



Poradnik praktyczny dotyczący dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców

Część III:
Monitorowanie i ocena

Seria poradników praktycznych EASO

Wrzesień 2021



**Poradnik praktyczny
dotyczący dobrobytu
pracowników zajmujących się
azylem i przyjmowaniem
uchodźców**

**Część III:
Monitorowanie i ocena**

Seria poradników praktycznych EASO

Wrzesień 2021

Zastrzeżenie prawne

Właściwe organy krajowe nie sprawdziły niniejszego tłumaczenia pod kątem jakości. W przypadku stwierdzenia, że nie jest ono zgodne z odpowiednią terminologią na poziomie krajowym, uprzejmie prosimy o kontakt z [EUAA](#).



Rękopis ukończono w sierpniu 2022 r.

Ani Europejski Urząd Wsparcia w dziedzinie Azylu (EASO), ani żadna osoba działająca w imieniu EASO nie ponosi odpowiedzialności za sposób wykorzystania zamieszczonych poniżej informacji.

Dokument ukończony w sierpniu 2022

Print	ISBN 978-92-9487-588-4	doi:10.2847/496120	BZ-02-21-924-PL-C
PDF	ISBN 978-92-9487-558-7	doi:10.2847/319659	BZ-02-21-924-PL-N

© Europejski Urząd Wsparcia w dziedzinie Azylu, 2021

Kopiowanie dozwolone pod warunkiem podania źródła. Wykorzystywanie lub powielanie zdjęć i innych materiałów, co do których EASO nie przysługują prawa autorskie, wymaga bezpośredniej zgody właściciela praw.

PODZIĘKOWANIA

Poradnik praktyczny Europejskiego Urzędu Wsparcia w dziedzinie Azylu (EASO) dotyczący dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców został przygotowany dzięki zaangażowaniu wykwalifikowanych ekspertów wyznaczonych przez krajowe punkty kontaktowe sieci ekspertów ds. osób wymagających szczególnego traktowania EASO do udziału w pracach międzykomisyjnej grupy roboczej ds. dobrobytu pracowników. Eksperti pochodzili z Belgii (Federalna Agencja ds. przyjmowania osób ubiegających się o azyl), Niemiec (Federalny Urząd ds. Migracji i Uchodźców), Grecji (Duńska Rada ds. Uchodźców), Niderlandów (Centralna Agencja ds. przyjmowania osób ubiegających się o azyl) i Rumunii (Ministerstwo Spraw Wewnętrznych).

Zespół EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania pragnie również wyrazić uznanie dla wsparcia otrzymanego od personelu EASO zaangażowanego w operacje EASO, a także psychologów wspierających operacje EASO w Grecji.

Pragniemy wyrazić naszą wdzięczność Biuru Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców oraz Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, które tworzyły grupę referencyjną i wniosły użyteczny i konstruktywny wkład w udoskonalenie wstępnego projektu.

Podziękowania kierujemy również do członków forum konsultacyjnego EASO, którzy przedstawili swoje uwagi, oraz do członków sieci ekspertów EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania za podzielenie się swoimi spostrzeżeniami.

O PORADNIKU

Dlaczego przygotowano niniejszy poradnik? Misją Europejskiego Urzędu Wsparcia w dziedzinie Azylu (EASO) jest wspieranie państw członkowskich Unii Europejskiej oraz krajów stowarzyszonych (państwa UE+) m.in. poprzez organizowanie wspólnych szkoleń, ustanawianie wspólnych kryteriów jakości i zapewnianie wspólnych informacji o krajach pochodzenia. Aby osiągnąć swój ogólny cel, jakim jest wspieranie państw członkowskich w wypracowywaniu wspólnych norm i realizowaniu wysokiej jakości procesów w ramach wspólnego europejskiego systemu azylowego, EASO opracowuje wspólne praktyczne narzędzia i wytyczne.

Niniejszy poradnik dotyczący dobrobytu pracowników został opracowany na wniosek sieci ekspertów EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania. Praca w obszarze azylu i przyjmowania uchodźców została uznana za czynnik wpływający negatywnie na ogólny dobrostan członków kadry kierowniczej i ich zespołów. Organy wskazały na potrzebę stworzenia wytycznych dotyczących najlepszego sposobu włączenia środków na rzecz dobrobytu pracowników do bieżących działań i udzielanego wsparcia.

W jaki sposób opracowano niniejszy poradnik? Opracowanie tego poradnika rozpoczęto od działań rozpoznawczych w państwach UE+ w celu określenia potrzeb urzędników pierwszej linii pracujących w obszarze azylu i przyjmowania uchodźców oraz zrozumienia istniejących dobrych praktyk, na których można się oprzeć. Wyniki działań rozpoznawczych stanowiły podstawę do opracowania niniejszego poradnika. Eksperti z państw członkowskich wspierali opracowywanie treści, a proces redakcyjny był koordynowany przez EASO. Przed ukończeniem prac przeprowadzono ukierunkowane konsultacje z ekspertami w dziedzinie dobrobytu pracowników, a sieć ekspertów EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania zweryfikowała treść poradnika.

Do kogo skierowany jest niniejszy poradnik? Niniejszy poradnik przede wszystkim skierowany jest do kadry kierowniczej w organach ds. azylu i przyjmowania uchodźców. Niemniej jednak niektóre części poradnika będą przydatne dla pracowników działów kadr, urzędników pierwszej linii, specjalistów wewnętrznych i zewnętrznych oraz członków organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

Jak korzystać z niniejszego poradnika praktycznego? Niniejszy poradnik składa się z trzech niezależnych, choć wzajemnie uzupełniających się części. [Część I: Standardy i polityka](#) dotyczy tego, w jaki sposób organy powinny opracować strategię w zakresie dobrobytu pracowników, jeśli taka strategia nie została jeszcze wprowadzona; w tej części zawarto proponowane standardy i wskaźniki służące realizacji tego celu. [Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników](#) zawiera szczegółowe informacje na temat wszystkich praktycznych narzędzi określonych jako dobre praktyki, które zostały już wdrożone w niektórych państwach UE+. [Część III: Monitorowanie i ocena](#) przedstawia

mechanizm monitorowania i oceny, który ma na celu wspieranie organów za pomocą narzędzi do monitorowania postępów osiągniętych dzięki wprowadzaniu w prosty sposób środków. Niniejszy poradnik ma na celu uzupełnienie, a nie zastąpienie, lokalnej polityki i strategii dotyczących dobrobytu pracowników w organach państw UE+.

Jak niniejszy poradnik odnosi się do ustawodawstwa krajowego i praktyki krajowej?

Poradnik ten jest miękkim narzędziem konwergencji i nie jest prawnie wiążący. Odzwierciedla on dobre praktyki, którymi dzielą się państwa UE+ i ich eksperci, a które zostały przełożone na standardy mające stanowić wytyczne dla organów w ich działaniach na rzecz dobrostanu pracowników.

Skontaktuj się z nami. W razie jakichkolwiek pytań lub uwag dotyczących niniejszego dokumentu należy skontaktować się z zespołem EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania za pośrednictwem poczty elektronicznej na adres vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

SPIS TREŚCI

Podziękowania	3
O poradniku	4
Skróty	7
Kontekst	8
1. WSTĘP	10
1.1. Główna grupa docelowa niniejszego poradnika praktycznego	14
1.2. Jak korzystać z tego poradnika praktycznego?	15
2. MONITOROWANIE I OCENA DOBROBYTU PRACOWNIKÓW	20
2.1. Zarządzanie programem i monitorowanie oparte na wynikach	23
2.2. Uwagi dotyczące ustalania wskaźników	28
2.3. Standardy i wskaźniki monitorowania dobrobytu pracowników	29
2.4. Badania bazowe i końcowe oraz cele	34
3. PAKIET MONITOROWANIA JAKOŚCI DOBROBYTU PRACOWNIKÓW	38
3.1. Poradnik dla osób monitorujących (narzędzie 1)	40
3.2. Badanie bazowe i końcowe dotyczące dobrobytu pracowników (narzędzie 2)	42
3.3. Monitorowanie postępów w zakresie dobrobytu pracowników (narzędzie 3)	46
4. SPRAWOZDANIA Z MONITOROWANIA I OCENY	58
ZAŁĄCZNIKI	60
Załącznik 1. Definicje	61
Załącznik 2. Środki na rzecz dobrobytu pracowników	65
Załącznik 3. Wzór zakresu obowiązków dla urzędnika ds. monitorowania i oceny	75
Załącznik 4. Sesje informacji zwrotnych	77
Załącznik 5. Wzór strategii w zakresie dobrobytu pracowników	79
Załącznik 6. Wzór oceny ryzyka	83

SKRÓTY

EASO	Europejski Urząd Wsparcia w dziedzinie Azylu
EU-OSHA	Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy
FDG	Dyskusje w grupach
HR	Zasoby ludzkie
Państwa UE+	Państwa członkowskie Unii Europejskiej i kraje stowarzyszone
QB	Benchmark jakościowy
SOP	Obowiązująca procedura operacyjna
ToC	Teoria zmiany
UE	Unia Europejska

KONTEKST

Badania naukowe ⁽¹⁾ prowadzone na ten temat oraz spotkania Europejskiego Urzędu Wsparcia w dziedzinie Azylu (EASO) z pracownikami w terenie wskazują, że specjaliści pracujący w dziedzinie pomocy humanitarnej i azylu są bardziej narażeni na depresję, lęk lub wypalenie zawodowe niż pracownicy zatrudnieni w innych środowiskach. Jako powody podano argument, że praca ta jest szczególnie wymagająca ze względu na brak zasobów, styczność z cierpieniem populacji, z którą pracują, oraz niepewność zatrudnienia, co może negatywnie wpływać na dobrostan. Na początku 2019 r. podczas dorocznego spotkania sieci ekspertów EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania krajowe punkty tej sieci zwróciły się do EASO o podzielenie się dobrymi praktykami z całej Europy w zakresie samoopieki i dobrostanu pracowników. Pierwszym krokiem było rozesłanie przez EASO ankiety do krajowych punktów kontaktowych ze wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej i krajów stowarzyszonych (państwa UE+), które są członkami sieci EASO ds. procesów przyjmowania i azylu oraz sieci ekspertów EASO ds. osób wymagających szczególnego traktowania. Celem ankiety było uzyskanie informacji na temat działań podejmowanych przez organy i organizacje społeczeństwa obywatelskiego w dziedzinie dobrostanu pracowników. W grudniu 2019 r. opracowano i udostępniono trzem sieciom EASO sprawozdanie z działań rozpoznawczych ⁽²⁾ opisujące obecnie stosowane praktyki oraz potrzeby i luki zidentyfikowane przez respondentów.

Jednym z głównych wniosków wyciągniętych z działań rozpoznawczych było to, że przewlekłe czynniki stresogenne w pracy, wobec których nie podejmuje się działań, mogą prowadzić do zmian w zachowaniu pracowników, wpływać na ich systemy przekonań i stany emocjonalne oraz mogą mieć wpływ na ich dobrostan fizyczny. Jest to szczególnie widoczne w kontekście tego, jak czują się pracownicy narażeni na długotrwały stres. Jak donoszą respondenci ankiety przeprowadzonej przez EASO w 2019 r., przedłużający się stres prowadzi do wzrostu wahań nastroju, uczucia gniewu i braku motywacji do pracy.

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

⁽²⁾ W ankiecie wzięły udział w sumie 23 kraje, z czego 21 to państwa członkowskie. Odpowiedzi otrzymano również z Norwegii i Serbii. Łącznie w ankiecie wzięło udział 89 osób. Urzędnicy pierwszej linii jako główne czynniki stresogenne wymieniali codzienny kontakt z traumatycznymi treściami, duże obciążenie pracą i niskie wynagrodzenie. Tymczasem członkowie kadry kierowniczej jako główne przyczyny stresu wymienili m.in. wysoki poziom biurokracji, brak struktury w pracy i niepewność zatrudnienia. Wyniki ankiety wskazują, że uczestnicy zauważyli zmiany w sposobie odczuwania, zachowania i działania, zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym.

Ogólnie rzecz biorąc, z ankiety wynika, że *aby zapobiec ryzyku* złego stanu zdrowia (fizycznego i psychicznego) pracowników, niezbędne jest dokonanie ulepszeń w następujących obszarach w miejscu pracy:

- zaangażowanie kadry kierowniczej wyższego szczebla w przestrzeganie *obowiązku opieki* i świadomość tego obowiązku oraz znaczenie zapewniania bieżącego wsparcia pracownikom przez cały okres oddelegowania/zatrudnienia;
- usprawnienie działań przed zatrudnieniem (np. *badania lekarskie i psychologiczne* wszystkich pracowników);
- *dostęp* do przejrzystych informacji na temat *polityki i działań* związanych z dobrostanem pracowników.

Ponadto kluczowe wydaje się rozwiązanie problemu presji w kontekście pracy związanej z tym, w jaki sposób **migracja** jest obecnie postrzegana w Europie. Z ustaleń wynika, że przy ocenie i zaspokajaniu potrzeb członków kadry kierowniczej i urzędników pierwszej linii w zakresie dobrobytu pracowników należy uwzględniać często raczej negatywną narrację na ten temat.

W 2020 r. EASO, wraz z ekspertami z państw członkowskich z **Belgii, Niemiec, Grecji, Niderlandów i Rumunii** opracował niniejszy poradnik praktyczny przez włączenie ustaleń ze wstępnych działań rozpoznawczych przeprowadzonych w 2019 r. Poradnik składa się z **trzech odrębnych części**, których celem jest wspieranie organów ds. azylu i przyjmowania uchodźców w ich wysiłkach na rzecz zapewnienia dobrostanu pracowników.



1. WSTĘP

W niniejszym poradniku skoncentrowano się na pracy w obszarze azylu operacyjnego, która ze względu na swój charakter wiąże się ze specyficznym środowiskiem pracy. Pracownicy zatrudnieni w miejscach pracy związanych z azylem (tacy jak urzędnicy, kierownicy ds. organizacji pracy, urzędnicy ds. rejestracji, urzędnicy ds. przyjmowania i szefowie zespołów) często muszą zmagać się ze zróżnicowanymi trudnymi warunkami fizycznymi i psychologicznymi. Wyzwania te mogą obejmować stałe duże obciążenie pracą, często nieprzewidywalne środowisko pracy ze względu na ciągłe zmiany w liczbie przybywających osób ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej, kontakt z osobami, które doświadczyły traumatycznych przeżyć, oraz – w niektórych przypadkach – brak zasobów do wykonywania codziennych zadań.

Do celów niniejszego poradnika praktycznego te czynniki ryzyka można zaliczyć do **dwóch** głównych kategorii ⁽³⁾.

- **Czynniki ryzyka**, które mają wpływ na **urzędników pierwszej linii** pracujących bezpośrednio z osobami ubiegającymi się o udzielenie ochrony międzynarodowej. Czynniki ryzyka mogą prowadzić do traumy zastępczej. Przykładem są urzędnicy prowadzący sprawę, którzy słuchają traumatycznych doświadczeń osób ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej, oraz urzędnicy ds. przyjmowania pracujący na co dzień z osobami, które doznały traumy.
- **Czynniki stresogenne** ⁽⁴⁾, które mogą mieć wpływ na **całe zespoły**. Czynniki stresogenne mogą prowadzić do wypalenia zawodowego, ponieważ długotrwałe stresujące środowisko pracy może wpływać na dobrostan pracowników, od urzędników pierwszej linii po kierowników.



Należy podkreślić, że osoby pracujące w tym obszarze są bardzo zaangażowane w sprawę wspierania osób potrzebujących ochrony międzynarodowej przybywających do Europy. Przychodzą do pracy każdego dnia, ponieważ ich praca ma cel i cieszą się, że mogą pracować w swojej organizacji oraz w obszarze azylu i migracji. Ponadto, mimo wyznań, praca ta jest przez wielu postrzegana jako bardzo satysfakcjonująca.

Celem tego poradnika praktycznego jest zatem **wspieranie kadry** kierowniczej w **zapobieganiu powstawaniu napięcia, ograniczaniu go oraz rozwiązywaniu sytuacji z nim związanych** u osób pracujących w obszarze azylu. Przemęczenie zawodowe i związane z nim zagrożenia dla zdrowia (fizycznego i psychicznego) to sytuacja, z którą borykają się wszystkie organizacje. Przemęczenie zawodowe jest często wynikiem

⁽³⁾ W niniejszym poradniku praktycznym nie skoncentrowano się na zagrożeniach dla bezpieczeństwa i ochrony związanych z miejscem pracy, takich jak wypadki i inne niezamierzone problemy dotyczące ochrony, wynikające z braku planowania lub konserwacji struktur biurowych, pojazdów biurowych itp.

⁽⁴⁾ Zob. również: Leka, S., Griffiths, A. i Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work”, [w:] *Work Organisation and Stress*, Światowa Organizacja Zdrowia, Genewa, 2004, s. 10: „Stresem w pracy można skutecznie zarządzać, stosując podejście oparte na zarządzaniu ryzykiem, tak jak z powodzeniem czyni się to w przypadku innych poważnych problemów związanych ze zdrowiem i z bezpieczeństwem. W podejściu opartym na zarządzaniu ryzykiem ocenia się ryzyko w środowisku pracy, które może powodować szczególne zagrożenia dla pracowników. Zagrożenie to zdarzenie lub sytuacja, która może potencjalnie spowodować szkodę. Szkoła oznacza fizyczne lub psychiczne pogorszenie stanu zdrowia. Przyczynami stresu są zagrożenia związane z projektowaniem pracy i warunków pracy oraz zarządzaniem nimi, a zagrożeniami tymi można zarządzać i kontrolować ich skutki w taki sam sposób, jak innymi zagrożeniami”.

niezdolności do radzenia sobie ze stresem i presją w miejscu pracy. Może to zaszkodzić zarówno poszczególnym pracownikom, jak i całej organizacji ⁽⁵⁾.

Jednocześnie stworzenie kultury wsparcia i zrozumienia w organizacji lub organie będzie miało pozytywny wpływ na subiektywne poczucie dobrostanu poszczególnych pracowników, jak również na ich efektywność ⁽⁶⁾.

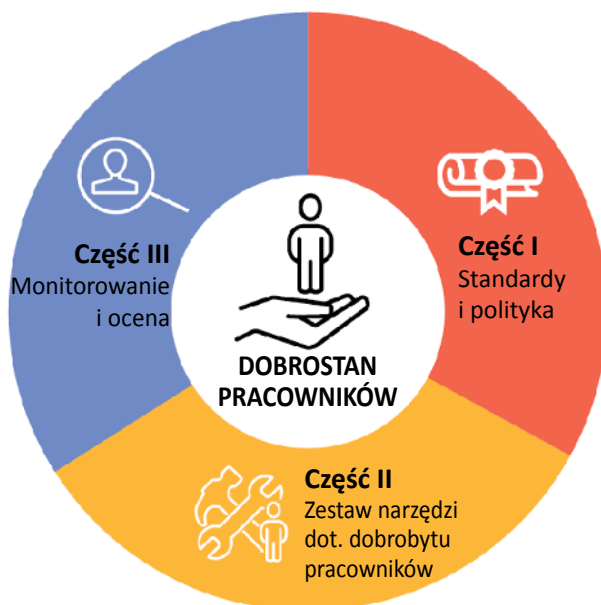
Podejście to, skupiające się na **zapobieganiu przemęczeniu zawodowemu** wśród pracowników, jest również określane mianem **Trauma Informed Care (TIC) (opieka zorientowana na potrzeby osób strauumatyzowanych) w miejscu pracy**, szczególnie w organizacjach zajmujących się populacjami, które doświadczyły traumy. Czynią to również w pewnym stopniu europejskie organy ds. azylu i przyjmowania uchodźców. **Trauma Informed Care** obejmuje organizacyjną opiekę nad personelem, zarządzanie samoopieką, wsparcie zespołu i samoopiekę osobistą. Wszystkie te działania mają na celu zapobieganie wypaleniu zawodowemu i wtórnej traumie u pracowników przy jednoczesnym zwiększeniu współczucia, satysfakcji i wtórnej odporności. Zagadnienia te zostały omówione w niniejszym poradniku praktycznym składającym się z trzech części.

Poradnik praktyczny EASO dotyczący dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców składa się z trzech powiązanych ze sobą części, które wzajemnie się uzupełniają, aby wywrzeć długoterminowy wpływ na dobrobyt pracowników. Trzy części poradnika mogą być używane razem jako całość, w połączeniu lub jako samodzielne narzędzia, w zależności od potrzeb organu ds. azylu lub przyjmowania. W poradniku zaproponowano holistyczne, potrójne podejście do dobrostanu pracowników. Zwrócono w nim uwagę na ustanawianie standardów i rozwój polityki (część I), wybór i wdrażanie praktycznych narzędzi (część II) oraz wdrażanie mechanizmów monitorowania i oceny (część III) w celu zagwarantowania, aby polityka w zakresie dobrobytu pracowników była zawsze dostosowana do ich potrzeb. Interwencje są opracowywane w sposób partycypacyjny i jako konsekwencja oceny potrzeb i ryzyka.

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

⁽⁶⁾ Zob. również badania przeprowadzone przez Hart, P.M. i Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research”, *Australian Psychologist*, t. 8, nr 2, 2003, s. 118–127.

RYSUNEK 1. Holistyczne podejście do dobrostanu pracowników



Część I: Standardy i polityka zawiera **osiem standardów**, którymi należy się kierować przy formułowaniu, wdrażaniu i ocenie polityki w zakresie dobrobytu pracowników w środowiskach pracy związanych z azylem i przyjmowaniem uchodźców w państwach UE+. Standardy te są powiązane z benchmarkami jakościowymi (QB), wskaźnikami i sugerowanymi działaniami, które powinny stosować organy w celu poprawy dobrobytu pracowników ich działów. Przedstawiono zalecenia dotyczące tego, jak sformułować strategię dobrobytu pracowników jako podstawę do opracowania i wdrożenia polityki w zakresie dobrobytu pracowników w celu zapewnienia ich dobrostanu. **Główną grupą docelową** części I jest **kadra kierownicza i działy kadr (HR)**.

W **części II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników** zaproponowano szereg praktycznych narzędzi, ćwiczeń i sugestii dotyczących szkoleń w zakresie umiejętności miękkich. Są one przeznaczone dla kadry kierowniczej i urzędników pierwszej linii, a także specjalistów wewnętrznych i zewnętrznych, aby spełnić standardy dobrostanu pracowników wprowadzone w części I. Lista zalecanych narzędzi, ćwiczeń i działań w zakresie budowania zdolności, w tym działań związanych z samoopieką, nie jest wyczerpująca, ale przedstawia dobre praktyki, którymi dzielą się eksperci z poszczególnych państw członkowskich. **Główną grupą docelową** części II są **wszyscy pracownicy zajmujący się azylem i przyjmowaniem uchodźców**: kadra zarządzająca i pracownicy działu HR, zespoły odpowiedzialne za zarządzanie incydentami krytycznymi oraz pracownicy zaangażowani w budowanie zdolności wewnętrznej. Grupa ta obejmuje również specjalistów wspierających działania na rzecz dobrobytu pracowników w ramach zespołów pracujących dla organów ds. azylu i przyjmowania uchodźców.

Część III: Monitorowanie i ocena – zaleca się w niej wprowadzenie środków, które pozwolą ocenić, czy i jak wprowadzone rozwiązania wpływają pozytywnie na dobrostan pracowników. **Główną grupą docelową** części III są **pracownicy zajmujący się monitorowaniem i sprawozdawczością w organach ds. azylu i przyjmowania uchodźców**. Wnioski wyciągnięte z monitorowania będą stanowiły informację dla kadry kierowniczej o potrzebach wprowadzenia zmian w celu osiągnięcia ogólnej skuteczności.

W tych trzech częściach *Poradnika praktycznego EASO dotyczącego dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców* stosuje się szereg terminów związanych z dobrobytem pracowników, w tym „dobrostan”, „stres” i „wypalenie zawodowe”, w oparciu o definicje przedstawione przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA), inne organy UE i źródła akademickie. Informacje na temat terminologii stosowanej w trzech częściach niniejszego poradnika można znaleźć w [załączniku 1 „Definicje”](#).

1.1. GŁÓWNA GRUPA DOCELOWA NINIEJSZEGO PORADNIKA PRAKTYCZNEGO

Grupę docelową części III zachęca się do korzystania również z pozostałych dwóch części w celu uzupełnienia działań, ponieważ są one wzajemnie powiązane i mają funkcjonować jako praktyczny zestaw narzędzi do:

- sformułowania i wdrożenia **polityki w zakresie dobrobytu pracowników** (część I) poprzez stosowanie uzgodnionych standardów;
- znalezienia skutecznej i **odpowiedniej reakcji**, która będzie opisana w jasno sformułowanym planie działania w zakresie dobrobytu pracowników i dostosowana do konkretnej sytuacji (część II);
- **oceny postępu** w zakresie dobrobytu pracowników za pomocą odpowiednich narzędzi związanych z ustalonymi standardami i działaniami zaproponowanymi w planie działania w zakresie dobrobytu pracowników (część III).

Główną grupą docelową części III *Poradnika praktycznego EASO dotyczącego dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców* są pracownicy przydzieleni przez organy do celów monitorowania i oceny. Mogą to być wewnętrzni urzędnicy ds. monitorowania i oceny⁽⁷⁾ lub zespoły, które w razie potrzeby są wspierane przez zewnętrznych specjalistów. Wnioski z regularnych ocen oraz działań monitorowania

⁽⁷⁾ Zob. załącznik 3 „Wzór zakresu zadań urzędnika ds. monitorowania i oceny”, w którym znajduje się przykładowy opis stanowiska zawierający zadania i obowiązki na tym stanowisku.

i oceny są przekazywane kierownictwu wyższego szczebla, działowi HR oraz odpowiednim zespołom ds. dobrobytu pracowników. Zdobyte doświadczenia przyniosą kierownictwu i działowi HR korzyści w kształtowaniu obecnej strategii w zakresie dobrobytu pracowników i będą służyć wszystkim pracownikom zatrudnionym w organie.

Głównymi grupami docelowymi, które powinny korzystać z tej części poradnika praktycznego EASO, są zatem urzędnicy ds. monitorowania i oceny, pracownicy działów HR i odpowiednie zespoły wspierające ds. dobrobytu pracowników.

1.2. JAK KORZYSTAĆ Z TEGO PORADNIKA PRAKTYCZNEGO?

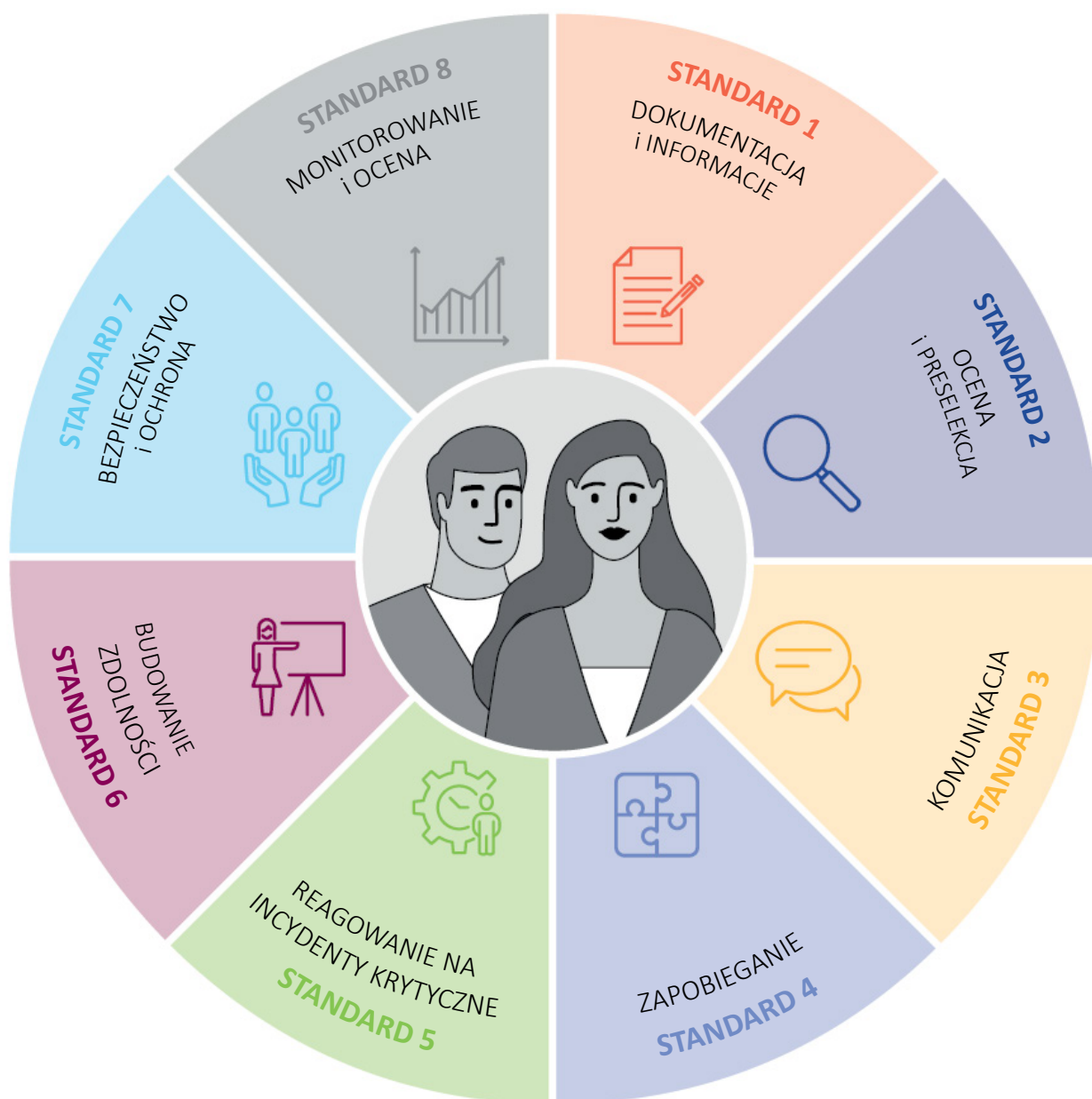
Celem tego poradnika praktycznego jest wspieranie kadry kierowniczej w zapobieganiu powstawaniu napięcia, ograniczaniu go oraz rozwiązywaniu sytuacji z nim związanych u osób pracujących w obszarze azylu i przyjmowania. Przemęczenie zawodowe i związane z nim zagrożenia dla zdrowia to sytuacja, z którą borykają się wszystkie organizacje. Przemęczenie zawodowe jest często wynikiem niezdolności do radzenia sobie ze stresem i presją w miejscu pracy. Może to zaszkodzić zarówno poszczególnym pracownikom, jak i całej organizacji ⁽⁸⁾.

Aby zagwarantować, że organy wypełniają swój obowiązek opieki, zaleca się wyznaczenie osoby lub zespołu, który będzie prowadził regularne działania monitorujące w zakresie skuteczności środków na rzecz dobrobytu pracowników ⁽⁹⁾. Kwestię dysponowania wyznaczoną osobą omówiono w **ośmiu standardach dobrobytu pracowników** ⁽¹⁰⁾ wprowadzonych w [części I: Standardy i polityka](#). Standardy wyznaczają ramy i są **jednakowo wartościowe**, a żaden nie przeważa nad drugim pod względem znaczenia.

⁽⁸⁾ Mezomo, D.S. i de Oliveira, T.S., „Stress prevention and management program for public security professionals”, [w:] Rossi, A.M., Meurs, J.A. i Perrewé, P.L. (red.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc, Charlotte, Karolina Północna, 2016, s. 166.

⁽⁹⁾ Zob. załącznik 3 „Wzór zakresu zadań dla urzędnika ds. monitorowania i oceny” w celu zapoznania się z potencjalnymi zadaniami tego rodzaju urzędnika.

⁽¹⁰⁾ Zob. standard 8: monitorowanie i ocena.

RYSUNEK 2. Osiem standardów dobrobytu pracowników**STANDARD 1:** dokumentacja i informacje

Organy dysponują udokumentowaną strategią w zakresie dobrobytu pracowników, która jest przekazywana za pośrednictwem odpowiednich i uzgodnionych kanałów.

STANDARD 2: ocena i preselekcja

Organy umożliwiają kadrze kierowniczej zdobycie podstawowych umiejętności pod względem oceny i kontroli swoich zespołów w kwestiach związanych z dobrostanem pracowników.

STANDARD 3: komunikacja

Organy wspierają jasną i całościową komunikację za pośrednictwem różnych uzgodnionych platform i kanałów.

STANDARD 4: zapobieganie

Organy zapewniają trwałe środki zapobiegawcze w celu promowania i ochrony zdrowia psychicznego wśród swoich pracowników.

STANDARD 5: reagowanie na incydenty krytyczne

Organy zapewniają szczególne wsparcie dla pracowników, którzy doświadczyli incydentu krytycznego.

STANDARD 6: budowanie zdolności

Organy zapewniają swoim pracownikom środki do rozwijania odpowiednich umiejętności.

STANDARD 7: bezpieczeństwo i ochrona

Organy wdrażają i przekazują konkretne wytyczne dotyczące zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony w oparciu o analizę ryzyka w różnych miejscach pracy (w tym w terenie).

STANDARD 8: monitorowanie i ocena

Organy monitorują i regularnie oceniają skuteczność wprowadzonych środków na rzecz dobrobytu pracowników oraz uwzględniają wyciągnięte wnioski.

Te **osiem standardów dobrobytu pracowników** definiuje dobre zarządzanie w dziedzinie dobrostanu pracowników w obszarze azylu i przyjmowania uchodźców. W odniesieniu do tych standardów definiuje się benchmarki jakościowe, aby zapewnić wprowadzenie w życie odpowiednich procedur i środków, tak aby w danym organie/organizacji dobrostan pracowników był traktowany priorytetowo i uwzględniany. Każdy standard i benchmark jakościowy jest powiązany z zestawem wskaźników (maksymalnie czterech) ⁽¹¹⁾, aby umożliwić pomiar skuteczności polityki w zakresie dobrobytu pracowników. Niezbędne warunki ramowe zapewniające spełnienie ośmiu proponowanych standardów ustanawia sam organ. Dobrostan pracowników ulegnie poprawie, gdy standardy zostaną włączone do administracji organu. Dlatego też do celów oceny postępów ważne jest posiadanie systemu zapewniania jakości środków wprowadzanych przez organy.

Część III ma na celu wyposażenie osób zajmujących się monitorowaniem i oceną w podstawowe narzędzia ułatwiające ich pracę. Narzędzia te opierają się na ośmiu zalecanych standardach dobrobytu pracowników, a organy mogą je dostosować do już istniejących standardów, benchmarków jakościowych i wskaźników.

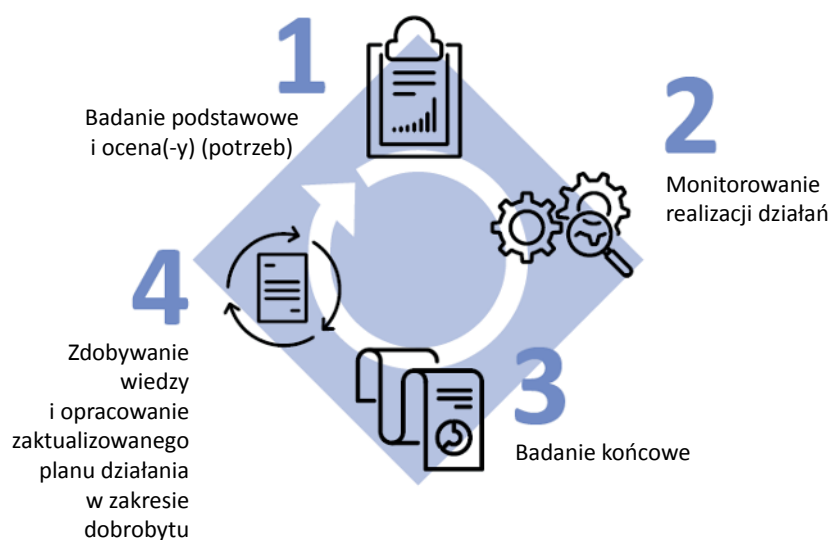
⁽¹¹⁾ Zob. sekcja 2.3 „Standardy i wskaźniki monitorowania dobrobytu pracowników”.

Narzędzia wprowadzone w ramach pakietu monitorowania jakości dobrobytu pracowników zawierają pewne sugestie dotyczące tego, w jaki sposób:

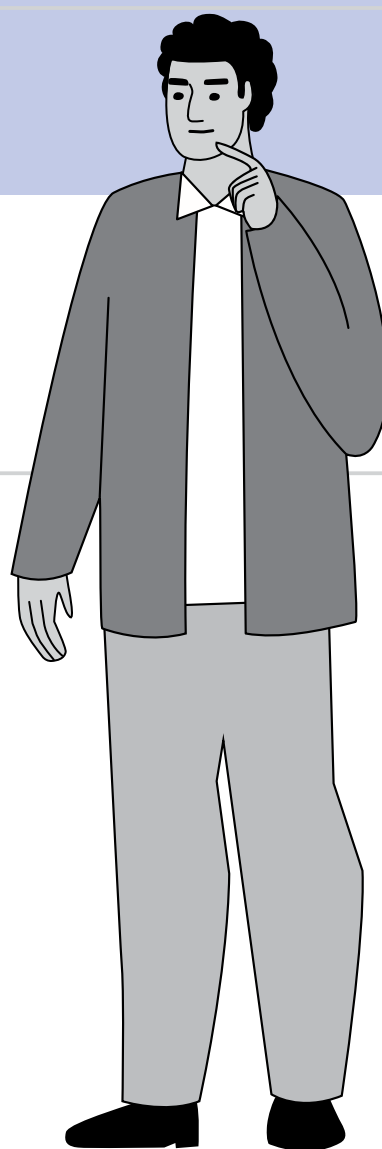
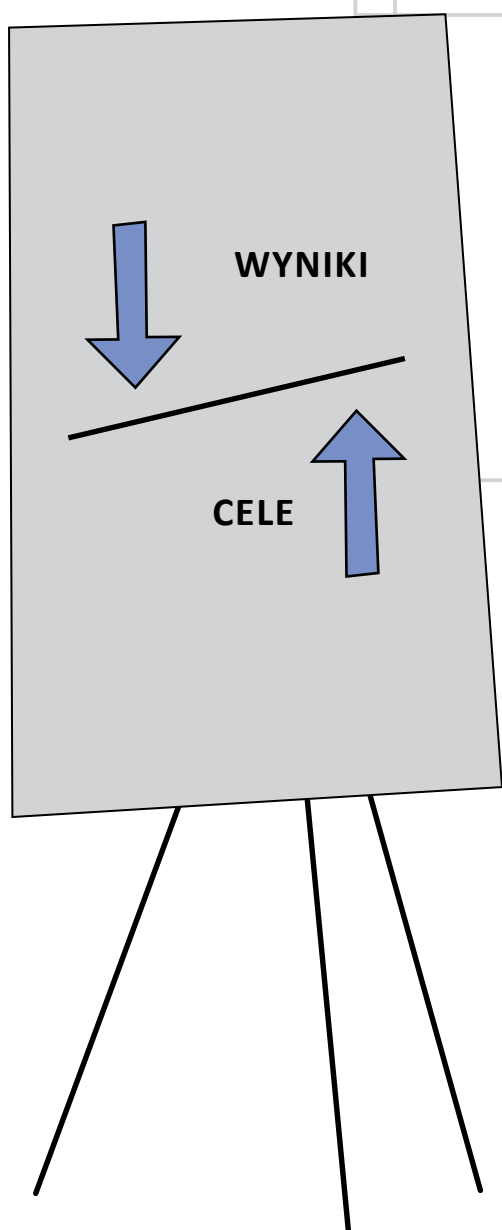
- przeprowadzać badania bazowe i końcowe;
- monitorować bieżące działania;
- rejestrować doświadczenia i wnioski w wyznaczonym czasie.

Celem tego procesu uczenia się jest przekazanie informacji na temat strategii w zakresie dobrobytu pracowników oraz planu działania w zakresie dobrobytu pracowników opracowanego przez organy.

RYSUNEK 3. Pakiet monitorowania jakości dobrobytu pracowników



2. MONITOROWANIE I OCENA DOBROBYTU PRACOWNIKÓW



Chociaż inicjatywy na rzecz dobrostanu są częścią trybu funkcjonowania większości organów i organizacji, często mogą być wdrażane w sposób doraźny. Możliwe, że nie uwzględnia się w nich rzeczywistych potrzeb różnych zespołów i profili zawodowych pracowników. W instytucjach zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców takie podejście może być niewystarczające, aby odpowiednio zadbać o dobrostan pracowników, którzy wykonując swoje obowiązki w wymagającym środowisku pracy, często muszą radzić sobie z różnymi poziomami niepewności i stresu. W związku z tym zaleca się opracowanie i wdrożenie spójnej polityki w zakresie dobrobytu personelu w instytucjach zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców.

Polityka ta ma na celu aktywne rozwiązanie kwestii dobrostanu pracowników w całym cyklu zatrudnienia – począwszy od etapu rekrutacji, poprzez przyjęcie do pracy aż do momentu odejścia z pracy. Powinna ona zostać opracowana w oparciu o regularną analizę profilu i potrzeb personelu w danym organie oraz zgodnie z ośmioma standardami dobrobytu pracowników zaproponowanymi w [części I: Standardy i polityka](#). Celem przewodnim polityki w zakresie dobrobytu pracowników jest zapewnienie wysokiej jakości środowiska pracy dla pracowników, ułatwienie osiągnięcia wysokich wyników i wysokiej jakości rezultatów dla organów i osób ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej, które znajdują się pod opieką pracowników.

Monitorowanie i ocena stanowią kluczowy element polityki w zakresie dobrobytu pracowników. Umożliwia on organom obserwację wdrażania polityki i środków w zakresie dobrobytu pracowników, a także osiągnięcie wyznaczonych celów i opracowywanie terminowych dostosowań środków i podejść w zakresie dobrostanu.

Monitorowanie to systematyczny proces zbierania i analizowania informacji. Odbywa się on w celu zapewnienia informacji w procesie podejmowania decyzji dotyczących bieżących działań lub potencjalnych nowych działań, które mają zostać wprowadzone. Ocena obejmuje analizę przydatności i skuteczności bieżących lub zakończonych działań w tym zakresie. Krótko mówiąc, celem monitorowania i oceny w tym kontekście jest poprawa działań na rzecz dobrobytu pracowników poprzez gromadzenie informacji na temat realizacji i wpływu udzielonego wsparcia oraz wykorzystywanie ustaleń i wyciągniętych wniosków do wprowadzania ulepszeń.

Często działania związane z oceną (monitorowanie i ocena) są błędnie rozumiane jako proces audytu. Tak **nie** jest. Działania te są niezbędne do uczenia się oraz do dokumentowania warunków i zmian. W tym kontekście można zaobserwować zmiany w zakresie dobrostanu pracowników w danym organie oraz ogólnego zadowolenia z zatrudnienia.

Ważne jest, aby monitorować postępy we wdrażaniu interwencji poprzez **przejrzysty plan monitorowania**, który w tym przypadku prowadzony jest przez organ. **Mechanizmy informacji zwrotnej** zapewniają spójność i rozliczalność. Mechanizmy te pozwalają na podejmowanie działań naprawczych w celu weryfikacji założeń, **przewidywanych rezultatów i procesów stanowiących podstawę realizacji interwencji**. Systematyczne

i ciągle monitorowanie sprzyja adaptacyjnemu podejściu do interwencji w czasie rzeczywistym. Dane analityczne sprawdzone empirycznie są uwzględniane w procesach decyzyjnych w całym organie, dzięki czemu możliwe jest podejmowanie świadomych działań naprawczych. Funkcję monitorowania należy uzupełnić oddzielną oceną interwencji, która umożliwi podsumowanie osiągniętych kluczowych rezultatów, ocenę wyników i zaproponowanie zaleceń dotyczących przyszłych interwencji ⁽¹²⁾.

Organom zaleca się zatem zapewnienie właściwego planowania działań w zakresie monitorowania i oceny, w tym następujących kwestii:

- Posiadanie planu monitorowania i oceny.
- Wykorzystanie metodyki monitorowania i oceny, z dobrze zaprojektowanymi benchmarkami jakościowymi i wskaźnikami oraz narzędziami gromadzenia danych w celu śledzenia wydajności wskaźników.
- Korzystanie z usług wewnętrznych lub zewnętrznych specjalistów HR posiadających odpowiednie kwalifikacje.
- Posiadanie mechanizmu informacji zwrotnej w celu informowania pracowników organu o poczynionych postępach.
- Posiadanie mechanizmu informacji zwrotnej zapewniającego uwzględnienie zidentyfikowanych wyników i zaleceń w istniejących planach działania w zakresie dobrobytu pracowników.

Monitorowanie i ocena powinny być zaprojektowane i wdrożone zespołowo przy aktywnym zaangażowaniu zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników. Najlepiej, jeśli będą oparte na podejściu partycypacyjnym w całym procesie. Aktywny udział urzędników pierwszej linii w procesie opracowywania ogólnej strategii w zakresie dobrobytu pracowników ma zasadnicze znaczenie ⁽¹³⁾, podobnie jak udział urzędników pierwszej linii jest kluczem do prowadzenia działań monitorowania i oceny w sposób istotny.

Projekt działań monitorowania i oceny w zakresie dobrobytu pracowników ma być dostosowany do pięciu unijnych standardowych kryteriów oceny. Są to: przydatność, skuteczność, wydajność, spójność i wartość dodana, o których należy pamiętać podczas procesu oceny.

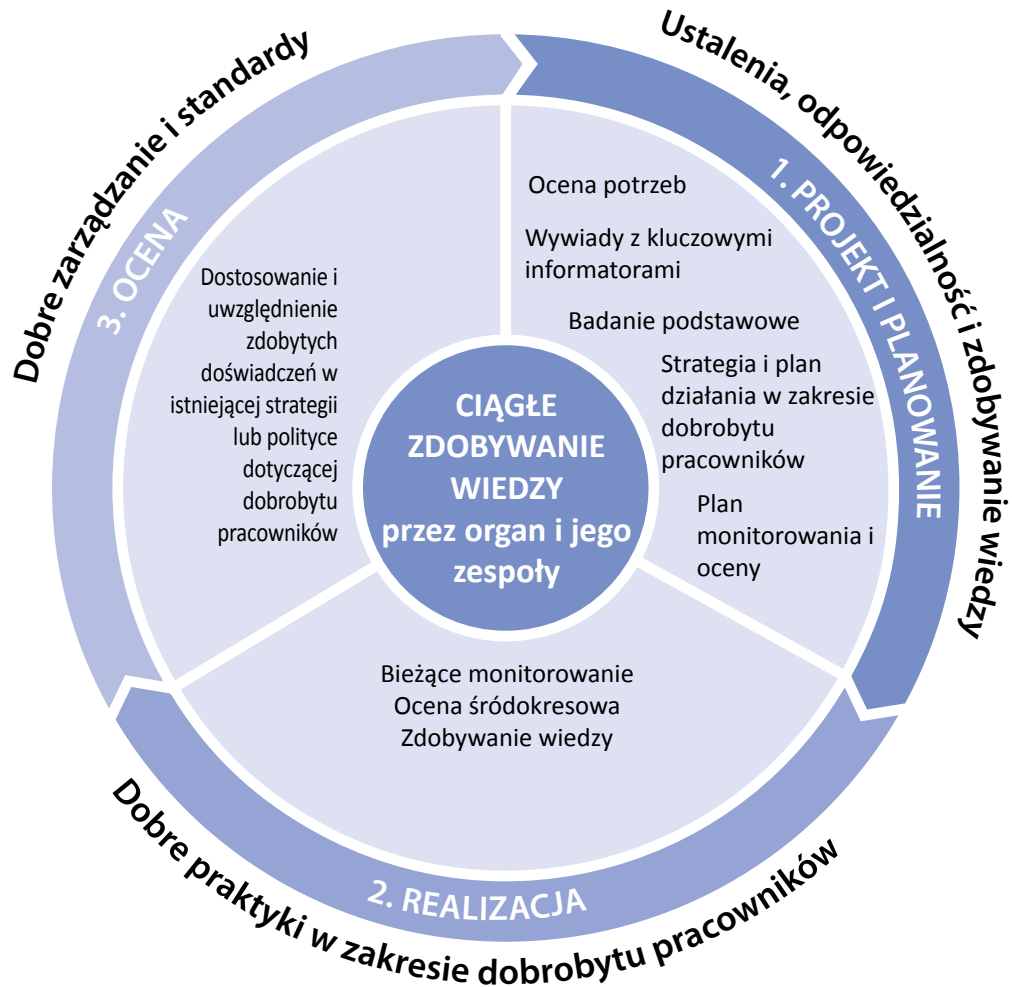
⁽¹²⁾ EASO, *Monitoring of Operations User Guid*, [Podręcznik użytkownika dotyczący monitorowania operacji], EASO, Valletta, 2019, s. 9 (dokument zastrzeżony).

⁽¹³⁾ Zob. część I: Standardy i polityka, załącznik 4 „Wzory planu działania w zakresie dobrobytu pracowników i oceny ryzyka”.

KRYTERIA	RODZAJE PYTAŃ, NA KTÓRE NALEŻY UDZIELIĆ ODPOWIEDZI
Standardowe kryteria oceny UE	
Znaczenie	W jakim stopniu interwencja jest adekwatna do potrzeb i priorytetów pracowników organu?
Skuteczność	Czy cele/normy są osiągnięte? Jaki jest zakres efektów określonych działań w porównaniu z założonymi celami (porównanie: rezultat a plan)?
Wydajność	Jaka jest wydajność wykorzystanych zasobów (porównanie: zastosowane zasoby ludzkie i finansowe w stosunku do osiągnięć)?
Spójność	Czy proponowane i prowadzone działania na rzecz dobrostanu pracowników są spójne wewnętrznie w ramach organu? Czy uzupełniają one szerszą strategię dobrobytu pracowników i inne strategie (np. kodeks postępowania/przeciwdziałanie molestowaniu (seksualnemu))?
Wartość dodana	Jaka jest dodatkowa wartość dodana wynikająca z wdrożonej przez organ strategii w zakresie dobrobytu pracowników zgodnie z sugestią zawartą w <i>Poradniku praktycznym EASO dotyczącym dobrostanu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców</i> ? Czy pojawiły się jakieś nowe dobre praktyki, z których można się uczyć i które można uwzględnić? Na przykład, czy jakiegokolwiek kwestie związane z różnorodnością uznano za konieczne do uwzględnienia (potrzeby ekspertów oddelegowanych i ekspertów pracujących w domu, płęć itp.)?
Inne kryteria	
Zrównoważony charakter i wpływ	W jakim stopniu rozwinięto indywidualny i zbiorowy/organizacyjny potencjał lokalny w celu zapewnienia zrównoważonego charakteru działań i korzyści?
Niezamierzone skutki działania	Jakie są niezamierzone skutki (pozytywne i negatywne) wynikające z tych działań/inicjatyw?

2.1. ZARZĄDZANIE PROGRAMEM I MONITOROWANIE OPARTE NA WYNIKACH

Monitorowanie i ocena stanowią ważną część procesu zarządzania cyklem programu, w tym procesie dostosowania. Dzięki działaniom monitorowania można śledzić postępy w okresie realizacji polityki/interwencji, natomiast ocena ma na celu oszacowanie osiągnięcia planowanych wyników i celów po zakończeniu realizacji tej samej polityki/interwencji. W tym kontekście działania ujęte w planie działania na rzecz dobrobytu pracowników powinny być monitorowane za pomocą mechanizmów informacji zwrotnej w czasie rzeczywistym, aby zagwarantować, że faza realizacji pozostaje ściśle powiązana z interwencją przez cały czas jej trwania. Informacje zebrane w wyniku monitorowania i oceny powinny być analizowane w celu sformułowania zaleceń dotyczących dostosowania polityki/programu lub interwencji.

RYSUNEK 4. Cykl zarządzania programem dotyczącym dobrobytu pracowników

Źródło: dostosowane na podstawie podręcznika Biura Narodów Zjednoczonych ds. Narkotyków i Przemocności, *Evaluation Handbook – Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC* [Podręcznik oceny – Wytyczne dotyczące projektowania, prowadzenia i wykorzystywania niezależnej oceny w Biurze Narodów Zjednoczonych ds. Narkotyków i Przemocności (UNODC)], Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Narkotyków i Przemocności, Wiedeń, 2017, s. 44.

Przykładem wykorzystania i zastosowania opartego na wynikach monitorowania realizacji polityki w zakresie dobrobytu pracowników jest analiza planu działania ustalonego przez organ zgodnie ze standardami polityki w zakresie dobrobytu pracowników zaproponowanymi w [części I: Standardy i polityka](#). Strategia w zakresie dobrobytu pracowników ⁽¹⁴⁾ i powiązany z nią plan działania, o którym mowa w tej części poradnika, a którego fragment zamieszczono poniżej, powinny zawierać odniesienie do celów i środków określonych w strategii w zakresie dobrobytu pracowników opracowanej przez dany organ. Plan działania powinien być powiązany z grupą docelową oraz z budżetem udostępnionym na potrzeby proponowanych działań ⁽¹⁵⁾.

⁽¹⁴⁾ Zob. również załącznik 5 „Wzór strategii w zakresie dobrobytu pracowników”.

⁽¹⁵⁾ Należy zauważyć, że wszystkie propozycje muszą być zgodne z innymi strategiami (np. przeciwko molestowaniu, wykorzystywaniu seksualnemu i nadużyciom), a także z kodeksem postępowania.

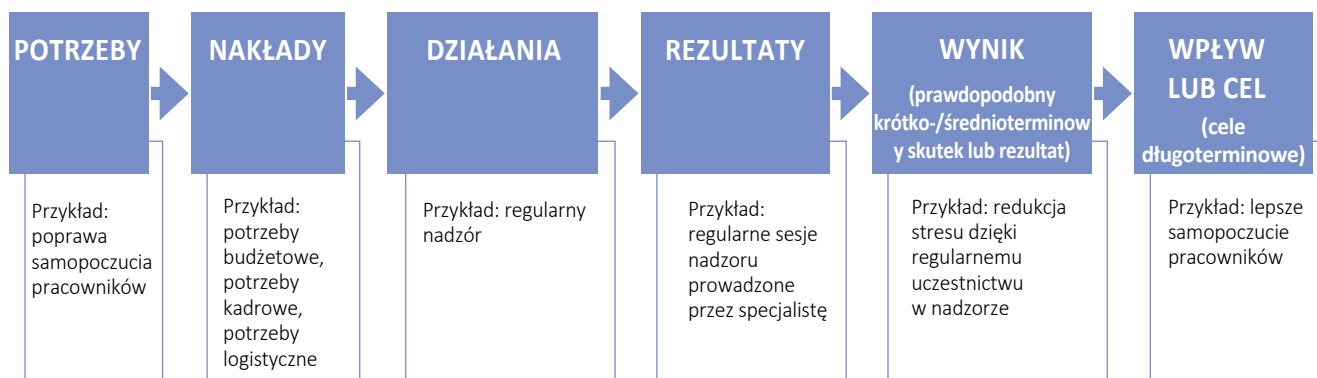
Przykładowa strategia w zakresie dobrobytu pracowników. Zgodnie z celami dotyczącymi dobrobytu pracowników na lata 20XX–20XX organ XX określa roczny plan działania w zakresie dobrobytu pracowników na rok 20XX.

PRZYKŁAD CEL 1: ZAPOBIEGANIE STRESOWI ZWIĄZANEMU Z PRACĄ I JEGO OGRANICZANIE				
Działanie	Odpowiedzialny dział	Realizacja (kategoria pracowników, wewnętrzni/zewnętrzni)	Grupa docelowa	Ramy czasowe i częstotliwość
Nadzór	Komitet ds. zasobów ludzkich i dobrobytu pracowników	Doradca ds. dobrobytu pracowników lub zewnętrzny specjalista	Urzędnicy pierwszej linii	Raz w miesiącu i na żądanie

W powyższym przykładzie uwzględniono **standard 4 dotyczący dobrobytu pracowników: zapobieganie, benchmark jakościowy 2** i powiązane wskaźniki (zob. [sekcja 2.3 „Standardy i wskaźniki monitorowania dobrobytu pracowników”](#)).

Łańcuch wyników zazwyczaj przedstawia logiczne ścieżki i relacje między danymi wejściowymi i działaniami a wynikami, które są generowane w formie produktów, rezultatów i efektów. Matryca wyników ilustruje, w jaki sposób mają zostać osiągnięte wyniki, zaczynając od danych wejściowych, poprzez działania i produkty, a kończąc na rezultatach i efektach, które są częścią łańcucha wyników.

RYSUNEK 5. Łańcuch wyników



Poprzez wdrożenie działania przedstawionego w powyższym przykładzie łańcucha wyników – w połączeniu z innymi działaniami wskazanymi w planie działania na rzecz dobrobytu pracowników – można osiągnąć ogólny **cel** lub **długoterminowe efekty**. Służy to stworzeniu **bezpiecznego i zdrowego** środowiska pracy dla **wszystkich pracowników**, co w konsekwencji **ma pozytywny wpływ na wnioskodawców** podlegających danemu organowi.

W niektórych organach preferowanym sposobem planowania i mierzenia postępów może być **teoria zmiany (ToC)**. Metodyka teorii zmiany pomaga organowi w nakreśleniu kroków, które są planowane, by osiągnąć pożądaný cel. Teoria zmiany oferuje wskazówki podczas analizowania opcji interwencji. Jest to forma logiki interwencji.

Różnice między metodyką teorii zmiany a powszechnie stosowaną metodą łańcucha wyników polegają na tym, że teoria zmiany:

- **opiera się na wynikach** (jaka jest nasza nadrzędna wizja?);
- poszukuje **związków przyczynowych** (jeżeli..., to), a czyni to przez:
 - wyartykułowanie podstawowych **założeń**.

Przy zastosowaniu teorii zmiany definiuje się cele długoterminowe, a następnie mapuje się je wstecz, aby zidentyfikować niezbędne warunki wstępne.

Musimy zatem zacząć od zadania następujących pytań.

- Co musi się zmienić?
- Co jest potrzebne, aby utworzyć drogę do takiej zmiany?
- Innymi słowy, jakie są warunki wstępne do uruchomienia transformacji i utrwalenia jej w czasie?

Zazwyczaj teoria zmiany jest formułowana przy użyciu stwierdzeń typu „**jeżeli/ poprzez... wówczas/dojdzie do**”, a zatem implikuje pewien rodzaj przyczynowości lub warunkowości.

Logika jest sformułowana w następujący sposób:

- poprzez wdrożenie działania X lub jeżeli działanie X zostanie wdrożone:
 - wówczas wydarzy się Y;
 - ponieważ ma miejsce Z (uzasadnienie);
 - co następnie doprowadzi do przewidywanej zmiany.

Teoria zmiany może być przedstawiona w formie schematu blokowego lub spisana słownie.

PRZYKŁAD PIERWSZY: POPRZEZ... DOJDZIE DO	PRZYKŁAD DRUGI: JEŻELI... WÓWCZAS
<p>Naszym celem w odniesieniu do zmian jest osiągnięcie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy dla wszystkich pracowników, co w konsekwencji pozytywnie wpływa na wnioskodawców, którzy zostali nam przydzieleni:</p> <ul style="list-style-type: none"> — poprzez uznanie znaczenia inwestowania w dobrostan pracowników przez kadre kierowniczą wyższego szczebla; — poprzez zapewnienie jasnych i odpowiednich mechanizmów wdrażania do pracy/integracji; — poprzez informowanie o udostępnianiu narzędzi (np. standardowych procedur operacyjnych) w celu zapobiegania zdarzeniom krytycznym lub reagowania na nie; — poprzez zapewnienie regularnej oceny potrzeb pracowników i ich zaspokajanie za pomocą różnych formalnych (spotkania kontrolne, możliwości indywidualnego doradztwa, nadzór pedagogiczny itp.) i nieformalnych (np. koleżeńskich i partnerskich) interwencji wspierających; — poprzez wzmocnienie zdolności wszystkich pracowników (kierowników i urzędników pierwszej linii) w zakresie odpowiednich tematów związanych z dobrostanem (np. umiejętności komunikacyjne, szkolenia w zakresie technik radzenia sobie ze stresem, znaczenie pracy zespołowej i wyznaczanie zdrowych granic); — poprzez budowanie świadomości znaczenia samoopieki; — poprzez zapewnienie ścisłej współpracy i przejrzystej komunikacji między odpowiednimi działami (HR, BHP, personel techniczny itp.). <p>Działania określone i powiązane ze stwierdzeniami „poprzez... dojdzie do” mające na celu wprowadzenie pożądanej zmiany, można włączyć na przykład do planu działania w zakresie dobrobytu pracowników.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Jeżeli pracownicy mają dostęp do dostosowanych do ich potrzeb usług wsparcia oferowanych przez pracodawcę (organ) i są zachęceni przez kadre kierowniczą do udziału w takich usługach, jak szkolenia w zakresie radzenia sobie ze stresem, sesje nadzoru pedagogicznego lub wsparcie koleżeńskie; oraz — Jeżeli jednocześnie członkowie kadry kierowniczej mają możliwość udzielania regularnych, adekwatnych i empatycznych informacji zwrotnych; — wówczas pracownicy są w stanie skutecznie i na czas radzić sobie ze stresującymi sytuacjami w kontekście swojej pracy. <p>Umożliwi to pracownikom nie tylko profesjonalne wykonywanie pracy i udzielanie zaangażowanego wsparcia osobom ubiegającym się o udzielenie ochrony międzynarodowej, ale także zmniejszy ryzyko wypalenia zawodowego (i innych problemów związanych ze stresem) w przyszłości, a ponadto będzie sprzyjać ogólnemu dobremu samopoczuciu pracowników zajmujących się przyjmowaniem uchodźców i azylem.</p> <p>Doprowadzi to również do realizacji celu zmiany: osiągnięcia bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy dla wszystkich pracowników, co w konsekwencji pozytywnie wpłynie na wnioskodawców, którzy zostali nam przydzieleni.</p>
<p>Podstawowe założenia są następujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> — kadra kierownicza wyższego szczebla odpowiedniego organu uznała dobrobyt pracowników za przedmiot troski i ma zamiar poprawić sytuację w tym zakresie; — nie istnieją jeszcze żadne użyteczne mechanizmy dobrobytu pracowników, a zatem wprowadzenie takich interwencji byłoby korzystne. 	
<p>Osiąganie wyników na odpowiednią skalę.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Co należy zrobić, aby mieć największy wpływ? 	

2.2. UWAGI DOTYCZĄCE USTALANIA WSKAŹNIKÓW

Rzetelny system monitorowania rozpoczyna się już w fazie projektowania **interwencji** i obejmuje m.in. opracowanie spójnej matrycy wyników i istotnych wskaźników ⁽¹⁶⁾.

Wskaźniki to zmienne ilościowe lub jakościowe, które umożliwiają pomiar, weryfikację i walidację zmian wywołanych przez interwencję w porównaniu z tym, co zostało zaplanowane.

Wskaźniki ilościowe mierzą zmiany wartości liczbowych w czasie. Są one wyrażane za pomocą liczby, procentu lub stosunku.

Wskaźniki jakościowe mierzą zmiany, których nie da się łatwo zmierzyć za pomocą wartości liczbowych, takie jak usprawnienia związane z procesami oraz poprawa jakości usług, polityki lub zdolności. Są one często oparte na percepcji, opinii lub poziomie satysfakcji i opisują zmianę lub to, jak wygląda sukces. Aby wyznaczyć cel i dokonać pomiaru wskaźnika jakościowego, należy określić wskaźnik i opisać zamierzony postęp zmian.

Przy wyborze wskaźników dużym wyzwaniem jest znalezienie **miar, które mogą w znaczący sposób uchwycić kluczowe zmiany**, łącząc to, co jest merytorycznie istotne jako odzwierciedlenie pożądanego rezultatu, z tym, co jest realne w praktyce pod względem gromadzenia danych i zarządzania nimi. Jeśli mierzony jest niewłaściwy wskaźnik lub jeśli jest on mierzony w niewłaściwy sposób, dane mogą być mylące i może to mieć wpływ na jakość decyzji.

⁽¹⁶⁾ EASO, *Internal Monitoring User Guide*, [Podręcznik użytkownika dotyczący monitorowania wewnętrznego], EASO, Valletta, 2019, s. 18–19 (dokument zastrzeżony).

Ogólnie rzecz biorąc, dobre wskaźniki – aby mogły być właściwie monitorowane i dostarczać wartościowych informacji – muszą być **SMART** (skonkretyzowane, mierzalne, osiągalne, istotne i terminowe).

- **Skonkretyzowane.** Czy jest jasne, co dokładnie jest mierzone? Czy wskaźnik jest wystarczająco szczegółowy, aby zmierzyć postęp w osiągnięciu wyników?
- **Mierzalne.** Czy zmiany są obiektywnie weryfikowalne? Czy wskaźnik wykaże pożądaną zmianę? Czy wskaźnik jest wiarygodnym i wyraźnym miernikiem wyników?
- **Osiągalne.** Jakich zmian oczekuje się w wyniku interwencji? Czy wyniki, w których wskaźnik ma odzwierciedlać postęp, są realistyczne?
- **Istotne.** Czy wskaźnik jest adekwatny do zamierzonych wyników pomiaru, rezultatów lub produktów?
- **Terminowe.** Czy dane są dostępne przy rozsądnych kosztach i wysiłku? Czy istnieje plan monitorowania wskaźników?

2.3. STANDARDY I WSKAŹNIKI MONITOROWANIA DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

Do celów *Poradnika praktycznego EASO dotyczącego dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców* standardy wskazane na rys. 2 są powiązane ze szczegółowym zestawem benchmarków jakościowych i wskaźników, które przedstawiono poniżej. W ramach pakietu monitorowania dobrobytu pracowników zaproponowanego w rozdziale 3 „Pakiet monitorowania jakości dobrobytu pracowników” przedstawiono konkretne narzędzia monitorowania i oceny, które dotyczą benchmarków jakościowych i wskaźników związanych z każdym z ośmiu standardów polityki w zakresie dobrobytu pracowników. Sekcja 3.1 „Przewodnik dla monitorujących (narzędzie 1)” zawiera kilka kluczowych kwestii, które należy rozważyć przed podjęciem jakichkolwiek działań związanych z monitorowaniem i oceną.

2.3.1. STANDARD 1: DOKUMENTACJA I INFORMACJE

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE (QB)	WSKAŹNIKI
QB1. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników określa, w jaki sposób definiuje się dobrostan pracowników i jakie środki są stosowane, aby wspierać pracowników.	<p>1a. Grupa zadaniowa ekspertów proponuje strategię w zakresie dobrobytu pracowników, w tym środki wspierania pracowników i powiązania z innymi strategiami (np. przeciwdziałanie molestowaniu, kodeks postępowania itd.).</p> <p>1b. Kadra kierownicza wyższego szczebla zatwierdza strategię w zakresie dobrobytu pracowników.</p> <p>1c. W planie działania w zakresie dobrobytu pracowników wyszczególnia się kluczowe działania, które mają zostać wdrożone w ciągu roku.</p> <p>1d. Ustala się ramy czasowe przeglądu i aktualizacji strategii w zakresie dobrobytu pracowników.</p>
QB2. Wprowadza się standardowe procedury operacyjne (SOP).	<p>2a. Opracowuje się SOP określające role i obowiązki.</p> <p>2b. Kadra zarządzająca stosuje SOP.</p>
QB3. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników jest łatwo dostępna, konkretna i napisana zrozumiałym językiem dla wszystkich pracowników.	<p>3a. Wszyscy pracownicy wiedzą o strategii w zakresie dobrobytu pracowników i mają do niej dostęp.</p> <p>3b. Pracownicy otrzymali materiały informujące o dostępnych działaniach.</p>
QB4. Wszyscy pracownicy są systematycznie informowani o strategii w zakresie dobrobytu pracowników, planie działania i dostępnych środkach na rzecz dobrobytu pracowników oraz o tym, jak uzyskać wsparcie.	<p>4a. Liczba pracowników, do których dotarły dostępne działania z zakresu dobrobytu pracowników.</p> <p>4b. Moduły wdrażające dla nowych pracowników, w tym informacje na temat dobrobytu pracowników.</p>

2.3.2. STANDARD 2: OCENA I PRESELEKCJA

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Działy HR i członkowie kadry kierowniczej posiadają umiejętności pozwalające na opracowanie przejrzystych opisów stanowisk pracy i odpowiednich pytań kwalifikacyjnych na potrzeby naboru.	<p>1a. Zakresy zadań i opisy stanowisk pracy dla kierowników i pracowników zawierają jasne wymagania.</p> <p>1b. Zestaw pytań na potrzeby rekrutacji zawiera sekcję dotyczącą dobrostanu (zarządzanie stresem) i jest powiązany z pytaniem dotyczącym kodeksu postępowania.</p>
QB2. Członkowie kadry kierowniczej mają kwalifikacje do rozpoznawania podstawowych obciążeń i potrzeb fizjologicznych i psychologicznych u członków swojego zespołu.	<p>2a. Wielu członków kadry kierowniczej uczestniczy w podstawowym szkoleniu dotyczącym rozpoznawania obciążeń fizjologicznych/psychologicznych.</p> <p>2b. Raz w roku na wszystkich etapach zatrudnienia dokonuje się oceny potrzeb wszystkich pracowników w ramach zinstytucjonalizowanego procesu monitorowania.</p> <p>2c. Odsetek zebranych opinii pracowników świadczy o tym, że ich bezpośredni przełożeni podjęli wysiłek w celu zidentyfikowania obciążeń zawodowych/osobistych.</p>



Standard 1: Organy dysponują udokumentowaną strategią w zakresie dobrobytu pracowników, która jest przekazywana za pośrednictwem odpowiednich i uzgodnionych kanałów.



Standard 2: Organy umożliwiają kadry kierowniczej zdobycie podstawowych umiejętności pod względem oceny i kontroli swoich zespołów w kwestiach związanych z dobrostanem pracowników.

2.3.3. STANDARD 3: KOMUNIKACJA

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Członkowie kadry kierowniczej i pracownicy angażują się poprzez stosowanie odpowiednich, prawdziwych, przejrzystych i pełnych szacunku umiejętności komunikacyjnych.	1a. Liczba pracowników i członków kadry kierowniczej uczestniczących w szkoleniach z zakresu umiejętności komunikacyjnych. 1b. Odsetek pracowników wskazujących, że komunikacja ich bezpośrednich przełożonych jest profesjonalna, przejrzysta i pełna szacunku. 1c. Wszyscy pracownicy mają dostęp do podsumowania wyników corocznego badania opinii pracowników.
QB2. Ustanowiono strukturę umożliwiającą wszystkim pracownikom angażowanie się w wymianę informacji na temat zadań zawodowych i dobrostanu z odpowiednimi bezpośrednimi przełożonymi.	2a. Liczba przeprowadzonych/odbytych spotkań indywidualnych. 2b. Ilość pozytywnych (konstruktywnych/pomocnych) informacji zwrotnych otrzymywanych podczas takich regularnych spotkań.



Standard 3:
Organy promują jasną i całościową komunikację za pośrednictwem różnych uzgodnionych platform i kanałów.

2.3.4. STANDARD 4: ZAPOBIEGANIE

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Pracownicy i kierownicy mają dostęp do szerokiej gamy szkoleń opracowanych w celu rozpoznawania oznak stresu, zapobiegania stresowi i promowania zdrowia psychicznego.	1a. Liczba pracowników biorących udział w sesjach szkoleniowych dotyczących zarządzania stresem. 1b. Odsetek pracowników, którzy wskazali, że dostarczone treści były istotne dla ich codziennej pracy.
QB2. Pracownicy i kadra kierownicza mają dostęp do działań i usług wspierających (świadczonych wewnątrz lub zewnętrznie).	2a. Wybrano i przeszkolono punkt(y)/zespoły do odpowiednich interwencji. 2b. Istnieją zakresy zadań dla wybranych osób wyznaczonych do kontaktów/członków zespołu interwencyjnego oraz świadczonych przez nich usług. 2c. W razie potrzeby dostępne są jednoznaczne kryteria naboru i zakres zadań dla specjalistów zewnętrznych.
QB3. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej mają dostęp do działań promujących zdrowie.	3a. Liczba zorganizowanych działań na rzecz promocji zdrowia.



Standard 4:
Organy zapewniają trwałe środki zapobiegawcze w celu promowania i ochrony zdrowia psychicznego wśród swoich pracowników.

2.3.5. STANDARD 5: REAGOWANIE NA INCYDENTY KRYTYCZNE

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. W ramach organów powołuje się niezależną, wykszoloną osobę (lub zespół) zaufania, z którą (lub z którym) można się konsultować po zaistnieniu incydentów krytycznych.	1a. Opracowano zakres zadań dla takiego zespołu lub takiej osoby wyznaczonej do kontaktów. 1b. Wybrany zespół/osoba wyznaczona do kontaktów posiada odpowiednie umiejętności i przygotowanie, aby zapewnić potrzebne wsparcie.
QB2. Istnieją jasne wytyczne dla członków kadry kierowniczej, jak postępować po wystąpieniu incydentu krytycznego.	2a. Wprowadzono standardowe procedury operacyjne w zakresie zarządzania incydentami krytycznymi.
QB3. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej posiadają informacje, jak zwrócić się o konkretne wsparcie i uzyskać do niego dostęp po wystąpieniu incydentu krytycznego.	3a. Informacje o istnieniu, roli i obowiązkach osoby wyznaczonej do kontaktów/zespołu interwencyjnego zostały przekazane wszystkim odpowiednim pracownikom. 3b. Sesje informacyjne (część szkolenia wdrażającego i innych szkoleń dla pracowników) mają na celu zaznajomienie pracowników ze standardowymi procedurami operacyjnymi oraz z tym, jak i od kogo można otrzymać wsparcie w przypadku wystąpienia incydentu krytycznego. 3c. Całkowita liczba i rodzaje zarejestrowanych incydentów krytycznych w porównaniu z incydentami wymagającymi działań następczych w odniesieniu do pracownika. 3d. Odsetek pracowników, którzy wyrazili zadowolenie z usług świadczonych przez osobę wspierającą/zespół wspierający.



Standard 5:
Organy zapewniają szczególne wsparcie dla pracowników, którzy doświadczyli incydentu krytycznego.

2.3.6. STANDARD 6: BUDOWANIE ZDOLNOŚCI

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Organy przeprowadziły ocenę potrzeb szkoleniowych oraz wdrożyły systematyczną ocenę programów szkoleniowych w celu zapewnienia wysokiej jakości, skutecznego stosowania i przekazywania wiedzy w codziennej pracy.	1a. Przeprowadza się oceny potrzeb pracowników organów. 1b. Istnieje plan szkoleń, który obejmuje tematy dotyczące dobrostanu pracowników. 1c. Program szkoleń jest aktualizowany.
QB2. Organy wdrożyły szeroki zakres dostosowanych do potrzeb i standardowych sesji szkoleniowych.	2a. Liczba przeprowadzonych sesji szkoleniowych. 2b. Liczba przeprowadzonych sesji szkoleniowych związanych z dobrostanem pracowników. 2c. Liczba uczestników szkoleń w ciągu roku.
QB3. Organy oferują dodatkowe odpowiednie formy rozwoju zawodowego w celu zapewnienia transferu wiedzy.	3a. Liczba pracowników uczestniczących w działaniach wspierających w okresie sprawozdawczym (wsparcie koleżeńskie, interwizje, doradztwo indywidualne/grupowe itp.). 3b. Odsetek pracowników wskazujących podczas sesji informacyjnych, że dana interwencja, w której uczestniczyli, była postrzegana jako istotna dla zapewnienia dobrostanu.



Standard 6:
Organy zapewniają swoim pracownikom środki do rozwijania odpowiednich umiejętności.

2.3.7. STANDARD 7: BEZPIECZEŃSTWO I OCHRONA

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej są informowani o hierarchii raportowania, którą należy stosować w przypadku innych zdarzeń związanych z zagrożeniem/ochroną poza incydentami krytycznymi.	1a. Wprowadzono i rozpowszechniono standardowe procedury operacyjne, które uzupełniają standardowe procedury operacyjne zarządzania incydentami krytycznymi.
QB2. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej otrzymują informacje o dostępie do środków/instrukcji związanych ze zdrowiem, bezpieczeństwem i ochroną.	2a. Funkcjonuje specjalna skrzynka pocztowa do przyjmowania i odpowiadania na zapytania pracowników. 2b. Rodzaje zgłaszanych obaw są dokumentowane ⁽¹⁷⁾ . 2c. Odsetek pracowników, którzy podczas sesji informacyjnych stwierdzili, że ich zdaniem ich bezpieczeństwo i ochrona w miejscu pracy są traktowane z należytą uwagą.
QB3. Organy monitorują ryzyko w każdym miejscu pracy w ramach ciągłego i zmieniającego się procesu zarządzania ryzykiem oraz z udziałem urzędników pierwszej linii, aby w razie potrzeby dostosować środki bezpieczeństwa i ochrony.	3a. Wprowadzono metodykę i plan monitorowania ryzyka. 3b. Przeprowadza się regularną aktualizację planu monitorowania ryzyka. 3c. Liczba urzędników pierwszej linii, którzy uczestniczyli w corocznym monitorowaniu ryzyka.



Standard 7:
Organy wdrażają i przekazują konkretne wytyczne dotyczące zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony w oparciu o analizę ryzyka w różnych miejscach pracy (w tym w terenie).

2.3.8. STANDARD 8: MONITOROWANIE I OCENA

BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
QB1. Wprowadzono metodykę monitorowania i oceny w celu zbadania skuteczności wprowadzonych środków na rzecz dobrobytu pracowników.	1a. Wprowadzono metodykę monitorowania i oceny dobrobytu pracowników. 1b. Wybrana została osoba wyznaczona do kontaktów/zespół monitorujący.
QB2. Prowadzone są regularne działania monitorujące i oceniające, które obejmują zarządzanie ryzykiem ⁽¹⁸⁾ związanym ze stresem.	2a. Corocznie sporządzane są sprawozdania z monitorowania i oceny. 2b. Ustalenia znajdują odzwierciedlenie w regularnych zaleceniach przedstawianych kadrze kierowniczej wyższego szczebla. 2c. Zalecenia są uwzględniane w przeglądzie strategii i planu działania w zakresie dobrobytu pracowników w określonych ramach czasowych.



Standard 8:
Organy monitorują i regularnie oceniają skuteczność wprowadzonych środków na rzecz dobrobytu pracowników oraz uwzględniają zdobyte doświadczenia.

⁽¹⁷⁾ Poufność jest kluczową zasadą we wszystkich działaniach związanych dobrobytem pracowników.

⁽¹⁸⁾ Wzór oceny ryzyka i wyjaśnienie cyklu oceny ryzyka można znaleźć w załączniku 6 „Wzór oceny ryzyka”.

2.4. BADANIA BAZOWE I KOŃCOWE ORAZ CELE

Wskaźnikom powinny towarzyszyć **poziomy bazowe** i **cele** ⁽¹⁹⁾. Bez poziomów bazowych i celów pomiar zmian w czasie nie ma sensu.

Poziomy bazowe określają wartość wskaźnika przed rozpoczęciem interwencji – w oparciu o tę wartość można ocenić postępy lub dokonać porównania. Celem badania bazowego jest zapewnienie bazy informacyjnej, na podstawie której można monitorować i oceniać postępy i efektywność działania w trakcie jego wdrażania i po jego zakończeniu.

Czasami istnieją już dane potrzebne do określenia poziomu bazowego, na podstawie którego można zmierzyć stopień i jakość zmian w trakcie realizacji działania. W takich przypadkach jedynym zadaniem jest zebranie danych i zapewnienie możliwości ich aktualizacji w dłuższej perspektywie poprzez działania monitorujące. Dlatego ważne jest ustalenie, jakie informacje są już dostępne. W zrozumieniu realiów panujących w danym miejscu może również pomóc przegląd ogólnych sprawozdań z innych działań, dyskusji w grupach oraz sprawozdań z wizyt na miejscu. Jeżeli dane nie istnieją lub są niewystarczające, trzeba je uzupełnić poprzez doraźne gromadzenie danych.

Badania bazowe wchodzą w zakres odpowiedzialności tych pracowników organów, którzy są odpowiedzialni za planowanie, a także w pewnym stopniu tych, którzy są zaangażowani w realizację działań. Najlepiej byłoby, gdyby takie badanie zostało przeprowadzone na etapie projektowania, przed opracowaniem i wdrożeniem planu działania w zakresie dobrobytu pracowników. Wyznaczona osoba/zespół zapewnia, aby w stosownych przypadkach gromadzone były dane zdezagregowane. Dane można gromadzić również za pomocą kwestionariuszy, rozmów częściowo ustrukturyzowanych, spotkań grupowych i ogólnych wizyt na miejscu.

Badanie końcowe (lub badanie śródkresowe) to pomiar dokonywany na zakończenie interwencji (lub na kluczowych etapach jej realizacji, np. koniec fazy) w celu porównania z warunkami wyjściowymi i oceny zmiany. Badania bazowe i końcowe są ze sobą powiązane. Jeśli przeprowadzono badanie bazowe, to zwykle po nim następuje podobne badanie w późniejszym okresie interwencji (np. badanie końcowe) w celu porównania danych i określenia zmian.

W tym kontekście członkowie kadry kierowniczej wyższego szczebla chcą stwierdzić, w jaki sposób określone środki wprowadzone w ramach organu wpłynęły pozytywnie na dobrostan pracowników.

⁽¹⁹⁾ EASO, *Internal Monitoring User Guide*, [Podręcznik użytkownika dotyczący monitorowania wewnętrznego], EASO, Valletta, 2019, s. 27–28 (dokument zastrzeżony).

Cele opisują oczekiwane wartości po zakończeniu interwencji (np. odsetek pracowników uczestniczących w określonym działaniu na rzecz dobrobytu, aby wskazać zadowolenie z pracy). Cele mogą być przydatne pod kilkoma względami, ponieważ:

- informują personel interwencyjny i inne zainteresowane strony o tym, co należy zrobić i osiągnąć;
- służą jako wyznaczniki, na podstawie których można stwierdzić, czy dokonano postępu, czy też nie.

Istnieje naturalne napięcie między potrzebą wyznaczania realistycznych i osiągalnych celów a ustalaniem ich na wystarczająco wysokim poziomie, aby zagwarantować maksymalne wykorzystanie dostępnych zasobów w celu zapewnienia realnego efektu interwencji. Kiedy ludzie są zmotywowani, często mogą osiągnąć więcej dzięki ambitnym celom. Z drugiej strony, jeśli cele są nierealistycznie wysokie, ucierpi na tym zaufanie i wiarygodność.

PUNKTY, NA KTÓRE NALEŻY ZWRÓCIĆ UWAGĘ PRZY MONITOROWANIU I OCENIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

- Do monitorowania należy stosować własny zestaw wskaźników lub korzystać z tych, które zostały określone w standardach, benchmarkach jakościowych i działaniach przedstawionych w niniejszym trzyczęściowym poradniku EASO, a następnie je połączyć. Ostatecznie wybrane wskaźniki mają na celu zmierzenie, w jakim stopniu interwencja zakończyła się sukcesem lub porażką. Ostateczny wybór wskaźników będzie zależał od tego, co jest już w realizacji, zaplanowane i wykonalne w danym organie.
- Ogólnie stosowane wskaźniki powinny być SMART (skonkretyzowane, mierzalne, osiągalne, istotne i terminowe).
- Dane w stosownych przypadkach są gromadzone i zdezagregowane w sposób wrażliwy.
- Zazwyczaj tylko kilka wskaźników może być monitorowanych w czasie. Wskaźniki powinny być zatem wybierane zgodnie z zasadą „nieliczne, ale skuteczne”. Powinny one być zdefiniowane w taki sposób, aby można je było łatwo ocenić, bez zakłócania codziennej pracy całego zespołu. Ponadto dane dotyczące wskaźników powinny być zawsze w miarę możliwości zdezagregowane według płci, profilu zawodowego i lokalizacji.
- Monitorowanie należy wykorzystywać do refleksji, uczenia się i zmian. Dane dotyczące wybranych wskaźników mogą być gromadzone okresowo, z bieżącą kontrolą w kolejnych miesiącach lub latach. Na przykład, jeśli przeprowadzono określony rodzaj oceny (poziom bazowy) i analizy, ten sam proces można powtórzyć w późniejszych odstępach czasu (12 miesięcy, 18 miesięcy, 24 miesiące itd.). Proces ten służy badaniu zmian i pomaga pracownikowi ds. monitorowania i oceny, wspieranemu przez odpowiednich współpracowników odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji, ponownie przemyśleć działania i w razie potrzeby je dostosować.

- Aby ułatwić refleksję, uczenie się i zmiany, przydatne są dialogi partycypacyjne, które umożliwiają cofnięcie się i zastanowienie się nad znaczeniem danych oraz nad tym, jak dostosować działania w świetle zdobytych doświadczeń. Powinno się je przeprowadzać jako dobrą praktykę we współpracy z wybranymi urzędnikami pierwszej linii, którzy mogą być w stanie dostarczyć ważnych informacji.
- Analiza danych i kluczowe ustalenia muszą służyć sformułowaniu zaleceń, które zostaną uwzględnione w polityce, środkach i planach dostosowawczych.
- Wszystkim właściwym pracownikom należy przekazać kluczowe wnioski z działań monitorowania i oceny.

Ważna uwaga. Przy każdej przedstawionej interwencji należy przestrzegać zasad poufności. Współpracownikom lub członkom kadry kierowniczej nie można przekazywać żadnych treści rozmów przeprowadzonych z pracownikami lub ankiet otrzymanych od nich bez zgody zainteresowanych pracowników. Jedynym wyjątkiem jest ryzyko związane z potencjalnym samookaleczeniem lub wyrządzeniem krzywdy innym osobom. Warto również wspomnieć, że oceny dobrostanu pracowników **nie** należy mylić z oceną ich pracy. Celem jest ocena potrzeb pracownika, w tym jego rozwoju zawodowego.



3. PAKIET MONITOROWANIA JAKOŚCI DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

Aby wesprzeć proces tworzenia i wdrażania polityki w zakresie dobrobytu pracowników, można rozważyć trzy kluczowe dokumenty dotyczące polityki w zakresie dobrobytu pracowników. Są to: strategia w zakresie dobrobytu pracowników, plan działania w zakresie dobrobytu pracowników oraz metodyka monitorowania i oceny dobrobytu pracowników. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników jest powiązana z planem działania w zakresie dobrobytu pracowników, w którym wyszczególniono cele i środki w odniesieniu do dobrobytu pracowników, które mają być systematycznie monitorowane w oparciu o metodykę monitorowania i oceny. Wdrożenie metodyki monitorowania i oceny zapewnia informacje o ewentualnej potrzebie wprowadzenia dostosowań do strategii w zakresie dobrobytu pracowników.

W zaproponowanym tu pakiecie monitorowania dobrobytu pracowników przedstawiono trzy kluczowe narzędzia do monitorowania i oceny polityki w zakresie dobrobytu pracowników i interwencji, jak również jakości świadczenia usług w zakresie dobrobytu pracowników w organie ds. azylu i przyjmowania uchodźców. Narzędzia są zbudowane zgodnie z benchmarkami jakościowymi i wskaźnikami ośmiu standardów dobrobytu pracowników ustanowionych w [części I: Standardy i polityka](#) ⁽²⁰⁾. Są one również ściśle związane ze środkami w zakresie dobrobytu pracowników, które zostały omówione w [części II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników](#). Te trzy narzędzia należy traktować jako integralną część polityki w zakresie dobrobytu pracowników w danym organie i pomagają one organom śledzić stopień, w jakim planowane roczne działania i interwencje spełniają wyznaczone cele i przyczyniają się do zapewnienia dobrego poziomu dobrobytu pracowników. To właśnie dzięki systematycznemu monitorowaniu i ocenie organy odpowiedzialne za udzielanie azylu i przyjmowanie uchodźców będą gromadzić informacje, które posłużą do opracowania opartych na dowodach zaleceń dotyczących dostosowania polityki i interwencji w zakresie dobrobytu pracowników do stwierdzonych braków i potrzeb.

Pakiet monitorowania jakości dobrobytu pracowników obejmuje następujące narzędzia.

— **NARZĘDZIE 1: Poradnik dla osób monitorujących**

Zawiera wskazówki dla monitorujących dotyczące głównych kwestii, które należy rozważyć podczas projektowania, planowania i wdrażania działań monitorowania i oceny.

— **NARZĘDZIE 2: Badanie bazowe i końcowe dotyczące dobrobytu pracowników**

Zawiera kwestionariusze badań, które należy przeprowadzić przed rozpoczęciem i po zakończeniu realizacji danego programu/polityki w zakresie dobrobytu pracowników. Narzędzie to pomaga w pomiarze postępów we wdrażaniu polityki w zakresie dobrobytu pracowników w stosunkowo długim okresie (2–3 lata).

— **NARZĘDZIE 3: Monitorowanie postępów w zakresie dobrobytu pracowników**

Zawiera listę kontrolną do analizy oraz dwa kwestionariusze jakościowe, które mają pomóc organom władzy w bieżącym śledzeniu postępów w zakresie wszystkich ośmiu standardów dobrobytu pracowników.



⁽²⁰⁾ Zobacz sekcja 2.3 „Standardy i wskaźniki monitorowania dobrobytu pracowników”.

Przedstawione narzędzia to tylko jedna z propozycji, jak monitorować i oceniać politykę i działania wdrożone w zakresie dobrobytu pracowników. Organy posiadające już funkcjonujący system mogą rozważyć wykorzystanie istniejącego systemu, pamiętając jednak o wprowadzeniu wskaźników, które koncentrują się na pomiarze dobrostanu pracowników.

3.1. PORADNIK DLA OSÓB MONITORUJĄCYCH (NARZĘDZIE 1)

Poradnik dla osób monitorujących zawiera krótki przegląd podstawowych kwestii związanych z monitorowaniem i oceną postępów w danym temacie przez wyznaczonego specjalistę ds. monitorowania i oceny. W poradniku podjęto próbę odzwierciedlenia różnych realiów, z jakimi mogą mieć do czynienia państwa UE+. Niektóre z organów dysponują już solidnym systemem wsparcia dla pracowników i mogą nie potrzebować większości z proponowanych rozwiązań; inne mogą być w trakcie ulepszania i optymalizacji procesów. Inne organy mogą wykorzystać ten poradnik jako podstawę do rozpoczęcia systematycznego integrowania dobrobytu pracowników. W tabeli 1 przedstawiono w skrócie bezpośrednie elementy, które należy wziąć pod uwagę podczas przeprowadzania sesji informacyjnych ⁽²¹⁾, ankiet, poziomu bazowego/końcowego lub informacji zwrotnej na dany temat.

TABELA 1. Poradnik dotyczący monitorowania dobrobytu pracowników

PRZY OCENIE POSTĘPÓW POCZYNIONYCH W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW W ORGANACH PAŃSTW UE+ NALEŻY WZIĄĆ POD UWAGĘ NASTĘPUJĄCE KWESTIE:	
Uwagi ogólne	<p>Uwagi kontekstowe</p> <p>Jakie są kluczowe pytania ewaluacyjne? Jakie są najważniejsze kwestie, o których musi wiedzieć organ, jeśli chodzi o interwencje związane z dobrobytem pracowników w danym momencie? Jakie mogą być pytania priorytetowe dla wprowadzonego kryterium, w celu wyciągnięcia wniosków i ustanowienia dobrych praktyk, w tym trwałości i wpływu: adekwatności, skuteczności, wydajności, spójności? Jaka metodyka oceny ma największy sens w przypadku tych pytań? Jaki jest najbardziej odpowiedni format, np. kwestionariusze online, wizyty na miejscu, dyskusje w grupach czy rozmowy indywidualne? Czy uwzględnić różnorodność pod względem płci, biorąc jednocześnie pod uwagę wiek, pochodzenie kulturowe (np. w przypadku ekspertów oddelegowanych do innych państw UE+) itp.?</p> <p>Uwagi dotyczące zasobów</p> <p>Każdy organ będzie miał również inne ograniczenia budżetowe, logistyczne i związane z zasobami, które należy uwzględnić przy planowaniu wizyt oceniających. Gdy czas i zasoby są bardzo ograniczone, do określenia lokalizacji i składu uczestników wywiadu (źródła danych) można wykorzystać następujące kryteria:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) dostępność – korzystanie z tych usług, do których dostęp jest mniej kosztowny/skomplikowany niż na przykład w przypadku personelu pracującego w ośrodkach recepcyjnych/ośrodkach przesłuchań w odległych miejscach; 2) luki w istniejącej wiedzy – identyfikacja tych luk, w przypadku których brakuje informacji i które nie były jeszcze przedmiotem działań, lub skupienie się w pierwszej kolejności na tych, w przypadku których dostępne są informacje na temat poziomów docelowych/bazowych w celu pomiaru postępów.

⁽²¹⁾ Dodatkowe informacje znajdują się w załączniku 4 „Sesje informacyjne”.

Narzędzia i kwestionariusze	<p>Należy zastanowić się nad długością kwestionariusza i alternatywnymi interwencjami.</p> <p>Należy pamiętać, aby nie tworzyć długich kwestionariuszy lub katalogów pytań naprowadzających. W przeciwnym razie uczestnicy mogliby zostać zniechęceni do wypełnienia ankiety lub udziału w godzinnych dyskusjach grupowych. Aby uchwycić pewne aspekty i zmienne, takie jak informacje jakościowe, zaleca się rozważenie zastosowania metod zbierania danych takich jak rozmowy indywidualne lub grupy dyskusyjne.</p> <p>Należy wypróbować kwestionariusze lub pytania naprowadzające.</p> <p>Należy przetestować kwestionariusze z kilkoma respondentami w terenie, aby sprawdzić, czy respondenci rozumieją pytania i ile czasu zajmie im udzielenie odpowiedzi na wszystkie pytania. Przed przeprowadzeniem monitorowania należy odpowiednio zaktualizować kwestionariusze. Należy się upewnić, że używany zestaw narzędzi umożliwi dzielenie się informacjami jakościowymi (np. informacje zwrotne uzyskane podczas spotkań grup dyskusyjnych).</p>												
Dokumentacja	<p>Standardowe narzędzie monitorowania dobrobytu pracowników jest dostępne na tablecie/laptopie (w trybie offline), aby umożliwić łatwe wprowadzanie informacji, które mają być gromadzone, oraz późniejszą analizę wyników i cele dokumentacyjne. Po przejściu do trybu online wyniki zostaną przeanalizowane i udostępnione w formie sprawozdania podsumowującego przez odpowiednich członków kadry kierowniczej/zespołu.</p>												
Osoba oceniająca	<p>Osobą oceniającą postępy w ramach danego organu może być wyznaczony pracownik (specjalista ds. monitorowania i oceny) lub zewnętrzny konsultant działający w perspektywie krótkoterminowej. Ważne jest, aby w przypadku, gdy członek personelu zgłasza krytyczne i poważne obawy dotyczące dobrostanu, istniała możliwość podzielenia się informacją zwrotną w sposób poufny. Osoba oceniająca nigdy nie dzieli się informacjami zgłoszonymi przez pracownika w sposób umożliwiający identyfikację danej osoby. Jedynym wyjątkiem od tej zasady jest sytuacja, w której dany pracownik jest w niebezpieczeństwie wyrządzenia sobie lub innym szkody.</p>												
Harmonogram	<p>Dla osoby przeprowadzającej ocenę, w zależności od planowanej liczby rozmów lub spotkań grup dyskusyjnych, zaleca się sporządzenie krótkiego planu pracy.</p> <p>Ten plan pracy obejmuje co najmniej:</p> <ul style="list-style-type: none"> — ramy czasowe; — źródła danych (kto jest uczestnikiem rozmowy i jaka jest liczba uczestników rozmowy); — lokalizacje (do których należy się udać w celu zrealizowania zadania, jeśli dotyczy to różnych miejsc pracy). <p>Zaleca się opracowanie planu pracy, szczególnie w państwach UE+ z dużą liczbą pracowników, licznymi ośrodkami recepcyjnymi lub kilkoma miejscami pracy. Informacje o wizytach w organach władzy i u wybranych rozmówców są przekazywane w odpowiednim czasie, aby zapewnić dostępność rozmówców i możliwość nawiązania konstruktywnej interakcji. Posiadanie tych informacji w aktach będzie również przydatne podczas kolejnych spotkań/sesji informacji zwrotnych do celów porównawczych.</p>												
Gromadzenie danych	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 60%;">Opis</th> <th style="width: 25%;">Uwaga</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="151 1317 343 1626">Źródło danych – przegląd dokumentacji</td> <td data-bbox="343 1317 1230 1626"> <p>Przed przystąpieniem do oceny i monitorowania przeprowadzany jest krótki przegląd dokumentacji, który obejmuje następujące elementy.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Przegląd ewentualnych sprawozdań i statystyk dotyczących spraw związanych z dobrobytem pracowników, w tym incydentów krytycznych, którymi zarządzano we wskazanym okresie. Inne wybrane sprawozdania z działalności w niektórych przypadkach mogą także rzucać światło na kwestie związane z dobrobytem pracowników, na przykład oceny programów, w których wyszczególniono wyzwania i sukcesy. — W stosownych przypadkach korzystanie ze sprawozdań specjalistów zewnętrznych (psychologów) (przy jednoczesnym zapewnieniu poufności). </td> <td data-bbox="1230 1317 1479 1626"> <p>W stosownych przypadkach należy uwzględnić jedynie najnowsze sprawozdania/statystyki.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="151 1626 343 1935">Źródło danych – respondenci</td> <td data-bbox="343 1626 1230 1935"> <p>Co najmniej dwie lub trzy osoby z każdej kategorii personelu uczestniczą jako „źródło danych” w działaniach monitorowania. Działanie to odbywa się raz w roku i jest prowadzone w formie jakościowych lub częściowo ustrukturyzowanych spotkań grup dyskusyjnych lub spotkań grupowych. Ostateczna liczba uczestników zależy od wielkości organu i powinna składać się z pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> — działu HR, członków kadry kierowniczej, urzędników pierwszej linii, specjalistów zewnętrznych/wewnętrznych, osoby odpowiedzialnej za dobrobyt pracowników; — w stosownych przypadkach – niezależnej osoby, na przykład z innego działu, centrali, innych partnerów lub zainteresowanych stron, takich jak organizacje społeczeństwa obywatelskiego lub partnerzy lokalni. </td> <td data-bbox="1230 1626 1479 1935"> <p>Uczestnictwo jest dobrowolne. Należy zapewnić poufność. Podczas sesji należy pamiętać o podejściu uwzględniającym aspekty kultury i płci.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="151 1935 343 2130">Źródło danych – respondenci badania</td> <td data-bbox="343 1935 1230 2130"> <p>Badania w formie papierowej lub online można opracować tak, aby dotrzeć do szerszego grona i liczby pracowników. Może to być szczególnie przydatne w organach, w których liczba pracowników jest dość duża, a respondenci znajdują się w różnych miejscach. Zalecany jest jak najszerszy udział pracowników (ze wszystkich kategorii pracowników): członków kadry kierowniczej, urzędników pierwszej linii, działu kadr, specjalistów zewnętrznych/wewnętrznych, osób odpowiedzialnych za dobrobyt pracowników.</p> </td> <td data-bbox="1230 1935 1479 2130"> <p>Uczestnictwo jest dobrowolne. Uczestnicy mogą brać udział w badaniu anonimowo.</p> </td> </tr> </tbody> </table>		Opis	Uwaga	Źródło danych – przegląd dokumentacji	<p>Przed przystąpieniem do oceny i monitorowania przeprowadzany jest krótki przegląd dokumentacji, który obejmuje następujące elementy.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Przegląd ewentualnych sprawozdań i statystyk dotyczących spraw związanych z dobrobytem pracowników, w tym incydentów krytycznych, którymi zarządzano we wskazanym okresie. Inne wybrane sprawozdania z działalności w niektórych przypadkach mogą także rzucać światło na kwestie związane z dobrobytem pracowników, na przykład oceny programów, w których wyszczególniono wyzwania i sukcesy. — W stosownych przypadkach korzystanie ze sprawozdań specjalistów zewnętrznych (psychologów) (przy jednoczesnym zapewnieniu poufności). 	<p>W stosownych przypadkach należy uwzględnić jedynie najnowsze sprawozdania/statystyki.</p>	Źródło danych – respondenci	<p>Co najmniej dwie lub trzy osoby z każdej kategorii personelu uczestniczą jako „źródło danych” w działaniach monitorowania. Działanie to odbywa się raz w roku i jest prowadzone w formie jakościowych lub częściowo ustrukturyzowanych spotkań grup dyskusyjnych lub spotkań grupowych. Ostateczna liczba uczestników zależy od wielkości organu i powinna składać się z pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> — działu HR, członków kadry kierowniczej, urzędników pierwszej linii, specjalistów zewnętrznych/wewnętrznych, osoby odpowiedzialnej za dobrobyt pracowników; — w stosownych przypadkach – niezależnej osoby, na przykład z innego działu, centrali, innych partnerów lub zainteresowanych stron, takich jak organizacje społeczeństwa obywatelskiego lub partnerzy lokalni. 	<p>Uczestnictwo jest dobrowolne. Należy zapewnić poufność. Podczas sesji należy pamiętać o podejściu uwzględniającym aspekty kultury i płci.</p>	Źródło danych – respondenci badania	<p>Badania w formie papierowej lub online można opracować tak, aby dotrzeć do szerszego grona i liczby pracowników. Może to być szczególnie przydatne w organach, w których liczba pracowników jest dość duża, a respondenci znajdują się w różnych miejscach. Zalecany jest jak najszerszy udział pracowników (ze wszystkich kategorii pracowników): członków kadry kierowniczej, urzędników pierwszej linii, działu kadr, specjalistów zewnętrznych/wewnętrznych, osób odpowiedzialnych za dobrobyt pracowników.</p>	<p>Uczestnictwo jest dobrowolne. Uczestnicy mogą brać udział w badaniu anonimowo.</p>
	Opis	Uwaga											
Źródło danych – przegląd dokumentacji	<p>Przed przystąpieniem do oceny i monitorowania przeprowadzany jest krótki przegląd dokumentacji, który obejmuje następujące elementy.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Przegląd ewentualnych sprawozdań i statystyk dotyczących spraw związanych z dobrobytem pracowników, w tym incydentów krytycznych, którymi zarządzano we wskazanym okresie. Inne wybrane sprawozdania z działalności w niektórych przypadkach mogą także rzucać światło na kwestie związane z dobrobytem pracowników, na przykład oceny programów, w których wyszczególniono wyzwania i sukcesy. — W stosownych przypadkach korzystanie ze sprawozdań specjalistów zewnętrznych (psychologów) (przy jednoczesnym zapewnieniu poufności). 	<p>W stosownych przypadkach należy uwzględnić jedynie najnowsze sprawozdania/statystyki.</p>											
Źródło danych – respondenci	<p>Co najmniej dwie lub trzy osoby z każdej kategorii personelu uczestniczą jako „źródło danych” w działaniach monitorowania. Działanie to odbywa się raz w roku i jest prowadzone w formie jakościowych lub częściowo ustrukturyzowanych spotkań grup dyskusyjnych lub spotkań grupowych. Ostateczna liczba uczestników zależy od wielkości organu i powinna składać się z pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> — działu HR, członków kadry kierowniczej, urzędników pierwszej linii, specjalistów zewnętrznych/wewnętrznych, osoby odpowiedzialnej za dobrobyt pracowników; — w stosownych przypadkach – niezależnej osoby, na przykład z innego działu, centrali, innych partnerów lub zainteresowanych stron, takich jak organizacje społeczeństwa obywatelskiego lub partnerzy lokalni. 	<p>Uczestnictwo jest dobrowolne. Należy zapewnić poufność. Podczas sesji należy pamiętać o podejściu uwzględniającym aspekty kultury i płci.</p>											
Źródło danych – respondenci badania	<p>Badania w formie papierowej lub online można opracować tak, aby dotrzeć do szerszego grona i liczby pracowników. Może to być szczególnie przydatne w organach, w których liczba pracowników jest dość duża, a respondenci znajdują się w różnych miejscach. Zalecany jest jak najszerszy udział pracowników (ze wszystkich kategorii pracowników): członków kadry kierowniczej, urzędników pierwszej linii, działu kadr, specjalistów zewnętrznych/wewnętrznych, osób odpowiedzialnych za dobrobyt pracowników.</p>	<p>Uczestnictwo jest dobrowolne. Uczestnicy mogą brać udział w badaniu anonimowo.</p>											

Wykonanie	Opis	Uwaga
Ocena	<p>Przed rozpoczęciem oceny/ewaluacji osoby oceniające przedstawiają się i upewniają, że zadanie, które ma być wykonane, jest zrozumiałe dla dobrowolnie uczestniczących w nim osób. Zadane pytania powinny umożliwić osobom oceniającym dokonanie oceny w odniesieniu do każdego ze wskaźników z zaproponowanego narzędzia monitorowania standardów dobrobytu pracowników. Ogólna dyskusja na temat tego, jak rozwinęły się i funkcjonują działania związane z dobrobytem pracowników (jeśli dotyczy), może być dobrym sposobem, aby rozmówcy czuli się komfortowo, a jednocześnie dzielili się cennymi informacjami.</p> <p>Jest to rozmowa częściowo ustrukturyzowana i pozwala na udzielanie opisowych odpowiedzi. Rozmowy powinny być raczej „nieformalne”. Ocena ta powinna umożliwić zebranie jakościowych informacji zwrotnych, które mogą pomóc w lepszym zrozumieniu kontekstu i dynamiki pewnych procesów, jak również tego, dlaczego pewne działania mogą działać lepiej niż inne w danym czasie. Podczas wypowiedzi osoba oceniająca powinna odnosić się z szacunkiem, nie przerywać, aby upewnić się, że wszystkie standardy/wskaźniki zostały uwzględnione.</p> <p>Jeśli podczas rozmowy podkreślane są tylko pozytywne osiągnięcia, warto sprawdzić, czy nie ma jakichś niedociągnięć w realizacji standardów. Podobnie, jeśli podkreślone zostaną tylko wyzwania, trzeba sprawdzić, czy można zidentyfikować również pozytywne strony. W niektórych środowiskach preferuje się sesje indywidualne, podczas gdy w innych zaleca się organizowanie dyskusji grupowych na ten temat.</p>	<p>W razie potrzeby należy zebrać wszelkie dodatkowe dane w celu wsparcia oceny. Może to obejmować dodatkowe procedury opracowane przez samych pracowników, nowe ćwiczenia/ działania w zakresie samoopieki lub dzielenie się dobrymi praktykami, które nie są jeszcze częścią wprowadzonych środków na rzecz dobrobytu pracowników itp.</p>

3.2. BADANIE BAZOWE I KOŃCOWE DOTYCZĄCE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW (NARZĘDZIE 2)

Badanie bazowe i końcowe jest narzędziem wspierającym pomiar postępów w czasie. Zaproponowany tutaj kwestionariusz badania bazowego/końcowego powinien być przeprowadzony z udziałem członków kadry kierowniczej i urzędników pierwszej linii dwukrotnie. Pierwszy raz **przed** wdrożeniem jakichkolwiek działań w ramach danego planu działania/strategii. Badanie przeprowadzane jest ponownie **po zakończeniu** planowanego okresu realizacji działania/polityki. Wyniki badania podstawowego posłużą jako punkt odniesienia, w stosunku do którego będzie można zmierzyć wyniki badania końcowego. Zmiany w odpowiedziach będą wskazywać na postępy poczynione w poszczególnych obszarach. W zależności od potrzeb w zakresie dobrostanu pracowników oraz dojrzałości polityki i programu w zakresie dobrostanu pracowników, organy mogą skoncentrować badanie bazowe/końcowe na konkretnych standardach uznanych za szczególnie ważne.

Uwaga dodatkowa. Badanie bazowe/końcowe musi być przeprowadzone z tą samą grupą pracowników, jeśli to możliwe, lub z reprezentatywną próbą. Aby zapewnić poufność, pracownicy nie będą zobowiązani do podawania swoich nazwisk; należy to uznać za nieobowiązkowe. Jeśli organ zdecyduje się na pracę z grupami dyskusyjnymi, konieczne będzie dostosowanie podejścia do zbierania informacji. Spotkania grup dyskusyjnych są użytecznym narzędziem do zbierania informacji na temat konkretnych zagadnień. Nie ułatwią one jednak ustalenia wyraźnego punktu odniesienia w postaci danych liczbowych lub procentowych w niektórych dziedzinach, takich jak dokładna liczba odbytych sesji szkoleniowych.

Jakościowe informacje zwrotne zebrane podczas spotkań grup dyskusyjnych mogą jednak na przykład pomóc w uzyskaniu lepszego zrozumienia kontekstu i dynamiki w zespole lub przyczyn, dla których pewne działania są skuteczne, a inne nie. Dyskusje grupowe mogą również wskazać pewne tendencje, takie jak ogólna potrzeba większych inwestycji w funkcjonujące miejsce pracy, lub dostarczyć informacji o dodatkowych potrzebach szkoleniowych. Jeśli stosuje się podejście grupowe, należy podać liczbę członków grupy, ich płeć i średni okres zatrudnienia. Wskazane jest uzupełnienie tego typu dyskusji grupowych, o ile to możliwe, podstawowym kwestionariuszem, który koncentruje się również na danych ilościowych. To samo zalecenie dotyczy sesji indywidualnych, w przypadku których podawanie nazwisk powinno być postrzegane jako opcjonalne.

TABELA 2. Narzędzie indywidualne: szablon poziomu bazowego/końcowego

OPCJONALNIE – IMIĘ I NAZWISKO INDYWIDUALNEGO CZŁONKA ZESPOŁU			
PŁEĆ: K/M/X	ZATRUDNIONY: <1 ROKU/1 ROK- 3 LATA /PONAD 3 LATA	KATEGORIA PRACOWNIKA: KIEROWNIK/URZĘDNIK PIERWSZEJ LINII/HR/BEZPIECZEŃSTWO/ OCHRONA/INNE (podać):	
DATA DZIAŁANIA BAZOWEGO/KOŃCOWEGO (wskazać, czy jest to działanie podstawowe czy końcowe):			
SKALA OCEN: 1 – niezadowolające/nieprzydatne/niekonstrukttywne; 2 – częściowo zadowolające/przydatne/konstrukttywne; 3 – zadowolające/przydatne/konstrukttywne; 4 – bardzo zadowolające/przydatne/konstrukttywne; 5 – przewyższa oczekiwania			
PYTANIA, KTÓRE NALEŻY ZADAĆ I KTÓRE SĄ POWIĄZANE Z PROPONOWANYMI STANDARDAMI		ODPOWIEDŹ BAZOWA	ODPOWIEDŹ KOŃCOWA
Pytanie ogólne	Jak w tym momencie oceniasz swoje ogólne zadowolenie z wysiłków podejmowanych przez pracodawcę w odniesieniu do Twojego ogólnego dobrostanu w pracy?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Standard 1: Dokumentacja i informacje		ODPOWIEDŹ BAZOWA	ODPOWIEDŹ KOŃCOWA
	Czy wiesz o istnieniu polityki w zakresie dobrobytu pracowników?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy wiesz o wdrożonych działaniach/interwencjach dotyczących dobrobytu pracowników?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy uważasz, że stosowane obecnie podejście w zakresie opieki nad pracownikami jest wystarczające?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy są dostępne materiały informacyjne na temat samoopieki, dobrobytu pracowników itp.?	TAK/NIE	TAK/NIE
Standard 2: Ocena i preselekcja		ODPOWIEDŹ BAZOWA	ODPOWIEDŹ KOŃCOWA
	Czy Twoim zdaniem członkowie kadry kierowniczej i pracownicy działów HR są wystarczająco przygotowani do badania pracowników/zespołów i rozpoznawania chronicznego stresu lub oznak wypalenia zawodowego?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy organ posiada opracowaną metodykę monitorowania dobrostanu pracowników?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy Twój bezpośredni przełożony kiedykolwiek starał się dowiedzieć, jak się czujesz (zawodowo, ale także osobiście, czy wszystko w porządku)?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Jak oceniasz znaczenie, jakie Twój pracodawca przywiązuje do dobrostanu pracowników, biorąc pod uwagę cały cykl zatrudnienia – od wyboru i przyjęcia do pracy, poprzez bieżącą pracę aż do zakończenia zatrudnienia?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Standard 3: Komunikacja		ODPOWIEDŹ BAZOWA	ODPOWIEDŹ KOŃCOWA

	Czy wiesz, kto w organie jest osobą odpowiedzialną za opiekę nad pracownikami w potrzebie (np. zespół ds. stresu, komitet ds. dobrobytu pracowników, doradca ds. personelu itp. ⁽²²⁾)?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy uczestniczyłeś(-aś) w szkoleniach dotyczących umiejętności komunikacyjnych?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy regularnie spotykasz się ze swoim bezpośrednim przełożonym w celu omówienia problemów związanych z pracą lub przekazania innych informacji?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Na ile konstruktywne i przydatne dla Twojego przyszłego rozwoju są informacje zwrotne na temat wyników pracy przekazywane przez Twojego bezpośredniego przełożonego?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	W jakim stopniu umiejętności komunikacyjne Twojego bezpośredniego przełożonego są odpowiednie i oparte na szacunku?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Standard 4: Zapobieganie		ODPOWIEDŹ BAZOWA	ODPOWIEDŹ KOŃCOWA
	Czy uważasz, że członkowie kadry kierowniczej w Twoim organie i ogólnie pracownicy mają wystarczającą wiedzę na temat tego, jak zapobiegać stresowi i wypaleniu zawodowemu oraz jak wyznaczać zdrowe granice?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy masz dostęp do wewnętrznych/zewnętrznych specjalistów w przypadku zaistnienia takiej potrzeby?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy w razie potrzeby szukałbyś(-abyś) wsparcia u tych wewnętrznych/zewnętrznych specjalistów?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy uczestniczyłeś(-aś) w szkoleniach z zakresu promocji zdrowia psychicznego?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy bierzesz regularnie udział w jakichkolwiek działaniach oferowanych przez Twojego pracodawcę/Twój dział związanych z dobrobytem pracowników?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy usługi te są oferowane bezpłatnie?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Oceń zaufanie, jakim darzysz swojego pracodawcę w kwestii dbania o Ciebie i zapewnienia Ci dobrostanu, w tym związanego z pracą stresu (1 – brak zaufania, 5 – duże zaufanie).	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Czy regularnie podejmujesz czynności związane z dbaniem o siebie, np. sport, joga, inne hobby, spędzanie czasu z rodziną?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Kiedy jesteś w stresie, czy zastanawiasz się nad tym, jakie są źródła stresu i jak się do nich odnieść w pozytywny sposób?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy uważasz, że dobrze radzisz sobie z utrzymaniem równowagi między pracą a życiem prywatnym? (1 – zupełnie nie, 5 – bardzo dobrze)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Jeśli chodzi o zapobieganie, czy masz jakieś inne/dalsze sugestie, co Twój pracodawca mógłby/powinien zrobić, aby poprawić obecną sytuację?		
Standard 5: Reagowanie na incydenty krytyczne		ODPOWIEDŹ BAZOWA	ODPOWIEDŹ KOŃCOWA
	Czy w ostatnim czasie (w ciągu ostatniego roku) uczestniczyłeś(-aś) w krytycznym incydencie w swoim miejscu pracy?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy istnieją jakieś wewnętrzne standardowe procedury operacyjne, do których można się odwołać, aby dowiedzieć się czegoś o zarządzaniu incydentami krytycznymi?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Jak skuteczny jest obecnie funkcjonujący system zarządzania personelem poszkodowanym w wyniku wystąpienia incydentu krytycznego? (1 – nie jest w ogóle skuteczny, 5 – bardzo skuteczny)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Czy masz informacje, z kim należy się skontaktować i co należy zrobić (dokonać zgłoszenia) w przypadku wystąpienia incydentu krytycznego?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy uważasz, że wsparcie udzielane obecnie wnioskodawcom w celu zapobiegania incydentom krytycznym jest wystarczające?	TAK/NIE	TAK/NIE

⁽²²⁾ Funkcje te będą wymagały dostosowania w zależności od terminologii stosowanej w danym organie.

Standard 6: Budowanie zdolności		ODPOWIEDŹ BAZOWA	ODPOWIEDŹ KOŃCOWA
	Czy uczestniczyłeś(-aś) w tym roku w jakichś istotnych szkoleniach związanych z tematem dobrobytu (np. radzenie sobie ze stresem, samoopieka/komunikacja itp.)?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy wiesz o jakichkolwiek organizowanych szkoleniach podnoszących kwalifikacje?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy sposób prowadzenia większości szkoleń był wystarczająco praktyczny, aby można było je zastosować w codziennej sytuacji zawodowej? (1 – w ogóle nie był praktyczny, 5 – był bardzo praktyczny)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Standard 7: Bezpieczeństwo i ochrona		ODPOWIEDŹ BAZOWA	ODPOWIEDŹ KOŃCOWA
	Jak oceniasz swoje subiektywne poczucie bezpieczeństwa w obecnym miejscu pracy? (1 – w ogóle nie czuję się bezpiecznie, 5 – czuję się bardzo bezpiecznie)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Czy znasz hierarchię raportowania w przypadku incydentu związanego z bezpieczeństwem lub ochroną?	TAK/NIE	TAK/NIE
Standard 8: Monitorowanie i ocena		ODPOWIEDŹ BAZOWA	ODPOWIEDŹ KOŃCOWA
	Czy organizowane są regularne sesje informacji zwrotnej, w których uczestniczą wszyscy pracownicy, aby w porę wykryć potencjalne trudności pracowników?	TAK/NIE	TAK/NIE
	Czy zgadzasz się, że informacje zwrotne od urzędników pierwszej linii dotyczące spraw związanych z dobrobytem pracowników są wystarczająco brane pod uwagę? (1 – w ogóle się nie zgadzam, 5 – bardzo się zgadzam)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Czy kiedykolwiek brałeś(-aś) udział w badaniu ankietowym, spotkaniu grup dyskusyjnych lub podobnym działaniu albo zostałeś(-aś) poproszony(-a) przez swojego bezpośredniego przełożonego o podzielenie się czynnikami ryzyka, które zidentyfikowałeś(-aś), a które zwiększają poziom stresu u Ciebie i Twoich współpracowników?	TAK/NIE/ NIE WIEM	TAK/NIE/ NIE WIEM
Ogólne pytania końcowe		ODPOWIEDŹ BAZOWA	ODPOWIEDŹ KOŃCOWA
	Czy personel uczestniczy w opracowywaniu środków związanych z dobrostanem personelu w Twoim miejscu pracy i przekazuje powiązane informacje zwrotne?	TAK/NIE	TAK/NIE
Pytanie otwarte	Gdybyś mógł(mogła) zmienić jedną rzecz w celu poprawy dobrostanu pracowników w Twoim obecnym miejscu pracy, co by to było?		
Pytanie końcowe	Czy Twoim zdaniem, od czasu wprowadzenia tego tematu, zaobserwowałeś(-aś) poprawę w zaangażowaniu kadry kierowniczej wyższego szczebla w inwestowanie w dobrostan pracowników? TAK/NIE – Jeśli odpowiedź jest twierdząca, proszę krótko wyjaśnić, w jaki sposób.		Wyjaśnienie:
Pytanie końcowe	Czy uważasz, że odkąd Twój organ podjął decyzję o rozwiązaniu kwestii dobrostanu pracowników w sposób bardziej systematyczny, w taki czy inny sposób wpłynęło to pozytywnie na Twoją codzienną pracę lub na Twoje samopoczucie w pracy? TAK/NIE – Jeśli odpowiedź jest twierdząca, proszę krótko wyjaśnić w jaki sposób.		Wyjaśnienie:

3.3. MONITOROWANIE POSTĘPÓW W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW (NARZĘDZIE 3)

Narzędzie 3 ma dwojaki charakter i zawiera zarówno analizę postępów w zakresie dobrobytu pracowników, jak i kwestionariusze do wykorzystania w celu monitorowania postępów.

3.3.1. LISTA KONTROLNA DO ANALIZY POSTĘPÓW W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

Lista kontrolna do analizy postępów w zakresie dobrobytu pracowników przedstawiona w tabeli 3 stanowi przykład tego, w jaki sposób urzędnicy ds. monitorowania i oceny mogą śledzić postępy poczynione w określonych ramach czasowych w odniesieniu do każdego z ośmiu standardów dobrobytu pracowników, przy jednoczesnym uwzględnieniu każdego z powiązanych benchmarków jakościowych. Proponowana lista kontrolna wykorzystuje kod kolorystyczny i natychmiast wskazuje, które standardy zostały osiągnięte (kolor zielony), które są prawie osiągnięte (kolor bursztynowy), a które nadal wymagają dalszej uwagi (kolor czerwony). Lista kontrolna umożliwi kadrze kierowniczej na natychmiastową identyfikację postępów poczynionych w zakresie różnych standardów i powiązanych z nimi benchmarków jakościowych. Niektóre organy państw UE+ mogą skupić się na wszystkich ośmiu standardach, natomiast inne organy mogą zdecydować się na skoncentrowanie się tylko na jednym lub dwóch, w zależności od tego, jak dalece zaawansowane lub niezbędne są te standardy w danym kontekście. Ponadto narzędzie to podkreśla również obszary, które wydają się „niejasne”, i pozwala na monitorowanie, czy wyniki ulegają wahaniom, na przykład czy te, które były zielone, pozostały zielone, czy też wahania są zauważalne i osiągnięcia wróciły do poprzedniego etapu bursztynowego lub czerwonego po pewnym czasie.

TABELA 3. Lista kontrolna do analizy postępów w zakresie dobrobytu pracowników

● A osiągnięto/wdrożono, ● B częściowo osiągnięto/wdrożono, ● C jeszcze nie osiągnięto/wdrożono, ● D nie wiem

STANDARD	OPIS	BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	A	B	C	D
1: Dokumentacja i informacje	<i>Organy dysponują udokumentowaną strategią w zakresie dobrobytu pracowników, która jest przekazywana za pośrednictwem odpowiednich i uzgodnionych kanałów.</i>	Strategia w zakresie dobrobytu pracowników określa, w jaki sposób definiuje się dobrostan pracowników i jakie środki są stosowane, aby wspierać pracowników.	●	●	●	●
		Wprowadzono standardowe procedury operacyjne.	●	●	●	●
		Strategia w zakresie dobrobytu pracowników jest łatwo dostępna, konkretna i napisana zrozumiałym językiem dla wszystkich pracowników.	●	●	●	●
		Wszyscy pracownicy są systematycznie informowani o strategii w zakresie dobrobytu pracowników, planie działania i dostępnych środkach na rzecz dobrobytu pracowników oraz o tym, jak uzyskać wsparcie.	●	●	●	●
2: Ocena i preselekcja	<i>Organy umożliwiają kadry kierowniczej zdobycie podstawowych umiejętności pod względem oceny i kontroli swoich zespołów w kwestiach związanych z dobrostanem pracowników.</i>	Działy HR i członkowie kadry kierowniczej posiadają umiejętności pozwalające na opracowanie zrozumiałych opisów stanowisk pracy i odpowiednich pytań kwalifikacyjnych na potrzeby naboru.	●	●	●	●
		Członkowie kadry kierowniczej mają kwalifikacje do rozpoznawania podstawowych obciążeń i potrzeb fizjologicznych i psychologicznych u członków swojego zespołu.	●	●	●	●
3: Komunikacja	<i>Organy promują jasną i całościową komunikację za pośrednictwem różnych uzgodnionych platform i kanałów.</i>	Członkowie kadry kierowniczej i pracownicy angażują się poprzez stosowanie odpowiednich, prawdziwych, przejrzystych i pełnych szacunku umiejętności komunikacyjnych.	●	●	●	●
		Ustanowiono strukturę umożliwiającą wszystkim pracownikom angażowanie się w wymianę informacji na temat zadań zawodowych i dobrostanu z odpowiednimi bezpośrednimi przełożonymi.	●	●	●	●
4: Zapobieganie	<i>Organy zapewniają trwałe środki zapobiegawcze w celu promowania i ochrony zdrowia psychicznego wśród swoich pracowników.</i>	Pracownicy i kierownicy mają dostęp do szerokiej gamy szkoleń opracowanych w celu rozpoznawania oznak stresu, zapobiegania stresowi i promowania zdrowia psychicznego.	●	●	●	●
		Pracownicy i kadra kierownicza mają dostęp do działań i usług wspierających (świadczonych wewnętrznie lub zewnętrznie).	●	●	●	●
		Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej mają dostęp do działań promujących zdrowie.	●	●	●	●

STANDARD	OPIS	BENCHMARKI JAKOŚCIOWE	A	B	C	D
5: Reagowanie na incydenty krytyczne	<i>Organy zapewniają szczególne wsparcie dla pracowników, którzy doświadczyli incydentu krytycznego.</i>	W ramach organów powołuje się niezależną, wyszkoloną osobę (lub zespół) zaufania, z którą można się konsultować po zaistnieniu incydentów krytycznych.				
		Istnieją jasne wytyczne dla członków kadry kierowniczej, jak postępować po wystąpieniu incydentu krytycznego.				
		Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej posiadają informacje, jak zwrócić się o konkretne wsparcie i uzyskać do niego dostęp po wystąpieniu incydentu krytycznego.				
6: Budowanie zdolności	<i>Organy zapewniają swoim pracownikom środki do rozwijania odpowiednich umiejętności.</i>	Organy przeprowadziły ocenę potrzeb szkoleniowych oraz wdrożyły systematyczną ocenę programów szkoleniowych w celu zapewnienia wysokiej jakości, skutecznego stosowania i przekazywania wiedzy w codziennej pracy.				
		Organy wdrożyły szeroki zakres dostosowanych do potrzeb i standardowych sesji szkoleniowych.				
		Organy oferują dodatkowe odpowiednie formy rozwoju zawodowego w celu zapewnienia transferu wiedzy.				
7: Bezpieczeństwo i ochrona	<i>Organy wdrażają i przekazują konkretne wytyczne dotyczące zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony w oparciu o analizę ryzyka w różnych miejscach pracy (w tym w terenie).</i>	Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej są informowani o hierarchii raportowania, którą należy stosować w przypadku innych zdarzeń związanych z zagrożeniem/ochroną poza incydentami krytycznymi.				
		Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej otrzymują informacje o dostępie do środków/instrukcji związanych ze zdrowiem, bezpieczeństwem i ochroną.				
		Organy monitorują ryzyko w każdym miejscu pracy w ramach ciągłego i zmieniającego się procesu zarządzania ryzykiem oraz z udziałem urzędników pierwszej linii, aby w razie potrzeby dostosować środki bezpieczeństwa i ochrony.				
8: Monitorowanie i ocena	<i>Organy monitorują i regularnie oceniają skuteczność wprowadzonych środków na rzecz dobrobytu pracowników oraz uwzględniają zdobyte doświadczenia.</i>	Wprowadzono metodykę monitorowania i oceny w celu zbadania skuteczności wprowadzonych środków na rzecz dobrobytu pracowników.				
		Prowadzone są regularne działania monitorujące i oceniające, które obejmują zarządzanie ryzykiem ⁽²³⁾ związanym ze stresem.				

⁽²³⁾ Wzór oceny ryzyka i wyjaśnienie cyklu oceny ryzyka można znaleźć w załączniku 6 „Wzór oceny ryzyka”.

3.3.2. KWESTIONARIUSZE MONITOROWANIA POSTĘPÓW W ZAKRESIE DOBROBYTU PERSONELU

Kwestionariusze jakościowe dotyczące dobrobytu pracowników są przeznaczone dla członków kadry kierowniczej, pracowników działów HR i urzędników pierwszej linii i mogą zostać nieznacznie dostosowane do użytku przez wewnętrznych/zewnętrznych specjalistów. Kwestionariusze są narzędziem służącym do zbierania danych na temat postępów we wdrażaniu standardów dobrostanu pracowników i realizacji związanych z tym celów. Zebrane dane są przetwarzane oraz analizowane i mogą zostać wykorzystane w liście kontrolnej monitorowania postępów zaproponowanej w sekcji 3.3.1. Proponowane kwestionariusze mają formę częściowo ustrukturyzowanych rozmów z kadrą kierowniczą i pracownikami.

Kwestionariusz jakościowy dotyczący dobrobytu pracowników: członkowie kadry kierowniczej

NAZWA ORGANU/DZIAŁU/ZESPOŁU PODDANEGO OCENIE:		
DATA MONITOROWANIA:		
IMIONA I NAZWISKA OSOBY LUB OSÓB OCENIAJĄCYCH:		
PRZYKŁADOWE PYTANIA, KTÓRE NALEŻY ZADAĆ DOSTAWCOM DANYCH/RESPONDENTOM, ABY UCHWYCIĆ PROPONOWANE BENCHMARKI JAKOŚCIOWE I POWIĄZANE WSKAŹNIKI		ODPOWIEDZI DOSTAWCÓW DANYCH (KIEROWNICY, HR, SPECJALIŚCI itp.)
Standard 1: Dokumentacja i informacje		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy istnieje proces oceny potrzeb, który odnosi się do rozwoju polityki w zakresie dobrobytu pracowników? Proszę podać szczegółowe informacje.	QB1. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników zawiera informacje na temat tego, w jaki sposób definiuje się dobrostan pracowników i jakie środki są stosowane, aby wspierać pracowników. QB2. Wprowadzono standardowe procedury operacyjne. QB3. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników jest łatwo dostępna, konkretna i napisana językiem zrozumiałym dla wszystkich pracowników. QB4. Wszyscy pracownicy są systematycznie informowani o strategii w zakresie dobrobytu pracowników, planie działania i dostępnych środkach na rzecz dobrobytu pracowników oraz o tym, jak uzyskać wsparcie.	
Czy istnieje dokument dotyczący polityki w zakresie dobrobytu pracowników? Proszę podać szczegółowe informacje. Czy wszyscy pracownicy mają dostęp do dokumentu dotyczącego polityki w zakresie dobrobytu pracowników?		
Czy kadra kierownicza wyższego szczebla oficjalnie zatwierdziła/zaakceptowała ten dokument?		
Czy polityka w zakresie dobrobytu pracowników jest powiązana z planem działania w zakresie dobrobytu pracowników?		
Czy polityka w zakresie dobrobytu pracowników była poddawana przeglądowi/aktualizowana od czasu jej ustanowienia? Proszę podać szczegółowe informacje.		
W jaki sposób organ zapewnia, aby wszyscy pracownicy byli świadomi dostępnych dla nich ofert w zakresie dobrobytu pracowników i sposobu korzystania z nich, na przykład poprzez standardowe procedury operacyjne?		
Jakie kanały informacyjne są wykorzystywane do informowania pracowników o działaniach związanych z dobrobytem pracowników (broszury, ulotki, plakaty, sesje informacyjne, inne)?		
Czy wdrażanie nowych pracowników obejmuje przekazanie informacji o dostępnych ofertach w zakresie dobrobytu pracowników?		
Czy organ posiada adres e-mail, na który pracownicy mogą pisać, aby kontaktować się z odpowiedzialnymi jednostkami i zadawać pytania dotyczące działań w zakresie dobrobytu pracowników?		

Standard 2: Ocena i preselekcja		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy Twoim zdaniem opisy stanowisk są jasno sformułowane, aby przyciągnąć odpowiednich kandydatów?	<p>QB1. Działy HR i członkowie kadry kierowniczej posiadają umiejętności pozwalające na opracowanie jasnych opisów stanowisk pracy i odpowiednich pytań kwalifikacyjnych na potrzeby naboru.</p> <p>QB2. Członkowie kadry kierowniczej mają kwalifikacje do rozpoznawania podstawowych obciążeń i potrzeb fizjologicznych i psychologicznych u członków swojego zespołu.</p>	
Czy pytania dotyczące radzenia sobie ze stresem i samoopieki są częścią procesu naboru?		
Czy organizowane są szkolenia dla kadry kierowniczej i działów HR w zakresie profesjonalnego badania/oceny pracowników pod kątem dobrostanu (np. jak rozpoznać oznaki niepokoju, wypalenia zawodowego)?		
Jeśli tak, to jakiego rodzaju są to szkolenia, ile sesji przypada na dany rodzaj szkolenia, ilu uczestników przypada na dany rodzaj szkolenia w stosunku do ogólnej liczby kierowników i pracowników działów HR?		
Czy kiedykolwiek brałeś(-aś) udział w badaniu satysfakcji z pracy pracowników? Jeśli tak, to jak często się one odbywają?		
Standard 3: Komunikacja		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy pracownicy i kadra kierownicza mają zapewnione wewnętrzne szkolenia wdrażające, które obejmują umiejętności (skutecznej) komunikacji?	<p>QB1. Członkowie kadry kierowniczej i pracownicy angażują się poprzez stosowanie odpowiednich, prawdziwych, przejrzystych i pełnych szacunku umiejętności komunikacyjnych.</p> <p>QB2. Ustanowiono strukturę umożliwiającą wszystkim pracownikom angażowanie się w wymianę informacji na temat zadań zawodowych i dobrostanu z odpowiednimi bezpośrednimi przełożonymi.</p>	
Jeśli tak, to ile szkoleń przeprowadzono w danym okresie z udziałem ilu uczestników (jako odsetek wszystkich nowo przybyłych)?		
Czy organizowane są regularne spotkania indywidualne na temat wyników i dobrostanu? Czy są one przeprowadzane z uwzględnieniem perspektywy 360° (co oznacza, że określona liczba pracowników – senior/junior/ten sam poziom – udziela informacji zwrotnej)? Proszę podać szczegółowe informacje.		
Czy istnieje procedura, dzięki której pracownicy mogą prosić o indywidualne spotkania z członkami kadry kierowniczej (w zależności od potrzeb i tematów, takich jak dobrostan lub wyniki pracy)?		
W jaki sposób zapewnia się regularne i konstruktywne przekazywanie pracownikom przez członków kadry kierowniczej informacji zwrotnych dotyczących wyników pracy?		
Czy przeprowadza się wśród pracowników badania opinii na temat zarządzania i komunikacji?		
Jeśli tak, to czy w oparciu o wyniki ankiety wprowadzono zmiany w polityce komunikacyjnej dotyczącej dobrostanu pracowników?		

Standard 4: Zapobieganie		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy regularnie organizowane są szkolenia dla pracowników, a także dla kierowników, pracowników działów HR lub specjalistów, dotyczące zapobiegania stresowi i wypaleniu zawodowemu, wyznaczania granic itp.?	<p>QB1. Pracownicy i kierownicy mają dostęp do szerokiej gamy szkoleń opracowanych w celu rozpoznawania oznak stresu, zapobiegania stresowi i promowania zdrowia psychicznego.</p> <p>QB2. Pracownicy i kadra kierownicza mają dostęp do działań i usług wspierających (świadczonych wewnątrz lub zewnątrz).</p> <p>QB3. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej mają dostęp do działań promujących zdrowie.</p>	
Jaka jest liczba przeprowadzonych sesji szkoleniowych, liczba uczestniczących w nich pracowników jako odsetek wszystkich pracowników oraz liczba uczestniczących w nich członków kadry kierowniczej jako odsetek wszystkich członków kadry kierowniczej?		
Czy prowadzone są szkolenia podnoszące kwalifikacje z tych samych tematów? Jeśli tak, jaka jest liczba sesji i liczba uczestniczących w nich pracowników/członków kadry kierowniczej jako odsetek wszystkich pracowników/członków kadry kierowniczej?		
Czy możesz wymienić działania interwencyjne/wspierające pracowników wprowadzone przez Twój organ?		
Czy istnieje osoba odpowiedzialna za opiekę nad pracownikami w potrzebie (np. zespół ds. stresu, zespół ds. zintegrowanych incydentów, komisja ds. dobrobytu pracowników, doradcy ds. dobrobytu pracowników)?		
Czy te usługi wsparcia są również dostępne dla członków personelu oddelegowanych do innego państwa członkowskiego w ramach wsparcia ekspertów zewnętrznych?		
Czy istnieje równowaga płci wśród wyznaczonego personelu świadczącego te usługi?		
Czy Twój organ posiada standardowe procedury operacyjne w zakresie udzielania wsparcia/działań? Czy standardowe procedury operacyjne są dostępne dla pracowników i za pośrednictwem jakich kanałów?		
Co robisz, gdy widzisz współpracownika, który jest pod wpływem silnego stresu? Na przykład, jeśli jeden z pracowników nagle popełnia nietypowe błędy w swojej pracy, które mają negatywny wpływ na zespół i ogólną wydajność, jak reagujesz na taką sytuację? Proszę podać szczegółowe informacje.		
Czy istnieje lista wewnętrznych/zewnętrznych specjalistów, dostępna dla wszystkich pracowników, do których można się zwrócić w razie potrzeby?		
Czy usługi te są oferowane bezpłatnie?		
Standard 5: Reagowanie na incydenty krytyczne		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy wiesz, kto jest odpowiedzialny za udzielanie wsparcia w przypadku wystąpienia incydentu krytycznego (zespół/osoby indywidualne)? Jakie są ich role i obowiązki?	<p>QB1. W ramach organów powołuje się niezależną, wyszkoloną osobę (lub zespół) zaufania, z którą (lub z którym) można się konsultować po zaistnieniu incydentów krytycznych.</p> <p>QB2. Istnieją jasne wytyczne dla członków kadry kierowniczej, jak postępować po wystąpieniu incydentu krytycznego.</p> <p>QB3. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej posiadają informacje, jak zwrócić się o konkretne wsparcie i uzyskać do niego dostęp po wystąpieniu incydentu krytycznego.</p>	
Czy istnieje wewnętrzna polityka lub standardowe procedury operacyjne dotyczące zarządzania incydentami krytycznymi i czy wiesz o nich? Czy pracownicy mają dostęp do tego dokumentu i za pośrednictwem jakich kanałów?		
Czy konsultowałeś(-aś) się z pracownikami na temat tego, co byłoby najbardziej potrzebne/przydatne, gdyby dotknął ich incydent krytyczny?		
Jakiego rodzaju wsparcie mogą uzyskać pracownicy? Czy w razie potrzeby możliwe jest skierowanie do specjalistów (np. psychologów)?		
Czy czujesz się przygotowany(-a) do radzenia sobie z krytycznym incydentem, jeśli taki wystąpi?		
Czy wiesz o jakichkolwiek incydentach krytycznych, które miały miejsce? Czy w organie systematycznie rejestruje się takie incydenty?		

Standard 6: Budowanie zdolności		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy przeprowadzasz ocenę potrzeb w celu opracowania i podjęcia decyzji o programie szkolenia w Twoim organie? Proszę podać szczegółowe informacje.	<p>QB1. Organy przeprowadziły ocenę potrzeb szkoleniowych oraz wdrożyły systematyczną ocenę programów szkoleniowych w celu zapewnienia wysokiej jakości, skutecznego stosowania i przekazywania wiedzy w codziennej pracy.</p> <p>QB2. Organy wdrożyły szeroki zakres dostosowanych do potrzeb i standardowych sesji szkoleniowych.</p> <p>QB3. Organy oferują dodatkowe odpowiednie formy rozwoju zawodowego w celu zapewnienia transferu wiedzy.</p>	
Czy pracownicy (członkowie kadry kierowniczej/urzędnicy pierwszej linii) uczestniczyli w tym roku w jakimkolwiek szkoleniu związanym z dobrobytem pracowników? Jakie tematy poruszono?		
Ile szkoleń/sesji szkoleniowych się odbyło? Jaka jest liczba uczestników (pracowników/członków kadry kierowniczej) w stosunku do ogólnej liczby pracowników/członków kadry kierowniczej?		
Czy oferowane są szkolenia podnoszące kwalifikacje? Jeśli tak, to na jakie tematy? Jaka jest liczba grup i ekspertów? Jaka jest liczba uczestników w stosunku do ogólnej liczby pracowników/członków kadry kierowniczej?		
Czy Twój organ zapewnia alternatywne formy szkoleń, takie jak kursy partnerskie lub szkolenia online? Proszę podać szczegółowe informacje.		
Czy członkowie kadry kierowniczej/pracownicy potrzebują więcej szkoleń? Proszę wyjaśnić, na czym mają polegać szkolenia, dlaczego i jak mają wyglądać.		
Czy istnieją instrumenty do oceny programów szkoleniowych lub czy przeprowadzana jest ocena?		
Czy dokonuje się przeglądu i okresowej aktualizacji programu szkoleń? Proszę podać szczegółowe informacje.		
Standard 7: Bezpieczeństwo i ochrona		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy kadra kierownicza i pracownicy posiadają wystarczające informacje na temat dostępu do środków związanych ze zdrowiem, bezpieczeństwem i ochroną? Jeśli tak, to w jaki sposób kadra kierownicza/pracownicy uzyskują te informacje? Jakimi są kanały dostępu do/uzyskania tych informacji?	<p>QB1. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej są informowani o hierarchii raportowania, którą należy stosować w przypadku innych zdarzeń związanych z zagrożeniem/ochroną poza incydentami krytycznymi.</p> <p>QB2. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej otrzymują informacje o dostępie do środków/instrukcji związanych ze zdrowiem, bezpieczeństwem i ochroną.</p> <p>QB3. Organy monitorują ryzyko w każdym miejscu pracy w ramach ciągłego i zmieniającego się procesu zarządzania ryzykiem oraz z udziałem urzędników pierwszej linii, aby w razie potrzeby dostosować środki bezpieczeństwa i ochrony.</p>	
Czy znasz hierarchię raportowania w przypadku incydentu związanego z bezpieczeństwem lub ochroną? Proszę podać szczegółowe informacje.		
Czy ma miejsce regularne monitorowanie i ocena ryzyka w miejscach pracy? Czy w procesie tym uczestniczą urzędnicy pierwszej linii?		
Czy wprowadza się zmiany, gdy pojawiają się nowe obszary potrzeb w zakresie bezpieczeństwa i ochrony? Proszę podać szczegółowe informacje.		

Standard 8: Monitorowanie i ocena		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy istnieje metodyka monitorowania dobrostanu pracowników? Jeśli tak, to czy aktualizowane są metody (na przykład w oparciu o roczne cele w zakresie dobrobytu pracowników)?	<p>QB1. Wprowadzono metodykę monitorowania i oceny w celu zbadania skuteczności wprowadzonych środków na rzecz dobrobytu pracowników.</p> <p>QB2. Prowadzone są regularne działania monitorujące i oceniające, które obejmują zarządzanie ryzykiem związanym ze stresem.</p>	
Jakiego rodzaju działania monitorujące są realizowane? Proszę podać szczegóły (np. badanie opinii pracowników, monitorowanie realizacji działań).		
Czy otrzymane konstruktywne i krytyczne informacje zwrotne są wykorzystywane do aktualizacji środków w zakresie dobrobytu pracowników lub polityki w zakresie dobrobytu pracowników?		
Czy organizowane są regularne sesje informacji zwrotnej, w których uczestniczą wszyscy pracownicy, aby w porę wykryć potencjalne trudności pracowników?		
Jakie działania/środki na rzecz dobrobytu pracowników są obecnie realizowane? Proszę podać szczegółowe informacje.		
Czy istnieją dane dotyczące tego, ilu pracowników regularnie uczestniczy w tych działaniach lub wdraża te środki?		
Czy istnieje metodyka monitorowania dobrostanu pracowników? Jeśli tak, to czy metodyka jest aktualizowana (na przykład w oparciu o roczne cele w zakresie dobrobytu pracowników)?		

Dziękujemy za współpracę!

Kwestionariusz jakości dobrobytu pracowników: urzędnicy pierwszej linii zajmujący się azylem i przyjmowaniem uchodźców. Narzędzie to wspiera ocenę jakości usług świadczonych przez organ i koncentruje się na informacjach zwrotnych otrzymywanych od urzędników pierwszej linii, w tym od zaangażowanych ekspertów zewnętrznych.

NAZWA ORGANU/DZIAŁU/ZESPOŁU Poddanego ocenie:		
DATA monitorowania:		
IMIĘ I NAZWISKO OSOBY LUB OSÓB oceniających:		
PRZYKŁADOWE PYTANIA, KTÓRE NALEŻY ZADAĆ DOSTAWCOM DANYCH/RESPONDENTOM, ABY UCHWYCIĆ PROPONOWANE BENCHMARKI JAKOŚCIOWE I POWIĄZANE WSKAŹNIKI		ODPOWIEDZI DOSTAWCÓW DANYCH (URZĘDNIKI PIERWSZEJ LINII)
Standard 1: Dokumentacja i informacje		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy brałeś(-aś) udział w badaniu oceniającym potrzeby pracowników w zakresie dobrobytu? Proszę podać szczegółowe informacje.	<p>QB1. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników określa, w jaki sposób definiuje się dobrostan pracowników i jakie środki są stosowane, aby wspierać pracowników.</p> <p>QB2. Wprowadzono standardowe procedury operacyjne.</p> <p>QB3. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników jest łatwo dostępna, konkretna i napisana zrozumiałym językiem dla wszystkich pracowników.</p> <p>QB4. Wszyscy pracownicy są systematycznie informowani o strategii w zakresie dobrobytu pracowników, planie działania i dostępnych środkach na rzecz dobrobytu pracowników oraz o tym, jak uzyskać wsparcie.</p>	
Czy w organie, w którym pracujesz funkcjonuje dokument dotyczący polityki w zakresie dobrobytu pracowników? Czy masz dostęp do tego dokumentu?		
Czy wiadomo Ci o jakichkolwiek aktualizacjach dokumentu dotyczącego polityki w zakresie dobrobytu pracowników?		
Czy jesteś świadomy(-a) dostępnych ofert z zakresu dobrobytu pracowników i jakie są kanały, którymi uzyskujesz te informacje?		
Czy masz dostęp do broszur, ulotek, plakatów itp. reklamujących dostępne działania w zakresie dobrobytu pracowników? W jakim formacie są one dostępne? Czy te formaty są przydatne?		
Czy brałeś(-aś) udział w sesjach informacyjnych na temat dostępnych ofert w zakresie dobrobytu pracowników? Proszę podać szczegółowe informacje.		
Czy znasz adres, na który możesz kierować zapytania i prośby związane z dobrobytem pracowników lub członka personelu, do którego możesz się w tym celu zwrócić?		
Standard 2: Ocena i preselekcja		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy podczas rekrutacji lub wdrożenia do pracy zadawano Ci pytania dotyczące umiejętności radzenia sobie ze stresem i dbania o siebie?	<p>QB1. Działy HR i członkowie kadry kierowniczej posiadają umiejętności umożliwiające opracowanie jasnych opisów stanowisk pracy i odpowiednich pytań kwalifikacyjnych na potrzeby naboru.</p> <p>QB2. Członkowie kadry kierowniczej mają kwalifikacje do rozpoznawania podstawowych obciążeń i potrzeb fizjologicznych i psychologicznych u członków swojego zespołu.</p>	
Czy zostałeś(-aś) zaproszony(-a) do wzięcia udziału w badaniu opinii pracowników na temat dobrobytu? Proszę podać szczegółowe informacje.		
Czy brałeś(-aś) udział w bezpośredniej rozmowie lub grupie dyskusyjnej, której celem było uzyskanie informacji zwrotnej na temat jakości dobrostanu pracowników?		
Czy kiedykolwiek poproszono Cię o udzielenie informacji zwrotnej 360° na temat wyników pracy Twojego przełożonego(-ych) lub współpracowników? Jeśli tak, to w jakiej formie?		

Standard 3: Komunikacja		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy po rozpoczęciu pracy w organie uczestniczyłeś(-aś) w szkoleniu wdrażającym, aby zapoznać się z pracą, zespołami, zadaniami, logistyką itp.?	QB1. Członkowie kadry kierowniczej i pracownicy angażują się poprzez stosowanie odpowiednich, prawdziwych, przejrzystych i pełnych szacunku umiejętności komunikacyjnych. QB2. Ustanowiono strukturę umożliwiającą wszystkim pracownikom angażowanie się w wymianę informacji na temat zadań zawodowych i dobrostanu z odpowiednimi bezpośrednimi przełożonymi.	
Czy bierzesz udział w indywidualnych spotkaniach dotyczących wydajności i dobrostanu ze swoim bezpośrednim przełożonym? Jeśli tak, to jak często odbywają się takie spotkania?		
Czy prosisz(-aś) o indywidualne spotkania dotyczące wyników pracy i dobrostanu? Jeśli tak, to czy Twój kierownik odpowiedział na te prośby?		
Czy informacje zwrotne, które Twój bezpośredni przełożony przekazuje na temat Twojej pracy, są konstruktywne i pomocne?		
Czy brałeś(-aś) udział w badaniu opinii na temat zarządzania i komunikacji, aby ocenić skuteczność i przejrzystość komunikacji dotyczącej dobrobytu pracowników?		
Czy wiesz o istnieniu listy wewnętrznych/zewnętrznych specjalistów, dostępnej dla wszystkich pracowników, do których można się zwrócić w razie potrzeby (psychologowie itd.)?		
Standard 4: Zapobieganie		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy uczestniczyłeś(-aś) w szkoleniach promujących zdrowie psychiczne w zakresie zapobiegania stresowi i wypaleniu zawodowemu, wyznaczania granic itp.?	QB1. Pracownicy i kierownicy mają dostęp do szerokiej gamy szkoleń opracowanych w celu rozpoznawania oznak stresu, zapobiegania stresowi i promowania zdrowia psychicznego. QB2. Pracownicy i kadra kierownicza mają dostęp do działań i usług wspierających (świadczonych wewnętrznie lub zewnętrznie). QB3. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej mają dostęp do działań promujących zdrowie.	
Czy brałeś(-aś) udział w szkoleniach podnoszących kwalifikacje w zakresie zdrowia psychicznego? Jeśli tak, to jakiego rodzaju były to szkolenia i dlaczego wybrano Ciebie do wzięcia w nich udziału?		
Czy możesz wymienić niektóre z działań na rzecz dobrobytu pracowników wprowadzone przez organ, w którym pracujesz?		
Czy istnieje osoba odpowiedzialna za opiekę nad pracownikami w potrzebie (np. zespół ds. stresu, zespół ds. zintegrowanych incydentów, komisja ds. dobrobytu pracowników, doradcy ds. pracowników)?		
Czy istnieje równowaga płci wśród wyznaczonego personelu świadczącego te usługi?		
[Do ekspertów oddelegowanych] Czy czujesz się wystarczająco przygotowany(-a) do oddelegowania i czy masz dostęp do działań związanych z dobrobytem pracowników podczas oddelegowania?		
Czy znasz standardowe procedury operacyjne dotyczące udzielania wsparcia/działań w Twoim organie? Za pośrednictwem jakiego kanału masz dostęp do standardowych procedur operacyjnych?		
Co robisz, gdy widzisz współpracownika, który jest pod wpływem silnego stresu? Na przykład, jeśli jeden z pracowników nagle popełnia nietypowe błędy w swojej pracy, które mają negatywny wpływ na zespół i ogólną wydajność, jak reagujesz na taką sytuację? Proszę podać szczegółowe informacje.		
Czy istnieje lista wewnętrznych/zewnętrznych specjalistów, dostępna dla wszystkich pracowników, do których można się zwrócić w razie potrzeby?		
Czy usługi te są oferowane bezpłatnie?		

Standard 5: Reagowanie na incydenty krytyczne		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy istnieje wewnętrzna polityka lub standardowe procedury operacyjne dotyczące zarządzania incydentami krytycznymi i czy wiesz na czym one polegają?	<p>QB1. W ramach organów powołuje się niezależną, wyszkoloną osobę (lub zespół) zaufania, z którą (lub z którym) można się konsultować po zaistnieniu incydentów krytycznych.</p> <p>QB2. Istnieją jasne wytyczne dla członków kadry kierowniczej, jak postępować po wystąpieniu incydentu krytycznego.</p> <p>QB3. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej posiadają informacje, jak zwrócić się o konkretne wsparcie i uzyskać do niego dostęp po wystąpieniu incydentu krytycznego.</p>	
W jaki sposób przekazano i objaśniono Ci standardowe procedury operacyjne? Czy uważasz, że masz wystarczającą wiedzę na ten temat?		
Czy konsultowano się z Tobą w sprawie tego, co byłoby dla Ciebie najbardziej potrzebne/przydatne, gdybyś był(a) narażony(-a) na incydent krytyczny?		
Czy wiesz, co i kto powinien zrobić (sporządzić raport o zdarzeniu) w przypadku wystąpienia incydentu krytycznego?		
Czy masz informacje, z kim możesz się skontaktować w przypadku wystąpienia incydentu krytycznego?		
Z jakiego rodzaju wsparcia możesz skorzystać? Czy w razie potrzeby możliwe jest skierowanie do (zewnętrznych) specjalistów (np. psychologów)?		
Czy czujesz się przygotowany(-a) do radzenia sobie z krytycznym incydentem, jeśli taki się zdarzy i czy czujesz wsparcie w tym zakresie?		
Standard 6: Budowanie zdolności		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy brałeś(-aś) udział w szkoleniach dotyczących dobrostanu pracowników? Jakie tematy były poruszane? W ilu różnych sesjach szkoleniowych uczestniczyłeś(-aś)?	<p>QB1. Organy przeprowadziły ocenę potrzeb szkoleniowych oraz wdrożyły systematyczną ocenę programów szkoleniowych w celu zapewnienia wysokiej jakości, skutecznego stosowania i przekazywania wiedzy w codziennej pracy.</p> <p>QB2. Organy wdrożyły szeroki zakres dostosowanych do potrzeb i standardowych sesji szkoleniowych.</p> <p>QB3. Organy oferują dodatkowe odpowiednie formy rozwoju zawodowego w celu zapewnienia transferu wiedzy.</p>	
Czy regularnie organizowane są szkolenia dla pracowników dotyczące zapobiegania stresowi i wypaleniu zawodowemu, wyznaczania granic itp.?		
Czy brałeś(-aś) udział w szkoleniach podnoszących kwalifikacje? Jeśli tak, to na jakie tematy?		
Czy uważasz, że pracownicy potrzebują więcej szkoleń? Jeśli tak, to proszę podać szczegółowe informacje.		
Czy zaproponowano Ci udział w alternatywnych formach szkolenia, takich jak kursy partnerskie lub szkolenia online?		
Czy zostałeś zaproszony(-a) do wzięcia udziału w badaniu oceniającym program szkoleń w Twojej organizacji?		

Standard 7: Bezpieczeństwo i ochrona		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy uważasz, że posiadasz wystarczające informacje na temat dostępu do środków związanych ze zdrowiem, bezpieczeństwem i ochroną? Jeśli tak, to w jaki sposób uzyskujesz te informacje?	<p>QB1. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej są informowani o hierarchii raportowania, którą należy stosować w przypadku innych zdarzeń związanych z zagrożeniem/ochroną poza incydentami krytycznymi.</p> <p>QB2. Pracownicy i członkowie kadry kierowniczej otrzymują informacje o dostępie do środków/instrukcji związanych ze zdrowiem, bezpieczeństwem i ochroną.</p> <p>QB3. Organy monitorują ryzyko w każdym miejscu pracy w ramach ciągłego i zmieniającego się procesu zarządzania ryzykiem oraz z udziałem urzędników pierwszej linii, aby w razie potrzeby dostosować środki bezpieczeństwa i ochrony.</p>	
Czy znasz hierarchię raportowania w przypadku incydentu związanego z bezpieczeństwem lub ochroną?		
Czy wiesz, czy w Twoim miejscu pracy przeprowadzane jest regularne monitorowanie i ocena ryzyka? Jeśli tak, to czy Ty lub urzędnicy pierwszej linii byliście zaangażowani w ten proces?		
Czy informacje zwrotne przekazywane przez Ciebie/urzędników pierwszej linii są uwzględniane w wystarczającym stopniu?		
Czy wiesz, czy wprowadzane są zmiany, gdy pojawiają się nowe obszary potrzeb w zakresie bezpieczeństwa i ochrony? Proszę podać szczegółowe informacje.		
Standard 8: Monitorowanie i ocena		
Pytania	Proponowane benchmarki jakościowe	Uwagi
Czy uważasz, że krytyczne informacje zwrotne otrzymane od pracowników zostały uwzględnione w polityce opieki społecznej pracowników i aktualizacjach działań?	<p>QB1. Wprowadzono metodykę monitorowania i oceny w celu zbadania skuteczności wprowadzonych środków na rzecz dobrobytu pracowników.</p> <p>QB2. Prowadzone są regularne działania monitorujące i oceniające, które obejmują zarządzanie ryzykiem związanym ze stresem.</p>	
Jakie działania na rzecz dobrobytu pracowników są obecnie realizowane? Proszę podać szczegółowe informacje.		
Czy zwrócono się do Ciebie z prośbą o informację zwrotną na temat tego, na ile przydatne są Twoim zdaniem działania w zakresie dobrobytu pracowników? Proszę podać szczegółowe informacje.		
Czy masz dostęp do raportów dotyczących trendów w zakresie dobrobytu pracowników, sporządzonych na podstawie monitorowania i oceny?		

Dziękujemy za współpracę!



4. SPRAWOZDANIA Z MONITOROWANIA I OCENY

Jak wskazano, ustalenia z działań monitorowania mają być analizowane, organizowane, zestawiane i dokumentowane. Sprawozdania podsumowujące należy przekazać odpowiednim osobom odpowiedzialnym w ramach danego organu, które z kolei prześlą je kierownictwu wyższego szczebla lub członkom kadry kierowniczej i ich pracownikom. Ustalenia powinny być wykorzystywane w odpowiednim czasie w celu informowania i ewentualnego dostosowania wprowadzonych środków w razie potrzeby. Będzie to wymagało wyraźnego wyznaczenia osoby lub zespołu odpowiedzialnych za realizację zaleceń i ustaleń zawartych w sprawozdaniu. Nowe zidentyfikowane dobre praktyki mają być podkreślane i włączane tam, gdzie jest to możliwe i uznane za użyteczne.

Urzędnik ds. monitorowania i oceny opracowujący sprawozdanie powinien pamiętać o tych kluczowych elementach ⁽²⁴⁾:

- spis treści,
- streszczenie zawierające niektóre z najważniejszych punktów/kluczowych ustaleń,
- wprowadzenie,
- tło i kontekst,
- metodyka stosowana do monitorowania/oceny,
- prezentacja wyników – wyniki oceny są przedstawiane poprzez odniesienie ich do ustalonych kryteriów (adekwatność, wydajność, skuteczność, oddziaływanie, wartość dodana) i wyraźnie powiązane ze strategią w zakresie dobrobytu pracowników i powiązаныmi środkami,
- ustalenia dotyczące płci i różnorodności,
- wnioski i zalecenia,
- wyciągnięte wnioski i dobre praktyki,
- dalsze działania.

Załączniki:

- liczba osób i funkcji, z którymi skontaktowano się podczas oceny,
- katalog pytań/inne użyte narzędzia,
- sprawozdania poddane przeglądowi (jeśli dotyczy).

⁽²⁴⁾ Dostosowano na podstawie United Nations Office on Drugs and Crime, *Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation*, Wiedeń, 2017, s. 42.

ZAŁĄCZNIKI



ZAŁĄCZNIK 1. DEFINICJE

W niniejszym poradniku używa się terminu **dobrobyt pracowników** ⁽²⁵⁾ jako terminu zbiorczego odnoszącego się do polityki i środków ukierunkowanych na dobrostan pracowników rozumiany zarówno w sensie fizycznym, jak i emocjonalnym. Dobrobyt pracowników odnosi się do utrzymania zdrowia i bezpieczeństwa w każdym aspekcie związanym z pracą. W tym celu pracodawcy oceniają **ryzyko**, na jakie mogą być narażeni pracownicy w środowisku pracy, oraz wprowadzają środki zapobiegawcze i ochronne, takie jak zapewnienie, aby każdy pracownik otrzymał niezbędne **informacje i szkolenia** w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa.

Dobrostan ⁽²⁶⁾ w pracy rozumiany jest jako zdrowie fizyczne oraz spełnienie moralne i społeczne, a nie tylko brak wypadków czy chorób zawodowych. Pozytywne aspekty dobrostanu w pracy obejmują samoakceptację, autonomię, entuzjazm, rozwój zawodowy, cel, pozytywne relacje z innymi i rozwój osobisty ⁽²⁷⁾.

Stres ⁽²⁸⁾ definiuje się w kategoriach dynamicznych interakcji pomiędzy jednostką a jej środowiskiem. Często można go stwierdzić na podstawie występowania problematycznego dopasowania między osobą a środowiskiem oraz reakcji emocjonalnych, które leżą u podstaw tych interakcji.

Stres w miejscu pracy ⁽²⁹⁾ występuje wtedy, gdy presja wynikająca z wymagań pracy i innych czynników stresogennych związanych z pracą staje się nadmierna i długotrwała w stosunku do postrzeganych zasobów, możliwości i umiejętności danej osoby w zakresie radzenia sobie z nią.

Istnieje rozróżnienie między pojęciami **stresu w miejscu pracy** a **wyzwaniami w pracy** ⁽³⁰⁾. Doświadczanie wyzwań w pracy może dodawać energii psychicznej i fizycznej oraz zachęcać do zdobywania nowych umiejętności. Poczucie, że praca stanowi wyzwanie, jest ważnym elementem rozwoju i utrzymania zdrowego psychologicznie środowiska pracy. Z kolei odczuwanie stresu wiąże się z negatywnym stanem psychologicznym o komponentach poznawczych i emocjonalnych, które wpływają na [zdrowie zarówno jednostki, jak i organizacji](#).

⁽²⁵⁾ Twoja Europa, [Bezpieczeństwo i higiena pracy](#).

⁽²⁶⁾ EU-OSHA, [Work-life balance – managing the interface between family and working life](#) [Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym – zarządzanie interfejsem życia rodzinnego i zawodowego], OSHwiki, 2015. W szerszym znaczeniu dobrostan wynika z zaspokojenia ważnych potrzeb człowieka oraz realizacji celów i planów życiowych. Dobrostan obejmuje pozytywną ocenę życia przez ludzi, w tym pozytywne emocje, zaangażowanie, satysfakcję i znaczenie.

⁽²⁷⁾ „Growth and transformation”, *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, nr 12, 2020, s. 17. Chociaż szczęście i dobrostan w miejscu pracy są częściowo związane z indywidualnymi dochodami, istnieją również inne czynniki, które się do tego przyczyniają. W pewnym momencie poziom szczęścia i zadowolenia z życia przestaje mieć związek z wysokością dochodów.

⁽²⁸⁾ Cox, T., Griffiths, A.J. i Rial-Gonzalez, E., *Badania nad stresem związanym z pracą*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, 2006.

⁽²⁹⁾ Hassard, J. i Cox, T., [Work-related stress: nature and management](#), OSHwiki, 2015.

⁽³⁰⁾ Cox, T., Griffiths, A.J. i Rial-Gonzalez, E., *Badania nad stresem związanym z pracą*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, 2006.

Gdy reakcje stresowe (poznawcze, emocjonalne, behawioralne i psychologiczne) utrzymują się przez dłuższy czas, może to prowadzić do bardziej trwałych, mniej odwracalnych **skutków (zdrowotnych)**. Przykłady obejmują **chroniczne zmęczenie**, **zmęczenie współczuciem**, **wypalenie zawodowe**, **traumę zastępczą**, **problemy mięśniowo-szkieletowe** i **choroby układu sercowo-naczyniowego**.

Zmęczenie współczuciem ⁽³¹⁾ odnosi się do zmiany zdolności danej osoby do odczuwania empatii w stosunku do osób, z którymi pracuje lub kolegów, a także członków rodziny. Urzędnik pierwszej linii może cierpieć na zmęczenie współczuciem w wyniku wieloletniego kontaktu z traumatycznymi historiami, którymi dzielą się wnioskodawcy, a które mogą zacząć brzmieć tak samo dla urzędnika i nie wywoływać już reakcji.

Wypalenie zawodowe ⁽³²⁾ opisuje psychologiczną reakcję na przewlekły stres w pracy. Chociaż nie jest ono uważane za stan chorobowy, może wpływać na **stan zdrowia** i potencjalnie wymaga uwagi klinicznej. Wypalenie jest również utożsamiane z kryzysem w relacji z pracą w ogóle.

Wypalenie w pracy objawia się poprzez symptomy (emocjonalnego) wyczerpania, cynizmu (depersonalizacji) i obniżenia efektywności zawodowej.

- **Wyczerpanie** odnosi się do uczucia przeciążenia, zmęczenia i znużenia, które wynika z długotrwałego zaangażowania w zbyt wymagającą sytuację zawodową.
- **Cynizm** odzwierciedla obojętny i zdystansowany stosunek do pracy, brak zaangażowania i entuzjazmu do pracy. Jest to dysfunkcyjny sposób radzenia sobie z męczącymi sytuacjami, ograniczający możliwości znajdowania twórczych rozwiązań w pracy.
- **Skuteczność zawodowa** obejmuje poczucie kompetencji, sukcesów i osiągnięć w pracy, które zmniejszają się w miarę jak postępuje wypalenie zawodowe.

Wypalenie może mieć negatywny wpływ na zdrowie, zdolności poznawcze i zawodowe, a także na postrzeganie ogólnej wydajności pracy.

Trauma zastępcza ⁽³³⁾ – zjawisko to można określić jako „koszt pomagania” (ang. *cost of caring*). Traumą zastępczą można opisać jako intensywną reakcję i doświadczanie objawów traumy przez osoby, które słuchają o traumatycznych doświadczeniach innych osób. Ma to często miejsce w przypadku urzędników pracujących z osobami ubiegającymi się o azyl. Trauma zastępcza kumuluje się i jest procesem, który rozwija się w czasie oraz opisuje zmianę w światopoglądzie danej osoby. Osobom doświadczającym traumy zastępczej

⁽³¹⁾ Vlack, T.V., *Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue*, Tend Academy, 2017.

⁽³²⁾ EU-OSHA, *Understanding and preventing employee burnout* [Zrozumienie zjawiska i wypalenia zawodowego pracowników i zapobieganie mu], OSHwiki, 2013. Światowa Organizacja Zdrowia uznaje wypalenie zawodowe za zjawisko zawodowe: „Wypalenie zawodowe to zespół chorobowy, którego koncepcja zakłada, że wynika on z przewlekłego stresu w miejscu pracy, który nie został skutecznie opanowany”; Światowa Organizacja Zdrowia, *Burn-out an „occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases* [Wypalenie zawodowe jako „zjawisko zawodowe”: Międzynarodowa Statystyczna Klasyfikacja Chorób i Problemów Zdrowotnych], 2019.

⁽³³⁾ Zob. również informacje udostępnione przez Headington Institute: Pearlman, L.A. i McKay, L., *Vicarious trauma: what can managers do?*, Headington Institute, Pasadena, Kalifornia, 2008.

trudno jest ustalić granice w kontaktach z osobami, z którymi pracują. Opuszczenie biura pod koniec dnia jest trudne. Może to również prowadzić do utraty sensu i nadziei.

Ryzyko psychologiczne ⁽³⁴⁾ odnosi się do prawdopodobieństwa, że związane z pracą zagrożenia psychospołeczne będą miały negatywny wpływ na zdrowie i bezpieczeństwo pracowników poprzez ich **postrzeganie i doświadczenia**. Zagrożenia psychospołeczne dotyczą aspektów projektowania pracy i zarządzania nią oraz jej kontekstu społecznego i organizacyjnego, które mogą potencjalnie powodować szkody psychiczne lub fizyczne. Zagrożenia psychologiczne zostały uznane za jedno z **głównych współczesnych wyzwań** dla bezpieczeństwa i higieny pracy. Zagrożenia psychologiczne są związane z problemami w miejscu pracy, takimi jak stres związany z pracą oraz przemoc i prześladowanie w miejscu pracy (określane również jako mobbing). Negatywne skutki na poziomie indywidualnym obejmują **zły stan zdrowia i złe samopoczucie** oraz **problemy z relacjami interpersonalnymi**, zarówno w **miejscu pracy, jak i w życiu prywatnym**.

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym ⁽³⁵⁾ oznacza zadowolenie i dobre funkcjonowanie w pracy, jak również w domu, przy minimalnych konfliktach między rolami osoby. W osiągnięciu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym należy uwzględnić trzy podstawowe, wzajemnie powiązane elementy: 1) „równowaga czasowa”, która odnosi się do równego czasu poświęcanego rolom zawodowym i pozazawodowym; 2) „równowaga zaangażowania”, która odnosi się do równego poziomu psychologicznego zaangażowania w role zawodowe i rodzinne (pozazawodowe); oraz 3) „równowaga satysfakcji”, która odnosi się do równego poziomu satysfakcji w rolach zawodowych i rodzinnych (pozazawodowych).

Do celów niniejszego poradnika praktycznego EASO przedstawia następujące definicje różnych kategorii pracowników w dziedzinie azylu i przyjmowania uchodźców.

Urzędnik pierwszej linii jest członkiem personelu pracującym bezpośrednio z osobami ubiegającymi się o udzielenie ochrony międzynarodowej w środowisku azylowym lub przyjmowania.

Urzędnikami pierwszej linii mogą być:

- **urzędnicy ds. przyjmowania** – personel zapewniający wsparcie w zakresie przyjmowania;
- **urzędnicy ds. rejestracji** – personel właściwych organów krajowych, który uczestniczy w każdym etapie rejestracji i składania wniosków;
- **urzędnicy prowadzący sprawę** – urzędnicy zaangażowani w przesłuchania osób ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej lub podejmowanie decyzji

⁽³⁴⁾ EU-OSHA, [Managing psychological risks: drivers and barriers](#) [Zarządzanie ryzykiem psychologicznym: bodźce i bariery], OSHwiki, 2017.

⁽³⁵⁾ EU-OSHA, [Work-life balance – managing the interface between family and working life](#) [Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym – zarządzanie interfejsem życia rodzinnego i zawodowego], OSHwiki, 2015.

w sprawie wniosków o udzielenie ochrony międzynarodowej (zwani również osobami prowadzącymi przesłuchania i osobami podejmującymi decyzje).

Członkowie kadry kierowniczej (czasami zwani również przełożonymi, szefami zespołów i bezpośrednimi przełożonymi) to osoby kierujące co najmniej jednym urzędnikiem pierwszej linii lub innym kierownikiem, w zależności od stażu pracy. Do celów niniejszego poradnika definicja ta obejmuje również osoby inne niż bezpośredni przełożeni, które pełnią rolę koordynującą lub nadzorującą, takie jak szefowie zespołów, osoby nadzorujące i koordynatorzy.

ZAŁĄCZNIK 2. ŚRODKI NA RZECZ DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

ŚRODKI	OGÓLNY OPIS/SZCZEGÓŁOWY ŚRODEK	ODNIESIENIE DO STANDARDU (STANDARDÓW)	ODNIESIENIE W TRZYCZĘŚCIOWYM PORADNIKU	STRONA INICJUJĄCA/ WDRZAŻAJĄCA		GRUPA DOCELOWA		PROCES PRZED ZATRUDNIENIEM / PROCES NABORU	WDRAŻANIE DO PRACY / PRZED ODDELEGOWANIEM	BIEŻĄCE WSPARCIE	ZAKOŃCZENIE / PO ODDELEGOWANIU
				HR / ADMINISTRACJA	CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	SPECJALISTA WEWNĘTRZNY / ZEWNĘTRZNY	CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ				
Wsparcie ogólne											
Zaświadczenie o niekaralności	Zaświadczenie o niekaralności jest oficjalnym dokumentem wydanym w wyniku sprawdzenia przeszłości przez policję lub agencję rządową, zawierającym szczegółowe informacje z rejestru karnego danej osoby. Informacje z rejestru karnego mogą obejmować aresztowanie, skazanie i ewentualnie postępowanie karne.	SWS 4: zapobieganie SWS 7: bezpieczeństwo i ochrona			✓	✓	✓	✓			
Proces naboru	Zapewnienie uwzględnienia dobrobytu pracowników już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej. Zestawy pytań rekrutacyjnych obejmują omawiany obszar, w tym zawierają odniesienia do innych istotnych dokumentów polityki kadrowej (kodeks postępowania, polityka przeciwdziałania molestowaniu seksualnemu, itd.).	SWS 2: ocena i preselekcja	Część I: Standardy i polityka Załącznik 6 „Schemat rozmowy rekrutacyjnej”		✓	✓	✓	✓			
Badanie lekarskie i psychologiczne	Opieka zawodowa, medyczna i psychologiczna ma na celu utrzymanie dobrego stanu zdrowia pracowników i poprawę ochrony zdrowia w miejscu pracy. Za pomocą ochrony zdrowia w miejscu pracy pracodawca może wykazać, że wywiązuje się ze swoich obowiązków w zakresie „obowiązków opieki”.	SWS 4: zapobieganie SWS 7: bezpieczeństwo i ochrona			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Informacje praktyczne i przygotowania do podróży	Ustalenia przed oddelegowaniem w trakcie zatrudnienia dotyczące organizacji podróży, ubezpieczenia, rezerwacji, odpraw, hierarchii raportowania w kraju oddelegowania/ misji itp.	SWS 7: bezpieczeństwo i ochrona			✓					✓	

ŚRODKI	OGÓLNY OPIS/SZCZEGÓŁOWY ŚRODEK	ODNIESIENIE DO STANDARDU (STANDARDÓW)	ODNIESIENIE W TRZYCZĘŚCIOWYM PODRĘCZNIKU	STRONA INICJUJĄCA/WDRAŻAJĄCA			GRUPA DOCELOWA		PROCES PRZED ZATRUDNIENIEM/ PROCES NABORU	WDRAŻANIE DO PRACY/PRZED ODDELEGOWANIEM	BIEŻĄCE WSPARCIE	ZAKOŃCZENIE/PO ODDELEGOWANIU
				CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	HR/ADMINISTRACJA	SPECJALISTA WEWNĘTRZNY/ZEWNĘTRZNY	CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	URZĘDNIK PIERWSZEJ LINII				
Interwencja wspierająca												
Ustrukturyzowane informacje zwrotne przekazywane za pomocą ankiet/kwestionariuszy	Informacje zwrotne na temat dobrostanu, efektów działań przywódczych, potrzeb itp. można uzyskać za pomocą (anonimowych) ankiet przeprowadzanych przez członków kadry kierowniczej lub organy. Tego typu ankiety są również stosowane w odniesieniu do pracowników, którzy odchodzą z pracy oraz przez organy w celu zdobycia wiedzy.	SWS 2: ocena i preselekcja SWS 3: komunikacja SWS 4: zapobieganie SWS 8: monitorowanie i ocena	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Sekcja 2.4 „Badanie jakości zatrudnienia” Część III: Monitorowanie i ocena Rozdział 3 „Pakiet monitorowania jakości dobrobytu pracowników” Załącznik 4 „Sesje informacji zwrotnych”	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Dyskusje w grupach	Dyskusje w grupach prowadzone przez moderatora powinny być stosowane w przypadku, gdy dane zagadnienie wymaga szerszego omówienia, niż jest to możliwe w ankiecie.	SWS 2: ocena i preselekcja SWS 3: komunikacja SWS 4: zapobieganie SWS 8: monitorowanie i ocena	Część I: Standardy i polityka Załącznik 5 „Przekazywanie komunikatów na temat dobrobytu pracowników” Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Rozdział 2 „Narzędzia oceny” Załącznik 15 „Dyskusje w grupach” Część III: Monitorowanie i ocena Rozdział 3 „Pakiet monitorowania jakości dobrobytu pracowników” Załącznik 4 „Sesje informacji zwrotnych”	✓	✓	✓	✓	✓			✓	

ŚRODKI	OGÓLNY OPIS/SZCZEGÓŁOWY ŚRODEK	ODNIESIENIE DO STANDARDU (STANDARDÓW)	ODNIESIENIE W TRZYCZĘŚCIOWYM PODRĘCZNIKU	STRONA INICJUJĄCA/WDRAŻAJĄCA			GRUPA DOCELOWA		PROCES PRZED ZATRUDNIENIEM/ PROCES NABORU	WDRAŻANIE DO PRACY/PRZED ODDELEGOWANIEM	BIEŻĄCE WSPARCIE	ZAKOŃCZENIE/PO ODDELEGOWANIU
				HR/ADMINISTRACJA	SPECJALISTA WEWNĘTRZNY/ZEWNĘTRZNY	CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ	URZĘDNIK PIERWSZEJ LINII	CZŁONEK KADRY KIEROWNICZEJ				
Samoopieka												
Strategie wycofywania się	Wskazówki dotyczące strategii i ćwiczeń do samodzielnego zastosowania w sytuacjach stresowych i krytycznych	SWS 4: zapobieganie SWS 5: reagowanie na incydenty krytyczne	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Rozdział 5 „Samoopieka” Załącznik 12 „Wyznaczenie granic i techniki osadzenia w rzeczywistości po incydencie krytycznym”	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Techniki pomocy w powrocie do chwili obecnej	Ćwiczenia relaksacyjne pozwalające uspokoić się w stresującym otoczeniu.	SWS 4: zapobieganie SWS 5: reagowanie na incydenty krytyczne	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Rozdział 5 „Samoopieka” Załącznik 12 „Wyznaczenie granic i techniki osadzenia w rzeczywistości po incydencie krytycznym”	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Test wypalenia zawodowego	Test samooceny dostępny dla wszystkich pracowników (<i>open source</i>).	SWS 4: zapobieganie SWS 5: reagowanie na incydenty krytyczne	Część II: Zestaw narzędzi na rzecz dobrobytu pracowników Sekcja 2.5 „Samoocena: test wypalenia zawodowego” Załącznik 5 „Samoocena: test wypalenia zawodowego”	✓	✓			✓			✓	

ZAŁĄCZNIK 3. WZÓR ZAKRESU OBOWIĄZKÓW DLA URZĘDNIKA DS. MONITOROWANIA I OCENY

Tytuł roli: Koordynator/urzędnik ds. monitorowania i oceny

Organ: ...

Lokalizacja/miejsce pracy: ...

Stopień (w stosownych przypadkach) ... **Rodzaj stanowiska** (tymczasowe/
długoterminowe): ...

Cel roli:

Koordynator/urzędnik ds. monitorowania i oceny ... będzie zajmował się opracowywaniem i wdrażaniem ram monitorowania, oceny, odpowiedzialności i uczenia się oraz zarządzaniem nimi w odniesieniu do (wszystkich lub związanych z dobrobytem pracowników) działań istotnych dla organu. Ponadto koordynator/urzędnik ds. monitorowania i oceny będzie wspierał członków kadry kierowniczej i pracowników działów HR w regularnym monitorowaniu środków związanych z dobrobytem pracowników. Wykorzystywanie zaktualizowanych i zgromadzonych dowodów oraz zdobytej wiedzy ma kluczowe znaczenie dla procesu podejmowania decyzji, odpowiedzialności i ciągłego doskonalenia ogólnej misji organu.

Struktura sprawozdań

Koordynator/urzędnik ds. monitorowania i oceny ... dla organu ... będzie podlegał ...

Podlega: ...

Pracownicy bezpośrednio podlegający temu stanowisku (w stosownych przypadkach): ...

Kluczowe obszary odpowiedzialności:

- Projektuje i wdraża ramy monitorowania i oceny dla ... działów, w tym środki związane z dobrobytem pracowników.
- Kieruje realizacją działań w zakresie monitorowania i oceny oraz ustala/aktualizuje minimalne standardy dla wszystkich istotnych działań.
- W oparciu o ocenę i wnioski przyczynia się do dalszego rozwoju ... w tym strategii w zakresie dobrobytu pracowników.
- Wspiera i przeprowadza okresowe oceny we współpracy z ... zespołem i projektuje plany działania w porozumieniu z ...
- Opracowuje plany monitorowania i oceny zgodnie ze standardami dobrobytu pracowników oraz kieruje realizacją planu działań (i budżetu) w zakresie monitorowania i oceny dobrobytu pracowników. Obejmuje to opracowanie wysokiej jakości narzędzi do gromadzenia danych, przechowywania danych i mechanizmów walidacji.

- W stosownych przypadkach zapewnia pracownikom lub partnerom niezbędne szkolenia oraz wsparcie i nadzór w trakcie pracy w zakresie stosowania odpowiednich narzędzi monitorowania i oceny.
- Odpowiada za terminowe sporządzanie, analizę, syntezę i jakość sprawozdań wewnętrznych i zewnętrznych.
- Odbywa regularne wizyty w terenie w celu wspierania procesów monitorowania i oceny.

Kodeks postępowania

Osoba zajmująca stanowisko jest odpowiedzialna za pełne zrozumienie postanowień kodeksu postępowania organu i strategii uzupełniających (np. polityki przeciwdziałania molestowaniu (seksualnemu)) oraz za postępowanie zgodnie z zasadami tej polityki, a także za zapewnienie, aby sposób wykonywania pracy nie stanowił zagrożenia dla żadnego z pracowników ani osób ubiegających się o udzielenie ochrony międzynarodowej.

Umiejętności i cechy osoby na tym stanowisku:

- Ponosi odpowiedzialność za podejmowanie decyzji, efektywne zarządzanie zasobami, osiągnięcie celów i działanie jako wzór do naśladowania zgodnie z wartościami.
- Jest ambitna i bierze odpowiedzialność za własny rozwój osobisty.
- Jest przystępna, jest dobrym słuchaczem.
- Ceni różnorodność, akceptuje punkt widzenia kolegów, jest wrażliwa kulturowo.
- Opracowuje odpowiednie rozwiązania i zachęca do ich stosowania.
- Postępuje w sposób uczciwy i przejrzysty.
- Wykazuje zaangażowanie w ... wartości.

Kwalifikacje i doświadczenie:

- zaangażowanie i zrozumienie pracy ...;
- doświadczenie w pracy nad rozwojem funkcjonujących systemów monitorowania i oceny;
- doświadczenie w planowaniu, monitorowaniu i ocenie oraz przeglądach związanych z ... w tym dobrostanem pracowników;
- udokumentowana znajomość inicjatyw w zakresie planowania, monitorowania, oceny i rozliczalności w dziedzinie azylu i przyjmowania uchodźców;
- dobre umiejętności organizacyjne;
- doświadczenie w budowaniu zdolności;
- doskonale umiejętności interpersonalne i organizacyjne i zdolność do pracy pod presją;
- udokumentowane zdolności analityczne i umiejętności rozwiązywania problemów;
- doskonała znajomość w mowie i piśmie języka ...
- duża biegłość w obsłudze komputera, w szczególności w zakresie programów Microsoft Excel i Word;
- zdolność i gotowość do odbycia podróży do ... (w stosownych przypadkach).

Pożądane

...

Data wydania:

ZAŁĄCZNIK 4. SESJE INFORMACJI ZWROTNYCH

Specjalista ds. HR powinien przeprowadzić sesję podsumowującą z udziałem uczestników i moderatora, aby zebrać opinie pracowników, uniwersalne tematy, ogólny wydźwięk spotkania, zaskakujące komentarze i wszelkie osobiste spostrzeżenia warte odnotowania. Informacje najlepiej uporządkować według odpowiedzi na pytania zawarte w dyskusji lub według dominujących tematów lub obaw. Specjalista ds. HR powinien wyciągnąć ogólne wnioski, które odpowiadają na pytania dyskusyjne oraz, w razie potrzeby, opracować zalecane kroki działania.

Specjalista ds. HR powinien następnie stworzyć streszczenie celów, kluczowych wniosków i zaleceń oraz przekazać wyniki odpowiednio kadrze kierowniczej i wyższym szczeblom oraz pracownikom. Uczestnicy powinni zostać poinformowani o tym, w jaki sposób informacje zostaną wykorzystane, a specjalista ds. zasobów ludzkich powinien zaproponować sprawozdania uzupełniające lub podsumowania, aby upewnić się, że pracownicy wiedzą, iż podjęto działania mające na celu poprawę dobrobytu pracowników. Wyniki mogą być następnie anonimowo udostępnione kadrze kierowniczej w celu ustalenia punktów działania.

ZAPROJEKTOWANIE DYSKUSJI W GRUPIE DYSKUSYJNEJ W CELU UZYSKANIA INFORMACJI ZWROTNEJ

Lista kontrolna. Spotkanie grupy dyskusyjnej ⁽³⁶⁾

I. Projektowanie spotkania grupy dyskusyjnej
Określenie celu
Opracowanie listy kluczowych pytań
Dążenie do uzyskania poświadczenia zgodności z zasadami etyki
Identyfikacja i rekrutacja uczestników
Zapewnienie jednorodnego składu (płeć, wiek, język)
Określenie liczby uczestników
Zwerbowanie moderatora i asystenta (do sporządzania notatek)
Określenie liczby grup dyskusyjnych
Określenie odpowiedniej lokalizacji
Upewnienie się, że lokalizacja jest dostępna i pomieszczenie ma odpowiednią wielkość
Przygotowanie materiałów (identyfikatory, formularze zgody, listę obecności, sprzęt do nagrywania)

⁽³⁶⁾ Dla kontekstu zob. Nyumba, T.O., Wilson, K., Derrick, C.J. i Mukherjee, N., „The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation”, *Methods in Ecology and Evolution*, t. 9, nr 1, s. 20–32, 2017.

II. Gromadzenie danych
Przygotowanie przed sesją
Zapoznanie się z dynamiką grupy, scenariuszem i rozkładem miejsc siedzących
Prowadzenie sesji
Przedstawienie się (imię i nazwisko każdego członka grupy, kwestie poufności, podstawowe zasady)
Wsparcie (dyskusje, refleksje, przerwy, nagrywanie i obserwowanie dyskusji)
Śledzenie pytań i kontynuacja podjętych tematów
Zapisywanie wszystkich odpowiedzi wraz z pytaniami w określonym formacie (asystent sporządza notatki)
Podsumowanie sesji
III. Analiza
Analiza treści
Określenie kluczowych tematów
Lista/ranking
Analiza treści
Analiza dyskusji
Określenie grupy odbiorców wyników
Przekazywanie informacji zwrotnych członkom kadry kierowniczej
Podjęcie dalszych działań

ZAŁĄCZNIK 5. WZÓR STRATEGII W ZAKRESIE DOBROBYTU PRACOWNIKÓW

Poniżej przedstawiono główne kwestie, które należy uwzględnić w strategii/polityce w zakresie dobrobytu pracowników.

Tytuł. Według uzgodnień organu i zespołu opracowującego politykę/strategię. Na przykład „Strategia w zakresie dobrobytu pracowników” i „Polityka w zakresie dobrobytu pracowników”.

Wstęp. Zatwierdzenie przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla.

Wizja/misja. Krótki akapit opisujący nadrzędną wizję organu, która jest podstawą strategii w zakresie dobrobytu pracowników. Na przykład, aby umożliwić pracownikom prowadzenie zdrowego i produktywnego życia zawodowego, osiągnięcie i utrzymanie ich pełnego potencjału w miejscu pracy oraz świadczenie wysokiej jakości usług na rzecz osób ubiegających się o ochronę międzynarodową.

Krótkie wprowadzenie. Ta część zawiera ogólny opis powodów, dla których opracowano tę strategię/politykę w zakresie dobrobytu pracowników (np. zobowiązanie wobec pracowników), oraz proces opracowywania. W poradniku dotyczącym dobrobytu pracowników zaleca się opracowanie strategii w zakresie dobrobytu pracowników na podstawie analizy oceny potrzeb przeprowadzonej z udziałem pracowników i kadry kierowniczej.

Definicja. Jak rozumie się dobrobyt pracowników w danych organie/zespole? Źródłem inspiracji może być *Poradnik praktyczny EASO dotyczący dobrostanu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców*.

Cele. Cele strategii mają być realizowane poprzez konkretne działania/środki. W celu uzyskania informacji należy zapoznać się z [częścią I: Standardy i polityka](#), sekcja 2.1 „Standardy polityki w zakresie dobrobytu pracowników”, w której zalecane są główne standardy i benchmarki kompleksowej polityki w zakresie dobrobytu pracowników w dziedzinie azylu i przyjmowania. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników oraz cele służące jej realizacji są najbardziej odpowiednie, gdy bazują na wcześniejszej ocenie potrzeb pracowników. Cele te będą punktem wyjścia dla planu działania (zob. [część I: Standardy i polityka](#), załącznik 4 „Wzory planu działania w zakresie dobrobytu pracowników i oceny ryzyka”).

Grupy docelowe. Dla kogo jest ta strategia/polityka? Na przykład, strategia jest skierowana do kadry kierowniczej i innych pracowników zatrudnionych w organie/wydziale/lokalizacji w państwie UE+. Polityka obejmuje wszystkich pracowników

(stałych, emerytowanych, zatrudnionych na czas określony itd.). Sekcja ta może również zawierać przedstawione w punktach krótkie objaśnienia następujących informacji.

- **Jakie korzyści przyniesie ta strategia pracownikom i członkom kadry kierowniczej?** Należy je określić w odniesieniu do przeprowadzonej oceny potrzeb.
- **Podstawowe wartości.** Zintegrowano ogólne podstawowe wartości organu i jego pracowników:
 - integralność
 - profesjonalizm
 - kreatywność
 - praca zespołowa
 - inkluzywność
 - poszanowanie i godność.

Obowiązki i oczekiwania. Ten akapit określa obowiązki kadry kierowniczej (np. zapewnienie, aby polityka była realizowana z korzyścią dla wszystkich pracowników) oraz obowiązki wszystkich pozostałych pracowników, w szczególności urzędników pierwszej linii (np. uczestnictwo w oferowanych działaniach na rzecz dobrobytu pracowników, odgrywanie aktywnej roli w planowaniu własnej samoopieki).

Ogólne środki na rzecz dobrobytu pracowników. Są to korzyści i uprawnienia związane z dobrobytem pracowników dostępne dla wszystkich pracowników w całym cyklu zatrudnienia (np. zapewnienie regularnych spotkań indywidualnych z bezpośrednimi przełożonymi, regularne ankiety zadowolenia z zatrudnienia, szkolenia/rozwój osobisty).

Szczegółowe środki na rzecz dobrobytu pracowników. Obejmują szczególne wsparcie udzielane przez organy zwłaszcza członkom kadry kierowniczej i urzędnikom pierwszej linii. *Poradnik praktyczny EASO dotyczący dobrostanu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców* może posłużyć jako inspiracja w odniesieniu do proponowanych działań (np. powołanie zespołu ds. zarządzania stresem, który będzie zajmował się poszkodowanymi pracownikami, zapewnienie pracownikom odpowiednich szkoleń podnoszących kwalifikacje w tym zakresie).

Schemat blokowy (schematy blokowe) wsparcia. W tej części należy w prosty sposób opisać dostępne usługi wsparcia, w tym mechanizmy sprawozdawczości. Pracownikom udostępnia się numery telefonów w ramach przygotowania się na ewentualne krytyczne incydenty.

Bezpieczeństwo i ochrona. W tej części należy omówić konkretne elementy związane z bezpieczeństwem pracowników w różnych miejscach pracy. Elementy te mogą obejmować regularne kontrole ośrodków recepcyjnych/pomieszczeń, w których odbywają się przesłuchania przeprowadzane przez personel z działu (działów) ds. bezpieczeństwa i ochrony w celu zapewnienia bezpieczeństwa pracowników.

Obejmuje to również kontrole pomieszczeń ogólnodostępnych, a także regularny przegląd samochodów służbowych, w razie potrzeby dostępność krótkofalówek oraz regularne briefingi dotyczące bezpieczeństwa. Briefingi te mogłyby dotyczyć dowolnych środków ochrony zdrowia wprowadzonych na wypadek kryzysu zdrowotnego (np. ebola, COVID-19). Sekcja ta obejmuje ponadto specjalne ustalenia dla pracowników w ośrodkach recepcyjnych, także w zamkniętych ośrodkach recepcyjnych, jak również dla pracowników pracujących w nocy. W sekcji tej konieczne jest też uwzględnienie przeprowadzenia oceny ryzyka, która obejmuje kwestie związane z dobrobytem pracowników. Należy tu zawrzeć środki zapobiegania incydentom krytycznym i środki reagowania na nie.

Dodatkowe korzyści wpływające na dobrostan pracowników. Powiązanie strategii w zakresie dobrobytu pracowników z ogólną strategią zasobów ludzkich organu/ organizacji, jeżeli standardowe elementy tej strategii odnoszą się do dobrobytu pracowników. Na przykład uprawnienie do regularnych przerw na lunch/posiłek lub innych przerw (w tym również miejsc, w których można bezpiecznie dostarczać, kupować lub spożywać posiłki). Sekcja ta zawiera także ustalenia dotyczące urlopu i zachęcanie pracowników do wykorzystania wszystkich przysługujących im dni urlopu. Można także uwzględnić ewentualne wprowadzenie dni odpoczynku i regeneracji.

Zapobieganie przemocy i molestowaniu (seksualnemu) w miejscu pracy. Przy braku polityki przeciwdziałania molestowaniu (seksualnemu) należy opracować wytyczne w tym zakresie, aby przypomnieć wszystkim pracownikom o kodeksie postępowania, który podpisali, rozpoczynając pracę, a także o ich obowiązku traktowania z szacunkiem siebie nawzajem i społeczności, której służą. Należy zgłaszać przypadki naruszenia kodeksu postępowania i odpowiednio na nie reagować poprzez stosowne kanały wewnętrzne i istniejące mechanizmy rozpatrywania skarg.

Monitorowanie i ocena. Integralną częścią strategii jest monitorowanie i ocena, a także narzędzia umożliwiające te działania. Zapewniają one regularną ocenę jej wdrażania, adekwatności strategii do potrzeb pracowników oraz formułowania zmian.

Zastrzeżenie. Strategia dotycząca dobrobytu pracowników zawarta w tym poradniku odnosi się ściśle do dobrobytu pracowników zajmujących się azylem i przyjmowaniem uchodźców. Nie należy jej mylić z kompleksową strategią HR, która obejmuje wszystkie aspekty i elementy zarządzania zasobami ludzkimi. Strategia w zakresie dobrobytu pracowników może być jednak zintegrowana z szerszą strategią HR organu/organizacji zajmującej się azylem i przyjmowaniem uchodźców lub też opracowana zgodnie z tą strategią.

Strategia/polityka w zakresie dobrobytu pracowników przekłada się na plan działania oparty na informacjach uzyskanych od pracowników po przeprowadzeniu oceny potrzeb. Ułatwia ona określenie działań, które są już realizowane i postrzegane przez pracowników

jako przydatne, a także działania zalecane, zgodne z zasobami dostępnymi w danym organie. Plan działania w zakresie dobrobytu pracowników należy opracować w oparciu o cele i środki określone w strategii w zakresie dobrobytu pracowników. Wszystkie proponowane działania należy dopasować do celów strategii w zakresie dobrobytu pracowników, a także zapewnić ich wykonalność i wymierność. Plan działania jest dostępny dla wszystkich pracowników.

ZAŁĄCZNIK 6. WZÓR OCENY RYZYKA

Zasadniczo ryzyko może mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Zazwyczaj łatwiej jest ograniczyć ryzyko wewnętrzne, takie jak brak pracowników lub brak szkoleń.

Trudniejsze lub niemożliwe jest zaradzenie zagrożeniom zewnętrznym np. w przypadku nagłego napływu dużej liczby osób ubiegających się o ochronę międzynarodową lub pandemii zdrowia publicznego. Podejście do oceny ryzyka zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego może być podobne, ale zależy to od lokalnych i wewnętrznych narzędzi oceny ryzyka. Poniżej przedstawiono podstawowy przykład dokumentacji i logiki, które należy stosować podczas analizy ryzyka wewnętrznego.

Ryzyko wewnętrzne. Pierwsza kolumna wskazuje potencjalne czynniki ryzyka zidentyfikowane przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla i urzędników pierwszej linii. Należy regularnie angażować wszystkich właściwych członków zespołu tak, aby przekazywali informacje zwrotne na temat pojawiających się zagrożeń i potrzeb. Druga kolumna wskazuje na **wysokie (W)**, **średnie (Ś)** lub **niskie (N)** ryzyko. Trzecia kolumna sugeruje działania, które mogą ograniczać ryzyko. W czwartej kolumnie wyjaśniono, kto jest odpowiedzialny za monitorowanie tych działań w celu zapewnienia łagodzenia skutków, a w piątej kolumnie podano terminy.

RYZYKO WEWNĘTRZNE				
CZYNNIKI RYZYKA	POZIOM RYZYKA	KONTROLE MAJĄCE NA CELU ZMINIMALIZOWANIE RYZYKA	KTO JEST ODPOWIEDZIALNY?	KIEDY NALEŻY PODJĄĆ DZIAŁANIA ŁAGODZĄCE?
Pracownicy nie wiedzą, czego się od nich oczekuje w związku z incydentami krytycznymi/ związanymi z bezpieczeństwem.	Ś	Pracownicy działów HR oraz działów ds. bezpieczeństwa i ochrony (wspierani przez członków kadry kierowniczej) wyjaśniają wszystkim pracownikom obowiązujące zasady, narzędzia i strukturę raportowania. Kanały wykorzystywane do informowania o takiej polityce różnią się w zależności od potrzeb/ dostępu pracowników, którzy mają być informowani (spotkania online lub osobiste itp.). Polityka i ulotki są dostępne dla wszystkich pracowników (zarówno w formie elektronicznej, jak i papierowej). Pracownicy, którzy wykazują szczególne zainteresowanie kwestiami związanymi z dobrobytem pracowników, a zwłaszcza zarządzaniem incydentami krytycznymi, mają zapewniane niezbędne szkolenia. Przeszkolonych pracowników zachęca się do zgłaszania się na ochotnika w charakterze osób wyznaczonych do kontaktów w sprawie incydentów krytycznych i sposobu zarządzania nimi.	Dział HR oraz dział ds. bezpieczeństwa i ochrony przy wsparciu kierownictwa wyższego szczebla	Podczas wdrażania wszyscy pracownicy są zapoznawani ze standardowymi procedurami operacyjnymi w zakresie zarządzania incydentami krytycznymi. Podczas oddelegowania pracownicy biorą udział w sesjach podnoszących kwalifikacje na temat zarządzania incydentami krytycznymi. Aktualizacje standardowych procedur operacyjnych (lub innych środków) przekazuje się na bieżąco .

RYZIKO WEWNĘTRZNE				
CZYNNIKI RYZYKA	POZIOM RYZYKA	KONTROLE MAJĄCE NA CELU ZMINIMALIZOWANIE RYZYKA	KTO JEST ODPOWIEDZIALNY?	KIEDY NALEŻY PODJĄĆ DZIAŁANIA ŁAGODZĄCE?
Urzednicy pierwszej linii są regularnie angażowani w działania <i>ad hoc</i> poza godzinami pracy z powodu dużego napływu osób wnioskujących	W	Bezpośredni przełożeni opracowują czytelny harmonogram rotacji, który umożliwia wszystkim pracownikom korzystanie z przerw, wolnych weekendów i urlopu wypoczynkowego zgodnie z krajową procedurą i umową. We współpracy z działem HR opracowano jasny protokół dotyczący sposobu odzyskiwania sił i regeneracji (np. wprowadzenie cykli odpoczynku i regeneracji w okresach dużego napływu osób). Tworzy się listę wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy wspierają członków zespołu w ich obowiązkach w okresach największego napływu osób.	Dział HR we współpracy z członkami kadry wyższego szczebla	W ramach regularnych działań związanych z planowaniem ewentualnościowym aktualizowane są harmonogramy rotacji (kierownicy/dział HR). Zasady polityki kadrowej dotyczące odpoczynku i regeneracji oraz innych świadczeń są przekazywane podczas wdrażania . Dane kontaktowe/dostępność ekspertów umieszczonych na wewnętrznych listach są regularnie aktualizowane (dział HR).

Regularna ocena ryzyka, na jakie narażeni są pracownicy, dokonywana za pomocą wywiadów częściowo ustrukturyzowanych lub dyskusji w grupach pomaga zapobiegać poważnym problemom, z jakimi borykają się pracownicy w dłuższej perspektywie. Dlatego zaleca się regularne kontaktowanie się z pracownikami i zbieranie informacji.

JAK SKONTAKTOWAĆ SIĘ Z UE

Osobiście

W całej Unii Europejskiej istnieje kilkaset centrów informacyjnych Europe Direct. Adres najbliższego centrum można znaleźć na stronie: https://europa.eu/european-union/contact_pl.

Telefonicznie lub drogą mailową

Europe Direct to serwis informacyjny, który udziela odpowiedzi na pytania na temat Unii Europejskiej. Można się z nim skontaktować:

- dzwoniąc pod bezpłatny numer telefonu: 00 800 6 7 8 9 10 11 (niektórzy operatorzy mogą naliczać opłaty za te połączenia),
- dzwoniąc pod standardowy numer telefonu: +32 22999696,
- drogą mailową: https://europa.eu/european-union/contact_pl.

WYSZUKIWANIE INFORMACJI O UE

Online

Informacje o Unii Europejskiej są dostępne we wszystkich językach urzędowych UE w portalu Europa: https://europa.eu/european-union/index_pl.

Publikacje UE

Bezpłatne i odpłatne publikacje UE można pobrać lub zamówić na stronie: <https://op.europa.eu/pl/publications>. Większą liczbę egzemplarzy bezpłatnych publikacji można otrzymać, kontaktując się z serwisem Europe Direct lub z lokalnym centrum informacyjnym (zob. https://europa.eu/european-union/contact_pl).

Prawo UE i powiązane dokumenty

Informacje prawne dotyczące UE, w tym wszystkie unijne akty prawne od 1952 r., są dostępne we wszystkich językach urzędowych UE w portalu EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>.

Portal Otwartych Danych UE

Unijny portal otwartych danych (<https://data.europa.eu/pl>) umożliwia dostęp do zbiorów danych pochodzących z instytucji i innych organów UE. Dane można pobierać i wykorzystywać bezpłatnie, zarówno do celów komercyjnych, jak i niekomercyjnych.



■ Urząd Publikacji
Unii Europejskiej