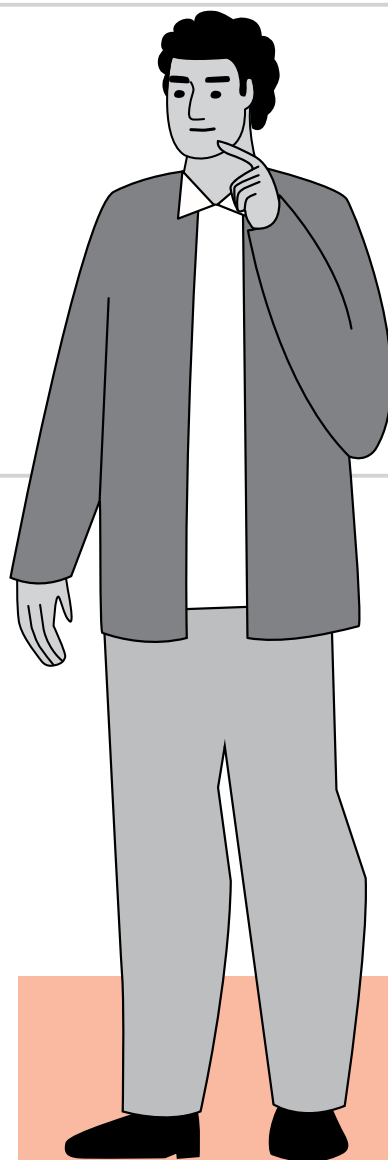
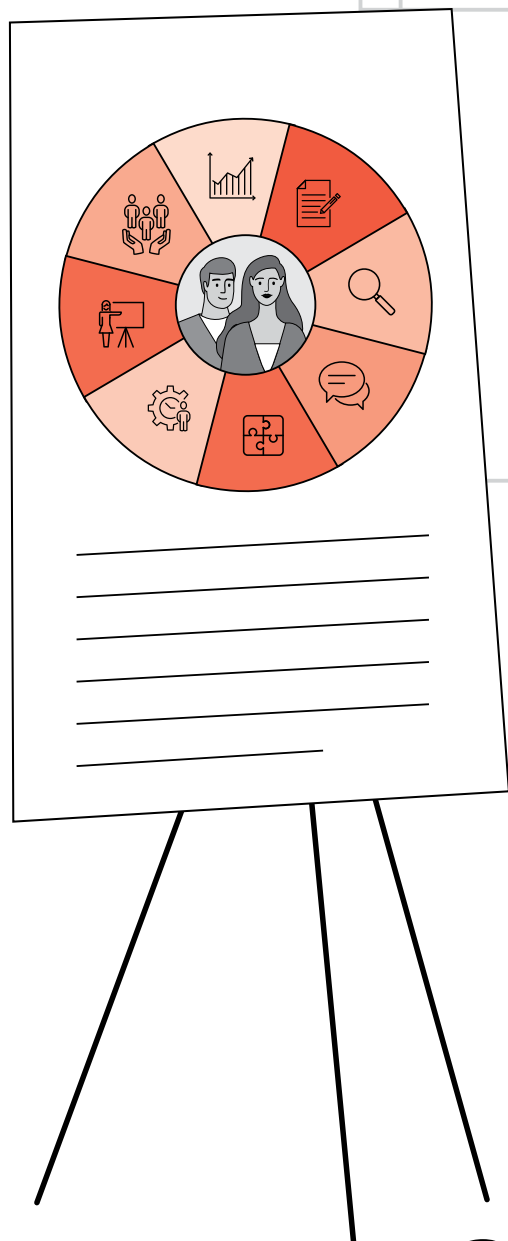
i komitetowi przedstawiciele pracowników. Pozwala to na uwzględnienie cennych informacji zwrotnych oraz zapewnia świadomość, zrozumienie i zaangażowanie.

Strategia w zakresie dobrobytu pracowników będzie skuteczna, jeśli jej priorytety i cele zostaną dobrze zakomunikowane, tak aby:

- członkowie kadry kierowniczej rozpoznawali potrzeby, w pełni wykorzystywali istniejące środki z korzyścią dla swoich zespołów i siebie, promowali zdrowe nawyki i zachowania w pracy oraz aktywnie komunikowali się z kierownictwem wyższego szczebla, aby w razie potrzeby zapewnić wczesne i zapobiegawcze interwencje,
- członkowie personelu rozumieli swoją rolę, uczestniczyli w inicjatywach, korzystali z dostępnych zasobów i przekazywali informacje zwrotne.

RYSUNEK 4. Etapy opracowywania polityki w zakresie dobrobytu pracowników





3. ŚRODKI NA RZECZ DOBROBYTU PRACOWNIKÓW W SKRÓCIE

Zalecany kompleksowy pakiet **środków w zakresie dobrobytu pracowników, które należy wprowadzić**, opracowano na podstawie dobrych praktyk i wiedzy specjalistycznej, którymi eksperci z państw UE+ dzielili się podczas posiedzeń sieci EASO. Może on służyć jako niewyczerpujący przykład dla organów, które mogą się na nim wzorować lub uwzględnić jego aspekty przy opracowywaniu koncepcji wprowadzenia konkretnych środków w zakresie dobrobytu pracowników.

Proponowany pakiet jest zgodny z **trzema fazami zatrudnienia**:

- przed zatrudnieniem, po którym następuje wdrażanie do pracy,
- bieżące wsparcie,
- zakończenie oddelegowania/zakończenie umowy

Środki są wyraźnie powiązane z odpowiednimi standardami dobrobytu pracowników i odpowiadają na konkretne potrzeby. Ponadto pakiet środków zawiera wyraźne odniesienie do strony wdrażającej i docelowych grup pracowników. Wskazówki dotyczące sposobu wdrażania niektórych z głównych zalecanych środków można znaleźć w innych częściach niniejszego poradnika ([część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników](#) oraz [część III: Monitorowanie i ocena](#)).

ŚRODKI	OGÓLNY OPIS/KONKRETNY ŚRODEK	ODNIESIENIE DO STANDARDU (STANDARDÓW)	DOKUMENTY REFERENCYJNE STANOWIĄ CZĘŚĆ NINIJSZEGO TRZYCZĘŚCIOWEGO PORADNIKA	STRONA INICJUJĄCA/ WDRAŻAJĄCA				GRUPA DOCELOWA		PROCES PRZED ZATRUDNIENIEM/PROCES NABORU	WDRAŻANIE DO PRACY/ PRZED ODDELEGOWANIEM	BIEŻĄCE WSPARCIE	ZAKOŃCZENIE/PO ODDELEGOWANIU
				CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	HR/ ADMINISTRACJA	SPECJALISTA WEWNĘTRZNY/ ZEWNĘTRZNY	CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	URZĘDNIK PIERWSZEJ LINII					
Interwencja wspierająca													
Rozmowy częściowo ustrukturyzowane	Ustrukturyzowane, zinstytucjonalizowane, regularne dyskusje między kadrą kierowniczą a pracownikami w celu określenia niedociągnięć, zagrożeń itp. mają kluczowe znaczenie i powinny rozpocząć się podczas wdrażania/ przed oddelegowaniem.	SWS 2: ocena i preselekcja SWS 3: komunikacja SWS 4: zapobieganie SWS 8: monitorowanie i ocena	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Seksja 2.2 „Częściowo ustrukturyzowane spotkania indywidualne” Załącznik 3 „Częściowo ustrukturyzowane spotkania kontrolne lub spotkania indywidualne”	✓	✓			✓		✓			
Interwencja	Wsparcie udzielane przez współpracowników równego szczebla w celu znalezienia rozwiązania dla jednego konkretnego problemu.	SWS 3: komunikacja SWS 4: zapobieganie SWS 5: reagowanie na incydenty krytyczne	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Seksja 3.1. „Interwencja” Załącznik 6 „Metody interwencji”	✓				✓			✓		
Wsparcie psychologiczne	Indywidualne wsparcie ze strony zewnętrznego (lub wewnętrznego) psychologa, w ramach bieżącego wsparcia lub przed odejściem/ zakończeniem oddelegowania.	SWS 4: zapobieganie SWS 5: reagowanie na incydenty krytyczne	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Seksja 4.2 „Indywidualne sesje doradcze”	✓				✓			✓	✓	
Nadzór dydaktyczny	Doradztwo grupowe/wymiana doświadczeń prowadzona przez wykwalifikowanego trenera w celu przeanalizowania doświadczeń.	SWS 3: komunikacja SWS 4: zapobieganie SWS 5: reagowanie na incydenty krytyczne	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Seksja 4.3 „Nadzór dydaktyczny”	✓				✓			✓	✓	
Mediacja	Ustrukturyzowane doradztwo mediatora w celu rozwiązania konfliktów.	SWS 3: komunikacja SWS 4: zapobieganie SWS 5: reagowanie na incydenty krytyczne	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Seksja 4.4. „Mediacja”	✓				✓			✓	✓	

ŚRODKI	OGÓLNY OPIS/KONKRETNY ŚRODEK	ODNIENIE DO STANDARDU (STANDARDÓW)	DOKUMENTY REFERENCYJNE STANOWIĄ CZĘŚĆ NINIJSZEGO TRZYCZĘŚCIOWEGO PORADNIKA	STRONA INICJUJĄCA/WDRAŻAJĄCA			GRUPA DOCELOWA		PROCES PRZED ZATRUDNIENIEM/PROCES NABORU	WDRAŻANIE DO PRACY/PRZED ODELEGOWANIEM	BIEŻĄCE WSPARCIE	ZAKOŃCZENIE/PO ODELEGOWANIU
				CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	HR/ADMINISTRACJA	SPECJALISTA WEWNĘTRZNY/ZEWNĘTRZNY	CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	URZĘDNICY PIERWSZEJ LINII				
Interwencja wspierająca												
Ustrukturyzowane informacje zwrotne przekazywane za pomocą ankiet/kwestionariuszy	<p>Informacje zwrotne na temat dobrostanu, efektów działań przywódczych, potrzeb itp. można uzyskać za pomocą (anonimowych) ankiet przeprowadzanych przez członków kadry kierowniczej lub organy.</p> <p>Tego typu ankiety są również stosowane w odniesieniu do pracowników, którzy odchodzą z pracy, oraz przez organy w celu zdobycia wiedzy.</p>	<p>SWS 2: ocena i preselekcja</p> <p>SWS 3: komunikacja</p> <p>SWS 4: zapobieganie</p> <p>SWS 8: monitorowanie i ocena</p>	<p>Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników</p> <p>Sekcja 2.4 „Badanie jakości zatrudnienia”</p> <p>Część III: Monitorowanie i ocena</p> <p>Rozdział 3 „Pakiet monitorowania jakości dobrobytu pracowników”</p> <p>Załącznik 4 „Sesje informacyjne”</p>	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Dyskusje w grupach	<p>Dyskusje w grupach prowadzone przez moderatora powinny być stosowane w przypadku, gdy dane zagadnienie wymaga szerszego omówienia, niż jest to możliwe w ankiecie.</p>	<p>SWS 2: ocena i preselekcja</p> <p>SWS 3: komunikacja</p> <p>SWS 4: zapobieganie</p> <p>SWS 8: monitorowanie i ocena</p>	<p>Część I: Standardy i polityka</p> <p>Załącznik 5 „Przekazywanie komunikatów na temat dobrobytu pracowników”</p> <p>Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników</p> <p>Rozdział 2 „Narzędzia oceny”</p> <p>Załącznik 17 „Dyskusja w grupie”</p> <p>Część III: Monitorowanie i ocena</p> <p>Rozdział 3 „Pakiet monitorowania jakości dobrobytu pracowników”</p> <p>Załącznik 4 „Sesje informacyjne”</p>	✓		✓				✓		

ŚRODKI	OGÓLNY OPIS/KONKRETNY ŚRODEK	ODNIESIENIE DO STANDARDU (STANDARDÓW)	DOKUMENTY REFERENCYJNE STANOWIĄ CZĘŚĆ NINIJSZEGO TRZYCZĘŚCIOWEGO PORADNIKA	STRONA INICJUJĄCA/ WDRAŻAJĄCA			GRUPA DOCELOWA		PROCES PRZED ZATRUDNIENIEM/PROCES NABORU	WDRAŻANIE DO PRACY/ PRZED ODDELEGOWANIEM	BIEŻĄCE WSPARCIE	ZAKONCZENIE/PO ODDELEGOWANIU
				CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	HR/ ADMINISTRACJA	SPECJALISTA WEWNĘTRZNY/ ZEWNĘTRZNY	CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	URZĘDNIK PIERWSZEJ LINII				
Interwencja wspierająca												
Psychospołeczne sesje grupowe/ coaching	Zaangażowanie psychologa może pomóc w wykryciu ukrytych zagrożeń lub problemów w grupie. Korzystne może być również indywidualne wsparcie ze strony wykwalifikowanego coacha/psychologa w celu rozwiązania osobistych problemów w pracy.	SWS 3: komunikacja SWS 4: zapobieganie SWS 5: reagowanie na incydenty krytyczne	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Sekcja 4.1 „Psychospołeczne sesje grupowe i coaching” Sekcja 4.2 „Indywidualne sesje doradcze”	✓			✓				✓	✓
Rozmowy po oddelegowaniu lub rozmowy częściowo ustrukturyzowane	Rozmowy prowadzone przez wykwalifikowanego trenera (np. psychologa) w celu oceny niedociągnięć, wykrycia zagrożeń dla zdrowia i stworzenia przestrzeni do wymiany doświadczeń. Ustrukturyzowane, zinstytucjonalizowane, regularne dyskusje między kadrą kierowniczą a pracownikami w celu określenia niedociągnięć, zagrożeń itp. mają kluczowe znaczenie i powinny rozpocząć się podczas wdrażania/ przed oddelegowaniem.	SWS 2: ocena i preselekcja SWS 3: komunikacja SWS 4: zapobieganie SWS 5: reagowanie na incydenty krytyczne SWS 7: bezpieczeństwo i ochrona SWS 8: monitorowanie i ocena	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Sekcja 2.2 „Częściowo ustrukturyzowane spotkania indywidualne” Załącznik 3 „Częściowo ustrukturyzowane spotkania kontrolne lub spotkania indywidualne”				✓	✓				✓

ŚRODKI	OGÓLNY OPIS/KONKRETNY ŚRODEK	ODNIENIE DO STANDARDU (STANDARDÓW)	DOKUMENTY REFERENCYJNE STANOWIĄ CZĘŚĆ NINIEJSZEGO TRZYCZĘŚCIOWEGO PORADNIKA	STRONA INICJUJĄCA/WDRĄŻAJĄCA			GRUPA DOCELOWA		PROCES PRZED ZATRUDNIENIEM/PROCES NABORU	WDRĄŻANIE DO PRACY/PRZED ODELEGOWANIEM	BIEŻĄCE WSPARCIE	ZAKOŃCZENIE/PO ODELEGOWANIU
				CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	HR/ADMINISTRACJA	SPECJALISTA WEWNĘTRZNY/ZEWNĘTRZNY	CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	URZĘDNICY PIERWSZEJ LINII				
Samoopieka												
Strategie wycofywania się	Wskazówki dotyczące strategii i ćwiczeń do samodzielnego zastosowania w sytuacjach stresowych i krytycznych	SWS 4: zapobieganie SWS 5: reagowanie na incydenty krytyczne	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Rozdział 5 „Samoopieka” Załącznik 12 „Wyznaczenie granic i techniki pomocy w powrocie po incydencie krytycznym”	✓	✓	✓	✓				✓	
Techniki pomocy w powrocie do chwili obecnej	Ćwiczenia relaksacyjne pozwalające uspokoić się w stresującym otoczeniu	SWS 4: zapobieganie SWS 5: reagowanie na incydenty krytyczne	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Rozdział 5 „Samoopieka” Załącznik 12 „Wyznaczenie granic i techniki pomocy w powrocie po incydencie krytycznym”	✓	✓	✓	✓				✓	
Test wypalenia zawodowego	Test samooceny dostępny dla wszystkich pracowników (<i>open source</i>)	SWS 4: zapobieganie SWS 5: reagowanie na incydenty krytyczne	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Seksja 2.5 „Samooceena: test wypalenia zawodowego” Załącznik 5 „Samooceena: test wypalenia zawodowego”	✓	✓	✓	✓				✓	

ŚRODKI	OGÓLNY OPIS/KONKRETNE SZKOLENIE	ODNIESIENIE DO STANDARDU (STANDARDÓW)	DOKUMENTY REFERENCYJNE STANOWIĄ CZĘŚĆ NINIJSZEGO TRZYCZĘŚCIOWEGO PORADNIKA	STRONA INICJUJĄCA/WDRAŻAJĄCA			GRUPA DOCELOWA		PRZED ZATRUDNIENIEM/ NABÓR	WDRAŻANIE DO PRACY/ PRZED ODDELEGOWANIEM	BIEŻĄCE WSPARCIE	ZAKOŃCZENIE/PO ODDELEGOWANIU	
				CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	HR/ ADMINISTRACJA	SPECJALISTA WEWNĘTRZNY/ ZEWNĘTRZNY	CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	URZĘDNICY PIERWSZEJ LINII					
Budowanie zdolności													
Szkozenie zawodowe	Szkolenie w zakresie rekrutacji i naboru personelu	SWS 6: budowanie zdolności	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Rozdział 6 „Interwencje służące budowaniu zdolności” Sekcja 6.2 „Budowanie zdolności zorientowanej na dobrobyt pracowników” Załącznik 14 „Przykładowy program szkolenia ukierunkowany na dobrobyt pracowników”	✓			✓		✓				
	Szkolenie w zakresie wytycznych dotyczących ochrony danych												
	Szkolenie w zakresie rozwoju zawodowego: urzędnicy prowadzący sprawy i urzędnicy ds. przyjmowania (np. podstawowe moduły EASO dotyczące azylu)				✓			✓			✓		
Szkozenie wpro-wadzające na temat struktury organizacyjnej i funkcjonują-cych systemów	Kultura organizacyjna (w tym hierarchia i kanały komunikacji)	SWS 1: dokumentacja i informacje	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Rozdział 6 „Interwencje służące budowaniu zdolności” Sekcja 6.2 „Budowanie zdolności zorientowanej na dobrobyt pracowników” Załącznik 14 „Przykładowy program szkolenia ukierunkowany na dobrobyt pracowników”										
	Przegląd procedur, zasad i przepisów	SWS 3: komunikacja											
	Procedury administracyjne	SWS 4: zapobieganie											
	Kodeks postępowania i polityka przeciwdziałania molestowaniu (seksualnemu) (lub podobna)	SWS 6: budowanie zdolności											
	Struktura organizacyjna i zespół kierowniczy (hierarchia)			✓					✓				

4. UDZIELANIE INFORMACJI



Wszyscy pracownicy organu powinni zostać poinformowani o strategii w zakresie dobrobytu pracowników, planie działania i wprowadzonych środkach monitorowania. Czytelne kanały komunikacyjne gwarantują, że pracownicy mogą w każdej chwili uzyskać dostęp do informacji na temat tego, jak skorzystać z polityki i mechanizmów w zakresie dobrostanu w organizacji. Należy również zapewnić dostęp do standardowych procedur operacyjnych, przy pomocy których w miejscu pracy egzekwuje się środki polityki w zakresie dobrostanu pracowników. Posiadanie niezbędnych informacji we właściwym czasie i przekazywanie ich odpowiednim pracownikom w przejrzysty i jednoznaczny sposób jest niezbędne dla efektywnego działania oraz podejmowania decyzji na wszystkich poziomach. Dotyczy to również tego, jakie informacje są dostępne wewnątrz w ramach danego organu oraz w jaki sposób informacje są przekazywane i kierowane, przez kogo i kiedy.

Chociaż dostarczanie odpowiednich i dostosowanych do potrzeb informacji w dziedzinie azylu i przyjmowania wraz ze zmieniającymi się okolicznościami ma zasadnicze znaczenie, 30 % respondentów nie wie lub nie jest pewnych istnienia w ich środowisku pracy jakichkolwiek strategii dotyczących kwestii związanych z dobrobytem pracowników. Około 70 % respondentów nie zna lub nie jest pewnych tych strategii, przy czym są to głównie przedstawiciele organów ds. azylu i przyjmowania uchodźców, a nie organizacji społeczeństwa obywatelskiego (61).

Członkowie kadry kierowniczej i koordynatorzy zespołów są ogniwem łączącym kadre kierowniczą wyższego szczebla z urzędnikami pierwszej linii w danym organie. Pełnią oni zatem kluczową rolę w przekazywaniu informacji na dany temat (w tym na temat dobrobytu pracowników) do zespołu, którym kierują. Kiedy w organie funkcjonuje sprawny system komunikacji, wszyscy pracownicy odnoszą korzyści, a motywacja urzędników pierwszej linii wzrasta.

Oprócz zagwarantowania, że strategia organizacji w zakresie dobrobytu pracowników jest przekazywana wszystkim pracownikom, a w szczególności urzędnikom pierwszej linii, zaleca się również, aby członkowie kadry kierowniczej korzystali z materiałów wizualnych na ten temat i odpowiednio je eksponowali.

Materiały związane z dobrobytem pracowników mogą obejmować:

- plakat przedstawiający szczegółowo osiem standardów dobrobytu pracowników (62) umieszczony w widocznym miejscu, w którym będzie mogła go zobaczyć większość pracowników,

(61) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* [Sprawozdanie z mapowania inicjatyw w zakresie dobrobytu pracowników wprowadzonych przez agencje działające w dziedzinie azylu w Europie], 2019, s. 10 (dokument zastrzeżony).

(62) Plakat z ośmioma standardami dobrobytu pracowników znajduje się w załączniku 2 „Standardy dobrobytu pracowników (plakat)”.

- podstawowe wiadomości udostępnione i umieszczone w widocznym miejscu w formie pocztówek/plakatów ⁽⁶³⁾ dla wszystkich pracowników do wglądu podczas sesji wdrażających,
- rozpowszechnianie linku do animacji EASO *The importance of the early identification of signs of stress* [Znaczenie wczesnej identyfikacji oznak stresu] ⁽⁶⁴⁾ wśród przyszłych kierowników i urzędników pierwszego kontaktu.

Pokazanie, że dany organ dba o dobrobyt pracowników poprzez opracowanie materiałów informacyjnych i wyeksponowanie materiałów dotyczących dobrobytu pracowników, świadczy o zaangażowaniu pracodawcy.

Ponadto zaleca się, aby członkowie kadry kierowniczej mieli dostęp do odpowiednich informacji związanych z dobrobytem pracowników. Zadanie to może być realizowane przez dział HR oraz IT.

Każdy członek kadry kierowniczej powinien mieć dostęp do folderu informacyjnego dotyczącego dobrobytu pracowników, zawierającego następujące elementy:

- Zaktualizowany dokument w formacie PDF dotyczący strategii w zakresie dobrobytu pracowników, który należy udostępnić nowym pracownikom. Zawiera on informacje na temat głównych narzędzi/działań promowanych przez organ w tym zakresie oraz dane kontaktowe (aktualny adres e-mail), a także szczegółowy opis sposobu uzyskania dostępu do usług, składania zapytań i skarg związanych z dobrostanem pracowników.
- Listy kontrolne i standardowe procedury operacyjne dotyczące zarządzania incydentami krytycznymi, w tym lista kontaktowa pracowników odpowiedzialnych za podjęcie działań następczych w stosunku do pracowników, których te incydenty dotyczą.
- Odpowiednie materiały informacyjne na temat dobrobytu pracowników i samoopieki.
- Ogólna i aktualna lista kontaktowa wewnętrznych/zewnętrznych ⁽⁶⁵⁾ specjalistów wspierających dobrostan pracowników. Specjaliści ci są rekrutowani przez dział HR, aby zapewnić wsparcie pracownikom w potrzebie. Lista kontaktowa obejmuje:
 - wewnętrznych członków powołanych zespołów (np. wsparcie koleżeńskie/zintegrowany zespół ds. incydentów) oraz innych specjalistów zapewniających w razie potrzeby indywidualne wsparcie;
 - nazwisko(-a) i numer(-y) telefonu(-ów) pracownika(-ów) ds. bezpieczeństwa i ochrony oraz lekarza lub lekarzy, z którymi w razie potrzeby kontaktuje się organ.

Jeśli organ ma możliwość korzystania z usług wewnętrznych specjalistów w zakresie doradztwa, np. doradcy personalnego lub zespołu ds. zarządzania stresem, wówczas pracownikom udostępnia się ich dane kontaktowe.

(63) Podstawowe komunikaty dotyczące dobrobytu pracowników znajdują się w załączniku 5 „Przekazywanie komunikatów na temat dobrobytu pracowników”.

(64) Zob. animacja EASO: *The importance of early identification of signs of stress*, 2021.

(65) Osoby wyznaczone do kontaktu będą objęte protokołem ustaleń w celu zapewnienia terminowego podjęcia działań następczych w stosunku do potrzebującego pracownika, bez żadnych przeszkód biurokratycznych. Taka procedura powinna być stosowana szczególnie w przypadku incydentów krytycznych.

Jeżeli do dyspozycji jest tylko wsparcie zewnętrzne, zaleca się przeprowadzenie przez dział HR rekrutacji co najmniej dwóch lub trzech specjalistów. Dział HR uwzględnia ich wykształcenie (np. podstawową wiedzę na temat wyzwań związanych z pracą, jakie stoją przed pracownikami zajmującymi się azylem i przyjmowaniem uchodźców). Należy również uwzględnić język, wiek, płeć i pochodzenie kulturowe, aby zagwarantować różnorodność specjalistów zapewniających wsparcie i skuteczne działania następcze w stosunku do potrzebującego pracownika. Nie ma potrzeby, aby specjaliści zewnętrzni byli zawsze dostępni na spotkaniach osobistych. W razie potrzeby, aby zapewnić sprawne i terminowe działania następcze, przydatną alternatywą mogą być spotkania zdalne z wykorzystaniem wideorozmów lub rozmów telefonicznych. Jest to szczególnie istotne, gdy miejsce pracy znajduje się w odległej lokalizacji lub gdy pojawiają się inne trudności ⁽⁶⁶⁾.

(66) Na przykład w przypadkach ograniczonej możliwości poruszania się ze względów bezpieczeństwa lub zdrowotnych.

ZAŁĄCZNIKI



ZAŁĄCZNIK 1. DEFINICJE

W niniejszym poradniku używa się terminu **dobrobyt pracowników** ⁽⁶⁷⁾ jako terminu zbiorczego odnoszącego się do polityki i środków ukierunkowanych na dobrostan pracowników rozumiany zarówno w sensie fizycznym, jak i emocjonalnym. Dobrobyt pracowników odnosi się do utrzymania zdrowia i bezpieczeństwa w każdym aspekcie związanym z pracą. W tym celu pracodawcy oceniają **ryzyko**, na jakie mogą być narażeni pracownicy w środowisku pracy, oraz wprowadzają środki zapobiegawcze i ochronne, takie jak zapewnienie, aby każdy pracownik otrzymał niezbędne **informacje i szkolenia** w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa.

Dobrostan ⁽⁶⁸⁾ w pracy rozumiany jest jako zdrowie fizyczne oraz spełnienie moralne i społeczne, a nie tylko brak wypadków czy chorób zawodowych. Pozytywne aspekty dobrostanu w pracy obejmują samoakceptację, autonomię, entuzjazm, rozwój zawodowy, cel, pozytywne relacje z innymi i rozwój osobisty ⁽⁶⁹⁾.

Stres ⁽⁷⁰⁾ definiuje się w kategoriach dynamicznych interakcji między jednostką a jej środowiskiem. Często można go stwierdzić na podstawie występowania problematycznego dopasowania między osobą a środowiskiem oraz reakcji emocjonalnych, które leżą u podstaw tych interakcji.

Stres w miejscu pracy ⁽⁷¹⁾ występuje wtedy, gdy presja wynikająca z wymagań pracy i innych czynników stresogennych związanych z pracą staje się nadmierna i długotrwała w stosunku do postrzeganych zasobów, możliwości i umiejętności danej osoby w zakresie radzenia sobie z nią.

Istnieje rozróżnienie między pojęciami **stresu w miejscu pracy** a **wyzwaniami w pracy** ⁽⁷²⁾. Doświadczanie wyzwań w pracy może dodawać energii psychicznej i fizycznej oraz zachęcać do zdobywania nowych umiejętności. Poczucie, że praca stanowi wyzwanie, jest ważnym elementem rozwoju i utrzymania zdrowego psychologicznie środowiska pracy. Z kolei odczuwanie stresu wiąże się z negatywnym stanem psychologicznym o komponentach poznawczych i emocjonalnych, które wpływają na **zdrowie zarówno jednostki, jak i organizacji**.

Gdy reakcje stresowe (poznawcze, emocjonalne, behawioralne i psychologiczne) utrzymują się przez dłuższy czas, może to prowadzić do bardziej trwałych, mniej odwracalnych **skutków (zdrowotnych)**. Przykłady obejmują **chroniczne zmęczenie**,

(67) Twoja Europa, „Health and safety at work” [Zdrowie i bezpieczeństwo w pracy], 2020.

(68) EU-OSHA, „Work-life balance – managing the interface between family and working life” [Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym – zarządzanie interfejsem życia rodzinnego i zawodowego], OSHwiki, 2015. W szerszym znaczeniu dobrostan wynika z zaspokojenia ważnych potrzeb człowieka oraz realizacji celów i planów życiowych. Dobrostan obejmuje pozytywną ocenę życia przez ludzi, w tym pozytywne emocje, zaangażowanie, satysfakcję i znaczenie.

(69) „Growth and transformation”, *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, nr 12, 2020, s. 17. Chociaż szczęście i dobrostan w miejscu pracy są częściowo związane z indywidualnymi dochodami, istnieją również inne czynniki, które się do tego przyczyniają. W pewnym momencie poziom szczęścia i zadowolenia z życia przestaje mieć związek z wysokością dochodów.

(70) Cox, T., Griffiths, A.J. i Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, 2000.

(71) EU-OSHA, „Work-related stress: nature and management” [Stres w miejscu pracy: charakter i zarządzanie], OSHwiki, 2015.

(72) Cox, T., Griffiths, A.J. i Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, 2000.

zmęczenie współczuciem, wypalenie zawodowe, traumę zastępczą, problemy mięśniowo-szkieletowe i choroby układu sercowo-naczyniowego.

Zmęczenie współczuciem ⁽⁷³⁾ odnosi się do zmiany zdolności danej osoby do odczuwania empatii w stosunku do osób, z którymi pracuje, lub kolegów, a także członków rodziny. Urzędnik pierwszej linii może cierpieć na zmęczenie współczuciem w wyniku wieloletniego kontaktu z traumatycznymi historiami, którymi dzielą się wnioskodawcy, a które mogą zacząć brzmieć tak samo dla urzędnika i nie wywoływać już reakcji.

Wypalenie zawodowe ⁽⁷⁴⁾ opisuje psychologiczną reakcję na przewlekły stres w pracy. Choć nie jest ono uważane za stan chorobowy, może wpływać na stan zdrowia i potencjalnie wymaga uwagi klinicznej. Wypalenie jest również utożsamiane z kryzysem w relacji z pracą w ogóle.

Wypalenie w pracy objawia się poprzez symptomy (emocjonalnego) wyczerpania, cynizmu (depersonalizacji) i obniżenia efektywności zawodowej.

- **Wyczerpanie** odnosi się do uczucia przeciążenia, zmęczenia i znużenia, które wynika z długotrwałego zaangażowania w zbyt wymagającą sytuację zawodową.
- **Cynizm** odzwierciedla obojętny i zdystansowany stosunek do pracy, brak zaangażowania i entuzjazmu do pracy. Jest to dysfunkcyjny sposób radzenia sobie z męczącymi sytuacjami, ograniczający możliwości znajdowania twórczych rozwiązań w pracy.
- **Skuteczność zawodowa** obejmuje poczucie kompetencji, sukcesów i osiągnięć w pracy, które zmniejszają się w miarę jak postępuje wypalenie zawodowe.

Wypalenie może mieć negatywny wpływ na zdrowie, zdolności poznawcze i zawodowe, a także na postrzeganie ogólnej wydajności pracy.

Trauma zastępcza ⁽⁷⁵⁾ – zjawisko to można określić jako „koszt pomagania” (ang. *cost of caring*). Traumę zastępczą można opisać jako intensywną reakcję i doświadczanie objawów traumy przez osoby, które słuchają o traumatycznych doświadczeniach innych osób. Ma to często miejsce w przypadku urzędników pracujących z osobami ubiegającymi się o azyl. Trauma zastępcza kumuluje się i jest procesem, który rozwija się w czasie oraz opisuje zmianę w światopoglądzie danej osoby. Osobom doświadczającym traumy zastępczej trudno jest ustalić granice w kontaktach z osobami, z którymi pracują. Opuszczenie biura pod koniec dnia jest trudne. Może to również prowadzić do utraty sensu i nadziei.

Ryzyko psychologiczne ⁽⁷⁶⁾ odnosi się do prawdopodobieństwa, że związane z pracą zagrożenia psychospołeczne będą miały negatywny wpływ na zdrowie i bezpieczeństwo

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

(74) EU-OSHA, „Understanding and preventing employee burnout” [Zrozumienie zjawiska i wypalenia zawodowego pracowników i zapobieganie mu], OSHwiki, 2013. Światowa Organizacja Zdrowia uznaje wypalenie zawodowe za zjawisko zawodowe: „Wypalenie zawodowe to zespół chorobowy, którego koncepcja zakłada, że wynika on z przewlekłego stresu w miejscu pracy, który nie został skutecznie opanowany”, Światowa Organizacja Zdrowia, „Burn-out an „occupational phenomenon””: *International Classification of Diseases*” [Wypalenie zawodowe jako „zjawisko zawodowe”: Międzynarodowa Statystyczna Klasyfikacja Chorób i Problemów Zdrowotnych], 2019.

(75) Zob. również informacje udostępnione przez Headington Institute: Pearlman, L.A. i McKay, L., „Vicarious trauma: what can managers do?”, Headington Institute, Pasadena, Kalifornia, 2008.

(76) EU-OSHA, „Managing psychological risks: drivers and barriers” [Zarządzanie ryzykiem psychologicznym: bodźce i bariery], OSHwiki, 2017.

pracowników poprzez ich **postrzeganie i doświadczenia**. Zagrożenia psychospołeczne dotyczą aspektów projektowania pracy i zarządzania nią oraz jej kontekstu społecznego i organizacyjnego, które mogą potencjalnie powodować szkody psychiczne lub fizyczne. Zagrożenia psychologiczne zostały uznane za jedno z **głównych współczesnych wyzwań** dla bezpieczeństwa i higieny pracy. Zagrożenia psychologiczne są związane z problemami w miejscu pracy, takimi jak stres związany z pracą oraz przemoc i prześladowanie w miejscu pracy (określane również jako mobbing). Negatywne skutki na poziomie indywidualnym obejmują **zły stan zdrowia i złe samopoczucie** oraz **problemy z relacjami interpersonalnymi**, zarówno w **miejscu pracy, jak i w życiu prywatnym**.

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym ⁽⁷⁷⁾ oznacza zadowolenie i dobre funkcjonowanie w pracy, jak również w domu przy minimalnych konfliktach między poszczególnymi rolami danej osoby. W osiągnięciu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym należy uwzględnić trzy podstawowe, wzajemnie powiązane elementy: 1) „równowaga czasowa”, która odnosi się do równego czasu poświęcanego rolom zawodowym i pozazawodowym; 2) „równowaga zaangażowania”, która odnosi się do równego poziomu psychologicznego zaangażowania w role zawodowe i rodzinne (pozazawodowe); oraz 3) „równowaga satysfakcji”, która odnosi się do równego poziomu satysfakcji w rolach zawodowych i rodzinnych (pozazawodowych).

Do celów niniejszego poradnika praktycznego EASO przedstawia następujące definicje różnych kategorii pracowników w dziedzinie azylu i przyjmowania uchodźców.

Urzędnik pierwszej linii jest członkiem personelu pracującym bezpośrednio z osobami ubiegającymi się o udzielenie ochrony międzynarodowej w środowisku azylowym lub przyjmowania.

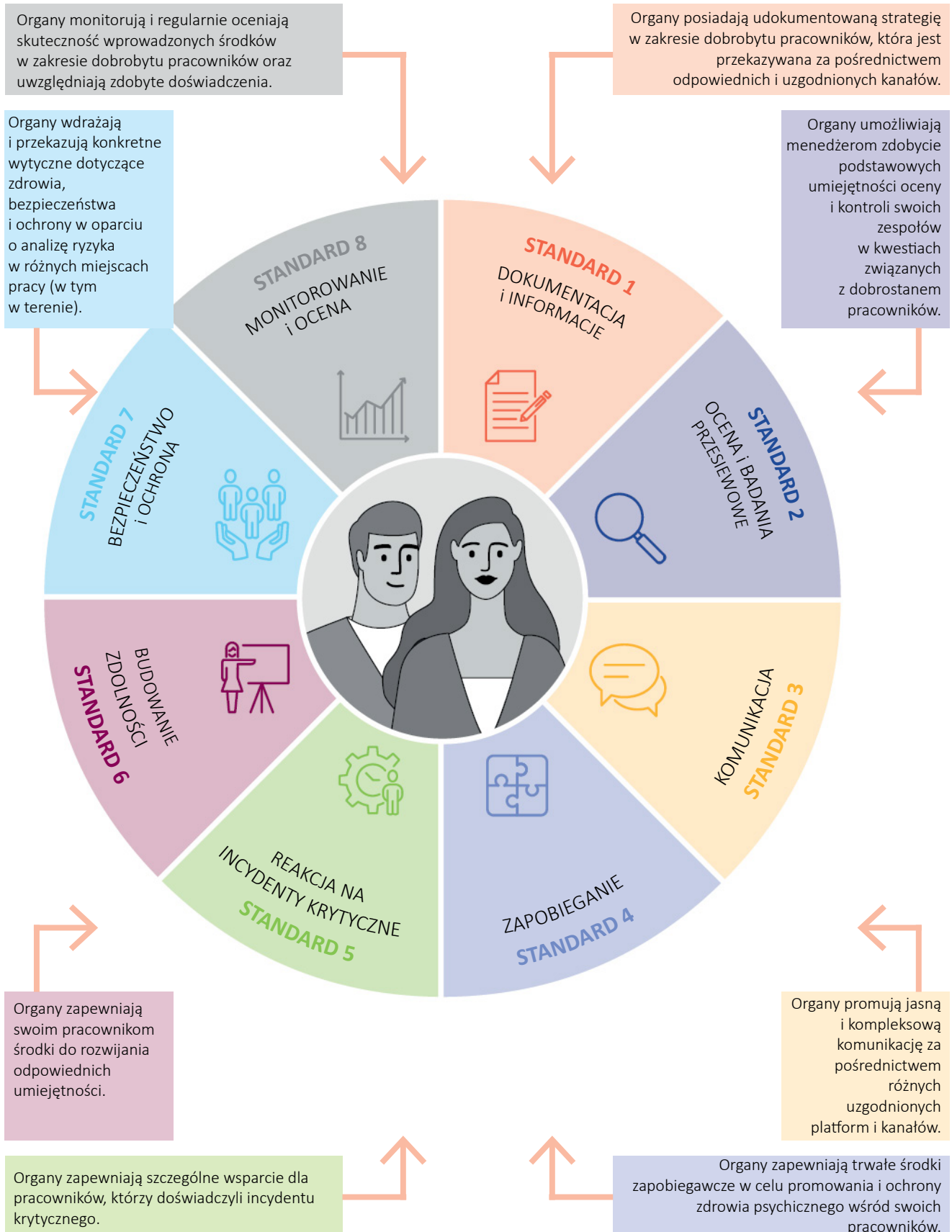
Urzędnikami pierwszej linii mogą być:

- **urzędnicy ds. przyjmowania** – personel zapewniający wsparcie w zakresie przyjmowania,
- **urzędnicy ds. rejestracji** – personel właściwych organów krajowych, który uczestniczy w każdym etapie rejestracji i składania wniosków,
- **urzędnicy prowadzący sprawy** – urzędnicy zaangażowani w przesłuchania osób ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej lub podejmowanie decyzji w sprawie wniosków o udzielenie ochrony międzynarodowej (zwani również osobami prowadzącymi przesłuchania i osobami podejmującymi decyzje).

Członkowie kadry kierowniczej (czasami zwani również przełożonymi, szefami zespołów i bezpośrednimi przełożonymi) to osoby kierujące co najmniej jednym urzędnikiem pierwszej linii lub innym kierownikiem, w zależności od stażu pracy. Do celów niniejszego poradnika definicja ta obejmuje również osoby inne niż bezpośredni przełożeni, które pełnią rolę koordynującą lub nadzorującą, takie jak szefowie zespołów, osoby nadzorujące i koordynatorzy.

(77) EU-OSHA, „Work-life balance – managing the interface between family and working life” [Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym – zarządzanie interfejsem życia rodzinnego i zawodowego], OSHwiki, 2015.

ZAŁĄCZNIK 2. STANDARDY DOBROSTANU PRACOWNIKÓW



ZAŁĄCZNIK 3. WZÓR STRATEGII W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

Poniżej przedstawiono główne kwestie, które należy uwzględnić w strategii/polityce w zakresie dobrobytu pracowników.

Tytuł. Według uzgodnień organu i zespołu opracowującego politykę/strategię. Na przykład „Strategia w zakresie dobrobytu pracowników” i „Polityka w zakresie dobrobytu pracowników”.

Wstęp. Zatwierdzenie przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla.

Wizja/misja. Krótki akapit opisujący nadrzędną wizję organu, która jest podstawą strategii w zakresie dobrobytu pracowników. Na przykład, aby umożliwić pracownikom prowadzenie zdrowego i produktywnego życia zawodowego, osiągnięcie i utrzymanie ich pełnego potencjału w miejscu pracy oraz świadczenie wysokiej jakości usług na rzecz osób ubiegających się o ochronę międzynarodową.

Krótkie wprowadzenie. Ta część zawiera ogólny opis powodów, dla których opracowano tę strategię/politykę w zakresie dobrobytu pracowników (np. zobowiązanie wobec pracowników), oraz proces opracowywania. W poradniku dotyczącym dobrobytu pracowników zaleca się opracowanie strategii w zakresie dobrobytu pracowników na podstawie analizy oceny potrzeb przeprowadzonej z udziałem pracowników i kadry kierowniczej.

Definicja. Jak rozumie się dobrobyt pracowników w danym organie/zespole? Źródłem inspiracji może być *Poradnik praktyczny EASO dotyczący dobrostanu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców*.

Cele. Cele strategii mają być realizowane poprzez konkretne działania/środki. W tym celu należy zapoznać się z sekcją 2.1 „Standardy polityki w zakresie dobrobytu pracowników”, w której zalecane są główne standardy i benchmarki kompleksowej polityki w zakresie dobrobytu pracowników w dziedzinie azylu i przyjmowania. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników oraz cele służące jej realizacji są najbardziej odpowiednie, gdy bazują na wcześniejszej ocenie potrzeb pracowników. Cele te będą punktem wyjścia dla planu działania (zob. załącznik 4 „Wzory planu działania w zakresie dobrobytu pracowników i oceny ryzyka”).

Grupy docelowe. Dla kogo jest ta strategia/polityka? Na przykład strategia jest skierowana do kadry kierowniczej i innych pracowników zatrudnionych w organie/wydziale/lokalizacji w państwie UE+. Polityka obejmuje wszystkich pracowników

(stałych, emerytowanych, tymczasowych itd.). Sekcja ta może również obejmować przedstawienie w punktach krótkich objaśnień następujących informacji.

- **Jakie korzyści przyniesie ta strategia pracownikom i członkom kadry kierowniczej?** Należy je określić w odniesieniu do przeprowadzonej oceny potrzeb.
- **Podstawowe wartości.** Zintegrowano ogólne podstawowe wartości organu i jego pracowników:
 - integralność
 - profesjonalizm
 - kreatywność
 - praca zespołowa
 - inkluzywność
 - poszanowanie i godność.

Obowiązki i oczekiwania. Ten akapit określa obowiązki kadry kierowniczej (np. zapewnienie, aby polityka była realizowana z korzyścią dla wszystkich pracowników) oraz obowiązki wszystkich pozostałych pracowników, w szczególności urzędników pierwszej linii (np. uczestnictwo w oferowanych działaniach na rzecz dobrobytu pracowników, odgrywanie aktywnej roli w planowaniu własnej samoopieki).

Ogólne środki na rzecz dobrobytu pracowników. Są to korzyści i uprawnienia związane z dobrobytem pracowników dostępne dla wszystkich pracowników w całym cyklu zatrudnienia (np. zapewnienie regularnych spotkań indywidualnych z bezpośrednimi przełożonymi, regularne ankiety zadowolenia z zatrudnienia, szkolenia/rozwój osobisty).

Szczegółowe środki na rzecz dobrobytu pracowników. Obejmują szczególne wsparcie udzielane przez organy zwłaszcza członkom kadry kierowniczej i urzędnikom pierwszej linii. *Praktyczny poradnik EASO dotyczący dobrostanu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców* może posłużyć jako inspiracja w odniesieniu do proponowanych działań (np. powołanie zespołu ds. zarządzania stresem, który będzie zajmował się poszkodowanymi pracownikami, zapewnienie pracownikom odpowiednich szkoleń podnoszących kwalifikacje).

Schemat blokowy (schematy blokowe) wsparcia. W tej części należy w prosty sposób opisać dostępne usługi wsparcia, w tym mechanizmy sprawozdawczości. Pracownikom udostępnia się numery telefonów w ramach przygotowania się na ewentualne krytyczne incydenty.

Bezpieczeństwo i ochrona. W tej części należy omówić konkretne elementy związane z bezpieczeństwem pracowników w różnych miejscach pracy. Elementy te mogą obejmować regularne kontrole ośrodków recepcyjnych/pomieszczeń, w których odbywają się przesłuchania przeprowadzane przez personel z działu (działów) ds. bezpieczeństwa i ochrony w celu zapewnienia bezpieczeństwa pracowników.

Obejmuje to również kontrole pomieszczeń ogólnodostępnych, a także regularny przegląd samochodów służbowych, w razie potrzeby dostępność krótkofalówek oraz regularne briefingi dotyczące bezpieczeństwa. Briefingi te mogłyby dotyczyć dowolnych środków ochrony zdrowia wprowadzonych na wypadek kryzysu zdrowotnego (np. ebola, COVID-19). Sekcja ta obejmuje ponadto specjalne ustalenia dla pracowników w ośrodkach recepcyjnych, także w zamkniętych ośrodkach recepcyjnych, jak również dla pracowników pracujących w nocy. W sekcji tej konieczne jest też uwzględnienie przeprowadzenia oceny ryzyka, która obejmuje kwestie związane z dobrobytem pracowników. Należy tu zawrzeć środki zapobiegania incydentom krytycznym i środki reagowania na nie.

Dodatkowe korzyści wpływające na dobrostan pracowników. Powiązanie strategii w zakresie dobrobytu pracowników z ogólną strategią zasobów ludzkich organu/ organizacji, jeżeli standardowe elementy tej strategii odnoszą się do dobrobytu pracowników. Na przykład uprawnienie do regularnych przerw na lunch/posiłek lub innych przerw (w tym również miejsc, w których można bezpiecznie dostarczać, kupować lub spożywać posiłki). Sekcja ta zawiera także ustalenia dotyczące urlopu i zachęcanie pracowników do wykorzystania wszystkich przysługujących im dni urlopu. Można także uwzględnić ewentualne wprowadzenie dni odpoczynku i regeneracji.

Zapobieganie przemocy i molestowaniu (seksualnemu) w miejscu pracy. Przy braku polityki przeciwdziałania molestowaniu (seksualnemu) należy opracować wytyczne w tym zakresie, aby przypomnieć wszystkim pracownikom o kodeksie postępowania, który podpisali, rozpoczynając pracę, a także o ich obowiązku traktowania z szacunkiem siebie nawzajem i społeczności, której służą. Należy zgłaszać przypadki naruszenia kodeksu postępowania i odpowiednio na nie reagować poprzez stosowne kanały wewnętrzne i istniejące mechanizmy rozpatrywania skarg.

Monitorowanie i ocena. Integralną częścią strategii jest monitorowanie i ocena, a także narzędzia umożliwiające te działania. Zapewniają one regularną ocenę jej wdrażania, adekwatności strategii do potrzeb pracowników oraz formułowania zmian.

Zastrzeżenie. Strategia dotycząca dobrobytu pracowników zawarta w tym poradniku odnosi się ściśle do dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców. Nie należy jej mylić z kompleksową strategią HR, która obejmuje wszystkie aspekty i elementy zarządzania zasobami ludzkimi. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników może być jednak zintegrowana z szerszą strategią HR organu/organizacji zajmującej się azylem i przyjmowaniem uchodźców lub też opracowana zgodnie z tą strategią.

Strategia/polityka w zakresie dobrobytu pracowników przekłada się na plan działania oparty na informacjach uzyskanych od pracowników po przeprowadzeniu oceny potrzeb. Ułatwia ona określenie działań, które są już realizowane i postrzegane przez pracowników jako przydatne, a także działania zalecane, zgodne z zasobami dostępnymi w danym organie. Plan działania w zakresie dobrobytu pracowników należy opracować w oparciu

o cele i środki określone w strategii w zakresie dobrobytu pracowników. Wszystkie proponowane działania należy dopasować do celów strategii w zakresie dobrobytu pracowników, a także zapewnić ich wykonalność i wymierność. Plan działania jest dostępny dla wszystkich pracowników.

ZAŁĄCZNIK 4. WZORY PLANU DZIAŁANIA W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW I OCENY RYZYKA

OPIS I WZÓR PLANU DZIAŁANIA W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

Plan działania w zakresie dobrobytu pracowników zawiera odniesienie do celów, grup docelowych i środków określonych w strategii w zakresie dobrobytu pracowników oraz krótkie podsumowanie tych elementów. Plan działania musi uwzględniać budżet dostępny na proponowane działania.

Zgodnie z celami dotyczącymi dobrobytu pracowników na lata 20XX–20XX organ XX określa roczny plan działania w zakresie dobrobytu pracowników na rok 20XX według poniższego wzoru.

CEL 1: ZAPOBIEGANIE STRESOWI ZWIĄZANEMU Z PRACĄ I JEGO OGRANICZANIE				
Działanie	Odpowiedzialny dział	Realizacja (kategoria pracowników, wewnętrzni/zewnętrzni)	Grupa docelowa	Ramy czasowe i częstotliwość
Nadzór	Na przykład komitet ds. zasobów ludzkich i dobrobytu pracowników	Na przykład doradca ds. dobrobytu pracowników lub zewnętrzny specjalista	Urzędnicy pierwszej linii	Raz w miesiącu i na żądanie
CEL 2: PROMOWANIE SPRAWNEJ KOMUNIKACJI I PRODUKTYWNEJ DYNAMIKI ZESPOŁU				
Działanie	Odpowiedzialny dział	Realizacja (kategoria pracowników, wewnętrzni/zewnętrzni)	Grupa docelowa	Ramy czasowe i częstotliwość
Działania w zakresie integracji zespołu	HR	Specjaliści z zakresu integracji zespołu (wewnętrzni lub zewnętrzni)	Urzędnicy pierwszej linii i członkowie kadry kierowniczej	Dwa razy w roku
CEL 3: PROMOWANIE RÓWNOWAGI MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM				
Działanie	Odpowiedzialny dział	Realizacja (kategoria pracowników, wewnętrzni/zewnętrzni)	Grupa docelowa	Ramy czasowe i częstotliwość
Firmowe wydarzenia sportowe	HR	Zewnętrzni specjaliści (na terenie zakładu pracy)	Cały personel	Dwa razy w tygodniu

Opis i szablon oceny ryzyka

Zasadniczo ryzyko można uznać za wewnętrzne (takie jak nieodpowiednia obsada kadrowa lub brak szkoleń; ryzyko to zazwyczaj łatwiej jest ograniczyć) lub zewnętrzne. Możliwość

przeciwdziałania zagrożeniom zewnętrznym jest ograniczona, a wyeliminowanie ich może okazać się niemożliwe, np. w przypadku nagłego napływu dużej liczby osób ubiegających się o ochronę międzynarodową lub pandemii zdrowia publicznego. Podejście do oceny ryzyka zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego może być podobne, ale zależy to od lokalnych i wewnętrznych narzędzi oceny ryzyka. Poniżej przedstawiono podstawowy przykład dokumentacji i logiki, które należy stosować podczas analizy ryzyka wewnętrznego.

Ryzyko wewnętrzne. Pierwsza kolumna wskazuje potencjalne czynniki ryzyka zidentyfikowane przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla i urzędników pierwszej linii. Należy regularnie angażować wszystkich właściwych członków zespołu tak, aby przekazywali informacje zwrotne na temat pojawiających się zagrożeń i potrzeb. Druga kolumna wskazuje na **wysokie (W)**, **średnie (Ś)** lub **niskie (N)** ryzyko. Trzecia kolumna sugeruje działania, które mogą ograniczać ryzyko. W czwartej kolumnie wyjaśniono, kto jest odpowiedzialny za monitorowanie tych działań w celu zapewnienia łagodzenia skutków, a w piątej kolumnie podano terminy.

RYZIKO WEWNĘTRZNE				
CZYNNIKI RYZYKA	POZIOM RYZYKA	KONTROLE MAJĄCE NA CELU ZMINIMALIZOWANIE RYZYKA	KTO JEST ODPOWIEDZIALNY?	KIEDY NALEŻY PODJĄĆ DZIAŁANIA ŁAGODZĄCE?
Pracownicy nie wiedzą, czego się od nich oczekuje w związku z incydentami krytycznymi/związanymi z bezpieczeństwem.	Ś	<ul style="list-style-type: none"> — Pracownicy działów HR oraz działów ds. bezpieczeństwa i ochrony (wspierani przez członków kadry kierowniczej) wyjaśniają wszystkim pracownikom obowiązujące zasady, narzędzia i strukturę raportowania. — Kanały wykorzystywane do informowania o takiej polityce różnią się w zależności od potrzeb/dostępu pracowników, którzy mają być informowani (spotkania online lub osobiste itp.). — Polityka i ulotki są dostępne dla wszystkich pracowników (zarówno w formie elektronicznej, jak i papierowej). — Pracownicy, którzy wykazują szczególne zainteresowanie kwestiami związanymi z dobrobytem pracowników, a zwłaszcza zarządzaniem incydentami krytycznymi, mają zapewniane niezbędne szkolenia. — Przeszkolonych pracowników zachęca się do zgłaszania się na ochotnika w charakterze osób kontaktowych w sprawie incydentów krytycznych i sposobu zarządzania nimi. 	Dział HR we współpracy z członkami kadry wyższego szczebla	<ul style="list-style-type: none"> — Podczas wdrażania wszyscy pracownicy są zapoznawani ze standardowymi procedurami operacyjnymi w zakresie zarządzania incydentami krytycznymi. — Podczas oddelegowania pracownicy biorą udział w sesjach podnoszących kwalifikacje na temat zarządzania incydentami krytycznymi. — Aktualizacje standardowych procedur operacyjnych (lub innych środków) przekazuje się na bieżąco.
Urzędnicy pierwszej linii są regularnie angażowani w działania <i>ad hoc</i> poza godzinami pracy z powodu dużego napływu osób wnioskujących.	W	<ul style="list-style-type: none"> — Bezpośredni przełożeni opracowują czytelny harmonogram rotacji, który umożliwia wszystkim pracownikom korzystanie z przerw, wolnych weekendów i urlopu wypoczynkowego zgodnie z krajową procedurą i umową. — We współpracy z działem HR opracowano jasny protokół dotyczący sposobu odzyskiwania sił i regeneracji (np. wprowadzenie cykli odpoczynku i regeneracji w okresach dużego napływu osób). — Tworzy się listę wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy wspierają członków zespołu w ich obowiązkach w okresach największego napływu osób. 	HR department in collaboration with senior managers	<ul style="list-style-type: none"> — W ramach regularnych działań związanych z planowaniem ewentualnościowym aktualizowane są harmonogramy rotacji (kierownicy/dział HR). — Zasady polityki kadrowej dotyczące odpoczynku i regeneracji oraz innych świadczeń są przekazywane podczas wdrożenia. — Dane kontaktowe/dostępność ekspertów umieszczonych na wewnętrznych listach są regularnie aktualizowane (dział HR).

Regularna ocena ryzyka, na jakie narażeni są pracownicy, dokonywana za pomocą wywiadów częściowo ustrukturyzowanych lub dyskusji w grupach pomaga zapobiegać poważnym problemom, z jakimi borykają się pracownicy w dłuższej perspektywie. Zaleca się, aby członkowie kadry kierowniczej regularnie kontaktowali się z pracownikami i zbierali od nich informacje ⁽⁷⁸⁾.

ZAŁĄCZNIK 5. PRZEKAZYWANIE KOMUNIKATÓW NA TEMAT DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

Komunikaty na temat dobrobytu pracowników należy formułować na podstawie oceny potrzeb i ryzyka w zakresie dobrobytu pracowników oraz konsultacji z pracownikami. Komunikaty muszą być istotne i mogą się różnić w zależności od kategorii pracowników. To, co może być przydatne dla urzędników pierwszej linii, może nie być tak przydatne dla członka kadry kierowniczej wyższego szczebla i odwrotnie. Dlatego zaleca się opracowywanie komunikatów wspólnie z odpowiednimi pracownikami. Komunikaty na temat dobrobytu pracowników powinny być poddawane regularnym przeglądom, aby były aktualne i dostosowane do priorytetów w zakresie dobrobytu pracowników określonych jako istotne w danym czasie. Można również rozważyć skorzystanie z porad zewnętrznych specjalistów w zakresie treści i wizualizacji komunikatów. Poniższe przykłady służą jako punkt wyjścia do dyskusji. Każdemu organowi zaleca się formułowanie komunikatów, które są istotne, zwarte, przekonujące i zachęcające, w swoim własnym języku. Zaleca się również, aby komunikaty dotyczące dobrobytu pracowników były starannie i kreatywnie przedstawiane w celu ułatwienia zrozumienia i dotarcia do odbiorców, z uwzględnieniem różnorodności w grupie docelowej (pod względem zadań zawodowych, wieku, płci, pochodzenia kulturowego, rodziny itp.)

A) PROPOZYCJE DOTYCZĄCE OGÓLNYCH KOMUNIKATÓW NA TEMAT DOBROBYTU PRACOWNIKÓW WPROWADZAJĄCYCH STRATEGIĘ W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

Przykładowy format: ulotka.

Przykładowy tytuł: „Nasza wewnętrzna strategia w zakresie dobrobytu pracowników w pigułce”.

(78) Zob. część III: Monitorowanie i ocena, sekcja 3.3 „Monitorowanie postępów w zakresie dobrobytu pracowników (narzędzie 3)”.

USŁUGI OPIEKI OFEROWANE PRZEZ PRACODAWCĘ	PRZYKŁADY DO WSTAWIENIA W CELU ZILUSTROWANIA GŁÓWNYCH PUNKTÓW
Otrzymujesz aktywne wsparcie ze strony działu HR, polityki bezpieczeństwa, ochrony i szkoleń, bezpośredniego przełożonego oraz współpracowników. W tej ulotce znajdziesz porady dotyczące tego, z kim możesz się skontaktować, aby uzyskać różne rodzaje wsparcia.	Należy podać jeden przykład dla wskazanej kategorii pracowników oraz dane kontaktowe umożliwiające uzyskanie dalszych informacji. Na przykład: — dział HR odpowiada za informowanie o polityce dotyczącej odpoczynku i regeneracji, listy danych kontaktowych zespołów wsparcia (zespół ds. zarządzania stresem, doradca personalny, adres e-mail do dzielenia się wątpliwościami związanymi z kwestiami dobrobytu itp.), — bezpośredni przełożeni, we współpracy z działem bezpieczeństwa i ochrony, są odpowiedzialni za przekazywanie standardowych procedur operacyjnych w zakresie zarządzania incydentami krytycznymi.
Poinformujemy Cię, w jaki sposób możesz zaangażować się we wsparcie w zakresie budowania zdolności do lepszego rozpoznawania własnych sygnałów ostrzegawczych związanych ze stresem i wypaleniem zawodowym.	Należy wymienić kilka przykładów interwencji mających na celu budowanie zdolności oraz dane kontaktowe osób, od których pracownicy mogą uzyskać więcej informacji: szkolenia na temat rozpoznawania oznak stresu, umiejętności przywódczych itp.
Ważne jest, aby znaleźć równowagę między życiem zawodowym a prywatnym poprzez ustalenie zdrowych granic i wykorzystanie całego przysługującego urlopu rocznego.	Twoja praca jest ważna, ale Twoje życie osobiste również jest istotne. Spotykaj się z przyjaciółmi i spędzaj czas z rodziną, zadbaj o regularne ćwiczenia, wykorzystaj swój roczny urlop (przysługuje Ci od XX dni do XX dni). Aby dowiedzieć się więcej, skontaktuj się z XX.
Wprawdzie poinformujemy Cię o ważnych strategiach, które należy uwzględnić w codziennej pracy, jednak zapoznanie się z nimi jest również Twoim obowiązkiem (dobrobyt pracowników, kodeks postępowania, przeciwdziałanie molestowaniu (seksualnemu) itp.).	— Nasz kodeks postępowania można znaleźć tutaj (należy wstawić link do strony internetowej). — Tutaj można znaleźć naszą politykę przeciwdziałania molestowaniu (seksualnemu) (należy wstawić link do strony internetowej). — Tutaj można znaleźć naszą strategię w zakresie dobrostanu pracowników (należy wstawić link do strony internetowej). Jeżeli dokumenty nie są dostępne online, należy podać dane kontaktowe osoby, która może dostarczyć dokumenty w wersji papierowej.
Jako Twój pracodawca mamy do odegrania kluczową rolę w zapewnieniu Ci bezpieczeństwa i umożliwieniu profesjonalnej pracy. Masz również pewne obowiązki pod względem dbania o siebie.	Samoopieka jest ważna. Poniższe czynności pomogą zachować zdrowie, jeśli będą wykonywane regularnie: — regularnie chodź na spacer, uprawiaj jogę lub inne sporty, zdrowo się odżywiaj i unikaj napojów słodzonych, zbyt dużej ilości alkoholu lub stosowania innych substancji (np. nikotyny); — zaplanuj coroczne badania lekarskie.
Bierz aktywny udział w oferowanych zajęciach i przekazuj konstruktywne informacje zwrotne na temat tego, co Twoim zdaniem działa, a co nie i dlaczego.	Obecnie oferujemy: — nadzór dydaktyczny (należy określić, kiedy jest dostępny); — doradztwo indywidualne na życzenie (skontaktuj się z XX); — comiesięczne spotkania zespołu. — Jeżeli masz uwagi lub opinie, którymi chcesz się podzielić, skontaktuj się z nami pod następującym adresem e-mail: XX.

B) PROPOZYCJE DOTYCZĄCE OMÓWIENIA KONKRETNIEGO TEMATU NA PRZYKŁADZIE WYPALENIA ZAWODOWEGO

Zaleca się opracowanie prostych bloków informacyjnych, które w łatwy i zwięzły sposób będą odnosić się do głównych obaw zgłaszanych przez pracowników. Te bloki informacyjne powinny zawierać co najmniej następujące informacje.

- **O czym** mówimy (definicja)?
- **Jak** możemy zidentyfikować problem (wyjaśnienie problemu i co go powoduje)?
- **Co** należy/można zrobić (plan działania zawierający sugestie dotyczące zapobiegania i reagowania)?

Formaty, w jakich można rozpowszechniać takie bloki informacyjne, mogą obejmować:

- drukowane ulotki lub pocztówki,
 - przypisaną sekcję na stronie internetowej organu,
 - udostępnianie różnych bloków informacyjnych w ramach strategii komunikacji..
- **Przykład 1.** Kwartał 1 poświęcony jest stresowi, a co miesiąc wiadomość na ten temat jest wysyłana pocztą elektroniczną do wszystkich pracowników. Kwartał 2 poświęcony jest komunikacji. Kwartał 3 poświęcony jest pełnej szacunku i przejrzystej komunikacji. Kwartał 4 poświęcony jest potrzebie dobrego przywództwa.
 - **Przykład 2.** Na podkreślenie znaczenia dobrostanu w pracy przeznaczony jest konkretny miesiąc, a w zależności od zidentyfikowanych głównych priorytetów, organizowane są szkolenia, komunikaty i sesje informacyjne.

PRZYKŁAD: BLOK INFORMACYJNY O WYPALENIU ZAWODOWYM

Czym jest wypalenie zawodowe?

Wypalenie zawodowe opisuje psychologiczną reakcję na przewlekły stres w pracy. Chociaż nie jest on uważany za stan chorobowy, może wpływać na ogólny stan zdrowia i potencjalnie wymaga uwagi klinicznej. Wypalenie jest również utożsamiane z kryzysem w relacji z pracą w ogóle ⁽⁷⁹⁾.

Jakie są sygnały ostrzegawcze wypalenia zawodowego?

- **Oznaki fizyczne.** Wyczerpanie (uczucie zmęczenia i wyczerpania), utrata apetytu lub zmiana nawyków związanych ze snem.
- **Objawy emocjonalne.** Cynizm, negatywna perspektywa i utrata motywacji, w tym brak empatii.
- **Oznaki intelektualne.** Zmniejszenie skuteczności zawodowej i niezdolność do bycia proaktywnym lub podejmowania koniecznych decyzji.
- **Objawy behawioralne.** Stosowanie negatywnych mechanizmów radzenia sobie z problemami, takich jak objadanie się, opuszczanie posiłków, zwiększone spożycie alkoholu i późne przychodzenie do pracy.

Jakie są przyczyny wypalenia zawodowego?

Wypalenie zawodowe wynika głównie z przewlekłego stresu zawodowego. Obejmuje to przeciążenie pracą i ogromną presję, utratę kontroli nad terminami, słabe wsparcie społeczne i niepewny przyszły rozwój zawodowy.

(79) Zob. definicje podane w załączniku 1 „Definicje”.

Jak zapobiegać i przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu?

- **Zastanów się.** Jakie są główne przyczyny stresu, którego obecnie doświadczasz?
- **Przeprowadź kontrolę.** Jak ogólnie radzę sobie ze stresem?
- **Zamień.** Jakich negatywnych mechanizmów radzenia sobie używam? Czy można je zastąpić pozytywnymi działaniami? Jeżeli tak, to jakimi?

Skorzystaj ze wsparcia. Czy, biorąc pod uwagę powyższe, potrzebuję zwrócić się do kogoś po wsparcie? Może to być ktoś wewnątrz organizacji lub z zewnątrz. Jeśli tak, skontaktuj się z XX.

ZAŁĄCZNIK 6. SCHEMAT ROZMOWY REKRUTACYJNEJ

Poniżej podano kilka przykładów pytań związanych z radzeniem sobie ze stresem i samoopieką, które można umieścić w istniejącym schemacie rozmowy kwalifikacyjnej.

Rola: należy wstawić stanowisko

Kandydat:

Wprowadzenie

- Przedstawienie się członków panelu rozmów kwalifikacyjnych.
- Podziękowanie kandydatowi za jego zgłoszenie. Nakreślenie celu tego etapu procesu naboru.
- Wyjaśnienie, że rozmowa potrwa około 1 godziny, a na końcu będzie możliwość zadawania pytań.

PYTANIA ZADAWANE PODCZAS ROZMOWY	KLUCZOWE WSKAŹNIKI	DOWODY OCENIONE W ODNIESIENIU DO WSKAŹNIKÓW Z ODPOWIEDZI KANDYDATA (WSKAZAĆ, CZY W PEŁNI SPEŁNIONE (10 PUNKTÓW), CZĘŚCIOWO SPEŁNIONE (5 PUNKTÓW) LUB NIESPEŁNIONE (0 PUNKTÓW))
Kluczowy obszar 1: motywacja		
Proszę powiedzieć, co zmotywowało Cię do ubiegania się o tę pracę? Co sprawi, że ta rola będzie się różnić od tego, co robiłeś(-aś) do tej pory, i jak przygotujesz się do tej zmiany? Jakie są Twoje plany zawodowe na najbliższych 5 lat?	Przykłady wskaźników <ul style="list-style-type: none"> — Wykazuje się dobrym zrozumieniem zakresu roli i jest w stanie zidentyfikować osobiste wyzwania, które się z nią wiążą. — Wyjaśnia swoją motywację do pracy. — Chce pracować w dziedzinie azylu/migracji. — Posiada doświadczenie w opracowywaniu programów. — Opracowuje i zachęca do nowych i innowacyjnych rozwiązań. 	Uwaga: Wynik końcowy:

PYTANIA ZADAWANE PODCZAS ROZMOWY	KLUCZOWE WSKAŹNIKI	DOWODY OCENIONE W ODNIESIENIU DO WSKAŹNIKÓW Z ODPOWIEDZI KANDYDATA (WSKAZAĆ, CZY W PEŁNI SPEŁNIONE (10 PUNKTÓW), CZĘŚCIOWO SPEŁNIONE (5 PUNKTÓW) LUB NIESPEŁNIONE (0 PUNKTÓW))
Kluczowy obszar 2: etyka pracy i zorientowanie na wyniki (powiązane wartości: odpowiedzialność, kreatywność i uczciwość) (ujawnia sposób, w jaki kandydat podchodzi do dylematów i rozwiązuje problemy, a także jego zdolność do samokrytyki i wyciągania wniosków z doświadczeń)		
<p>Proszę podać kilka przykładów, w jaki sposób wykazałeś(-aś) się etyką pracy i zachowaniem zorientowanym na wyniki. Przykłady te powinny wykazać wpływ, jaki Twoja etyka pracy i zachowania zorientowane na wyniki wywarły na kolegów lub pracowników pod Twoim bezpośrednim kierownictwem.</p>	<p>Przykłady wskaźników</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ponosi odpowiedzialność za osiągnięcie wyników. — Ponosi odpowiedzialność za wywiązywanie się ze swoich obowiązków, zapewnia niezbędne wsparcie rozwojowe w celu poprawy wyników i stosuje odpowiednie środki, gdy wyniki nie są osiągnięte. — Angażuje i motywuje innych. — Odnosi się do znaczenia integracji zespołu. — Odnosi się do znaczenia regularnej komunikacji z członkami zespołu, jak również konstruktywnej indywidualnej informacji zwrotnej. — Ceni różnorodność; postrzega ją jako źródło siły konkurencyjnej. 	<p>Uwaga: Wynik końcowy:</p>
Kluczowy obszar 3: zarządzanie stresem i samoopieka		
<p>Na stanowisku, o które się ubiegasz, będzie wymagana realizacja na czas i na wysokim poziomie jakości i dokładności. Co o tym sądzisz i jakie są Twoje doświadczenia z celami produkcyjnymi o napiętych terminach, kiedy potencjalnie jednocześnie próbujesz radzić sobie z konkurencyjnymi priorytetami?</p>	<p>Przykłady wskaźników</p> <ul style="list-style-type: none"> — Odpowiedzialność za osiągnięcie wyników spoczywa nie tylko na członkach zespołu, ale także na nim samym/niej samej. — Odnosi się do właściwego planowania. — Odnosi się do delegowania i ustalania priorytetów. — W przypadku braku wiedzy w danej dziedzinie wnioskuje o dodatkowe szkolenia rozwojowe. — W razie potrzeby dopuszcza możliwość pracy w godzinach nadliczbowych, ale nie regularnie (równowaga między życiem zawodowym a prywatnym). 	<p>Uwaga: Wynik końcowy:</p>
<p>Proszę podać przykład sytuacji, w której musiałeś(-aś) pracować nad trudnym zadaniem lub radzić sobie z niechętnym do współpracy współpracownikiem i jak rozwiązałeś(-aś) tę sytuację.</p>	<p>Przykłady wskaźników</p> <ul style="list-style-type: none"> — Znaczenie zespołu — Terminowe i właściwe wnioskowanie o dodatkową wiedzę specjalistyczną — Podejście partycypacyjne w planowaniu poszczególnych zadań — Umiejętność przekazywania jasnych instrukcji — Wczesna komunikacja z członkami personelu w celu uniknięcia nieporozumień dotyczących zadań i harmonogramów 	<p>Uwaga: Wynik końcowy:</p>
<p>Co zwykle robisz, gdy czujesz się pod presją lub w stresie? Proszę odnieść się do obszarów, w których uważasz, że dobrze sobie radzisz, oraz do obszarów, w których uważasz, że możesz poprawić swoje podejście.</p>	<p>Przykłady wskaźników</p> <ul style="list-style-type: none"> — Wyznacza odpowiednie granice w kontaktach ze współpracownikami. — Realistyczne planowanie. — Zdrowy styl życia (np. regularna aktywność fizyczna). — Zapewnia równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. — Nie wstydzi się prosić o pomoc. 	<p>Uwaga: Wynik końcowy:</p>

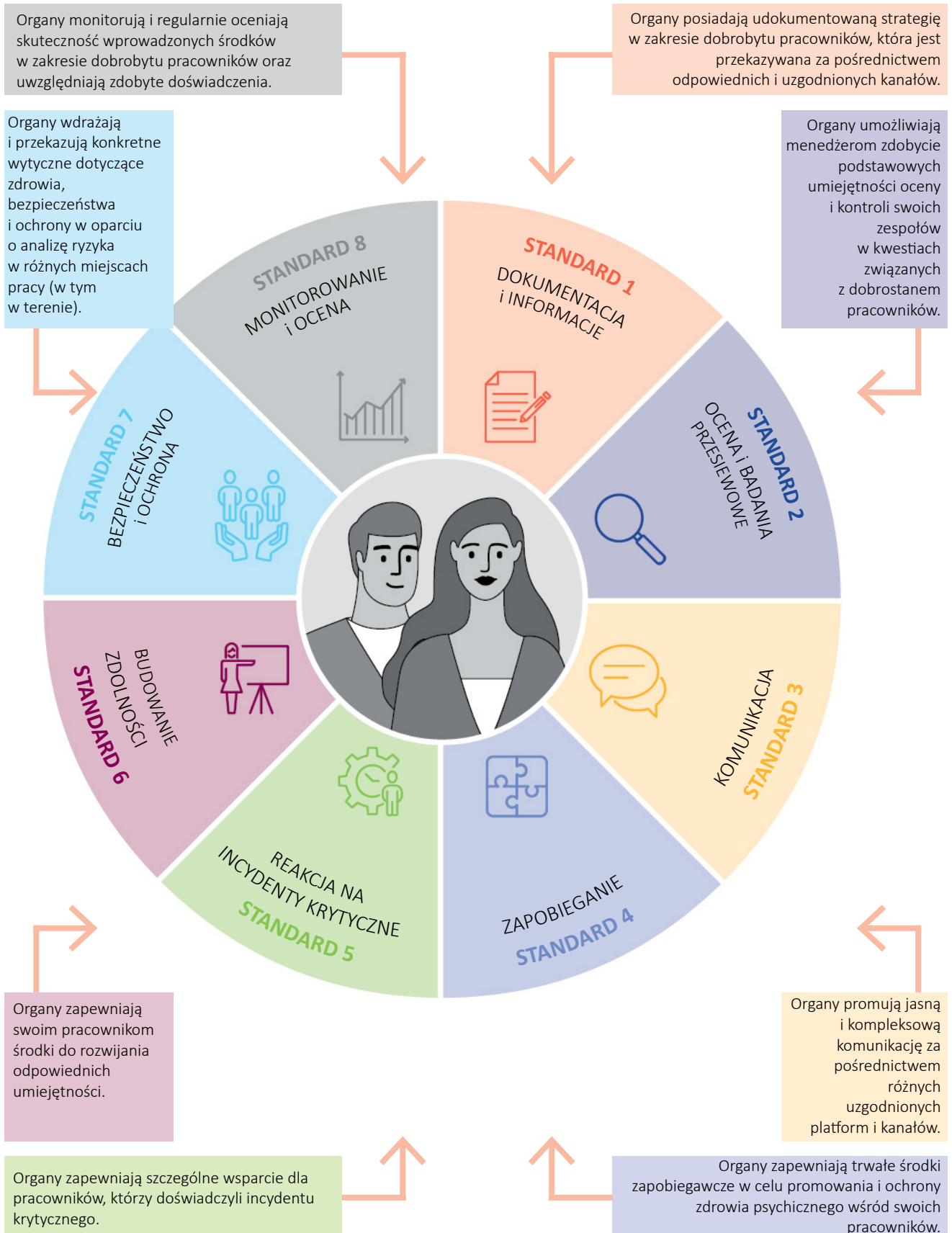
PYTANIA ZADAWANE PODCZAS ROZMOWY	KLUCZOWE WSKAŹNIKI	DOWODY OCENIONE W ODNIESIENIU DO WSKAŹNIKÓW Z ODPOWIEDZI KANDYDATA (WSKAZAĆ, CZY W PEŁNI SPEŁNIONE (10 PUNKTÓW), CZĘŚCIOWO SPEŁNIONE (5 PUNKTÓW) LUB NIESPEŁNIONE (0 PUNKTÓW))
<p>Wyobraź sobie, że wchodzisz do ośrodka recepcyjnego (dla urzędników ds. przyjmowania) lub do pokoju przesłuchań (dla pracowników zajmujących się sprawami) i podchodzi do Ciebie wnioskodawca z żyletką w rękę, mówiąc, że spróbuje się zabić, jeśli otrzyma negatywną decyzję w sprawie swojego wniosku. To trudny scenariusz, ale spróbuj zasugerować, co Twoim zdaniem można by zrobić, aby załagodzić sytuację.</p>	<p>Przykładowe odpowiedzi</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ogólnie zapoznałbym(-abym) się z informacjami na temat zarządzania incydentami krytycznymi udzielonymi przez mojego pracodawcę, o tym co należy, a czego nie należy robić, i znałbym(-abym) standardowe procedury operacyjne obowiązujące w takich przypadkach. — Starałbym(-abym) się zachować spokojny głos. — Starałbym(-abym) się nie panikować i mówiłbym(-abym) spokojnie, upewniając się, że zachowuję bezpieczną odległość od wnioskodawcy. — Postarałbym(-abym) się nie odwracać od wnioskodawcy i utrzymywałbym kontakt wzrokowy. — Zaznaczyłbym(-abym), że słyszę, że jest bardzo zdenerwowany i przestraszony i że chciałbym(-abym) go lepiej zrozumieć. W tym celu musimy usiąść i poświęcić trochę czasu, a on musi odłożyć żyletkę. — Zapytałbym(-abym), czy chciałby łyk wody. Może to również stanowić okazję do zwrócenia się o pomoc. 	<p>Uwaga: Wynik końcowy:</p>
Kluczowy obszar 4: kodeks postępowania		
<p>Pracownik zgłosił Ci (kierownikowi ośrodka recepcyjnego), że ma podejrzenia, iż inny pracownik może wykorzystywać młodą osobę, ponieważ widziano, jak regularnie przyprowadzał ją do swojego biura i zamykał drzwi. Jakie działania byś podjął(-ęła) i kogo byś w nie zaangażował(-a)?</p>	<p>Przykłady wskaźników</p> <ul style="list-style-type: none"> — Uznanie, że jest to poważny zarzut i należy niezwłocznie podjąć działania następcze z wykorzystaniem wewnętrznych/właściwych kanałów sprawozdawczych. — Polityka zerowej tolerancji w odniesieniu do nadużyć/molestowania seksualnego (która obejmuje beneficjentów osób ubiegających się o ochronę międzynarodową). 	<p>Uwaga: Wynik końcowy:</p>
Wynik ogólny		

Zakończenie rozmowy

- Zapytaj kandydata, czy ma jakiegokolwiek pytania.
- Wyjaśnij etapy procesu naboru i wyjaśnij, kiedy kandydat powinien spodziewać się informacji o jego wyniku.
- Potwierdź dostępność do rozpoczęcia pracy, jeśli zaoferujesz to stanowisko.
- Sprawdź szczegóły i adekwatność osób polecających, z którymi należałoby się skontaktować przed potwierdzeniem oferty.
- Sprawdź, czy nie ma żadnych zastrzeżeń co do sprawdzenia kartoteki policyjnej.

Inne kluczowe obszary, które należy uwzględnić w zależności od profilu stanowiska: specjalistyczna wiedza techniczna (wiedza, umiejętności i doświadczenie), współpraca (w tym z darczyńcami, zarządzanie lokalnymi partnerami), finanse (cykl budżetowy), monitorowanie i ocena itp.

STANDARBY DOBROSTANU PRACOWNIKÓW



JAK SKONTAKTOWAĆ SIĘ Z UE

Osobiście

W całej Unii Europejskiej istnieje kilkaset centrów informacyjnych Europe Direct. Adres najbliższego centrum można znaleźć na stronie: https://europa.eu/european-union/contact_pl.

Telefonicznie lub drogą mailową

Europe Direct to serwis informacyjny, który udziela odpowiedzi na pytania na temat Unii Europejskiej. Można się z nim skontaktować:

- dzwoniąc pod bezpłatny numer telefonu: 00 800 6 7 8 9 10 11 (niektórzy operatorzy mogą naliczać opłaty za te połączenia),
- dzwoniąc pod standardowy numer telefonu: +32 22999696,
- drogą mailową: https://europa.eu/european-union/contact_pl.

WYSZUKIWANIE INFORMACJI O UE

Online

Informacje o Unii Europejskiej są dostępne we wszystkich językach urzędowych UE w portalu Europa: https://europa.eu/european-union/index_pl.

Publikacje UE

Bezpłatne i odpłatne publikacje UE można pobrać lub zamówić na stronie: <https://op.europa.eu/pl/publications>. Większą liczbę egzemplarzy bezpłatnych publikacji można otrzymać, kontaktując się z serwisem Europe Direct lub z lokalnym centrum informacyjnym (zob. https://europa.eu/european-union/contact_pl).

Prawo UE i powiązane dokumenty

Informacje prawne dotyczące UE, w tym wszystkie unijne akty prawne od 1952 r., są dostępne we wszystkich językach urzędowych UE w portalu EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>.

Portal Otwartych Danych UE

Unijny portal otwartych danych (<http://data.europa.eu/euodp/pl>) umożliwia dostęp do zbiorów danych pochodzących z instytucji i innych organów UE. Dane można pobierać i wykorzystywać bezpłatnie, zarówno do celów komercyjnych, jak i niekomercyjnych.



■ Urząd Publikacji
Unii Europejskiej