



Prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinis vadovas

III dalis.
Stebėseną ir vertinimas

EASO praktinių gairių serija

2021 m. rugsėjo mėn.



Prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinis vadovas

III dalis. Stebėseną ir vertinimas

EASO praktinių gairių serija

2021 m. rugsėjo mėn.

Atsakomybės apribojimas

Šio vertimo kokybės nepatikrino kompetentingos nacionalinės institucijos. Jei manote, kad vertimas neatitinka nacionalinio lygmens terminologijos, prašome kreiptis į [EUAA](#).



Rankraštis parengtas 2022 m. rugpjūčio mėn.

Nei Europos prieglobsčio paramos biuras (EASO), nei joks EASO vardu veikiantis asmuo nėra atsakingas už tai, kaip naudojama šiame leidinyje pateikta informacija.

Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-587-7	doi:10.2847/257	BZ-02-21-924-LT-C
PDF	ISBN 978-92-9487-555-6	doi:10.2847/392	BZ-02-21-924-LT-N

© Europos prieglobsčio paramos biuras, 2021.

Leidžiama atgaminti nurodžius šaltinį. Naudoti ar atgaminti nuotraukas ir kitą medžiagą, kurių autorių teisės nepriklauso EASO, galima tik gavus autorių teisių turėtojų leidimą.

PADĖKA

Europos prieglobsčio paramos biuro (EASO) prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinis vadovas parengtas kvalifikuotų ir darbščių ekspertų, kuriuos EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklo nacionaliniai informacijos centrai paskyrė dalyvauti darbuotojų gerovės darbo grupėje, dėka. Prisidėjo ekspertai iš Belgijos (Federalinė prieglobsčio prašytojų priėmimo agentūra), Vokietijos (Federalinis migracijos ir pabėgėlių biuras), Graikijos (Danijos pabėgėlių taryba), Nyderlandų (Centrinė prieglobsčio prašytojų priėmimo agentūra) ir Rumunijos (Vidaus reikalų ministerija).

EASO pažeidžiamumo grupė taip pat norėtų padėkoti už paramą, gautą iš EASO operacijose dirbančių darbuotojų, taip pat psichologų, remiančių EASO operacijas Graikijoje.

Norėtume padėkoti Jungtinių Tautų vyriausiojo pabėgėlių reikalų komisaro biurui ir Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūrai – abi institucijos sudarė šio vadovo informacinę grupę ir pateikė naudingos ir konstruktyvios informacijos tobulinant pirminį projektą.

Taip pat labai dėkojame EASO konsultacinio forumo nariams, pateikusiems atsiliepimų, ir EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklo nariams už pasidalijimą įžvalgomis.

APIE VADOVĄ

Kodėl šis vadovas buvo parengtas? Europos prieglobsčio paramos biuro (EASO) misija – remti Europos Sąjungos valstybes nares ir asocijuotąsias šalis (toliau – ES ir asocijuotosios šalys), be kita ko, rengiant bendrus mokymus, taikant bendrus kokybės standartus ir teikiant bendrą informaciją apie kilmės šalį. Siekdamas bendro tikslo – padėti ES ir asocijuotosioms šalims siekti bendrų standartų ir aukštos kokybės procesų bendroje Europos prieglobsčio sistemoje – EASO rengia bendras praktines priemones ir gaires.

Šis darbuotojų gerovės vadovas parengtas EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklo prašymu. Pripažįstama, kad darbas prieglobsčio ir priėmimo srityje daro neigiamą poveikį bendrai vadovų ir jų grupių savijautai. Institucijos nurodė, kad reikia gairių, kaip geriausiai įtraukti darbuotojų gerovės priemones į vykdomą veiklą ir teikiamą paramą.

Kaip buvo parengtas šis vadovas? Šį vadovą pradėta rengti nuo ES ir asocijuotųjų šalių informacijos rinkimo, siekiant išsiaiškinti prieglobsčio ir priėmimo srityje dirbančių pirminės grandies pareigūnų poreikius ir suprasti esamą gerąją patirtį, kuria galima remtis. Šis vadovas parengtas remiantis informacijos rinkimo rezultatais. Valstybių narių ekspertai padėjo rengti turinį, o rengimo procesą koordinavo EASO. Prieš baigiant rengti vadovą vyko tikslinės konsultacijos su darbuotojų gerovės srities ekspertais, jį peržiūrėjo EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklas.

Kas turėtų naudotis šiuo vadovu? Šis vadovas pirmiausia skirtas prieglobsčio ir priėmimo institucijų vadovams. Visgi kai kurios šio vadovo dalys yra naudingos žmogiškųjų išteklių skyriams, pirminės grandies pareigūnams, vidaus ir išorės specialistams bei pilietinės visuomenės organizacijoms.

Kaip naudotis šiuo vadovu? Šį vadovą sudaro trys savarankiškos, tačiau viena kitą papildančios dalys. **I dalyje „Standartai ir politika“** dėmesys sutelkiamas į tai, kaip valdžios institucijos turi parengti darbuotojų gerovės strategiją, jei ji dar nėra parengta; šiuo tikslu joje pateikti siūlomi standartai ir rodikliai. **II dalyje „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“** išsamiai aprašomos visos praktinės priemonės, pripažintos gera patirtimi ir jau įgyvendintos kai kuriose ES ir asocijuotosiose šalyse. **III dalyje „Stebėseną ir vertinimą“** numatytas stebėsenos ir vertinimo mechanizmas, padedantis valdžios institucijoms naudotis priemonėmis, leidžiančiomis paprastai stebėti įgyvendinamų priemonių pažangą. Šiomis gairėmis siekiama papildyti, o ne pakeisti ES ir asocijuotųjų šalių valdžios institucijų vietos politiką ir strategijas, skirtas darbuotojų gerovei.

Kaip šis vadovas yra susijęs su nacionalinės teisės aktais ir praktika? Tai neįpareigojanti konvergencijos priemonė, kuri nėra teisiškai privaloma. Vadove atsispindi geroji patirtis, kuria dalijasi ES ir asocijuotosios šalys bei jų ekspertai ir kuri buvo paversta standartais, kuriais valdžios institucijos gali vadovautis sprendžiamos darbuotojų gerovės klausimus.

Susisiekite su mumis. Jei turite klausimų ar grįžtamosios informacijos apie šį dokumentą, kreipkitės į EASO pažeidžiamumo grupę el. paštu vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

TURINYS

Padėka	3
Apie vadovą	4
Santrumpos	6
BENDROJI informacija	7
1. ĮVADAS	10
1.1. Pagrindinė šio praktinio vadovo tikslinė grupė	13
1.2. Kaip naudotis šiuo praktiniu vadovu?	14
2. DARBUOTOJŲ GEROVĖS STEBĖSENA IR VERTINIMAS	18
2.1. Programos valdymas ir rezultatais pagrįsta stebėseną	21
2.2. Rodiklių nustatymo aspektai	24
2.3. Darbuotojų gerovės stebėsenos standartai ir rodikliai	25
2.4. Pradinių ir galutinių reikšmių tyrimai ir tikslinės reikšmės	30
3. DARBUOTOJŲ GEROVĖS KOKYBĖS STEBĖSENOS PAKETAS	32
3.1. Stebėtojams skirtas vadovas (1 priemonė)	34
3.2. Darbuotojų gerovės pradinių ir galutinių reikšmių tyrimas (2 priemonė)	36
3.3. Darbuotojų gerovės pažangos stebėseną (3 priemonė)	40
4. STEBĖSENOS IR VERTINIMO ATASKAITOS	52
PRIEDAI	54
1 PRIEDAS. PAGRINDINĖS SĄVOKOS	55
2 PRIEDAS. DARBUOTOJŲ GEROVĖS UŽTIKRINIMO PRIEMONĖS	58
3 PRIEDAS. STEBĖSENOS IR VERTINIMO PAREIGŪNO ĮGALIOJIMŲ FORMA	66
4 PRIEDAS. GRĮŽTAMOJO RYŠIO UŽSIĖMIMAI	68
5 PRIEDAS. DARBUOTOJŲ GEROVĖS STRATEGIJOS FORMA	70
6 PRIEDAS. RIZIKOS VERTINIMO FORMA	73

SANTRUMPOS

EASO	Europos prieglobsčio paramos biuras
ES	Europos Sąjunga
ES ir asocijuotosios šalys	Europos Sąjungos valstybės narės ir asocijuotosios šalys
EU-OSHA	Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra
KK	kokybės kriterijus
PT	pokyčių teorija
SVP	standartinė veiklos procedūra
TGD	tikslinės grupės diskusija
ŽI	žmogiškieji ištekliai

BENDROJI INFORMACIJA

Šia tema atlikti moksliniai tyrimai ⁽¹⁾ ir surengti Europos prieglobsčio paramos biuro (EASO) susitikimai su šios srities darbuotojais rodo, kad humanitarinės pagalbos ir prieglobsčio srityse dirbantys specialistai dažniau kenčia nuo depresijos, nerimo ar perdegimo nei kitų sričių darbuotojai. Buvo nurodytos tokios priežastys: darbas yra ypač sunkus dėl išteklių trūkumo, populiacijos, su kuria jie dirba, kančių ir darbo nesaugumo, o visa tai gali neigiamai paveikti jų savijautą. 2019 m. pradžioje EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklo nacionaliniai informacijos centrai paprašė EASO per metinį EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklo susitikimą pasidalyti gerosios patirties pavyzdžiais iš visos Europos, susijusiais su rūpinimusi savimi ir darbuotojų gerove. Pirmiausia EASO išplatino apklausą visų Europos Sąjungos valstybių narių ir asocijuotųjų šalių (ES ir asocijuotųjų šalių) nacionaliniams informacijos centrams, kurie yra EASO priėmimo ir prieglobsčio procesų tinklų ir EASO pažeidžiamumo ekspertų tinklo nariai. Apklausos tikslas – daugiau sužinoti apie valdžios institucijų ir pilietinės visuomenės organizacijų pastangas darbuotojų gerovės srityje. 2019 m. gruodžio mėn. buvo parengta ir trims EASO tinklams perduota šiuo metu taikomos praktikos bei respondentų nustatytų poreikių ir spragų ataskaita ⁽²⁾.

Viena iš pagrindinių išvadų, padarytų renkant informaciją, buvo ta, kad nesuvaldyti nuolatiniai su darbu susiję stresą sukeltantys veiksniai gali lemti darbuotojų elgesio pokyčius, paveikti jų įsitikinimų sistemą ir emocinę būseną bei turėti įtakos jų fizinei savijautai. Tai ypač akivaizdu kalbant apie tai, kaip darbuotojai jaučiasi patirdami ilgalaikį stresą. Kaip nurodė 2019 m. EASO pradėtoje apklausoje dalyvavę respondentai, dėl ilgalaikio streso dažniau svyruoja nuotaika, jaučiamas pyktis ir trūksta motyvacijos dirbti.

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

(2) Apklausoje dalyvavo iš viso 23 šalys, tarp jų 21 ES valstybė narė. Informacija taip pat gauta iš Norvegijos ir Serbijos. Dalyvavo iš viso 89 asmenys. Pirminės grandies pareigūnai kaip pagrindinius stresą sukeliančius veiksnius nurodė kasdienį susidūrimą su traumuojančiu turiniu, didelį darbo krūvį ir mažą atlyginimą. Vadovai kaip pagrindines streso priežastis, be kita ko, įvardijo aukštą biurokratijos lygį, struktūros darbe trūkumą ir nesaugumą darbe. Rezultatai rodo, kad dalyviai pastebėjo, jog pasikeitė jų savijauta, elgesys ir veiksmai tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime.

Apskritai apklausa atskleidė, kad siekiant *užkirsti kelią* darbuotojų blogos sveikatos (fizinės ir psichikos) *rizikai*, darbo aplinkoje reikia tobulinti šias sritis:

- vyresniosios vadovybės įsipareigojimą ir supratimą apie *pareigų rūpintis* ir nuolatinės paramos darbuotojams teikimo svarbą visą komandiruotės ir (arba) darbo ciklą;
- prieš įdarbinant vykdomos veiklos stiprinimą (pvz., visų darbuotojų *medicininį* ir *psichologinį patikrinimą*);
- *galimybę gauti* aiškią informaciją apie *politiką* ir *veiklą*, susijusią su darbuotojų gerove.

Galiausiai labai svarbu atkreipti dėmesį į spaudimą darbe, susijusį su tuo, kaip šiuo metu Europoje suvokiama **migracija**. Rezultatai rodo, kad vertinant ir sprendžiant vadovų ir pirminės grandies pareigūnų gerovės poreikius reikės atsižvelgti į dažnai neigiamus pasakojimus šia tema.

2020 m. EASO kartu su valstybių narių ekspertais iš **Belgijos, Vokietijos, Graikijos, Nyderlandų** ir **Rumunijos** parengė šį praktinį vadovą ir į jį įtraukė 2019 m. atlikto pradinio informacijos rinkimo rezultatus. Vadovą sudaro **trys atskiros dalys**, kurių tikslas – padėti prieglobsčio ir priėmimo institucijoms užtikrinti darbuotojų gerovę.



1. İVADAS

Šiame vadove daugiausia dėmesio skiriama darbui operatyvinio prieglobsčio srityje, kuris dėl savo pobūdžio reikalauja specifinės darbo aplinkos. Su prieglobsčiu susijusiose darbo vietose dirbantys darbuotojai (pavyzdžiui, bylas nagrinėjantys pareigūnai, darbo eigos vadovai, registracijos pareigūnai, priėmimo pareigūnai ir grupių vadovai) dažnai susiduria su įvairiomis sudėtingomis fizinėmis ir psichologinėmis sąlygomis. Šie iššūkiai gali apimti nuolatinį didelį darbo krūvį, dėl nuolatinių tarptautinės apsaugos prašytojų atvykimo skaičiaus pokyčių dažnai nenuspėjamą darbo aplinką, susidūrimą su traumą patyrusiais asmenimis ir kai kuriais atvejais išteklių trūkumą kasdienėms užduotims atlikti.

Šiame praktiniame vadove šiuos rizikos veiksniai galima suskirstyti į **dvi** pagrindines kategorijas ⁽³⁾:

- **Rizikos veiksniai**, darantys poveikį **pirminės grandies pareigūnams**, tiesiogiai dirbantiems su tarptautinės apsaugos prašytojais. Rizikos veiksniai potencialiai gali lemti netiesioginę traumą. Kaip pavyzdį galima paminėti bylas nagrinėjančius pareigūnus, kurie klausosi prašytojų pasakojimų apie traumuojančius išgyvenimus, ir priėmimo pareigūnus, kasdien dirbančius su traumuotiems asmenimis.
- **Streso veiksniai** ⁽⁴⁾, dėl kurių kyla rizika paveikti **visas grupes**. Streso veiksniai gali lemti perdegimą, nes ilgai trunkanti įtempta darbo aplinka gali paveikti darbuotojų – nuo pirminės grandies pareigūnų iki vadovų – savijautą.



Svarbu pažymėti, kad žmonės, dirbantys šį darbą, labai atsidadę padeda į Europą atvykstantiems asmenims, kuriems reikalinga tarptautinė apsauga. Jie kasdien ateina į darbą, nes darbas turi tikslą, ir džiaugiasi galėdami dirbti savo organizacijoje ir prieglobsčio bei migracijos srityje. Be to, daugelis jų mano, kad šis darbas, nepaisant jo sunkumo, yra labai naudingas.

Todėl šio praktinio vadovo tikslas – **padėti vadovams užkirsti kelią** darbuotojų, dirbančių prieglobsčio srityje, **įtampai, ją mažinti ir su ja kovoti**. Profesinė įtampa ir su ja susijusi rizika sveikatai (fizinė ir psichologinė) yra dažna situacija, su kuria susiduria visos organizacijos. Profesinę įtampą dažnai lemia **negebėjimas susidoroti su stresu ir spaudimu** darbo vietoje. Ji gali pakenkti ir atskiriems darbuotojams, ir visai organizacijai ⁽⁵⁾.

Kartu paramos ir supratimo kultūros sukūrimas organizacijoje ar institucijoje turės teigiamą poveikį subjektyviam atskirų darbuotojų gerovės jausmui ir jų darbo efektyvumui ⁽⁶⁾.

(3) Šiame praktiniame vadove neskiriama dėmesio su darbo aplinka susijusiai saugos ir saugumo rizikai, pavyzdžiui, nelaimingiems atsitikimams ir kitoms netyčinėms apsaugos problemoms, kylančioms dėl nepakankamo biuro struktūrų, tarnybinių transporto priemonių ar pan. planavimo ar priežiūros.

(4) Taip pat žr. Leka, S., Griffiths, A., ir Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“, *Work Organisation and Stress*, Pasaulio sveikatos organizacija, Ženeva, 2004 m., p. 10: „Stresą darbe galima veiksmingai valdyti taikant rizikos valdymo metodą, kaip tai sėkmingai daroma sprendžiant kitas svarbias sveikatos ir saugos problemas. Taikant rizikos valdymo metodą, įvertinama galima darbo aplinkos rizika, dėl kurios tam tikri esami pavojai gali pakenkti darbuotojams. Pavojus – tai įvykis arba situacija, galinti sukelti žalą. Žala reiškia fizinį ar psichologinį sveikatos pablogėjimą. Streso priežastys yra pavojai, susiję su darbo planavimu ir valdymu bei darbo sąlygomis, ir tokius pavojus galima valdyti bei jų poveikį kontroliuoti taip pat kaip ir kitus pavojus.“

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

(6) Taip pat žr. tyrimą, kurį atliko Hart, P. M., ir Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research“, *Australian Psychologist*, 38 tomas, Nr. 2, 2003 m., p. 118–127.

Šis požiūris, kuriuo daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų **profesinės įtampos prevencijai**, dar vadinamas **trauma pagrįsta priežiūra (TPP) darbo vietoje**, ypač organizacijose, kurios rūpinasi traumuotiems asmenims. Tai tam tikru mastu daro ir Europos prieglobsčio ir priėmimo institucijos. **Trauma pagrįsta priežiūra** paprastai apima organizacijos darbuotojų priežiūrą, rūpinimosi savimi valdymą, grupės paramą ir asmeninį rūpinimąsi savimi. Visais šiais veiksmais siekiama užkirsti kelią darbuotojų perdegimui ir antriniam traumavimui, kartu didinant užuojautą, pasitenkinimą ir antrinį atsparumą. Šios temos aptariamos šiame trejopame praktiniame vadove.

EASO prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinį vadovą sudaro trys tarpusavyje susijusios dalys, kurios papildo viena kitą, kad būtų pasiektas ilgalaikis poveikis darbuotojų savijautai. Atsižvelgiant į prieglobsčio ar priėmimo institucijos poreikius, visas tris vadovo dalis galima naudoti kartu kaip visumą, jas tarpusavyje derinant arba kaip atskiras priemones. Vadove siūlomas holistinis trejopas požiūris į darbuotojų gerovę. Jame daug dėmesio skiriama standartų nustatymui ir politikos kūrimui (I dalis), praktinių priemonių parinkimui ir įgyvendinimui (II dalis) bei stebėsenos ir vertinimo mechanizmų taikymui (III dalis), siekiant užtikrinti, kad darbuotojų gerovės politika visada atitiktų darbuotojų poreikius. Intervencinės priemonės rengiamos dalyvaujamoju būdu ir įvertinus poreikius bei riziką.

1 PAV. Holistinis požiūris į darbuotojų gerovę



I dalyje „Standartai ir politika“ siūlomi **aštuoni standartai**, kuriais būtų vadovaujama formuojant, įgyvendinant ir vertinant darbuotojų gerovės politiką ES ir asocijuotųjų šalių prieglobsčio ir priėmimo darbo aplinkoje. Šie standartai susieti su kokybės kriterijais (KK), rodikliais ir siūloma veikla, kurią valdžios institucijos turi taikyti siekdamas racionalizuoti darbuotojų gerovę savo departamentuose. Pateikiamos rekomendacijos, kaip suformuluoti darbuotojų gerovės strategiją, kuria remiantis būtų rengiama ir įgyvendinama darbuotojų gerovės politika, užtikrinanti darbuotojų gerovę. **Pagrindinė** I dalies **tikslinė grupė** yra **vadovybė ir žmogiškųjų išteklių (ŽI) skyriai**.

II dalyje „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ siūlomos įvairios socialinių emocinių įgūdžių ugdymo praktinės priemonės, pratybos ir pasiūlymai. Jie skirti vadovams ir pirminės grandies pareigūnams, taip pat vidaus ir išorės specialistams, kad būtų laikomasi I dalyje pristatytų darbuotojų gerovės standartų. Rekomenduojamų priemonių, pratybų ir gebėjimų stiprinimo veiklos, įskaitant rūpinimosi savimi veiklą, sąrašas nėra baigtinis, jame pateikiama geroji patirtis, kuria dalijasi valstybių narių ekspertai. **Pagrindinė** II dalies **tikslinė grupė** yra **visi prieglobsčio ir priėmimo srityje dirbantys darbuotojai**: vadovybė ir žmogiškųjų išteklių skyrių darbuotojai, už kritinių incidentų valdymą atsakingos grupės ir darbuotojai, dalyvaujantys stiprinant vidaus gebėjimus. Į šią grupę taip pat įeina specialistai, padedantys užtikrinti prieglobsčio ir priėmimo institucijų grupių darbuotojų gerovę.

III dalyje „Stebėseną ir vertinimą“ rekomenduojama imtis priemonių, kad būtų galima įvertinti, ar įdiegtos priemonės daro teigiamą poveikį darbuotojų gerovei ir kaip ją gerina. **Pagrindinė** III dalies **tikslinė grupė** yra **darbuotojai, kurie prieglobsčio ir priėmimo institucijoje daugiausia dėmesio skiria stebėsenai ir ataskaitų teikimui**. Atliekant stebėseną įgyta patirtis padės vadovybei informuoti apie koregavimo poreikius, kad būtų pasiektas bendras veiksmingumas.

Remiantis Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros (EU-OSHA), kitų ES įstaigų ir akademinė šaltinių pateiktomis apibrėžtimis, trijose *EASO prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinio vadovo* dalyse vartojami keli su darbuotojų gerove susiję terminai, įskaitant „gerovę“, „stresą“ ir „perdegimą“. Informacijos apie trijose šio vadovo dalyse vartojamus terminus rasite [1 priede „Pagrindinės sąvokos“](#).

1.1. PAGRINDINĖ ŠIO PRAKTINIO VADOVO TIKSLINĖ GRUPĖ

III dalies tikslinė grupė raginama naudotis ir kitomis dviem dalimis, kad papildytų savo pajėgas, nes jos tarpusavyje susijusios ir skirtos naudoti kaip praktinių priemonių rinkinys:

- suformuluoti ir įdiegti **darbuotojų gerovės politikai** (I dalis) taikant sutartus standartus;
- rasti veiksmingam ir **tinkamam atsakui**, kuris būtų išdėstytas aiškiai suformuluotame darbuotojų gerovės veiksmų plane ir pritaikytas konkrečiai situacijai (II dalis);
- **įvertinti pažangai**, padarytai darbuotojų gerovės srityje, naudojant atitinkamas priemones, susijusias su nustatytais standartais ir darbuotojų gerovės veiksmų plane siūloma veikla (III dalis).

Pagrindinė *Prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinio vadovo* III dalies tikslinė grupė yra valdžios institucijų paskirti darbuotojai, atliekantys stebėseną ir vertinimą. Tai

galėtų būti vidaus stebėsenos ir vertinimo pareigūnai ⁽⁷⁾ arba grupės, kurioms prireikus padeda išorės specialistai. Reguliariai atliekamų vertinimo ir stebėsenos bei įvertinimo veiklos išvadomis dalijamasi su vyresniąja vadovybe, žmogiškųjų išteklių skyriais ir atitinkamomis darbuotojų gerovės paramos grupėmis. Įgyta patirtis bus naudinga vadovybei ir žmogiškųjų išteklių skyriams informuojant apie dabartinę darbuotojų gerovės strategiją, naudingą visiems institucijos darbuotojams.

Taigi pagrindinės tikslinės grupės, kurioms bus naudinga ši EASO praktinio vadovo dalis, yra stebėsenos ir vertinimo pareigūnai, žmogiškųjų išteklių skyrių darbuotojai ir atitinkamos darbuotojų gerovės paramos grupės.

1.2. KAIP NAUDOTIS ŠIUO PRAKTINIU VADOVU?

Šio praktinio vadovo tikslas – padėti vadovams užkirsti kelią darbuotojų, dirbančių prieglobsčio ir priėmimo srityje, įtampai, ją mažinti ir su ja kovoti. Profesinė įtampa ir pavojus sveikatai yra įprasta situacija, su kuria susiduriama ir kurią tenka spręsti visose organizacijose. Profesinė įtampa dažnai atsiranda dėl negebėjimo susidoroti su stresu ir spaudimu darbo vietoje ir gali pakenkti tiek atskiriems darbuotojams, tiek visai organizacijai ⁽⁸⁾.

Todėl siekiant užtikrinti, kad valdžios institucijos vykdytų savo pareigą rūpintis darbuotojais, rekomenduojama nustatyti kontaktinį asmenį ir (arba) grupę, kurie reguliariai vykdytų sėkmingo darbuotojų gerovės priemonių suvokimo stebėseną ⁽⁹⁾. Tokio asmens paskyrimas numatytas **aštuoniuose darbuotojų gerovės standartuose** ⁽¹⁰⁾, pristatytuose I dalyje „Standartai ir politika“. Standartais įtvirtinama sistema ir jie visi yra **vienodai vertingi**, nė vienas jų svarbumu nenusveria kito.

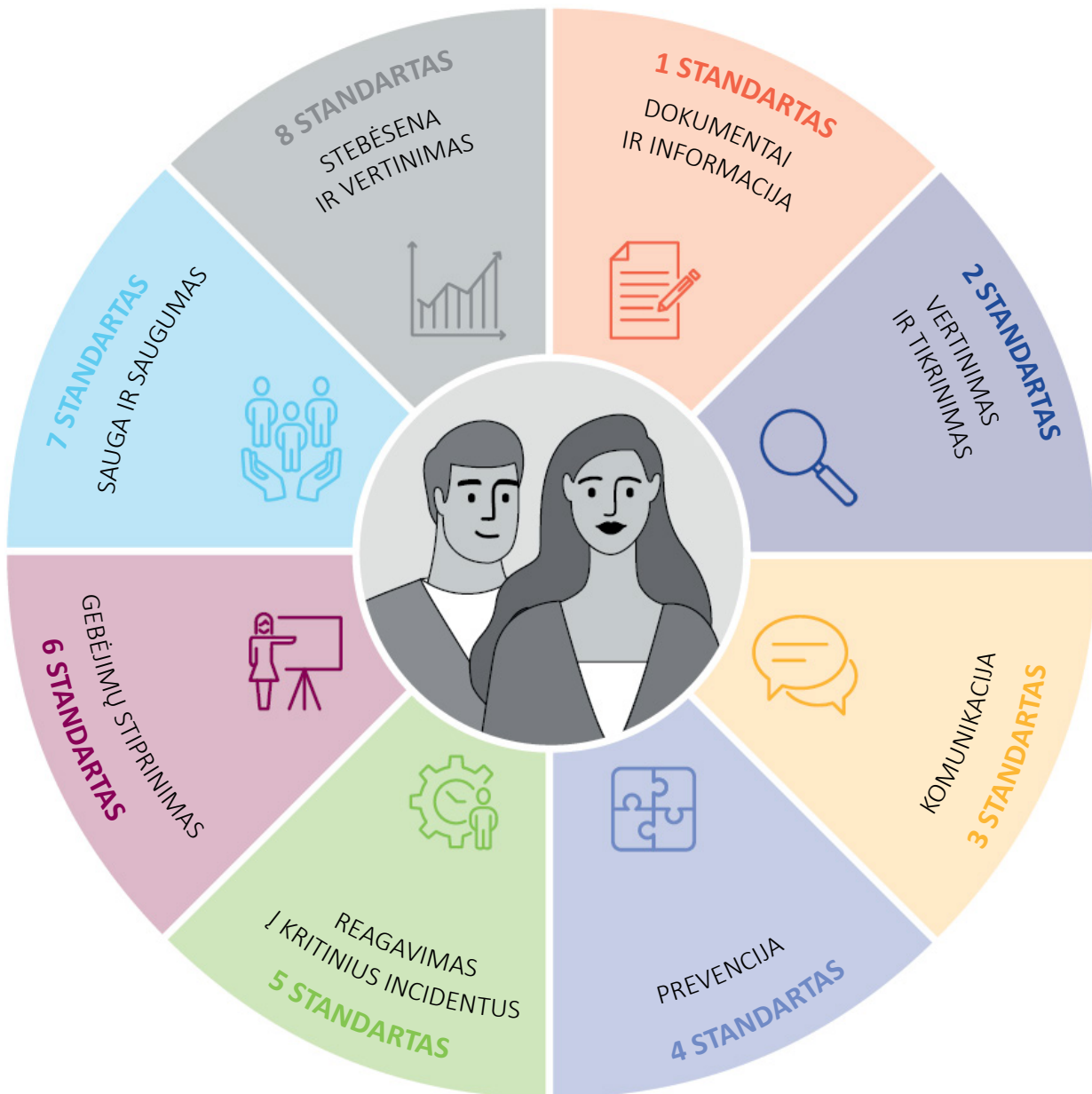
(7) Žr. 3 priedą „Stebėsenos ir vertinimo pareigūno įgaliojimų forma“; jame pateikiamas pavyzdinis šios pareigybės aprašymas ir nurodomos šiai pareigybei priskiriamos užduotys ir pareigos.

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

(9) Informacijos, kokias užduotis galėtų vykdyti toks pareigūnas, rasite 3 priede „Stebėsenos ir vertinimo pareigūno įgaliojimų forma“.

(10) Žr. 8 standartą „Stebėsenos ir vertinimas“.

2 PAV. Aštuoni darbuotojų gerovės standartai

**1 STANDARTAS.** Dokumentai ir informacija

Institucijos turi dokumentais pagrįstą darbuotojų gerovės strategiją, apie kurią pranešama atitinkamais ir suderintais kanalais.

2 STANDARTAS. Vertinimas ir tikrinimas

Institucijos sudaro sąlygas vadovams įgyti pagrindinių įgūdžių vertinti ir tikrinti savo grupes darbuotojų gerovės klausimais.

3 STANDARTAS. Komunikacija

Institucijos skatina aiškia ir visapusišką komunikaciją įvairiomis sutartomis platformomis ir kanalais.

4 STANDARTAS. Prevencija

Institucijos užtikrina tvarias prevencines priemones, skirtas darbuotojų psichikos sveikatai skatinti ir saugoti.

5 STANDARTAS. Reagavimas į kritinius incidentus

Institucijos teikia specialią paramą darbuotojams, patyrusiems kritinį incidentą.

6 STANDARTAS. Gebėjimų stiprinimas

Institucijos suteikia savo darbuotojams priemones atitinkamiems įgūdžiams ugdyti.

7 STANDARTAS. Sauga ir saugumas

Institucijos įgyvendina konkrečias sveikatos, saugos ir saugumo gaires ir apie jas praneša remdamosi rizikos įvairiose darbo vietose (taip pat ne biure) analize.

8 STANDARTAS. Stebėseną ir vertinimą

Institucijos stebi ir reguliariai vertina įdiegtų darbuotojų gerovės priemonių veiksmingumą ir įtraukia įgytą patirtį.

Šiais **aštuoniais darbuotojų gerovės standartais** apibrėžiamas geras valdymas prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės srityje. Kokybės kriterijai apibrėžiami atsižvelgiant į šiuos standartus, siekiant užtikrinti, kad būtų įdiegtos atitinkamos procedūros ir priemonės, kad konkrečios valdžios institucijos (organizacijos) viduje darbuotojų gerovei būtų teikiama pirmenybė ir ja rūpinamasi. Kiekvienas standartas ir KK susietas su rodiklių rinkiniu (ne daugiau kaip keturiais) ⁽¹¹⁾, kad būtų galima įvertinti darbuotojų gerovės politikos rezultatus. Būtiną pagrindines sąlygas, užtikrinančias, kad būtų laikomasi aštuonių siūlomų standartų, turi nustatyti pati institucija. Darbuotojų gerovė pagerės, kai standartai bus įtraukti į institucijos administravimą. Todėl siekiant įvertinti pažangą svarbu, kad institucijos įdiegtų priemonių kokybės užtikrinimo sistemą.

III dalies tikslas – suteikti stebėsenos ir vertinimo pareigūnams keletą pagrindinių priemonių, palengvinančių jų darbą. Priemonės pagrįstos aštuoniais rekomenduojamais darbuotojų gerovės standartais, kuriuos institucija gali koreguoti pagal esamus standartus, KK ir rodiklius.

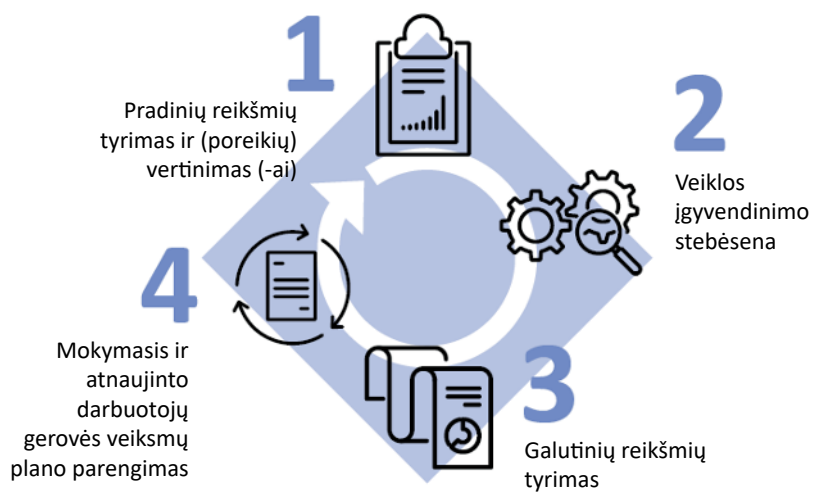
Priemonės, pristatomos kaip darbuotojų gerovės kokybės stebėsenos paketo dalis, apima keletą pasiūlymų:

- atlikti pradinių ir galutinių reikšmių tyrimus;
- stebėti vykdomą veiklą;
- fiksuoti per nustatytą laiką įgytą patirtį.

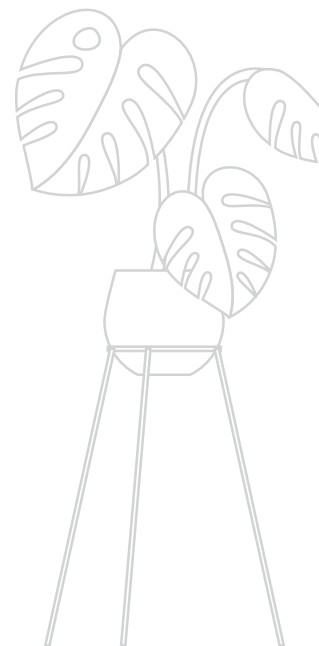
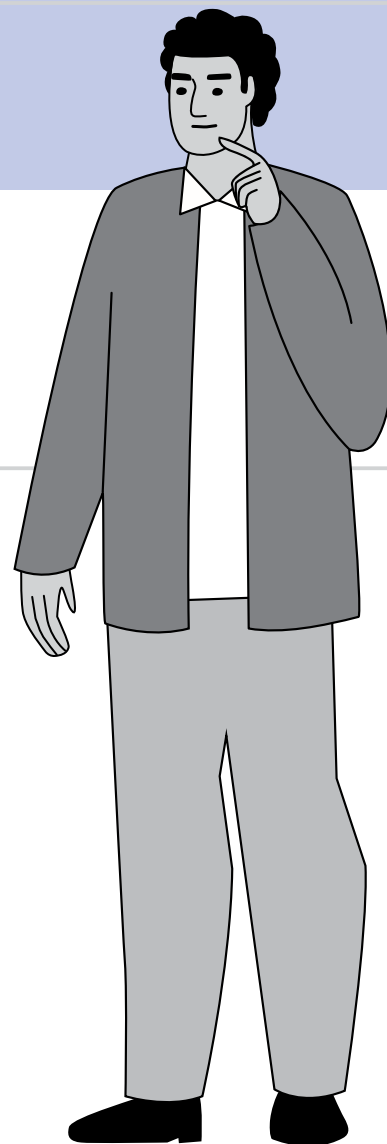
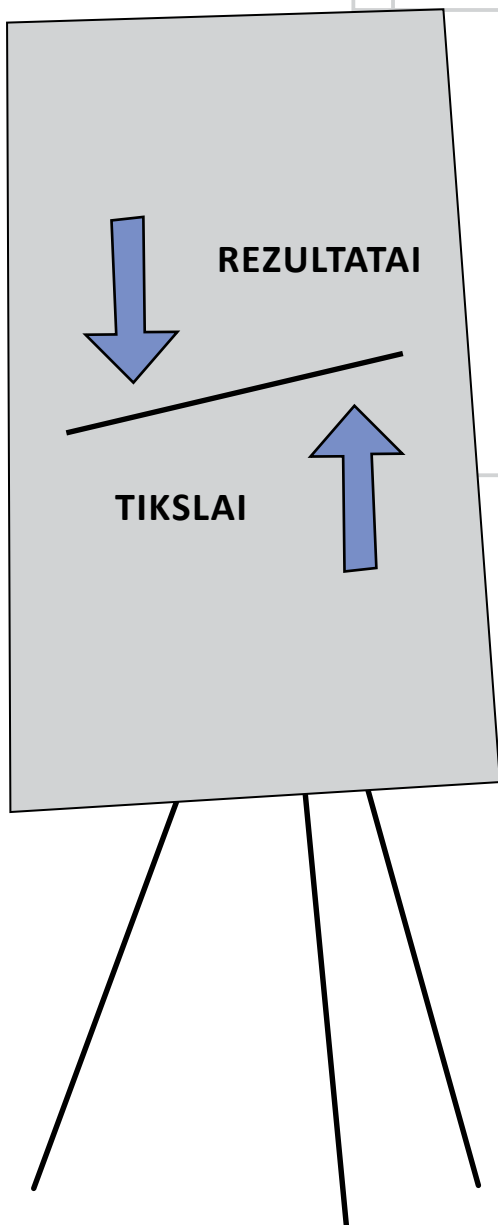
(11) Žr. 2.3 skirsnį „Darbuotojų gerovės stebėsenos standartai ir rodikliai“.

Šio vadovo tikslas – informuoti apie institucijos parengtą darbuotojų gerovės strategiją ir darbuotojų gerovės veiksmų planą.

3 PAV. Darbuotojų gerovės kokybės stebėsenos paketas



2. DARBUOTOJŲ GEROVĖS STEBĖSENA IR VERTINIMAS



Nors gerovės iniciatyvos yra daugumos valdžios institucijų ir organizacijų veiklos dalis, jos dažnai gali būti įgyvendinamos *ad hoc* principu. Gali būti, kad nepakankamai dėmesio skiriama įvairių grupių poreikiams ir darbuotojų darbo profiliams. Prieglobsčio ir priėmimo įstaigose toks požiūris gali būti nepakankamas, kad būtų tinkamai atsižvelgta į darbuotojų, kurie, atlikdami savo pareigas sudėtingoje darbo aplinkoje, dažnai patiria įvairaus lygio netikrumą ir stresą, gerovę. Todėl rekomenduojama parengti ir įgyvendinti nuoseklia darbuotojų gerovės politiką prieglobsčio ir priėmimo įstaigose.

Nuoseklia politika siekiama aktyviai rūpintis darbuotojų gerove visą darbo ciklą. Tai prasideda nuo pat įdarbinimo ir įtraukimo ir tęsiasi visą darbo laikotarpį iki darbuotojo išėjimo iš darbo. Ji turi būti parengta remiantis reguliariai atliekama institucijos darbuotojų profilio ir poreikių analize ir vadovaujantis aštuoniais darbuotojų gerovės standartais, siūlomais I dalyje „Standartai ir politika“. Pagrindinis darbuotojų gerovės politikos tikslas – užtikrinti aukštos kokybės darbo aplinką, sudaryti palankesnes sąlygas institucijoms ir tarptautinės apsaugos prašytojams, kurių globa patikėta darbuotojams, dirbti efektyviai ir siekti kokybiškų rezultatų.

Siekiant šio tikslo, stebėseną ir vertinimą yra įtraukti kaip pagrindinę darbuotojų gerovės politikos dalis. Tai leidžia institucijoms stebėti, kaip įgyvendinama jų darbuotojų gerovės politika ir priemonės, taip pat kaip pasiekiami nustatyti tikslai ir kaip laiku rengiamos gerovės priemonių ir metodų korekcijos.

Stebėseną – tai sistemingas informacijos rinkimo ir analizės procesas. Ji vykdoma siekiant informuoti apie sprendimų, susijusių su vykdoma veikla arba galimomis naujomis veiklomis, kurias ketinama įdiegti, priėmimą. Vertinimas apima vykdomos ar užbaigtos veiklos šia tema tinkamumo ir veiksmingumo analizę. Trumpai tariant, šiuo požiūriu stebėsenos ir vertinimo tikslas – gerinti darbuotojų gerovės priemones renkant informaciją apie teikiamos paramos įgyvendinimą ir poveikį, o išvadas ir įgytą patirtį naudojant procesams tobulinti.

Dažnai įvertinimo veikla (stebėseną ir vertinimą) klaidingai suprantama kaip audito procesas. Visgi taip **nėra**. Ši veikla būtina mokymosi tikslais ir siekiant dokumentuoti sąlygas bei pokyčius. Šiuo požiūriu galima stebėti pokyčius, susijusius su institucijos darbuotojų gerove ir bendru pasitenkinimu darbu.

Svarbu stebėti intervencinių priemonių įgyvendinimo pažangą, taikant **aiškų stebėsenos planą**, kuriuo šiuo atveju rūpinasi institucija. Nuoseklumas ir atskaitomybė užtikrinami sukūrus **grįžtamojo ryšio mechanizmus**. Šie mechanizmai leidžia imtis taisomųjų veiksmų, kad būtų peržiūrėtos prielaidos, **numatomi rezultatai ir procesai, kuriais grindžiamas intervencijos įgyvendinimas**. Sisteminga ir nuolatinė stebėseną skatina intervencinius veiksmus taikyti realiuoju laiku. Įrodymais pagrįsta analitinė informacija įtraukiama į sprendimų priėmimo procesus visoje institucijoje ir galima imtis pagrįstų taisomųjų priemonių. Stebėsenos funkciją reikia papildyti atskiru intervencijos vertinimu, kuris leidžia

apibendrinti pagrindinius pasiektus rezultatus, įvertinti veiklą ir pasiūlyti rekomendacijų dėl būsimų intervencinių priemonių ⁽¹²⁾.

Todėl valdžios institucijoms rekomenduojama užtikrinti tinkamą stebėsenos ir vertinimo planavimą, įskaitant toliau nurodytą veiklą:

- Parengti stebėsenos ir vertinimo planą.
- Naudoti stebėsenos ir vertinimo metodiką su gerai parengtais KK ir rodikliais bei duomenų rinkimo priemonės rodikliams stebėti.
- Pasitelkti vidaus arba išorės ŽI specialistus, turinčius atitinkamą kvalifikaciją.
- Taikyti grįžtamojo ryšio mechanizmą, kad būtų galima institucijos darbuotojus informuoti apie padarytą pažangą.
- Taikyti grįžtamojo ryšio mechanizmą, užtikrinantį, kad nustatyti rezultatai ir rekomendacijos būtų įtraukti į esamus darbuotojų gerovės veiksmų planus.

Stebėsenos ir vertinimas turi būti rengiami ir įgyvendinami atliekant kolektyvinį darbą, į kurį aktyviai įsitraukia ir vadovybė, ir darbuotojai. Pageidautina, kad ši veikla būtų grindžiama dalyvavimo principu. Labai svarbu, kad pirminės grandies pareigūnai aktyviai dalyvautų rengiant bendrą darbuotojų gerovės strategiją ⁽¹³⁾, taip pat pirminės grandies pareigūnų dalyvavimas yra itin reikšmingas norint prasmingai vykdyti stebėseną ir vertinimą.

Darbuotojų gerovės stebėsenos ir vertinimo planas turi būti suderintas su penkiais standartiniais ES vertinimo kriterijais. Tai – aktualumas, veiksmingumas, efektyvumas, suderinamumas ir pridėtinė vertė; į juos reikėtų atsižvelgti atliekant vertinimą.

KRITERIJAI	KLAUSIMAI, Į KURIUOS REIKIA ATSAKYTI
ES standartiniai vertinimo kriterijai	
Aktualumas	Kiek intervencija atitinka institucijos darbuotojų poreikius ir prioritetus?
Veiksmingumas	Ar pasiekti tikslai ir (arba) standartai? Koks yra tam tikros veiklos poveikio mastas, palyginti su nustatytais tikslais (rezultatas lyginamas su planavimu)?
Efektyvumas	Koks yra panaudotų išteklių efektyvumas (panaudoti žmogiškieji ir finansiniai ištekliai lyginami su pasiekimais)?
Suderinamumas	Ar siūlomos ir vykdomos darbuotojų gerovės priemonės yra suderinamos institucijos viduje? Ar jos papildo platesnę darbuotojų gerovės strategiją ir kitas politikos kryptis (pvz., elgesio kodeksą ir (arba) kovos su seksualiniu priekabiavimu politiką)?
Pridėtinė vertė	Kokią papildomą pridėtinę vertę sukuria institucijos įgyvendinama darbuotojų gerovės strategija, kaip siūloma <i>EASO prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktiniame vadove</i> ? Ar atsirado naujos gerosios patirties, iš kurios galima pasimokyti ir į kurią galima atsižvelgti? Pavyzdžiui, ar buvo pastebėta, kad svarbu atsižvelgti į kokius nors įvairovės klausimus (siunčiamų ekspertų ir vietoje dirbančių ekspertų poreikiai, lytis ir t. t.)?
Kiti kriterijai	
Tvarumas ir poveikis	Kokiu mastu buvo ugdomi individualūs ir kolektyviniai ir (arba) organizaciniai vietos gebėjimai, kad būtų užtikrintas veiksmų tvarumas ir nauda?
Nenumatytos veiksmų pasekmės	Kokių nenumatytų pasekmių (teigiamų ir neigiamų) sukėlė šios priemonės ir (arba) iniciatyvos?

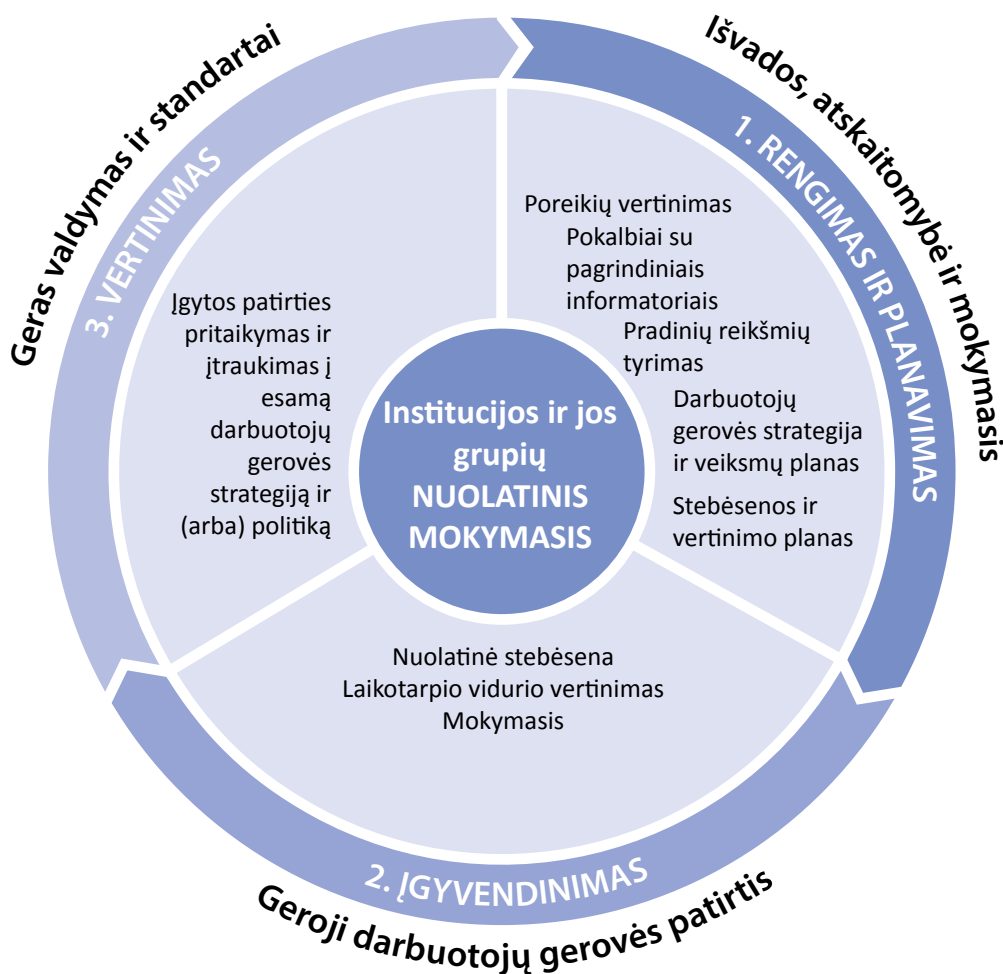
(12) EASO, *Monitoring of Operations User Guide*, Valeta, 2019 m., p. 9 (riboto naudojimo dokumentas).

(13) Žr. I dalį „Standartai ir politika“, 4 priedą „Darbuotojų gerovės veiksmų plano ir rizikos vertinimo formos“.

2.1. PROGRAMOS VALDYMAS IR REZULTATAIS PAGRĮSTA STEBĖSENA

Stebėseną ir vertinimą yra svarbi programos ciklo valdymo proceso, įskaitant koregavimą, dalis. Vykdamas stebėsenos veiklą stebima pažanga politikos ir (arba) intervencijos įgyvendinimo laikotarpiu, o vertinimo veikla siekiama įvertinti, kaip pasiekti planuoti rezultatai ir tikslai baigus įgyvendinti tą pačią politiką ir (arba) intervenciją. Taigi į darbuotojų gerovės veiksmų planą įtraukta veikla turėtų būti stebima pasitelkiant realiojo laiko grįžtamojo ryšio mechanizmus, siekiant užtikrinti, kad įgyvendinimo etapas visą laiką išliktų glaudžiai susijęs su intervencija. Stebint ir vertinant surinkta informacija turėtų būti analizuojama siekiant parengti politikos ir (arba) programos ar intervencijos koregavimo rekomendacijas.

4 PAV. Darbuotojų gerovės programos valdymo ciklas



Šaltinis: pritaikyta pagal Jungtinių Tautų narkotikų kontrolės ir nusikalstamumo prevencijos biuro leidinį *Evaluation Handbook – Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC*, Jungtinių Tautų narkotikų kontrolės ir nusikalstamumo prevencijos biuras, Viena, 2017 m., p. 44.

Pavyzdys, kaip naudoti ir taikyti rezultatais pagrįstą darbuotojų gerovės politikos įgyvendinimo stebėseną, – valdžios institucijos veiksmų planas, parengtas pagal darbuotojų gerovės politikos standartus, pasiūlytus I dalyje „Standartai ir politika“.

Šioje vadovo dalyje aptariamoje darbuotojų gerovės strategijoje⁽¹⁴⁾ ir su ja susijusiame veiksmų plane, kurio dalis pateikiama toliau, turėtų būti nuoroda į institucijos parengtoje darbuotojų gerovės strategijoje nustatytus tikslus ir priemones. Veiksmų planas turės būti susietas su tiksline grupe ir siūlomiams veiksams skirtu biudžetu⁽¹⁵⁾.

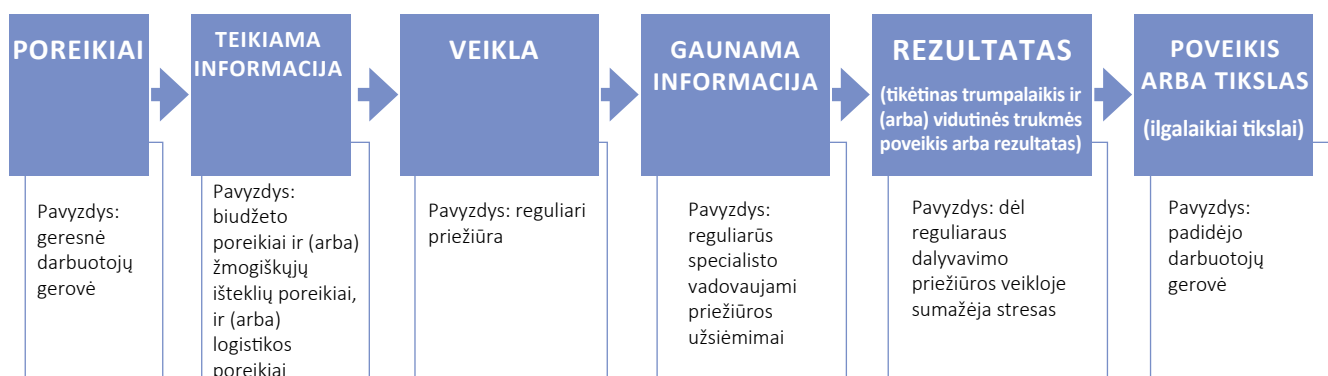
Darbuotojų gerovės strategijos pavyzdys. Vadovaujantis 20XX–20XX m. laikotarpio XX institucijos darbuotojų gerovės tikslais, 20XX m. metinis darbuotojų gerovės veiksmų planas išsamiai išdėstytas toliau.

PAVYZDYS 1 TIKSLAS. SU DARBU SUSIJUSIO STRESO PREVENCIJA IR MAŽINIMAS				
Veiksmas	Atsakingas departamentas	Įgyvendina (darbuotojo kategorija, vidaus ir (arba) išorės personalas)	Tikslinė grupė	Laikotarpis ir dažnumas
Priežiūra	Žmogiškųjų išteklių ir susijęs darbuotojų gerovės komitetas	Darbuotojų gerovės patarėjas arba išorės specialistas	Pirminės grandies pareigūnai	Kartą per mėnesį ir gavus prašymą

Pirmiau pateiktas pavyzdys atitinka **4 personalo gerovės standartą „Prevencija, 2KK“** ir susijusius rodiklius (žr. 2.3 skirsnį „Darbuotojų gerovės stebėsenos standartai ir rodikliai“).

Rezultatų grandinėje paprastai nurodomi loginiai keliai ir ryšiai tarp sąnaudų ir veiklos bei rezultatų, kurie gaunami informacijos, rezultatų ir poveikio pavidalu. Rezultatų formoje paaiškinama, kaip turi būti pasiekti rezultatai – nuo teikiamos informacijos, veiklos ir atlikto darbo iki rezultatų bei poveikio, kurie yra rezultatų grandinės dalis.

5 PAV. Rezultatų grandinė



(14) Taip pat žr. 5 priedą „Darbuotojų gerovės strategijos forma“.

(15) Svarbu pažymėti, kad visi pasiūlymai turi būti suderinti su kitomis politikos kryptimis (pvz., kovos su priekabiavimu, seksualiniu išnaudojimu ir prievarta), taip pat su elgesio kodeksu.

Įgyvendinant pirmiau pateiktame rezultatų grandinės pavyzdyje nurodytą veiklą kartu su kita darbuotojų gerovės veiksmų plane nurodyta veikla, galima pasiekti bendrą **tikslą** arba **ilgalaikį poveikį** – sukurti **saugią ir sveiką** darbo aplinką **visiems darbuotojams**, o tai atitinkamai **daro teigiamą poveikį prieglobsčio prašytojams**, patikėtiems institucijai.

Kai kuriose institucijose pageidaujamas būdas planuoti ir vertinti pažangą gali būti **pokyčių teorija (PK)**. PK metodika padeda institucijai apsibrėžti žingsnius, kurie planuojami tikslui pasiekti. PK galima vadovautis nagrinėjant intervencijų galimybes. Tai tam tikra intervencijos logikos forma.

Skirtumai tarp PK metodikos ir dažniausiai taikomo rezultatų grandinės metodo yra šie:

- PK yra **pagrįsta rezultatais** (kokia yra mūsų visa apimanti vizija?);
- PK nagrinėjami **priežastiniai ryšiai** (jei... tada) ir tai daroma:
 - formuluojant pagrindines **prielaidas**.

Taikant PK metodą, nustatomi ilgalaikiai tikslai, paskui jie išdėstomi atgaline tvarka, kad būtų galima nustatyti būtinas išankstines sąlygas.

Todėl turime pradėti nuo šių klausimų:

- Ką reikia keisti?
- Ko reikia, kad būtų sudarytos sąlygos tokiems pokyčiams?
- Kitaip tariant, kokios yra būtinos sąlygos, kad pertvarka būtų pradėta įgyvendinti ir laikui bėgant įtvirtinta?

Įprastai PT formuluojama naudojant teiginius „**jeigu (ką darant)... tada**“, taigi ji reiškia tam tikrą priešastingumą arba sąlygiškumą.

Logika formuluojama taip:

- įgyvendinant X veiklą arba jei X veikla bus įgyvendinta:
 - tada įvyks Y;
 - nes vyksta Z (racionalu);
 - dėl to įvyks numatomas pokytis.

PT gali būti pateikiama diagramos formatu arba užrašoma kaip pasakojimas.

PIRMAS PAVYZDYS: KĄ DARANT... TADA	ANTRAS PAVYZDYS: JEIGU... TADA
<p>Mūsų pokyčių vizija – užtikrinti saugią ir sveiką darbo aplinką visiems darbuotojams, kuri atitinkamai teigiamai veikia mums patikėtus prieglobsčio prašytojus:</p> <ul style="list-style-type: none"> — pripažįstant, kaip svarbu, kad vyresnioji vadovybė investuotų į darbuotojų gerovę; — užtikrinant aiškius ir tinkamus integravimo ir (arba) įvedimo mechanizmus; — informuojant apie priemonių (pvz., standartinių veiklos procedūrų), skirtų kritinių incidentų prevencijai ir (arba) reagavimui į juos, teikimą; — užtikrinant, kad darbuotojų poreikiai būtų reguliariai vertinami ir tenkinami taikant įvairias oficialias (kontroliniai susitikimai, individualios konsultacijos, ugdomoji priežiūra ir t. t.) ir neoficialias (pvz., kolegialios ir tarpusavio) paramos priemones; — stiprinant visų darbuotojų (vadovų ir pirminės grandies pareigūnų) gebėjimus atitinkamomis su gerove susijusiomis temomis (pvz., bendravimo įgūdžiai, streso valdymo metodų mokymas, kolektyvinio darbo svarba ir sveikų ribų nustatymas); — didinant informuotumą apie rūpinimosi savimi svarbą; — užtikrinant glaudų atitinkamų skyrių (žmogiškųjų išteklių, saugos ir saugumo, techninio personalo ir kt.) bendradarbiavimą ir skaidrų bendravimą. <p>Nustatyta ir su teiginiais „ką darant... tada“ susieta veikla, kuria siekiama pageidaujamo pokyčių, galima įtraukti, pavyzdžiui, į institucijos darbuotojų gerovės veiksmų planą.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Jeigu darbuotojai turi galimybę naudotis darbdavio (institucijos) siūlomomis specialiai jiems skirtomis paramos paslaugomis, pavyzdžiui, mokymais apie streso valdymą, ugdomąja priežiūra ar kolegialia parama, ir yra vadovybės skatinami tame dalyvauti, ir — jeigu tuo pat metu vadovai turi galimybę reguliariai teikti aktualią ir empatišką grįžtamąją informaciją; — tada darbuotojai galės veiksmingai ir laiku spręsti stresines situacijas savo darbo aplinkoje. <p>Tai ne tik leis darbuotojams profesionaliai atlikti savo darbą ir teikti aktyvią paramą tarptautinės apsaugos prašytojams, bet ir sumažins perdegimo (ir kitų su stresu susijusių problemų) riziką ateityje bei skatins bendrą priėmimo ir prieglobsčio tarnybų darbuotojų gerovę.</p> <p>Be to, taip bus įgyvendinta mūsų pokyčių vizija: saugi ir sveika darbo aplinka visiems darbuotojams, kuri atitinkamai teigiamai veikia mums patikėtus prieglobsčio prašytojus.</p>
<p>Pagrindinės prielaidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> — atitinkamos institucijos vyresnioji vadovybė nustatė, kad darbuotojų gerovė yra susirūpinimą kelianti sritis, ir siekia pagerinti padėtį; — dar nėra naudingų darbuotojų gerovės mechanizmų, todėl tokių intervencinių priemonių įdiegimas būtų naudingas. 	
<p>Pasiekti rezultatų dideliu mastu.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ką reikia padaryti, kad poveikis būtų didžiausias? 	

2.2. RODIKLIŲ NUSTATYMO ASPEKTAI

Patikima stebėsenos sistema pradedama kurti nuo **intervencijos** planavimo etapo, įskaitant, be kita ko, nuoseklios rezultatų formos ir prasmingų rodiklių kūrimą ⁽¹⁶⁾.

Rodikliai – tai kiekybiniai arba kokybiniai kintamieji, leidžiantys išmatuoti, patikrinti ir patvirtinti intervencijos sukeltus pokyčius, palyginti su planuotais.

Kiekybiniais rodikliais matuojamas skaitinių verčių pokytis per tam tikrą laiką. Jie išreiškiami skaičiumi, procentais arba santykiu.

(16) EASO, *Internal Monitoring User Guide*, Valeta, 2019 m., p. 18–19 (riboto naudojimo dokumentas).

Kokybiniais rodikliais matuojami pokyčiai, kuriuos nėra lengva išmatuoti skaitinėmis vertėmis, pavyzdžiui, su procesais susiję patobulinimai ir geresnė paslaugų, politikos ar gebėjimų kokybė. Jie dažnai grindžiami suvokimu, nuomone ar pasitenkinimo lygiu ir apibūdina pokytį arba tai, kaip atrodo sėkmė. Norint nustatyti tikslą ir išmatuoti kokybinį rodiklį, reikia išplėsti rodiklį ir aprašyti numatomą pokyčio eigą.

Renkantis rodiklius sudėtinga rasti **priemonių, kurios galėtų prasmingai atspindėti pagrindinius pokyčius**, derinant tai, kas iš esmės yra svarbu kaip norimo rezultato atspindys, su tuo, kas praktiškai realu duomenų rinkimo ir valdymo požiūriu. Jei matuojamas netinkamas rodiklis arba jei jis matuojamas netinkamu būdu, duomenys gali būti klaidinantys ir tai gali turėti įtakos sprendimų kokybei.

Apskritai geri rodikliai turi atitikti „**SMART**“ principą (konkretus, išmatuojamas, pasiekiamas, aktualus ir įvykdytinas per nustatytą laiką), kad būtų tinkamai stebimi ir teiktų vertingą informaciją.

- **Konkretus.** Ar aišku, kas tiksliai matuojama? Ar rodiklis yra pakankamai konkretus, kad būtų galima įvertinti pažangą siekiant rezultatų?
- **Išmatuojamas.** Ar pokyčius galima objektyviai patikrinti? Ar rodiklis parodys pageidaujama pokytį? Ar rodiklis yra patikimas ir aiškus rezultatų matas?
- **Pasiekiamas.** Kokių pokyčių tikimasi po intervencijos? Ar rezultatai, kurių pažangą siekiama fiksuoti rodikliu, yra realūs?
- **Aktualus.** Ar rodiklis yra susijęs su numatytais matuoti rezultatais ir (arba) išdavomis?
- **Įvykdytinas per nustatytą laiką.** Ar duomenys prieinami pagrįstomis sąnaudomis ir pastangomis? Ar yra parengtas rodiklio stebėsenos planas?

2.3. DARBUOTOJŲ GEROVĖS STEBĖSENOS STANDARTAI IR RODIKLIAI

Šiame *EASO prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktiniame vadove* 2 pav. nurodyti standartai susieti su išsamiais KK ir rodikliais, kurie pateikiami [toliau. 3 skyriuje „Darbuotojų gerovės kokybės stebėsenos paketas“](#) pasiūlytame darbuotojų gerovės stebėsenos pakete pateikiamos konkrečios stebėsenos ir vertinimo priemonės, susijusios su KK ir rodikliais, susietais su kiekvienu iš aštuonių darbuotojų gerovės politikos standartų. [3.1 skirsnyje „Stebėtojams skirtas vadovas \(1 priemonė\)“](#) išsamiai išdėstyti kai kurie pagrindiniai aspektai, kuriuos reikia apsvarstyti prieš pradėdant bet kokią stebėsenos ir vertinimo veiklą.

2.3.1. 1 STANDARTAS. DOKUMENTAI IR INFORMACIJA



1 standartas.
Institucijos turi dokumentais pagrįstą darbuotojų gerovės strategiją, apie kurią pranešama atitinkamais ir suderintais kanalais.

KOKYBĖS KRITERIJAI	RODIKLIAI
1KK. Darbuotojų gerovės strategijoje nustatoma, kaip apibrėžiama darbuotojų gerovė ir kokios priemonės taikomos darbuotojams remti	1a. Ekspertų darbo grupė pasiūlo darbuotojų gerovės strategiją, į kurią įtraukiamos paramos darbuotojams priemonės ir jos susiejamos su kitomis politikos kryptimis (pvz., kovos su priekabiavimu, elgesio kodekso ir t. t.) 1b. Vyresnioji vadovybė patvirtina darbuotojų gerovės strategiją 1c. Darbuotojų gerovės veiksmų plane išsamiai aprašoma pagrindinė veikla, kuri turi būti įgyvendinta per metus 1d. Nustatomas darbuotojų gerovės strategijos peržiūros ir atnaujinimo laikotarpis
2KK. Įdiegtos standartinės veiklos procedūros (SVP)	2a. Parengtos SVP, kuriose apibrėžtos funkcijos ir atsakomybė 2b. Vadovybė taiko SVP
3KK. Darbuotojų gerovės strategija yra lengvai prieinama, konkreti ir pateikiama visiems darbuotojams suprantama kalba	3a. Visi darbuotojai žino apie darbuotojų gerovės strategiją ir turi galimybę su ja susipažinti 3b. Darbuotojai gavo medžiagą, kurioje pateikiama informacija apie galimą veiklą
4KK. Visi darbuotojai sistemingai informuojami apie darbuotojų gerovės strategiją, veiksmų planą ir turimas darbuotojų gerovės priemones bei apie tai, kaip gauti paramą	4a. Darbuotojų, kuriems suteikta informacija apie galimą darbuotojų gerovės veiklą, skaičius 4b. Naujokų įvadiniai moduliai, į kuriuos įtraukta informacija apie darbuotojų gerovę

2.3.2. 2 STANDARTAS. VERTINIMAS IR TIKRINIMAS



2 standartas.
Institucijos sudaro sąlygas vadovams įgyti pagrindinius įgūdžius vertinti ir tikrinti savo grupės darbuotojų gerovės klausimais.

KOKYBĖS KRITERIJAI	RODIKLIAI
1KK. Žmogiškųjų išteklių skyriai ir vadovai turi įgūdžių aiškiems pareigybių aprašymus ir tinkamiems atrankos pokalbio klausimams parengti	1a. Vadovams ir darbuotojams skirtuose įgaliojimuose ir pareigybių aprašymuose nustatyti aiškūs reikalavimai 1b. Į atrankos pokalbių lentelę įtrauktas skirsnis apie gerovę (streso valdymą), susietas su klausimu apie elgesio kodeksą
2KK. Vadovai yra kvalifikuoti nustatyti savo grupių narių pagrindinę fiziologinę ir psichologinę įtampą ir poreikius	2a. Keletas vadovų dalyvauja pagrindiniuose mokymuose, kaip nustatyti fiziologinę ir (arba) psichologinę įtampą 2b. Visų darbuotojų poreikiai vertinami kartą per metus visuose darbo etapuose, taikant institucionalizuotą stebėsenos procesą 2c. Surinktos darbuotojų grįžamosios informacijos, rodančios, kad jų tiesioginiai vadovai stengėsi nustatyti profesinę / asmeninę įtampą, procentinė dalis

2.3.3. 3 STANDARTAS. KOMUNIKACIJA

KOKYBĖS KRITERIJAI	RODIKLIAI
1KK. Vadovai ir darbuotojai bendradarbiauja pagarbiai, pasitelkdami tinkamus, teisingus, skaidrius bendravimo įgūdžius	1a. Bendravimo įgūdžių mokymuose dalyvavusių darbuotojų ir vadovų skaičius 1b. Darbuotojų, nurodžiusių, kad jų tiesioginių vadovų bendravimas yra profesionalus, skaidrus ir pagarbus, procentinė dalis 1c. Visiems darbuotojams prieinama metinės darbuotojų grįžtamojo ryšio apklausos rezultatų santrauka
2KK. Sukurta struktūra, pagal kurią visi darbuotojai gali su savo tiesioginiais vadovais asmeniškai keistis informacija tiek apie profesines užduotis, tiek apie gerovę	2a. Surengtų individualių susitikimų / dalyvių skaičius 2b. Tokių reguliarių susitikimų metu gautų teigiamų (konstruktyvių / naudingų) atsiliepimų skaičius



3 standartas.
Institucijos skatina aiškią ir visapusišką komunikaciją įvairiomis su-tartomis plat-formomis ir kanalais.

2.3.4. 4 STANDARTAS. PREVENCIJA

KOKYBĖS KRITERIJAI	RODIKLIAI
1KK. Darbuotojai ir vadovai gali dalyvauti įvairiuose mokymuose, skirtuose streso požymiams atpažinti, streso prevencijai ir apskritai psichikos sveikatai stiprinti	1a. Darbuotojų, dalyvavusių streso valdymo mokymuose, skaičius 1b. Darbuotojų, nurodžiusių, kad pristatytas turinys buvo aktualus jų kasdieniam darbui, procentinė dalis
2KK. Darbuotojai ir vadovai turi galimybę dalyvauti paramos veikloje ir naudotis paslaugomis (teikiamomis viduje ir (arba) išorėje)	2a. Atrinkti ir apmokyti atitinkamų intervencinių priemonių kontaktiniai asmenys ir (arba) grupės 2b. Nustatyti atrinkto kontakto asmens ar intervencijos grupės narių įgaliojimai ir jų teikiamų paslaugų techninės sąlygos 2c. Prireikus yra aiškūs išorės specialistų atrankos kriterijai ir įgaliojimai
3KK. Darbuotojai ir vadovai turi galimybę dalyvauti sveikatos stiprinimo veikloje	3a. Organizuojamų sveikatos stiprinimo veiklų skaičius



4 standartas.
Institucijos užtikrina tvarias prevencines priemones, skirtas darbuotojų psichikos sveikatai skatinti ir saugoti.

2.3.5. 5 STANDARTAS. REAGAVIMAS Į KRITINIUS INCIDENTUS



5 standartas.
Institucijos teikia specialią paramą darbuotojams, patyrusiems kritinį incidentą.

KOKYBĖS KRITERIJAI	RODIKLIAI
1KK. Institucijoje paskiriamas nepriklausomas, apmokytas, pasitikėjimo vertas asmuo (arba grupė), su kuriuo galima konsultuotis po kritinių incidentų	1a. Nustatyti tokios grupės ir (arba) kontaktnio asmens įgaliojimai 1b. Pasirinkta grupė ar kontaktinis asmuo turi atitinkamų įgūdžių ir yra tinkamai apmokyti, kad galėtų teikti reikiamą paramą
2KK. Vadovams parengtos aiškios gairės, kaip imtis tolesnių veiksmų po kritinio incidento	2a. Yra parengtos SVP dėl kritinių incidentų valdymo
3KK. Darbuotojai ir vadovai turi informacijos, kaip prašyti ir gauti konkrečią pagalbą įvykus kritiniam incidentui	3a. Visiems atitinkamiems darbuotojams pranešta apie šio kontaktnio asmens ar intervencinės grupės egzistavimą, funkcijas ir atsakomybę 3b. Informaciniai užsiėmimai (įvadinių ir kitų darbuotojų mokymų dalis), skirti supažindinti darbuotojams su SVP ir informuoti, kaip ir iš ko prašyti ar gauti paramą kritinio incidento atveju 3c. Kasmetėje užregistruotų kritinių incidentų skaičius ir rūšys, palyginti su incidentais, dėl kurių su darbuotoju reikia imtis tolesnių veiksmų 3d. Nukentėjusių darbuotojų, nurodžiusių, kad yra patenkinti paramą teikiančio asmens ar grupės suteiktomis paslaugomis, procentinė dalis

2.3.6. 6 STANDARTAS. GEBĖJIMŲ STIPRINIMAS



6 standartas.
Institucijos suteikia savo darbuotojams priemones atitinkamiems įgūdžiams ugdyti.

KOKYBĖS KRITERIJAI	RODIKLIAI
1KK. Institucijos įgyvendino mokymo poreikių vertinimą ir sistemingą mokymo programų vertinimą, kad užtikrintų kokybišką, veiksmingą žinių taikymą ir perkėlimą į kasdienį darbą	1a. Atliekami poreikių vertinimai su institucijų darbuotojais 1b. Parengtas mokymo planas, į kurį įtrauktos su darbuotojų gerove susijusios temos 1c. Mokymo programa atnaujinta
2KK. Institucijos įgyvendino daugybę specialiai pritaikytų ir standartizuotų mokymų	2a. Surengtų mokymų skaičius 2b. Surengtų su darbuotojų gerove susijusių mokymų skaičius 2c. Pasiektų mokymo dalyvių skaičius per metus
3KK. Institucijos siūlo papildomų aktualių formų profesinį tobulėjimą, kad būtų užtikrintas žinių perdavimas	3a. Darbuotojų, dalyvaujančių paramos veikloje (kolegiali parama, tarpusavio priežiūra, individualus ar grupinis konsultavimas ir t. t.), skaičius per ataskaitinį laikotarpį 3b. Darbuotojų, per grįžtamojo ryšio užsiėmimus nurodžiusių, kad atitinkama intervencija, kurioje dalyvavo, buvo suvokiama kaip svarbi užtikrinant gerovę, procentinė dalis

2.3.7. 7 STANDARTAS. SAUGA IR SAUGUMAS

KOKYBĖS KRITERIJAI	RODIKLIAI
1KK. Darbuotojai ir vadovai informuojami apie pranešimų hierarchiją, kuria reikia vadovautis ne tik kritinių incidentų, bet ir kitų avarinių ir (arba) saugumo incidentų atveju	1a. Parengta ir išplatinta SVP, kuri papildo SVP dėl kritinių incidentų valdymo
2KK. Darbuotojai ir vadovai gauna informaciją apie galimybę naudotis su sveikata, sauga ir saugumu susijusiomis priemonėmis ar instrukcijomis	2a. Speciali pašto dėžutė, skirta darbuotojų užklausoms priimti ir į jas atsakyti 2b. Iškeltų klausimų tipai dokumentuojami ⁽¹⁷⁾ 2c. Darbuotojų, per grįžtamojo ryšio užsiėmimus nurodžiusių, kad jų nuomone, pakankamai atsižvelgiama į jų saugą ir saugumą darbo vietoje, procentinė dalis
3KK. Valdžios institucijos stebi kiekvienos darbo vietos riziką nuolatiniame ir nuolat kintančiame rizikos valdymo procese, dalyvaujant pirminės grandies pareigūnams, siekdamas prireikus pritaikyti saugos ir (arba) saugumo priemones	3a. Parengta rizikos stebėsenos metodika ir planas 3b. Reguliariai atnaujinamas rizikos stebėsenos planas 3c. Kasmetinėje rizikos stebėsenoje dalyvavusių pirminės grandies pareigūnų skaičius



7 standartas. Institucijos įgyvendina konkrečias sveikatos, saugos ir saugumo gaires ir apie jas praneša remdamosi rizikos įvairiose darbo vietose (taip pat ne biure) analize.

2.3.8. 8 STANDARTAS. STEBĖSENA IR VERTINIMAS

KOKYBĖS KRITERIJAI	RODIKLIAI
1KK. Taikoma stebėsenos ir vertinimo metodika, kad būtų galima įvertinti įdiegtų darbuotojų gerovės priemonių veiksmingumą	1a. Taikoma darbuotojų gerovės stebėsenos ir vertinimo metodika 1b. Pasirinktas kontaktinis asmuo ir (arba) stebėsenos grupė
2KK. Reguliariai atliekama stebėsenos ir vertinimas, jie apima rizikos valdymą ⁽¹⁸⁾ , susijusį su stresu	2a. Kasmet rengiamos stebėsenos ir vertinimo ataskaitos 2b. Išvados atsispindi reguliariai vyresniajai vadovybei siūlomose rekomendacijose 2c. Rekomendacijos įtraukiamos į darbuotojų gerovės strategijos ir veiksmų plano peržiūrą per nustatytą laikotarpį



8 standartas. Institucijos stebi ir reguliariai vertina įdiegtų darbuotojų gerovės priemonių veiksmingumą ir įtraukia įgytą patirtį.

(17) Konfidencialumas yra pagrindinis visos su darbuotojų gerove susijusios veiklos principas.

(18) Rizikos vertinimo forma ir rizikos vertinimo ciklo paaiškinimas pateikti 6 priede „Rizikos vertinimo forma“.

2.4. PRADINIŲ IR GALUTINIŲ REIKŠMIŲ TYRIMAI IR TIKSLINĖS REIKŠMĖS

Kartu su rodikliais turėtų būti pateikiamos **pradinės** ir **tikslinės reikšmės** ⁽¹⁹⁾. Be pradinių ir tikslinių reikšmių pokyčius vertinti per tam tikrą laiką nėra prasminga.

Pradinėmis reikšmėmis nustatoma rodiklio vertė prieš pradedant intervenciją, pagal kurią galima įvertinti pažangą arba atlikti palyginimą. Pradinių reikšmių tyrimo tikslas – sukurti informacinę bazę, pagal kurią būtų galima stebėti ir vertinti veiklos pažangą ir veiksmingumą ją įgyvendinant ir baigus.

Kartais pradinių reikšmių tyrimui reikalingų duomenų, kuriais remiantis galima įvertinti veiklos įgyvendinimo metu įvykusių pokyčių laipsnį ir kokybę, jau yra. Tokiais atvejais vienintelė užduotis – surinkti duomenis ir užtikrinti, kad juos būtų galima atnaujinti per ilgesnį laikotarpį vykdant stebėseną. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokios informacijos jau yra. Bendrųjų ataskaitų apie kitą veiklą, tikslinių grupių diskusijų (TGD) ir apsilankymų vietoje ataskaitų peržiūra taip pat gali padėti suprasti realią padėtį vietoje. Kai duomenų nėra arba jų nepakanka, juos reikės papildyti renkant *ad hoc* duomenis.

Už pradinių reikšmių tyrimus atsako už planavimą atsakingi valdžios institucijų darbuotojai ir iš dalies tie, kurie dalyvauja įgyvendinant veiklą. Geriausia, jei toks tyrimas atliekamas projektavimo etape, t. y. prieš rengiant ir įgyvendinant darbuotojų gerovės veiksmų planą. Paskirtas asmuo ir (arba) grupė užtikrina, kad prireikus būtų renkami išskaidyti duomenys. Tai taip pat galima padaryti naudojant klausimynus, pusiau struktūruotus pokalbius, grupių susitikimus ir bendrus apsilankymus vietoje.

Galutinių reikšmių tyrimas (arba laikotarpio vidurio tyrimas) – tai intervencijos pabaigoje (arba pagrindiniuose jos įgyvendinimo etapuose, pvz., etapo pabaigoje) atliekamas matavimas, siekiant palyginti su pradinėmis sąlygomis ir įvertinti pokyčius. Pradinių ir galutinių reikšmių tyrimai yra susiję tarpusavyje. Jei atliekamas pradinių reikšmių tyrimas, įgyvendinant intervenciją vėliau paprastai atliekamas panašus tyrimas (pvz., galutinių reikšmių tyrimas), kad būtų galima palyginti duomenis ir nustatyti pokyčius.

Šiuo atveju valdžios institucijų vyresnieji vadovai nori pamatyti, kaip tam tikros valdžios institucijoje įdiegtos priemonės teigiamai paveikė darbuotojų gerovę.

Tikslinėmis reikšmėmis apibūdinamos tikėtinos reikšmės baigus intervenciją (pvz., tam tikroje darbuotojų gerovės veikloje dalyvaujančių darbuotojų procentinė dalis, rodanti pasitenkinimą darbu). Tikslinės reikšmės gali būti naudingos keliais aspektais, nes jos:

- padeda intervencijos darbuotojams ir kitoms suinteresuotosioms šalims orientotis į tai, ką reikia padaryti ir pasiekti;
- naudojamos kaip rodikliai, pagal kuriuos sprendžiama, ar padaryta pažanga.

(19) EASO, *Internal Monitoring User Guide*, Valeta, 2019 m., p. 27–28 (riboto naudojimo dokumentas).

Egzistuoja natūrali įtampa tarp poreikio nustatyti realistiškus ir pasiekiamus tikslus ir būtinybės nustatyti pakankamai aukštus tikslus, siekiant užtikrinti, kad intervencinėms priemonėms bus maksimaliai panaudoti turimi išteklių ir bus užtikrintas realus poveikis. Kai žmonės yra motyvuoti, dažnai gali pasiekti daugiau, jei jiems keliami plataus masto tikslai. Kita vertus, jei tikslai bus nerealiai aukšti, nukentės pasitikėjimas ir patikimumas.

Į KĄ ATKREIPTI DĖMESĮ ATLIEKANT DARBUOTOJŲ GEROVĖS STEBĖSENĄ IR VERTINIMĄ?

- Stebėsenai naudokite savo rodiklių rinkinį arba naudokite šiame EASO trijų dalių vadove pristatytuose standartuose, KK ir veiklose apibrėžtus rodiklius ir juos sujunkite. Galutinai parinktais rodikliais siekiama įvertinti, kiek intervencija buvo sėkminga arba nesėkminga. Galutinis rodiklių pasirinkimas priklausys nuo to, kas institucijoje jau vykdoma, planuojama ir įmanoma.
- Paprastai naudojami rodikliai turėtų atitikti „SMART“ principą (konkretus, išmatuojamas, pasiekiamas, aktualus ir įvykdytinas per nustatytą laiką).
- Duomenys, jei reikia, renkami ir išskaidomi atsargiai.
- Paprastai per tam tikrą laiką galima stebėti tik keletą rodiklių. Todėl rodikliai turėtų būti pasirenkami vadovaujantis principu „nedaug, bet veiksmingi“. Jie turėtų būti apibrėžti taip, kad juos būtų galima lengvai įvertinti, netrukdam kasdieniam visos grupės darbui. Be to, jei įmanoma, rodiklių duomenys visada turėtų būti suskirstyti pagal lytį, darbo profilį ir vietovę.
- Stebėseną taikykite refleksijai, mokymuisi ir pokyčiams. Duomenis apie pasirinktus rodiklius galima rinkti periodiškai, o vėlesniais mėnesiais ar metais vykdyti nuolatinę stebėseną. Pavyzdžiui, jei atliekamas tam tikros rūšies vertinimas (pradinių reikšmių) ir analizė, tą patį procesą galima pakartoti vėlesniais intervalais (po 12 mėn., 18 mėn., 24 mėn. ir t. t.). Šis procesas leidžia iširti pokyčius ir yra naudingas stebėsenos ir vertinimo pareigūnui, kuriam padeda atitikami sprendimus priimtys kolegos, permąstyti veiksmus ir prireikus juos pakoreguoti.
- Siekiant palengvinti refleksiją, mokymąsi ir pokyčius, naudinga rengti dalyvaujamuosius dialogus, kurie padeda atsitraukti ir apmąstyti, ką reiškia duomenys ir kaip koreguoti veiklą atsižvelgiant į tai, kas buvo sužinota. Tai turėtų būti vykdoma kaip geroji praktika bendradarbiaujant su atrinktais pirminės grandies pareigūnais, galinčiais pateikti svarbių įžvalgų.
- Duomenų analizė ir svarbiausios išvados turi būti naudingos rengiant rekomendacijas, kurios būtų įtrauktos į politiką, priemones ir koregavimo planus.
- Pagrindinės stebėsenos veiklos ir vertinimų išvados turėtų būti išplatintos visiems atitinkamiems darbuotojams.

Svarbi pastaba. Taikant visas pateikiamas intervencines priemones, būtina laikytis konfidencialumo reikalavimų. Be atitinkamo (-ų) darbuotojo (-ų) sutikimo joks pokalbis su darbuotoju (-ais) ar iš jo (jų) gautų apklausų turinys neturėtų būti perduodamas nei kolegoms, nei vadovybei. Vienintelė išimtis taikoma tik tuo atveju, jei būtų nustatyta rizika, susijusi su galimu savęs žalojimu ar kenkimu kitiems. Taip pat verta paminėti, kad darbuotojų gerovės vertinimo **negalima** painioti su veiklos peržiūromis ir vertinimais. Tikslas – įvertinti darbuotojo poreikius, įskaitant profesinio tobulėjimo poreikius.



3. DARBUOTOJŲ GEROVĖS KOKYBĖS STEBĖSENOS PAKETAS

Siekiant paremti darbuotojų gerovės politikos kūrimo ir įgyvendinimo procesą, galima atsižvelgti į tris pagrindinius darbuotojų gerovės politikos dokumentus. Tai darbuotojų gerovės strategija, darbuotojų gerovės veiksmų planas ir darbuotojų gerovės stebėsenos ir vertinimo metodika. Darbuotojų gerovės strategija yra susijusi su darbuotojų gerovės veiksmų planu, kuriame išsamiai išdėstyti darbuotojų gerovės tikslai ir priemonės, kurios turi būti sistemingai stebimos remiantis stebėsenos ir vertinimo metodika. Stebėsenos ir vertinimo metodikos įgyvendinimas padeda nustatyti, ar reikia koreguoti darbuotojų gerovės strategiją.

Čia siūlomame darbuotojų gerovės stebėsenos pakete pateikiamos trys pagrindinės priemonės, skirtos prieglobsčio arba priėmimo institucijos darbuotojų gerovės politikos ir intervencinių priemonių, taip pat darbuotojų gerovės užtikrinimo kokybės stebėsenai ir vertinimui atlikti. Priemonės parengtos pagal I dalyje „Standartai ir politika“⁽²⁰⁾ nustatytus KK ir aštuonių darbuotojų gerovės standartų rodiklius. Jos taip pat glaudžiai susijusios su II dalyje „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ parengtomis darbuotojų gerovės priemonėmis. Šios trys priemonės turi būti suprantamos kaip neatsiejama institucijos darbuotojų gerovės politikos dalis, jos padeda institucijoms stebėti, koku mastu planuojama metinė veikla ir intervencinės priemonės atitinka nustatytus tikslus ir prisideda prie tinkamos darbuotojų gerovės užtikrinimo. Būtent sistemingai stebėdamos ir vertindamos prieglobsčio ir priėmimo institucijos surinks informaciją, kuria remiantis bus parengtos įrodymais pagrįstos rekomendacijos dėl darbuotojų gerovės politikos ir intervencinių priemonių koregavimo atsižvelgiant į nustatytas spragas ir poreikius.

Darbuotojų gerovės kokybės stebėsenos paketą sudaro šios priemonės:

— **1 PRIEMONĖ. Stebėtojams skirtas vadovas**

Pateikiamos gairės stebėtojams apie pagrindinius klausimus, į kuriuos reikia atsižvelgti rengiant, planuojant ir įgyvendinant stebėsenos ir vertinimo veiklą.

— **2 PRIEMONĖ. Darbuotojų gerovės pradinių ir galutinių reikšmių tyrimas**

Pateikiami apklausos klausimynai, kuriuos reikia užpildyti prieš pradėjus įgyvendinti tam tikrą darbuotojų gerovės programą ir (arba) politiką. Priemonė padeda įvertinti darbuotojų gerovės politikos įgyvendinimo pažangą per gana ilgą laikotarpį (2–3 metus).

— **3 PRIEMONĖ. Darbuotojų gerovės pažangos stebėseną**

Pateikiamas analizės kontrolinis sąrašas ir du kokybiniai klausimynai, padedantys institucijoms nuolat stebėti pažangą, padarytą įgyvendinant visus aštuonis darbuotojų gerovės standartus.

Pateiktos priemonės yra tik vienas iš pasiūlymų, kaip stebėti ir vertinti darbuotojų gerovės politiką ir įdiegtas priemones. Institucijos, turinčios jau sukurtą veikiančią sistemą, galėtų apsvarstyti galimybę pasinaudoti turima sistema, tačiau būtinai įterpti rodiklius, kuriais daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų gerovės vertinimui.



(20) Žr. 2.3 skirsnyje „Darbuotojų gerovės stebėsenos standartai ir rodikliai“.

3.1. STEBĖTOJAMS SKIRTAS VADOVAS (1 PRIEMONĖ)

Stebėjams skirtame vadove glaustai apžvelgiami pagrindiniai aspektai, kuriais vadovaujasi paskirtas stebėsenos ir vertinimo pareigūnas, stebėdamas ir vertindamas temos pažangą. Vadove stengiamasi atspindėti įvairias realijas, su kuriomis gali susidurti ES ir asocijuotosios šalys. Kai kuriose iš jų jau veikia stipri paramos darbuotojams sistema, todėl daugumos siūlomų dalykų joms gali neprireikti; kitos galbūt dar tik stiprina ir racionalizuoja procesus. Kitos gali pasinaudoti šiuo vadovu kaip pagrindu pradėti sistemingai integruoti darbuotojų gerovę. 1 lentelėje apžvelgiami neatidėliotini dalykai, į kuriuos reikia atsižvelgti vykdant grįžtamojo ryšio užsiėmimus ⁽²¹⁾, atliekant apklausas, pradinių ir galutinių reikšmių tyrimus ar teikiant grįžtamąją informaciją.

1 LENTELĖ. Darbuotojų gerovės stebėsenos vadovas

VERTINDAMI PAŽANGĄ, PADARYTĄ ES IR ASOCIJUOTOSIOS ŠALIES INSTITUCIJOS DARBUOTOJŲ GEROVĖS SRITYJE, ATSIŽVELKITE Į TOLIAU NURODYTUS DALYKUS.	
Bendrosios pastabos	<p>Kontekstiniai aspektai Kokie yra jūsų pagrindiniai vertinimo klausimai? Kokius svarbiausius dalykus institucija šiuo metu turi žinoti apie darbuotojų gerovės intervencines priemones? Kokie gali būti prioritetiniai klausimai, susiję su įvestu kriterijumi, siekiant pasimokyti ir nustatyti gerą patirtį, įskaitant tvarumą ir poveikį: aktualumą, veiksmingumą, efektyvumą, nuoseklumą? Kokia vertinimo metodika yra prasmingiausia sprendžiant šiuos klausimus? Kokia forma tinkamiausia, pavyzdžiui, internetiniai klausimynai, apsilankymai vietoje, TGD ar individualūs pokalbiai? Ar atsižvelgiama į įvairovę lyties požiūriu, taip pat į amžių, kultūrinį pagrindą (pvz., ekspertų, siunčiamų į kitas ES ir asocijuotąsias šalis, atveju) ir pan.?</p> <p>Su ištekliais susiję aspektai Kiekviena institucija, rengdama vertinimo vizitus, taip pat turės atsižvelgti į skirtingus biudžeto, logistikos ir išteklių apribojimus. Kai laikas ir ištekliai labai riboti, nustatant apklausos vietą ir pokalbio dalyvių sudėtį (duomenų šaltinį) galima remtis toliau nurodytais kriterijais: 1) prieinamumas – apsilankymas tose tarnybose, į kurias patekti yra pigiau ir (arba) paprasčiau nei, pvz., pas priėmimo įstaigose ir (arba) apklausos įstaigose dirbančius darbuotojus atokiose vietovėse; 2) turimų žinių spragos – nustatoma, kur trūksta informacijos ir į ką dar nebuvo nukreiptas dėmesys, arba pirmiausia sutelkiamas dėmesys ten, kur yra informacijos apie tikslines ir (arba) pradines reikšmes, pagal kurias galima įvertinti pažangą.</p>
Priemonės ir klausimynai	<p>Apsvarstykite klausimynų užpildymo trukmę ir alternatyvias intervencines priemones Atminkite, kad nereikėtų rengti ilgų klausimynų ar orientacinių klausimų katalogų. Priešingu atveju dalyviai gali būti atbaidomi nuo apklausos pildymo ar dalyvavimo valandą trunkančiose grupės diskusijose. Norint užfiksuoti tam tikrus aspektus ir kintamuosius, pavyzdžiui, kokybinę informaciją, rekomenduojama apsvarstyti galimybę taikyti tokius duomenų rinkimo metodus kaip individualūs pokalbiai ar tikslinės grupės. Patikrinkite savo klausimynus arba orientacinius klausimus Išbandykite savo klausimynus su keliais respondентаis vietoje, kad patikrintumėte, ar respondentai supranta jūsų klausimus ir kiek laiko užtrunka atsakyti į visus klausimus. Prieš vykdydami stebėseną atitinkamai atnaujinkite savo klausimynus. Įsitinkite, kad naudojate priemonių rinkinį, kuris leidžia dalytis kokybine informacija (pvz., grįžtamasis ryšys, gautas per TGD).</p>
Dokumentai	<p>Standartinę darbuotojų gerovės stebėsenos priemonę galima naudoti planšetiniame ir (arba) knyginame kompiuteryje (neprisijungus), kad būtų galima lengvai rašyti renkamą informaciją ir atlikti tolesnę rezultatų analizę, taip pat dokumentavimo tikslais. Prisijungus prie interneto, atitinkami vadovai ir (arba) grupės nariai išanalizuos rezultatus ir pateiks jų suvestinę ataskaitą.</p>

(21) Papildomos informacijos rasite 4 priede „Grįžtamojo ryšio užsiėmimai“.

Vertintojas	Institucijos pažangą vertinantis asmuo gali būti paskirtas darbuotojas (stebėsenos ir vertinimo pareigūnas) arba laikinas išorės konsultantas. Svarbu, kad tuo atveju, jei darbuotojas išsako kritišką ir rimtą susirūpinimą dėl gerovės, būtų sukurtas būdas konfidencialiai dalytis grįžtama informacija. Vertintojas niekada nesidalija darbuotojo skundais taip, kad būtų galima nustatyti asmens tapatybę. Vienintelė šios taisyklės išimtis – jei atitinkamam darbuotojui gresia pavojus pakenkti sau ir (arba) kitiems.	
Tvarkaraštis	Priklausomai nuo to, kiek planuojama pokalbių ar tikslinių grupių, vertinimą atliekančiam asmeniui patariama sudaryti nedidelį darbo planą. Šiame darbo plane nurodoma bent: — grafikas; — duomenų šaltiniai (kas yra pokalbio dalyviai ir jų skaičius); — vietos (į kurias reikia nuvykti atliekant užduotį, jei taikytina skirtingoms darbo vietoms). Darbo planą ypač rekomenduojama rengti ES ir asocijuotose šalyse, kuriose dirba daug darbuotojų, yra daug priėmimo įstaigų arba kelios darbo vietos. Apie vizitus į valdžios institucijas ir atrinktus pokalbio dalyvius pranešama laiku, kad būtų užtikrintas pokalbio dalyvių užimtumas ir prasmingas bendravimas. Turėti šią informaciją byloje taip pat bus naudinga palyginimo tikslais rengiant tolesnius susitikimus ir (arba) grįžtamojo ryšio užsiėmimus.	
Duomenų rinkimas	Aprašymas	Pastaba
Duomenų šaltinis – dokumentų peržiūra	Prieš vertinimą ir (arba) stebėseną atliekama trumpa dokumentų apžvalga, kuri apima toliau nurodytus dalykus: — Galimų ataskaitų ir statistinių duomenų apie su darbuotojų gerove susijusius klausimus, įskaitant kritinius incidentus, kurie buvo valdomi nurodytu laikotarpiu, apžvalga. Kai kuriais atvejais su darbuotojų gerove susiję klausimai gali būti nušviesti ir kitose atrinktose veiklos ataskaitose, pavyzdžiui, programų vertinimuose, kuriuose išsamiai aprašomi iššūkiai ir laimėjimai. — Prireikus naudokitės išorės specialistų (psichologų) ataskaitomis (visada užtikrinami konfidencialumą).	Jei taikoma, atsižvelgiama tik į naujausias ataskaitas ir (arba) statistinius duomenis.
Duomenų šaltinis – pokalbio dalyviai	Stebėsenos veikloje kaip duomenų šaltinis dalyvauja ne mažiau kaip du ar trys kiekvienos darbuotojų kategorijos asmenys. Ši veikla vykdoma kartą per metus ir atliekama kokybinių ir (arba) pusiau struktūruotų TGD arba grupių susitikimų forma. Galutinis dalyvių skaičius priklauso nuo institucijos dydžio ir turėtų dalyvauti įvairūs darbuotojai: — žmoniškųjų išteklių skyrius, vadovybė, pirminės grandies pareigūnai, išorės ir (arba) vidaus specialistai, darbuotojų gerovės kontaktinis asmuo; — kai taikoma, nepriklausomas asmuo, pavyzdžiui, iš kito departamento, būstinės, kiti partneriai ar suinteresuotosios šalys, pavyzdžiui, pilietinės visuomenės organizacijos ar vietos partneriai.	Dalyvaujama savanoriškai. Būtina užtikrinti konfidencialumą. Per užsiėmimus turi būti atsižvelgiama į kultūrinį ir lyčių aspektą.
Duomenų šaltinis – apklausos respondentai	Siekiant apklausti daugiau ir įvairesnių darbuotojų, galima parengti popierines arba internetines apklausas. Tai gali būti ypač naudinga institucijoms, kuriose dirba palyginti daug darbuotojų ir jei jie yra įvairiose vietovėse. Patartina, kad apklausoje dalyvautų kuo daugiau darbuotojų (visų darbuotojų kategorijų): vadovai, pirminės grandies pareigūnai, žmoniškųjų išteklių skyrius, išorės ir (arba) vidaus specialistai, darbuotojų gerovės kontaktinis asmuo.	Dalyvaujama savanoriškai. Dalyvavimas gali būti anoniminis.
Įgyvendinimas	Aprašymas	Pastaba
Vertinimas	Prieš pradėdami įvertinimą ir (arba) vertinimą, vertintojai prisistato ir įsitikina, kad dalyviams savanoriams yra aiški atliekama užduotis. Pateikti klausimai turėtų leisti vertintojams atlikti vertinimą pagal kiekvieną iš pasiūlytos darbuotojų gerovės standarto stebėsenos priemonės rodiklių. Bendra diskusija apie tai, kaip su darbuotojų gerove susijusi veikla įsibėgėjo ir kaip ji vykdoma (jei taikoma), gali būti geras būdas užtikrinti, kad pokalbio dalyviai jaustųsi patogiai ir kartu pasidalytų vertinga informacija. Tai – pusiau struktūruotas pokalbis, todėl jame galima pateikti tam tikrus pasakojamuosius atsakymus . Pokalbiai turėtų būti palyginti neformalūs. Šis vertinimas turėtų suteikti galimybę surinkti kokybinius atsiliepimus, kurie gali padėti geriau suprasti tam tikrų procesų aplinkybes ir dinamiką, taip pat kodėl tam tikra veikla tam tikru metu gali veikti geriau nei kita. Klausydamasis pasakojimo vertintojas gali pagarbiai ir nepertraukdamas kalbėtojo įsiterpti, siekdamas užtikrinti, kad būtų apimti visi standartai ir (arba) rodikliai. Jei per pokalbį pabrėžiami tik teigiami pasiekimai, pravartu kryžminiu būdu patikrinti, ar nėra kokių nors standartų laikymosi trūkumų. Panašiai, jei išryškėja tik sunkumai, reikia patikrinti, ar galima nustatyti ir stiprybes. Kai kuriose įstaigose pirmenybė gali būti teikiama individualiems užsiėmimams, o kitose rekomenduojama organizuoti grupių diskusijas šia tema.	Jei reikia, surinkite visus papildomus duomenis, pagrindžiančius vertinimą. Tai gali būti pačių darbuotojų sukurtos papildomos procedūros, nauji pratimai ir (arba) užsiėmimai, susiję su rūpinimusi savimi, arba dalijimasis gerąja patirtimi, kuris dar nėra įdiegtų darbuotojų gerovės priemonių dalis, ir pan.

3.2. DARBUOTOJŲ GEROVĖS PRADINIŲ IR GALUTINIŲ REIKŠMIŲ TYRIMAS (2 PRIEMONĖ)

Pradinių ir galutinių reikšmių tyrimas yra priemonė, padedanti įvertinti pažangą per tam tikrą laiką. Čia siūlomas pradinių ir galutinių reikšmių tyrimo klausimynas su vadovais ir pirminės grandies pareigūnais turėtų būti pildomas du kartus. Pirmą kartą – **prieš** įgyvendinant bet kokią konkretaus veiksmų plano ir (arba) strategijos veiklą. Vėliau tyrimas atliekamas dar kartą **pasibaigus** planuotam veiklos ir (arba) politikos įgyvendinimo laikotarpiui. Pradinių reikšmių tyrimo rezultatai taps atskaitos tašku, pagal kurį bus vertinami galutinių reikšmių tyrimo rezultatai. Atsakymų pokyčiai parodys įvairiose srityse padarytą pažangą. Atsižvelgdamos į darbuotojų gerovės poreikius ir darbuotojų gerovės politikos bei programos brandą, valdžios institucijos, atlikdamos pradinių ir (arba) galutinių reikšmių tyrimą, gali sutelkti dėmesį į tam tikrus standartus, kurie laikomi ypač svarbiais.

Papildoma pastaba. Pradinių ir (arba) galutinių reikšmių tyrimą reikia atlikti su ta pačia darbuotojų grupe, jei įmanoma, arba su reprezentatyvia imtimi. Siekiant užtikrinti konfidencialumą, nereikalaujama, kad darbuotojai nurodytų savo vardus ir pavardes; tai turėtų būti suvokiama kaip neprivaloma. Jei institucija nuspręš dirbti su tikslinėmis grupėmis, reikės pakoreguoti informacijos rinkimo metodą. TGD yra naudinga priemonė informacijai konkrečiais klausimais rinkti. Tačiau tam tikrose srityse tikslinės grupės nepadės lengvai nustatyti aiškių pradinių skaičių ar procentinės išraiškos, pavyzdžiui, tikslaus mokymų, kuriuose dalyvauta, skaičiaus.

Nepaisant to, per TGD surinkta kokybinė grįžtamoji informacija gali padėti geriau suprasti, pavyzdžiui, aplinkybes ir dinamiką grupėje arba kodėl tam tikra veikla yra veiksminga, o kita – ne. Grupių diskusijos taip pat gali parodyti tam tikras tendencijas, pavyzdžiui, bendrą poreikį daugiau investuoti į veikiančią darbo vietą, arba gali suteikti informacijos apie papildomų mokymų poreikį. Jei taikomas grupinis metodas, nurodykite grupės narių skaičių, jų lytį ir vidutinį darbo stažą. Tokio pobūdžio grupių diskusijas, jei įmanoma, patartina papildyti pagrindiniu klausimynu, kuriame daug dėmesio skiriama ir kiekybiniais duomenimis. Tą patį rekomenduojama daryti ir individualių užsiėmimų metu, kai suprantama, kad nurodyti vardus ir pavardes yra neprivaloma.

2 LENTELĖ. Individuali priemonė: pradinių ir (arba) galutinių reikšmių forma

NEPRIVALOMA – INDIVIDUALIAUS GRUPĖS NARIO VARDAS IR PAVARDĖ			
LYTIS: V / M / X	DIRBA NUO: < 1 M. / 1–3 M. / DAUGIAU NEI 3 M.	DARBUOTOJO KATEGORIJA: VADOVAS, PIRMINĖS GRANDIES PAREIGŪNAS, ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ SKYRIAUS DARBUOTOJAS, SAUGOS IR SAUGUMO SKYRIAUS DARBUOTOJAS IR KT. (nurodykite):	
PRADINĖS IR (ARBA) GALUTINĖS VEIKLOS DATA (nurodykite, tai pradinė ar galutinė veikla):			
VERTINIMO SKALĖ: 1 – visiškai nepatenkintas / nenaudingas / nekonstruktyvus; 2 – iš dalies patenkintas / naudingas / konstruktyvus; 3 – patenkintas / naudingas / konstruktyvus; 4 – labai patenkintas / naudingas / konstruktyvus; 5 – viršija lūkesčius			
SU SIŪLOMAIS STANDARTAIS SUSIJĘ KLAUSIMAI, KURIUOS REIKIA UŽDUOTI		GAUTO ATSAKYMŲ PRADINĖ REIKŠMĖ	GAUTO ATSAKYMŲ GALUTINĖ REIKŠMĖ
Bendrojo pobūdžio klausimas	Kaip šiuo metu įvertintumėte savo bendrą pasitenkinimą darbdavio pastangomis, susijusiomis su jūsų bendra gerove darbe?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
1 standartas. Dokumentai ir informacija		GAUTO ATSAKYMŲ PRADINĖ REIKŠMĖ	GAUTO ATSAKYMŲ GALUTINĖ REIKŠMĖ
	Ar žinote apie galiojančią darbuotojų gerovės politiką?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar žinote apie kokią nors įgyvendintą darbuotojų gerovės veiklą ir (arba) intervencines priemones?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar manote, kad tai, kas šiuo metu taikoma darbuotojų priežiūrai, yra pakankama?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar yra informacinės medžiagos, kurią galite gauti, apie rūpinimąsi savimi ir (arba) darbuotojų gerovę ir t. t.?	TAIP / NE	TAIP / NE
2 standartas. Vertinimas ir tikrinimas		GAUTO ATSAKYMŲ PRADINĖ REIKŠMĖ	GAUTO ATSAKYMŲ GALUTINĖ REIKŠMĖ
	Ar, jūsų nuomone, vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai yra pakankamai pasirengę tikrinti darbuotojus ir (arba) grupes ir nustatyti lėtinį stresą arba perdegimo požymius?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar jūsų institucija turi parengusi metodiką, skirtą darbuotojų gerovei stebėti?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar jūsų tiesioginis vadovas kada nors bandė pasidomėti, kaip jaučiatės (ne tik profesiniu, bet ir asmeniniu lygmeniu, ir siekė įsitikinti, kad jums viskas gerai)?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Kaip įvertintumėte tai, kokią svarbą darbdavys teikia darbuotojų gerovei, atsižvelgdami į visą įdarbinimo ciklą nuo atrankos ir įtraukimo iki nuolatinio darbo ir darbo pabaigos?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5

3 standartas. Komunikacija		GAUTO ATSAKYMO PRADINĖ REIKŠMĖ	GAUTO ATSAKYMO GALUTINĖ REIKŠMĖ
	Ar žinote, kas institucijoje yra kontaktinis asmuo, kuriam pavesta rūpintis darbuotojais, kuriems reikia pagalbos (pvz., paskirta streso įveikimo grupė, darbuotojų gerovės komitetas, personalo konsultantas ir pan. ⁽²²⁾)?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar esate dalyvavę kokiuose nors bendravimo įgūdžių mokymo kursuose?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar reguliariai susitinkate su savo tiesioginiu vadovu, kad išspręstumėte su darbu susijusias problemas arba pasidalytumėte naujausia informacija?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Kiek konstruktyvi ir naudinga jums atrodo jūsų tiesioginio vadovo teikiama grįžtamoji informacija apie darbo rezultatus, kad galėtumėte tobulėti ateityje?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Kiek pagarbus ir tinkamas jums atrodo jūsų tiesioginio vadovo bendravimas?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
4 standartas. Prevencija		GAUTO ATSAKYMO PRADINĖ REIKŠMĖ	GAUTO ATSAKYMO GALUTINĖ REIKŠMĖ
	Ar manote, kad jūsų įstaigos vadovai ir apskritai darbuotojai turi pakankamai žinių, kaip išvengti streso ir perdegimo ir kaip nustatyti sveikas ribas?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar turite galimybę kreiptis į vidaus ir (arba) išorės specialistus, jei iškiltų poreikis?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar kreiptumėtės į šiuos vidaus ir (arba) išorės specialistus pagalbos, jei iškiltų poreikis?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar esate dalyvavę kokiuose nors psichikos sveikatos stiprinimo mokymuose?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar reguliariai dalyvaujate kokioje nors darbdavio ar departamento siūlomoje darbuotojų gerovės ir geros savijautos veikloje?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar šios paslaugos teikiamos nemokamai?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Įvertinkite, kiek pasitikite savo darbdaviu, kad jis jumis pasirūpins ir užtikrins jūsų gerovę, įskaitant su darbu susijusį stresą (1 – nepasitikite, 5 – labai pasitikite)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Ar reguliariai užsiimate rūpinimosi savimi veikla, pavyzdžiui, sportu, joga, kitais pomėgiais, leidžiate laiką su šeima?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar patirdami stresą apmąstote, kokie yra streso šaltiniai ir kaip jį teigiamai įveikti?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar manote, kad jums gerai sekasi derinti darbą ir asmeninį gyvenimą? (1 – visiškai ne, 5 – labai gerai)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Kalbant apie prevenciją, ar turite kokių nors kitų ir (arba) papildomų pasiūlymų, ką jūsų darbdavys galėtų ir (arba) turėtų padaryti dabartinei padėčiai pagerinti?		
5 standartas. Reagavimas į kritinius incidentus		GAUTO ATSAKYMO PRADINĖ REIKŠMĖ	GAUTO ATSAKYMO GALUTINĖ REIKŠMĖ
	Ar per pastarąjį laikotarpį (per pastaruosius metus) jūsų darbovietėje įvyko kritinis incidentas?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar žinote vidaus SVP, kuria galėtumėte remtis, kad sužinotumėte apie kritinių incidentų valdymą?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Kiek veiksminga yra dabartinė sistema, skirta darbuotojams, kuriuos paveikė kritinis incidentas, valdyti? (1 – visiškai neveiksminga, 5 – labai veiksminga)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Ar turite informacijos, į ką kreiptis ir ką reikia daryti (pranešti) kritinio incidento atveju?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar manote, kad šiuo metu prieglobsčio prašytojams teikiama parama, susijusi su kritinių incidentų prevencija, yra pakankama?	TAIP / NE	TAIP / NE

(22) Šias funkcijas reikės pakoreguoti, atsižvelgiant į institucijoje vartojamą terminologiją.

6 standartas. Gebėjimų stiprinimas		GAUTO ATSAKYMŲ PRADINĖ REIKŠMĖ	GAUTO ATSAKYMŲ GALUTINĖ REIKŠMĖ
	Ar šiais metais dalyvavote kokiuose nors svarbiuose mokymuose, susijusiuose su gerovės tema (pvz., streso valdymo, rūpinimosi savimi ir (arba) bendravimo ir pan.)?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar žinote apie kokius nors organizuojamus įgūdžių tobulinimo mokymus?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar daugumos mokymo kursų organizavimo būdas buvo pakankamai praktiškas, kad būtų pritaikytas kasdienėje darbo situacijoje? (1 – visiškai nepraktiškas, 5 – labai praktiškas)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7 standartas. Sauga ir saugumas		GAUTO ATSAKYMŲ PRADINĖ REIKŠMĖ	GAUTO ATSAKYMŲ GALUTINĖ REIKŠMĖ
	Kaip įvertintumėte savo subjektyvų saugumo jausmą dabartinėje darbo vietoje? (1 – visiškai nepatenkintas, 5 – labai patenkintas)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Ar žinote apie pranešimų apie saugos ar saugumo incidentus hierarchiją?	TAIP / NE	TAIP / NE
8 standartas. Stebėseną ir vertinimą		GAUTO ATSAKYMŲ PRADINĖ REIKŠMĖ	GAUTO ATSAKYMŲ GALUTINĖ REIKŠMĖ
	Ar reguliariai organizuojami grįžtamojo ryšio užsiėmimai, kuriuose dalyvauja visi darbuotojai, kad būtų galima laiku nustatyti darbuotojų galimai patiriamą įtampą?	TAIP / NE	TAIP / NE
	Ar sutinkate, kad pakankamai atsižvelgiama į pirminės grandies pareigūnų grįžtamąjį informaciją su darbuotojų gerove susijusiais klausimais? (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Ar kada nors dalyvavote apklausoje, TGD ar panašioje veikloje arba jūsų tiesioginis vadovas prašė pasidalyti savo nustatytais rizikos veiksniais, kurie didina jūsų ir jūsų kolegų streso lygį?	TAIP / NE / NEŽINAU	TAIP / NE / NEŽINAU
Bendrojo pobūdžio baigiamieji klausimai		GAUTO ATSAKYMŲ PRADINĖ REIKŠMĖ	GAUTO ATSAKYMŲ GALUTINĖ REIKŠMĖ
	Ar darbuotojai dalyvauja ir teikia grįžtamąjį ryšį kuriant su darbuotojų gerove susijusias priemones jūsų darbo aplinkoje?	TAIP / NE	TAIP / NE
Atviras klausimas	Jei galėtumėte pakeisti vieną dalyką, kad pagerintumėte darbuotojų gerovę dabartinėje darbo aplinkoje, kas tai būtų?		
Tik su galutine reikšme susijęs klausimas	Ar pastebėjote, kad nuo tada, kai buvo pradėta nagrinėti ši tema, pagerėjo vyresniosios vadovybės įsipareigojimas investuoti į darbuotojų gerovę? TAIP / NE – jeigu atsakėte „taip“, trumpai paaiškinkite kaip.		Paaiškinkite:
Tik su galutine reikšme susijęs klausimas	Ar manote, kad jūsų institucijai nusprendus sistemingiau spręsti darbuotojų gerovės klausimą, tai vienaip ar kitaip teigiamai paveikė jūsų asmeninį kasdienį darbą arba tai, kaip jaučiatės ateidami į darbą? TAIP / NE – jeigu atsakėte „taip“, trumpai paaiškinkite kaip.		Paaiškinkite:

3.3. DARBUOTOJŲ GEROVĖS PAŽANGOS STEBĖSENA (3 PRIEMONĖ)

3 priemonė yra dvejopa – joje pateikiama ir darbuotojų gerovės pažangos analizė, ir klausimynai, kuriuos reikia naudoti pažangai stebėti.

3.3.1. DARBUOTOJŲ GEROVĖS PAŽANGOS ANALIZĖS KONTROLINIS SĄRAŠAS

3 lentelėje pateiktas **darbuotojų gerovės pažangos analizės kontrolinis sąrašas** yra pavyzdys, kaip stebėsenos ir vertinimo pareigūnai gali stebėti pažangą, padarytą per nustatytą laikotarpį pagal kiekvieną iš aštuonių darbuotojų gerovės standartų, kartu atsižvelgdami į kiekvieną iš susijusių KK. Siūlomame kontroliniame sąrašė naudojamas spalvinis kodas, kuris iš karto parodo, kurie standartai pasiekti (žalia spalva), kurie beveik pasiekti (geltona spalva) ir kuriems dar reikia skirti daugiau dėmesio (raudona spalva). Pagal šį kontrolinį sąrašą vadovai gali iš karto nustatyti pažangą, padarytą įgyvendinant įvairius standartus ir susijusius KK. Kai kurių ES ir asocijuotųjų šalių valdžios institucijos gali orientuotis į visus aštuonis standartus, kitos institucijos gali nuspręsti sutelkti dėmesį tik į vieną ar du, priklausomai nuo to, kiek tomis aplinkybėmis standartai yra toli pažengę ar reikalingi. Galiausiai taikant šią priemonę išskiriamos sritys, kurios atrodo neaiškios, ir galima stebėti, ar pasiekimai svyruoja, pavyzdžiui, ar tie, kurie buvo žali, išliko žali, ar svyravimai yra pastebimi ir pasiekimai po tam tikro laiko grįžo į ankstesnę geltonai ar raudonai pažymėtą stadiją.

3 LENTELĖ. Darbuotojų gerovės pažangos analizės kontrolinis sąrašas

● **A** pasiekta ir (arba) įgyvendinta, ● **B** iš dalies pasiekta ir (arba) įgyvendinta, ● **C** dar nepasiekta ir (arba) neįgyvendinta, ● **D** nežinau

STANDARTAS	APRAŠYMAS	KOKYBĖS KRITERIJAI	A	B	C	D
1. Dokumentai ir informacija	<i>Institucijos turi dokumentais pagrįstą darbuotojų gerovės strategiją, apie kurią pranešama atitinkamais ir suderintais kanalais</i>	Darbuotojų gerovės strategijoje nustatoma, kaip apibrėžiama darbuotojų gerovė ir kokios priemonės taikomos darbuotojams remti	●	●	●	●
		Taikomos SVP	●	●	●	●
		Darbuotojų gerovės strategija yra lengvai prieinama, konkreti ir pateikiama visiems darbuotojams suprantama kalba	●	●	●	●
		Visi darbuotojai sistemingai informuojami apie darbuotojų gerovės strategiją, veiksmų planą ir turimas darbuotojų gerovės priemones bei apie tai, kaip gauti paramą	●	●	●	●
2. Vertinimas ir tikrinimas	<i>Institucijos sudaro sąlygas vadovams įgyti pagrindinius įgūdžius vertinti ir tikrinti savo grupės darbuotojų gerovės klausimais</i>	Žmogiškųjų išteklių skyriai ir vadovai turi įgūdžių aiškiems pareigybių aprašymams ir tinkamiems atrankos pokalbio klausimams parengti	●	●	●	●
		Vadovai yra kvalifikuoti nustatyti savo grupių narių pagrindinę fiziologinę ir psichologinę įtampą ir poreikius	●	●	●	●
3. Komunikacija	<i>Institucijos skatina aiškią ir visapusišką komunikaciją įvairiomis sutartomis platformomis ir kanalais</i>	Vadovai ir darbuotojai bendradarbiauja pagarbiai, pasitelkdami tinkamus, teisingus, skaidrius bendravimo įgūdžius	●	●	●	●
		Sukurta struktūra, pagal kurią visi darbuotojai gali dalyvauti su savo tiesioginiais vadovais asmeniškai keičiantis informacija tiek apie profesines užduotis, tiek apie gerovę	●	●	●	●
4. Prevencija	<i>Institucijos užtikrina tvarias prevencines priemones, skirtas darbuotojų psichikos sveikatai skatinti ir saugoti</i>	Darbuotojai ir vadovai gali dalyvauti įvairiuose mokymuose, skirtuose streso požymiams atpažinti, streso prevencijai ir apskritai psichikos sveikatai stiprinti	●	●	●	●
		Darbuotojai ir vadovai turi galimybę dalyvauti paramos veikloje ir naudotis paslaugomis (teikiamomis viduje ir (arba) išorėje)	●	●	●	●
		Darbuotojai ir vadovai turi galimybę dalyvauti sveikatos stiprinimo veikloje	●	●	●	●
5. Reagavimas į kritinius incidentus	<i>Institucijos teikia specialią paramą darbuotojams, patyrusiems kritinį incidentą</i>	Institucijoje paskiriamas nepriklausomas, apmokytas, pasitikėjimo vertas asmuo (arba grupė), su kuriuo galima konsultuotis po kritinių incidentų	●	●	●	●
		Vadovams parengtos aiškios gairės, kaip imtis tolesnių veiksmų po kritinio incidento	●	●	●	●
		Darbuotojai ir vadovai turi informacijos, kaip prašyti ir gauti konkrečią pagalbą įvykus kritiniam incidentui	●	●	●	●

STANDARTAS	APRAŠYMAS	KOKYBĖS KRITERIJAI	A	B	C	D
6. Gebėjimų stiprinimas	<i>Institucijos suteikia savo darbuotojams priemones atitinkamiems įgūdžiams ugdyti</i>	Institucijos įgyvendino mokymo poreikių vertinimą ir sistemingą mokymo programų vertinimą, kad užtikrintų kokybišką, veiksmingą žinių taikymą ir perkėlimą į kasdienį darbą	●	●	●	●
		Institucijos įgyvendino daugybę specialiai pritaikytų ir standartizuotų mokymų	●	●	●	●
		Institucijos siūlo papildomų aktualių formų profesinį tobulėjimą, kad būtų užtikrintas žinių perdavimas	●	●	●	●
7. Sauga ir saugumas	<i>Institucijos įgyvendina konkrečias sveikatos, saugos ir saugumo gaires ir apie jas praneša remdamosi rizikos įvairiose darbo vietose (taip pat ne biure) analize</i>	Darbuotojai ir vadovai informuojami apie pranešimų hierarchiją, kuria reikia vadovautis ne tik kritinių incidentų, bet ir kitų avarinių ir (arba) saugumo incidentų atveju	●	●	●	●
		Darbuotojai ir vadovai gauna informaciją apie galimybę naudotis su sveikata, sauga ir saugumu susijusiomis priemonėmis ar instrukcijomis	●	●	●	●
		Valdžios institucijos stebi kiekvienos darbo vietos riziką nuolatiname ir nuolat kintančiame rizikos valdymo procese, dalyvaujant pirminės grandies pareigūnams, siekdamas prireikus pritaikyti saugos ir (arba) saugumo priemones	●	●	●	●
8. Stebėseną ir vertinimą	<i>Institucijos stebi ir reguliariai vertina įdiegtų darbuotojų gerovės priemonių veiksmingumą ir įtraukia įgytą patirtį</i>	Taikoma stebėsenos ir vertinimo metodika, kad būtų galima įvertinti įdiegtų darbuotojų gerovės priemonių veiksmingumą	●	●	●	●
		Reguliariai atliekama stebėseną ir vertinimą, kurie apima rizikos valdymą ⁽²³⁾ , susijusį su stresu	●	●	●	●

3.3.2. DARBUOTOJŲ GEROVĖS PAŽANGOS STEBĖSENOS KLAUSIMYNAI

Darbuotojų gerovės kokybės klausimynai skirti vadovams, žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojams ir pirminės grandies pareigūnams; juos galima šiek tiek pakoreguoti, kad būtų galima naudoti vidaus ir išorės specialistams. Klausimynai yra priemonė, skirta duomenims apie darbuotojų gerovės standartų įgyvendinimo pažangą ir susijusių tikslų pasiekimą rinkti. Surinkti duomenys apdorojami ir analizuojami, jais galima remtis 3.3.1 skirsnyje siūlomame pažangos stebėsenos kontroliniame sąraše. Siūlomi klausimynai pildomi rengiant pusiau struktūruotus pokalbius su vadovais ir darbuotojais.

(23) Rizikos vertinimo forma ir rizikos vertinimo ciklo paaiškinimas pateikti 6 priede „Rizikos vertinimo forma“.

Darbuotojų gerovės kokybės klausimynas: vadovai

VERTINAMOS INSTITUCIJOS, SKYRIAUS, GRUPĖS PAVADINIMAS:		
STEBĖSENOS VEIKLOS DATA:		
VERTINTOJO (-Ų) VARDAS (-AI) IR PAVARDĖ (-ĖS):		
PAVYZDINIAI KLAUSIMAI, KURIUOS REIKIA UŽDUOTI DUOMENŲ ŠALTINIAMS IR (ARBA) POKALBIO DALYVIAMS, KAD BŪTŲ GALIMA UŽFIKSUOTI SIŪLOMUS KK IR SUSIJUSIUS RODIKLIUS		DUOMENŲ ŠALTINIŲ (VADOVŲ, ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ SKYRIŲ DARBUOTOJŲ, SPECIALISTŲ IR KT.) ATSAKYMAI
1 standartas. Dokumentai ir informacija		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar taikote poreikių vertinimo procesą, susijusį su darbuotojų gerovės politikos kūrimu? Pateikite išsamią informaciją.	1KK. Darbuotojų gerovės strategijoje nustatoma, kaip apibrėžiama darbuotojų gerovė ir kokios priemonės taikomos darbuotojams remti 2KK. Taikomos SVP 3KK. Darbuotojų gerovės strategija yra lengvai prieinama, konkreti ir pateikiama visiems darbuotojams suprantama kalba 4KK. Visi darbuotojai sistemingai informuojami apie darbuotojų gerovės strategiją, veiksmų planą ir turimas darbuotojų gerovės priemones bei apie tai, kaip gauti paramą	
Ar turite parengtą darbuotojų gerovės politikos dokumentą? Pateikite išsamią informaciją. Ar su darbuotojų gerovės politikos dokumentu gali susipažinti visi darbuotojai?		
Ar vyresnioji vadovybė oficialiai pritarė šiam dokumentui ir (arba) jį patvirtino?		
Ar darbuotojų gerovės politika susieta su darbuotojų gerovės veiksmų planu?		
Ar darbuotojų gerovės politika buvo peržiūrėta ir (arba) atnaujinta nuo jos sukūrimo? Pateikite išsamią informaciją.		
Kaip jūsų institucija užtikrina, kad visi darbuotojai žinotų apie jiems parengtus darbuotojų gerovės pasiūlymus ir kaip jais pasinaudoti, pavyzdžiui, per SVP?		
Kokiais informacijos kanalais informuojate darbuotojus apie darbuotojų gerovės veiklą (brošiūros, lankstinukai, plakatai, informaciniai užsiėmimai ir t. t.)?		
Ar per įvadinį darbuotojų instruktažą pateikiama informacija apie parengtus darbuotojų gerovės pasiūlymus?		
Ar jūsų institucija turi el. pašto adresą, kuriuo darbuotojai gali susisiekti su atsakingais padaliniais ir pateikti užklausas apie darbuotojų gerovės veiklą?		
2 standartas. Vertinimas ir tikrinimas		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar, jūsų nuomone, aiškiai suformuluoti pareigybių aprašymai, kad būtų galima pritraukti tinkamus kandidatus?	1KK. Žmogiškųjų išteklių skyriai ir vadovai turi įgūdžių parengti aiškius pareigybių aprašymus ir tinkamus atrankos pokalbio klausimus 2KK. Vadovai yra kvalifikuoti nustatyti savo grupių narių pagrindinę fiziologinę ir psichologinę įtampą ir poreikius	
Ar klausimai apie streso valdymą ir rūpinimąsi savimi yra atrankos proceso dalis?		
Ar organizuojate mokymo kursus vadovams ir žmogiškųjų išteklių skyriams, kad jie galėtų profesionaliai tikrinti ir (arba) vertinti darbuotojų gerovę (pavyzdžiui, kaip atpažinti streso, perdegimo požymius)?		
Jei taip, kokio tipo mokymo kursai, kiek užsiėmimų vienam mokymų tipui, kiek dalyvių iš bendro vadovų ir žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojų skaičiaus?		
Ar kada nors dalyvavote darbuotojų pasitenkinimo darbu apklausoje? Jei taip, kaip dažnai ji vyksta?		

3 standartas. Komunikacija		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar darbuotojams ir vadovams rengiami vidaus įvadiniai mokymai, kuriuose aptariami (veiksmingo) bendravimo įgūdžiai?	1KK. Vadovai ir darbuotojai bendradarbiauja pagarbiai, pasitelkdami tinkamus, teisingus, skaidrius bendravimo įgūdžius 2KK. Sukurta struktūra, pagal kurią visi darbuotojai gali dalyvauti su savo tiesioginiais vadovais asmeniškai keičiantis informacija tiek apie profesines užduotis, tiek apie gerovę	
Jei taip, kiek mokymų buvo surengta per nurodytą laikotarpį ir kiek juose dalyvavo dalyvių (visų naujokų dalis)?		
Ar reguliariai organizuojate individualius susitikimus, susijusius su veiklos rezultatais ir gerove? Ar jie rengiami laikantis visapusiškumo principo (t. y. tam tikras skaičius vyresniųjų, jaunesniųjų ir to paties lygio darbuotojų pateikia grįžtamąjį ryšį)? Pateikite išsamią informaciją.		
Ar esate nustatę tvarką, pagal kurią darbuotojai gali prašyti individualių susitikimų su vadovais (pagal poreikį ir tokiomis temomis kaip gerovė ir (arba) veiklos rezultatai)?		
Kaip užtikriname, kad vadovų darbuotojams teikiama grįžtamoji informacija apie darbo rezultatus būtų reguliari ir konstruktyvi?		
Ar atliekate darbuotojų apklausas dėl vadovybės ir komunikacijos grįžtamojo ryšio?		
Jei taip, ar, remdamiesi apklausos rezultatais, įgyvendinate kokius nors pokyčius komunikacijos politikoje, susijusioje su darbuotojų gerove?		
4 standartas. Prevencija		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar darbuotojams ir jums, kaip vadovams, žmogiškųjų išteklių skyrių darbuotojams ar specialistams, reguliariai rengiami mokymai, kaip išvengti streso ir perdegimo, nustatyti ribas ir pan.?	1KK. Darbuotojai ir vadovai gali dalyvauti įvairiuose mokymuose, skirtuose streso požymiams atpažinti, streso prevencijai ir apskritai psichikos sveikatai stiprinti 2KK. Darbuotojai ir vadovai turi galimybę dalyvauti paramos veikloje ir naudotis paslaugomis (teikiamomis viduje ir (arba) išorėje) 3KK. Darbuotojai ir vadovai turi galimybę dalyvauti sveikatos stiprinimo veikloje	
Koks yra surengtų mokymų skaičius; kokia dalis visų darbuotojų juose dalyvavo, kokia dalis visų vadovų juose dalyvavo?		
Ar organizuojate pakartotinius mokymus tomis pačiomis temomis? Jei taip, kiek užsiėmimų ir kiek darbuotojų ir (arba) vadovų juose dalyvavo, palyginti su visais darbuotojais ir (arba) vadovais?		
Ar galite nurodyti, kokią darbuotojų gerovės intervencinę ir (arba) paramos veiklą pradėjo jūsų institucija?		
Ar institucijoje yra kontaktinis asmuo (arba kontaktiniai asmenys), paskirtas rūpintis darbuotojais, kuriems reikia pagalbos (pvz., paskirta streso įveikimo grupė, integruota incidentų grupė, darbuotojų gerovės komitetas, darbuotojų gerovės konsultantai)?		
Ar šiomis paramos paslaugomis kaip išorės specialistų parama taip pat gali naudotis į kitą valstybę narę išsiųsti darbuotojai?		
Ar tarp šias paslaugas teikiančių paskirtų darbuotojų yra lyčių pusiausvyra?		
Ar jūsų institucija turi SVP, skirtą paramai teikti ir (arba) veiklai vykdyti? Ar darbuotojai gali susipažinti su SVP ir kokiais kanalais?		

Ką darote pamatę, kad kolega patiria didelį stresą? Pavyzdžiui, jei vienas darbuotojas staiga padaro neįprastų darbo klaidų, kurios turi neigiamą poveikį grupei ir bendriems veiklos rezultatams, kaip reaguojate į tokią situaciją? Pateikite išsamią informaciją.		
Ar yra visiems darbuotojams prieinamas vidaus ir (arba) išorės specialistų, į kuriuos prireikus jie galėtų kreiptis, sąrašas?		
Ar šios paslaugos teikiamos nemokamai?		
5 standartas. Reagavimas į kritinius incidentus		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar žinote, kas yra atsakingas už paramos teikimą kritinio incidento atveju (grupė ir (arba) asmenys)? Kokie jų vaidmenys ir pareigos?	1KK. Institucijoje paskiriamas nepriklausomas, apmokytas, pasitikėjimo vertas asmuo (arba grupė), su kuriuo galima konsultuotis po kritinių incidentų 2KK. Vadovams parengtos aiškios gairės, kaip imtis tolesnių veiksmų po kritinio incidento 3KK. Darbuotojai ir vadovai turi informacijos, kaip prašyti ir gauti konkrečią pagalbą įvykus kritiniam incidentui	
Ar taikoma vidaus politika ir (arba) SVP, kuria sprendžiamas kritinių incidentų valdymas, ir ar apie ją žinote? Ar darbuotojai gali susipažinti su šiuo dokumentu ir kokiais kanalais?		
Ar konsultavotės su darbuotojais dėl to, ko jiems labiausiai reikėtų ir (arba) kas jiems būtų naudinga, jei jie nukentėtų dėl kritinio incidento?		
Kokia siūloma parama gali pasinaudoti darbuotojai? Ar prireikus galima siųsti pas specialistus (pvz., psichologus)?		
Ar jaučiatės pasirengę įveikti kritinį incidentą, jei jis įvyktų?		
Ar žinote apie įvykusius kritinius incidentus? Ar institucija sistemingai registruoja tokius incidentus?		
6 standartas. Gebėjimų stiprinimas		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar atliekate poreikių vertinimą (-us), kad parengtumėte mokymo programą ir nuspręstumėte, kokią mokymo programą teikti savo institucijoje? Pateikite išsamią informaciją.	1KK. Institucijos atliko mokymo poreikių vertinimą ir sistemingą mokymo programų vertinimą, kad užtikrintų kokybišką, veiksmingą žinių taikymą ir perkėlimą į kasdienį darbą 2KK. Institucijos įgyvendino daugybę specialiai pritaikytų ir standartizuotų mokymų 3KK. Institucijos siūlo papildomų aktualių formų profesinį tobulėjimą, kad būtų užtikrintas žinių perdavimas	
Ar darbuotojai (vadovai ir (arba) pirminės grandies pareigūnai) šiais metais dalyvavo kokiuose nors mokymuose, susijusiuose su darbuotojų gerove? Kokios temos buvo nagrinėjamos?		
Kiek mokymo kursų ar mokymų įvyko? Koks dalyvių skaičius (darbuotojų ir (arba) vadovų), palyginti su bendru darbuotojų ir (arba) vadovų skaičiumi?		
Ar siūlote įgūdžių tobulinimo mokymus? Jei taip, kokiomis temomis? Kiek? Koks dalyvių skaičius, palyginti su bendru darbuotojų ir (arba) vadovų skaičiumi?		
Ar jūsų institucija rengia kokius nors alternatyvių formatų mokymus, pavyzdžiui, tarpusavio ar internetinius mokymo kursus? Pateikite išsamią informaciją.		
Ar vadovams ir (arba) darbuotojams reikia daugiau mokymų? Paaiškinkite, kokių, kodėl ir kaip turėtų atrodyti tokie mokymai.		
Ar taikote mokymo programų vertinimo priemones ir (arba) atliekate vertinimus?		
Ar peržiūrite ir periodiškai atnaujinate mokymo programą? Pateikite išsamią informaciją.		

7 standartas. Sauga ir saugumas		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar vadovai ir darbuotojai turi pakankamai informacijos apie galimybę naudotis su sveikata, saugumu ir sauga susijusiomis priemonėmis? Jei taip, kaip vadovai ir (arba) darbuotojai gauna šią informaciją? Kokie yra susipažinimo su šia informacija ir (arba) jos gavimo kanalai?	<p>1KK. Darbuotojai ir vadovai informuojami apie pranešimų hierarchiją, kuria reikia vadovautis ne tik kritinių incidentų, bet ir kitų avarinių ir (arba) saugumo incidentų atveju</p> <p>2KK. Darbuotojai ir vadovai gauna informaciją apie galimybę naudotis su sveikata, sauga ir saugumu susijusiomis priemonėmis ar instrukcijomis</p> <p>3KK. Valdžios institucijos stebi kiekvienos darbo vietos riziką nuolatiniame ir nuolat kintančiame rizikos valdymo procese, dalyvaujant pirminės grandies pareigūnams, siekdamas prirėikus pritaikyti saugos ir (arba) saugumo priemones</p>	
Ar žinote apie pranešimų apie saugos ar saugumo incidentus hierarchiją? Pateikite išsamią informaciją.		
Ar reguliariai vykdoma darbo vietų stebėseną ir rizikos vertinimas? Ar šiame procese dalyvauja pirminės grandies pareigūnai?		
Ar daromi pakeitimai, atsiradus naujų poreikių saugos ir saugumo srityje? Pateikite išsamią informaciją.		
8 standartas. Stebėseną ir vertinimas		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar turite parengę metodiką darbuotojų gerovei stebėti? Jei taip, ar atnaujinate metodiką (pavyzdžiui, remdamiesi darbuotojų gerovės metiniais tikslais)?	<p>1KK. Taikoma stebėsenos ir vertinimo metodika, kad būtų galima įvertinti įdiegtų darbuotojų gerovės priemonių veiksmingumą</p> <p>2KK. Reguliariai atliekama stebėseną ir vertinimas, kurie apima rizikos valdymą, susijusį su stresu</p>	
Kokią stebėseną vykdate? Pateikite išsamią informaciją (pvz., darbuotojų grįžtamojo ryšio tyrimas, veiklos įgyvendinimo stebėseną).		
Ar gaunama konstruktyvi ir kritiška grįžtamoji informacija yra naudojama atnaujinant darbuotojų gerovės priemones ir (arba) darbuotojų gerovės politiką?		
Ar reguliariai organizuojami grįžtamojo ryšio užsiėmimai, kuriuose dalyvauja visi darbuotojai, kad būtų galima laiku nustatyti darbuotojų galimai patiriamą įtampą?		
Kokia veikla ir (arba) kokios darbuotojų gerovės priemonės šiuo metu įgyvendinamos? Pateikite išsamią informaciją.		
Ar yra duomenų, kiek darbuotojų reguliariai dalyvauja šioje veikloje arba įgyvendina šias priemones?		
Ar turite parengę metodiką darbuotojų gerovei stebėti? Jei taip, ar atnaujinate metodiką (pavyzdžiui, remdamiesi darbuotojų gerovės metiniais tikslais)?		

Dėkojame už bendradarbiavimą!

Darbuotojų gerovės kokybės klausimynas: pirminės grandies prieglobsčio ir priėmimo pareigūnai. Ši priemonė padeda įvertinti institucijos teikiamų paslaugų kokybę, daugiausia dėmesio skiriant grįžtamajai informacijai, gautai iš pirminės grandies pareigūnų, įskaitant pasitelktus išorės ekspertus.

VERTINAMOS INSTITUCIJOS, SKYRIAUS, GRUPĖS PAVADINIMAS:		
STEBĖSENOS VEIKLOS DATA:		
VERTINTOJO (-Ų) VARDAS (-AI) IR PAVARDĖ (-ĖS):		
PAVYZDINIAI KLAUSIMAI, KURIUOS REIKIA UŽDUOTI DUOMENŲ ŠALTINIAMS IR (ARBA) POKALBIO DALYVIAMS, KAD BŪTŲ GALIMA UŽFIKSUOTI SIŪLOMUS KK IR SUSIJUSIUS RODIKLIUS		DUOMENŲ ŠALTINIŲ (PIRMINĖS GRANDIES PAREIGŪNŲ) ATSAKYMAI
1 standartas. Dokumentai ir informacija		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar dalyvavote darbuotojų gerovės poreikių vertinimo apklausoje? Pateikite išsamią informaciją.	1KK. Darbuotojų gerovės strategijoje nustatoma, kaip apibrėžiama darbuotojų gerovė ir kokios priemonės taikomos darbuotojams remti 2KK. Taikomos SVP 3KK. Darbuotojų gerovės strategija yra lengvai prieinama, konkrečiai ir pateikiama visiems darbuotojams suprantama kalba 4KK. Visi darbuotojai sistemingai informuojami apie darbuotojų gerovės strategiją, veiksmų planą ir turimas darbuotojų gerovės priemones bei apie tai, kaip gauti paramą	
Ar jūsų institucija yra parengusi darbuotojų gerovės politikos dokumentą? Ar turite galimybę susipažinti su šiuo dokumentu?		
Ar žinote apie kokius nors darbuotojų gerovės politikos dokumento atnaujinimus?		
Ar žinote apie jums prieinamą siūlomą darbuotojų gerovės veiklą ir kokiais kanalais gaunate šią informaciją?		
Ar turite galimybę gauti brošiūras, lankstinukus, plakatus ir t. t., kuriuose reklamuojama siūloma darbuotojų gerovės veikla? Kokių formatu jie yra prieinami? Ar šie formatai yra naudingi?		
Ar dalyvavote kokiuose nors informaciniuose susitikimuose apie siūlomą darbuotojų gerovės veiklą? Pateikite išsamią informaciją.		
Ar žinote specialų adresą ir (arba) darbuotoją, į kurį galite kreiptis su darbuotojų gerove susijusiais klausimais ir prašymais?		
2 standartas. Vertinimas ir tikrinimas		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar per atranką arba įvadinį instruktažą jums buvo užduota klausimų apie streso valdymo įgūdžius ir rūpinimosi savimi veiklą?	1KK. Žmogiškųjų išteklių skyriai ir vadovai turi įgūdžių aiškiems pareigybių aprašymams ir tinkamiems atrankos pokalbio klausimams parengti 2KK. Vadovai yra kvalifikuoti nustatyti savo grupių narių pagrindinę fiziologinę ir psichologinę įtampą ir poreikius	
Ar buvote pakviesti dalyvauti darbuotojų gerovės grįžtamojo ryšio apklausoje? Pateikite išsamią informaciją.		
Ar esate dalyvavę tiesioginiame pokalbyje arba tikslinėje grupėje, kurioje buvo siekiama gauti grįžtamąją informaciją apie darbuotojų gerovės kokybę?		
Ar jūsų kada nors buvo prašoma pateikti visapusišką grįžtamąją informaciją apie savo vadovo (-ų) ar kolegų veiklą? Jei taip, kokia forma?		

3 standartas. Komunikacija		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar pradėję dirbti institucijoje dalyvavote įvairiuose mokymuose, kuriuose susipažinote su darbu, grupėmis, užduotimis, logistika ir t. t.?	1KK. Vadovai ir darbuotojai bendradarbiauja pagarbiai, pasitelkdami tinkamus, teisingus, skaidrius bendravimo įgūdžius 2KK. Sukurta struktūra, pagal kurią visi darbuotojai gali dalyvauti su savo tiesioginiais vadovais asmeniškai keičiantis informacija tiek apie profesines užduotis, tiek apie gerovę	
Ar dalyvaujate individualiuose susitikimuose veiklos ir gerovės klausimais su savo tiesioginiu vadovu? Jei taip, kaip dažnai vyksta tokie susitikimai?		
Ar esate pateikę prašymų rengti individualius susitikimus dėl veiklos ir gerovės? Jei taip, ar jūsų vadovas reagavo į šiuos prašymus?		
Ar jūsų tiesioginio vadovo grįžtamoji informacija apie jūsų veiklą yra konstruktyvi ir naudinga?		
Ar dalyvavote vadovybės ir komunikacijos grįžtamojo ryšio apklausoje, kurioje vertinamas komunikacijos dėl darbuotojų gerovės veiksmingumas ir skaidrumas?		
Ar žinote apie visiems darbuotojams prieinamą vidaus ir (arba) išorės specialistų, į kuriuos prireikus jie galėtų kreiptis (pvz., psichologų ir kt.), sąrašą?		
4 standartas. Prevencija		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar dalyvavote psichikos sveikatos stiprinimo mokymuose apie streso ir perdegimo prevenciją, ribų nustatymą ir pan.?	1KK. Darbuotojai ir vadovai gali dalyvauti įvairiuose mokymuose, skirtuose streso požymiams atpažinti, streso prevencijai ir apskritai psichikos sveikatai stiprinti 2KK. Darbuotojai ir vadovai turi galimybę dalyvauti paramos veikloje ir naudotis paslaugomis (teikiamomis viduje ir (arba) išorėje) 3KK. Darbuotojai ir vadovai turi galimybę dalyvauti sveikatos stiprinimo veikloje	
Ar esate dalyvavę kokiuose nors įgūdžių tobulinimo mokymuose, skirtuose psichikos sveikatai? Jei taip, kokio pobūdžio mokymuose ir kodėl buvote pasirinkti juose dalyvauti?		
Ar galite nurodyti kai kurias darbuotojų gerovės veiklas, kurias pradėjo vykdyti jūsų institucija?		
Ar institucijoje yra kontaktinis asmuo (arba kontaktiniai asmenys), paskirtas rūpintis darbuotojais, kuriems reikia pagalbos (pvz., paskirta streso įveikimo grupė, integruota incidentų grupė, darbuotojų gerovės komitetas, personalo konsultantai)?		
Ar tarp šias paslaugas teikiančių paskirtų darbuotojų yra lyčių pusiausvyra?		
[Siunčiamiems ekspertams] Ar jaučiatės pakankamai pasiruošę būti siunčiami ir ar galite dalyvauti su darbuotojų gerove susijusioje veikloje, kai esate išvykę?		
Ar esate susipažinę su SVP dėl paramos teikimo ir (arba) veiklos jūsų įstaigoje? Kokiais kanalais galite susipažinti su šia SVP?		
Ką darote pamatę, kad kolega patiria didelį stresą? Pavyzdžiui, jei vienas darbuotojas staiga padaro neįprastų darbo klaidų, kurios turi neigiamą poveikį grupei ir bendriems veiklos rezultatams, kaip reagujete į tokią situaciją? Pateikite išsamią informaciją.		
Ar yra visiems darbuotojams prieinamas vidaus ir (arba) išorės specialistų, į kuriuos prireikus jie galėtų kreiptis, sąrašas?		
Ar šios paslaugos teikiamos nemokamai?		

5 standartas. Reagavimas į kritinius incidentus		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar taikoma vidaus politika ir (arba) SVP, kuria sprendžiamas kritinių incidentų valdymas, ir ar žinote, kas tai?	1KK. Institucijoje paskiriamas nepriklausomas, apmokytas, pasitikėjimo vertas asmuo (arba grupė), su kuriuo galima konsultuotis po kritinių incidentų 2KK. Vadovams parengtos aiškios gairės, kaip imtis tolesnių veiksmų po kritinio incidento 3KK. Darbuotojai ir vadovai turi informacijos, kaip prašyti konkrečios pagalbos ir ją gauti įvykus kritiniam incidentui	
Kaip jums buvo pranešta apie SVP ir paaiškinta? Ar manote, kad ją pakankamai supratote?		
Ar su jumis buvo tariamasi, ko jums labiausiai reikėtų ir (arba) kas jums būtų naudinga, jei nukentėtumėte dėl kritinio incidento?		
Ar žinote, ką ir kas turi atlikti (pateikti pranešimą apie incidentą) kritinio incidento atveju?		
Ar turite informacijos, į ką galite kreiptis kritinio incidento atveju?		
Kokia siūloma parama galite pasinaudoti? Ar prireikus galima kreiptis į (išorės) specialistus (pvz., psichologus)?		
Ar jaučiatės pasirengę ir palaikomi, kad galėtumėte įveikti kritinį incidentą, jei jis įvyktų?		
6 standartas. Gebėjimų stiprinimas		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar dalyvavote kokiuose nors mokymuose, susijusiuose su darbuotojų gerove? Kokios temos buvo nagrinėjamos? Keliuose skirtinguose mokymuose dalyvavote?	1KK. Institucijos atliko mokymo poreikių vertinimą ir sistemingą mokymo programų vertinimą, kad užtikrintų kokybišką, veiksmingą žinių taikymą ir perkėlimą į kasdienį darbą 2KK. Institucijos įgyvendino daugybę specialiai pritaikytų ir standartizuotų mokymų 3KK. Institucijos siūlo papildomų aktualių formų profesinį tobulėjimą, kad būtų užtikrintas žinių perdavimas	
Ar darbuotojams reguliariai rengiami mokymai, kaip išvengti streso ir perdegimo, nustatyti ribas ir pan.?		
Ar esate dalyvavę kokiuose nors įgūdžių tobulinimo mokymuose? Jei taip, kokiomis temomis?		
Ar, jūsų nuomone, darbuotojams reikia daugiau mokymų? Jei taip, pateikite išsamią informaciją.		
Ar jums buvo pasiūlyta dalyvauti ir (ar) dalyvavote kokiuose nors alternatyvių formatų mokymuose, pavyzdžiui, tarpusavio ar internetiniuose mokymo kursuose?		
Ar buvote pakviesti dalyvauti apklausoje, kurioje vertinama jūsų organizacijos mokymo programa?		

7 standartas. Sauga ir saugumas		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar manote, kad turite pakankamai informacijos apie galimybę naudotis su sveikata, saugumu ir sauga susijusiomis priemonėmis? Jei taip, kaip gaunate šią informaciją?	<p>1KK. Darbuotojai ir vadovai informuojami apie pranešimų hierarchiją, kuria reikia vadovautis ne tik kritinių incidentų, bet ir kitų avarinių ir (arba) saugumo incidentų atveju</p> <p>2KK. Darbuotojai ir vadovai gauna informaciją apie galimybę naudotis su sveikata, sauga ir saugumu susijusiomis priemonėmis ar instrukcijomis</p> <p>3KK. Valdžios institucijos stebi kiekvienos darbo vietos riziką nuolatiniame ir nuolat kintančiame rizikos valdymo procese, dalyvaujant pirminės grandies pareigūnams, siekdamas prireikus pritaikyti saugos ir (arba) saugumo priemones</p>	
Ar žinote apie pranešimų apie saugos ar saugumo incidentus hierarchiją?		
Ar, kiek jums žinoma, reguliariai vykdoma darbo vietos stebėseną ir rizikos vertinimą? Jei taip, ar šiame procese dalyvavote jūs arba pirminės grandies pareigūnai?		
Ar pakankamai atsižvelgiama į jūsų ir (arba) pirminės grandies pareigūnų pateiktą grįžtamąją informaciją?		
Ar, kiek jums žinoma, atsiradus naujoms su sauga ir saugumu susijusioms poreikių sritims, atliekami pakeitimai? Pateikite išsamią informaciją.		
8 standartas. Stebėseną ir vertinimas		
Klausimai	Siūlomas KK	Pastabos
Ar galėtumėte teigti, kad kritiškai darbuotojų atsilepimai buvo įtraukti atnaujinant darbuotojų gerovės politiką ir veiklą?	<p>1KK. Taikoma stebėsenos ir vertinimo metodika, kad būtų galima įvertinti įdiegtų darbuotojų gerovės priemonių veiksmingumą</p> <p>2KK. Reguliariai atliekama stebėseną ir vertinimas, kurie apima rizikos valdymą, susijusį su stresu</p>	
Kokia darbuotojų gerovės veikla šiuo metu įgyvendinama? Pateikite išsamią informaciją.		
Ar jūsų buvo prašoma pateikti grįžtamąją informaciją apie tai, kiek, jūsų nuomone, naudinga darbuotojų gerovės veikla? Pateikite išsamią informaciją.		
Ar turite galimybę susipažinti su darbuotojų gerovės tendencijų ataskaitomis, parengtomis remiantis stebėseną ir vertinimu?		

Dėkojame už bendradarbiavimą!



4. STEBĒŠENOS IR VERTINIMO ATASKAITOS

Kaip nurodyta, stebėsenos rezultatai turi būti analizuojami, sisteminami, kaupiami ir dokumentuojami. Apibendrintomis ataskaitomis turi būti dalijamasi su reikalingais institucijos kontaktiniais asmenimis, kurie savo ruožtu turi jomis pasidalyti su vyresniąja vadovybe arba vadovais ir lygiaverčiais jų darbuotojais. Išvados turėtų būti panaudotos laiku, kad prireikus būtų galima informacija pagrįsti ir galbūt koreguoti taikomas priemones. Tam reikės paskirti asmenį ir (arba) grupę, kuri būtų aiškiai atsakinga už tolesnius veiksmus, susijusius su ataskaitoje pateiktomis rekomendacijomis ir išvadomis. Nustatytos naujos gerosios praktikos pavyzdžiai turi būti išskiriami ir įtraukiami, jei įmanoma ir manoma, kad jie yra naudingi.

Ataskaitą rengiantis stebėsenos ir vertinimo pareigūnas turėtų nepamiršti šių pagrindinių elementų ⁽²⁴⁾:

- turinio,
- santraukos, kurioje pateikiami kai kurie svarbiausi dalykai ir (arba) pagrindinės išvados,
- įvado,
- bendrosios informacijos ir konteksto,
- taikytos stebėsenos ir (arba) vertinimo metodikos,
- išvadų pateikimo – vertinimo išvados pateikiamos susiejant jas su nustatytais kriterijais (aktualumas, efektyvumas, veiksmingumas, poveikis, pridėtinė vertė) ir aiškiai susiejant su darbuotojų gerovės strategija bei priemonėmis,
- išvadų, susijusių su lyčių ir įvairovės aspektais,
- išvadų ir rekomendacijų,
- įgytos patirties ir gerosios patirties,
- tolesnių veiksmų.

Priedai:

- asmenų ir funkcijų, su kuriomis buvo susisiekiama atliekant vertinimą, skaičius,
- klausimų katalogas ir (arba) kitos naudotos priemonės,
- peržiūrėtos ataskaitos (jei taikoma).

(24) Pritaikyta pagal Jungtinių Tautų narkotikų kontrolės ir nusikalstamumo prevencijos biuro leidinį *Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation*, Viena, 2017 m., p. 42.

PRIEDAI



1 PRIEDAS. PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Šiame vadove **darbuotojų gerovė** ⁽²⁵⁾ vartojama kaip bendras terminas, reiškiantis politiką ir priemones, skirtas darbuotojų gerovei tiek fizine, tiek emocine prasme. Darbuotojų gerovė siejama su sveikatos ir saugos užtikrinimu visais su darbu susijusiais aspektais. Šiuo tikslu darbdaviai įvertina **riziką**, kurią darbuotojai gali patirti darbo aplinkoje, ir taiko prevencines ir apsaugos priemones, pavyzdžiui, užtikrina, kad kiekvienas darbuotojas gautų reikiamą **informaciją** apie sveikatą ir saugą bei būtų **apmokytas**.

Gerovė ⁽²⁶⁾ darbe suprantama kaip fizinė sveikata ir moralinis bei socialinis pasitenkinimas, o ne tik nelaimingų atsitikimų ar profesinių ligų nebuvimas. Teigiami gerovės darbe aspektai yra savęs pripažinimas, savarankiškumas, entuziazmas, profesinis tobulėjimas, tikslo siekimas, teigiami santykiai su kitais žmonėmis ir asmeninis augimas ⁽²⁷⁾.

Stresas ⁽²⁸⁾ apibrėžiamas kaip dinamiška individo ir jo aplinkos sąveika. Dažnai apie jį sprendžiama iš probleminės asmens ir aplinkos sąveikos ir emocinių reakcijų, kuriomis grindžiama ši sąveika.

Su darbu susijęs stresas ⁽²⁹⁾ pasireiškia, kai dėl darbo reikalavimų ir kitų su darbu susijusių stresą sukeliančių veiksnių patiriamas spaudimas tampa pernelyg didelis ir ilgalaikis, palyginti su žmogaus suvokiamais ištekliais, gebėjimais ir įgūdžiais susidoroti su juo.

Su darbu susijusio streso ir iššūkių darbe ⁽³⁰⁾ sąvokos skiriasi. Darbe patiriami iššūkiai gali žmogui suteikti psichologinės ir fizinės energijos ir paskatinti jį ugdyti naujus įgūdžius. Susidūrimas su iššūkiais darbe yra svarbus psichologiškai sveikos darbo aplinkos kūrimo ir palaikymo elementas. Kita vertus, streso jausmas apima neigiamą psichologinę būseną su kognityviniais ir emociniais elementais, kurie turi įtakos **tiesk asmens, tiek organizacijos sveikatai**.

Kai streso reakcijos (kognityvinės, emocinės, elgesio ir psichologinės) tęsiasi ilgą laiką, tai gali lemti pastovesnes, mažiau grįžtamas **pasekmes (sveikatai)**. Kaip pavyzdžius galima paminėti **lėtinį nuovargį, užuojautos nuovargį, perdegimą, netiesioginę traumą, raumenų ir kaulų sistemos sutrikimus** bei širdies ir kraujagyslių ligas.

(25) *Your Europe*, „Darbuotojų sauga ir sveikata“, 2020 m.

(26) EU-OSHA, „Work–life balance – managing the interface between family and working life“, *OSHwiki*, 2015 m. Plačiąja prasme gerovė kyla iš svarbių žmogaus poreikių patenkinimo ir jo gyvenime užsibrėžtų tikslų bei planų įgyvendinimo. Gerovė apima teigiamą žmonių savo gyvenimo vertinimą, įskaitant teigiamas emocijas, įsitraukimą, pasitenkinimą ir prasnę.

(27) „Growth and transformation“, *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, Nr. 12, 2020 m., p. 17. Nors laimė ir gerovės jausmas darbe iš dalies susiję su individualiomis pajamomis, yra ir kitų veiksnių. Tam tikru momentu laimės ir pasitenkinimo gyvenimu lygis nebesiejamas su pajamų dydžiu.

(28) Cox, T., Griffiths, A. J., ir Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras, Liuksemburgas, 2000 m.

(29) Hassard, J. ir Cox, T., „Work-related stress: nature and management“, *OSHwiki*, 2015 m.

(30) Cox, T., Griffiths, A. J., ir Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras, Liuksemburgas, 2000 m.

Užuojautos nuovargis ⁽³¹⁾ – tai žmogaus gebėjimo užjausti asmenis, su kuriais jis dirba, ir (arba) kolegas bei šeimos narius pasikeitimas. Pirminės grandies pareigūnas gali patirti užuojautos nuovargį dėl ilgus metus trukusio susidūrimo su traumuojančiomis istorijomis, kuriomis dalijasi prašytojai ir kurios pareigūnui gali pradėti skambėti vienodai ir nebesukelti reakcijos.

Terminu **perdegimas** ⁽³²⁾ apibūdinama asmens psichologinė reakcija į lėtinius stresą darbe sukeliančius veiksniai. Nors jis nelaikomas sveikatos būkle, jis gali turėti įtakos sveikatos būklei ir galimai yra reikalingas klinikinis dėmesys. Perdegimas taip pat apibrėžiamas kaip santykio su darbu krizė apskritai.

Perdegimas darbe pasireiškia (emocinio) išsekimo, cinizmo (depersonalizacijos) ir sumažėjusio profesinio veiksmingumo simptomais.

- **Išsekimas** – tai pervargimo, nuovargio jausmas, atsirandantis dėl ilgalaikio įsitraukimo į pernelyg sudėtingą darbo situaciją.
- **Cinizmas** atspindi abejingą ir nutolusį požiūrį į darbą, atsiribojimą ir entuziazmo dirbti trūkumą. Tai disfunkcinis būdas susidoroti su varginančiomis situacijomis, mažinantis galimybes rasti kūrybiškų sprendimų darbe.
- **Profesinis veiksmingumas** apima kompetencijos, sėkmės ir laimėjimų darbe jausmus, kurie mažėja atsirandant perdegimui.

Perdegimas gali turėti neigiamos įtakos sveikatai, pažinimui ir darbingumui, taip pat bendro darbo efektyvumo suvokimui.

Netiesioginė trauma ⁽³³⁾ gali būti apibendrinta kaip rūpinimosi kaina. Netiesioginę traumą galima apibūdinti kaip asmenų, kurie susiduria su kito asmens traumine patirtimi, intensyvią reakciją ir traumos simptomų išgyvenimą. Ji dažnai paveikia pareigūnus, dirbančius su prieglobsčio prašytojais. Netiesioginė trauma kaupiasi ir pasireiškia laikui bėgant. Ja apibūdinamas asmens pasaulėžiūros pasikeitimas. Asmenims, patiriantiems netiesioginę traumą, tampa sunku nustatyti ribas su prašytojais, su kuriais jie dirba. Pasibaigus darbo dienai sunku išeiti iš biuro. Taip pat gali būti prarandama prasmė ir viltis.

Psichologinė rizika ⁽³⁴⁾ – tai tikimybė, kad su darbu susiję psichosocialiniai pavojai turės neigiamą poveikį darbuotojų sveikatai ir saugai dėl jų [suvokimo ir patirties](#). Psichosocialiniai pavojai yra susiję su darbo organizavimo ir valdymo aspektais bei socialiniu ir organizaciniu kontekstu, kurie gali sukelti psichologinę ar fizinę žalą. Psichologiniai pavojai įvardijami kaip vienas iš [pagrindinių šiuolaikinių iššūkių](#) darbuotojų saugai ir sveikatai. Psichologinė rizika apima tokias problemas darbo vietoje kaip

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

(32) EU-OSHA, „Understanding and preventing worker burnout“, *OSHWiki*, 2013 m. Pasaulio sveikatos organizacija perdegimą laiko profesiniu reiškiniu: „Perdegimas – tai sindromas, apibrėžiamas kaip atsirandantis dėl lėtinio streso darbe, kuris nebuvo sėkmingai valdomas“; Pasaulio sveikatos organizacija, „Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases“, 2019 m.

(33) Taip pat žr. informaciją, kuria pasidalijo Hedingtono institutas: Pearlman, L. A. ir McKay, L., „Vicarious trauma: what can managers do?“, Hedington Institute, Pasadena, CA, 2008 m.

(34) EU-OSHA, „Managing psychological risks: drivers and barriers“, *OSHWiki*, 2017 m.

su darbu susijęs stresas, smurtas ir priekabiavimas darbo vietoje (dar vadinamas patyčiomis). Neigiamos pasekmės individualiu lygmeniu apima [prastą sveikatą ir gerovę](#) ir [tarpasmeninių santykių problemas tiek darbo vietoje, tiek asmeniniame gyvenime](#).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ⁽³⁵⁾ – tai pasitenkinimas darbu ir tinkamas funkcionavimas darbe bei namuose, kai tarp asmens vaidmenų kyla kuo mažiau konfliktų. Siekiant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, reikėtų atsižvelgti į tris pagrindinius, tarpusavyje susijusius elementus: 1) laiko pusiausvyrą, t. y. kai vienodai laiko skiriama darbiniam ir nedarbiniam vaidmeniui, 2) įsitraukimo pusiausvyrą, t. y. kai vienodai psichologiškai įsitraukiama į darbinį ir šeiminį (nedarbinį) vaidmenį, ir 3) pasitenkinimo pusiausvyrą, t. y. kai vienodai pasitenkinama darbiniais ir šeiminiais (nedarbiniais) vaidmenimis.

Šiame praktiniame vadove EASO pateikia šias įvairių prieglobsčio ir priėmimo srities darbuotojų kategorijų apibrėžtis:

Pirminės grandies pareigūnas – tai darbuotojas, tiesiogiai dirbantis su tarptautinės apsaugos prašytojais prieglobsčio ir (arba) priėmimo aplinkoje.

Pirminės grandies pareigūnai galėtų būti:

- **priėmimo pareigūnai** – darbuotojai, teikiantys pagalbą priėmimo įstaigose;
- **registravimo pareigūnai** – nacionalinių kompetentingų institucijų darbuotojai, dalyvaujantys bet kuriame prašymų registravimo ir pateikimo etape;
- **bylas nagrinėjantys pareigūnai** – pareigūnai, dalyvaujantys rengiant asmeninius pokalbius su tarptautinės apsaugos prašytojais ir (arba) priimant sprendimus dėl tarptautinės apsaugos prašymų (dar vadinami apklausos atlikėjais ir sprendimų priėmėjais).

Vadovai (kartais dar vadinami prižiūrėtojais, grupių vadovais ir tiesioginiais vadovais) – asmenys, vadovaujantys vienam ar keliems pirminės grandies pareigūnams arba kitiems vadovams, priklausomai nuo jų vyresniškumo. Šiame vadove į šią apibrėžtį taip pat įtraukiami asmenys, kurie nėra tiesioginiai vadovai ir kurie atlieka koordinatoriaus ar prižiūrėtojo vaidmenį, pavyzdžiui, grupių vadovai, prižiūrėtojai ir koordinatoriai.

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

2 PRIEDAS. DARBUOTOJŲ GEROVĖS UŽTIKRINIMO PRIEMONĖS

PRIEMONĖS	BENDRAS APRAŠYMAS AR KONKRETI PRIEMONĖ	NUORODA Į STANDARTĄ (-US)	NUORODA TRIJŲ DALIŲ VADOVE	INICIJUOJANČIOJI / ĮGYVENDINANČIOJI ŠALIS			TIKSLINĖ GRUPĖ		PROCESAS PRIEŠ ĮDARBINIMĄ / ATRANKOS PROCESAS	ĮTRAUKIMAS / PASIRENGIMAS IŠSIŪSTI	NUOLATINĖ PARAMA	TARNYBOS AR IŠSIUNTIMO PABAIGA
				VADOVAS	ŽI / ADMINISTRACIJA	VIDAUS / IŠORĖS SPECIALISTAS	VADOVAS	PIRMINĖS GRANDIES PAREIGŪNAI				
Bendrojo pobūdžio parama												
Polcijos patvirtinimas	Teistumo (neteistumo) pažyma – oficialus dokumentas, išduodamas policijai ar valstybinei įstaigai atlikus patikrinimą, jame nurodoma informacija apie asmens teistumą. Duomenys apie teistumą gali apimti informaciją apie asmens suėmimą, nuteisimą ir galbūt baudžiamąjį procesą	4 darbuotojų gerovės standartas (DGS). Prevencija 7 DGS. Sauga ir saugumas		✓		✓	✓	✓	✓			
Atrankos procesas	Užtikrinama, kad į darbuotojų gerovę būtų atsižvelgta jau pokalbio dėl darbo metu. Pokalbio lentelėse ši tema yra užfiksuota, įskaitant nuorodas į kitus susijusius žmogų išteklių politikos dokumentus (elgesio kodeksą, kovos su (seksualiniu) priekabiavimu politiką ir kt.)	2 DGS. Vertinimas ir tikrinimas	1 dalis „Standartai ir politika“ 6 priedas „Įdarbinimo pokalbio lentelės forma“		✓		✓	✓	✓			
Sveikatos ir psichologinės būklės patikrinimas	Profesinės, medicininės ir psichologinės priežiūros tikslas – išsaugoti darbuotojų sveikatą ir pagerinti sveikatos apsaugą darbo vietoje Užtikrinamas profesinę sveikatos priežiūrą, darbdavys gali įrodyti, kad vykdo savo rūpestingumo pareigą	4 DGS. Prevencija 7 DGS. Sauga ir saugumas		✓		✓	✓	✓	✓			✓
Praktinė informacija ir pasirengimas kelionei	Pasirengimas išsiųsti darbo metu, susijęs su kelionių organizavimu, saugumo užtikrinimu, užsakymais, instruktažais, atskaitomybės hierarchija siuntimo / misijos šalyje ir kt.	7 DGS. Sauga ir saugumas		✓		✓	✓	✓	✓			✓

PRIEMONĖS	BENDRAS APRAŠYMAS AR KONKRETI PRIEMONĖ	NUORODA Į STANDARTĄ (-US)	NUORODA TRIJŲ DALIŲ VADOVE	INICIJUOJANČIOJI / ĮGYVENDINANČIOJI ŠALIS			TIKSLINĖ GRUPĖ		PROCESAS PRIEŠ ĮDARBINIMĄ / ATRANKOS PROCESAS	ĮTRAUKIMAS / PASIRENGIMAS	NUOLATINĖ PARAMA	TARNYBOS AR IŠSUNTIMO PABAIGA	
				VADOVAS	ŽI / ADMINISTRACIJA	VIDAUS / IŠORĖS SPECIALISTAS	VADOVAS	PRIMINĖS GRANDIES PAREIGŪNAI					
Bendrojo pobūdžio parama													
Kalbų kursai	Kalbų mokymo užsiėmimai padeda didinti darbuotojų pasitikėjimą savimi ir ugdyti profesinius įgūdžius Kalbų tobulinimo užsiėmimai ar kursai padeda didinti darbuotojų pasitikėjimą savimi ir ugdyti profesinius įgūdžius	3 DGS. Komunikacija 6 DGS. Gebėjimų stiprinimas	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 6 skyrius „Gebėjimų stiprinimo intervencijos“	✓	✓		✓	✓		✓			
Techninis mokymas, techninės sistemos ir įranga	Galimybė naudotis IT įranga (nešiojamasis kompiuteris, išmanusis telefonas, radijo ryšio stotelės ir t. t.), įskaitant operacijas užsienyje Naudojimasis atitinkama biuro įranga – išmokti naudotis spausdintuvais, kopijavimo aparatais, projektoriais, garso ir vaizdo įranga, kitomis turimomis technologijomis, ryšio prietaisais ir (arba) aparatais, pirmosios pagalbos priemonėmis ir kt. Naudojimasis organizacijos vidaus komunikacijos platformomis	3 DGS. Komunikacija 6 DGS. Gebėjimų stiprinimas 7 DGS. Sauga ir saugumas	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 6 skyrius „Gebėjimų stiprinimo intervencijos“	✓	✓		✓	✓		✓			
Įmonių sportas	IT programinė įranga, aktuali prieglobsčio darbuotojams Organizacijos rengia įmonių sporto renginius, kad pagerintų darbuotojų sveikatą ir gerovę, taip pat darytų įtaką įsitraukimui, kultūrai ir darbuotojų išlaikymui	4 DGS. Prevencija		✓			✓			✓			

PRIEMONĖS	BENDRAS APRAŠYMAS AR KONKRETI PRIEMONĖ	NUORODA Į STANDARTĄ (-US)	INFORMACINIAI DOKUMENTAI, KURIE SUDARO ŠI TRIŲ DALIŲ VADOVĄ	INICIUOJANČIOJI / ĮGYVENDINANČIOJI ŠALIS			TIKSLINĖ GRUPĖ		PROCESAS PRIEŠ ĮDARBINIMĄ / ATRANKOS PROCESAS	ĮTAKIMAS / PASIRENGIMAS IŠSIŪSTI	NUOLATINĖ PARAMA	TARNYBOS AR IŠSINTIMO PABAIGA
				VADOVAS	ŽI / ADMINISTRACIJA	VIDAUS / IŠORĖS SPECIALISTAS	VADOVAS	PARMINĖS GRANDES PAREIGŪNAI				
Intervencija paramos forma												
Kritinių incidentų kontrolinis sąrašas	Kritinio incidento atveju turėtų būti aiškios ir lengvai prieinamos rekomendacijos, kaip elgtis, ką informuoti ir kokios priemonės gali būti taikomos Patarina papildomai patikrinti išeinančių darbuotojų papildomus poreikius, susijusius su ankstesnio kritinio incidento poveikiu	4 DGS. Prevencija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus 7 DGS. Sauga ir saugumas	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 3.3.1 skirsnis „Kritinių incidentų valdymas“ 8 priedas „Kritinių incidentų kontrolinis sąrašas“ 9 priedas „Vidaus paramos teikimas kritinio incidento atveju“ 10 priedas „Pranešimo apie kritinį incidentą forma“ 11 priedas „Refleksijos priemonė, taikoma įvykus kritiniam incidentui“	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Komandos formavimas	Svarbu priimti naujus grupės narius ir tinkamai juos įtraukti į esamas grupes Svarbu tinkamai remti išeinančius grupės narius, kai jie perduoda darbą grupėse likusiems kolegoms, ir sudaryti sąlygas mokytis bei gauti grįžtamąjį ryšį Komandos formavimo priemonės gali būti įvairios, pavyzdžiui, grupinė gali būti įvairios, pavyzdžiui, grupinė patirtis, ekskursijos, užduotys, pratybos ir vaidmenų žaidimai; jos padeda stiprinti lojalumą, pasitikėjimą ir motyvaciją	3 DGS. Komunikacija 4 DGS. Prevencija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 3.2 skirsnis „Komandos formavimas“ 7 priedas „Komandos formavimo veikla etapais“	✓				✓	✓	✓	✓	✓
Pusiau struktūruoti pokalbiai	Struktūruoti, institucionalizuoti, reguliarius vadovų ir darbuotojų pokalbiai, skirti trūkumams, rizikai ir pan. nustatyti, yra labai svarbūs ir turėtų prasidėti įtraukimo / pasirengimo išsiųsti etape	2 DGS. Vertinimas ir tikrinimas 3 DGS. Komunikacija 4 DGS. Prevencija 8 DGS. Stebėseną ir vertinimas	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 2.2 skirsnis „Pusiau struktūruoti individualūs susitikimai“ 3 priedas „Pusiau struktūruoti kontroliniai arba individualūs susitikimai“	✓				✓	✓	✓	✓	✓

PRIEMONĖS	BENDRAS APRAŠYMAS AR KONKRETI PRIEMONĖ	NUORODA Į STANDARTĄ (-US)	INFORMACINIAI DOKUMENTAI, KURIE SUDARO ŠĮ TRIJŲ DALIŲ VADOVĄ	INICIUOJANČIOJI / ĮGYVENDINANČIOJI ŠALIS			TIKSLINĖ GRUPĖ		PROCESAS PRIEŠ ĮDARBINIMĄ / ATRANKOS PROCESAS	ĮTRAUKIMAS / PASIRENGIMAS ĮSISŪSTI	NUOLATINĖ PARAMA	TARNYBOS AR ISSUPTIMO PABAIGA
				VADOVAS	ŽI / ADMINISTRACIJA	VIDAUS / IŠORĖS SPECIALISTAS	VADOVAS	PRIMINĖS GRANDES PAREIGŪNAI				
Intervencija paramos forma												
Tarpusavio priežiūra	Lygiaverčių kolegų teikiama parama, siekiant rasti vieno konkretaus klausimo sprendimą	3 DGS. Komunikacija 4 DGS. Prevencija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 3.1 skirsnis „Tarpusavio priežiūra“ 6 priedas „Tarpusavio priežiūros metodai“	✓			✓			✓		
Psichologinė pagalba	Individuali išorės (arba vidaus) psichologo pagalba, kuri yra nuolatinės paramos dalis arba teikiama prieš išeinant iš darbo ir (arba) darbo pabaigoje	4 DGS. Prevencija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 4.2 skirsnis „Individualios konsultacijos“	✓		✓	✓			✓		✓
Ugdomoji priežiūra	Grupinis konsultavimas / kvalifikuoto instruktoriaus keitimasis patirtimi, siekiant apmąstyti patirtį	3 DGS. Komunikacija 4 DGS. Prevencija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 4.3 skirsnis „Ugdomoji priežiūra“	✓		✓	✓			✓		✓
Mediacija	Tarpininko teikiamos struktūruotos konsultacijos siekiant įveikti konfliktus	3 DGS. Komunikacija 4 DGS. Prevencija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 4.4 skirsnis „Mediacija“	✓		✓	✓			✓		
Struktūruota grįžtamoji informacija, gaunama per apklausas ir (arba) klausimynus	Grįžtamąjį ryšį apie gerovę, vadovavimo rezultatus, poreikius ir pan. galima gauti naudojant vadovų arba institucijos parengtas (anonimines) apklausas Tokios apklausos taip pat naudingos, kai institucija mokymosi tikslais atlieka išeinančių darbuotojų apklausas	2 DGS. Vertinimas ir tikrinimas 3 DGS. Komunikacija 4 DGS. Prevencija 8 DGS. Stebėsenos ir vertinimas	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 2.4 skirsnis „Darbo kokybės tyrimas“ III dalis: „Stebėsenos ir vertinimas“ 3 skyrius „Darbuotojų gerovės kokybės stebėsenos paketas“ 4 priedas „Grįžtamojo ryšio užsiėmimai“	✓	✓		✓			✓		✓

PRIEMONĖS	BENDRAS APRAŠYMAS AR KONKRETI PRIEMONĖ	NUORODA Į STANDARTĄ (-US)	INFORMACINIAI DOKUMENTAI, KURIE SUDARO ŠI TRIJŲ DALIŲ VADOVĄ	INICIUOJANČIOJI / ĮGYVENDINANČIOJI ŠALIS			TIKSLINĖ GRUPĖ		PROCESAS PRIEŠ ĮDARBINIMĄ / ATRANKOS PROCESAS	ĮTRAUKIMAS / PASIRENGIMAS IŠSIŪSTI	NUOLATINĖ PARAMA	TARNYBOS AR IŠSIUNTIMO PABAIGA
				VADOVAS	ŽI / ADMINISTRACIJA	VIDAUS / IŠORĖS SPECIALISTAS	VADOVAS	PARMINĖS GRANDES PAREIGŪNAI				
Intervencija paramos forma												
TGD	TGD, kurioms vadovauja moderatorius, turėtų būti rengiamos, kai klausimą reikia išnagrinėti giliau, nei tai galima padaryti apklausos metu	2 DGS. Vertinimas ir tikrinimas 3 DGS. Komunikacija 4 DGS. Prevencija 8 DGS. Stebėseną ir vertinimas	I dalis „Standartai ir politika“ 5 priedas „Pranešimai apie darbuotojų gerovę“ II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 2 priedas „Vertinimo priemonės“ 17 priedas „Tikslinės grupės diskusija“ III dalis „Stebėseną ir vertinimas“ 3 skyrius „Darbuotojų gerovės kokybės stebėsenos paketas“ 4 priedas „Grįžtamojo ryšio užsiėmimai“	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
Psichosocialiniai grupiniai užsiėmimai / instruktavimas	Psichologo dalyvavimas gali padėti aptikti paslėptą riziką ar problemas grupėje Individuali kvalifikuoto instruktoriaus / psichologo pagalba, siekiant susidoroti su asmeninėmis problemomis darbe, taip pat gali būti naudinga	3 DGS. Komunikacija 4 DGS. Prevencija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 4.1 skirsnis „Psichosocialiniai grupiniai užsiėmimai / instruktavimas“ 4.2 skirsnis „Individualios konsultacijos“	✓		✓	✓			✓		✓
Apklausa po išsiuntimo arba pusiau struktūruoti pokalbiai	Kvalifikuoto instruktoriaus (pvz., psichologo) atliekama apklausa, siekiant įvertinti trūkumus, nustatyti pavojus sveikatai ir sudaryti sąlygas keistis informacija Struktūruoti, institucionalizuoti, reguliarius vadovų ir darbuotojų pokalbiai, skirti trūkumams, rizikai ir pan. nustatyti, yra labai svarbūs ir turėtų prasidėti įtraukimo / pasirengimo išsiųsti etape	2 DGS. Vertinimas ir tikrinimas 3 DGS. Komunikacija 4 DGS. Prevencija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus 7 DGS. Sauga ir saugumas 8 DGS. Stebėseną ir vertinimas	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 2.2 skirsnis „Pusiaus struktūruoti individualūs susitikimai“ 3 priedas „Pusiaus struktūruoti kontroliniai arba individualūs susitikimai“			✓	✓			✓		✓

PRIEMONĖS	BENDRAS APRAŠYMAS AR KONKRETI PRIEMONĖ	NUORODA Į STANDARTĄ (-US)	INFORMACINIAI DOKUMENTAI, KURIE SUDARO ŠĮ TRIJŲ DALIŲ VADOVĄ	INICIJUOJANČIOJI / ĮGYVENDINANČIOJI ŠALIS			TIKSLINĖ GRUPĖ		PROCESAS PRIEŠ ĮDARBINAMĄ / ATRANKOS PROCESAS	ĮTRAUKIMAS / PASIRENGIMAS	NUOLATINĖ PARAMA	TARNYBOS AR ĮSISUNTIMO PABAIGA
				VADOVAS	ŽI / ADMINISTRACIJA	VIDAUS / IŠORĖS SPECIALISTAS	VADOVAS	PRIMINĖS GRANDIES PAREIGŪNAI				
Rūpinimosi savimi veikla												
Atsitraukimo strategijos	Gairės dėl strategijų ir pratimų, skirtų savarankiškai taikyti stresinėse ir kritinėse situacijose	4 DGS. Prevencija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 5 skyrius „Rūpinimasis savimi“ 12 priedas „Ribų nustatymas ir įsivertinimo būdai po kritinio incidento“	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Įsivertinimo būdai	Atsipalaidavimo pratimai, padedantys nusiraminti stresinėje aplinkoje	4 DGS. Prevencija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 5 skyrius „Rūpinimasis savimi“ 12 priedas „Ribų nustatymas ir įsivertinimo būdai po kritinio incidento“	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Perdegimo testas	Visiems darbuotojams prieinamas įsivertinimo testas (atviras šaltinis)	4 DGS. Prevencija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 2.5 skirsnis „Įsivertinimas – perdegimo testas“ 5 priedas „Įsivertinimas – perdegimo testas“	✓	✓		✓	✓			✓	

PRIEMONĖS	BENDRAS APRAŠYMAS AR KONKRETUS MOKYMAS	NUORODA Į STANDARTĄ (-US)	INFORMACINIAI DOKUMENTAI, KURIE SUPARO ŠĮ TRIJŲ DALIŲ VADOVĄ	INICIJUOJANČIOJI / ĮGYVENDINANČIOJI ŠALIS			TIKSLINĖ GRUPĖ		PROCESAS PRIEŠ ĮDARBINIMĄ / ATRANKOS PROCESAS	ĮTRAUKIMAS / PASIRENGIMAS	NUOLATINĖ PARAMA	TARNAVOS AR IŠSIUNTIMO PABAIGA
				VADOVAS	ŽI / ADMINISTRACIJA	VIDAUS / IŠORĖS SPECIALISTAS	VADOVAS	PRAMINĖS GRANDES PAREIGŪNAI				
Gebėjimų stiprinimas												
Saugos ir (arba) saugumo (įgūdžių tobulinimo) mokymas	Pirmosios pagalbos mokymas	3 DGS. Komunikacija 4 DGS. Prevencija 6 DGS. Gebėjimų stiprinimas 7 DGS. Sauga ir saugumas	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 6 skyrius „Gebėjimų stiprinimo intervencijos“ 6.2 skirsnis „Į darbuotojų gerovę orientuotas gebėjimų stiprinimas“ 14 priedas „Pavyzdinė mokymo programa, skirta darbuotojų gerovei“	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Instruktažas ir saugumo mokymas (siunčiant į užsienį)											
Priešgaisrinės saugos instruktažas	Sauga darbe, elgesiu pagrįsta sauga, saugos kultūra ir saugos ratas	3 DGS. Komunikacija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus 6 DGS. Gebėjimų stiprinimas	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 6 skyrius „Gebėjimų stiprinimo intervencijos“ 6.2 skirsnis „Į darbuotojų gerovę orientuotas gebėjimų stiprinimas“ 14 priedas „Pavyzdinė mokymo programa, skirta darbuotojų gerovei“	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Kovos su sukčiavimu, korupcija ir kita susijusi politika (pvz., seksualinio priekabiavimo, išnaudojimo ir prievartos)											
Socialinių emocijų įgūdžių / įveikos mechanizmų (žinių atnaujinimo ir įgūdžių tobulinimo) mokymas	Streso valdymas	3 DGS. Komunikacija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus 6 DGS. Gebėjimų stiprinimas	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 6 skyrius „Gebėjimų stiprinimo intervencijos“ 6.2 skirsnis „Į darbuotojų gerovę orientuotas gebėjimų stiprinimas“ 14 priedas „Pavyzdinė mokymo programa, skirta darbuotojų gerovei“	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Konfliktų valdymas											
Bendravimo būdai	Tarpkultūrinis sąmoningumas	3 DGS. Komunikacija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus 6 DGS. Gebėjimų stiprinimas	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 6 skyrius „Gebėjimų stiprinimo intervencijos“ 6.2 skirsnis „Į darbuotojų gerovę orientuotas gebėjimų stiprinimas“ 14 priedas „Pavyzdinė mokymo programa, skirta darbuotojų gerovei“	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Kritinių incidentų valdymas											
Komandos formavimas	Vadovavimas ir lyderystė prieglobščio srityje	3 DGS. Komunikacija 5 DGS. Reagavimas į kritinius incidentus 6 DGS. Gebėjimų stiprinimas	II dalis „Darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės“ 6 skyrius „Gebėjimų stiprinimo intervencijos“ 6.2 skirsnis „Į darbuotojų gerovę orientuotas gebėjimų stiprinimas“ 14 priedas „Pavyzdinė mokymo programa, skirta darbuotojų gerovei“	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Komandos formavimas											

3 PRIEDAS. STEBĖSENOS IR VERTINIMO PAREIGŪNO ĮGALIOJIMŲ FORMA

Vaidmens pavadinimas: stebėsenos ir vertinimo koordinatorius (pareigūnas)

Institucija: ...

Vieta (paskyrimo vieta): ...

Kategorija (kai taikoma): ...

Pareigybės tipas (laikina, ilgalaikė): ...

Pareigybės tikslas

Stebėsenos ir vertinimo koordinatorius (pareigūnas) ... vadovaus stebėsenos, vertinimo, atskaitomybės ir mokymosi sistemos, susijusios su (visa ir (arba) darbuotojų gerovės) veikla institucijoje, kūrimui, įgyvendinimui ir valdymui. Be to, stebėsenos ir vertinimo koordinatorius (pareigūnas) padės vadovams ir žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojams reguliariai stebėti su darbuotojų gerove susijusias priemones. Priimant sprendimus, atsiskaitant ir nuolat tobulinant bendrą institucijos misiją labai svarbu naudoti atnaujintus ir surinktus įrodymus bei mokytis.

Pranešimų teikimo struktūra

... institucijos stebėsenos ir vertinimo koordinatoriui ir (pareigūnui) ... vadovaus ...

Atsiskaito: ...

Tiesiogiai šiai pareigybei pavaldūs darbuotojai (kai taikoma): ...

Pagrindinės atskaitomybės sritys:

- Sukuria ir įgyvendina stebėsenos ir vertinimo sistemą, skirtą ... departamentams, įskaitant su darbuotojų gerove susijusias priemones.
- Vadovauja stebėsenos ir vertinimo veiklos įgyvendinimui ir nustato ir (arba) atnaujiną būtinuosius visos susijusios veiklos standartus.
- Remdamasis vertinimu ir mokymusi, prisideda prie tolesnio ..., įskaitant darbuotojų gerovės strategiją, tobulinimo.
- Remia ir atlieka periodinius vertinimus bendradarbiaudamas su ... grupe ir rengia veiksmų planus, suderinęs su ...
- Rengia stebėsenos ir vertinimo planus pagal darbuotojų gerovės standartus ir vadovauja darbuotojų gerovės veiksmų plano (ir biudžetų) stebėsenos ir vertinimo įgyvendinimo procesui. Tai apima kokybiškų duomenų rinkimo priemonių, duomenų saugojimo ir patvirtinimo mechanizmų kūrimą.
- Jei taikoma, rengia reikiamus mokymus ir teikia darbuotojams ir (arba) partneriams reikiamą paramą darbo vietoje bei vykdo atitinkamų stebėsenos ir vertinimo priemonių naudojimo priežiūrą.

- Vadovauja vidaus ir išorės ataskaitų rengimo laikui, analizės, apibendrinimo ir kokybės užtikrinimo procesams.
- Reguliariai lankosi vietovėse, kad paremtų stebėsenos ir vertinimo procesus.

Elgesio kodeksas

Šias pareigas einantis asmuo privalo visapusiškai suprasti institucijos elgesio kodekso ir papildomos politikos (pvz., kovos su (seksualiniu) priekabiavimu politikos) nuostatas, elgtis pagal politikos taisykles ir užtikrinti, kad dėl darbo atlikimo būdo nekiltų pavojaus nė vienam darbuotojui ar tarptautinės apsaugos prašytojui.

Įgūdžiai ir elgesys:

- prisiima atsakomybę už sprendimų priėmimą, efektyvų išteklių valdymą, pasiekimus ir pavyzdinę elgesį pagal vertybes;
- yra ambicingas ir prisiima atsakomybę už savo asmeninį tobulėjimą;
- į jį galima kreiptis, yra geras klausytojas;
- vertina įvairovę, priima kolegų požiūrį, yra jautrus kultūriniu požiūriu;
- kuria ir skatina atitinkamus sprendimus;
- yra sąžiningas ir skaidrus;
- rodo įsipareigojimą laikytis ... vertybių.

Kvalifikacija ir patirtis:

- įsipareigojimas atlikti ... darbą ir supratimas apie jį;
- darbo patirtis kuriant veikiančias stebėsenos ir vertinimo sistemas;
- patirtis planavimo, stebėsenos ir vertinimo bei peržiūrų, susijusių su ..., įskaitant darbuotojų gerovę, srityje;
- akivaizdus supratimas apie planavimo, stebėsenos, vertinimo ir atskaitomybės iniciatyvas prieglobsčio ir priėmimo srityje;
- geri organizaciniai įgūdžiai;
- gebėjimų stiprinimo patirtis;
- geri tarpasmeniniai ir organizaciniai įgūdžiai, gebėjimas dirbti jaučiant spaudimą;
- patvirtinti analitiniai gebėjimai ir problemų sprendimo įgūdžiai;
- puikūs kalbėjimo ir rašymo ... kalba įgūdžiai;
- geri darbo kompiuteriu, ypač „Microsoft Excel“ ir „Word“ programomis, įgūdžiai;
- gebėjimas ir noras keliauti į ... (kai taikoma).

Pageidautina

...

Parengimo data:

4 PRIEDAS. GRĮŽTAMOJO RYŠIO UŽSIĖMIMAI

Žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistas turėtų surengti apibendrinimo užsiėmimą su dalyviais ir moderatoriumi, kad surinktų darbuotojų grįžtamąją informaciją, informaciją apie universalias temas, bendrą susitikimo toną, netikėtas pastabas ir bet kokius asmeninius pastebėjimus, į kuriuos verta atkreipti dėmesį. Informaciją geriausia suskirstyti pagal atsakymus į diskusijos klausimus arba pagal vyraujančias temas ar problemas. Žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistas turėtų padaryti bendras išvadas, atsakančias į diskusijos klausimus, ir, jei reikia, parengti rekomendacijas dėl veiksmų.

Tada žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistas turėtų parengti tikslų, svarbiausių išvadų ir rekomendacijų santrauką ir atitinkamai pranešti apie rezultatus vadovams ir aukštesnes pareigas einantiems asmenims bei darbuotojams dalyviams. Dalyviai turėtų būti informuoti, kaip bus naudojama informacija, o žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistas turėtų pasiūlyti parengti tolesnes ataskaitas arba santraukas, kad darbuotojai žinotų, jog buvo imtasi veiksmų darbuotojų gerovei stiprinti. Paskui rezultatais galima anonimiškai pasidalyti su vadovybe, kad būtų galima nubrėžti veiksmų gaires.

TIKSLINĖS GRUPĖS DISKUSIJOS, SKIRTOS GRĮŽTAMAJAM RYŠIUI GAUTI, RENGIMAS

Kontrolinis sąrašas. TGD ⁽³⁶⁾

I. TGD rengimas
Užsibrėžkite tikslą
Sudarykite pagrindinių klausimų sąrašą
Gaukite patvirtinimą, kad klausimai yra etiški
Raskite ir pakvieskite dalyvius
Užtikrinkite homogenišką dalyvių sudėtį (pagal lytį, amžių, kalbą)
Nuspręskite dėl dalyvių skaičiaus
Priimkite moderatorių ir padėjėją (užrašyti pastabas)
Nuspręskite dėl tikslinių grupių skaičiaus
Raskite tinkamą vietą
Įsitikinkite, kad vieta yra pasiekiamą ir tinkamo dydžio
Paruoškite medžiagą (vardines etiketes, susitikimo formas, dalyvių sąrašą, įrašymo įrangą)

(36) Pagrindinės informacijos ieškokite Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J., ir Mukherjee, N., „The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation“, *Methods in Ecology and Evolution*, 9 tomas, Nr. 1, 2017 m., p. 20–32

II. Duomenų rinkimas
Pasiruoškite užsiėmimui
Susipažinkite su grupės dinamika, scenarijumi ir sėdėjimo tvarka
Sudarykite palankesnes sąlygas užsiėmimui
Supažindinkite (su kiekvienu grupės nariu, konfidencialumo klausimais, pagrindinėmis taisyklėmis)
Palengvinkite diskusiją (aptarkite, apmąstykite, padarykite pauzę, įrašykite ir stebėkite diskusiją)
Sekite klausimus ir stebėkite temas
Tam tikru formatu užrašykite visus atsakymus šalia klausimų (padėjėjas užsirašo pastabas)
Padarykite išvadą
III. Analizė
Atlikite turinio analizę
Nustatykite svarbiausias temas
Sudarykite sąrašus ir (arba) išdėstykite pagal svarbą
Atlikite turinio analizę
Atlikite diskusijos analizę
Nuspręskite, kokiai auditorijai skirti rezultatai
Teikite grįžtamąją informaciją vadovams
Imkitės tolesnių veiksmų

5 PRIEDAS. DARBUOTOJŲ GEROVĖS STRATEGIJOS FORMA

Toliau nurodomi pagrindiniai aspektai, kuriuos reikia įtraukti į darbuotojų gerovės strategiją ir (arba) politiką.

Pavadinimas. Kaip susitarė valdžios institucijos ir politiką ir (arba) strategiją rengianti grupė. Pavyzdžiui, „Darbuotojų gerovės strategija“ ir „Darbuotojų gerovės politika“.

Pratarmė. Vyresniosios vadovybės patvirtinimas.

Vizija ir misija. Glausta pastraipa apie visa apimančią institucijos viziją, kuria grindžiama darbuotojų gerovės strategija. Pavyzdžiui, sudaryti sąlygas darbuotojams gyventi sveiką ir produktyvų profesinį gyvenimą, pasiekti ir išlaikyti visą savo potencialą darbo vietoje ir teikti aukštos kokybės paslaugas tarptautinės apsaugos prašytojams.

Glaustas įvadas. Šioje dalyje pateikiamas bendras aprašymas, kodėl buvo parengta ši darbuotojų gerovės strategija ir (arba) politika (pvz., įsipareigojimas darbuotojams), ir kūrimo procesas. Darbuotojų gerovės gairėse rekomenduojama kurti darbuotojų gerovės strategijas remiantis poreikių vertinimo, atlikto kartu su darbuotojais ir vadovybe, analize.

Apibrėžtis. Kaip suprantama darbuotojų gerovė institucijoje ir (arba) grupėje? Idėjų galite pasisemti iš *EASO prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinio vadovo*.

Tikslai. Strategijos tikslai, kuriuos reikia įgyvendinti konkrečia veikla ir (arba) priemonėmis. Remkitės I dalimi „Standartai ir politika“, 2.1 skirsniu „Darbuotojų gerovės politikos standartai“, kuriame rekomenduojami pagrindiniai išsamios prieglobsčio ir priėmimo srities darbuotojų gerovės politikos standartai ir kriterijai. Darbuotojų gerovės strategija ir tikslai jai įgyvendinti tinkamiausi, kai yra grindžiami išankstiniu darbuotojų poreikių vertinimu. Tikslai bus veiksmų plano pradžios taškas (žr. I dalį „Standartai ir politika“, 4 priedą „Darbuotojų gerovės veiksmų plano ir rizikos vertinimo formos“).

Tikslinės grupės. Kam skirta strategija ir (arba) politika? Pavyzdžiui, strategija skirta ES ir asocijuotosios šalies valdžios institucijoje, skyriuje ar vietovėje dirbantiems vadovams ir kitiems darbuotojams. Politika taikoma visiems darbuotojams (nuolatiniais, pensininkams, dirbantiems pagal terminuotą sutartį ir t. t.). Šiame skirsnyje punktais taip pat galėtų būti pateikti trumpi toliau nurodytos informacijos paaiškinimai:

— **Kuo ši strategija bus naudinga darbuotojams ir vadovams?** Tai turėtų būti nurodyta atsižvelgiant į atliktą poreikių vertinimą.

— **Pagrindinės vertybės.** Įtraukiamos bendrosios pagrindinės institucijos ir darbuotojų vertybės, pvz.:

- sąžiningumas,
- profesionalumas,
- kūrybiškumas,
- kolektyvinis darbas,
- įtrauktis,
- pagarba ir orumas.

Pareigos ir lūkesčiai. Šis punktas apima vadovybės pareigas (pvz., užtikrinti, kad politika būtų įgyvendinama visų darbuotojų labui) ir visų kitų darbuotojų, ypač pirminės grandies pareigūnų, pareigas (pvz., dalyvauti siūlomoje darbuotojų gerovės veikloje, aktyviai dalyvauti planuojant rūpinimąsi savimi).

Bendros darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės. Tai darbuotojų gerovės išmokos ir teisės, kuriomis gali naudotis visi darbuotojai visą darbo ciklą (pvz., reguliarių individualių susitikimų su tiesioginiais vadovais organizavimas, reguliarius pasitenkinimo darbu apklausos administravimas, mokymas ir (arba) asmeninis tobulėjimas).

Specialios darbuotojų gerovės užtikrinimo priemonės. Tai apima konkrečią paramą, kurią institucija teikia visų pirma vadovams ir pirminės grandies pareigūnams. *EASO prieglobsčio ir priėmimo darbuotojų gerovės praktinis vadovas* gali būti naudojamas kaip įkvėpimo šaltinis dėl siūlomų veiksmų (pvz., įsteigta streso valdymo grupė, kuri stebi nukentėjusius darbuotojus ir užtikrina, kad darbuotojams būtų rengiami atitinkami kvalifikacijos kėlimo mokymai šia tema).

Pagrindžianti (-ios) diagrama (-os). Šiame skirsnyje paprastai aprašomos teikiamos paramos paslaugos, įskaitant pranešimų teikimo mechanizmus. Darbuotojams pateikiami telefonų numeriai, kuriais galima paskambinti ruošiantis bet kokiems galimiems kritiniams incidentams.

Sauga ir saugumas. Šiame skirsnyje aptariami konkretūs elementai, susiję su darbuotojų sauga įvairiose darbo vietose. Tai galėtų būti reguliarūs priėmimo centrų ir (arba) apklausos kambarių patikrinimai, kuriuos atlieka saugos ir saugumo departamento (-ų) darbuotojai, siekiant užtikrinti, kad darbuotojai būtų saugūs. Tai taip pat apima viešąsias darbo vietas, reguliarią tarnybinių automobilių techninę priežiūrą, galimybę prirėikus naudotis radijo ryšio stotelėmis ir reguliarius saugumo instruktažus. Šiuose instruktažuose galėtų būti aptariamose visos sveikatos apsaugos priemonės, taikomos visuomenės sveikatos krizės atveju (pvz., Ebolos virusas, COVID-19). Šiame skirsnyje taip pat aptariamose specialios priemonės, skirtos darbuotojams, dirbantiems priėmimo patalpose, įskaitant uždaras priėmimo patalpas, taip pat darbuotojams, dirbantiems naktį. Į šį skirsnį taip pat turi būti įtrauktas rizikos vertinimo, apimančio su darbuotojų gerove susijusias problemas, atlikimas. Čia turi būti įtrauktos kritinių incidentų prevencijos ir reagavimo į juos priemonės.

Papildomi su darbuotojų gerove susiję klausimai. Susiekite darbuotojų gerovės strategiją su valdžios institucijos ar organizacijos bendrąja žmogiškųjų išteklių strategija, jei standartiniai šios žmogiškųjų išteklių strategijos elementai yra susiję su darbuotojų gerove. Tai galėtų apimti, pavyzdžiui, teisę į reguliarias pietų ar valgio pertraukas ir (arba) kitas pertraukas (taip pat įskaitant vietas, kuriose galima saugiai gauti, įsigyti ar vartoti maistą). Atostogų tvarka ir darbuotojų skatinimas pasinaudoti visomis jiems priklausančiomis atostogų dienomis taip pat įtraukti į šį skyrių. Taip pat būtų galima įtraukti galimas poilsio ir atsigavimo dienas.

Smurto darbe ir kovos su (seksualiniu) priekabiavimu prevencija. Jei nėra kovos su (seksualiniu) priekabiavimu politikos, čia turėtų būti pateiktos gairės, kuriomis užtikrinama, kad visiems darbuotojams būtų priminta apie elgesio kodeksą, kurį jie pasirašė pradėdami dirbti, taip pat apie jų pareigą pagarbiai elgtis vieniems su kitais ir su gyventojais, kuriems jie tarnauja. Apie elgesio kodekso pažeidimą pranešama ir atitinkamai reaguojama naudojantis atitinkamais vidaus kanalais ir veikiančiais skundų nagrinėjimo mechanizmais.

Stebėseną ir vertinimą. Stebėseną ir vertinimą, taip pat šiai veiklai skirtos priemonės yra neatsiejama strategijos dalis. Taip užtikrinamas reguliarius strategijos įgyvendinimo vertinimas, jos atitiktis darbuotojų poreikiams ir pakeitimų rengimas.

Atsakomybės ribojimas. Šiose gairėse pateikta darbuotojų gerovės strategija yra griežtai susijusi su prieglobsčio ir priėmimo srities darbuotojų gerove. Jos negalima painioti su visaverte žmogiškųjų išteklių strategija, skirta visiems žmogiškųjų išteklių valdymo aspektams ir sudedamosioms dalims aptarti. Tačiau darbuotojų gerovės strategija gali būti įtraukta į platesnę prieglobsčio ir priėmimo institucijos (organizacijos) žmogiškųjų išteklių strategiją arba konceptualiai su ja suderinta.

Atlikus poreikių vertinimą, darbuotojų gerovės strategija ir (arba) politika paverčiama veiksmų planu, parengtu atsižvelgiant į darbuotojų indėlį. Jame aprašoma jau vykdoma veikla, kurią darbuotojai laiko naudinga, ir rekomenduojama veikla, atsižvelgiant į institucijos turimus išteklius. Darbuotojų gerovės veiksmų planas turi būti parengtas remiantis darbuotojų gerovės strategijoje nustatytais tikslais ir priemonėmis. Visa siūloma veikla turėtų būti suderinta su darbuotojų gerovės strategijos tikslais ir būti realistiška bei išmatuojama. Su veiksmų planu gali susipažinti visi darbuotojai.

6 PRIEDAS. RIZIKOS VERTINIMO FORMA

Apskritai rizika gali būti vidaus ir išorės. Vidaus riziką, pavyzdžiui, darbuotojų trūkumą arba nepakankamą mokymų skaičių, paprastai lengviau sumažinti. Sunkiau arba visai neįmanoma įveikti išorės rizikos, pavyzdžiui, staiga atvykstančio didelio tarptautinės apsaugos prašytojų srauto arba visuomenės sveikatos pandemijos. Tiek vidaus, tiek išorės rizikos vertinimas gali būti atliekamas pagal panašią požiūrio logiką, tačiau tai priklauso nuo vietos ir vidaus rizikos vertinimo priemonių. Toliau pateikiamas pagrindinis dokumentų ir logikos pavyzdys, kurį reikia naudoti, kai daugiausia dėmesio skiriama vidaus rizikai.

Vidaus rizika. Pirmame stulpelyje nurodomi vyresniosios vadovybės ir pirminės grandies pareigūnų nustatyti galimi rizikos veiksniai. Visi atitinkami grupės nariai turi būti reguliariai įtraukiami, kad pateiktų grįžtamąją informaciją apie kylančią riziką ir poreikius. Antrame stulpelyje nurodoma **didelė (D)**, **vidutinė (V)** arba **maža (M)** rizika. Trečiame stulpelyje siūloma veikla, kuria galima sumažinti riziką. Ketvirtame stulpelyje paaiškinama, kas atsakingas už tolesnius veiksmus, kad būtų užtikrintas rizikos mažinimas, o penktame stulpelyje nurodomas laikas.

VIDAUS RIZIKA				
NUSTATYTI RIZIKOS VEIKSNIAI	RIZIKOS LYGIS	RIZIKOS MAŽINIMO KONTROLĖS PRIEMONĖS	KAS ATSAKINGAS?	KADA REIKIA IMTIS RIZIKOS MAŽINIMO VEIKSMŲ?
Darbuotojai nežino, ko iš jų tikimasi dėl kritinių ir (arba) saugumo incidentų	V	<p>Žmogiškųjų išteklių ir saugos bei saugumo pareigūnai (padedami vadovų) paaiškina visiems darbuotojams galiojančią politiką, priemones ir pranešimų teikimo tvarką</p> <p>Kanalai, naudojami tokiai politikai perteikti, skiriasi priklausomai nuo darbuotojų poreikių ir (arba) galimybių būti informuotiems (internetiniai ar asmeniniai susitikimai ir pan.)</p> <p>Politika ir lankstinukai pateikiami visiems darbuotojams (elektroniniu būdu ir popieriuje)</p> <p>Darbuotojams, nurodžiusiems, kad jie konkrečiai domisi su darbuotojų gerove susijusiais klausimais ir ypač kritinių incidentų valdymu, rengiami reikiami mokymai</p> <p>Apmokyti darbuotojai skatinami savanoriškai tapti kontaktiniais asmenimis kritinių incidentų ir jų valdymo klausimais</p>	Žmogiškųjų išteklių skyrius bei saugos ir saugumo skyrius, padedant vyresniajai vadovybei	Įvadinio instruktažo metu visi darbuotojai supažindinami su SVP dėl kritinių incidentų valdymo įsiuntimo metu darbuotojai dalyvauja kritinių incidentų valdymo įgūdžių tobulinimo užsiėmimuose Nuolat pranešama apie SVP atnaujinimus (arba kitas priemones)

VIDAUS RIZIKA				
NUSTATYTI RIZIKOS VEIKSNIAI	RIZIKOS LYGIS	RIZIKOS MAŽINIMO KONTROLĖS PRIEMONĖS	KAS ATSAKINGAS?	KADA REIKIA IMTIS RIZIKOS MAŽINIMO VEIKSMŲ?
Pirminės grandies pareigūnai reguliariai dalyvauja <i>ad hoc</i> veikloje ne darbo valandomis, nes sulaukiama didelio pareiškėjų antplūdžio	D	Tiesioginiai vadovai sudaro aiškų rotacijos tvarkaraštį, pagal kurį visi darbuotojai gali pasinaudoti pertraukomis, laisvais savaitgaliais ir kasmetėmis atostogomis vadovaudamiesi nacionaline tvarka ir sutartimi Bendradarbiaujant su žmogiškųjų išteklių skyriumi, parengiamas aiškus protokolas, kaip laikui bėgant atsigauti ir atgauti jėgas (pavyzdžiui, pradedami taikyti poilsio ir atsigavimo ciklai didelio antplūdžio metu) Sudaromas specialistų sąrašas, kuris padėtų pagrindinės grupės nariams atlikti savo pareigas didelio antplūdžio metu	Žmogiškųjų išteklių skyrius, bendradarbiaudamas su vyresniaisiais vadovais	Vykdamt reguliarių nenumatytų atvejų planavimą, atnaujinami rotacijos grafikai (vadovai ir (arba) žmogiškųjų išteklių skyrius) Išvadinio instruktažo metu informuojama apie žmogiškųjų išteklių politiką dėl poilsio ir atsigavimo bei kitų išmokų Reguliariai atnaujinami ekspertų, įtrauktų į vidaus sąrašus, kontaktiniai duomenys ir (arba) galimybės naudotis jų paslaugomis (žmogiškųjų išteklių skyrius)

Reguliarus darbuotojų patiriamos rizikos vertinimas, atliekamas per pusiau struktūruotus pokalbius arba TGD, padeda ilgainiui išvengti rimtų problemų, su kuriomis susiduria darbuotojai, ir užkirsti joms kelią. Todėl rekomenduojama kreiptis į darbuotojus ir reguliariai rinkti informaciją.

Kaip susisiekti su ES

Asmeniškai

Visoje Europos Sąjungoje yra šimtai *Europe Direct* informacijos centrų. Artimiausio centro adresą rasite svetainėje https://europa.eu/european-union/contact_lt

Telefonu arba el. paštu

Europe Direct tarnyba atsakys į jūsų klausimus apie Europos Sąjungą. Su šia tarnyba galite susisiekti:

- nemokamu numeriu: 00 800 6 7 8 9 10 11 (kai kurie operatoriai už šiuos skambučius gali imti mokesčių),
- šiuo standartiniu numeriu: +32 22999696 arba
- elektroniniu paštu svetainėje https://europa.eu/european-union/contact_lt

Kaip rasti informacijos apie ES

Internetas

Informacijos apie Europos Sąjungą visomis oficialiosiomis ES kalbomis galima rasti svetainėje *Europa* (https://europa.eu/european-union/index_lt)

ES leidiniai

Nemokamų ir mokamų ES leidinių galite atsisiųsti arba užsisakyti <https://op.europa.eu/lt/publications>. Jeigu jums reikia daugiau nemokamų leidinių egzempliorių, kreipkitės į *Europe Direct* arba į vietos informacijos centrą (žr. https://europa.eu/european-union/contact_lt)

ES teisė ir susiję dokumentai

Norėdami susipažinti su ES teisine informacija, įskaitant visus ES teisės aktus nuo 1951 m. visomis oficialiosiomis kalbomis, apsilankykite svetainėje *EUR-Lex* (<https://eur-lex.europa.eu>)

ES atvirieji duomenys

ES atvirųjų duomenų portale (<https://data.europa.eu/lt>) galima susipažinti su ES duomenų rinkiniais. Duomenis galima nemokamai parsisiųsti ir pakartotinai naudoti tiek komerciniais, tiek nekomerciniais tikslais.



■ Europos Sąjungos
leidinių biuras