



# Praktická príručka starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania

## 2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov

*Súbor praktických  
príručiek úradu EASO*

September 2021





# **Praktická príručka starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania**

## **2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov**

*Súbor praktických  
príručiek úradu EASO*

**September 2021**

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



Rukopis bol dokončený v auguste 2021

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

Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-592-1	doi:10.2847/54608	BZ-02-21-923-SK-C
PDF	ISBN 978-92-9487-633-1	doi:10.2847/609811	BZ-02-21-923-SK-N

© Európsky podporný úrad pre azyl, 2021.

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

# POĎAKOVANIE

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

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

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

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

# O PRÍRUČKE

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

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

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

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

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

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

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

# OBSAH

PodĎakovanie	3
O príruĎke	4
Skratky	7
Základné informácie	8
<b>1. ÚVOD</b>	<b>10</b>
1.1. Hlavné cieľové skupiny tejto praktickej príruĎky	14
1.2. Ako používať túto praktickú príruĎku	14
<b>2. NÁSTROJE NA POSUDZOVANIE</b>	<b>18</b>
2.1. Predbežné preverovanie v oblasti starostlivosti o zamestnancov	20
2.2. Pološtruktúrované individuálne stretnutia	21
2.3. Diskusie v osobitných skupinách	22
2.4. Prieskum kvality zamestnania	23
2.5. Sebahodnotenie: test vyhorenia	24
<b>3. PODPORNÉ INTERVENČIE POSKYTOVANÉ VEDÚCIMI PRACOVNÍKMI A KOLEGAMI</b>	<b>26</b>
3.1. Intervízia	27
3.2. Budovanie tímu	33
3.3. Cielené podporné intervencie spojené s kritickými incidentmi	37
<b>4. PODPORNÉ INTERVENČIE POSKYTOVANÉ INTERNÝMI A EXTERNÝMI ŠPECIALISTAMI</b>	<b>46</b>
4.1. Psychosociálne skupinové stretnutia a kouĎing	48
4.2. Individuálne poradenské stretnutia	48
4.3. Supervízia v oblasti vzdelávania	49
4.4. Mediácia	50
<b>5. STAROSTLIVOSŤ O SEBA</b>	<b>52</b>
5.1. Ako vypracovať plán starostlivosti o seba samého	55
5.2. Ako si stanoviť zdravé hranice	57
<b>6. INTERVENČIE ZAMERANÉ NA BUDOVANIE KAPACÍT</b>	<b>58</b>
6.1. Prínosy investovania do kapacity zamestnancov	60
6.2. Budovanie kapacít so zameraním na starostlivosť o zamestnancov	61
<b>PRÍLOHY</b>	<b>68</b>
Príloha 1. Vymedzenie pojmov	69
Príloha 2. Vzor tabuľky pre náborový pohovor	72
Príloha 3. Pološtruktúrované vstupné kontroly alebo individuálne stretnutia	75
Príloha 4. Príklady prieskumu kvality nasadenia/zamestnania	77
Príloha 5. Sebahodnotenie: test vyhorenia	82
Príloha 6. Metódy intervízie	84
Príloha 7. Činnosti na budovanie tímov podľa fáz	94
Príloha 8. Kontrolný zoznam v prípade kritických incidentov	108
Príloha 9. Poskytovanie internej podpory v prípade kritických incidentov	114
Príloha 10. Vzor oznámenia o kritickom incidente	123
Príloha 11. Nástroj reflexie po výskyte kritického incidentu	125
Príloha 12. Stanovenie hraníc a techniky ukotvenia po kritickom incidente	126
Príloha 13. Plán starostlivosti o seba samého	128
Príloha 14. Vzorový program odbornej prípravy so zameraním na starostlivosť o zamestnancov	129
Príloha 15. Diskusia v osobitných skupinách	136



# SKRATKY

<b>COA</b>	Ústredná agentúra pre prijímanie žiadateľov o azyl
<b>DJI</b>	Dienst Justitiële Inrichtingen (Agentúra väzenských inštitúcií)
<b>DOS</b>	diskusia v osobitných skupinách
<b>DT &amp; V</b>	Dienst Terugkeer en Vertrek (Úrad pre repatriáciu a odchod)
<b>EASO</b>	Európsky podporný úrad pre azyl
<b>EÚ</b>	Európska únia
<b>EU-OSHA</b>	Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci
<b>Fedasil</b>	Federálna agentúra pre prijímanie žiadateľov o azyl
<b>HR</b>	ľudské zdroje
<b>IND</b>	Immigratie- en Naturalisatiedienst (Úrad pre prisťahovalectvo a naturalizáciu)
<b>JCvSZ</b>	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Justičné stredisko pre somatickú starostlivosť)
<b>KCT</b>	<i>ketenbreed calamiteitenteam</i> (tím na riešenie incidentov v rámci celej organizácie)
<b>krajiny EÚ+</b>	členské štáty Európskej únie a pridružené krajiny
<b>NSZ</b>	norma starostlivosti o zamestnancov
<b>SOP</b>	stály operačný postup

# ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE

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

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

- 
- (1) Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention* (Vnímavosť a spokojnosť: Duševné zdravie a pracovníci v oblasti humanitárnej pomoci – posun dôrazu z liečby na prevenciu), Action Against Hunger, Londýn, 2015; *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice* (Zvládanie stresu u humanitárnych pracovníkov – usmernenia o osvedčených postupoch), Antares Foundation, 2012.
- (2) Na prieskume sa zúčastnilo celkom 23 krajín, z ktorých 21 bolo členských štátov EÚ. Príspevky boli zaslané aj z Nórska a Srbska. Prieskumu sa zúčastnilo spolu 89 osôb. Zamestnanci v prvej línii uviedli ako hlavné činitele stresu každodenné vystavenie traumatickému obsahu, vysoké pracovné zaťaženie a nízke mzdy. Vedúci pracovníci na druhej strane ako hlavné príčiny stresu uvádzali okrem iného vysokú mieru byrokracie, chýbajúcu štruktúru v práci a neisté pracovné miesta. Zo zistení vyplýva, že účastníci zaznamenali zmeny v tom, ako sa cítia, správajú a ako konajú, a to v práci aj v súkromnom živote.

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

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

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

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



# 1. ÚVOD

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

Na účely tejto praktickej príručky sa tieto rizikové faktory môžu zaradiť do **dvoch** hlavných kategórií <sup>(3)</sup>.

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

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

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



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

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

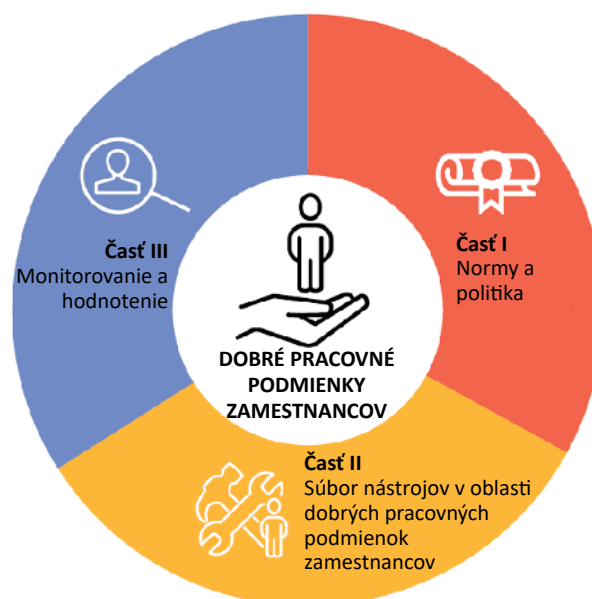
(5) Mezomo, D. S. a de Oliveira, T. S., Stress prevention and management program for public security professionals (Program prevencie a riadenia stresu pre odborníkov v oblasti verejnej bezpečnosti), Rossi, A. M., Meurs, J. A. a Perrewé P. L. (vyd), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal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

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

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

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

### OBRÁZOK 1. Celostný prístup k starostlivosti o zamestnancov



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

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

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

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

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

## 1.1. HLAVNÉ CIEĽOVÉ SKUPINY TEJTO PRAKTICKEJ PRÍRUČKY

Táto časť je určená **všetkým zamestnancom pracujúcim v oblasti azylu a prijímania**, od zamestnancov v prvej línii, ktorí sa priamo zúčastňujú na práci so žiadateľmi, po vrcholový manažment. Obsah tejto časti môže byť relevantný aj pre interných a externých špecialistov, ktorí poskytujú psychosociálnu podporu zamestnancom, s ktorými pracujú, a pre príslušné orgány.

**Hlavné cieľové skupiny, ktorým je určená 2. časť tejto praktickej príručky, sú:**

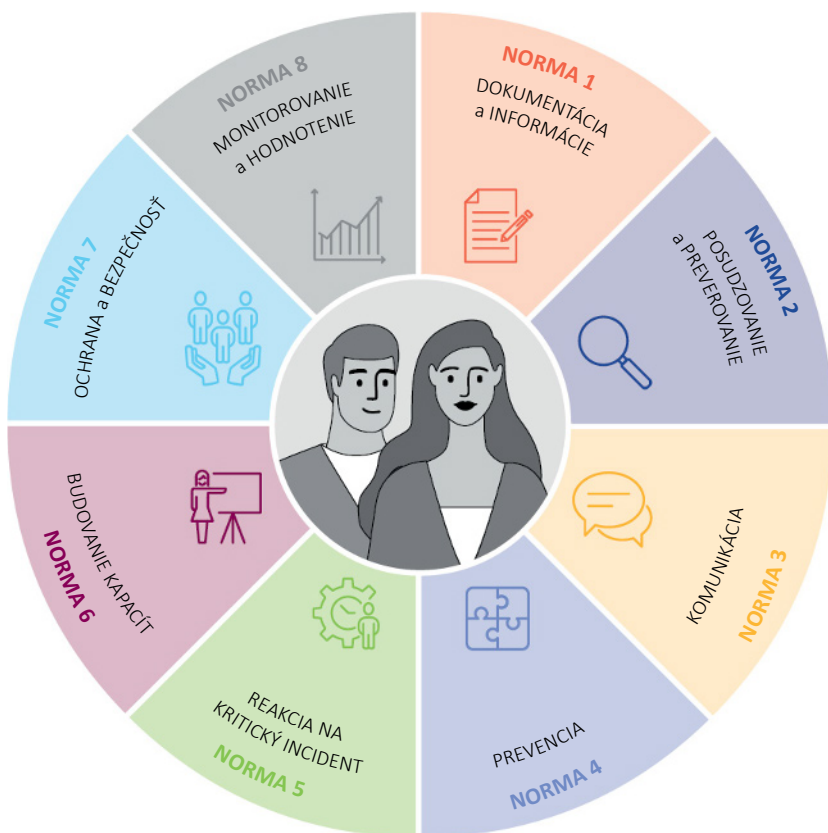
- zamestnanci v prvej línii,
- pracovníci vrcholového a stredného manažmentu, vedúci tímov a koordinátori pôsobiaci v oblasti azylu a prijímania,
- zamestnanci oddelení ľudských zdrojov a bezpečnosti a ochrany,
- interní a externí špecialisti.

Hoci sú navrhované intervencie zamerané na účinnú podporu tímov v prvej línii, v príručke sa všetkým zamestnancom pripomína význam zabezpečenia starostlivosti o seba samého a zodpovednosť, ktorú v tejto súvislosti každý nesie.

## 1.2. AKO POUŽÍVAŤ TÚTO PRAKTICKÚ PRÍRUČKU

Osvedčené postupy, ktoré boli zozbierané a zaradené do tejto časti príručky, nepredstavujú vyčerpávajúci zoznam, ale podrobný opis širokej škály prístupov z krajín EÚ+. Súčasťou týchto osvedčených postupov sú nástroje na podporu zamestnancov na pracovisku. Keď sa tieto nástroje zavedú a budú sa v rámci orgánu ďalej rozvíjať, môže sa nimi zlepšiť komunikácia medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami a medzi kolegami. Môžu tiež slúžiť na predchádzanie úzkosti, stresu a vyhoreniu, pomôcť pri spracovaní emocionálneho vplyvu kritických incidentov, posilniť tímy a zvýšiť účinnosť a efektívnosť pri vykonávaní každodenných úloh. Nástroje sa môžu použiť na poskytovanie podpory všetkým zamestnancom na úrovni tímu alebo na individuálnej úrovni vrátane zamestnancov v prvej línii, vedúcich tímov a vedúcich pracovníkov. Tieto postupy môžu vykonávať vedúci pracovníci, kolegovia, interní alebo externí špecialisti alebo v prípade nástrojov svojpomoci samotní zamestnanci. Výber nástrojov, ktoré sa použijú v rámci konkrétneho orgánu, bude závisieť od pracovného prostredia, potrieb v oblasti starostlivosti o zamestnancov a zdrojov. Vedenie ich môže využívať pravidelne alebo ich môže ponúkať na základe dopytu. Nástroje, intervencie a postupy sú prepojené s normami uvedenými v 1. časti príručky, ktoré sú zobrazené aj na obrázku 2.



**OBRÁZOK 2. Osem noriem starostlivosti o zamestnancov**

Na obrázku 3 sa uvádza úplný prehľad **všetkých osvedčených postupov a nástrojov**, ktoré sa predkladajú v tejto časti príručky, spolu s navrhovanými spôsobmi vykonávania každého z nich.

**OBRÁZOK 3. Prehľad všetkých intervencií**

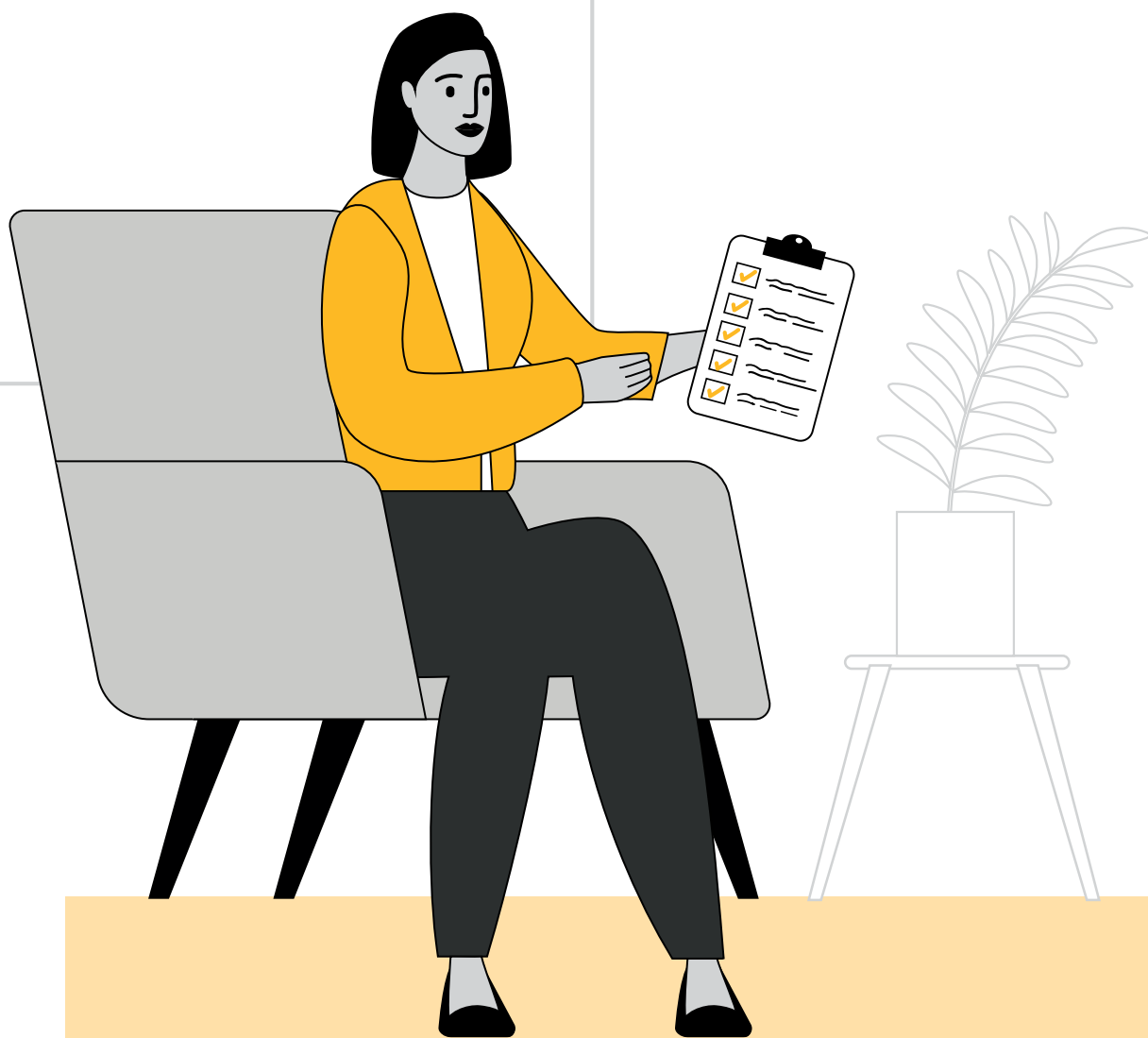
DRUH NÁSTROJA			
Nástroje na posudzovanie používané vedúcimi pracovníkmi	Intervencie poskytované vedúcimi pracovníkmi a kolegami	Intervencie poskytované špecialistami	Nástroje starostlivosti o seba samého používané všetkými zamestnancami
1. otázky na preverovanie 2. pološtruktúrované individuálne stretnutia 3. osobitné skupiny 4. prieskum kvality zamestnania 5. nástroj na sebahodnotenie: test vyhorenia	1. intervízia 2. budovanie tímu 3. riadenie kritických incidentov	1. psychologické skupinové stretnutia a koučing 2. individuálne poradenské stretnutia 3. supervízia v oblasti vzdelávania 4. mediácia	1. vypracovanie plánu starostlivosti o seba samého 2. stanovenie zdravých hraníc
<b>Budovanie kapacít</b> <i>Poskytujú interní alebo externí špecialisti</i>			

Potreba budovať kapacity zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania je aspektom, na ktorý majú orgány prihliadať počas celého pracovného cyklu zamestnancov, a je rozpracovaná v **6. kapitole Intervencie zamerané na budovanie kapacít**.

**Dôležitá poznámka o dôvernosti.** Pri všetkých intervenciách uvedených v tejto príručke je potrebné prihliadať na aspekty týkajúce sa dôvernosti. Nijaký obsah diskusií so zamestnancami by sa nemal oznámiť ani ich kolegom, ani vedeniu bez súhlasu dotknutého zamestnanca. Jedinou výnimkou by bolo, keby sa zistili riziká týkajúce sa možného poškodzovania seba samého alebo spôsobenia ujmy iným, keďže tie sa týkajú bezpečnosti a ochrany všetkých zúčastnených.

A napokon, hoci zamestnávateľ nesie zodpovednosť v prvom rade za svojich zamestnancov, v niektorých prípadoch môže byť potrebné zvážiť aj priamu podporu dotknutým rodinným príslušníkom, napríklad keď bol zamestnanec postihnutý kritickým incidentom s trvalými následkami.

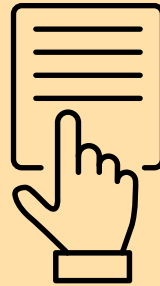




## 2. NÁSTROJE NA POSUDZOVANIE

## TÉMY, KTORÉ SA PREBERAJÚ V TOMTO ODDIELE

- ✓ 2.1. Predbežné preverovanie v oblasti starostlivosti o zamestnancov
- ✓ 2.2. Pološtruktúrované individuálne stretnutia
- ✓ 2.3. Diskusie v osobitných skupinách
- ✓ 2.4. Prieskum kvality zamestnania
- ✓ 2.5. Sebahodnotenie: test vyhorenia



Nástroje, ktoré používajú najmä vedúci pracovníci a zamestnanci oddelenia ľudských zdrojov; nástroje na sebahodnotenie používajú všetci zamestnanci.

V tomto oddiele **sa uvádza päť nástrojov na posudzovanie, ktorých účelom je identifikovať potreby v oblasti spokojnosti zamestnancov** a posúdiť kapacitu na zvládanie stresu u zamestnancov v prvej línii. Toto preverovanie slúži na predchádzanie stresovým reakciám a na uľahčenie včasného zavedenia podporných intervencií na individuálnej úrovni, ako aj na úrovni tímu (7).

Pravidelné **posudzovanie** je užitočné a potrebné na účely merania, monitorovania, hodnotenia, zisťovania a dokumentovania podmienok zamestnancov a zmien u zamestnancov. Poskytuje celkový obraz o potrebách a slabých stránkach zamestnancov počas celého ich pracovného cyklu. Nástroje na posudzovanie pomáhajú vedúcim pracovníkom zachovávať spokojnosť zamestnancov, zároveň však môžu zamestnancom v prvej línii uľahčiť pochopenie ich silných a slabých stránok. Uskutočňuje sa to pomocou spätnej väzby získanej z týchto nástrojov, čo podporuje profesijný aj osobný rast. Navrhované nástroje majú používať najmä vedúci pracovníci, ktorí na ich účinné využívanie potrebujú zručnosti nevyhnutné na identifikovanie fyziologického a psychického zaťaženia. Preto je dôležité prepojiť toto úsilie s oddielom o odporúčaných témach odbornej prípravy, ako sa podrobne uvádza v [prílohe 14 Vzorový program odbornej prípravy so zameraním na starostlivosť o zamestnancov](#).

Treba pripomenúť, že s informáciami, ktoré sa získajú prostredníctvom posudzovania, sa má zaobchádzať prísne dôverne. So zisteniami identifikovanými na úrovni tímu alebo organizácie sa príslušné profesijné skupiny oboznamujú len v potrebnom rozsahu a vždy anonymne.

(7) Posudzovanie spokojnosti zamestnancov sa nemá zamieňať s preskúmaním alebo hodnotením výkonnosti. Účelom je posúdiť potreby zamestnanca, a to aj so zreteľom na jeho profesijný rozvoj.

Začlenením týchto **piatich intervencií** do akčného plánu starostlivosti o zamestnancov budú môcť orgány splniť tieto normy:



**NSZ 2 posudzovanie a preverovanie**



**NSZ 4 prevencia**



**NSZ 8 monitorovanie a hodnotenie**

## 2.1. PREDBEŽNÉ PREVEROVANIE V OBLASTI STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

Len 19 % účastníkov mapovania, ktoré úrad EASO realizoval v roku 2019, uviedlo, že ich zamestnávateľ systematicky preveroval schopnosť zamestnancov reagovať na očakávané stresové faktory pri práci a vyrovnávať sa s nimi (napr. prostredníctvom psychologického posúdenia pred prijatím do zamestnania). Celkovo 52 % účastníkov jasne uviedlo, že pred prijatím do zamestnania sa neuskutočnilo nijaké preverovanie <sup>(8)</sup>.

Preverovanie v oblasti starostlivosti o zamestnancov s ohľadom na riziká vystavenia stresu a schopnosti na ich zvládanie by sa mohlo zaviesť v počiatočných fázach zamestnania. Mohlo by to byť už vo fáze výberu alebo počas uvádzania. Preverovacie otázky zamerané na starostlivosť o zamestnancov sa môžu vložiť do existujúcej **šablóny dotazníka na pohovor** <sup>(9)</sup>, ktorý orgány používajú počas výberových konaní alebo ako súčasť úvodných uvádzacích stretnutí s priamymi nadriadenými. Takáto šablóna už bola zavedená v [1. časti: Normy a politika](#). Ak sa použije neskôr v procese náboru a nástupu do zamestnania, otázky sa môžu mierne upraviť tak, aby lepšie zodpovedali situácii. Predbežné preverovanie v oblasti starostlivosti o zamestnancov by sa mohlo zamerať na otázky týkajúce sa zručností na zvládanie stresu, mechanizmov vyrovnávania sa so stresovou situáciou a úsilia v oblasti starostlivosti o seba samého. Otázky by mohli byť zamerané aj na získanie ďalších poznatkov o motivácii (budúceho) zamestnanca, jeho prístupe k tímovej práci a zručnostiach v oblasti riešenia konfliktov.

Celkový dotazník na výberový pohovor by malo vypracovať oddelenie ľudských zdrojov a príslušné odborné oddelenia. V závislosti od pracovného profilu sa výberový pohovor zameria na vlastnú prezentáciu uchádzača, jeho technické odborné znalosti (vedomosti, zručnosti a skúsenosti), prístup k spolupráci (napr. s darcami alebo vedením miestnych

(8) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Správa o mapovaní iniciatív v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré zaviedli agentúry pôsobiace v oblasti azylu v Európe), 2019, s. 11 (dôverný dokument).

(9) Príklady navrhovaných preverovacích otázok na pohovory pozri v [prílohe 2 Vzor tabuľky pre náborový pohovor](#).

partnerských organizácií), finančné odborné znalosti (rozpočtový cyklus) a schopnosti v oblasti monitorovania a hodnotenia. Začlenením týchto otázok sa môže pohovor alebo uvádzacie stretnutie mierne predĺžiť, odpovede však možno chápať ako základ, ktorý vedúcim pracovníkom umožní účinnejšie monitorovať zamestnanca počas jeho zamestnania/nasadenia <sup>(10)</sup>. Takéto predbežné preverovanie môže okrem toho poskytnúť vedúcim pracovníkom informácie v súvislosti s odporúčaniami týkajúcimi sa odbornej prípravy a úsilím v oblasti budovania tímu, ktoré sa majú realizovať v prípade prichádzajúcich zamestnancov. Je to v prospech dotknutého zamestnanca, ako aj tímu, do ktorého vstupuje.

## 2.2. POLOŠTRUKTÚROVANÉ INDIVIDUÁLNE STRETNUTIA

Pološtruktúrované individuálne stretnutie <sup>(11)</sup> sa nesmie zamieňať so stretnutím na preskúmanie výkonnosti alebo s hodnotením, hoci z hľadiska sprostredkovaných informácií môže dochádzať k určitému prekryvaniu. Zámerom týchto individuálnych kontrol je podporiť zamestnancov, aby sa podelili o niektoré svoje potreby, a umožniť im úspešne vykonávať ich každodenné úlohy. Tieto pravidelné stretnutia navyše poskytujú vedúcim pracovníkom príležitosť včas zistiť, či by zamestnanec mohol potrebovať dodatočnú podporu na zníženie rizika stresu a vyhorenia (v súvislosti s prácou alebo súkromným životom). Včasným zistením takýchto potrieb a poskytnutím príslušnej podpory sa zvyšuje spokojnosť zamestnancov a celková efektivita zamestnancov.

Tieto individuálne kontroly sú pološtruktúrované pohovory, pri ktorých sa vedúci pracovník prísne nedrží formalizovaného zoznamu otázok. Namiesto toho sa dodržiava flexibilný protokol pohovoru doplnený o nadväzujúce otázky s cieľom podporiť dialóg medzi vedúcim pracovníkom a zamestnancom. Týmto formátom sa podporuje obojsmerná komunikácia, ktorá umožňuje komplexnú diskusiu o relevantných témach. Vďaka neformálnemu nastaveniu stretnutia sa zamestnanec môže cítiť pohodlne a rozvíjať svoje názory na určité témy.

Počas týchto stretnutí môžu mať vedúci pracovníci pripravené množstvo otázok mimo dohľadu zamestnanca. Hoci tieto kontrolné stretnutia nemajú vyvolávať dojem situácie na pohovore, ale skôr dojem dialógu, je užitočné mať na pamäti určité otázky na monitorovanie spokojnosti zamestnancov počas dlhšieho obdobia a na pomoc pri zisťovaní potrebnej podpory. Reakcia vo vzťahu k odpovediam na otázky takéhoto pološtruktúrovaného pohovoru môže pomôcť zabrániť tomu, aby zamestnanci začali byť nespokojní alebo v strese. Tieto kontroly sú dôležité počas rôznych fáz zamestnania. Mali by sa vykonávať pri nástupe do zamestnania a počas neho, ako aj vtedy, keď zamestnanci odchádzajú z pridelenej úlohy alebo pozície a ocitnú sa v prechodnom období. Vedúci

(10) Niektorí nasadení experti môžu potrebovať viac pozornosti, ak sú vyslaní mimo rodiny a priateľov v krajine, kde sa hovorí iným jazykom. Pre niektorých to môže byť mimoriadne náročné, a to aj bez ohľadu na náročnosť práce, ktorú majú vykonávať.

(11) Ďalšie usmernenia k pološtruktúrovaným individuálnym stretnutiam pozri v prílohe 3 [Pološtruktúrované vstupné kontroly alebo individuálne stretnutia](#).

pracovníci sa majú podporovať v tom, aby mimo týchto konkrétnych prechodných období organizovali takéto stretnutia podľa možnosti pravidelne.

## CIELE POLOŠTRUKTÚROVANÝCH INDIVIDUÁLNYCH STRETNUTÍ

- Identifikovať základné motivácie zamestnancov všeobecne <sup>(12)</sup>,
- preskúmať skúsenosti/výzvy/ochranné faktory a mechanizmy zvládania, ktoré používali v minulosti,
- pochopiť ich existujúce negatívne a pozitívne mechanizmy zvládania <sup>(13)</sup>, keď sú v strese <sup>(14)</sup>,
- určiť ich súčasné potreby, očakávania a obavy <sup>(15)</sup>.

Spätná väzba získaná počas stretnutia by sa mala zdokumentovať. Ak je potrebná okamžitá špecializovaná následná činnosť, daná osoba by sa mala odoslať k príslušnému internému alebo externému odborníkovi. Ostatné vyjadrené potreby, napríklad potreby v oblasti profesijného rozvoja, by sa mali aj písomne zaznamenať. Tieto potreby sa podľa možnosti zväžia. Takéto stretnutia by sa mali konať štyri- až šesťkrát ročne a mali by trvať približne 30 minút.

**Dôležitá poznámka.** Na vedenie takýchto pohovorov musia byť vedúci pracovníci dostatočne vyškolení, aby rozlišovali medzi hodnotením a kontrolou a aby **neposudzovali**. Vo všeobecnosti a podľa možnosti sa odporúča, aby takéto pohovory viedol len vedúci pracovník, ktorý nezodpovedá za hodnotenie danej osoby, alebo iná tretia strana.

## 2.3. DISKUSIE V OSOBITNÝCH SKUPINÁCH

Diskusia v osobitných skupinách (DOS) je kvalitatívna výskumná metóda, ktorá sa používa v spoločenských vedách. Diskusia v osobitných skupinách je účinný spôsob, ako spojiť ľudí z podobného prostredia alebo s podobnými skúsenosťami, aby diskutovali o konkrétnej téme. Skupinu účastníkov usmerňuje moderátor (alebo facilitátor skupiny), ktorý predkladá témy do diskusie a pomáha skupine, aby medzi sebou viedla živú a prirodzenú diskusiu.

Moderátor kladie široké otázky (v štýle pološtruktúrovaného pohovoru) s cieľom získať odpovede a vyvolať diskusiu medzi účastníkmi.

Diskusiu v osobitných skupinách možno použiť na hlbšie pochopenie problému. Najprv sa môže vykonať prieskum s cieľom identifikovať výzvy, o ktorých sa majú počas diskusie v osobitnej skupine získať podrobné kvalitatívne informácie. Diskusie v osobitných skupinách pomáhajú

(12) Tieto ciele sú vyňaté z interného operačného dokumentu úradu EASO, ktorý vypracovali Panou, A. a Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan* (Grécky plán politiky v oblasti podpory zamestnancov).

(13) Príkladom negatívneho mechanizmu zvládania stresu by mohla byť zvýšená konzumácia alkoholu, zatiaľ čo pozitívnym mechanizmom zvládania by mohol byť dostatočný spánok každú noc.

(14) Uvedomenie si vlastných mechanizmov zvládania je dôležité aj pre vedúcich pracovníkov. Okrem toho, ak vedúci pracovníci poznajú pozitívne alebo uprednostňované mechanizmy zvládania, ktoré používajú zamestnanci, budú môcť v prípade potreby tieto mechanizmy v stresových situáciách rozpoznať.

(15) Vedieť, čo zamestnanci v stresujúcom pracovnom prostredí potrebujú na to, aby zostali zdraví, a poznať dostupné zdroje je dôležité na vyslanie signálu starostlivosti, ako aj na to, aby vedúci pracovníci mohli v prípade potreby včas reagovať.



dosiahnuť hlbšie pochopenie existujúcich vedomostí alebo dopracovať sa v téme k odpovediam na otázky „prečo“ a „ako“. Orgány môžu diskusie v osobitných skupinách využiť na to, aby sa viac dozvedeli o výzvach v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré by sa inak mohli ťažko zistiť.

**Výber facilitátora pre diskusiu v osobitnej skupine.** Dôležitú úlohu v osobitnej skupine zohráva facilitátor. Jeho úlohou nie je len kladenie otázok týkajúcich sa témy, ktorá sa má riešiť (napr. v prípade starostlivosti o zamestnancov spokojnosť s úrovňou dostupných intervencií, oblasti na zlepšenie). Facilitátor zabezpečuje, aby zloženie skupiny zodpovedalo účelu (s prihliadnutím na úlohy/povinnosti účastníkov v dotknutom orgáne, ako aj na rod atď.), a v konečnom dôsledku zodpovedá za výsledok zasadnutia. Ak facilitátor plní svoju úlohu účinne, zmysluplný výsledok je oveľa pravdepodobnejší. Podporovať by sa malo dokumentovanie diskusie, a to v súlade s dohodami o ochrane dôverných informácií. Odporúča sa stanoviť niektoré základné pravidlá týkajúce sa organizácie diskusie v osobitnej skupine a vzájomnej reakcie medzi členmi skupiny. Odporúča sa účasť na základe dobrovoľnosti.

**Dôležitá poznámka.** V závislosti od témy, ktorá sa má riešiť, by vedúci pracovníci alebo vedúci oddelenia **nemali** viesť takúto osobitnú skupinu s ľuďmi, nad ktorými vykonávajú dohľad<sup>(16)</sup>. Pre zúčastnených bude zložitejšie vyjadriť úprimný názor; zamestnanci sa môžu cítiť nepohodlne a môžu sa snažiť vyhovieť nadriadenému zamestnancovi tým, že povedia to, čo chce podľa nich facilitátor počuť. Dobrými facilitátormi môžu byť zástupcovia oddelenia ľudských zdrojov, ako aj skúsení externí špecialisti. Každá vybraná osoba musí zostať neutrálna a musí mať zručnosti na to, aby udržala stanovené smerovanie diskusie, predišla tomu, aby sa konverzácia zmenila na všeobecné sťažovanie, a zabránila neinšpiratívne stretnutiu, na ktorom sa zväčša mlčí. Treba tiež poznamenať, že v niektorých prípadoch môže byť potrebná samostatná následná činnosť s konkrétnym jednotlivcom (napr. ak niekto uvádza zvýšenú mieru stresu pri práci, potreby v oblasti budovania kapacít alebo iné výzvy).

**Aspekty dôvernosti.** Výsledok diskusie sa zhrnie a poskytne vedeniu tak, aby nebolo možné identifikovať jednotlivých zamestnancov. Kľúčové otázky a navrhované odporúčania sa zostavia tak, aby boli možné jednoduché a priame následné opatrenia zo strany vrcholového manažmentu.

## 2.4. PRIESKUM KVALITY ZAMESTNANIA

Približne tretina (36 %) respondentov sa domnievala, že súčasné služby týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov, ktoré ponúka ich agentúra, sú v súlade s potrebami zamestnancov pracujúcich priamo so žiadateľmi o medzinárodnú ochranu a s osobami, ktorým sa poskytla medzinárodná ochrana<sup>(17)</sup>.

(16) Society for Human Resource Management, *How to conduct an employee focus group* (Ako viesť osobitnú skupinu v prípade zamestnancov).

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

Hlavným cieľom tejto intervencie je zmerať, ako sa za určité obdobie zmenili pracovný život a pracovná skúsenosť. Prieskum kvality zamestnania <sup>(18)</sup> pomáha stanoviť referenčné hodnoty, ktoré sa môžu použiť v budúcnosti. Prostredníctvom týchto dotazníkov možno identifikovať a zdokumentovať ďalšie potreby a nedostatky v starostlivosti o zamestnancov s cieľom prijať ďalšie opatrenia a mať aktuálny prehľad, pokiaľ ide o spokojnosť zamestnancov. Medzi druhotné ciele patrí meranie vzťahu medzi charakteristikami pracovného miesta/organizácie a zdravím a bezpečnosťou zamestnancov a určenie cieľov preventívnych intervencií. Dôležité je aj posúdenie psychicko-emocionálneho stavu a spokojnosti zamestnancov, preskúmanie dynamiky tímu a identifikovanie existujúcich a vznikajúcich výziev a stresových faktorov. Otázky majú vo všeobecnosti kvalitatívny charakter a niektoré z predmetných tém sa môžu riešiť v ktorejkoľvek fáze nasadenia. Oddelenie ľudských zdrojov môže anonymizované výsledky použiť na pochopenie kľúčových tém, ktorými sa treba zaoberať, a na určenie opatrení na ich riešenie.

#### **Prieskum by mohol zahŕňať tieto kategórie:**

- vnímanie zamestnancov – pracovné zaťaženie, využitie zručností, účasť, profesijný rozvoj, opakovanie úloh, primeranosť zdrojov, témy týkajúce sa odmeňovania/uznania/povýšenia, správanie dohľadu, trvanie zamestnania, potreby a možnosti v oblasti odbornej prípravy, prepúšťanie, tímová práca, jasnosť pozícií a konfliktné pozície, stav zamestnanosti, bezpečnosť a zdravie, spravodlivosť, zvládanie stresu a fyzická námaha,
- pracovná kultúra/klíma – zdravie a bezpečnosť, diskriminácia, obťažovanie, rešpekt, dôvera,
- výsledky v oblasti zdravia – fyzické zdravie, duševné zdravie, úrazy, problémy so spánkom,
- iné – vrátane výkonnosti, celkovej spokojnosti s pracovným miestom, úmyslu odísť, pracovnej angažovanosti, nadčasov, flexibility v práci.

Dlhé prieskumy majú nevýhody, preto sa odporúčajú kratšie a cielenejšie prieskumy. V prípade potreby sa môžu doplniť podrobnejšie moduly o konkrétnych témach. Pravidelne vykonávaný prieskum kvality zamestnania umožňuje zamestnancom ľudských zdrojov a vrcholovému manažmentu monitorovať pokrok dosiahnutý vo vzťahu k spokojnosti zamestnancov a úspešnosť akýchkoľvek zavedených opatrení.

## **2.5. SEBAHODNOTENIE: TEST VYHORENIA**

Niekedy môžeme mať pocit, že už nejaký čas niečo nie je v poriadku, nevieme však určiť príčinu. Ak si všimnete, že sa cítite unavenejší než zvyčajne, a cítite sa tak už nejaký čas, že sa ťažko sústredíte, že ste menej motivovaný/á ako v minulosti alebo vôbec nemáte motiváciu pracovať, alebo že ste začali robiť chyby, možno je vhodný čas na sebahodnotenie alebo test, aby ste zistili, či vám hrozí vyhorenie <sup>(19)</sup>. Vyhorenie sa

(18) Pozri napríklad prílohu 4 Príklady prieskumu kvality nasadenia/zamestnania.

(19) Príklady pozri v prílohe 5 Sebahodnotenie: test vyhorenia.

neobjaví zo dňa na deň; je to pomalý proces. Vyhorenie sa môže najprv prejavíť takými príznakmi ako horšie znášanie frustrácie alebo zvýšená podráždenosť<sup>(20)</sup>.

Vyhorenie<sup>(21)</sup> sa často začína fázou **mimoriadneho nadšenia** do práce a stanovením nereálnych cieľov. Zamestnanec cíti odhodlanie a nedokáže prestať. Po tejto fáze zvyčajne nasleduje moment **stagnácie a pesimizmu**, keď si osoba uvedomí, že počiatočné očakávania a ciele nie je možné dosiahnuť. Ďalšia fáza sa vyznačuje **frustráciou a sociálnym stiahnutím sa**. Táto tretia fáza môže byť spojená s pocitmi nekompetentnosti, neschopnosti dosahovať výkon, negativizmu a podobne. V poslednej fáze môže zamestnanec zažívať **apatiu a stratu dôvery** vo svoju odbornosť. Táto posledná fáza môže byť sprevádzaná príznakmi depresie, ako aj malými nehodami, pocitom nedostatočného fyzického zdravia a zvýšenou mierou práceneschopnosti.

Vyhorenie je syndróm, ktorého príznaky zahŕňajú vyčerpanosť, cynizmus a zníženú efektívnosť v práci; úzko súvisí s pracovným prostredím. Vyčerpanosť pozostáva z únavy a vyčerpania emocionálnych a fyzických zdrojov<sup>(22)</sup>. Keď sa prišlo na fenomén vyhorenia, výskumní pracovníci sa sústredili na jeho ďalšie vymedzenie, vytvorenie nástrojov merania na zachytenie jeho zložitosti a skúmanie rôznych príčin a následkov. Výskum sa posunul od deskriptívneho modelu vyhorenia k dôrazu na intervenciu a prevenciu<sup>(23)</sup>. Treba pripomenúť, že okrem testu vyhorenia, ktorý sa uvádza ako príklad v tejto príručke, existuje viacero online **nástrojov na sebahodnotenie**, ktoré majú jednotlivci k dispozícii na monitorovanie vlastnej úrovne stresu. Tieto nástroje môžu viesť k uvedomeniu, a tým znížiť riziko skutočného vyhorenia.

Orgány môžu podporiť využívanie týchto nástrojov na sebahodnotenie organizovaním online informačných podujatí pod vedením interného alebo externého špecialistu. Na týchto cieľových podujatiach sa môže uviesť a prediskutovať súbor nástrojov na sebahodnotenie, aby sa zabezpečilo, že zamestnanci budú vedieť tieto nástroje používať a budú schopní analyzovať ich výsledky. Dôležité je, aby špecialista na takomto informačnom podujatí okrem vysvetlenia spôsobu fungovania týchto nástrojov informoval zamestnancov o tom, kedy, kde a ako môže dotknutý orgán poskytnúť odbornú podporu.

Agentúra EU-OSHA napokon ponúka jednoduchého elektronického sprievodcu stresom<sup>(24)</sup>, v ktorom sa uvádza určitý základný prehľad tejto témy s prihliadnutím na rodové aspekty.

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

(21) Ďalšie informácie o téme vyhorenia pozri v publikácii Finlay, L., *Burnout* (Vyhorenie), Headington Institute, 2017.

(22) Maslach, C. a Leiter, M. P., *Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry* (Pochopenie skúsenosti vyhorenia: najnovší výskum a jeho dôsledky pre oblasť psychiatrie), *World Psychiatry*, zv. 15, č. 2, 2016, s. 103 – 111.

(23) Viac informácií o tejto téme pozri v štúdiu nadácie Eurofound s názvom *Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU* (Vyhorenie na pracovisku: preskúmanie údajov a politických reakcií v EÚ), Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, Luxemburg, 2018.

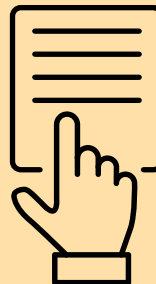
(24) Agentúra EU-OSHA, *Elektronické usmernenie na riadenie stresu a psychosociálnych rizík*, 2021.



### **3. PODPORNÉ INTERVENCIE POSKYTOVANÉ VEDÚCIMI PRACOVNÍKMI A KOLEGAMI**

## TÉMY, KTORÉ SA PREBERAJÚ V TOMTO ODDIELE

- ✓ 3.1. Intervízia
- ✓ 3.2. Budovanie tímu
- ✓ 3.3. Cielené podporné intervencie spojené s kritickými incidentmi



Nástroje, ktoré používajú vedúci pracovníci a interní alebo externí špecialisti.

V tomto oddiele sa uvádzajú **tri intervencie, ktoré sú už v niektorých krajinách EÚ+ etablované**. Týmto intervenciami sa zlepšuje komunikácia a interakcia medzi vedúcimi pracovníkmi a ich zamestnancami, ako aj medzi kolegami a v rámci tímov, pričom pomáhajú budovať konštruktívnu tímovú dynamiku na posilnenie tímov. Zároveň sa nimi môže zvýšiť účinnosť a efektívnosť vo vykonávaní každodenných úloh zamestnancov v prvej línii. Tieto intervencie sú silným prostriedkom na budovanie súdržnosti a pocitu spolupatričnosti zamestnancov na pracovisku a môžu sa nimi posilniť aj pocity motivácie a uspokojenia, ktoré sú kľúčové na zachovanie spokojnosti zamestnancov. Väčšina zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu je vysoko motivovaná. Preto je dôležité podporovať ich odhodlanie.

Vykonávaním týchto **troch intervencií** v rámci akčného plánu starostlivosti o zamestnancov budú môcť orgány splniť tieto normy:



**NSZ 3 komunikácia**



**NSZ 4 prevencia**



**NSZ 5 reakcia na kritické incidenty**



**NSZ 7 bezpečnosť a ochrana**

## 3.1. INTERVÍZIA

Intervízia <sup>(25)</sup> je forma rozvoja vedomostí v malej skupine odborníkov, vedúcich pracovníkov alebo iných zamestnancov, ktorí majú spoločnú výzvu alebo spoločný problém <sup>(26)</sup>. Hlavnou črtou je vzájomná podpora a konzultácie medzi rovnými. Pre

(25) Podrobnejšie informácie o tom, ako začleniť intervíziu v rámci vášho orgánu, pozri v metóde desiatich krokov v prílohe 6 *Metódy intervízie*.

(26) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Správa o mapovaní iniciatív v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré zaviedli agentúry pôsobiace v oblasti azylu v Európe), 2019 (dôverný dokument). Vymedzenie pojmu „intervízia“ je prebraté z publikácie Janse, B., *Intervision* (Intervízia), Toolshero, 2019.

odborníkov a kolegov je to príležitosť na využitie odborných znalostí ostatných, ktoré im pomôžu získať cenné nové poznatky.

## AKÉ SÚ PRÍNOSY INTERVÍZIE?

Ak sa v tíme používa intervízia <sup>(27)</sup>:

- pomáha využívať všetok potenciál z hľadiska odborných znalostí, skúseností a zručností, ktoré sú v tíme alebo v skupine odborníkov k dispozícii,
- je nákladovo efektívnou metódou učenia,
- prispieva k dobre fungujúcemu multidisciplinárnemu tímu,
- predstavuje platformu na výmenu medzi rôznymi profesiami a na vytvorenie spoločného chápania hodnoty pracovných vstupov z rôznych disciplín.

V súvislosti s osobným fungovaním môže intervízia pomôcť:

- riešiť problematické otázky a situácie, a tým prispieť k prevencii vyhorenia,
- pochopiť osobné zvyklosti a vzorce, ktoré môžu ovplyvňovať prácu so žiadateľmi o medzinárodnú ochranu,
- objasniť osobnú motiváciu zamestnancov,
- objasniť silné a slabé stránky zamestnancov,
- nájsť (vzájomnú) podporu pre aktuálne úlohy a uznanie úspechov.

## ZLOŽENIE SKUPINY

Ideálna skupina je zložená približne z piatich až ôsmich účastníkov. Spoločne rozoberajú problém, ktorý uviedol niektorý účastník. Osoba, ktorá prípad uviedla, sa nazýva predkladateľ prípadu. Hlavným cieľom intervízie nie je vyriešenie problému. Skupina sa namiesto toho navzájom podporuje pri hľadaní odpovedí tým, že si kladie otázky predkladateľa prípadu. Tieto otázky majú predkladateľovi prípadu pomôcť rozvíjať nový spôsob myslenia s cieľom pochopiť predložený prípad a výzvy, ktoré sú s ním spojené.

Intervízia sa môže uskutočňovať aj na osobnej úrovni. Môže ísť o riešenie problémov v práci, problémov s prístupom alebo iných druhov problémov. Intervízia je vždy určitým spôsobom spojená s každodennou praxou, profesionalizáciou a zlepšovaním a vzdelávaním a rozvojom. Zúčastnená osoba si uvedomuje jednotlivé štýly a preferencie, svoj osobný pohľad na prácu a spôsoby, akými je možné k práci pristupovať.

---

(27) Projektový úrad pre pobaltské štáty, Úrad Organizácie Spojených národov pre drogy a kriminalitu, *Intervision Guidelines* (Usmernenia v oblasti intervízie), Úrad Organizácie Spojených národov pre drogy a kriminalitu, Viedeň, 2010.

## INTERVÍZIA V POROVNANÍ S INÝMI METÓDAMI

**Konzultácia s kolegami** <sup>(28)</sup>. Konzultácia s kolegami sa vymedzuje ako kontrolovaný proces vo vzájomný prospech, ktorý odborníkom pomáha poskytovať kritickú a podpornú spätnú väzbu a navzájom si pomáhať pri efektívnejšom fungovaní v ich odborných pozíciách <sup>(29)</sup>. Cieľom intervízie je umožniť jednotlivcom objaviť svoj vlastný štýl a zistiť, čo pre nich najlepšie funguje.

**Koučing** <sup>(30)</sup>. Koučing je proces zameraný na zlepšenie výkonnosti a zameriava sa skôr na „tu a teraz“ než na vzdialenú minulosť alebo budúcnosť. Vzťah medzi koučom a osobou, ktorú vedie, je hierarchický, pretože táto osoba sa učí z diskusie a kouč ju podporuje pri riešení jej otázok. Koučing sa od intervízie odlišuje prítomnosťou hierarchie.

**Supervízia** <sup>(31)</sup>. V kontexte tohto oddielu sa supervízia aj intervízia chápu ako odborné usmerňovanie na pracovisku, kde sa osoba systematicky učí, ako riešiť konkrétnu otázku, ktorej čelí vo svojej pracovnej situácii. Supervíziu však vedie supervízor, niekto, kto má k usmerňovanej osobe iný vzťah ako účastníci intervízie, buď preto, že o otázke vie viac, alebo preto, že má vyššie hierarchické postavenie (napr. priamy nadriadený). Supervízia <sup>(32)</sup> sa preto od intervízie líši z dôvodu nerovného vzťahu medzi účastníkmi a z dôvodu, že ide o individuálny vzťah, zatiaľ čo intervízia funguje v skupinovom formáte.

## AKO VYBRAŤ FACILITÁTORA

Pri metóde intervízie existuje možnosť vybrať si medzi vymenovaním priameho kolegu alebo vymenovaním niekoho zo širšieho tímu, kto v rámci orgánu pracuje ako facilitátor. V niektorých prostrediach sa do úlohy facilitátora prizýva externý odborník. Využitie interného facilitátora je nákladovo efektívnejšie a táto osoba už bude oboznámená s otázkami, ktorým tím čelí pri svojej práci. Pri neformálnej intervízii sa preto môže využiť interný facilitátor. Táto oboznámenosť však môže byť aj nevýhodou. Interný facilitátor si už na pracovisku vybudoval postavenie a môže mať v rámci tímu vytvorené vzťahy (môže niekoho uprednostňovať pred niekým iným). Môže mu chýbať odstup, aby mohol objektívne reflektovať skupinové procesy v tíme. Externý facilitátor nie je účastníkom týchto procesov. S externým facilitátorom môže byť jednoduchšie premýšľať mimo obvyklých hraníc a predkladať alternatívne návrhy. Pre formálnejší program intervízie sa preto odporúča externý facilitátor.

(28) National Career Development Association, *Peer consultation: a best practice for career development professionals* (Konzultácia s kolegami: najlepší postup pre odborníkov v oblasti kariérneho rastu), 2018.

(29) Benschoff, M., *Peer consultation as a form of supervision* (Konzultácia s kolegami ako forma supervízie), *ERIC Digests*, EDO-CG-94-20, 1994.

(30) Skills You Need, *What is coaching?* (Čo je to koučing?), 2021.

(31) Bellersen, M. a Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning* (Intervízia: Metódy dialógu v akčnom učení), Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, s. 16.

(32) Pojem „supervízia“ sa v tejto súvislosti vzťahuje na administratívnu supervíziu a nemá sa zamieňať s partnerskou, vzdelávacou, klinickou alebo priamou supervíziou.

Vo všeobecnosti platí, že facilitátor (interný či externý) sa nezúčastňuje na diskusiách počas intervízie. Facilitátor stretnutie usmerňuje (t. j. zabezpečuje, aby sa dodržiaval program, aby všetci účastníci mohli vyjadriť svoj názor, aby všetci účastníci dodržiavali spoločne dohodnuté pravidlá správania atď.). Facilitátor tiež môže v prípade potreby predložiť predbežné návrhy alternatív správania v skupine.

## FACILITÁTOR

Medzi účastníkmi a facilitátorom by nemal existovať nijaký hierarchický vzťah. To znamená, že vedúci/koordinátor tímu **nemôže** byť účastníkom intervízie.

Okrem toho by mali byť splnené tieto požiadavky týkajúce sa vedomostí, zručností a postoja. Facilitátor by mal:

- byť odborník s príslušným vzdelaním/odbornou prípravou (napr. v oblasti psychológie alebo sociálnej práce),
- mať vedomosti/skúsenosti v oblasti motivačného pohovoru a skupinovej dynamiky (procesy),
- mať pracovné skúsenosti v danej oblasti alebo v súvisiacich oblastiach (aby rozumel otázkam, o ktorých sa diskutuje, a bol oboznámený s vedením skupinových zasadnutí),
- mať pozitívny/podporný postoj,
- byť schopný počúvať bez toho, aby posudzoval, a tak, aby motivoval,
- byť schopný nájsť primeranú rovnováhu medzi direktívnym a nedirektívnym správaním.

## ÚLOHA FACILITÁTORA

K úlohám facilitátora patrí:

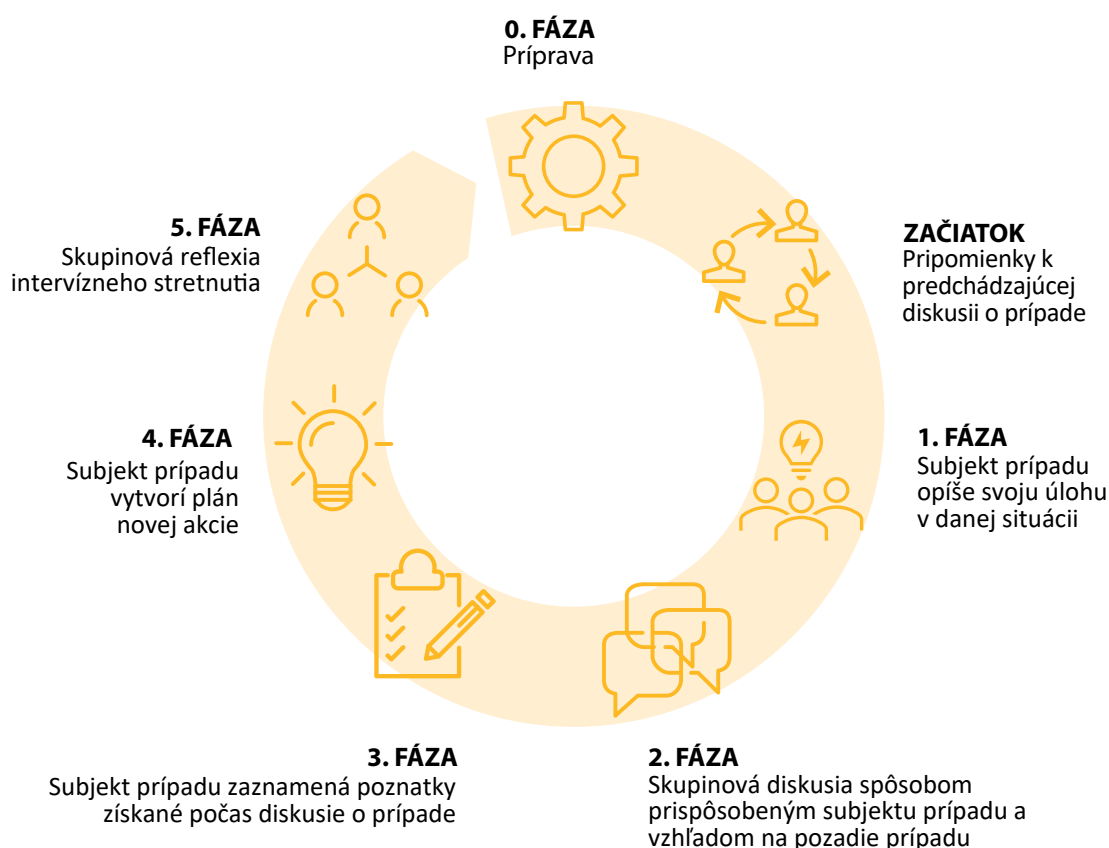
- zostaviť skupinu na intervíziu,
- získať informácie o vzdelaní a odbornom zázemí a o záujmoch účastníkov,
- v prípade, ak sa intervízia realizuje prostredníctvom série zasadnutí, zabezpečiť, aby bol plán série dobre opísaný a oznámený účastníkom,
- zaistiť, aby bolo zabezpečené vhodné ubytovanie a všetky praktické náležitosti [flipchart (stojaň a papier), fixky, perá, občerstvenie atď.],
- včas informovať účastníkov o konaní intervízie (dátum, čas, program),
- zabezpečiť, aby všetci účastníci chápali program rovnako,
- zabezpečiť účinné riadenie času,
- obmedziť svoju úlohu na vedenie zasadnutia a zdržať sa účasti na diskusií,
- pravidelne kontrolovať, či v rámci skupiny existuje dohoda, a to zhrnutím príspevkov účastníkov,
- zabezpečiť, aby všetci účastníci mohli vyjadriť svoj názor a boli zapojení (t. j. zabrániť tomu, aby hlasnejší účastníci v diskusii dominovali, a motivovať tichých účastníkov, aby sa vyjadrili – niekedy môže byť užitočné postupne požiadať všetkých účastníkov, aby sa podelili o svoje názory na určitú otázku),
- stanoviť pravidlá skupiny, ktoré majú dodržiavať všetci účastníci.



## AKO INTERVÍZIA FUNGUJE?

Každá diskusia o prípade prechádza procesom, ktorý závisí od charakteristík zvolenej metódy intervízie <sup>(33)</sup>. Každé stretnutie sa začína prípravou a končí reflexiou. Vo fáze reflexie si účastníci, facilitátor a predkladateľ prípadu vymieňajú názory na výsledok stretnutia. Všetky metódy intervízie majú niekoľko kľúčových fáz a každé zasadnutie sa začína preskúmaním diskusie o predchádzajúcom prípade.

### OBRÁZOK 4. Päť fáz intervízie



Poznámka: Viac informácií o tom, ako funguje intervízia v praxi, pozri v desiatich krokoch intervízie v [prílohe 6 Metódy intervízie](#).

## VYSVETLENIE FÁZ

- **0. fáza** Príprava. Facilitátor pripravuje diskusiu o prípade s predkladateľom prípadu.
  - **Príklad.** Predkladateľ prípadu má medzi svojimi prípadmi veľmi náročného žiadateľa. Žiadateľ každé ráno prichádza s otázkami a očakáva, že predkladateľ prípadu okamžite vyrieši všetky jeho problémy. Ak predkladateľ prípadu nereaguje alebo požiadavky nesplní, žiadateľ sa veľmi rozčúli.
  - **Otázka predkladateľa prípadu.** Ako si môžem zachovať osobné a profesionálne hranice v prípade žiadateľa, ktorý je veľmi požadovateľný?

(33) Bellersen, M. a Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning* (Intervízia: Metódy dialógu v akčnom učení), Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017.

- **Začiatok.** Facilitátor, predkladateľ prípadu a účastníci pred predložením nového prípadu venujú čas krátkej úvahe o prípade, ktorý bol predložený na predchádzajúcom zasadnutí, a prínosu intervízie pre predkladateľa tohto prípadu a pre žiadateľov.
- **1. fáza** Predkladateľ prípadu opíše povahu prípadu, čo chce dosiahnuť, a úlohu, ktorú zohral v danej situácii.
- **2. fáza** V tejto fáze účastníci používajú metódu intervízie na preskúmanie prípadu a správania predkladateľa prípadu. Môže sa použiť metóda desiatich krokov alebo metóda užitočných otázok.
- **3. fáza** Predkladateľ prípadu uvádza poznatky, ktoré získal počas diskusie o prípade. Predkladateľ prípadu si uvedomuje svoje správanie (napr. svoju túžbu vyhovieť a zvyk vyhýbať sa konfliktu, ktoré mu sťažujú zachovať si osobné a profesionálne hranice).
- **4. fáza** Predkladateľ prípadu sformuluje plán nových opatrení. Môže napríklad opísať, ako chce konať vo vzťahu k tomuto žiadateľovi. Ide aj o také opatrenia, že prestane pomáhať žiadateľovi každé ráno a namiesto toho ho pozve na týždenné stretnutie, kde žiadateľ môže položiť všetky svoje otázky naraz.
- **5. fáza** Skupinová reflexia a spätná väzba k tejto intervízii.

## ÚROVNE INTERVÍZIE

Existujú tri úrovne intervízie <sup>(34)</sup>. Týmito úrovňami sa opisuje, akú hĺbku dosiahla diskusia o prípade.

### 1. Úroveň prípadu: **konkrétny problém**

O prípade sa diskutuje z hľadiska problému. Čo by bolo účinnejšie? Čo by som mohol urobiť? Aké mám alternatívy? Čo fungovalo a čo mohlo byť lepšie? Tu je najdôležitejší obsah prípadu. O základnej otázke prípadu a o dôvode, prečo bola táto téma predložená, sa tu nediskutuje v rovnakom rozsahu ako o obsahu.

### 2. Úroveň charakteristických úkonov: **prístup**

O prípade sa diskutuje z hľadiska úkonov predkladateľa prípadu v konkrétnej situácii. Aký je jeho pracovný štýl a prečo si ho vybrali? Prečo si zvolil tento prístup? Aké sú charakteristické znaky jeho pracovného štýlu? Aký je obvykle prínos jeho pracovného štýlu a prístupu, pokiaľ ide o úlohy? Tu sa pozornosť zameriava na predkladateľa prípadu. O podrobných názoroch na samotný prípad sa diskutuje menej.

### 3. Úroveň názorov: **skryté pohnútky**

O prípade sa diskutuje z hľadiska profesijných a osobných názorov predkladateľa prípadu. Na akých názoroch sa zakladajú jeho úsudky a závery? Ako ich môže predkladateľ prípadu vysvetliť? Čo tieto úsudky znamenajú a aký je ich vplyv na predmetnú situáciu? Aké predpoklady, ktoré predkladateľ prípadu zastáva vo vzťahu k povolaniu, sebe samému a iným, vyšli najavo v diskusii o prípade? Kedy sa predkladateľ prípadu začal cítiť nepohodlne? Analýza konkrétnych situácií je nástrojom, ako sa naučiť rozpoznávať naše

(34) Bellersen, M. M. a Kohlmann, I., *Intervision – Dialogue methods in action learning* (Intervízia – Metódy dialógu v akčnom učení), Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, s. 18.

skryté pohnútky. Na základe týchto pohnútok sa formuje správanie, ktoré sa opakuje vo vzorcoch a ovplyvňuje náš spôsob myslenia a konania bez toho, aby sme si to všimli.

S cieľom uviesť podrobné usmernenia, ako možno v rámci tímov v orgánoch štruktúrovať intervíziu, sú v [prílohe 6 Metódy intervízie](#) podrobne opísané dve metódy, a to metóda desiatich krokov a metóda užitočných otázok.

## 3.2. BUDOVANIE TÍMU



Ak chceš ísť rýchlo, choď sám. Ak chceš ísť ďaleko, choď s niekým.  
*Africké príslovie*

Činnosti v oblasti budovania tímu <sup>(35)</sup> sú dôležité na zabezpečenie efektivity tímov, najmä ak pracujú v nestálom prostredí. Ľudia, ktorí sa na budovaní tímu zúčastňujú, vnímajú svoj tím pozitívnejšie. Tento pozitívny pocit sa prejavuje určitými spôsobmi, napríklad väčšou dôverou v kolegov v tíme, väčšou spokojnosťou, pretože sa cítia byť súčasťou tímu, a väčšou dôverou, že tím dosiahne svoje ciele. Tímy, ktoré sa zapájajú do podujatí na budovanie tímu, majú navyše lepšie interakcie. Lepšie komunikujú, lepšie sa koordinujú a lepšie zvládajú konflikty. Tieto procesy významne prispievajú k spokojnosti zamestnancov a sú kľúčom k plneniu úloh tímu, čo je osobitne dôležité v oblasti azylu a prijímania. Tento oddiel sa zameriava na tímy a rôzne techniky budovania tímov, ktoré majú vedúci pracovníci k dispozícii.

Nie vždy je jasné, čo budovanie tímu znamená <sup>(36)</sup>. Výskumníci, ktorí sa tejto téme venujú, sa domnievajú, že neexistuje jedno jediné vymedzenie pojmu budovanie tímu. Tento výraz sa vzťahuje skôr na kategóriu intervencií zameraných na tímy. Tieto intervencie majú spoločné niektoré aspekty:

- **Cieľ.** Cieľom je zlepšiť fungovanie tímu všeobecne, a to rozvíjaním medziľudských vzťahov, objasňovaním úloh alebo riešením existujúcich problémov.
- **Metóda.** Intervencia väčšinou zahŕňa neformálne činnosti na budovania tímov, akými sú hry a fyzické cvičenia, na rozdiel od sedenia v učebni a diskutovania o nejakej téme.
- **Miesto.** Činnosti sa zvyčajne uskutočňujú na inom mieste, nie na pracovisku tímu (napr. v prírode, v spoločenskej miestnosti).

(35) Viac informácií o fázach budovania tímov a činnostiach na budovanie tímov pozri v [prílohe 7 Činnosti na budovanie tímov podľa fáz](#).

(36) Science for Work, *Team building: how to get real results from team building activities* (Budovanie tímu: ako získať z činností na budovanie tímu skutočné výsledky), 2019.

Intervencie zamerané na budovanie tímov sa môžu zdať podobné odbornej príprave zameranej na tímovú prácu, čo je ďalší druh intervencie, ktorý má tímom pomôcť lepšie spolupracovať. Ide však o dve rôzne veci. Odborná príprava zameraná na tímovú prácu sa sústreďuje na budovanie konkrétnych zručností, členovia tímu sa napríklad naučia, ako vypracovať akčný plán. Táto činnosť je formálnejšia a systematickejšia, školiteľ napríklad vypracuje na každú časť kurzu konkrétne ciele a vyhodnocuje, či boli splnené. Tento druh odbornej prípravy sa zvyčajne uskutočňuje na tom istom mieste, kde tím bežne pracuje (napr. v zasadacej miestnosti úradu).

## VÝBER MEDZI INTERVENCAMI ZAMERANÝMI NA BUDOVANIE TÍMU A ODBORNOU PRÍPRAVOU VÁŠHO TÍMU ZAMERANOU NA TÍMOVÚ PRÁCU

Ak poznáte konkrétne potreby vášho tímu a chcete zabezpečiť ciele podporu na naplnenie týchto potrieb, v takom prípade môže byť vhodnejšia odborná príprava zameraná na tímovú prácu. Ak však hľadáte intervenciu na zlepšenie celkového fungovania tímu a zvýšenie spokojnosti členov tímu, potom môže byť lepšie budovanie tímu. V oblasti azylu a prijímania so všetkými jej výzvami je vyhradenie času na budovanie tímu rozhodujúce pre celkový tímový duch, ktorý je spojený s profesionalitou a účinným pôsobením jednotlivých členov tímu. Z mapovania, ktoré úrad EASO v tejto veci vykonal v roku 2019, jasne vyplynulo, že tímová práca sa považuje za užitočnú pri vytváraní dôveryhodného pracovného prostredia. V tejto pracovnej línii sa za kľúčové považuje organizované, zdvorilé a štruktúrované poskytovanie a prijímanie spätnej väzby <sup>(37)</sup>.

Účinnosť tímu <sup>(38)</sup> sa zvyšuje, ak sa tím zaviazne k reflexii a priebežnému hodnoteniu. Na to, aby tímy dosahovali vysokú výkonnosť, je okrem hodnotenia dosiahnutých výsledkov z hľadiska plnenia konkrétnych cieľov nevyhnutné, aby tímy chápali, akým vývojom prechádzajú **ako tím**. Najpoužívanejší rámec pre fázy vývoja tímu vypracoval v polovici 60. rokov 20. storočia Bruce W. Tuckman. Vytvoril uznávaný model s piatimi fázami: **formovanie, burácanie** (kríza), **normovanie, optimálny výkon a ukončenie činnosti/transformovanie** <sup>(39)</sup>.

(37) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Správa o mapovaní iniciatív v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré zaviedli agentúry pôsobiace v oblasti azylu v Európe), 2019, s. 20.

(38) Týka sa to aj prichádzajúcich a odchádzajúcich zamestnancov. Noví zamestnanci môžu preberať úlohy od súčasných alebo odchádzajúcich členov tímu, prechody sa preto musia primerane riadiť a k integrácii nových zamestnancov a postupnému ukončovaniu činnosti odchádzajúcich zamestnancov treba pristupovať s plnou vážnosťou.

(39) Stein, J., *Using the stages of team development* (Využívanie fáz vývoja tímu), MIT Human Resources.

TABUĽKA 1: Fázy budovania tímu

<b>1. fáza</b>	<b>Formovanie (forming)</b>
<b>Pocity</b>	Vo formovacej fáze vývoja tímu členovia tímu zvyčajne pociťujú vzrušenie z toho, že sú súčasťou tímu, a tešia sa na prácu, ktorá ich čaká. Členovia často mávajú vysoké pozitívne očakávania týkajúce sa pôsobenia v tíme. Zároveň môžu pociťovať aj istú úzkosť, sú zvedaví, ako do tímu zapadnú a či bude ich výkonnosť dostatočná.
<b>Správanie</b>	Správanie pozorované vo fáze formovania môže zahŕňať aj množstvo otázok členov tímu, v ktorých sa odráža ich vzrušenie z nového tímu, ale aj neistota alebo úzkosť, ktorú môžu pociťovať v súvislosti so svojím miestom v tíme.
<b>Úlohy tímu</b>	Základnou úlohou tímu vo fáze formovania je vytvoriť tím s jasnou štruktúrou, cieľmi, smerovaním a funkciami, aby členovia začali s budovaním dôvery. Pri ukotvení členov, pokiaľ ide o poslanie a ciele tímu, môže pomôcť dobrý proces zorientovania/uvádzania. Môžu sa ním ustáliť očakávania tímu z hľadiska produktov tímu a čo je dôležitejšie, aj z hľadiska jeho procesov. Vo fáze formovania sa veľká časť energie tímu sústreďuje na vymedzenie tímu, takže plnenie úloh môže byť pomerne nízke.
<b>2. fáza</b>	<b>Burácanie (storming)</b>
<b>Pocity</b>	Keď sa tím začína posúvať smerom k svojim cieľom, členovia zisťujú, že tím nemôže naplňať všetky ich dovtedajšie vzrušenie a všetky ich očakávania. Ich sústredenie sa môže presunúť od aktuálnych úloh k pocitom frustrácie alebo hnevu vo vzťahu k pokroku alebo procesom tímu. Členovia môžu vyjadrovať obavy, že nie sú schopní plniť ciele tímu. Vo fáze burácania sa členovia snažia zistiť, ako bude tím reagovať na rozdiely a ako bude riešiť konflikt.
<b>Správanie</b>	Správanie vo fáze burácania môže byť menej zdvorilé ako vo fáze formovania, pričom sa otvorene vyjadruje frustrácia alebo nesúhlas, pokiaľ ide o ciele, očakávania, funkcie a povinnosti. Členovia môžu vyjadrovať frustráciu nad prekážkami, ktoré spomaľujú ich individuálny pokrok alebo pokrok tímu. Táto frustrácia môže byť namierená voči ostatným členom tímu, vedeniu tímu alebo sponzorovi tímu. Vo fáze burácania sa členovia tímu môžu hádať alebo môžu kritizovať pôvodné poslanie alebo ciele tímu.
<b>Úlohy tímu</b>	Úlohy tímu vo vývojevej fáze burácania si vyžadujú, aby sa tím opätovne sústredil na svoje ciele, možno rozčlenením väčších cieľov na menšie, dosiahnuteľné kroky. Tím si možno bude musieť rozvinúť zručnosti súvisiace s úlohami, ako aj zručnosti týkajúce sa skupinového procesu a zvládania konfliktov. Nové vymedzenie cieľov, funkcií a úloh tímu môže členom tímu pomôcť prekonať frustráciu alebo zmätok, ktoré prežívajú vo fáze burácania.
<b>3. fáza</b>	<b>Normovanie (norming)</b>
<b>Pocity</b>	V normovacej fáze vývoja tímu začínajú členovia tímu riešiť nesúlad medzi svojimi individuálnymi očakávaniami a reálnou skúsenosťou tímu. Ak sa tímu podarí stanoviť flexibilnejšie a inkluzívnejšie normy a očakávania, členovia by mali zažívať väčší pocit pohodlia pri vyjadrovaní svojich „reálnych“ myšlienok a pocitov. Členovia tímu pociťujú čoraz väčšiu akceptáciu ostatných členov tímu a uznávajú, že vďaka rozmanitosti názorov a skúseností je tím silnejší a jeho produkty sú bohatšie. Konštruktívna kritika je možná aj vítaná. Členovia sa začínajú cítiť súčasťou tímu a tešia sa zo zvýšenej skupinovej súdržnosti.
<b>Správanie</b>	Správanie vo fáze normovania sa môže prejavovať aj tak, že členovia sa vedome snažia riešiť problémy a dosiahnuť skupinovú harmóniu. Môže dochádzať k častejšej a zmysluplnejšej komunikácii medzi členmi tímu a k zvýšenej ochote podeliť sa o svoje nápady alebo požiadať kolegov z tímu o pomoc. Členovia tímu sa vracia k ustáleným základným pravidlám a postupom tímu a znovu sa sústredia na úlohy tímu. Tímy si môžu začať vytvárať vlastný jazyk alebo interné žarty (napr. prezývky).
<b>Úlohy tímu</b>	Vo fáze normovania členovia presúvajú svoju energiu na ciele tímu a prejavujú zvýšenú produktivitu v individuálnej aj kolektívnej práci. Tím môže zistiť, že toto je vhodný čas na hodnotenie procesov a produktivity tímu.

<b>4. fáza</b>	<b>Optimálny výkon (performing)</b>
<b>Pocity</b>	Vo fáze optimálneho výkonu v rámci vývoja tímu pociťujú členovia tímu uspokojenie s pokrokom tímu. Vymieňajú si názory o osobných a skupinových procesoch a sú si vedomí svojich vlastných (a vzájomných) silných a slabých stránok. Členovia sa cítia byť súčasťou tímu ako celku, ktorý je „väčší ako súčet jeho častí“, a pociťujú spokojnosť s efektívnosťou tímu. Pociťujú dôveru vo svoje vlastné schopnosti a v schopnosti svojich kolegov v tíme.
<b>Správanie</b>	Členovia tímu sú schopní predchádzať problémom v procesoch tímu či v napredovaní tímu alebo ich riešiť. Viditeľný je postoj podľa hesla „dokážeme to“, ako aj ponuky na vzájomnú pomoc. Funkcie v tíme už môžu byť pohyblivejšie a členovia preberajú rôzne funkcie a povinnosti podľa potreby. Rozdiely medzi členmi sa oceňujú a využívajú sa na zvýšenie výkonnosti tímu.
<b>Úlohy tímu</b>	Vo fáze optimálneho výkonu dosahuje tím významný pokrok pri plnení svojich cieľov. Oddanosť poslaniu tímu je vysoká a spôsobilosť členov tímu je takisto vysoká. Členovia tímu by mali naďalej prehľbovať svoje vedomosti a zručnosti vrátane práce na neustálom zlepšovaní vývoja tímu. Výsledky dosiahnuté v rámci tímových procesov a pokrok sa merajú a oslavujú.
<b>Je fáza optimálneho výkonu ukončením procesu?</b> Hoci práca vo vysokovýkonnom tíme môže byť skutočne príjemnou a obohacujúcou skúsenosťou, nie je to koniec vývoja tímu. Stále je potrebné, aby sa tím sústredil na procesy aj produkty a podľa potreby stanovil nové ciele. Také zmeny, akými sú príchody alebo odchody členov či rozsiahle zmeny vo vonkajšom prostredí, môžu viesť k tomu, že sa tím v cykle vráti do skoršej fázy. Ak sa tieto zmeny – a výsledné správanie – priamo rozpoznajú a riešia, tímy môžu úspešne zostať vo fáze optimálneho výkonu donekonečna.	
<b>5. fáza</b>	<b>Ukončenie činnosti/transformácia</b>
Niektoré tímy končia, keď dokončia svoju prácu alebo keď sa z menia potreby organizácie. Hoci nejde o súčasť pôvodného Tuckmanovho modelu, je dôležité, aby každý tím venoval pozornosť záveru alebo procesu ukončenia.	
<b>Pocity</b>	Členovia tímu môžu pociťovať rôzne obavy v súvislosti s blížiacim sa zánikom tímu. Môžu cítiť určitú úzkosť z dôvodu neistoty, pokiaľ ide o ich individuálnu úlohu alebo budúce povinnosti. Môžu cítiť smútok alebo pocity stratu v súvislosti so zmenami, ktoré nastávajú v ich tímových vzťahoch. Členovia tímu môžu mať zároveň pocit hlbokého uspokojenia s výsledkami tímu. Jednotliví členovia to všetko môžu pociťovať súčasne alebo môžu cyklicky prechádzať pocitmi straty, po ktorých prichádza pocit uspokojenia. Vzhľadom na tieto protichodné pocity môže individuálna a tímová morálka v záverečnej fáze vzrásť alebo klesnúť. Je veľmi pravdepodobné, že jednotliví členovia tímu budú v ktoromkoľvek okamihu prežívať rôzne emócie týkajúce sa ukončenia činnosti tímu.
<b>Správanie</b>	V záverečnej fáze sa niektorí členovia tímu môžu menej sústrediť na úlohy tímu a ich produktivita môže klesnúť. Niektorí členovia tímu môžu naopak dospieť k záveru, že sústredenie sa na aktuálnu úlohu je účinnou reakciou na ich smútok alebo pocit straty. Ich produktivita v súvislosti s úlohami sa môže zvýšiť.
<b>Úlohy tímu</b>	Tím musí uznať nadchádzajúci prechod a rôzne spôsoby, akými sa jednotlivci a tím môžu cítiť v súvislosti s blížiacim sa zánikom tímu. Tím by sa mal v tejto fáze sústrediť na tri úlohy: — dokončenie všetkých výstupov a ukončenie všetkej zostávajúcej tímovej práce, — vyhodnotenie procesov (a produktov) tímu s osobitným dôrazom na určenie získaných poznatkov a ich postúpenie budúcim tímom, — usporiadanie záverečnej oslavy, na ktorej sa uznajú príspevky jednotlivcov a úspechy tímu a ktorou sa formálne ukončí existencia konkrétneho tímu.

Každá fáza vývoja tímu <sup>(40)</sup> sa vyznačuje vlastnými rozpoznateľnými pocitmi a druhmi správania. Pochopenie toho, **prečo** sa veci vo vašom tíme dejú určitým spôsobom, môže byť dôležitou súčasťou procesu sebahodnotenia. Tieto fázy sú užitočným rámcom na rozpoznanie modelov správania sa tímu. Najúžitejšie sú ako základ na tímovú diskusiu a nemajú slúžiť na zaškatulkovanie tímu do nejakej „diagnostiky“. Tak ako vývoj ľudstva nie je vždy lineárny, ani vývoj tímu nie je vždy lineárnym procesom. Ak má tím možnosť identifikovať a pochopiť príčiny zmien v správaní tímu, môže mu to pomôcť uspieť.

(40) Viac informácií o budovaní tímov a súvisiacich činnostiach pozri v prílohe 7 Činnosti na budovanie tímov podľa fáz.

## 3.3. CIELENÉ PODPORNÉ INTERVENČIE SPOJENÉ S KRITICKÝMI INCIDENTMI



Spokojnosť zamestnancov znamená, že zamestnanci majú vedomosti a nástroje na pochopenie rizík a možných dôsledkov práce vo vysoko rizikovom prostredí a na to, ako predchádzať možným výzvam, ktoré sú s tým spojené, a ako ich riešiť<sup>(41)</sup>.

Cieľom tohto oddielu je usmerniť vedúcich pracovníkov a najmä vedúcich tímov. Relevantná a včasná podpora tímov je vždy dôležitá, a to najmä v kritickej situácii. Hoci je jasné, že ku kritickým incidentom môže dôjsť, usmernenia sa často poskytujú až po výskyte incidentu. Hoci u väčšiny zamestnancov vystavených kritickým incidentom s traumatickým obsahom sa nemusia prejaviť aspekty súvisiace s duševným zdravím, na uľahčenie odolnosti je dôležité poskytnutie sociálnej podpory a uznanie vplyvu organizáciou (kolegami a vedúcimi pracovníkmi).

### ČO SA POVAŽUJE ZA KRITICKÝ INCIDENT?

Toto sú hlavné charakteristiky kritického incidentu:

- udalosť je jedinečná, náhla a neočakávaná,
- udalosť vyvoláva intenzívne pocity bezmocnosti a také emocionálne reakcie ako hnev, smútok, úzkosť a strach,
- pri incidente obeť priamo alebo nepriamo čelí smrti (vlastnej alebo niekoho iného) a vlastnej zraniteľnosti,
- udalosťou sa náhle prerušuje kontinuita medzi minulosťou, súčasnosťou a budúcnosťou obeť.

Ku kritickým incidentom patria akty alebo hrozby násilia a agresie, hrozby alebo pokusy týkajúce sa sebapoškodzovania vrátane samovraždy a hladovka alebo odmietanie príjmu tekutín.

### 3.3.1. RIADENIE KRITICKÝCH INCIDENTOV

Starostlivosť o zamestnancov v súvislosti s kritickými incidentmi možno najlepšie zabezpečiť vo vhodne navrhnutom a riadne vykonávanom rámci na riadenie kritických incidentov. Osobitné podporné intervencie pre zamestnancov majú byť navrhnuté ako súčasť systematického a vhodne načasovaného prístupu riadenia, v ktorom sa riešia otázky prevencie, zmiernenia napätia a podpory pre žiadateľov aj dotknutých zamestnancov. Ako vedúci pracovník vykonávajúci nadväzné činnosti v súvislosti s kritickým incidentom musíte prihliadať na tri hlavné zložky: 1. prevencia a pripravenosť; 2. okamžitá reakcia; a 3. význam obnovenia spokojnosti a dôvery zamestnancov.

(41) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Správa o mapovaní iniciatív v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré zaviedli agentúry pôsobiace v oblasti azylu v Európe), 2019, s. 12 (dôverný dokument).

**OBRÁZOK 5. Trojaký prístup k riadeniu kritických incidentov****1. zložka: prevencia a pripravenosť**

Odporúča sa spolupráca s oddelením bezpečnosti a ochrany a oddelením ľudských zdrojov s cieľom posúdiť potenciálne riziká pre zamestnancov v pracovnom prostredí a zefektívniť príslušné postupy. Na minimalizovanie rizika kritických incidentov je rozhodujúce zabezpečiť, aby sa zaviedli primerané opatrenia v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a aby sa ich vykonávanie pravidelne monitorovalo <sup>(42)</sup>. V rámci prevencie je dôležité zvyšovanie informovanosti o stálych operačných postupoch, ako aj úsilie o budovanie kapacít, akým je odborná príprava týkajúca sa zástupnej traumy, zvládania stresu a spôsobov identifikácie varovných signálov u žiadateľov o medzinárodnú ochranu, že môže prísť ku kritickému incidentu.

**2. zložka: okamžitá reakcia****Zásady na usmernenie okamžitej reakcie po incidente**

- Po incidente sa musia prijať okamžité opatrenia, najlepšie do 24 hodín, najviac však do 48 hodín.
- Údaje o všetkých príslušných kontaktných osobách (podporných pracovníkoch) majú byť viditeľne umiestnené, aby bolo možné skontaktovať sa s nimi .
- Podpora by sa mala poskytovať v súlade s protokolom (SOP).
- Najprv sa musia zaručiť materiálne (fyzické) podmienky bezpečnosti, po ktorých nasleduje psychosociálna starostlivosť.
- O incidente a jeho dôsledkoch sa musia poskytovať správne a nepretržité informácie. Ak informácie (ešte) nie sú k dispozícii, nevyhnutne to treba povedať.

(42) Možnosti podpory úsilia v oblasti prevencie a pripravenosti pozri v prílohe 8 Kontrolný zoznam v prípade kritických incidentov.



**Pripomienka.** Kontaktné osoby vybrané na poskytovanie internej podpory musia absolvovať príslušnú odbornú prípravu.

#### Kontaktná osoba

Vyberte kontaktnú osobu pre kritické incidenty v rámci orgánu. Môže to byť jedna alebo viacero z týchto osôb:

- zamestnanci vedenia,
- personál v oblasti bezpečnosti a ochrany,
- kontaktné osoby pre starostlivosť o zamestnancov/tím na zvládanie stresu/integrovaný tím na riešenie incidentov,
- iné príslušné kontaktné osoby z dotknutého orgánu.

**Reminder.** The focal person(s) selected to provide internal support must have received the relevant training.

#### Dokumentácia kritického incidentu

Vybraná kontaktná osoba:

- zaznamená kritický incident <sup>(43)</sup> formou telefonátu, e-mailu, textovej správy atď. a informuje určenú osobu (napr. zamestnancov ochrany a bezpečnosti a vrcholový manažment),
- v prípade výskytu kritických incidentov umožní okamžité potvrdenie zodpovednou kontaktnou osobou,
- kategorizuje incident (vysoká, stredná alebo nízka priorita),
- reaguje na incident primerane a podľa odporúčaní a v prípade potreby zapojí kontaktnú osobu pre kritické incidenty,
- po náležitej reakcii na prípad vec uzavrie (s príslušnou dokumentáciou).

**Pripomienka.** Stretnutie tímu s cieľom prediskutovať pomocou usmerňovaných otázok to, čo sa stalo, <sup>(44)</sup> môže prispieť k zníženiu úzkosti zamestnancov a zlepšeniu pripravenosti zamestnancov. Jedným z bodov diskusie bude možnosť poučiť sa s cieľom predísť podobným situáciám. Súčasťou takejto intervencie by malo byť spoločné využitie vedomostí o **technikách zmiernovania napätia** a o tom, ako **identifikovať varovné signály**.

V núdzovej situácii vrátane kritického incidentu môžu zamestnancov ovládnuť také emócie ako vina, hnev, úzkosť a panika. Treba vedieť, že takéto reakcie sú normálnou reakciou na situácie s vysokou mierou napätia či rizika. Preto je dôležité poznať niektoré jednoduché, ale **účinné techniky**, <sup>(45)</sup> **ktoré pomáhajú zachovať pokoj**, zachovať spojenie s realitou a konať rozumne. Bude to prínosné pre zamestnancov, ako aj pre žiadateľov. Treba tiež uznať skutočnosť, že nie všetky náročné situácie v tejto pracovnej oblasti je možné kontrolovať.

---

(43) Pozri prílohu 10 Vzor oznámenia o kritickom incidente.

(44) Pozri prílohu 11 Nástroj reflexie po výskute kritického incidentu.

(45) Pozri prílohu 12 Stanovenie hraníc a techniky ukotvenia po kritickom incidente.

### 3. zložka: obnovenie spokojnosti a dôvery

Od vedúcich pracovníkov sa vyžaduje, aby dotknutým zamestnancom včas zabezpečili poskytnutie príslušnej (internej/externej) podpory.

Môžu to byť:

- partnerská podpora alebo podpora kolegov, ktorú poskytujú členovia tímu na zvládanie stresu, iné určené kontaktné osoby a osoby poskytujúce podporu prvej línie (**interná podpora**),
- špecialisti, akými sú psychológovia, psychiatri, lekári, zdravotné sestry, polícia alebo právnici (ktorí sú vo väčšine prostredí súčasťou **externej podpory**).

Rozsah pôsobnosti internej a externej podpory je opísaný ďalej v texte.

#### Interná podpora

- Uznať emocionálny vplyv incidentu a ponúknuť psychosociálnu pomoc prvej línie [vypočuť, uznať pocity a poskytnúť psychosociálne informácie (bežné reakcie na neobvyklú udalosť)]. Táto ponuka je systematická a organizujú aj poskytujú ju kolegovia.
- Vykonávať následnú činnosť s dotknutou osobou s cieľom vyhodnotiť a prediskutovať zmeny príznakov stresu v dňoch a týždňoch po kritickom incidente.
- Ponúknuť v prípade potreby danej osobe možnosť externej odbornej podpory; **uznať obmedzenia** psychosociálnej pomoci prvej línie, ktorú je možné poskytovať interne.
- Predložiť vedeniu odporúčania týkajúce sa získaných poznatkov a odporúčania o tom, ako riadiť podobné kritické incidenty a vyhnúť sa ďalším incidentom.

#### Externá podpora

- Externá podpora sa vyžaduje, ak sa osoba nedokáže vyrovnáť s následkami incidentu, napríklad ak dotknutá osoba vykazuje príznaky psychického vplyvu niekoľko týždňov po incidente (posttraumatická stresová porucha), pričom v takom prípade by mal jej stav posúdiť špecialista (psychiater, lekár, psychológ alebo v niektorých orgánoch člen interného podporného tímu). Zabezpečenie externej podpory by sa mohlo navrhnuť aj vtedy, ak dotknutej osobe nemožno poskytnúť psychosociálnu pomoc prostredníctvom internej podpory. Dôvodom by mohla byť skutočnosť, že v rámci daného orgánu nie je k dispozícii interná podpora, alebo iné osobitné dôvody.

### 3.3.2. PODPORA KOLEGOV PO KRITICKOM INCIDENTE



Cieľom **podpory kolegov** je uznať emocionálny vplyv na jednotlivca. V niektorých prostrediach sa to označuje ako partnerská podpora alebo psychologická prvá pomoc. Poskytuje ju **tím na zvládanie stresu alebo tím na podporu kolegov** (46) po kritickom incidente. Okrem toho umožňuje poskytnutie okamžitej psychosociálnej podpory, a najmä pocit bezpečia a možnosti, aby dotknuté osoby mohli hovoriť o tom, čo sa stalo. Prostredníctvom podpory kolegov, ktorú ponúka tento druh tímu, sa môže zabezpečiť pohodlie, dotknutej osobe to môže pomôcť prijať, čo sa stalo, a stresová reakcia, ktorú dotknutá osoba môže prežívať, by mala ustúpiť. Úlohou partnera/kolegu je poskytnúť psychosociálnu pomoc prvej línie (ktorá sa často označuje ako psychologická prvá pomoc). Uskutočňuje sa **počúvaním, uznaním pocitov dotknutej osoby a poskytovaním psychosociálnych informácií**. Členmi takýchto tímov na zvládanie stresu sú kolegovia, ktorí boli vybraní a absolvovali určitú dodatočnú odbornú prípravu (napr. psychologická prvá pomoc, aktívne počúvanie, riadenie kritických incidentov). Členmi **tímu na zvládanie stresu nemôžu byť vedúci pracovníci** s hierarchickým vzťahom k zamestnancom.

Hoci je táto podpora istým spôsobom systematicky organizovaná, stále je intuitívna a uskutočňuje sa medzi kolegami. Členovia tímu na zvládanie stresu, ako v belgickom orgáne (47), môžu byť odborníkmi v danej oblasti (psychológovia, sociálni pracovníci atď.). Členovia tímu na podporu kolegov v Holandsku sú, naopak, odborníci v oblasti azylu alebo prijímania a v prípade potreby odkazujú dotknuté osoby na interných/externých odborníkov a špecialistov, pričom priamym nadriadeným predkladajú odporúčania v prípadoch, keď sa to považuje za kľúčové (napr. v prípadoch, keď by dotknutá osoba mohla ublížiť sebe alebo iným).

#### PREČO SA PODPORA KOLEGOV PO KRITICKOM INCIDENTE POVAŽUJE ZA UŽITOČNÚ?

Vedúci zamestnancov v prvej línii zohrávajú dôležitú úlohu. Podporujú tím na zvládanie stresu pomocou podpornej politiky tak, že sa naň obracajú v správnom čase, a tak, že sa zameriavajú na preventívne opatrenia. Dobrá spolupráca medzi vedúcimi pracovníkmi a tímom na zvládanie stresu určeným na poskytovanie podpory kolegom v rámci daného orgánu je preto nevyhnutná.

#### CIELE TÍMOV NA ZVLÁDANIE STRESU A NA PODPORU KOLEGOV

- Vytvoriť rámec, v ktorom sa môže venovať pozornosť psychosociálnej spokojnosti zamestnancov po incidentoch a v ktorom o tom môžu voľne hovoriť.
- Ponúknuť psychosociálnu pomoc po incidentoch (najmä po potenciálne traumatických udalostiach).

Partneri [t. j. kolegovia] najlepšie vedia, čím prechádzam. Pôsobíme v rovnakom prostredí, sme svedkami rovnakého utrpenia. Jednoduchšie je hovoriť s kolegom, s niekým, kto vám je blízky. Nemusíte opisovať všetko. Vo väčšine situácií [t. j. kritických incidentov] postačuje partnerská podpora. Podporu môže poskytnúť ktokoľvek, netreba byť odborníkom (48).

(46) V Belgicku zabezpečuje podporu kolegov tím na zvládanie stresu a v Holandsku tím na podporu kolegov.

(47) Prístup Federálnej agentúry pre prijímanie žiadateľov o azyl v Belgicku pozri v prílohe 9 *Poskytovanie internej podpory* v prípade kritických incidentov, časť Tím na zvládanie stresu.

(48) Poznámka zamestnanca prvej línie pracujúceho v prijímacom zariadení.

- Ponúknuť osobe možnosť externej pomoci, ak si to táto osoba želá a ak sa to považuje za potrebné.
- Formulovať odporúčania v oblasti riadenia, pokiaľ ide o možnosti zlepšenia určitých mechanizmov na predchádzanie incidentom, a v prípade potreby poskytnúť podporu aj vedúcim pracovníkom.
- Poskytovať informácie o emocionálnych, fyziologických a kognitívnych reakciách po prekonaní incidentu s cieľom normalizovať tieto pocity u dotknutej osoby.

### PRE KOHO?

Táto individuálna podpora je určená zamestnancom, stážistom, dobrovoľníkom a dodávateľom. V prípade Belgicka je primárne určená zamestnancom v prijímacích zariadeniach. Môže sa upraviť aj pre azylové orgány. Včasné poskytnutie podpory kolegom pomáha predchádzať krátkodobým a dlhodobým psychickým problémom v dôsledku úzkostných a traumatických incidentov. Primeraná podpora rodiny a priateľov, ako aj kolegov a iných osôb v bezprostrednom okolí dotknutej osoby sa považuje za dôležitý faktor pri zotavovaní sa z ťažkej skúsenosti <sup>(49)</sup>.

### DOSTUPNOSŤ

Tím na zvládanie stresu by sa mal stretnúť so zainteresovanými zamestnancami čo najskôr po incidente (podľa možnosti do 24 hodín). Krátkym časom medzi incidentom a reakciou sa znižuje pravdepodobnosť vzniku ďalších problémov.

### AKTIVÁCIA

Navrhujú sa tieto tri kontaktné prostriedky:

- vedenie (priamy nadriadený) čo najskôr po incidente požiadajú tím na zvládanie stresu, aby sa spojil s dotknutým zamestnancom,
- zamestnanec sa spojí s tímom na zvládanie stresu priamo,
- člen tímu na zvládanie stresu preberie iniciatívu a zasiahne (treba informovať ostatných členov tímu na zvládanie stresu, aby sa zabezpečila účinná koordinácia).

### INTERVENCIE

V závislosti od situácie príde tím na zvládanie stresu na miesto krátko po incidente, predtým ako sa dotknutá osoba vráti domov, alebo sa intervencia naplánuje na nasledujúce dni. Tím na zvládanie stresu by mal uprednostňovať osobnú intervenciu a nie poskytovanie podpory cez telefón alebo pomocou videokonferencie. Telefonáty by sa mali v prvom rade používať na dohodnutie stretnutia.

---

(49) Pozri Ungar, M. (vyd.), *The Social Ecology of Resilience* (Sociálna ekológia odolnosti), Springer, New York, 2021.

### 3.3.3. INTEGROVANÝ TÍM NA RIEŠENIE INCIDENTOV

Integrovaný tím na riešenie incidentov sa zriaďuje na podporu zamestnancov pracujúcich so žiadateľmi, ktorí spôsobili alebo sa pokúsili spôsobiť kritický incident. Dotknutým žiadateľom sa poskytne emocionálna a psychologická podpora s cieľom ukončiť alebo zmierniť kritickú situáciu. Tím na riešenie incidentov zasahuje prostredníctvom rozhovoru so žiadateľmi. Poskytovaním podpory žiadateľom a zmiernovaním napätia v kritických incidentoch integrovaný tím na riešenie incidentov znižuje stres zamestnancov, ktorí im boli vystavení, a môže byť veľkým prínosom pre orgány a ich tímy.

Na príklade Holandska si v tomto oddiele podrobnejšie ukážeme, akú štruktúru môže mať tím na riešenie incidentov. V Ústrednej agentúre pre prijímanie žiadateľov o azyl (COA) bol tím na riešenie incidentov zriadený v roku 2012 po tom, ako došlo ku kritickému incidentu, pri ktorom prišiel žiadateľ o život.

Tím na riešenie incidentov sa skladá z odborníkov pridružených k hlavným azylovým inštitúciám v krajine. V prípade reakcie na incident pôsobia ako neutrálni poradcovia, a preto sú vo vzťahu k danému prijímaciemu prostrediu do určitej miery externou stranou.

Dôvody na zriadenie tímu na riešenie incidentov sú:

- **Čas.** Zamestnanci pracujúci v oblasti azylu a prijímania možno budú musieť v prípade incidentov dlho pracovať. Člen tímu na riešenie incidentov môže na rozdiel od iných zamestnancov v prvej línii venovať diskusii so žiadateľom toľko času, koľko treba. Žiadateľ preto cíti skutočný záujem a rešpekt a cíti sa bezpečne, aby povedal všetko, čo chce povedať.
- **Zručnosti a vedomosti.** Členovia tímu na riešenie incidentov sú skúsení a vyškolení v zmiernovaní napätia v rôznych situáciách, najmä ak žiadateľ hrozí, že spácha samovraždu, alebo sa pokúsil o samovraždu alebo sebazničujúci akt, alebo v prípade hladovky a/alebo odmietania príjmu tekutín. Tím na riešenie incidentov okrem toho poskytuje v týchto prípadoch poradenstvo.
- **Dokumentácia.** V prípade Holandska napokon tím na riešenie incidentov zbiera všetky oznámenia o incidentoch od rôznych organizácií pôsobiacich v oblasti azylu. Tím preto dokáže odhaliť trendy, čo sa môže využiť na podporu zamestnancov v záchytných centrách. Okrem zisťovania trendov tento prehľad zároveň tímu umožňuje vypracúvať správy – mesačné, štvrtročné a ročné –, ktoré môžu orgány využiť na zlepšenie postupov a starostlivosti o žiadateľov.

Žiadatelia, žiaľ, z rôznych dôvodov nemajú vždy prístup k profesionálnej psychologickej podpore. Členovia tímu na riešenie incidentov sú flexibilní a sú k dispozícii na diskusiu so žiadateľom do jedného dňa, najneskôr však do dvoch dní po výskyte incidentu.

### TÍM NA RIEŠENIE INCIDENTOV

Hoci veľkosť tímu na riešenie incidentov závisí od počtu žiadateľov a záchytných centier, ktorým slúži, skúsenosti z Holandska ukazujú, že by mal mať najmenej 4 členov a najviac 8 až 10 členov.

Na to, aby tím dobre fungoval, je dôležité, aby medzi jeho členmi existoval vzťah založený na dôvere. Keď má tím priveľa členov, vytvorenie vzťahov založených na dôvere bude zložité. Neodporúča sa však, aby tím na riešenie incidentov pozostával z menej ako štyroch členov. Na podporu tohto názoru existuje viacero argumentov.

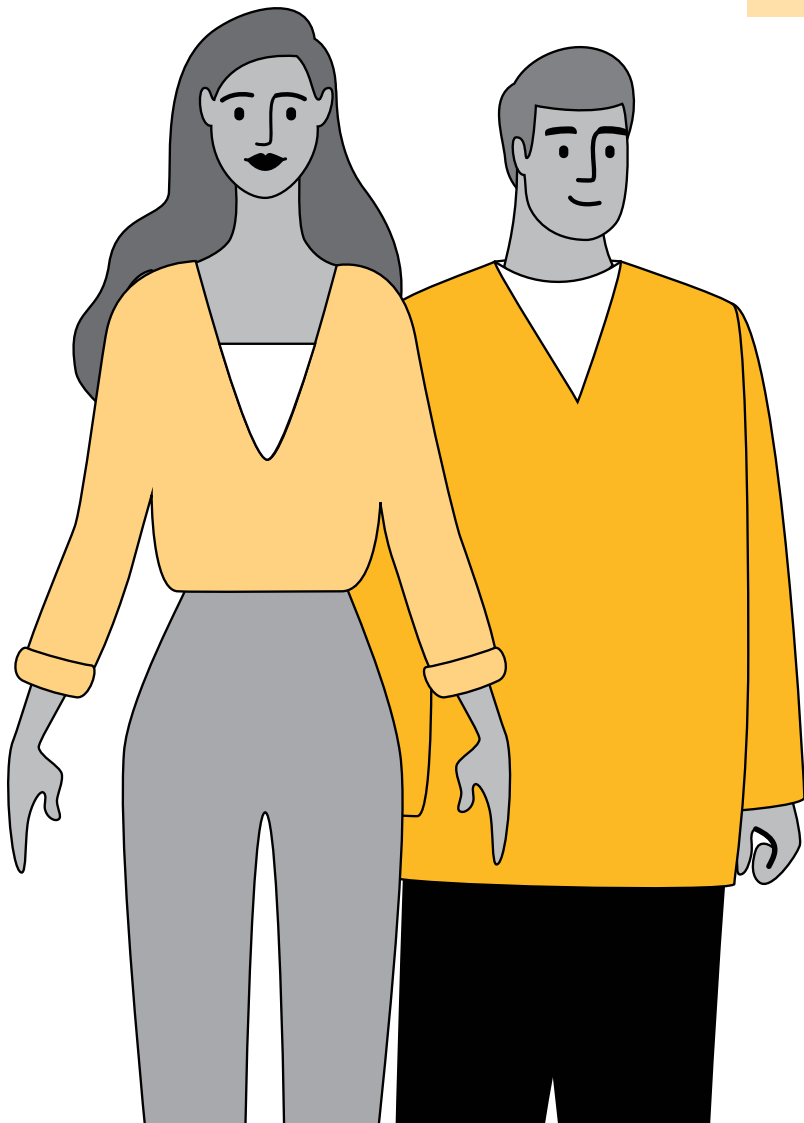
- Po prvé, emocionálna záťaž členov je vysoká, preto čím menší je tím, tým väčšiu emocionálnu záťaž znáša každý člen.
- Po druhé, treba mať k dispozícii rôznych pracovníkov, ktorí môžu byť nasadení na intervenciu. Každý člen tímu má vlastné silné a slabé stránky, na ktoré možno prihliadať pri rozhodovaní o tom, ktorý člen tímu by bol najvhodnejší na uskutočnenie určitej intervencie.
- Po tretie, pri zostavovaní tímu by sa malo prihliadať na rod a vek členov tímu. Ak je tím príliš malý, nebude možné zaistiť dostatočnú rozmanitosť.

Priemerný počet incidentov, ktoré sa vyskytnú za týždeň, viac-menej určuje, aký priemerný pracovný čas by mal tím na riešenie incidentov venovať poskytovaniu podpory. Toto je súčasťou všeobecných úloh tímu v rámci inštitúcie, ku ktorej sú jeho členovia pridružení. Podľa tímu na riešenie incidentov v Holandsku je priemerný potrebný čas prakticky **16 hodín týždenne**.

V Holandsku sa ukázalo, že zriadenie tímu na riešenie incidentov na účely poskytovania podpory je veľkým prínosom pre orgány a zamestnancov. Tento príklad možno považovať za osvedčený postup pri riešení kritických incidentov v tejto pracovnej oblasti.



# 4. PODPORNÉ INTERVENČIE POSKYTOVANÉ INTERNÝMI A EXTERNÝMI ŠPECIALISTAMI





## TÉMY, KTORÉ SA PREBERAJÚ V TOMTO ODDIELE

- ✓ 4.1. Psychologické skupinové stretnutia a koučing
- ✓ 4.2. Individuálne poradenské stretnutia
- ✓ 4.3. Supervízia v oblasti vzdelávania
- ✓ 4.4. Mediácia



Nástroje, ktoré používajú interní alebo externí špecialisti.

Tento oddiel sa sústreďuje na **štyri intervencie**, ktoré sú **štandardnou praxou v mnohých profesijných prostrediach** a môžu byť osobitne prospešné vo veľmi náročných a stresujúcich pracovných prostrediach, akými sú prostredia súvisiace s prijímaním a azylom. Cieľom týchto intervencií je zlepšiť informovanosť a fungovanie v práci poskytovaním bezpečných priestorov na diskusiu o výzvach súvisiacich so zamestnaním a o náročných pocitoch, ktoré môžu vzniknúť. Môžu tiež pomôcť pri spracúvaní zložitých aspektov tímovej dynamiky, pri učení sa, ako si stanoviť hranice, a pri predchádzaní úzkosti, stresu a vyhoreniu <sup>(50)</sup>. Tieto nástroje môžu byť veľmi účinné pri podpore spokojnosti, ale aj pri posilňovaní tímu, a najmä umožňujú zamestnancom v prvej línii plniť si každodenné úlohy profesionálnym spôsobom.

Hoci sa uprednostňuje osobná účasť, **navrhované intervencie sa môžu prispôbiť online formátu alebo formátu horúcej linky**. Môžu to byť cenné alternatívy v prípadoch, keď zamestnanci pracujú na viacerých miestach a ďaleko od seba, v obdobiach nasadenia expertov v inej krajine EÚ+ alebo v krízovej situácii, ktorá sťažuje pohyb a spoločné stretnutia zamestnancov (napr. pandémie ochorenia COVID-19, neistota v určitom regióne). Online formát alebo formát horúcej linky je užitočnou možnosťou aj pre krajiny EÚ+ s obmedzeným rozpočtom na činnosti v oblasti starostlivosti o zamestnancov; intervenciami v týchto formátoch je možné osloviť viac zamestnancov v núdzi ako osobnými intervenciami.

Predložené intervencie zahŕňajú podporu zamestnancov na úrovni tímu a/alebo jednotlivca. Môžu ich vykonávať interní a/alebo externí špecialisti s príslušnými odbornými znalosťami a odbornou prípravou. Týchto špecialistov pozývajú vedúci pracovníci a vedúci tímov, aby poskytovali zamestnancom a tímom pravidelnú podporu. Každý interný alebo externý špecialista môže mať k realizácii navrhovaných intervencií mierne odlišný prístup v závislosti od svojej odbornej prípravy. Náklady na určitý počet stretnutí by mali hradiť orgány a/alebo by sa mali uhrádzať z príslušného systému zdravotného poistenia.

(50) Vymedzenie použitých pojmov pozri v prílohe 1 Vymedzenie pojmov.

Vykonávaním týchto **štyroch navrhovaných intervencií** budú môcť orgány splniť tieto normy:



**NSZ 4 prevencia**



**NSZ 5 reakcia na kritické incidenty**



**NSZ 6 budovanie kapacít**

## 4.1. PSYCHOSOCIÁLNE SKUPINOVÉ STRETNUTIA A KOUČING

Cieľom účasti v psychosociálnej skupine je predchádzať psychickým ťažkostiam, únave a vyhoreniu. Zamestnanci sa môžu na týchto stretnutiach zúčastňovať v pracovnom čase. Podľa Duijtsa a kol. <sup>(51)</sup> môže byť koučing účinný na predchádzanie vyhoreniu a na zabezpečenie všeobecnej spokojnosti zamestnancov. Tieto stretnutia predstavujú príležitosť na riešenie problémov, krízové riadenie a zvládanie stresu a vytvárajú platformu, kde sa zamestnanci môžu učiť jeden od druhého.

<b>Trvanie</b>	1,5 – 2 hodiny na stretnutie.
<b>Veľkosť skupiny</b>	najviac päť až osem osôb.
<b>Frekvencia</b>	podľa potreby, nie však menej ako raz za osem týždňov.
<b>Facilitátor</b>	psychológ zamestnancov alebo externý špecialista.

## 4.2. INDIVIDUÁLNE PORADENSKÉ STRETNUTIA

Tieto stretnutia môžu byť pre zamestnancov kľúčové, najmä po výskyte kritického incidentu. Mal by ich poskytovať vyškolený odborník (interný alebo externý, v závislosti od dostupnosti). To, akým spôsobom sú tieto stretnutia štruktúrované, závisí od odbornej prípravy odborníka. Odborník informuje o pokroku v rámci stretnutí danú osobu, ktorá na požiadanie postúpi tieto informácie vedeniu. Psychológ zamestnancov alebo externý odborník uskutočnené stretnutia dokumentuje, informácie o obsahu jednotlivých stretnutí však neposkytuje, pokiaľ nezistí riziko sebapoškodenia alebo ublíženia iným. Pri výbere správneho špecialistu môže byť dôležité zváženie takých faktorov ako jazyk, vek,

(51) Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A. a Swaen, G. M. H., *Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: results of a randomized controlled trial* (Efektívnosť preventívnej koučingovej intervencie v prípade zamestnancov ohrozených práceneschopnosťou z dôvodu psychosociálnych zdravotných ťažkostí: výsledky randomizovanej kontrolnej štúdie), *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, zv. 50, č. 7, 2008, s. 765 – 776.

rod a kultúrne zázemie. Hoci sa odporúčajú osobné stretnutia, v prípade nasadenia alebo nedostatočnej dostupnosti kvalifikovaných odborníkov v určitom prostredí môže byť alternatívou poradenstvo formou videokonferencie.

<b>Trvanie</b>	1 hodina na stretnutie.
<b>Veľkosť skupiny</b>	neuplatňuje sa (individuálne stretnutie).
<b>Frekvencia</b>	podľa potreby. Po výskyte incidentu môže byť potrebné jedno až dve stretnutia za týždeň, po ktorých sa môže frekvencia znížiť alebo stretnutia už nebudú potrebné.
<b>Facilitátor</b>	psychológ zamestnancov alebo externý špecialista.

## 4.3. SUPERVÍZIA V OBLASTI VZDELÁVANIA

Supervízia v tomto kontexte sa líši od administratívnej supervízie, ktorá bola vymedzená v [oddiel 3.1 Intervízia](#). Supervízia, ktorú poskytuje externý špecialista, sa tu týka supervízie tímu alebo prípadu a predstavuje pre členov tímu platformu na usmerňované uvažovanie a možnosť systematicky sa učiť spoločne a navzájom. Z dôkazov vyplýva <sup>(52)</sup>, že podpora vo forme supervízie môže byť nárazníkom proti úzkosti, stresu a vysokému pracovnému zaťaženiu. Supervízia tímu alebo prípadu sa preto môže považovať za osvedčený postup a formu podpory. Poskytovaná podpora sa môže ešte viac posilniť vzájomným pôsobením medzi týmto neformálnym pedagogickým prístupom k učeniu sa formou stretnutí na účely supervízie a formálnejšou intervenciou v oblasti budovania kapacít, akou sú školenia o zástupnej traume a zvládání stresu, ktoré zabezpečuje špecialista.

**Supervízor.** Supervízor absolvoval odbornú prípravu v oblasti všeobecných a špecifických zručností týkajúcich sa supervízie (supervízia skupiny/prípady) a súvisiacich techník (napr. techniky reflexie a tímová dynamika, koučing, spolupráca s rozmanitou pracovnou silou a zvládanie konfliktov). Externý špecialista umožňuje členom tímu väčšiu otvorenosť pri výmene názorov o príslušných témach. Pri procese supervízie v oblasti vzdelávania a reflexívnej supervízie <sup>(53)</sup> sa prirodzene neposudzuje.

**Prínosy supervízie prípadu.** Zamestnancom sa poskytuje platforma, kde môžu v bezpečnom prostredí reflektovať a prediskutovať konkrétne prípady vrátane emocionálneho vplyvu konkrétnych prípadov na pracovníkov v prvej línii, čo môže posilniť ich odolnosť a znížiť riziko stresu. Externý supervízor prípadu poskytuje priestor na usmerňovanú reflexiu a spätnú väzbu, čo môže znížiť pocity preťaženia alebo neefektívnosti v práci. Boj s každodennými úlohami možno riešiť včas a v bezpečnom a dôvernom prostredí.



Keď supervízia dobre funguje, je to stabilizujúce prostredie, miesto, kde sa cítite dostatočne bezpečne, aby ste odkryli neistotu, omyly, otázky a rozdiely <sup>(54)</sup>.

(52) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Správa o mapovaní iniciatív v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré zaviedli agentúry pôsobiace v oblasti azylu v Európe), 2019, s. 20 (dôverný dokument).

(53) Viac informácií pozri v publikácii Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision* (Usmernenia týkajúce sa najlepších postupov v oblasti reflexívnej supervízie), The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

(54) Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision* (Usmernenia týkajúce sa najlepších postupov v oblasti reflexívnej supervízie), The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

**Prínosy supervízie tímu.** Zamestnancom sa poskytuje platforma na usmerňovanú reflexiu a diskusiu o konkrétnych výzvach, ktorým môžu v rámci svojho tímu čeliť, a supervízor ich podporuje s cieľom zabezpečiť konštruktívnu diskusiu. Prostredie skupiny umožňuje členom uvažovať o svojej práci a interakciách s cieľom zlepšiť ich schopnosť pracovať v rámci tímu aj na individuálnej úrovni.

<b>Trvanie</b>	1,5 – 2 hodiny na stretnutie.
<b>Veľkosť skupiny</b>	najviac 10 osôb.
<b>Frekvencia</b>	podľa potreby a v závislosti od druhu supervízie. Supervízia tímu sa môže vykonávať raz za štvrtrok, zatiaľ čo supervízia prípadu sa môže naplánovať každý mesiac.
<b>Facilitátor</b>	supervízor: externý špecialista.

## 4.4. MEDIÁCIA

Mediácia<sup>(55)</sup> je proces riešenia rôznych medziludských konfliktov ako prostriedku na riešenie problému. Mediáciu preto možno považovať za užitočný nástroj v prípade napätých a zložitých situácií, či dokonca konfliktov v rámci pracovného prostredia. Hoci mediácia nevyhnutne nevedie k okamžitému riešeniu napätia alebo konfliktu ako takého, sporné strany sa zapájajú do spoločnej diskusie o situácii s neutrálnou stranou. Mediácia sa často končí určitou zmluvou<sup>(56)</sup> medzi dvoma konfliktnými stranami, s ktorej dodržiavaním obe strany súhlasia. Vedúci pracovníci v rámci orgánu by mali mať jasné usmernenia, ako získať prístup k mediácii a ako ju poskytnúť svojim tímom.

### ÚLOHA MEDIÁTORA

Hoci je mediátor neutrálny, napomáha identifikáciu a vytvorenie možností riešenia konfliktu.

Pri riešení problému je dôležité presunúť sa od deštruktívneho prístupu ku konštruktívnemu prístupu.

(55) Medzinárodná organizácia práce uvádza dobrovoľné a povinné zmierovacie konanie/mediáciu ako jednu formu riešenia sporu. Pozri Medzinárodná organizácia práce, *Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour* (Usmernenia v oblasti pracovnoprávných predpisov, kapitola IV: hmotnoprávne ustanovenia pracovnoprávných predpisov: vysporiadanie kolektívnej práce), 2008.

(56) Potrebné kroky pozri v MindTools, *Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally* (Riešenie konfliktov na pracovisku prostredníctvom mediácie – neformálne zvládanie sporov).

## PRÍNOSY MEDIÁCIE

- Mediátor je neutrálnou stranou medzi dvoma stranami sporu <sup>(57)</sup>.
- Obe strany majú možnosť vyjadriť svoj názor.
- Obe strany sa aktívne zapájajú do hľadania riešenia.
- Formuluje sa zmluva, na ktorej sa dohodli obe strany.

## OBMEDZENIA

Prípady pochybenia a porušenia kódexu správania (napr. sexuálne obťažovanie alebo šikanovanie) sa riešia inými kanálmi, keďže v opačnom prípade by sa ich závažnosť mohla zľahčovať.

<b>Trvanie</b>	približne 2 hodiny na stretnutie.
<b>Veľkosť skupiny</b>	mediátor a konfliktné strany/osoby.
<b>Frekvencia</b>	obvykle jednorazová intervencia, ktorej výsledkom je zmluva medzi dvoma stranami.
<b>Facilitátor</b>	mediátor: externý špecialista.

---

(57) Tento zoznam prínosov sa zakladá na publikácii Camody, M., *Mediation in the workplace* (Mediácia na pracovisku), Legal Island, 2016.

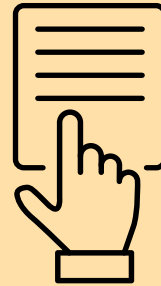


## 5. STAROSTLIVOST O SEBA

## TÉMY, KTORÉ SA PREBERAJÚ V TOMTO ODDIELE

- ✓ 5.1. Ako vypracovať plán starostlivosti o seba samého
- ✓ 5.2. Ako si stanoviť zdravé hranice

Nástroje, ktoré používajú všetci zamestnanci.



Dve činnosti, ktoré sa navrhujú v tomto oddiele, sú **relevantné pre všetkých**

**zamestnancov:** vedúcich pracovníkov, vedúcich tímov aj pre zamestnancov v prvej línii. Hoci za zabezpečenie dobrých podmienok zamestnancov zodpovedá zamestnávateľ, zamestnanci sú povinní aktívne zabezpečovať starostlivosť o seba samých. Vplyv starostlivosti o seba samého je viditeľný až po určitom čase a nemal by sa vnímať ako jednorazová intervencia, ale skôr ako priebežné úsilie. Hoci starostlivosť o zamestnancov je základným záväzkom zamestnávateľa, starostlivosť zamestnancov o seba samých môže byť výrazným prostriedkom na zachovanie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom a zdravej motivácie a efektívnosti pri práci <sup>(58)</sup>. Činnosti v oblasti starostlivosti o seba samého sú početné a tiež veľmi osobné. Niektoré činnosti starostlivosti o seba samého môžu súvisieť so systémom zdravotnej starostlivosti, ktorý je k dispozícii v danej krajine EÚ+ (napr. využívanie každoročných preventívnych zdravotných prehliadok, akými sú návštevy zubnej hygieny, mamografia a krvné testy), zatiaľ čo iné sa týkajú každodenného života. Starostlivosť o seba samého je vlastne čokoľvek, čo môžeme robiť, aby sme sa cítili dobre a zdravo.

Jednotlivec môže zabezpečiť starostlivosť o seba samého tým, že využije možnosti starostlivosti o zamestnancov, ktoré zaviedli orgány, a bude vykonávať pravidelné činnosti v oblasti starostlivosti o seba samého. Starostlivosť o seba samého je osobná zodpovednosť a môže podporiť orgány pri plnení tejto normy:



**NSZ 4 prevencia**

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



### KTORÉ STRATÉGIE STAROSTLIVOSTI O SEBA SAMÉHO BY SA MALI POUŽIŤ?

Starostlivosť o seba samého <sup>(59)</sup> môže zahŕňať tieto aspekty:

- **zachovávanie zdravého režimu dňa.** Patrí sem dostatok spánku, zdravá strava, pravidelné stravovanie, prestávky počas dňa, pravidelné cvičenie, dovolenka atď.,
- **úsilie o emocionálnu spokojnosť.** Patrí sem zútulenie pracovného priestoru, interakcia a rozhovory s kolegami, identifikovanie vzrušujúcich a uspokojivých úloh, pripomenutie si pracovných úspechov, veľkých či malých, pestovanie záľub atď.,
- **zachovávanie zdravých hraníc medzi pracovným a osobným životom.** To znamená nenosiť si prácu domov, dopriať si kvalitný čas s deťmi a partnerom, tráviť čas s priateľmi, venovať pozornosť sociálnym vzťahom, ktoré prinášajú pozitívnu energiu, atď.,
- **dôvera a pozitívna dynamika s kolegami.** Porozprávať sa o ťažkých skúsenostiach a poradiť sa s kolegami sú účinné prostriedky na vyrovnanie sa so stresovými situáciami a udalosťami,
- **udržiavanie silných sociálnych väzieb.** Patrí sem udržiavanie aktívnych, živých a podporných vzťahov s rodinou, priateľmi a kolegami, ktoré je dôležitým faktorom odolnosti odborníkov v oblasti azylu a prijímania pracujúcich na nasadení alebo v stresovom prostredí.

Vypracovanie osobného plánu starostlivosti o seba samého je prvým krokom správnym smerom. Neexistuje však nijaký univerzálny plán. Čo funguje u jednej osoby, nemusí nevyhnutne rovnako fungovať u inej osoby. Preto je dôležité vypracovať individualizovaný plán starostlivosti o seba samého.

V prijímacích zariadeniach sú zamestnanci často súčasťou komunity, ktorej slúžia. Zamestnanci majú často rovnaké obavy a emócie ako obyvatelia. Zamestnanci sú tiež ochotní obyvateľov podporiť a pomôcť im. Ako sa však môžu postarať o svoje vlastné potreby? Ak sa nestarajú sami o seba, ako môžu byť silní pre iných? <sup>(60)</sup>

(59) Pozri aj Headington Institute, *Self care and lifestyle balance inventory* (Inventár starostlivosti o seba samého a rovnováhy životného štýlu).

(60) Poznámka zamestnanca v prvej línii pracujúceho v prijímacom zariadení.



## 5.1. AKO VYPRACOVAŤ PLÁN STAROSTLIVOSŤI O SEBA SAMÉHO

Cieľom tohto oddielu je pomôcť vedúcim pracovníkom a zamestnancom v prvej línii v orgánoch pri tvorbe vlastného plánu starostlivosti o seba samého. Existuje množstvo spôsobov, ako sa starať o seba samého. Rôzne dostupné nástroje vrátane nástrojov, ktoré sú dostupné online, je však potrebné prispôbiť konkrétnej osobe.

### 1. krok Sebareflexia

Dôležité je osobne sa zamyslieť, ako sa vy sami vyrovnávate so stresovými situáciami <sup>(61)</sup>. Táto reflexia zahŕňa analýzu vášho správania a reakcií, ktoré by ste mohli mať pri vystavení stresovým situáciám v práci alebo pri kontakte so žiadateľmi so závažnými traumatickými skúsenosťami. Tento proces si môžete uľahčiť tak, že si vytvoríte jednoduchú tabuľku, kde uvediete pozitívne a negatívne mechanizmy vyrovnávania sa so stresom, ktoré ste identifikovali. Odporúčame uviesť päť pozitívnych a päť negatívnych stratégií vyrovnávania sa so stresom.

### TABUĽKA 2: Príklady pozitívnych a negatívnych stratégií vyrovnávania sa so stresom

VYROVNÁVANIE SA SO STRESOM	
Pozitívne	Negatívne
Prechádzky/šport	Krik a zvýšená agresivita
Čerpanie pravidelnej dovolenky	Prejedanie sa
Meditácia/joga	Vynechávanie jedál
Čítanie kníh	Viac alkoholu/častejšie fajčenie ako zvyčajne
Telefonát kamarátovi/členovi rodiny	Závislosť od používania telefónu

Poznámka: Šablóna sa nachádza v prílohe 13 Plán starostlivosti o seba samého.

### 2. krok Reflexia o osobných a profesijných potrebách

Ďalším krokom je pouvažovať o tom, ako niektoré negatívne spôsoby vyrovnávania sa so stresom nahradiť pozitívnymi spôsobmi.

(61) Môžete to urobiť tak, že vyplníte pracovný list na posúdenie starostlivosti o seba samého. Príklad nájdete v dokumente organizácie National Coalition of STD Directors, *Self-care assessment worksheet* (Pracovný list na posúdenie starostlivosti o seba samého), Saakvitne, K. W. a Pearlman, L. A., *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization* (Transformácia bolesti: pracovný zošit na tému zástupnej traumatizácie), TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

**3. krok** Zapísanie reflexie a vypracovanie plánu starostlivosti o seba samého

Vypracovanie osobného plánu starostlivosti o seba samého môže uľahčiť napríklad šablóna, ktorá sa tu uvádza.

**TABUĽKA 3: Príklady činností, ktoré sa môžu zaradiť do plánu starostlivosti o seba samého**

DRUH ČINNOSTI	FREKVENCIA
<b>Fyzické</b>	
Skontrolujem, či mám ísť na nejakú ročnú prehliadku, a ak áno, dohodnem si termín (napr. zubný lekár, gynekológ, dermatológ). Chodím aspoň na tri krátke prechádzky týždenne.	
<b>Emocionálne/duchovné/duševné</b>	
Vedome používam kladné hodnotenie seba samého. Akceptujem, že nie všetko sa dá kontrolovať.	
<b>Osobné/sociálne/finančné</b>	
Snažím sa pravidelne sa stretávať a kontaktovať s priateľmi/rodinou (obed/káva/prechádzky) (napr. aspoň raz za týždeň). Občas si niečo doprajem (napr. nové bežecké topánky, masáž).	
<b>Profesijné</b>	
Po 18.00 hod. neprijímam nijaké pracovné hovory. Niekedy odmietnem povinnosti navyše. Zapájam sa do nových pracovných oblastí, ktoré považujem za zaujímavé. Nechám si poradiť či poskytnúť vedomosti/názory/podporu od kolegov.	

V stĺpci určenom na frekvenciu [možnosti: často (4), príležitostne (3), zriedka (2), nikdy (1)] môžete uviesť pokrok dosiahnutý v jednotlivých činnostiach uvedených v personalizovanom pláne starostlivosti o seba samého, vďaka čomu môžete ľahšie monitorovať, kde ste dosiahli zlepšenie a kde je potrebné ďalšie úsilie.

Tento druh plánu starostlivosti o seba samého sa má používať istý čas (2 – 3 mesiace) a môže sa podľa potreby aktualizovať a prispôbiť s cieľom zlepšiť to, ako sa cítite.

## 5.2. AKO SI STANOVIŤ ZDRAVÉ HRANICE

Dôležitou súčasťou úspešného plánu starostlivosti o seba samého je stanoviť si zdravé hranice <sup>(62)</sup>. Zdravé hranice sú súčasťou účinného stanovenia si hraníc najmä v rámci každodenného pracovného prostredia, ale aj v súkromnom živote osoby. Stanovením zdravých hraníc sa zníži riziko stresu, či v najhoršom prípade vyhorenia. Jasný harmonogram a čas vypnutia je ešte dôležitejší v obdobiach zvýšeného počtu pracovných úloh na diaľku.

**Čo je stanovenie hraníc?** Hranica je limit, miesto zastavenia. Stanovenie hraníc môže byť užitočné, poskytuje priestor na nadýchnutie a prinajlepšom môže dodávať pocit súkromia, bezpečia a istoty. Hranice možno zoskupiť do fyzických a emocionálnych kategórií. Fyzické hranice zahŕňajú telo osoby, pocit osobného priestoru a súkromie všeobecne, zatiaľ čo emocionálne hranice chránia pocit sebaúcty a schopnosť oddeliť svoje vlastné pocity od pocitov iných. Patrí k nim presvedčenie, správanie, rozhodovanie, zmysel pre zodpovednosť a podobne.

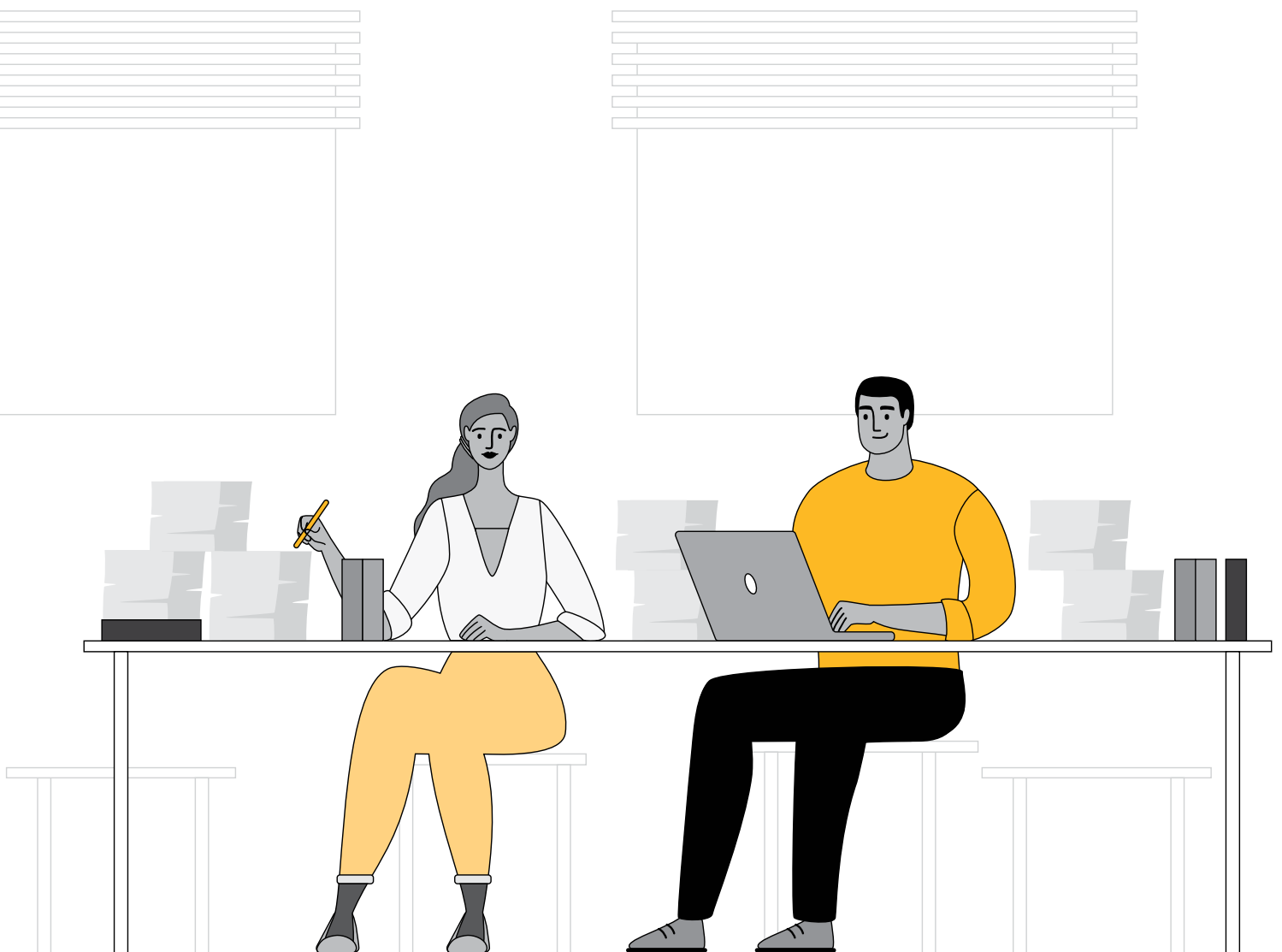
Stanovenie hraníc vám môže pomôcť:

- uznať osobné obmedzenia,
- starať sa o seba, kolegov a žiadateľov, ktorí boli zverení orgánu,
- objasniť úlohy, ktoré je potrebné splniť v určitom časovom rámci,
- vyhnúť sa zmätku a nedorozumeniam,
- zabezpečiť, aby bola práca účinná, efektívna a mala dosah,
- zabrániť situáciám, v ktorých by jednotliví vedúci pracovníci a zamestnanci v prvej línii mohli zneužiť svoje mocenské postavenie.

Stanovenie medziľudských hraníc môže byť niekedy náročné. K výzvam spojeným so stanovovaním hraníc patrí obava, že ublížite kolegovi alebo priamemu nadriadenému, alebo ich znechutíte, ak poviete „nie“, alebo obava, že medzi členmi tímu alebo medzi vami a priamym nadriadeným vznikne pocit nesúladu alebo nevôle.

---

(62) Cvičenie na tému stanovenia hraníc pozri v prílohe 12 Stanovenie hraníc a techniky ukotvenia po kritickom incidente.



## **6. INTERVENCIE ZAMERANÉ NA BUDOVANIE KAPACÍT**



46 %  
[respondentov prieskumu] uviedlo, že ich zamestnávateľia poskytovali kurzy odbornej prípravy v oblasti zvládania stresu, starostlivosti o seba a iných súvisiacich politík <sup>(63)</sup>.

Zo zistení úvodného mapovania v oblasti starostlivosti o zamestnancov v krajinách EÚ+, ktoré úrad EASO vykonal v roku 2019, vyplýva, že väčšina odborníkov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania vstúpila do tejto oblasti **z vlastnej vôle**. Aj keď považujú prácu so žiadateľmi o medzinárodnú ochranu za náročnú, považujú ju aj za uspokojivú. Analýza reakcií, ktoré odborníci z prvej línie uviedli v mapovaní, poukazuje na tri hlavné faktory, ktoré zrejme pomáhajú pri podpore starostlivosti o zamestnancov.

- **Konštruktívna a dôveryhodná tímová dynamika**, ktorá umožňuje výmenu na úrovni kolegov a na odbornej a osobnej úrovni.
- **Účinné a empatické vedenie** na všetkých úrovniach, ktorým sa zaručuje stály prístup zamestnancov k priamym nadriadeným, ktorí majú zručnosti a čas na podporu svojho tímu. Jasné pracovné pokyny a jasne vymedzené funkcie a povinnosti, ako aj normy plnenia úloh, posilňujú u zamestnancov pocit bezpečia a zabezpečujú pohodlie na pracovisku.
- **Transparentné, jasné a jednoduché procesy** starostlivosti o zamestnancov, ktorými sa u zamestnancov posilňuje pocit bezpečnosti a ochrany.

Okrem intervencií uvedených v predchádzajúcich oddieloch môže ako ďalší nástroj na podporu spokojnosti slúžiť aj navrhovanie a vykonávanie špecializovaných programov odbornej prípravy v zamestnaní pre vedenie a zamestnancov v oblasti azylu a prijímania. Tieto programy zároveň môžu pomôcť pri predchádzaní a v prípade potreby pri riešení potenciálnych stresových činiteľov súvisiacich s **pracovným prostredím a pracovnou situáciou**.

Ak orgány ponúknu vedúcim pracovníkom a zamestnancom v prvej línii budovanie kapacít zamerané na zabezpečenie starostlivosti, budú môcť splniť túto normu:



#### NSZ 6 budovanie kapacít

Kurzy odbornej prípravy zamerané na rozvoj vedomostí, zručností a schopností zamestnancov v prvej línii a vedúcich pracovníkov môžu slúžiť ako účinný nástroj na podporu starostlivosti o zamestnancov. Možnosť profesijného rozvoja a rastu prispieva k motivácii a uspokojeniu na pracovisku, čo sú dve dôležité zložky spokojnosti <sup>(64)</sup>. Zabezpečenie potrebných zručností pre zamestnancov je dôležité pre každú organizáciu.

Zavedenie a vykonávanie súdržného programu odbornej prípravy zameraného na starostlivosť o zamestnancov treba považovať za kľúčový prvok stratégie starostlivosti o zamestnancov každého azylového a prijímacieho orgánu. Prístup odbornej prípravy zameraný na podporu vedomostí a zručností zamestnancov, pokiaľ ide o odborné znalosti a informovanosť o starostlivosti o zamestnancov, je nástrojom na plnenie všetkých navrhovaných noriem. Dobre navrhnutý program úvodnej odbornej prípravy

(63) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Správa o mapovaní iniciatív v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré zaviedli agentúry pôsobiace v oblasti azylu v Európe), 2019, s. 11 (dôverný dokument).

(64) Siddiqui, M. N., Success of an organisation is a result of employees performance (Úspech organizácie je výsledkom výkonnosti zamestnancov), *Advances in Social Sciences Research*, zv. 1, č. 4, 2014, s. 179 – 201.

zamestnancom umožní, aby sa zorientovali v zavedených štruktúrach a systémoch organizácie vrátane prístupov a postupov v oblasti starostlivosti o zamestnancov a bezpečnosti a ochrany. Realizácia školení na témy komunikácie, zvládania a predchádzania stresu, starostlivosti o seba samého, riadenia a vedenia, budovania tímu a kultúrnej orientácie pomôže predchádzať vyhoreniu, nesprávnej komunikácii a pracovnému preťaženiu, čím sa podporí fyzická aj duševná pohoda zamestnancov. Tieto aspekty spolu so špecializovanými školeniami o riadení kritických incidentov poskytnú zamestnancom potrebné informácie o zavedených postupoch a zručnostiach potrebných na to, aby v takýchto situáciách konali a spolupracovali v najlepšom záujme žiadateľov o medzinárodnú ochranu a zamestnancov v prvej línii.

## 6.1. PRÍNOSY INVESTOVANIA DO KAPACITY ZAMESTNANCOV

Vedomosti a zručnosti sú kľúčové pre každú organizáciu vrátane azylových a prijímacích orgánov. Investovaním do zamestnancov, ktorí prichádzajú do tímu, ako aj priebežným investovaním do existujúcich zamestnancov sa zabezpečí vyššia miera spokojnosti zamestnancov a zvýšia sa šance, že orgány splnia stanovené ciele.

Zamestnanci pracujúci v oblasti azylu a prijímania by sa mali do odbornej prípravy zapájať počas celej svojej pracovnej dráhy s cieľom zabezpečiť, aby spĺňali požiadavky zamestnania, ktoré si často vyžaduje flexibilitu vzhľadom na meniaci sa právny rámec a trendy v oblasti azylu. Ak zamestnanci v prvej línii nie sú podporovaní vo svojom pracovnom prostredí, ktoré je už aj tak náročné, zvyčajne sa cítia preťažení a nedostatočne vybavení na vykonávanie každodenných úloh a môžu sa u nich prejaviť príznaky súvisiace so stresom. Prostredníctvom odbornej prípravy sa zamestnancom poskytujú informácie a zvyšujú sa ich vedomosti, rozvojom zručností sa však zároveň predchádza pocitu, že nie sú schopní plniť každodenné požiadavky. Ak sa zamestnancom poskytujú požadované informácie a príležitosti na rozvoj zručností štruktúrovaným spôsobom a včas, zabezpečí sa tým zvýšenie ich sebadôvery a motivácie. Zamestnanci budú mať pocit, že sa o nich starajú, keďže budú vidieť, že vedenie je ochotné podporovať zamestnancov. Školenia sa často uskutočňujú v skupinách, čím sa podporuje úsilie o budovanie tímu.

Dobre vyškolení zamestnanci v prvej línii budú v náročných prostrediach azylu a prijímania efektívnejší aj odolnejší, vedúci pracovníci tak budú musieť vykonávať menej dohľadu bez ohrozenia profesionality. Investíciami do zamestnancov sa v mnohých prípadoch znižuje aj riziko vysokej fluktuácie zamestnancov.

## 6.2. BUDOVANIE KAPACÍT SO ZAMERANÍM NA STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

V tejto príručke sa navrhuje vzorový program odbornej prípravy s cieľom zabezpečiť podporu starostlivosti o zamestnancov v azylovom orgáne alebo v oblasti prijímania. Môže sa použiť ako rámcová orientácia pri koncipovaní prístupov odbornej prípravy. Navrhujeme, aby sa program odbornej prípravy zameriaval na tieto zásady.

- Návrh je založený na posúdení potrieb zamestnancov a vedúcich pracovníkov.
- V programe sa využíva interaktívny a participatívny prístup k vzdelávaniu so silným prvkom partnerského učenia.
- Program zahŕňa školenia zamerané na mäkké zručnosti, ktoré zamestnancom pomáhajú budovať odolnosť voči hlavným stresovým činiteľom súvisiacim s prácou.
- V programe sa riešia potreby odbornej prípravy, ktoré sú relevantné pre pracovnú dráhu zamestnancov (nástup do zamestnania, trvanie zamestnania, ukončenie zamestnania).
- Program zahŕňa moduly odbornej prípravy prispôbené zamestnancom a vedúcim pracovníkom v prvej línii s cieľom zabezpečiť, aby každá kategória zamestnancov prispievala podľa svojich úloh a povinností k pracovnému prostrediu, v ktorom je prioritou starostlivosť o zamestnancov.
- Štandardnou zložkou programu je odborná príprava. Tým sa zabezpečí, aby zamestnanci mali vedomosti, zručnosti, zodpovednosť a autonómiu, ktoré sú potrebné na kvalitný výkon.
- Súčasťou programu je jeho pravidelná aktualizácia založená na monitorovaní dosahovania cieľov odbornej prípravy a vzdelávacích výstupov.
- Rámec odbornej prípravy v oblasti starostlivosti o zamestnancov je navrhnutý tak, aby dopĺňal širšie štruktúry odbornej prípravy pre zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania a zabezpečoval vykonávanie vysokokvalitných noriem starostlivosti o zamestnancov.

Školeniami pri nástupe do zamestnania sa zabezpečuje, aby boli noví zamestnanci informovaní o organizačnej štruktúre a zavedených systémoch. Táto odborná príprava zahŕňa vnútorné pravidlá a predpisy, komunikačné postupy a technické systémy, ako aj pokyny týkajúce sa bezpečnosti a ochrany.

Odborná príprava by mohla mať formu kurzov odbornej prípravy poskytovaných podľa **programu odborného vzdelávania úradu EASO**, ktorý je určený najmä rozhodovateľom v konaniach a iným úradníkom pracujúcim v oblasti azylu a prijímania v celej EÚ. Tento program zahŕňa základné aspekty konania o azyle s cieľom zabezpečiť, aby účastníci odbornej prípravy absolvovali odbornú prípravu v oblastiach, ktoré sú kľúčové na plnenie ich každodenných úloh a osobitných funkcií. Metodika vzdelávania úradu EASO zahŕňa online elektronické vzdelávanie a osobné školenia, umožňuje preto teoretické aj praktické

prístupy k odbornej príprave. Program a moduly odborného vzdelávania úradu EASO sú v súčasnosti predmetom dôkladného preskúmania v súlade so zavedeným európskym sektorovým kvalifikačným rámcom pre azylových a prijímajúcich úradníkov, v ktorom sa pracovné normy <sup>(65)</sup> spájajú s príslušnými vzdelávacími normami <sup>(66)</sup>/vzdelávacími výstupmi pre rôzne zamestnanecké sektory v oblasti azylu a prijímania <sup>(67)</sup>.

Školenia v oblasti mäkkých zručností by sa mali zameriavať na rozvoj zručností týkajúcich sa zvládania stresu, prevencie vyhorenia, reakcie na traumy, komunikácie s vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami a v rámci tímov, medzikultúrnej citlivosti a vedenia.

**Posúdenia a hodnotenia potrieb.** Program orgánu týkajúci sa odbornej prípravy v oblasti starostlivosti o zamestnancov je navrhnutý na základe posúdenia potrieb rôznych kategórií zamestnancov vrátane nových aj skúsených odborníkov. Má sa prevádzkovať prostredníctvom ročného plánu odbornej prípravy. Ročný plán odbornej prípravy, ako aj program odbornej prípravy sa má pravidelne aktualizovať (raz alebo dvakrát ročne) na základe monitorovania a hodnotenia realizovaných školení a dosahovania cieľov odbornej prípravy a vzdelávacích výstupov. Orgán, ktorý vykonáva program odbornej prípravy, musí vypracovať potrebné nástroje na posudzovanie potrieb a monitorovanie.

V štruktúre tabuľky 4 sa prihliada na fázy zamestnania: nástup do zamestnania, trvanie zamestnania a ukončenie zamestnania. Pre každú fázu sa odporúča minimálny počet školení zameraných na úvodnú prípravu, profesijný rozvoj a mäkké zručnosti. Školenia sa môžu realizovať interne v závislosti od zamerania, ako aj s podporou externých partnerov a špecialistov.

---

(65) EASO, *European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – occupational standards for asylum and reception officials* (Európsky sektorový kvalifikačný rámec pre azylových a prijímajúcich úradníkov – pracovné normy pre azylových a prijímajúcich úradníkov), 2021.

(66) EASO, *European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – educational standards for asylum and reception officials* (Európsky sektorový kvalifikačný rámec pre azylových a prijímajúcich úradníkov – vzdelávacie normy pre azylových a prijímajúcich úradníkov), 2021.

(67) EASO, *Training and Learning Strategy* (Stratégia odbornej prípravy a vzdelávania), 2019; EASO, *Annual Training Report* (Výročná správa o odbornom vzdelávaní), 2019; EASO, *Training plan* (Plán odborného vzdelávania), 2020.





FÁZA ZAMESTNANIA	DRUH ODBORNEJ PRÍPRAVY	VŠEOBECNÝ OPIS/TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY	INICIÁTOR/REALIZÁTOR	KATEGÓRIA ŠKOLENÝCH ZAMESTNANCOV		
Trvanie zamestnania (príbežná podpora)	Profesijný rozvoj	Nábor, výber zamestnancov a hodnotenie výkonu zamestnancov	VEDÚCI PRACOVNÍK	VEDÚCI PRACOVNÍK	OSTATNÍ ZAMESTNANCI	
		Module odbornej prípravy pre profesijný rozvoj súvisiaci s azylom: majú sa poskytovať v súlade s programom odborného vzdelávania úradu EASO (ktorý sa podrobne uvádza v Katalógu odborného vzdelávania úradu EASO)	VEDÚCI PRACOVNÍK	INTERNY/ EXTERNÝ ŠPECIALISTA	ZAMESTNANCI ODDelenIA LUDSKÝCH ZDROJOV	
		Vzdelávacie dráhy pre konkrétne profily pracovných miest v oblasti azylu <sup>(68)</sup> .				
		Ochrana údajov	VEDÚCI PRACOVNÍK			
		Druhy komunikácie	VEDÚCI PRACOVNÍK			
		Stanovenie hraníc	VEDÚCI PRACOVNÍK			
		Ako zaobchádzať s problematickými kolegami	VEDÚCI PRACOVNÍK			
		Ako komunikovať so zraniteľnými osobami vrátane žiadateľov	VEDÚCI PRACOVNÍK			
		Techniky vyjednávania	VEDÚCI PRACOVNÍK			
		Zvládanie konfliktov	VEDÚCI PRACOVNÍK			
		Stratégie zmierňovania napätia	VEDÚCI PRACOVNÍK			
		Čo je stres, vyhorenie a zástupná trauma a ako ich identifikovať	VEDÚCI PRACOVNÍK			
		Ako riešiť stres a posilniť odolnosť	VEDÚCI PRACOVNÍK			
		Predchádzanie stresu a nástroje starostlivosti o seba samého	VEDÚCI PRACOVNÍK			
Zvyšovanie medzikultúrnej citlivosti	VEDÚCI PRACOVNÍK					
		Politiky ochrany a boja proti diskriminácii	VEDÚCI PRACOVNÍK			

(68) Podrobnejšie informácie o programe odborného vzdelávania úradu EASO pozri v aktualizáciách, ktoré sa nachádzajú v Katalógu odborného vzdelávania úradu EASO, Valetta, 2021; a v dokumente *Training plan* (Plán odborného vzdelávania), EASO, 2020.

FÁZA ZAMESTNANIA	DRUH ODBORNEJ PRÍPRAVY	VŠEOBECNÝ OPIS/TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY	INICIÁTOR/REALIZÁTOR	KATEGÓRIA ŠKOLENÝCH ZAMESTNANCOV		
			VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI ODELENIA LUDSKÝCH ZDROJOV	OSTATNÍ ZAMESTNANCI	
Trvanie zamestnania (príbežná podpora)	Mäkké zručnosti	Riadenie a vedenie v kontexte azylu				
			✓	✓	✓	
			Rozmery vedenia	✓	✓	
			Očakávania vedúcich pracovníkov	✓	✓	
			Vedenie v každodennom riadení a riadení času	✓	✓	
			Teórie riadenia	✓	✓	
			Strategické myslenie a plánovanie/plánovanie pre prípad nepredvídaných udalostí	✓	✓	
			Rozhodovanie	✓	✓	
			Riadenie vyváženého pracovného zaťaženia (zásady a prínosy)	✓	✓	
			Delegovanie	✓	✓	
			Riadenie rovnováhy medzi kvalitou a efektívnosťou	✓	✓	
			Ako sa formuje tím (fázy budovania tímu a dynamika tímu)	✓	✓	
			Vďaka čomu je tím úspešný a čo môže poukázať tímovú prácu?	✓	✓	
			Techniky a činnosti na budovanie tímu	✓	✓	
		Koučing	✓	✓		

(69) Budovanie tímu je potrebné vnímať ako príbežný proces zahŕňajúci činnosti súvisiace s úplnou pracovnou dráhou členov tímu vrátane prístupia nových zamestnancov do tímu, členov tímu počas trvania zamestnania a zamestnancov opúšťajúcich tím na konci zamestnania.

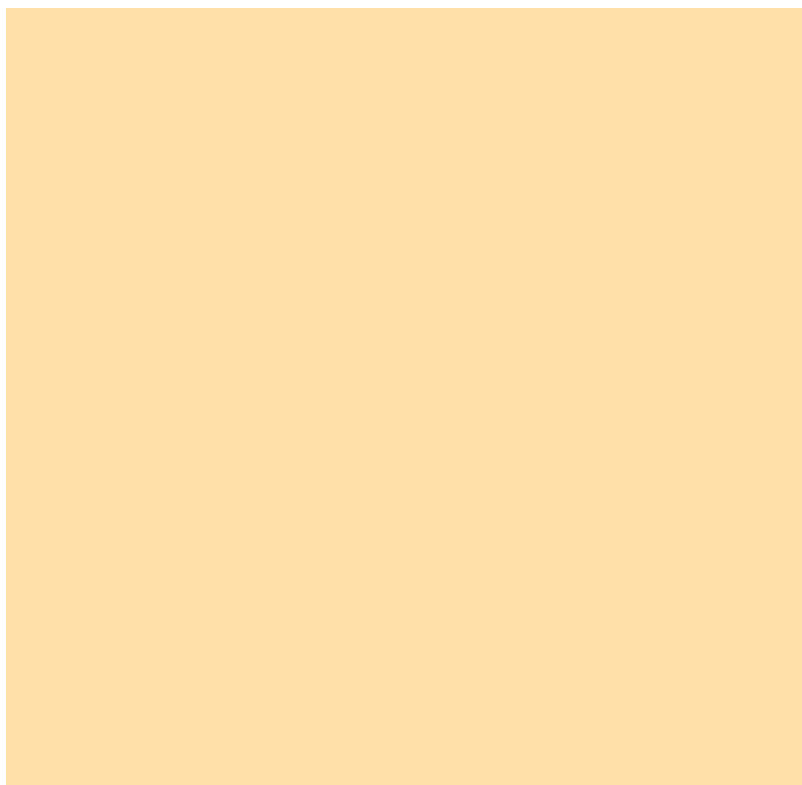
FÁZA ZAMESTNANIA	DRUH ODBORNEJ PRÍPRAVY	VŠEOBECNÝ OPIS/TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY	INICIÁTOR/REALIZÁTOR	KATEGÓRIA ŠKOLENÝCH ZAMESTNANCOV	
Trvanie zamestnania (príbežná podpora)	Mäkké zručnosti	Riadenie kritických incidentov	VEDÚCI PRACOVNÍK	VEDÚCI PRACOVNÍK	OSTATNÍ ZAMESTNANCI
			✓	✓	✓
Ukončenie zamestnania	Príprava na odchod	Stratégie na riešenie kritického incidentu a posilnenie odolnosti (na osobnej úrovni a z pohľadu vedúceho pracovníka na podporu člena tímu)	✓	✓	✓
		Trauma a zástupná trauma (znaky a mechanizmy zvládania)	✓	✓	
		Okamžitá, strednodobá a dlhodobá podpora príslušníkov v prvej línii a žiadateľov	✓	✓	
		Ako viesť konštruktívne výstupné pohovory/získavať spätnú väzbu	✓		✓
		Príprava dokumentov (referencie, vyhlásenia o výkonnosti atď.)			✓

Poznámka: COI – informácie o krajine pôvodu.

**Zhrnutie.** Prostredníctvom odbornej prípravy poskytovanej v prostredí azylu a prijímania by sa mali zamestnanci **informovať** a mali by sa im poskytovať zručnosti na posilnenie ich výkonnosti a schopností tímovej práce, na vedenie asertívnej a empatickej komunikácie a na zvýšenie odolnosti voči stresu. Programy odbornej prípravy by mali byť navrhnuté s cieľom **predchádzať** negatívnym dôsledkom, ktoré by mohli mať vplyv na zamestnancov, ktorí sú vystavení neustálemu vysokému pracovnému zaťaženiu a náročnému a často sa meniacemu pracovnému prostrediu. Ak je program odbornej prípravy dobre koncipovaný a pravidelne sa aktualizuje na základe posúdenia potrieb, povedie to k zníženiu fluktuácie zamestnancov, práceneschopnosti, slabej výkonnosti a medziľudských konfliktov v práci.

Odborná príprava môže súžiť aj na **posilnenie postavenia** odborníkov v oblasti azylu a prijímania. Dobre odborne pripravení zamestnanci sú lepšie vybavení zručnosťami, ktoré potrebujú na plnenie svojich úloh a pri reakcii na stresové situácie (napr. prostredníctvom zručností na riadenie kritických incidentov). Odbornou prípravou sa neodstráni potreba ďalších intervencií v oblasti starostlivosti o zamestnancov, akými sú stretnutia tímu, supervízia v oblasti vzdelávania a podpora kolegov, ale znižuje sa potreba podrobného a sústavného priameho riadenia. Odbornou prípravou sa navyše môže **zmeniť** spôsob vzájomnej interakcie medzi členmi tímu. Keď majú zamestnanci pocit, že sa o nich starajú, cítia lepšie spojenie a oveľa pravdepodobnejšie investujú do organizácie. Je v ľudskej prirodzenosti, že chceme pracovať pre niekoho, kto nás rešpektuje a kto tento rešpekt preukazuje.

# PRÍLOHY



## PRÍLOHA 1. VYMEDZENIE POJMOV

Pojem **starostlivosť o zamestnancov** <sup>(70)</sup> sa v tejto príručke používa ako zastrešujúci výraz, ktorým sa odkazuje na politiky a opatrenia zamerané na zabezpečenie spokojnosti zamestnancov, a to z hľadiska fyzického aj emocionálneho stavu. Starostlivosť o zamestnancov sa týka zachovania zdravia a bezpečnosti vo všetkých aspektoch súvisiacich s prácou. Zamestnávateľia na tento účel vyhodnocujú **riziká**, ktorým môžu byť zamestnanci vystavení v pracovnom prostredí, a zavádzajú preventívne a ochranné opatrenia, napríklad tak, že zabezpečia, aby každý zamestnanec dostal potrebné **informácie a odbornú prípravu** v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia.

**Spokojnosť** <sup>(71)</sup> na pracovisku sa chápe ako fyzické zdravie a morálne a sociálne naplnenie, nielen ako neprítomnosť úrazov alebo chorôb z povolania. K pozitívnym aspektom spokojnosti na pracovisku patrí akceptovanie seba samého, samostatnosť, nadšenie, profesijný rozvoj, účel, pozitívne vzťahy s inými a osobný rast <sup>(72)</sup>.

**Stres** <sup>(73)</sup> sa vymedzuje z hľadiska dynamických interakcií medzi jednotlivcom a jeho prostredím. Často sa odvodzuje z existencie problematickeho vzťahu medzi človekom a prostredím a z emocionálnych reakcií v pozadí týchto interakcií.

**Pracovný stres** <sup>(74)</sup> vzniká vtedy, keď sa tlak spôsobený pracovnými požiadavkami a inými stresovými činiteľmi súvisiacimi s prácou stáva nadmerným a zdĺhavým vzhľadom na vnímané zdroje, spôsobilosti a zručnosti, ktoré človek má na ich zvládnutie.

Je rozdiel medzi pojmom **pracovný stres** a pojmom **pracovné výzvy** <sup>(75)</sup>. Ak človek čelí výzvam v práci, môže mu to dodať psychickú a fyzickú energiu a podnietiť ho do toho, aby si osvojil nové zručnosti. Pocit, že práca je výzvou, predstavuje dôležitú zložku pri vytváraní a udržiavaní pracovného prostredia podporujúceho psychické zdravie. Pocit stresu naopak zahŕňa negatívny psychický stav s kognitívnymi a emocionálnymi komponentmi, ktoré ovplyvňujú **zdravie jednotlivca aj organizácie**.

Ak stresové reakcie (kognitívne, emocionálne, behaviorálne a psychické) pretrvávajú dlhší čas, môže to viesť k trvalejším, menej zvrátnym (zdravotným) následkom. Príkladom môže

---

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

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

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

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

(74) Hassard, J. a Cox, T., *Work-related stress: nature and management* (Povaha a zvládanie pracovného stresu), OSHwiki, 2015.

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

byť [chronická únava](#), [únava zo súcitu](#), [vyhorenie](#), [zástupná trauma](#), [muskuloskeletálna porucha](#) a [kardiovaskulárne ochorenie](#).

**Únava zo súcitu** <sup>(76)</sup> je posun v schopnosti osoby pociťovať empatiu voči osobám, s ktorými pracuje, a/alebo voči kolegom, ako aj členom rodiny. Zamestnanec v prvej línii by mohol trpieť únavou zo súcitu v dôsledku dlhoročnej expozície voči traumatickým príbehom žiadateľov, ktoré mu možno začínajú pripadať rovnaké a už nevyvolávajú reakciu.

Pojmom **vyhorenie** <sup>(77)</sup> sa opisuje psychická reakcia osoby na chronické stresové činitele v práci. Hoci sa nepovažuje za ochorenie, môže mať vplyv na [zdravotný stav](#) a potenciálne si vyžaduje klinickú starostlivosť. Vyhorenie sa chápe aj ako kríza vo vzťahu k práci všeobecne.

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

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

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

**Zástupná trauma** <sup>(78)</sup> sa dá zhrnúť ako „cena za starostlivosť“. Zástupnú traumou možno opísať ako intenzívnu reakciu a prežívanie príznakov traumy u osôb, ktoré sú vystavené traumatickým zážitkom inej osoby. Často sú tým postihnutí zamestnanci, ktorí pracujú so žiadateľmi v kontexte azylu. Zástupná trauma je kumulatívny proces, ktorý sa rozvíja v čase. Týmto výrazom sa opisuje posun v pohľade človeka na svet. Pre osoby, ktoré prežívajú zástupnú traumou, je ťažké stanoviť si hranice vo vzťahu k žiadateľom, s ktorými pracujú. Je pre nich ťažké odísť z práce po skončení pracovného času. Môže to viesť aj k strate zmyslu a nádeje.

**Psychologické riziká** <sup>(79)</sup> sa vzťahujú na pravdepodobnosť, že psychosociálne nebezpečenstvá súvisiace s prácou budú mať negatívny vplyv na zdravie a bezpečnosť zamestnancov prostredníctvom ich [vnímania](#) a [prežívania](#). Psychosociálne nebezpečenstvá

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

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

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

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



sa týkajú aspektov koncepcie a riadenia práce a jej sociálnych a organizačných okolností, ktoré majú potenciál spôsobiť psychickú alebo fyzickú ujmu. Psychologické riziká boli identifikované ako jedna z **hlavných súčasných výziev** v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Psychologické riziká súvisia s problémami na pracovisku, akými sú pracovný stres a násilie a obťažovanie na pracovisku (označované aj ako šikanovanie). Negatívne následky na osobnej úrovni zahŕňajú **zlý zdravotný stav a stav spokojnosti** a problémy s medzifudskými vzťahmi, a to na **pracovisku aj v súkromnom živote danej osoby**.

**Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom** <sup>(80)</sup> zahŕňa uspokojenie a dobré fungovanie v práci, ako aj doma, s minimálnymi konfliktmi medzi rolami jednotlivca. Pri dosahovaní rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom je potrebné prihliadať na tri hlavné, navzájom prepojené zložky: 1. „rovnováhu času“, ktorá znamená vyčlenenie rovnakého času na pracovné a mimopracovné roly; 2. „rovnováhu zapojenia“, ktorá znamená rovnakú mieru psychického zapojenia do pracovných a rodinných (mimopracovných) rolí; a 3. „rovnováhu uspokojenia“, ktorá znamená rovnakú mieru uspokojenia v pracovných a rodinných (mimopracovných) rolách.

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

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

Zamestnanci v prvej línii môžu byť:

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

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

---

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

## PRÍLOHA 2. VZOR TABUĽKY PRE NÁBOROVÝ POHOVOR

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

**Úloha:** uveďte pozíciu

**Uchádzač:**

**Úvod**

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

OTÁZKY POHOVORU	KLÍČOVÉ UKAZOVATELE	DÔKAZY HODNOTENÉ NA ZÁKLADE UKAZOVATEĽOV Z ODPOVEDE UCHÁDZAČA [UVEĎTE, ČI SÚ SPLNENÉ V PLNOM ROZSAHU (10 BODOV), ČIASTOČNE (5 BODOV) ALEBO NESPLNENÉ (0 BODOV)]
<b>Kľúčová oblasť: motivácia</b>		
<p>Mohli by ste nám povedať, čo vás motivuje, že sa uchádzate o túto prácu? Čím sa táto pozícia líši od toho, čo ste robili predtým, a ako ste pripravený/á na túto zmenu? Aké sú vaše kariérne plány na nasledujúcich 5 rokov?</p>	<p>Príklady ukazovateľov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— dobre chápe rozsah pôsobnosti pozície a dokáže identifikovať osobné výzvy, ktoré táto pozícia predstavuje,</li> <li>— vysvetľuje svoju motiváciu na túto prácu,</li> <li>— chce pracovať v oblasti azylu/migrácie,</li> <li>— má skúsenosti s prípravou programov,</li> <li>— vytvára a podporuje nové a inovačné riešenia.</li> </ul>	<p><b>Poznámka:</b> <b>Konečné hodnotenie:</b></p>
<b>Kľúčová oblasť: pracovná etika a orientácia na výsledky (súvisiace hodnoty: zodpovednosť, tvorivosť a integrita)</b> (odhaľuje, ako uchádzač pristupuje k dilemám a rieši problémy, a jeho schopnosť sebakritiky a učenia sa zo skúsenosti)		
<p>Uveďte niekoľko príkladov, ako ste preukázali etické správanie pri práci a správanie orientované na výsledky. Tieto príklady by mali preukázať vplyv vášho etického správania pri práci a správania orientovaného na výsledky na kolegov a/alebo zamestnancov pod vašim priamym vedením.</p>	<p>Príklady ukazovateľov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— preberá zodpovednosť za dosahovanie výsledkov,</li> <li>— preberá zodpovednosť za plnenie svojich povinností, poskytuje potrebnú rozvojovú podporu na zlepšenie výkonnosti a uplatňuje primerané opatrenia v prípade nedosiahnutia výsledkov,</li> <li>— komunikuje s ostatnými a motivuje ich,</li> <li>— chápe význam budovania tímu,</li> <li>— chápe význam pravidelnej komunikácie s členmi tímu, ako aj význam konštruktívnej individuálnej spätnej väzby,</li> <li>— oceňuje rozmanitosť; vníma ju ako zdroj konkurenčnej sily.</li> </ul>	<p><b>Poznámka:</b> <b>Konečné hodnotenie:</b></p>

OTÁZKY POHOVORU	KLÚČOVÉ UKAZOVATELE	DŮKAZY HODNOTENÉ NA ZÁKLADE UKAZOVATELOV Z ODPOVEDE UCHÁDZAČA [UVEĎTE, ČI SÚ SPLNENÉ V PLNOM ROZSAHU (10 BODOV), ČIASŤOČNE (5 BODOV) ALEBO NESPLNENÉ (0 BODOV)]
<b>Kľúčová oblasť: zvládanie stresu a starostlivosť o seba samého</b>		
<p>V prípade pozície, o ktorú sa uchádzate, budete musieť úlohy plniť včas a s vysokou úrovňou kvality a presnosti. Čo si o tom myslíte a aké máte skúsenosti, pokiaľ ide o produktívne ciele s krátkymi lehotami, keď potenciálne musíte súčasne zvládnuť súperiace priority?</p>	<p>Príklady ukazovateľov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— preberá, popri členoch tímu, zodpovednosť za dosiahnutie výsledkov,</li> <li>— vykonáva náležité plánovanie,</li> <li>— vhodne deleguje a určuje priority,</li> <li>— v prípade nedostatku vedomostí o danej veci žiada o doplňujúcu odbornú prípravu v oblasti rozvoja,</li> <li>— nadčasy sú možné v prípade potreby, ale nie pravidelne (rovnováha medzi pracovným a súkromným životom).</li> </ul>	<p><b>Poznámka:</b> <b>Konečné hodnotenie:</b></p>
<p>Uveďte príklad, keď ste museli pracovať na náročnej úlohe a/alebo s kolegom, ktorý podľa vášho názoru dostatočne nespokojne spolupracoval, a ako ste túto situáciu vyriešili.</p>	<p>Príklady ukazovateľov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— chápe význam tímu,</li> <li>— včas a primerane by požiadal o dodatočné odborné znalosti,</li> <li>— uplatňuje participatívny prístup k plánovaniu danej úlohy/daného zadania,</li> <li>— vedel by vydať jasné pokyny,</li> <li>— včas by komunikoval so zamestnancami, aby zabránil nesprávnemu pochopeniu úloh a harmonogramov.</li> </ul>	<p><b>Poznámka:</b> <b>Konečné hodnotenie:</b></p>
<p>Čo zvyčajne robíte, keď sa cítite pod tlakom alebo v strese? Uveďte oblasti, ktoré podľa vás dobre ovládate, a oblasti, v ktorých podľa vás máte priestor na zlepšenie svojho prístupu.</p>	<p>Príklady ukazovateľov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— stanovuje vhodné hranice s kolegami,</li> <li>— realisticky plánuje,</li> <li>— má zdravý životný štýl (napr. vykonávanie pravidelnej fyzickej aktivity),</li> <li>— zabezpečuje vhodnú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom,</li> <li>— nehanbí sa požiadať o pomoc.</li> </ul>	<p><b>Poznámka:</b> <b>Konečné hodnotenie:</b></p>
<p>Predstavte si, že vstúpite do prijímacieho zariadenia (pre prijímacích zamestnancov) alebo do miestnosti na pohovor (pre zamestnancov poverených vybavovaním prípadov) a žiadateľ k vám prístúpi so žiletkou v ruke a povie, že sa zabije, ak dostane zamietavé rozhodnutie o svojej žiadosti. Ide o zložitý scenár, ale pokúste sa navrhnuť, čo by ste podľa vás mohli/mali urobiť, aby ste zmiernili napätie v tejto situácii.</p>	<p>Príklady odpovedí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— vo všeobecnosti by som sa vopred oboznámil s informáciami o riadení kritických incidentov, ktoré poskytuje môj zamestnávateľ, o tom, čo sa odporúča robiť a čo nerobiť, a bol by som oboznámený so stálymi operačnými postupmi, ktoré sú zavedené pre takéto prípady,</li> <li>— snažil by som sa hovoriť pokojným hlasom,</li> <li>— snažil by som sa nepodľahnúť panike, hovoril by som pokojne a udržiaval by som bezpečnú vzdialenosť od žiadateľa,</li> <li>— snažil by som sa neodvrátiť od žiadateľa a udržiavať očný kontakt,</li> <li>— povedal by som, že počujem, že je veľmi rozrušený a vystrašený a že by som ho chcel lepšie pochopiť. Na to si musíme sadnúť, venovať tomu čas a on musí odložiť tú žiletku,</li> <li>— opýtal by som sa, či by si dal trochu vody. Mohol by som tak mať príležitosť požiadať o pomoc.</li> </ul>	<p><b>Poznámka:</b> <b>Konečné hodnotenie:</b></p>

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

### Záver

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

### Ďalšie kľúčové oblasti, ktoré sa môžu zahrnúť v závislosti od profilu pracovného miesta:

technické odborné znalosti (vedomosti, zručnosti a skúsenosti), spolupráca (vrátane spolupráce s darcami, vedením miestnej partnerskej organizácie), financie (rozpočtový cyklus), monitorovanie a hodnotenie atď.

## PRÍLOHA 3. POLOŠTRUKTÚROVANÉ VSTUPNÉ KONTROLY ALEBO INDIVIDUÁLNE STRETNUTIA

**Kontrolný zoznam 1.** Používajú vedúci pracovníci počas pravidelných pološtruktúrovaných individuálnych stretnutí s členmi svojho tímu.

I. Organizácia stretnutia	Stav (ukončené označte)
1. Informovať účastníka v dostatočnom predstihu o čase/mieste a účele tohto stretnutia.	
2. Informovať sa o vzdelaní a profesijných skúsenostiach účastníka.	
3. Pripraviť otázky týkajúce sa relevantných tém.	
4. Zabezpečiť primeraný priestor/prostredie na toto stretnutie pri dodržaní dôvernosti.	
5. Zvážiť ďalšie praktické náležitosti tohto stretnutia (kancelárske potreby, občerstvenie atď.).	
II. Vedenie stretnutia	
1. Uviesť stretnutie.	
2. Zabezpečiť, aby účastník porozumel účelu pohovoru.	
3. Informovať účastníka, že stretnutie je dôverné.	
4. Budovať vzťah.	
5. Používať jazyk, ktorému účastník ľahko rozumie.	
6. Používať otvorené otázky, ktoré umožňujú opisné odpovede.	
7. V prípade potreby klásť nadväzujúce otázky.	
8. Formulovať otázky konštruktívnym spôsobom.	
9. Umožniť otázky a spätnú väzbu.	
10. Vyhradiť časť na vlastné zistenia.	
11. Uzavrieť zhrnutím a informovať o ďalších krokoch.	
III. Po stretnutí	
1. Vyhodnotiť informácie a zaznamenať zistenia v príslušnom oddiele.	
2. V prípade potreby odkázať účastníka ďalej (kurzy odbornej prípravy, psychológovia zamestnancov).	
3. Zabezpečiť náležité postúpenie informácií oddeleniu ľudských zdrojov, aby boli zaznamenané v spise zamestnanca.	
4. Nadviazať na výsledok vo fáze hodnotenia.	

**Možné otázky <sup>(81)</sup>, ktoré sa majú pripraviť na prvé vstupné stretnutie <sup>(82)</sup>**

- Pracovali ste niekedy v podobnom kontexte?
- V čom to bolo podobné alebo odlišné?
- Akým výzvam ste tam čelili?
- Ako vás tieto výzvy ovplyvnili? Ako ste sa pri nich cítili?
- Ako ste sa s nimi dokázali vysporiadať? Čo bolo pre vás užitočné a čo sa ukázalo možno nie až také užitočné?
- S čím sa, podľa vás, stretnete v tomto profesijnom kontexte?
- Aké sú vaše silné stránky? Ak by som vašim bývalým kolegom položil rovnakú otázku, čo by mi povedali? Čo by mi povedali o vašich osobných výzvach?
- Čo vás motivuje v tejto pracovnej oblasti? Čo vás zaujíma?

(81) Tieto otázky sa môžu mierne líšiť v závislosti od miesta práce a aktuálnych úloh.

(82) Panou, A. a Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan* (Grécky plán politiky v oblasti podpory zamestnancov), EASO. Tieto otázky sa odporúčajú pre nových prichádzajúcich zamestnancov.

## PRÍLOHA 4. PRÍKLADY PRIESKUMU KVALITY NASADENIA/ZAMESTNANIA

Uvádžeme tu niektoré otázky, ktoré môžu byť užitočné na získanie všeobecného prehľadu o spokojnosti zamestnancov pracujúcich v konkrétnom prostredí. Po tomto vzorovom dotazníku nasleduje niekoľko cielených otázok, ktoré môžu orgány položiť zamestnancom, ktorí boli nasadení v iných krajinách EÚ+.

### A. NA PRIEBEŽNÚ PODPORU A VÝSTUPNÉ POHOVORY

VZOROVÝ PRIESKUM					
<b>1. Zamestnanie a osobný život</b>					
1.1. Ako dlho pracujete vo svojom súčasnom zamestnaní pre svojho súčasného zamestnávateľa?	MENEJ AKO ŠEŠŤ MESAICOV	6 – 12 MESAICOV	1 – 3 ROKY	3 – 5 ROKOV	VIAC AKO 5 ROKOV
1.2. Ste vo svojom hlavnom zamestnaní odmeňovaný/á alebo platený/á podľa počtu hodín alebo sa používa nejaký iný platobný postup?	MESAČNÝ PLAT	PLATENÝ PODĽA POČTU HODÍN	INÉ (UVEĎTE)		
1.3. Ktorá z týchto možností najlepšie vystihuje váš obvyklý pracovný čas?	DENNÁ ZMENA	POPOLUDŇAJŠIA ZMENA	NOČNÁ ZMENA	ROTÁCIA	PRACOVNÁ POHOTOVOŠŤ
1.4. Koľko dní za mesiac pracujete nad rámec svojho obvyklého rozvrhu?	UVEĎTE POČET DNÍ:				
1.5. Ak vo svojom hlavnom zamestnaní pracujete nadčas, je to povinné (požaduje to váš zamestnávateľ)?	ÁNO	NIE	INÉ (UVEĎTE)		
1.6. Aké náročné je vziať si vo vašej práci voľno na vybavenie osobných alebo rodinných záležitostí?	NIE JE TO VÔBEC NÁROČNÉ	MIERNE NÁROČNÉ	TROCHU NÁROČNÉ	VEĽMI NÁROČNÉ	
1.7. Ako často zasahujú požiadavky vášho zamestnania do vášho rodinného života?	ČASTO	NIEKEDY	ZRIEDKA	NIKDY	
1.8. Ako často zasahujú požiadavky vášho rodinného života do vašej práce v zamestnaní?	ČASTO	NIEKEDY	ZRIEDKA	NIKDY	
1.9. Približne koľko hodín máte po priemernom pracovnom dni na oddych alebo na vykonávanie činností, ktoré vás tešia?	UVEĎTE:				
1.10. Máte okrem svojho hlavného zamestnania nejaké iné zamestnanie alebo vykonávate nejakú inú prácu za odmenu?	ÁNO	NIE			
<b>2. Podmienky na pracovisku</b>					
2.1. Moja práca si vyžaduje, aby som sa stále učil/a nové veci.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM	
2.2. Mám priveľa práce na to, aby som všetko urobil/a dobre.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM	
2.3. Moje zručnosti sú v mojom zamestnaní plne využité.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM	
2.4. Na mieste, kde pracujem, sa ku mne správajú s rešpektom.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM	

VZOROVÝ PRIESKUM				
2.5. Na mieste, kde pracujem, mi hrozia telesné zranenia.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
2.6. Keď sa vo svojom pracovnom prostredí cítim neisto, môžem využiť svoje právo vzdialiť sa.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
2.7. Ak ide o bezpečnosť pracovníkov, nedochádza k nijakým významným kompromisom alebo skratkám.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
2.8. Tam, kde pracujem, zamestnanci a vedúci pracovníci spolupracujú na zabezpečení čo najbezpečnejších pracovných podmienok.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
2.9. Tam, kde pracujem, sú dobré podmienky bezpečnosti a ochrany zdravia.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
2.10. Podmienky v mojom zamestnaní mi umožňujú, aby som bol/a približne taký/á produktívny/a, ako by som mohol/la byť.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
2.11. Miesto, kde pracujem, sa prevádzkuje plynulo a účinne.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3. Riadenie v práci				
3.1. Šance na kariérny postup sú dobré.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.2. Spôsob organizácie práce a kancelárska kultúra podporujú tímovú prácu.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.3. Podporuje sa účasť na rozhodnutiach týkajúcich sa zamestnancov.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.4. Očakávania týkajúce sa plnenia úloh sa jasne oznamujú.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.5. Mám možnosť rozvíjať svoje osobitné schopnosti.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.6. Na vykonanie práce dostávam dostatočnú pomoc vrátane zdrojov (napr. príslušné vybavenie).	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.7. Dostávam dostatočné a relevantné informácie na to, aby som prácu vykonával/a dobre.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.8. Mám veľkú voľnosť pri rozhodovaní o organizácii svojej práce, pokiaľ je profesionálne vykonaná.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.9. Môj vedúci/priamy nadriadený sa stará o dobré podmienky svojho tímu.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.10. Pokiaľ je to možné, môj nadriadený ma podporuje pri výkone práce.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.11. Dôverujem vrcholovému manažmentu na mieste, kde pracujem.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.12. V orgáne, pre ktorý pracujem, je bezpečnosť zamestnancov vysokou prioritou.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.13. K povýšeniam sa pristupuje spravodlivo a transparentne.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.14. Na ľudí, s ktorými pracujem, sa môžem spoľahnúť, keď potrebujem pomoc.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM



VZOROVÝ PRIESKUM				
3.15. Tam, kde pracujem, sú vzťahy medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami dobré, slušné a profesionálne.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
3.16. Po úspešnom dokončení práce dostanete od priameho nadriadeného pozitívnu spätnú väzbu.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
4. Rasizmus a diskriminácia				
4.1. Cítite sa na svojom pracovisku nejakým spôsobom diskriminovaný/á pre svoju rasu alebo etnický pôvod?	ÁNO	NIE		
4.2. Cítite sa vo svojom zamestnaní nejakým spôsobom diskriminovaný/á pre svoj rod?	ÁNO	NIE		
4.3. Cítite sa vo svojom zamestnaní nejakým spôsobom diskriminovaný/á pre svoj vek?	ÁNO	NIE		
4.4. Boli ste za posledných 12 mesiacov na pracovisku sexuálne obťažovaný/á iným zamestnancom?	ÁNO	NIE		
4.5. Vyhrážal sa vám niekto na pracovisku za posledných 12 mesiacov alebo vás obťažoval nejakým iným spôsobom (slovne/fyzicky)?	ÁNO	NIE		
4.6. Oznáмили ste incident pomocou príslušných mechanizmov nahlasovania?	ÁNO	NIE	NIE JE ZAVEDENÝ NIJAKÝ MECHANIZMUS NAHLASOVANIA.	
5. Fyzická a emocionálna spokojnosť				
5.1. Máte na svojom súčasnom pracovisku prístup k programom na zvládanie alebo znižovanie stresu?	ÁNO	NIE	NEVIEM	
5.2. Ako často ste mali za posledných 12 mesiacov problém zaspáť alebo problém so spánkom?	VO VŠEOBECNOSTI SPÍM DOBRE.		NIEKOĽKO TÝŽDŇOV ZA SEBOU/ SEM-TAM.	JEDNODUCHO SA NEMÔŽEM RIADNE VYSPAŤ.
5.3. Myslíte si, že tieto poruchy týkajúce sa zaspávania alebo spánku súvisia so stresom v práci?	ÁNO	NIE		
5.4. Koľko dní za uplynulý mesiac ste pociťovali nevoľnosť?	ANI JEDEN		1 ALEBO 2	ASPOŇ RAZ ZA TÝŽDEŇ
5.5. Máte na svojom pracovisku dobrú istotu zamestnania?	ÁNO	NIE		
5.6. Koľkokrát za uplynulý mesiac ste na tom podľa vás boli duševne dosť zle alebo ste sa cítili skleslo/smutne/nahnevane?	PRÍLIŠ ČASTO		NORMÁLNE	
5.7. Momenty, keď som sa minulý mesiac cítil/a zle, súviseli najmä s prácou.	ÁNO	NIE		
5.8. Bránilo mi v uplynulom mesiaci moje zlé fyzické alebo duševné zdravie vo vykonávaní mojich obvyklých činností, akými sú starostlivosť o seba, práca a odpočinok?	ÁNO	NIE		

VZOROVÝ PRIESKUM				
5.9. Svoju prácu často považujem za stresujúcu.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
5.10. Na konci pracovného dňa sa často cítim vyčerpaný/á.	ROZHODNE SÚHLASÍM	SÚHLASÍM	NESÚHLASÍM	ROZHODNE NESÚHLASÍM
5.11. V uplynulom mesiaci ma najmenej týždeň každý deň bolela hlava.	ÁNO	NIE		
5.12. V uplynulom mesiaci ma najmenej týždeň každý deň bolel chrbát.	ÁNO	NIE		
5.13. V uplynulom mesiaci ma najmenej týždeň každý deň bolelo brucho.	ÁNO	NIE		
5.14. V uplynulom mesiaci som sa v pracovnom čase zranil/a.	ÁNO	NIE		
6. Všeobecné položky				
6.1. Ako ste celkovo spokojný/á so svojou prácou?	VEĽMI SPOKOJNÝ/Á	SKÔR SPOKOJNÝ/Á	NIE VEĽMI SPOKOJNÝ/Á	VÔBEC NIE SPOKOJNÝ/Á
6.2. Ako ste celkovo spokojný/á so všeobecnou pracovnou atmosférou vo vašej organizácii?	VEĽMI SPOKOJNÝ/Á	SKÔR SPOKOJNÝ/Á	NIE VEĽMI SPOKOJNÝ/Á	VÔBEC NIE SPOKOJNÝ/Á
6.3. Ako ste celkovo spokojný/á so všeobecným štýlom vedenia vo vašej organizácii?	VEĽMI SPOKOJNÝ/Á	SKÔR SPOKOJNÝ/Á	NIE VEĽMI SPOKOJNÝ/Á	VÔBEC NIE SPOKOJNÝ/Á

Počas analýzy treba v prvom kroku venovať osobitnú pozornosť oblastiam zvýrazneným oranžovou farbou. Hoci z jednej alebo dvoch odpovedí v rámečkoch označených oranžovou farbou nemusia nevyhnutne vyplývať veľké obavy, odporúčame zachovať ostražitosť, pretože by mohli naznačovať, že zamestnanec sa nachádza v stave núdze. Dôležité je nazerať na všetky uvedené odpovede celostne. Len na základe celostného prístupu je možné identifikovať položky, ktoré si budú vyžadovať naliehavú pozornosť, na rozdiel od položiek, ktoré by sa mohli riešiť neskôr. Odporúča sa prístup sústredený na zamestnancov a potreby. Ak zamestnanec **odpovie kladne na otázky týkajúce sa diskriminácie, sexuálneho zneužívania a obťažovania alebo osobnej bezpečnosti**, bude si to vyžadovať **okamžité nadväzujúce opatrenia po konzultácii so zamestnancom**. Pri používaní týchto prieskumov treba vždy zachovávať dôvernosť.

## B. VZOROVÉ OTÁZKY PO NASADENÍ

Ak sa expert prihlási na nasadenie do inej krajiny EÚ+ s cieľom poskytovať podporu v oblasti azylu alebo prijímania, odporúčame vyžiadať si po návrate spätnú väzbu v týchto oblastiach na zlepšenie organizačnej podpory v budúcnosti.

<p><b>Prípravná fáza</b></p> <p>Označili by ste informácie, ktoré vám boli pred odchodom poskytnuté o úlohách, ktoré máte plniť (očakávania prijímajúcej protistrany), za dostatočné? ÁNO/NIE</p> <p><i>Návrhy na zlepšenie:</i></p>
<p>Označili by ste informácie, ktoré vám boli pred odchodom poskytnuté o všeobecnom pracovnom prostredí, za dostatočné? ÁNO/NIE</p> <p><i>Návrhy na zlepšenie:</i></p>
<p>Označili by ste informácie, ktoré vám boli pred odchodom poskytnuté o kontaktnej osobe, na ktorú sa máte obrátiť v mieste nasadenia, za dostatočné? ÁNO/NIE</p> <p><i>Návrhy na zlepšenie:</i></p>
<p>Boli podľa vášho názoru informácie, ktoré vám boli pred odchodom poskytnuté o tom, ako požiadať o podporu v prípade núdzovej situácie (zdravie, bezpečnosť a ochrana), dostatočné? ÁNO/NIE</p> <p><i>Návrhy na zlepšenie:</i></p>
<p>Boli vám poskytnuté informácie a možnosť obrátiť sa v prípade potreby na poradcu pre zamestnancov/tím na zvládanie stresu? ÁNO/NIE</p>
<p><b>Fáza nasadenia</b></p> <p>Označili by ste podporu, ktorú vám počas vášho pôsobenia poskytoval váš vlastný tím, aby ste mohli plniť každodenné úlohy, za dostatočnú? ÁNO/NIE</p> <p><i>Návrhy na zlepšenie:</i></p>
<p>Označili by ste podporu, ktorú vám poskytovala vaša protistrana v inej krajine, za účinnú a dostatočnú na plnenie vašich každodenných úloh? ÁNO/NIE</p> <p><i>Návrhy na zlepšenie:</i></p>
<p>Boli vám po príchode objasnené kanály nahlasovania všeobecne, a to aj pre prípady núdzových situácií (zdravie, bezpečnosť a ochrana)? ÁNO/NIE</p>
<p><b>Voliteľné:</b> Využili ste počas nasadenia možnosť obrátiť sa na poradcu pre zamestnancov? ÁNO/NIE/neexistovala takáto možnosť</p>
<p><b>Fáza po nasadení</b></p> <p>Mali ste možnosť reflektovať svoje nasadenie so svojim priamym nadriadeným a/alebo akoukoľvek inou osobou podľa svojho výberu (napr. podporné tímy, poradca)? ÁNO/NIE</p> <p><i>Návrhy na zlepšenie:</i></p>
<p>Do akej miery je vzhľadom na vaše celkové skúsenosti s podporou inej krajiny pravdepodobné, že takúto možnosť nasadenia odporučíte svojim kolegom?</p>

## PRÍLOHA 5. SEBAHODNOTENIE: TEST VYHORENIA

Na internete je k dispozícii množstvo nástrojov na sebahodnotenie, ktoré vám poskytnú predstavu o tom, ako blízko môžete byť k skutočnému vyhoreniu. Nasledujúci príklad pochádza z online zdroja (dostupný je na adrese [mindtools.com](http://mindtools.com)).

Príklad testu vyhorenia <sup>(83)</sup>

15 VÝROKOV NA ZODPOVEDANIE	VÔBEC (1 BOD)	ZRIEDKA (2 BODY)	NIEKEDY (3 BODY)	ČASTO (4 BODY)	VELMI ČASTO (5 BODOV)
1. Cítim sa vysilený/á a fyzicky a emocionálne vyčerpaný/á.					
2. O svojej práci zmýšľam negatívne.					
3. K ľuďom som tvrdší/ia a menej súcitný/á, než si možno zaslúžia.					
4. Ľahko ma podráždia aj malé problémy alebo moji spolupracovníci a tím.					
5. Mám pocit, že moji spolupracovníci ma nechápu alebo nedeceňujú.					
6. Cítim, že sa nemám s kým porozprávať.					
7. Mám pocit, že dosahujem menej, ako by som mal/a.					
8. Cítim sa pod nepríjemným tlakom, aby som uspel/a.					
9. Mám pocit, že od svojej práce nedostávam to, čo chcem.					
10. Mám pocit, že som v nesprávnej organizácii alebo v nesprávnom povolání.					
11. Časti mojej práce ma frustrujú.					
12. Mám pocit, že politika organizácie alebo byrokracia stoja v ceste tomu, aby som si mohol/la dobre vykonávať svoju prácu.					
13. Myslím si, že mám viac práce, ako dokážem reálne vykonať.					
14. Mám pocit, že nemám čas na to, aby som urobil/a množstvo vecí, ktoré sú dôležité na vykonávanie kvalitnej práce.					
15. Domnievam sa, že nemám toľko času na plánovanie, koľko by som chcel/a.					
<b>Konečné hodnotenie</b>					

Svoje celkové hodnotenie vypočítate tak, že spočítate, koľkokrát ste odpovedali vôbec, zriedka, niekedy, často a veľmi často.

(83) Model zostavený podľa príkladu Mind Tools: *Burnout self-test* (Individuálny test vyhorenia).

V súvislosti s hodnotením sa na portáli MindTools <sup>(84)</sup> navrhuje tento systém bodovania.

POČET BODOV	POZNÁMKA
15–18	Bez známkov vyhorenia.
19–32	Malé príznaky vyhorenia, pokiaľ niektoré faktory nie sú mimoriadne závažné.
33–49	Buďte opatrný/á – môže vám hroziť vyhorenie, najmä ak máte vo viacerých prípadoch vysoký počet bodov.
50–59	Ste vystavený/á vážnemu riziku vyhorenia – okamžite s tým niečo urobte.
60–75	Ste vystavený/á veľmi vážnemu riziku vyhorenia – okamžite s tým niečo urobte.

(84) Na portáli Mind Tools si môžete pozrieť ďalšie užitočné nástroje, napríklad stresový denník (*Stress diaries – identifying causes of short-term stress* (Stresové denníky- identifikovanie príčin krátkodobého stresu), 2016).

## PRÍLOHA 6. METÓDY INTERVÍZIE

### A. METÓDA DESIATICH KROKOV

Cieľom je pomôcť predkladateľovi prípadu riešiť skutočný problém alebo neočakávaný vývoj pracovnej situácie. Predkladateľ prípadu je v desiatich jasných krokoch (a jednom prípravnom kroku) usmerňovaný procesom od opisu situácie až po formulovanie konkrétneho opatrenia. Ústredné otázky sa vždy týkajú toho, aký vzťah má predkladateľ prípadu k veci samotnej aj k ostatným aktérom v tejto veci, na akých názoroch a domnienkach sa zakladá ich správanie, do akej miery si predkladateľ prípadu uvedomuje tieto skryté pohnútky a do akej miery v tom „má pravdu“.

Štruktúrou metódy sa zabezpečuje, aby ostatní účastníci neprojektovali do veci predkladateľa prípadu svoje vlastné analýzy a problémy. Táto metóda umožňuje predkladateľovi prípadu kontrolu nad tým, ako skupina prípad rieši, pretože predkladateľ určuje, ako ďaleko chce zájsť. Navrhovanými krokmi sa predkladateľovi prípadu poskytuje v rámci procesu čas na reflexiu.

Účastníci majú okrem toho dostatok možností na to, aby venovali osobitnú pozornosť otázkam, ktoré položili iní v skupine, a tomu, ako ich predkladateľ prípadu vníma a ako na ne reaguje, čo stimuluje ich vlastný proces učenia sa. Štruktúra zároveň poskytuje predkladateľovi prípadu pocit pokoja. Účastníci sa navzájom nepretekajú, aby kládli otázky. Týmto krokmi sa poskytuje veľká podpora úlohe facilitátora.

#### PRÍNOSY TEJTO METÓDY

- Vzhľadom na svoju štruktúru sa metóda desiatich krokov prirodzene končí jasným postupom konania. V metóde sa výslovne požadujú konkrétne opatrenia na základe novo nadobudnutých poznatkov.
- Metóda je vhodná pre skupiny, ktoré nemajú skúsenosť s intervíziou, pretože sa dá ľahko naučiť.
- Jej štruktúrou sa predkladateľovi prípadu poskytuje pocit bezpečia a pokoja a pocit smerovania.
- Účastníci sa aktívne učia zo svojich otázok prostredníctvom spätnej väzby predkladateľa prípadu.
- Tichými krokmi sa predkladateľovi prípadu poskytuje priestor a čas, aby sa zamyslel nad procesom aj nad tým, čím sám prechádza.

#### NEVÝHODY

- Účastníci môžu považovať pevnú štruktúru za obmedzujúcu, a to aj keď metódu použili len niekoľkokrát, čo vedie k zvýšenému riziku, že budú pri vykonávaní menej pozorní.
- Prechádzanie všetkých desiatich krokov môže viesť k pocitu, že metóda zaberá veľa času.

- Metóda je menej vhodná na pochopenie základných hodnôt a noriem, ktoré prezentuje predkladateľ prípadu.

## NÁSTRAHY

- Metóda pozostáva z dvoch fáz. Prvou fázou je preskúmanie a spresnenie otázky. V druhej fáze sa skúma alternatívny prístup. V praxi majú ľudia tendenciu klásť väčší dôraz na prvú fázu. Ak sa tak stane, metóda je menej účinná. Preto je dôležité zachovať rovnováhu.
- Keď sa kladie väčší dôraz na druhú fázu, účastníci majú tendenciu radiť a nepomáhajú predkladateľovi prípadu, aby si vytvoril vlastné názory.
- Na dodržanie krokov je potrebná disciplína. Strata štruktúry napokon vedie k strate zamerania a k nedostatočnému záväzku.

PODMIENKY/LOGISTIKA POUŽÍVANIA	
Trvanie	2 – 2,5 hod.
Veľkosť skupiny	päť až osem osôb
Potrebný materiál	prenosné tabule (flipchart) a fixky

## 10 KROKOV INTERVÍZIE

### PRÍPRAVA

Facilitátor a predkladateľ prípadu vopred prediskutujú prípad, otázku prípadu a výber metódy. Predkladateľ prípadu niekoľkými vetami uvedie prípad a končí slovami „Moja otázka znie...“. Predkladateľ prípadu vopred oznámi účastníkom a facilitátorovi opis prípadu a vybranú metódu intervízie.

#### 1. krok Opis prípadu

Predkladateľ prípadu predloží stručné informácie o situácii a hovorí o dojmach, úvahách a úsudkoch, ktoré si vytvoril o osobách zapojených do prípadu. Toto je moment, keď predkladateľ prípadu uvedie skutkové zistenia a svoju vedomú skúsenosť s prípadom. Podelí sa o to, ako sa správal a aké činnosti doteraz vykonal v tejto konkrétnej situácii. Sformuluje problém, zatiaľ čo účastníci pozorne počúvajú bez toho, aby kládli otázky. Účastníci sa snažia získať čo najjasnejší pohľad na situáciu.

#### 2. krok Účastníci formulujú otázky

Účastníci kladú predkladateľovi prípadu objasňujúce otázky, aby si doplnili svoj pohľad na situáciu. Každý účastník sformuluje tri otázky, ktorými sa môžu objasniť niektoré aspekty vzťahu medzi predkladateľom prípadu a prípadom. Účastníci kladú otvorené otázky, nepredkladajú návrhy ani neformulujú svoje návrhy vo forme otázok. Otázky sa zapisujú na flipchart.

Predkladateľ prípadu pozorne počúva a registruje otázku <sup>(85)</sup>. Neodpovedá. Facilitátor sa snaží vytvoriť pokojnú atmosféru v skupine, ktorá sa plne sústreďí na každú otázku, aby predkladateľ prípadu mohol otázky spracovať.

### 3. krok Posúdenie otázok predkladateľom prípadu

Predkladateľ prípadu každú jednu otázku dôkladne posúdi a označí ich symbolmi + (horúca), 0 (neutrálna) alebo – (studená). Horúca otázka je relevantná pre otázku prípadu, ktorú položil predkladateľ prípadu. Studená otázka podľa neho nie je pre prípad relevantná. Neutrálna otázka by mohla byť zaujímavá, ale nie je jasné, či s prípadom nejako súvisí. Ak by bola otázka nejasná, predkladateľ prípadu môže požiadať o jej objasnenie. Účastníci nereagujú na posúdenie, ktoré uviedol predkladateľ prípadu. Môžu však pozorne sledovať akékoľvek zaváhania a reč tela. Neprebíha nijaká diskusia.

### 4. krok Predkladateľ prípadu odpovedá na otázky

Predkladateľ prípadu stručne a vecne odpovedá na otázky označené znamienkom + (horúce). Rozhodne sa, či odpovie na neutrálne a/alebo studené otázky. Účastníci sa zatiaľ nevyjadrujú a nezačnú diskutovať, aj keď obsah odpovede podľa nich nezodpovedá posúdeniu uvedenému v 3. kroku.

### 5. krok Posledné kolo otázok (alebo možnosť voľnej konverzácie)

Účastníci majú možnosť klásť otázky o probléme predkladateľa prípadu. Trvá to až do vyčerpania všetkých otázok. Predkladateľ prípadu odpovedá čo najstručnejšie. Opäť sa nediskutuje. Pozornosť sa venuje odpovediam na otázky označené ako + (horúce), pričom sa hľadajú pochybnosti a dilemy. Facilitátor zabezpečuje, aby mal predkladateľ prípadu čas vypočuť si otázky a riadne na ne odpovedať.

## VOLITEĽNÁ MOŽNOSŤ

Tento krok sa môže nahradiť voľnou konverzáciou. Namiesto kladenia otázok sa účastníci rozprávajú o tom, čo zatiaľ počuli a aký dojem to v nich vyvoláva. Predkladateľ prípadu je počas tejto konverzácie prítomný, ale sedí chrbtom k skupine. Nezapája sa, ani s ním nikto nehovorí. Zaznamenáva si to, čo počuje. Predkladateľa prípadu sa potom opýtajú, čo si všimol.

### 6. krok Sformulovanie podstaty prípadu

Účastníci si zapíšu podstatu problému predkladateľa prípadu. Z pozície predkladateľa prípadu píšú „Môj problém je...“. Predkladateľ prípadu zároveň napíše, aký pocit má zo svojho problému po prvých piatich krokoch. Problém by mali identifikovať z pohľadu „konania“ a „úlohy“ predkladateľa. Môžu uviesť aj charakteristický štýl alebo dominantný pohľad predkladateľa prípadu. Všetky formulácie okrem formulácií predkladateľa prípadu sa zapíšu na flipchart.

(85) Zabezpečuje sa tým priestor na zamyslenie sa nad vlastnými pocitmi/myšlienkami o určitých otázkach.



### 7. krok Predkladateľ prípadu posudzuje základné formulácie

Predkladateľ prípadu označí formulácie na flipcharte symbolmi + (horúca), 0 (neutrálna) alebo – (studená) (pozri 3. krok). Neprebíha nijaká diskusia.

### 8. krok Predkladateľ prípadu si vyberá

Predkladateľ prípadu si zapíše problémy, ktoré sú sformulované na flipcharte, povie, čo sa mu páči na formuláciách účastníkov (7. krok), a vysvetlí, prečo niečo považuje za + (horúce), – (studené) alebo 0 (neutrálne). Potom pri každej formulácii uvedie, čo chce použiť vo vlastnej základnej formulácii.

Ostatní účastníci vysvetlia dôvody svojich formulácií. Potom sa môžu klásť objasňujúce otázky zamerané na správanie, pohľad alebo štýl predkladateľa prípadu. Predkladateľ prípadu ukončí tento krok preformulovaním svojho problému a napíše ho na flipchart. Formuluje ho napríklad z hľadiska napätia medzi požadovaným a skutočným konaním či medzi profesijnými cieľmi a očakávaniami, ktoré vznikajú v danej situácii.

### 9. krok Aké sily hýbu prípadom?

Účastníci skúmajú sily, ktoré predkladateľovi prípadu bránia zmeniť správanie.

Predkladateľ prípadu uvedie, ako by mohol problém riešiť, aby zmenil svoje profesijné správanie. Poukáže na konštruktívne a obštruktívne prvky.

#### Možné otázky

- Čo chcem zmeniť?
- Akým zmenám čelím?
- Ktoré prvky sú príčinou tejto dilemy?
- Ktoré opačné póly sú príčinou váhania?
- Aké prínosy a námietky vidím?
- Aké dôsledky vidím?
- Čo musím zvážiť?
- Ako to môžem zaviesť?
- Aké kroky chcem podniknúť?
- Čo sa chcem naučiť?
- Na čo si chcem odteraz dávať pozor?
- Čo som sa chcel o sebe dozvedieť?
- Aké sú výsledky tohto poznania? Čo s nimi urobím?
- Čo chcem dosiahnuť odteraz o týždeň, mesiac či štvrtrok?
- Vypovedá to niečo o tom, ako sa učím?

**10. krok Poznatky účastníkov a reflexia intervízie**

Každý účastník si napíše svoje vlastné poznatky. Čo som sa z tohto prípadu naučil? Mohlo by to byť niečo, čo sa týkalo uprednostňovaných spôsobov premýšľania a kladenia otázok, aspektov, vďaka ktorým otázka bola či nebola konštruktívna, alebo toho, čo sa naučili z otázok iných účastníkov, atď.

Facilitátor reflektuje intervíziu s predkladateľom prípadu a účastníkmi. Táto reflexia je zameraná na:

- výsledky diskusie o prípade,
- prípad ako nástroj učenia sa a úspech použitej metódy.

**B. METÓDA UŽITOČNÝCH OTÁZOK**

Počas celého dňa kladieme sami sebe a ďalším ľuďom množstvo otázok so zámerom získať užitočné informácie. Cieľom intervízie je pomôcť predkladateľovi prípadu tým, že mu kladieme správne otázky. Dobré otázky sú otázky, ktoré pomáhajú.

Vďaka metóde užitočných otázok ľudia pochopia, aká otázka je účinná na účely intervízie. Toto chápanie má dve stránky.

- Metóda umožňuje pochopiť motívy každého, kto otázku kladie, a vplyv, ktorý otázka má.
- Užitočné otázky sú aj metódou učenia sa. Zvyšuje sa ňou kvalita otázok, ktoré skupina kladie na intervízii, ako aj otázok, ktoré sa kladú v iných (pracovných) situáciách.

Prostredníctvom tejto metódy by si mal predkladateľ prípadu uvedomiť, čo preňho otázka znamená a či mu pomôže pochopiť jeho prípad. Mnoho otázok účastníkov súvisí s tým, že účastníci chcú získať informácie o okolnostiach prípadu. Predkladateľ prípadu už tieto podrobnosti pozná, takže otázky týkajúce sa okolností nemajú nijakú pridanú hodnotu. Napríklad, aký veľký je podnik? Ako dlho tento projekt prebieha? Aký štýl vedenia má zodpovedná osoba? V záujme zjednodušenia sa tieto otázky nazývajú otázkami zo zvedavosti. Cieľom takýchto otázok účastníkov nie je pomôcť predkladateľovi prípadu.

Bežne sa stáva, že počas diskusie so žiadateľom vás vyruší kolega, a tým preruší váš sled myšlienok o otázkach, ktoré sa potrebujete opýtať. Kolega môže mať iný súbor otázok. Okrem toho, ak premýšľate o zozname otázok, môže vás to odvádzať od toho, aby ste počúvali odpovede, pretože sa namiesto toho sústreďujete na otázky, ktoré ešte treba položiť.

Metóda užitočných otázok si vyžaduje, aby ste mali na zreteli predkladateľa prípadu a reagovali na jeho odpovede a neverbálne správanie, aby ste mohli podporiť jeho (nie svoj vlastný) sled myšlienok.

Táto metóda vedie intervíziu skupinu k radikálnemu zlepšeniu kvality ich otázok. Keďže za proces zodpovedá predkladateľ prípadu, môže zvýšiť svoje možnosti na úspešnú intervíziu.

Je na predkladateľovi prípadu, aby povedal, či otázku považuje za užitočnú pre svoj prípad alebo nie. Neužitočným otázkam sa nevenuje pozornosť a skutočne sa na ne neodpovedá. Ide o priamu spätnú väzbu na otázky účastníkov a ich myslenie.

**Prínosy.** Táto metóda umožňuje pochopiť rozmanitosť otázok a ich vplyv na predkladateľa prípadu. Existuje mnoho spôsobov, ako klásť otázky. Zažiť rôznorodosť otázok môže byť obohacujúce a práve tým si môžete rozšíriť vlastný repertoár otázok. Predkladatelia prípadov sa naučia, že v každodennej praxi existuje prirodzená tendencia odpovedať na všetky otázky. Odpovedanie sa zdá byť automatickou reakciou. Na základe užitočných otázok zistia, že je lepšie zamyslieť sa nad tým, či má otázka pre nich nejaký význam, a potom poskytnúť spätnú väzbu osobe, ktorá otázku položila.

- Ľudia sa učia na základe poskytovania a prijímania priamej spätnej väzby na položené otázky. Účastníci môžu svoje otázky preformulovať a položiť ich znova a zistiť, čo predkladateľovi prípadu v tomto konkrétnom prípade skutočne pomáha.
- Proces intervízie sa touto metódou urýchľuje. Keďže na neužitočné otázky sa neprihliada, odpovede na bezpredmetné či neúčinné otázky zaberajú menej času.
- Užitočné otázky umožňujú pochopiť vplyv otázky. Výsledok je prínosom pre predkladateľa prípadu a účastníci zároveň získajú skúsenosť a prax v otázkach, ktoré sú skutočne prínosné. Predkladateľ prípadu pomáha účastníkom zistiť, či sú otázky užitočné, tým, že si vyberá, na ktoré odpovie. Účastníci tak získavajú okamžitú spätnú väzbu.
- Predkladateľ prípadu rýchlo akceptuje konštruktívne otázky. Užitočné otázky sú účinnejšie a vďaka tejto vyššej rýchlosti a väčšiemu vplyvu je užitočnejšia aj intervízia.
- Táto metóda je vhodná aj pre neskúsené skupiny a je dobrou aktivitou pre intervíznu skupinu, ktorá chce zlepšiť kvalitu svojich otázok.

## NEVÝHODY

- Táto metóda môže spočiatku viesť k nečinnosti účastníkov. Vytiahne ich zo zóny pohodlia, pretože niektoré ich otázky nebudú pre predkladateľa prípadu užitočné, a preto zostanú nezodpovedané.
- Metóda môže spôsobiť, že skupina stíchne, ak bude pre účastníkov ťažké formulovať užitočné otázky.

## NÁSTRAHY

- Predkladateľ prípadu automaticky odpovedá na otázky, ktoré nie sú užitočné.
- Facilitátor by sa mal neustále sústrediť na predkladateľa prípadu, ktorý napokon rozhoduje, či je otázka užitočná alebo nie.
- Predkladateľ prípadu nemá dávať spoločensky žiaduce (alebo politicky korektné) odpovede, ale má sa vyjadriť, či je niečo užitočné alebo nie.
- Metóda si vyžaduje zachovanie konštruktívneho a otvoreného postoja k druhej osobe. Máme tendenciu premýšľať z nášho vlastného pohľadu, a nie z pohľadu predkladateľa prípadu.

- Niekedy niekto nevie vymyslieť užitočnú otázku a môže to považovať za „zlyhanie“. Je dobré vedieť, že otázky, ktoré kladiete, môžu byť užitočné alebo neužitočné v závislosti od konkrétneho prípadu.
- Účastníci by to mali vnímať ako možnosť učiť sa. Nemali by z toho urobiť súťaž o to, kto položí najviac otázok či najlepšie otázky.

#### PODMIENKY/LOGISTIKA POUŽÍVANIA

Trvanie	1 – 1,5 hodiny
Veľkosť skupiny	päť až osem osôb
Potrebný materiál	ani jeden

#### Možné otázky

- Čo to pre vás znamená?
- Ako by to vyzeralo, keby ...?
- Aké sú alternatívy k ...?
- Čo by ste ešte mohli urobiť?
- Čo to pre vás predstavuje?
- Viete mi uviesť situáciu, keď to bolo inak?
- Čo to s vami urobilo?
- Čo sa vám páči na ...?
- Aké máte ciele?
- Čo by sa mohlo stať, keby ...?
- Akými vlastnosťami ste prispeli?

**Príprava.** Facilitátor a predkladateľ prípadu vopred prediskutujú prípad, otázku prípadu a výber metódy. Predkladateľ prípadu pripraví prípad niekoľkými vetami a skončí slovami „Moja otázka znie...“. Opis prípadu a vybranú metódu zašle účastníkom a facilitátorovi vopred.

#### 1. krok Opis prípadu

Facilitátor vysvetlí metódu. Predkladateľ prípadu by mal spracovaniu každej otázky venovať dostatok času a potom by mal uviesť, ako naňho pôsobí/čo si o nej myslí a či je pre neho užitočná alebo nie. Na neužitočné otázky by nemal odpovedať. Predkladateľ prípadu niekoľkými vetami vysvetlí svoj prípad a skončí otázkou prípadu. Môže sa napísať na flipchart.

#### 2. krok Formulovanie otázok

Na začiatok môže pomôcť, ak si účastníci napíšu niekoľko otázok, ktoré by chceli položiť. Po napísaní otázok si ich každý účastník zoradí podľa toho, v akom poradí ich chce položiť.

### 3. krok Kladenie otázok

- Jeden účastník položí prvú otázku. Predkladateľ prípadu túto otázku v tichosti spracuje. Potom povie, ako sa po vypočutí tejto otázky cíti/čo si myslí, a povie, či je otázka užitočná. Podnecuje táto otázka predkladateľa prípadu do toho, aby o svojej veci premýšľal? Na otázku zatiaľ neodpovedá. Predkladateľ prípadu v skutočnosti odpovie, len ak otázku považuje za užitočnú. **Voliteľné:** Účastník vysvetlí, prečo túto otázku položil. Skupina následne posúdi, či účinok otázky zodpovedá zámeru osoby, ktorá otázku položila.
- Ďalší účastník položí svoju prvú otázku, po ktorej nasleduje rovnaký proces. Ak majú viacerí účastníci rovnakú otázku, facilitátor môže rozhodnúť, že sa položí aj táto duplicitná otázka. Malé rozdiely môžu byť niekedy užitočné. V opačnom prípade sa položí ďalšia otázka v poradí.
- Účastníci kladú otázky postupne. V prípade potreby si poznačia, či bola otázka užitočná alebo nie, a prečo. Facilitátor si s predkladateľom prípadu pravidelne overuje, či je potrebné upraviť otázku prípadu.

### 4. krok (Nepovinné) kolo konštruktívnej konverzácie

Ak začne byť ťažké vymýšľať a klásť užitočné otázky, facilitátor môže rozhodnúť, že zaradí kolo konštruktívnej konverzácie. Účastníkom to môže poskytnúť nový pohľad, ktorý im môže priniesť nápady na nové otázky. V tejto súvislosti je dôležité, že účastníci skúmajú možné spôsoby hľadania užitočných otázok spoločne. Ďalšie kolo môže byť zamerané na nájdenie týchto spôsobov. Na rozdiel od obvyčajnej konverzácie, kde sa nekladú nijaké otázky, sa môžete rozhodnúť konverzovať tak, že budete klásť len užitočné otázky založené na skúmaní hypotéz. Otázky môžu rozšíriť pohľad predkladateľa prípadu.

#### Príklady otázok

- Ako by ste sa pozerali na ...?
- Čo si vlastne myslíte o ...?
- Čo vás v tomto príklade ...?
- Aké by boli vaše ciele ...?

Predkladateľ prípadu uvedie, čo ho najviac ovplyvnilo a na čo sa chce sústrediť v nasledujúcom kroku.

### 5. krok Druhé kolo otázok

Toto druhé kolo otázok sa zakladá na predkladateľovi prípadu. Otázky sa nemusia klásť podľa poradia účastníkov. Ak niekto nevie vymyslieť užitočnú otázku, stačí, keď povie, aký má zámer, a môže skupinu požiadať, aby mu pomohla sformulovať správnu otázku.

### 6. krok Podstata otázky

Po položení všetkých otázok každý účastník sformuluje podstatu prípadu v jednej konštruktívnej otázke. Ak si napríklad účastník myslí, že podstatou prípadu je pocit zodpovednosti predkladateľa prípadu v jeho práci poradcu, môže položiť otázku „Ako vás ovplyvňuje to, že ste poradcom?“ alebo „Aký má podľa vás byť dobrý poradca?“.

Ak je to pre účastníkov príliš zložité, alternatívou je formulovanie konštruktívnej otázky v podobe „Môj problém je ...?“. Zodpovedanie tejto otázky každému účastníkovi umožňuje, aby sa vžil do postavenia predkladateľa prípadu.

### 7. krok Predkladateľ prípadu: poznatky a akčný plán

Predkladateľ prípadu povie, aké poznatky získal, čo zmení na svojom správaní, a uvedie kroky, ktoré podnikne, aby to dosiahol.

### 8. krok Poznatky účastníkov

Každý účastník si napíše svoje vlastné poznatky. Čo sa z tohto prípadu naučili? Mohlo sa to týkať uprednostňovaných spôsobov premýšľania a kladenia otázok, aspektov, vďaka ktorým bola otázka konštruktívna alebo obštruktívna, alebo toho, čo sa naučili z otázok iných účastníkov, atď.

### 9. krok Reflexia intervízie

Facilitátor reflektuje intervízie s predkladateľom prípadu a účastníkmi. Táto reflexia je zameraná na:

- výsledky diskusie o prípade,
- prípad ako nástroj učenia sa a úspech použitej metódy.

## PRAVIDLÁ A USMERNENIA, NA KTORÉ TREBA PRIHLIADAŤ PRI VŠETKÝCH METÓDACH INTERVÍZIE

Zlepšenie osobného fungovania prostredníctvom intervízie si vyžaduje otvorenosť a úprimnosť. Účastníci musia byť pripravení podeliť sa v skupine o svoje rozhodnutia týkajúce sa určitého prístupu k svojej práci, osobné otázky a emócie. Predpokladom hodnotného výsledku intervízie je rovnosť účastníkov. Otvorené uvažovanie o svojom osobnom fungovaní si vyžaduje aj dôveru a dôvernú mediu medzi účastníkmi intervízie. Musí sa zaručiť, že s informáciami, o ktoré sa podelia na intervízii, sa bude zaobchádzať **dôverne**.

## VÝZNAM TRANSPARENTNOSTI

Účastníci by mali vopred vedieť, čo môžu od intervízie očakávať. Nielen preto, aby sa vedeli pripraviť, ale aj preto, aby sa predišlo zmätku a negatívnym prekvapeniam. Vopred by sa mali objasniť a oznámiť tieto aspekty intervízie:

- rozsah intervízie (osobné fungovanie zamestnancov a/alebo prípad žiadateľa),
- maximálny počet účastníkov (napr. v prípade väčšieho tímu: najviac osem účastníkov),
- frekvencia intervízií (napr. raz mesačne),
- trvanie stretnutia (maximálne tri hodiny),
- maximálny počet prípadov, ktoré sa môžu prediskutovať na jednom stretnutí (napr. dva).

## DÔLEŽITÉ PRAVIDLÁ SPRÁVANIA ÚČASTNÍKOV A FACILITÁTORA

- Prijatie postoja bez súdenia. Súdiace alebo nesúhlasné správanie či výroky iných účastníkov nepovedú k pozitívnym zmenám a treba sa im vyhýbať.
- Pokiaľ je to možné, vôbec nekladte otázku „prečo“. Otázka „prečo“ často ukazuje, že nerozumiete, a preto súdite.
- Kladte otvorené otázky na objasnenie a vyzvite účastníkov, aby uviedli svoje argumenty/motívy. Napríklad: „Môžete mi o tom povedať viac?“ Takéto otázky priniesú dôležité informácie a prispievajú k atmosfére spolupráce.
- Nesprávajte sa nadradene. Neradte ani nepredpisujte, čo robiť či ako sa správať. Vyhýbajte sa vyhláseniam ako: „Na tvojom mieste by som ...“ Snažte sa predkladať relevantné informácie, predbežné návrhy a diskutujte o alternatívach. Snažte sa spojiť svoj príspevok so skúsenosťou druhej osoby. Každý by mal mať možnosť prijať vlastné rozhodnutie. Bude to vhodnejšie a účinnejšie ako kopírovanie názoru niekoho iného.
- Nepreberajte zodpovednosť za problémy svojich kolegov. Snažte sa ich motivovať a podporiť pri riešení ich vlastných problémov.
- Pozorne počúvajte. Nerozprávajte priveľa a nedomyšľajte si, ale uistite sa, že ste správne pochopili, tým, že zhrniete, čo podľa vás niekto povedal, a opýtate sa, či je to to, čo mali na mysli.
- Pokiaľ možno, sústreďte sa na „tu a teraz“. Čo teraz ľudia cítia alebo čo si teraz myslia, aký význam pre nich majú teraz veci/emócie, aké perspektívy vnímajú atď. Tým sa vo všeobecnosti poskytnú relevantnejšie informácie na zmenu správania ako diskusiou o tom, čo sa stalo v minulosti.
- Venujte pozornosť emóciám. Ako a čo ľudia cítia, aký vplyv na nich majú určité udalosti atď. Ľudia môžu vďaka tomu pochopiť dôvod svojho správania.
- Ukážte, že rozumiete a že vás to zaujíma. Prejavte záujem tým, že sa ľudí opýtate, ako sa cítia a ako sa im darí.
- Pristupujte k ľuďom s úctou. Oceňte ich príspevok, ospravedlňte sa v prípade nepochopenia atď.
- Nehrajte sa na terapeuta. Pozorné počúvanie je dôležité, ale mali by ste si dávať pozor na to, aby ste sa nesprávali ako terapeut.

## PRÍLOHA 7. ČINNOSTI NA BUDOVANIE TÍMOV PODĽA FÁZ

V tejto časti sa uvádzajú ďalšie informácie a objasnenia týkajúce sa rôznych fáz vývoja tímu a súvisiace činnosti.

### PÄŤ FÁZ VÝVOJA TÍMU

FORMOVANIE (FORMING)	BURÁCANIE (STORMING)	NORMOVANIE (NORMING)	OPTIMÁLNY VÝKON (PERFORMING)	UKONČENIE ČINNOSTI/ TRANSFORMÁCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>— predstavenie sa/uvedenie základných informácií</li> <li>— vytvorenie jasných cieľov a smerovania projektu</li> <li>— určenie hraníc a prijateľného správania</li> <li>— budovanie vzťahov a prístupenie k úlohe</li> <li>— posúdenie vedomostí, zručností a schopností každého člena tímu</li> <li>— väčšie sústredenie sa na tímové procesy ako na úlohy</li> <li>— spolupráca s cieľom zabezpečiť, aby boli každému prídelené úlohy/povinnosti</li> <li>— začiatok vytvárania noriem tímu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— identifikovanie a riešenie neproduktívneho správania</li> <li>— učenie sa počúvať a rešpektovať rôzne názory a pohľady</li> <li>— uchopenie rozmanitosti myslenia a vytváranie tolerancie medzi členmi tímu</li> <li>— umožnenie vzniku dôvery a rešpektu zvládaním ťažkostí</li> <li>— vyriešenie medzilidských rozdielov</li> <li>— sústredenie sa na riešenie problémov a objasnenie cieľov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— prevzatie zodpovednosti za rozhodovanie a riešenie problémov</li> <li>— vymedzenie napredovania tímu</li> <li>— dosiahnutie dohody o písaných a nepísaných normách spolupráce</li> <li>— určenie spôsobu spoločného používania informácií</li> <li>— dohoda o spôsoboch riešenia konfliktov</li> <li>— rozhodnutie o nástrojoch a procesoch, ktoré sa budú používať na vykonanie úloh</li> <li>— spoločné používanie údajov, skúmanie riešení a práca smerom k spoločnému cieľu</li> <li>— spolupráca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— fungovanie bez dohľadu vedúceho</li> <li>— nezávislosť</li> <li>— rýchle a účinné prijímanie rozhodnutí a riešenie problémov</li> <li>— riešenie výziev a dosiahnutie konsenzu bez narušenia projektu</li> <li>— využitie silných stránok členov tímu</li> <li>— väčšie sústredenie sa na úlohu ako na procesy</li> <li>— víťanie odlišných názorov ako podkladu na tvorivé rozhodnutia</li> <li>— delegovanie a spoločné vykonávanie vedúcej funkcie</li> <li>— monitorovanie pokroku, oslava čiastkových cieľov a budovanie kamarátstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— oslava úspechov</li> <li>— zachytávanie najlepších postupov a získaných poznatkov na budúce použitie</li> <li>— hľadanie príležitostí na ukončenie</li> <li>— rozlúčka a vytvorenie mechanizmov na udržanie kontaktu</li> </ul>

Zdroj: © Model piatich fáz vývoja tímu podľa obrázka na portáli Mind Tools ([mindtools.com](http://mindtools.com)).

**Poznámka:** Nie vždy je nutné pozvať externého facilitátora. Činnosti môže viesť napríklad aj vedúci tímu alebo vedúci/špecialista oddelenia ľudských zdrojov. Ak však vznikne konflikt záujmov, mal by sa pozvať externý facilitátor, ktorý je neutrálny, aby sa predišlo zaujatosti.



## 1. FÁZA. FORMOVANIE (FORMING)

**Úvodné cvičenie:** spoločné a jedinečné <sup>(86)</sup>



20–30 minút (maximum)



10–20 účastníkov

Vytvorte štvor- až päťčlenné skupiny. Členovia skupiny majú zistiť, čo majú spoločné, a zároveň nájsť zaujímavé charakteristiky, ktoré sú pre každého v skupine jedinečné.

### CIEĽ

Toto cvičenie slúži na presadzovanie jednoty, keďže účastníkom pomáha, aby si uvedomili, že majú so svojimi kolegami viac spoločného, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Keď si ľudia uvedomia svoje vlastné jedinečné charakteristiky, môžu zároveň v ostatných podporiť pocit, že dokážu skupine ponúknuť niečo jedinečné.

### POMÔCKY

Dva hárky papiera a pero pre každú skupinu.

### POKYNY

Vytvorte päť- až osemčlenné skupiny a dajte účastníkom dva hárky papiera a ceruzku alebo pero. Prvou časťou aktivity sú **spoločné prvky**, kde každá podskupina zostaví zoznam vecí, ktoré majú spoločné. Uvedené položky sa musia vzťahovať na každého v podskupine. Odporučte, aby nepísali veci, ktoré vidieť (napr. „každý má vlasy“ či „všetci sme oblečení“). Snažte sa ich primäť, aby šli do väčšej hĺbky. Približne po piatich minútach hovorca každej podskupiny prečíta zoznam.

V závislosti od cieľov stretnutia potom môžete na zisťovanie rozličných charakteristík presunúť polovicu každej podskupiny do inej skupiny alebo môžete každého ponechať v tej istej skupine. Na druhý hárok papiera zaznamenajú jedinečné veci, čo znamená, že každá položka sa vzťahuje len na jednu osobu v skupine. Skupina sa usiluje nájsť pre každú osobu aspoň dve jedinečné veci. Po 5 – 7 minútach môže každá osoba povedať jednu zo svojich jedinečných charakteristík alebo ich niekto môže po jednom prečítať, pričom ostatní sa snažia uhádnuť, o koho ide. Znovu je vhodné ísť pod povrch a vyhnúť sa veciam, ktoré si možno okamžite všimnúť.

---

(86) Cserti, R., *Common and unique* (Spoločné a jedinečné), SessionLab, 2018.

— **Aktivita 1:** stanovenie cieľov <sup>(87)</sup>

Ciele tímu sú vyhlásenia, ktorými sa tímy usmerňujú pri plnení svojich povinností a potrieb podniku. Keď sú ciele jasné a uskutočniteľné, slúžia tímu nielen ako akčný plán, ale aj ako zdroj energie. Ciele sú dôležité na množstve rôznych úrovni.

- Cieľmi sa stanovujú normy na zlepšenie.
- Ciele slúžia na sústredenie činnosti.
- Cieľmi sa meria pokrok.
- Ciele spájajú tím s organizáciou.
- Ciele motivujú a dodávajú energiu.
- Ciele sú základom na rozhodovanie.
- Cieľmi sa formuje „pravda“ a účel tímu.

Najlepšie ciele sú tzv. **SMART** ciele. To znamená, že by mali byť konkrétne (**s**pecific), merateľné (**m**asurable), dosiahnuteľné (**a**chievable), realistické (**r**ealistic) a časovo ohraničené (**t**imely).

**POKYNY**

**1. krok** Členovia tímu zodpovedajú dve otázky, ktoré ich nútia premýšľať a ktoré ich majú podnietiť do toho, aby začali zmysluplne rozmyšľať o stanovení cieľov.

- Prečo existuje tento tím?
- Ako by ste najlepšie opísali, čo by tento tím mohol dosiahnuť – našu ideálnu budúcnosť?

**2. krok** S prihliadnutím na dôvody existencie tímu a víziu jeho ideálnej budúcnosti každý sám **napíšte tri veci, ktoré by ste vy osobne chceli, aby tím dosiahol** do konca budúceho roka (časový rámec upravte tak, aby zodpovedal situácii vášho tímu). Inými slovami, čo by ste považovali za ciele tímu?

**3. krok** Každý uvedie, aké ciele si pre tím želá. Zapište ich na tabuľku, potom ich zoskupte a určte priority. Teraz si overte, či vaše hlavné ciele spĺňajú kritériá SMART. Sú vaše ciele konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, realistické a časovo ohraničené?

**4. krok** Aktivujte svoje vybrané ciele tak, že vyplníte túto tabuľku cieľov.

ŠPECIFIKÁCIA CIEĽOV	KĹÚČOVÁ OSOBA	POTREBNÉ ZDROJE	ĽUDIA, KTORÍ MÔŽU POMÔČŤ	UKAZOVATELE ÚSPEŠNOSTI	HARMONOGRAM
Cieľ č. 1:					
Cieľ č. 2:					
Cieľ č. 3:					
atď.					

(87) Workshop Exercises, *Focusing a team* (Sústredenie tímu).

**5. krok** Otázky do následnej diskusie.

- Aké prekážky by mohli sťažiť dosiahnutie jednotlivých cieľov?
- Ako možno tieto prekážky prekonať?
- Čo môžete urobiť vy osobne, aby ste pomohli dosiahnuť ciele tímu?
- Ako by sme mali oceniť alebo osláviť dosiahnutie cieľa?
- Akým spôsobom zodpovedáme za dosiahnutie jednotlivých cieľov?
- Akým spôsobom zostávame v kontakte s našimi cieľmi? Inými slovami, ako nespúšťať ciele zo zreteľa, aby sme na ne „nezabudli“ alebo im neprestali venovať pozornosť?
- Ako môžeme svoje ciele dosiahnuť efektívnejšie? S väčšou radosťou?

Na flipchartový papier zapíšte kľúčové body, o ktorých sa diskutovalo pri jednotlivých otázkach v 5. kroku. Môžete to urobiť tak, že každú otázku napíšete na jeden flipchartový papier a účastníci budú chodiť a dopisovať svoje body priamo na jednotlivé papiere, alebo ak je skupina menšia, pripomienky skupiny zapíše facilitátor.

### Objasnenie rolí v tíme <sup>(88)</sup>



120–180 minút



1–10 účastníkov

Dohody tímu o jednotlivých rolách fungujú ako zmluvy. Objasňujú členom tímu veci a pomáhajú sústrediť energiu. Táto aktivita má dve časti.

### CIEĽ

Objasnenie rolí v tíme.

### POMÔCKY

Tabuľka a pero pre každého.

### POKYNY

#### 1. časť: pracovné povinnosti

Každý člen tímu sa zamyslí nad svojím konkrétnym zamestnaním, a potom **určí približne sedem svojich kľúčových pracovných povinností**. Zapíšte tieto povinnosti do tabuľky a potom ju vyplňte podľa pokynov.

---

(88) Workshop Exercises, *Clarifying roles* (Objasnenie rolí).

VAŠE PRACOVNÉ POVINNOSTI	PORADIE Z HLADISKA VÝZNAMU PRE VAŠU PRÁCU (1 = NAJDÔLEŽI- TEJŠIA)	CELKOVÝ PERCENTUÁLNY PODIEL PRACOVNÉHO ČASU, KTORÝ SKUTOČNE VENUJETE TEJTO POVINNOSTI	PERCENTUÁLNY PODIEL ČASU, KTORÝ BY STE PODĽA VÁS MALI V IDEÁLNO PRÍPADE VENOVAŤ TEJTO POVINNOSTI	A. ZODPOVEDÁ TÁTO POVINNOSŤ VÁŠMU SÚBORU ZRUČNOSTÍ? (1 = NIE, 2 = TROCHU, 3 = ÁNO)	B. STE POMERNE RÁD/RADA, ŽE MÁTE TÚTO POVINNOSŤ? (1 = NIE, 2 = TROCHU, 3 = ÁNO)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

## 2. časť: diskusia

Oboznámte tím s vyplnenou tabuľkou svojich individuálnych rolí a umiestnite ju na flipchart alebo podobné miesto, aby si ju mohli pozrieť. Potom sa pokúste objasniť a zosúladiť roly a povinnosti v tíme diskusiou o nasledujúcich otázkach.

- Existuje nejaká povinnosť, ktorá obmedzuje vašu schopnosť prispievať k úlohám tímu?
- Vidíte pri skúmaní tabuliek s rolami ostatných členov tímu nejakú povinnosť, ktorá je podcenená? To znamená, že tejto povinnosti sa dostáva menšie uznanie, než si zaslúži.
- Vidíte pri skúmaní tabuliek s rolami ostatných členov tímu nejakú povinnosť, ktorá je nadbytočná alebo nadmerne zastúpená?
- Robíte niečo, v čom sa necítite pohodlne, zatiaľ čo niekto iný uviedol, že to robí radšej ako vy?
- Existujú miesta, kde by sa povinnosti mali konsolidovať, vymeniť alebo odstrániť?
- Vykonáva sa priveľa práce, ktorá nie je v súlade alebo nesúvisí s vašimi určenými povinnosťami v tíme?
- Existujú oblasti konfliktu?
- Existujú spôsoby, ako zefektívniť úsilie?
- Keď sa pozriete na informácie vo všetkých tabuľkách, akým spôsobom by ste zmenili štruktúru svojich pracovných povinností, aby ste poskytovali väčšiu podporu tímu?

Treba si robiť poznámky, ktoré sa viditeľne uvedú na flipchartovom papieri. Pri zapisovaní poznámok sa môžu striedať dobrovoľníci v skupine.

## 2. FÁZA. BURÁCANIE (STORMING)

### Poskytovanie a prijímanie spätnej väzby <sup>(89)</sup>



120–180 minút



1–10 účastníkov

#### CIEĽ

Umožniť účastníkom, aby videli **štyri rôzne druhy spätnej väzby uplatňované** v tej istej situácii. Touto aktivitou by sa malo preukázať, že absencia spätnej väzby alebo čisto pozitívna spätná väzba nie sú prínosné.

#### POMÔCKY

Jedna golfová loptička.

#### POKYNY

**1. krok** Požiadajte v skupine o štyroch dobrovoľníkov.

**2. krok** Povedzte im, že ich budete po jednom volať do miestnosti, aby pohľadali golfovú loptičku.

**3. krok** Požiadajte ich, aby opustili miestnosť.

**4. krok** Ostatných účastníkov informujte o ich úlohe v tejto aktivite.

- **TICHÁ SPÄTNÁ VÄZBA.** Keď vojde do miestnosti prvý dobrovoľník, účastníci majú zostať úplne ticho a bez pohybu.
- **NEGATÍVNA SPÄTNÁ VÄZBA.** Keď vojde do miestnosti druhý dobrovoľník, všetci účastníci majú dávať negatívnu spätnú väzbu bez ohľadu na to, ako blízko je hľadač od loptičky.
- **POZNÁMKA K NEGATÍVNEJ SPÄTNEJ VÄZBE.** Varovanie pre facilitátora: táto situácia môže ublížiť alebo môže byť nepríjemná, poznajte preto svoju skupinu a v prípade potreby zasiahnite.

Citlivo vnímajte dynamiku skupiny, ale podporte účastníkov, aby túto stratégiu použili a získali tak poznatky o spätnej väzbe. Povedzte im, nech dajú takú negatívnu spätnú väzbu, či už slovne, alebo rečou tela, s akou by sa mohli stretnúť na pracovisku, keď niekto nie je spokojný. Účastníci **nemajú** reagovať na nijaké žiadosti o usmernenie alebo pomoc (výnimkou je výsmešná reakcia).

(89) Health Workforce Initiative, *Effectively Giving and Receiving Feedback* (Účinné prijímanie a poskytovanie spätnej väzby), Health Workforce Initiative, CA, 2016.

- **POZITÍVNA SPÄTNÁ VÄZBA.** Keď vojde do miestnosti tretí dobrovoľník, všetci účastníci majú dávať pozitívnu, ale nekonkrétnu spätnú väzbu (napr. „super“, „páči sa mi, ako na to ideš“) bez ohľadu na to, ako ďaleko je hľadač od loptičky. Účastníci **nemajú** reagovať na nijaké žiadosti o usmernenie alebo pomoc (výnimkou sú ďalšie zvolania ako „dokážeš to“ či „veríme ti“).
- **KONKRÉTNÁ SPÄTNÁ VÄZBA.** Keď vojde do miestnosti štvrtý dobrovoľník, účastníci majú poskytovať konkrétne tipy a návrhy na nájdenie loptičky bez toho, aby prezradili miesto, kde sa nachádza. Majú reagovať na otázky, na ktoré sa dá odpovedať áno/nie.

**5. krok** Schovajte golfovú loptičku. Po jednom zavolajte dnu všetkých štyroch dobrovoľníkov. Každý dobrovoľník dostane určenú spätnú väzbu podľa predchádzajúcich pokynov.

- **Ticho.** Pre prvého dobrovoľníka ukryte golfovú loptičku v miestnosti na nie príliš ťažkom mieste. Na hľadanie nechajte 2 – 3 minúty.
- **Negatívna.** Pre druhého dobrovoľníka vyberte ťažšie miesto. Na hľadanie nechajte 2 – 3 minúty.
- **Pozitívna, ale všeobecná.** Pre tretieho dobrovoľníka vyberte ešte ťažšie miesto. Na hľadanie nechajte 2 – 3 minúty.
- **Konkrétna.** Pre štvrtého dobrovoľníka vyberte ešte ťažšie miesto. Na hľadanie nechajte 2 – 3 minúty.

**6. krok** Privedte dobrovoľníkov späť, reflektujte a diskutujte o týchto otázkach.

- Ako ste sa cítili pri hľadaní loptičky?
- Aké myšlienky/pocity vo vás vyvolala spätná väzba, ktorú ste dostali?
- Aký vplyv mala spätná väzba, ktorú ste dostali, na váš výkon?
- Ako ovplyvnila spätná väzba, ktorú ste dostali, vaše pocity voči tým, ktorí vám spätnú väzbu dávali?
- Ak by ste takúto spätnú väzbu dostávali každý deň, ako by ste sa cítili?
- Pracujte so skúsenosťami z pracoviska – s akým druhom spätnej väzby ste sa stretli v práci?

**Aktivita na tému konfliktu** – štyri slová <sup>(90)</sup>

**Poznámka:** Túto aktivitu by mala viesť **neutrálna osoba**, ktorá nie je súčasťou tímu a/alebo konfliktu.



60–120 minút



10–20 účastníkov

## CIEĽ

Umožniť členom tímu, aby sa prepracovali konfliktmi, odlišnými názormi a spôsobmi, akými rôzni členovia tímu riešia konflikt.

(90) Management Training Specialists, *Conflict management exercises and activities to use with your team* (Cvičenia a aktivity na riešenie konfliktov, ktoré môžete použiť vo svojom tíme), 2020.

**POMÔCKY**

Hárrok papiera a pero pre každého účastníka.

**POKYNY**

**1. krok** Požiadajte členov tímu, aby si každý napísal štyri slová, ktoré sa mu spájajú so slovom „konflikt“.

**2. krok** Požiadajte ich, aby vytvorili dvojice, a vo dvojiaciach musia vybrať najlepšie štyri slová z ôsmich, ktoré majú napísané. Dvojica bude mať na konci štyri slová.

**3. krok** Každá dvojica sa spojí s inou dvojičou a pokračujú v procese. Postup opakujte, až kým nebude polovica tímu diskutovať s druhou polovicou tímu, aby spolu vytvorili zoznam štyroch slov, ktoré podľa nich najlepšie vystihujú slovo „konflikt“.

**4. krok** Reflexia. Položte skupine tieto otázky:

- Ako ste sa cítili počas tohto cvičenia?
- Cítil sa niekto nepohodlne? Prečo?
- Prevzal niekto kontrolu a presadil sa?
- Došlo k nejakému konfliktu?
- Urobili by ste niečo inak?
- Aké techniky ste použili, aby ste sa dopracovali k týmto štyrom slovám?
- Čo ste sa počas tohto cvičenia naučili?

**3. FÁZA. NORMOVANIE (NORMING)**

**Veža zo špagiet a cukríkov marshmallow** <sup>(91)</sup>



45–60 minút



5–100 účastníkov

**CIEĽ**

Podnietiť členov tímu, aby spolupracovali a pochopili svoju vlastnú rolu v tíme.

**POMÔCKY**

Súprava na súťaž s cukríkmi marshmallow pre každý tím, pričom každá súprava obsahuje tieto položky:

(91) Wicked Problem Solving, *Running a marshmallow challenge is easy!* (Viesť súťaž s cukríkmi marshmallow je ľahké!); Ruth, A., *Five team-building exercises that increase collaboration* (Päť cvičení na budovanie tímu, ktorými sa zvyšuje spolupráca), Forbes, 2016.

- 20 špagiet. Použite neuvarené špagety,
- meter krycej pásky. Použite štandardnú kryciu pásku. Pripnite pásku na bok stola, operadlo stoličky alebo na blízku stenu. Ak ju stočíte do vrecúška, páska sa pokrčí,
- meter špagátu. Použite špagát, ktorý sa dá ľahko roztrhnúť rukou. Ak je špagát hrubý, priložte do súpravy nožnice,
- jeden cukrík marshmallow. Použite značkové alebo neznačkové cukríky marshmallow, ktoré majú zhruba „štandardnú“ veľkosť, čo je šírka a hrúbka približne 3,5 cm. Nepoužívajte mini ani maxi veľkosti a podľa možnosti vyberte mäkké cukríky marshmallow, ktoré nie sú stvrdnuté,
- papierové vrecúška na desiatu. vhodné sú vrecúška na desiatu v štandardnej veľkosti alebo hrubšie listové obálky.

Položky vložte do papierového vrečka, zjednodušíte si tak rozdávanie a ukryjete obsah, čím maximalizujete prvok prekvapenia.

### NA VEDENIE SÚŤAŽE SI ZABEZPEČTE TIETO NÁSTROJE:

- meracie pásmo. Po dokončení súťaže budete potrebovať zvinovacie meracie pásmo, aby ste mohli odmerať výšku konštrukcií,
- aplikácia na odpočítavanie alebo stopky. Samotná súťaž s cukríkmi marshmallow trvá 18 minút. 20 minút je priveľa a 15 minút nestačí. Môžete použiť stopky, ale lepšie je použiť videoprojektor a zobrazíť odpočítavanie času,
- zvukový systém na prehrávanie hudby počas súťaže. Použite zoznam skladieb presne s 18 minútami hudby. Súťaž sa skončí po dokončení poslednej piesne.

### POKYNY

#### 1. krok Oznámte jasné pokyny.

- Vybudujte najvyššiu samonosnú konštrukciu. Zvíťazí tím s najvyššou konštrukciou. Meria sa od povrchu dosky stola po vrchol cukríka marshmallow. Znamená to, že konštrukcia nesmie byť zavesená z vyššej štruktúry, napríklad zo stoličky alebo stropu.
- Na vrchole konštrukcie musí byť celý cukrík marshmallow. Ak tím cukrík rozkrája alebo časť z neho zje, bude diskvalifikovaný.
- Zo súpravy použite toľko, koľko chcete. Tím môže použiť toľko z 20 špagiet a toľko zo špagátu alebo pásky, koľko chce. Papierové vrečko sa nemôže použiť ako súčasť konštrukcie.
- Špagety môžete rozlámať a špagát a pásku potrhať alebo rozstrihať. Tímy môžu na vytváranie nových štruktúr rozlámať špagety a rozstrihať pásku a špagát.
- Súťaž trvá 18 minút. Po uplynutí času tímy nemôžu svoje konštrukcie držať. Tí, ktorí sa po ukončení cvičenia svojej konštrukcie dotýkajú alebo ju podopierajú, budú diskvalifikovaní.
- Zabezpečte, aby každý pochopil pravidlá. Nebojte sa zopakovať pravidlá viackrát. Zopakujte ich aspoň trikrát. Pred začiatkom sa opýtajte, či má niekto nejaké otázky.



**2. krok** Začnite súťaž.

Ako znamenie na začatie súťaže spustíte odpočítavanie a pustíte hudbu.

- Prechádzajte po miestnosti. Je úžasné sledovať budovanie konštrukcií a zároveň si všímať inovačné vzorce, ktoré väčšina tímov sleduje.
- Pripomínajte tímom čas. Odpočítavajte čas napríklad v 12 minútach, 9 minútach (v polovici), 7 minútach, 5 minútach, 3 minútach, 2 minútach, 1 minúte a 30 sekundách a odpočítajte posledných 10 sekúnd.
- Nahlas oznamujte, ako tímy napredujú. Informujte o pokroku tímov celú skupinu. Nahlas oznámte, vždy keď niektorý tím postaví samonosnú konštrukciu. Budujte priateľskú rivalitu. Povzbudte účastníkov, aby sa poobzerali dookola. Nebojte sa zvyšovať energiu a podnecovať riskovanie.
- Pripomeňte tímom, že tí, ktorí budú konštrukciu podopierať, budú diskvalifikovaní. Viacero tímov bude na konci pociťovať silnú túžbu pridržať svoju konštrukciu, zvyčajne preto, lebo cukrík marshmallow, ktorý len pred pár okamihmi položili na jej vrchol, spôsobuje jej ohýbanie. Víťazná konštrukcia musí byť stabilná.

**3. krok** Ukončite súťaž.

Po uplynutí času požiadajte všetkých v miestnosti, aby si sadli, aby každý mohol vidieť svoje konštrukcie. Je pravdepodobné, že stáť budú konštrukcie len asi polovice tímov.

- Konštrukcie zmerajte. Merajte od najmenšej stojacej konštrukcie po najvyššiu a nahlas oznamujte výšku. Ak súťaž dokumentujete, poverte niekoho, kto výšky zapíše.
- Určte víťazný tím. Pre víťazov zabezpečte potlesk v stoju a cenu (ak ste nejakú ponúkli).

**4. krok** Hodnotenie.

Diskutujte o cvičení a stratégii a položte nadväzné otázky, napríklad:

- Kto bol vedúci?
- Vedeli by ste úlohu splniť bez vedúceho?
- Pomáhali členovia tímu?
- Boli každého nápady dobre prijaté?
- Aký vplyv mal na tím časový limit?
- Čo ste mohli urobiť inak?
- Oslávil váš tím malé úspechy?

## 4. FÁZA. OPTIMÁLNY VÝKON (PERFORMING)

### Úspešný brainstorming <sup>(92)</sup>



30–120 minút



2–10 účastníkov

#### CIEĽ

Získať veľa tvorivých nápadov na dosiahnutie konkrétneho cieľa.

#### POKYNY

**1. krok** Vyberte vhodné miesto konania.

Či pracujete sami, alebo v skupine, vedenie brainstormingu za obvyklým pracovným stolom človeka alebo v obvyklej kancelárii tímu nie je najlepší nápad. Uskutočnite brainstorming v inej miestnosti, kde sa skôr vynoria nové vzorce myslenia.

**2. krok** Vytvorte vhodné prostredie.

Snažte sa tímu vytvoriť neformálne prostredie. Zvážte niečo na zahryznutie a nejakú hudbu. Uistite sa, či je miestnosť dobre osvetlená. Majte poruke všetky zdroje alebo nástroje, ktoré potrebujete. Pamätajte na občerstvenie, aby ľudia nestrácali pozornosť výletmi do kuchyne.

**3. krok** Zamyslite sa nad stratégiami brainstormingu.

Môžete vytvoriť dokonalé prostredie, ale niekedy potrebujete určitú štruktúru, aby ste podnietili nejaké nové myšlienky. Skúste napríklad porozmýšľať o opakoch toho, čo sa snažíte dosiahnuť. Alebo si predstavte, že nie ste nijako obmedzovaný/á rozpočtom či zdrojmi. Alebo sformulujte k svojej téme čo najviac otázok a potom ich zodpovedajte (mapovanie mysle).

**4. krok** Pripravte skupinu.

Pripravte si informácie pre tím. Uveďte dostatok informácií, aby ste ich inšpirovali, ale nie priveľa. Ak vyberiete členov tímu, s ktorými zmýšľate podobne, nezískate veľa tvorivých nápadov. Zamerajte sa na zostavenie rozmanitej skupiny ľudí z rôznych oddelení či odborov. V rôznorodej skupine zákonite existujú rôzne štýly myslenia.

(92) Leadership Girl, *No ideas? 11 steps to organizing a successful brainstorming session* (Chýbajú vám nápady? 11 krokov na usporiadanie úspešného brainstormingu), 2017.

**5. krok** Stanovte základné pravidlá.

Aby diskusia plynule napredovala, mali by ste na začiatku stanoviť niektoré základné pravidlá, ktorých sa budete držať počas celého brainstormingu. Pripomeňte tímu, že účelom stretnutia nie je súťaž o myšlienky, ale nájsť riešenie nejakého problému. Oznamte im, či majú zdvihnúť ruku, kým prehovoria alebo niekoho prerušia, aby ste zabezpečili plynulú komunikáciu.

**6. krok** Usmerňujte diskusiu.

Keď sa všetci členovia tímu podelia o svoje nápady, začnite skupinovú diskusiu. Svojmu tímu tak umožníte rozvíjať nápady iných ľudí a prísť s novými riešeniami. Každého podporujte, aby **prispeval do diskusie**. Zabezpečte, aby ste účastníkov odradili od akéhokoľvek kritizovania – podstatou brainstormingu je podporiť tvorivosť a kritizovanie tomu nepomáha. Pamätajte, že vašou úlohou je podporovať tím, nepredkladajte preto sústavne svoje nápady. Usmerňujte diskusiu tak, aby ste naraz sledovali len jednu myšlienku, a znovu nasmerujte svoj tím, ak ho niečo odpúta. Zabezpečte prestávky, aby ste svojmu tímu pomohli sústrediť sa.

**7. krok** Zabezpečte dostatok času.

Aj keď brainstorming s otvoreným koncom môže byť kontraproduktívny, vyhnite sa pri tvorivom myslení príliš veľkému časovému tlaku. Nielenže tým odstránite stres, ktorý môže vzniknúť v dôsledku časových obmedzení, ale zároveň poskytnete myslí čas na to, aby sa mohla túlať.

**8. krok** Zozbierajte nápady pred stretnutím. Naplánujte si, ako chcete zozbierať nápady, s ktorými prídete.

**9. krok** Naplánujte následné opatrenia.

Brainstorming je užitočný, len ak existuje možnosť zaviesť nápady do praxe. Rozhodnite o cieľoch pred začiatkom a zabezpečte, by boli splnené pred ukončením stretnutia. Nezabudnite oznámiť, ako sa bude postupovať ďalej. Môže to byť ďalšie skúmanie výberu z vašich nápadov, zavedenie jedného z nich alebo plán na ďalší brainstorming.

## 5. FÁZA. UKONČENIE ČINNOSTI/TRANSFORMÁCIA

### Pohostenie s prekvapením



120–180 minút



5–30 účastníkov

### CIEĽ

Osláviť úspechy tímu.

### POMÔCKY

Prihlasovací hárok na pohostenie s prekvapením.

Písomné poďakovanie alebo darček pre každého člena tímu.

### POKYNY

**1. krok** Naplánujte dátum a čas na pohostenie s prekvapením (kto čo prinesie).

**2. krok** Pošlite pozvánku spolu s prihlasovacím hárkom.

Použite tieto pokyny.

- Prineste jedlo, ktoré sa ľahko prenáša.
- Naplánujte menšie porcie.
- Jedlo zabaľte do nádob, z ktorých sa môže priamo konzumovať.
- Prineste riad a príbor.
- Ak môžete, prineste hotové jedlá.
- Myslite na stravovacie obmedzenia.
- Jedlo označte.

**4. krok** Zostavte zoznam ľudí, ktorí môžu a chcú pomôcť s prípravami.

**5. krok** Užite si pohostenie s prekvapením.

**6. krok** Nájdite si chvíľu a poďakujte svojmu tímu odkazom na **úkon, dosah a odmenu**.

### Úkon

Najprv opíšte úkon tímu. Môže to byť niečo ohraničené a konkrétne, napríklad vypracovanie správy, alebo to môže byť priebežné správanie, na ktorom záleží z dlhodobého hľadiska. Uveďte podrobnosti, aby ste naozaj ukázali, že ste si ich prácu všimli.

## Dosah

Potom opíšte dosah úkonu. Tím tak bude cítiť svoju silu a zásluhy.

## Odmena

Na záver ich odmeňte. Môže to byť kartička s osobným odkazom pre každého člena tímu alebo môžete použiť iný prejav vďaky.

## PRÍKLAD PRIHLASOVACIEHO HÁRKU NA POHOSTENIE S PREKVAPENÍM

PRIHLASOVACÍ HÁROK NA POHOSTENIE S PREKVAPENÍM			
Č.	Meno	Jedlo/položka	Poznámky
		Predjedlá/prílohy (napr. chuťovky, omáčky, krídelká, rolády)	
		Hlavné jedlá (napr. šaláty, jedlá v jednom hrnci)	
		Nápoje/lad (napr. teplé/studené nealkoholické nápoje)	
		Dezerty (napr. miestne špeciality)	
		Ostatné položky (napr. tanieri, poháre, príbory, ozdoby, obrusy, servítky)	

### Príklady odkazov, ktoré môžete použiť na poďakovanie vášmu tímu <sup>(93)</sup>

- „Blahoželám vám k usilovnej práci a pozitívnemu mysleniu. Posunuli ste význam tímovej práce na celkom novú úroveň. Ďakujem vám všetkým!“
- „Ďakujem vám za to, ako ste zaobchádzali s klientmi v mene tímu! Vedel/a som, že sa nemýlim, keď vám úplne dôverujem. Mám dobrý pocit z toho, že ste súčasťou môjho tímu!“
- „Slovami nebudem nikdy vedieť dostatočne oceniť vaše konanie, pretože vaša práca vždy spĺňa moje očakávania. Ďakujem všetkým členom môjho tímu.“
- „Sme najlepší v tom, čo robíme, pretože máme najlepších zamestnancov. Ďakujem za vašu oddanosť a usilovnú prácu.“
- „Zaslúžite si všetko uznanie sveta za dobre vykonanú prácu. Blahoželám k vášmu fantastickému úspechu. Sme na vás hrdí.“

(93) Tough Nickel, *42 thoughtful work appreciation messages and notes for employees* (42 hodnotných odkazov a poznámok na ocenenie práce zamestnancov); WishesMSG, *125 thank you and congratulations messages for team* (125 ďakovných a gratulačných odkazov pre tím).

## PRÍLOHA 8. KONTROLNÝ ZOZNAM V PRÍPADE KRITICKÝCH INCIDENTOV

**Kritériá kvality.** Orgány, najmä vedúci pracovníci a vedúci tímov, môžu navrhované kritériá kvality použiť na to, aby zistili, či dokážu svojimi programami dobre reagovať na kritické incidenty v prípade, keď sa vyskytnú. Zavedením tohto mechanizmu, ktorý sa podrobne opisuje ďalej, sa umožnia informované a včasné následné opatrenia v prípade incidentu.

1. PRÍPRAVNÉ ČINNOSTI		
Úkon	Vysvetlenie	Stav (označte)
Orgány vymedzujú úlohu interných a externých podporných služieb v prípade kritického incidentu, rozsah situácií, v ktorých sa môže (a nemôže) uplatniť interná/externá podpora, a informujú všetky príslušné zainteresované strany (vedúcich pracovníkov, zamestnancov).	Toto opatrenie bude zahŕňať druh/účel/úlohu internej/externej podpory a kategórie zamestnancov <sup>(94)</sup> .	nezačalo sa prebieha dokončené
Orgány rozhodnú, či interná podpora osobám má aj poradnú úlohu (poradca).	Interná podpora môže priamym nadriadeným poskytovať odporúčania týkajúce sa riadenia kritických incidentov a spôsobov, ako sa vyhnúť ďalším incidentom (podpora pri posudzovaní, monitorovaní, hodnotení situácií).	nezačalo sa prebieha dokončené
Orgán určí, či je interná podpora úlohou, ktorú vykonáva jeden zamestnanec, alebo či sa interná podpora rozdelí medzi skupinu viacerých kolegov.	Toto opatrenie závisí od veľkosti tímu a ďalších faktorov v organizácii. Ak existuje tím zložený z viacerých kolegov, mal by mať koordinátora, ktorý by organizoval, kto je zodpovedný za ktorú dotknutú osobu.	nezačalo sa prebieha dokončené
Skúmajú a hodnotia sa výhody internej podpory v porovnaní s externou podporou.	V prípade mnohých kritických incidentov môže byť včasná interná podpora dostatočná a odoslanie na externú podporu nemusí byť potrebné. Do určitej miery to závisí aj od druhu incidentu. Ak sú potrebné následné lekárske opatrenia, odoslanie sa musí vždy uskutočniť. Zamestnanci môžu reagovať okamžite a netreba im veľmi vysvetľovať sprievodné faktory, ktoré nie sú externým odborníkom vždy jasné a ľahko vysvetliteľné. Interná podpora môže reagovať na základe zásady pomoci v prvej línii.	nezačalo sa prebieha dokončené
2. INFORMÁCIE		
Úkon	Vysvetlenie	Stav (označte)
Vypracujú sa protokoly (napr. stále operačné postupy), ktoré sa oznámia príslušným zamestnancom na riadenie kritických incidentov.	Stále operačné postupy by mali byť k dispozícii vrcholovému manažmentu aj zamestnancom. Kroky, ktoré sa majú prijať v prípade kritických incidentov, by mali byť jasne formulované. Povinnosti každého podporného subjektu (priamy nadriadený, bezpečnosť/ochrana, oddelenie ľudských zdrojov a dotknutý zamestnanec) by mali byť jasne stanovené, aby sa zabezpečila zodpovednosť. Stále operačné postupy by mali zahŕňať mechanizmus priameho nahlásovania a mali by sa v nich uvádzať aj informácie o tom, ako prispôbiť proces miestnym postupom v prípade nasadenia. Mali by sa zväžiť relevantné postupy, ktoré už boli zavedené, a podľa možnosti by sa mali navzájom koordinovať.	nezačalo sa prebieha dokončené

(94) Uznajte emocionálny dosah incidentov a ponúknite psychosociálnu pomoc prvej línii. Počúvajte, uznajte ich pocity a poskytnite psychosociálne informácie (bežná reakcia na neobvyklú udalosť). Táto ponuka podpory je systematická/organizovaná. Vykonávať následnú činnosť s dotknutou osobou s cieľom vyhodnotiť a prediskutovať zmeny príznakov stresu v dňoch a týždňoch po kritickom incidente. Ponúknite v prípade potreby možnosť externej/odbornej podpory a uznajte obmedzenia psychosociálnej pomoci prvej línii, ktorú je možné poskytovať interne. Rozsah pôsobnosti: určite, na ktoré situácie a ktoré dotknuté osoby (vrátane dobrovoľníkov, subdodávateľov, stážistov) sa uplatňuje interná/externá podpora a na ktoré situácie sa neuplatňuje.

Všetci zamestnanci sú informovaní o zavedených protokoloch (kritické incidenty a iné opatrenia v oblasti bezpečnosti a ochrany).	Zavedené podporné mechanizmy a stále operačné postupy by sa mali uplatňovať na všetky osoby v núdzi. V situáciách, keď orgány spolupracujú s externými expertmi a/alebo vyslanými pracovníkmi, by zamestnanci mali byť oboznámení so spoločnými aspektmi z hľadiska protokolu a mali by chápať rozdiely v týchto protokoloch.	nezačalo sa prebieha dokončené
Poskytujú sa pravidelné informácie a aktuálne informácie o dostupných podporných službách (kritické incidenty a iné incidenty v oblasti bezpečnosti a ochrany).	— Odporúča sa, aby orgány poskytovali aktuálne informácie o zavedených podporných mechanizmoch: — e-mailom, — na informačných stretnutiach, — počas osobných stretnutí, — inými relevantnými kanálmi aspoň raz ročne.	nezačalo sa prebieha dokončené
Vrcholový manažment/vedúci pracovníci môžu používať zavedené protokoly vrátane vedomostí o postupoch súvisiacich s ochorením COVID-19 a postupoch evakuácie.	Kontrolné zoznamy týkajúce sa riadenia kritických incidentov, evakuačných plánov atď. by mali podľa možnosti spoločne vypracovať odborníci na bezpečnosť a ochranu prídelení na operácie v teréne, aby sa zabezpečila praktickosť a integrácia miestnych špecifik.	nezačalo sa prebieha dokončené

### 3. KOORDINÁCIA

Úkon	Vysvetlenie	Stav (označte)
Orgán určí, kto je zodpovedný za praktickú pomoc a koordináciu s inými osobami poverenými vykonávať následné činnosti po incidente.	Praktickú pomoc, koordináciu a psychosociálnu pomoc môže vykonávať tá istá osoba alebo ich môžu vykonávať rôzne osoby <sup>(95)</sup> .	nezačalo sa prebieha dokončené
Orgány vyberú príslušné kontaktné osoby <sup>(96)</sup> pre následné činnosti so zamestnancami, ktorí zažili kritický incident.	Príslušného zamestnanca pre následné činnosti s dotknutým zamestnancom by mal vybrať priamy nadriadený, pokiaľ to neurobí zodpovedná osoba. Po kritickom incidente hrozí zamestnancovi opätovné prežívanie traumy, keď ho oslovujú rôzni kolegovia z rôznych oddelení (zdravotnícky personál, zamestnanci ľudských zdrojov, priami nadriadení, bezpečnostní úradníci atď.), aby uviedol podrobnosti o incidente na účely spracovania. Odporúča sa preto koordinovaná reakcia prostredníctvom jednej osoby alebo maximálne dvoch vybraných osôb s prihliadnutím na pohlavie a odborné znalosti.	nezačalo sa prebieha dokončené
Vybraná osoba zodpovedná za reakciu pozná príslušné protokoly týkajúce sa kritických incidentov a spolupracuje s inými príslušnými zamestnancami s cieľom zabezpečiť včasnú lekársku/psychologickú podporu (alebo inú podporu).	Kontaktná osoba bude dotknutému zamestnancovi pomáhať pri vyplňaní potrebných informácií, pri odoslaní na psychologickú/lekársku podporu alebo na políciu a môže byť požiadaná, aby sa obrátila na kontakt, ktorý zamestnanec uviedol pre prípad núdze.	nezačalo sa prebieha dokončené
Príslušné zainteresované strany (lekárske služby, starostlivosť o zamestnancov a ich bezpečnosť) majú zavedený ustálený koordinačný/referenčný systém (vrátane kontaktného čísla) na to, aby dotknutej osobe zabezpečili komplexnú reakciu.	Jasnou koordináciou sa znižuje riziko oneskorenia alebo prekryvania pri poskytovaní služieb a opätovnom prežívaní traumy.	nezačalo sa prebieha dokončené
Pokiaľ je to možné, dotknutému zamestnancovi by sa mala poskytnúť možnosť výberu osoby, ktorá poskytuje dodatočnú podporu.	Táto možnosť je dôležitá, najmä ak sa kritický incident týka sexuálneho násillia a zodpovedná kontaktná osoba je rovnakého pohlavia ako páchatel' a/alebo ak sa porušenia dopustila kontaktná osoba zodpovedná za starostlivosť o zamestnancov.	nezačalo sa prebieha dokončené

(95) Praktická pomoc zahŕňa mnoho aspektov. Patrí k nim pomoc s prípravou opisu udalostí, poskytnutie koordinovanej odpovede rôznym službám, vyplňanie potrebných informácií vo formulároch, odoslanie na psychologickú/lekársku podporu alebo na políciu a organizovanie oslovenia kontaktov pre prípad núdzovej situácie. Za niektoré z týchto aspektov môže zodpovedať vedúci pracovník. Pracovný postup a povinnosti by mali byť jasne vymedzené a koordinované.

(96) Môže ísť o internú podporu, ktorú poskytuje jednotlivec (napr. poradca pre zamestnancov) alebo zriadený tím. Pozri [oddiel 3.3.2. Podpora kolegov po kritickom incidente](#) a [oddiel 3.3.3. Integrovaný tím na riešenie incidentov](#). Príklady týkajúce sa tímu na zvládanie stresu a iniciatív na podporu kolegov pozri v [prílohe 9 Poskytovanie internej podpory v prípade kritických incidentov](#). Ďalšou možnosťou by mohla byť externá podpora.

**4. DOKUMENTÁCIA**

Úkon	Vysvetlenie	Stav (označte)
K dispozícii je štandardizovaný formát podávania správ o kritických incidentoch, ktorý je súčasťou stálych operačných postupov.	Formulár pripojený k stálym operačným postupom na podporu dokumentácie by mal byť zhodný vo všetkých krajinách, kde prebiehajú operácie, aby vrcholový manažment mohol identifikovať trendy a poskytovať zhodnú a zároveň prispôsobenú podporu zamestnancom v prvej línii.	nezačalo sa prebieha dokončené
Vypracúva sa kritická informačná správa, ktorá sa poskytne relevantným aktérom, v príslušných prípadoch vrátane polície (s prihliadnutím na dôvernosť, pokiaľ ide o obeť).	Podporní zamestnanci (napr. poradca/psychológ/lekár) musia dotknutému zamestnancovi pomôcť pri príprave opisu udalostí, ktorý sa má poskytnúť vedeniu na účely ďalšieho spracovania.	nezačalo sa prebieha dokončené
V závislosti od okolností sa zhromažďujú dodatočné informácie o kritickom incidente – napríklad ak je účastníkom takéhoto incidentu viac ľudí (ďalší kolega/žiadateľ) –, ktoré sa pripoja k správe o incidente na účely ďalšieho spracovania.	V prípadoch, keď je účastníkom druhá a/alebo tretia osoba. Napríklad, ak sa žiadateľ vyhráza, že ublíži iným, alebo sa pokúsi o samovraždu. Po poskytnutí lekárskej/fyzickej starostlivosti a v prípade potreby po posúdení by sa žiadateľovi, keď je už stabilizovaný, mala poskytnúť možnosť, aby povedal svoj názor na incident.	nezačalo sa prebieha dokončené

**5. PRIAMA PODPORA**

Úkon	Vysvetlenie	Stav (označte)
Orgány/iné príslušné úrady zabezpečujú vo svojich kanceláriách v teréne dostupnosť balíčkov profylaxie po expozícii a majú k dispozícii príslušný referenčný kontakt, ktorý sa má osloviť v prípadoch sexuálneho násillia.	Balíčky profylaxie po expozícii majú byť k dispozícii v priestoroch kancelárií, kde v tesnej blízkosti nie sú nijaké zdravotnícke zariadenia, ktoré môžu poskytovať takúto službu (napr. na gréckych ostrovoch).	nezačalo sa prebieha dokončené
V prípade sexuálneho násillia (napr. znásillnenia) voči zamestnancom sa zorganizuje okamžité odoslanie dotknutej osoby do zdravotníckeho zariadenia na podanie balíčka profylaxie po expozícii.	Balíček profylaxie po expozícii sa má podať do 72 hodín od incidentu. K dispozícii majú byť iné príslušné lieky (napr. núdzová antikoncepcia).	nezačalo sa prebieha dokončené
Dotknutej osobe sa ponúkne okamžitá psychologická podpora.	Táto podpora nie je k dispozícii len pre osoby, ktoré prežili sexuálne násillie, ale vzťahuje sa na všetky kritické incidenty, s ktorými sa stretli zamestnanci v prvej línii. Tieto psychologické služby sa poskytujú pokiaľ možno miestne a uskutočňujú sa osobne alebo prostredníctvom online stretnutí. Vhodné je mať k dispozícii skupinu odborníkov (vo forme zoznamu kontaktov), z ktorej si môžu dotknutí zamestnanci vybrať. Pri zostavovaní zoznamu odborníkov je potrebné venovať pozornosť týmto aspektom: <ul style="list-style-type: none"> <li>— dostupnosť rôznych jazykov EÚ,</li> <li>— služby poskytované odborníkmi, ktorí majú skúsenosti s podporou v prípade kritických incidentov,</li> <li>— poskytovatelia služieb rôzneho rodu/veku,</li> <li>— poskytovatelia služieb z rozmanitých kultúrnych/náboženských prostredí.</li> </ul> S odborníkmi zo zoznamu sa podpíše memorandum o porozumení, že za služby nebude musieť platiť dotknutá osoba, ale jej zdravotná poisťovňa/orgán/iný subjekt <sup>(97)</sup> .	nezačalo sa prebieha dokončené

(97) Interná podpora zahŕňa viacero aspektov. Dotknutých zamestnancov nie je vždy potrebné odoslať k externému odborníkovi, ak je k dispozícii interná podpora (napr. tím na zvládanie stresu poskytujúci podporu kolegom, tím na riešenie incidentov, kontaktná osoba, partnerská podpora, psychológ). Potrebné to však je, ak sa osoba nedokáže vysporiadať s následkami incidentu. Niekedy sa dotknutí zamestnanci spočiatku cítia bezpečnejšie s kolegom, pretože kolega pozná okolnosti a pracovné prostredie a nebude mu treba veľa vysvetľovať. Externú podporu poskytuje odborník (psychológ, psychoterapeut). Môže sa tiež navrhovať, ak dotknutá osoba radšej nechce, aby jej podporu poskytoval kolega. Odoslanie k odborníkovi je dôležité, ak sa u dotknutej osoby niekoľko týždňov (odporúčajú sa 4 týždne) po incidente stále prejavujú príznaky psychických následkov, čo by mohlo poukazovať na posttraumatickú stresovú poruchu. Môže to posúdiť zdravotnícky pracovník/psychológ alebo člen internej podpory.



Dotknutému zamestnancovi sa ponúkne okamžitá lekárska pomoc.	Táto pomoc nie je k dispozícii len pre osoby, ktoré prežili sexuálne násilie, ale vzťahuje sa na všetky kritické incidenty, s ktorými sa stretli zamestnanci v prvej línii. S odborníkmi zo zoznamu sa podpíše memorandum o porozumení, v ktorom sa uvedie, že za služby neplatí dotknutá osoba, ale jej zdravotná poisťovňa/orgán/iný subjekt.	nezačalo sa prebieha dokončené
Dotknutá osoba je informovaná o svojich právach, najmä pokiaľ ide o uvádzanie citlivých informácií.	Dôležité je prihliadať na dôvernosť informácií, ktoré uviedol dotknutý zamestnanec. Niektorí nemusia chcieť, aby sa o tom, čo prežili, alebo o tom, aké služby sa im poskytujú, dozvedeli kolegovia.	nezačalo sa prebieha dokončené
Dotknutí zamestnanci majú v príslušných prípadoch, a pokiaľ to odborníci považujú za potrebné, k dispozícii možnosť dlhodobého psychologického poradenstva a dovolenky z osobných dôvodov.	V závislosti od incidentu môžu byť vhodné dlhodobšie následné činnosti, aby sa zabezpečilo, že zamestnanec zvládne kritický incident zdravým spôsobom.	nezačalo sa prebieha dokončené
Návrat k povinnostiam po kritickom incidente sa v niektorých prípadoch môže odporučiť, len ak je k dispozícii vyhlásenie odborníka (lekár/psychológ).	Niekedy sa môže stať, že dotknuté osoby nevidia význam dlhobodnej prestávky alebo zmeny miesta v dôsledku traumy po kritickom incidente. Preto môže byť vhodné zapojiť špecialistu, ktorý podporí proces rozhodovania o tom, či je zamestnanec spôsobilý opätovne sa ujať svojich povinností. Účasť dotknutej osoby na rozhodovacom procese je osvedčený postup, ktorým sa zabezpečuje transparentnosť a ktorým sa preukazuje, aký význam sa prikladá najlepším záujmom dotknutej osoby.	nezačalo sa prebieha dokončené
Ak je počas kritického incidentu dotknutá ďalšia osoba (napr. svedok incidentu alebo žiadateľ, ktorý je stredobodom incidentu, napríklad osoba, ktorá sa pokúsila o samovraždu), zodpovedná kontaktná osoba zabezpečí poskytnutie lekárskej a/alebo psychologickéj starostlivosti (zamestnancom a žiadateľom).	V závislosti od výsledku posúdenia môžu byť potrebné ďalšie následné opatrenia súvisiace s lekárskeym/psychologickým posúdením, so zmenou miesta/ubytovania atď.	nezačalo sa prebieha dokončené
Zabezpečujú sa stretnutia na podporu kolegov/partnerskú podporu a/alebo supervízia v oblasti vzdelávania so zameraním na vedúcich pracovníkov.	Tieto štvrtročné stretnutia sú pre vedúcich pracovníkov platformou, kde môžu diskutovať o svojej reakcii na kritické incidenty alebo o ich riadení v rámci svojej zodpovednosti, učiť sa navzájom formou výmeny informácií o problémoch a vymieňať si osvedčené postupy.	nezačalo sa prebieha dokončené
<b>6. BUDOVANIE KAPACÍT</b>		
<b>Úkon</b>	<b>Vysvetlenie</b>	<b>Stav (označte)</b>
Orgány/úrad EASO poskytujú základnú odbornú prípravu v oblasti stálych operačných postupov a zavedených mechanizmov nahlasovania všetkým vedúcim pracovníkom/koordinátorom a zamestnancom v prvej línii, ako aj nasadeným/vyslaným zamestnancom.	Tieto školenia sa môžu uskutočňovať v koordinácii s týmito subjektmi: — oddelenie ľudských zdrojov, — poradcovia pre zamestnancov a podobne, — v príslušných prípadoch zamestnanci útvaru bezpečnosti a ochrany.	nezačalo sa prebieha dokončené
Vedúcim pracovníkom a ostatným príslušným zamestnancom sa pravidelne poskytuje odborná príprava na základné zvládnutie traumy.	Všetkým priamym nadriadeným sa poskytuje možnosť na zvyšovanie ich citlivosti voči vplyvu traumy na zamestnancov. Je to dôležité na umožnenie relevantnej, včasnej a empatickej reakcie.	nezačalo sa prebieha dokončené
Orgány zabezpečujú kurz odbornej prípravy pre zamestnancov poverených internou podporou <sup>(98)</sup> .	Odporúčaná dĺžka: 3 dni. <b>Možnosť.</b> Ďalšie pravidelné (interné) doškolenie kurzy na udržanie vedomostí a zručností. <b>Školiteľ.</b> Má odborné znalosti v oblasti partnerskej/internej podpory a účinkov kritických incidentov.	nezačalo sa prebieha dokončené

(98) Pozri 6. kapitolu *Intervencie zamerané na budovanie kapacít*. Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy sú tri dni a odborná príprava by mala zahŕňať zložky psychologickéj prvej pomoci. Okrem toho by sa mali uskutočňovať pravidelné (interné) doškolenie kurzy na udržanie vedomostí a zručností. Školiteľ by mal mať odborné znalosti v oblasti partnerskej/internej podpory a účinkov kritických incidentov.

<p>Pokiaľ je to možné, a v závislosti od miesta nasadenia, bezpečnostní experti/poradcovia pre zamestnancov zabezpečujú simulačné cvičenia.</p>	<p>Zamestnanci, ktorí majú byť nasadení, sa cítia lepšie pripravení konať v situácii skutočnej hrozby, keď mali možnosť absolvovať praktické cvičenia súvisiace s obavami v oblasti bezpečnosti a ochrany (napr. čo robiť, keď žiadateľ ohrozuje zamestnanca, a čo robiť, ak niekto z kolegov povie, že sa stali obeťou znásilnenia).</p>	<p>nezačalo sa prebieha dokončené</p>
<p>Orgány majú vedúcim pracovníkom poskytovať pravidelný koučing na zlepšenie ich zručností v oblasti vedenia a komunikácie s ich tímami (vrátane tímov v teréne).</p>	<p>Medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami v prvej línii/nasadenými expertmi niekedy chýba jasná, pravidelná a zmysluplná komunikácia. V záujme kvalitného vedenia je preto dôležité, aby vedúci pracovníci chápali potreby zamestnancov v prvej línii (rozhodovačov v konaniach, prijímajúcich zamestnancov atď.), najmä tých, ktorí pracujú v prostrediach problémových oblastí (hotspotov), a aby sa im tieto potreby pripomínali.</p> <p>Na vytvorenie plodnej pracovnej atmosféry je kľúčová pravidelná a úctivá komunikácia (prostredníctvom vstupných stretnutí, individuálne a v tímoch) medzi priamymi nadriadenými a ich zamestnancami.</p>	<p>nezačalo sa prebieha dokončené</p>

## ZHRNUTIE: TOK REAKCIE

Opatrenia, ktoré má prijať vedúci pracovník a/alebo osoba poskytujúca externú/internú podporu.

### A. Okamžitá reakcia

- Prídte čo najskôr na miesto incidentu, ak už nie ste tam.
- Posúďte situáciu a ďalšie riziká.
- Zmiernite napätie situácie (potenciálne s podporou bezpečnostnej služby/polície v závislosti od incidentu).
- Navrhňte dotknutej osobe, aby šla domov, keď chce, ak je emocionálny vplyv vysoký, ale zabezpečte, aby táto osoba nebola doma sama a nešla sama domov.
- Na požiadanie umožnite dotknutej osobe, aby sa vyrozprávala, ak to v tej chvíli chce.
- Opýtajte sa dotknutej osoby, ako sa cíti a či niečo okamžite potrebuje.
- Posúďte, či táto osoba rozumie vašim otázkam.
- Ak boli dotknuté iné osoby, nájdite niekoho, kto im poskytne podporu, a poskytnite ostatným dotknutým osobám štruktúrované informácie v rámci reflexie krátko po incidente, aby ste zabezpečili transparentnosť.
- Umožnite dotknutej osobe, aby informovala svoju rodinu, pokiaľ je to možné a ak chce, alebo poskytnite kontaktné údaje pre prípad núdze kontaktnej osobe, ak to dotknutá osoba radšej nechce urobiť sama.
- V prípade zranenia a okamžitej potreby lekárskej/psychologickej podpory poskytnite rýchlu administratívnu pomoc (vyplnenie formulárov poistenia, odoslanie na fyzickú starostlivosť atď.) a upokojte osobu, aby vedela, že iné aspekty je možné riešiť neskôr.
- Zabezpečte, aby bola osoba premiestnená, napríklad ak chce byť po nehode doma.

**B. Následné opatrenia**

- Vyhodnoťte po niekoľkých dňoch vplyv incidentu.
- Vyhradte si čas, aby ste sa o tom porozprávali s dotknutými osobami a s tímom.
- Venujte čas tomu, aby ste vyhodnotili, ako incident riešila zodpovedná osoba, a nadviažte na získané poznatky (operačná reflexia s dotknutými osobami, pokiaľ je to možné) s cieľom zlepšiť zavedený systém.
- Venujte pozornosť nezvyčajným reakciám dotknutej osoby a v prípade potreby navrhните odbornú pomoc.
- Naďalej poskytujte členom tímu informácie týkajúce sa incidentu a súvisiaceho vývoja/dôsledkov.

## PRÍLOHA 9. POSKYTOVANIE INTERNEJ PODPORY V PRÍPADE KRITICKÝCH INCIDENTOV

### A. PRÍPAD BELGICKA

Tieto informácie sú spracované na základe informácií, ktoré poskytla Federálna agentúra pre prijímanie žiadateľov o azyl (Fedasil), a možno ich považovať za osvedčený postup. V tomto oddiele sa opisuje organizácia podpory, ktorú poskytuje tím agentúry Fedasil na zvládanie stresu a iné orgány, a objasňujú sa príslušné povinnosti v následných činnostiach po incidente prostredníctvom podpory kolegov.

#### TÍM NA ZVLÁDANIE STRESU

Po závažnom incidente sa očakáva, že každé záchytné centrum a iné pracoviská poskytnú zamestnancom podporu.

Existujú na to dva možné spôsoby:

- individuálne pohovory s kolegami vyškolenými na túto úlohu (t. j. tímy na zvládanie stresu),
- skupinová reflexia s Červeným krížom.

V oboch prípadoch existuje možnosť odoslať osobu na externú odbornú pomoc.

#### Vízia tímu na zvládanie stresu

Zamestnanci centier sú pravidelne konfrontovaní s incidentmi týkajúcimi sa obyvateľov. Tieto incidenty môžu mať psychologický vplyv. Osoba postihnutá takýmito incidentmi môže vykazovať príznaky stresu na emocionálnej a fyziologickej úrovni. Tieto následky sú normálne. Poznaním a akceptovaním tejto skutočnosti sa môže podporiť zotavenie. Agentúra Fedasil tvrdí, že podpora osôb v okolí dotknutého zamestnanca môže tejto osobe pomôcť, aby sa s udalosťou vyrovnala. Preto boli zavedené tímy na zvládanie stresu. Agentúra Fedasil zároveň uznáva význam odoslania niektorých zamestnancov na špecializovanú podporu, ak sa to považuje za vec v ich najlepšom záujme.

V modeli agentúry Fedasil majú členovia tímu na zvládanie stresu úlohu podpory prvej línie v prostredí prijímania. Tímy na zvládanie stresu boli zavedené v roku 2008 s cieľom poskytovať podporu kolegom zamestnancom, ktorí boli dotknutí kritickým incidentom. Cieľom je po prvé znížiť počiatočný stres spôsobený incidentmi a po druhé podporiť riadne mechanizmy zvládania. Členovia tímu na zvládanie stresu sú dobrovoľníci z radov zamestnancov, ktorí boli vybraní a ktorí získali ďalšie odborné znalosti prostredníctvom osobitnej odbornej prípravy. Túto odbornú prípravu poskytujú externí škoolitelia, ktorí sa špecializujú na oblasť podpory kolegov. Pre členov tímu na zvládanie stresu tiež trikrát ročne vedú stretnutia na účely supervízie v oblasti vzdelávania.

V nasledujúcom zozname sa uvádzajú ďalšie informácie o prístupe agentúry Fedasil v súvislosti s tímami na zvládanie stresu a podporou kolegov.

- **Incident v noci (20.00 hod. – 8.00 hod.).** Teoreticky sa neuskutoční nijaká intervencia, pokiaľ člen tímu na zvládanie stresu nie je prítomný na mieste a nie je účastníkom incidentu. Informovaní sú riadiaci zamestnanci, ktorí prichádzajú na miesto alebo sa skontaktujú telefonicky. Riadiaci zamestnanci informujú tím na zvládanie stresu nasledujúce ráno.
- **Incident večer alebo cez víkend.** Intervencia tímu na zvládanie stresu závisí od dostupnosti členov. Ak nie sú k dispozícii na pohovor, tak sa podľa možnosti uskutoční prvý kontakt telefonicky a dohodne sa stretnutie počas týždňa.
- **Člen tímu na zvládanie stresu je na dovolenke alebo chorý.** Bez intervencie. Na následné činnosti sa prideli iný člen tímu na zvládanie stresu. V prípade prebiehajúcej následnej činnosti je dôležité, aby boli členovia tímu na zvládanie stresu vo vzájomnom kontakte a mohli si odovzdať štafetu.
- **Tím na zvládanie stresu sa zotavuje** (trvalo, pedagóg). Možná intervencia.
- **Priamy telefonát dotknutých kolegov.** Intervencia sa má uskutočniť počas dňa, pokiaľ sa člen tímu na zvládanie stresu a kolega výslovne nedohodnú inak.
- **Neprítomnosť dotknutého kolegu.** Podpora sa musí nevyhnutne poskytnúť bez ohľadu na dôvod neprítomnosti (dovolenka, choroba, zotavenie). Intervencia sa uskutočňuje buď telefonicky, alebo u nich doma s ich súhlasom. Ak sa dotknutý kolega vráti do prijímacieho zariadenia, bude mať pohovor s tímom na zvládanie stresu.

## 11 KROKOV NA ZRIADENIE PODPORY KOLEGOV PRI KRITICKOM INCIDENTE

**1. krok.** Na zriadenie podpory kolegov sa vyberie skupina expertov v rámci orgánu (ako dobrovoľníci) z rôznych, ale relevantných útvarov/oddelení na vykonávanie systému podpory kolegov. V ďalšom kroku sa vymedzia intervencie tejto skupiny, ktoré sa stručne opíšu v nejakom dokumente. Témy, ktorými sa táto skupina zaoberá, môžu byť širšie vrátane registrácie kritických incidentov, spôsobu riadenia kríz vyvolaných incidentmi, školení zameraných na zvládanie agresívneho správania a kódexu správania počas takýchto incidentov.

Pracovná skupina sa bude musieť dohodnúť na týchto aspektoch:

- miesto pôsobenia (práca pridelená na jednom alebo viacerých miestach),
- či poskytovať podporu priamym kolegom alebo osobám podliehajúcim priamym nadriadeným (aby sa v čo najväčšej miere zabezpečil neutrálny prístup),
- počet osôb, ktoré sú k dispozícii na túto podporu (odporúča sa päť osôb),
- ľahko dostupná podpora tímu, zamestnanci by mali poznať telefónne čísla členov. V rámci tímu musia byť uzavreté jasné dohody, za ktoré je zodpovedný koordinátor tímu (ak je to možné),
- časový rozvrh. Členovia budú musieť urobiť všetko pre to, aby začali s podporou čo najskôr a do 24 hodín od incidentu. To sa nedá zaručiť a je možné nadviazať počiatočný rýchly kontakt s cieľom dohodnúť neskoršie stretnutie,

- účasť členov tímu. Ak je člen tímu na podporu kolegov sám účastníkom kritického incidentu, nepovažuje sa za „aktívneho“ na poskytovanie podpory,
- náhrada. Intervencie sa považujú za pracovný čas a v prípade potreby sa nahrádzajú (práca nadčas),
- výdavky. Vzniknuté výdavky (cestovné a telefonáty) sa uhrádzajú v súlade s existujúcimi dohodami.

**2. krok.** Všetkým kolegom je jasné, čo patrí (kritický incident) a čo nepatrí (napr. preskúmanie súkromných problémov zamestnanca) do rozsahu pôsobnosti podpory kolegov.

**3. krok.** Dohoda o tom, kto môže využiť podporu kolegov (všetci zamestnanci, dobrovoľníci, subdodávatelia, stážisti atď.).

**4. krok.** Dohoda o tom, kedy sa uskutočňuje podpora kolegov (najneskôr do 48 hodín po incidente).

**5. krok.** Kontaktná osoba musí udalosť oznámiť vedeniu.

**6. krok.** Poskytuje sa konkrétna a priama starostlivosť. Členovia prichádzajú na miesto alebo zavolajú dotknutým zamestnancom, zhromažďujú informácie o incidente a stave dotknutých osôb, pýtajú sa na ich potreby a zisťujú, ako ich môžu naplniť, oznamujú príslušné informácie o incidente obeti a navrhujú následné opatrenia.

**7. krok.** Poskytovať poradenstvo o zvládaní kritických incidentov a možných traumatických udalostí a pomôcť človeku nájsť osobné zdroje na zvládnutie udalosti.

**8. krok.** Venovať pozornosť možným širším dôsledkom incidentu [napr. neprítomnosť dotknutého zamestnanca a vplyv na jeho prácu, vplyv na tím (a potenciálne na zúčastnených obyvateľov)].

**9. krok.** V prípade potreby odoslať na odbornú pomoc a uznať obmedzenia podpory prvej línie.

**10. krok.** Podporu môže aktivovať tím na podporu kolegov, dotknutá osoba alebo iní zamestnanci.

**11. krok.** Podpora sa poskytuje minimálne trikrát. Prvý je rozhovor do 48 hodín, druhý je rozhovor do dvoch týždňov a tretí je rozhovor do 4 – 6 týždňov. Tento harmonogram je flexibilný v závislosti od emocionálnych reakcií.

### Aspekty dôvernosti

O tom, že intervencia prebieha, je informované najvyššie vedenie. Výnimkou je, ak bol oznámený trestný čin. V takom prípade jeden z členov tímu na podporu kolegov postúpi súhrn dôležitých informácií vedúcemu pracovníkovi.

**Individuálna podpora/kolektívna podpora**

Podporu možno navrhnuť skupine viacerých kolegov, ktorí boli účastníkmi kritického incidentu. Týka sa to emocionálnej a kolektívnej reflexie, ktorú majú viesť externé osoby vyškolené na tento druh stretnutia.

**Nábor nových členov**

Táto úloha je otvorená zamestnancom všetkých funkcií a kvalifikácií okrem koordinačnej alebo riadiacej funkcie (napr. prijímacieho zariadenia). Odporúčajú sa skúsenosti v oblasti azylu a najmä so žiadateľmi o medzinárodnú ochranu.

**Profil**

Nový mladý zamestnanec, ktorý ešte nie je oboznámený s úskaliaми remesla, bude mať veľký problém získať si dôveru kolegov. Dôležité sú také sociálne zručnosti, akými sú počúvanie s empatiou a súcitom, takt, pozornosť prejavom stresu a autenticnosť. K ďalším dôležitým kritériám patrí aktívne navrhovanie emocionálnej podpory emocionálne zasiahnutým kolegom, schopnosť jasne preformulovať slová, poskytovať poradenstvo a diskkrétne zaobchádzať s dôvernými informáciami. Pri práci s ostatnými členmi tímu na zvládanie stresu a s vedením je dôležitá aj lojalita a duch spolupráce, ako aj to, aby ostatní kolegovia člena akceptovali a považovali ho za dôveryhodného. Ak sa člen musí vyrovnávať s vlastnými osobnými ťažkosťami, ktoré vedú k akútnemu alebo chronickému stresu, odporúča sa, aby sa o tom porozprával s riaditeľom a/alebo koordinátorom podpory kolegov a aby z tejto pozície dočasne odstúpil <sup>(99)</sup>.

**ETICKÝ KÓDEX TÍMU NA ZVLÁDANIE STRESU**

Tento vzor je spracovaný podľa etického kódexu tímu na zvládanie stresu, ktorý používa agentúra Fedasil. Príslušní zamestnanci majú uvedené body podpísať, aby sa zabezpečila zodpovednosť.

**Prehlasujem, že v súvislosti s činnosťami, ktoré vykonávam dobrovoľne ako zamestnanec tímu na zvládanie stresu, súhlasím s týmto kódexom.**

- Rešpektujem dôvernosť informácií, ktoré mi boli zverené v rámci mojej úlohy. Svoju podporu ponúkam diskkrétne, zdvori lo a citlivo.
- Vždy sa striktne pridrižiam poslaňam, ktoré mi bolo zverené.
- Ak ma niekto požiada o informácie alebo ma informuje o probléme, ktorý priamo nesúvisí s mojím poslaním a funkciou, postúpim vec príslušnej osobe.
- V prípade akýchkoľvek kontaktov s médiami odkazujem na osobu zodpovednú v rámci orgánu (napr. vedenie centra, oddelenie komunikáciu v ústredí).
- Vždy zastávam neutrálne stanovisko, nediskriminujem a nesúdim.
- Budem používať prístup zohľadňujúci rodové hľadisko, vhodný jazyk a budem chrániť kolegov, ktorých mám podporovať.

**Dátum/podpis:** \_\_\_\_\_

(99) Výber pozostáva z troch krokov. 1. V prípade nového centra sa zamestnancom poskytnú informácie o postupe a úlohe, prednostne na spoločnom stretnutí. 2. Zverejnením informácií o hľadaní uchádzačov a riaditeľa/koordinátora sa môžu povzbudiť potenciálni kolegovia, ktorí majú na túto úlohu zručnosti. 3. Uskutoční sa pohovor na vyhodnotenie základných zručností a motivácie, ktorý vedie riaditeľ centra a koordinátor podpory kolegov.

## B. PRÍPAD HOLANDSKA

### ZRIADENIE INTEGROVANÉHO TÍMU NA RIEŠENIE INCIDENTOV V REAKCII NA KRITICKÉ INCIDENTY

V tejto časti uvádzame postup agentúry COA (ktorá poskytla pôvodný text) použitý na zriadenie jej tímu na riešenie incidentov v rámci celej organizácie [*ketenbreed calamiteitenteam* (KCT)].

**Protokol procesov integrovaného tímu na riešenie incidentov (KCT)** – revidované znenie zo 16. januára 2018.

**Úvod.** V prisťahovaleckom reťazci sa už určitý čas venuje pozornosť takým incidentom, akými sú incidenty spôsobené psychickými problémami, vážnym narušením verejného poriadku a pokoja a bezpečnosti, hladovkami alebo odmietaním príjmu tekutín, samovraždami, pokusmi o samovraždu a hrozbou samovraždy zo strany cudzích štátnych príslušníkov.

Memorandum o založení tímu KCT bolo schválené 22. októbra 2012. Dohodlo sa, že partneri v reťazci, najmä Ústredná agentúra pre prijímanie žiadateľov o azyl (COA), Úrad pre prisťahovalectvo a naturalizáciu [Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)], Úrad pre repatriáciu a odchod [Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)] a Agentúra väzenských inštitúcií [Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)] majú tím KCT informovať o incidentoch priamo bez ohľadu na úroveň intenzity, aby sa nijaké opatrenie nezabrzdilo z dôvodu nedostatočného prenosu informácií.

Tento protokol obsahuje dohody celého reťazca o tom, ako sa partneri v prisťahovaleckom reťazci navzájom informujú o incidentoch a v prípade potreby navzájom spolupracujú.

**Prisťahovalecký reťazec.** Malý prisťahovalecký reťazec tvoria agentúry IND, COA a DT & V. Každá organizácia má vlastné povinnosti a právomoci pri vykonávaní politiky pre cudzích štátnych príslušníkov, za ktorú zodpovedá minister spravodlivosti a bezpečnosti. Každá organizácia plní svoju úlohu nezávisle, ale po porade a vo vzájomnej dôvere s partnermi v reťazci. Agentúra DJI plní v celom procese osobitnú úlohu. Tím KCT spolupracuje s agentúrou DJI, ak sa cudzí štátny príslušník zdržiava v zariadení určenom na zaistenie alebo je prijatý do Justičného strediska pre somatickú starostlivosť [Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)] v Scheveningene.

Tím KCT sa zodpovedá klientovi, generálnemu riaditeľstvu pre zahraničné veci, prostredníctvom predsedu podvýboru pre azyl.



## KOORDINÁCIA INCIDENTOV V RÁMCI REŤAZCA

### Koncepcia incidentov

Každej organizácii v rámci prístahovateľského reťazca sa môže stať, že musí riešiť incidenty. Pojem „incident“ znamená každú situáciu, v ktorej konanie cudzieho štátneho príslušníka alebo hrozba takýmto konaním predstavuje alebo môže predstavovať nebezpečenstvo pre neho samého a/alebo pre iných.

Vzhľadom na mnohé formy, ktoré by to mohlo mať, nie je možné vymedziť, čo presne by sa malo v tejto súvislosti považovať za incident. Vykonávanie politiky pre cudzích štátnych príslušníkov, ktorej neoddeliteľnou súčasťou je zamietnutie žiadostí o medzinárodnú ochranu a nútený návrat, môže vyvolať negatívnu reakciu cudzieho štátneho príslušníka.

Vzhľadom na význam efektívneho prenosu informácií a jednotného uplatňovania protokolu sa dohodlo, že tím KCT bude informovaný, ak to zamestnanec agentúry IND, COA alebo DT & V bude považovať za vhodné. Nahlásenie je povinnosť, zároveň však spočíva na voľnom uvážení odborného zamestnanca. Výnimka z tohto pravidla sa týka incidentov, ku ktorým prišlo v niektorom zariadení agentúry DJI alebo v stredisku JCvSZ. Incidenty v týchto strediskách musí oznamovať, zaznamenávať a riešiť DJI. Zamestnanec agentúry DT & V (spojený s lokalitou agentúry DJI) určí, či a kedy sa má incident oznámiť tímu KCT. Môže sa tiež stať, že tímu KCT nahlási incident lekárska služba JCvSZ. V takej situácii sa tím KCT vždy obráti na vedúceho pracovníka zodpovedného za prípad dotknutej osoby.

Vzhľadom na jeho početnosť a odlišnosť nie je potrebné, aby tím KCT konal vo veci všetkých oznámení. Partneri v reťazci majú aj vlastné vnútorné dohody o tom, ako zasiahnuť v prípade incidentov. Tím KCT sa zameriava predovšetkým na oznámenia týkajúce sa cudzích štátnych príslušníkov, ktorí sa zdržiavajú v zariadení pre žiadateľov o azyl alebo v zariadení určenom na zaistenie. V prípade hroziacich incidentov s účasťou cudzích štátnych príslušníkov vrátane cudzích štátnych príslušníkov bez práva na pobyt, ktorých prichýlili v obci alebo v osobitnom zariadení, sa treba obrátiť na Holandské združenie pre duševné zdravie a starostlivosť v prípade závislosti, políciu alebo pohotovostnú službu.

### Rozlišujú sa tieto štyri úrovne intenzity:

1. cudzí štátny príslušník vysiela signály, napríklad rečou tela, ktoré poukazujú na riziko vzniku incidentu;
2. na riziko incidentu poukazuje verbálna alebo písomná komunikácia cudzieho štátneho príslušníka alebo jeho splnomocneného zástupcu;
3. cudzí štátny príslušník sa dopustil určitého konania, ktoré poukazuje na závažné riziko incidentu;
4. cudzí štátny príslušník sa dopustil určitého konania, ktoré bolo príčinou incidentu, napríklad pokusu o samovraždu, ktorý si vyžaduje okamžité konanie.

Ak zamestnanec jedného z partnerov v reťazci dospel k záveru, že ide o jednu z uvedených situácií, môže o tom informovať tím KCT. Toto oznámenie sa uskutoční v rámci jeho vlastnej organizácie a zašle sa bezpečnostnej kancelárii agentúry COA. Zamestnanec tímu KCT posúdi úroveň intenzity oznámenia a v prípade potreby prijme okamžité opatrenia.

#### **Oznámenie – 1. a 2. úroveň intenzity**

V prípade oznámení, ktoré patria do 1. a 2. úrovne intenzity, sa v zásade neuskutoční nijaká intervencia tímu KCT. Na účely predchádzania incidentom a eskalácii tím KCT určí, ktorý partner v reťazci bude informovaný o oznámení. Okrem toho sa posúdi, či je nasadenie tímu KCT potrebné napriek nízkej úrovni intenzity.

Bezpečnostná kancelária agentúry COA eviduje a spracúva oznámenia troch organizácií. Tieto informácie sú okamžite dostupné všetkým partnerom v reťazci.

#### **Oznámenie – 3. a 4. úroveň intenzity**

V prípade oznámení 3. a 4. úrovne intenzity môže tím KCT prijať opatrenie, ktoré bolo určené na tento účel. Cieľom tohto opatrenia je predovšetkým stabilizácia výsledného incidentu, aby dotknutá organizácia mohla pokračovať vo vykonávaní svojich pravidelných úloh. Tím KCT môže poskytovať poradenstvo, klásť otázky, požiadať o monitorovanie cudzieho štátneho príslušníka a napokon hovoriť s cudzím štátnym príslušníkom.

Za posúdenie a vybavenie postupu zostáva zodpovedný rozhodovač v konaniach/vedúci pracovník z primárneho procesu. Tím KCT nepreberá zodpovednosť za zúčastnené organizácie. Za kvalitu života a bezpečnosť v lokalitách agentúry COA naďalej zodpovedá vedúci lokality. To isté platí pre riaditeľa v lokalitách agentúry DJI.

Posudzovanie oznámení sa zakladá na predpokladaných odborných znalostiach jednotlivého zamestnanca, ktorý každodenne pracuje s cudzími štátnymi príslušníkmi. Každá organizácia zodpovedá za zorganizovanie interného procesu, ktorým sa zabezpečuje informovanie tímu KCT o výskyte incidentu.

Za cudzích štátnych príslušníkov vo veciach, ktoré mu boli pridelené, vždy zodpovedá zamestnanec. Každé oznámenie sa vloží do osobného spisu cudzieho štátneho príslušníka v systéme agentúry IND a v rámci nočného spracovania sa zasiela agentúre DT & V. Je vecou zamestnanca v reťazci, aby na stretnutí, na ktorom je prítomná každá organizácia, upozornil na cudzieho štátneho príslušníka, ktorý je známy tímu KCT. V prípade potreby je možné klásť tímu KCT otázky a poradiť sa s tímom KCT.

## POSTUP TÍMU KCT V PRÍPADE INCIDENTOV

### 1. krok. Oznámenie tímu KCT

Ak dôjde k incidentu, odošle sa oznámenie do e-mailovej schránky tímu KCT.

E-mailová schránka sa monitoruje 7 dní v týždni.

### 2. krok. Opatrenie tímu KCT v prvej línii

V prípade potreby sa tím KCT skontaktuje s oznamovateľom a zozbiera okrem iného tieto informácie.

- Kde sa incident odohráva?
- Kedy sa incident začal?
- Od koho prišiel signál/kto identifikoval incident?
- Aká je totožnosť (vrátane identifikačného čísla V) cudzieho štátneho príslušníka, ktorý incident spôsobil?
- Aká je povaha incidentu (hladovka/odmietanie príjmu tekutín, hrozba samovraždou alebo iné)?
- Má akt cudzieho štátneho príslušníka účel? Ak áno, aký?
- Aké opatrenia sa už prijali?
- Kto je kontaktná osoba na mieste?
- Je potrebná lekárska starostlivosť, a ak áno, aká?

Tím KCT môže oznamovateľa požiadať, aby zaznamenal správanie cudzieho štátneho príslušníka a rozhovory, ktoré prebiehajú. Tím KCT môže tiež poskytnúť oznamovateľovi poradenstvo. Položiť otázky a/alebo požiadať o radu je možné e-mailom alebo telefonicky. Na základe všetkých prijatých informácií tím KCT určí, či je potrebné nasadenie.

### 3. krok. Samotné nasadenie tímu KCT

Ak sa dospeje k záveru, že je potrebné nasadenie tímu KCT, zamestnanec tímu KCT určí, kedy sa nasadenie uskutoční a ktorí zamestnanci tímu KCT budú nasadení. Vykona sa to po dôkladnej konzultácii s vedúcim tímu KCT. Pokiaľ je to možné, východiskom je, že sa vyšlú dvaja zamestnanci tímu KCT z rôznych organizácií. Ak sú v prípade, keď je dotknutým cudzím štátnym príslušníkom muž, nasadené dve zamestnankyne tímu KCT, ako tlmočník sa pripojí muž. Miesto bude oznámené prostredníctvom bezpečnostnej kancelárie a menovanie sa bude potvrdzovať.

### Pre členov tímu na riešenie incidentov sa odporúčajú tieto témy odbornej prípravy (podľa návrhu agentúry COA):

- komunikácia: ako s cudzím štátnym príslušníkom nadviazať spojenie v rozhovore,
- psychiatria: trauma, depresia, samovražda a strach,
- hladovky a odmietanie príjmu tekutín: psychické následky a duševné aspekty,
- ako viesť rozhovor s osobou, ktorá sa usiluje o samovraždu,
- etické dilemy,
- ako funguje mozog,

- ako zmiernovať napätie v rozhovore,
- časový manažment.

**Okrem toho** sa odporúča, aby sa členom tímu každých šesť týždňov poskytovala intervícia v trvaní troch hodín.

Úsilie tímu KCT sa zameriava na zmiernenie napätia a/alebo ukončenie (hrozieb) incidentov. Dosahuje sa to vedením jedného alebo viacerých rozhovorov s cudzím štátnym príslušníkom v prítomnosti tlmočníka.

Pred rozhovorom s cudzím štátnym príslušníkom sa na mieste vždy uskutoční predbežné stretnutie s osobou, ktorá podala oznámenie, alebo s inými osobami, ktoré majú cudzieho štátneho príslušníka na starosti, napríklad s osobou zodpovednou za dohľad. Po nasadení sa o rozhovore poskytuje ústna spätná väzba, pokiaľ možno v prítomnosti tých istých osôb, ktoré sa zúčastnili na predbežnom stretnutí. Najneskôr do dvoch pracovných dní od nasadenia sa zašle písomná správa trom organizáciám, ktoré ju postúpia zúčastneným subjektom a podľa možnosti ju uložia do počítačových systémov/databázy.

Správa sa uzavrie, keď sa situácia stabilizuje a/alebo keď miesto, kde sa dotknutá osoba zdržiava, už nepotrebuje podporu tímu KCT.

#### **4. krok. Otázky po nasadení**

Môže sa stať, že počas nasadenia sa ukáže, že cudzí štátny príslušník má otázky napríklad o trvaní konania alebo o presune na iné miesto. Tieto otázky sa podľa možnosti zodpovedajú počas nasadenia. Ak nasadené osoby nevedia odpovedať alebo potrebujú najprv získať informácie z inej organizácie, situácia sa postúpi vedúcemu KCT, ktorý sa v prípade potreby obráti na vrcholový manažment alebo na riaditeľa.

**Hodnotenie/prevenia.** Okrem stabilizovania incidentov (zmiernenia napätia) je hlavným cieľom tímu KCT prevencia (eskalácie) incidentov. Na tento účel je nevyhnutná primeraná výmena informácií. Súčasťou tohto úsilia je identifikácia a analýza trendov. Podvýboru pre azyl sa každý mesiac zasiela správa o činnostiach tímu KCT a poskytuje sa vysvetlenie významných oznámení. Tím KCT bude pravidelne vyhodnocovať činnosti a spoluprácu v reťazci.

**Komunikácia s médiami.** Informácie o incidentoch sa zasielajú tlačovému oddeleniu ministerstva spravodlivosti a bezpečnosti, ktoré udržiava kontakt s predstavenstvom/ vedením rôznych partnerov v reťazci.

## PRÍLOHA 10. VZOR OZNÁMENIA O KRITICKOM INCIDENTE

Uvádzame tu základný vzor, ktorý sa môže použiť na nahlasovanie kritických incidentov (formulár bol upravený podľa vzoru oznámenia, ktoré používa agentúra Fedasil).

<b>Názov orgánu</b>
<b>Číslo oznámenia/registračné číslo</b>

VŠEOBECNÉ INFORMÁCIE	
Informácia o oznámení	
Prijímacie zariadenie	
Autor oznámenia	
Čas	
Dátum	
Čas incidentu	
Dátum incidentu	
Miesto incidentu	
Informácie získané od	
Účasť polície	
Iné externé intervencie	
Zapojenie médií	
Čas potrebný na uzavretie prípadu	

VŠEOBECNÉ INFORMÁCIE O INCIDENTE OSOBY DOTKNUTÉ INCIDENTOM	
<b>Dotknutí sú rezidenti</b>	ÁNO/NIE
Druh incidentu	
Stručne: proti komu a za akých okolností	
<b>Dotknutý je zamestnanec</b>	ÁNO/NIE
Druh incidentu	
Stručne: proti komu a za akých okolností	
<b>Dotknuté je zariadenie</b>	ÁNO/NIE
Použitá technika a okolnosti	
<b>Pracovný úraz</b>	ÁNO/NIE
Druh incidentu	
Kde	

## Informácie o dotknutých osobách (rezidentoch, ktorí spôsobili incident)

DOTKNUTÍ REZIDENTI												
Meno	Identifikačné číslo	Štátna príslušnosť	Dátum narodenia	Pohlavie	Zloženie rodiny	Dátum vstupu do zariadenia	Závažnosť vplyvu (nízka, stredná, vysoká)	Účasť: pôvodca/svedok/dotknutý	Spôsobený incident	Dôsledky/sankcie	Počet sankcií, ktoré už boli udelené	Iné poznámky

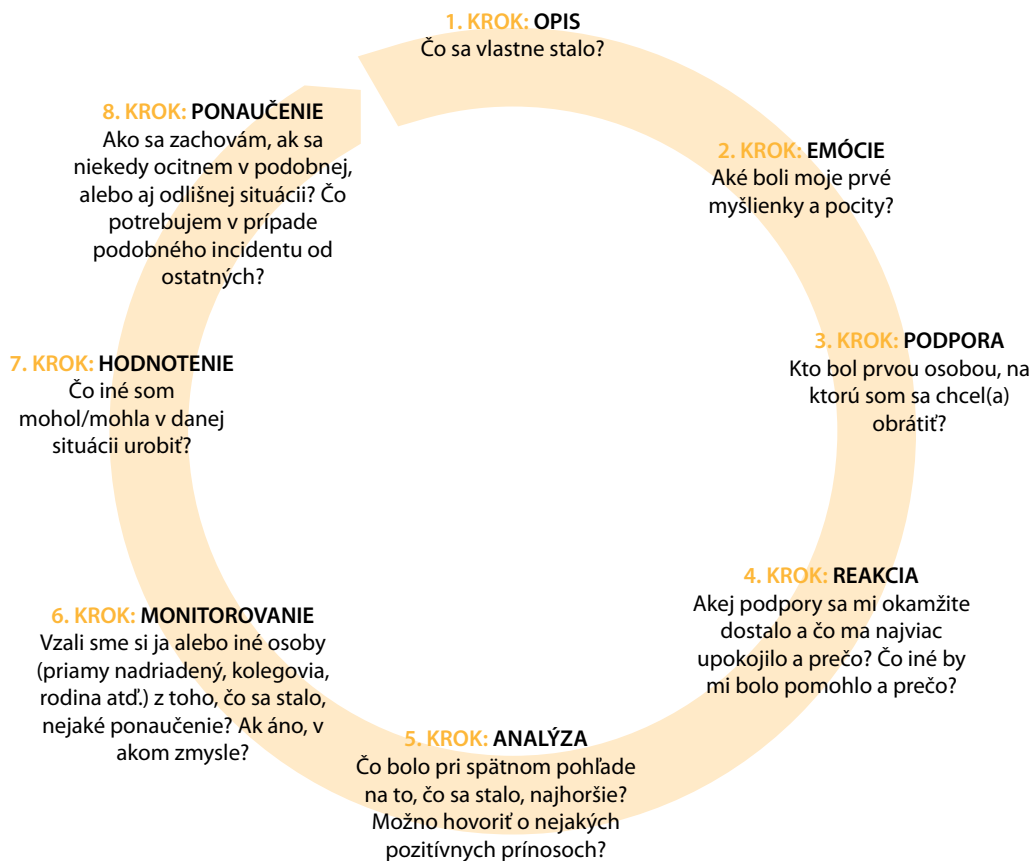
DOTKNUTÍ ZAMESTNANCI					
Meno	Funkcia	Závažnosť vplyvu	Pracovný úraz	Aktivovaný tím na zvládanie stresu: áno/nie	Iné poznámky

OPIS INCIDENTU
Kontext a okolnosti predchádzajúce incidentu

## PRÍLOHA 11. NÁSTROJ REFLEXIE PO VÝSKYTE KRITICKÉHO INCIDENTU

Systematickou následnou činnosťou s využitím uvedených otázok sa môže uľahčiť proces, ktorým sa zabezpečuje, aby sa dotknuté osoby vyrovnali s kritickým incidentom. Otázky môžu používať interní a externí facilitátori s členmi tímu a dotknutými zamestnancami a nástroj reflexie môžu samostatne používať aj zamestnanci v prvej línii na posilnenie svojej odolnosti a vyrovnanie sa s incidentom. Prostredníctvom tohto cyklu otázok môžu dotknutí zamestnanci a dotknuté tímy preskúmať oblasti, v ktorých môžu získať poznatky na to, aby sa v budúcnosti vyhli podobným incidentom a aby zároveň mohli byť lepšie pripravení, keď sa incidenty predsa vyskytnú.

### REFLEXIA PRE DOTKNUTÝCH ZAMESTNANCOV



## PRÍLOHA 12. STANOVENIE HRANÍC A TECHNIKY UKOTVENIA PO KRITICKOM INCIDENTE

### A. STANOVENIE HRANÍC: ČAROVNÁ BUBLINA

Zdravé hranice si môžeme predstaviť ako „čarovnú bublinu“, ktorá je okolo nás. Nájdite si chvíľu a usadte sa na tichom mieste, kde nič neodpútava vašu pozornosť.

Predstavte si, že vás táto neviditeľná bublina obklopuje a udržuje vás v bezpečí. Čarovnú bublinu si môžete predstaviť v obľúbenej farbe. Keď si svoju osobnú čarovnú bublinu predstavujete, skúste na chvíľu zavrieť oči. Tenká stena bubliny funguje ako akýsi štít, ktorý vás chráni.

Napriek tomu viete, že táto tenká stena prepúšťa dovnútra kyslík, svetlo, dôležité informácie, potravu atď., aby vás živili a umožnili vám cítiť, učiť sa a rásť zdravým spôsobom. Čarovná bublina sa zväčšuje, vytvára okolo vás viac miesta, aby vám poskytla súkromie a bezpečie. Ak sa tak rozhodnete, zmenší sa, aby vám v prípade potreby poskytla viac intimitu a času pre seba. Venujte svojej čarovnej bubline pozornosť a naučíte sa rozpoznať, kedy nastáva čas na jej zväčšenie a kedy je ten správny čas na to, aby ste svoju bublinu zmenšili.

Stanovenie a udržiavanie hraníc, pokiaľ ide o objem práce, ktorý akceptujeme, a interakciu s našimi kolegami alebo žiadateľmi, je spojené s nacvičovaním asertívnosti. Naučiť sa, ako byť asertívny a zároveň ohľaduplný, je dôležitá zručnosť, ktorú je potrebné mať, aby sme predišli vyhoreniu. Asertívnosť môže byť spojená so stanovením obmedzení, pokiaľ ide o vaše pracovné zaťaženie či nereálne očakávania iných.

### B. ODPOČÍTAVANIE 5, 4, 3, 2, 1

Odpočítavaním od piatich môže zamestnanec použiť svoje zmysly, aby vymenoval veci okolo seba <sup>(100)</sup>. Napríklad päť vecí, ktoré počuje, štyri veci, ktoré vidí, tri veci, ktorých sa môže dotknúť z miesta, kde sedí, dve veci, ktoré cíti, a napokon jednu vec, ktorú môže ochutnať.

### C. DÝCHACIE CVIČENIA

Zamestnanci môžu pomaly vdychovať nosom a potom vydychnúť ústami <sup>(101)</sup>. Môžu sa sústrediť na dýchanie, precítiť každý nádych a všímať si, ako sa cítia, keď potom vydychujú. Pri nádychu sa snažia predstaviť si pokoj, bezpečie a ochranu a pri výdychu tieseň, starosti

(100) Panou, A. a Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention* (Intervencia krízového riadenia), EASO.

(101) Panou, A. a Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention* (Intervencia krízového riadenia), EASO.



a úzkosť. Pri nádychu si predstavte, že dych prináša do vášho tela pokoj. Pri výdychu si predstavujte, ako vaše telo opúšťajú starosti a rozplývajú sa vo vzduchu. Toto cvičenie sa má opakovať niekoľkokrát.

Niekomu pomáha, keď pri dýchaní počíta (napr. 1, 2, 3, 4 a výdych), pretože sa tým myseľ sústreďí bez rizika, že sa vráti späť k tomu, čo sa stalo.

#### **D. SÚSTREDIŤ SA NA TO, ČO JE „V PORIADKU“**

Dotknutý zamestnanec si sadne alebo odstúpi, rozhliadne sa a snaží sa vymenovať tri veci, ktoré sú podľa neho v poriadku, vďaka ktorým sa cíti bezpečne alebo pohodlne a ktoré dobre pozná, napríklad „vidím vedľa seba svojho kolegu“, „uvedomujem si, že svieti slnko“ a „všimol som si, že nikto nie je zranený“.

#### **E. OPÄTOVNÉ PRECÍTENIE SEBA SAMÉHO**

Dotknutý zamestnanec sa má zhlboka nadýchnuť nosom a počítať pri tom do troch, potom vydýchnuť a zároveň počítať do štyroch. Chytí si ruky a jemne a pomaly sa postupne dotýka svojich predlaktí a ramien (pohládza si ich) až po plece. Pomôcť môže jemné štipnutie a stisnutie svalov, napríklad v stehnách, po ktorom si mierne natiahne nohy a vytrasie ruky, čo mu umožní ešte silnejšie precítiť svoje telo.

## PRÍLOHA 13. PLÁN STAROSTLIVOSTI O SEBA SAMÉHO

Šablóna môjho plánu starostlivosti o seba samého

OBLASŤ STAROSTLIVOSTI O SEBA SAMÉHO	POSTUPY STAROSTLIVOSTI O SEBA SAMÉHO, S KTORÝMI CHCEM ZAČAŤ/POKRAČOVAŤ	HODNOTENIE FREKVENCIA	ĎALŠIE POSTUPY, KTORÉ MÔŽEM VYSKÚŠAŤ
<b>Fyzické</b> (pravidelne jesť, cvičiť atď.)			
<b>Emocionálne/duchovné/duševné</b> (vyhľadať poradenstvo, meditovať, oceniť vlastné úspechy, tráviť čas v prírode atď.)			
<b>Profesijné</b> (udržiavať rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, manažovať čas, budovať svoje kapacity atď.)			
<b>Osobná/sociálna</b> (stretnutie/videohovor/telefonát s priateľmi a rodinou atď.)			
<b>Finančná</b> (vytvoriť rozpočet na zlepšenie kvality života)			

Tu sú ďalšie návrhy.

- Začnite si písať denník na uvoľnenie napätia a pokračovanie v procese reflexie.
- Napíšte list sám/sama sebe, napríklad o spokojnosti so svojím zamestnaním či súkromným životom. Opíšte, čo funguje a čo sa musí zmeniť. List po určitom čase (napr. 6 mesiacov, 1 rok) otvorte, aby ste zistili, aké pozitívne zmeny ste dosiahli a čomu musíte venovať väčšiu pozornosť.
- Objavte staré, zabudnuté koníčky (napr. varenie/písanie/tanec).
- Pozrite si film, ktorý ste vždy chceli vidieť.
- Dbajte na dostatočný oddych a dostatok spánku na zotavenie.
- Využívajte technológie (napr. sociálne médiá), aby ste sa mohli pravidelne porozprávať s priateľmi/rodinou, ktorých nemáte na blízku alebo s ktorými sa je ťažké skontaktovať v dôsledku iných okolností (napr. počas pandémie).

## PRÍLOHA 14. VZOROVÝ PROGRAM ODBORNEJ PRÍPRAVY SO ZAMERANÍM NA STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

Úrad EASO ponúka množstvo modulov odbornej prípravy pre azylových zamestnancov aj pre prijímacích zamestnancov, ako aj pre školiteľov v tejto oblasti. Moduly, kurzy pre školiteľov a kontinuálny profesijný rozvoj zahŕňajú mnoho kompetenčných oblastí, akými sú postupy v oblasti právnej politiky, komunikácia, profesijné normy, spokojnosť v zamestnaní, zdravie, bezpečnosť a ochrana <sup>(102)</sup>. V tejto časti uvádzame odporúčané témy odbornej prípravy so zameraním na tri fázy zamestnania: nástup do zamestnania/pred nasadením, trvanie zamestnania a ukončenie zamestnania/nasadenia.

### 1. FÁZA: NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/PRED NASADENÍM

#### ÚVOD 1: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA A ZAVEDENÉ SYSTÉMY

<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Úvodná alebo orientačná odborná príprava sa poskytuje novému zamestnancovi, aby sa oboznámil s týmito aspektmi: <ul style="list-style-type: none"> <li>— nové pracovné prostredie,</li> <li>— základné informácie o organizácii alebo orgáne (založenie, poslanie, ciele),</li> <li>— organizačná štruktúra a vedúci tím,</li> <li>— členovia tímu (hlavný tím a pridružené tímy),</li> <li>— stále pracovné postupy – základný prehľad,</li> <li>— všeobecné úlohy,</li> <li>— kódex správania,</li> <li>— politika boja proti podvodom a korupcii,</li> <li>— politika boja proti sexuálnemu obťažovaniu alebo podobná politika,</li> <li>— komunikačné kanály,</li> <li>— existujúce politiky v organizácii a rôzne výhody (politika odmeňovanie a politika zamestnaneckých výhod, lekárska a psychologická pomoc).</li> </ul>
<b>Opis obsahu</b>	V rámci uvádzania sa budú určité aspekty odlišovať v závislosti od úloh, ktoré sa od nového zamestnanca vyžadujú. Ak bude zamestnanec pridelený na vykonávanie úloh na rôznych miestach, bude usmernený a poskytnú sa mu možnosti navštíviť všetky lokality pod jeho priamym vedením.
<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia. Kontaktná osoba z rôznych oddelení poskytne novým zamestnancom krátku prednášku (ústne vrátane zložiek s príslušnými informačnými materiálmi) a uvedie kontaktné údaje pre prípadné následné otázky.
<b>Prínosy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Vytvára sa pocit, že zamestnanec je vítaný a patrí do orgánu/agentúry,</li> <li>— buduje sa dôvera zamestnanca v organizáciu,</li> <li>— dodáva sa pocit sebadôvery na začatie nových požadovaných úloh.</li> </ul>
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	V závislosti od veľkosti organizácie/povinnosti, ako aj funkcie: od troch dní do jedného mesiaca na oboznámenie sa s novými úlohami.
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci noví zamestnanci.
<b>Poskytuje sa</b>	Počas prvého mesiaca zamestnania.

(102) Viac informácií pozri v európskom sektorovom kvalifikačnom rámci – pracovné normy a vzdelávacie normy.

**ÚVOD 2: TECHNICKÉ SYSTÉMY A VYBAVENIE**

<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Úvodná alebo orientačná odborná príprava sa poskytuje novému zamestnancovi, aby sa oboznámil s týmito aspektmi: <ul style="list-style-type: none"> <li>— kancelárske priestory a súvisiace funkcie (kde sa kto nachádza, umiestnenie praktického vybavenia, akými sú kopírovací stroj, toalety, jedáleň, parkovisko),</li> <li>— pravidlá používania pracovných zariadení,</li> <li>— pravidlá používania príslušných interných online platforiem [napr. informačný softvér relevantný pre zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu (napr. Eurodac, portál COI)],</li> <li>— politika a usmernenia v oblasti ochrany údajov.</li> </ul>
<b>Opis obsahu</b>	Tento modul odbornej prípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— používanie príslušného kancelárskeho vybavenia (tlačiarne, kopírovacie stroje, projektory, videozariadenia, audiozariadenia, komunikačné technológie, vybavenie prvej pomoci),</li> <li>— používanie interných komunikačných platforiem organizácie,</li> <li>— informačný softvér a platformy relevantné pre zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu (napr. Maris v Nemecku, Eurodac, portál COI).</li> </ul>
<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia/poskytovanie informácií (letáky, pracovné postupy, zoznamy kontaktov).
<b>Prínosy</b>	Noví zamestnanci sa oboznámia s novým pracovným prostredím z hľadiska infraštruktúry, vybavenia, logistiky a pravidiel používania.
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	4 hodiny.
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci noví zamestnanci.
<b>Poskytuje sa</b>	Počas prvého mesiaca zamestnania.

**ÚVOD 3: BEZPEČNOSŤ A OCHRANA**

<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Odborná príprava v oblasti bezpečnosti a ochrany sa poskytuje všetkým zamestnancom, aby sa oboznámili so zavedenou politikou a postupmi v oblasti bezpečnosti a ochrany a príslušnými komunikačnými kanálmi.
<b>Opis obsahu</b>	Tento modul odbornej prípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— kurz prvej pomoci,</li> <li>— protipožiarne pokyny,</li> <li>— bezpečnostná inštrukcia (aj v súvislosti s nasadením), <ul style="list-style-type: none"> <li>— plán evakuácie a zoznam núdzových kontaktov,</li> <li>— opatrenia na ochranu zdravia, ktoré treba dodržiavať (napr. COVID-19, ebola a iné možné prenosné ochorenia),</li> </ul> </li> <li>— bezpečnosť pri práci, bezpečnosť založená na správaní, kultúra bezpečnosti a bezpečnostný okruh.</li> </ul>
<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia/poskytovanie informácií (letáky, pracovné postupy, zoznamy kontaktov atď.).
<b>Prínosy</b>	Stanovuje sa rámec práv a povinností zamestnancov v súvislosti s bezpečnosťou a ochranou. Zabezpečuje sa ochrana zamestnancov pred úrazmi spôsobenými nehodami na pracovisku. Buduje sa dôvera zamestnanca v organizáciu.
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	4 hodiny.
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci noví zamestnanci.
<b>Poskytuje sa</b>	Počas prvého mesiaca zamestnania.

Poznámka: COI – informácie o krajine pôvodu.

## 2. FÁZA: TRVANIE ZAMESTNANIA/PRIEBEŽNÁ PODPORA

### Profesijný rozvoj

NÁBOR, VÝBER ZAMESTNANCOV A HODNOTENIE VÝKONU ZAMESTNANCOV	
<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Poskytnúť štruktúrované usmernenia týkajúce sa postupov, ktoré sa majú dodržiavať, a zručností potrebných pre nábor zamestnancov a hodnotenie pracovného výkonu.
<b>Opis obsahu</b>	Tento modul odbornej prípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— postupy náboru,</li> <li>— postupy výberu,</li> <li>— vedenie náborových pohovorov a testov,</li> <li>— postupy hodnotenia výkonu,</li> <li>— ciele hodnotenia,</li> <li>— vykonávanie hodnotenia a spracovanie výsledkov.</li> </ul>
<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia.
<b>Prínosy</b>	Nadobudnuté vedomosti o postupoch organizácie v súvislosti s náborom, výberom a hodnotením a zlepšené zručnosti pri vykonávaní týchto postupov v kontexte azylu.
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	8 – 12 hodín (v závislosti od úrovne účastníkov).
<b>Kategória zamestnancov</b>	Zamestnanci oddelenia ľudských zdrojov.
<b>Poskytuje sa</b>	Počas prvého mesiaca zamestnania.
MODULY ODBORNEJ PRÍPRAVY V OBLASTI PROFESIJNÉHO ROZVOJA ZA ÚČASTI ROZHODOVAČOV V KONANIACH <sup>(103)</sup>	
<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Poskytnúť základný prehľad o medzinárodnej ochrane a spoločnom európskom azylovom systéme vrátane praktických zručností na zavádzanie európskych nariadení a smerníc do praxe. Členské štáty okrem toho zabezpečia útvary odbornej prípravy v oblasti azylu v tomto konkrétnom členskom štáte, ktorý bude poskytovať vedomosti o tom, ako sa medzinárodný a európsky rámec uplatňujú na vnútroštátny kontext a ako sú prepojené s vnútroštátnymi právnymi predpismi.
<b>Opis obsahu</b>	Obsah by mohol zahŕňať tieto témy: spoločný európsky azylový systém s osobitným zameraním na procedurálnu smernicu, inklúzia, posudzovanie dôkazov, techniky vedenia pohovoru, a to aj so zraniteľnými skupinami vrátane detí, rozhodovanie, význam informácií o krajine pôvodu, rod, rodová identita a sexuálna orientácia, vylúčenie atď.
<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia.
<b>Prínosy</b>	Posilňuje sa odborná spôsobilosť zamestnancov na vykonávanie povinností. Vedomosti o tom, ako preniesť nariadenia/smernice do každodennej praxe s cieľom zabezpečiť spoločný prístup k azylu v celej Európe.
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	V závislosti od počtu rokov praxe účastníkov.
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci noví rozhodovači v konaniach/aktualizácie pre existujúcich rozhodovačov v konaniach.
<b>Poskytuje sa</b>	Po skúšobnej dobe/doškoloovacie moduly.
MODULY ODBORNEJ PRÍPRAVY V OBLASTI PROFESIJNÉHO ROZVOJA ZA ÚČASTI PRIJÍMACÍCH ZAMESTNANCOV <sup>(104)</sup>	
<b>Opis obsahu</b>	Obsah by mohol zahŕňať spoločný európsky azylový systém s osobitným zameraním na smernicu o podmienkach prijímania a vnútroštátne usmernenia o prijímaní, záruky pre zraniteľné osoby, podmienky prijímania detí, význam poskytovania informácií, rod, rodovú identitu a sexuálnu orientáciu, plánovanie pre prípad nepredvídaných udalostí, medzinárodné utečenecké právo, ľudské práva atď.

(103) V programe odborného vzdelávania úradu EASO sa uvádza široké spektrum modulov pokrývajúcich zručnosti, vedomosti a povinnosti, ktoré úradníci musia ovládať na vykonávanie svojich každodenných úloh a funkcií.

(104) V programe odborného vzdelávania úradu EASO sa uvádza široké spektrum modulov pokrývajúcich zručnosti, vedomosti a povinnosti, ktoré úradníci musia ovládať na vykonávanie svojich každodenných úloh a funkcií.

<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia.
<b>Prínosy</b>	Vedomosti o tom, ako preniesť nariadenia/smernice do každodennej praxe s cieľom zabezpečiť spoločný prístup k azylu v celej Európe.
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	V závislosti od počtu rokov praxe účastníkov.
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci noví prijímací zamestnanci/aktualizácie pre existujúcich prijímacích zamestnancov.
<b>Poskytuje sa</b>	Po skúšobnej dobe/odporúčajú sa doškoľovacie moduly.
<b>Delivered during</b>	After probation period / refresher modules advised
<b>OCHRANA ÚDAJOV</b>	
<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Poskytnúť štruktúrované usmernenia o postupoch, ktoré sa majú dodržiavať, pokiaľ ide o ochranu údajov, a to v rámci vnútornej komunikácie, ako aj vo vzťahu k externým stranám a hlavným cieľovým skupinám práce (t. j. žiadateľom).
<b>Opis obsahu</b>	Tento modul odbornej prípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— pravidlá EÚ v oblasti ochrany údajov,</li> <li>— ochranu osobných údajov (pravidlá zberu, spracovania, spoločného používania, archivácie a vymazania údajov),</li> <li>— bezpečnosť údajov (mechanizmus na presadzovanie ochrany údajov),</li> <li>— práva v oblasti ochrany údajov,</li> <li>— reakcie na porušenie ochrany údajov.</li> </ul>
<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia.
<b>Prínosy</b>	Nadobudnuté vedomosti o usmerneniach a postupoch organizácie v súvislosti s ochranou údajov.
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	2 – 4 hodiny (v závislosti od úlohy a funkcie).
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci zamestnanci.
<b>Poskytuje sa</b>	Počas prvého mesiaca zamestnania.

## 2. fáza a rozvoj mäkkých zručností

<b>KOMUNIKÁCIA A KOMUNIKAČNÉ TECHNIKY <sup>(105)</sup></b>	
<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Ponúknuť úvod do používania účinných komunikačných nástrojov a stratégií na pracovisku na podporu dobrej odbornej výkonnosti a zdravých a konštruktívnych interakcií v tíme, a to aj v konfliktných situáciách.
<b>Opis obsahu</b>	Tento modul odbornej prípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— komunikačný cyklus: povedať – vypočuť – pochopiť – rokovať – dohodnúť – konať,</li> <li>— prekážky a pomôcky účinnej komunikácie,</li> <li>— druhy komunikácie/správania,</li> <li>— členstvo v tíme a dynamika skupiny,</li> <li>— stanovenie hraníc,</li> <li>— techniky vyjednávania,</li> <li>— komunikácia a zvládanie konfliktov,</li> <li>— identifikácia zdrojov konfliktu (psychologické, organizačné),</li> <li>— zvládanie hnevu,</li> <li>— stratégie riešenia konfliktov (vyhýbanie sa, kompromis, prispôsobenie sa, spolupráca),</li> <li>— stratégie predchádzania konfliktom (v rámci tímov, s klientmi),</li> <li>— stratégie zmierňovania napätia.</li> </ul>
<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia.
<b>Prínosy</b>	Zlepšenie zručností v oblasti účinnej komunikácie na pracovisku, predchádzania nedorozumeniam, konštruktívnej reakcie na kritiku, uplatňovania empatie na pracovisku. Zvýšená informovanosť o konštruktívnej a účinnej komunikácii na pracovisku.

(105) V programe odborného vzdelávania úradu EASO sa uvádza široké spektrum modulov pokrývajúcich rozvoj mäkkých zručností.

<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	2 – 4 hodiny.
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci zamestnanci v riadiacich funkciách a zamestnanci v prvej línii.
<b>Poskytuje sa</b>	Po skúšobnej dobe/odporúčajú sa doškoloňovacie moduly.
<b>ZVLÁDANIE STRESU</b>	
<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Zvýšiť informovanosť zamestnancov o zdrojoch a príznakoch stresu a vyhorenia, ako aj o spôsoboch, ako sa vyhnúť stresu a vyrovnať sa so stresom.
<b>Opis obsahu</b>	Tento modul odbornej prípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>– prehľad o strese, chronickom strese, vyhorení a zástupnej traume,</li> <li>– základné zručnosti na identifikovanie, predchádzanie a zvládanie stresu u seba a zamestnancov,</li> <li>– negatívne a pozitívne mechanizmy vyrovnávania sa so stresom a posilňovanie odolnosti,</li> <li>– základné vedomosti o riadení kritických incidentov,</li> <li>– starostlivosť o seba a nástroje starostlivosti o seba samého (predchádzanie stresu.)</li> </ul>
<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia.
<b>Prínosy</b>	Informovanosť a zručnosti v oblasti zvládania stresu vedú k lepšej motivácii, produktivite a komunikácii v práci, čo pomáha udržať spokojnosť.
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	8 – 16 hodín (v závislosti od povinností).
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci zamestnanci v riadiacich funkciách a všetci zamestnanci v prvej línii.
<b>Poskytuje sa</b>	Po skúšobnej dobe/odporúčajú sa doškoloňovacie moduly.
<b>ZVYŠOVANIE MEDZIKULTÚRNEJ CITLIVOSTI</b>	
<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Poskytnúť základné informácie a zručnosti v súvislosti s prácou v kultúrne rozmanitých prostrediach, vysvetliť správanie, ktoré sa môže javiť ako neznáme alebo mätúce, a zvýšiť informovanosť o politikách ochrany a boja proti diskriminácii v tejto oblasti. Zlepšiť kultúrne povedomie, vedomosti a komunikáciu účastníkov.
<b>Opis obsahu</b>	Tento modul odbornej prípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>– kultúrnu rozmanitosť,</li> <li>– rodové úlohy v rôznych kultúrnych prostrediach,</li> <li>– pojmy rod, vek, čas a práca v rôznych kultúrnych prostrediach,</li> <li>– politiky ochrany a boja proti diskriminácii.</li> </ul>
<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia.
<b>Prínosy</b>	Kultúrne povedomie a chápanie vplyvu kultúrnych rozdielov v práci s klientmi a na pracovisku. Lepšie pochopenie kultúrnych výziev, ktorým čelia multikultúrne pracoviská. Posilnenie kultúrnej citlivosti a spôsobilosti.
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	2 – 4 hodiny.
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci zamestnanci v riadiacich funkciách a zamestnanci pracujúci v oblasti azylu.
<b>Poskytuje sa</b>	Po skúšobnej dobe/odporúčajú sa doškoloňovacie moduly.
<b>RIADENIE A VEDENIE V KONTEXTE AZYLU</b>	
<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Úvod ku kľúčovým štýlom a zručnostiam riadenia a ich uplatňovanie v prostredí azylu.
<b>Opis obsahu</b>	Tento modul odbornej prípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>– vymedzenie pojmov vedenie a riadenie,</li> <li>– rozmery vedenia (druhy vedenia),</li> <li>– očakávania týkajúce sa vedúcich pracovníkov,</li> <li>– vedenie v každodennom riadení a riadení času,</li> <li>– teórie riadenia,</li> <li>– strategické myslenie a plánovanie/plánovanie pre prípad nepredvídaných udalostí,</li> <li>– rozhodovanie,</li> <li>– delegovanie,</li> <li>– riadenie vyváženého pracovného zaťaženia (zásady a prínosy),</li> <li>– riadenie rovnováhy medzi kvalitou a efektívnosťou.</li> </ul>

<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia.
<b>Prínosy</b>	Zvýšená informovanosť o zručnostiach a technikách v oblasti riadenia na účinné rozhodovanie a konštruktívne vedenie tímu.
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	8 – 12 hodín.
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci zamestnanci v riadiacich funkciách.
<b>Poskytuje sa</b>	Po skúšobnej dobe/odporúčajú sa doškolovalacie moduly.
<b>BUDOVANIE TÍMU</b>	
<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Poskytnúť vedúcim pracovníkom systematické vedomosti o tom, ako budovať tím a zachovať pozitívnu dynamiku tímu.
<b>Opis obsahu</b>	Tento modul odbornej prípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>– techniky budovania tímu,</li> <li>– fázy budovania tímu a dynamika tímu,</li> <li>– vďaka čomu je tím úspešný a čo môže pokaziť tímovú prácu,</li> <li>– identifikovanie a využívanie silných stránok členov tímu,</li> <li>– účinná spolupráca s členmi tímu,</li> <li>– činnosti na budovanie tímu,</li> <li>– zvládanie konfliktov v tímoch,</li> <li>– koučing: čo je koučing? /rozdiel medzi koučingom a mentorstvom,</li> <li>– koučing: spektrum koučingu,</li> <li>– koučing: aktívne počúvanie a prekážky počúvania.</li> </ul>
<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia.
<b>Prínosy</b>	Zvyšovanie vedomostí a informovanosti o dynamike tímov s cieľom presadzovať dôveru, spokojnosť, dobrú komunikáciu a účinné zvládanie konfliktov v tímoch. Zlepšenie fungovania tímu všeobecne rozvíjaním medziľudských vzťahov, objasňovaním úloh alebo riešením existujúcich problémov.
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	8 – 16 hodín.
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci zamestnanci v riadiacich funkciách.
<b>Poskytuje sa</b>	Počas zamestnania, po skúšobnej dobe.
<b>RIADENIE KRITICKÝCH INCIDENTOV</b>	
<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Poskytnúť základné vedomosti o povahe kritických incidentov súvisiacich s prostredím a riadením azylu a o mechanizmoch zvládania.
<b>Opis obsahu</b>	Tento modul odbornej prípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>– kritické incidenty (povaha a druh),</li> <li>– stratégie na riešenie kritického incidentu (posilňovanie odolnosti jednotlivých zamestnancov),</li> <li>– stratégie na riešenie kritického incidentu (podpora vedúceho pracovníka tímom a členom tímu),</li> <li>– tému traumy: príznaky a mechanizmy zvládania,</li> <li>– okamžitú, strednodobú a dlhodobú podporu,</li> <li>– podporu zo strany organizácie a podporu kolegov,</li> <li>– reflexiu a získané poznatky.</li> </ul>
<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia.
<b>Prínosy</b>	Schopnosť včas uskutočniť následné činnosti so zamestnancami po kritickom incidente.
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	12 – 16 hodín (najmä pre zamestnancov pôsobiacich v operačnom prostredí).
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci zamestnanci v riadiacich funkciách a zamestnanci v prvej línii.
<b>Poskytuje sa</b>	Vo fáze trvania zamestnania/odporúčajú sa doškolovalacie moduly.



### 3. FÁZA: UKONČENIE ZAMESTNANIA/PO NASADENÍ

PRÍPRAVA NA ODCHOD	
<b>Cieľ odbornej prípravy</b>	Zabezpečiť, aby jednotlivci mali vedomosti o tom, ktoré dokumenty majú odchádzajúci zamestnanci a vedúci pracovníci vyplniť (alebo ktoré je vhodné zväžiť).
<b>Opis obsahu</b>	Tento modul odbornej prípravy obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>— vedenie konštruktívnej výstupnej reflexie/získavanie konštruktívnej spätnej väzby,</li> <li>— odovzdanie dokumentácie,</li> <li>— prípravu dokumentov (referencie, vyhlásenia o výkonnosti atď.).</li> </ul>
<b>Navrhovaný formát odbornej prípravy</b>	Osobne, online alebo útvary diaľkového štúdia.
<b>Prínosy</b>	Zabezpečiť plynulý prechod medzi kolegom, ktorý sa pripravuje na odchod, a potenciálnym prichádzajúcim členom tímu vrátane spoločného používania informácií a získaných poznatkov.
<b>Odporúčaná dĺžka odbornej prípravy</b>	2 hodiny.
<b>Kategória zamestnancov</b>	Všetci zamestnanci v riadiacich funkciách/zamestnanci oddelenia ľudských zdrojov.
<b>Poskytuje sa</b>	Vo fáze trvania zamestnania.

## PRÍLOHA 15. DISKUSIA V OSOBITNÝCH SKUPINÁCH

Vždy sa má zachovávať dôvernosť a vždy sa má usilovať o jednomyseľnosť. Facilitátor môže zaznamenať všetko, o čom sa v osobitnej skupine diskutuje, spoločné používanie podrobností a zhrnutie kľúčových bodov sa však má uskutočniť po dohode všetkých členov. Diskusia v osobitných skupinách nie je povinná a zamestnanci by mali byť od začiatku informovaní o účele diskusie v osobitných skupinách a o spôsobe spoločného využívania informácií.

**Kontrolný zoznam:** Diskusia v osobitných skupinách <sup>(106)</sup>

I. NÁVRH DISKUSIE V OSOBITNÝCH SKUPINÁCH
Vymedziť účel
Vypracovať zoznam kľúčových otázok
Zabezpečiť etickú kontrolu
Určiť a zabezpečiť účastníkov
Zabezpečiť homogénne zloženie (napr. s ohľadom na rod, vek, jazyk)
Rozhodnúť o počte účastníkov
Zabezpečiť facilitátora a asistenta (jedného na facilitáciu a jedného na zapísanie poznámok)
Rozhodnúť o počte osobitných skupín
Určiť vhodné miesto
Uistiť sa, že miesto je prístupné a má vhodnú veľkosť
Pripraviť materiály (menovky, formuláre na vyjadrenie súhlasu, prezenčná listina, zariadenie na nahrávanie)
II. Zber údajov
Príprava pred stretnutím
Oboznámenie sa s dynamikou skupiny, scenárom a usporiadaním sedenia
Facilitácia stretnutia
Predstavenie (meno každého člena skupiny, aspekty dôvernosti, základné pravidlá)
Facilitácia (diskusia, reflexia, prestávka, záznam a pozorovanie diskusie)
Sledovanie otázok a následné činnosti v súvislosti s témami
Zapísanie všetkých odpovedí spolu s otázkami pomocou osobitného formátu (poznámky zapisuje druhý facilitátor)
Záver
III. Analýza
Analýza obsahu
Kľúčové témy
Zoznam/kategorizácia
Analýza obsahu
Analýza diskusie
Rozhodnutie o tom, komu sa predstavia výsledky
Pripojenie spätnej väzby, ktorá sa má postúpiť vedúcim pracovníkom
Prijatie ďalších opatrení

(106) Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. a Mukherjee, N., The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation (Používanie metodiky diskusie v osobitných skupinách: poznatky z dvoch desaťročí uplatňovania v oblasti ochrany prírody), *Methods in Ecology and Evolution*, zv. 9, 2018, s. 20 – 32.

## **OBRÁŤTE SA NA EÚ**

### **Osobne**

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

### **Telefonicky alebo e-mailom**

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

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

## **VYHĽADÁVANIE INFORMÁCIÍ O EÚ**

### **Online**

Informácie o Európskej únii sú dostupné vo všetkých úradných jazykoch Európskej únie na webovej stránke Europa: [https://europa.eu/european-union/index\\_sk](https://europa.eu/european-union/index_sk)

### **Publikácie EÚ**

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

### **Právo EÚ a súvisiace dokumenty**

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

### **Otvorený prístup k údajom z EÚ**

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



■ Úrad pre vydávanie publikácií  
Európskej únie