



Praktični vodnik o dobrem počutju osebja, ki deluje na področju azilnega postopka in sprejema

Del I: Standardi in politika

*Zbir praktičnih vodnikov
urada EASO*

September 2021



Praktični vodnik o dobrem počutju osebja, ki deluje na področju azilnega postopka in sprejema

**Del I:
Standardi in politika**

*Zbir praktičnih vodnikov
urada EASO*

September 2021

Pristojni nacionalni organi niso preverili kakovosti tega prevoda. Če ugotovite, da prevod ni v skladu z ustrežno terminologijo na nacionalni ravni, se obrnite na agencijo [EUAA](#).



Rokopis je bil dokončan avgusta 2021.

Niti Evropski azilni podporni urad niti osebe, ki delujejo v njegovem imenu, niso odgovorne za uporabo podatkov iz te publikacije.

Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-543-3	doi:10.2847/58	BZ-02-20-083-SL-C
PDF	ISBN 978-92-9487-510-5	doi:10.2847/905010	BZ-02-20-083-SL-N

© Evropski azilni podporni urad, 2021

Reprodukcija je dovoljena z navedbo vira. Za vsako uporabo ali reprodukcijo fotografij ali drugega gradiva, ki ni zaščiten z avtorskimi pravicami Evropskega azilnega podpornega urada, je treba pridobiti dovoljenje neposredno od imetnikov pravic.

ZAHVALA

Praktični vodnik o dobrem počutju osebja, ki deluje na področju azilnega postopka in sprejema Evropskega azilnega podpornega urada (EASO) je bil dokončan po zaslugi izkušenih in prizadevnih strokovnjakov, ki so jih nacionalne kontaktne točke mreže strokovnjakov za ranljivost urada EASO imenovala v delovno skupino za dobro počutje osebja. K njegovemu nastanku so prispevali strokovnjaki iz Belgije (Zvezna agencija za sprejem prosilcev za azil), Nemčije (Zvezni urad za migracije in begunce), Grčije (Danski svet za begunce), Nizozemske (Centralna agencija za sprejem prosilcev za azil) in Romunije (Ministrstvo za notranje zadeve).

Delovna skupina urada EASO za ranljivost se poleg tega zahvaljuje za pomoč, ki jo je prejela od osebja EASO, ki sodeluje v operacijah urada EASO, in od psihologov, ki podpirajo operacije urada EASO v Grčiji.

Zahvaljujemo se Uradu visokega komisarja Združenih narodov za begunce ter Evropski agenciji za varnost in zdravje pri delu, ki sta sestavljala referenčno skupino za ta vodnik ter prispevala koristne in konstruktivne pripombe za izboljšanje prvotnega osnutka.

Prav tako se zahvaljujemo članom posvetovalnega foruma urada EASO, ki so nam dali povratne informacije, in članom mreže strokovnjakov za ranljivost urada EASO, ki so prispevali strokovne pripombe.

O VODNIKU

Zakaj je bil ta vodnik pripravljen? Naloga Evropskega azilnega podpornega urada (EASO) je med drugim podpirati države članice Evropske unije in pridružene države (države EU+) z zagotavljanjem skupnega usposabljanja, skupnih standardov kakovosti in skupnih informacij o državi izvora. Za uresničitev svojega splošnega cilja, ki je podpirati države EU+ pri doseganju skupnih standardov in visokokakovostnih postopkov v okviru skupnega evropskega azilnega sistema, urad EASO razvija skupna praktična orodja in smernice.

Ta vodnik o počutju osebja je bil pripravljen kot odziv na prošnjo mreže strokovnjakov za ranljivost urada EASO. Za delo na področju azila in sprejema velja, da močno vpliva na splošno počutje vodij in njihovih timov. Organi so izrazili potrebo po smernicah, kako ukrepe za dobro počutje osebja najbolje vključiti v tekoče dejavnosti in podporo, ki se zagotavlja.

Kako je bil ta vodnik razvit? Razvoj vodnika se je začel s pregledom stanja v vseh državah EU+, da bi spoznali potrebe uradnikov v prvi vrsti, ki delajo na področju azila in sprejema, ter obstoječe dobre prakse, na katerih bi bilo mogoče graditi. Ugotovitve tega pregleda so bile podlaga za razvoj vodnika. Snovanje vsebine so podprli strokovnjaki držav članic, postopek priprave pa je usklajeval urad EASO. Pred oblikovanjem končnega besedila je bilo opravljeno namensko posvetovanje s strokovnjaki s področja počutja osebja, vodnik pa je pregledala mreža strokovnjakov za ranljivost urada EASO.

Kdo naj uporablja ta vodnik? Vodnik je namenjen predvsem vodjam v organih za azil in sprejem. Kljub temu so deli vodnika koristni tudi za kadrovske oddelke, uradnike v prvi vrsti, notranje in zunanje specialiste ter organizacije civilne družbe.

Kako uporabljati ta vodnik? Vodnik je sestavljen iz treh samostojnih delov, ki pa se dopolnjujejo. **Del I: Standardi in politika** je osredotočen na to, kako naj organi razvijejo strategijo za dobro počutje osebja, če te še nimajo, ter vsebuje predloge standardov in kazalnikov za ta namen. **Del II: Orodja za dobro počutje osebja** podrobno predstavlja vsa praktična orodja, ki veljajo za dobre prakse in se v nekaterih državah EU+ že uporabljajo. **Del III: Spremljanje in vrednotenje** ponuja mehanizem za spremljanje in vrednotenje, da bi organi imeli orodja za preprosto spremljanje napredka uvedenih ukrepov. Namen teh smernic ni nadomestiti, temveč dopolniti lokalne politike in strategije s poudarkom na dobrem počutju osebja v organih držav EU+.

Kako se ta vodnik navezuje na nacionalno zakonodajo in prakso? Vodnik je mehko orodje za približevanje in ni pravno zavezujoč. Odraža dobre prakse, o katerih so poročali države EU+ in njihovi strokovnjaki, ki so bile prevedene v standarde za usmerjanje organov pri njihovih prizadevanjih za dobro počutje osebja.

Stopite v stik z nami. Če imate vprašanja o tem vodniku ali želite sporočiti povratne informacije, pišite delovni skupini urada EASO za ranljivost na e-naslov vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

KAZALO

Zahvala	3
O vodniku	4
Okrajšave	6
Ozadje	7
1. UVOD	10
1.1 Zakaj je pomemben poudarek na počutju osebja?	13
1.2 Glavne ciljne skupine in kako uporabljati ta praktični vodnik	14
1.3 Pravni okvir	15
2. RAZVOJ POLITIKE O POČUTJU OSEBJA	20
2.1 Standardi politike o počutju osebja	22
2.2 Strategija za dobro počutje osebja	33
2.3 Akcijski načrt za dobro počutje osebja	34
3. UKREPI ZA DOBRO POČUTJE OSEBJA NA KRATKO	36
4. ZAGOTAVLJANJE INFORMACIJ	46
PRILOGE	50
Priloga 1. Opredelitev pojmov	51
Priloga 2. Standardi počutja osebja	54
Priloga 3. Predloga za strategijo za dobro počutje osebja	55
Priloga 4. Predlogi za akcijski načrt za dobro počutje osebja in za oceno tveganj	58
Priloga 5. Sporočila za dobro počutje osebja	60
Priloga 6. Predloga za preglednico za zaposlitveni razgovor	63

OKRAJŠAVE

Direktiva o pogojih (prenovitev)	Direktiva 2011/95/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 13. decembra 2011 o standardih glede pogojev, ki jih morajo izpolnjevati državljani tretjih držav ali osebe brez državljanstva, da so upravičeni do mednarodne zaščite, glede enotnega statusa beguncev ali oseb, upravičenih do subsidiarne zaščite, in glede vsebine te zaščite (prenovitev)
Država članica	država članica Evropske unije
Države EU+	države članice Evropske unije in pridružene države
EASO	Evropski azilni podporni urad
EU	Evropska unija
EU-OSHA	Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu
PDEU	Pogodba o delovanju Evropske unije
SOP	standardni operativni postopek
SPO	standard počutja osebja

OZADJE

Akadska raziskava ⁽¹⁾, opravljena na to temo, in sestanki, ki jih je Evropski azilni podporni urad (EASO) organiziral z osebjem na terenu, kažejo, da so strokovnjaki, ki delujejo na področjih humanitarne pomoči in azila, dovzetnejši za depresijo, anksioznost in izgorelost kakor osebe, ki dela v drugih okoljih. Kot razloge so navedli, da je delo posebej zahtevno zaradi nezadostnih virov, da so izpostavljeni trpljenju populacije, s katero se ukvarjajo, in negotovost delovnega mesta, kar vse lahko vpliva na počutje. Nacionalne kontaktne točke mreže strokovnjakov za ranljivost urada EASO so na začetku leta 2019 urad EASO prosile, da na letnem srečanju te mreže udeležence seznanijo z dobrimi praksami – iz vse Evrope – o skrbi zase in za zagotavljanje dobrega počutja osebja. Kot prvi korak je urad EASO izvedel anketo med nacionalnimi kontaktnimi točkami iz vseh držav članic Evropske unije in pridruženih držav (države EU+), ki so članice mreže urada EASO za postopke sprejema in azila ter mreže strokovnjakov za ranljivost urada EASO. Namen ankete je bil izvedeti več o prizadevanjih organov in organizacij civilne družbe na področju počutja osebja. Decembra 2019 je bilo sestavljeno pregledno poročilo ⁽²⁾ o praksah, ki se trenutno uporabljajo, ter potrebah in vrzelih, ki so jih navedli anketiranci, ter poslano trem mrežam urada EASO.

Eden glavnih naukov pregleda stanja je, da kronični z delom povezani stresorji, če niso obvladani, lahko povzročijo spremembe v vedenju osebja, vplivajo na njihove nazore in čustveno stanje ter pustijo posledice na njihovem telesnem zdravju. To je še posebej očitno z vidika tega, kako se osebe počuti, kadar je izpostavljeno dolgotrajnemu stresu. Dolgotrajen stres vodi do pogostejšega nihanja razpoloženja, občutkov jeze in pomanjkanja motivacije za delo, kot so poročali sodelujoči v anketi, ki jo je urad EASO izvedel leta 2019.

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

(2) V anketi je sodelovalo 23 držav, med njimi 21 držav članic EU. Odgovore sta prispevali tudi Norveška in Srbija. Sodelovalo je skupno 89 posameznikov. Uradniki v prvi vrsti so kot glavne stresorje navedli dnevno izpostavljenost travmatskim pričevanjem, veliko delovno obremenitev in nizke plače. Po drugi strani so vodstveni delavci med glavnimi vzroki stresa navedli visoko stopnjo birokracije, pomanjkanje reda pri delu in negotovost delovnega mesta. Ugotovitve kažejo, da so anketiranci opazili spremembe v svojem počutju, vedenju in ravnanju tako pri delu kot v zasebnem življenju.

V splošnem je anketa razkrila potrebo po izboljšanju naslednjih področij v delovnem okolju, **zato da se preprečijo tveganja** za poslabšanje zdravja zaposlenih (telesnega in duševnega):

- zavezanost višjega vodstva k **dolžnosti skrbnega ravnanja** ter njihovo zavedanje te dolžnosti in pomembnosti stalnega zagotavljanja podpore osebju v celotnem obdobju napotitve/zaposlitve;
- krepitev dejavnosti pred zaposlitvijo (npr. **zdravniški** in **psihološki pregled** vsega osebja);
- **dostopnost** jasnih informacij o **politikah** in **dejavnostih**, ki se nanašajo na počutje osebja.

Nazadnje, zdi se ključno, da se obravnavajo delovna bremena, ki so povezana z današnjimi pogledi na **migracijo** v Evropi. Ugotovitve kažejo, da je pogosto dokaj negativne prikaze migracije treba upoštevati pri ocenjevanju in obravnavanju potreb, ki jih imajo glede dobrega počutja osebja vodstveni delavci in uradniki v prvi vrsti.

V letu 2020 je urad EASO v sodelovanju s strokovnjaki držav članic iz **Belgije, Nemčije, Grčije, Nizozemske** in **Romunije** ugotovitve začetnega pregleda stanja, opravljenega leta 2019, združil v ta praktični vodnik. Vodnik sestavljajo **trije samostojni deli**, namenjen pa je za pomoč organom za azil in sprejem pri njihovih prizadevanjih za zagotovitev dobrega počutja osebja.



1. UVOD

V tem vodniku je glavna pozornost namenjena operativnemu delu na področju azila, ki zaradi svoje narave zahteva posebna delovna okolja. Osebe, ki dela na delovnih mestih v zvezi z azilom (npr. uradniki, ki vodijo zadeve, vodje delovnih procesov, registracijski uradniki, sprejemni uradniki in timski vodje), se pogosto srečuje z različnimi zahtevnimi fizičnimi in psihološkimi razmerami. Med njimi so lahko stalno visoka delovna obremenitev, pogosto nepredvidljivo delovno okolje zaradi stalnega spreminjanja števila prihajajočih prosilcev za mednarodno zaščito, izpostavljenost osebam, ki so doživele travmo, in v nekaterih primerih pomanjkanje virov za izvedbo dnevnih nalog.

Za namene tega praktičnega vodnika so bili ti dejavniki tveganja razdeljeni v **dve** glavni kategoriji ⁽³⁾.

- **Dejavniki tveganja za uradnike v prvi vrsti**, ki delajo neposredno s prosilci za mednarodno zaščito. Ti dejavniki tveganja lahko vodijo do prenesene travme. Primeri vključujejo uradnike, ki vodijo zadeve, ki poslušajo zgodbe prosilcev o travmatičnih doživetjih, in sprejemne uradnike, ki se vsak dan ukvarjajo s travmatiziranimi osebami.
- **Stresni dejavniki** ⁽⁴⁾, ki ogrožajo **celotne time**. Stresni dejavniki lahko vodijo do izgorelosti, saj dolgotrajno delo v stresnem okolju utegne vplivati na dobro počutje osebja, od uradnikov v prvi vrsti do vodstvenih delavcev.



Treba je poudariti, da ljudje, ki opravljajo takšno delo, to počnejo z veliko zavezanostjo cilju pomagati osebam, ki prihajajo v Evropo, ker potrebujejo mednarodno zaščito. Vsak dan pridejo na delo, ker ima delo smisel in ker radi delajo v svoji organizaciji ter na področju azila in migracij. Poleg tega mnogi to delo kljub izzivom doživljajo kot zelo hvaležno.

Ta praktični vodnik je torej namenjen za **podporo vodstvenim delavcem** pri **preprečevanju, zmanjševanju in obravnavanju preobremenjenosti** osebja, ki dela na področju azila. Vse organizacije se navadno srečujejo s poklicno preobremenjenostjo in povezanimi zdravstvenimi tveganji (telesnimi in duševnimi). Poklicna preobremenjenost je pogosto posledica **nezmožnosti spoprijemanja s stresom in pritiskom** na delovnem mestu. Škoduje lahko tako posameznim članom osebja kakor celotni organizaciji ⁽⁵⁾.

Z oblikovanjem kulture podpiranja in razumevanja v organizaciji ali organu pa je mogoče pozitivno vplivati na subjektivno doživljanje dobrega počutja posameznih članov osebja in tudi na njihovo delovno uspešnost ⁽⁶⁾.

(3) Ta praktični vodnik se ne osredotoča na tveganja za varnost in zaščito, povezana z delovnimi razmerami, kot so nezgode in drugi nenamerni varstveni incidenti, nastali zaradi nezadostnega načrtovanja ali vzdrževanja službenih objektov, službenih vozil ipd.

(4) Glejte tudi Leka, S., Griffiths, A., in Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“, v: *Work Organisation and Stress*, Svetovna zdravstvena organizacija, Ženeva, 2004, str. 10: „Delovni stres je mogoče učinkovito upravljati s pristopom obvladovanja tveganj, kot se uspešno počne pri drugih večjih zdravstvenih in varnostnih težavah. Pri pristopu obvladovanja tveganj se ocenijo morebitna tveganja v delovnem okolju, zaradi katerih bi lahko nekatere obstoječe nevarnosti škodovali osebju. Nevarnost je dogodek ali stanje, ki bi lahko povzročilo poškodbe. Poškodba pomeni fizično ali psihološko poslabšanje zdravja. Vzroki stresa so nevarnosti, povezane z obliko ali upravljanjem dela in delovnih pogojev; takšne nevarnosti je mogoče obvladati, njihove učinke pa nadzirati tako kot pri drugih nevarnostih.“

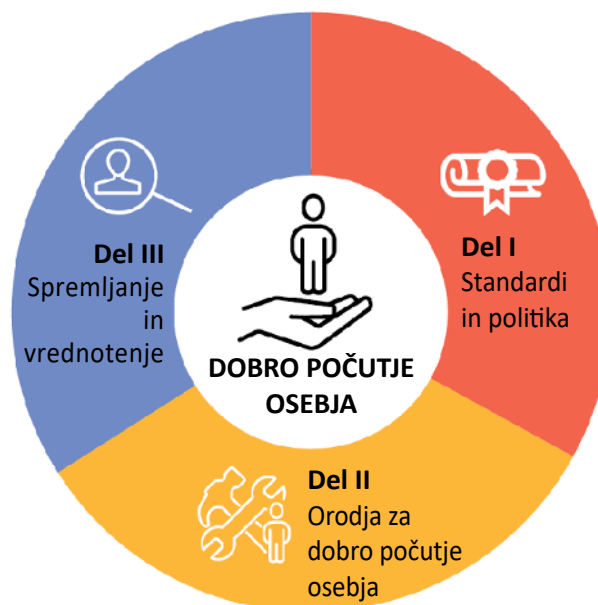
(5) Mezomo, D. S., in de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals“, v: Rossi, A. M., Meurs, J. A., in Perrewé P. L. (ur.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte,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

(6) Glejte tudi raziskavo, ki sta jo opravila Hart, P. M., in Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research“, *Australian Psychologist*, let. 38, št. 2, 2003, str. 118–127.

Ta pristop s poudarkom na **preprečevanju poklicne preobremenjenosti** osebja se imenuje tudi **travmatsko poučeno varstvo na delovnem mestu**, zlasti v organizacijah, ki skrbijo za travmatizirane populacije. Tako ga včasih imenujejo tudi evropski organi za azil in sprejem. **Travmatsko poučeno varstvo** navadno vključuje organizacijsko skrb za osebje, upravljanje skrbi zase, podporo timom in osebno skrb zase. Namen vsega tega je preprečiti izgorelost in sekundarno travmo pri osebju, hkrati pa povečati sočutje, zadovoljstvo in sekundarno prožnost. Te teme so obravnavane v tem tridelnem praktičnem vodniku.

Praktični vodnik urada EASO o dobrem počutju osebja, ki deluje na področju azilnega postopka in sprejema sestavljajo trije medsebojno povezani deli, ki se dopolnjujejo, zato da bi se dosegel dolgoročni učinek na počutje osebja. Trije deli vodnika se lahko uporabljajo skupaj kot celota, v kombinaciji ali kot samostojna orodja, odvisno od potreb organa za azil in sprejem. Vodnik predlaga holističen tridelni pristop k zagotavljanju dobrega počutja osebja. Pozornost namenja vzpostavitvi standardov in razvoju politike (Del I), izbiri in uporabi praktičnih orodij (Del II) ter izvajanju mehanizmov za spremljanje in vrednotenje (Del III), da se zagotovi stalna skladnost politike o počutju osebja s potrebami osebja. Intervencije so zasnovane sodelovalno ter temeljijo na ocenah potreb in tveganj.

SLIKA 1. Holistični pristop k počutju osebja



Del I: Standardi in politika predlaga **osem standardov** za usmerjanje oblikovanja, izvajanja in vrednotenja politike za zagotavljanje dobrega počutja osebja v delovnih okoljih na področju azila in sprejema v državah EU+. Ti standardi so povezani z referenčnimi merili kakovosti, kazalniki in predlaganimi dejavnostmi, ki naj bi jih organi uporabili za racionalizacijo skrbi za dobro počutje osebja v svojih oddelkih. Navedena so priporočila, kako oblikovati strategijo za dobro počutje osebja kot podlago za razvoj in izvajanje politike o počutju osebja, da bi se zagotovilo njihovo dobro počutje. **Glavna ciljna skupina** za Del I so **vodstvo in kadrovski oddelki**.

Del II: Orodja za dobro počutje osebja vsebuje razna praktična orodja, vaje in predloge za usposabljanje glede mehkih veščin. Ti so namenjeni vodstvenim delavcem in uradnikom v prvi vrsti, pa tudi notranjim in zunanjim specialistom, zato da bi lahko dosegli standarde počutja osebja, opisane v Delu I. Seznam priporočenih orodij, vaj in dejavnosti za krepitev zmogljivosti, vključno z dejavnostmi skrbi zase, ni izčrpen, ampak predstavlja dobre prakse, o katerih so poročali strokovnjaki držav članic. **Glavna ciljna skupina** za Del II zajema **vse osebje, ki dela na področju azila in sprejema**: vodstvo, kadroviki, timi, odgovorni za obvladovanje kritičnih incidentov, in osebje, ki sodeluje pri notranjih dejavnostih krepitev zmogljivosti. Sem spadajo tudi specialisti, ki podpirajo prizadevanja za boljše počutje osebja v timih, ki delajo za organe za azil in sprejem.

Del III: Spremljanje in vrednotenje priporoča ukrepe, ki jih je treba vzpostaviti za ocenjevanje, ali uvedeni ukrepi pozitivno vplivajo na počutje osebja, in če je tako, kako. **Glavna ciljna skupina** za Del III so tisti **člani osebja, ki se pri organu za azil in sprejem ukvarjajo predvsem s spremljanjem in poročanjem**. Na podlagi spoznanj, pridobljenih s spremljanjem, bo vodstvo ugotovilo potrebe po prilagoditvi, zato da se doseže splošna uspešnost.

V treh delih *Praktičnega vodnika urada EASO o dobrem počutju osebja, ki deluje na področju azilnega postopka in sprejema* so uporabljeni različni izrazi v zvezi s počutjem osebja, med drugim „dobrobit“, „stres“ in „izgorelost“, ki temeljijo na opredelitvah Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) in drugih organov EU ter iz akademskih virov. Za informacije o terminologiji, rabljeni v vseh treh delih tega vodnika, glejte **Prilogo 1 „Opredelitev pojmov“**.



1.1 ZAKAJ JE POMEMBEN POUKAREN NA POČUTJU OSEBJA?

V letu 2017 je Evropska komisija sprejela pomembno sporočilo o zdravju in varnosti pri delu ⁽⁸⁾, v katerem je poudarila pomembnost preprečevanja psihosocialnih tveganj in kostno-mišičnih obolenj. Evropski delavci poročajo, da sta ti težavi glavna vzroka z delom povezanega slabega zdravja. Praktični vodnik ⁽⁹⁾, ki ga je leta 2017 objavila agencija EU-OSHA, ti težavi podrobno opisuje in obravnava ⁽¹⁰⁾.

Na področju azila in sprejema so higiena, nasilni dogodki v sprejemnih objektih, čustveno zahtevni pogovori in pomanjkanje virov lahko dejavniki, ki vplivajo na osebno dobrobit zaposlenih. Kot kažejo ugotovitve pregleda stanja o počutju osebja, ki ga je opravil urad EASO, se lahko pri zaposlenih, ki so v splošnem predani svojemu delu, pojavijo kratko- in

„Ker zdravje ni le stanje brez bolezni ali šibkosti, ampak je pozitivno stanje popolne telesne, duševne in družbene dobrobiti (SZO, 1986), je zdravo tisto delovno okolje, ki ni samo brez škodljivih razmer, ampak tudi vključuje veliko takih, ki spodbujajo zdravje.“ ⁽⁷⁾

(7) Svetovna zdravstvena organizacija, „Work Organization and Stress“, 2004.

(8) Sporočilo Komisije, *Varnejše in bolj zdravo delo za vse – Posodobitev zakonodaje in politike EU za varnost in zdravje pri delu*, COM(2017) 12 final.

(9) Glejte EU-OSHA, *E-Guide to Managing Stress and Psychosocial Risks*, 2021.

(10) EU-OSHA, *Healthy Workers, Thriving Companies – A practical guide to well-being at work: Tackling psychosocial risks and musculoskeletal disorders in small businesses*, 2017.

dolgoročne zdravstvene in duševne težave, kadar se jim zdi, da nimajo podpore, da niso varni ali da zanje ni poskrbljeno.

Pomanjkanje motivacije za delo, slabo fizično počutje (ki utegne voditi do povečanja bolniških dopustov), visoka fluktuacija osebja, izgorelost ⁽¹¹⁾ in odpovedi poberejo svoj davek. Ti dejavniki vplivajo na delovanje organa in njegovo zmožnost, da doseže svoje cilje.

1.2 GLAVNE CILJNE SKUPINE IN KAKO UPORABLJATI TA PRAKTIČNI VODNIK

Glavne ciljne skupine za uporabo Dela I tega praktičnega vodnika so:

- višji in srednji vodstveni delavci,
- vodje timov,
- koordinatorji, ki delajo na področju azila in sprejema.

Del I je namenjen odgovornim za oblikovanje in izvrševanje politike na ravni organizacije/organa, pa tudi tistim, ki vodijo in koordinirajo time uradnikov v prvi vrsti, ki so v rednem stiku s prosilci za mednarodno zaščito.

Ciljni skupini za Del I priporočamo, da prizadevanja dopolnjuje z drugima dvema deloma, saj so deli medsebojno povezani in naj bi služili kot praktičen sklop orodij za:

- pripravo in uvedbo **politike o počutju osebja** (Del I) na podlagi dogovorjenih standardov;
- vzpostavitev učinkovitega in **primernege odziva**, ki je opisan v jasno oblikovanem akcijskem načrtu za dobro počutje osebja in prilagojen posamezni situaciji (Del II);
- **ocenjevanje napredka** pri doseganju dobrega počutja osebja z ustreznimi orodji, ki se nanašajo na postavljene standarde in predlagane dejavnosti v akcijskem načrtu za dobro počutje osebja (Del III).

Kadar višje vodstvo opazi potrebo po vlaganju v dobrobit in počutje osebja ter se zaveže, da bo skrbelo za varnost in zdravje zaposlenih, učinek koristi uradnikom v prvi vrsti.

Poleg tega se tudi vodstveni delavci srečujejo z zahtevnimi situacijami, ki bi lahko neugodno vplivale na njihovo zdravje, zato jim je treba zagotoviti strategije za spoprijemanje. Vodstvene spretnosti in poklicni razvoj so ključni elementi, ki spodbujajo zdravo in razgibano delovno okolje ⁽¹²⁾. V organizacijah vedenje in odločitve vodstva vplivajo na osebje. Vendar se vodstveni delavci včasih ne zavedajo stresa pri sebi in svojih

(11) Glede terminologije, rabljene v vodniku, glejte Prilogo 1 „Opredelevitev pojmov“.

(12) Maellaro, R., in Whittington, J. L., „Management development for well-being and survival: developing the whole person“, v: Cooper, C., Campbell Quick, J., in Schabracq, M. J. (ur.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3. izdaja, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, str. 298.

vedenjskih vzorcev, ki so posledica tega stresa ⁽¹³⁾. Ravno zato ta vodnik navaja strategije in ukrepe, osredotočene na vodstvo. Vodnik deloma obravnava tudi osebje, ki dela v kadrovski službi in na področju upravljanja zdravja, uradnike za zaščito in varnost ter inštruktorje, zaposlene pri organu. Ti oddelki so namreč odgovorni za izvajanje nekaterih od predlaganih ukrepov.

Predlagani standardi in politika temeljijo na dobrih praksah, ki so jih navedli sodelujoči pri pregledu stanja, ki ga je izvedel urad EASO, in so združeni s pripombami strokovnjakov iz držav EU+, ki so pomagali pri razvoju vodnika. Intervencije in dobre prakse so našteje za ponazoritev in ne sestavljajo izčrpnega seznama.

1.3 PRAVNI OKVIR

1.3.1 SPLOŠNA NAČELA

V EU ⁽¹⁴⁾ morajo delodajalci v okviru svoje zakonske „dolžnosti skrbnega ravnanja“ ustrezno skrbeti za zdravje in varnost svojih zaposlenih. Namen zdravstvenega varstva delavcev ni le to, da zaposleni ostanejo zdravi, ampak tudi izboljšanje zaščite zdravja na delovnem mestu. Z zdravstvenim varstvom delavcev lahko delodajalci pokažejo, da izpolnjujejo svojo „dolžnost skrbnega ravnanja“, pod pogojem, da zdravstveno varstvo zagotavljajo kvalificirani specialisti v kontroliranem okolju in da so rezultati primerno dokumentirani.

Da bi lahko delodajalci in vodstveni delavci izpolnili „dolžnost skrbnega ravnanja“, morajo poznati pravni okvir. Obravnavanje potreb ne bi smelo biti reaktivno. Namesto tega bi moral delodajalec zavezanost in izpolnjevanje dolžnosti skrbnega ravnanja v prvi vrsti izkazovati z zagotavljanjem, da so vzpostavljeni preventivni ukrepi, kakor določa člen 6 okvirne direktive o zdravju in varnosti pri delu ⁽¹⁵⁾:

Delodajalec izvaja ukrepe iz prvega pododstavka odstavka 1 na podlagi naslednjih temeljnih načel:

- *izogibanje tveganjem;*
- *ovrednotenje tveganj, katerim se ni mogoče izogniti;*
- *obvladovanje tveganj pri viru.*

Kar zadeva delovno pravo in varnost, obstajajo predpisi na nacionalni ravni in tudi nekaj skupnih okvirov EU. Ta del vodnika je osredotočen na zadnje ter ponuja kratek pregled najpomembnejše zakonodaje in opisuje pojem dolžnosti skrbnega ravnanja.

(13) Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L., in Korotov, K., „Organisational culture, leadership, change and stress“, v: Cooper, C., Campbell Quick, J., in Schabracq, M. J. (ur.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3. izdaja, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, str. 415.

(14) Člen 5 *Direktive Sveta z dne 12. junija 1989* o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu (89/391/EGS), UL L 183, 29.6.1989, str. 1: „Delodajalec je dolžan v vseh pogledih zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom.“

(15) *Direktiva Sveta z dne 12. junija 1989* o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu (89/391/EGS), UL L 183, 29.6.1989.

Delovno zakonodajo EU sestavljata primarno in sekundarno pravo, ki dopolnjujeta nacionalno zakonodajo na tem področju. Namenjena je izboljšanju in harmonizaciji življenjskih in delovnih razmer zaposlenih ter se razvija. Ena od ustanovnih pogodb EU, s katero je bila ustanovljena Evropska gospodarska skupnost ⁽¹⁶⁾, je vsebovala člene o delovni enakosti, temu pa so sledili socialni sporazumi v Amsterdamski pogodbi ⁽¹⁷⁾. Pravni okvir EU o delovni zakonodaji zagotavlja enotno podlago za direktive in druge povezane akte s posebnim poudarkom na teh temah ⁽¹⁸⁾. Uzakonitev prava EU na nacionalni ravni se izvršuje z vključevanjem prava v nacionalno zakonodajo države članice.

1.3.2 SEDANJA ZAKONODAJA

Glavni pravni akt je Pogodba o delovanju Evropske unije (PDEU) ⁽¹⁹⁾, katere splošna načela so navedena v njenem členu 153. Na podlagi člena 153 lahko Evropski parlament in Evropski svet izdajata direktive, ki so zavezujoče, vendar se ne uporabljajo neposredno, temveč jih morajo države članice s „prenosom“ vključiti v nacionalno zakonodajo ⁽²⁰⁾. Člen 153 zahteva, da EU dopolni nacionalno zakonodajo na naslednjih zadevnih področjih: zdravje in varnost na delovnih mestih ⁽²¹⁾; delovni pogoji (pogodbe); socialna varnost in socialna zaščita; ter varstvo pred prenehanjem zaposlitve, obveščanje, zastopanje, enake priložnosti itd. ⁽²²⁾. PDEU v členu 10 za cilj določa tudi boj proti različnim oblikam diskriminacije, med drugim na podlagi spola, rase, narodnosti, vere, invalidnosti in starosti. Na podlagi člena 10 PDEU so nastale nadaljnje direktive, na primer glede enakosti spolov ⁽²³⁾.

(16) Pogodba o ustanovitvi Evropske gospodarske skupnosti je bila podpisana v Rimu 25. marca 1957 in je začela veljati 1. januarja 1958. Ta pogodba se je razvila v današnjo Pogodbo o delovanju Evropske unije.

(17) Amsterdamska pogodba, ki spreminja Pogodbo o Evropski uniji, pogodbe o ustanovitvi Evropskih skupnosti in nekatere z njimi povezane akte. Podpisana je bila v Amsterdamu 2. oktobra 1997 in je začela veljati 1. maja 1999.

(18) Na primer [Listina Skupnosti o temeljnih socialnih pravicah delavcev](#) z dne 30. maja 1989, COM(89) 248 final; [okvirna direktiva o varnosti in zdravju pri delu](#) (89/391/EGS) in [Direktiva 2003/88/ES](#) Evropskega parlamenta in Sveta z dne 4. novembra 2003 o določenih vidikih organizacije delovnega časa, UL L 299, 18.11.2003. Za obširen pregled sorodnega prava EU glejte: Riesenhuber, K., *European Employment Law – A systematic exposition*, Intersentia Publishing, Cambridge, Antwerpen, Portland, 2012; Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, str. 9 in nasl. (v nemščini).

(19) [Prečiščena različica Pogodbe o delovanju Evropske unije](#), UL C 326, 26.10.2010.

(20) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, str. 4 (v nemščini).

(21) [Prečiščena različica Pogodbe o delovanju Evropske unije, Tretji del – Notranje politike in ukrepi Unije, člen 153 \(prejšnji člen 137 PES\)](#), UL C 202, 7.6.2016: „(a) izboljšanje zlasti delovnega okolja za varovanje zdravja in varnosti delavcev; (b) delovni pogoji; (c) socialna varnost in socialna zaščita delavcev“.

(22) Franzen, M., Gallner, I., in Oetker, H., *Commentary on European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2019, str. 135 (v nemščini).

(23) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, str. 13 (v nemščini).

Delovni čas in plačan dopust

Direktiva 2003/88/ES z dne 4. novembra 2003 ⁽²⁴⁾ vsebuje več minimalnih določb. Med temi so minimalni dnevni počitek 11 ur, najdaljši tedenski delovni čas 48 ur, plačan letni dopust najmanj 4 tednov in nekateri dodatni predpisi za izmenske delavce. Direktiva se načeloma uporablja v zasebnem in javnem sektorju, vendar veljajo nekatere izjeme, na primer glede uslužbencev organov kazenskega pregona, pomorščakov, letalskega osebja in nosečnic ⁽²⁵⁾.

Preglednost in dokaz delovnih pogojev za zaposlene

Direktiva (EU) 2019/1152 z dne 20. junija 2019 ⁽²⁶⁾ zahteva, da ima vsak zaposleni izrecno, zakonito pogodbo v pisni obliki. Direktiva spodbuja izboljšanje delovnih pogojev za vse delavce v EU, in sicer s tem, da so pregledni in primerljivi. Tako so zaposleni opolnomočeni, da poznajo svoje pravice in dolžnosti, ter imajo zagotovljeno pravno varnost. Predvsem pa direktiva zagotavlja harmonizacijo in uporabnost evropskih pogodb o zaposlitvi ⁽²⁷⁾.

Varnost in zdravje na delovnem mestu

Direktiva 89/391/EGS z dne 12. junija 1989 ⁽²⁸⁾ določa standarde za preprečevanje poklicnih tveganj ter varstvo zdravja in varnosti na delovnem mestu. Opredeljuje obveznosti delodajalcev in zaposlenih, odgovornosti in dostop do informacij ter daje navodila. Na primer, vprašanja, kot so dostop do zdravniških pregledov, protipožarna zaščita in osebna zaščitna oprema v posebnih delovnih okoljih ⁽²⁹⁾, so urejena s to direktivo ⁽³⁰⁾.

(24) [Direktiva 2003/88/ES](#) Evropskega parlamenta in Sveta z dne 4. novembra 2003 o določenih vidikih organizacije delovnega časa, UL L 299, 18.11.2003.

(25) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, str. 263 in nasl. (v nemščini).

(26) [Direktiva \(EU\) 2019/1152](#) Evropskega parlamenta in Sveta z dne 20. junija 2019 o preglednih in predvidljivih delovnih pogojih v Evropski uniji, UL L 186, 11.7.2019, str. 105.

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

(28) [Direktiva Sveta z dne 12. junija 1989](#) o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu (89/391/EGS), UL L 183, 29.6.1989, str. 1.

(29) Podrobne določbe o osebni zaščitni opremi vsebuje [Uredba \(EU\) 2016/425](#) Evropskega parlamenta in Sveta z dne 9. marca 2016 o osebni varovalni opremi in razveljavitvi Direktive Sveta 89/686/EGS, UL L 81, 31.3.2016, str. 51.

(30) Zahteve o usposabljanju so določene v členih 11 in 12 [Direktive \(EU\) 2019/1152](#) Evropskega parlamenta in Sveta z dne 20. junija 2019 o preglednih in predvidljivih delovnih pogojih v Evropski uniji, UL L 186, 11.7.2019, str. 105.

Pojem dolžnosti skrbnega ravnanja

To je splošno znan pojem, s katerim se pogosto izraža dolžnost delodajalca, da skrbi in je odgovoren za dobro počutje in zaščito svojih zaposlenih. Izraz „dolžnost skrbnega ravnanja“ v zakonodaji EU ni izrecno omenjen, pojavlja pa se v nekaterih nacionalnih pravnih aktih držav članic. Na zamisel o dolžnosti skrbnega ravnanja je vseeno mogoče sklepati iz različnih izrazov, omenjenih v Uredbi št. 31 (EGS), 11 (ESAE) ⁽³¹⁾, saj se sklicuje na načela dobrega upravljanja, podpore ter zdravstvenega in socialnega varstva ⁽³²⁾.

Če povzamemo, zakonodaja EU ponuja okvir za pravo varstva dela v nacionalnih pravnih sistemih. Ta okvir se glede na temo razlikuje po stopnji podrobnosti in vsebini urejanja. Enako velja za dolžnost skrbnega ravnanja delodajalcev in oseb, odgovornih za zaposlene. V nekaterih nacionalnih zakonodajah je pojem dolžnosti skrbnega ravnanja jasno opredeljen, posledica tega pa je neposredna obveznost vodstvenih delavcev. Na ravni EU pa to ni nedvoumno. Vodstveni delavci ⁽³³⁾ morajo vedno pozorno preveriti nacionalno pravo in pristojnost na področju varstva dela, da bi poznali svoje odgovornosti in obveznosti.

(31) Uredba št. 31 (EGS), 11 (ESAE) o določitvi kadrovske predpisov za uradnike in pogojev za zaposlitev drugih uslužbencev Evropske gospodarske skupnosti in Evropske skupnosti za atomsko energijo, UL P 45, 14.6.1962, str. 1385.

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

(33) Člen 5 Direktive Sveta z dne 12. junija 1989 o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu (89/391/EGS), UL L 183, 29.6.1989, str. 1: „Delodajalec je dolžan v vseh pogledih zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom.“



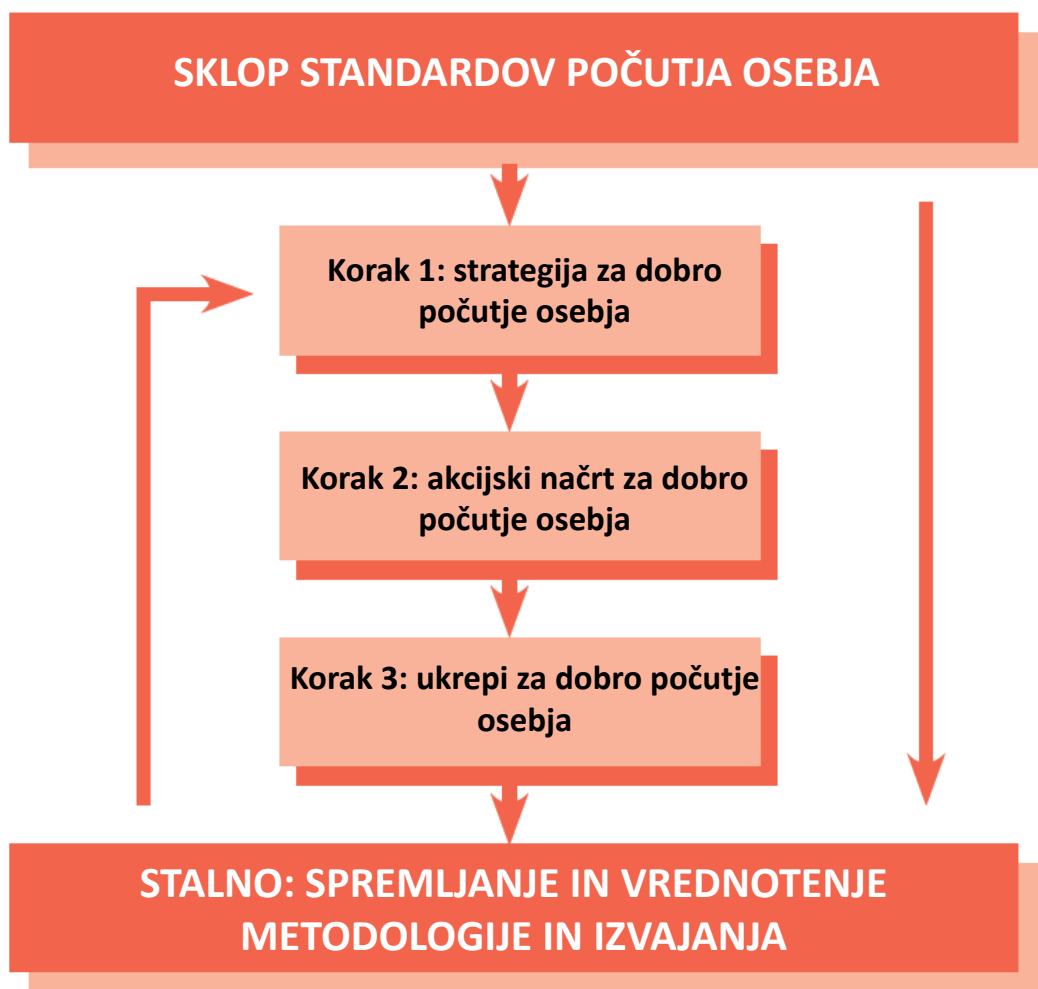
2. RAZVOJ POLITIKE O POČUTJU OSEBJA

Čeprav so pobude za dobro počutje del načina delovanja večine organov in organizacij, so pogosto izvedene ad hoc ter brez namenjanja zadostne pozornosti dejanskim potrebam različnih timov in delovnih profilov osebja. V okviru azila in sprejema tak pristop morda ne bo ustrezno obravnaval počutja osebja, ki mora pri opravljanju svojih nalog v zahtevnem delovnem okolju pogosto prenašati različne stopnje negotovosti in tudi stresa. Zato je na področju azila in sprejema priporočljivo zasnovati in uporabljati koherentno politiko o počutju osebja.

Ta politika naj bi proaktivno obravnavala počutje osebja med celotnim ciklom zaposlitve, že med kadrovanjem in uvajanjem, skozi celotno obdobje zaposlitve pa vse do njenega konca. Oblikovana bi morala biti na podlagi redne analize profila osebja in potreb v organu ter biti skladna z osmimi standardi počutja osebja, predlaganimi v tem vodniku, ali s tistimi, ki jih je vzpostavil organ.

Politika o počutju osebja mora enako pozornost nameniti takojšnji podpori in **dolgoročni proaktivni preventivni skrbi** ter spremljanju in vrednotenju. Spremljanje in vrednotenje služita kot ključno orodje, ki kaže, kdaj je treba na podlagi ocen uspešnosti in potreb prilagoditi ukrepe in pristope za zagotavljanje dobrega počutja.

SLIKA 2. Ključni koraki pri razvoju politike o počutju osebja



Za podporo temu procesu so lahko primerni **trije ključni dokumenti politike o počutju osebja**. Strategija za dobro počutje osebja se navezuje na akcijski načrt za dobro počutje osebja, ki zajema ukrepe za zagotovitev dobrega počutja osebja. S sistematičnim spremljanjem tega dobimo podlago za naslednji korak strategije za dobro počutje osebja in pomembne informacije za morebitne prilagoditve.

2.1 STANDARDI POLITIKE O POČUTJU OSEBJA

Ta vodnik vsebuje **osem standardov počutja osebja** ⁽³⁴⁾, ki opredeljujejo dobro upravljanje na področju počutja osebja, vključenega v azilni postopek in sprejem.

Vsi standardi so **enako vredni** in nobeden ni pomembnejši od drugega. Referenčna merila kakovosti so opredeljena glede na te standarde, da se zagotovi vzpostavitev ustreznih postopkov in ukrepov, tako da je dobro počutje osebja v organu/organizaciji postavljeno na prvo mesto in je zanj poskrbljeno. Vsak standard in referenčno merilo kakovosti se navezujeta na sklop kazalnikov (največ štirih), da se zagotovi merljivost uspešnosti politike o počutju osebja.

Potrebne okvirne pogoje za doseganje predlaganih osmih standardov mora organ sam vzpostaviti. Počutje osebja se bo izboljšalo, ko bodo standardi vključeni v upravljanje organa. Organi, ki že imajo vzpostavljeno trdno ogrodje za zagotavljanje dobrega počutja osebja in so oblikovali svoje standarde, naj te ohranijo. Tistim organom, ki takega ogrodja še niso oblikovali, priporočamo, da pregledajo sklop standardov, predlagan v tem vodniku.

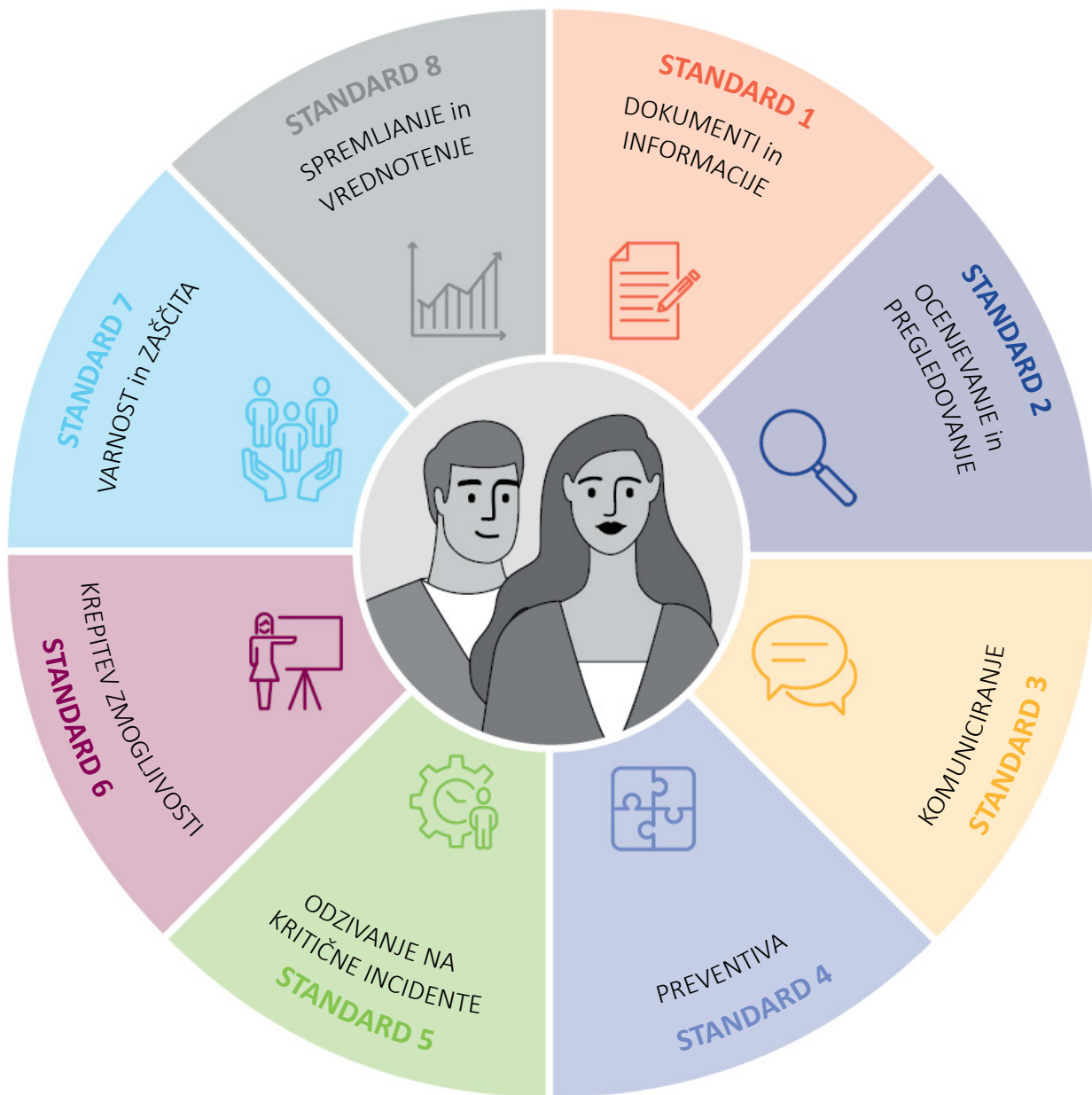
Kar zadeva uporabo standardov (glede na izbrane kazalnike), je zanjo lahko odgovoren kateri od teh posameznikov/oddelkov:

- vodstveni delavci,
- vodje timov,
- kadrovske službe.

Standardi, referenčna merila kakovosti in kazalniki se tematsko osredotočajo na osnovne zahteve za organizacijsko uspešnost, kot so dokumentacija, preglednost, informacije, krepitev zmogljivosti, varnost, zdravje in komuniciranje. Vsi **poudarjajo preprečevanje** z delom povezanega slabega zdravja (ki vključuje telesno in čustveno počutje).

(34) Te standarde so skrbno razvili strokovnjaki, ki so sodelovali pri pripravi tega praktičnega vodnika.

SLIKA 3. Osem standardov počutja osebja

**STANDARD 1:** dokumenti in informacije

Organi imajo vzpostavljeno dokumentirano strategijo za dobro počutje osebja, ki je sporočena po ustreznih in dogovorjenih kanalih.

STANDARD 2: ocenjevanje in pregledovanje

Organi vodstvenim delavcem omogočajo pridobitev osnovnih veščin za ocenjevanje in pregledovanje svojih timov glede zadev v zvezi s počutjem osebja.

STANDARD 3: komuniciranje

Organi spodbujajo jasno in celostno komuniciranje po različnih dogovorjenih platformah in kanalih.

STANDARD 4: preventiva

Organi zagotavljajo trajnostne preventivne ukrepe, s katerimi med zaposlenimi spodbujajo in varujejo duševno zdravje.

STANDARD 5: odzivanje na kritične incidente

Organi zagotavljajo posebno podporo osebju, ki je doživelo kritični incident.

STANDARD 6: krepitev zmogljivosti

Organi osebju zagotavljajo sredstva za razvijanje ustreznih veščin.

STANDARD 7: varnost in zaščita

Organi uvedejo in sporočijo konkretne smernice o zdravju, varnosti in zaščiti ⁽³⁵⁾ na podlagi analize tveganj v različnih delovnih okoljih (tudi na terenu).

STANDARD 8: spremljanje in vrednotenje

Organi spremljajo in redno ocenjujejo uspešnost uvedenih ukrepov za dobro počutje osebja ter upoštevajo pridobljena spoznanja.

Opozoriti je treba, da čeprav ta vodnik o dobrem počutju osebja na področju azila in sprejema ne obravnava posebej pomembnosti kodeksa ravnanja in politike proti (spolnemu) nadlegovanju ali podobnih dokumentov, se morajo te politike in strategije dopolnjevati in so enako pomembne ⁽³⁶⁾.

Nazadnje, čeprav je delodajalec odgovoren za svoje osebje, je lahko v nekaterih primerih potrebna tudi neposredna podpora za prizadete družinske člane. Taki so denimo primeri, ko je član osebja doživel kritični incident z dolgotrajnimi posledicami.

(35) Zaščita se tukaj nanaša na zaščito pred grožnjami drugih oseb, okoljskimi dejavniki itd.

(36) V uvajanje osebja mora biti vključena seznanitev z vsemi pomembnimi politikami, med drugim glede spolnega izkoriščanja in spolne zlorabe ter o boju proti goljufijam in proti korupciji, če jih naštejemo le nekaj. Na standarde iz kodeksa ravnanja je dobro občasno spomniti tudi že uvedeno osebje v organih za azil in sprejem.

2.1.1 STANDARD 1: DOKUMENTI IN INFORMACIJE

Namen standarda 1 je zagotoviti, da je politika organa o počutju osebja ⁽³⁸⁾ dobro dokumentirana in sporočena vsemu osebju. Strategijo za dobro počutje osebja je treba razviti participativno, ozirajoč se na potrebe, ki so jih navedle posamezne ciljne skupine, in upoštevajoč raznolikost. Dostopna mora biti vsemu osebju organa. Da bi pridobili celovito sliko, je dobro v ta proces vključiti osebje različnih oddelkov, tudi oddelkov za varnost in zaščito. Za podporo tega procesa se lahko ustanovi prostovoljna strokovna skupina. Uvedbo strategije za dobro počutje mora podpreti višje vodstvo. Strategijo je treba posodabljanje glede na tveganja in potrebe, ki so bili ugotovljeni med rednim spremljanjem ter dejavnostmi ocenjevanja potreb in tveganj, ki jih opravlja organ. Kanali za posredovanje informacij glede počutja osebja morajo biti preudarno izbrani, da se zagotovi učinkovita in tudi zaupna komunikacija z osebjem. Priporoča se vzpostavitev splošnega e-naslova za obravnavanje zadev v zvezi s počutjem osebja.



Standard 1:
Organi imajo vzpostavljeno dokumentirano politiko o počutju osebja, ki je sporočena po ustreznih in dogovorjenih kanalih ⁽³⁷⁾.

Za doseganje standarda 1 je odgovorno višje vodstvo v tesnem sodelovanju z izbrano strokovno skupino in kadrovsko službo.

REFERENČNA MERILA KAKOVOSTI	KAZALNIKI
<p>Referenčno merilo kakovosti 1. Strategija za dobro počutje osebja opredeljuje dobro počutje osebja in vzpostavljene ukrepe za podporo osebja.</p>	<p>1a. Strokovna skupina predlaga strategijo za dobro počutje osebja, vključno z ukrepi za podporo osebja in navezovanjem na druge politike (npr. proti nadlegovanju, kodeks ravnanja). 1b. Višje vodstvo odobri strategijo za dobro počutje osebja. 1c. Akcijski načrt za dobro počutje osebja podrobno navaja ključne dejavnosti, ki se bodo izvajale med letom. 1d. Določi se časovni okvir za pregled in posodobitev strategije za dobro počutje osebja.</p>
<p>Referenčno merilo kakovosti 2. Vzpostavijo se standardni operativni postopki.</p>	<p>2a. Razvijejo se standardni operativni postopki, ki opredeljujejo vloge in odgovornosti. 2b. Vodstvo uvede standardne operativne postopke.</p>
<p>Referenčno merilo kakovosti 3. Strategija za dobro počutje osebja je zlahka dostopna, konkretna in zapisana v jeziku, ki ga razume vse osebje.</p>	<p>3a. Vsi člani osebja vedo za strategijo za dobro počutje osebja in imajo dostop do nje. 3b. Osebje je prejelo gradivo z informacijami o dejavnostih, ki so na voljo.</p>
<p>Referenčno merilo kakovosti 4. Vse osebje je sistematično seznanjeno s strategijo za dobro počutje osebja, akcijskim načrtom in ukrepi za dobro počutje osebja, ki so na voljo, ter s tem, kako dostopajo do podpore.</p>	<p>4a. Število članov osebja, ki so jih dosegle dejavnosti za dobro počutje osebja. 4b. Uvajalni moduli za novince, vključno z informacijami glede počutja osebja.</p>

(37) Informacije o tem, kako je mogoče doseči ta standard, najdete v Prilogi 2 „Standardi počutja osebja (plakat)“, kjer so vsi ti standardi prikazani v obliki plakata, Prilogi 3 „Predloga za strategijo za dobro počutje osebja“ in Prilogi 5 „Sporočila za dobro počutje osebja“.

(38) Navodila za oblikovanje politike o počutju osebja so v poglavju 2 „Razvoj politike o počutju osebja“.

2.1.2 STANDARD 2: OCENJEVANJE IN PREGLEDOVANJE

Namen standarda 2 je zagotoviti, da imajo vsi vodstveni delavci sposobnost in možnost, da prepoznajo in okvirno pregledujejo potrebe glede počutja v svojih timih, ter da lahko opazijo težave, ko se pojavijo. Čeprav sta usposabljanje na delovnem mestu in stalen poklicni razvoj ključna, je prav tako pomembno, da so opisi delovnih mest in mandatov jasno ubesedeni, zato da se za delo na področju azila in sprejema izbere ustrezno osebje. Kandidati se morajo zavedati posebnih izzivov, ki jih utegne prinesiti delovno mesto. Izbirne postopke je mogoče podpreti tako, da se v preglednico vprašanj za razgovor vstavijo posebna vprašanja, ki se nanašajo na psihološko prožnost in načine spoprijemanja s stresnimi situacijami. Ta preglednica se uporablja pri kadrovanju ali med uvajanjem, potem ko je osebje izbrano. Poleg tega je lahko koristno vprašanje, kako oseba skrbi zase. Taka orodja bo morda treba revidirati in jih prilagoditi, da bodo primerna z vidika kulture in okoliščin, s čimer se zagotovi upoštevanje raznolikosti. Vodstvene delavce in kadrovske službe bo treba opolnomočiti za uporabo ustreznih veščin, da bodo lahko izpolnjevali svoje naloge v zvezi s tem.

Za doseganje standarda 2 so odgovorne kadrovske službe ob podpori strokovne skupine ter v sodelovanju z vodstvenimi delavci in vodjami timov.

REFERENČNA MERILA KAKOVOSTI	KAZALNIKI
<p>Referenčno merilo kakovosti 1. Kadrovske službe in vodstveni delavci imajo veščine za pripravljane jasnih opisov delovnih mest in ustreznih selekcijskih vprašanj za razgovore.</p>	<p>1a. Mandati in opisi delovnih mest za vodstvene delavce in osebje določajo jasne zahteve. 1b. Preglednica za selekcijski razgovor vključuje razdelek o počutju (obvladovanje stresa) in se navezuje na vprašanje o kodeksu ravnanja.</p>
<p>Referenčno merilo kakovosti 2. Vodstveni delavci so kvalificirani za prepoznavanje osnovnih znakov fiziološke in psihološke preobremenitve ter potreb pri članih svojega tima.</p>	<p>2a. Število vodstvenih delavcev, ki se udeležijo osnovnega usposabljanja o prepoznavanju fiziološke/psihološke preobremenjenosti. 2b. Potrebe vsega osebja se ocenjujejo enkrat na leto v vseh fazah zaposlitve z institucionaliziranim postopkom spremljanja. 2c. Delež zbranih povratnih informacij osebja kaže, da si njihovi neposredno nadrejeni prizadevajo za prepoznavanje službene/osebne preobremenitve.</p>

(39) Informacije o tem, kako je mogoče doseči ta standard, so v Prilogi 6 „Predloga za preglednico za zaposlitveni razgovor“, ki vsebuje predloge vprašanj s poudarkom na obvladovanju stresa in skrbi zase. V splošnem je treba potencialne stresorje na delovnem mestu in v delovnem okolju izrecno omeniti. Navedeni so lahko v opisu delovnega mesta, kar omogoča preglednost od samega začetka procesa.



Standard 2:
Organi vodstvenim delavcem omogočajo pridobitev osnovnih veščin za ocenjevanje in pregledovanje svojih timov glede zadev v zvezi s počutjem osebja (39).

2.1.3 STANDARD 3: KOMUNICIRANJE

Namen standarda 3 je zagotoviti, da v organih in njihovih timih poteka jasno, pravočasno, odkrito in pomembno komuniciranje. Poleg tega se vse osebe zaveda pomembnosti preglednega komuniciranja na vseh ravneh, zato da se na delovnem mestu zagotovi zaupljivo ozračje. Informacije se sporočajo po ustreznih kanalih in platformah, ki so dostopni vsemu osebju in jih je preprosto uporabljati. Poleg tega je komuniciranje med neposredno nadrejenimi in njihovimi timi ter znotraj timov etično in spoštljivo. Pri obravnavanju različnih tem in težav se spodbuja in uporablja pristop od spodaj navzgor, kjer je to mogoče. To je ključno za doseganje ciljev in zagotavljanje zdravega delovnega okolja. Zlasti vodstveni delavci so opolnomočeni za učinkovito in empatično komuniciranja s timi, ki jih vodijo. Potreba po izpopolnjevanju komunikacijskih veščin je torej povezana s potrebo po zagotavljanju različnih okolij, v katerih se lahko osebe pogovarja o osebnih in službenih zadevah. Zato se priporoča krepitev zmogljivosti glede komunikacijskih veščin in primerne dajanja povratnih informacij. Neposredno nadrejenim svetujemo, da si sistematično rezervirajo termine za pogovor s svojimi timi, tako s posameznimi člani kot skupinsko.



Standard 3:
Organi spodbujajo jasno in celostno komuniciranje po različnih dogovorjenih platformah in kanalih ⁽⁴⁰⁾.

Za doseganje standarda 3 so enako odgovorni kadrovske službe, enote za usposabljanje in krepitev zmogljivosti ter zadevni oddelki in neposredno nadrejeni. Zaposlenim svetujemo, da so proaktivni glede organiziranja rednih sestankov ter da sprejmejo povabila, da se sestanejo z nadrejenimi in sodelavci.

REFERENČNA MERILA KAKOVOSTI	KAZALNIKI
Referenčno merilo kakovosti 1. Vodstveni delavci in osebe se med seboj sporazumevajo ustrezno, odkrito, pregledno in spoštljivo.	<p>1a. Število članov osebja in vodstvenih delavcev, ki se udeležijo usposabljanja glede komunikacijskih veščin.</p> <p>1b. Delež osebja, ki meni, da je komuniciranje z neposredno nadrejenimi profesionalno, pregledno in spoštljivo.</p> <p>1c. Povzetek ugotovitev letne ankete o povratnih informacijah osebja je dostopen vsemu osebju.</p>
Referenčno merilo kakovosti 2. Vzpostavljena je ureditev z načini za osebno izmenjavo informacij, kjer se lahko vse osebe s svojimi neposredno nadrejenimi pogovori o delovnih nalogah in tudi počutju.	<p>2a. Število opravljenih sestankov na štiri oči</p> <p>2b. Količina pozitivnih (konstruktivnih/koristnih) povratnih informacij, prejetih med takimi rednimi sestanki.</p>

(40) Za informacije o tem, kako je mogoče doseči ta standard, glejte intervencije, predstavljene v [Delu II: Orodja za dobro počutje osebja](#), Priloga 3 „Polstrukturirani pogovori ali sestanki na štiri oči“, preglednica o razvoju mehkih veščin: komuniciranje in komunikacijske tehnike v Prilogi 14 „Vzorec programa usposabljanja s poudarkom na dobrem počutju osebja“, Priloga 17 „Razprava v fokusni skupini“, oddelek 3.3.1 „Obvladovanje kritičnih incidentov“, oddelek 3.3.2 „Podpora sodelavcev po kritičnem incidentu“ in oddelek 3.3.3 „Integrirani tim za incidente“. Glejte tudi [Del III: Spremljanje in vrednotenje](#), Priloga 4, o zbiranju koristnih povratnih informacij in komunikacijskih tehnikah.

2.1.4 STANDARD 4: PREVENTIVA



Standard 4:
Organi zagotavljajo trajnostne preventivne ukrepe, s katerimi med zaposlenimi spodbujajo in varujejo duševno zdravje (41).

Standard 4 zagotavlja, da organi proaktivno preprečujejo stresne reakcije in izgorelost pri vodstvenih delavcih in uradnikih v prvi vrsti ter da v splošnem spodbujajo telesno in duševno zdravje. To je mogoče doseči z rednim ocenjevanjem tveganj (42) v okviru dejavnosti stalnega spremljanja ali pa s sestanki za zgodnje pridobivanje povratnih informacij. Te sestanke je mogoče dopolniti s ponudbo usposabljanj za prepoznavanje prvih znakov stresa ter s podporo za krepitev pozitivnih mehanizmov spoprijemanja in psihološke prožnosti med osebjem. Ta podpora lahko vključuje spodbujanje osebja, da si določijo zdrave meje, in zagotavljanje potrebnih rednih dejavnosti za dobro počutje osebja, kot je izobraževalna supervizija ali „intervizija“ (43). Redna izobraževalna supervizija in druge oblike podpornih sestankov, ki jih izvaja strokovnjak za duševno zdravje, so lahko potrebne kot preventivni ukrep za time, ki so posebej izpostavljeni tveganju prenesene travme. Spodbujanje zaposlenih, naj bodo pozorni na spremembe pri sodelavcih, je pomemben del vzajemne skrbi v timske duhu. Poleg tega organom svetujemo, da sestavijo time, ki se bodo lahko odzvali ob morebitnih incidentih (npr. timi za obvladovanje stresa ali incidentov in timi za kolegialno podporo (44)). Treba je razviti standardni operativni postopek, ki vključuje jasne naloge in omejitve takih notranjih timov za intervencije/incidente.

Poleg tega je, kjer je to ustrezno, dobro najti zunanje specialiste za podporo osebja, ki delajo na podlagi dogovorjenega memoranduma o soglasju, da se jasno določi, kakšno podporo je treba zagotoviti in kakšne so njene omejitve. Ti zunanji specialisti so lahko na primer svetovalci, psihologi in drugi zdravstveni delavci. Vsi zaposleni, zlasti pa njihovi neposredno nadrejeni, morajo vedeti, na koga naj se obrnejo, **preden** se zgodi zdravstvena kriza. Nazadnje, dobra praksa v okviru organov je lahko tudi splošna skupina prostovoljcev, ki ozavešča o pomembnosti skrbi zase.

Za doseganje standarda 4 so odgovorne kadrovske službe ob podpori enote za usposabljanje/krepitev zmogljivosti in vodstvenih delavcev. Nekaj odgovornosti prav tako nosijo zaposleni, ki so člani timov za obvladovanje stresa/incidente ali kolegialno podporo, pa tudi drugi notranji in zunanji strokovnjaki. Pomembno je, da zaposleni, ki želijo podporo zunanjih specialistov, to lahko poiščejo med delovnim časom. Zato je ključno razmisliti o tem, kako olajšati logistiko in tudi koordinirati napotitve k takim specialistom.

(41) Za informacije o tem, kako je mogoče doseči ta standard, glejte [Del II: Orodja za dobro počutje osebja](#), Priloga 9, (B) Primer Nizozemske, ki se nanaša na integrirani tim za incidente. Upoštevajte tudi dejavnosti, ki so osredotočene na utrjevanje timov, skrb zase, intervizijo ipd., ter priporočila o usposabljanjih za vodstvene delavce in uradnike v prvi vrsti. Standard 4 je tesno povezan s standardom 5. Risani film urada EASO *Pomembnost zgodnjega prepoznavanja znakov stresa* iz leta 2021 je lahko koristen pripomoček za poudarjanje pomembnosti podpore za uradnike v prvi vrsti.

(42) Glejte [Prilogo 4 „Predlogi za akcijski načrt za dobro počutje osebja in za oceno tveganj“](#). Celovitejši pristop k ocenjevanju tveganj na splošno ponuja EU-OSHA, „Spletno interaktivno ocenjevanje tveganj“, 2021. To vsestransko spletno orodje za ocenjevanje tveganj je namenjeno predvsem mikro (manj kot 10 zaposlenih) in malim (manj kot 50 zaposlenih) podjetjem/organizacijam. Priporočamo, da vsebino prilagodite namenu organov za azil in sprejem. Glejte na primer orodja o varnostnih storitvah.

(43) Izobraževalna supervizija v tem okviru pomeni supervizijo tima ali zadeve ter članom tima ponuja platformo za usmerjen razmislek in priložnost za sistematično učenje drug z drugim in drug od drugega. Intervizija je oblika izpopolnjevanja znanja v majhni skupini strokovnjakov, vodstvenih delavcev ali drugih zaposlenih, ki se spoprijemajo z enakim izzivom ali težavo. Glejte [Del II: Orodja za dobro počutje osebja](#), oddelek 4.3 „Izobraževalna supervizija“.

(44) Za več informacij o tem, kako sestaviti takšne podporne time, glejte [Del II: Orodja za dobro počutje osebja](#), oddelek 3.3.1 „Obvladovanje kritičnih incidentov“, oddelek 3.3.2 „Podpora sodelavcev po kritičnem incidentu“ in oddelek 3.3.3 „Integrirani tim za incidente“.

REFERENČNA MERILA KAKOVOSTI	KAZALNIKI
Referenčno merilo kakovosti 1. Osebjem in vodstveni delavci imajo dostop do široke palete usposabljanj o prepoznavanju znakov stresa, preprečevanju stresa in spodbujanju duševnega zdravja na splošno.	1a. Število članov osebja, ki obiskuje jo usposabljanja o obvladovanju stresa. 1b. Delež osebja, ki meni, da je bila podana vsebina ustrezna za njihovo vsakodnevno delo.
Referenčno merilo kakovosti 2. Osebjem in vodstveni delavci imajo dostop do dejavnosti in storitev za podporo (notranjih in/ali zunanjih).	2a. Osrednje točke/timi za pomembne intervencije so izbrani in se usposabljujejo. 2b. Mandat za izbrano osrednjo osebo/člane intervencijskega tima in storitve, ki jih ponujajo, so vzpostavljeni. 2c. Po potrebi so na voljo jasna izbirna merila in mandati za zunanje specialiste.
Referenčno merilo kakovosti 3. Osebjem in vodstveni delavci imajo dostop do dejavnosti za spodbujanje zdravja.	3a. Število organiziranih dejavnosti za spodbujanje zdravja

2.1.5 STANDARD 5: ODZIVANJE NA KRITIČNE INCIDENTE

Namen standarda 5 je zagotoviti, da je organ pripravljen dati podporo osebju, da si po kritičnem incidentu opomore od morebitnega učinka na (duševno) zdravje. Poudarja potrebo po razvoju orodij za spoprijemanje z vsakršno kritično situacijo in jasno izoblikovanih standardnih operativnih postopkov ⁽⁴⁶⁾. Spodbuja učinkovit, pravočasen in jasen odziv glede članov osebja, ki jih je prizadel kritični incident ⁽⁴⁷⁾. Organom svetujemo, da poskrbijo, da imajo kvalificirane člane tima, ki so zadostno usposobljeni za podporo osebja v stiski. Standardni operativni postopki so razviti za usmerjanje podpornih timov. Navajati bi morali vloge in odgovornosti članov vzpostavljenih timov za obvladovanje stresa/incidentne/kolegialno podporo ter njihove omejitve. Poleg tega določajo, kdaj je treba zadevo predati zunanjim specialistom ali pritegniti druge subjekte (npr. oddelke za varnost ali zaščito, policijo). Dejavnosti krepitev zmogljivosti glede tehnik za umiritev razmer bi morale biti na voljo vsemu osebju, zlasti uradnikom v prvi vrsti.



Standard 5:
Organi zagotavljajo posebno podporo osebju, ki je doživelo kritični incident ⁽⁴⁵⁾.

Za doseganje standarda 5 je odgovorno vodstvo ob podpori timov, vzpostavljenih za nadaljnje ukrepanje po kritičnih incidentih, pa tudi kadrovska služba ter oddelek/oddelka za varnost in zaščito, kjer je to ustrezno.

(45) Za informacije o tem, kako je mogoče doseči ta standard, glejte naslednje oddelke v *Delu II: Orodja za dobro počutje osebja*: oddelek 3.3.1 „Obvladovanje kritičnih incidentov“, oddelek 3.3.2 „Podpora sodelavcev po kritičnem incidentu“ in oddelek 3.3.3 „Integrirani tim za incidente“. Glede ustreznih usposabljanj glejte tehnike za umiritev razmer, prepoznavanje svarilnih znakov in priporočila v teh oddelkih. Nazadnje, glejte Prilogo 8 „Kontrolni seznam ob kritičnem incidentu“.

(46) Glejte *Del II: Orodja za dobro počutje osebja*, oddelek 3.3.1 „Upravljanje kritičnih incidentov“ in Priloga 8 „Kontrolni seznam ob kritičnem incidentu“.

(47) Standard 5 se nanaša na podporo osebja ob kritičnih incidentih, vendar ne nujno tudi na širše področje obvladovanja kritičnih incidentov. Zajeta pa sta podpora proslcem in umirjanje razmer, saj sta povezana z dobrobitjo osebja. Prizadete proslce bo morda treba napotiti na notranjo ali zunanjo strokovno službo, da se obravnavajo njihove morebitne potrebe po nadaljnji podpori.

REFERENČNA MERILA KAKOVOSTI	KAZALNIKI
Referenčno merilo kakovosti 1. V organu je imenovan neodvisen usposobljen zaupnik (ali tim), na katerega se je mogoče obrniti po kritičnih incidentih.	1a. Vzpostavljen je mandat za takšno osrednjo osebo/tim. 1b. Izbrani tim ali osrednja oseba imata potrebne veščine in sta usposobljena za dajanje potrebne podpore.
Referenčno merilo kakovosti 2. Vzpostavljena so jasna navodila za vodstvene delavce o nadaljnjem ukrepanju po kritičnem incidentu.	2a. Vzpostavljen je standardni operativni postopek za obvladovanje kritičnih incidentov.
Referenčno merilo kakovosti 3. Osebe in vodstveni delavci imajo informacije o zahtevanju in dostopanju do posebne podpore po kritičnem incidentu.	3a. Vse upoštevno osebe je obveščeno o obstoju, vlogah in odgovornostih te osrednje osebe/intervencijskega tima. 3b. Informativna srečanja (del uvajanja in drugih usposabljanj osebja) so namenjena seznanitvi osebja s tem, kakšen je standardni operativni postopek ob kritičnem incidentu ter kako v takem primeru poiskati/prejeti podporo in od koga. 3c. Skupno število in vrste evidentiranih kritičnih incidentov v primerjavi z incidenti, po katerih je član osebja potreboval nadaljnjo podporo. 3d. Delež prizadetih članov osebja, ki so navedli, da so zadovoljni s storitvijo, ki jo je zagotovila oseba/tim za podporo.

2.1.6 STANDARD 6: KREPITEV ZMOGLJIVOSTI

Standard 6 je osredotočen na temeljne kompetence, ki jih je treba okrepiti ali usvojiti, da bi se pridobile in izboljšale veščine osebja, ki dela na področju azila in sprejema. Dobro počutje je neposredno povezano z obstojem možnosti za neoporečno opravljanje vsakodnevnih nalog. Prenašanje znanja je treba spodbujati ter ga omogočiti z usposabljanji in drugimi primernimi oblikami izmenjave znanja. Za podporo temu procesu bi torej morala biti vzpostavljena strategija o kvalifikacijah, ki zajema ocenjevanje potreb in ustrezne oblike usposabljanja. Organom zato svetujemo, da pripravijo letni načrt usposabljanja, ki vključuje pridobivanje mehkih veščin (s poudarkom na izboljšanju počutja osebja). Poleg tega se spodbujata kolegialna podpora in intervizija, da bi lahko člani osebja razpravljali med seboj in se učili drug od drugega.

Za doseganje standarda 6 so odgovorni vodstvo in notranji ali zunanji inštruktorji, ki organ podpirajo pri teh prizadevanjih (49).



Standard 6: Organi osebju zagotavljajo sredstva za razvijanje ustreznih veščin (48).

(48) Glejte Del II: Orodja za dobro počutje osebja, Priloga 14 „Vzorec programa usposabljanja s poudarkom na dobrem počutju osebja“.

(49) Organi, ki nimajo zmogljivosti za izvajanje notranjih usposabljanj, ki jih priporoča ta vodnik, bodo morda morali najeti zunanje izvajalce. Urad EASO ima ustrezne module usposabljanja, ki pokrivajo nekatere od tem, predlaganih v tem vodniku.

REFERENČNA MERILA KAKOVOSTI	KAZALNIKI
Referenčno merilo kakovosti 1. Organi so uvedli ocenjevanje potreb po usposabljanju in sistematično vrednotenje programov usposabljanja, da zagotovijo visokokakovostno in uspešno uporabo in prenašanje znanja pri vsakdanjem delu.	1a. Izvaja se ocenjevanje potreb z osebjem organa. 1b. Vzpostavljen je načrt usposabljanj in vključuje teme, ki se nanašajo na dobro počutje osebja. 1c. Program usposabljanja se posodablja.
Referenčno merilo kakovosti 2. Organi so uvedli široko ponudbo po meri oblikovanih in standardiziranih usposabljanj.	2a. Število izvedenih usposabljanj 2b. Število izvedenih usposabljanj, ki se nanašajo na počutje osebja. 2c. Število udeležencev usposabljanj na leto
Referenčno merilo kakovosti 3. Organi ponujajo dodatne primerne oblike poklicnega razvoja, da se zagotovi prenos znanja.	3a. Število članov osebja, ki v poročevalskem obdobju sodelujejo pri dejavnostih podpore (kolegialna podpora, intervizija, individualno/skupinsko svetovanje itd.). 3b. Delež članov osebja, ki so na sestanku za povratne informacije navedli, da se jim je zadevna intervencija, ki so se je udeležili, zdela ustrezna za zagotavljanje dobrega počutja.

2.1.7 STANDARD 7: VARNOST IN ZAŠČITA

Standard 7 se nanaša na zmanjšanje tveganj z vzpostavitvijo dobro urejenih in jasno sporočenih varnostnih in zaščitnih postopkov ⁽⁵¹⁾. Glavni namen je oceniti tveganja za zdravje (fizično in psihično), povezana z varnostjo in zaščito, da se vzpostavijo standardni operativni postopki in varnostne rutine, ki ustvarjajo psihološko prožnost. Z vzpostavitvijo teh je mogoče zmanjšati tveganja in povezani stres. Organom zato svetujemo, da poskrbijo, da kadrovske službe vsemu osebju in vodstvenim delavcem v standardizirani obliki dajo informacije o dostopu do ukrepov v zvezi z zdravjem, zaščito in varnostjo ter navodila o tem. Poleg tega priporočamo, da razvijejo metodologijo za spremljanje tveganj in vzpostavijo dostopen letni načrt za spremljanje tveganj. Dobro je, da pri dejavnostih spremljanja tveganj aktivno sodelujejo uradniki v prvi vrsti ⁽⁵²⁾.

Za doseganje standarda 7 so odgovorni oddelki za varnost in zaščito ob podpori višjega vodstva, kadrovske službe in imenovanih osrednjih oseb/timov za obvladovanje stresa.



Standard 7:
Organi uvedejo in sporočijo konkretne smernice o zdravju, varnosti in zaščiti na podlagi analize tveganj v različnih delovnih okoljih (tudi na terenu) ⁽⁵⁰⁾.

(50) Za informacije o tem, kako je mogoče doseči ta standard, glejte Del II: Orodja za dobro počutje osebja, oddelek 3.3.1 „Obvladovanje kritičnih incidentov“. Glejte tudi Prilogo 8 „Kontrolni seznam ob kritičnem incidentu“, ki lahko vpliva na nekatere prvine standardnega operativnega postopka ali metodologijo spremljanja tveganj. Poleg tega Del III: Spremljanje in vrednotenje v oddelku 3.3.2 „Vprašalniki za spremljanje napredka pri počutju osebja“ vključuje koristne ankete za natančnejšo opredelitev in posodobitev potreb, ki jih je glede varnosti in zaščite navedlo osebje.

(51) Poudarek ni na tveganjih v smislu poškodovanja opreme ali delovnega prostora ipd., zato ta tukaj niso obravnavana.

(52) Glejte Prilogo 4 „Predlogi za akcijski načrt za dobro počutje osebja in za oceno tveganj“.

REFERENČNA MERILA KAKOVOSTI	KAZALNIKI
Referenčno merilo kakovosti 1. Osebe in vodstveni delavci so seznanjeni s hierarhijo poročanja, ki jo morajo upoštevati pri drugih nujnih primerih/varnostnih incidentih poleg kritičnih.	1a. Vzpostavljen in sporočen je standardni operativni postopek, ki dopolnjuje standardni operativni postopek za obvladovanje kritičnih incidentov.
Referenčno merilo kakovosti 2. Osebe in vodstveni delavci prejemajo informacije/ navodila o dostopu do ukrepov v zvezi z zdravjem, varnostjo in zaščito.	2a. Namenski nabiralnik za prejemanje poizvedb osebja in odgovarjanje nanje 2b. Vrste izraženih skrbi so dokumentirane ⁽⁵³⁾ . 2c. Delež članov osebja, ki so na sestankih za povratne informacije navedli, da se jim njihova varnost in zaščita na delovnem mestu zdita zadostno upoštevani.
Referenčno merilo kakovosti 3. Organi spremljajo tveganja na vsakem delovnem mestu z neprekinjenim in razvijajočim se postopkom spremljanja tveganj ter v sodelovanju z uradniki v prvi vrsti, zato da po potrebi prilagodijo varnostne/zaščitne ukrepe.	3a. Vzpostavljena sta metodologija in načrt za spremljanje tveganj. 3b. Načrt spremljanja tveganja se redno posodablja. 3c. Število uradnikov v prvi vrsti, ki so sodelovali v letnem spremljanju tveganj.

2.1.8 STANDARD 8: SPREMLJANJE IN VREDNOTENJE

Standard 8 je usklajen z dolžnostjo skrbnega ravnanja organa. Navezuje se na pomembnost določitve osrednje osebe ali tima, ki izvaja redne dejavnosti za spremljanje uvedenih ukrepov za dobro počutje osebja in ugotavlja njihov učinek. Te dejavnosti vključujejo temeljno raziskavo o počutju osebja in ankete o zadovoljstvu z zaposlitvijo. Namen tega ni samo zagotoviti, da dejavnosti za dobro počutje potekajo po načrtu, ampak tudi odkriti morebitne nastajajoče potrebe osebja glede počutja in psihološka tveganja, preden se pojavijo ⁽⁵⁵⁾. To tudi olajša ugotavljanje področij, na katerih osebje kaže psihološko prožnost, in dobrih praks, iz česar se je mogoče učiti.

Za doseganje standarda 8 so odgovorni oddelki za spremljanje in vrednotenje ob podpori višjega vodstva in kadrovskih služb.

REFERENČNA MERILA KAKOVOSTI	KAZALNIKI
Referenčno merilo kakovosti 1. Vzpostavljena je metodologija za spremljanje in vrednotenje, zato da se ocenjuje uspešnost uvedenih ukrepov za dobro počutje osebja.	1a. Vzpostavljena je metodologija za spremljanje in vrednotenje. 1b. Izbrana je osrednja oseba/tim za spremljanje.
Referenčno merilo kakovosti 2. Izvaja se redno spremljanje in vrednotenje, ki vključuje obvladovanje tveganj ⁽⁵⁶⁾ , povezanih s stresom.	2a. Vsako leto se pripravi poročilo o spremljanju in vrednotenju. 2b. Ugotovitve se odražajo v rednih priporočilih višjemu vodstvu. 2c. Priporočila se v določenem časovnem okviru upoštevajo pri pregledu strategije in akcijskega načrta za dobro počutje osebja.

(53) Pri vseh dejavnostih v zvezi s počutjem osebja je ključno načelo zaupnost.

(54) Za informacije o tem, kako je mogoče doseči ta standard, glejte orodja v [Delu II: Orodja za dobro počutje osebja](#), oddelek 2.4 „Anketa o kakovosti zaposlitve“, in [Del III: Spremljanje in vrednotenje](#), oddelek 3.3 o svežnju za celovito kvalitativno ocenjevanje počutja osebja.

(55) Ustrezna orodja za vzpostavitev načrta spremljanja za intervencije glede počutja osebja so na voljo v [Delu III: Spremljanje in vrednotenje](#), poglavje 3 „Sveženj za spremljanje kakovosti počutja osebja“.

(56) Glejte [Prilogo 4 „Predlogi za akcijski načrt za dobro počutje osebja in za oceno tveganj“](#), kjer boste našli predlogo za ocenjevanje tveganj in razlago cikla ocenjevanja tveganj.



Standard 8:
Organi spremljajo in redno vrednotijo uspešnost uvedenih ukrepov za dobro počutje osebja in upoštevajo pridobljena spoznanja ⁽⁵⁴⁾.

2.2 STRATEGIJA ZA DOBRO POČUTJE OSEBJA

Za koherenten in celovit pristop k dobremu počutju osebja morajo organi za azil in sprejem razmisliti o **razvoju in izvajanju strategije za dobro počutje osebja** ⁽⁵⁷⁾. V tej strategiji so standardi počutja osebja prevedeni v konkretne politične cilje, kar osebju omogoča zdravo in produktivno poklicno življenje, hkrati pa, da v celoti izkoristi in ohranja svoj potencial. Strategija poleg tega postavljenih ciljev preoblikuje v oprijemljive visokokakovostne ukrepe in storitve za dobro počutje osebja, ki so učinkoviti, uspešni in v okviru proračuna. Ključno je, da pri snovanju in izvajanju koristne strategije za dobro počutje osebja sodelujejo višje vodstvo in zaposleni na vseh ravneh. Strategija mora obravnavati obvladovanje tveganj med celotnim procesom.

Pred začetkom razvoja strategije za dobro počutje osebja morajo organi razmisliti o naslednjih vprašanjih.

- Kaj od že vzpostavljenega deluje in kje so vrzeli?
- Kdo so glavne ciljne skupine naših sedanjih intervencij?
- Ali opažamo trende, ki zahtevajo pozornost z vidika dobrega počutja osebja (visoka fluktuacija osebja, povečano število kritičnih incidentov, pogosto izostajanje osebja itd.)?
- Ali višje vodstvo odobrava in podpira vzpostavitev strategije za dobro počutje osebja?
- Zakaj hočemo izvajati strategijo (ali nekatere njene dele) zdaj? Na primer, pred kratkim povečano število kritičnih incidentov, v katere so bili vpleteni člani osebja in prosilci, ali zunanje okoliščine, nad katerimi nimamo nadzora, kot je učinek covida-19 na člane osebja.

Po izvedeni oceni potreb v organizaciji ⁽⁵⁸⁾ je treba na podlagi osmih standardov počutja osebja oblikovati **cilje, pristop in ukrepe** strategije za dobro počutje osebja. Namen ocene potreb je narediti pregled stanja glede počutja osebja v organu, in sicer tako, da se opredelijo **obstoječe potrebe** in **potencialna tveganja** ter se ugotovi, ali in kako so obravnavani z obstoječimi politikami in mehanizmi.

Ob upoštevanju varstva osebnih podatkov naj bi se z ocenjevanjem potreb zbrali:

- demografski podatki o organizaciji (sestava osebja po starosti in spolu, sedeče in telesno aktivne vloge, stacionarno in tranzitno osebje);
- podatki o zdravju zaposlenih (bolezni/bolniški dopusti, glavni razlogi za zahtevke za povračilo stroškov zdravljenja, nesreče/kritični incidenti, kako zaposleni uporabljajo obstoječe programe pomoči);
- povratne informacije zaposlenih glede tveganj za dobro počutje osebja in potreb z anketami, fokusnimi skupinami in skupinskimi razpravami.

(57) Glejte Prilogo 3 „Predloga za strategijo za dobro počutje osebja“.

(58) Orodja za ocenjevanje potreb, spremljanje učinka prizadevanj in vrednotenje dejavnosti za dobro počutje osebja najdete v Delu III: Spremljanje in vrednotenje. Priporočamo, da pregledate vse tri dele tega vodnika, saj so med seboj povezani.

Potrebe se ocenjujejo zato, da se pridobijo podatki glede vprašanj, kot so naslednja.

- Ali vodstveni delavci in uradniki v prvi vrsti pri organu menijo, da je na njihovem delovnem mestu treba upoštevati počutje?
- Katera z delom povezana tveganja ⁽⁵⁹⁾ so bila opredeljena kot najbolj pereča, kar zadeva dobro počutje?
- Kakšni ukrepi bodo najverjetneje dosegli dobre rezultate?
- Kakšna oblika prihodnjih ukrepov/dejavnosti bi bila najprimernejša za vodstvene delavce in uradnike v prvi vrsti?
- Ali so na voljo viri in strokovno znanje za uvedbo, izvajanje in spremljanje/vrednotenje uvedenih ukrepov?
- Kdo je odgovoren za izvajanje predlaganih intervencij (notranji ali zunanji strokovnjaki, člani timov, vodstveni delavci itd.) in ali so na voljo proračunska sredstva?

Metodologijo za ocenjevanje potreb razvije in oceno potreb izvede notranji ali zunanji strokovnjak(i)/strokovni tim. Rezultati **ocene potreb**, ki bi morala biti osredotočena na **opredeljene** nove potencialne **dejavnike tveganja**, bodo narekovali razvoj strategije za dobro počutje osebja, s katero naj bi se cilji glede počutja osebja obravnavali v dve-do triletnih ciklih. Strategijo je treba enkrat na leto ovrednotiti z vidika učinkovitosti in ustreznosti.

2.3 AKCIJSKI NAČRT ZA DOBRO POČUTJE OSEBJA

Cilji strategije za dobro počutje osebja so izhodišča za **razvoj akcijskega načrta** ⁽⁶⁰⁾. Zastavljene cilje in ukrepe v strategiji je treba operacionalizirati z uvedbo konkretnih in merljivih dejavnosti, o katerih je treba po primernih kanalih pravočasno in jasno obvestiti vse osebje. Uvedene dejavnosti iz akcijskega načrta je treba ovrednotiti, revidirati in posodobiti, kadar je to potrebno.

Akcijski načrt obravnava naslednja vprašanja.

- Katere vrste dejavnosti je treba izvesti v danem časovnem okviru?
- Kateri oddelek/enota/tim je odgovoren za izvajanje predlaganih dejavnosti (notranji ali zunanji strokovnjaki, člani timov, vodstveni delavci itd.)?
- Kdo je ciljna skupina za te dejavnosti?
- Kakšen je časovni okvir za izvajanje predlaganih dejavnosti in kako pogosto se izvajajo?
- Koliko proračunskih sredstev je dodeljenih vsaki dejavnosti?

(59) Leka, S., Griffiths, A., in Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“, v: *Work Organisation and Stress*, Svetovna zdravstvena organizacija, Ženeva, 2004, str. 10.

(60) Glejte Prilogo 4 „Predlogi za akcijski načrt za dobro počutje osebja in za oceno tveganj“.

Učinkovito spodbujanje dobrega počutja osebja zahteva trdno infrastrukturo delovnega okolja in vključuje naslednje:

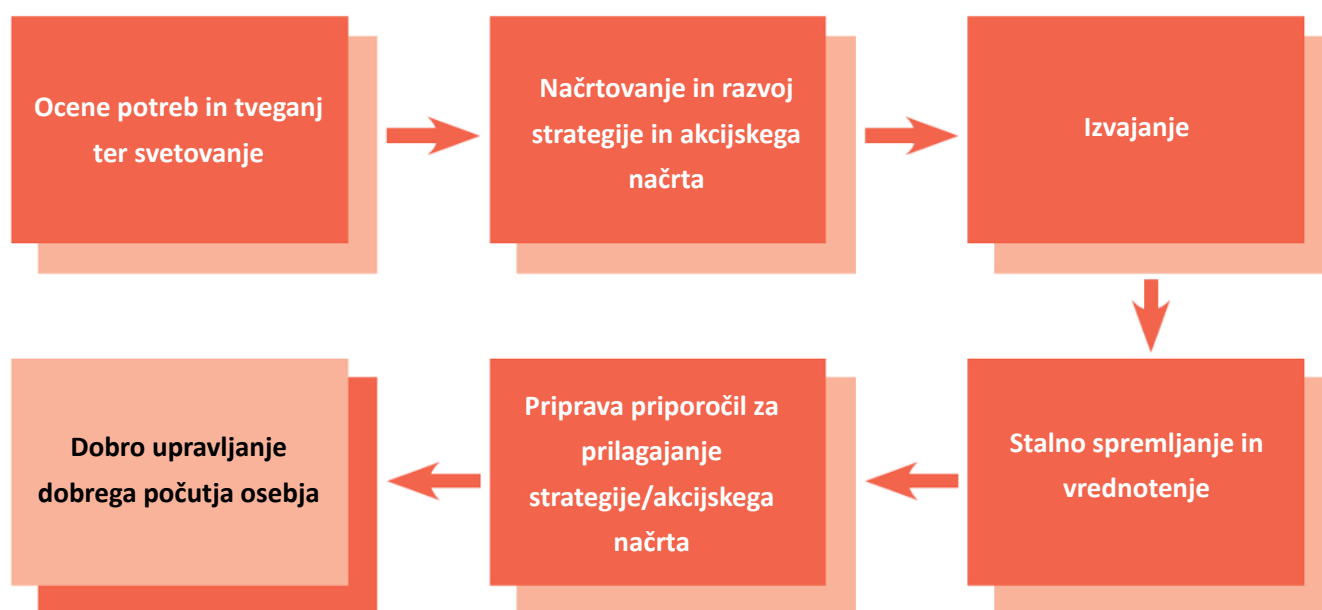
- standardi v politiki o počutju osebja so vtakani v strategijo organizacije, splošni pristop politik in ukrepe,
- jasna politika o počutju osebja, ki nedvoumno temelji na prepoznanih potrebah in o kateri so vsi zaposleni dobro obveščeni,
- odobren in razpoložljiv proračun za izvajanje politike,
- imenovan posameznik ali tim, odgovoren za izvajanje politike,
- dobro usposobljena oseba ali tim s potrebnimi veščinami za izvajanje politike,
- močno vodstvo in visoka stopnja podpore zaposlenih za strategijo.

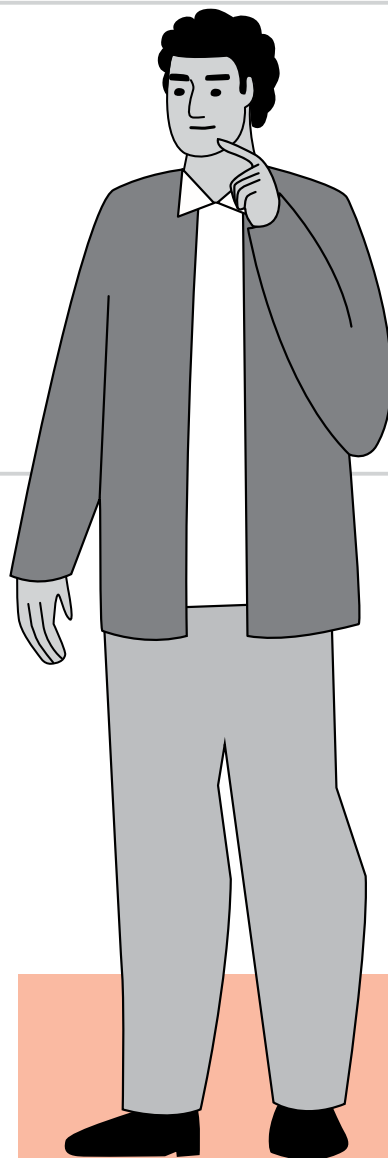
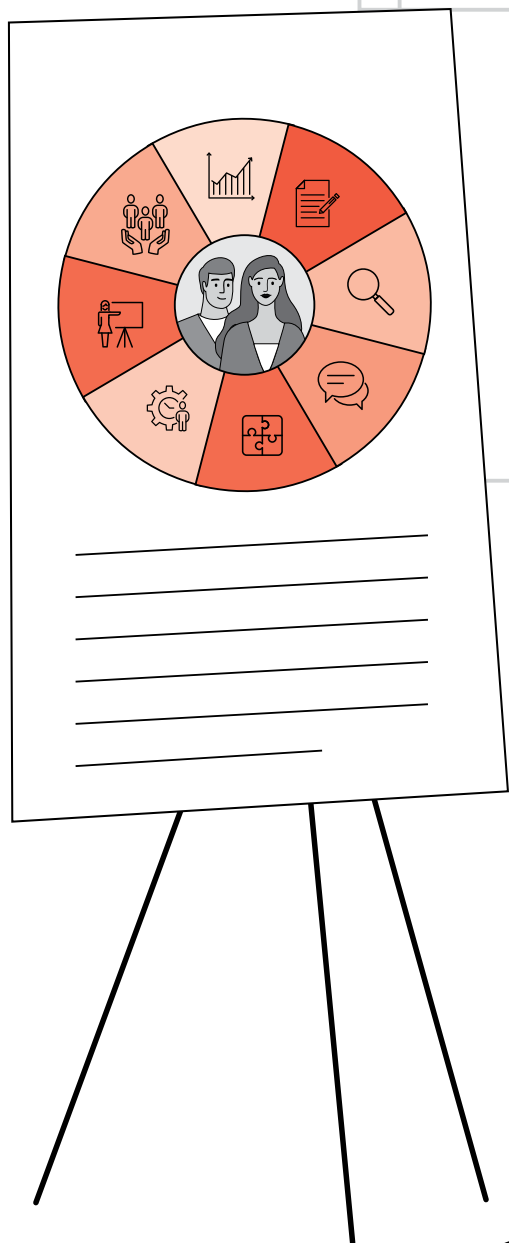
Preden se uvedeta strategija in akcijski načrt za dobro počutje osebja, ju je treba predložiti v obravnavo višjemu vodstvu in odboru predstavnikov zaposlenih. To omogoča, da se upoštevajo koristne povratne informacije, ter zagotavlja seznanjenost, sporazumnost in zavezanost.

Strategija za dobro počutje osebja bo delovala, če so njene prednostne naloge in cilji dobro sporočeni, tako da:

- vodstveni delavci opredelijo potrebe, v celoti izkoristijo obstoječe ukrepe za svoje time in zase, spodbujajo zdrave delovne rutine in vedenja ter aktivno komunicirajo z višjim vodstvom, da zagotovijo zgodnje in preventivne intervencije, kadar so potrebne;
- člani osebja razumejo svojo vlogo, sodelujejo pri pobudah, uporabljajo razpoložljive vire in dajejo povratne informacije.

SLIKA 4. Koraki pri razvoju politike o počutju osebja





3. UKREPI ZA DOBRO POČUTJE OSEBJA NA KRATKO

Priporočeni celoviti sveženj **ukrepov za dobro počutje, ki naj se uvedejo**, je bil pripravljen na podlagi dobrih praks in strokovnih pripomb, ki so jih na sestankih mreže urada EASO predstavili strokovnjaki držav EU+. Služi lahko kot neizčrpen zgled za organe, ki mu sledijo ali izberejo nekatere njegove vidike, ko načrtujejo uvedbo konkretnih ukrepov za dobro počutje osebja.

Predlagani sveženj sledi **trem fazam zaposlitve**:

- postopek pred zaposlitvijo, ki mu sledi uvajanje,
- tekoča podpora,
- konec napotitve/potek pogodbe.

Ukrepi so jasno navezani na zadevne standarde počutja osebja in ustrezajo konkretnim potrebam. Poleg tega so v svežnju ukrepov jasno navedeni izvajalec in ciljne skupine osebja. Smernice o tem, kako izvajati nekatere od glavnih priporočenih ukrepov, najdete v drugih delih tega vodnika ([Del II: Orodja za dobro počutje osebja](#) in [Del III: Spremljanje in vrednotenje](#)).

SLIKA 5. Ukrepi za dobro počutje osebja

UKREPI	SPLOŠNI OPIS/POSAMEZNI UKREP	SKLIC NA STANDARD(E)	SKLIC NA MESTA V TRIDELNEM VODNIKU	POBUDNIK/IZVAJALEC			CILJNA SKUPINA		POSTOPEK PRED ZAPOSLITVIJO/IZBIRNI POSTOPEK	UVAJANJE/POSTOPEK PRED NAPOTITVIJO	TEKOČA PODPORA	ZAKLUČEK/PO NAPOTITVI
				VODSTVENI DELAVEC	KADROVSKA SLUŽBA/UPRAVA	NOTRANJI/ZUNANJI SPECIALIST	VODSTVENI DELAVEC	URADNIKI V PRVI VRSTI				
Splošna podpora												
Potrdilo o nekaznovanosti	Potrdilo o nekaznovanosti je uradna listina, ki jo na podlagi preveritve izda policija ali vladna agencija in vsebuje podrobnosti o morebitnem vpisu zadevne osebe v kazenski evidenci. Podatki v kazenskih evidencah se lahko nanašajo na prijetje, obsodbo in kazenski postopek.	SPO 4: preventiva SPO 7: varnost in zaščita		✓		✓		✓	✓			
Izbirni postopek	Zagotovitev, da se dobro počutje osebja upošteva že v fazi razgovora. Preglednice za razgovor za zaposlitev zajemajo to temo, vključno s sklici na druge ustrezne kadrovske politike (kodeks ravnanja, politika proti (spolnemu) nadlegovanju itd.).	SPO 2: ocenjevanje in pregledovanje	Del I: Standardi in politika Priloga 6 „Predloga za preglednico za zaposlitveni razgovor“		✓		✓					
Zdravniški in psihološki pregled	Namen delovnega, zdravstvenega in psihološkega varstva je, da zaposleni ostanejo zdravi in da se izboljša zaščita zdravja na delovnem mestu. Z zdravstvenim varstvom delavcev lahko delodajalci pokažejo, da izpolnjujejo svojo „dolžnost skrbnega ravnanja“.	SPO 4: preventiva SPO 7: varnost in zaščita			✓		✓		✓			✓
Praktične informacije in priprave za potovanje	Priprave na napotitev med zaposlitvijo, ki se nanašajo na potovanje, zavarovanje, rezervacije, informativne sestanke, hierarhijo poročanja v državi napotitve/misije itd.	SPO 7: varnost in zaščita			✓		✓		✓		✓	
Jezikovni tečajji	Jezikovni tečajji osebju vlivajo samozavest in omogočajo čim večji izkoristek poklicnih veščin. Obnovitveni jezikovni tečajji osebju vlivajo samozavest in omogočajo čim večji izkoristek poklicnih veščin.	SPO 3: komuniciranje SPO 6: krepitev zmogljivosti			✓		✓		✓		✓	✓

UKREPI	SPLOŠNI OPIS/POSAMEZNI UKREP	SKLIC NA STANDARD(E)	REFERENČNI DOKUMENTI V TEM TRIDELNEM VODNIKU	POBUDNIK/IZVAJALEC			CILJNA SKUPINA		POSTOPEK PRED ZAPOSLIT-VIJO/IZBIRNI POSTOPEK	UVAJANJE/POSTOPEK PRED NAPOTITVIJO	TEKOČA PODPORA	ZAKLJUČEK/PO NAPOTITVI
				VODSTVENI DELAVEC	KADROVSKA SLUŽBA/UPRAVA	NOTRANJI/ZUNANJI SPECIALIST	VODSTVENI DELAVEC	URADNIKI V PRVI VRSTI				
Intervencija za podporo												
Intervizija	Podporo dajejo enakopravni sodelavci, da najdejo rešitev za eno posebno težavo.	SPO 3: komuniciranje SPO 4: preventiva SPO 5: odzivanje na kritične incidente	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Oddelek 3.1 „Intervizija“ Priloga 6 „Intervizijske metode“	✓		✓		✓			✓	
Psihološka pomoč	Individualna podpora od zunanjega (ali notranjega) psihologa kot del stalne podpore ali ob odhodu/koncu napotitve	SPO 4: preventiva SPO 5: odzivanje na kritične incidente	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Oddelek 4.2 „Individualno svetovanje“	✓		✓		✓			✓	
Izobraževalna supervizija	Skupinsko svetovanje/izmenjava izkušenj z usposobljenim inštruktorjem za razmislek o izkušnjah	SPO 3: komuniciranje SPO 4: preventiva SPO 5: odzivanje na kritične incidente	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Oddelek 4.3 „Izobraževalna supervizija“	✓		✓		✓			✓	
Mediacija	Strukturirano svetovanje za reševanje konfliktov, ki ga izvaja mediator	SPO 3: komuniciranje SPO 4: preventiva SPO 5: odzivanje na kritične incidente	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Oddelek 4.4 „Mediacija“	✓		✓		✓			✓	
Strukturirane povratne informacije, pridobljene z anketami/vprašalniki	Povratne informacije o počutju, uspešnosti vodenja, potrebah itd. je mogoče pridobiti z (anonimnimi) anketami, ki jih pripravijo vodje ali organ. Takšne ankete so prav tako koristne, kadar jih organ uporabi za osebje, ki odhaja, za pridobitev dodatnih spoznanj.	SPO 2: ocenjevanje in pregledovanje SPO 3: komuniciranje SPO 4: preventiva SPO 8: spremljanje in vrednotenje	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Oddelek 2.4 „Anketa o kakovosti zaposlitve“ Del III: Spremljanje in vrednotenje Poglavje 3 „Sveženj za spremljanje kakovosti počutja osebja“ Priloga 4 „Sestanki za povratne informacije“	✓		✓		✓			✓	

UKREPI	SPLOŠNI OPIS/POSAMEZNI UKREP	SKLIC NA STANDARD(E)	REFERENČNI DOKUMENTI V TEM TRIDELNEM VODNIKU	POBUJNIK/IZVAJALEC			CILJNA SKUPINA		POSTOPEK PRED ZAPOSLIT-VIJO/IZBIRNI POSTOPEK	UVAJANJE/POSTOPEK PRED NAPOTITVIJO	TEKOČA PODPORA	ZAKLUČEK/PO NAPOTITVI
				KADROVSKA SLUŽBA/UPRAVA	NOTRANJI/ZUNANJI	SPECIALIST	VODSTVENI DELAVEC	VODSTVENI DELAVEC				
Dejavnost skrbi zase												
Strategije umika	Navodila o strategijah in vajah za samoizvajanje v stresnih ali kritičnih situacijah	SPO 4: preventiva SPO 5: odzivanje na kritične incidente	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Poglavje 5 „Skrb zase“ Priloga 12 „Določanje mej in tehnike za prizemljitev po kritičnem incidentu“	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Tehnike za prizemljitev	Sprostitvene vaje za pomiritev v stresnem okolju	SPO 4: preventiva SPO 5: odzivanje na kritične incidente	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Poglavje 5 „Skrb zase“ Priloga 12 „Določanje mej in tehnike za prizemljitev po kritičnem incidentu“	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Preizkus izgorelosti	Samooocnevalni preizkus na voljo za vse osebe (odprti vir)	SPO 4: preventiva SPO 5: odzivanje na kritične incidente	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Oddelek 2.5 „Samooocenjevanje: preizkus izgorelosti“ Priloga 5 „Samooocenjevanje: preizkus izgorelosti“	✓	✓	✓	✓	✓			✓	

UKREPI	SPLOŠNI OPIS/POSAMEZNI UKREP	SKLIC NA STANDARD(E)	REFERENČNI DOKUMENTI V TEM TRIDELNEM VODNIKU	POBUDNIK/IZVAJALEC			CILJNA SKUPINA		POSTOPEK PRED ZAPOSLIT-VIJO/IZBIRNI POSTOPEK	UVAJANJE/POSTOPEK PRED NAPOTITVIJO	TEKOČA PODPORA	ZAKLJUČEK/PO NAPOTITVI
				VODSTVENI DELAVEC	KADROVSKA SLUŽBA/UPRAVA	NOTRANJI/ZUNANJI SPECIALIST	VODSTVENI DELAVEC	URADNIKI V PRVI VRSTI				
Krepitev zmogljivosti												
(Obnovitveno) usposabljanje o zaščiti/ varnosti	Usposabljanje iz prve pomoči	SPO 3: komuniciranje SPO 4: preventiva SPO 6: krepitev zmogljivosti SPO 7: varnost in zaščita	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Poglavje 6 „Intervencije za krepitev zmogljivosti“ Oddelek 6.2 „Krepitev zmogljivosti, naravnana na dobro počutje osebja“ Priloga 14 „Vzorec programa usposabljanja s poudarkom na dobrem počutju osebja“		✓	✓		✓				
	Informativni sestanek in usposabljanje o varnosti (za napotitve v tujino)											
(Posodobitveno in obnovitveno) usposabljanje glede mehkih veščin/ mehanizmov za sprijemanje	Navodila o protipožarni zaščiti	SPO 3: komuniciranje SPO 5: odziv na kritični incident SPO 6: krepitev zmogljivosti	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Poglavje 6 „Intervencije za krepitev zmogljivosti“ Oddelek 6.2 „Krepitev zmogljivosti, naravnana na dobro počutje osebja“ Priloga 14 „Vzorec programa usposabljanja s poudarkom na dobrem počutju osebja“		✓	✓		✓				
	Varnost pri delu, varnost na podlagi vedénja, varnostna kultura in varnostni cikel											
(Obnovitveno) usposabljanje o zaščiti/ varnosti	Politike o boju proti goljufigam, proti korupciji in druge sorodne politike (npr. glede spolnega nadlegovanja in izkoriščanja ter zlorabe)	SPO 3: komuniciranje SPO 5: odziv na kritični incident SPO 6: krepitev zmogljivosti	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Poglavje 6 „Intervencije za krepitev zmogljivosti“ Oddelek 6.2 „Krepitev zmogljivosti, naravnana na dobro počutje osebja“ Priloga 14 „Vzorec programa usposabljanja s poudarkom na dobrem počutju osebja“		✓	✓		✓				
	Obvladovanje stresa											
(Obnovitveno) usposabljanje o zaščiti/ varnosti	Obvladovanje konflikto	SPO 3: komuniciranje SPO 5: odziv na kritični incident SPO 6: krepitev zmogljivosti	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Poglavje 6 „Intervencije za krepitev zmogljivosti“ Oddelek 6.2 „Krepitev zmogljivosti, naravnana na dobro počutje osebja“ Priloga 14 „Vzorec programa usposabljanja s poudarkom na dobrem počutju osebja“		✓	✓		✓				
	Komunikacijske tehnike											
(Obnovitveno) usposabljanje o zaščiti/ varnosti	Medkulturalna senzibilizacija	SPO 3: komuniciranje SPO 5: odziv na kritični incident SPO 6: krepitev zmogljivosti	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Poglavje 6 „Intervencije za krepitev zmogljivosti“ Oddelek 6.2 „Krepitev zmogljivosti, naravnana na dobro počutje osebja“ Priloga 14 „Vzorec programa usposabljanja s poudarkom na dobrem počutju osebja“		✓	✓		✓				
	Obvladovanje kritičnih incidentov											
(Obnovitveno) usposabljanje o zaščiti/ varnosti	Utrjevanje tima	SPO 3: komuniciranje SPO 5: odziv na kritični incident SPO 6: krepitev zmogljivosti	Del II: Orodja za dobro počutje osebja Poglavje 6 „Intervencije za krepitev zmogljivosti“ Oddelek 6.2 „Krepitev zmogljivosti, naravnana na dobro počutje osebja“ Priloga 14 „Vzorec programa usposabljanja s poudarkom na dobrem počutju osebja“		✓	✓		✓				
	Upravljanje in vodenje na področju azila											

4. ZAGOTAVLJANJE INFORMACIJ



Vsi člani osebja organa naj bi bili seznanjeni s strategijo in akcijskim načrtom za dobro počutje osebja ter vzpostavljenimi ukrepi spremljanja. Jasni komunikacijski kanali zagotavljajo, da ima osebje stalno dostop do informacij o tem, kako jim lahko koristijo organizacijska politika o počutju osebja in mehanizmi za dobro počutje osebja, ter da lahko te informacije pridobi. Dostopni bi morali biti tudi standardni operativni postopki, s katerimi se izvršujejo ukrepi politike o počutju osebja v delovnem okolju. Imeti potrebne informacije ob pravem času ter jih na pregleden in jasen način posredovati pravim članom osebja je ključno za uspešno delovanje in odločanje na vseh ravneh. S tem je povezano tudi to, katere informacije so na voljo interno v organu ter kako, kdo in kdaj jih sporoči in po kateri poti.

Čeprav je na področju azila in sprejema zaradi spreminjajočih se okoliščin ključno zagotavljanje pomembnih in prilagojenih informacij, 30 % vprašanih ni vedelo ali ni bilo prepričanih, ali so v njihovem delovnem okolju vzpostavljene kakšne politike glede vprašanj, povezanih s počutjem osebja. Približno 70 % tistih vprašanih ni vedelo za takšne politike ali niso bili prepričani, da obstajajo, ter so bili večinoma iz organov za azil in sprejem, ne iz organizacij civilne družbe ⁽⁶¹⁾.

Vodje in koordinatorji timov so v organu vez med višjim vodstvom in uradniki v prvi vrsti. Torej imajo ključno vlogo pri posredovanju informacij o neki temi (vključno s počutjem osebja) timu, ki ga upravljajo. Če ima organ vzpostavljen učinkovit komunikacijski sistem, to koristi vsemu osebju in povečuje motiviranost uradnikov v prvi vrsti.

Poleg zagotovitve, da so z organizacijsko strategijo za dobro počutje osebja seznanjeni vsi člani osebja, zlasti pa uradniki v prvi vrsti, je dobro, da vodstveni delavci uporabijo slikovno gradivo na to temo in ga ustrezno razstavijo.

Vidno gradivo glede počutja osebja lahko vključuje:

- plakat s podrobno predstavljenimi osmimi standardi počutja osebja ⁽⁶²⁾ na opaznem mestu, kjer ga lahko vidi večina članov osebja;
- osnovna sporočila, dana na voljo in vidno razstavljen v obliki razglednic/plakatov, da jih lahko med uvajalnimi sestanki vidi vse osebje ⁽⁶³⁾;
- posredovanje povezave na risani film urada EASO *Pomembnost zgodnjega prepoznavanja znakov stresa* ⁽⁶⁴⁾ prihajajočim vodstvenim delavcem in uradnikom v prvi vrsti.

Organi s tem, da pripravijo informativno gradivo in razstavijo gradivo o dobrem počutju osebja, pokažejo, da jim je mar za počutje osebja, in izkažejo zavezo, ki so jo sprejeli kot delodajalci.

(61) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, str. 10 (poročilo za interno uporabo).

(62) Osem standardov dobrega počutja osebja v obliki plakata najdete v Prilogi 2 „Standardi počutja osebja (plakat)“.

(63) Za osnovna sporočila v zvezi z dobrim počutjem osebja glejte Prilogo 5 „Sporočila za dobro počutje osebja“.

(64) Oglejte si risani film urada EASO: *Pomembnost zgodnjega prepoznavanja znakov stresa*, 2021.

Poleg tega priporočamo, da imajo vodstveni delavci dostop do pomembnih informacij glede dobrega počutja osebja. Pri tem lahko pomagata kadrovska služba in IT-oddelek.

Vsak vodstveni delavec naj bi imel dostop do mape s spodaj navedenimi informacijami glede dobrega počutja osebja.

- Posodobljena strategija za dobro počutje osebja v obliki datoteke PDF, ki se pošlje prihajajočemu osebju, vključno z informacijami o glavnih orodjih/dejavnostih na to temo, ki jih spodbuja organ, ter kontaktnimi podatki (ažuren e-naslov) s podrobnimi navodili, kako dostopati do storitev, opraviti poizvedbe in vložiti pritožbo v zvezi s počutjem osebja.
- Kontrolni sezname in standardni operativni postopki glede obvladovanja kritičnih incidentov, vključno s seznamom kontaktnih podatkov ustreznih zaposlenih, ki so odgovorni za nadaljnje spremljanje prizadetih članov osebja.
- Pomembno informativno gradivo o dobrem počutju osebja in skrbi zase.
- Splošen in posodobljen seznam kontaktnih podatkov notranjih/zunanjih ⁽⁶⁵⁾ specialistov za dobro počutje osebja. Ustreznost teh specialistov za dajanje podpore zaposlenim v stiski preveri kadrovska služba. Na seznamu kontaktnih oseb so:
 - notranji člani vzpostavljenih timov (npr. tim za kolegialno podporo/integrirani tim za incidente) in drugi strokovnjaki, ki po potrebi dajejo individualno podporo;
 - ime in telefonska številka uradnika ali uradnikov za zaščito in varnost ter zdravnika ali zdravnikov, ki jih organ pokliče, kadar so potrebni.

Če lahko organ za zagotavljanje podpore s svetovanjem uporabi notranje strokovnjake, na primer internega svetovalca ali tim za obvladovanje stresa, njihove kontaktne podatke sporoči članom osebja.

Če je na voljo samo zunanja podpora, je dobro, da kadrovska služba izvede postopek preverjanja za najmanj dva ali tri strokovnjake. Kadrovska služba upošteva njihovo usposabljanje (npr. osnovno poznavanje izzivov, s katerimi se pri delu srečuje osebje, ki dela na področju azila in sprejema), pa tudi jezik, starost, spol in kulturno poreklo, zato da se zagotovi raznolikost razpoložljivih strokovnjakov za podporo in uspešno naknadno spremljanje člana osebja v stiski. Zunanjim strokovnjakom ni treba biti vedno na voljo za srečanje v živo. Sestanki na daljavo z uporabo videoklicev ali po telefonu so lahko koristna alternativa, kadar je treba zagotoviti nemoteno in pravočasno podporo. To je še posebej pomembno, če je delovno mesto v odročnem kraju ali se pojavijo druge težave ⁽⁶⁶⁾.

(65) Te kontaktne osebe morajo imeti memorandum o soglasju, zato da lahko pravočasno pomagajo zaposlenemu v stiski brez vsakršnih birokratskih ovir. To še posebej velja ob morebitnih kritičnih incidentih.

(66) Na primer, če je iz varnostnih ali zdravstvenih razlogov gibanje omejeno.

PRILOGE



PRILOGA 1. OPREDELITEV POJMOV

V tem vodniku je izraz **dobro počutje osebja** ⁽⁶⁷⁾ uporabljen kot krovni pojem, ki se nanaša na politike in ukrepe, usmerjene v zagotavljanje dobrega počutja osebja v telesnem in čustvenem smislu. Dobro počutje osebja se navezuje na ohranjanje zdravja in varnosti v vseh pogledih, povezanih z delom. Delodajalci zato ocenjujejo **tveganja**, ki bi jim osebje lahko bilo izpostavljeno v delovnem okolju, ter vzpostavijo preventivne in zaščitne ukrepe, kot je skrb za to, da vsak član osebja prejme potrebne **informacije** in **usposabljanje** o zdravju in varnosti.

Dobro počutje ⁽⁶⁸⁾ na delovnem mestu se razume kot fizično zdravje ter moralna in socialna zadovoljitev, ne le kot neobstoj nezgod ali poklicnih bolezni. Pozitivni vidiki dobrega počutja pri delu vključujejo sprejemanje samega sebe, samostojnost, navdušenje, poklicni razvoj, občutek smisla, pozitivne odnose z drugimi in osebno rast ⁽⁶⁹⁾.

Stres ⁽⁷⁰⁾ je opredeljen v smislu dinamične interakcije med posameznikom in njegovim okoljem. Nanj pogosto sklepamo iz problematičnega odnosa med osebo in okolico ter čustvenih odzivov, ki podpirajo takšno interakcijo.

Z delom povezani stres ⁽⁷¹⁾ se pojavi, ko pritisk zaradi delovnih zahtev in drugih z delom povezanih stresorjev postane prevelik in traja predolgo glede na vire, zmogljivosti in veščine, ki jih ima oseba po svojem mnenju.

Treba je razlikovati med pojmom **z delom povezani stres** in **izzivi pri delu** ⁽⁷²⁾. Doživljanje izzivov pri delu lahko osebo psihološko in fizično krepí ter jo spodbuja, da usvoji nove veščine. Občutek, da je delo zahtevno, je pomembna sestavina pri ustvarjanju in ohranjanju psihološko zdravega delovnega okolja. Po drugi strani doživljanje stresa pomeni negativno psihološko stanje s spoznavnimi in čustvenimi prvinami, ki vplivajo na [zdravje posameznika in tudi organizacije](#).

Če stresni odzivi (kognitivni, čustveni, vedenjski in psihološki) vztrajajo dalj časa, lahko vodijo do trajnih, manj reverzibilnih ([zdravstvenih](#)) [izidov](#). Sem spadajo [kronična utrujenost](#), [sočutna izčrpanost](#), [izgorelost](#), [prenesena travma](#), [kostno-mišične težave](#) ter [srčno-žilne bolezni](#).

(67) Your Europe, „Health and safety at work“, 2020.

(68) EU-OSHA, „Work–life balance – managing the interface between family and working life“, OSHwiki, 2015. V širšem smislu je dobro počutje rezultat zadovoljitve potreb, ki so nam pomembne, ter uresničitve ciljev in načrtov, ki smo si jih zastavili v življenju. Dobro počutje zajema pozitivno vrednotenje svojega življenja ter vključuje pozitivna čustva, zavzetost, zadovoljstvo in smisel.

(69) „Growth and transformation“, *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, št. 12, 2020, str. 17. Čeprav sta sreča in zaznano dobro počutje na delovnem mestu delno povezana s posameznikovim dohodkom, k temu prispevajo še drugi dejavniki. Na neki točki raven sreče in zadovoljstva z življenjem postaneta neodvisna od višine dohodka.

(70) Cox, T., Griffiths, A. J., in Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Urad za publikacije Evropskih skupnosti, Luxembourg, 2000.

(71) EU-OSHA, „Work-related stress: nature and management“, OSHwiki, 2015.

(72) Cox, T., Griffiths, A. J., in Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Urad za publikacije Evropskih skupnosti, Luxembourg, 2000.

Sočutna izčrpanost ⁽⁷³⁾ pomeni upad posameznikove zmožnosti za empatijo pri stikih z osebami, s katerimi se ukvarja pri delu, in/ali v odnosih s sodelavci, pa tudi s člani svoje družine. Uradniki v prvi vrsti lahko trpijo za sočutno izčrpanostjo zaradi večletne izpostavljenosti travmatskim zgodbam prosilcev, ki uradniku čez čas zvenijo vse enako in nič več ne vzbudijo reakcije.

Izgorelost ⁽⁷⁴⁾ označuje posameznikov psihološki odziv na kronične stresorje pri delu. Čeprav se ne šteje za bolezensko stanje, lahko vpliva na [zdravstveno stanje](#) in utegne potrebovati zdravniško obravnavo. Izgorelost se pojmuje tudi kot kriza v odnosu do dela na splošno.

Izgorelost se kaže v (čustveni) izčrpanosti, cinizmu (razosebljenju) in zmanjšani poklicni uspešnosti.

- **Izčrpanost** se nanaša na občutke preobremenjenosti, utrujenosti in onemoglosti, ki so posledica dolgotrajnega delovanja v prezahtevnih delovnih razmerah.
- **Cinizem** odraža ravnodušen in odmaknjen odnos do dela, otopelost in pomanjkanje navdušenja za delo. Gre za disfunkcionalen način spoprijemanja z izčrpavajočimi situacijami, ki zmanjšuje možnosti osebe, da pri delu najde ustvarjalne rešitve.
- **Poklicna uspešnost** zajema občutke sposobnosti, uspešnega opravljanja dela in nadarjenosti, ki s pojavom izgorelosti pojemajo.

Izgorelost lahko negativno vpliva na zdravje, kognicijo in delovno sposobnost, pa tudi na zaznavanje splošne delovne učinkovitosti.

Prenesena travma ⁽⁷⁵⁾ se lahko na kratko označi kot cena, ki jo plačamo za to, da nam je mar. Preneseno travmo bi lahko opisali kot močan odziv in doživljanje simptomov travme pri osebah, ki so izpostavljene travmatskim izkušnjam drugih. Pogosto prizadene uradnike, ki delajo s prosilci za mednarodno zaščito. Prenesena travma se kopiči in je dolgotrajen proces. Označuje spremembo svetovnega nazora osebe. Posameznikom, ki doživljajo preneseno travmo, postane težko postaviti meje med sabo in prosilci, s katerimi delajo. Odhod iz službe na koncu dneva je težak. Prenesena travma lahko vodi tudi do izgube smisla in upanja.

Psihološka tveganja ⁽⁷⁶⁾ se nanašajo na verjetnost, da bodo z delom povezane nevarnosti negativno vplivale na zdravje in varnost osebja zaradi njihovega [dojemanja in doživljanja](#). Psihosocialne nevarnosti zadevajo vidike načrtovanja in upravljanja dela ter njegove družbene in organizacijske okoliščine, ki so lahko psihološko ali fizično škodljivi. Psihološka tveganja so bila prepoznana kot [pomembni sodobni izzivi](#) za varnost in zdravje pri delu.

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

(74) EU-OSHA, „Understanding and preventing worker burnout“, OSHwiki, 2013. Svetovna zdravstvena organizacija šteje izgorelost za pojav povezan z delom: „Izgorelost je sindrom, ki se pojmuje kot posledica kroničnega stresa na delovnem mestu, ki ni bil ustrezno obvladan“, Svetovna zdravstvena organizacija, „Burn-out an „occupational phenomenon“: International Classification of Diseases“, 2019.

(75) Glejte tudi informacije, ki jih je objavil Headington Institute: Pearlman, L. A., in McKay, L., „Vicarious trauma: what can managers do?“, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

(76) EU-OSHA, „Managing psychological risks: drivers and barriers“, OSHwiki, 2017.

Povezana so s težavami na delovnem mestu, kot so z delom povezani stres ter nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu (imenovano tudi ustrahovanje ali trpinčenje). Negativni izidi na individualni ravni zajemajo [slabo zdravje in počutje](#) ter [težave v medosebnih odnosih](#), tako [na delovnem mestu kot v posameznikovem zasebnem življenju](#).

Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja ⁽⁷⁷⁾ vključuje zadovoljstvo in dobro delovanje v službi in doma, ne da bi posameznikove vloge bistveno prihajale v navzkrižje. Pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja je treba upoštevati tri temeljne prvine, ki se med seboj prepletajo: (1) „časovna usklajenost“, ki se nanaša na enako količino časa, namenjenega za službene in neslužbene vloge, (2) „usklajenost udeležnosti“, ki se nanaša na enako stopnjo psihološke udeležnosti pri opravljanju službenih in družinskih (neslužbenih) vlog, in (3) „usklajenost zadovoljstva“, ki se nanaša na enako raven zadovoljstva s službenimi in družinskimi (neslužbenimi) vlogami.

V tem praktičnem vodniku urad EASO za različne kategorije osebja na področju azila in sprejema uporablja naslednje opredelitve.

Uradnik v prvi vrsti je član osebja na področju azila in sprejema, ki dela neposredno s prosilci za mednarodno zaščito.

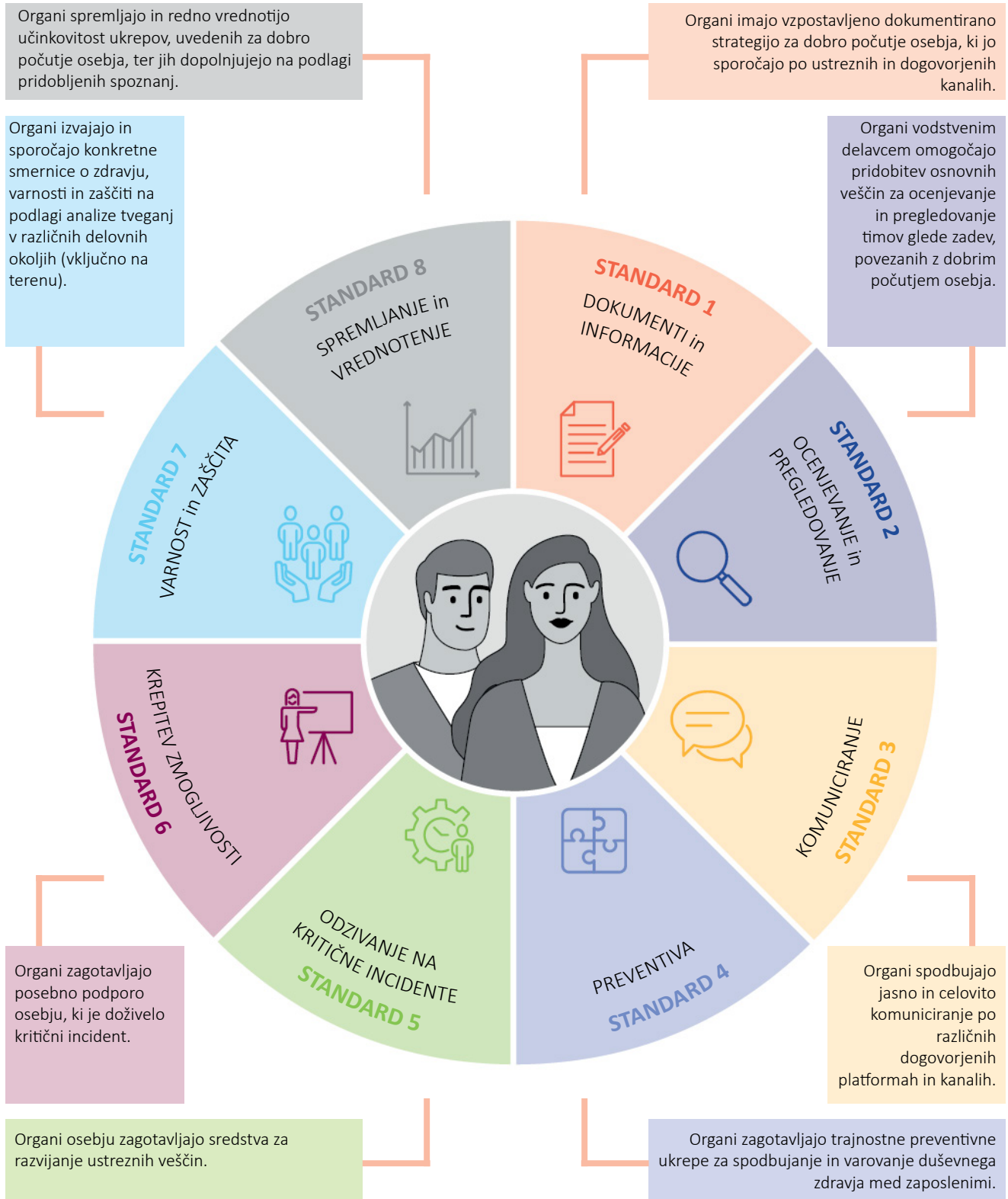
Uradniki v prvi vrsti so lahko:

- **uradniki za sprejem** – osebje, ki zagotavlja podporo v sprejemnih objektih;
- **uradniki za registracijo** – osebje pri nacionalnih pristojnih organih, vključeno v katero koli stopnjo registracije in vložitve prošenj;
- **uradniki, ki vodijo zadeve** – uradniki, ki sodelujejo pri opravljanju razgovorov s prosilci za mednarodno zaščito in/ali odločanju o prošnjah za mednarodno zaščito (imenovani tudi izpraševalci in odločevalci).

Vodstveni delavci (včasih imenovani tudi supervizorji, vodje timov in neposredno nadrejeni) so osebe, ki vodijo enega ali več uradnikov v prvi vrsti ali druge vodstvene delavce, odvisno od hierarhije. V tem vodniku pojem zajema tudi osebe, ki niso neposredno nadrejene in opravljajo koordinacijsko ali nadzorno vlogo, kot so vodje timov, supervizorji in koordinatorji.

(77) EU-OSHA, „Work-life balance – managing the interface between family and working life“, OSHwiki, 2015.

PRILOGA 2. STANDARDI POČUTJA OSEBJA



PRILOGA 3. PREDLOGA ZA STRATEGIJO ZA DOBRO POČUTJE OSEBJA

Glavne prvine, ki naj bi jih zajela strategija/politika za zagotavljanje dobrega počutja, so navedene spodaj.

Naslov. Kot se o njem dogovorijo organi in tim, ki razvija politiko/strategijo. Na primer „Strategija za dobro počutje osebja“ in „Politika za zagotavljanje dobrega počutja osebja“.

Predgovor. Spodbuda višjega vodstva.

Vizija/poslanstvo. Kratek odstavka z opisom daljnosežne vizije organa, na kateri temelji strategija za dobro počutje osebja. Na primer osebju omogočiti zdravo in produktivno poklicno življenje, uresničitev in ohranjanje svojega potenciala na delovnem mestu ter zagotavljanje visokokakovostne storitve v dobro prosilcem za mednarodno zaščito.

Kratek uvod. Ta del na splošno opisuje, zakaj je bila strategija/politika za dobro počutje razvita (npr. zaradi zaveze zaposlenim) in kako je potekal njen razvoj. Smernice za zagotavljanje dobrega počutja osebja priporočajo, da se strategije za dobro počutje osebja oblikujejo na podlagi analize ocene potreb, ki je bila izvedena med osebjem in vodstvom.

Opredelitev. Kako se razume dobro počutje osebja v organu/timu? Za navdih vam je lahko *Praktični vodnik urada EASO o dobrem počutju osebja, ki deluje na področju azilnega postopka in sprejema*.

Cilji. Cilji strategije, ki jih je treba operacionalizirati s konkretnimi dejavnostmi/ukrepi. Glejte [oddelek 2.1 „Standardi politike o počutju osebja“](#), kjer so priporočeni glavni standardi in referenčna merila za celovito politiko o počutju osebja na področju azila in sprejema. Strategija za dobro počutje osebja in cilji za njeno uresničitev so najprimernejši, kadar temeljijo na predhodni oceni potreb osebja. Cilji bodo izhodišče za akcijski načrt (glejte [Prilogo 4 „Predlogi za akcijski načrt za dobro počutje osebja in za oceno tveganj“](#)).

Ciljne skupine. Komu je strategija/politika namenjena? Na primer, strategija je namenjena vodstvu in drugemu osebju, zaposlenemu v organu, oddelku ali na lokaciji države EU+. Politika zajema vse člane osebja (stalno, s pravico do pokojnine, začasno itd.). Ta del lahko v obliki seznama točk vključuje kratka pojasnila glede naslednjih informacij.

— **Kako bo ta strategija koristila osebju in vodstvenim delavcem?** To mora biti opredeljeno ob upoštevanju opravljene ocene potreb.

— **Temeljne vrednote.** Vključene so splošne temeljne vrednote organa in članov osebja, na primer:

- integriteta,
- strokovnost,
- ustvarjalnost,
- timsko delo,
- vključenost,
- spoštovanje in dostojanstvo.

Obveznosti in pričakovanja. Ta odstavek vsebuje obveznosti vodstva (npr. zagotoviti, da se politika izvaja v dobro vsega osebja) in vsega drugega osebja, zlasti uradnikov v prvi vrsti (npr. sodelovati v organiziranih dejavnostih za dobro počutje osebja, biti proaktiven pri načrtovanju skrbi zase).

Splošni ukrepi za dobro počutje osebja. To so z dobrim počutjem povezane ugodnosti in pravice, ki jih imajo vsi člani osebja med celotnim obdobjem zaposlitve (npr. redni sestanki na štiri oči z neposredno nadrejenim, redno izvajanje ankete o zadovoljstvu z zaposlitvijo, usposabljanje/osebni razvoj).

Posebni ukrepi za dobro počutje osebja. Sem spada posebna podpora, ki jo organ zagotavlja predvsem vodstvenim delavcem in uradnikom v prvi vrsti. *Praktični vodnik urada EASO o dobrem počutju osebja, ki deluje na področju azilnega postopka in sprejema* se lahko uporabi za navdih, katere dejavnosti predlagati (npr. vzpostavljen je tim za obvladovanje stresa, ki naknadno spremlja prizadeto osebje, osebju se zagotavljajo ustrezna obnovitvena usposabljanja na to temo).

Diagram(i) poteka podpore. Ta oddelek na preprost način predstavi razpoložljive podporne storitve, vključno z mehanizmi poročanja. Članom osebja se dajo na voljo telefonske številke za primer kritičnega incidenta.

Varnost in zaščita. Tukaj so navedeni posamezni elementi, povezani z varnostjo osebja na različnih delovnih lokacijah. To lahko pomeni redne kontrole sprejemnih centrov/prostorov za razgovore s prosilci, ki jih opravlja osebje iz oddelka ali oddelkov za varnost in zaščito ter tako skrbi, da so člani osebja varni. Vključeni so tudi pregledi javnih delovnih prostorov ter redno vzdrževanje službenih vozil, razpoložljivost vokitokijev, če so potrebni, in redni varnostni informativni sestanki. Na teh sestankih se lahko obravnavajo kakršni koli zdravstveni ukrepi, uvedeni ob javnozdravstvenih krizah (npr. ebola, covid-19). Ta oddelek zajema tudi posebne ureditve za osebje, ki dela v sprejemnih objektih, vključno z zaprtimi sprejemnimi objekti, ter za osebje, ki dela ponoči. Vključevati mora tudi izvajanje ocene tveganj, pri katerem se upoštevajo vprašanja v zvezi z dobrim počutjem osebja, ki vzbujajo skrb. Sem spadajo tudi ukrepi za preprečevanje kritičnih incidentov in odzivanje nanje.

Druga upoštevana vprašanja glede dobrega počutja osebja. Strategijo za dobro počutje osebja je treba navezati na splošno kadrovsko strategijo organa/organizacije, če se standardne sestavine te kadrovske strategije nanašajo na dobro počutje osebja. Med temi so lahko na primer pravica do rednih odmorov za kosilo/malico in/ali do drugih odmorov (vključeni so tudi prostori, kjer je mogoče obroke varno ponujati, kupiti in jesti). Ureditev glede praznikov in spodbujanje osebja, da izkoristi ves dopust, do katerega so upravičeni, prav tako spadata v ta oddelek. Vključi se lahko tudi morebitna uvedba dni za počitek in okrevanje.

Preprečevanje nasilja in (spolnega) nadlegovanja na delovnem mestu. Če ni vzpostavljena politika za preprečevanje (spolnega) nadlegovanja, je treba tukaj navesti smernice, zato da se vse osebe opomni na kodeks ravnanja, ki so ga podpisali, ko so se pridružili, ter na njihovo obveznost, da so spoštljivi drug do drugega in do ljudi, ki jim služijo. Kršitev kodeksa ravnanja je treba prijaviti in primerno obravnavati z uporabo ustreznih vzpostavljenih notranjih kanalov in pritožbenih mehanizmov.

Spremljanje in vrednotenje. Spremljanje in vrednotenje ter vzpostavljena orodja, ki omogočajo ti dejavnosti, so bistven del strategije. Zagotavljajo redno ocenjevanje njenega izvajanja, primernost strategije glede na potrebe osebja in oblikovanje sprememb.

Izjava o omejitvi. Strategija za dobro počutje osebja se tukaj nanaša samo na dobrobit osebja, ki dela na področju azila in sprejema. Ne smemo je mešati s celostno kadrovsko strategijo za obravnavanje vseh vidikov in prvin upravljanja človeških virov. Vendar pa je mogoče strategijo za dobro počutje vstaviti v širšo kadrovsko strategijo organa/organizacije za azil in sprejem ali jo oblikovati skladno s to strategijo.

Potem ko se ocenijo potrebe, se strategija/politika za dobro počutje osebja prevede v akcijski načrt, pri katerem se upoštevajo pripombe osebja. Zajema dejavnosti, ki že potekajo in jih osebe šteje za koristne, ter priporočene dejavnosti glede na razpoložljiva sredstva organa. Akcijski načrt za dobro počutje osebja naj bi se razvil na podlagi ciljev in ukrepov, določenih v strategiji za dobro počutje osebja. Vse predlagane dejavnosti bi morale biti usklajene s cilji strategije za dobro počutje osebja, realistične in merljive. Akcijski načrt je dostopen vsemu osebju.

PRILOGA 4. PREDLOGI ZA AKCIJSKI NAČRT ZA DOBRO POČUTJE OSEBJA IN ZA OCENO TVEGANJ

OPIS AKCIJSKEGA NAČRTA ZA DOBRO POČUTJE OSEBJA IN PREDLOGA ZANJ

Akcijski načrt za dobro počutje osebja navaja in na kratko predstavlja cilje, ciljne skupine in ukrepe, določene v strategiji za dobro počutje osebja. V njem je treba upoštevati proračunska sredstva, ki so na voljo za predlagane ukrepe.

Skladno s cilji za dobro počutje osebja za obdobje 20XX–20XX organ XX določi letni akcijski načrt za dobro počutje osebja za leto 20XX, kot je razloženo v predlogi spodaj.

CILJ 1: PREPREČEVANJE IN ZMANJŠEVANJE Z DELOM POVEZANEGA STRESA				
Ukrep	Odgovorni oddelek	Izvajalec (kategorija osebja, notranji/zunanji)	Ciljna skupina	Časovni okvir in pogostost
Supervizija	Kadrovska služba in povezani odbor za dobro počutje osebja, na primer	Svetovalec za dobro počutje osebja ali zunanji specialist, na primer	Uradniki v prvi vrsti	Enkrat na mesec in na zahtevo
CILJ 2: SPODBUJANJE NEMOTENE KOMUNIKACIJE IN PRODUKTIVNE TIMSKE DINAMIKE				
Ukrep	Odgovorni oddelek	Izvajalec (kategorija osebja, notranji/zunanji)	Ciljna skupina	Časovni okvir in pogostost
Dejavnosti za utrjevanje timov	Kadrovska služba	Strokovnjaki za utrjevanje timov (notranji ali zunanji)	Uradniki v prvi vrsti in vodstveni delavci	Dvakrat na leto
CILJ 3: SPODBUJANJE USKLAJENOSTI POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA				
Ukrep	Odgovorni oddelek	Izvajalec (kategorija osebja, notranji/zunanji)	Ciljna skupina	Časovni okvir in pogostost
Službene športne dejavnosti	Kadrovska služba	Zunanji strokovnjaki (v delovnih prostorih)	Vse osebje	Dvakrat na teden

Opis ocene tveganja in predloga zanjo

V splošnem je mogoče tveganja deliti na notranja (npr. neustrezno kadrovanje ali premalo ponujenih tečajev za usposabljanje; ta tveganja je lažje zmanjšati) in zunanja. Možnost obravnave zunanjih tveganj je manjša in teh tveganj morda sploh ne bo mogoče zmanjšati, kar se lahko zgodi na primer ob nenadnem prispetju velikega števila prosilcev za mednarodno zaščito ali v času pandemije. Kar zadeva pristop, lahko ocenjevanje notranjih in zunanjih tveganj poteka po istih zakonitostih, vendar je to odvisno od razpoložljivih orodij za ocenjevanje lokalnih in notranjih tveganj. Osnovni primer dokumentacije in zakonitosti pri osredotočanju na notranja tveganja je naveden spodaj.

Notranja tveganja. V prvem stolpcu so potencialni dejavniki tveganja, ki so jih ugotovili višje vodstvo in uradniki v prvi vrsti. Od vseh ustreznih članov tima naj bi se redno pridobivale povratne informacije glede novih tveganj in potreb. V drugem stolpcu je navedeno, ali je tveganje **visoko (V)**, **srednje (S)** ali **nizko (N)**. V tretjem stolpcu so predlagane dejavnosti za zmanjšanje tveganja. Četrty stolpec pojasnjuje, kdo je odgovoren za naknadno ukrepanje po teh dejavnostih, da se zagotovi zmanjšanje, v petem stolpcu pa je naveden čas izvajanja.

NOTRANJA TVEGANJA				
UGOTOVLJENI DEJAVNIKI TVEGANJA	RAVEN TVEGANJA	KONTROLE ZA ZMANJŠANJE TVEGANJA	KDO JE ODGOVOREN?	KDAJ NAJ BI POTEKALA PRIZADEVANJA ZA ZMANJŠANJE?
Osebe ne ve, kaj se pričakuje od njih glede kritičnih/ varnostnih incidentov.	S	<ul style="list-style-type: none"> — Kadrovska služba ter uradniki za varnost in zaščito (ob podpori vodstva) vsemu osebju razložijo vzpostavljene politike, orodja in linije poročanja. — Kanali za sporočanje takih politik se razlikujejo glede na potrebe/dostop osebja, ki ga je treba seznaniti (po spletu ali na sestankih v živo ipd.). — Osebju se razdelijo politike in letaki (v elektronski in papirni obliki). — Osebju, ki izrazi posebno zanimanje za vprašanja dobrega počutja osebja in zlasti obvladovanje kritičnih incidentov, se zagotovi potrebno usposabljanje. — Usposobljeni člani osebja naj se ponudijo, da bodo osrednje osebe glede kritičnih incidentov in postopka za njihovo obvladovanje. 	Kadrovska služba ter oddelek za varnost in zaščito ob podpori višjega vodstva	<ul style="list-style-type: none"> — Med uvajanjem se vse osebe seznanijo s standardnimi operativnimi postopki glede obvladovanja kritičnih incidentov. — Med napotitvijo se osebe udeležijo obnove usposabljanja o obvladovanju kritičnih incidentov. — Posodobitve standardnih operativnih postopkov (ali drugih ukrepov) se sproti sporočajo.
Uradniki v prvi vrsti zaradi prihoda številnih prosilcev redno sodelujejo v ad hoc dejavnostih zunaj delovnega časa.	V	<ul style="list-style-type: none"> — Neposredno nadrejeni oblikujejo jasen raspored rotacij, ki vsem članom osebja omogoča odmore, proste konce tedna in letni dopust skladno z nacionalnim postopkom in pogodbo. — V sodelovanju s kadrovsko službo se pripravi jasen protokol počivanja in okrevanja na dolgi rok (npr. uvedba ciklov počitka in okrevanja v obdobjih številnih prihodov). — Sestavi se seznam strokovnjakov, ki v času številnih prihodov zagotavljajo podporo ključnim članom tima pri njihovem delu. 	Kadrovska služba v sodelovanju z višjim vodstvom	<ul style="list-style-type: none"> — Razporedi rotacij se posodablja v okviru rednih dejavnosti načrtovanja ravnanja ob nepredvidljivih dogodkih (vodstveni delavci/ kadrovska služba). — Kadrovska politika o počitku in okrevanju ter drugih ugodnostih se sporoči med uvajanjem. — Kontaktni podatki/ razpoložljivost strokovnjakov na internih seznamih se redno posodablja (kadrovska služba).

Ocenjevanje tveganj, ki so jim člani osebja redno izpostavljeni, z izvajanjem polstrukturiranih intervjujev in razprav v fokusnih skupinah pomaga preprečiti, da bi osebe doživljale hude težave na dolgi rok. Priporočamo, da se vodstveni delavci o tem redno pogovarjajo z osebjem in od njih zbirajo informacije ⁽⁷⁸⁾.

(78) Glejte Del III: Spremljanje in vrednotenje, oddelek 3.3 „Spremljanje napredka glede dobrega počutja osebja (orodje 3)“.

PRILOGA 5. SPOROČILA ZA DOBRO POČUTJE OSEBJA

Sporočila, ki se nanašajo na dobro počutje osebja, je najbolje oblikovati na podlagi ocene njihovih potreb glede počutja, ocene tveganj in posvetovanja z osebjem. Sporočila morajo biti primerna in se lahko razlikujejo glede na kategorijo osebja. Kar utegne biti koristno za uradnike v prvi vrsti, morda ne bo koristilo višjemu vodstvu in obratno. Zato svetujemo, da se sporočila pripravijo skupaj z zadevnimi člani osebja. Sporočila glede počutja osebja naj bi se redno pregledovala, zato da so časovno primerna in usklajena s prednostnimi nalogami zagotavljanja dobrega počutja osebja, ki so bile takrat opredeljene kot pomembne. Smiselno je lahko tudi posvetovanje z zunanjimi strokovnjaki o vsebini in vidni podobi sporočil. Primeri spodaj služijo kot izhodišče za razpravo. Svetujemo, da vsak organ v svojem jeziku oblikuje sporočila, ki so relevantna, jedrnata, prepričljiva in privlačna. Poleg tega je dobro, da so sporočila pozorno in ustvarjalno predstavljena ob upoštevanju razlik v ciljni skupini (z vidika delovnih nalog, starosti, spola, kulturnega porekla, sestave družine itd.), zato da se olajša razumevanje in poveča doseg sporočil.

(A) PREDLOGI ZA SPLOŠNA SPOROČILA GLEDE POČUTJA OSEBJA, KI PREDSTAVLJAJO STRATEGIJO ZA DOBRO POČUTJE OSEBJA

Primer oblike: brošura

Primer naslova: „Naša strategija za dobro počutje osebja na kratko“

KAJ VAŠ DELODAJALEC PONUJA GLEDE SKRBI ZASE	PRIMERI ZA PONAZORITEV GLAVNIH TOČK
Proaktivno podporo vam zagotavljajo kadrovska služba; politike o zaščiti, varnosti in usposabljanju; vaš neposredno nadrejeni in vaši sodelavci. V tej brošuri najdete navodila, na koga se je treba obrniti za različne vrste podpore.	Navedite en primer kategorije osebja in kontaktno osebo za več informacij. Na primer: — kadrovska služba je odgovorna za posredovanje politik o počitku in okrevanju, seznamov kontaktnih podatkov podpornih timov (tim za obvladovanje stresa, interni svetoalec, e-naslov za sporočanje skrbi glede vprašanj dobrega počutja itd.); — neposredno nadrejeni v sodelovanju z oddelkom za zaščito in varnost so odgovorni za sporočanje standardnih operativnih postopkov glede obvladovanja kritičnih incidentov.
Obvestili vas bomo, kako se lahko proaktivno vključite v podporo krepitve zmogljivosti, da izboljšate prepoznavanje opozorilnih znakov stresa in izgorelosti pri sebi.	Naštejte nekaj primerov intervencij za krepitev zmogljivosti in kontaktno osebo, pri kateri lahko osebje dobi več informacij: usposabljanje o prepoznavanju znakov stresa, o vodstvenih veščinah itd.
Pomembno je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, in sicer s postavljanjem zdravih mej in izkoriščanjem celotnega letnega dopusta, do katerega ste upravičeni.	Vaše delo je pomembno, vendar je prav tako pomembno vaše zasebno življenje. Družite se s prijatelji in preživljajte čas z družino, poskrbite za redno telovadbo, pojdite na dopust (pripada vam od XX do XX dni letnega dopusta). Za več informacij se obrnite na XX.

KAJ VAŠ DELODAJALEC PONUJA GLEDE SKRBI ZASE	PRIMERI ZA PONAZORITEV GLAVNIH TOČK
Čeprav vas bomo obvestili o pomembnih politikah, ki jih morate upoštevati pri vsakodnevnem delu, ste tudi sami odgovorni, da se z njimi dobro seznanite (dobro počutje osebja, kodeks ravnanja, preprečevanje (spolnega) nadlegovanja itd.).	<ul style="list-style-type: none"> — Naš kodeks ravnanja najdete tukaj (vstavite povezavo do spletnega mesta). — Našo politiko preprečevanja (spolnega) nadlegovanja najdete tukaj (vstavite povezavo do spletnega mesta). — Našo strategijo za dobro počutje osebja najdete tukaj (vstavite povezavo do spletnega mesta). <p>Če dokumenti niso na voljo po spletu, vstavite kontaktne podatke osebe, pri kateri jih je mogoče dobiti v papirnati obliki.</p>
Kot vaš delodajalec imamo ključno vlogo pri tem, da ste varni in da lahko svoje delo opravljate korektno. Tudi sami ste odgovorni, da skrbite zase.	<p>Skrb zase je pomembna. Z rednim izvajanjem naslednjih dejavnosti lahko poskrbite, da ostanete zdravi:</p> <ul style="list-style-type: none"> — redno se sprehajajte, ukvarjajte se z jogo ali drugimi športi, zdravo se prehranjujte, ne uživajte sladkanih pijač, preveč alkohola ali drugih opojnih snovi (npr. nikotin); — enkrat na leto se naročite na zdravniški pregled.
Aktivno sodelujte pri dejavnostih, ki jih ponujamo, in dajte konstruktivne povratne informacije o tem, katere vam ustrezajo, katere ne in zakaj.	<p>Trenutno ponujamo:</p> <ul style="list-style-type: none"> — izobraževalno supervizijo (navedite, kdaj je na voljo); — individualno svetovanje na zahtevo (obrnite se na XX); — mesečne sestanke tima. <p>Predloge ali povratne informacije lahko sporočite na ta e-naslov: XX</p>

(B) PREDLOGI ZA OBRAVNAVANJE POSEBNE TEME NA PRIMERU IZGORELOSTI

Priporočamo oblikovanje preprostih informativnih sklopov, ki na nezapleten in jednat način obravnavajo glavne skrbi osebja. Ti informativni sklopi vsebujejo najmanj naslednje.

- **O čem** govorimo (opredelitev)?
- **Kako** prepoznamo problem (razlaga problema in navedba vzrokov zanj)?
- **Kaj** je treba storiti/se lahko stori (akcijski načrt, ki zajema predloge za preprečevanje in odzivanje)?

Ti informativni sklopi se lahko posredujejo med drugim v teh oblikah:

- natisnjeni letaki in razglednice;
 - namenska rubrika na spletišču organa;
 - posredovanje raznih informativnih sklopov v okviru komunikacijske strategije.
- **Primer 1:** V 1. četrletju je poudarek na stresu in vsak mesec se sporočilo na to temo pošlje vsemu osebju po e-pošti. V 2. četrletju je poudarek na komunikaciji. V 3. četrletju je poudarek na spoštljivi in pregledni komunikaciji. V 4. četrletju je poudarek na potrebi po dobrem vodstvu.
 - **Primer 2:** Posamezen mesec se nameni poudarjanju pomembnosti dobrega počutja pri delu in glede na določene glavne prednostne naloge se ponudi usposabljanje, pošiljajo sporočila in organizirajo informativni sestanki.

PRIMER: INFORMATIVNI SKLOP O IZGORELOSTI

Kaj je izgorelost?

Izgorelost označuje posameznikov psihološki odziv na kronične stresorje pri delu. Čeprav se ne šteje za bolezen, lahko vpliva na splošno zdravje in utegne potrebovati zdravniško obravnavo. Izgorelost se pojmuje tudi kot kriza v odnosu do dela na splošno ⁽⁷⁹⁾.

Kateri so opozorilni znaki izgorelosti?

- **Telesni znaki.** Izčrpanost (utrujenost in pomanjkanje energije), izguba teka in/ali spremembe spalnega vzorca.
- **Čustveni znaki.** Cinizem, negativno gledanje na prihodnost in izguba motivacije, vključno s pomanjkanjem empatije.
- **Intelektualni znaki.** Upad poklicne uspešnosti ter nezmožnost proaktivnega ukrepanja ali sprejemanja potrebnih odločitev.
- **Vedenjski znaki.** Uporaba negativnih mehanizmov za spoprijemanje, kot so pretirano uživanje hrane, preskakovanje obrokov, povečano uživanje alkohola in zamujanje v službo.

Kaj so vzroki izgorelosti?

Izgorelost je pretežno posledica kroničnega poklicnega stresa. Ta vključuje delovno preobremenitev in izjemen pritisk, izgubo nadzora nad roki, slabo socialno podporo in negotovost prihodnjega poklicnega razvoja.

Kako preprečiti in obravnavati izgorelost?

- **Razmislek.** Kaj so glavni vzroki stresa, ki ga trenutno doživljate?
- **Proučitev.** Kako se v splošnem spopadam s stresom?
- **Zamenjava.** Katere negativne mehanizme za spoprijemanje uporabljam? Ali jih je mogoče zamenjati s pozitivnimi ukrepi? Če je tako, s katerimi?

Podpora. Glede na zgoraj navedeno, ali se moram obrniti na nekoga za podporo? To je lahko notranja ali zunanja oseba. Če je odgovor pritrdilen, se obrnite na XX.

(79) Za razlago pojma glejte Prilogo 1 „Opredelitev pojmov“.

PRILOGA 6. PREDLOGA ZA PREGLEDNICO ZA ZAPOSLOVNI RAZGOVOR

Spodaj je nekaj primerov vprašanj glede obvladovanja stresa in skrbi zase, ki se lahko vstavijo v obstoječo razpredelnico za razgovor.

Vloga: vpišite položaj

Kandidat:

Predstavitev

- Predstavite člane komisije.
- Kandidatu se zahvalite za prijavo. Orišite namen te faze izbirnega postopka.
- Kandidatu razložite, da bo razgovor trajal približno 1 uro in da bo lahko na koncu postavil vprašanja.

VPRAŠANJA ZA RAZGOVOR	KLJUČNI KAZALNIKI	OCENA ODGOVOROV KANDIDATA GLEDE NA KAZALNIKE (OZNAČITE, ALI SO V CELOTI DOSEŽENI (10 TOČK), DELNO DOSEŽENI (5 TOČK) ALI NISO DOSEŽENI (0 TOČK))
Ključno področje 1: motivacija		
<p>Ali nam lahko poveste, kaj vas je motiviralo, da ste se prijavi za to delovno mesto?</p> <p>Po čem se bo ta vloga razlikovala od tega, kar ste počeli prej, in kako se boste pripravili za to spremembo?</p> <p>Kakšni so vaši karierni načrti za naslednjih 5 let?</p>	<p>Primeri kazalnikov</p> <ul style="list-style-type: none"> — Izkaže dobro razumevanje obsega vloge in zmore prepoznati osebne izzive, ki jih ta prinaša. — Pojasni, kaj ga motivira za delovno mesto. — Želi delati na področju azila/migracij. — Ima izkušnje z razvijanjem programov. — Razvija in spodbuja nove in inovativne rešitve. 	<p>Pripomba:</p> <p>Končni rezultat:</p>
Ključno področje 2: delovna etika in naravnost na rezultate (povezane vrednote: prevzemanje odgovornosti, ustvarjalnost in integriteta) (razkrije, kako se kandidat loteva dilem in rešuje težave, ter kaže njegovo sposobnost samokritike in učenja iz izkušenj)		
<p>Navedite nekaj primerov, kako ste dokazali svojo delovno etiko, in nekaj primerov ravnanja, usmerjenega v rezultate. Ti primeri naj bi pokazali, kakšen učinek sta imela vaša delovna etika in v rezultate usmerjeno ravnanje na vaše sodelavce in/ali osebje, ki ste mu bili neposredno nadrejeni.</p>	<p>Primeri kazalnikov</p> <ul style="list-style-type: none"> — Prevzema odgovornost za doseganje rezultatov. — Prevzema odgovornost za izpolnjevanje svojih dolžnosti, daje potrebno podporo za razvoj, da se izboljša uspešnost, in uporablja primerne ukrepe, kadar rezultati niso doseženi. — Vključuje in motivira druge. — Omeni pomembnost utrjevanja tima. — Omeni pomembnost rednega komuniciranja s člani tima in dajanja konstruktivnih individualnih povratnih informacij. — Ceni raznolikost; v njej vidi vir konkurenčne prednosti. 	<p>Pripomba:</p> <p>Končni rezultat:</p>

VPRAŠANJA ZA RAZGOVOR	KLJUČNI KAZALNIKI	OCENA ODGOVOROV KANDIDATA GLEDE NA KAZALNIKE (OZNAČITE, ALI SO V CELOTI DOSEŽENI (10 TOČK), DELNO DOSEŽENI (5 TOČK) ALI NISO DOSEŽENI (0 TOČK))
Ključno področje 3: obvladovanje stresa in skrb zase		
<p>Na delovnem mestu, za katero ste se prijavi, boste morali dosegati rezultate v roku ter z visoko stopnjo kakovosti in natančnosti. Kaj menite o tem in kakšne so vaše izkušnje z doseganjem produkcijskih ciljev s kratkimi roki, ko je morda treba hkrati obravnavati konkurenčne prednostne naloge?</p>	<p>Primeri kazalnikov</p> <ul style="list-style-type: none"> — Skupaj s člani tima se šteje za odgovornega za doseganje rezultatov. — Omeni ustrezno načrtovanje. — Omeni prenašanje nalog na druge in določanje prednostnih nalog. — Če nima dovolj znanja o zadevi, prosi za dodatno razvojno usposabljanje. — Po potrebi je pripravljen delati nadure, vendar ne redno (usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja). 	<p>Pripomba: Končni rezultat:</p>
<p>Navedite primer, ko ste morali opraviti zahtevno nalogo in/ali se ukvarjati s sodelavcem, ki po vašem mnenju ni bil ravno pripravljen pomagati, in kako ste rešili to zadrego.</p>	<p>Primeri kazalnikov</p> <ul style="list-style-type: none"> — Pomembnost tima — Pravočasna in primerna prošnja za dodatno strokovno mnenje — Sodelovalen pristop k načrtovanju zadevne naloge — Sposobnost dajanja jasnih navodil — Zgodnja seznanitev članov osebja za preprečitev nesporazumov glede nalog in rokov 	<p>Pripomba: Končni rezultat:</p>
<p>Kaj običajno naredite, ko ste preobremenjeni ali v stresu? Navedite področja, ki jih po svojem mnenju dobro obvladate, in tista, na katerih bi morda lahko izboljšali svoj pristop.</p>	<p>Primeri kazalnikov</p> <ul style="list-style-type: none"> — Postavlja primerne meje nasproti sodelavcev. — Realistično načrtovanje — Zdrav življenjski slog (npr. redna telesna dejavnost) — Skrbi za usklajenost poklicnega in zasebnega življenja. — Ni mu nerodno prositi za pomoč. 	<p>Pripomba: Končni rezultat:</p>
<p>Predstavljajte si, da vstopite v sprejemni objekt (za uradnike za sprejem) ali sobo za pogovore s prosilci (za uradnike, ki vodijo primere), pa vam pride naproti prosilec z britvijo v roki in vam reče, da se bo ubil, če njegovi prošnji ne boste ugodili. To je zelo težaven primer, vendar poskušajte predlagati, kaj bi po vašem mnenju lahko storili ali morali storiti, da situacijo umirite.</p>	<p>Primeri odgovorov</p> <ul style="list-style-type: none"> — Navadno bi se že prej dobro seznanil z informacijami o obvladovanju kritičnih incidentov, ki bi mi jih dal delodajalec, in o tem, kaj moram storiti in česa ne smem, ter bi poznal standardne operativne postopke za take primere. — Poskušal bi ohraniti miren glas. — Trudil bi se, da ne bi paničaril, in bi govoril mirno ter pazil, da bi bil na varni razdalji od prosilca. — Ne bi se obrnil stran od prosilca in bi ga gledal v oči. — Povedal bi mu, da slišim, da je zelo vznemirjen in prestrašen, in da bi ga rad bolje razumel. Rekel bi, da bi se za to morala uvesti in si vzeti čas in da naj britev pospravi. — Vprašal bi, ali želi kozarec vode. To bi lahko bila priložnost, da prosim za pomoč. 	<p>Pripomba: Končni rezultat:</p>

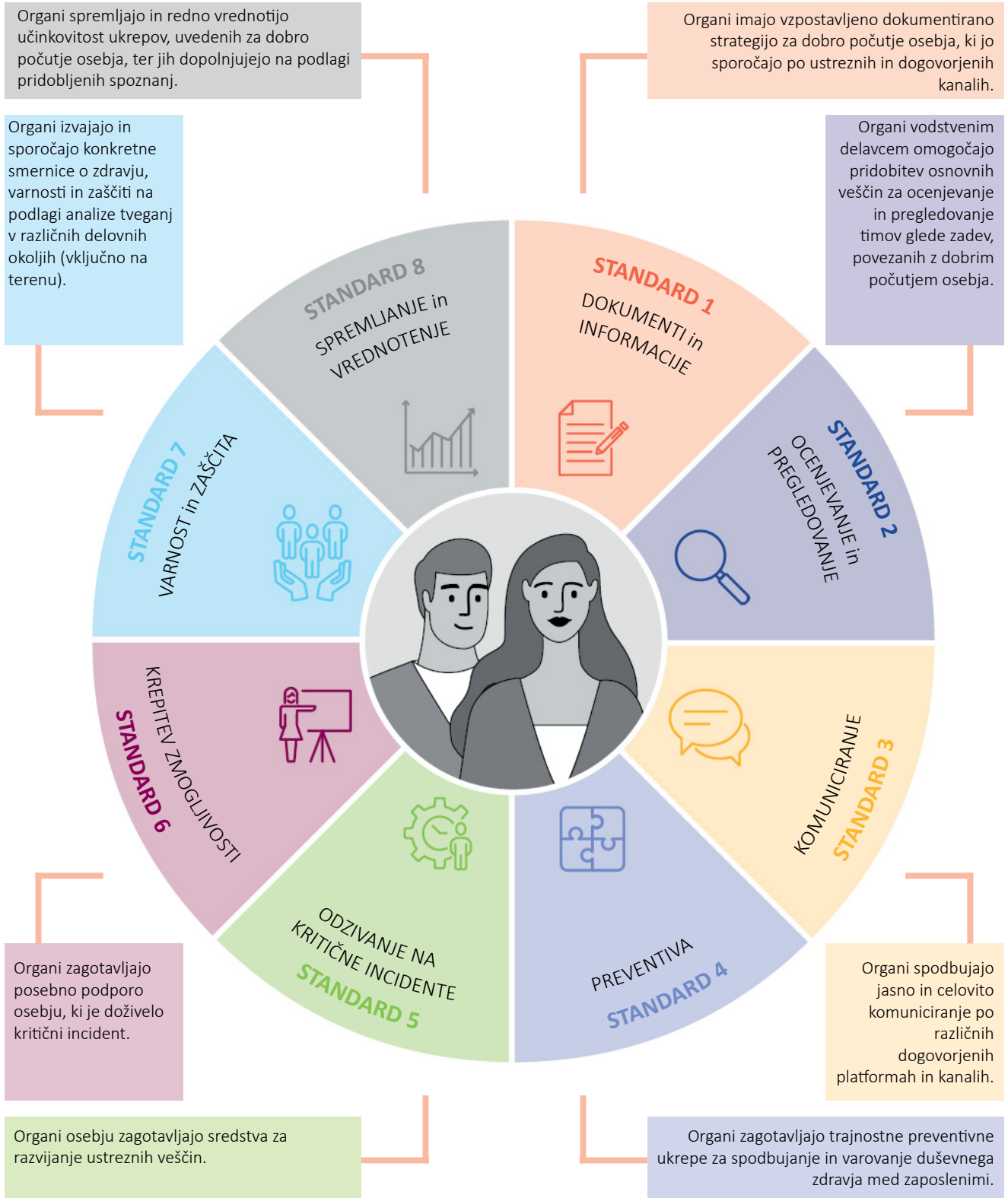
VPRAŠANJA ZA RAZGOVOR	KLJUČNI KAZALNIKI	OCENA ODGOVOROV KANDIDATA GLEDE NA KAZALNIKE (OZNAČITE, ALI SO V CELOTI DOSEŽENI (10 TOČK), DELNO DOSEŽENI (5 TOČK) ALI NISO DOSEŽENI (0 TOČK))
Ključno področje 4: kodeks ravnanja		
Član osebja vas (vodjo sprejemnega centra) obvesti, da drugega člana osebja sumi zlorabe mlade osebe, saj to osebo redno vodi v svojo pisarno in vsakič zapre vrata. Kako bi ukrepali in koga bi vpletli?	Primeri kazalnikov — Zavedanje, da je to resna obtožba, ki jo je treba nemudoma raziskati z uporabo notranjih/ustreznih kanalov za poročanje. — Politika netoleriranja spolne zlorabe/nadlegovanja (ki se nanaša tudi na upravičence do mednarodne zaščite ali prosilce zanjo)	Pripomba: Končni rezultat:
Skupna ocena		

Zaključek

- Kandidata vprašajte, ali ima kakšna vprašanja.
- Pojasnite faze izbirnega postopka in kdaj lahko pričakuje odgovor o izidu.
- Potrdite razpoložljivost za nastop dela, če se mu delovno mesto ponudi.
- Preverite podrobnosti in primernost priporočnikov, ki jih bo treba poklicati ali jim pisati pred potrditvijo ponudbe.
- Preverite, ali kandidat ugovarja vpogledu v kazenske evidence.

Druga ključna področja, ki naj se vključijo glede na profil delovnega mesta: tehnično znanje (skupaj z veščinami in izkušnjami), sodelovanje (vključno z donatorji; upravljanje lokalnih partnerjev), finance (proračunski cikel), spremljanje in vrednotenje itd.

STANDARDI POČUTJA OSEBJA



STIK Z EU

Osebno

Po vsej Evropski uniji je na stotine centrov Europe Direct. Naslov najbližjega lahko najdete na spletu (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_sl).

Po telefonu ali pisno

Europe Direct je služba, ki odgovarja na vaša vprašanja o Evropski uniji. Nanjo se lahko obrnete:

- s klicem na brezplačno telefonsko številko: 00 800 6 7 8 9 10 11 (nekateri ponudniki lahko klic zaračunajo),
- s klicem na navadno telefonsko številko: +32 22999696,
- z uporabo obrazca: european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_sl.

ISKANJE INFORMACIJ O EU

Na spletu

Informacije o Evropski uniji v vseh uradnih jezikih EU so na voljo na spletišču Europa (european-union.europa.eu).

Publikacije EU

Publikacije EU si lahko ogledate ali naročite na op.europa.eu/sl/publications. Za več izvodov brezplačnih publikacij se obrnite na Europe Direct ali najbližji dokumentacijski center (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_sl).

Zakonodaja EU in drugi dokumenti

Do pravnih informacij EU, vključno z vso zakonodajo EU od leta 1951 v vseh uradnih jezikovnih različicah, lahko dostopate na spletišču EUR-Lex (eur-lex.europa.eu).

Odprti podatki EU

Na portalu data.europa.eu lahko dostopate do odprtih zbirk podatkov institucij, organov in agencij EU. Zbirke podatkov lahko brezplačno prenesete ter jih ponovno uporabite za komercialne in nekomercialne namene. Na portalu so dostopne tudi številne zbirke podatkov iz evropskih držav.



Urad za publikacije
Evropske unije