



Praktičan vodič o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata

III. dio:
Praćenje i ocjenjivanje

*EASO-ova serija
praktičnih vodiča*

Rujan 2021.



Praktičan vodič o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata

**III. dio:
Praćenje i ocjenjivanje**

*EASO-ova serija
praktičnih vodiča*

Rujan 2021.

Izjava o odricanju od odgovornosti

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



Rukopis dovršen u kolovozu 2022.

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

Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-580-8	doi:10.2847/877	BZ-02-21-924-HR-C
PDF	ISBN 978-92-9487-567-9	doi:10.2847/292619	BZ-02-21-924-HR-N

© Europski potporni ured za azil, 2021.

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

ZAHVALE

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

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

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

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

O VODIČU

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

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

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

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

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

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

Obratite nam se. Ako imate pitanja ili želite pružiti povratne informacije na ovaj dokument, obratite se EASO-ovu timu za ranjive osobe e-porukom na adresu vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

SADRŽAJ

Zahvale	3
O vodiču	4
Pokrate	7
Kontekst	8
1. UVOD	10
1.1. Glavna ciljna skupina za ovaj praktični vodič	13
1.2. Kako koristiti ovaj praktični vodič?	14
2. PRAĆENJE I OCJENJVANJE DOBROBITI OSOBLJA	18
2.1. Upravljanje programom i praćenje na temelju rezultata	21
2.2. Pitanja u vezi s utvrđivanjem pokazatelja	24
2.3. Standardi i pokazatelji za praćenje dobrobiti osoblja	25
2.4. Polazna i završna istraživanja i ciljevi	30
3. PAKET PRAĆENJA KVALITETE DOBROBITI OSOBLJA	32
3.1. Vodič za promatrače (alat 1.)	34
3.2. Istraživanje polaznog i završnog stanja dobrobiti osoblja (alat 2.)	36
3.3. Praćenje napretka dobrobiti osoblja (alat 3.)	40
4. IZVJEŠĆA O PRAĆENJU I OCJENJVANJU	52
PRILOZI	54
Prilog 1. Definicije	55
Prilog 2. Mjere za dobrobit osoblja	58
Prilog 3. Predložak opisa zadataka službenika za praćenje i ocjenjivanje	67
Prilog 4. Sastanci za prikupljanje povratnih informacija	69
Prilog 5. Predložak strategije o dobrobiti osoblja	71
Prilog 6. Predložak za procjenu rizika	74

POKRATE

EASO	Europski potporni ured za azil
EU	Europska unija
EU-OSHA	Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu
FGD	rasprava tematske skupine
HR	ljudski resursi
QB	mjerilo kvalitete
SOP	standardni operativni postupak
ToC	teorija promjene
Zemlje EU+	države članice Europske unije i pridružene zemlje

KONTEKST

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

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

-
- (¹) Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention*, Action Against Hunger, London, 2015.; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice*, 2012.
- (²) U istraživanju su sudjelovale ukupno 23 zemlje, od toga 21 država članica EU-a. Primljeni su i doprinosi iz Norveške i Srbije. Sudjelovalo je ukupno 89 osoba. Službenici na terenu naveli su izloženost traumatičnom sadržaju, veliko opterećenje poslom i male plaće kao glavne uzročnike stresa. U međuvremenu su rukovoditelji utvrdili, među ostalim, prekomjernu birokraciju, nestrukturirani rad i nesigurnost radnog mjesa kao glavne razloge stresa. Zaključci ukazuju na to da su sudionici opazili promjene u osjećajima, ponašanju i postupcima na poslu, kao i u privatnom životu.

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

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

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

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



1. UVOD

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

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

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

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

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

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

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

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

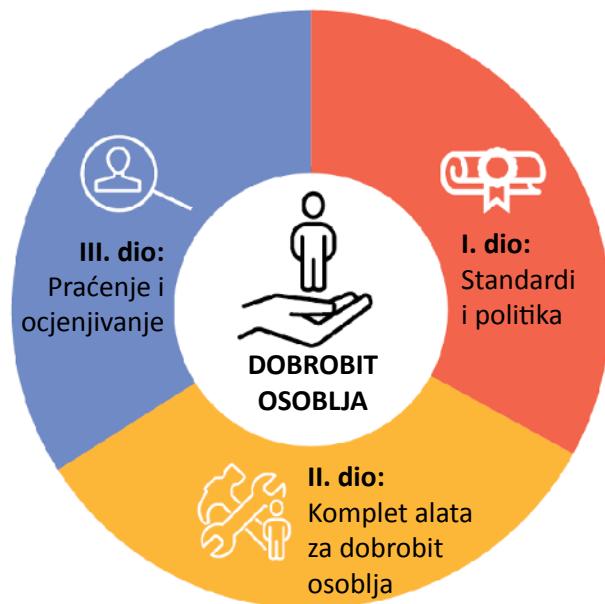
⁽⁵⁾ Mezomo, D. S. i de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals”, u Rossi, A. M., Meurs, J. A. i Perrewé P. L. (urednici), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte,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

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

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

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

SLIKA 1. Holistički pristup dobrobiti osoblja



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

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

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

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

1.1. GLAVNA CILJNA SKUPINA ZA OVAJ PRAKTIČNI VODIČ

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

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

Glavna ciljna skupina III. dijela *Praktičnog vodiča o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata* zaposlenici su koje su nadležna tijela odredila za provedbu praćenja i ocjenjivanja. To mogu biti službenici za unutarnje praćenje i ocjenjivanje⁽⁷⁾ ili timovi kojima podršku pružaju vanjski stručnjaci kad se pojavi potreba. Rezultati redovite procjene i praćenja te ocjenjivanja dijele se s višim rukovodstvom, službom za ljudske resurse i relevantnim timovima za podršku dobrobiti osoblja. Ta iskustva koriste rukovodstvu i ljudskim resursima kao izvor informacija na kojima se temelji postojeća strategija o dobrobiti osoblja na korist cjelokupnog osoblja koje radi u tom nadležnom tijelu.

Glavne ciljne skupine za upotrebu ovog dijela EASO-ova praktičnog vodiča stoga su službenici za praćenje i ocjenjivanje, osoblje za ljudske resurse i relevantni timovi za podršku dobrobiti osoblja.

1.2. KAKO KORISTITI OVAJ PRAKTIČNI VODIČ?

Svrha je ovog praktičnog vodiča podržati rukovoditelje u suzbijanju, smanjivanju i kontroli preopterećenosti kod osoblja koje radi u području azila i prihvata. Preopterećenost na radu i rizici za zdravlje uobičajena su situacija s kojom se suočavaju sve organizacije i s kojom se moraju nositi. Preopterećenost na radnom mjestu često je rezultat nemogućnosti suočavanja sa stresom i pritiskom na radnom mjestu te može nанijeti štetu pojedinačnim zaposlenicima i cijeloj organizaciji⁽⁸⁾.

Kako bi se osiguralo da nadležna tijela vode brigu o dobrobiti, preporučuje se utvrđivanje osobe za kontakt/tima za redovno praćenje percepcije uspješnih mjera dobrobiti osoblja⁽⁹⁾. Način imenovanja osobe opisan je u **osam standarda dobrobiti osoblja**⁽¹⁰⁾ predstavljenih u I. dijelu: Standardi i politika. Standardi utvrđuju okvir, svi su **jednako vrijedni** i nijedan nije važniji od drugih.

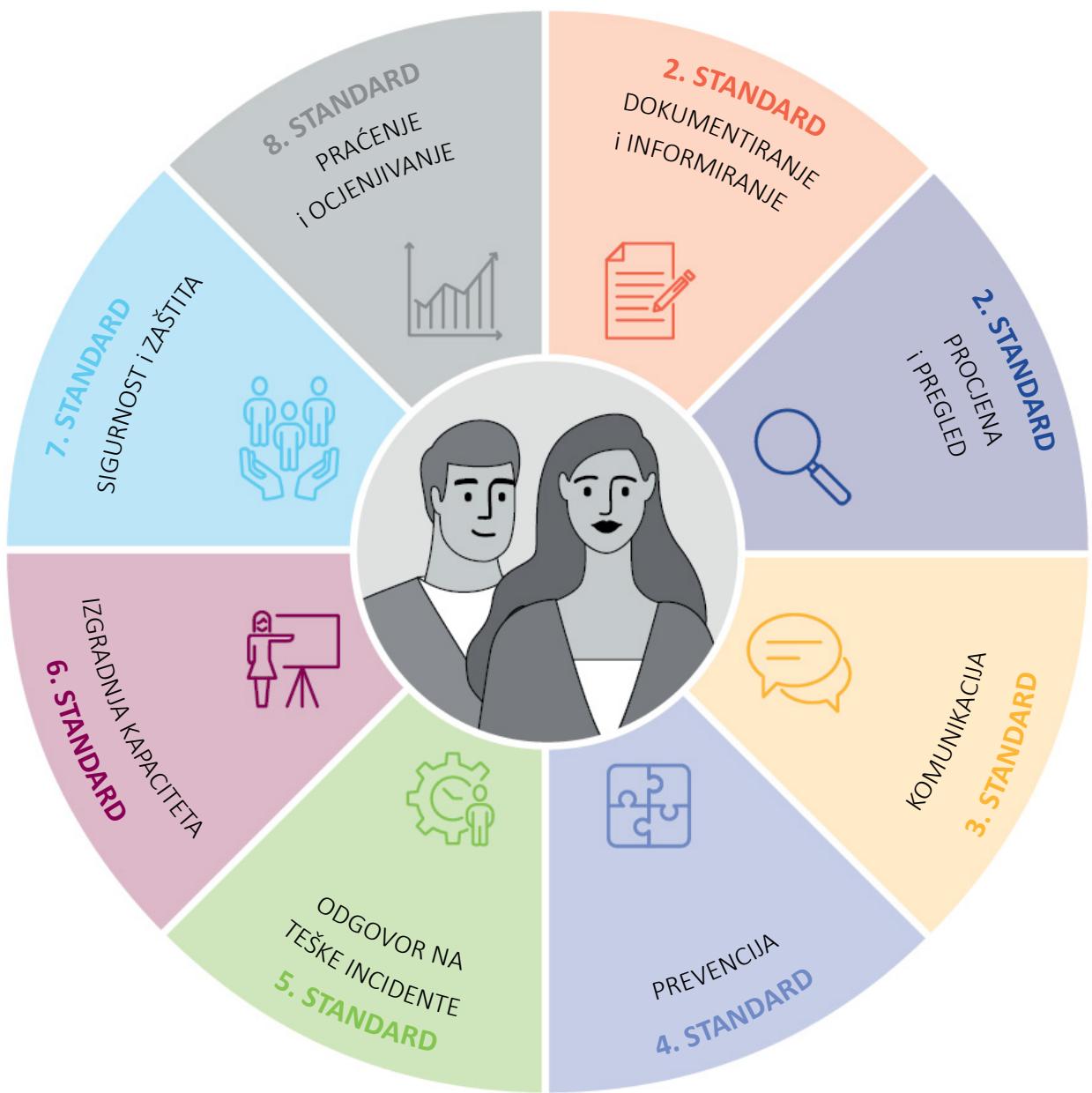
⁽⁷⁾ Vidjeti Prilog 3. „Predložak opisa zadatka službenika za praćenje i ocjenjivanje“ kao primjer opisa radnog mesta koji sadržava zadatke i odgovornosti ove funkcije.

⁽⁸⁾ Mezomo, D. S. i de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals“, u Rossi, A. M., Meurs, J. A. i Perrewé P. L. (urednici), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016., str. 166.

⁽⁹⁾ Vidjeti Prilog 3. „Predložak opisa zadatka službenika za praćenje i ocjenjivanje“ za potencijalne zadatke koje treba izvršiti ta vrsta službenika.

⁽¹⁰⁾ Vidjeti 8. standard: praćenje i ocjenjivanje.

SLIKA 2. Osam standarda dobrobiti osoblja



1. STANDARD: dokumentiranje i informiranje

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

2. STANDARD: procjena i pregled

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

3. STANDARD: komunikacija

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

4. STANDARD: prevencija

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

5. STANDARD: odgovor na teške incidente

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

6. STANDARD: izgradnja kapaciteta

Nadležna tijela svojem osoblju osiguravaju sredstva za razvoj primjerenih vještina.

7. STANDARD: sigurnost i zaštita

Nadležna tijela primjenjuju i priopćavaju konkretnе smjernice o zdravlju, sigurnosti i zaštiti na temelju analize rizika u različitim radnim okruženjima (uključujući i na terenu).

8. STANDARD: praćenje i ocjenjivanje

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

Uz pomoć **osam standarda dobrobiti osoblja** definira se dobro upravljanje u području dobrobiti osoblja u kontekstu azila i prihvata. Mjerila kvalitete definirana su u odnosu na te standarde radi uspostave relevantnih procedura i mjera kako bi se mogli odrediti prioriteti u području dobrobiti osoblja unutar nadležnog tijela ili organizacije te da se o dobrobiti može voditi računa. Svaki standard i mjerilo kvalitete povezani su sa skupom pokazatelja (najviše četiri) ⁽¹¹⁾ kako bi se omogućilo mjerjenje uspješnosti politike za dobrobit osoblja. Nadležno tijelo treba uspostaviti potrebne okvirne uvjete za osiguravanje provedbe predloženih osam standarda. Dobrobit osoblja poboljšat će se kad se standardi upgrade u način upravljanja nadležnog tijela. Stoga je postojanje sustava osiguravanja kvalitete za mjere koje su uspostavila nadležna tijela važno za ocjenjivanje napretka.

III. dio za cilj ima opremiti službenike za praćenje i ocjenjivanje nekim osnovnim alatima za lakši rad. Alati se temelje na osam preporučenih standarda dobrobiti osoblja koje nadležno tijelo može prilagoditi u skladu s postojećim normama, mjerilima kvalitete i pokazateljima.

Alati u sklopu paketa praćenja kvalitete dobrobiti osoblja obuhvaćaju neke prijedloge o tome kako:

- provesti istraživanja početnog i završnog stanja;
- pratiti stalne aktivnosti;
- obuhvatiti stečena iskustva u zadanim vremenskom okviru.

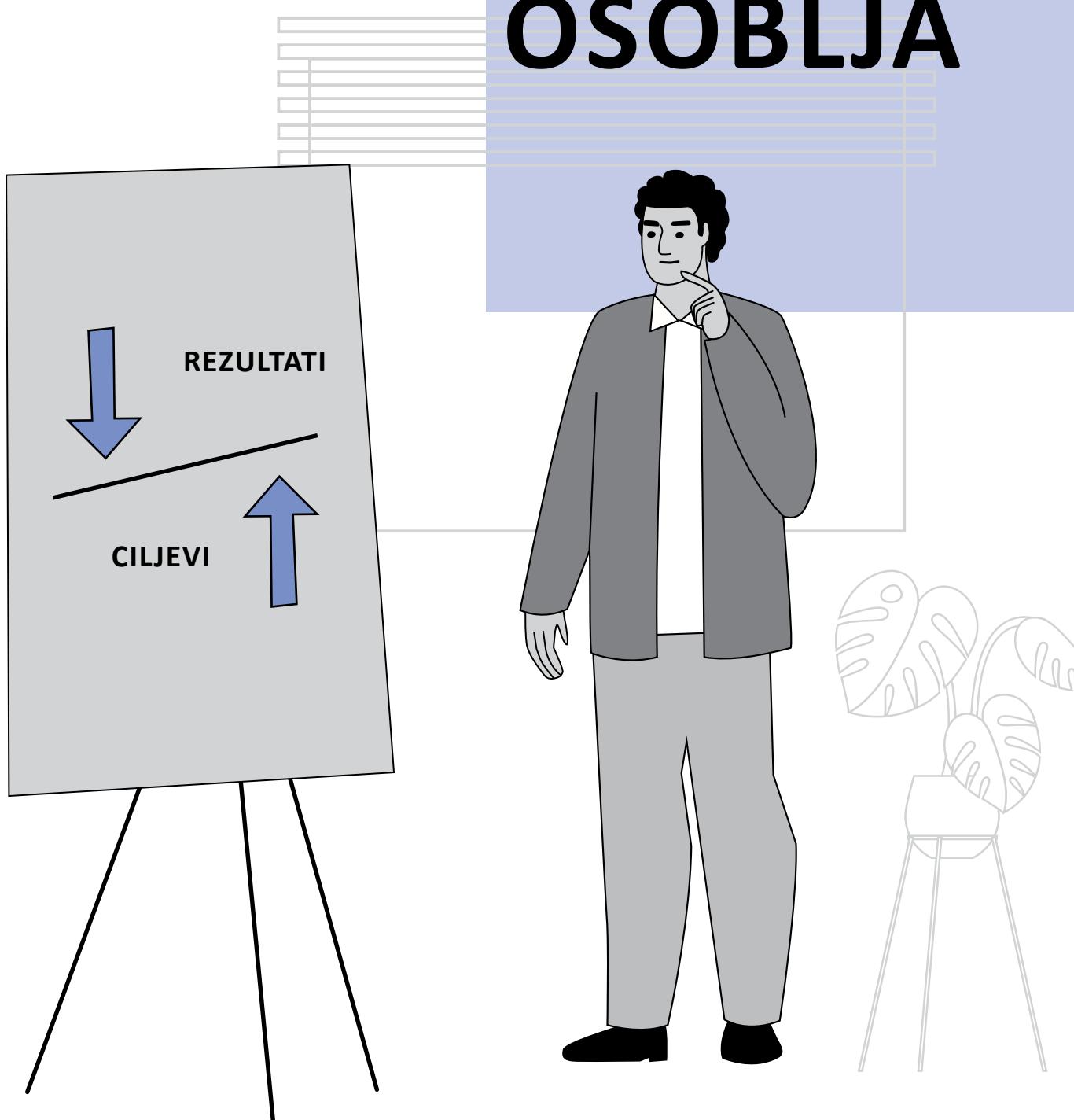
⁽¹¹⁾ Vidjeti odjeljak 2.3. „Standardi i pokazatelji za praćenje dobrobiti osoblja“.

Cilj je osigurati informacije za strategiju o dobrobiti osoblja i akcijski plan za dobrobit osoblja koje pripremi nadležno tijelo.

SLIKA 3. Paket praćenja kvalitete dobrobiti osoblja



2. PRAĆENJE I OCJENJIVANJE DOBROBITI OSOBLJA



Premda su inicijative dobrobiti dio načina djelovanja većine nadležnih tijela i organizacija, često se provode *ad hoc*. Možda potrebama različitih timova i profilima radnih mesta osoblja nije posvećena dovoljna pažnja. U kontekstu azila i prihvata takva vrsta pristupa može biti nedostatna u pogledu primjerenog osiguravanja dobrobiti osoblja koje je pri izvršavanju svojih dužnosti u zahtjevnom radnom okruženju često izloženo različitim stupnjevima nesigurnosti i stresu. Stoga se preporučuje razviti koncept i provesti usklađenu politiku za dobrobit osoblja u kontekstu azila i prihvata.

Cilj je usklađene politike proaktivno obraditi pitanja dobrobiti osoblja tijekom cijelog radnog odnosa. Taj postupak počinje već pri zapošljavanju i tijekom obuke novog člana osoblja, a nastavlja se tijekom cijelog radnog odnosa sve do odlaska zaposlenika s tog radnog mesta. Treba ga osmisliti na temelju redovite analize profila i potreba osoblja u relevantnom nadležnom tijelu te u skladu s osam standarda dobrobiti osoblja predloženih u [I. dijelu: Standardi i politika](#). Vodeći je cilj politike za dobrobit osoblja osigurati kvalitetno radno okruženje za osoblje, olakšati postizanje kvalitetnih rezultata nadležnim tijelima i podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu čija je skrb povjerena članovima osoblja.

Pri postizanju ovog cilja praćenje i ocjenjivanje ključna su komponenta politike za dobrobit osoblja. Nadležnim tijelima omoguće praćenje provedbe njihove politike i mjera za dobrobit osoblja, kao i ostvarivanja postavljenih ciljeva te uvođenje pravovremenih prilagodbi mjera i pristupa dobrobiti.

Praćenje je sustavan postupak prikupljanja i analiziranja informacija. Ono se provodi radi osiguravanja informacija na kojima se temelji odlučivanje povezano sa stalnim aktivnostima ili potencijalnim novim aktivnostima koje treba uvesti. Ocjenjivanje uključuje analizu relevantnosti i djelotvornosti aktivnosti u tijeku ili dovršenih aktivnosti povezanih s ovom temom. Ukratko, cilj je praćenja i ocjenjivanja poboljšati mjere za dobrobit osoblja prikupljanjem informacija o provedbi i utjecaju pružene podrške te korištenjem rezultata i stečenih iskustava radi usmjerenja napretka.

Često se aktivnosti procjene (praćenje i ocjenjivanje) pogrešno tumače kao postupak revizije. To **nije** tako. Te su aktivnosti nužne za učenje te radi dokumentiranja uvjeta i promjena. U tom kontekstu promjene je moguće promatrati u smislu dobrobiti članova osoblja unutar nadležnog tijela i sveukupnog zadovoljstva radnim odnosom.

Važno je pratiti napredak provedbe intervencija putem **jasnog plana praćenja**, kojim u ovom slučaju upravlja nadležno tijelo. Dosljednost i odgovornost osiguravaju se uspostavljanjem **mehanizama povratne veze**. Ti mehanizmi omogućuju korektivne aktivnosti radi pregleda prepostavki, **očekivanih rezultata i postupaka koji su temelj za provedbu intervencije**. Sustavne i kontinuirane vježbe praćenja promiču adaptivan pristup intervencije u stvarnom vremenu. Analitičkim podatcima temeljenima na dokazima podržavaju se postupci odlučivanja u cijelom nadležnom tijelu i moguće je poduzeti informirane korektivne mjere. Funkcija praćenja treba biti nadopunjena posebnim

ocjenjivanjem intervencije koja omogućuje pripremu sažetaka ključnih postignutih rezultata, ocjenjivanje uspješnosti i predlaganje preporuka za buduće intervencije (¹²).

Nadležnim se tijelima stoga savjetuje da osiguraju pravilno planiranje aktivnosti praćenja i ocjenjivanja, uključujući savjete u nastavku.

- Uspostavite plan praćenja i ocjenjivanja.
- Koristite metodologiju praćenja i ocjenjivanja s dobro osmišljenim mjerilima kvalitete i pokazateljima te alatima za prikupljanje podataka kako biste pratili uspješnost pokazatelja.
- Angažirajte unutarnje ili vanjske stručnjake za ljudske resurse s odgovarajućim kvalifikacijama.
- Uspostavite mehanizam za informiranje osoblja unutar nadležnog tijela o postignutom napretku.
- Uspostavite mehanizam za pružanje povratnih informacija kojim se osigurava unos utvrđenih rezultata i preporuka u postojeće akcijske planove za dobrobiti osoblja.

Praćenje i ocjenjivanje treba osmisliti i provesti kao timski rad koji uključuje aktivan angažman kako rukovodstva tako i članova osoblja. Po mogućnosti bi se u cijelosti trebao temeljiti na participativnom pristupu. Aktivna uključenost službenika na terenu u postupku razvoja sveukupne strategije o dobrobiti osoblja ključna je (¹³) i obratno – sudjelovanje službenika na terenu ključno je za smisleno provođenje aktivnosti praćenja i ocjenjivanja.

Postupak praćenja i ocjenjivanja u području dobrobiti osoblja treba biti usklađen s pet EU-ovih standardnih kriterija ocjenjivanja. To su relevantnost, djelotvornost, učinkovitost, usklađenost i dodana vrijednost te ih treba imati na umu tijekom postupka ocjenjivanja.

KRITERIJI	VRSTE PITANJA NA KOJA TREBA DATI ODGOVOR
Standardni EU-ovi kriteriji ocjenjivanja	
Relevantnost	U kojoj je mjeri intervencija relevantna za potrebe i prioritete zaposlenika nadležnog tijela?
Djelotvornost	Ostvaruju li se ciljevi/standardi? Koji je opseg učinaka određenih aktivnosti u usporedbi s postavljenim ciljevima (usporedba: rezultat u odnosu na plan)?
Učinkovitost	Kakva je učinkovitost korištenih resursa (usporedba: primjenjeni ljudski i finansijski resursi u odnosu na postignuća)?
Usklađenost	Jesu li predložene i provedene mjere dobrobiti osoblja usklađene unutar nadležnog tijela? Nadopunjaju li širu strategiju o dobrobiti osoblja i druge politike (npr. kodeks ponašanja/protiv (seksualnog) uznevimiravanja)?
Dodana vrijednost	Kakva je dodatna vrijednost proistekla iz strategije o dobrobiti osoblja koju provodi nadležno tijelo sukladno EASO-ovu <i>Praktičnom vodiču o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata</i> ? Jesu li nastale ikakve nove prakse iz kojih je moguće izvući zaključke i koje je moguće razmotriti? Na primjer, je li opaženo da je važno razmotriti pitanja raznolikosti (potrebe stručnjaka na terenu u odnosu na stručnjake koji rade na matičnom području, spol itd.)?
Ostali kriteriji	
Održivost i utjecaj	U kojoj su mjeri pojedinačni i kolektivni/organizacijski lokalni kapaciteti razvijeni kako bi se osigurala održivost napora i koristi?
Neplanirane posljedice aktivnosti	Koje su neplanirane posljedice (pozitivne i negativne) proistekle iz tih mjeru/inicijativa?

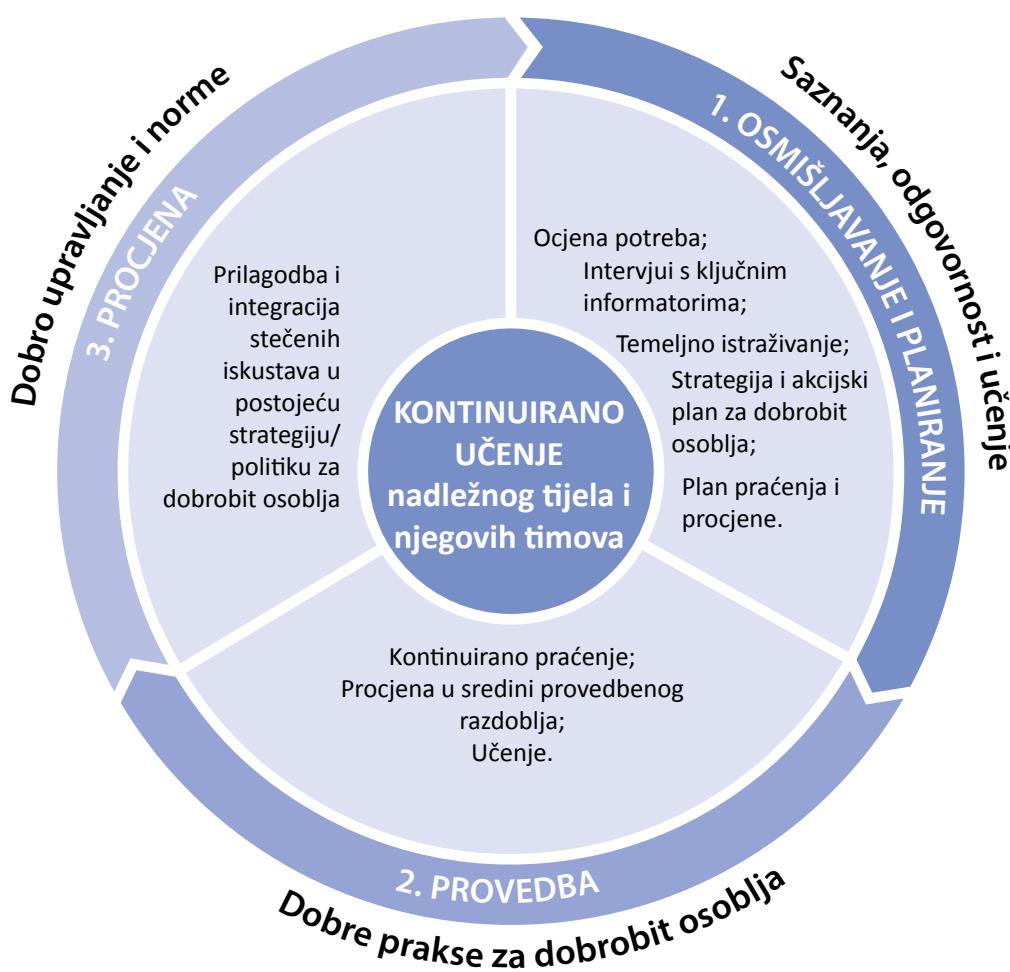
(¹²) EASO, *Monitoring of Operations User Guide*, EASO, Valletta, 2019., str. 9. (ograničeni dokument).

(¹³) Vidjeti I. dio: *Standardi i politika*, Prilog 4. „Akcijski plan za dobrobiti osoblja i predlošci za procjenu rizika”.

2.1. UPRAVLJANJE PROGRAMOM I PRAĆENJE NA TEMELJU REZULTATA

Postupci praćenja i ocjenjivanja važan su dio postupka upravljanja projektnim ciklusom, uključujući prilagodbu. Aktivnostima praćenja nadzire se napredak tijekom razdoblja provedbe politike/intervencije, dok je cilj ocjenjivanja utvrditi jesu li planirani rezultati i ciljevi ostvareni nakon završetka politike/intervencije. U tom kontekstu aktivnosti uključene u akcijski plan za dobrobit osoblja treba pratiti putem mehanizama povratne veze u stvarnom vremenu kako bi se osiguralo da je faza provedbe usko povezana s intervencijom. Informacije prikupljene praćenjem i ocjenjivanjem treba analizirati radi izrade preporuka za prilagodbu politike/programa ili intervencije.

SLIKA 4. Ciklus upravljanja programom dobrobiti osoblja



Izvor: Prilagođeno na temelju publikacije Ureda Ujedinjenih naroda za droge i kriminal, [Evaluation Handbook – Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC](#), Ured Ujedinjenih naroda za droge i kriminal, Beč, 2017., str. 44.

Primjer kako koristiti i primijeniti rezultate na temelju praćenja provedbe politike za dobrobit osoblja analiza je akcijskog plana nadležnog tijela u skladu sa standardima politike za dobrobit osoblja predloženima u I. dijelu: **Standardi i politika**. Strategija o dobrobiti osoblja (¹⁴) i povezani akcijski plan obuhvaćen ovim dijelom vodiča, čiji se dio nalazi u nastavku, treba upućivati na ciljeve i mjere navedene u strategiji dobrobiti osoblja koju je nadležno tijelo izradilo. Akcijski plan treba povezati s ciljnom skupinom i proračunom stavljenim na raspolaganje za predložene aktivnosti (¹⁵).

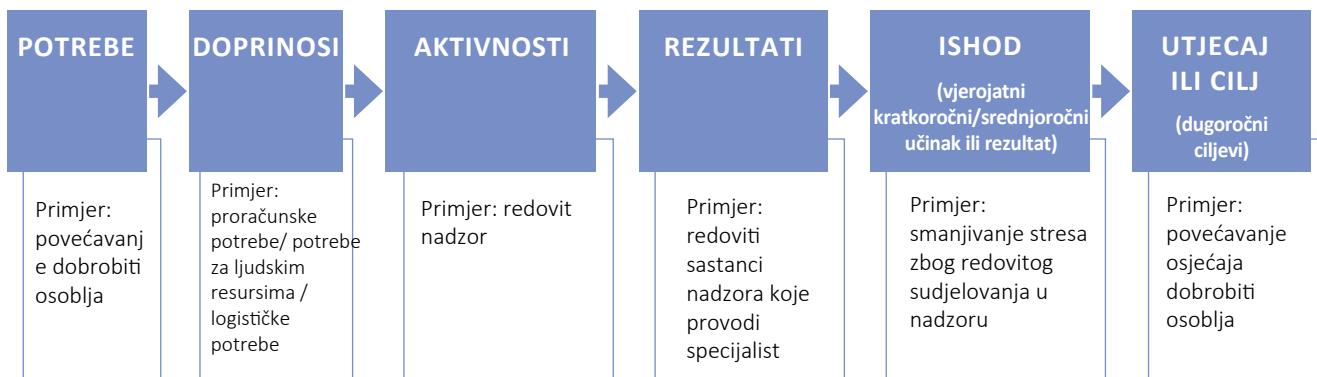
Primjer strategije o dobrobiti osoblja: U skladu s ciljevima dobrobiti osoblja u razdoblju 20XX.–20XX. nadležnog tijela XX, u nastavku se određuje godišnji akcijski plan za dobrobit osoblja za 20XX. godinu.

PREDLOŽAK				
CILJ 1.: SUZBIJANJE I SMANJIVANJE STRESA POVEZANOG S RADOM				
Mjera	Odgovoran odjel	Provodi (kategorija osoblja: unutarnje/vanjsko)	Ciljna skupina	Vremenski okvir i učestalost
Nadzor	Ljudski resursi i odbor za dobrobit osoblja	Savjetnik ili vanjski stručnjak za dobrobit osoblja	Službenici na terenu	Jednom mjesечно i na zahtjev

Prethodni primjer utječe na **4. standard dobrobiti osoblja: prevencija, 2. mjerilo kvalitete** i povezane pokazatelje (vidjeti [odjeljak 2.3. „Standardi i pokazatelji za praćenje dobrobiti osoblja“](#)).

Lanac rezultata obično opisuje logične pravce i odnose između ulaznih vrijednosti i aktivnosti te krajnjih podataka koji se daju u obliku rezultata, ishoda i utjecaja. Matrica rezultata objašnjava kako se rezultati trebaju postići, počevši s ulaznim vrijednostima, napredujući kroz aktivnosti i rezultate uz kulminaciju u ishodima i utjecaju koji su dio lanca rezultata.

SLIKA 5. Lanac rezultata



⁽¹⁴⁾ Vidjeti i [Prilog 5. „Predložak strategije o dobrobiti osoblja“](#).

⁽¹⁵⁾ Važno je reći da svi prijedlozi trebaju biti u skladu s drugim politikama (npr. protiv uznemiravanja, seksualnog iskorištavanja i zlostavljanja) te kodeksom ponašanja.

Sveukupan **cilj** ili **dugoročan utjecaj** moguće je postići provedbom aktivnosti predstavljenih u prethodnom primjeru lanca rezultata u vezi s drugim aktivnostima iz akcijskog plana za dobrobit osoblja. Time se stvara **sigurno i zdravo** radno okruženje za **cjelokupno osoblje**, koje, posljedično, **ima pozitivan utjecaj na podnositelje zahtjeva** povjerene nadležnom tijelu.

Kod nekih nadležnih tijela **teorija promjene (ToC)** mogla bi biti dobar način za planiranje i mjerjenje napretka. Metodologija teorije promjene pomaže nadležnom tijelu opisati korake koji su planirani za opisivanje ciljeva. Teorija promjene nudi smjernice prilikom razmatranja opcija za intervencije. To je oblik intervencijske logike.

Razlike između metodologije teorije promjena i uobičajenog korištenja metode lanca rezultata jesu te da teorija promjena:

- **proizlazi iz ishoda** (što je naš glavni cilj?);
- analizira **uzročno-posljedičnu vezu** (ako... onda), i to:
 - utvrđujući temeljne **prepostavke**.

Kad se koristi pristup teorije promjena, dugoročni ciljevi definiraju se i retroaktivno bilježe radi identificiranja potrebnih preduvjeta.

Stoga moramo početi postavljajući sljedeća pitanja:

- Što se treba promijeniti?
- Što je potrebno za pokretanje takve promjene?
- Drugim riječima, koji su preduvjeti za pokretanje transformacije i njezinu konsolidaciju tijekom vremena?

Teorija promjene obično se formulira s pomoću izjava „**ako/putem... onda**”, čime se implicira postojanje određene uzročno-posljedične veze.

Logika se formulira na sljedeći način:

- putem provedbe aktivnosti X ili ako se aktivnost X provede:
 - dogodit će se Y;
 - jer se odvija Z (razlog);
 - a to će potom dovesti do predviđene promjene.

Teoriju promjene može se prikazati ili u obliku dijagrama tijka ili opisno.

PRIMJER PRVI: PUTEM... ONDA	PRIMJER DRUGI: AKO... ONDA
<p>Promjenom želimo postići sigurno i zdravo radno okruženje za cjelokupno osoblje, što posljedično pozitivno utječe na podnositelje zahtjeva koji su nam povjereni:</p> <ul style="list-style-type: none"> — putem razvijanja svijesti u rukovodstvu o važnosti ulaganja u dobrobit osoblja; — putem osiguravanja jasnih i relevantnih mehanizama za uključivanje novog osoblja; — putem osiguravanja informacija kao osnove za dostupnost alata (npr. standardnih operativnih postupaka) za suzbijanje teških incidenata i reagiranja na njih; — osiguravanjem da se potrebe osoblja redovito ocjenjuju i zadovoljavaju različitim formalnim (sastanci, prigode za pojedinačno savjetovanje, nadzor obuke itd.) i neformalnim intervencijama (npr. u obliku kolegijalne i istorazinske podrške); — putem jačanja kapaciteta cjelokupnog osoblja (rukovoditelja i službenika na terenu) o relevantnim temama povezanim s dobrobiti (npr. komunikacijske vještine, sposobljavanje za primjenu tehnika za upravljanje stresom, važnost timskog rada i postavljanja zdravih granica); — putem razvoja svijesti o važnosti brige o sebi; — putem osiguravanja dobre suradnje i transparentne komunikacije između relevantnih odjela (ljudski resursi, sigurnost i zaštita, tehničko osoblje itd.). <p>Aktivnosti identificirane i povezane s izjavama „putem... onda“ za postizanje željene promjene mogu se uključiti, na primjer, u akcijski plan za dobrobit osoblja nadležnog tijela.</p>	<p>— Ako osoblje ima pristup prilagođenim uslugama podrške koje nudi poslodavac (nadležno tijelo), poput tečajeva za upravljanje stresom, nadzora obuke ili kolegijalne podrške, i rukovodstvo ga potiče na sudjelovanje u njima; i</p> <p>— ako je istovremeno rukovoditeljima omogućeno pružanje redovitih, relevantnih, empatičnih povratnih informacija;</p> <p>— tada osoblje može djelotvorno i pravovremeno obraditi stresne situacije u svom radnom kontekstu.</p> <p>To ne samo da će omogućiti osoblju da profesionalno obavi svoj posao i pruži angažiranu podršku podnositeljima zahtjeva za međunarodnu zaštitu već će i smanjiti rizik od izgaranja na poslu (i drugih problema povezanih sa stresom) u budućnosti, istovremeno promičući sveukupnu dobrobit osoblja uključenog u postupak azila i prihvata.</p> <p>Osim toga, to će dovesti do naše želje za promjenom: postići će se sigurno i zdravo radno okruženje za cjelokupno osoblje, koje posljedično pozitivno utječe na podnositelje zahtjeva koji su nam povjereni.</p>
<p>Temeljne su pretpostavke:</p> <ul style="list-style-type: none"> — da je više rukovodstvo odgovarajućeg nadležnog tijela odredilo dobrobit osoblja kao zabilnjavajuće područje te želi poboljšati situaciju, — da još uvek nema uspostavljenih korisnih mehanizama za dobrobit osoblja, i stoga bi uvođenje takvih intervencija bilo od koristi. 	
<p>Ostvarite rezultate na širokom planu.</p> <p>— Što treba učiniti da bi se postigao najveći utjecaj?</p>	

2.2. PITANJA U VEZI S UTVRĐIVANJEM POKAZATELJA

Dobar sustav praćenja počinje u fazi pripreme **intervencije**, uključujući, među ostalim, razvoj usklađene matrice za rezultate i smislenih pokazatelja ⁽¹⁶⁾. **Pokazatelji** su kvantitativne ili kvalitativne varijable koje omogućuju mjerjenje, provjeru i potvrđivanje valjanosti promjena nastalih intervencijom u usporedbi s onim što je planirano.

Kvantitativni pokazatelji mjere promjenu brojčanih vrijednosti tijekom vremena. Izražavaju se brojkom, postotkom ili omjerom.

⁽¹⁶⁾ EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valletta, 2019., str. 18.–19. (ograničeni dokument).

Kvalitativni pokazatelji mjere promjene koje nije lako mjeriti brojčanim vrijednostima, poput napretka u postupcima te unaprjeđenja kvalitete usluga, politika ili sposobnosti. Često se temelje na percepciji, mišljenju ili razini zadovoljstva i opisuju promjenu ili kako uspjeh izgleda. Kako bi se odredili cilj i mjera kvalitativnog pokazatelja, trebate analizirati taj pokazatelj i opisati namjeravani pomak promjene.

Izazov je pri odabiru pokazatelja pronaći **mjere koje na smislen način mogu prikazati ključne promjene**, kombinirajući ono što je u biti relevantno kao odraz željenog rezultata s onim što je u praktičnim mjerilima realno u smislu prikupljanja i upravljanja podatcima. Ako se mjeri pogrešan pokazatelj ili ako se mjeri na pogrešan način, podatci mogu biti zavaravajući i to može utjecati na kvalitetu odluka.

Općenito, dobri pokazatelji trebaju biti **SMART** (*specific, measurable, attainable, relevant, time-bound*) odnosno konkretni, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni da ih se može pravilno pratiti i kako bi pružali vrijedne informacije.

- **Konkretni:** Je li jasno što se točno mjeri? Je li pokazatelj dovoljno koncretan da izmjeri napredak prema rezultatima?
- **Mjerljivi:** Je li promjene moguće objektivno provjeriti? Hoće li pokazatelj ukazati na poželjnu promjenu? Je li pokazatelj pouzdano i jasno mjerilo rezultata?
- **Ostvarivi:** Koje se promjene očekuju kao rezultat intervencije? Jesu li rezultati u kojima pokazatelj treba mjeriti napredak realni?
- **Relevantni:** Je li pokazatelj relevantan za planirane rezultate, ishode i/ili rezultate mjeri?
- **Vremenski ograničeni:** Jesu li podatci dostupni uz razumne troškove i napore? Postoji li plan praćenja pokazatelja?

2.3. STANDARDI I POKAZATELJI ZA PRAĆENJE DOBROBITI OSOBLJA

Za potrebe EASO-ova *Praktičnog vodiča o dobrobiti osoblja u postupku azila i prihvata*, standardi navedeni na slici 2. povezani su s detaljnim skupom mjerila kvalitete i pokazateljima prikazanima u nastavku. Paket praćenja kvalitete dobrobiti osoblja predložen u [poglavlju 3. „Paket praćenja kvalitete dobrobiti osoblja“](#) predstavlja konkretne alate za praćenje i ocjenjivanje koji se odnose na mjerila kvalitete povezane sa svakim od osam standarda politike za dobrobit osoblja. [Odjeljak 3.1. „Vodič za promatrače \(alat 1.\)“](#) opisuje neka ključna pitanja koja treba obraditi prije provedbe bilo kakvog praćenja i ocjenjivanja.



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



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

2.3.1. 1. STANDARD: DOKUMENTIRANJE I INFORMIRANJE

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

2.3.2. 2. STANDARD: PROCJENA I PREGLED

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

2.3.3. 3. STANDARD: KOMUNIKACIJA

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



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

2.3.4. 4. STANDARD: PREVENCIJA

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



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



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

2.3.5. 5. STANDARD: ODGOVOR NA TEŠKE INCIDENTE

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

2.3.6. 6. STANDARD: IZGRADNJA KAPACITETA

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

2.3.7. 7. STANDARD: SIGURNOST I ZAŠTITA

MJERILA KVALITETE	POKAZATELJI
1. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji informirani su o hijerarhijama izvješćivanja koje treba koristiti u slučaju drugih nepredvidivih/sigurnosnih incidenata uz teške incidente.	1.a Uspostavljen je standardni operativni postupak koji nadopunjuje onaj za upravljanje teškim incidentima te je proslijeđen relevantnom osoblju.
2. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji primaju informacije o dostupnosti mjera/uputa vezanih za zdravlje, sigurnost i zaštitu.	2.a Postoji namjenski pretinac pošte za upite osoblja i odgovore na njih. 2.b Dokumentiraju se svi izneseni razlozi za zabrinutost (¹⁷). 2.c Postotak osoblja koje na sastancima za prikupljanje povratnih informacija navodi da se posvećuje dovoljno pažnje njihovoj sigurnosti i zaštiti na radnom mjestu.
3. mjerilo kvalitete: Nadležna tijela prate moguće rizike svakog radnog mjeseta u kontinuiranom postupku upravljanja rizicima koji se razvija, uz sudjelovanje službenika na terenu s ciljem prilagodbe mjera zaštite/sigurnosti prema potrebi.	3.a Uspostavljeni su metodologija i plan praćenja rizika. 3.b Plan praćenja rizika redovito se ažurira. 3.c Broj službenika na terenu koji su sudjelovali u godišnjoj vježbi praćenja rizika.



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

2.3.8. 8. STANDARD: PRAĆENJE I OCJENJVANJE

MJERILA KVALITETE	POKAZATELJI
1. mjerilo kvalitete: Uspostavljena je metodologija praćenja i ocjenjivanja za procjenu učinkovitosti uvedenih mjer za dobrobit osoblja.	1.a Uspostavljena je metodologija praćenja i ocjenjivanja dobrobiti osoblja. 1.b Odabrana je osoba za kontakt/tim za praćenje.
2. mjerilo kvalitete: Provode se redovite vježbe praćenja i ocjenjivanja koje uključuju upravljanje rizikom (¹⁸) povezanim sa stresom.	2.a Pripremaju se godišnja izvješća o praćenju i ocjenjivanju. 2.b Rezultati se odražavaju u redovitim preporukama za više rukovodstvo. 2.c Preporuke predstavljaju ulazne podatke za pregled strategije i akcijskog plana za dobrobit osoblja u određenom roku.



8. standard:
Nadležna tijela prate i redovito procjenjuju učinkovitost uvedenih mjer za dobrobit osoblja te u njih uključuju stečena iskustva.

(¹⁷) Povjерljivost je ključno načelo u svim aktivnostima povezanim s dobrobiti.

(¹⁸) Vidjeti Prilog 6. „Predložak za procjenu rizika“ za predložak za procjenu i objašnjenja ciklusa procjene rizika.

2.4. POLAZNA I ZAVRŠNA ISTRAŽIVANJA I CILJEVI

Pokazatelji trebaju biti praćeni **polaznim i ciljnim vrijednostima** ⁽¹⁹⁾. Bez polaznih i ciljnih vrijednosti mjerjenje promjene tijekom vremena nema smisla.

Polazne vrijednosti utvrđuju vrijednost pokazatelja prije početka intervencije u odnosu na koji je moguće ocjenjivati napredak ili uspoređivati. Svrha je polaznog istraživanja pružiti osnovne informacije u odnosu na koje se prati i ocjenjuje napredovanje aktivnosti i djelotvornost tijekom provedbe i nakon završetka aktivnosti.

Ponekad podaci potrebni za polaznu vrijednost u odnosu na koju se mjeri stupanj i kvaliteta promjene tijekom provedbe aktivnosti već postoje. U takvim slučajevima jedini je zadatak organizirati podatke i osigurati njihovo ažuriranje tijekom dužeg razdoblja kroz aktivnosti praćenja. Stoga je važno utvrditi jesu li informacije već dostupne. Pregled općih izvješća o drugim aktivnostima, raspravama tematske skupine i izvješća o terenskim posjetima također može pomoći u razumijevanju situacije na terenu. Ako podatci ne postoje ili su nedovoljni, treba ih dopuniti *ad hoc* prikupljanjem podataka.

Osoblje unutar nadležnog tijela koje je odgovorno za planiranje i, u određenoj mjeri, za provedbu aktivnosti, odgovorno je za provedbu polaznih istraživanja. U idealnim okolnostima to se odvija tijekom pripremne faze u ovom kontekstu, prije izrade i provedbe akcijskog plana za dobrobit osoblja. Imenovana osoba/tim osigurava prikupljanje raščlanjenih podataka kad je to primjereno. To se može provesti i putem upitnika, polustrukturiranih razgovora, sastanaka skupina i općih terenskih posjeta.

Završna studija (ili studija na sredini provedbe) mjera je koja se provodi po završetku intervencije (ili u ključnim koracima njezine provedbe, npr. kraj faze) radi usporedbe s polaznim uvjetima i ocjenjivanjem promjene. Polazna i završna istraživanja međusobno su povezana. Ako se provodi polazno istraživanje, obično ga slijedi slično istraživanje kasnije tijekom intervencije (npr. završna studija) radi usporedbe podataka za određivanje promjene.

U ovom kontekstu viši rukovoditelji nadležnog tijela žele vidjeti kako su određene mjere koje je uspostavilo nadležno tijelo pozitivno utjecale na dobrobit osoblja.

Ciljevi opisuju očekivane vrijednosti nakon završetka intervencije (npr. postotak zaposlenika koji su sudjelovali u određenoj aktivnosti za dobrobit osoblja radi prikazivanja zadovoljstva radnim mjestom). Ciljevi mogu biti korisni na više načina jer:

- usmjeravaju osoblje i druge subjekte uključene u intervenciju prema onome što treba učiniti i ostvariti;
- služe kao oznake za odlučivanje je li postignut napredak.

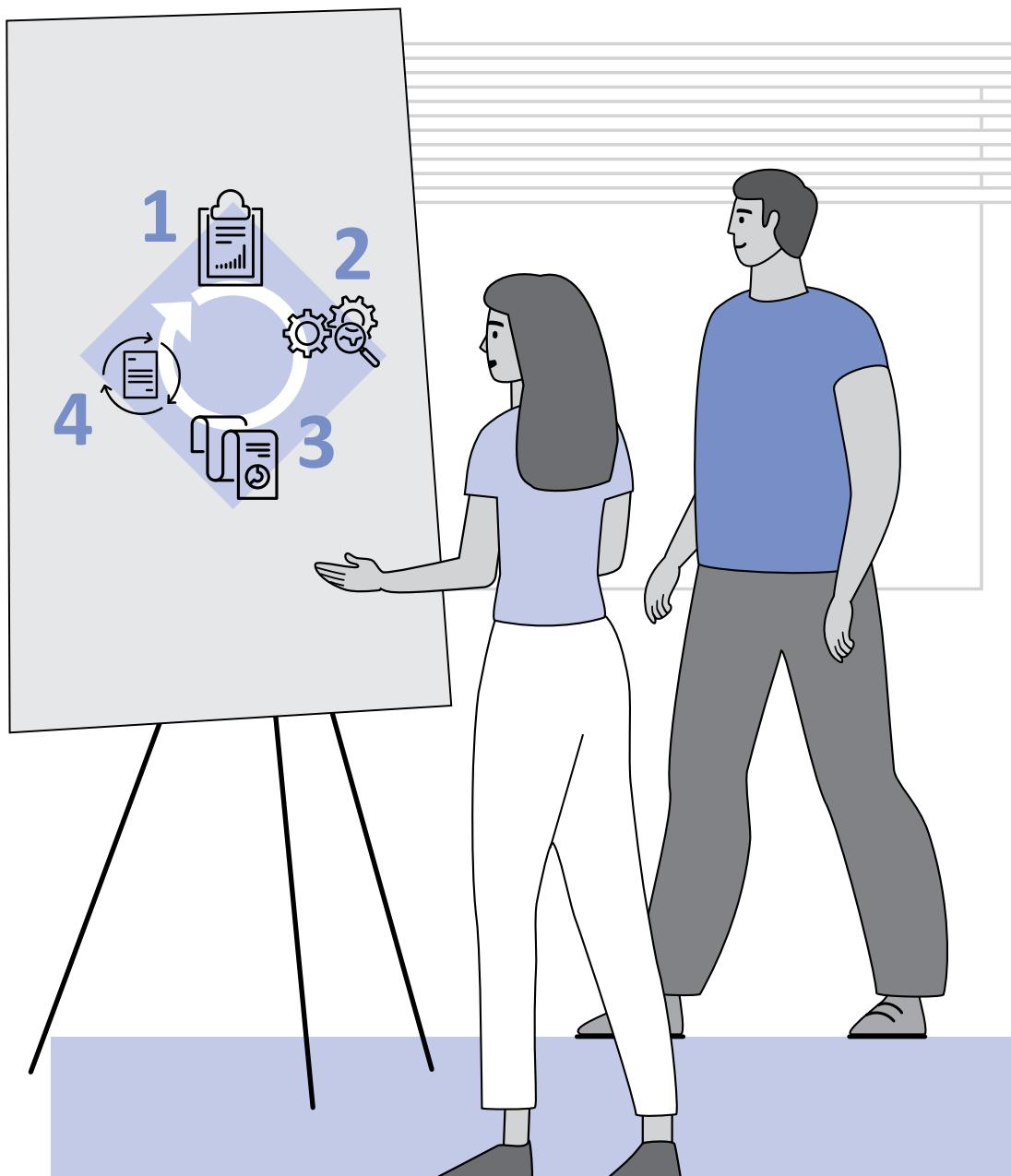
⁽¹⁹⁾ EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valletta, 2019., str. 27.–28. (ograničeni dokument).

Postoji prirodna napetost između potrebe za postavljanjem realnih i ostvarivih ciljeva i postavljanjem tih ciljeva dovoljno visoko kako bi se osiguralo da intervencije maksimalno iskoriste dostupne resurse radi osiguravanja stvarnog utjecaja. Kad su motivirani, ljudi često postižu više uz ambiciozne ciljeve. S druge strane, ako su ciljevi nerealno visoki, samopouzdanje i vjerodostojnost trpe.

NA ŠTO PAZITI PRI PRAĆENJU I OCJENJVANJU DOBROBITI OSOBLJA

- Koristite vlastiti skup pokazatelja za praćenje ili upotrijebite one definirane u standardima, mjerilima kvalitete i aktivnostima predstavljenima u ovom trodijelnom EASO-ovu vodiču i objedinite ih. Svrha je konačnih odabranih pokazatelja izmjeriti u kojoj je mjeri intervencija bila uspješna ili neuspješna. Završni odabir pokazatelja ovisi o onome što je već u tijeku, planirano ili izvedivo u nadležnom tijelu.
- Općenito pokazatelji trebaju biti SMART (konkretni, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni).
- Podatci se, ako je primjerno, prikupljaju i razvrstavaju uz poštovanje načela povjerljivosti.
- Obično je tijekom vremena moguće na održiv način pratiti samo nekoliko pokazatelja. Stoga pokazatelje treba odabrati prema načelu „malobrojni, ali moći“. Treba ih definirati na takav način da ih je lako ocijeniti bez ometanja svakodnevnog rada sveukupnog tima. Osim toga, podatke o pokazateljima treba uvijek razvrstati prema spolu, profilu radnog mjesta i lokaciji kad god je to moguće.
- Upotrijebite praćenje radi promišljanja, učenja i samih promjena. Moguće je povremeno prikupljati odabrane pokazatelje uz stalne daljnje aktivnosti tijekom kasnijih mjeseci ili godina. Na primjer, ako se provodi određena vrsta procjene (polazno stanje) i analize, isti postupak moguće je ponoviti u kasnijim intervalima (12 mjeseci, 18 mjeseci, 24 mjeseca itd.). Taj postupak služi za istraživanje promjena i kao pomoć službeniku za praćenje i ocjenjivanje kojemu podršku pružaju relevantne kolege zadužene za odlučivanje radi promišljanja o aktivnostima i provedbi prilagodbi po potrebi.
- Radi lakšeg promišljanja, učenja i promjena, korisni su participativni dijalozi kao sredstvo sagledavanja šire slike i promišljanja o tome što podatci znače i kako prilagoditi aktivnosti u svjetlu stečenih iskustava. To treba činiti kao dobru praksu u suradnji s odabranim službenicima na terenu koji bi mogli dati važne uvide u taj posao.
- Analiza podataka i ključni nalazi trebaju služiti za izradu preporuka kako bi se uspostavile ili ažurirale politike, mjere i planovi prilagodbe.
- Ključne zaključke aktivnosti praćenja i ocjenjivanje treba distribuirati cjelokupnom relevantnom osoblju.

Važna napomena: Kod svih predstavljenih intervencija obavezno posvetite pažnju povjerljivosti podataka. Nijedan dio sadržaja razgovora s članovima osoblja ili anketa primljenih od njih ne treba priopćavati njihovim kolegama ili rukovodstvu bez suglasnosti dotičnih članova osoblja. Jedini izuzetak bio bi slučaj utvrđenih rizika u smislu potencijalnog samoozljedivanja ili ozljedivanja drugih. Vrijedi spomenuti i da ocjene dobropiti osoblja **ne** treba zamijeniti s pregledima ili ocjenjivanjima uspješnosti. Svrha je ocijeniti potrebe člana osoblja, uključujući njihovo stručno usavršavanje.



3. PAKET PRAĆENJA KVALITETE DOBROBITI OSOBLJA

Moguće je razmotriti tri ključna dokumenta politike za dobrobit osoblja radi pružanja podrške postupku razvoja i provedbe politike za dobrobit osoblja. To su strategija o dobrobiti osoblja, akcijski plan za dobrobit osoblja te metodologija praćenja i ocjenjivanja dobrobiti osoblja. Strategija o dobrobiti osoblja povezuje se s akcijskim planom za dobrobit osoblja kojim se opisuju ciljevi i mjere dobrobiti koje je potrebno sustavno pratiti na temelju metodologije praćenja i ocjenjivanja. Provedba metodologije praćenja i ocjenjivanja osigurava informacije za potencijalne prilagodbe potreba u strategiji o dobrobiti osoblja.

Ovdje predloženi paket praćenja i ocjenjivanja dobrobiti osoblja obuhvaća tri ključna alata za praćenje i ocjenjivanje politike za dobrobit osoblja i intervencija kao i kvalitete dobrobiti osoblja u tijelu za azil ili prihvati. Alati su osmišljeni u skladu s mjerilima kvalitete i pokazateljima osam standarda dobrobiti osoblja utvrđenima u I. dijelu: [Standardi i politika](#) ⁽²⁰⁾. Usko su povezani s mjerama za dobrobit osoblja razrađenima u II. dijelu: [Komplet alata za dobrobit osoblja](#). Ta tri alata treba tumačiti kao sastavne dijelove politike za dobrobit osoblja u nadležnom tijelu i pomoći nadležnom tijelu u praćenju opsega u kojem su planirane godišnje aktivnosti i intervencije postigle ciljeve i doprinijele osiguravanju odgovarajuće dobrobiti osoblja. Putem sustavnog praćenja i ocjenjivanja nadležna tijela uključena u postupak azila i prihvata prikupljaju informacije na kojima se temelje preporuke građene na dokazima radi prilagodbi intervencija i politika o dobrobiti osoblja sukladno utvrđenim nedostatcima i potrebama.

Paket praćenja kvalitete dobrobiti osoblja uključuje sljedeće alate.

— **ALAT 1.: Vodič za promatrače**

Pruža promatračima smjernice o glavnim pitanjima koja treba razmotriti pri osmišljavanju, planiranju i provedbi aktivnosti praćenja i ocjenjivanja.

— **ALAT 2.: Istraživanje polaznog i završnog stanja dobrobiti osoblja**

Obuhvaća upitnike u sklopu istraživanja koje treba provesti prije početka i nakon provedbe određenog programa/politike dobrobiti osoblja. Alat pomaže mjeriti napredak provedbe politike za dobrobit osoblja tijekom razmjerno dugog razdoblja (2–3 godine).

— **ALAT 3.: Praćenje napretka dobrobiti osoblja**

Daje analitički kontrolni popis i dva kvalitativna upitnika radi pomoći tijelima pri kontinuiranim praćenju ostvarenog napretka u svih osam standarda dobrobiti osoblja.



Prikazani alati tek su jedan prijedlog za praćenje i ocjenjivanje uspostavljene politike i mjera za dobrobit osoblja. Nadležna tijela s već uspostavljenim funkcionalnim sustavom mogu razmotriti upotrebu svog postojećeg sustava, ali vodeći računa o tome da uvedu pokazatelje usmjerene na mjerjenje dobrobiti osoblja.

⁽²⁰⁾ Vidjeti odjeljak 2.3. „Standardi i pokazatelji za praćenje dobrobiti osoblja“.

3.1. VODIČ ZA PROMATRAČE (ALAT 1.)

Vodič za promatrače daje kratak pregled osnovnih tema koje imenovani službenik za praćenje i ocjenjivanje razmatra pri praćenju i ocjenjivanju postignutog napretka. Vodič nastoji odražavati razne stvarne okolnosti zemalja EU+ s kojima bi se mogle suočiti. Neke već imaju uspostavljen snažan sustav podrške i možda ne trebaju većinu onoga što se predlaže, dok druge mogu biti u postupku jačanja i optimizacije procesa. Ostale zemlje ovaj vodič mogu upotrijebiti kao osnovu za početak sustavnog integriranja dobrobiti osoblja. Tablica 1. u obliku kratkog pregleda predstavlja neposredne stavke koje treba razmotriti tijekom prikupljanja povratnih informacija (21), istraživanja početnog/završnog stanja ili istraživanja kojim se istražuju povratne informacije o nekoj temi.

TABLICA 1. Vodič za praćenje dobrobiti osoblja

PRI OCJENJIVANJU NAPRETKA U POGLEDU DOBROBITI OSOBLJA U NADLEŽNOM TIJELU U ZEMLJI EU+ RAZMOTRITE SLJEDEĆE:	
Opće napomene	<p>Pitanja konteksta</p> <p>Koja su vaša ključna pitanja pri ocjenjivanju? Što su najvažnije stvari koje nadležno tijelo treba znati o intervencijama u pogledu dobrobiti osoblja u ovom trenutku? Što mogu biti prioritetna pitanja za uvedeni kriterij radi učenja i uspostavljanja dobre prakse, uključujući održivost i utjecaj: relevantnost, djelotvornost, učinkovitost, usklađenost? Koja metodologija ocjenjivanja ima najviše smisla u odnosu na ta pitanja? Koji je format najprikladniji, primjerice upitnici koji se popunjavaju putem interneta, terenski posjeti, rasprave tematske skupine ili pojedinačni razgovori? Je li razmotrena raznolikost u smislu spola uz istovremeno uzimanje u obzir dobi, kulture, porijekla (npr. u slučaju stručnjaka upućenih u druge zemlje EU+) itd.?</p> <p>Razmatranja u pogledu resursa</p> <p>Svako nadležno tijelo ima različita ograničenja u pogledu proračuna, logistike i resursa i njih treba uzeti u obzir pri osmišljavanju posjeta radi procjene. Ako su vrijeme i resursi krajnje ograničeni, moguće je upotrijebiti sljedeće kriterije radi definiranja vaše lokacije i sastava osoba s kojima se vrši razgovor (izvora podataka):</p> <p>(1) pristupačnost – primjerice posjećivanje onih službi kojima je pristup manje skup/složen, a ne osoblju koje radi u prihvatnim objektima/objektima za razgovor u udaljenim područjima;</p> <p>(2) manjak znanja – identificiranje manjka informacija i još neobrađenih područja ili usmjeravanje na ona područja gdje su dostupne informacije o ciljnim/osnovnim vrijednostima radi mjerenja napretka.</p>
Alati i upitnici	<p>Razmotrite duljinu upitnika i alternativne intervencije</p> <p>Nemojte sastavljati duge upitnike ili usmjerena pitanja. U suprotnom je moguće da će sudionici nerado popunjavati upitnik u sklopu istraživanja ili sudjelovati u raspravama u skupinama od po sat vremena. Radi bilježenja određenih aspekata i varijabli poput kvalitativnih informacija preporučuje se razmotriti metode prikupljanja podataka poput pojedinačnih razgovora ili tematskih skupina.</p> <p>Testirajte svoje upitnike ili usmjerena pitanja</p> <p>Ispitajte svoje upitnike na nekoliko ispitanika na terenu kako biste provjerili razumiju li ispitanici vaša pitanja i koliko je vremena potrebno da odgovore na njih. Ažurirajte svoje upitnike prema rezultatima prije provedbe praćenja. Osigurajte da koristite skup alata koji vam omogućuje dijeljenje kvalitativnih informacija (npr. povratnih informacija primljenih putem rasprava tematskih skupina).</p>
Dokumentiranje	Alat za praćenje standarda dobrobiti osoblja dostupan je na tabletu/prijenosnom računalu (bez potrebe za pristupom internetu) radi omogućivanja lakog unosa podataka i daljnje analize rezultata, odnosno za potrebe dokumentiranja. Nakon što se rezultati postave na internet, relevantni članovi tima/rukovodstvo analiziraju ih i objavljaju u sažetom izješču.

(21) Za dodatne informacije vidjeti Prilog 4. „Sastanci za prikupljanje povratnih informacija“.

Ocenjivač	Osoba koja procjenjuje napredak u nadležnom tijelu može biti stručan član osoblja (službenik za praćenje i ocjenjivanje) ili vanjski kratkoročni konzultant. U slučajevima kad članovi osoblja navedu važne i ozbiljne razloge za zabrinutost u pogledu dobrobiti, važno je da postoji put za razmjenu povratnih informacija na povjerljiv način. Ocjenjivač nikad ne dijeli pritužbe člana osoblja na način kojim se omogućuje identificiranje te osobe. Jedina je iznimka od tog pravila ako postoji opasnost da dotični član osoblja nanese štetu sebi i/ili drugima.	
Raspored	<p>Preporučuje se da osoba koja vodi procjenu, ovisno o tome koliko se planira razgovora ili tematskih skupina, izradi mali plan rada.</p> <p>Taj plan rada sadrži barem sljedeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> — raspored, — osobe koje su izvori podataka (s kim se vodi razgovor i broj osoba s kojima se razgovor vodi), — lokacije (koje se posjećuju radi provedbe procjene ako postoji više lokacija rada). <p>Plan rada posebno se savjetuje u zemljama EU+ s velikim brojem osoblja, brojnim prihvatnim objektima ili nekoliko lokacija rada. O posjetima nadležnim tijelima i odabranim sugovornicima pravovremeno se obaveštava kako bi se osigurala dostupnost sugovornika i kako bi interakcija imala smisla. Pohrana tih informacija u spis korisna je i pri povratku radi daljnjih sastanaka/prikupljanja povratnih informacija radi usporedbi.</p>	
Prikupljanje podataka	Opis	Napomena
Izvor podataka – pregled dostupne dokumentacije	<p>Prije procjene/praćenja provodi se kratak pregled dostupne dokumentacije koji uključuje sljedeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Pregled potencijalnih izvješća i statistike o pitanjima u vezi s dobrobiti osoblja, uključujući teške incidente koji su rješavani tijekom relevantnog razdoblja. Druga odabrana izvješća o aktivnostima mogu u nekim slučajevima ponuditi rješenja za probleme u području dobrobiti osoblja, na primjer ocjena programa o izazovima i uspjesima. — Korištenje izvješća vanjskih stručnjaka (psihologa) ako je primjenjivo (uvijek uz osiguravanje povjerljivosti). 	Treba razmatrati samo novija izvješća/statistiku, ako je primjenjivo.
Izvor podataka – sugovornici	<p>U aktivnosti praćenja sudjeluju barem dvije ili tri osobe iz svake kategorije osoblja kao „izvor podataka“. Ta aktivnost održava se jednom godišnje i provodi se u obliku kvalitativnih i/ili polustrukturiranih rasprava tematskih skupina ili skupnih sastanaka. Konačan broj sudionika ovisi o veličini nadležnog tijela i treba se sastojati od kombinacije osoblja iz:</p> <ul style="list-style-type: none"> — odjela za ljudske resurse, rukovodstva, službenika na terenu, vanjskih/unutarnjih stručnjaka, osobe za kontakt za dobrobit osoblja; — ako je primjenjivo, neovisne osobe, na primjer iz nekog drugog odjela, sjedišta ili drugih partnera ili subjekata, primjerice organizacija civilnog društva ili lokalnih partnera. 	Sudjelovanje je dobrovoljno. Mora se osigurati povjerljivost. Tijekom provedbe potrebno je imati na umu kulturološki i rodno osjetljiv pristup.
Izvor podataka – ispitanici u istraživanju	Istraživanja provedena u tiskanom obliku ili putem interneta mogu doprijeti do većeg broja osoblja. Mogu biti posebno korisna kod nadležnih tijela s velikim brojem zaposlenika teako se radi na različitim lokacijama. Savjetuje se sudjelovanje što većeg broja članova osoblja (iz svih kategorija osoblja): rukovoditelja, službenika na terenu, odjela za ljudske resurse, vanjskih/unutarnjih stručnjaka, osoba za kontakt za dobrobit osoblja.	Sudjelovanje je dobrovoljno. Sudjelovanje se može odvijati anonimno.
Provđenje	Opis	Napomena
Procjena	<p>Prije početka procjene/ocjene ocjenjivači se predstavljaju i provjeravaju je li predstojeći postupak jasan dobrovoljnim sudionicima. Postavljana pitanja trebaju omogućiti ocjenjivačima procjenu u odnosu na svaki od pokazatelja iz predloženog alata za praćenje standarda dobrobiti osoblja. Opća rasprava o tome kako napreduju aktivnosti povezane s dobrobiti osoblja i kako djeluju (ako je primjenjivo) može biti dobar način kojim bi se postiglo da sugovornicima bude ugodnije razmjenjivati vrijedne informacije.</p> <p>To je polustrukturirani razgovor koji omogućuje određene opisne odgovore. Razgovori trebaju biti prilično „neformalni“. Postupak procjene treba omogućiti prikupljanje povratnih kvalitativnih informacija radi podrške boljem razumijevanju konteksta i dinamike u vezi s određenim postupcima kao i razloga zbog kojih bi određene aktivnosti mogle dati bolje rezultate od drugih u određenom trenutku. Tijekom izlaganja ocjenjivač može sudjelovati, uz pokazivanje poštovanja i bez prekidanja, kako bi osigurao da su obuhvaćeni svi standardi/pokazateli.</p> <p>Ako se tijekom razgovora ističu samo pozitivna postignuća, dobro je unakrsno provjeriti ima li kakvih nedostataka u pogledu zadovoljavanja standarda. Nadalje, ako se ističu samo izazovi, potrebno je provjeriti je li moguće utvrditi i prednosti. U nekim okruženjima pojedinačan rad može biti poželjan, dok se u drugima preporučuje organiziranje grupnih rasprava o istoj temi.</p>	Prikupite sve dodatne podatke kojima se podržava procjena ako je to potrebno. To može uključivati dodatne postupke koje je osoblje samo razvilo, nove vježbe/aktivnosti za brigu o sebi ili razmjenu dobrih praksi koje još nisu dio uvedenih mjera dobrobiti osoblja itd.

3.2. ISTRAŽIVANJE POLAZNOG I ZAVRŠNOG STANJA DOBROBITI OSOBLJA (ALAT 2.)

Istraživanje polaznog i završnog stanja alat je kojim se podržava mjerjenje napretka tijekom vremena. Ovdje predloženi upitnik u sklopu istraživanja početnog/završnog stanja treba dati rukovoditeljima i službenicima na terenu dva puta. Prva je prigoda **prije** provedbe bilo koje aktivnosti nekog akcijskog plana/strategije. Istraživanje se potom ponovno provodi **nakon** proteka planiranog razdoblja provedbe aktivnosti/politike. Rezultati istraživanja početnog stanja služe kao mjerila kojima se mjere rezultati istraživanja završnog stanja. Promjene u odgovorima ukazuju na napredak postignut u raznim područjima. Ovisno o potrebama njihova osoblja u pogledu dobrobiti i ovisno o zrelosti njihova programa i politike za dobrobit osoblja, nadležna tijela mogu usmjeriti istraživanje početnog/završnog stanja na određeni standard koji se smatra posebno važnim.

Dodatna napomena: Ako je to moguće, istraživanje početnog/završnog stanja treba provesti na istoj grupi članova osoblja ili na reprezentativnom uzorku. Kako bi se osigurala povjerljivost, od osoblja se ne traži da se identificira, a navođenje imena treba se smatrati neobaveznim. Ako nadležno tijelo odluči raditi s tematskim skupinama, treba prilagoditi pristup prikupljanju informacija. Rasprave tematskih skupina koristan su alat za prikupljanje informacija o određenim pitanjima. Time se ipak neće omogućiti lako utvrđivanje jasnog početnog stanja u smislu brojčanih vrijednosti ili postotaka u određenim područjima poput točnog broja sati obuke kojima su određene osobe prisustvovale.

S druge strane, kvalitativne povratne informacije prikupljene tijekom rasprava tematskih skupina mogu, na primjer, doprinijeti stjecanju jasnije slike o kontekstu i dinamici unutar tima ili razlozima zašto određene aktivnosti daju rezultate, a druge ne. Skupne rasprave također mogu ukazati na određene tendencije poput sveukupne potrebe za više ulaganja u funkcionalan radni prostor ili mogu dati informacije o potrebama u smislu dodatnog osposobljavanja. Ako se odabere grupni pristup, odredite broj članova grupe, njihov spol i prosječno trajanje njihova radnog odnosa. Uputno je nadopuniti te vrste skupne rasprave, kad god je to moguće, osnovnim upitnikom usmjerenim i na kvantitativne podatke. To se također preporučuje kod pojedinačnih sastanaka, gdje se davanje imena treba smatrati neobaveznim.

TABLICA 2. Pojedinačni alat: predložak za početno/završno stanje

NEOBAVEZNO – IME POJEDINAČNOG ČLANA TIMA					
SPOL: M/Ž/X	ZAPOSLEN: < 1 GOD./1–3 GOD./VIŠE OD 3 GOD.	KATEGORIJA OSOBLJA: RUKOVODITELJ/SLUŽBENIK NA TERENU/LJUDSKI RESURSI/ZAŠTITA I SIGURNOST/OSTALO (navesti što):			
DATUM POČETNE/ZAVRŠNE AKTIVNOSTI (navesti je li riječ o početnoj ili završnoj aktivnosti):					
LJESTVICA ZA OCJENJIVANJE – 1: nezadovoljavajuće/beskorisno/nekonstruktivno; 2: djelomično zadovoljavajuće/korisno/konstruktivno; 3: zadovoljavajuće/korisno/konstruktivno; 4: vrlo zadovoljavajuće/korisno/konstruktivno; 5: premašuje očekivanja					
PITANJA KOJA TREBA POSTAVITI I POVEZATI S PREDLOŽENIM STANDARDIMA		PRIMLJENI ODGOVOR POLAZNO STANJE	PRIMLJENI ODGOVOR ZAVRŠNO STANJE		
Opće pitanje	Kako biste u ovom trenutku ocijenili svoje sveukupno zadovoljstvo naporima koje vaš poslodavac ulaže u smislu vašeg općeg osjećaja dobrobiti na radu?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
1. standard: Dokumentiranje i informiranje		PRIMLJENI ODGOVOR POLAZNO STANJE	PRIMLJENI ODGOVOR ZAVRŠNO STANJE		
	Znate li je li uspostavljena politika za dobrobit osoblja?	DA/NE	DA/NE		
	Znate li neku provedenu aktivnost/intervenciju u pogledu dobrobiti osoblja?	DA/NE	DA/NE		
	Smatraće li postojeće mjere za dobrobit osoblja dovoljnima?	DA/NE	DA/NE		
	Postoji li informativni materijal koji vam je dostupan u vezi s brigom o sebi ili s dobrobiti osoblja i slično?	DA/NE	DA/NE		
2. standard: Procjena i pregled		PRIMLJENI ODGOVOR ZA POLAZNO STANJE	PRIMLJENI ODGOVOR ZA ZAVRŠNO STANJE		
	Prema vašem mišljenju, jesu li rukovoditelji i službenici za ljudske resurse dovoljno opremljeni za pregled osoblja/timova i utvrđivanje kroničnog stresa ili znakova izgaranja na poslu?	DA/NE	DA/NE		
	Ima li nadležno tijelo koje vas zapošjava razvijenu metodologiju praćenja dobrobiti članova osoblja?	DA/NE	DA/NE		
	Je li vaš neposredno nadređeni rukovoditelj ikad pokušao provjeriti kako ste (profesionalno, ali i osobno)?	DA/NE	DA/NE		
	Kako biste ocijenili važnost koju vaš poslodavac posvećuje dobrobiti osoblja promatrajući vaš ciklus rada na terenu – od odabira i uključivanja novog člana tima preko rada do kraja radnog odnosa?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5		

3. standard: Komunikacija		PRIMLJENI ODGOVOR POLAZNO STANJE	PRIMLJENI ODGOVOR ZAVRŠNO STANJE
	Znate li tko je osoba za kontakt u nadležnom tijelu određena za skrb o osoblju koje ima određene potrebe (npr. imenovani tim za suzbijanje stresa, odbor za dobrobit osoblja, savjetnik za osoblje itd. ())?	DA/NE	DA/NE
	Jeste li pohađali tečajeve u području komunikacijskih vještina?	DA/NE	DA/NE
	Sastajete li se redovito sa svojim neposredno nadređenim rukovoditeljem zbog izazova s kojima se susrećete na poslu ili kako biste podijelili druge novosti?	DA/NE	DA/NE
	Koliko konstruktivnim i korisnim smatrate povratne informacije o uspješnosti koje daje vama neposredno nadređeni rukovoditelj za vaš budući razvoj?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Koliko poštovanja povezujete s komunikacijskim vještinama vama neposredno nadređenog rukovoditelja i koliko ih smatrate relevantnima?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
4. standard: Prevencija		PRIMLJENI ODGOVOR POLAZNO STANJE	PRIMLJENI ODGOVOR ZAVRŠNO STANJE
	Smatrate li da rukovoditelji u vašem nadležnom tijelu i osoblje općenito raspolažu dovoljnim znanjem o suzbijanju stresa i izgaranja na poslu te o načinu postavljanja zdravih granica?	DA/NE	DA/NE
	Imate li pristup unutarnjim/vanjskim stručnjacima u slučaju potrebe?	DA/NE	DA/NE
	Biste li tražili podršku od tih unutarnjih/vanjskih stručnjaka u slučaju potrebe?	DA/NE	DA/NE
	Jeste li pohađali tečajeve za promicanje mentalnog zdravlja?	DA/NE	DA/NE
	Sudjelujete li redovito u nekim aktivnostima za dobrobit osoblja koje nude vaš poslodavac/odjel?	DA/NE	DA/NE
	Nude li se te usluge besplatno?	DA/NE	DA/NE
	Ocijenite povjerenje koje imate da će se vaš poslodavac pobrinuti za vas i osigurati vašu dobrobit, uključujući stres povezan s radom (1 – nemam povjerenja, 5 – imam puno povjerenje)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Sudjelujete li redovito u aktivnostima brige o sebi, na primjer bavite li se sportom, jogom, imate li drugi hobi, provodite li vrijeme s obitelji?	DA/NE	DA/NE
	Kad ste pod stresom, razmišljate li o tome što su izvori stresa i kako pozitivno odgovoriti na njih?	DA/NE	DA/NE
	Smatrate li da ste uspješni u postizanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života? (1 – uopće ne, 5 – itekako)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
5. standard: Odgovor na teške incidente		PRIMLJENI ODGOVOR POLAZNO STANJE	PRIMLJENI ODGOVOR ZAVRŠNO STANJE
	Jeste li nedavno sudjelovali u teškom incidentu na svojem radnom mjestu (tijekom prethodne godine)?	DA/NE	DA/NE
	Znate li za unutarnji standardni operativni postupak iz kojeg možete doznati više o upravljanju teškim incidentima?	DA/NE	DA/NE
	Koliko je djelotvoran postojeći sustav za pomoć osoblju pogodjenom teškim incidentom? (1 – uopće nije djelotvoran, 5 – vrlo djelotvoran)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Imate li informacije kome se obratiti i što treba učiniti (prijavljivanje) u slučaju teškog incidenta?	DA/NE	DA/NE
	Smatrate li podršku koja se trenutačno pruža podnositeljima zahtjeva dovoljnom za sprječavanje teških incidenata?	DA/NE	DA/NE

6. standard: Izgradnja kapaciteta		PRIMLJENI ODGOVOR POLAZNO STANJE	PRIMLJENI ODGOVOR ZAVRŠNO STANJE
	Jeste li ove godine pohađali relevantan tečaj u području dobrobiti (npr. upravljanje stresom, briga o sebi/komunikacija itd.)?	DA/NE	DA/NE
	Jeste li upoznati s tečajevima za obnovu znanja?	DA/NE	DA/NE
	Je li način na koji je većina tečajeva organizirana dovoljno praktičan da ga se može primijeniti u svakodnevnim situacijama na poslu? (1 – uopće nije primjenjiv, 5 – itekako)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7. standard: Sigurnost i zaštita		PRIMLJENI ODGOVOR POLAZNO STANJE	PRIMLJENI ODGOVOR ZAVRŠNO STANJE
	Kako biste ocijenili svoj subjektivan osjećaj sigurnosti na sadašnjem radnom mjestu? (1 – potpuno nezadovoljavajući, 5 – vrlo zadovoljavajući)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Jeste li upoznati s hijerarhijama izvješćivanja u slučaju incidenta povezanog sa sigurnošću ili zaštitom?	DA/NE	DA/NE
8. standard: Praćenje i ocjenjivanje		PRIMLJENI ODGOVOR POLAZNO STANJE	PRIMLJENI ODGOVOR ZAVRŠNO STANJE
	Organizira li se redovito pružanje povratnih informacija u kojemu sudjeluju svi članovi osoblja radi pravovremenog otkrivanja potencijalne preopterećenosti članova osoblja?	DA/NE	DA/NE
	Slažete li se da se povratne informacije koje pružaju službenici na terenu o pitanjima koja se odnose na dobrobit osoblja dovoljno razmatraju? (1 – uopće se ne slažem, 5 – itekako se slažem)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Jeste li ikad sudjelovali u istraživanju, raspravama tematskih skupina ili nečem sličnom, odnosno je li neposredno nadređeni rukovoditelj od vas zatražio informacije o čimbenicima rizika za koje ste utvrdili da povećavaju razinu stresa kod vas i vaših kolega?	DA/NE/NE ZNAM	DA/NE/NE ZNAM
Opća zaključna pitanja		PRIMLJENI ODGOVOR POLAZNO STANJE	PRIMLJENI ODGOVOR ZAVRŠNO STANJE
Sudjeluje li osoblje i pruža li povratne informacije u postupku razvoja mjera povezanih s dobrobiti osoblja u vašem radnom okruženju?		DA/NE	DA/NE
Pitanje otvorenog tipa	Ako biste mogli promijeniti jednu stvar radi poboljšanja dobrobiti unutar svojeg sadašnjeg radnog okruženja, što bi to bilo?		
Pitanje samo kod istraživanja završnog stanja	Prema vašem mišljenju, jeste li primijetili veću predanost višeg rukovodstva osiguravanju dobrobiti osoblja od uvođenja ove teme? DA/NE – Ako je odgovor da, ukratko objasnite kako.		Objasnite:
Pitanje samo kod istraživanja završnog stanja	Smatrate li da je, otkako je nadležno tijelo koje vas zapošljava proaktivno odlučilo obrađivati pitanje dobrobiti osoblja na sustavniji način, to pozitivno utjecalo na vaš osobni svakodnevni rad ili na to kako doživljavate odlazak na posao? DA/NE – Ako je odgovor da, ukratko objasnite kako.		Objasnite:

3.3. PRAĆENJE NAPRETKA DOBROBITI OSOBLJA (ALAT 3.)

Treći je dvojak i obuhvaća i analizu napretka dobrobiti osoblja i upitnike za upotrebu pri praćenju napretka.

3.3.1. KONTROLNI POPIS ANALIZE NAPRETKA DOBROBITI OSOBLJA

Kontrolni popis analize napretka dobrobiti osoblja prikazan u tablici 3. primjer je kako službenici za praćenje i ocjenjivanje mogu pratiti napredak postignut tijekom određenog vremenskog okvira za svaki od osam standarda dobrobiti osoblja, uzimajući u obzir povezana mjerila kvalitete. U predloženom kontrolnom popisu koriste se oznake u bojama i neposredno prikazuje koji su standardi zadovoljeni (zeleno), koji su blizu ostvarenja (žuto) i na koje se još uvijek potrebno dodatno usredotočiti (crveno). Ovaj kontrolni popis omogućuje rukovoditeljima da odmah utvrde napredak postignut u odnosu na različite standarde i povezana mjerila kvalitete. Dok neka nadležna tijela zemalja EU+ mogu ciljati na svih osam standarda, druga se nadležna tijela mogu odlučiti usmjeriti na samo jedan ili dva, ovisno o tome koliko su standardi napredni ili nužni u tom kontekstu. Na kraju, ovaj alat ističe i područja koja se čine „nejasnima“ te omogućuje praćenje mogućih fluktuirajućih ostvarenja, na primjer jesu li ona u zelenom ostala zelena ili su fluktuacije zamjetne, odnosno jesu li se ostvarenja vratila u prethodnu „žutu“ ili „crvenu“ fazu nakon određenog vremena.

TABLICA 3. Kontrolni popis analize napretka dobrobiti osoblja

● A postignuto/provedeno, ● B djelomično postignuto/provedeno, ● C još nije postignuto/provedeno, ● D nije sigurno

STANDARD	OPIS	MJERILA KVALITETE	A	B	C	D
1.: Dokumentiranje i informiranje	<i>Nadležna tijela sastavljaju dokumentiranu strategiju o dobrobiti osoblja, koja se priopćuje putem relevantnih i dogovorenih kanala.</i>	Strategijom o dobrobiti osoblja utvrđuje se na koji je način dobrobit osoblja definirana te koje su mjere podrške osoblju na snazi.	●	●	●	●
		Uspostavljeni su standardni operativni postupci.	●	●	●	●
		Strategija o dobrobiti osoblja lako je pristupačna, konkretna i na jeziku koje cjelokupno osoblje može razumjeti.	●	●	●	●
		Osoblje se redovito informira o strategiji o dobrobiti osoblja, akcijskom planu i dostupnim mjerama dobrobiti osoblja te o načinu pristupa podršci.	●	●	●	●
2.: Procjena i pregled	<i>Nadležna tijela rukovoditeljima omogućuju stjecanje osnovnih vještina za procjenu i praćenje stanja u njihovim timovima u pogledu pitanja koja se odnose na dobrobit osoblja.</i>	Odjeli za ljudske resurse i rukovoditelji raspolažu vještinama za izradu jasnih opisa radnih mesta i relevantnih pitanja za razgovor u postupku odabira osoblja.	●	●	●	●
		Rukovoditelji su kvalificirani prepoznati osnovnu fiziološku i psihološku preopterećenost i potrebe članova svojih timova.	●	●	●	●
3.: Komunikacija	<i>Nadležna tijela promiču jasnu i holističku komunikaciju putem raznih dogovorenih platformi i kanala.</i>	Rukovoditelji i osoblje međusobno komuniciraju s poštovanjem, primjenjujući relevantne, istinite i transparentne komunikacijske vještine.	●	●	●	●
		Uspostavljena je struktura na temelju koje cjelokupno osoblje može sa svojim izravno nadređenim osobama komunicirati o profesionalnim zadatcima i dobroti.	●	●	●	●
4.: Prevencija	<i>Nadležna tijela osiguravaju održive preventivne mјere s ciljem promicanja i zaštite mentalnog zdravlja među svojim zaposlenicima.</i>	Osoblje i rukovoditelji imaju pristup različitim oblicima obuke radi utvrđivanja znakova stresa, suzbijanja stresa i općenito promicanja mentalnog zdravlja.	●	●	●	●
		Osoblje i rukovoditelji imaju pristup aktivnostima i uslugama za podršku (koje se pružaju unutar i/ili izvan organizacije).	●	●	●	●
		Osoblje i rukovoditelji imaju pristup aktivnostima za promicanje zdravlja.	●	●	●	●
5.: Odgovor na teške incidente	<i>Nadležna tijela pružaju specifičnu podršku osoblju koje je doživjelo težak incident.</i>	Imenovana je pouzdana i neovisna osoba (ili tim) unutar nadležnog tijela koja je završila obuku i na raspolaganju je radi savjetovanja nakon teških incidenata.	●	●	●	●
		Postoje jasne smjernice za rukovoditelje o dalnjim postupcima nakon teškog incidenta.	●	●	●	●
		Osoblje i rukovoditelji imaju informacije o tome kako zatražiti određenu podršku i kako je dobiti nakon teškog incidenta.	●	●	●	●

STANDARD	OPIS	MJERILA KVALITETE	A	B	C	D
6.: Izgradnja kapaciteta	<i>Nadležna tijela svojem osoblju osiguravaju sredstva za razvoj primjerenih vještina.</i>	Nadležna tijela provela su procjenu potrebe za obukom i sustavnu procjenu planova osposobljavanja kako bi osigurala kvalitetu, djelotvornu primjenu i prijenos tog znanja u svakodnevne radne aktivnosti.	●	○	●	●
		Nadležna tijela osigurala su razne specifične i standardne tečajeve.	●	○	●	●
		Nadležna tijela nude dodatno relevantno stručno usavršavanje kako bi osigurala prijenos potrebnog znanja.	●	○	●	●
7.: Sigurnost i zaštita	<i>Nadležna tijela primjenjuju i priopćavaju konkretne smjernice o zdravlju, sigurnosti i zaštiti na temelju analize rizika u različitim radnim okruženjima (uključujući i na terenu).</i>	Osoblje i rukovoditelji informirani su o hijerarhijama izvješćivanja koje treba koristiti u slučaju drugih nepredvidivih/sigurnosnih incidenata uz teške incidente.	●	○	●	●
		Osoblje i rukovoditelji primaju informacije o pristupu mjerama/ uputama vezanima za zdravlje, sigurnost i zaštitu.	●	○	●	●
		Nadležna tijela prate moguće rizike svakog radnog mjesta u kontinuiranom postupku upravljanja rizicima koji se razvija, uz sudjelovanje službenika na terenu s ciljem prilagodbe mjera zaštite/sigurnosti prema potrebi.	●	○	●	●
8.: Praćenje i ocjenjivanje	<i>Nadležna tijela prate i redovito procjenjuju učinkovitost uvedenih mjera za dobrobit osoblja te u njih uključuju stečena iskustva.</i>	Uspostavljena je metodologija praćenja i ocjenjivanja kako bi se ocijenila djelotvornost uvedenih mjera za dobrobit osoblja.	●	○	●	●
		Provode se redovite vježbe praćenja i ocjenjivanja koje uključuju upravljanje rizikom (²²) povezanim sa stresom.	●	○	●	●

3.3.2. UPITNICI ZA PRAĆENJE NAPRETKA DOBROBITI OSOBLJA

Upitnici o kvaliteti dobrobiti osoblja namijenjeni su rukovoditeljima, osoblju za ljudske resurse i službenicima na terenu, a moguće ih je i prilagoditi za unutarnje/vanjske stručnjake. Upitnici su alat za prikupljanje podataka o napretku provedbe standarda dobrobiti osoblja i ostvarivanja povezanih ciljeva. Prikupljeni podatci obrađuju se i analiziraju te mogu služiti za izradu kontrolnog popisa praćenja napretka predloženog u odjeljku 3.3.1. Predloženi upitnici koriste se kroz polustrukturirane razgovore s rukovoditeljima i osobljem.

(²²) Vidjeti Prilog 6. „Predložak za procjenu rizika“ za predložak za procjenu i objašnjenja ciklusa procjene rizika.

Upitnik o kvaliteti dobrobiti osoblja: rukovoditelji

NAZIV NADLEŽNOG TIJELA/ODJELA/TIMA KOJI SE OCJENJUJE:		
DATUM AKTIVNOSTI PRAĆENJA:		
IME(NA) OCJENJIVAČA:		
PRIMJERI PITANJA KOJA SE POSTAVLJAJU OSOBAMA KOJE SU IZVORI PODATAKA/SUGOVORNICIMA RADI BILJEŽENJA PREDLOŽENIH Mjerila KVALITETE I POVEZANIH POKAZATELJA		ODGOVOR OSOBA KOJE SU IZVORI PODATAKA (rukovoditelji, ljudski resursi, stručnjaci itd.)
1. standard: dokumentiranje i informiranje		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Imate li uspostavljen postupak procjene potreba koji se odnosi na razvoj politike za dobrobit osoblja? Navedite pojedinosti.	1. mjerilo kvalitete: Strategijom o dobrobiti osoblja utvrđuje se na koji je način dobrobit osoblja definirana te koje su mjerne podrške osoblju na snazi.	
Imate li dokument o politici za dobrobit osoblja? Navedite pojedinosti. Je li dokument o politici za dobrobit osoblja dostupan cjelokupnom osoblju?	2. mjerilo kvalitete: Uspostavljeni su standardni operativni postupci.	
Je li više rukovodstvo službeno odobrilo/podržalo taj dokument?	3. mjerilo kvalitete: Uspostavljeni su standardni operativni postupci.	
Je li politika za dobrobit osoblja povezana s akcijskim planom za dobrobit osoblja?	3. mjerilo kvalitete: Strategija o dobrobiti osoblja tako je pristupačna, konkretna i na jeziku koje cijelokupno osoblje može razumjeti.	
Je li proveden pregled/ažuriranje politike za dobrobit osoblja nakon njezine uspostave? Navedite pojedinosti.	4. mjerilo kvalitete: Osoblje se redovito informira o strategiji o dobrobiti osoblja, akcijskom planu i dostupnim mjerama dobrobiti osoblja te o načinu pristupa podršci.	
Kako nadležno tijelo koje vas zapošjava osigurava da je cijelokupno osoblje upoznato s mjerama koje su im na raspolaganju te s pristupom tim mjerama, primjerice putem standardnog operativnog postupka?		
Koje kanale informiranja koristite da biste obavijestili osoblje o aktivnostima za njihovu dobrobit (brošure, letci, plakati, informativni sastanci, drugo)?		
Uključuje li obuka novog člana osoblja informacije o dostupnim ponudama u pogledu dobrobiti osoblja?		
Ima li nadležno tijelo koje vas zapošjava e-adresu putem koje se članovi osoblja mogu obratiti odgovornim jedinicama i poslati upit u pogledu aktivnosti za dobrobit osoblja?		
2. standard: procjena i pregled		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Prema vašem mišljenju, jesu li opisi radnih mjeseta jasno definirani kako bi privukli odgovarajuće kandidate?	1. mjerilo kvalitete: Odjeli za ljudske resurse i rukovoditelji raspolažu vještinama za izradu jasnih opisa radnih mjeseta i relevantnih pitanja za razgovor u postupku odabira osoblja.	
Jesu li pitanja o upravljanju stresom i brizi o sebi dio postupka zapošljavanja?	2. mjerilo kvalitete: Rukovoditelji su kvalificirani prepoznati osnovnu fiziološku i psihološku preopterećenost i potrebe članova svojih timova.	
Organizirate li tečajeve za rukovoditelje i odjele za ljudske resurse radi stručnog pregleda/procjene članova osoblja u kontekstu dobrobiti (npr. kako utvrditi znakove stresa ili izgaranja na poslu)?		
Ako da, o kojim je vrstama tečajeva riječ, koliko sati za svaki tečaj, koliko sudionika izraženo kao udio u ukupnom broju rukovoditelja i osoblja za ljudske resurse?		
Jeste li ikad sudjelovali u istraživanju zadovoljstva osoblja radnim odnosom? Ako da, koliko se često održavaju?		

3. standard: komunikacija		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Je li osoblju i rukovoditeljima unutar nadležnog tijela osigurana obuka novih zaposlenika kojom su obuhvaćene (djelotvorne) komunikacijske vještine?	1. mjerilo kvalitete: Rukovoditelji i osoblje međusobno komuniciraju s poštovanjem, primjenjujući relevantne, istinite i transparentne komunikacijske vještine.	
Ako da, koliko je tečajeva provedeno u zadanim razdoblju i koliko je bilo sudionika (postotak novih zaposlenika)?	2. mjerilo kvalitete: Uspostavljena je struktura na temelju koje cijelokupno osoblje može sa svojim izravno nadređenim osobama komunicirati o profesionalnim zadatcima i dobrobiti.	
Imate li uspostavljene redovite sastanke u četiri oka o rezultatima i dobrobiti? Vode li se oni s tzv. „pregledom 360 °“ (što znači da određeni broj zaposlenika – više/niže/iste razine – daje povratne informacije)? Navedite pojedinosti.		
Jeste li uspostavili proceduru na temelju koje članovi osoblja mogu zatražiti pojedinačne sastanke s rukovoditeljima (prema potrebi i o temama kao što su dobrobit i/ili uspješnost)?		
Kako osiguravate da su povratne informacije o uspješnosti koje rukovoditelji daju osoblju redovite i konstruktivne?		
Provodite li s osobljem istraživanja povratnih informacija o rukovodstvu i komunikaciji?		
Ako da, jeste li unijeli ikakve promjene u svoju politiku komunikacije o dobrobiti osoblja na temelju rezultata istraživanja?		
4. standard: prevencija		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Nudi li se osoblju i vama kao rukovoditeljima, osoblju za ljudske resurse ili stručnjacima redovita obuka o načinu suzbijanja stresa i izgaranja na poslu, postavljanju granica itd.?	1. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji imaju pristup različitim oblicima obuke radi utvrđivanja znakova stresa, suzbijanja stresa i općenito promicanja mentalnog zdravlja.	
Koji je broj održanih tečajeva, broj zaposlenika koji su ga pohađali izražen kao udio cijelokupnog osoblja te broj rukovoditelja koji su ga pohađali izražen kao udio svih rukovoditelja?	2. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji imaju pristup aktivnostima i uslugama za podršku (koje se pružaju unutar i/ili izvan organizacije).	
Organizirate li tečajeve za obnovu znanja o istim temama? Ako da, koliko su puta održani, koliko ih je članova osoblja/rukovoditelja pohađalo izraženo kao udio cijelokupnog osoblja/rukovodstva?	3. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji imaju pristup aktivnostima za promicanje zdravlja.	
Možete li navesti aktivnosti intervencija/podrške s ciljem dobrobiti osoblja koje provodi vaše nadležno tijelo?		
Postoji li jedna ili više osoba za kontakt u nadležnom tijelu zadužena za brigu o osoblju koje treba pomoći (npr. imenovani tim za suzbijanje stresa, integrirani tim za odgovor na incidente, odbor za dobrobit osoblja, savjetnici za dobrobit osoblja)?		
Jesu li te usluge podrške dostupne i članovima osoblja upućenima u drugu državu članicu u obliku vanjske stručne podrške?		
Postoji li rodna ravnoteža među upućenim osobljem koje vodi te usluge?		
Ima li vaše nadležno tijelo standardni operativni postupak za pružanje podrške/aktivnosti? Je li taj standardni operativni postupak dostupan osoblju i putem kojih kanala?		

Što činite ako vidite kolegu koji je izložen velikom stresu? Na primjer, ako jedan član tima iznenada počinje raditi neobične greške u svom radu koje imaju negativan utjecaj na ukupnu uspješnost tima, kako reagirate na tu situaciju? Navedite pojedinosti.		
Postoji li popis unutarnjih/vanjskih stručnjaka kojima se može obratiti u slučaju potrebe dostupan cijelokupnom osoblju?		
Nude li se te usluge besplatno?		

5. standard: odgovor na teške incidente

Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Znate li tko je odgovoran za pružanje podrške u slučaju teškog incidenta (tim/pojedinci)? Koje su njihove uloge i odgovornosti?	1. mjerilo kvalitete: Imenovana je pouzdana i neovisna osoba (ili tim) unutar nadležnog tijela koja je završila obuku i na raspolaganju je radi savjetovanja nakon teških incidenata.	
Imate li uspostavljenu internu politiku ili standardni operativni postupak kojima se upravlja teškim incidentima i što znate o tome? Imate li pristup tom dokumentu i kojim kanalima?	2. mjerilo kvalitete: Postoje jasne smjernice za rukovoditelje o dalnjim postupcima nakon teškog incidenta.	
Jeste li se savjetovali s osobljem o tome što bi bilo najpotrebni/najkorisnije ako bi bilo pogodeno teškim incidentom?	3. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji imaju informacije o tome kako zatražiti određenu podršku i kako je dobiti nakon teškog incidenta.	
Kojim vrstama ponuda podrške osoblje može ostvariti pristup? Je li moguće osobe uputiti stručnjacima (npr. psihologima) ako je to potrebno?		
Smatrate li se spremnim riješiti težak incident ako nastupi?		
Znate li je li nastupio bilo kakav težak incident? Bilježi li nadležno tijelo takve incidente na sustavan način?		

6. standard: izgradnja kapaciteta

Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Provodite li procjenu potreba radi razvoja programa obuke te odlučivanja i uspostave tog programa u vašem nadležnom tijelu? Navedite pojedinosti.	1. mjerilo kvalitete: Nadležna tijela provela su procjenu potrebe za obukom i sustavnu procjenu planova osposobljavanja kako bi osigurala kvalitetu, djelotvornu primjenu i prijenos tog znanja u svakodnevne radne aktivnosti.	
Je li osoblje (rukovoditelji/službenici na terenu) ove godine pohađalo obuku o dobroti osoblja? Koje su teme bile obuhvaćene?	2. mjerilo kvalitete: Nadležna tijela osigurala su razne specifične i standardne tečajeve.	
Koliko je održano tečajeva/satova obuke? Koliko je sudionika (zaposlenika/rukovoditelja) izraženo kao udio ukupnog broja zaposlenika/rukovoditelja?	3. mjerilo kvalitete: Nadležna tijela nude dodatno relevantno stručno usavršavanje kako bi osigurala prijenos potrebnog znanja.	
Nudite li tečajeve za obnovu znanja? Ako da, o kojim temama? Koliko ih je? Koji je broj sudionika, izražen kao udio ukupnog broja zaposlenika/rukovoditelja?		
Pruža li vaše nadležno tijelo neke alternativne oblike osposobljavanja poput istorazinskih ili mrežnih tečajeva? Navedite pojedinosti.		
Provodi li se više obuke nego što je rukovoditeljima/osoblju potrebno? Objasnite što, zašto i kako takvo osposobljavanje treba izgledati.		
Imate li alate za ocjenjivanje programa obuke i/ili provodite li ocjenjivanja?		
Obavljate li povremenu reviziju i ažuriranje svojeg programa obuke? Navedite pojedinosti.		

7. standard: sigurnost i zaštita		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Imaju li rukovoditelji i osoblje dovoljno informacija o pristupu mjerama povezanim sa zdravljem, sigurnošću i zaštitom? Ako da, na koji način rukovoditelji/osoblje pribavljaju te informacije? Koji su kanali za dobivanje tih informacija ili njihovo prikupljanje?	1. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji informirani su o hijerarhijama izvješćivanja koje treba koristiti u slučaju drugih nepredvidivih/sigurnosnih incidenta uz teške incidente.	
Jeste li upoznati s hijerarhijama izvješćivanja u slučaju incidenta povezanog sa sigurnošću ili zaštitom? Navedite pojedinosti.	2. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji primaju informacije o pristupu mjerama/uputama vezanima za zdravlje, sigurnost i zaštitu.	
Provode li se redovito praćenje i procjena rizika na radnom mjestu? Jesu li u taj postupak uključeni službenici na terenu?	3. mjerilo kvalitete: Nadležna tijela prate moguće rizike svakog radnog mjesta u kontinuiranom postupku upravljanja rizicima koji se razvija, uz sudjelovanje službenika na terenu s ciljem prilagodbe mjera zaštite/sigurnosti prema potrebi.	
8. standard: praćenje i ocjenjivanje		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Imate li razvijenu metodologiju praćenja dobrobiti članova osoblja? Ako da, ažurirate li tu metodologiju (na primjer, na temelju godišnjih ciljeva dobrobiti osoblja)?	1. mjerilo kvalitete: Uspostavljena je metodologija praćenja i ocjenjivanja za procjenu učinkovitosti uvedenih mjera za dobrobit osoblja.	
Koje vrste aktivnosti praćenja provodite? Navedite pojedinosti (npr. istraživanje povratnih informacija koje pruža osoblje, praćenje provedbe aktivnosti).	2. mjerilo kvalitete: Provode se redovite vježbe praćenja i ocjenjivanja koje uključuju upravljanje rizikom povezanim sa stresom?	
Koriste li se konstruktivne i ključne povratne informacije za ažuriranje mjera za dobrobit osoblja i/ili politike za dobrobit osoblja?		
Organizira li se redovito pružanje povratnih informacija u kojemu sudjeluju svi članovi osoblja radi pravovremenog otkrivanja potencijalne preopterećenosti kod članova osoblja?		
Koje se vrste aktivnosti/mjera za dobrobit osoblja trenutačno provode? Navedite pojedinosti.		
Postoje li podatci o broju članova osoblja koji su redovito sudjelovali u tim aktivnostima ili koji provode te mjere?		

Hvala vam na suradnji!

Upitnik o dobrobiti osoblja: službenici na terenu u postupku azila i prihvata. Ovaj alat doprinosi procjeni kvalitete usluga koje pruža nadležno tijelo, a usmjerava se na povratne informacije primljene od službenika na terenu, uključujući upućene vanjske stručnjake.

NAZIV NADLEŽNOG TIJELA/ODJELA/TIMA KOJI SE OCJENJUJE:		
DATUM AKTIVNOSTI PRAĆENJA:		
IME(NA) OCJENJIVAČA:		
PRIMJERI PITANJA KOJA SE POSTAVLJAJU OSOBAMA KOJE SU IZVORI PODATAKA/SUGOVORNICIMA RADI BILJEŽENJA PREDLOŽENIH MJERILA KVALITETE I POVEZANIH POKAZATELJA		ODGOVOR OSOBA KOJE SU IZVORI PODATAKA (SLUŽBENICI NA TERENU)
1. standard: dokumentiranje i informiranje		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Jeste li ikad sudjelovali u istraživanju radi procjene potreba dobrobiti osoblja? Navedite pojedinosti.	1. mjerilo kvalitete: Strategijom o dobrobiti osoblja utvrđuje se na koji je način dobrobit osoblja definirana te koje su mjerile podrške osoblju na snazi.	
Ima li vaše nadležno tijelo dokument o politici za dobrobit osoblja? Imate li pristup tom dokumentu?	2. mjerilo kvalitete: Uspostavljeni su standardni operativni postupci.	
Jeste li upoznati s bilo kakvim ažuriranjem dokumenta o politici za dobrobit osoblja?	3. mjerilo kvalitete: Strategija dobrobiti osoblja lako je pristupačna, konkretna i na jeziku koje cijelokupno osoblje može razumjeti.	
Jeste li upoznati s mjerama dobrobiti osoblja koje su vam na raspolaganju i znate li na koji način možete pribaviti te informacije?	4. mjerilo kvalitete: Osoblje se redovito informira o strategiji o dobrobiti osoblja, akcijskom planu i dostupnim mjerama dobrobiti osoblja te o načinu pristupa podršci.	
Imate li pristup brošurama, letcima, plakatima itd. kojima se oglašavaju dostupne aktivnosti za dobrobit osoblja? U kojem su obliku dostupni? Jesu li ti korisni u tim formatima?		
Jeste li prisustvovali informativnim sastancima o dostupnim mjerama dobrobiti osoblja? Navedite pojedinosti.		
Znate li za posebnu adresu ili člana osoblja kojemu možete uputiti upite i zahtjeve povezane s dobrobiti osoblja?		
2. standard: procjena i pregled		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Je li vam tijekom odabira ili obuke novih zaposlenika tko postavio pitanja o vještinama upravljanja stresom i aktivnostima brige o sebi?	1. mjerilo kvalitete: Odjeli za ljudske resurse i rukovoditelji raspolažu vještinama za izradu jasnih opisa radnih mjesta i relevantnih pitanja za razgovor u postupku odabira osoblja.	
Jeste li bili pozvani sudjelovati u istraživanju povratnih informacija o dobrobiti osoblja? Navedite pojedinosti.	2. mjerilo kvalitete: Rukovoditelji su kvalificirani prepoznati osnovnu fiziološku i psihološku preopterećenost i potrebe članova svojih timova.	
Jeste li sudjelovali u razgovoru uz fizičku prisutnost ili tematskoj skupini gdje su zatražene povratne informacije o kvaliteti dobrobiti osoblja?		
Jesu li od vas zatražene povratne informacije dobivene od svih zaposlenika o rezultatima vaših rukovoditelja ili kolega? Ako da, u kojem obliku?		

3. standard: komunikacija		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Jeste li pohađali obuku za nove zaposlenike kad ste se pridružili nadležnom tijelu kako biste se upoznali s radom, timovima, zadatcima, logistikom itd.?	1. mjerilo kvalitete: Rukovoditelji i osoblje međusobno komuniciraju s poštovanjem, primjenjujući relevantne, istinite i transparentne komunikacijske vještine.	
Sudjelujete li u sastancima u četiri oka o postignutim rezultatima i dobrobiti s vašim neposredno nadređenim rukovoditeljem? Ako da, koliko često imate takve sastanke?	2. mjerilo kvalitete: Uspostavljena je struktura na temelju koje cjelokupno osoblje može sa svojim izravno nadređenim osobama komunicirati o profesionalnim zadatcima i dobrobiti.	
Jeste li podnosili zahtjeve za pojedinačne sastanke o uspješnosti i dobrobiti? Ako da, je li vaš rukovoditelj odgovorio na te zahtjeve?		
Jesu li povratne informacije koje vama neposredno nadređeni rukovoditelj daje u pogledu vaših rezultata konstruktivne i korisne?		
Jeste li sudjelovali u istraživanju povratnih informacija o upravljanju i komuniciranju s ciljem procjene učinkovitosti i transparentnosti komunikacije o dobrobiti osoblja?		
Znate li za popis unutarnjih/vanjskih stručnjaka dostupnih i pristupačnih cjelokupnom osoblju koje im se može obratiti u slučaju potrebe (psiholozi itd.)?		
4. standard: prevencija		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Jeste li pohađali obuku za promicanje mentalnog zdravlja u vezi sa suzbijanjem stresa i izgaranjem na poslu, postavljanjem granica itd.?	1. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji imaju pristup različitim oblicima obuke radi utvrđivanja znakova stresa, suzbijanja stresa i općenito promicanja mentalnog zdravlja.	
Jeste li već pohađali tečaj za obnovu znanja o mentalnom zdravlju? Ako da, koju vrstu obuke i zašto ste baš vi odabrali za sudjelovanje u njoj?	2. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji imaju pristup aktivnostima i uslugama za podršku (koje se pružaju unutar i/ili izvan organizacije).	
Možete li navesti neke od aktivnosti za dobrobit osoblja koje je uvelo vaše nadležno tijelo?	3. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji imaju pristup aktivnostima za promicanje zdravlja.	
Postoji li jedna ili više osoba za kontakt u nadležnom tijelu zadužena za brigu o osoblju koje treba pomoći (npr. imenovani tim za suzbijanje stresa, integrirani tim za odgovor na incidente, odbor za dobrobit osoblja, savjetnici za dobrobit osoblja)?		
Postoji li rodna ravnoteža među upućenim osobljem koje vodi te usluge?		
[Namijenjeno stručnjacima na terenu] Osjećate li se dovoljno pripremljenima za rad na terenu i imate li pristup mjerama za dobrobit osoblja dok ste na terenu?		
Jeste li upoznati sa standardnim operativnim postupkom o pružanju podrške/aktivnostima u svojem nadležnom tijelu? Na koji vam je način dostupan standardni operativni postupak?		
Što činite ako vidite kolegu koji je izložen velikom stresu? Na primjer, ako jedan član tima iznenada počinje raditi neobične greške u svom radu koje imaju negativan utjecaj na ukupnu uspješnost tima, kako reagirate na tu situaciju? Navedite pojedinosti.		
Postoji li popis unutarnjih/vanjskih stručnjaka kojima se može obratiti u slučaju potrebe koji je dostupan cjelokupnom osoblju?		
Nude li se te usluge besplatno?		

5. standard: odgovor na teške incidente		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Imate li uspostavljenu internu politiku ili standardni operativni postupak kojima se upravlja teškim incidentima i što znate o tome?	1. mjerilo kvalitete: Imenovana je pouzdana i neovisna osoba (ili tim) unutar nadležnog tijela koja je završila obuku i na raspolaganju je radi savjetovanja nakon teških incidenata.	
Na koji vam je način standardni operativni postupak objašnjen i predstavljen? Mislite li da ga dovoljno dobro razumijete?	2. mjerilo kvalitete: Postoje jasne smjernice za rukovoditelje o dalnjim postupcima nakon teškog incidenta.	
Je li vas tko pitao o tome što bi vam bilo najpotrebnije/najkorisnije ako biste bili izloženi teškom incidentu?	3. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji imaju informacije o tome kako zatražiti određenu podršku i kako je dobiti nakon teškog incidenta.	
Znate li što trebate učiniti (prilikom prijave incidenta) u slučaju teškog incidenta i kto to treba učiniti?		
Imate li informaciju kome se obratiti u slučaju teškog incidenta?		
Koji su vam oblici podrške na raspolaganju? Je li moguće osobe uputiti (vanjskim) stručnjacima (npr. psiholozima) ako je to potrebno?		
Smatraste li se spremnim riješiti težak incident ako nastupi i imate li za to odgovarajuću podršku?		
6. standard: izgradnja kapaciteta		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Jeste li pohađali neku obuku o dobrobiti osoblja? Koje su teme bile obuhvaćene? Koliko ste različitim tečajevima pohađali?	1. mjerilo kvalitete: Nadležna tijela provela su procjenu potrebe za obukom i sustavnu procjenu planova ospozobljavanja kako bi osigurala kvalitetu, djelotvornu primjenu i prijenos tog znanja u svakodnevne radne aktivnosti.	
Nudi li se osoblju redovita obuka o načinu suzbijanja stresa i izgaranja na poslu, postavljanju granica itd.?	2. mjerilo kvalitete: Nadležna tijela osigurala su razne specifične i standardne tečajeve.	
Jeste li već pohađali tečaj za obnovu znanja? Ako da, o kojim temama?	3. mjerilo kvalitete: Nadležna tijela nude dodatno relevantno stručno usavršavanje kako bi osigurala prijenos potrebnog znanja.	
Treba li, prema vašem mišljenju, osoblju dodatna obuka u ovom području? Ako da, navedite pojedinosti.		
Je li vam ponuđena i jeste li pohađali alternativne vrste obuke poput istorazinskih ili mrežnih tečajeva?		
Jeste li pozvani sudjelovati u istraživanju kojim se procjenjuje program obuke u vašoj organizaciji?		

7. standard: sigurnost i zaštita		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Mislite li da imate dovoljno informacija o pristupu mjerama povezanim sa zdravljem, sigurnošću i zaštitom? Ako da, kako pribavljate te informacije?	1. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji informirani su o hijerarhijama izvješćivanja koje treba koristiti u slučaju drugih nepredvidivih/sigurnosnih incidenta uz teške incidente.	
Jeste li upoznati s hijerarhijama izvješćivanja u slučaju incidenta povezanog sa sigurnošću ili zaštitom?	2. mjerilo kvalitete: Osoblje i rukovoditelji primaju informacije o pristupu mjerama/uputama vezanim za zdravlje, sigurnost i zaštitu.	
Znate li odvija li se redovito praćenje i procjena rizika na vašem radnom mjestu? Ako da, jeste li vi ili službenici na terenu uključeni u taj postupak?	3. mjerilo kvalitete:	
Smatraju li se povratne informacije koje pružate vi odnosno službenici na terenu dovoljnima?	Nadležna tijela prate moguće rizike svakog radnog mjesta u kontinuiranom postupku upravljanja rizicima koji se razvija, uz sudjelovanje službenika na terenu s ciljem prilagodbe mjera zaštite/sigurnosti prema potrebi.	
8. standard: praćenje i ocjenjivanje		
Pitanja	Predložena mjerila kvalitete	Napomene
Biste li rekli da su ključne povratne informacije koje je primilo osoblje integrirane u ažurirane aktivnosti i politike za dobrobit osoblja?	1. mjerilo kvalitete: Uspostavljena je metodologija praćenja i ocjenjivanja za procjenu učinkovitosti uvedenih mjera za dobrobit osoblja.	
Koje se vrste aktivnosti za dobrobit osoblja trenutačno provode? Navedite pojedinosti.	2. mjerilo kvalitete: Provode se redovite vježbe praćenja i ocjenjivanja koje uključuju upravljanje rizikom povezanim sa stresom?	
Jesu li od vas zatražene povratne informacije o tome koliko su, prema vašem mišljenju, aktivnosti za dobrobit osoblja korisne? Navedite pojedinosti.		
Imate li pristup izvješćima o kretanjima dobrobiti osoblja izrađenima na temelju praćenja i ocjenjivanja?		

Hvala vam na suradnji!



4. IZVJEŠĆA O PRAĆENJU I OCJENJIVANJU

Kako je navedeno, rezultate aktivnosti praćenje treba analizirati, organizirati, obraditi i dokumentirati. Sažeta izvješća treba podijeliti s osobama za kontakt u nadležnom tijelu radi daljnog prosljeđivanja višem rukovodstvu ili rukovoditeljima i njihovu osoblju.

Rezultate treba pravovremeno koristiti kao izvor informacija za potencijalno dodatno prilagođavanje uspostavljenih mjera ako je to potrebno. Za to je potrebno imati utvrđenu nadležnu osobu odnosno tim koji provode daljnje aktivnosti na temelju preporuka i rezultata navedenih u izvješću. Treba istaknuti nove utvrđene dobre prakse i integrirati ih kad god je to moguće i kad god se smatraju korisnima.

Službenik za praćenje i ocjenjivanje koji izrađuje izvješće treba imati sljedeće ključne elemente⁽²³⁾ na umu:

- sadržaj;
- izvršni sažetak s nekim naglascima/ključnim rezultatima;
- uvod;
- osnovne informacije i kontekst;
- metodologiju korištenu za praćenje/ocjenjivanje;
- predstavljanje rezultata – ocjenjivanje rezultata provodi se u korelaciji s određenim kriterijima (relevantnost, učinkovitost, djelotvornost, utjecaj, dodana vrijednost) koji su jasno povezani sa strategijom o dobrobiti osoblja i povezanim mjerama;
- rezultate u pogledu rodne zastupljenosti i raznolikosti;
- zaključke i preporuke;
- stečena iskustva i dobre prakse;
- daljnje korake.

Prilozi:

- broj osoba i funkcija koje su kontaktirane tijekom procjene;
- katalog pitanja/drugi korišteni alati;
- pregledana izvješća (ako je primjenjivo).

⁽²³⁾ Prilagođeno na temelju: Ured Ujedinjenih naroda za droge i kriminal, *Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation*, Beč, 2017., str. 42.

PRILOZI



PRILOG 1. DEFINICIJE

U ovom se vodiču **dobrobit osoblja** (²⁴) koristi kao krovni pojam koji upućuje na politike i mjere usmjerene na dobrobit zaposlenika i u fizičkom i u emocionalnom smislu. Dobrobit osoblja povezana je s održavanjem zdravlja i sigurnosti u svakom aspektu povezanom s radom. S tim ciljem poslodavci provode ocjenjivanje **rizika** kojima osoblje može biti izloženo u radnom okruženju i uspostavljaju preventivne i zaštitne mjere kao što je osiguranje da se svakom članu osoblja pruže potrebne zdravstvene i sigurnosne **informacije i obuka**.

Dobrobit (²⁵) na poslu tumači se kao fizičko zdravlje te moralno i društveno ispunjenje, a ne puka odsutnost nesreća i profesionalnih bolesti. Pozitivni aspekti dobrobiti na poslu uključuju prihvatanje samih sebe, autonomnost, entuzijazam, stručno usavršavanje, svrhovitost, pozitivne odnose s drugima i osobni rast (²⁶).

Stres (²⁷) se definira kao dinamička interakcija između pojedinca i njegova okruženja. Prisutnost stresa često se utvrđuje na temelju postojanja problematične osobe, uklapanja u okruženje i emocionalnih reakcija na kojima se takva interakcija temelji.

Stres povezan s radom (²⁸) javlja se kad pritisak uslijed zahtjevnosti radnog mjeseta i drugi uzročnici stresa povezani s poslom postanu prekomjerni i dugotrajni u odnosu na percipirane resurse, sposobnosti i vještine s kojima se osoba suočava.

Postoji razlika između koncepata **stresa povezanog s radom i izazova na radu** (²⁹). Izazovi na radnom mjestu osobu mogu psihološki i fizički osnažiti te je potaknuti na učenje novih vještina. Osjećaj da radno mjesto predstavlja izazov važan je dio razvoja i održavanja psihološki zdravog radnog okruženja. S druge strane, osjećaj izloženosti jakom stresu uključuje negativno psihološko stanje s kognitivnim i emocionalnim komponentama koje utječu na [zdravlje kako pojedinca tako i organizacije](#).

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

(²⁴) Your Europe, „[Zdravlje i sigurnost na radu](#)”, 2020.

(²⁵) EU-OSHA, „[Work-life balance – managing the interface between family and working life](#)”, OSHwiki, 2015. U širem je smislu dobrobit rezultat zadovoljenja važnih osobnih potreba i ostvarivanja postavljenih životnih ciljeva i planova. Dobrobit uključuje pozitivno ocjenjivanje vlastitog života, uključujući pozitivne emocije, angažman, zadovoljstvo i smisao.

(²⁶) „[Growth and transformation](#)”, u *Practice: The EAVOP Practitioners E-Journal*, br. 12, 2020., str. 17. Premda su sreća i osjećaj dobrobiti na radu dijelom povezani s osobnim dohotkom, postoje i drugi čimbenici koji im doprinose. U određenom trenutku razina sreće i životnog zadovoljstva više se ne može povezati s razinom dohotka.

(²⁷) Cox, T., Griffiths, A. J. i Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Ured za publikacije Europskih zajednica, Luxembourg, 2000.

(²⁸) Hassard, J. i Cox, T., „[Work-related stress: nature and management](#)”, OSHwiki, 2015.

(²⁹) Cox, T., Griffiths, A. J. i Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Ured za publikacije Europskih zajednica, Luxembourg, 2000.

Zamor suosjećanja ⁽³⁰⁾ odnosi se na promjene u sposobnosti pojedinca da osjeti empatiju prema osobama s kojima radi, kolegama ili članovima obitelji. Službenik na terenu može patiti od zamora suosjećanja zbog višegodišnje izloženosti traumatičnim pričama podnositelja zahtjeva, koje se službeniku mogu početi doimati jednakima i više ne dovode do reakcije.

Izgaranje na poslu (*burnout*) ⁽³¹⁾ opisuje psihološki odgovor osobe na kronične uzročnike stresa pri radu. Premda se ne smatra zdravstvenim problemom, može utjecati na **zdravstveno stanje** pojedinca i potencijalno zahtjeva liječničku pomoć. Izgaranje na poslu također se opisuje i kao kriza u odnosu na posao.

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

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

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

Neizravnu traumu ⁽³²⁾ moguće je definirati kao „posljedicu brige za druge“. Neizravnu traumu opisuje se i kao intenzivnu reakciju i doživljaj simptoma traume kod osoba koje su izložene tuđim traumatičnim iskustvima. Ona često pogađa službenike koji rade s podnositeljima zahtjeva u kontekstu azila. Neizravna je trauma kumulativna i stanje je koje se razvija tijekom vremena. Opisuje promjenu pogleda na svijet određene osobe. Osobama koje doživljavaju neizravnu traumu postaje teško odrediti granice u odnosu na podnositelje zahtjeva s kojima rade. Postaje teško prestati raditi na kraju radnog dana, što može dovesti i do gubitka smisla i nade.

Psihološki rizici ⁽³³⁾ odnose se na vjerojatnost da će psihosocijalne opasnosti povezane s radom imati negativan utjecaj na zdravlje i sigurnost osoblja zbog njihovih **percepcija i iskustava**. Psihosocijalne opasnosti odnose se na aspekte organizacije i upravljanja radom

⁽³⁰⁾ Vlack, T. V., „Tools to reduce vicarious trauma/secondary trauma and compassion fatigue“, Tend Academy, 2017.

⁽³¹⁾ EU-OSHA, „Understanding and preventing worker burnout“, OSHwiki, 2013. Svjetska zdravstvena organizacija izgaranje na poslu smatra profesionalnim fenomenom: „Izgaranje na poslu sindrom je koji se smatra posljedicom kroničnog stresa na radnom mjestu kojim se ne upravlja na uspiješan način“, Svjetska zdravstvena organizacija, „Burn-out an „occupational phenomenon“: International Classification of Diseases“, 2019.

⁽³²⁾ Vidjeti i informacije koje je podijelio Headington Institute: Pearlman, L. A. i McKay, L., *Vicarious trauma: what can managers do?* Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

⁽³³⁾ EU-OSHA, „Managing psychological risks: drivers and barriers“, OSHwiki, 2017.

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

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života ⁽³⁴⁾ uključuje zadovoljstvo i uspješno obavljanje radnih zadataka, s minimalnim preklapanjem uloga u poslovnoj i privatnoj domeni. Za postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života treba razmotriti tri osnovne, međusobno povezane komponente koje su: (1) „vremenska ravnoteža”, koja se odnosi na posvećivanje jednakе količine vremena radu i aktivnostima izvan radnog mjesta, (2) „ravnoteža uključenosti”, koja se odnosi na jednakе razine psihološke uključenosti u radne i obiteljske (privatne) uloge, i (3) „ravnoteža zadovoljstva”, koja se odnosi na jednakе razine zadovoljstva u radnim i obiteljskim (privatnim) ulogama.

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

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

Službenici na terenu mogu biti:

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

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

⁽³⁴⁾ EU-OSHA, „Work-life balance – managing the interface between family and working life”, OSHwiki, 2015.

PRILOG 2. MJERE ZA DOBROBIT OSOBLJA

MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETNANA MJERA	UPUĆIVANJE U TRODJELOVOM VODIČU	UPUĆIVANJE NA STANDARDE	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST	CILJNA SKUPINA	KRAJ RADNOG ODNOŠA/POVRATAK S TERENA					
						RUKOVODITELJ	RUKOVODITELJ	RUKOVODITELJ	RUKOVODITELJ	RUKOVODITELJ	RUKOVODITELJ
Općenita podrška											
Potvrda o nekažnjavaњu	Potvrda o nekažnjavaњu službeni je dokument izdan na temelju provjere koju provodi policija ili državna agencija u kojoj se navodi postoje li u kaznenoj evidenciji podaci o dotičnoj osobi. Podaci iz kaznene evidencije mogu uključivati podatke o uhićenjima i moguće kaznene postupke.		SWS 4: prevencija SWS 7: sigurnost i zaštita		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Postupak zapošljavanja	Osiguravanje da je dobrobit osoblja razmotrena već tijekom faze razgovora. Bodovne tablice za razgovor za posao obuhvaćaju ovu temu, uključujući upućivanje na druge relevantne dokumente politike o ljudskim resursima (kodeks ponašanja, politika protiv (seksualnog) uznemiravanja itd.).		SWS 2: procjena i pregled	1. dio: Standardi i politika Prilog 6. "Predložak bodovne tablice za razgovor za posao"	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Liječnički i psihološki pregled	Cilj strukovne, zdravstvene i psihološke skrbi jest očuvati zdravlje zaposlenika i poboljšati zaštitu zdravlja na radnom mjestu. Pružanjem zdravstvene skrbi na radnom mjestu poslodavac može potvrditi da vodi računa o dobrobiti svojih zaposlenika.		SWS 4: prevencija SWS 7: sigurnost i zaštita		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Praktične informacije i pripreme za put	Dogovor u sklopu radnog odnosa prije odlaska na teren o pojedinostima o putovanju, osiguranju, rezervacijama, sastancima, hierarhiji izvješćivanja u određenoj zemlji/na službenom putu itd.		SWS 7: sigurnost i zaštita		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETKA MJERA	UPIJUĆIVA- NJA STANDAR- DE	UPIJUĆIVANJE U TRODJE- NOM VODI- ČU	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST	CILJNA SKUPINA	POVRATAK S TERENA/ KRJAJ RADNOG ODNOSA/			
						RUKOVODITELJ	UNUTARNIJI/ ADMINISTRACIJA/ LUDSKI RESURSI/	SLUŽBENICI NA TERENU	TEREN
Općenita podrška									
Tečajevi jezika	Tečajevi jezika osobiju pomažu da razvije veće samopouzdanje i da maksimalno iskoristi svoje vještine. Tečajevi obnove znanja jezika osobiju pomažu da razvije veće samopouzdanje i da maksimalno iskoristi svoje vještine.			SWS 3: komunikacija SWS 6: izgradnja kapaciteta		✓	✓	✓	✓
Tehnička obuka, tehnički sustavi i oprema	Pristup IT opremi (prijenosno računalo, pametni telefon, ručni radiotelefoni itd.), uključujući i za rad u inozemstvu. Upotreba relevantne uredske opreme da se savladaju vještine korištenja pišaćima, kopirnim uređajima, projektorima, audiovizualnom opremom, drugim dostupnim tehnologijama, komunikacijskim uređajima/napravama, opremom za prvu pomoć itd. Upotreba internih komunikacijskih platformi organizacije. IT softver relevantan za osobije uključeno u postupak azila.		SWS 3: komunikacija SWS 6: izgradnja kapaciteta SWS 7: sigurnost i zaštita	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Poglavlje 6. „Intervencije za izgradnju kapaciteta“		✓	✓	✓	✓
Korporativni sport	Organiziranjem korporativnih sportskih manifestacija organizacije doprinose zdravlju i dobrobiti te utječu na angaziranost, poslovnu kulturu i zadzavanje osobija.			SWS 4: prevencija		✓	✓	✓	✓

MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETNA MJERA	UPUĆIVANJE NA STANDARDE	UPUĆIVANJE U TRODIJELNOM VODIČU	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST		CILJNA SKUPINA	POVRATAK S TERENA
				RUKOVODITELJ	RUKOVODITELJ LUDSKIH REŠURSI/ADMINSISTRACIJA		
Kontrolni popis projvere teških incidenta	U slučaju teškog incidenta treba postojati jasan i jednostavan pristup smjernicama o dalnjem postupanju, kome incident treba prijaviti i koji se mjeru mogu primijeniti. Preporučuje se da se projveri im a li osoblje na odlasku potrebu za dodatnom podrškom zbog posljedica proživljenog teškog incidenta.	SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente SWS 7: sigurnost i zaštita	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 3.3.1. „Upravljanje teškim incidentom“ Prilog 8. „Kontrolni popis projvere teških incidenta“ Prilog 9. „Pružanje unutarnje podrške u slučaju teških incidenta“ Prilog 10. „Predložak prijave teškog incidenta“ Prilog 11. „Alat za razmatranje nakon teškog incidenta“	✓	✓	✓	✓
Jačanje zajedništva tima	Važno je novim članovima tima izraziti dobrodošlicu i integrirati ih u postojeće timove na odgovarajući način. Važno je i na odgovarajući način podržati članove tima na odlasku kad predaju dužnosti kolegama koji ostaju u timu kako bi se omogućilo prenošenje stečenih iskustava i pružanje povratnih informacija. Mjere za izgradnju tima različite su i mogu obuhvaćati zajedničke doživljaje, izlete, vježbanje zadataka, druge vježbe iigranje uloga, čime se jača lojalnost, povjerenje i motivacija.	SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 3.2. „Jačanje zajedništva tima“ Prilog 7. „Aktivnosti izgrađnje tima po fazama“	✓	✓	✓	✓

MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETNA MJERA	UPUĆIVANJE NA STANDARDE	UPUĆIVANJE U TRODIJELNOM VODIČU	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST	CLJINA SKUPINA	KONTINUIRANA PODRŠKA/ KRAJ RADNOG ODNOŠA/ POVERATAK S TERENA	
Intervencija podrške							
Polustrukturirani razgovori	Ključni su strukturirani, institucionalizirani, redoviti razgovori između rukovoditelja i osoblja kako bi se otkrili nedostaci, rizici i slično, koji trebaju početi tijekom obuke novog osoblja ili prije odlaska na teren.	SWS 2: procjena i pregled SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 8: praćenje i ocjenjivanje	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 2.2. „Polustrukturirani sastanci u četiri oka“ Prilog 3. „Polustrukturirani razgovori ili saстanci u četiri oka“	✓	✓	✓	✓
Intervizija	Podrška koju pružaju kolege na istoj razini kako bi se pronašlo rješenje za konkretnan problem.	SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 3.1. „Intervizija“ Prilog 6. „Metode interviziјe“	✓	✓	✓	✓
Psihološka pomoć	Individualna podrška vanjskog (ili internog) psihologa u sklopu kontinuirane podrške, prije odlaska na teren ili nakon povratka s terena.	SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 4.2. „Individualno psihološko savjetovanje“	✓	✓	✓	✓
Nadzor obuke	Skupno savjetovanje/razmjena mišljenja iskusnih instruktora radi analize stecenih iskustava.	SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 4.3. „Nadzor obuke“	✓	✓	✓	✓
Posredovanje	Strukturirano savjetovanje koje vodi posrednik s ciljem rješavanja sukoba.	SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 4.4. „Posredovanje“	✓	✓	✓	✓

MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETNA MIJERA	UPUĆIVANJE NA STANDARDE	UPUĆIVANJE U TRODIJELNOM VODIČU	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST		CIJENA SKUPINA	KONTINUIRANA PODRŠKA
				RUKOVODITELJ	RUKOVODITELJ		
POSTUPAK PRIJE ZAPOSLJAVANJA/ OBUKA NOVIH ZAPOSELNIKA/ TEREN	SLUŽBENICI NA TERENU	UNUTRAŠNJI/ VANJSKI STRUCNJAK	POSTUPAK PRIJE ZAPOSLJAVANJA/ OBUKA NOVIH ZAPOSELNIKA/ TEREN	POSTUPAK PRIJE ZAPOSLJAVANJA/ OBUKA NOVIH ZAPOSELNIKA/ TEREN	RUKOVODITELJ	✓	✓
KRAJ RADNOG ODNOSSA/ POVRAĆAJ S TERENA	SLUŽBENICI NA TERENU	UNUTRAŠNJI/ VANJSKI STRUCNJAK	KONTINUIRANA PODRŠKA	KONTINUIRANA PODRŠKA	RUKOVODITELJ	✓	✓

MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETNA MJERA	UPUĆIVANJE NA STANDARDE	UPUĆIVANJE U TRODIJELNOM VODIČU	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST		TEREN	POVRAĆAK S TERENA
				RUKOVODITELJ	SLUŽBENICI NA TERENU		
Aktivnosti brige o sebi							
Strategije uzmaka	Smjernice za strategije i vježbe za samostalnu primjenu tijekom stresnih i teških situacija	SWS 4: preventija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Poglavlje 5. „Briga o sebi“ Prilog 12. „Postavljanje granica i tehničke uzemljenja nakon teškog incidenta“	✓	✓	✓	✓
Tehnike uzemljenja	Vježbe opuštanja za smirivanje u stresnom okruženju	SWS 4: preventija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Poglavlje 5. „Briga o sebi“ Prilog 12. „Postavljanje granica i tehničke uzemljenja nakon teškog incidenta“	✓	✓	✓	✓
Test izgaranja na poslu	Test samoprocjene na raspolaganju osoblju (otvoreni kod)	SWS 4: preventija SWS 5: odgovor na teške incidente	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Odjeljak 2.5. „Samoprocjena: test izgaranja na poslu“ Prilog 5. „Samoprocjena: test izgaranja na poslu“	✓	✓	✓	✓

MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETNA OBUKA	UPUĆIVANJE NA STANDARDE	UPUĆIVANJE U TRODIJELNOM VODIČU	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST	CILJNA SKUPINA	POVRATAK S TERENA	
						KRAJ RADNOG ODNOŠA/	
						KONTINUIRANA PODRŠKA	
						ODLASKA NA TEREN	
						ZAPOSELJENIKA/OBUKA PRIGE	
						OBUKA NOVIH	
						ZAPUSTLJAVANJA/POSTUPAK	
						DDABIRAJA	
						POSTUPAK PRIGE	
						ZAPUSTLJAVANJA/POSTUPAK	
						UNUTARNIJI/ADMINSKI RESURSI/	
						UNUTARSKI STROUČNJAK	
						RUKOVODITELJ	
						SLUŽBENICI NA TERENU	
						KONTINUIRANA PODRŠKA	
						POVRATAK S TERENA	
						KRAJ RADNOG ODNOŠA/	

MJERE	OPĆI OPIS/KONKRETNIA OBUKA	UPUĆIVANJE NA STANDARDE	UPUĆIVANJE U TRODIJELNOM VODIČU	STRANKA KOJA POKREĆE/PROVODI AKTIVNOST		CILJNA SKUPINA	POVRATAK S TERENA
				RUKOVODITELJ	SLUŽBENICI NA TERENU		
Izgradnja kapaciteta	Tečajevi (za obnovu znanja) o zaštiti/ sigurnosti	Tečaj prve pomoći Brifing i obuka o sigurnosti (za rad na terenu) Upute o protupožarnoj zaštiti	SWS 3: komunikacija SWS 4: prevencija SWS 6: izgradnja kapaciteta SWS 7: sigurnost i zaštita Sigurnost na radu, sigurno ponašanje, kultura sigurnosti i sigurnosni krug Politike o suzbijanju prijevara, suzbijanju korupcije i drugih povezanih praksi (npr. seksualno uzneniranje, iskorištanje i zlostavljanje)	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Poglavlje 6. „Intervencije za izgradnju kapaciteta“ Odjeljak 6.2. „Izgradnja kapaciteta usmjerena na dobrobit osoblja“ Prilog 14. „Primjer programa obuke usmjerene na dobrobit osoblja“	✓	✓	✓
	Tečajevi (novi i kao obnova znanja) u području mekih vještina/ mekanizama za suočavanje sa stresom	Upravljanje stresom Upravljanje sukobima Tehnike komuniciranja Razvoj svijesti o različitim kulturama Upravljanje teškim incidentima Jačanje zajedništva tima Upravljanje i vodstvo u kontekstu azila	SWS 3: komunikacija SWS 5: odgovor na teške incidente SWS 6: izgradnja kapaciteta	II. dio: Komplet alata za dobrobit osoblja Poglavlje 6. „Intervencije za izgradnju kapaciteta“ Odjeljak 6.2. „Izgradnja kapaciteta usmjerena na dobrobit osoblja“ Prilog 14. „Primjer programa obuke usmjerene na dobrobit osoblja“	✓	✓	✓

PRILOG 3. PREDLOŽAK OPISA ZADATAKA SLUŽBENIKA ZA PRAĆENJE I OCJENJVANJE

Naziv uloge: koordinator/službenik za praćenje i ocjenjivanje

Tijelo: ...

Lokacija/radno mjesto: ...

Rang (ako je primjenjivo): ...

Vrsta radnog mesta (privremeno/dugoročno): ...

Svrha uloge:

Koordinator/službenik za praćenje i ocjenjivanje ... vodi pripremu, provedbu i upravljanje okvirom aktivnosti praćenja, ocjenjivanja, odgovornosti i učenja (svih i/ili onih povezanih s dobrobiti osoblja) u nadležnom tijelu. Osim toga, koordinator/službenik za praćenje i ocjenjivanje pruža podršku rukovoditeljima i osoblju za ljudske resurse u redovitom praćenju mjera povezanih s dobrobiti osoblja. Upotreba ažuriranih i prikupljenih dokaza i učenje imaju ključnu ulogu pri odlučivanju, odgovornosti i kontinuiranom unaprjeđenju rada nadležnog tijela.

Struktura prijavljivanja

Rad koordinatora/službenika za praćenje i ocjenjivanje ... za ... nadležno tijelo vodi ...

Nadređena osoba: ...

Osoblje kojoj je ovaj službenik izravno nadležan (ako je primjenjivo): ...

Ključna područja odgovornosti:

- Oblikuje i provodi okvir za praćenje i ocjenjivanje za ... odjele, uključujući mjere povezane s dobrobiti osoblja.
- Vodi provedbu aktivnosti praćenja i ocjenjivanja i određuje/ažurira minimalne standarde svih relevantnih aktivnosti.
- Na temelju ocjenjivanja i učenja, doprinosi dalnjem razvoju ... uključujući strategiju o dobrobiti osoblja.
- Podržava i provodi povremene procjene u suradnji s ... timom i izrađuje akcijske planove u dogovoru s ...
- Uspostavlja planove praćenja i ocjenjivanja u skladu sa standardima dobrobiti osoblja i preuzima vodeću ulogu u provedbi praćenja i ocjenjivanja akcijskog plana (i proračuna) za dobrobit osoblja. Uključuje razvijanje alata za prikupljanje podataka o kvaliteti, pohranu podataka i mehanizama za provjeru valjanosti.
- Ako je potrebno, pruža osoblju i/ili partnerima potrebnu obuku te podršku i nadzor na radnom mjestu u pogledu upotrebe relevantnih alata za praćenje i ocjenjivanje.
- Vodi pravovremeno objedinjavanje, analizu, sintezu i kvalitetno unutarnje i vanjsko izvješćivanje.

- Provodi redovite posjete lokacijama na terenu radi pružanja podrške postupcima praćenja i ocjenjivanja.

Kodeks ponašanja

Službenik na toj funkciji u potpunosti mora razumjeti odredbe Kodeksa ponašanja nadležnog tijela i politika koje ga nadopunjaju (npr. politike o borbi protiv (seksualnog) uznemiravanja) i postupati u skladu s pravilima te politike, kao i osigurati da se načinom rada niti jedan član osoblja ili podnositelj zahtjeva za međunarodnu zaštitu ne izlaže riziku.

Vještine i postupanje uključuju:

- prihvatanje odgovornosti za donošenje odluka, učinkovito upravljanje resursima, postupanje kao primjer ostalima i primjerno u skladu s utvrđenim vrijednostima,
- ambicioznost i preuzimanje odgovornosti za osobni stručni razvoj,
- pristupačnost i spremnost saslušati zaposlenike,
- njegovanje raznolikosti, prihvatanje gledišta svojih kolega, osjetljivost na kulturološke razlike,
- razvijanje i poticanje relevantnih rješenja,
- iskrenost i transparentnost,
- predanost ... vrijednostima.

Kvalifikacije i iskustvo uključuju:

- predanost i razumijevanje u odnosu na ... rad,
- iskustvo rada u okruženju aktivnih sustava praćenja i ocjenjivanja,
- iskustvo planiranja, praćenja i ocjenjivanja kao i pregleda u vezi s ... uključujući dobrobit osoblja,
- razumijevanje inicijativa planiranja, praćenja, ocjenjivanja i odgovornosti u području azila i prihvata koje je moguće dokumentirati,
- dobre organizacijske vještine,
- iskustvo u izgradnji kapaciteta,
- izražene međuljudske i organizacijske vještine i sposobnost rada pod pritiskom,
- dokazane analitičke vještine i vještine rješavanja problema,
- izvrsne vještine usmenog i pisanih izražavanja na ... jeziku,
- izražene vještine rada na računalu, posebno u programima Microsoft Excel i Word,
- sposobnost i spremnost putovanja u ... (ako je primjenjivo).

Poželjno

...

Datum izdavanja:

PRILOG 4. SASTANCI ZA PRIKUPLJANJE POVRATNIH INFORMACIJA

Stručnjak za ljudske resurse treba održati sastanak radi razgovora o prethodnim događajima sa sudionicima i moderatorom s ciljem bilježenja povratnih informacija, univerzalnih tema, opće atmosfere na sastanku, iznenađujućih komentara i osobnih opažanja koje vrijedi zapisati. Informacije je najbolje razvrstati prema odgovorima na pitanja za raspravu odnosno dominantnim temama ili pitanjima. Stručnjak za ljudske resurse treba izvući ukupne zaključke kojima se pružaju odgovori na pitanja za raspravu i, ako je primjeren, dati preporuke u pogledu dalnjih aktivnosti.

Stručnjak za ljudske resurse potom treba pripremiti izvršni sažetak ciljeva, ključne rezultate i preporuke, te rezultate na primjeren način proslijediti nadređenim rukovoditeljima i zaposlenicima koji su sudjelovali u raspravi. Sudionike treba obavijestiti kako će se informacije koristiti, a stručnjak za ljudske resurse treba ponuditi daljnja izvješća ili sažetke kako bi obavijestio zaposlenike da su poduzete aktivnosti za poboljšanje dobrobiti osoblja. Rezultate je potom moguće anonimno podijeliti s rukovodstvom za utvrđivanje dalnjih koraka.

PRIPREMA RASPRAVE TEMATSKE SKUPINE ZA PRIKUPLJANJE POVRATNIH INFORMACIJA

Kontrolni popis: Rasprava tematske skupine⁽³⁵⁾

I. Osmišljavanje rasprave tematske skupine
Definirajte svrhu.
Pripremite popis ključnih pitanja.
Zatražite etičko odobrenje.
Identificirajte i angažirajte sudionike.
Osigurajte ravnomjeran sastav (npr. u pogledu spola, dobi, jezika).
Odlučite koliko ćete sudionika angažirati.
Angažirajte moderatora i pomoćnika (za vođenje bilješki).
Donesite odluku o broju tematskih skupina.
Odredite prikladno mjesto.
Osigurajte da je lokacija pristupačna i primjerene veličine.
Pripremite materijale (oznake s imenima, obrasce za privolu, popis za registraciju sudionika, opremu za snimanje).

⁽³⁵⁾ Radi konteksta vidjeti Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. i Mukherjee, N., „The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation”, *Methods in Ecology and Evolution*, vol. 9, br. 1, str. 20–32., 2017.

II. Prikupljanje podataka
Pripremite se za sastanak.
Upoznajte se s dinamikom skupine, scenarijem i rasporedom sjedenja.
Vodite sastanak.
Predstavite sudionike (ime svakog člana skupine, pitanja povjerljivosti, osnovna pravila).
Vodite raspravu (razmatrajte, promišljajte, napravite pauzu, zabilježite i osvrnite se na raspravu).
Pratite pitanja i provedite daljnje aktivnosti po temama.
Napišite sve odgovore uz pitanja u određenom formatu (pomoćnik vodi bilješke).
Donesite zaključak.
III. Analiza
Analizirajte sadržaj.
Utvrđite ključne teme.
Napravite popis ili rangirajte informacije.
Analizirajte sadržaj.
Analizirajte raspravu.
Donesite odluku o tome kojoj ćete ciljnoj skupini iznijeti rezultate.
Pružite povratne informacije rukovoditeljima.
Organizirajte sljedeće točke djelovanja.

PRILOG 5. PREDLOŽAK STRATEGIJE O DOBROBITI OSOBLJA

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

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

Predgovor: Podrška višeg rukovodstva

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

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

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

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

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

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

— **Temeljne vrijednosti:** Integriraju se opće temeljne vrijednosti nadležnog tijela i osoblja, na primjer:

- integritet
- profesionalnost
- kreativnost
- timski rad
- uključivost
- poštovanje i dostojanstvo.

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

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

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

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

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

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

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

Praćenje i ocjenjivanje: Praćenje i ocjenjivanje te uspostavljeni alati za njihovu provedbu sastavni su dio strategije. Osigurava redovitu procjenu njezine provedbe, relevantnost strategije u odnosu na potrebe osoblja i potrebne izmjene.

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

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

PRILOG 6. PREDLOŽAK ZA PROCJENU RIZIKA

Rizici općenito mogu biti unutarnji ili vanjski. Obično je lakše smanjiti utjecaj unutarnjih rizika, poput nedostatka osoblja ili nedovoljnog broja tečajeva. Teže je ili nemoguće odgovoriti na vanjske rizike, poput iznenadnog velikog broja pristiglih podnositelja zahtjeva za međunarodnu zaštitu ili javnozdravstvene pandemije. U procjeni i unutarnjih i vanjskih rizika može se primijeniti slična logika u smislu pristupa, no ona ovisi o uspostavljenim alatima za procjenu unutarnjeg i lokalnog rizika. U nastavku je jednostavan primjer dokumentacije i logike koju treba primjenjivati pri usmjeravanju na unutarnje rizike.

Unutarnji rizici: Prvi stupac navodi potencijalne čimbenike rizika koje su utvrdili službenici na terenu i više rukovodstvo. Od svih relevantnih članova tima treba redovito tražiti da pruže povratne informacije o rizicima i potrebama u nastajanju. U drugom stupcu navodi se razina rizika kao **visoki (H)**, **srednji (M)** ili **niski (L)** rizik. U trećem stupcu nalaze se prijedlozi aktivnosti kojima se taj rizik može ublažiti. Četvrti stupac sadrži objašnjenje tko je odgovoran za daljnje djelovanje u sklopu tih aktivnosti kako bi se osiguralo ublažavanje rizika, dok se u petom stupcu određuju relevantni rokovi.

UNUTARNJI RIZICI				
UTVRĐENI ČIMBENICI RIZIKA	RAZINA RIZIKA	KONTROLE ZA SVOĐENJE RIZIKA NA MINIMUM	TKO JE ODGOVORAN?	KADA TREBA PROVODITI AKTIVNOSTI ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA?
Osoblje ne zna što se od njih očekuje u pogledu teških/sigurnosnih incidenta.	M	Službenici ljudskih resursa i službenici za sigurnost i zaštitu (uz podršku rukovoditelja) objašnjavaju cijelokupnom osoblju uspostavljene politike, alate i načine prijavljivanja. Kanali korišteni za informiranje o takvim politikama razlikuju se ovisno o potrebama/pristupu osoblja koje treba informirati (putem interneta, na sastancima uz fizičku prisutnost itd.) Politike te (elektronički i tiskani) letci stavljaju se na raspolaganje cijelokupnom osoblju. Osoblju koje je izrazilo poseban interes za pitanja dobrobiti osoblja i upravljanje određenim teškim incidentima osigurava se potrebna obuka. Osoblje koje je prošlo obuku potiče se na volontiranje u funkciji osoba za kontakt u vezi s teškim incidentima i upravljanjem njima.	Odjel za ljudske resurse i odjel za sigurnost i zaštitu uz podršku višeg rukovodstva	Tijekom obuke novih zaposlenika cjelokupno se osoblje upoznaje sa standardnim operativnim postupcima za upravljanje teškim incidentima. Tijekom rada na terenu osoblje je uključeno u tečajeve za obnovu znanja o upravljanju teškim incidentima. Ažuriranja standardnih operativnih postupaka (ili druge mjere) kontinuirano se priopćavaju.

UNUTARNJI RIZICI				
UTVRĐENI ČIMBENICI RIZIKA	RAZINA RIZIKA	KONTROLE ZA SVOĐENJE RIZIKA NA MINIMUM	TKO JE ODGOVORAN?	KADA TREBA PROVODITI AKTIVNOSTI ZA UBLAŽAVANJE RIZIKA?
Službenici na terenu redovito su uključeni u <i>ad hoc</i> aktivnosti izvan radnog vremena zbog velikog priljeva podnositelja zahtjeva.	H	Neposredno nadređeni rukovoditelji uspostavljaju jasan raspored rotacija kako bi se svim članovima osoblja omogućilo korištenje pauze, slobodnih vikenda i godišnjeg odmora u skladu s nacionalnim postupkom i ugovorom. U suradnji s odjelom za ljudske resurse razvijen je jasan protokol o načinu odmora i oporavka (npr. uvođenje ciklusa za odmor i oporavak tijekom razdoblja velikog priljeva podnositelja zahtjeva). Izrađen je popis stručnjaka za pružanje podrške članovima središnjeg tima i njihovih dužnosti tijekom razdoblja velikog priljeva podnositelja zahtjeva.	Odjeli za ljudske resurse u suradnji s višim rukovoditeljima	Rasporedi rotacija ažuriraju se u okviru redovitog planiranja za nepredvidive situacije (rukovoditelji/odjel za ljudske resurse). Politika ljudskih resursa o odmoru i oporavku te druge pogodnosti priopćavaju se tijekom obuke novog osoblja . Podatci za kontakt/podatci o dostupnosti stručnjaka na internim rasporedima redovito se ažuriraju (odjel za ljudske resurse).

Ocenjivanje rizika s kojima se članovi osoblja redovito suočavaju korištenjem polustrukturiranih razgovora ili rasprava tematske skupine pomaže da se izbjegnu i spriječe ozbiljni problemi s kojima se osoblje dugoročno suočava. Stoga se preporučuje redovito kontaktirati osoblje i prikupljati informacije.

KONTAKT S EU-OM

Osobno

U cijeloj Europskoj uniji postoje stotine informacijskih centara *Europe Direct*. Adresu najbližeg centra možete pronaći na: https://europa.eu/european-union/contact_hr

Telefonom ili e-poštom

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

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

TRAŽENJE INFORMACIJA O EU-U

Na internetu

Informacije o Europskoj uniji na svim službenim jezicima EU-a dostupne su na internetskim stranicama Europa: https://europa.eu/european-union/index_hr

Publikacije EU-a

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

Zakonodavstvo EU-a i povezani dokumenti

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

Otvoreni podatci iz EU-a

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



Ured za publikacije
Europske unije