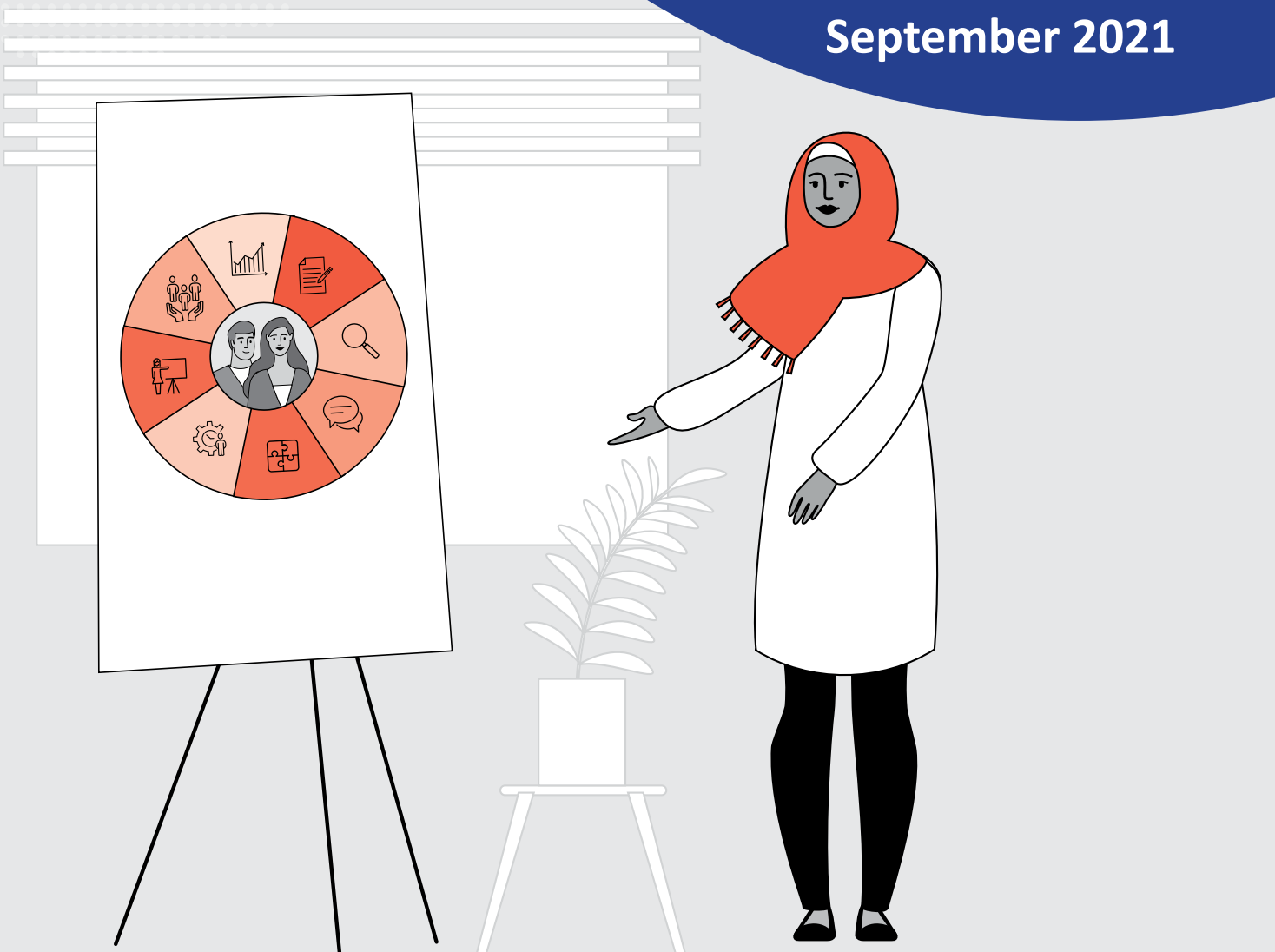
Praktická príručka starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania

1. časť: Normy a politika

Súbor praktických príručiek úradu EASO

September 2021



Praktická príručka starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania

1. časť: Normy a politika

Súbor praktických príručiek úradu EASO

September 2021

Príslušné vnútroštátne orgány nekontrolovali kvalitu tohto prekladu. Ak sa domnievate, že preklad nie je v súlade s príslušnou vnútroštátnou terminológiou, obráťte sa na EUAA.

Rukopis dokončený v auguste 2021.

Európsky podporný úrad pre azyl ani iná osoba, ktorá koná v mene Európskeho podporného úradu pre azyl, nenesie zodpovednosť za možné použitie informácií obsiahnutých v tejto publikácii.

Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-534-1	doi:10.2847/013644	BZ-02-20-083-SK-C
PDF	ISBN 978-92-9487-491-7	doi:10.2847/45076	BZ-02-20-083-SK-N

© Európsky podporný úrad pre azyl, 2021
Reprodukcia je povolená len s uvedením zdroja. Na akékoľvek použitie alebo reprodukciu fotografií alebo iného materiálu, ktorý nie je predmetom autorského práva Európskeho podporného úradu pre azyl, je potrebné povolenie priamo od držiteľov práv.

POĎAKOVANIE

Praktická príručka starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania, ktorú vydal Európsky podporný úrad pre azyl (EASO), bola dokončená vďaka kvalifikovaným a pracovitým odborníkom, ktorých do pracovnej skupiny pre starostlivosť o zamestnancov menovali národné kontaktné miesta Siete expertov úradu EASO na problematiku zraniteľnosti. Prispievajúci experti pochádzali z Belgicka (Spolková agentúra pre prijímanie žiadateľov o azyl), Nemecka (Spolkový úrad pre migráciu a utečencov), Grécka (Dánska rada pre utečencov), Holandska (Ústredná agentúra pre prijímanie žiadateľov o azyl) a Rumunska (ministerstvo vnútra).

Skupina úradu EASO pre problematiku zraniteľnosti by chcela poďakovať aj za podporu, ktorú získala od zamestnancov úradu EASO pracujúcich v operáciách úradu EASO, ako aj od psychológov, ktorí podporujú operácie úradu EASO v Grécku.

Chceli by sme vyjadriť poďakovanie Úradu vysokého komisára Organizácie Spojených národov pre utečencov a Európskej agentúre pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, ktoré tvorili referenčnú skupinu pre túto príručku a poskytli užitočné a konštruktívne vstupy na zlepšenie pôvodného návrhu.

Poďakovanie patrí aj členom poradného fóra úradu EASO, ktorí poskytli spätnú väzbu, a členom Siete expertov úradu EASO na problematiku zraniteľnosti, ktorí sa podelili o svoje poznatky.

O PRÍRUČKE

Prečo bola vypracovaná táto príručka? Poslaním Európskeho podporného úradu pre azyl (EASO) je podporovať členské štáty Európskej únie a pridružené krajiny (krajiny EÚ+) okrem iného poskytovaním spoločnej odbornej prípravy, spoločných noriem kvality a spoločných informácií o krajinách pôvodu. Úrad EASO na dosiahnutie svojho celkového cieľa podporovať krajiny EÚ+ v plnení spoločných noriem a vysokokvalitných procesov v rámci spoločného európskeho azylového systému vyvíja spoločné praktické nástroje a usmernenia.

Táto príručka starostlivosti o zamestnancov bola vytvorená na základe žiadosti Siete expertov úradu EASO na problematiku zraniteľnosti. Uznáva sa, že práca v oblasti azylu a prijímania si vyberá daň na celkovej spokojnosti vedúcich pracovníkov a ich tímov. Orgány uviedli, že sú potrebné usmernenia o tom, ako čo najlepšie začleniť opatrenia týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov do prebiehajúcich činností a poskytovanej podpory.

Ako vznikla táto príručka? Tvorba tejto príručky sa začala mapovaním v krajinách EÚ+ s cieľom zistiť potreby zamestnancov v prvej línii pracujúcich v oblasti azylu a prijímania a pochopiť existujúce osvedčené postupy, na ktorých možno stavať. Výsledky mapovania sa stali podkladom na vypracovanie tejto príručky. Odborníci z členských štátov poskytli podporu pri tvorbe obsahu a proces prípravy návrhu koordinoval úrad EASO. Pred dokončením sa uskutočnila cielená konzultácia s odborníkmi v oblasti starostlivosti o zamestnancov a príručku preskúmala Sieť expertov úradu EASO na problematiku zraniteľnosti.

Komu je určená táto príručka? Táto príručka je v prvom rade určená vedúcim pracovníkom v azylových a prijímacích orgánoch. Jej časti sú však užitočné pre oddelenia ľudských zdrojov, zamestnancov v prvej línii, interných a externých špecialistov a organizácie občianskej spoločnosti.

Ako používať túto príručku? Táto príručka pozostáva z troch samostatných častí, ktoré sa však navzájom dopĺňajú. **1. časť: Normy a politika** sa sústreďuje na to, ako majú orgány vypracovať stratégiu starostlivosti o zamestnancov v prípade, ak takáto stratégia ešte neexistuje. Na tento účel sa uvádzajú odporúčané normy a ukazovatele. V 2. časti: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov sa uvádza podrobný opis všetkých praktických nástrojov, ktoré boli identifikované ako osvedčené postupy a ktoré už boli zavedené v niektorých krajinách EÚ+. V 3. časti: Monitorovanie a hodnotenie sa uvádza mechanizmus monitorovania a hodnotenia, ktorého cieľom je poskytnúť orgánom nástroje na monitorovanie pokroku dosiahnutého prostredníctvom jednoducho zavedených opatrení. Cieľom tohto usmernenia je doplniť, nie nahradiť miestne politiky a stratégie zamerané na starostlivosť o zamestnancov v orgánoch krajín EÚ+.

Ako súvisí táto príručka s vnútroštátnymi právnymi predpismi a praxou? Ide o nástroj mäkkej konvergencie, ktorý nie je právne záväzný. V príručke sa odrážajú osvedčené postupy, ktoré spoločne využívajú krajiny EÚ+ a ich experti a ktoré sa premietli do noriem na usmernenie orgánov v ich úsilí týkajúcom sa starostlivosti o zamestnancov.

Obráťte sa na nás. V prípade akýchkoľvek otázok alebo spätnej väzby k tomuto dokumentu sa obráťte na skupinu úradu EASO pre problematiku zraniteľnosti e-mailom na adrese vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

OBSAH

Poďakovanie 3

O príručke 4

Skratky 7

Základné informácie 8

1. ÚVOD 10

1.1. Prečo je dôležité zamerať sa na starostlivosť o zamestnancov? 14

1.2. Hlavné cieľové skupiny a ako používať túto praktickú príručku 14

1.3. Právny rámec 16

2. TVORBA POLITIKY V OBLASTI STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV 20

2.1. Normy politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov 22

2.2. Stratégia starostlivosti o zamestnancov 33

2.3. Akčný plán starostlivosti o zamestnancov 35

3. PREHĽAD OPATRENÍ V OBLASTI STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV 38

4. POSKYTOVANIE INFORMÁCIÍ 50

PRÍLOHY 54

Príloha 1. Vymedzenie pojmov 55

Príloha 2. Normy starostlivosti o zamestnancov 58

Príloha 3. Vzor stratégie starostlivosti o zamestnancov 59

Príloha 4. Vzor akčného plánu starostlivosti o zamestnancov a šablóna na posudzovanie rizík 62

Príloha 5. Oznamy týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov 64

Príloha 6. Vzor tabuľky pre náborový pohovor 67

SKRATKY

členský štát	členský štát Európskej únie
EASO	Európsky podporný úrad pre azyl
EÚ	Európska únia
EU-OSHA	Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci
HR	ľudské zdroje
krajiny EÚ+	členské štáty Európskej únie a pridružené krajiny
NSZ	norma starostlivosti o zamestnancov
QD (prepracované znenie)	smernica Európskeho parlamentu a Rady 2011/95/EÚ z 13. decembra 2011 o normách pre oprávnenie štátnych príslušníkov tretej krajiny alebo osôb bez štátneho občianstva mať postavenie medzinárodnej ochrany, o jednotnom postavení utečencov alebo osôb oprávnených na doplnkovú ochranu a o obsahu poskytovanej ochrany (prepracované znenie)
SOP	stály operačný postup
ZFEÚ	Zmluva o fungovaní Európskej únie

ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE

Z akademického výskumu ([1]), ktorý sa uskutočnil na túto tému, a zo stretnutí Európskeho podporného úradu pre azyl (EASO) so zamestnancami v danej oblasti vyplýva, že odborníci pracujúci v oblasti humanitárnej pomoci a azylu skôr podliehajú depresii, úzkosti alebo vyhoreniu než zamestnanci pracujúci v iných prostrediach. K uvádzaným dôvodom patrí najmä to, že práca je mimoriadne náročná pre nedostatok zdrojov, vystavenie sa utrpeniu ľudí, s ktorými pracujú, a neistotu pracovného miesta, pričom všetky tieto dôvody si môžu vybrať daň na spokojnosti. Na výročnom zasadnutí Siete expertov úradu EASO na problematiku zraniteľnosti začiatkom roka 2019 národné kontaktné miesta Siete expertov úradu EASO na problematiku zraniteľnosti požiadali úrad EASO o spoločné využívanie osvedčených postupov z celej Európy týkajúcich sa starostlivosti o seba samého a starostlivosti o zamestnancov. Prvým krokom úradu EASO bolo rozposlanie prieskumu národným kontaktným miestam z členských štátov Európskej únie a pridružených krajín (krajiny EÚ+), ktoré sú členmi sietí úradu EASO pre procesy v oblasti prijímania a azylu, a Sieti expertov úradu EASO na problematiku zraniteľnosti. Cieľom prieskumu bolo dozvedieť sa viac o úsilí orgánov a organizácií občianskej spoločnosti v oblasti starostlivosti o zamestnancov. V decembri 2019 bola vypracovaná správa o mapovaní ([2]) postupov, ktoré sa v súčasnosti používajú, a o potrebách a nedostatkoch, ktoré respondenti identifikovali. So správou boli oboznámené tri siete úradu EASO.

Jedným z hlavných poznatkov získaných v rámci mapovania bolo, že chronické stresové činitele súvisiace s prácou, ktoré sa neriešia, môžu viesť k zmenám v správaní zamestnancov, môžu ovplyvniť ich systémy presvedčení, ako aj ich emocionálne stavy, a môžu mať dôsledky na ich dobrý telesný stav. Je to zjavné najmä z hľadiska toho, ako sa zamestnanci cítia, keď sú vystavení dlhodobému stresu. Ako uviedli respondenti prieskumu, ktorý úrad EASO spustil v roku 2019, dlhotrvajúci stres vedie k nárastu výkyvov nálady, k pocitom hnevu a k nedostatočnej motivácii pracovať.

---

(1) Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention* (Vnímavosť a spokojnosť: Duševné zdravie a pracovníci v oblasti humanitárnej pomoci – posun dôrazu z liečby na prevenciu), Action Against Hunger, Londýn, 2015; *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice* (Zvládanie stresu u humanitárnych pracovníkov – usmernenia o osvedčených postupoch), Antares Foundation, 2012.

(2) Na prieskume sa zúčastnilo celkom 23 krajín, z ktorých 21 bolo členských štátov EÚ. Príspevky boli zaslané aj z Nórska a Srbska. Prieskumu sa zúčastnilo spolu 89 osôb. Zamestnanci v prvej línii uviedli ako hlavné činitele stresu každodenné vystavenie traumatickému obsahu, vysoké pracovné zaťaženie a nízke mzdy. Vedúci pracovníci na druhej strane ako hlavné príčiny stresu uvádzali okrem iného vysokú mieru byrokracie, chýbajúcu štruktúru v práci a neisté pracovné miesta. Zo zistení vyplýva, že účastníci zaznamenali zmeny v tom, ako sa cítia, správajú a ako konajú, a to v práci aj v súkromnom živote.

V prieskume sa celkovo zistilo, že **na predchádzanie rizikám** zlého (fyzického a duševného) zdravotného stavu zamestnancov je potrebné zlepšiť tieto oblasti pracovného prostredia:

— záväzok a informovanosť vrcholového manažmentu, pokiaľ ide o **povinnosť náležitej starostlivosti** a význam poskytovania priebežnej podpory zamestnancom počas celého cyklu nasadenia/zamestnania,
— posilnenie činností pred prijatím do zamestnania (napr. **zdravotný** a **psychologický skríning** všetkých zamestnancov),
— **dostupnosť** jasných informácií o **politikách** a **činnostiach** týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov.

Ako kľúčové sa napokon javí riešenie tlakov vyplývajúcich z pracovných okolností v súvislosti s tým, ako sa v Európe v súčasnosti vníma **migrácia**. Zo zistení vyplýva, že pri posudzovaní a riešení potrieb vedúcich pracovníkov a zamestnancov v prvej línii v oblasti starostlivosti o zamestnancov bude potrebné prihliadať na často pomerne negatívne naratívy o tejto téme.

Úrad EASO spolu s odborníkmi členských štátov z **Belgicka**, **Grécka**, **Holandska, Nemecka** a **Rumunska** vypracoval v roku 2020 túto praktickú príručku na základe zistení úvodného mapovania, ktoré sa uskutočnilo v roku 2019. Príručka sa skladá z **troch samostatných častí**, ktorých cieľom je podporiť azylové a prijímacie orgány v ich úsilí o zabezpečenie spokojnosti zamestnancov.

1. ÚVOD

Táto príručka sa zameriava na prácu v oblasti operatívneho azylu, ktorá si vzhľadom na povahu práce vyžaduje osobitné pracovné prostredie. Zamestnanci, ktorí pracujú na azylových pracoviskách (ako sú rozhodovači v konaniach, manažéri pracovného postupu, registrujúci zamestnanci, prijímací zamestnanci a vedúci tímov), často čelia rôznym náročným fyzickým a psychickým podmienkam. Medzi tieto výzvy môže patriť neustále vysoké pracovné zaťaženie, často nepredvídateľné pracovné prostredie v dôsledku neustálych zmien v počtoch prichádzajúcich žiadateľov o medzinárodnú ochranu, vystavenie osobám, ktoré zažili traumu, a v niektorých prípadoch nedostatok prostriedkov na riešenie každodenných úloh.

Na účely tejto praktickej príručky sa tieto rizikové faktory môžu zaradiť do **dvoch** hlavných kategórií ([3]).

— **rizikové faktory**, ktoré ovplyvňujú **zamestnancov v prvej línii** pracujúcich priamo so žiadateľmi o medzinárodnú ochranu. Rizikové faktory môžu potenciálne viesť k zástupnej traume. Príkladom môžu byť rozhodovači v konaniach, ktorí počúvajú traumatické zážitky žiadateľov, a prijímací zamestnanci, ktorí denne pracujú s traumatizovanými ľuďmi,
— **stresové faktory** ([4]), pri ktorých hrozí, že ovplyvnia **celé tímy**. Stresové faktory môžu viesť k vyhoreniu, pretože dlhodobo stresujúce pracovné prostredie môže mať vplyv na spokojnosť zamestnancov, a to od zamestnancov v prvej línii po vedúcich pracovníkov.

Treba pripomenúť, že ľudia pracujúci v tejto pracovnej oblasti tak robia s veľkým odhodlaním podporovať osoby, ktoré prichádzajú do Európy a potrebujú medzinárodnú ochranu. Pracujú každý deň, pretože táto práca má svoj účel, a sú radi, že pracujú vo svojej organizácii a v oblasti azylu a migrácie. Mnohí z nich navyše považujú túto prácu za veľmi uspokojivú aj napriek jej výzvam.

Cieľom tejto praktickej príručky je preto **podporovať vedúcich pracovníkov** pri **prevencii, znižovaní a zvládaní zaťaženia** u zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu. Pracovné zaťaženie a súvisiace zdravotné riziká (fyzické a psychické) sú bežnou situáciou, ktorej čelia všetky organizácie. Pracovné zaťaženie je často dôsledkom **neschopnosti vyrovnať sa so stresom a tlakom** na pracovisku. Môže spôsobiť ujmu jednotlivým zamestnancom aj celej organizácii ([5]).

---

(3) Táto praktická príručka sa nezameriava na riziká súvisiace s bezpečnosťou a ochranou v pracovnom prostredí, akými sú nehody a iné aspekty spojené s neúmyselným narušením bezpečnosti z dôvodu nedostatočného plánovania alebo nedostatočnej údržby služobných priestorov, služobných vozidiel a pod.

(4) Pozri aj Leka, S., Griffiths, A. a Cox, T., *Chapter 5.1. Assessing risks at work* (Kapitola 5.1. Posudzovanie rizík pri práci), *Work Organisation and Stress* (Organizácia práce a stres), Svetová zdravotnícka organizácia, Ženeva, 2004, s. 10: „Pracovný stres možno účinne zvládnuť uplatňovaním prístupu založeného na riadení rizík, ako sa úspešne deje v prípade iných závažných problémov v oblasti zdravia a bezpečnosti. V prístupe založenom na riadení rizík sa posudzujú možné riziká v pracovnom prostredí, v dôsledku ktorých môžu konkrétne existujúce nebezpečenstvá spôsobiť ujmu zamestnancom. Nebezpečenstvo je udalosť alebo situácia, ktorá môže spôsobiť ujmu. Ujma znamená fyzické alebo psychické zhoršenie zdravotného stavu. Príčiny stresu sú nebezpečenstvá súvisiace s koncepciou a riadením práce a pracovných podmienok a takéto nebezpečenstvá možno riadiť a ich účinky kontrolovať rovnakým spôsobom ako v prípade iných nebezpečenstiev."

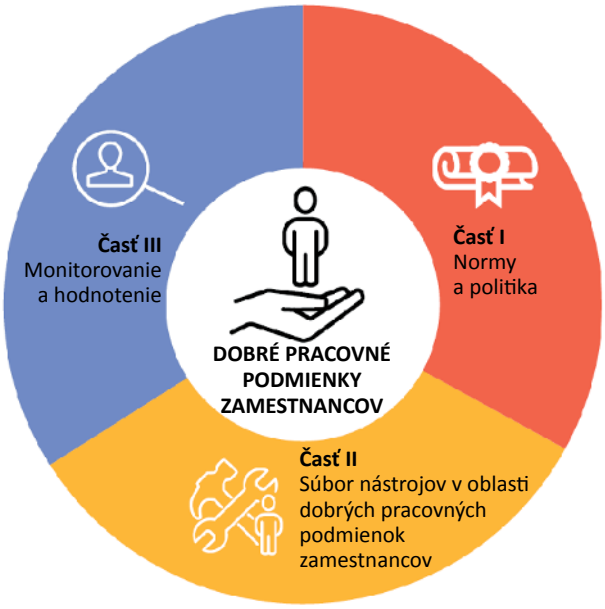
(5) Mezomo, D. S. a de Oliveira, T. S., *Stress prevention and management program for public security professionals* (Program prevencie a zvládania stresu pre odborníkov v oblasti verejnej bezpečnosti), Rossi, A. M., Meurs, J. A. a Perrewé P. L. (vyd.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress* (Stres a kvalita pracovného života – stres vyplývajúci z medziľudských vzťahov a práce), Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, s. 166.

Vytvorenie kultúry podpory a porozumenia v organizácii alebo orgáne bude mať zároveň pozitívny vplyv na subjektívny pocit spokojnosti jednotlivých zamestnancov, ako aj na ich efektivitu ([6]).

Tento prístup so zameraním na **prevenciu pracovného zaťaženia** u zamestnancov sa nazýva aj **starostlivosť na základe informovanosti o traume na pracovisku**, najmä v organizáciách, ktoré sa starajú o traumatizované osoby. Do určitej miery to robia aj európske azylové a prijímacie orgány. Pri **starostlivosti na základe informovanosti o traume** sa vo všeobecnosti prihliada na starostlivosť o zamestnancov organizácie, riadenie starostlivosti o seba samého, tímovú podporu a osobnú starostlivosť o seba samého. Cieľom všetkých týchto opatrení je zabrániť vyhoreniu a sekundárnym traumám zamestnancov a zároveň zvýšiť súcit, spokojnosť a sekundárnu odolnosť. Týmito témami sa zaoberá táto trojdielna praktická príručka.

Praktická príručka starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania, ktorú vydal úrad EASO, sa skladá z troch vzájomne prepojených častí, ktoré sa navzájom dopĺňajú s cieľom dosiahnuť dlhodobý vplyv na spokojnosť zamestnancov. Tieto tri časti príručky sa môžu použiť spoločne v celom rozsahu, v kombinácii alebo ako samostatné nástroje v závislosti od potrieb azylového alebo prijímacieho orgánu. V príručke navrhujeme celostný trojaký prístup k starostlivosti o zamestnancov. Pozornosť venujeme stanoveniu noriem a tvorbe politiky (1. časť), výberu a vykonávaniu praktických nástrojov (2. časť) a presadzovaniu mechanizmov monitorovania a hodnotenia (3. časť) s cieľom zaručiť, aby bola politika v oblasti starostlivosti o zamestnancov vždy nastavená podľa potrieb zamestnancov. Intervencie sú navrhnuté participatívnym spôsobom a v dôsledku posúdenia potrieb a rizík.

OBRÁZOK 1. Celostný prístup k starostlivosti o zamestnancov



(6) Pozri aj výskum, ktorý uskutočnili Hart, P. M. a Cotter, P., Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research (Spokojnosť v zamestnaní a výkonnosť: preskúmanie výskumu zdravia v organizáciách), *Australian Psychologist*, zv. 38, č. 2, 2003, s. 118 – 127.

V 1. časti: Normy a politika sa navrhuje **osem noriem** na usmernenie tvorby, vykonávania a hodnotenia politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktorí pôsobia v pracovných prostrediach azylu a prijímania v krajinách EÚ+. Tieto normy sú spojené s kritériami kvality (KK), ukazovateľmi a navrhovanými činnosťami, ktoré majú orgány zaviesť s cieľom zefektívniť starostlivosť o zamestnancov vo svojich oddeleniach. Uvádzajú sa odporúčania, ako formulovať stratégiu starostlivosti o zamestnancov, ktorá bude základom na vypracovanie a vykonávanie politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov s cieľom zabezpečiť spokojnosť zamestnancov. **Hlavnou cieľovou skupinou** 1. časti sú **oddelenia riadenia a ľudských zdrojov**.

V 2. časti: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov sa navrhuje celý rad praktických nástrojov, cvičení a odporúčaní pre odbornú prípravu zameranú na mäkké zručnosti. Určené sú vedúcim pracovníkom a zamestnancom v prvej línii, ako aj interným a externým špecialistom na plnenie noriem starostlivosti o zamestnancov, ktoré boli zavedené v 1. časti. Zoznam odporúčaných nástrojov, cvičení a činností zameraných na budovanie kapacít vrátane činností v oblasti starostlivosti o seba samého nie je vyčerpávajúci, ale predstavuje osvedčené postupy, ktoré si vymieňajú odborníci z členských štátov. Do **hlavnej cieľovej skupiny** 2. časti patria **všetci zamestnanci pracujúci v oblasti azylu a prijímania**: vedúci pracovníci a zamestnanci oddelenia ľudských zdrojov, tímy zodpovedné za riadenie kritických incidentov a zamestnanci zapojení do budovania vnútorných kapacít. Patria sem aj špecialisti, ktorí podporujú úsilie v oblasti starostlivosti o zamestnancov v tímoch, ktoré pracujú pre azylové a prijímacie orgány.

V 3. časti: Monitorovanie a hodnotenie sa odporúčajú opatrenia, ktoré sa majú zaviesť s cieľom posúdiť, či zavedené opatrenia majú priaznivý vplyv na spokojnosť zamestnancov, a ak áno, tak aký. **Hlavnou cieľovou skupinou** 3. časti sú **zamestnanci, ktorí majú v azylovom a prijímacom orgáne za úlohu monitorovanie a podávanie správ**. Poznatky získané monitorovaním budú manažmentu slúžiť ako informácia o potrebe úprav na dosiahnutie celkovej účinnosti.

Viacero pojmov v oblasti starostlivosti o zamestnancov vrátane pojmov „spokojnosť“, „stres“ a „vyhorenie“ sa v troch častiach *Praktickej príručky starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania*, ktorú vydal úrad EASO, používa na základe vymedzení pojmov, ktoré poskytli Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (EU-OSHA), iné orgány EÚ a akademické zdroje. Informácie o terminológii používanej v troch častiach tejto príručky nájdete v prílohe 1 Vymedzenie pojmov.

1.1. PREČO JE DÔLEŽITÉ ZAMERAŤ SA NA STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV?

„Keďže zdravie nie je len neprítomnosťou choroby alebo postihnutia, ale pozitívnym stavom úplnej telesnej, duševnej a sociálnej pohody (WHO, 1986), zdravé pracovné prostredie je také, v ktorom nielen absentujú škodlivé podmienky, ale existujú aj početné podmienky podporujúce zdravie“([7]).

Európska komisia prijala v roku 2017 dôležité oznámenie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci ([8]), v ktorom zdôraznila význam prevencie psychosociálnych rizík a muskuloskeletálnych porúch. Európski pracovníci uvádzajú tieto dva problémy ako hlavné príčiny zlého zdravotného stavu súvisiaceho s prácou. V praktickej príručke ([9]), ktorú agentúra EU-OSHA uverejnila v roku 2017, sa tieto dve otázky riešia podrobnejšie ([10]).

Potenciálne faktory, ktoré ovplyvňujú osobnú spokojnosť zamestnancov v prípade azylu a prijímania, sú hygiena, násilné incidenty v prijímacích zariadeniach, emocionálne náročné situácie pohovorov a nedostatok zdrojov. Zo zistení mapovania oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré uskutočnil úrad EASO, vyplýva, že keď majú zamestnanci, ktorí sú vo všeobecnosti odhodlaní vykonávať svoju prácu, pocit, že nie sú podporovaní, v bezpečí a že o nich nie je postarané, môžu sa objaviť krátkodobé a dlhodobé problémy v oblasti zdravia a duševného zdravia.

Chýbajúca motivácia pracovať, pocit telesnej nepohody (potenciálne vedie k zvýšeniu práceneschopnosti), vysoká fluktuácia zamestnancov, vyhorenie ([11]) a rezignácia majú svoje dôsledky. Tieto faktory majú vplyv na fungovanie orgánu pri plnení jeho cieľov a úloh.

1.2. HLAVNÉ CIEĽOVÉ SKUPINY A AKO POUŽÍVAŤ TÚTO PRAKTICKÚ PRÍRUČKU

Hlavné cieľové skupiny, ktorým je určená 1. časť tejto praktickej príručky, sú:

— pracovníci vrcholového a stredného manažmentu,
— vedúci tímov,
— koordinátori pôsobiaci v oblasti azylu a prijímania.

1. časť sa týka osôb zodpovedných za vypracovanie a presadzovanie politiky na úrovni organizácie/orgánu, ale aj osôb, ktoré riadia a koordinujú tím zamestnancov v prvej línii v pravidelnom kontakte so žiadateľmi o medzinárodnú ochranu.

(7) Svetová zdravotnícka organizácia, Work, Organization and Stress (Práca, organizácia a stres), 2004.

(8) Oznámenie Komisie, Bezpečnejšia a zdravšia práca pre všetkých – modernizácia právnych predpisov a politiky EÚ v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, COM(2017) 12 final.

(9) Pozri EU-OSHA, *Elektronické usmernenie na riadenie stresu a psychosociálnych rizík*, 2021.

(10) EU-OSHA, *Zdraví zamestnanci, prosperujúce podniky – praktická príručka k dobrým podmienkam na pracovisku: Riešenie problému psychosociálnych rizík a poškodení podporno-pohybovej sústavy v malých podnikoch*, 2017.

(11) Vymedzenia pojmov používané v tomto usmernení pozri v prílohe 1 Vymedzenie pojmov.

Cieľovej skupine 1. časti odporúčame, aby na doplnenie úsilia využila aj ostatné dve časti, keďže sú navzájom prepojené a majú fungovať ako praktický súbor nástrojov na:

— formulovanie a zavádzanie **politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov** (1. časť) pomocou dohodnutých noriem,
— nájdenie účinnej a **primeranej reakcie**, ktorá je podrobne uvedená v jasne formulovanom akčnom pláne starostlivosti o zamestnancov a je prispôsobená konkrétnej situácii (2. časť),
— **vyhodnotenie pokroku** dosiahnutého v oblasti starostlivosti o zamestnancov pomocou príslušných nástrojov spojených so stanovenými normami a činnosťami navrhnutými v akčnom pláne starostlivosti o zamestnancov (3. časť).

Keď vrcholový manažment vidí potrebu investovať do starostlivosti o zamestnancov a do spokojnosti zamestnancov a zaviaže sa zachovávať bezpečnosť a zdravie zamestnancov, prinesie to prospech zamestnancom v prvej línii.

Vedúci pracovníci sa okrem toho takisto stretávajú s náročnými situáciami, ktoré by mohli nepriaznivo ovplyvniť ich zdravie, a preto im musia byť poskytnuté stratégie riešenia. Kľúčovými prvkami na presadzovanie zdravého a dynamického pracovného prostredia sú zručnosti v oblasti vedenia a profesijný rozvoj ([12]). Zamestnanci organizácií sú ovplyvnení správaním a rozhodnutiami manažmentu. Vedúci pracovníci si však nemusia dostatočne uvedomovať mieru vlastného stresu a vlastné správanie v dôsledku tohto stresu ([13]). V príručke sa preto odkazuje na stratégie a ponúkajú sa opatrenia zamerané na vedenie. Toto usmernenie je do určitej miery určené aj zamestnancom pracujúcim v oblasti riadenia ľudských zdrojov a zdravia, zamestnancom v oblasti bezpečnosti a ochrany a školiteľom v rámci orgánu. Dôvodom je, že tieto útvary sú zodpovedné za vykonávanie niektorých navrhovaných opatrení.

Navrhované normy a politiky sú založené na osvedčených postupoch, ktorými prispeli účastníci v rámci mapovania úradu EASO, v kombinácii s príspevkami odborníkov z krajín EÚ+, ktorí sa podieľali na vypracovaní tejto príručky. Uvedené intervencie a osvedčené postupy predstavujú príklady a nie vyčerpávajúci zoznam.

(12) Maellaro, R. a Whittington, J. L., *Management development for well-being and survival: developing the whole person* (Rozvoj manažmentu na účely spokojnosti a prežitia: rozvoj celej osoby), Cooper, C., Campbell Quick, J. a Schabracq, M. J. (vyd.), *International Handbook of Work and Health Psychology* (Medzinárodná príručka pracovnej a zdravotnej psychológie), 3. vydanie, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, s. 298.

(13) Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L. a Korotov, K., *Organisational culture, leadership, change and stress* (Kultúra, vedenie, zmena a stres v organizácii), Cooper, C., Campbell Quick, J. a Schabracq, M. J. (vyd.), *International Handbook of Work and Health Psychology* (Medzinárodná príručka pracovnej a zdravotnej psychológie), 3. vydanie, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, s. 415.

1.3. PRÁVNY RÁMEC

1.3.1. VŠEOBECNÉ ZÁSADY

V EÚ ([14]) sa od zamestnávateľov vyžaduje, aby v rámci svojej zákonnej „povinnosti náležitej starostlivosti“ primeraným spôsobom zaistili bezpečnosť a ochranu zdravia svojich zamestnancov. Cieľom zdravotnej starostlivosti pri práci nie je len udržanie zdravia zamestnancov, ale aj zlepšovanie ochrany zdravia na pracovisku. Prostredníctvom zdravotnej starostlivosti pri práci môže zamestnávateľ preukázať, že si plní svoje úlohy v rámci povinnosti náležitej starostlivosti za predpokladu, že zdravotnú starostlivosť poskytujú kvalifikovaní odborníci za podmienok s kontrolovanou kvalitou a že výsledky sú náležite zdokumentované.

Pri plnení svojej povinnosti náležitej starostlivosti majú byť zamestnávatelia a vedúci pracovníci informovaní o právnom rámci. Reagovanie na potreby by nemalo byť reaktívne. Zamestnávateľ môže namiesto toho preukázať záväzok a povinnosť náležitej starostlivosti v prvom rade tým, že zabezpečí zavedenie preventívnych opatrení, ako sa stanovuje v článku 6 rámcovej smernice o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci ([15]):

Zamestnávateľ uskutočňuje opatrenia uvedené v prvom pododseku v odseku 1 na základe nasledujúcich všeobecných princípov prevencie:

— *vylúčenie rizík,*
— *vyhodnocovanie rizík, ktoré nie je možné vylúčiť,*
— *odstránenie rizík pri zdroji.*

Pokiaľ ide o pracovnoprávne predpisy a bezpečnosť, existujú právne predpisy na vnútroštátnej úrovni, ako aj niektoré spoločné rámce EÚ. Táto časť príručky sa sústreďuje na spoločné rámce EÚ, uvádza sa v nej stručný prehľad najdôležitejších právnych predpisov a opisuje pojem povinnosti náležitej starostlivosti.

Pracovnoprávne predpisy EÚ pozostávajú z primárneho a zo sekundárneho práva, ktoré dopĺňa vnútroštátne právne predpisy v tejto oblasti. Tieto právne predpisy sa zameriavajú na zlepšenie a harmonizáciu životných a pracovných podmienok zamestnancov a vyvíjajú sa v čase. Jedna zo zakladajúcich zmlúv EÚ, Zmluva o založení Európskeho hospodárskeho spoločenstva ([16]), obsahovala články odkazujúce na rovnosť v práci, po ktorých nasledovali sociálne dohody v Amsterdamskej zmluve ([17]). Právny

(14) Článok 5 smernice Rady z 12. júna 1989 o zavádzaní opatrení na podporu zlepšenia bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov pri práci (89/391/EHS) (Ú. v. ES L 183, 29.6.1989, s. 1): „Zamestnávateľ je povinný zaistiť bezpečnosť a ochranu zdravia pracovníkov pri práci po všetkých stránkach.“

(15) Smernica Rady z 12. júna 1989 o zavádzaní opatrení na podporu zlepšenia bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov pri práci (89/391/EHS) (Ú. v. ES L 183, 29.6.1989).

(16) Zmluva o založení Európskeho hospodárskeho spoločenstva bola podpísaná v Ríme 25. marca 1957 a účinnosť nadobudla 1. januára 1958. Táto zmluva sa vyvíjala a v súčasnosti je Zmluvou o fungovaní Európskej únie.

(17) Amsterdamská zmluva, ktorou sa mení Zmluva o Európskej únii, zmluvy o založení Európskych spoločenstiev a niektoré súvisiace akty. Podpísaná bola v Amsterdame 2. októbra 1997 a nadobudla účinnosť 1. mája 1999.

rámec EÚ týkajúci sa pracovnoprávnych predpisov predstavuje spoločný základ pre smernice a iné súvisiace dokumenty, v ktorých sa týmto témam venuje osobitná pozornosť ([18]). Prijatie práva EÚ na vnútroštátnej úrovni sa presadzuje jeho začlenením do vnútroštátnych právnych predpisov členského štátu.

1.3.2. SÚČASNÉ PRÁVNE PREDPISY

Hlavným právnym aktom je Zmluva o fungovaní Európskej únie (ZFEÚ) ([19]) so všeobecnými zásadami uvedenými v článku 153. Európsky parlament a Európska rada môžu na základe článku 153 vydávať smernice, ktoré sú záväzné, ale nie sú priamo uplatniteľné, keďže členské štáty ich musia začleniť do vnútroštátnych právnych predpisov prostredníctvom tzv. transpozície ([20]). V článku 153 sa vyžaduje, aby EÚ dopĺňala vnútroštátne právne predpisy v týchto príslušných oblastiach: ochrana zdravia a bezpečnosť na pracovisku ([21]), pracovné podmienky (zmluvy), sociálne zabezpečenie a sociálna ochrana a istota obdobia pracovnej zmluvy, informovanosť, zastupovanie, rovnaké príležitosti atď. ([22]). V článku 10 ZFEÚ sa zároveň stanovuje cieľ bojovať proti diskriminácii v mnohých formách vrátane diskriminácie na základe pohlavia, rasy, pôvodu, náboženstva, zdravotného postihnutia a veku. Na základe článku 10 ZFEÚ vznikli niektoré ďalšie smernice, ktoré sa týkajú napríklad rodovej rovnosti ([23]).

Pracovný čas a platená dovolenka

Smernica 2003/88/ES zo 4. novembra 2003 ([24]) obsahuje niekoľko minimálnych ustanovení. Patria k nim minimálny denný odpočinok v trvaní 11 hodín, maximálny priemerný týždenný pracovný čas v trvaní 48 hodín, minimálna platená ročná dovolenka v trvaní 4 týždňov a niektoré ďalšie predpisy týkajúce sa zamestnancov pracujúcich na zmeny. Smernica sa v zásade uplatňuje na súkromný a verejný sektor, existuje však niekoľko výnimiek, napríklad pokiaľ ide o úradníkov v oblasti presadzovania práva, námorníkov, letové posádky a tehotné ženy ([25]).

---

(18) Napríklad Charta Spoločenstva o základných sociálnych právach pracovníkov z 30. mája 1989, COM(89) 248 final; rámcová smernica o bezpečnosti a ochrane zdravia (89/391/EHS) a smernica Európskeho parlamentu a Rady 2003/88/ES zo 4. novembra 2003 o niektorých aspektoch organizácie pracovného času (Ú. v. EÚ L 299, 18.11.2003). Rozsiahle preskúmanie súvisiacich právnych predpisov EÚ pozri v publikácii: Reisenhuber, K., *European Employment Law – A systematic exposition* (Európske pracovné právo – systematická expozícia), Intersentia Publishing, Cambridge, Antwerp, Portland, 2012; Thüsing, G., *European Labor Law* (Európske pracovné právo), C.H. Beck, Mníchov, 2017, s. 9 a nasl. (v nemčine).

(19) Konsolidované znenie Zmluvy o fungovaní Európskej únie (Ú. v. EÚ C 326, 26.10.2010).

(20) Thüsing, G., *European Labor Law* (Európske pracovné právo), C.H. Beck, Mníchov, 2017, s. 4 (v nemčine).

(21) Konsolidované znenie Zmluvy o fungovaní Európskej únie, tretia časť – Politiky a vnútorné činnosti Únie, článok 153 (bývalý článok 137 ZES) (Ú. v. EÚ C 202, 7.6.2016): „a) zlepšovanie pracovného prostredia najmä s ohľadom na ochranu zdravia a bezpečnosti pracovníkov; b) pracovné podmienky; c) sociálne zabezpečenie a sociálna ochrana pracovníkov".

(22) Franzen, M., Gallner, I. a Oetker, H., *Commentary on European Labor Law* (Komentár k európskemu pracovnému právu), C.H. Beck, Mníchov, 2019, s. 135 (v nemčine).

(23) Thüsing, G., *European Labor Law* (Európske pracovné právo), C.H. Beck, Mníchov, 2017, s. 13 (v nemčine).

(24) Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2003/88/ES zo 4. novembra 2003 o niektorých aspektoch organizácie pracovného času (Ú. v. EÚ L 299, 18.11.2003).

(25) Thüsing, G., *European Labor Law* (Európske pracovné právo), C.H. Beck, Mníchov, 2017, s. 263 a nasl.

Transparentnosť a preukazovanie pracovných podmienok zamestnancov

V smernici (EÚ) 2019/1152 z 20. júna 2019 ([26]) sa vyžaduje, aby mal každý zamestnanec jednoznačnú zákonnú zmluvu v písomnej forme. Touto smernicou sa presadzuje zlepšovanie pracovných podmienok všetkých pracovníkov v EÚ tak, že sa zaisťuje ich transparentnosť a porovnateľnosť. Posilňuje sa tým postavenie zamestnancov, aby poznali svoje práva a povinnosti, a poskytuje sa im právna istota. Smernicou sa predovšetkým zabezpečuje harmonizácia a uplatniteľnosť európskych pracovných zmlúv ([27]).

Bezpečnosť a ochrana zdravia na pracovisku

V smernici 89/391/EHS z 12. júna 1989 ([28]) sa stanovujú normy týkajúce sa prevencie rizík pri práci a bezpečnosti a ochrany zdravia na pracovisku. Vymedzujú sa v nej povinnosti zamestnávateľov aj zamestnancov, vymedzujú sa povinnosti a prístup k informáciám a uvádzajú sa pokyny. Otázky, ako je prístup k lekárskym prehliadkam, protipožiarna ochrana a používanie osobných ochranných prostriedkov v konkrétnych pracovných prostrediach ([29]), takisto patria do pôsobnosti tejto smernice ([30]).

Pojem povinnosť náležitej starostlivosti

Ide o dobre známy pojem, ktorý sa často používa na vyjadrenie povinnosti zamestnávateľov zabezpečiť starostlivosť o svojich zamestnancov, ich ochranu a niesť za tieto oblasti zodpovednosť. Pojem „povinnosť náležitej starostlivosti“ sa v právnych predpisoch EÚ výslovne neuvádza. Je však súčasťou niektorých vnútroštátnych právnych aktov v členských štátoch. Pojem povinnosť náležitej starostlivosti však možno odvodiť z určitých pojmov uvedených v nariadení č. 31 (EHS), 11 (ESAE) ([31]), keďže toto nariadenie obsahuje odkazy na zásady dobrej správy a podpory, zdravotnej starostlivosti a sociálnej starostlivosti ([32]).

---

(26) Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1152 z 20. júna 2019 o transparentných a predvídateľných pracovných podmienkach v Európskej únii (Ú. v. EÚ L 186, 11.7.2019, s. 105).

(27) Thüsing, G., *European Labor Law* (Európske pracovné právo), C.H. Beck, Mníchov, 2017, s. 297 – 298.

(28) Smernica Rady z 12. júna 1989 o zavádzaní opatrení na podporu zlepšenia bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov pri práci (89/391/EHS) (Ú. v. ES L 183, 29.6.1989, s. 1).

(29) Podrobné ustanovenia o osobných ochranných prostriedkoch sa stanovujú v nariadení Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2016/425 z 9. marca 2016 o osobných ochranných prostriedkoch a o zrušení smernice Rady 89/686/EHS (Ú. v. EÚ L 81, 31.3.16, s. 51).

(30) Požiadavky na odbornú prípravu sa stanovujú v článkoch 11 a 12 smernice Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1152 z 20. júna 2019 o transparentných a predvídateľných pracovných podmienkach v Európskej únii (Ú. v. EÚ L 186, 11.7.2019, s. 105).

(31) Nariadenie č. 31 (EHS), 11 (ESAE), ktorým sa stanovuje Služobný poriadok úradníkov a Podmienky zamestnávania ostatných zamestnancov Európskeho hospodárskeho spoločenstva a Európskeho spoločenstva pre atómovú energiu (Ú. v. ES P 045, 14.6.1962, s. 1385).

(32) Reithmann, U., *The duty of care under the service law in the case law of the court for the civil service of the European Union* (Povinnosť náležitej starostlivosti podľa služobného práva v judikatúre Súdu pre verejnú službu Európskej únie), Nomos, Baden-Baden, 2019, s. 111 a nasl.

Na záver možno konštatovať, že právne predpisy EÚ poskytujú rámec pre právne predpisy v oblasti ochrany práce vo vnútroštátnych právnych systémoch. Detailnosť a regulačný obsah tohto rámca sa líšia v závislosti od témy. To isté platí pre povinnosť náležitej starostlivosti zamestnávateľov a osôb zodpovedných za zamestnancov. V niektorých vnútroštátnych právnych predpisoch existuje jasné vymedzenie pojmu povinnosť náležitej starostlivosti, z ktorého vyplýva priama povinnosť vedúcich pracovníkov. Na úrovni EÚ to zatiaľ nie je výslovne tak. Vedúci pracovníci ([33]) by mali vždy pozorne sledovať vnútroštátne právo a jurisdikciu v oblasti ochrany práce, aby boli informovaní o svojich povinnostiach a záväzkoch.

(33) Článok 5 smernice Rady z 12. júna 1989 o zavádzaní opatrení na podporu zlepšenia bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov pri práci (89/391/EHS) (Ú. v. ES L 183, 29.6.1989, s. 1): „Zamestnávateľ je povinný zaistiť bezpečnosť a ochranu zdravia pracovníkov pri práci po všetkých stránkach."

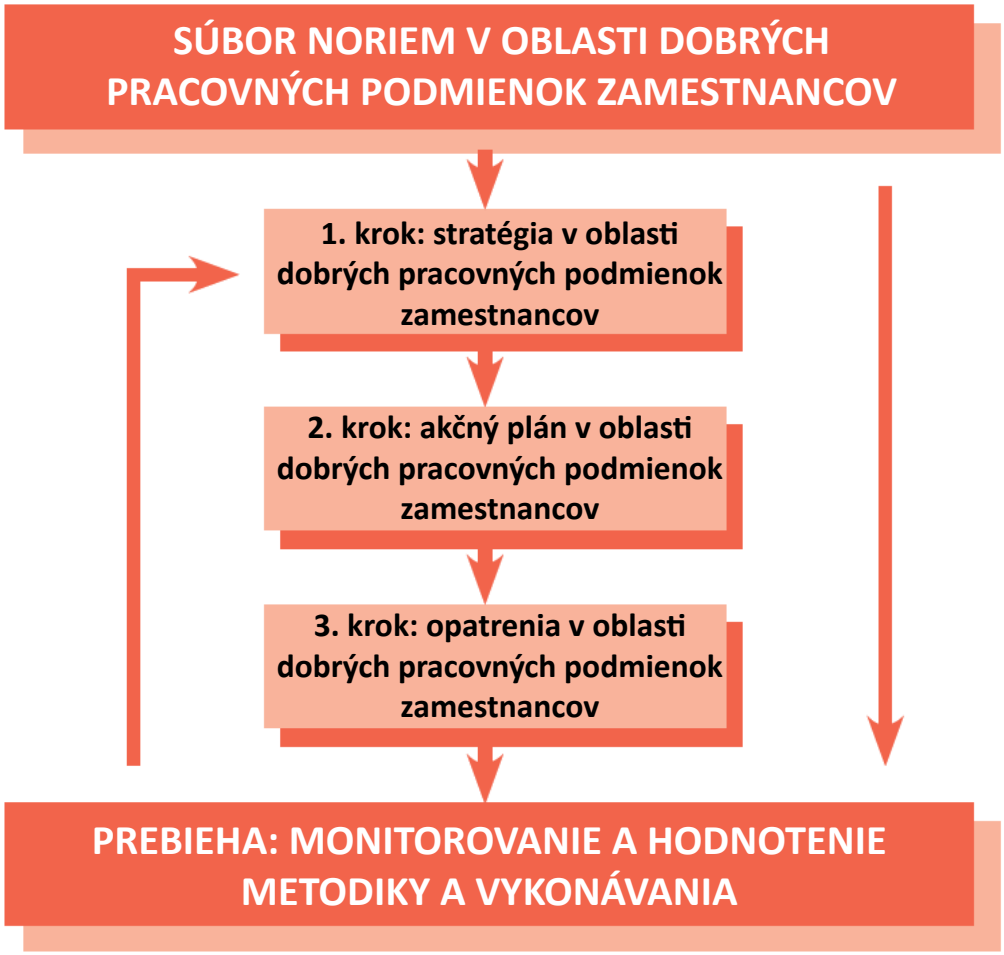
2. TVORBA POLITIKY V OBLASTI STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

Hoci sú iniciatívy v oblasti spokojnosti zamestnancov súčasťou fungovania väčšiny orgánov a organizácií, často sa môžu vykonávať spôsobom ad hoc a bez dostatočnej pozornosti voči skutočným potrebám rôznych skupín a pracovných profilov zamestnancov. V prostredí azylu a prijímania nemusí takýto prístup stačiť na primerané riešenie spokojnosti zamestnancov, ktorí pri plnení svojich povinností v náročnom pracovnom prostredí často musia znášať rôznu mieru neistoty a stresu. V prostredí azylu a prijímania sa preto odporúča sformulovanie a zavedenie súdržnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov.

Cieľom tejto politiky je aktívne riešiť spokojnosť zamestnancov počas celého pracovného cyklu, a to už od náboru po nástup do zamestnania a počas celého pracovného pomeru až do fázy odchodu. Mala by byť navrhnutá na základe pravidelnej analýzy profilu a potrieb zamestnancov v rámci orgánu a v súlade s ôsmimi normami starostlivosti o zamestnancov (NSZ), ktoré sa navrhujú v tejto príručke, alebo s normami, ktoré stanovil orgán.

V politike v oblasti starostlivosti o zamestnancov sa musí rovnaká váha prikladať okamžitej podpore a **dlhodobej aktívnej preventívnej starostlivosti**, ako aj monitorovaniu a hodnoteniu. Monitorovanie a hodnotenie fungujú ako kľúčový nástroj na určenie včasných úprav opatrení a prístupov v oblasti spokojnosti zamestnancov na základe posúdenia výkonnosti a potrieb.

OBRÁZOK 2. Kľúčové kroky pri tvorbe politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov



Na podporu tohto procesu možno zvážiť **tri kľúčové dokumenty politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov**. Stratégia starostlivosti o zamestnancov je spojená s akčným plánom starostlivosti o zamestnancov, v ktorom sa zachytávajú opatrenia týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov. Ak sa tento celok systematicky monitoruje, získajú sa podklady na ďalší krok stratégie starostlivosti o zamestnancov a dôležité informácie o možných úpravách.

2.1. NORMY POLITIKY V OBLASTI STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

V tejto príručke sa uvádza **osem noriem starostlivosti o zamestnancov** ([34]), ktorými sa vymedzuje dobrá správa v oblasti starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania.

Všetky tieto normy sú **rovnako hodnotné** a z hľadiska významu ani jedna neprevažuje nad ostatnými. V súvislosti s týmito normami sa vymedzujú kritériá kvality s cieľom zabezpečiť zavedenie príslušných postupov a opatrení, aby sa spokojnosť zamestnancov v rámci orgánu/organizácie stala prioritou a aby sa jej venovala pozornosť. Každá norma a kritérium kvality sú previazané so súborom ukazovateľov (maximálne štyri) s cieľom zabezpečiť, aby bolo možné merať výkonnosť politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov.

Nevyhnutné rámcové podmienky na zabezpečenie splnenia ôsmich navrhovaných noriem stanoví samotný orgán. Spokojnosť zamestnancov sa zlepší, keď sa normy začlenia do správy orgánu. Orgánom, ktoré už majú zavedený spoľahlivý rámec starostlivosti o zamestnancov a zaviedli vlastný súbor noriem, odporúčame, aby ich zachovali. Orgánom, ktoré ešte takýto rámec nevytvorili, odporúčame, aby preskúmali súbor noriem uvedených v tejto príručke.

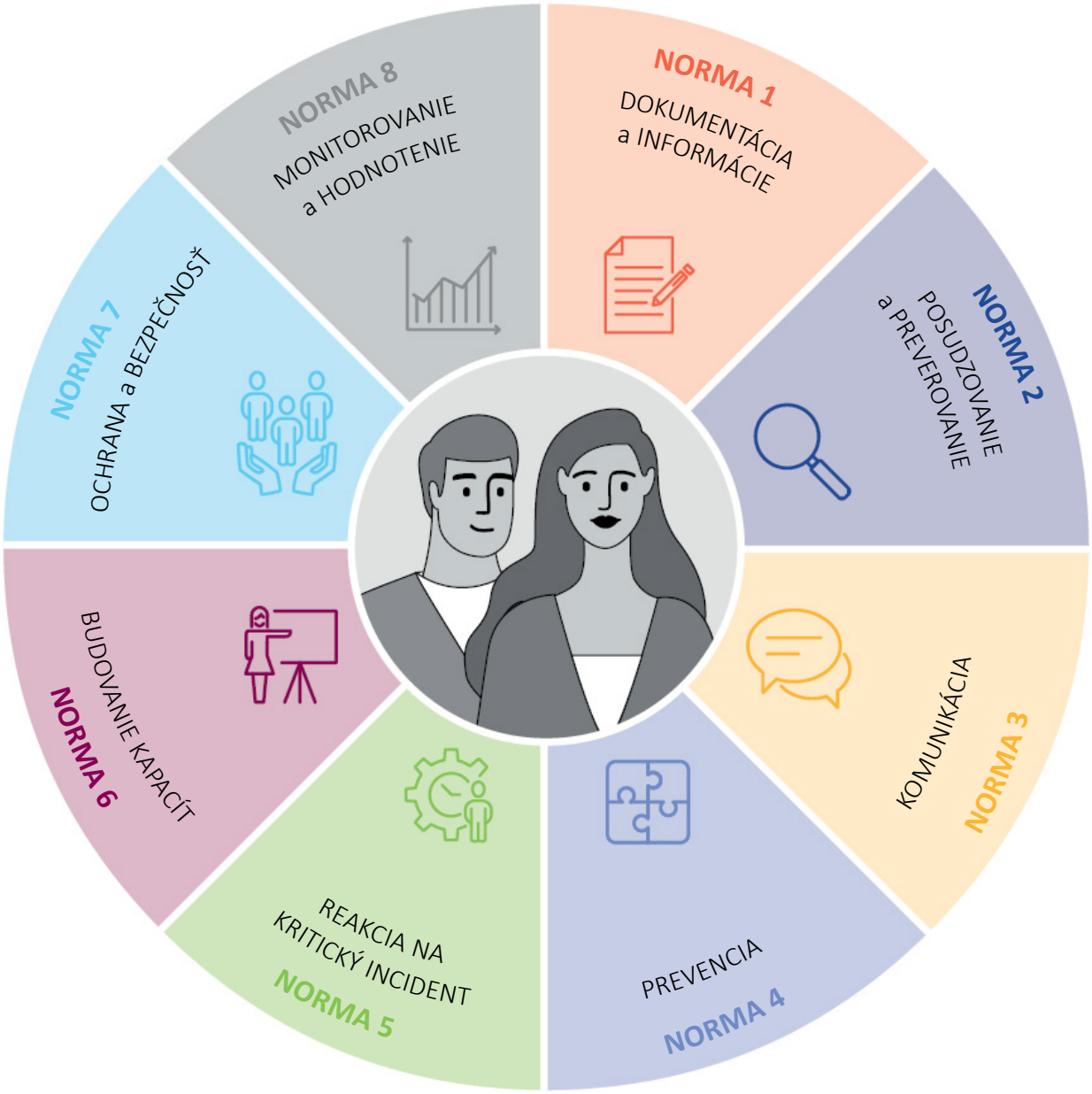
Za plnenie noriem (podľa súboru ukazovateľov) môže zodpovedať niekto z týchto osôb/oddelení:

— vedúci pracovníci,
— vedúci tímov,
— oddelenia ľudských zdrojov.

Normy, kritériá kvality a ukazovatele sú tematicky zamerané na základné požiadavky týkajúce sa výkonnosti organizácie, akými sú dokumentácia, transparentnosť, informácie, budovanie kapacít, bezpečnosť, zdravie a komunikácia. Vo všetkých sa **zdôrazňuje prevencia** zlého zdravotného stavu súvisiaceho s prácou (ktorá zahŕňa dobré telesné zdravie a emocionálnu spokojnosť).

(34) Tieto normy starostlivo vypracovali odborníci, ktorí sa podieľali na vypracovaní tejto praktickej príručky.

OBRÁZOK 3. Osem noriem starostlivosti o zamestnancov



NORMA 1: dokumentácia a informácie
Orgány zaviedli zdokumentovanú stratégiu starostlivosti o zamestnancov, ktorá sa oznamuje prostredníctvom príslušných a dohodnutých kanálov.

NORMA 2: posudzovanie a preverovanie
Orgány umožňujú vedúcim pracovníkom získať základné zručnosti na posudzovanie a preverovanie svojich tímov v otázkach týkajúcich sa spokojnosti zamestnancov.

NORMA 3: komunikácia
Orgány podporujú jasnú a celostnú komunikáciu prostredníctvom rôznych dohodnutých platforiem a kanálov.

NORMA 4: prevencia
Orgány prijímajú udržateľné preventívne opatrenia na podporu a ochranu duševného zdravia svojich zamestnancov.

NORMA 5: reakcia na kritické incidenty
Orgány poskytujú osobitnú podporu zamestnancom, ktorí zažili kritický incident.

NORMA 6: budovanie kapacít
Orgány poskytujú svojim zamestnancom prostriedky na rozvoj vhodných zručností.

NORMA 7:bezpečnosť a ochrana
Orgány zavádzajú a oznamujú konkrétne usmernenia v oblasti zdravia, bezpečnosti a ochrany ([35]) na základe analýzy rizík v rôznych pracovných prostrediach (aj v teréne).

NORMA 8: monitorovanie a hodnotenie
Orgány monitorujú a pravidelne hodnotia účinnosť zavedených opatrení týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov a začleňujú získané poznatky.

Treba pripomenúť, že hoci sa v tejto praktickej príručke starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania nevenuje osobitná pozornosť významu kódexu správania a politiky boja proti (sexuálnemu) obťažovaniu alebo podobnej politiky v rámci orgánov, tieto politiky a stratégie sa musia navzájom dopĺňať a sú rovnako dôležité ([36]).

Na záver pripomíname, že hoci zamestnávateľ nesie zodpovednosť za svojich zamestnancov, v niektorých prípadoch môže byť potrebné zohľadniť aj poskytnutie priamej podpory dotknutým rodinným príslušníkom. Mohlo by to byť potrebné napríklad v prípadoch, keď bol zamestnanec postihnutý kritickým incidentom s trvalými následkami.

(35) Ochrana tu znamená ochranu pred hrozbami zo strany iných osôb, faktorov prostredia atď.

(36) Pri uvádzaní nových zamestnancov je potrebné integrovať všetky príslušné politiky, napríklad aj politiky, ktoré sa týkajú sexuálneho vykorisťovania a zneužívania, podvodov a boja proti korupcii. Zároveň odporúčame, aby sa normy kódexu správania pripomenuli aj zamestnancom azylových a prijímacích orgánov, ktorí v nich už pracujú.

2.1.1. NORMA 1: DOKUMENTÁCIA A INFORMÁCIE

Účelom normy 1 je zabezpečiť, aby sa politika orgánu v oblasti starostlivosti o zamestnancov ([38]) dobre zdokumentovala a oznámila všetkým zamestnancom. Stratégia starostlivosti o zamestnancov by sa mala vypracovať participatívnym spôsobom po preskúmaní potrieb, ktoré identifikovali osobitné cieľové skupiny, s prihliadnutím na rozmanitosť. Stratégia starostlivosti o zamestnancov by mala byť prístupná všetkým zamestnancom orgánu. Na získanie komplexného obrazu sa odporúča, aby sa na tomto procese zúčastnili zamestnanci z rôznych oddelení vrátane zamestnancov z oddelení bezpečnosti a ochrany. Na podporu tohto procesu by sa mohla zriadiť dobrovoľná expertná pracovná skupina. Zavedenie stratégie starostlivosti o zamestnancov má schváliť vrcholový manažment. Stratégia sa má aktualizovať podľa rizík a potrieb identifikovaných počas pravidelných monitorovacích činností a činností posudzovania potrieb a rizík, ktoré orgán vykonáva. Kanály na spoločné využívanie informácií o spokojnosti zamestnancov musia byť dobre vybrané, aby sa zabezpečila účinná a zároveň dôverná komunikácia so zamestnancami. Na vybavovanie záležitostí týkajúcich starostlivosti o zamestnancov odporúčame vytvoriť všeobecnú e-mailovú adresu.

Norma 1: Orgány zaviedli zdokumentovanú politiku v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktorá sa oznamuje prostredníctvom príslušných a dohodnutých kanálov ([37]).

Za plnenie normy 1 zodpovedá vrcholový manažment v úzkej spolupráci s pracovnou skupinou vybraných expertov a oddeleniami ľudských zdrojov.

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. V stratégii starostlivosti o zamestnancov sa stanovuje, ako sa vymedzuje spokojnosť zamestnancov a aké opatrenia sú zavedené na podporu zamestnancov.	**1a.** Pracovná skupina expertov navrhuje stratégiu starostlivosti o zamestnancov vrátane opatrení na podporu zamestnancov a prepojenia s inými politikami (napr. boj proti obťažovaniu, kódex správania). **1b.** Vrcholový manažment schvaľuje stratégiu starostlivosti o zamestnancov. **1c.** V akčnom pláne starostlivosti o zamestnancov sa podrobne opisujú kľúčové činnosti, ktoré sa majú vykonať počas roka. **1d.** Stanovuje sa časový rámec na preskúmanie a aktualizáciu stratégie starostlivosti o zamestnancov.
KK2. Zaviedli sa stále operačné postupy (SOP).	**2a.** Sú vypracované stále operačné postupy, v ktorých sa vymedzujú úlohy a povinnosti. **2b.** Manažment používa stále operačné postupy.
KK3. Stratégia starostlivosti o zamestnancov je ľahko prístupná, konkrétna a v jazyku, ktorému všetci zamestnanci rozumejú.	**3a.** Všetci zamestnanci sú oboznámení so stratégiou starostlivosti o zamestnancov a majú k nej prístup. **3b.** Zamestnanci dostali materiál s informáciami o dostupných činnostiach.
KK4. Všetci zamestnanci sú systematicky informovaní o stratégii starostlivosti o zamestnancov, o akčnom pláne, o dostupných opatreniach v oblasti starostlivosti o zamestnancov a o tom, ako získať prístup k podpore.	**4a.** Počet zamestnancov, ktorí boli oslovení v rámci dostupných činností v oblasti starostlivosti o zamestnancov. **4b.** Uvádzacie moduly pre nových zamestnancov vrátane informácií o starostlivosti o zamestnancov.

(37) Informácie o tom, ako možno splniť túto normu, pozri v prílohe 2 Normy starostlivosti o zamestnancov (plagát), kde sú všetky NSZ uvedené v prehľadnom plagátovom formáte, v prílohe 3 Vzor stratégie starostlivosti o zamestnancov a prílohe 5 Oznamy týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov.

(38) Usmernenia týkajúce sa tvorby politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov pozri v 2. kapitole Tvorba politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov.

2.1.2. NORMA 2: POSUDZOVANIE A PREVEROVANIE

Norma 2: Orgány umožňujú vedúcim pracovníkom získať základné zručnosti na posudzovanie a preverovanie svojich tímov v otázkach týkajúcich sa spokojnosti zamestnancov ([39]).

Cieľom normy 2 je zaručiť, aby vedúci pracovníci boli spôsobilí a schopní identifikovať a preveriť v rámci svojich tímov základné potreby týkajúce sa spokojnosti a aby dokázali zaznamenať problémy, ktoré vzniknú. Kľúčová je odborná príprava na pracovisku a priebežný profesijný rozvoj, dôležité je však aj jasné formulovanie opisov pracovných miest a referenčných rámcov na účely primeraného výberu zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania. Uchádzači musia byť informovaní o osobitných výzvach, ktoré môžu byť s touto pozíciou spojené. Postupy preverovania sa dajú posilniť tak, že do tabuľky otázok na pohovor sa zaradia osobitné otázky o odolnosti a spôsoboch zvládania stresových situácií. Táto tabuľka sa používa pri prijímaní zamestnancov alebo vo fáze nástupu do zamestnania po výbere zamestnancov. Užitočná by mohla byť aj otázka o tom, ako daná osoba zabezpečuje starostlivosť o seba samu. Na zohľadnenie rozmanitosti môže byť zároveň potrebné takéto nástroje preskúmať a zabezpečiť, aby boli kultúrne a kontextovo primerané. Vedúci pracovníci a oddelenia ľudských zdrojov musia byť schopní využívať náležité zručnosti, aby si mohli plniť povinnosti v tejto oblasti.

Za plnenie normy 2 zodpovedajú oddelenia ľudských zdrojov podporované pracovnou skupinou expertov v spolupráci s vedúcimi pracovníkmi a vedúcimi tímov.

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. Oddelenia ľudských zdrojov a vedúci pracovníci majú zručnosti na vypracovanie jasného opisu pracovného miesta a príslušných otázok na pohovory na účely výberu zamestnancov.	**1a.** V referenčnom rámci a opise pracovných miest pre vedúcich pracovníkov a zamestnancov sa stanovujú jasné požiadavky. **1b.** Tabuľka pre pohovory na účely výberu zamestnancov obsahuje časť o spokojnosti (zvládanie stresu) a súvisí s otázkou o kódexe správania.
KK2. Vedúci pracovníci dokážu u členov svojho tímu identifikovať základnú fyziologickú a psychickú záťaž a potreby.	**2a.** Na základnej odbornej príprave zameranej na identifikáciu fyziologickej/psychickej záťaže sa zúčastňuje viacero vedúcich pracovníkov. **2b.** Potreby všetkých zamestnancov sa posudzujú raz ročne vo všetkých fázach zamestnania pomocou inštitucionalizovaného procesu monitorovania. **2c.** Percentuálny podiel zozbieranej spätnej väzby zamestnancov naznačuje, že ich priami nadriadení vynaložili úsilie na identifikovanie profesijného/osobného zaťaženia.

(39) Informácie o tom, ako možno splniť túto normu, pozri v prílohe 6 Vzor tabuľky pre náborový pohovor, ktorá obsahuje návrhy otázok týkajúcich sa zvládania stresu a starostlivosti o seba samého. Vo všeobecnosti bude potrebné poukázať na potenciálne stresové činitele na pracovisku a v pracovnom prostredí. Môže sa to urobiť v rámci opisu pracovného miesta, aby sa zabezpečila transparentnosť od samého začiatku procesu.

2.1.3. NORMA 3: KOMUNIKÁCIA

Cieľom normy 3 je zabezpečiť, aby sa v rámci orgánov a ich tímov uskutočňovala jasná, včasná, pravdivá a relevantná komunikácia. Všetci zamestnanci si okrem toho uvedomujú význam transparentnej komunikácie na všetkých úrovniach s cieľom zabezpečiť dôvernú atmosféru pri práci. Prenos informácií sa uskutočňuje pomocou vhodných kanálov a platforiem, ktoré sú prístupné všetkým zamestnancom a ľahko sa používajú. Komunikácia medzi nadriadenými pracovníkmi a ich príslušnými tímami a v rámci tímov zároveň prebieha etickým a úctivým spôsobom. Pri riešení rôznych tém a výziev sa podporuje prístup zdola nahor, ktorý sa začleňuje všade tam, kde je to možné. Je to kľúčové na dosiahnutie cieľov a zabezpečenie zdravého pracovného prostredia. Najmä vedúcim pracovníkom sa umožňuje účinná a empatická komunikácia s tímami, ktoré riadia. V spojení s potrebou odbornej prípravy v oblasti komunikačných zručností je preto nevyhnutné zabezpečiť rôzne kontexty, v ktorých si zamestnanci môžu vymieňať myšlienky o osobných alebo profesijných záležitostiach. Preto sa odporúča budovanie kapacít v oblasti komunikačných zručností a primeraného poskytovania spätnej väzby. Priamym nadriadeným sa odporúča, aby systematicky vyčleňovali časové okná na kontakt so svojimi tímami, a to prostredníctvom individuálnych stretnutí, ako aj stretnutí tímu.

Norma 3: Orgány podporujú jasnú a celostnú komunikáciu prostredníctvom rôznych dohodnutých platforiem a kanálov ([40]).

Za plnenie normy 3 zodpovedajú v rovnakej miere oddelenia ľudských zdrojov, útvary odbornej prípravy a budovania kapacít, ako aj príslušné oddelenia a priami nadriadení. Zamestnancom sa odporúča, aby sa aktívne podieľali na plánovaní pravidelných stretnutí a využívali ponuky na stretnutia so svojimi vedúcimi pracovníkmi a kolegami.

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. Vedúci pracovníci a zamestnanci spolu komunikujú na základe zručností v oblasti relevantnej, pravdivej, transparentnej a úctivej komunikácie.	**1a.** Počet zamestnancov a vedúcich pracovníkov, ktorí sa zúčastňujú na odbornej príprave v oblasti komunikačných zručností. **1b.** Percentuálny podiel zamestnancov, ktorí uvádzajú, že komunikácia ich priamych nadriadených je profesionálna, transparentná a úctivá. **1c.** Súhrn zistení ročného prieskumu spätnej väzby zamestnancov je prístupný všetkým zamestnancom.
KK2. Pre všetkých zamestnancov je vytvorená štruktúra, aby so svojimi priamymi nadriadenými mohli komunikovať vo formátoch osobnej výmeny informácií o profesijných úlohách aj o otázkach spokojnosti.	**2a.** Počet individuálnych stretnutí, ktoré sa uskutočnili/na ktorých sa zamestnanci zúčastnili. **2b.** Množstvo pozitívnej (konštruktívnej/užitočnej) spätnej väzby získanej počas takýchto pravidelných stretnutí.

(40) Informácie o tom, ako možno splniť túto normu, pozri v intervenciách uvedených v 2. časti: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov, prílohe 3 Pološtruktúrované vstupné kontroly alebo individuálne stretnutia, tabuľke pre rozvoj mäkkých zručností: komunikácia a komunikačné techniky v prílohe 14 Vzorový program odbornej prípravy so zameraním na starostlivosť o zamestnancov, prílohe 17 Diskusia v osobitných skupinách, kapitole 3.3.1 Riadenie kritických incidentov, oddiele 3.3.2 Podpora kolegov po kritickom incidente a oddiele 3.3.3 Integrovaný tím na riešenie incidentov. Pozri aj 3. časť: Monitorovanie a hodnotenie, prílohu 4, o tom, ako získavať zmysluplnú spätnú väzbu a komunikačné techniky.

2.1.4. NORMA 4: PREVENCIA

Norma 4: Orgány prijímajú udržateľné preventívne opatrenia na podporu a ochranu duševného zdravia svojich zamestnancov ([41]).

Normou 4 sa zabezpečuje, aby orgány aktívne predchádzali stresovým reakciám a vyhoreniu u svojich vedúcich pracovníkov a zamestnancov v prvej línii a zároveň presadzovali fyzické a duševné zdravie všeobecne. Dá sa to uskutočniť buď pravidelným posudzovaním rizík ([42]) v rámci priebežného monitorovania, alebo formou stretnutí zameraných na získanie včasnej spätnej väzby. Tieto stretnutia na získanie spätnej väzby možno doplniť zabezpečením odbornej prípravy, pokiaľ ide o spôsoby identifikovania prvých príznakov stresu, a poskytovaním podpory na posilnenie mechanizmov pozitívneho zvládania a odolnosti u zamestnancov. Táto podpora môže zahŕňať aj podnecovanie zamestnancov do toho, aby si stanovili zdravé hranice, a zabezpečovanie potrebných pravidelných činností v oblasti starostlivosti o zamestnancov, akou je supervízia v oblasti vzdelávania alebo tzv. intervízia ([43]). V prípade tímov, pri ktorých hrozí osobitné riziko, že budú vystavené zástupnej traume, môžu byť pravidelná supervízia v oblasti vzdelávania a iné formáty podporných stretnutí s vyškoleným odborníkom na duševné zdravie potrebné ako preventívne opatrenie. Dôležitou súčasťou vzájomnej starostlivosti v tímovom duchu je podnecovanie kolegov do toho, aby venovali pozornosť zmenám, ktoré vidia u svojich spolupracovníkov. Orgánom sa zároveň odporúča, aby zriadili tímy, ktoré môžu reagovať v prípade incidentov (napr. tímy na zvládanie stresu alebo riešenie incidentov a tímy na podporu kolegov ([44])). Treba vypracovať stály operačný postup (SOP), ktorý bude zahŕňať jasné úlohy a obmedzenia takéhoto interného intervenčného tímu/tímu na riešenie incidentov.

Okrem toho odporúčame, aby sa v prípade potreby určili externí špecialisti na podporu zamestnancov na základe dohodnutého memoranda o porozumení, aby sa objasnila podpora, ktorá sa má poskytnúť, a jej obmedzenia. K týmto externým špecialistom by mohli patriť napríklad poradcovia, psychológovia a ďalší zdravotnícki pracovníci. Všetci zamestnanci, a najmä priami nadriadení, musia byť informovaní o príslušnej osobe, na ktorú sa treba obrátiť **pred** vznikom zdravotnej krízy. Ďalším osvedčeným postupom, ktorý sa organizuje v rámci orgánov, napokon môže byť vytvorenie všeobecného tímu dobrovoľníkov na zabezpečenie informovanosti o význame starostlivosti o seba samého.

Za plnenie normy 4 zodpovedajú oddelenia ľudských zdrojov s podporou útvaru odbornej prípravy/budovania kapacít a vedúcich pracovníkov. Určitú zodpovednosť

(41) Informácie o tom, ako možno splniť túto normu, pozri v 2. časti: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov, prílohe 9, B) Prípad Holandska v súvislosti s integrovaným tímom na riešenie incidentov. Zvážte aj činnosti zamerané napríklad na budovanie tímov, starostlivosť o seba samého a intervíziu a odporúčania týkajúce sa odbornej prípravy vedúcich pracovníkov a zamestnancov v prvej línii. Norma 4 je úzko prepojená s normou 5. Na zdôraznenie významu podpory zamestnancov v prvej línii môže poslúžiť animácia úradu EASO s názvom *The importance of the early identification of signs of stress* (Význam včasnej identifikácie príznakov stresu), 2021.

(42) Pozri prílohu 4 Vzor akčného plánu starostlivosti o zamestnancov a šablóna na posudzovanie rizík. Komplexnejší prístup k posudzovaniu rizík všeobecne je vypracovaný v nástroji EU-OSHA *Online interactive risk assessment'* (Interaktívne posudzovanie rizík online), 2021. Tento komplexný online nástroj na posudzovanie rizík je zameraný najmä na mikropodniky/mikroorganizácie (menej ako 10 zamestnancov) a malé podniky/organizácie (menej ako 50 zamestnancov). Odporúčame prispôsobiť obsah účelu azylových a prijímacích orgánov. Pozri napríklad nástroje pre bezpečnostné služby.

(43) Supervízia v oblasti vzdelávania v tejto súvislosti znamená supervíziu tímu alebo prípadu a predstavuje pre členov tímu platformu na usmerňované uvažovanie a možnosť systematicky sa učiť spoločne a navzájom. Intervízia je forma rozvoja poznatkov v malej skupine odborníkov, vedúcich pracovníkov alebo iných zamestnancov, ktorí sa zaoberajú spoločnou výzvou alebo problémom. Pozri 2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov, oddiel 4.3 Supervízia v oblasti vzdelávania.

(44) Viac informácií o tom, ako vytvoriť takéto podporné tímy, pozri v 2. časti: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov, oddiele 3.3.1 Riadenie kritických incidentov, oddiele 3.3.2 Podpora kolegov po kritickom incidente a oddiele 3.3.3 Integrovaný tím na riešenie incidentov.

však nesú aj zamestnanci, ktorí sú súčasťou tímov na zvládanie stresu, riešenie incidentov a podporu kolegov, rovnako ako iní interní alebo externí odborníci. Dôležité je, aby zamestnanci, ktorí potrebujú podporu externých špecialistov, mohli takúto podporu vyhľadať v pracovnom čase. Nevyhnutné sú preto úvahy o uľahčení logistických opatrení, ako aj koordinované odosielanie k takýmto špecialistom.

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k širokej škále školení na identifikovanie príznakov stresu, predchádzanie stresu a presadzovanie duševného zdravia všeobecne.	**1a.** Počet zamestnancov, ktorí sa zúčastňujú na školeniach o zvládaní stresu. **1b.** Percentuálny podiel zamestnancov, ktorí uvádzajú, že predložený obsah bol relevantný pre ich každodennú prácu.
KK2. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k podporným činnostiam a službám (poskytovaným interne a/alebo externe).	**2a.** Boli vybrané a vyškolené kontaktné miesta/tímy pre príslušné intervencie. **2b.** Zavedený je referenčný rámec pre vybraných členov kontaktnej osoby/intervenčného tímu a pre služby, ktoré poskytujú. **2c.** V prípade potreby sú k dispozícii jasné kritériá výberu a referenčný rámec pre externých špecialistov.
KK3. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k činnostiam na podporu zdravia.	**3a.** Počet zorganizovaných činností na podporu zdravia.

2.1.5. NORMA 5: REAKCIA NA KRITICKÉ INCIDENTY

Cieľom normy 5 je zabezpečiť, aby bol orgán pripravený podporovať zamestnancov pri zotavovaní sa z potenciálneho vplyvu na (duševné) zdravie v prípade výskytu kritického incidentu. Zdôrazňuje sa tu potreba vypracovať nástroje na riešenie akejkoľvek kritickej situácie a jasne formulovať stále operačné postupy ([46]). Podporuje sa účinná, včasná a jasná reakcia na zamestnancov, ktorí boli postihnutí kritickým incidentom ([47]). Orgánom sa odporúča, aby mali k dispozícii kvalifikovaných členov tímu, ktorí boli dostatočne vyškolení na poskytovanie podpory zamestnancom v núdzi. Na usmernenie podporných tímov sa vypracúvajú stále operačné postupy. Mali by sa v nich uviesť úlohy a povinnosti členov tímu zriadeného na účely zvládania stresu/riešenia incidentov/podpory kolegov a ich obmedzenia. V stálych operačných postupoch sa takisto uvádza, kedy by sa mal prípad postúpiť externým špecialistom alebo kedy sa majú zapojiť iné subjekty (napr. oddelenia bezpečnosti, oddelenia ochrany alebo polícia). Činnosti zamerané na budovanie kapacít v oblasti techník zmierňovania napätia by sa mali sprístupniť všetkým zamestnancom, najmä zamestnancom v prvej línii.

Norma 5: Orgány poskytujú osobitnú podporu zamestnancom, ktorí zažili kritický incident ([45]).

(45) Informácie o tom, ako možno splniť túto normu, pozri v týchto oddieloch v 2. časti: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov: oddiel 3.3.1 Riadenie kritických incidentov, oddiel 3.3.2 Podpora kolegov po kritickom incidente a oddiel 3.3.3 Integrovaný tím na riešenie incidentov. Na účely príslušných kurzov odbornej prípravy pozri techniky zmierňovania napätia, identifikáciu varovných príznakov a odporúčania v týchto oddieloch. Napokon pozri prílohu 8 Kontrolný zoznam v prípade kritických incidentov.

(46) Pozri 2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov, oddiel 3.3.1 Riadenie kritických incidentov a prílohu 8 Kontrolný zoznam v prípade kritických incidentov.

(47) Norma 5 sa týka podpory zamestnancov pri kritických incidentoch a nemusí sa nevyhnutne vzťahovať na širšiu oblasť riadenia kritických incidentov. Vzťahuje sa na podporu pre žiadateľov a zmierňovanie napätia, keďže tieto oblasti súvisia so starostlivosťou o zamestnancov. Na riešenie potenciálnych následných potrieb dotknutých žiadateľov bude potrebné postúpenie internému alebo externému odbornému subjektu.

Za plnenie normy 5 zodpovedá vedenie s podporou tímov, ktoré boli zriadené na účely následných činností týkajúcich sa kritických incidentov, a v príslušných prípadoch aj oddelenia ľudských zdrojov a oddelenia bezpečnosti a ochrany.

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. V rámci orgánu je vymenovaná dôverná nezávislá vyškolená osoba (alebo skupina), na ktorú sa dá obrátiť po kritických incidentoch.	**1a.** Existuje referenčný rámec pre takúto skupinu/kontaktnú osobu. **1b.** Vybraná skupina/kontaktná osoba má príslušné zručnosti a odbornú prípravu na poskytovanie potrebnej podpory.
KK2. Vedúci pracovníci majú k dispozícii jasné usmernenie, ako postupovať po kritickom incidente.	**2a.** Je zavedený stály operačný postup pre riadenie kritických incidentov.
KK3. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú informácie o tom, ako požiadať o osobitnú podporu a získať k nej prístup po výskyte kritického incidentu.	**3a.** Existencia, úlohy a povinnosti tejto kontaktnej osoby/intervenčného tímu sú oznámené všetkým príslušným zamestnancom. **3b.** Informačné stretnutia (súčasť uvádzania a inej odbornej prípravy zamestnancov) slúžia na informovanie zamestnancov o stálych operačných postupoch a o tom, ako a u koho vyhľadať/získať podporu v prípade kritického incidentu. **3c.** Celkový počet a druhy zaznamenaných kritických incidentov v porovnaní s incidentmi, ktoré si vyžadujú následné opatrenia u zamestnanca. **3d.** Percentuálny podiel dotknutých zamestnancov, ktorí vyjadrili spokojnosť so službou, ktorú poskytla podporná osoba/skupina.

2.1.6. NORMA 6: BUDOVANIE KAPACÍT

Norma 6: Orgány poskytujú svojim zamestnancom prostriedky na rozvoj vhodných zručností ([48]).

Norma 6 je zameraná na základné spôsobilosti, ktoré sa majú posilniť alebo rozvinúť s cieľom vytvoriť a rozvíjať zručnosti všetkých zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu alebo prijímania. Spokojnosť zamestnancov priamo súvisí s existenciou prostriedkov na riadne plnenie každodenných úloh. Prenos vedomostí sa má podporovať a umožňovať prostredníctvom školení a iných relevantných formátov výmeny. Na podporu tohto procesu by preto mala existovať stratégia v oblasti kvalifikácie, ktorá zahŕňa posudzovanie potrieb a vhodné formáty odbornej prípravy. Orgánom sa preto odporúča, aby vypracovali ročný plán odbornej prípravy, ktorý bude zahŕňať odbornú prípravu v oblasti mäkkých zručností (so zameraním na zlepšenie starostlivosti o zamestnancov). Okrem toho sa presadzuje podpora kolegov a intervízia, aby zamestnanci mohli diskutovať a učiť sa jeden od druhého.

Za plnenie normy 6 zodpovedá vedenie a interní alebo externí školitelia, ktorí podporujú orgán v tomto úsilí ([49]).

(48) Pozri 2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov, prílohu 14 Vzorový program odbornej prípravy so zameraním na starostlivosť o zamestnancov.

(49) Orgány, ktoré nemajú kapacitu na poskytovanie internej odbornej prípravy spojenej s odporúčaniami v oblasti odbornej prípravy, ktoré sú uvedené v tomto usmernení, možno budú musieť niektoré témy odbornej prípravy zabezpečiť pomocou externých zdrojov. Úrad EASO má príslušné moduly odbornej prípravy, ktoré pokrývajú niektoré z tém navrhnutých v tejto príručke.

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. Orgány vykonali posúdenie potrieb v oblasti odbornej prípravy a systematické hodnotenie systémov odbornej prípravy s cieľom zabezpečiť vysokú kvalitu, účinné uplatňovanie a prenos vedomostí do každodennej práce.	**1a.** So zamestnancami orgánov sa vykonáva posudzovanie potrieb. **1b.** Je zavedený plán odbornej prípravy, ktorý zahŕňa témy týkajúce sa spokojnosti zamestnancov. **1c.** Program odbornej prípravy sa aktualizuje.
KK2. Orgány zaviedli širokú škálu prispôsobených a štandardizovaných školení.	**2a.** Počet realizovaných školení. **2b.** Počet realizovaných školení súvisiacich so spokojnosťou zamestnancov. **2c.** Počet účastníkov, ktorí sa za rok zúčastnili na školeniach.
KK3. Orgány ponúkajú ďalšie relevantné formáty profesijného rozvoja s cieľom zabezpečiť prenos vedomostí.	**3a.** Počet zamestnancov, ktorí sa v referenčnom období zúčastňujú na podporných činnostiach (podpora kolegov, intervízia, individuálne/skupinové poradenstvo atď.). **3b.** Percentuálny podiel zamestnancov, ktorí v rámci spätnej väzby uviedli, že príslušnú intervenciu, na ktorej sa zúčastnili, vnímali ako relevantnú z hľadiska zabezpečenia spokojnosti v zamestnaní.

2.1.7. NORMA 7: BEZPEČNOSŤ A OCHRANA

Norma 7 sa týka zmierňovania rizík zavedením vhodne štruktúrovaných a vhodne oznamovaných postupov v oblasti bezpečnosti a ochrany ([51]). Dôraz sa kladie na posúdenie zdravotných rizík (fyzických aj psychických), ktoré súvisia s bezpečnosťou a ochranou, s cieľom zaviesť stále operačné postupy a bezpečnostné postupy na dosiahnutie odolnosti. Zavedením týchto postupov možno minimalizovať riziká a súvisiaci stres. Orgánom preto odporúčame zabezpečiť, aby oddelenia ľudských zdrojov poskytovali informácie o prístupe k opatreniam a pokynom súvisiacim so zdravím, s bezpečnosťou a ochranou všetkým zamestnancom a vedúcim pracovníkom v štandardizovanom formáte. Ďalšie odporúčania okrem toho zahŕňajú vypracovanie metodiky monitorovania rizík a zavedenie dostupného ročného plánu monitorovania rizík. Odporúča sa, aby sa na monitorovaní rizík aktívne zúčastňovali zamestnanci v prvej línii ([52]).

Za plnenie normy 7 zodpovedajú oddelenia bezpečnosti a ochrany s podporou vrcholového manažmentu, oddelení ľudských zdrojov a určenej skupiny/kontaktnej osoby na zvládanie stresu.

Norma 7: Orgány zavádzajú a oznamujú konkrétne usmernenia v oblasti zdravia, bezpečnosti a ochrany na základe analýzy rizík v rôznych pracovných prostrediach (aj v teréne) ([50]).

(50) Informácie o tom, ako možno splniť túto normu, pozri v 2. časti: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov, oddiele 3.3.1 Riadenie kritických incidentov. Pozri aj prílohu 8 Kontrolný zoznam v prípade kritických incidentov, ktorá môže slúžiť ako informačný podklad pre určité prvky stáleho operačného postupu alebo pre metodiku monitorovania rizík. V 3. časti: Monitorovanie a hodnotenie sú okrem toho uvedené užitočné prieskumy, ktoré môžu slúžiť ako podklad na aktualizovanie potrieb, ktoré zamestnanci identifikovali v oblasti bezpečnosti a ochrany, a ktoré sú podrobne opísané v oddiele 3.3.1 Kontrolný zoznam pre analýzu pokroku v oblasti starostlivosti o zamestnancov.

(51) Riziká z hľadiska poškodenia zariadenia alebo kancelárskych priestorov ani podobné riziká tu nie sú predmetom záujmu, a preto tu nie sú uvedené.

(52) Pozri prílohu 4 Vzor akčného plánu starostlivosti o zamestnancov a šablóna na posudzovanie rizík.

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. Zamestnanci a vedúci pracovníci sú informovaní o hierarchii podávania správ, ktorá sa má použiť v prípade iných núdzových/ bezpečnostných incidentov okrem kritických incidentov.	**1a.** Bol zavedený a šíri sa stály operačný postup, ktorým sa dopĺňa stály operačný postup pri riadení kritických incidentov.
KK2. Zamestnanci a vedúci pracovníci dostávajú informácie o prístupe k opatreniam/pokynom súvisiacim so zdravím, s bezpečnosťou a ochranou.	**2a.** Existuje vyhradená e-mailová schránka na prijímanie otázok zamestnancov a odpovedanie na tieto otázky. **2b.** Dokumentujú sa druhy vyjadrených obáv ([53]). **2c.** Percentuálny podiel zamestnancov, ktorí v rámci spätnej väzby uviedli, že majú pocit, že sa dostatočne prihliada na ich bezpečnosť a ochranu na pracovisku.
KK3. Orgány monitorujú riziká každého pracoviska v nepretržitom a vyvíjajúcom sa procese riadenia rizík a za účasti zamestnancov v prvej línii, aby v prípade potreby upravili opatrenia v oblasti bezpečnosti/ochrany.	**3a.** Existuje metodika a plán monitorovania rizík. **3b.** Plán monitorovania rizík sa pravidelne aktualizuje. **3c.** Počet zamestnancov v prvej línii, ktorí sa zúčastnili na ročnom monitorovaní rizík.

2.1.8. NORMA 8: MONITOROVANIE A HODNOTENIE

Norma 8: Orgány monitorujú a pravidelne hodnotia účinnosť zavedených opatrení týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov a začleňujú získané poznatky ([54]).

Norma 8 je v súlade s povinnosťou náležitej starostlivosti orgánov. Súvisí s významom určenia kontaktnej osoby alebo skupiny, ktorá má vykonávať pravidelné činnosti na monitorovanie zavedených opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov a na sledovanie ich vplyvu. Tieto činnosti zahŕňajú východiskový prieskum spokojnosti zamestnancov so zamestnaním. Cieľom je nielen zabezpečiť, aby boli činnosti v oblasti starostlivosti o zamestnancov správne nasmerované, ale aj identifikovať potenciálne vznikajúce potreby v oblasti starostlivosti o zamestnancov a psychosociálne riziká, skôr ako sa začnú prejavovať ([55]). Uľahčuje sa tým aj určenie oblastí, v ktorých zamestnanci preukazujú odolnosť, a oblastí osvedčených postupov na účely interného vzdelávania.

Za plnenie normy 8 zodpovedajú oddelenia monitorovania a hodnotenia s podporou vrcholového manažmentu a oddelení ľudských zdrojov.

(53) Kľúčovou zásadou vo všetkých činnostiach týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov je dôvernosť.

(54) Informácie o tom, ako možno splniť túto normu, pozri v nástrojoch 2. časti: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov, oddiele 2.4 Prieskum kvality zamestnania a v 3. časti: Monitorovanie a hodnotenie, oddiele 3.3 o balíku nástrojov na komplexné posudzovanie kvality starostlivosti o zamestnancov.

(55) Príslušné nástroje na vypracovanie plánu monitorovania intervencií v oblasti starostlivosti o zamestnancov sa nachádzajú v 3. časti: Monitorovanie a hodnotenie, 3. kapitole Balík nástrojov na monitorovanie kvality starostlivosti o zamestnancov.

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. Je zavedená metodika monitorovania a hodnotenia na posúdenie účinnosti zavedených opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov.	**1a.** Je zavedená metodika monitorovania a hodnotenia starostlivosti o zamestnancov. **1b.** Je vybraná kontaktná osoba/monitorovací tím.
KK2. Vykonávajú sa pravidelné monitorovania a hodnotenia, ktoré zahŕňajú riadenie rizík ([56]) súvisiacich so stresom.	**2a.** Správy o monitorovaní a hodnotení sa vypracúvajú každý rok. **2b.** Zistenia sa odrážajú v pravidelných odporúčaniach predkladaných vrcholovému manažmentu. **2c.** Odporúčania sú podkladom na preskúmanie stratégie a akčného plánu starostlivosti o zamestnancov v stanovenom časovom rámci.

2.2. STRATÉGIA STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

S cieľom pristupovať k starostlivosti o zamestnancov súdržným a komplexným spôsobom majú azylové a prijímacie orgány zvážiť **vypracovanie a vykonávanie stratégie starostlivosti o zamestnancov** ([57]). V stratégii starostlivosti o zamestnancov sa normy starostlivosti o zamestnancov transformujú do konkrétnych cieľov politiky, ktoré majú zamestnancom umožniť viesť zdravý a produktívny profesijný život a zároveň dosiahnuť a udržať ich plný potenciál. Stanovené ciele sa v stratégii starostlivosti o zamestnancov ďalej rozpracúvajú do opatrení a služieb vysokokvalitnej starostlivosti o zamestnancov, ktoré sú efektívne, účinné a v rámci rozpočtu. Zásadný význam má zapojenie a účasť vrcholového manažmentu a zamestnancov zo všetkých úrovní pri príprave a vykonávaní zmysluplnej stratégie starostlivosti o zamestnancov. V stratégii sa bude musieť riešiť riadenie rizík počas celého procesu.

Pred začatím procesu vypracovania stratégie starostlivosti o zamestnancov by orgány mali zvážiť tieto otázky:

— Čo z našich zavedených opatrení v súčasnosti funguje a kde sú nedostatky?
— Ktoré sú hlavné cieľové skupiny našich súčasných intervencií?
— Pozorujeme trendy, ktoré si vyžadujú pozornosť z pohľadu starostlivosti o zamestnancov (vysoká fluktuácia zamestnancov, zvýšený počet kritických incidentov, časté absencie zamestnancov atď.)?
— Je vrcholový manažment za zavedenie stratégie starostlivosti o zamestnancov a podporuje ho?
— Prečo chceme zaviesť stratégiu (alebo určité jej časti) práve teraz? Napríklad nedávno zvýšený počet kritických incidentov týkajúcich sa zamestnancov a žiadateľov alebo externé, nekontrolovateľné situácie, napríklad vplyv ochorenia COVID-19 na zamestnancov.

(56) Šablónu na účely posudzovania rizík a vysvetlenie cyklu posudzovania rizík pozri v prílohe 4 Vzor akčného plánu starostlivosti o zamestnancov a šablóna na posudzovanie rizík.

(57) Pozri prílohu 3 Vzor stratégie starostlivosti o zamestnancov.

Ciele, **prístup** a **opatrenia** stratégie starostlivosti o zamestnancov sa majú formulovať na základe ôsmich noriem starostlivosti o zamestnancov **po posúdení potrieb**, ktoré sa má uskutočniť v rámci organizácie ([58]). Cieľom posúdenia potrieb je zmapovať súčasný stav spokojnosti zamestnancov orgánu. Robí sa to tak, že sa identifikujú **existujúce potreby** a **potenciálne riziká** a určí sa, či a ako sa riešia prostredníctvom existujúcich politík a mechanizmov.

Cieľom posúdenia potrieb pri plnom rešpektovaní ochrany osobných údajov bude získanie informácií o týchto aspektoch:

— demografia organizácie (vek a rodové profily zamestnancov, sedavé a fyzicky aktívne funkcie, kancelárski a dočasní zamestnanci),
— zdravie zamestnancov (údaje o chorobe/neprítomnosti, hlavné dôvody žiadostí o lekárske vyšetrenie, nehody/kritické incidenty, využívanie existujúcich programov pomoci zamestnancami),
— spätná väzba zamestnancov, pokiaľ ide o riziká a potreby v oblasti starostlivosti o zamestnancov, prostredníctvom prieskumov, diskusií v osobitných skupinách a diskusií tímov.

Posúdením potrieb sa majú zabezpečiť údaje o takých otázkach ako:

— Sú vedúci pracovníci a zamestnanci v prvej línii v orgáne presvedčení, že by sa malo prihliadať na ich spokojnosť na pracovisku?
— Aké riziká súvisiace s prácou ([59]) boli identifikované ako najnaliehavejšie s ohľadom na spokojnosť?
— Akými druhmi opatrení sa najpravdepodobnejšie dosiahnu dobré výsledky?
— Aký formát budúcich opatrení/činností by mal najlepšie fungovať v prípade vedúcich pracovníkov a zamestnancov v prvej línii?
— Sú k dispozícii zdroje a odborné znalosti na zavedenie, vykonávanie a monitorovanie/hodnotenie zavedených opatrení?
— Kto je zodpovedný za vykonávanie navrhovaných intervencií (interní alebo externí odborníci, členovia tímu, vedúci pracovníci atď.) a je k dispozícii rozpočet?

Metodiku posudzovania potrieb má vypracovať a posúdenie potrieb má vykonať externý alebo interný odborník/tím odborníkov. Výsledky **posúdenia potrieb**, ktoré by sa malo zamerať na nové potenciálne **identifikované rizikové faktory**, poslúžia ako podklad na vypracovanie stratégie starostlivosti o zamestnancov, ktorá by mala byť zameraná na plnenie cieľov v oblasti starostlivosti o zamestnancov v dvoj- až trojročných cykloch. Stratégia by sa mala každoročne hodnotiť z hľadiska účinnosti a relevantnosti.

(58) Nástroje na posúdenie potrieb, monitorovanie vplyvu úsilia a celkové hodnotenie činností v oblasti starostlivosti o zamestnancov sú uvedené v 3. časti: Monitorovanie a hodnotenie. Odporúčame preskúmať všetky tri časti príručky, pretože všetky tri zložky sú navzájom prepojené.

(59) Leka, S., Griffiths, A. a Cox, T., Chapter 5.1. Assessing risks at work (Kapitola 5.1. Posudzovanie rizík pri práci), *Work Organisation and Stress* (Organizácia práce a stres), Svetová zdravotnícka organizácia, Ženeva, 2004, s. 10.

2.3. AKČNÝ PLÁN STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

Východiskom na **vypracovanie akčného plánu** ([60]) budú ciele stratégie starostlivosti o zamestnancov. Stanovené ciele a opatrenia stratégie sa majú realizovať zavedením konkrétnych a merateľných činností, ktoré sa jasne a včas oznámia všetkým zamestnancom prostredníctvom vhodných kanálov. Činnosti zavedené v akčnom pláne by sa mali vyhodnotiť, preskúmať a v prípade potreby aktualizovať.

V akčnom pláne sa riešia tieto otázky:

— Aké druhy činností sa majú vykonávať v danom časovom rámci?
— Ktoré oddelenie/útvar/tím zodpovedajú za vykonávanie navrhovaných činností (interní alebo externí odborníci, členovia tímu, vedúci pracovníci atď.)?
— Kto sú cieľové skupiny činností?
— Aký je časový rámec a frekvencia vykonávania navrhovaných činností?
— Aký rozpočet je pridelený na jednotlivé činnosti?

Účinné presadzovanie starostlivosti o zamestnancov si bude vyžadovať silnú infraštruktúru pracovného prostredia na začlenenie týchto prvkov:

— normy politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré sú zakotvené v stratégii, celkovom politickom prístupe a opatreniach organizácie,
— jasná politika v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktorá je jasne založená na identifikovaných potrebách a riadne oznámená všetkým zamestnancom,
— schválený a dostupný rozpočet na vykonávanie politiky,
— určená osoba alebo tím zodpovední za vykonávanie politiky,
— riadne vyškolená osoba alebo tím so zručnosťami potrebnými na vykonávanie politiky,
— silné vedenie a vysoká úroveň podpory stratégie zamestnancami

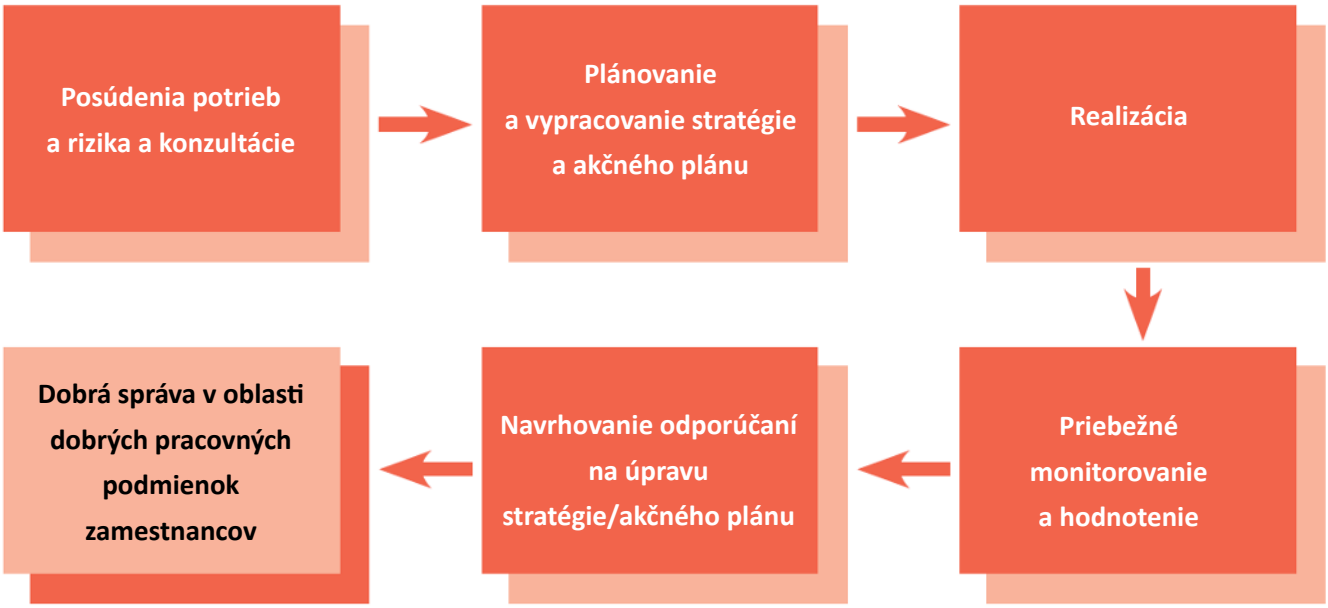
Stratégia a akčný plán starostlivosti o zamestnancov by sa mali pred spustením predložiť na konzultáciu vrcholovému manažmentu a výboru zástupcov zamestnancov. Umožní sa tým zohľadnenie cennej spätnej väzby a zabezpečí informovanosť, porozumenie a angažovanosť.

(60) Pozri prílohu 4 Vzor akčného plánu starostlivosti o zamestnancov a šablóna na posudzovanie rizík.

Stratégia starostlivosti o zamestnancov bude fungovať, ak sa jej priority a ciele riadne oznámia, aby:

— vedúci pracovníci identifikovali potreby, plne využívali existujúce opatrenia v prospech svojich tímov a vo svoj vlastný prospech, podporovali zdravé pracovné postupy a správanie a aktívne komunikovali s vrcholovým manažmentom s cieľom zabezpečiť v prípade potreby včasné a preventívne zásahy,
— zamestnanci rozumeli svojej úlohe, zúčastňovali sa na iniciatívach, využívali dostupné zdroje a poskytovali spätnú väzbu.

OBRÁZOK 4. Kroky pri tvorbe politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov



3. PREHĽAD OPATRENÍ V OBLASTI STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

Odporúčaný komplexný balík **opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré sa majú zaviesť**, sa predkladá na základe osvedčených postupov a odborných znalostí, ktoré si odborníci z krajín EÚ+ navzájom poskytli počas zasadnutí siete úradu EASO. Orgánom môže poslúžiť ako neúplný príklad, ktorý môžu nasledovať alebo ktorého aspekty môžu vyberať pri vytváraní koncepcie zavádzania konkrétnych opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov.

V navrhovanom balíku sa sledujú **tri fázy zamestnávania**:

— fáza pred prijatím do zamestnania, po ktorej nasleduje nástup do zamestnania,
— priebežná podpora,
— ukončenie nasadenia/ukončenie zmluvy.

Opatrenia sú jasne prepojené s príslušnými normami starostlivosti o zamestnancov a reagujú na konkrétne potreby. V balíku opatrení sa okrem toho uvádza jasný odkaz na vykonávaciu stranu a cieľové skupiny zamestnancov. Usmernenia o tom, ako vykonávať niektoré z hlavných odporúčaných opatrení, sa nachádzajú v ostatných častiach tejto príručky (2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov a 3. časť: Monitorovanie a hodnotenie).

ILUSTRÁCIA 5. Opatrenia v oblasti starostlivosti o zamestnancov

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNE OPATRENIE	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ V TROJDIELNEJ PRÍRUČKE	INICIALIZUJÚCA/ VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA		PROCES PRED PRIJATÍM/ VÝBEROVÉ KONANIE	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/ PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	ĽUDSKÉ ZDROJE/ ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Všeobecná podpora												
Policajná previerka	Potvrdenie o policajnej previerke je úradný doklad, ktorý sa vydáva na základe previerky osoby, ktorú vykonáva policajný orgán alebo vládna agentúra, a v ktorom sa podrobne uvádzajú všetky záznamy v registri trestov dotknutej osoby. V registri trestov sa môže zaznamenať zatknutie, odsúdenie a prípadne trestné konanie.	NSZ 4: prevencia NSZ 7: bezpečnosť a ochrana			✓		✓	✓	✓			
Výberové konanie	Zabezpečiť, aby sa na starostlivosť o zamestnancov prihliadalo už vo fáze pohovoru. V tabuľkách pohovorov sa táto téma zachytáva vrátane odkazu na iné relevantné dokumenty politiky v oblasti ľudských zdrojov [kódex správania, politika v oblasti boja proti (sexuálnemu) obťažovaniu atď.].	NSZ 2: posudzovanie a preverovanie	1. časť: Normy a politika Príloha 6 Vzor tabuľky pre náborový pohovor	✓	✓		✓	✓	✓			
Lekárske a psychologické vyšetrenie	Cieľom pracovnej, lekárskej a psychologickej starostlivosti je zachovanie zdravia zamestnancov a zlepšenie ochrany zdravia na pracovisku. Prostredníctvom zdravotnej starostlivosti pri práci môže zamestnávateľ preukázať, že si plní úlohy v rámci povinnosti náležitej starostlivosti.	NSZ 4: prevencia NSZ 7: bezpečnosť a ochrana		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Praktické informácie a príprava na vycestovanie	Dojednania pred nasadením počas zamestnania týkajúce sa cestovných služieb, uistenia, rezervácií, informačných stretnutí, hierarchie podávania správ v krajine nasadenia/misie atď.	NSZ 7: bezpečnosť a ochrana		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Jazykové kurzy	Jazykové školenia pomáhajú zvyšovať sebadôveru zamestnancov a maximalizovať odborné zručnosti. Jazykové školenia/kurzy na obnovenie vedomostí pomáhajú zvyšovať sebadôveru zamestnancov a maximalizovať odborné zručnosti.	NSZ 3: komunikácia NSZ 6: budovanie kapacít		✓	✓		✓	✓		✓	✓	

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNE OPATRENIE	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ V TROJDIELNEJ PRÍRUČKE	INICIALIZUJÚCA/ VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA		PROCES PRED PRIJATÍM/ VÝBEROVÉ KONANIE	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/ PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	ĽUDSKÉ ZDROJE/ ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Všeobecná podpora												
Technická odborná príprava a technické systémy a vybavenie	Prístup k zariadeniam informačných technológií (laptop, smartfón, prenosná vysielačka atď.), a to aj na operácie v zahraničí.	NSZ 3: komunikácia NSZ 6: budovanie kapacít NSZ 7: bezpečnosť a ochrana	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 6. kapitola Intervencie zamerané na budovanie kapacít		✓		✓	✓		✓		
	Používanie príslušného kancelárskeho vybavenia – naučiť sa, ako používať tlačiarne, kopírovacie stroje, projektory, audiovizuálne vybavenie, iné dostupné technológie, komunikačné zariadenia/ prístroje, vybavenie prvej pomoci atď.											
	Používanie interných komunikačných platforiem organizácie.											
	Informačný softvér relevantný pre zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu.											
Firemné športy	Organizácie využívajú firemné športové podujatia na zlepšenie zdravia a spokojnosti, ako aj na ovplyvnenie angažovanosti, kultúry a udržania zamestnancov.	NSZ 4: prevencia			✓		✓	✓			✓	

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNE OPATRENIE	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	REFERENČNÉ DOKUMENTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU TEJTO TROJDIELNEJ PRÍRUČKY	INICIALIZUJÚCA/ VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA		PROCES PRED PRIJATÍM/ VÝBEROVÉ KONANIE	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/ PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	ĽUDSKÉ ZDROJE/ ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Podporná intervencia												
Kontrolný zoznam v prípade kritických incidentov	V prípade kritického incidentu by mal existovať jasný a jednoduchý prístup k usmerneniam o tom, ako postupovať, koho informovať a aké opatrenia sa môžu uplatniť. Odporúča sa ďalšia kontrola s odchádzajúcimi zamestnancami v súvislosti s dodatočnými potrebami týkajúcimi sa vplyvu predchádzajúceho kritického incidentu.	NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty NSZ 7: bezpečnosť a ochrana	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 3.3.1 Riadenie kritických incidentov Príloha 8 Kontrolný zoznam v prípade kritických incidentov Príloha 9 Poskytovanie internej podpory v prípade kritických incidentov Príloha 10 Vzor oznámenia o kritickom incidente Príloha 11 Nástroj reflexie po výskyte kritického incidentu	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Budovanie tímu	Dôležité je vhodné privítanie a začlenenie nových členov tímu do existujúcich tímov. Dôležité bude poskytovať primeranej podpory odchádzajúcim členom tímu pri odovzdávaní agendy kolegom, ktorí v tímoch zostávajú, a umožniť učenia sa a spätnú väzbu. Opatrenia na budovanie tímov môžu byť rôzneho druhu, napríklad tímové zážitky, exkurzie, úlohy, cvičenia a hranie rolí. Tieto opatrenia pomáhajú posilňovať lojalitu, dôveru a motiváciu.	NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 3.2 Budovanie tímu Príloha 7 Činnosti na budovanie tímov podľa fáz	✓				✓		✓	✓	✓

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNE OPATRENIE	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	REFERENČNÉ DOKUMENTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU TEJTO TROJDIELNEJ PRÍRUČKY	INICIALIZUJÚCA/ VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA		PROCES PRED PRIJATÍM/ VÝBEROVÉ KONANIE	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/ PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	ĽUDSKÉ ZDROJE/ ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Podporná intervencia												
Pološtruktúrované pohovory	Štruktúrované, inštitucionalizované a pravidelné diskusie medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami s cieľom odhaliť nedostatky, riziká atď. sú kľúčové a mali by sa začať počas nástupu do zamestnania/pred nasadením.	NSZ 2: posudzovanie a preverovanie NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 8: monitorovanie a hodnotenie	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 2.2 Pološtruktúrované individuálne stretnutia Príloha 3 Pološtruktúrované vstupné kontroly alebo individuálne stretnutia	✓	✓			✓		✓	✓	
Intervízia	Podpora poskytovaná rovnakými kolegami s cieľom nájsť riešenie jednej konkrétnej otázky.	NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	***2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov*** Oddiel 3.1 Intervízia Príloha 6 Metódy intervízie	✓				✓			✓	
Psychologická pomoc	Individuálna podpora od externého (alebo interného) psychológa ako súčasť priebežnej podpory alebo pred odchodom/koncom nasadenia.	NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 4.2 Individuálne poradenské stretnutia	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Supervízia v oblasti vzdelávania	Skupinové poradenstvo/výmena skúseností prostredníctvom kvalifikovaného školiteľa s cieľom reflektovať skúsenosti.	NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 4.3 Supervízia v oblasti vzdelávania	✓		✓		✓			✓	✓
Mediácia	Štruktúrované poradenstvo mediátora na prekonanie konfliktov.	NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 4.4 Mediácia	✓		✓		✓			✓	

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNE OPATRENIE	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	REFERENČNÉ DOKUMENTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU TEJTO TROJDIELNEJ PRÍRUČKY	INICIALIZUJÚCA/ VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA		PROCES PRED PRIJATÍM/ VÝBEROVÉ KONANIE	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/ PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	ĽUDSKÉ ZDROJE/ ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Podporná intervencia												
Štruktúrovaná spätná väzba prostredníctvom prieskumov/ dotazníkov	Spätnú väzbu o spokojnosti, výkonnosti vedenia, potrebách atď. možno získať pomocou (anonymných) prieskumov, ktoré uverejňujú vedúci pracovníci alebo orgán. Takéto prieskumy sú užitočné aj vtedy, keď sa používajú v prípade odchádzajúcich zamestnancov a keď ich orgán používa na účely vzdelávania.	NSZ 2: posudzovanie a preverovanie NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 8: monitorovanie a hodnotenie	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 2.4 Prieskum kvality zamestnania V 3. časti: Monitorovanie a hodnotenie 3. kapitola Balík nástrojov na monitorovanie kvality starostlivosti o zamestnancov Príloha 4 Stretnutia na získanie spätnej väzby	✓	✓			✓			✓	✓
Diskusie v osobitných skupinách	Diskusie v osobitných skupinách usmerňované moderátorom by sa mali používať vtedy, keď je potrebné rozpracovať otázku na hlbšej úrovni, než sa dá dosiahnuť prostredníctvom prieskumu.	NSZ 2: posudzovanie a preverovanie NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 8: monitorovanie a hodnotenie	1. časť: Normy a politika Príloha 5 Oznamy týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov 2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 2. kapitola Nástroje na posudzovanie Príloha 17 Diskusia v osobitných skupinách V 3. časti: Monitorovanie a hodnotenie 3. kapitola Balík nástrojov na monitorovanie kvality starostlivosti o zamestnancov Príloha 4 Stretnutia na získanie spätnej väzby	✓		✓		✓			✓	

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNE OPATRENIE	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	REFERENČNÉ DOKUMENTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU TEJTO TROJDIELNEJ PRÍRUČKY	INICIALIZUJÚCA/ VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA		PROCES PRED PRIJATÍM/ VÝBEROVÉ KONANIE	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/ PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	ĽUDSKÉ ZDROJE/ ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Podporná intervencia												
Psychosociálne skupinové stretnutia/ koučing	Zapojenie psychológa môže pomôcť odhaliť skryté riziká alebo problémy v rámci skupiny. Prínosom môže byť aj individuálna podpora kvalifikovaného kouča/ psychológa s cieľom riešiť osobné problémy v práci.	NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 4.1 Psychosociálne skupinové stretnutia a koučing Oddiel 4.2 Individuálne poradenské stretnutia	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Reflexia po nasadení alebo pološtruktúrovaných pohovoroch	Reflexia s pomocou kvalifikovaného školiteľa (napr. psychológa) s cieľom posúdiť nedostatky, odhaliť zdravotné riziká a vytvoriť priestor na výmenu.	NSZ 2: posudzovanie a preverovanie NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty NSZ 7: bezpečnosť a ochrana NSZ 8: monitorovanie a hodnotenie	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 2.2 Pološtruktúrované individuálne stretnutia Príloha 3 Pološtruktúrované vstupné kontroly alebo individuálne stretnutia			✓	✓	✓				✓
	Štruktúrované, inštitucionalizované a pravidelné diskusie medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami s cieľom odhaliť nedostatky, riziká atď. sú kľúčové a mali by sa začať počas nástupu do zamestnania/pred nasadením.			✓	✓			✓				

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNE OPATRENIE	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	REFERENČNÉ DOKUMENTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU TEJTO TROJDIELNEJ PRÍRUČKY	INICIALIZUJÚCA/ VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA		PROCES PRED PRIJATÍM/ VÝBEROVÉ KONANIE	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/ PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	ĽUDSKÉ ZDROJE/ ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Činnosť starostlivosti o seba samého												
Stratégie stiahnutia sa	Usmernenia k stratégiám a cvičeniam na samostatné uplatnenie v stresových a kritických situáciách.	NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 5. kapitola Starostlivosť o seba samého Príloha 12 Stanovenie hraníc a techniky ukotvenia po kritickom incidente		✓	✓	✓	✓			✓	
Techniky ukotvenia	Uvoľňujúce cvičenia na upokojenia sa v stresujúcom prostredí.	NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 5. kapitola Starostlivosť o seba samého Príloha 12 Stanovenie hraníc a techniky ukotvenia po kritickom incidente		✓	✓	✓	✓			✓	
Test vyhorenia	Test na sebahodnotenie, ktorý je k dispozícii všetkým zamestnancom (otvorený zdroj).	NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 2.5 Sebahodnotenie: test vyhorenia Príloha 5 Sebahodnotenie: test vyhorenia		✓	✓	✓	✓			✓	

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNA ODBORNÁ PRÍPRAVA	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	REFERENČNÉ DOKUMENTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU TEJTO TROJDIELNEJ PRÍRUČKY	INICIALIZUJÚCA/ VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA		PRED PRIJATÍM/VÝBER	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/ PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	ĽUDSKÉ ZDROJE/ ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Budovanie kapacít												
Odborná príprava v zamestnaní	Odborná príprava v oblasti náboru a výberu zamestnancov.	NSZ 6: budovanie kapacít	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 6. kapitola Intervencie zamerané na budovanie kapacít Oddiel 6.2 Budovanie kapacít so zameraním na starostlivosť o zamestnancov Príloha 14 Vzorový program odbornej prípravy so zameraním na starostlivosť o zamestnancov		✓		✓			✓		
	Odborná príprava v oblasti usmernení o ochrane údajov.											
	Odborná príprava v oblasti profesijného rozvoja: rozhodovači v konaniach a prijímací zamestnanci (napr. základné moduly úradu EASO týkajúce sa azylu).				✓		✓	✓		✓		
Úvodné školenie o organizačnej štruktúre a zavedených systémoch	Organizačná kultúra (vrátane hierarchie a komunikačných kanálov).	NSZ 1: dokumentácia a informácie NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 6: budovanie kapacít	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 6. kapitola Intervencie zamerané na budovanie kapacít Oddiel 6.2 Budovanie kapacít so zameraním na starostlivosť o zamestnancov Príloha 14 Vzorový program odbornej prípravy so zameraním na starostlivosť o zamestnancov	✓	✓		✓	✓		✓		
	Prehľad postupov, pravidiel a právnych predpisov.											
	Administratívne postupy.											
	Kódex správania a politika boja proti (sexuálnemu) obťažovaniu (alebo podobná politika).											
	Organizačná štruktúra a vedúci tím (hierarchia).											

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNA ODBORNÁ PRÍPRAVA	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	REFERENČNÉ DOKUMENTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU TEJTO TROJDIELNEJ PRÍRUČKY	INICIALIZUJÚCA/ VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA		PRED PRIJATÍM/VÝBER	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/ PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	ĽUDSKÉ ZDROJE/ ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Budovanie kapacít												
Odborná príprava v oblasti bezpečnosti/ ochrany (na obnovenie vedomostí)	Kurz prvej pomoci.	NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 6: budovanie kapacít NSZ 7: bezpečnosť a ochrana	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 6. kapitola Intervencie zamerané na budovanie kapacít Oddiel 6.2 Budovanie kapacít so zameraním na starostlivosť o zamestnancov Príloha 14 Vzorový program odbornej prípravy so zameraním na starostlivosť o zamestnancov		✓		✓	✓		✓	✓	
	Inštruktáž a bezpečnostná odborná príprava (na nasadenie v zahraničí).											
	Protipožiarne pokyny.											
	Bezpečnosť pri práci, bezpečnosť založená na správaní, kultúra bezpečnosti a bezpečnostný kruh.											
	Politiky v oblasti boja proti podvodom, boja proti korupcii a iné súvisiace politiky (napr. sexuálne obťažovanie a vykorisťovanie a zneužívanie).											
Odborná príprava (na aktualizáciu a obnovu vedomostí) v oblasti mäkkých zručností/ mechanizmov zvládania	Zvládanie stresu.	NSZ 3: komunikácia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty NSZ 6: budovanie kapacít	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 6. kapitola Intervencie zamerané na budovanie kapacít Oddiel 6.2 Budovanie kapacít so zameraním na starostlivosť o zamestnancov Príloha 14 Vzorový program odbornej prípravy so zameraním na starostlivosť o zamestnancov	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	Zvládanie konfliktov.											
	Komunikačné techniky.											
	Zvyšovanie medzikultúrnej citlivosti.											
	Riadenie kritických incidentov.											
	Budovanie tímu.											
	Riadenie a vedenie v azylovom kontexte.						✓					

4. POSKYTOVANIE INFORMÁCIÍ

Všetci zamestnanci orgánu by mali byť informovaní o stratégii starostlivosti o zamestnancov, akčnom pláne a opatreniach zavedených v oblasti monitorovania. Jasnými komunikačnými kanálmi sa zabezpečí, aby zamestnanci mohli kedykoľvek získať prístup k informáciám o tom, ako môžu využívať politiku a mechanizmy organizácie na zabezpečenie spokojnosti zamestnancov. Sprístupniť by sa mali aj stále operačné postupy, prostredníctvom ktorých sa v pracovnom prostredí presadzujú opatrenia politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov. Na účinné fungovanie, ako aj na účely rozhodovania na všetkých úrovniach je kľúčové mať potrebné informácie v správnom čase a odovzdať ich správnym zamestnancom transparentným a jasným spôsobom. Týka sa to aj toho, aké informácie sú interne dostupné v rámci orgánu, ako sa informácie oznamujú a postupujú, kto ich oznamuje a kedy.

Hoci poskytovanie relevantných a prispôsobených informácií v oblasti azylu a prijímania je vzhľadom na meniace sa okolnosti v tejto oblasti nevyhnutné, 30 % respondentov nevie alebo s istotou nevie, či sú v ich pracovnom prostredí zavedené nejaké politiky týkajúce sa otázok starostlivosti o zamestnancov. Približne 70 % týchto respondentov, ktorí nevedia alebo s istotou nevedia o týchto politikách, pochádzalo najmä z azylových a prijímacích orgánov, nie z organizácií občianskej spoločnosti ([61]).

Vedúci pracovníci a koordinátori tímov sú v orgáne spojkou medzi vrcholovým manažmentom a zamestnancami v prvej línii. Zohrávajú preto rozhodujúcu úlohu pri prenose informácií o danej téme (vrátane starostlivosti o zamestnancov) do tímu, ktorý riadia. Ak má orgán zavedený efektívny systém komunikácie, je to prínosné pre všetkých zamestnancov a motivácia zamestnancov v prvej línii prudko rastie.

Okrem zabezpečenia informovanosti všetkých zamestnancov, najmä zamestnancov v prvej línii, o stratégii organizácie v oblasti starostlivosti o zamestnancov sa zároveň odporúča, aby vedúci pracovníci používali v súvislosti s touto témou vizuálny materiál, ktorý umiestnia na vhodných miestach.

Vizuálny materiál týkajúci sa starostlivosti o zamestnancov by mohol zahŕňať:

— plagát s podrobným opisom ôsmich noriem starostlivosti o zamestnancov ([62]) umiestnený na frekventovanom mieste, kde by ho mohla vidieť väčšina zamestnancov,
— základné správy sprístupnené a viditeľne umiestnené vo forme pohľadníc/plagátov ([63]) tak, aby ich počas uvádzacích školení videli všetci zamestnanci,
— poskytnutie odkazu na animáciu úradu EASO *Význam včasnej identifikácie príznakov stresu* ([64]) prichádzajúcim vedúcim pracovníkom a zamestnancom v prvej línii.

(61) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Správa o mapovaní iniciatív v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré zaviedli agentúry pôsobiace v oblasti azylu v Európe), 2019, s. 10 (dôverná správa).

(62) Plagát s ôsmimi NSZ pozri v prílohe 2 Normy starostlivosti o zamestnancov (plagát).

(63) Informácie o základných odkazoch v oblasti starostlivosti o zamestnancov pozri v prílohe 5 Odkazy týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov.

(64) Pozri animáciu úradu EASO: *The importance of early identification of signs of stress* (Význam včasnej identifikácie príznakov stresu), 2021.

Ak orgán ukáže, že sa stará o dobré podmienky zamestnancov tým, že vytvára informačné materiály a zabezpečuje viditeľnosť materiálov týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov, dokazuje tak záväzok zamestnávateľa.

Odporúča sa, aby prístup k príslušným informáciám v oblasti starostlivosti o zamestnancov mali aj vedúci pracovníci. V tejto súvislosti môžu poskytnúť podporu oddelenia ľudských zdrojov a informačných technológií.

Každý vedúci pracovník by mal mať prístup k informačnej zložke starostlivosti o zamestnancov, ktorá obsahuje tieto informácie:

— aktualizovaný súbor vo formáte PDF o stratégii starostlivosti o zamestnancov, ktorý sa poskytne prichádzajúcim zamestnancom, vrátane informácií o hlavných nástrojoch/činnostiach, ktoré orgán v tejto oblasti podporuje, a kontaktných údajov (aktuálna e-mailová adresa) s podrobnými informáciami o tom, ako získať prístup k službám, predkladať žiadosti a podať sťažnosť týkajúcu sa spokojnosti zamestnancov,
— kontrolné zoznamy a stále operačné postupy v oblasti riadenia kritických incidentov vrátane zoznamu kontaktov na príslušných pracovníkov zodpovedných za následné činnosti s dotknutými zamestnancami,
— príslušné informačné materiály o starostlivosti o zamestnancov a starostlivosti o seba samého,
— všeobecný a aktuálny zoznam kontaktov interných/externých ([65]) špecialistov na podporu v oblasti spokojnosti zamestnancov. Týchto špecialistov preveruje oddelenie ľudských zdrojov na účely podpory zamestnancov v núdzi. Zoznam kontaktov zahŕňa:
    - interných členov zriadených tímov (napr. podpora kolegov/integrovaný tím na riešenie incidentov) a iných odborníkov, ktorí v prípade potreby poskytujú individuálnu podporu,
    - mená a telefónne čísla úradníkov bezpečnosti a ochrany a akýchkoľvek lekárov, s ktorými sa orgán v prípade potreby skontaktuje.

Ak orgán môže na poskytovanie poradenskej podpory využiť interných odborníkov, napríklad poradcov pre zamestnancov alebo tím na zvládnutie stresu, ich kontaktné údaje sa poskytnú zamestnancom.

Ak je k dispozícii len externá podpora, odporúča sa, aby oddelenie ľudských zdrojov preverilo minimálne dvoch alebo troch odborníkov. Oddelenie ľudských zdrojov zváži ich odborné zázemie (napr. základné vedomosti o výzvach spojených s prácou zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania). Zohľadniť by sa mal aj jazyk, vek, rod a kultúrne zázemie, aby sa zabezpečila rozmanitosť odborníkov, ktorí sú k dispozícii na poskytnutie podpory a úspešných následných činností zamestnancom v núdzi.

(65) Pre tieto kontakty bude vypracované memorandum o porozumení s cieľom zabezpečiť včasné následné činnosti so zamestnancom v núdzi bez akýchkoľvek byrokratických prekážok. Malo by to platiť najmä v prípade kritických incidentov.

Externí odborníci nemusia byť vždy k dispozícii na osobné stretnutia. Ak je potrebné zabezpečiť plynulé a včasné následné činnosti, za užitočné alternatívy možno považovať stretnutia na diaľku prostredníctvom videohovorov alebo telefonických hovorov. To je osobitne dôležité v prípade, keď sa pracovisko nachádza na vzdialenom mieste alebo keď vznikajú iné problémy ([66]).

(66) Napríklad v prípadoch obmedzeného pohybu z dôvodu obáv o bezpečnosť alebo zdravie.

PRÍLOHY

PRÍLOHA 1. VYMEDZENIE POJMOV

Pojem **starostlivosť o zamestnancov** ([67]) sa v tejto príručke používa ako zastrešujúci výraz, ktorým sa odkazuje na politiky a opatrenia zamerané na zabezpečenie spokojnosti zamestnancov, a to z hľadiska fyzického aj emocionálneho stavu. Starostlivosť o zamestnancov sa týka zachovania zdravia a bezpečnosti vo všetkých aspektoch súvisiacich s prácou. Zamestnávatelia na tento účel vyhodnocujú **riziká**, ktorým môžu byť zamestnanci vystavení v pracovnom prostredí, a zavádzajú preventívne a ochranné opatrenia, napríklad tak, že zabezpečia, aby každý zamestnanec dostal potrebné **informácie** a **odbornú prípravu** v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia.

Spokojnosť ([68]) na pracovisku sa chápe ako fyzické zdravie a morálne a sociálne naplnenie, nielen ako neprítomnosť úrazov alebo chorôb z povolania. K pozitívnym aspektom spokojnosti na pracovisku patrí akceptovanie seba samého, samostatnosť, nadšenie, profesijný rozvoj, účel, pozitívne vzťahy s inými a osobný rast ([69]).

Stres ([70]) sa vymedzuje z hľadiska dynamických interakcií medzi jednotlivcom a jeho prostredím. Často sa odvodzuje z existencie problematického vzťahu medzi človekom a prostredím a z emocionálnych reakcií v pozadí týchto interakcií.

Pracovný stres ([71]) vzniká vtedy, keď sa tlak spôsobený pracovnými požiadavkami a inými stresovými činiteľmi súvisiacimi s prácou stáva nadmerným a zdĺhavým vzhľadom na vnímané zdroje, spôsobilosti a zručnosti, ktoré človek má na ich zvládnutie.

Je rozdiel medzi pojmom **pracovný stres** a pojmom **pracovné výzvy** ([72]). Ak človek čelí výzvam v práci, môže mu to dodať psychickú a fyzickú energiu a podnietiť ho do toho, aby si osvojil nové zručnosti. Pocit, že práca je výzvou, predstavuje dôležitú zložku pri vytváraní a udržiavaní pracovného prostredia podporujúceho psychické zdravie. Pocit stresu naopak zahŕňa negatívny psychický stav s kognitívnymi a emocionálnymi komponentmi, ktoré ovplyvňujú zdravie jednotlivca aj organizácie.

---

(67) Vaša Európa, Zdravie a bezpečnosť pri práci, 2020.

(68) EU-OSHA, Work–life balance – managing the interface between family and working life (Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom – riadenie rozhrania medzi rodinným a pracovným životom), OSHwiki, 2015. V širšom zmysle je spokojnosť výsledkom naplnenia dôležitých potrieb jednotlivca a uskutočnenia cieľov a plánov, ktoré si v živote stanovil. Spokojnosť zahŕňa pozitívne hodnotenie vlastného života vrátane pozitívnych emócií, angažovanosti, uspokojenia a zmyslu.

(69) Growth and transformation, *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal* (Rast a transformácia, V praxi: elektronický časopis Európskeho združenia pracovnej a organizačnej psychológie), č. 12, 2020, s. 17. Hoci šťastie a pocit spokojnosti v práci sú čiastočne spojené s príjmom jednotlivca, existujú aj ďalšie faktory, ktoré k nim prispievajú. V určitom bode už úroveň šťastia a spokojnosti so životom nesúvisí s výškou príjmu.

(70) Cox, T., Griffiths, A. J. a Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Výskum pracovného stresu), Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxemburg, 2000.

(71) EU-OSHA, Work-related stress: nature and management (Povaha a zvládanie pracovného stresu), OSHwiki, 2015.

(72) Cox, T., Griffiths, A. J. a Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Výskum pracovného stresu), Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, Luxemburg, 2000.

Ak stresové reakcie (kognitívne, emocionálne, behaviorálne a psychické) pretrvávajú dlhší čas, môže to viesť k trvalejším, menej zvratným (zdravotným) následkom. Príkladom môže byť chronická únava, únava zo súcitu, vyhorenie, zástupná trauma, poškodenia podporno-pohybovej sústavy a kardiovaskulárne ochorenie.

Únava zo súcitu ([73]) je posun v schopnosti osoby pociťovať empatiu voči osobám, s ktorými pracuje, a/alebo voči kolegom, ako aj členom rodiny. Zamestnanec v prvej línii by mohol trpieť únavou zo súcitu v dôsledku dlhoročnej expozície voči traumatickým príbehom žiadateľov, ktoré mu možno začínajú pripadať rovnaké a už nevyvolávajú reakciu.

Pojmom **vyhorenie** ([74]) sa opisuje psychická reakcia osoby na chronické stresové činitele v práci. Hoci sa nepovažuje za ochorenie, môže mať vplyv na zdravotný stav a potenciálne si vyžaduje klinickú starostlivosť. Vyhorenie sa chápe aj ako kríza vo vzťahu k práci všeobecne.

Vyhorenie pri práci sa prejavuje príznakmi (emocionálneho) vyčerpania, cynizmu (odosobnenia) a zníženej efektívnosti v práci.

— **Vyčerpanie** sú pocity preťaženia, vysilenia a únavy, ktoré vyplývajú z dlhodobého pôsobenia v neúmerne náročnej pracovnej situácii.
— V **cynizme** sa odráža ľahostajný a rezervovaný postoj k práci, odstup a nedostatok nadšenia pre prácu. Je to nefunkčný spôsob vyrovnávania sa s vyčerpávajúcimi situáciami, ktorým sa znižujú možnosti nachádzania tvorivých riešení pri práci.
— **Efektívnosť v práci** spočíva v pocitoch spôsobilosti, úspešných výsledkov a naplnenia v práci, ktoré sa znižujú s postupujúcim vyhorením.

Vyhorenie môže mať negatívny vplyv na zdravie, kognitívne a pracovné schopnosti, ako aj na vnímanie celkovej pracovnej výkonnosti.

Zástupná trauma (75) sa dá zhrnúť ako „cena za starostlivosť“. Zástupnú traumu možno opísať ako intenzívnu reakciu a prežívanie príznakov traumy u osôb, ktoré sú vystavené traumatickým zážitkom inej osoby. Často sú tým postihnutí zamestnanci, ktorí pracujú so žiadateľmi v kontexte azylu. Zástupná trauma je kumulatívny proces, ktorý sa rozvíja v čase. Týmto výrazom sa opisuje posun v pohľade človeka na svet. Pre osoby, ktoré prežívajú zástupnú traumu, je ťažké stanoviť si hranice vo vzťahu k žiadateľom, s ktorými pracujú. Je pre nich ťažké odísť z práce po skončení pracovného času. Môže to viesť aj k strate zmyslu a nádeje.

(73) Vlack, T. V., Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue (Nástroje na zníženie zástupnej traumy/sekundárnej traumy a únavy zo súcitu), Tend Academy, 2017.

(74) EU-OSHA, Understanding and preventing worker burnout (Pochopenie a prevencia vyhorenia zamestnancov), OSHwiki, 2013. Svetová zdravotnícka organizácia považuje vyhorenie za jav súvisiaci s prácou: „Vyhorenie je syndróm, ktorý sa považuje za výsledok chronického stresu na pracovisku, ktorý nebol úspešne zvládnutý“, Svetová zdravotnícka organizácia, Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases (Vyhorenie ako jav súvisiaci s prácou: medzinárodná klasifikácia chorôb), 2019.

(75) Pozri aj informácie organizácie Headington Institute: Pearlman, L. A. a McKay, L., Vicarious trauma: what can managers do? (Zástupná trauma: čo môžu urobiť vedúci pracovníci?), Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

Psychologické riziká ([76]) sa vzťahujú na pravdepodobnosť, že psychosociálne nebezpečenstvá súvisiace s prácou budú mať negatívny vplyv na zdravie a bezpečnosť zamestnancov prostredníctvom ich vnímania a prežívania. Psychosociálne nebezpečenstvá sa týkajú aspektov koncepcie a riadenia práce a jej sociálnych a organizačných okolností, ktoré majú potenciál spôsobiť psychickú alebo fyzickú ujmu. Psychologické riziká boli identifikované ako jedna z hlavných súčasných výziev v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Psychologické riziká súvisia s problémami na pracovisku, akými sú pracovný stres a násilie a obťažovanie na pracovisku (označované aj ako šikanovanie). Negatívne následky na osobnej úrovni zahŕňajú zlý zdravotný stav a stav nespokojnosti a problémy s medziľudskými vzťahmi, a to na pracovisku aj v súkromnom živote danej osoby.

Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom ([77]) zahŕňa uspokojenie a dobré fungovanie v práci, ako aj doma, s minimálnymi konfliktmi medzi rolami jednotlivca. Pri dosahovaní rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom je potrebné prihliadať na tri hlavné, navzájom prepojené zložky: 1. „rovnováhu času“, ktorá znamená vyčlenenie rovnakého času na pracovné a mimopracovné roly; 2. „rovnováhu zapojenia“, ktorá znamená rovnakú mieru psychického zapojenia do pracovných a rodinných (mimopracovných) rolí; a 3. „rovnováhu uspokojenia“, ktorá znamená rovnakú mieru uspokojenia v pracovných a rodinných (mimopracovných) rolách.

Na účely tejto praktickej príručky úrad EASO uvádza tieto vymedzenia rôznych kategórií zamestnancov v oblasti azylu a prijímania.

Zamestnanec v prvej línii je zamestnanec, ktorý pracuje priamo so žiadateľmi o medzinárodnú ochranu v prostredí azylu a/alebo prijímania.

Zamestnanci v prvej línii môžu byť:

- **prijímací zamestnanci** – zamestnanci poskytujúci podporu v prijímacích zariadeniach,
- **registrujúci zamestnanci** – zamestnanci príslušných vnútroštátnych orgánov, ktorí sa podieľajú na ktorejkoľvek fáze registrácie a podávania žiadostí,
- **rozhodovači v konaniach** – zamestnanci, ktorí sa podieľajú na vedení osobných pohovorov so žiadateľmi o medzinárodnú ochranu a/alebo na prijímaní rozhodnutí o žiadostiach o medzinárodnú ochranu (označovaní aj ako osoby vedúce pohovor a osoby s rozhodovacou právomocou).

Vedúci pracovníci (niekedy označovaní aj ako osoby zodpovedné za dohľad, vedúci tímov a priami nadriadení) sú osoby, ktoré vedú jedného alebo viacerých zamestnancov v prvej línii alebo iných vedúcich pracovníkov v závislosti od funkčného zaradenia. Na účely tejto príručky sa vymedzenie vzťahuje aj na osoby, ktoré nie sú priamymi nadriadenými a ktoré preberajú koordinačnú úlohu alebo úlohu dohľadu, akými sú vedúci tímov, osoby zodpovedné za dohľad a koordinátori.

(76) EU-OSHA, Managing psychological risks: drivers and barriers (Riadenie psychologických rizík: stimuly a prekážky), OSHwiki, 2017.

(77) EU-OSHA, Work–life balance – managing the interface between family and working life (Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom – riadenie rozhrania medzi rodinným a pracovným životom), OSHwiki, 2015.

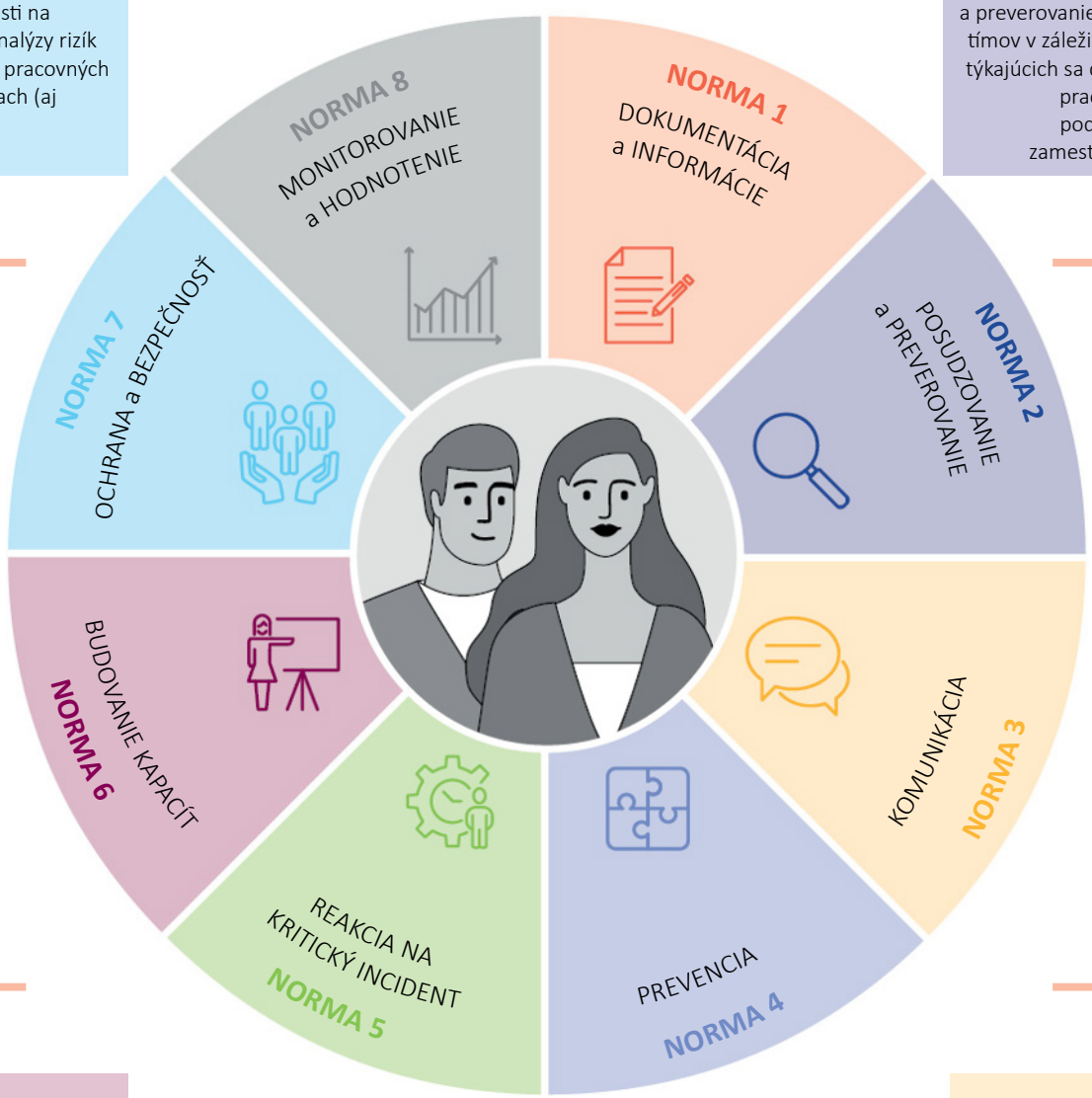
PRÍLOHA 2. NORMY STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

Orgány monitorujú a pravidelne vyhodnocujú účinnosť zavedených opatrení v oblasti dobrých pracovných podmienok zamestnancov a zohľadňujú pritom nadobudnuté skúsenosti.

Orgány majú zavedenú zdokumentovanú stratégiu v oblasti dobrých pracovných podmienok zamestnancov, ktorá sa oznamuje prostredníctvom relevantných a dohodnutých kanálov.

Orgány vykonávajú a oznamujú konkrétne usmernenia týkajúce sa zdravia, ochrany a bezpečnosti na základe analýzy rizík v rôznych pracovných prostrediach (aj v teréne).

Orgány umožňujú manažérom získať základné zručnosti na posudzovanie a preverovanie svojich tímov v záležitostiach týkajúcich sa dobrých pracovných podmienok zamestnancov.



Orgány poskytujú svojim zamestnancom prostriedky na rozvoj primeraných zručností.

Orgány podporujú jasnú a holistickú komunikáciu prostredníctvom rôznych dohodnutých platforiem a kanálov.

Orgány poskytujú osobitnú podporu zamestnancom, ktorí zažili kritický incident.

Orgány poskytujú udržateľné preventívne opatrenia na podporu a ochranu duševného zdravia svojich zamestnancov.

PRÍLOHA 3. VZOR STRATÉGIE STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

V tejto časti uvádzame hlavné aspekty stratégie/politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov.

Názov. Na základe dohody medzi orgánmi a tímom, ktorý vypracúva politiku/stratégiu. Príklady: „Stratégia starostlivosti o zamestnancov“ a „Politika v oblasti starostlivosti o zamestnancov“.

Predslov. Schválenie vrcholovým manažmentom.

Vízia/poslanie. Krátky odsek, v ktorom sa opisuje všeobecná vízia orgánu, na ktorej sa zakladá stratégia starostlivosti o zamestnancov. Napríklad umožniť zamestnancom viesť zdravý a produktívny pracovný život, dosiahnuť a udržať ich plný potenciál na pracovisku a poskytovať vysokokvalitné služby v prospech žiadateľov o medzinárodnú ochranu.

Stručný úvod. V tejto časti sa všeobecne opisuje dôvod, prečo bola táto stratégia/politika v oblasti starostlivosti o zamestnancov vypracovaná (napr. záväzok voči zamestnancom) a proces jej vypracovania. V usmerneniach týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov sa odporúča, aby sa stratégie starostlivosti o zamestnancov navrhovali na základe analýzy posúdenia potrieb, ktoré sa vykoná so zamestnancami a s vedením.

Vymedzenie. Ako sa v orgáne/tíme chápe starostlivosť o zamestnancov? Inšpiráciu pozri v *Praktickej príručke starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania*, ktorú vydal úrad EASO.

Ciele. Ciele stratégie, ktoré sa majú realizovať prostredníctvom konkrétnych činností/opatrení. Pre informáciu pozri oddiel 2.1 Normy politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov, v ktorom sa odporúčajú hlavné normy a referenčné hodnoty komplexnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania. Stratégia starostlivosti o zamestnancov a ciele na jej dosiahnutie sú najvhodnejšie, keď sú založené na predchádzajúcom posúdení potrieb zamestnancov. Ciele budú východiskom pre akčný plán (pozri prílohu 4 Vzor akčného plánu starostlivosti o zamestnancov a šablóna na posudzovanie rizík).

Cieľové skupiny. Komu je stratégia/politika určená? Napríklad stratégia sa zameriava na vedenie a iných zamestnancov orgánu/oddelenia/lokality v krajine EÚ+. Politika sa vzťahuje na všetkých zamestnancov (stálych, v dôchodkovom veku, zmluvných atď.). Táto časť by mohla obsahovať aj stručné vysvetlenie nasledujúcich informácií vo forme odkazov so zarážkami:

— **Aký prínos bude mať táto stratégia pre zamestnancov a vedúcich pracovníkov?** Malo by sa to špecifikovať s ohľadom na vykonané posúdenie potrieb,
— **Základné hodnoty.** Začlenia sa všeobecné základné hodnoty orgánu a zamestnancov, napríklad:
  - integrita,
  - odbornosť,
  - tvorivosť,
  - tímová práca,
  - inkluzívnosť,
  - rešpekt a dôstojnosť.

Povinnosti a očakávania. Tento odsek sa vzťahuje na povinnosti vedenia (napr. zabezpečiť, aby sa politika vykonávala v prospech všetkých zamestnancov) a povinnosti všetkých ostatných zamestnancov, najmä zamestnancov v prvej línii (napr. účasť na ponúkaných činnostiach v oblasti starostlivosti o zamestnancov, aktívna úloha pri plánovaní vlastnej starostlivosti o seba samého).

Všeobecné opatrenia v oblasti starostlivosti o zamestnancov. Ide o výhody a nároky v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré majú všetci zamestnanci k dispozícii počas celého pracovného cyklu (napr. pravidelné individuálne stretnutia s priamymi nadriadenými, pravidelné vykonávanie prieskumu spokojnosti so zamestnaním, odborná príprava/osobný rozvoj).

Konkrétne opatrenia v oblasti starostlivosti o zamestnancov. Ide o osobitnú podporu, ktorú orgán poskytuje najmä vedúcim pracovníkom a zamestnancom v prvej línii. Pri navrhovaní činností (napr. zriadenie tímu na zvládnutie stresu, ktorý zabezpečuje následné činnosti pre dotknutých zamestnancov, zabezpečenie príslušných školení pre zamestnancov na obnovu tematických vedomostí) sa môže ako inšpirácia použiť *Praktická príručka starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania*, ktorú vydal úrad EASO.

Vývojový diagram podpory. V tomto oddiele sa jednoduchým spôsobom uvádzajú podrobné informácie o dostupných službách podpory vrátane mechanizmov podávania správ. V rámci prípravy na akékoľvek kritické incidenty, ktoré môžu vzniknúť, sa zamestnancom poskytujú príslušné telefónne čísla.

Bezpečnosť a ochrana. Tento oddiel sa vzťahuje na osobitné prvky súvisiace s bezpečnosťou zamestnancov na rôznych pracoviskách. Môže ísť napríklad o pravidelné kontroly záchytných centier/miestností na pohovory zamestnancami z oddelení bezpečnosti a ochrany s cieľom zaistiť, aby boli zamestnanci v bezpečí. Patria sem aj verejné pracovné priestory, ako aj pravidelná údržba služobných áut, v prípade potreby dostupnosť prenosných vysielačiek a pravidelné informačné stretnutia na tému bezpečnosti. Tieto informačné stretnutia sa môžu týkať aj akýchkoľvek zdravotných opatrení, ktoré sa zaviedli v prípade krízy v oblasti verejného zdravia (napr. ebola, COVID-19). V tomto oddiele sa uvádzajú aj osobitné opatrenia

pre zamestnancov pracujúcich v prijímacích zariadeniach vrátane uzavretých prijímacích zariadení, ako aj pre zamestnancov pracujúcich v noci. Do tohto oddielu sa musí zahrnúť aj vykonanie posúdenia rizík, ktoré zahŕňa aspekty súvisiace so starostlivosťou o zamestnancov. Treba sem zahrnúť aj opatrenia týkajúce sa predchádzania kritickým incidentom a reakcie na ne.

Ďalšie aspekty týkajúce sa spokojnosti zamestnancov. Prepojenie stratégie starostlivosti o zamestnancov so všeobecnou stratégiou orgánu/organizácie v oblasti ľudských zdrojov, pokiaľ sa štandardné prvky tejto stratégie v oblasti ľudských zdrojov týkajú spokojnosti zamestnancov. Mohol by sa tu uviesť napríklad nárok na pravidelné obedné prestávky/prestávky na jedlo a/alebo iné prestávky (vrátane priestorov, kde sa môže strava bezpečne vydávať, kúpiť alebo skonzumovať). Do tohto oddielu sa zahrnú aj dovolenkové režimy a podnecovanie zamestnancov, aby si vyčerpali všetky dni dovolenky, na ktoré majú nárok. Uviesť by sa mohla aj možnosť zavedenia dní na oddych a zotavenie.

Násilie na pracovisku a predchádzanie (sexuálnemu) obťažovaniu. Ak nie je zavedená politika na boj proti (sexuálnemu) obťažovaniu, mali by sa tu uviesť usmernenia s cieľom zabezpečiť, aby sa všetkým zamestnancom pripomenul kódex správania, ktorý podpísali pri nástupe do zamestnania, ako aj ich povinnosť správať sa k sebe navzájom a k ľuďom, ktorým slúžia, s úctou. Porušenie kódexu správania by sa malo nahlásiť a zodpovedajúcim spôsobom riešiť prostredníctvom vhodných interných kanálov a zavedených mechanizmov podávania sťažností.

Monitoring and evaluation. Monitoring and evaluation, and the tools in place to enable these activities, are an integral part of the strategy. They ensure regular assessment of its implementation, the relevance of the strategy to the needs of staff and the formulation of amendments.

Odmietnutie zodpovednosti. Stratégia starostlivosti o zamestnancov v tomto usmernení sa vzťahuje výhradne na starostlivosť o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania. Nemá sa zamieňať s plnohodnotnou stratégiou v oblasti ľudských zdrojov na riešenie všetkých aspektov a zložiek riadenia ľudských zdrojov. Stratégia starostlivosti o zamestnancov by sa však mohla začleniť do širšej stratégie azylového alebo prijímacieho orgánu (organizácie) pre oblasť ľudských zdrojov alebo formulovať v súlade s takouto širšou stratégiou.

Stratégia/politika v oblasti starostlivosti o zamestnancov sa premietne do akčného plánu, ktorý sa zakladá na informáciách získaných od zamestnancov po vykonaní posúdenia potrieb. Zachytávajú sa v ňom činnosti, ktoré sú už zavedené a ktoré zamestnanci vnímajú ako užitočné, a uvádzajú odporúčané činnosti v súlade so zdrojmi, ktoré má orgán k dispozícii. Akčný plán starostlivosti o zamestnancov sa má vypracovať na základe cieľov a opatrení vymedzených v stratégii starostlivosti o zamestnancov. Všetky navrhované činnosti by mali byť v súlade s cieľmi stratégie starostlivosti o zamestnancov a mali by byť realistické a merateľné. Akčný plán je prístupný všetkým zamestnancom.

PRÍLOHA 4. VZOR AKČNÉHO PLÁNU STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV A ŠABLÓNA NA POSUDZOVANIE RIZÍK

OPIS A VZOR AKČNÉHO PLÁNU STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

V akčnom pláne starostlivosti o zamestnancov sa uvádza odkaz na ciele, cieľové skupiny a opatrenia stanovené v stratégii starostlivosti o zamestnancov a ich stručné zhrnutie. V akčnom pláne sa bude musieť zohľadniť rozpočet, ktorý je k dispozícii na navrhované opatrenia.

V súlade s cieľmi v oblasti starostlivosti o zamestnancov na obdobie rokov 20XX – 20XX orgán XX stanovuje ročný akčný plán starostlivosti o zamestnancov na rok 20XX, ako sa podrobne uvádza v nasledujúcom vzore.

CIEĽ 1: PREVENCIA A ZNIŽOVANIE PRACOVNÉHO STRESU				
Úkon	**Zodpovedné oddelenie**	**Vykonávateľ (kategória zamestnancov, interní/externí)**	**Cieľová skupina**	**Časový rámec a frekvencia**
Dohľad	Napríklad oddelenie ľudských zdrojov a súvisiaci výbor pre starostlivosť o zamestnancov	Napríklad poradca pre oblasť starostlivosti o zamestnancov alebo externý špecialista	Zamestnanci v prvej línii	Raz mesačne a na požiadanie
CIEĽ 2: PODPORA PLYNULEJ KOMUNIKÁCIE A DYNAMIKY PRODUKTÍVNEHO TÍMU				
Úkon	**Zodpovedné oddelenie**	**Vykonávateľ (kategória zamestnancov, interní/externí)**	**Cieľová skupina**	**Časový rámec a frekvencia**
Činnosti na budovanie tímov	HR	Odborníci v oblasti budovania tímov (interní alebo externí)	Zamestnanci v prvej línii a vedúci pracovníci	Dvakrát ročne
CIEĽ 3: PRESADZOVANIE ROVNOVÁHY MEDZI PRACOVNÝM A SÚKROMNÝM ŽIVOTOM				
Úkon	**Zodpovedné oddelenie**	**Vykonávateľ (kategória zamestnancov, interní/externí)**	**Cieľová skupina**	**Časový rámec a frekvencia**
Firemné športy	HR	Externí odborníci (v pracovných priestoroch)	Všetci zamestnanci	Dvakrát týždenne

Opis a šablóna na posudzovanie rizík

Vo všeobecnosti možno riziká považovať za vnútorné (napríklad nedostatok zamestnancov alebo málo poskytovaných kurzov odbornej prípravy; tieto riziká sa obvykle zmierňujú jednoduchšie) alebo vonkajšie. Pri vonkajších rizikách je menej pravdepodobné, že sa dajú riešiť, a nemusia sa dať vyriešiť, napríklad v prípade náhleho príchodu veľkého počtu žiadateľov o medzinárodnú ochranu alebo v prípade pandémie v oblasti verejného zdravia. Posudzovanie vnútorných aj vonkajších rizík by sa mohlo riadiť podobnou logikou z hľadiska prístupu, závisí to však od miestnych a interných nástrojov na posudzovanie rizík, ktoré sú k dispozícii. V ďalšom texte uvádzame základný príklad dokumentácie a logiky, ktoré sa majú použiť pri zameraní sa na vnútorné riziká.

Vnútorné riziká. V prvom stĺpci sa uvádzajú potenciálne rizikové faktory, ktoré identifikoval vrcholový manažment a zamestnanci v prvej línii. Do poskytovania spätnej väzby o vznikajúcich rizikách a potrebách sa majú pravidelne zapájať všetci príslušní členovia tímu. V druhom stĺpci sa označuje, či ide o **vysoké (V), stredné (S)** alebo **nízke (N)** riziko. V treťom stĺpci sa navrhujú činnosti, ktorými sa môže riziko zmierniť. Vo štvrtom stĺpci sa vysvetľuje, kto zodpovedá za nadväzné opatrenia v súvislosti s týmito činnosťami na zabezpečenie zmiernenia, a v piatom stĺpci sa uvádza načasovanie.

VNÚTORNÉ RIZIKÁ				
IDENTIFIKOVANÉ RIZIKOVÉ FAKTORY	MIERA RIZIKA	REGULÁCIA NA MINIMALIZOVANIE RIZIKA	KTO JE ZODPOVEDNÝ?	KEDY SA MÁ VYVINÚŤ ÚSILIE O ZMIERNENIE?
Zamestnanci nie sú informovaní o tom, čo sa od nich očakáva v súvislosti s kritickými/ bezpečnostnými incidentmi.	S	— Zamestnanci oddelení ľudských zdrojov a bezpečnosti a ochrany (s podporou vedúcich pracovníkov) vysvetlia všetkým zamestnancom zavedené politiky, nástroje a hierarchické vzťahy, — kanály používané na oznamovanie takýchto politík sa líšia v závislosti od potrieb/prístupu zamestnancov, ktorí majú byť informovaní (online alebo osobné stretnutia atď.), — politiky a letáky sú k dispozícii všetkým zamestnancom (elektronicky aj v tlačenej podobe), — zamestnancom, ktorí uvedú svoje osobitné záujmy v otázkach týkajúcich starostlivosti o zamestnancov a v riadení konkrétneho kritického incidentu, sa poskytne potrebná odborná príprava, — odborne pripravení zamestnanci sa podporujú v tom, aby sa dobrovoľne stali kontaktnými osobami v súvislosti s kritickými incidentmi a ich riadením.	Oddelenie ľudských zdrojov a oddelenie bezpečnosti a ochrany s podporou vrcholového manažmentu	— Vo fáze **uvádzania** sa všetci zamestnanci oboznámia so stálymi operačnými postupmi na účely riadenia kritických incidentov, — počas **nasadenia** sa zamestnanci zapájajú do školení na obnovu vedomostí o riadení kritických incidentov, — aktualizácie stálych operačných postupov (alebo iných opatrení) sa oznamujú **priebežne**.
Zamestnanci v prvej línii sa pravidelne zapájajú do ad hoc činností mimo pracovného času z dôvodu veľkého prílevu žiadateľov.	V	— Priami nadriadení vypracujú jasný harmonogram rotácie, ktorý umožní všetkým zamestnancom čerpať prestávky, voľné víkendy a ročnú dovolenku v súlade s vnútroštátnym postupom a so zmluvou, — v spolupráci s oddelením ľudských zdrojov sa vypracuje jasný protokol o spôsoboch odpočinku a zotavenia v čase (napr. zavedenie cyklov oddychu a zotavenia v časoch veľkého prílevu utečencov), — vytvorí sa zoznam odborníkov na podporu hlavných členov tímu pri plnení ich povinností v časoch veľkého prílevu utečencov.	Oddelenie ľudských zdrojov v spolupráci s vrcholovým manažmentom	— Harmonogramy rotácie sa aktualizujú (vedúci pracovníci, oddelenie ľudských zdrojov) v rámci **pravidelných** činností plánovania pre prípad nepredvídaných udalostí, — politika v oblasti ľudských zdrojov týkajúca sa oddychu a zotavenia a iných výhod sa oznamuje **počas uvádzania**, — kontaktné údaje/informácie o dostupnosti odborníkov z interných zoznamov sa **pravidelne** aktualizujú (oddelenie ľudských zdrojov).

Posudzovanie rizík, ktorým zamestnanci pravidelne čelia, prostredníctvom pološtruktúrovaných pohovorov alebo diskusií v osobitných skupinách pomáha predchádzať tomu, aby sa zamestnanci v dlhodobom horizonte stretávali so závažnými problémami. Odporúčame, aby vedúci pracovníci pravidelne oslovovali zamestnancov a získavali od nich informácie ([78]).

(78) Pozri 3. časť: Monitorovanie a hodnotenie, oddiel 3.3 Monitorovanie pokroku v oblasti starostlivosti o zamestnancov (nástroj 3).

PRÍLOHA 5. OZNAMY TÝKAJÚCE SA STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

Oznamy týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov sa najlepšie formulujú ako výsledok posúdenia potrieb a rizík v oblasti starostlivosti o zamestnancov a konzultácií so zamestnancami. Oznamy musia byť relevantné a môžu sa líšiť v závislosti od kategórie zamestnancov. To, čo by mohlo byť užitočné pre zamestnancov v prvej línii, nemusí byť také užitočné pre vyššieho vedúceho pracovníka a naopak. Odporúčame preto, aby sa oznamy vypracovali spoločne s príslušnými zamestnancami. Oznamy týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov by sa mali pravidelne revidovať, aby boli aktuálne a zosúladené s prioritami starostlivosti o zamestnancov, ktoré boli v danom čase identifikované ako relevantné. Vo vzťahu k obsahu a vizualizácii oznamov možno zvážiť aj využitie poradenstva externých odborníkov. Nasledujúce príklady slúžia ako východisko na diskusiu. Každému orgánu odporúčame, aby sformuloval oznamy vo vlastnom jazyku tak, aby boli relevantné, stručné, presvedčivé a lákavé. Odporúčame tiež, aby sa oznamy týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov starostlivo a tvorivo prezentovali s cieľom uľahčiť pochopenie a dosah zohľadnením rozmanitosti v rámci cieľovej skupiny (pokiaľ ide o pracovné úlohy, vek, rod, kultúrne zázemie, zloženie rodiny atď.).

A) NÁVRHY VŠEOBECNÝCH OZNAMOV TÝKAJÚCICH SA STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV, KTORÝMI SA UVÁDZA STRATÉGIA STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

Príklad formátu: leták.

Príklad názvu: Naša interná stratégia starostlivosti o zamestnancov v skratke.

PONUKY STAROSTLIVOSTI OD VÁŠHO ZAMESTNÁVATEĽA	PRÍKLADY, KTORÉ MÔŽETE VLOŽIŤ NA ILUSTRÁCIU HLAVNÝCH BODOV
Aktívnu podporu vám poskytujeme prostredníctvom oddelenia ľudských zdrojov, politík v oblasti bezpečnosti, ochrany a odbornej prípravy, vašich priamych nadriadených a vašich kolegov. V tomto letáku nájdete odporúčania, na koho sa obrátiť v prípade rôznych druhov podpory.	Uveďte jeden príklad pre danú kategóriu zamestnancov a kontakt na získanie ďalších informácií. Napríklad: — oddelenie ľudských zdrojov zodpovedá za informovanie o politikách týkajúcich sa oddychu a zotavenia, zoznamy kontaktných údajov podporných tímov (tím na zvládanie stresu, poradca pre zamestnancov, e-mailová adresa na informovanie o obavách spojených s otázkami starostlivosti o zamestnancov atď.), — priami nadriadení v spolupráci s oddelením bezpečnosti a ochrany zodpovedajú za informovanie o stálych operačných postupoch na riadenie kritických incidentov.
Budeme Vás informovať, ako sa môžete aktívne zapojiť do podpory na budovanie kapacít s cieľom zlepšiť identifikovanie vašich vlastných varovných signálov stresu a vyhorenia.	Uveďte niektoré príklady intervencií zameraných na budovanie kapacít a kontaktnú osobu, od ktorej môžu zamestnanci získať viac informácií: odborná príprava na rozoznávanie príznakov stresu, zručnosti v oblasti vedenia atď.
Dôležité je nájsť správnu rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom stanovením zdravých hraníc a čerpaním celej dovolenky za kalendárny rok, na ktorú máte nárok.	Vaša práca je dôležitá, ale dôležitý je aj váš osobný život. Stretávajte sa s priateľmi a trávte čas s rodinou, pravidelne cvičte, vyčerpajte dovolenku za kalendárny rok (nárok sa pohybuje v rozsahu od XX do XX dní). Ak sa chcete dozvedieť viac, obráťte sa na XX.

PONUKY STAROSTLIVOSTI OD VÁŠHO ZAMESTNÁVATEĽA	PRÍKLADY, KTORÉ MÔŽETE VLOŽIŤ NA ILUSTRÁCIU HLAVNÝCH BODOV
Budeme vás informovať o dôležitých politikách, na ktoré je potrebné prihliadať vo vašej každodennej práci, aj vy ste však zodpovední za to, aby ste sa s týmito politikami oboznámili [starostlivosť o zamestnancov, kódex správania, boj proti (sexuálnemu) obťažovaniu atď.].	— Náš kódex správania nájdete tu (vložte odkaz na webové sídlo), — našu politiku v oblasti boja proti (sexuálnemu) obťažovaniu nájdete tu (vložte odkaz na webové sídlo), — našu stratégiu starostlivosti o zamestnancov nájdete tu (vložte odkaz na webové sídlo). Ak dokumenty nie sú dostupné online, uveďte kontaktné údaje osoby, ktorá môže poskytnúť tlačenú verziu týchto dokumentov.
Ako váš zamestnávateľ máme rozhodujúcu zodpovednosť za to, aby ste boli v bezpečí a mohli svoju prácu vykonávať odborne. Vy máte tiež určitú povinnosť starať sa o seba.	Starostlivosť o seba samého je dôležitá. Tieto činnosti vám pri ich pravidelnom vykonávaní pomôžu, aby ste zostali zdraví: — chodievajte na pravidelné prechádzky, vyskúšajte jogu alebo iné športy, zdravo sa stravujte a vyhýbajte sa sladeným nealkoholickým nápojom, veľkému množstvu alkoholu alebo užívaniu iných látok (napr. nikotínu), — raz za rok si naplánujte lekársku prehliadku.
Aktívne sa zapájajte do ponúkaných činností a poskytujte konštruktívnu spätnú väzbu o tom, čo u vás funguje, čo nefunguje a prečo.	V súčasnosti ponúkame: — dohľad v oblasti vzdelávania (uveďte, kedy je k dispozícii), — individuálne poradenstvo na požiadanie (obráťte sa na XX), — mesačné stretnutia tímu. V prípade návrhov alebo spätnej väzby použite túto e-mailovú adresu: XX

B) NÁVRHY NA POKRYTIE KONKRÉTNEJ TÉMY ILUSTROVANÉ NA PRÍKLADE VYHORENIA

Odporúčame vytvoriť jednoduché informačné bloky, v ktorých sa jednoducho a stručne riešia hlavné obavy zamestnancov. V týchto informačných blokoch sa uvádzajú minimálne tieto údaje.

— O **čom** hovoríme (vymedzenie)?
— **Ako** môžeme problém identifikovať (vysvetlenie problému a jeho príčin)?
— **Čo** je potrebné/možné urobiť (akčný plán, v ktorom sa uvádzajú odporúčania týkajúce sa prevencie a reakcie)?

Takéto informačné bloky by sa mohli uvádzať napríklad v týchto formátoch:

— tlačené letáky alebo pohľadnice,
— vyhradená časť webového sídla orgánu,
— spoločné využívanie rôznych informačných blokov v rámci komunikačnej stratégie.

- **1. príklad.** 1. štvrťrok je zameraný na tému stresu a všetkým zamestnancom sa každý mesiac e-mailom zasiela oznam na túto tému. 2. štvrťrok je zameraný na komunikáciu. 3. štvrťrok je zameraný na úctivú a transparentnú komunikáciu. 4. štvrťrok je zameraný na potrebu dobrého vedenia.
- **2. príklad.** Na zdôraznenie významu spokojnosti na pracovisku sa vyhradí konkrétny mesiac a v závislosti od identifikovaných hlavných priorít sa poskytuje odborná príprava, zasielajú oznamy a organizujú informačné stretnutia.

PRÍKLAD: INFORMAČNÝ BLOK O VYHORENÍ

Čo je vyhorenie?

Pojmom vyhorenie sa opisuje psychická reakcia osoby na chronické stresové činitele v práci. Hoci sa nepovažuje za ochorenie, môže mať vplyv na vaše všeobecné zdravie a môže si vyžadovať klinickú starostlivosť. Vyhorenie sa chápe aj ako kríza vo vašom vzťahu k práci všeobecne ([79]).

Aké sú varovné signály vyhorenia?

— **Fyzické príznaky.** Vyčerpanosť (pocit únavy a vyčerpania), strata chuti do jedla a/alebo zmena spánkového režimu.
— **Emocionálne príznaky.** Cynizmus, negatívny pohľad a strata motivácie vrátane nedostatočnej empatie.
— **Intelektuálne príznaky.** Zníženie efektívnosti v práci a neschopnosť byť aktívny alebo prijímať potrebné rozhodnutia.
— **Príznaky v oblasti správania.** Používanie negatívnych mechanizmov vyrovnávania sa so situáciou, akými sú prejedanie sa, vynechávanie jedál, zvýšená konzumácia alkoholu a neskoré príchody do práce.

Aké sú príčiny vyhorenia?

Vyhorenie je najmä výsledkom chronického pracovného stresu. Ten zahŕňa pracovné preťaženie a extrémny tlak, stratu kontroly nad termínmi, slabú sociálnu podporu a neistý profesijný rozvoj v budúcnosti.

Ako predchádzať vyhoreniu a ako ho riešiť

— **Zamyslite sa.** Aké sú hlavné príčiny stresu, ktorému v súčasnosti čelíte?
— **Skúmajte.** Ako zvládam stres vo všeobecnosti?
— **Nahraďte.** Aké negatívne mechanizmy vyrovnávania sa so situáciou používam? Dajú sa nahradiť pozitívnymi úkonmi? Ak áno, akými?

Podpora. Ak zvážim predchádzajúce aspekty, potrebujem sa na niekoho obrátiť, aby mi poskytol podporu? Môže ísť o internú alebo externú osobu. Ak áno, obráťte sa na XX.

(79) Pozri vymedzenia uvedené v prílohe 1 Vymedzenie pojmov.

PRÍLOHA 6. VZOR TABUĽKY PRE NÁBOROVÝ POHOVOR

Na tomto mieste uvádzame niekoľko príkladov otázok súvisiacich so zvládaním stresu a starostlivosťou o seba samého, ktoré by sa mohli vložiť do existujúcej tabuľky pohovorov.

Úloha: uveďte pozíciu

Uchádzač:

Úvod

— Predstavia sa členovia výberovej komisie.
— Poďakujte uchádzačovi za prihlášku. Predstavte účel tejto fázy výberového konania.
— Vysvetlite, že pohovor bude trvať približne jednu hodinu a že uchádzač bude môcť v závere položiť svoje otázky.

OTÁZKY POHOVORU	KĽÚČOVÉ UKAZOVATELE	DÔKAZY HODNOTENÉ NA ZÁKLADE UKAZOVATEĽOV Z ODPOVEDE UCHÁDZAČA [UVEĎTE, ČI SÚ SPLNENÉ V PLNOM ROZSAHU (10 BODOV), ČIASTOČNE (5 BODOV) ALEBO NESPLNENÉ (0 BODOV)]
Kľúčová oblasť 1: motivácia		
Mohli by ste nám povedať, čo vás motivuje, že sa uchádzate o túto prácu? Čím sa táto pozícia líši od toho, čo ste robili predtým, a ako ste pripravený/á na túto zmenu? Aké sú vaše kariérne plány na nasledujúcich 5 rokov?	Príklady ukazovateľov: — dobre chápe rozsah pôsobnosti pozície a dokáže identifikovať osobné výzvy, ktoré táto pozícia predstavuje, — vysvetľuje svoju motiváciu na túto prácu, — chce pracovať v oblasti azylu/migrácie, — má skúsenosti s prípravou programov, — vytvára a podporuje nové a inovačné riešenia.	**Poznámka:** **Konečné hodnotenie:**
Kľúčová oblasť 2: pracovná etika a orientácia na výsledky (súvisiace hodnoty: zodpovednosť, tvorivosť a integrita) (odhaľuje, ako uchádzač pristupuje k dilemám a rieši problémy, a jeho schopnosť sebakritiky a učenia sa zo skúseností)		
Uveďte niekoľko príkladov, ako ste preukázali etické správanie pri práci a správanie orientované na výsledky. Tieto príklady by mali preukázať vplyv vášho etického správania pri práci a správania orientovaného na výsledky na kolegov a/alebo zamestnancov pod vaším priamym vedením.	Príklady ukazovateľov: — preberá zodpovednosť za dosahovanie výsledkov, — preberá zodpovednosť za plnenie svojich povinností, poskytuje potrebnú rozvojovú podporu na zlepšenie výkonnosti a uplatňuje primerané opatrenia v prípade nedosiahnutia výsledkov, — zapája a motivuje iných, — poukazuje na význam budovania tímu, — poukazuje na význam pravidelnej komunikácie s členmi tímu, ako aj na význam konštruktívnej individuálnej spätnej väzby, — oceňuje rozmanitosť; vníma ju ako zdroj konkurenčnej sily.	**Poznámka:** **Konečné hodnotenie:**

OTÁZKY POHOVORU	KĽÚČOVÉ UKAZOVATELE	DÔKAZY HODNOTENÉ NA ZÁKLADE UKAZOVATEĽOV Z ODPOVEDE UCHÁDZAČA [UVEĎTE, ČI SÚ SPLNENÉ V PLNOM ROZSAHU (10 BODOV), ČIASTOČNE (5 BODOV) ALEBO NESPLNENÉ (0 BODOV)]
Kľúčová oblasť 3: zvládanie stresu a starostlivosť o seba samého		
V prípade pozície, o ktorú sa uchádzate, budete musieť úlohy plniť včas a s vysokou úrovňou kvality a presnosti. Čo si o tom myslíte a aké máte skúsenosti, pokiaľ ide o produktívne ciele s krátkymi lehotami, keď potenciálne musíte súčasne zvládnuť súperiace priority?	Príklady ukazovateľov: — preberá, popri členoch tímu, zodpovednosť za dosiahnutie výsledkov, — poukazuje na riadne plánovanie, — poukazuje na delegovanie a určovanie priorít, — v prípade nedostatku vedomostí o danej veci žiada o doplňujúcu odbornú prípravu v oblasti rozvoja, — nadčasy sú možné v prípade potreby, ale nie pravidelne (rovnováha medzi pracovným a súkromným životom).	**Poznámka:** **Konečné hodnotenie:**
Uveďte príklad, keď ste museli pracovať na náročnej úlohe a/alebo s kolegom, ktorý podľa vášho názoru dostatočne nespolupracoval, a ako ste túto situáciu vyriešili.	Príklady ukazovateľov: — význam tímu, — včasná a primeraná žiadosť o dodatočné odborné znalosti, — participatívny prístup k plánovaniu príslušnej úlohy/zadania, — schopnosť poskytovať jasné pokyny, — včasná komunikácia so zamestnancami s cieľom vyhnúť sa nesprávnemu pochopeniu úloh a harmonogramov.	**Poznámka:** **Konečné hodnotenie:**
Čo zvyčajne robíte, keď sa cítite pod tlakom alebo v strese? Uveďte oblasti, ktoré podľa vás dobre ovládate, a oblasti, v ktorých podľa vás máte priestor na zlepšenie svojho prístupu.	Príklady ukazovateľov: — stanovuje vhodné hranice s kolegami, — realistické plánovanie, — zdravý životný štýl (napr. vykonávanie pravidelnej fyzickej aktivity), — zabezpečuje rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, — nehanbí sa požiadať o pomoc.	**Poznámka:** **Konečné hodnotenie:**
Predstavte si, že vstúpite do prijímacieho zariadenia (pre prijímacích zamestnancov) alebo do miestnosti na pohovor (pre zamestnancov poverených vybavovaním prípadov) a žiadateľ k vám pristúpi so žiletkou v ruke a povie, že sa zabije, ak dostane zamietavé rozhodnutie o svojej žiadosti. Ide o zložitý scenár, ale pokúste sa navrhnúť, čo by ste podľa vás mohli/mali urobiť, aby ste zmiernili napätie v tejto situácii.	Príklady odpovedí: — vo všeobecnosti by som sa vopred oboznámil s informáciami o riadení kritických incidentov, ktoré poskytuje môj zamestnávateľ, o tom, čo sa odporúča robiť a čo nerobiť, a bol by som oboznámený so stálymi operačnými postupmi, ktoré sú zavedené pre takéto prípady, — snažil by som sa hovoriť pokojným hlasom, — snažil by som sa nepodľahnúť panike, hovoril by som pokojne a udržiaval by som bezpečnú vzdialenosť od žiadateľa, — snažil by som sa neodvrátiť od žiadateľa a udržiaval by som očný kontakt, — povedal by som, že počujem, že je veľmi rozrušený a vystrašený a že by som ho chcel lepšie pochopiť. Na to si musíme sadnúť a venovať tomu čas a on musí odložiť tú žiletku, — opýtal by som sa, či by si dal trochu vody. Mohol by som tak mať príležitosť požiadať o pomoc.	**Poznámka:** **Konečné hodnotenie:**

OTÁZKY POHOVORU	KĽÚČOVÉ UKAZOVATELE	DÔKAZY HODNOTENÉ NA ZÁKLADE UKAZOVATEĽOV Z ODPOVEDE UCHÁDZAČA [UVEĎTE, ČI SÚ SPLNENÉ V PLNOM ROZSAHU (10 BODOV), ČIASTOČNE (5 BODOV) ALEBO NESPLNENÉ (0 BODOV)]
Kľúčová oblasť 4: kódex správania		
Zamestnanec vám (vedúcemu záchytného centra) oznámi, že má podozrenie, že iný zamestnanec môže zneužívať mladistvú osobu, pretože ho videl, ako mladistvú osobu pravidelne privádza do svojej kancelárie a zatvára dvere. Aké opatrenia by ste prijali a koho by ste zapojili?	Príklady ukazovateľov: — uznanie, že ide o závažné obvinenie, na ktoré majú okamžite nadviazať opatrenia pomocou interných/vhodných kanálov nahlasovania, — politika nulovej tolerancie voči sexuálnemu zneužívaniu/obťažovaniu (ktorá zahŕňa príjemcov žiadateľov o medzinárodnú ochranu).	**Poznámka:** **Konečné hodnotenie:**
Celkové hodnotenie		

Záver

— Opýtajte sa, či má uchádzač nejaké otázky.
— Vysvetlite fázy výberového konania a kedy by mal uchádzač očakávať výsledok.
— Potvrďte si, že môže začať, ak mu bude ponúknuté miesto.
— Overte si údaje a vhodnosť osôb poskytujúcich odporúčanie, s ktorými by bolo potrebné sa spojiť pred potvrdením ponuky.
— Skontrolujte, či sú nejaké námietky voči kontrole záznamov polície.

Ďalšie kľúčové oblasti, ktoré sa môžu zahrnúť v závislosti od profilu pracovného miesta: technické odborné znalosti (vedomosti, zručnosti a skúsenosti), spolupráca (vrátane spolupráce s darcami, vedením miestnej partnerskej organizácie), financie (rozpočtový cyklus), monitorovanie a hodnotenie atď.

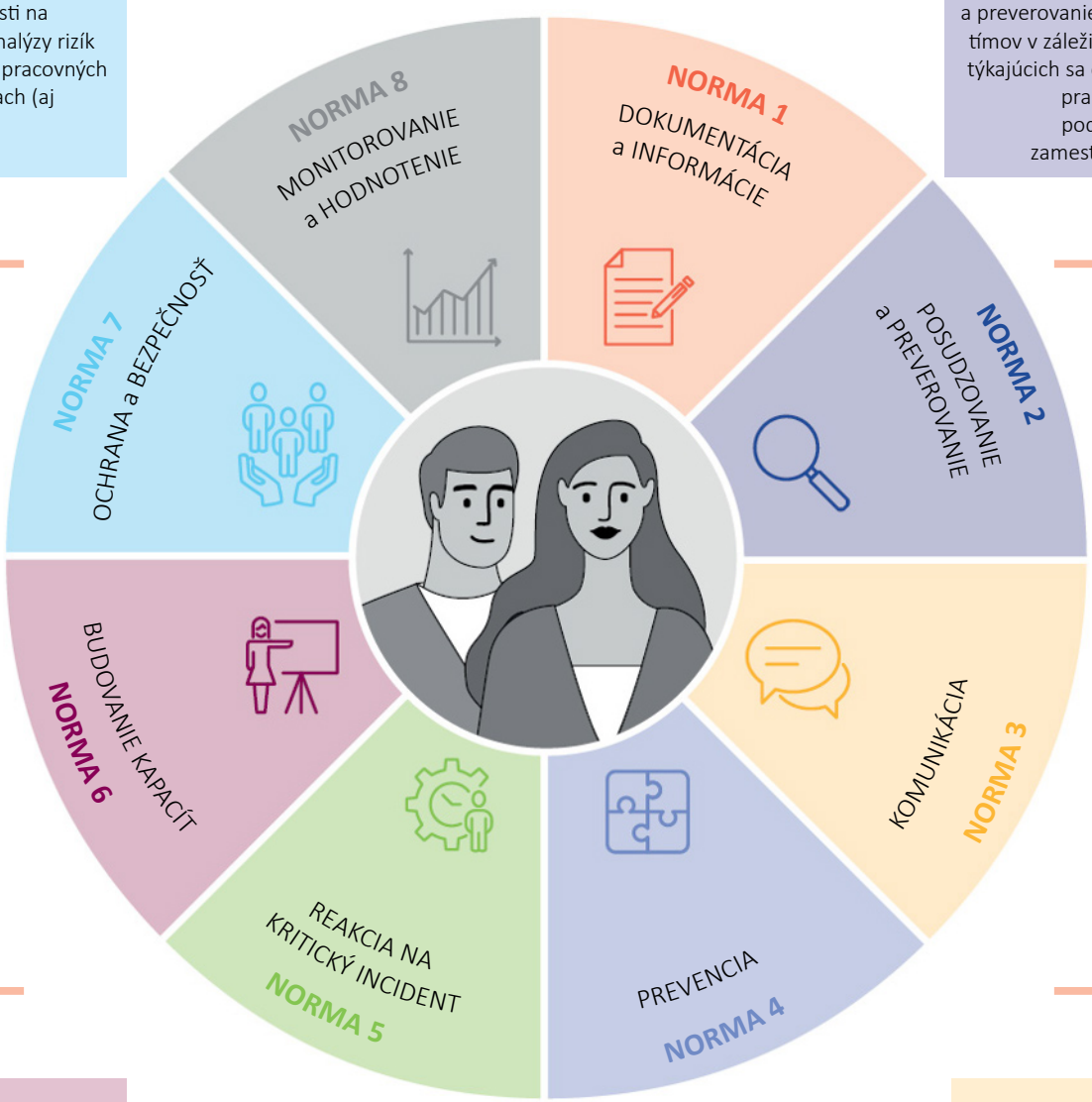
NORMY STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

Orgány monitorujú a pravidelne vyhodnocujú účinnosť zavedených opatrení v oblasti dobrých pracovných podmienok zamestnancov a zohľadňujú pritom nadobudnuté skúsenosti.

Orgány majú zavedenú zdokumentovanú stratégiu v oblasti dobrých pracovných podmienok zamestnancov, ktorá sa oznamuje prostredníctvom relevantných a dohodnutých kanálov.

Orgány vykonávajú a oznamujú konkrétne usmernenia týkajúce sa zdravia, ochrany a bezpečnosti na základe analýzy rizík v rôznych pracovných prostrediach (aj v teréne).

Orgány umožňujú manažérom získať základné zručnosti na posudzovanie a preverovanie svojich tímov v záležitostiach týkajúcich sa dobrých pracovných podmienok zamestnancov.



Orgány poskytujú svojim zamestnancom prostriedky na rozvoj primeraných zručností.

Orgány podporujú jasnú a holistickú komunikáciu prostredníctvom rôznych dohodnutých platforiem a kanálov.

Orgány poskytujú osobitnú podporu zamestnancom, ktorí zažili kritický incident.

Orgány poskytujú udržateľné preventívne opatrenia na podporu a ochranu duševného zdravia svojich zamestnancov.

OBRÁŤTE SA NA EÚ

Osobne

V rámci celej EÚ existujú stovky informačných centier Europe Direct. Adresu centra najbližšieho k vám nájdete na tejto webovej stránke: https://europa.eu/european-union/contact_sk

Telefonicky alebo e-mailom

Europe Direct je služba, ktorá odpovedá na vaše otázky o Európskej únii. Túto službu môžete kontaktovať:

— prostredníctvom bezplatného telefónneho čísla: 00 800 6 7 8 9 10 11 (niektorí operátori môžu tieto hovory spoplatňovať),
— prostredníctvom štandardného telefónneho čísla: +32 22999696, alebo
— e-mailom na tejto webovej stránke: https://europa.eu/european-union/contact_sk

VYHĽADÁVANIE INFORMÁCIÍ O EÚ

Online

Informácie o Európskej únii sú dostupné vo všetkých úradných jazykoch Európskej únie na webovej stránke Europa: https://europa.eu/european-union/index_sk

Publikácie EÚ

Publikácie EÚ, bezplatné alebo platené, si môžete stiahnuť alebo objednať z kníhkupectva na webovej stránke https://op.europa.eu/sk/publications. Ak chcete získať viac než jeden výtlačok bezplatných publikácií, obráťte sa na službu Europe Direct alebo vaše miestne informačné centrum (pozri https://europa.eu/european-union/contact_sk).

Právo EÚ a súvisiace dokumenty

Prístup k právnym informáciám EÚ vrátane všetkých právnych predpisov EÚ od roku 1952 vo všetkých úradných jazykoch nájdete na webovej stránke EUR-Lex: http://eur-lex.europa.eu

Otvorený prístup k údajom z EÚ

Portál otvorených dát EÚ (http://data.europa.eu/euodp/sk) poskytuje prístup k súborom dát z EÚ. Dáta možno stiahnuť a opätovne použiť bezplatne na komerčné aj nekomerčné účely.

Úrad pre vydávanie publikácií
Európskej únie