



Praktická príručka starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania

3. časť: Monitorovanie a hodnotenie

*Súbor praktických
príručiek úradu EASO*

September 2021



Praktická príručka starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania

3. časť: Monitorovanie a hodnotenie

*Súbor praktických
príručiek úradu EASO*

September 2021

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



Rukopis dokončený v auguste 2022.

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

Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-574-7	doi:10.2847/557029	BZ-02-21-924-SK-C
PDF	ISBN 978-92-9487-559-4	doi:10.2847/237342	BZ-02-21-924-SK-N

© Európsky podporný úrad pre azyl, 2021

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

POĎAKOVANIE

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

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

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

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

O PRÍRUČKE

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

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

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

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

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

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

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

OBSAH

PodĎakovanie	3
O príručke	4
Skratky	7
Základné informácie	8
1. ÚVOD	10
1.1. Hlavná cieľová skupina tejto praktickej príručky	14
1.2. Ako používať túto praktickú príručku	14
2. MONITOROVANIE A HODNOTENIE STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV	18
2.1. Riadenie programu a monitorovanie založené na výsledkoch	21
2.2. Aspekty spojené so stanovením ukazovateľov	25
2.3. Normy a ukazovatele na monitorovanie starostlivosti o zamestnancov	26
2.4. Východiskové a záverečné prieskumy a ciele	31
3. BALÍK NÁSTROJOV NA MONITOROVANIE KVALITY STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV	34
3.1. Príručka pre osoby poverené monitorovaním (nástroj 1)	36
3.2. Východiskový a záverečný prieskum starostlivosti o zamestnancov (nástroj 2)	38
3.3. Monitorovanie pokroku v oblasti starostlivosti o zamestnancov (nástroj 3)	42
4. SPRÁVY O MONITOROVANÍ A HODNOTENÍ	54
PRÍLOHY	56
Príloha 1. Vymedzenie pojmov	57
Príloha 2. Opatrenia v oblasti starostlivosti o zamestnancov	60
Príloha 3. Vzorový referenčný rámec pre zamestnanca povereného monitorovaním a hodnotením	69
Príloha 4. Stretnutia na získanie spätnej väzby	71
Príloha 5. Vzor stratégie starostlivosti o zamestnancov	73
Príloha 6. Šablóna na posudzovanie rizík	76

SKRATKY

DOS	diskusia v osobitných skupinách
EASO	Európsky podporný úrad pre azyl
EÚ	Európska únia
EU-OSHA	Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci
HR	ľudské zdroje
KK	kritériá kvality
krajiny EÚ+	členské štáty Európskej únie a pridružené krajiny
SOP	stály operačný postup
TZ	teória zmeny

ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE

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

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

⁽¹⁾ Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention* (Vnímavosť a spokojnosť: Duševné zdravie a pracovníci v oblasti humanitárnej pomoci – posun dôrazu z liečby na prevenciu), Action Against Hunger, Londýn, 2015; *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice* (Zvládanie stresu u humanitárnych pracovníkov – usmernenia o osvedčených postupoch), Antares Foundation, 2012.

⁽²⁾ Na prieskume sa zúčastnilo celkom 23 krajín, z ktorých 21 bolo členských štátov EÚ. Príspevky boli zaslané aj z Nórska a Srbska. Prieskumu sa zúčastnilo spolu 89 osôb. Zamestnanci v prvej línii uviedli ako hlavné činitele stresu každodenné vystavenie traumatickému obsahu, vysoké pracovné zaťaženie a nízke mzdy. Vedúci pracovníci na druhej strane ako hlavné príčiny stresu uvádzali okrem iného vysokú mieru byrokracie, chýbajúcu štruktúru v práci a neisté pracovné miesta. Zo zistení vyplýva, že účastníci zaznamenali zmeny v tom, ako sa cítia, správajú a ako konajú, a to v práci aj v súkromnom živote.

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

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

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

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



1. ÚVOD

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

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

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



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

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

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

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

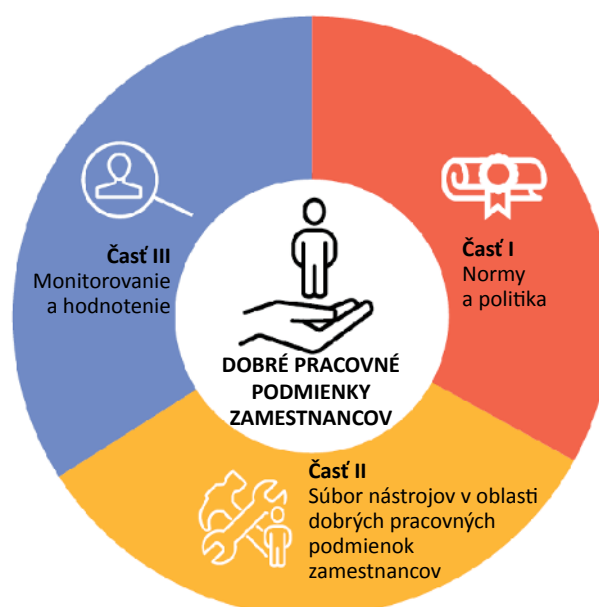
⁽⁵⁾ Mezomo, D. S. a de Oliveira, T. S., *Stress prevention and management program for public security professionals* (Program prevencie a zvládania stresu pre odborníkov v oblasti verejnej bezpečnosti), Rossi, A. M., Meurs, J. A. a Perrewé P. L. (vyd.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal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

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

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

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

OBRÁZOK 1. Celostný prístup k starostlivosti o zamestnancov



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

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

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

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

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

1.1. HLAVNÁ CIEĽOVÁ SKUPINA TEJTO PRAKTICKEJ PRÍRUČKY

Cieľovej skupine 3. časti odporúčame, aby na doplnenie úsilia využila aj ostatné dve časti, keďže sú navzájom prepojené a majú fungovať ako praktický súbor nástrojov na:

- formulovanie a zavádzanie **politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov** (1. časť) pomocou dohodnutých noriem,
- nájdenie účinnej a **primeranej reakcie**, ktorá je zachytená v jasne formulovanom akčnom pláne starostlivosti o zamestnancov a je prispôsobená konkrétnej situácii (2. časť),
- **vyhodnotenie pokroku** dosiahnutého v oblasti starostlivosti o zamestnancov pomocou príslušných nástrojov spojených so stanovenými normami a činnosťami navrhnutými v akčnom pláne starostlivosti o zamestnancov (3. časť).

Hlavnou cieľovou skupinou 3. časti *Praktickej príručky starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania* sú zamestnanci, ktorých orgány poverili vykonávaním monitorovania a hodnotenia. Môžu to byť interní zamestnanci určení na monitorovanie a hodnotenie ⁽⁷⁾ alebo tímy, ktorým v prípade potreby poskytujú podporu externí špecialisti. Zistenia z pravidelných posúdení a z monitorovania a hodnotenia sa postupujú vrcholovému manažmentu, oddeleniu ľudských zdrojov a príslušným tímom na podporu starostlivosti o zamestnancov. Získané poznatky sú pre manažment a oddelenie ľudských zdrojov prínosné ako podklad pre aktuálnu stratégiu starostlivosti o zamestnancov v prospech všetkých zamestnancov, ktorí v orgáne pracujú.

Hlavnými cieľovými skupinami na používanie tejto časti praktickej príručky úradu EASO sú preto zamestnanci poverení monitorovaním a hodnotením, zamestnanci oddelenia ľudských zdrojov a príslušné tímy na podporu starostlivosti o zamestnancov.

1.2. AKO POUŽÍVAŤ TÚTO PRAKTICKÚ PRÍRUČKU

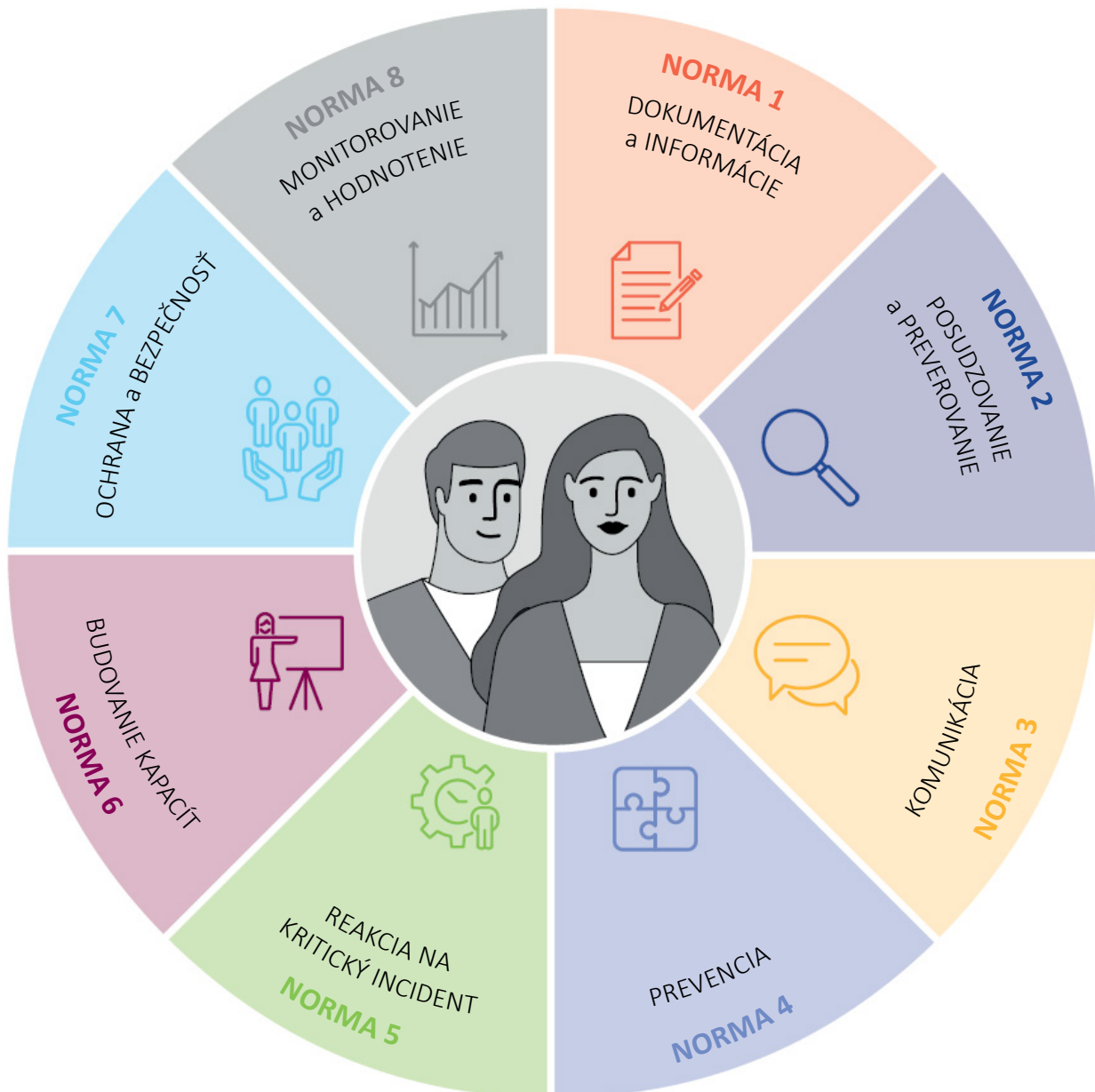
Účelom tejto praktickej príručky je podporovať vedúcich pracovníkov pri prevencii, znižovaní a zvládaní zaťaženia u zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania. Pracovné zaťaženie a zdravotné riziká sú bežnou situáciou, ktorej čelia všetky organizácie a ktorú musia všetky organizácie riešiť. Pracovné zaťaženie je často dôsledkom neschopnosti vyrovnávať sa so stresom a tlakom na pracovisku a môže spôsobiť ujmu jednotlivým zamestnancom aj celej organizácii ⁽⁸⁾.

⁽⁷⁾ Príklad opisu pracovného miesta, ktorý obsahuje úlohy a povinnosti tejto pracovnej pozície pozri v prílohe 3 *Vzorový referenčný rámec pre zamestnanca povereného monitorovaním a hodnotením*.

⁽⁸⁾ Mezomo, D. S. a de Oliveira, T. S., *Stress prevention and management program for public security professionals* (Program prevencie a zvládania stresu pre odborníkov v oblasti verejnej bezpečnosti), Rossi, A. M., Meurs, J. A. a Perrewé P. L. (vyd.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress* (Stres a kvalita pracovného života – stres vyplývajúci z medziľudských vzťahov a práce), Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, s. 166.

S cieľom zabezpečiť, aby si orgány plnili povinnosť náležitej starostlivosti, sa preto odporúča určiť kontaktnú osobu/tím na vykonávanie pravidelných monitorovacích činností týkajúcich sa vnímania úspešných opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov ⁽⁹⁾. Určenie takejto osoby sa opisuje v **ôsmich normách starostlivosti o zamestnancov** ⁽¹⁰⁾, ktoré sa zaviedli v 1. časti: *Normy a politika*. Tieto normy slúžia na zriadenie rámca a všetky sú **rovnako hodnotné**, pričom z hľadiska významu ani jedna neprevažuje nad ostatnými.

OBRÁZOK 2. Osem noriem starostlivosti o zamestnancov



NORMA 1: dokumentácia a informácie

Orgány zaviedli zdokumentovanú stratégiu starostlivosti o zamestnancov, ktorá sa oznamuje prostredníctvom príslušných a dohodnutých kanálov.

⁽⁹⁾ Potenciálne úlohy, ktoré má plniť takýto zamestnanec, pozri v prílohe 3 *Vzorový referenčný rámec pre zamestnanca povereného monitorovaním a hodnotením*.

⁽¹⁰⁾ Pozri normu 8: monitorovanie a hodnotenie.

NORMA 2: posudzovanie a preverovanie

Orgány umožňujú vedúcim pracovníkom získať základné zručnosti na posudzovanie a preverovanie ich tímov v otázkach týkajúcich sa spokojnosti zamestnancov.

NORMA 3: komunikácia

Orgány podporujú jasnú a celostnú komunikáciu prostredníctvom rôznych dohodnutých platforiem a kanálov.

NORMA 4: prevencia

Orgány prijímajú udržateľné preventívne opatrenia na podporu a ochranu duševného zdravia svojich zamestnancov.

NORMA 5: reakcia na kritické incidenty

Orgány poskytujú osobitnú podporu zamestnancom, ktorí zažili kritický incident.

NORMA 6: budovanie kapacít

Orgány poskytujú svojim zamestnancom prostriedky na rozvoj vhodných zručností.

NORMA 7: bezpečnosť a ochrana

Orgány zavádzajú a oznamujú konkrétne usmernenia v oblasti zdravia, bezpečnosti a ochrany na základe analýzy rizík v rôznych pracovných prostrediach (aj v teréne).

NORMA 8: monitorovanie a hodnotenie

Orgány monitorujú a pravidelne hodnotia účinnosť zavedených opatrení týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov a začleňujú získané poznatky.

Týmito **ôsmimi normami starostlivosti o zamestnancov** sa vymedzuje dobrá správa v oblasti starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania. V súvislosti s týmito normami sa vymedzujú kritériá kvality s cieľom zabezpečiť zavedenie príslušných postupov a opatrení, aby sa spokojnosť zamestnancov v rámci daného orgánu/organizácie stala prioritou a aby sa jej venovala pozornosť. Každá norma a kritérium kvality sú previazané so súborom ukazovateľov (maximálne štyroch) ⁽¹¹⁾, aby bolo možné merať výkonnosť politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov. Nevyhnutné rámcové podmienky na zabezpečenie splnenia ôsmich navrhovaných noriem stanoví samotný orgán. Spokojnosť zamestnancov sa zlepší, keď sa normy začlenia v rámci správy orgánu. Na hodnotenie pokroku je preto dôležité mať systém zabezpečenia kvality opatrení, ktoré orgány zaviedli.

Cieľom **3. časti** je poskytnúť zamestnancom povereným monitorovaním a hodnotením niektoré základné nástroje na uľahčenie ich práce. Tieto nástroje sú založené na ôsmich odporúčaných normách starostlivosti o zamestnancov, ktoré si orgán môže prispôbiť podľa existujúcich noriem, kritérií kvality a ukazovateľov.

⁽¹¹⁾ Pozri oddiel 2.3. Normy a ukazovatele na monitorovanie starostlivosti o zamestnancov.

V nástrojoch, ktoré sa zavádzajú ako súčasť balíka na monitorovanie kvality starostlivosti o zamestnancov, sú zachytené niektoré odporúčania o tom, ako:

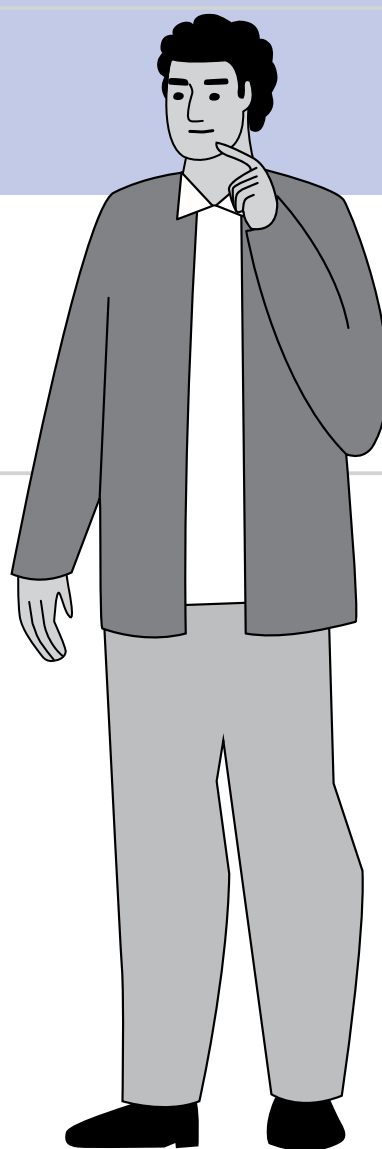
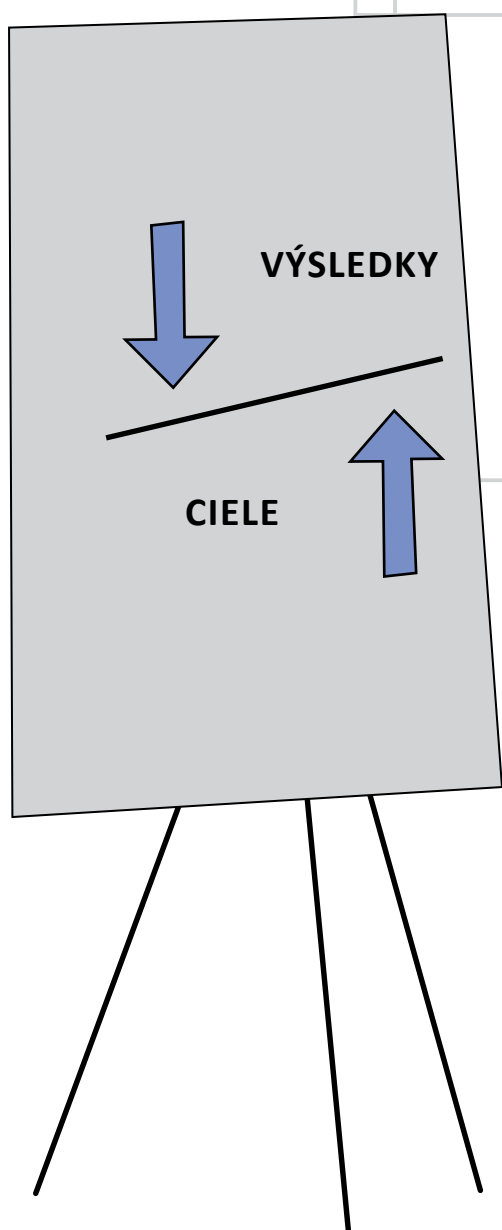
- vykonávať východiskové a záverečné prieskumy,
- monitorovať prebiehajúce činnosti,
- zachytiť poznatky získané v stanovenom časovom rámci.

Tieto poznatky majú slúžiť ako podklad pre stratégiu starostlivosti o zamestnancov a akčný plán starostlivosti o zamestnancov, ktoré vypracúva orgán.

OBRÁZOK 3. Balík nástrojov na monitorovanie kvality starostlivosti o zamestnancov



2. MONITOROVANIE A HODNOTENIE STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV



Hoci sú iniciatívy zamerané na zabezpečenie spokojnosti súčasťou spôsobu fungovania väčšiny orgánov a organizácií, často sa môžu vykonávať *ad hoc*. Potrebám rôznych tímov a pracovných profilov zamestnancov sa nemusí venovať dostatočná pozornosť. V prostredí azylu a prijímania nemusí takýto prístup stačiť na primerané riešenie spokojnosti zamestnancov, ktorí pri plnení svojich povinností v náročnom pracovnom prostredí často musia znášať rôznu mieru neistoty a stresu. V prostredí azylu a prijímania sa preto odporúča sformulovať a zaviesť ucelenú politiku v oblasti starostlivosti o zamestnancov.

Cieľom ucelenej politiky je aktívne riešiť otázku spokojnosti zamestnancov počas celého pracovného cyklu. Začína sa to už náborom a nástupom do zamestnania a pokračuje počas celého zamestnania, až kým zamestnanec neodíde. Politika sa má navrhnuť na základe pravidelnej analýzy profilu a potrieb zamestnancov v rámci orgánu a v súlade s ôsmimi normami starostlivosti o zamestnancov, ktoré sa navrhujú v [1. časti: Normy a politika](#). Hlavným cieľom politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov je zabezpečiť vysokokvalitné pracovné prostredie pre zamestnancov s cieľom uľahčiť vysokú výkonnosť a vysokú kvalitu výstupov pre orgány a žiadateľov o medzinárodnú ochranu, ktorí sú zverení do starostlivosti zamestnancov.

Na dosiahnutie tohto cieľa sa do politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov ako kľúčová zložka začleňuje monitorovanie a hodnotenie. Orgánom umožňuje sledovať vykonávanie ich politiky a opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ako aj dosahovanie stanovených cieľov a navrhovanie včasných úprav opatrení a prístupov na zabezpečenie spokojnosti zamestnancov.

Monitorovanie je systematický proces zhromažďovania a analyzovania informácií. Uskutočňuje sa s cieľom poskytnúť informácie na rozhodovanie súvisiace s prebiehajúcimi činnosťami alebo potenciálnymi novými činnosťami, ktoré sa majú zaviesť. Hodnotenie zahŕňa analýzu relevantnosti a účinnosti prebiehajúcich alebo ukončených činností na túto tému. Cieľom monitorovania a hodnotenia v tomto kontexte je teda zlepšenie opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov zhromažďovaním informácií o vykonávaní a vplyve poskytovanej podpory a využívaním zistení a získaných poznatkov na usmernenie zlepšení.

Činnosti posudzovania (monitorovanie a hodnotenie) sa často nesprávne chápu ako proces auditu. **Nie** je to tak. Tieto činnosti sú potrebné na účely získavania poznatkov a na dokumentovanie podmienok a zmien. V tejto súvislosti možno sledovať zmeny z hľadiska spokojnosti zamestnancov v rámci orgánu a celkovej spokojnosti so zamestnaním.

Dôležité je monitorovať pokrok vo vykonávaní intervencií prostredníctvom **jasného plánu monitorovania**, ktorý v tomto prípade spravuje orgán. Súdržnosť a zodpovednosť sa zabezpečujú zriadením **mechanizmov cyklu spätnej väzby**. Tieto mechanizmy umožňujú vykonávať nápravné opatrenia na preskúmanie predpokladov, **plánovaných výsledkov a procesov, na ktorých sa zakladá vykonávanie intervencie**. Systematickým a nepretržitým monitorovaním sa podporuje prístup úpravy intervencie v reálnom čase. Analytické vstupy založené na dôkazoch sú podkladom rozhodovacích procesov v rámci celého orgánu a umožňujú prijímanie nápravných opatrení na základe informácií.

Monitorovanie musí byť doplnené samostatným hodnotením intervencie, ktoré umožňuje zhrnúť kľúčové dosiahnuté výsledky, posúdiť výkonnosť a navrhnúť odporúčania pre budúce intervencie ⁽¹²⁾.

Orgánom sa preto odporúča, aby zabezpečili riadne plánovanie činností monitorovania a hodnotenia vrátane týchto aspektov:

- zaviesť plán monitorovania a hodnotenia,
- používať metodiku monitorovania a hodnotenia s vhodne navrhnutými kritériami kvality a ukazovateľmi a nástroje zberu údajov na sledovanie výkonnosti ukazovateľov,
- využívať interných alebo externých odborníkov v oblasti ľudských zdrojov s príslušnou kvalifikáciou,
- mať mechanizmus spätnej väzby na informovanie zamestnancov v rámci orgánu o dosiahnutom pokroku,
- mať mechanizmus spätnej väzby, ktorým sa zabezpečí, aby sa identifikované výsledky a odporúčania premietli do existujúcich akčných plánov starostlivosti o zamestnancov.

Monitorovanie a hodnotenie sa má navrhovať a vykonávať ako tímové úsilie s aktívnym zapojením vedenia aj zamestnancov. Podľa možnosti sa bude po celý čas zakladať na participatívnom prístupe. Rozhodujúce je aktívne zapojenie zamestnancov v prvej línii do procesu vypracovania celkovej stratégie starostlivosti o zamestnancov ⁽¹³⁾ a účasť zamestnancov v prvej línii je rovnako kľúčová v záujme zmysluplného vykonávania činností monitorovania a hodnotenia.

Koncepcia monitorovania a hodnotenia v oblasti starostlivosti o zamestnancov má byť v súlade s piatimi štandardnými hodnotiacimi kritériami EÚ. Tieto kritériá, na ktoré treba prihliadať v procese hodnotenia, sú relevantnosť, účinnosť, efektívnosť, súdržnosť a pridaná hodnota.

KRITÉRIÁ	PRÍKLAD OTÁZOK, KTORÉ TREBA ZODPOVEDAŤ
Štandardné hodnotiace kritériá EÚ	
Relevantnosť	Do akej miery je intervencia relevantná z hľadiska potrieb a priorít zamestnancov orgánu?
Účinnosť	Dosahujú sa ciele/normy? Aký je rozsah účinkov určitých činností v porovnaní so stanovenými cieľmi (výsledok v porovnaní s plánom)?
Efektívnosť	Aká je efektívnosť použitých zdrojov (použitie ľudské a finančné zdroje v porovnaní s dosiahnutými úspechmi)?
Súdržnosť	Sú opatrenia na zabezpečenie spokojnosti zamestnancov, ktoré sa navrhujú a vykonávajú v rámci orgánu, vnútorne súdržné? Dopĺňajú širšiu stratégiu starostlivosti o zamestnancov a iné politiky (napr. kódex správania/boj proti (sexuálnemu) obťažovaniu)?
Pridaná hodnota	Aká ďalšia pridaná hodnota vyplýva zo stratégie starostlivosti o zamestnancov, ktorú orgán vykonáva podľa odporúčaní uvedených v <i>Praktickej príručke starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania</i> , ktorú vypracoval úrad EASO? Objavili sa nejaké nové osvedčené postupy, z ktorých sa dá poučiť a ktoré sa dajú zohľadniť? Boli napríklad zaznamenané nejaké otázky rozmanitosti, ktoré je dôležité zvážiť (potreby nasadených expertov v porovnaní s expertmi pracujúcimi v domácom prostredí, rod atď.)?

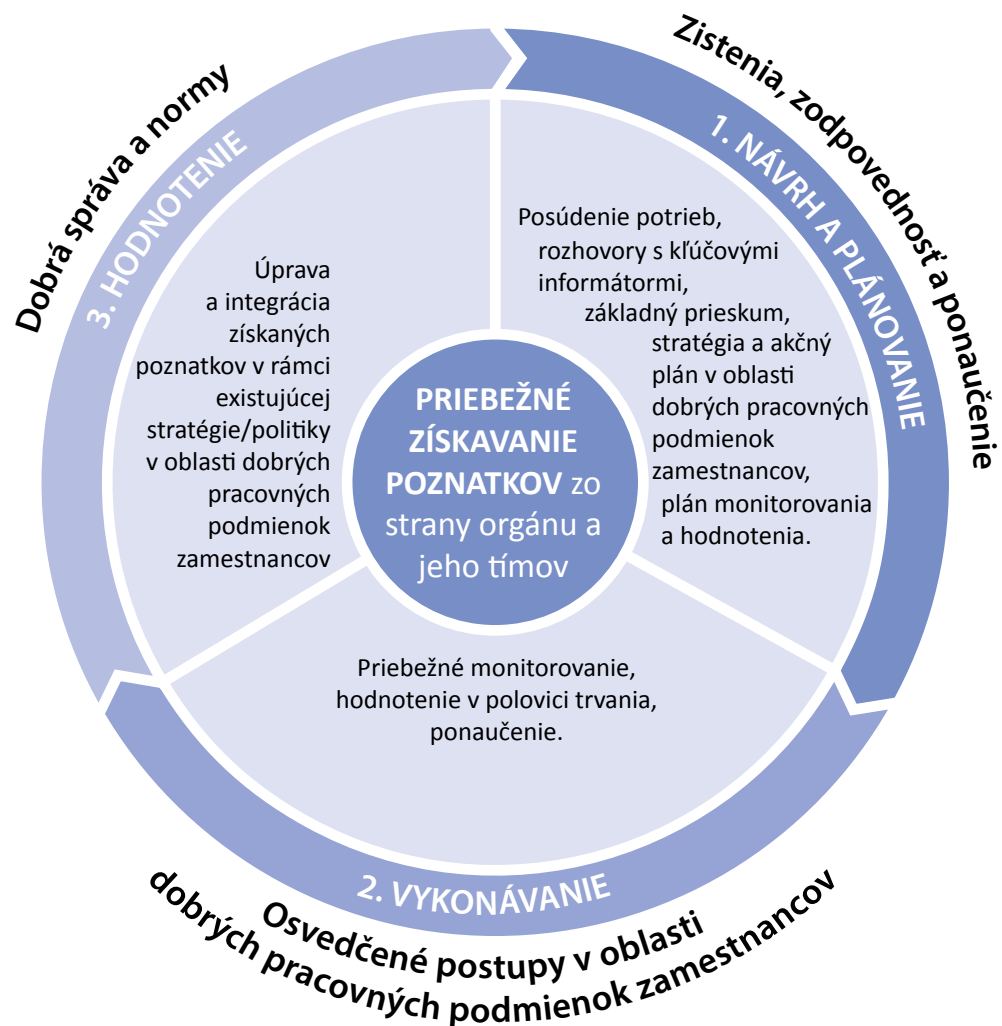
⁽¹²⁾ EASO, *Monitoring of Operations User Guide* (Používateľská príručka na monitorovanie operácií), EASO, Valletta, 2019, s. 9 (dôverný dokument).

⁽¹³⁾ Pozri 1. časť: *Normy a politika*, prílohu 4 Vzor akčného plánu starostlivosti o zamestnancov a šablóna na posudzovanie rizík.

KRITÉRIÁ	PRÍKLAD OTÁZOK, KTORÉ TREBA ZODPOVEDAŤ
Ďalšie kritériá	
Udržateľnosť a dosah	Do akej miery sa rozvinuli miestne individuálne a spoločné/organizačné kapacity na zabezpečenie udržateľnosti úsilia a prínosov?
Nezamýšľané dôsledky opatrení	Aké nezamýšľané dôsledky (pozitívne a negatívne) vyplývajú z týchto opatrení/iniciatív?

2.1. RIADENIE PROGRAMU A MONITOROVANIE ZALOŽENÉ NA VÝSLEDKoch

Monitorovanie a hodnotenie sú dôležitou súčasťou procesu riadenia programového cyklu vrátane úprav. Monitorovaním sa sleduje pokrok počas obdobia vykonávania politiky/intervencie, zatiaľ čo cieľom hodnotenia je posúdiť dosiahnutie plánovaných výsledkov a cieľov po dokončení tej istej politiky/intervencie. V tejto súvislosti by sa činnosti zahrnuté do akčného plánu starostlivosti o zamestnancov mali monitorovať prostredníctvom mechanizmov cyklu spätnej väzby v reálnom čase, aby sa zabezpečilo, že fáza vykonávania zostane počas celého cyklu úzko spojená s intervenciou. Informácie získané prostredníctvom monitorovania a hodnotenia by sa mali analyzovať, aby sa mohli použiť ako podklad odporúčaní na úpravu politiky/programu alebo intervencie.

OBRÁZOK 4. Cyklus riadenia programu starostlivosti o zamestnancov

Zdroj: upravené podľa publikácie Úradu Organizácie Spojených národov pre drogy a kriminalitu (UNODC) *Evaluation Handbook – Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC* (Príručka hodnotenia – usmernenia na navrhovanie, vykonávanie a používanie nezávislých hodnotení v úrade UNODC), Úrad Organizácie Spojených národov pre drogy a kriminalitu, Viedeň, 2017, s. 44.

Príkladom, ako používať a uplatňovať monitorovanie vykonávania politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov založené na výsledkoch, je preskúmanie akčného plánu, ktorý orgán stanovil, z pohľadu noriem politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré sa navrhujú v 1. časti: *Normy a politika*. V stratégii starostlivosti o zamestnancov⁽¹⁴⁾ a súvisiacom akčnom pláne, ktorý je predmetom tejto časti príručky a ktorého časť sa uvádza ďalej, by sa mal uviesť odkaz na ciele a opatrenia stanovené v stratégii starostlivosti o zamestnancov, ktorú orgán vypracoval. Akčný plán bude musieť byť prepojený s cieľovou skupinou a s rozpočtom, ktorý je k dispozícii na navrhované opatrenia⁽¹⁵⁾.

Príklad stratégie starostlivosti o zamestnancov. V súlade s cieľmi orgánu XX v oblasti starostlivosti o zamestnancov na obdobie rokov 20XX – 20XX sa tu uvádza ročný akčný plán starostlivosti o zamestnancov na rok 20XX.

⁽¹⁴⁾ Pozri aj prílohu 5 *Vzor stratégie starostlivosti o zamestnancov*.

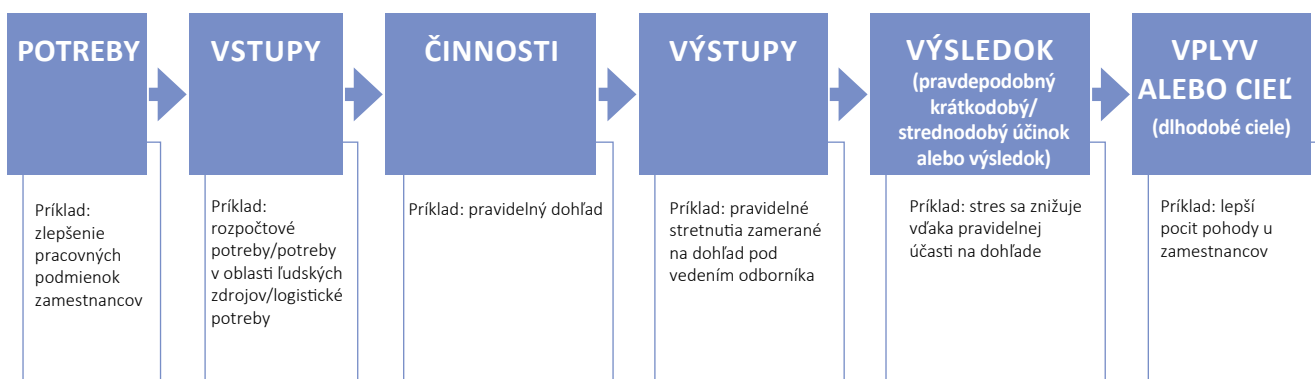
⁽¹⁵⁾ Treba pripomenúť, že všetky návrhy musia byť v súlade s inými politikami (napr. proti obťažovaniu, sexuálnemu vykorisťovaniu a zneužívaniu), ako aj s kódexom správania.

PRÍKLAD CIEĽ 1: PREVENCIA A ZNIŽOVANIE PRACOVNÉHO STRESU				
Úkon	Zodpovedné oddelenie	Vykonávateľ (kategória zamestnancov, interní/ externí)	Cieľová skupina	Časový rámec a frekvencia
Dohľad	Oddelenie ľudských zdrojov a súvisiaci výbor pre starostlivosť o zamestnancov	Poradca pre oblasť starostlivosti o zamestnancov alebo externý špecialista	Zamestnanci v prvej línii	Raz mesačne a na požiadanie

Uvedený príklad slúži ako podklad pre **normu starostlivosti zamestnancov č. 4: prevencia, kritérium kvality 2** a súvisiace ukazovatele (pozri [oddiel 2.3. Normy a ukazovatele na monitorovanie starostlivosti o zamestnancov](#)).

V reťazci výsledkov sa zvyčajne načrtávajú logické dráhy a vzťahy medzi vstupmi a činnosťami a výsledkami, ktoré vznikajú vo forme výstupov, výsledkov a vplyvu. V matici výsledkov sa vysvetľuje, ako sa majú výsledky dosiahnuť, a to od vstupov cez činnosti a výstupy až po vyvrcholenie vo forme výsledkov a vplyvu, ktoré sú súčasťou reťazca výsledkov.

OBRÁZOK 5. Reťazec výsledkov



Celkový **cieľ** alebo **dlhodobý vplyv** možno dosiahnuť vykonávaním činnosti uvedenej v predchádzajúcom príklade reťazca výsledkov v spojení s inými činnosťami uvedenými v akčnom pláne starostlivosti o zamestnancov. Má sa tým vytvoriť **bezpečné a zdravé** pracovné prostredie pre **všetkých zamestnancov**, čo má v konečnom dôsledku **pozitívny vplyv na žiadateľov**, ktorí boli orgánu zverení.

V niektorých orgánoch by mohla byť preferovaným spôsobom plánovania a merania pokroku **teória zmeny (TZ)**. Metodika teórie zmeny pomôže orgánu navrhnuť kroky, ktoré sa plánujú na dosiahnutie cieľa. Teória zmeny poskytuje usmernenia pri skúmaní možností intervencií. Ide o formu intervenčnej logiky.

Rozdiely medzi metodikou teórie zmeny a bežne používanou metódou reťazca výsledkov sú také, že teória zmeny:

— je **založená na výsledkoch** (aká je naša všeobecná vízia?),

- skúma **príčinné súvislosti** (ak... potom), a to prostredníctvom:
 - formulovania základných **predpokladov**.

Pri použití prístupu založeného na teórii zmeny sa stanovujú dlhodobé ciele, ktoré sa potom spätne mapujú s cieľom určiť nevyhnutné podmienky.

Musíme si preto najprv položiť tieto otázky:

- Čo sa musí zmeniť?
- Čo je potrebné na vydláždenie cesty k takejto zmene?
- Inými slovami, aké sú nevyhnutné podmienky na spustenie transformácie a jej konsolidáciu v čase?

Teória zmeny sa obvykle formuluje pomocou výrokov typu „**ak/tým, že... potom**“, a preto zahŕňa akúsi príčinnú súvislosť alebo podmienenosť.

Logika sa formuluje takto:

- tým, že sa vykoná činnosť X alebo ak sa vykoná činnosť X:
 - potom nastane Y,
 - pretože sa uskutoční Z (dôvod),
 - čo potom povedie k plánovanej zmene.

Teória zmeny sa môže prezentovať pomocou vývojového diagramu alebo sa môže napísať ako opis.

PRVÝ PRÍKLAD: TÝM, ŽE... POTOM	DRUHÝ PRÍKLAD: AK... POTOM
<p>Našou víziou zmeny je dosiahnuť bezpečné a zdravé pracovné prostredie pre všetkých zamestnancov, čo následne pozitívne ovplyvní žiadateľov, ktorí nám boli zverení:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Tým, že vrcholový manažment uzná význam investovania do spokojnosti zamestnancov, — tým, že sa zabezpečia jasné a relevantné mechanizmy nástupu do zamestnania/uvádzania, — tým, že sa informuje o poskytovaní nástrojov (napr. stálych operačných postupov) na predchádzanie kritickým incidentom/reagovanie na kritické incidenty, — tým, že sa zabezpečí pravidelné posudzovanie a riešenie potrieb zamestnancov rôznymi formálnymi (vstupné stretnutia, možnosti individuálneho poradenstva, supervízia v oblasti vzdelávania atď.) a neformálnymi (napr. podpora kolegov a partnerská podpora) podpornými intervenciami, — tým, že sa posilní kapacita všetkých zamestnancov (vedúcich pracovníkov a zamestnancov v prvej línii) v relevantných témach spojených so spokojnosťou (napr. komunikačné zručnosti, školenie o technikách zvládania stresu, význam tímovej práce a stanovenie zdravých hraníc), — tým, že sa zabezpečí informovanosť o význame starostlivosti o seba samého, — tým, že sa zabezpečí úzka spolupráca a transparentná komunikácia medzi príslušnými oddeleniami (ľudské zdroje, bezpečnosť a ochrana, technickí zamestnanci atď.). <p>Identifikované činnosti spojené s výrokmi typu „tým, že ... potom“, ktorými sa má zabezpečiť želaná zmena, môžu byť zahrnuté napríklad do akčného plánu, ktorý orgán vypracoval pre oblasť starostlivosti o zamestnancov.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Ak majú zamestnanci prístup k prispôbeným podporným službám, ktoré ponúka zamestnávateľ (orgán), akými sú školenia na zvládanie stresu, stretnutia na účely supervízie v oblasti vzdelávania či podpora kolegov, a vedenie ich podporuje v ich využívaní, a — ak vedúci pracovníci majú zároveň možnosť poskytovať pravidelnú, relevantnú a empatickú spätnú väzbu, — potom zamestnanci môžu riešiť stresové situácie vo svojej práci účinne a včas. <p>Zamestnanci tak budú môcť profesionálne vykonávať svoju prácu a poskytovať angažovanú podporu žiadateľom o medzinárodnú ochranu a zároveň sa tým zníži riziko vyhorenia (a iných problémov súvisiacich so stresom) v budúcnosti a podporí celkovú spokojnosť zamestnancov pracujúcich v oblasti prijímania a azylu.</p> <p>Okrem toho to povedie k našej vízii zmeny: dosiahne sa bezpečné a zdravé pracovné prostredie pre všetkých zamestnancov, čo následne pozitívne ovplyvní žiadateľov, ktorí nám boli zverení.</p>
<p>Základné predpoklady sú:</p> <ul style="list-style-type: none"> — že vrcholový manažment príslušného orgánu určil starostlivosť o zamestnancov za oblasť záujmu a chystá sa situáciu zlepšiť, — že ešte nie sú zavedené nijaké užitočné mechanizmy starostlivosti o zamestnancov, a preto by bolo zavedenie takýchto intervencií prínosom. 	
<p>Dosiahnutie príslušných výsledkov.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Čo sa musí urobiť, aby sa dosiahol najväčší vplyv? 	

2.2. ASPEKTY SPOJENÉ SO STANOVENÍM UKAZOVATEĽOV

Spoľahlivý systém monitorovania sa začína fázou návrhu **intervencie** vrátane, ale nie len, vypracovania súdržnej matice výsledkov a zmysluplných ukazovateľov ⁽¹⁶⁾. **Ukazovatele** sú kvantitatívne alebo kvalitatívne premenné, ktoré umožňujú merať, overiť a potvrdiť zmeny, ktoré priniesla intervencia v porovnaní s pôvodným plánom.

⁽¹⁶⁾ EASO, *Internal Monitoring User Guide* (Používateľská príručka interného monitorovania), EASO, Valletta, 2019, s. 18 – 19 (dôverný dokument).

Kvantitatívnymi ukazovateľmi sa meria zmena v číselných hodnotách v čase. Vyjadrujú sa číslom, percentuálnym podielom alebo pomerom.

Kvalitatívnymi ukazovateľmi sa merajú zmeny, ktoré sa nedajú ľahko merať číselnými hodnotami, akými sú procesné zlepšenia a zlepšená kvalita služieb, politík alebo kapacity. Často sa zakladajú na vnímaní, názore alebo úrovni spokojnosti a opisuje sa nimi zmena alebo to, ako vyzerá úspech. Na stanovenie cieľa a meranie kvalitatívneho ukazovateľa je potrebné tento ukazovateľ rozložiť a opísať zamýšľaný postup zmeny.

Výzvou pri výbere ukazovateľov je nájdenie **meradiel, ktorými je možné zmysluplne zachytiť kľúčové zmeny** a v ktorých sa spája to, čo je podstatne dôležité ako odraz želaného výsledku, s tým, čo je prakticky reálne z hľadiska zberu a spravovania údajov. Ak sa meria nesprávny ukazovateľ alebo ak sa ukazovateľ meria nesprávnym spôsobom, údaje môžu byť zavádzajúce, čo by mohlo mať vplyv na kvalitu rozhodnutí.

Dobrá ukazovateľ musí byť vo všeobecnosti „**SMART**“ (konkrétny, merateľný, dosiahnuteľný, relevantný a časovo ohraničený), aby ho bolo možné riadne monitorovať a aby poskytoval hodnotné informácie.

- **Konkrétny. (specific).** Je jasné, čo presne sa meria? Je ukazovateľ dostatočne konkrétny na meranie pokroku smerom k výsledkom?
- **Merateľný (measurable).** Sú zmeny objektívne overiteľné? Ukáže sa v tomto ukazovateli požadovaná zmena? Je ukazovateľ spoľahlivým a jasným meradlom výsledku?
- **Dosiahnuteľný (attainable).** Aké zmeny sa očakávajú v dôsledku intervencie? Sú výsledky, ktorých pokrok sa má ukazovateľom zmapovať, realistické?
- **Relevantný (relevant).** Je ukazovateľ relevantný z hľadiska výsledkov a/alebo výstupov zamýšľaného opatrenia?
- **Časovo ohraničený (time-bound).** Dajú sa údaje získať za primeraných nákladov a úsilia? Existuje plán monitorovania ukazovateľov?

2.3. NORMY A UKAZOVATELE NA MONITOROVANIE STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

Na účely *Praktickej príručky starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania*, ktorú vypracoval úrad EASO, sú normy uvedené na obrázku 2 spojené s podrobným súborom kritérií kvality a ukazovateľov, ktoré sa uvádzajú ďalej. Balík nástrojov na monitorovanie starostlivosti o zamestnancov, ktorý sa navrhuje v [3. kapitole Balík nástrojov na monitorovanie kvality starostlivosti o zamestnancov](#), predstavuje konkrétne nástroje na monitorovanie a hodnotenie, ktoré sa týkajú kritérií kvality a ukazovateľov spojených s každou z ôsmich noriem politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov. V [oddiel 3.1. Príručka pre osoby poverené monitorovaním \(nástroj 1\)](#) sa

podrobne uvádzajú niektoré kľúčové aspekty, ktoré je potrebné zvážiť pred uskutočnením akejkoľvek činnosti v oblasti monitorovania a hodnotenia.

2.3.1. NORMA 1: DOKUMENTÁCIA A INFORMÁCIE

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. V stratégii starostlivosti o zamestnancov sa stanovuje, ako sa vymedzuje spokojnosť zamestnancov a aké opatrenia sú zavedené na podporu zamestnancov.	1a. Pracovná skupina expertov navrhuje stratégiu starostlivosti o zamestnancov vrátane opatrení na podporu zamestnancov a prepojenia s inými politikami (napr. boj proti obťažovaniu, kódex správania atď.). 1b. Vrcholový manažment schvaľuje stratégiu starostlivosti o zamestnancov. 1c. V akčnom pláne starostlivosti o zamestnancov sa podrobne opisujú kľúčové činnosti, ktoré sa majú vykonať počas roka. 1d. Stanovuje sa časový rámec na preskúmanie a aktualizáciu stratégie starostlivosti o zamestnancov.
KK2. Zaviedli sa stále operačné postupy (SOP).	2a. Sú vypracované stále operačné postupy, v ktorých sa vymedzujú úlohy a povinnosti. 2b. Manažment používa stále operačné postupy.
KK3. Stratégia starostlivosti o zamestnancov je ľahko prístupná, konkrétna a v jazyku, ktorému všetci zamestnanci rozumejú.	3a. Všetci zamestnanci sú oboznámení so stratégiou starostlivosti o zamestnancov a majú k nej prístup. 3b. Zamestnanci dostali materiál s informáciami o dostupných činnostiach.
KK4. Všetci zamestnanci sú systematicky informovaní o stratégii starostlivosti o zamestnancov, o akčnom pláne, o dostupných opatreniach v oblasti starostlivosti o zamestnancov a o tom, ako získať prístup k podpore.	4a. Počet zamestnancov, ktorí boli oslovení v rámci dostupných činností v oblasti starostlivosti o zamestnancov. 4b. Uvádzacie moduly pre nových zamestnancov vrátane informácií o starostlivosti o zamestnancov.



Norma 1: Orgány zaviedli zdokumentovanú stratégiu starostlivosti o zamestnancov, ktorá sa oznamuje prostredníctvom príslušných a dohodnutých kanálov.

2.3.2. NORMA 2: POSUDZOVANIE A PREVEROVANIE

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. Oddelenia ľudských zdrojov a vedúci pracovníci majú zručnosti na vypracovanie jasného opisu pracovného miesta a príslušných otázok na pohovory na účely výberu zamestnancov.	1a. V referenčnom rámci a opise pracovných miest pre vedúcich pracovníkov a zamestnancov sa stanovujú jasné požiadavky. 1b. Tabuľka pre pohovory na účely výberu zamestnancov obsahuje časť o spokojnosti (zvládanie stresu) a súvisí s otázkou o kódexe správania.
KK2. Vedúci pracovníci dokážu u členov svojho tímu identifikovať základnú fyziologickú a psychickú záťaž a potreby.	2a. Na základnej odbornej príprave zameranej na identifikáciu fyziologickej/psychickej záťaže sa zúčastňuje viacero vedúcich pracovníkov. 2b. Potreby všetkých zamestnancov sa posudzujú raz ročne vo všetkých fázach zamestnania pomocou inštitucionalizovaného procesu monitorovania. 2c. Percentuálny podiel zozbieranej spätnej väzby zamestnancov naznačuje, že ich priami nadriadení vynaložili úsilie na identifikovanie profesijného/osobného zaťaženia.



Norma 2: Orgány umožňujú vedúcim pracovníkom získať základné zručnosti na posudzovanie a preverovanie ich tímov v otázkach týkajúcich sa spokojnosti zamestnancov.

2.3.3. NORMA 3: KOMUNIKÁCIA



Norma 3:
Orgány podporujú jasnú a celostnú komunikáciu prostredníctvom rôznych dohodnutých platforiem a kanálov.

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
<p>KK1. Vedúci pracovníci a zamestnanci spolu komunikujú na základe zručností v oblasti relevantnej, pravdivej, transparentnej a úctivej komunikácie.</p>	<p>1a. Počet zamestnancov a vedúcich pracovníkov, ktorí sa zúčastňujú na odbornej príprave v oblasti komunikačných zručností.</p> <p>1b. Percentuálny podiel zamestnancov, ktorí uvádzajú, že komunikácia ich priamych nadriadených je profesionálna, transparentná a úctivá.</p> <p>1c. Súhrn zistení ročného prieskumu spätnej väzby zamestnancov je prístupný všetkým zamestnancom.</p>
<p>KK2. Pre všetkých zamestnancov je vytvorená štruktúra, aby so svojimi priamymi nadriadenými mohli komunikovať vo formátoch osobnej výmeny informácií o profesijných úlohách aj o otázkach spokojnosti.</p>	<p>2a. Počet individuálnych stretnutí, ktoré sa uskutočnili/na ktorých sa zamestnanci zúčastnili.</p> <p>2b. Množstvo pozitívnej (konštruktívnej/užitočnej) spätnej väzby získanej počas takýchto pravidelných stretnutí.</p>

2.3.4. NORMA 4: PREVENCIA



Norma 4:
Orgány prijímajú udržateľné preventívne opatrenia na podporu a ochranu duševného zdravia svojich zamestnancov.

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
<p>KK1. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k širokej škále školení na identifikovanie príznakov stresu, predchádzanie stresu a presadzovanie duševného zdravia všeobecne.</p>	<p>1a. Počet zamestnancov, ktorí sa zúčastňujú na školeniach o zvládání stresu.</p> <p>1b. Percentuálny podiel zamestnancov, ktorí uvádzajú, že predložený obsah bol relevantný pre ich každodennú prácu.</p>
<p>KK2. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k podporným činnostiam a službám (poskytovaným interne a/alebo externe).</p>	<p>2a. Boli vybrané a vyškolené kontaktné miesta/tímy pre príslušné intervencie.</p> <p>2b. Zavedený je referenčný rámec pre vybraných členov kontaktnej osoby/intervenčného tímu a pre služby, ktoré poskytujú.</p> <p>2c. V prípade potreby sú k dispozícii jasné kritériá výberu a referenčný rámec pre externých špecialistov.</p>
<p>KK3. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k činnostiam na podporu zdravia.</p>	<p>3a. Počet zorganizovaných činností na podporu zdravia.</p>

2.3.5. NORMA 5: REAKCIA NA KRITICKÉ INCIDENTY

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. V rámci orgánu je vymenovaná dôverná nezávislá vyškolená osoba (alebo skupina), na ktorú sa dá obrátiť po kritických incidentoch.	1a. Existuje referenčný rámec pre takúto skupinu/kontaktnú osobu. 1b. Vybraná skupina/kontaktná osoba má príslušné zručnosti a odbornú prípravu na poskytovanie potrebnej podpory.
KK2. Vedúci pracovníci majú k dispozícii jasné usmernenie, ako postupovať po kritickom incidente.	2a. Je zavedený stály operačný postup pre riadenie kritických incidentov.
KK3. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú informácie o tom, ako požiadať o osobitnú podporu a získať k nej prístup po výskyte kritického incidentu.	3a. Existencia, úlohy a povinnosti tejto kontaktnej osoby/intervenčného tímu sú oznámené všetkým príslušným zamestnancom. 3b. Informačné stretnutia (súčasť uvádzania a inej odbornej prípravy zamestnancov) slúžia na informovanie zamestnancov o stálych operačných postupoch a o tom, ako a u koho vyhľadať/získať podporu v prípade kritického incidentu. 3c. Celkový počet a druhy zaznamenaných kritických incidentov v porovnaní s incidentmi, ktoré si vyžadujú následné opatrenia u zamestnanca. 3d. Percentuálny podiel dotknutých zamestnancov, ktorí vyjadrili spokojnosť so službou, ktorú poskytla podporná osoba/skupina.



Norma 5:
Orgány poskytujú osobitnú podporu zamestnancom, ktorí zažili kritický incident.

2.3.6. NORMA 6: BUDOVANIE KAPACÍT

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. Orgány vykonali posúdenie potrieb v oblasti odbornej prípravy a systematické hodnotenie systémov odbornej prípravy s cieľom zabezpečiť vysokú kvalitu, účinné uplatňovanie a prenos vedomostí do každodennej práce.	1a. So zamestnancami orgánov sa vykonáva posudzovanie potrieb. 1b. Je zavedený plán odbornej prípravy, ktorý zahŕňa témy týkajúce sa spokojnosti zamestnancov. 1c. Program odbornej prípravy sa aktualizuje.
KK2. Orgány zaviedli širokú škálu prispôbených a štandardizovaných školení.	2a. Počet realizovaných školení. 2b. Počet realizovaných školení súvisiacich so spokojnosťou zamestnancov. 2c. Počet účastníkov, ktorí sa zúčastnili na školeniach za rok.
KK3. Orgány ponúkajú ďalšie relevantné formáty profesijného rozvoja s cieľom zabezpečiť prenos vedomostí.	3a. Počet zamestnancov, ktorí sa v referenčnom období zúčastňujú na podporných činnostiach (podpora kolegov, intervízia, individuálne/skupinové poradenstvo atď.). 3b. Percentuálny podiel zamestnancov, ktorí v rámci spätnej väzby uviedli, že príslušnú intervenciu, na ktorej sa zúčastnili, vnímali ako relevantnú na zabezpečenie spokojnosti v zamestnaní.



Norma 6:
Orgány poskytujú svojim zamestnancom prostriedky na rozvoj vhodných zručností.

2.3.7. NORMA 7: BEZPEČNOSŤ A OCHRANA



Norma 7:
Orgány zavádzajú a oznamujú konkrétne usmernenia v oblasti zdravia, bezpečnosti a ochrany na základe analýzy rizík v rôznych pracovných prostrediach (aj v teréne).

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. Zamestnanci a vedúci pracovníci sú informovaní o hierarchii podávania správ, ktorá sa má použiť v prípade iných núdzových/ bezpečnostných incidentov okrem kritických incidentov.	1a. Bol zavedený a šíri sa stály operačný postup, ktorým sa dopĺňa stály operačný postup na riadenie kritických incidentov.
KK2. Zamestnanci a vedúci pracovníci dostávajú informácie o prístupe k opatreniam/pokynom súvisiacim so zdravím, s bezpečnosťou a ochranou.	2a. Existuje vyhradená e-mailová schránka na prijímanie otázok zamestnancov a odpovedanie na tieto otázky. 2b. Dokumentujú sa druhy vyjadrených obáv ⁽¹⁷⁾ 2c. Percentuálny podiel zamestnancov, ktorí v rámci spätnej väzby uviedli, že majú pocit, že sa dostatočne prihliada na ich bezpečnosť a ochranu na pracovisku.
KK3. Orgány monitorujú riziká každého pracoviska v nepretržitom a vyvíjajúcom sa procese riadenia rizík a za účasti zamestnancov v prvej línii, aby v prípade potreby upravili opatrenia v oblasti bezpečnosti/ochrany.	3a. Existuje metodika a plán monitorovania rizík. 3b. Plán monitorovania rizík sa pravidelne aktualizuje. 3c. Počet zamestnancov v prvej línii, ktorí sa zúčastnili na ročnom monitorovaní rizík.

2.3.8. NORMA 8: MONITOROVANIE A HODNOTENIE



Norma 8:
Orgány monitorujú a pravidelne hodnotia účinnosť zavedených opatrení týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov a začleňujú získané poznatky.

KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	UKAZOVATELE
KK1. Je zavedená metodika monitorovania a hodnotenia na posúdenie účinnosti zavedených opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov.	1a. Je zavedená metodika monitorovania a hodnotenia starostlivosti o zamestnancov. 1b. Je vybraná kontaktná osoba/monitorovací tím.
KK2. Vykonávajú sa pravidelné monitorovania a hodnotenia, ktoré zahŕňajú riadenie rizík ⁽¹⁸⁾ súvisiacich so stresom.	2a. Každý rok sa vypracúvajú správy o monitorovaní a hodnotení. 2b. Zistenia sa odrážajú v pravidelných odporúčaniach predkladaných vrcholovému manažmentu. 2c. Odporúčania sú podkladom na preskúmanie stratégie a akčného plánu starostlivosti o zamestnancov v stanovenom časovom rámci.

⁽¹⁷⁾ Kľúčovou zásadou vo všetkých činnostiach týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov je dôvernosť.

⁽¹⁸⁾ Šablónu na účely posudzovania rizík a vysvetlenie cyklu posudzovania rizík pozri v prílohe 6 Šablóna na posudzovanie rizík.

2.4. VÝCHODISKOVÉ A ZÁVEREČNÉ PRIESKUMY A CIELE

K ukazovateľom by mali byť pripojené **východiskové hodnoty** a **ciele** ⁽¹⁹⁾. Bez východiskových hodnôt a cieľov nemá meranie zmeny v čase zmysel.

Východiskové hodnoty určujú hodnotu ukazovateľa pred začiatkom intervencie, na základe ktorej možno posudzovať pokrok alebo porovnávať. Účelom východiskovej štúdie je poskytnúť informačný základ na monitorovanie a posúdenie pokroku a účinnosti činnosti počas jej vykonávania a po dokončení činnosti.

Údaje potrebné ako východisko, na základe ktorého sa meria stupeň a kvalita zmeny počas vykonávania činnosti, v niektorých prípadoch už budú existovať. V takýchto prípadoch je jedinou úlohou zhromaždiť údaje a zabezpečiť, aby ich bolo možné z dlhodobšieho hľadiska aktualizovať prostredníctvom činností monitorovania. Preto je dôležité zistiť, aké informácie sú už k dispozícii. Realita na základnej úrovni by sa možno dala pochopiť aj pomocou preskúmania všeobecných správ o iných činnostiach, diskusií v osobitných skupinách a správ o návštevách na mieste. Ak údaje neexistujú alebo nie sú dostatočné, bude ich treba doplniť zberom údajov ad hoc.

Za východiskové štúdie sú zodpovední tí zamestnanci orgánov, ktorí zodpovedajú za plánovanie, a čiastočne zamestnanci, ktorí sa podieľajú na vykonávaní činností. V ideálnom prípade sa takýto úkon v tejto súvislosti uskutočňuje vo fáze navrhovania, pred vypracovaním a vykonávaním akčného plánu starostlivosti o zamestnancov. Určená osoba/tím v príslušných prípadoch zabezpečí zber rozčlenených údajov. Môže sa to uskutočniť aj pomocou dotazníkov, pološtruktúrovaných pohovorov, skupinových stretnutí a všeobecných návštev na mieste.

Záverečná štúdia (alebo štúdia v polovici trvania) je opatrenie, ktoré sa vykonáva po dokončení intervencie (alebo pri kľúčových fázach jej vykonávania, napr. na konci fázy) na porovnanie s východiskovými podmienkami a posúdenie zmeny. Východiskové a záverečné štúdie sú spojené. Ak sa realizuje východisková štúdia, zvyčajne po nej neskôr počas intervencie nasleduje podobná štúdia (napr. záverečná štúdia) na porovnanie údajov a určenie zmeny.

Vrcholoví vedúci pracovníci orgánov chcú v tejto súvislosti vidieť, ako určité opatrenia zavedené v rámci orgánu pozitívne ovplyvnili spokojnosť zamestnancov.

Cieľmi sa opisujú očakávané hodnoty po ukončení intervencie (napr. percentuálny podiel zamestnancov, ktorí sa zúčastnili na určitej činnosti v oblasti starostlivosti o zamestnancov,

⁽¹⁹⁾ EASO, *Internal Monitoring User Guide* (Používateľská príručka interného monitorovania), EASO, Valletta, 2019, s. 27 – 28 (dôverný dokument).

na vyjadrenie spokojnosti s pracovným miestom). Ciele môžu byť užitočné z viacerých hľadísk, keďže:

- usmerňujú zamestnancov a iné zainteresované strany intervencie, pokiaľ ide o to, čo treba urobiť a dosiahnuť,
- slúžia ako ukazovatele na rozhodnutie o tom, či sa dosiahol pokrok alebo nie.

Medzi potrebou stanoviť realistické a dosiahnuteľné ciele a stanovením dostatočne vysokých cieľov, aby sa zabezpečilo, že v intervenciách sa v maximálnej miere využijú dostupné zdroje na zabezpečenie skutočného vplyvu, existuje prirodzené napätie. Ak sú ľudia motivovaní, často môžu dosiahnuť ambicióznejšie ciele. Ak sú, naopak, ciele nerealisticky vysoké, utrpí sebadôvera a dôveryhodnosť.

BODY, NA KTORÉ TREBA PRIHLIADAŤ PRI MONITOROVANÍ A HODNOTENÍ STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

- Na monitorovanie používajte vlastný súbor ukazovateľov alebo použite ukazovatele vymedzené v normách, kritériách kvality a činnostiach uvedených v tejto trojdielnej príručke úradu EASO a zlúčte ich. Cieľom konečných vybraných ukazovateľov je zmerať, do akej miery bola intervencia úspešná či neúspešná. Konečný výber ukazovateľov bude závisieť od toho, čo už v rámci orgánu prebieha, čo sa plánuje a čo je uskutočniteľné.
- Použité ukazovatele by mali byť vo všeobecnosti „SMART“ (konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené).
- Údaje sa v prípade potreby zbierajú a rozčleňujú citlivým spôsobom.
- Zvyčajne možno v čase spoľahlivo monitorovať len niekoľko ukazovateľov. Ukazovatele by sa preto mali vyberať podľa zásady „málo, ale silné“. Mali by sa vymedziť tak, aby sa dali ľahko posúdiť bez zasahovania do každodennej práce celkového tímu. Údaje o ukazovateľoch by okrem toho mali byť podľa možnosti vždy rozčlenené podľa rodu, pracovného profilu a miesta.
- Používajte monitorovanie na účely reflexie, získavania poznatkov a zmeny. Údaje o vybraných ukazovateľoch sa môžu zbierať pravidelne, s priebežnými následnými činnosťami v nasledujúcich mesiacoch alebo rokoch. Ak sa napríklad vykonáva konkrétny druh posudzovania (východiskové) a analýzy, ten istý proces sa môže opakovať v neskorších intervaloch (12 mesiacov, 18 mesiacov, 24 mesiacov atď.). Tento proces slúži na preskúmanie zmien a zamestnancovi poverenému monitorovaním a hodnotením, ktorého podporujú príslušní kolegovia s rozhodovacou právomocou, má pomôcť pri prehodnocovaní opatrení a vykonávaní potrebných úprav.
- Na uľahčenie reflexie, získavania poznatkov a zmeny sú užitočné participatívne dialógy ako prostriedok na získanie odstupu a na úvahy o tom, čo údaje znamenajú a ako upraviť činnosti podľa získaných poznatkov. Táto činnosť by sa mala vykonávať ako osvedčený postup v spolupráci s vybranými zamestnancami v prvej línii, ktorí by mohli poskytnúť dôležité poznatky.
- Analýza údajov a kľúčové zistenia musia slúžiť na vypracovanie odporúčaní, ktoré sa použijú pri tvorbe politik, opatrení a plánov úprav.

- S klúčovými závermi z činností monitorovania a hodnotenia by sa mali oboznámiť všetci príslušní zamestnanci.

Dôležitá poznámka. Vo všetkých uvedených intervenciách sa musí prihliadať na aspekty dôvernosti. Nijaký obsah diskusií alebo prieskumov, ktoré sa uskutočnili so zamestnancom, by sa nemal oznamovať ani kolegom, ani vedeniu bez súhlasu dotknutého zamestnanca. Jedinou výnimkou by bolo, keby sa zistili riziká možného poškodzovania seba samého alebo spôsobenia ujmy iným. Treba tiež pripomenúť, že posudzovanie spokojnosti zamestnancov sa **nemá** zamieňať s preskúmaním a hodnotením výkonnosti. Účelom je posúdiť potreby zamestnanca vrátane jeho profesijného rozvoja.



3. BALÍK NÁSTROJOV NA MONITOROVANIE KVALITY STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

Na podporu procesu tvorby a vykonávania politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov sa môžu zväziť tri kľúčové dokumenty politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov. Ide o stratégiu starostlivosti o zamestnancov, akčný plán starostlivosti o zamestnancov a metodiku monitorovania a hodnotenia starostlivosti o zamestnancov. Stratégia starostlivosti o zamestnancov je spojená s akčným plánom starostlivosti o zamestnancov, v ktorom sa podrobne opisujú ciele a opatrenia v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré sa majú systematicky monitorovať na základe metodiky monitorovania a hodnotenia. Vykonávanie metodiky monitorovania a hodnotenia slúži na informovanie o možnej potrebe úprav stratégie starostlivosti o zamestnancov.

Balík nástrojov na monitorovanie starostlivosti o zamestnancov, ktorý sa tu navrhuje, predstavuje tri kľúčové nástroje na vykonávanie monitorovania a hodnotenia politiky a intervencií v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ako aj kvality poskytovania starostlivosti o zamestnancov v azylovom alebo prijímacom orgáne. Tieto nástroje sú vytvorené v súlade s kritériami kvality a ukazovateľmi ôsmich noriem starostlivosti o zamestnancov, ktoré sa stanovujú v **1. časti: Normy a politika** ⁽²⁰⁾. Zároveň úzko súvisia s opatreniami v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré boli vypracované v **2. časti: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov**. Tieto tri nástroje treba chápať ako neoddeliteľnú súčasť politiky orgánu v oblasti starostlivosti o zamestnancov, keďže orgánom pomáhajú sledovať, do akej miery plánované ročné činnosti a intervencie spĺňajú stanovené ciele a prispievajú k poskytovaniu dobrej starostlivosti o zamestnancov. Práve prostredníctvom systematického monitorovania a hodnotenia budú azylové a prijímacie orgány získavať informácie, na základe ktorých sa vypracujú odporúčania založené na dôkazoch na účely úpravy politiky a intervencií v oblasti starostlivosti o zamestnancov podľa zistených nedostatkov a potrieb.

Balík nástrojov na monitorovanie kvality starostlivosti o zamestnancov zahŕňa tieto nástroje:

- **NÁSTROJ 1: Príručka pre osoby poverené monitorovaním.**
Osobám, ktoré boli poverené monitorovaním, poskytuje usmernenia týkajúce sa hlavných otázok, na ktoré je potrebné prihliadať pri navrhovaní, plánovaní a vykonávaní činností monitorovania a hodnotenia.
- **NÁSTROJ 2: Východiskový a záverečný prieskum starostlivosti o zamestnancov.**
Predstavuje dotazníky do prieskumov, ktoré sa majú uskutočniť pred začiatkom a po vykonaní daného programu/politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov. Nástroj pomáha merať pokrok vo vykonávaní politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov počas pomerne dlhého obdobia (2 – 3 roky).
- **NÁSTROJ 3: Monitorovanie pokroku v oblasti starostlivosti o zamestnancov.**
Predstavuje kontrolný zoznam analýzy a dva kvalitatívne dotazníky, ktoré majú orgánom pomôcť pri priebežnom sledovaní pokroku dosiahnutého vo všetkých ôsmich normách starostlivosti o zamestnancov.



⁽²⁰⁾ Pozri oddiel 2.3. Normy a ukazovatele na monitorovanie starostlivosti o zamestnancov.

Predložené nástroje sú len jedným návrhom, ako monitorovať a hodnotiť politiku v oblasti starostlivosti o zamestnancov a zavedené opatrenia. Orgány s fungujúcim systémom, ktorý už bol nastavený, by mohli zväziť použitie svojho existujúceho systému, majú sa však ubezpečiť, že obsahuje ukazovatele, ktoré sú zamerané na meranie spokojnosti zamestnancov.

3.1. PRÍRUČKA PRE OSOBY POVERENÉ MONITOROVANÍM (NÁSTROJ 1)

V **príručke pre osoby poverené monitorovaním** sa uvádza stručný prehľad základných aspektov pri monitorovaní a hodnotení pokroku dosiahnutého v danej téme, ktoré vykonáva určený zamestnanec poverený monitorovaním a hodnotením. V príručke sa snažíme zohľadniť rôznu realitu, s ktorou sa môžu stretávať krajiny EÚ+. Niektorí už majú zavedený spoľahlivý systém podpory zamestnancov a možno nebudú potrebovať väčšinu toho, čo sa tu navrhuje, zatiaľ čo u iných môže práve prebiehať posilňovanie a zjednodušovanie procesov. Ďalší môžu túto príručku použiť ako základ na začatie systematického začleňovania starostlivosti o zamestnancov. V tabuľke 1 sa uvádza prehľad okamžitých prvkov, ktoré je potrebné zohľadniť pri vykonávaní stretnutí na získanie spätnej väzby ⁽²¹⁾, prieskumov, východísk/záverov alebo spätnej väzby k danej téme.

TABUĽKA 1: Príručka na monitorovanie starostlivosti o zamestnancov

PRI POSUDZOVANÍ POKROKU DOSIAHNUTÉHO V OBLASTI STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV V ORGÁNE KRAJINY EÚ+ ZOHĽADNITE TIETO PRVKY:	
Všeobecné poznámky	<p>Aspekty kontextu</p> <p>Aké sú vaše kľúčové hodnotiace otázky? Ktoré sú najkritickejšie veci, ktoré musí orgán v tomto bode vedieť o intervenciách v oblasti starostlivosti o zamestnancov? Aké môžu byť prioritné otázky pre zavedené kritérium, na získavanie poznatkov a zavedenie osvedčeného postupu vrátane udržateľnosti a vplyvu: relevantnosť, účinnosť, efektívnosť, súdržnosť? Ktorá metodika hodnotenia je pre tieto otázky najzmyslupnejšia? Aký formát je najvhodnejší, napríklad online dotazníky, návštevy na mieste, diskusie v osobitných skupinách alebo individuálne pohovory? Zohľadňuje sa rozmanitosť z hľadiska rodu, pričom sa zároveň prihliada na vek, kultúrne zázemie (napr. v prípade expertov nasadených v iných krajinách EÚ+) atď.?</p> <p>Aspekty týkajúce sa zdrojov</p> <p>Každý orgán bude musieť pri navrhovaní svojich návštev na účely posudzovania zväziť aj rôzne obmedzenia z hľadiska rozpočtu, logistiky a zdrojov. Keď sú čas a zdroje extrémne obmedzené, môžete na určenie svojej lokality a zloženia respondentov (zdroj údajov) použiť tieto kritériá:</p> <ol style="list-style-type: none"> dostupnosť – napríklad návšteva útvarov, ku ktorým je prístup menej nákladný/komplikovaný než v prípade zamestnancov pracujúcich v prijímacích zariadeniach/zariadeniach na pohovory vo vzdialených oblastiach; medzery v existujúcich poznatkoch – určte medzery, v ktorých chýbajú informácie a ktorým sa ešte nevenovala pozornosť, alebo sa najprv sústreďte na tie, kde sú k dispozícii informácie o cieľoch/východiskách na meranie pokroku.

⁽²¹⁾ Ďalšie informácie pozri v prílohe 4 Stretnutia na získanie spätnej väzby.

Nástroje a dotazníky	<p>Zvážte dĺžku dotazníkov a alternatívne intervencie Nevytvárajte dlhé dotazníky či zoznamy sprievodných otázok. V opačnom prípade by to účastníkov mohlo odradiť od vyplnenia prieskumu alebo od účasti na skupinových diskusiách trvajúcich hodinu. Na zachytenie niektorých aspektov a premenných, napríklad kvalitatívnych informácií, sa odporúča zvážiť použitie takých metód zberu údajov, akými sú individuálne pohovory alebo osobitné skupiny.</p> <p>Otestujte si dotazníky alebo sprievodné otázky Otestujte si dotazníky s niekoľkými respondentmi v danej oblasti, aby ste si overili, či respondenti chápu vaše otázky, a aby ste zistili, koľko času treba na zodpovedanie všetkých otázok. Pred vykonaním monitorovania svoje dotazníky podľa toho upravte. Zabezpečte použitie súboru nástrojov, ktorý umožňuje získať kvalitatívne informácie (napr. spätná väzba získaná prostredníctvom diskusie osobitných skupín).</p>	
Dokumentácia	<p>Štandardný nástroj na monitorovanie starostlivosti o zamestnancov je k dispozícii na tablete/notebooku (offline), aby bolo možné jednoducho zadať požadované informácie a následne analyzovať zistenia a účely dokumentácie. Po sprístupnení online budú príslušní členovia vedenia/tímu výsledky analyzovať a zverejnia ich v súhrnnej správe.</p>	
Posudzovateľ	<p>Osobou, ktorá posudzuje pokrok v rámci orgánu, môže byť určený zamestnanec (zamestnanec poverený monitorovaním a hodnotením) alebo externý krátkodobý konzultant. Dôležité je, aby bola v prípade, ak zamestnanec vznesie kritické a zásadné obavy spojené so spokojnosťou, zriadená cesta na zverejnenie spätnej väzby dôverným spôsobom. Posudzovateľ nikdy nezverejňuje sťažnosti zamestnanca spôsobom, ktorý umožňuje identifikovať danú osobu. Jediná výnimka z tohto pravidla je, ak v prípade dotknutého zamestnanca hrozí, že ublíži sebe a/alebo iným.</p>	
Harmonogram	<p>Osobe, ktorá vykonáva posudzovanie, sa odporúča, aby si vypracovala malý pracovný plán v závislosti od počtu plánovaných pohovorov alebo osobitných skupín.</p> <p>V tomto pracovnom pláne sa uvedie aspoň:</p> <ul style="list-style-type: none"> — časová os, — zdroje údajov (osoby, s ktorými sa vedú pohovory a počet osôb na pohovor), — miesta (ktoré treba navštíviť na realizáciu úkonu, ak sa to týka rôznych lokalít). <p>Pracovný plán sa odporúča najmä v krajinách EÚ+ s veľkým počtom zamestnancov, početnými prijímacími zariadeniami alebo viacerými pracovnými lokalitami. Návštevy orgánov a vybraných respondentov sa oznamujú včas, aby sa zabezpečila dostupnosť respondentov a zmysluplná interakcia. Uvedenie týchto informácií v spise bude prínosné aj pri návrate na následné pohovory/stretnutia na získanie spätnej väzby na účely porovnania.</p>	
Zber údajov	Opis	Poznámka
Zdroj údajov – administratívna kontrola	<p>Pred posudzovaním/monitorovaním sa vykonáva krátka administratívna kontrola, ktorá zahŕňa:</p> <ul style="list-style-type: none"> — preskúmanie potenciálnych správ a štatistík o otázkach týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov vrátane kritických incidentov riadených počas uvedeného obdobia. Na objasnenie otázok týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov by v niektorých prípadoch mohli poslúžiť aj iné vybrané správy o činnosti, napríklad hodnotenia programov s podrobnými informáciami o výzvach a úspechoch, — v príslušných prípadoch použitie správ externých špecialistov (psychológov) (pričom sa vždy zaručuje dôvernosť). 	<p>V prípade potreby sa má prihliadať len na nedávne správy/štatistiky.</p>
Zdroj údajov – respondenti na pohovor	<p>Na monitorovaní sa ako zdroj údajov zúčastňujú najmenej dve až tri osoby z každej kategórie zamestnancov. Táto činnosť sa uskutočňuje raz ročne a vykonáva sa formou kvalitatívnych a/alebo pološtruktúrovaných diskusií v osobitných skupinách alebo skupinových stretnutí. Konečný počet účastníkov závisí od veľkosti orgánu a mal by pozostávať z kombinácie zamestnancov v týchto oblastiach:</p> <ul style="list-style-type: none"> — oddelenie ľudských zdrojov, vedenie, zamestnanci v prvej línii, externí/interní špecialisti, kontaktná osoba pre starostlivosť o zamestnancov, — podľa možnosti nezávislá osoba, napríklad z iného oddelenia, ústredia, iných partnerov alebo zainteresovaných strán, akými sú organizácie občianskej spoločnosti alebo miestni partneri. 	<p>Účast je dobrovoľná. Potrebné je zabezpečiť dôvernosť. Počas stretnutí treba mať na zreteli prístup zohľadňujúci kultúrne a rodové hľadisko.</p>
Zdroj údajov – respondenti prieskumu	<p>Na oslovenie širšieho spektra a počtu zamestnancov je možné navrhnúť písomné alebo online prieskumy. Mimoriadne užitočné to môže byť v orgánoch s pomerne veľkým počtom zamestnancov, ktorí sa nachádzajú na rôznych miestach. Odporúča sa čo najširšia účasť zamestnancov (zo všetkých kategórií zamestnancov): vedúci pracovníci, zamestnanci v prvej línii, oddelenie ľudských zdrojov, externí/interní špecialisti, kontaktná osoba pre starostlivosť o zamestnancov.</p>	<p>Účast je dobrovoľná. Možná je anonymná účasť.</p>

Realizácia	Opis	Poznámka
Posudzovanie	<p>Pred začatím posudzovania/hodnotenia sa posudzovatelia predstavia a objasnia dobrovoľným účastníkom úkon, ktorý sa má vykonať. Položené otázky majú posudzovateľom umožniť vykonanie posúdenia vzhľadom na všetky ukazovatele z navrhovaného štandardného nástroja na monitorovanie starostlivosti o zamestnancov. Vhodným spôsobom, ako zabezpečiť, aby sa respondenti pohovoru cítili pri uvádzaní cenných informácií príjemne, by mohla byť všeobecná diskusia o tom, ako sa vybrali a ako fungujú činnosti spojené so starostlivosťou o zamestnancov (pokiaľ je to možné). Ide o pološtruktúrovaný pohovor, ktorý umožňuje niektoré opisné odpovede.</p> <p>Konverzácia by sa mala udržiavať na pomerne neformálnej úrovni. Prostredníctvom tohto posúdenia by malo byť možné získať kvalitatívnu spätnú väzbu, ktorá môže prispieť k lepšiemu pochopeniu kontextu a dynamiky v súvislosti s určitými procesmi, ako aj toho, prečo niektoré činnosti mohli v danom čase fungovať lepšie ako iné. Pri rozprávaní môže posudzovateľ ohľaduplne vstupovať bez prerušenia s cieľom zabezpečiť, aby boli pokryté všetky normy/ukazovatele.</p> <p>Ak sa počas pohovoru zdôrazňujú len pozitívne výsledky, je dobré vykonať krížovú kontrolu, či existujú nejaké nedostatky v plnení noriem. Podobne v prípade, ak sa zdôrazňujú iba výzvy, bude potrebné zistiť, či sa dajú identifikovať aj silné stránky. V niektorých prostrediach sa môžu uprednostniť individuálne stretnutia, zatiaľ čo v iných sa odporúča organizovať skupinové diskusie o danej téme.</p>	<p>V prípade potreby zozbierajte akékoľvek doplňujúce údaje na podporu posudzovania. Môžu to byť dodatočné postupy, ktoré vytvorili samotní zamestnanci, nové cvičenia/aktivity v oblasti starostlivosti o seba samého alebo spoločné využívanie osvedčených postupov, ktoré ešte nie sú súčasťou zavedených opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov, atď.</p>

3.2. VÝCHODISKOVÝ A ZÁVEREČNÝ PRIESKUM STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV (NÁSTROJ 2)

Východiskový a záverečný prieskum je nástroj na podporu merania pokroku v čase. Navrhovaný východiskový/záverečný dotazníkový prieskum by sa mal s vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami v prvej línii realizovať dvakrát. Prvýkrát **pred** vykonaním akýchkoľvek činností daného akčného plánu/stratégie. Prieskum sa potom vykonáva ešte raz **po** ukončení plánovaného obdobia vykonávania činnosti/politiky. Zistenia východiskového prieskumu poslúžia ako referenčná hodnota na meranie výsledkov záverečného prieskumu. Zmeny v odpovediach poukážu na pokrok dosiahnutý v rôznych oblastiach. V závislosti od potrieb v oblasti starostlivosti o zamestnancov a vyspelosti ich politiky a programu v oblasti starostlivosti o zamestnancov môžu orgány zamerať východiskový/záverečný prieskum na konkrétne normy, ktoré považujú za osobitne dôležité.

Doplňujúca poznámka. Východiskový/záverečný prieskum sa musí podľa možnosti vykonávať s tou istou skupinou zamestnancov alebo s reprezentatívnou vzorkou. Na zabezpečenie dôvernosti sa od zamestnancov nebude vyžadovať, aby uviedli svoje meno. Uvedenie mena sa má vnímať len ako možnosť. Ak sa orgán rozhodne pracovať s osobitnými skupinami, prístup k získavaniu informácií sa bude musieť upraviť. Diskusie v osobitných skupinách sú užitočným nástrojom na získavanie informácií o konkrétnych otázkach. V niektorých oblastiach však neumožnia jednoduché stanovenie jasného východiska z hľadiska počtov alebo percentuálnych podielov, napríklad pokiaľ ide o presný počet absolvovaných školení.

Kvalitatívna spätná väzba získaná počas diskusií v osobitných skupinách môže napriek tomu prispieť napríklad k jasnejšiemu pochopeniu kontextu a dynamiky v rámci tímu

alebo k pochopeniu skutočnosti, prečo niektoré aktivity fungujú a iné nie. Skupinové diskusie môžu takisto poukázať na určité tendencie, napríklad na celkovú potrebu väčších investícií do fungujúceho pracovného priestoru, alebo môžu priniesť informácie o ďalších potrebách v oblasti odbornej prípravy. Ak sa prijme skupinový prístup, uveďte počet členov skupiny, ich rod a priemernú dĺžku ich pracovného pomeru. Pokiaľ je to možné, odporúča sa doplniť takéto skupinové diskusie o základný dotazník zameraný aj na kvantitatívne údaje. To isté sa odporúča v prípade individuálnych stretnutí, kde by sa uvedenie mena malo považovať za dobrovoľné.

TABUĽKA 2: Individuálny nástroj: vzor východiskového/záverečného dotazníka

NEPOVINNÉ – MENO ČLENA TÍMU			
ROD M/F/X	ZAMESTNANÝ OD: < 1 ROK/1 – 3 ROKY/VIAC AKO 3 ROKY	KATEGÓRIA ZAMESTNANCOV: VEDÚCI PRACOVNÍK/ZAMESTNANEC v PRVEJ LÍNII/LUDSKÉ ZDROJE/ BEZPEČNOSŤ OCHRANA/INÉ (uveďte):	
DÁTUM VÝCHODISKOVEJ/ZÁVEREČNEJ ČINNOSTI (uveďte, či ide o východiskovú alebo záverečnú činnosť):			
HODNOTIACA STUPNICA – 1 – úplne nespokojný/úplne neužitočné/nekonštruktívne, 2 – čiastočne spokojný/čiastočne užitočné/konštruktívne, 3 – spokojný/užitočné/konštruktívne, 4 – veľmi spokojný/veľmi užitočné/konštruktívne, 5 – prekonáva očakávania)			
OTÁZKY, KTORÉ TREBA POLOŽIŤ A KTORÉ SÚVISIA S NAVRHOVANÝMI NORMAMI		ODPOVEĎ VO VÝCHODISKO- VOM PRIESKUME	ODPOVEĎ V ZÁVEREČNOM PRIESKUME
Všeobecná otázka	Ako by ste v tejto chvíli ohodnotili vašu celkovú spokojnosť s úsilím, ktoré váš zamestnávateľ vynaložil v súvislosti s vašim všeobecným pocitom spokojnosti v práci?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Norma 1: Dokumentácia a informácie		ODPOVEĎ VO VÝCHODISKO- VOM PRIESKUME	ODPOVEĎ V ZÁVEREČNOM PRIESKUME
	Ste informovaný/á o zavedenej politike starostlivosti o zamestnancov?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Ste informovaný/á o nejakých činnostiach/intervenciách, ktoré sa vykonávajú v oblasti starostlivosti o zamestnancov?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Myslíte si, že to, čo je v súčasnosti zavedené na starostlivosť o zamestnancov, je dostatočné?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Máte k dispozícii nejaké informačné materiály o starostlivosti o seba samého/starostlivosti o zamestnancov atd.?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
Norma 2: Posudzovanie a preverovanie		ODPOVEĎ VO VÝCHODISKO- VOM PRIESKUME	ODPOVEĎ V ZÁVEREČNOM PRIESKUME
	Sú podľa vás vedúci pracovníci a zamestnanci oddelenia ľudských zdrojov dostatočne vybavení na preverovanie zamestnancov/tímov a identifikovanie chronického stresu alebo príznakov vyhorenia?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Má váš orgán vypracovanú metodiku na monitorovanie spokojnosti zamestnancov?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Pokúsil sa niekedy váš priamy nadriadený zistiť, ako sa máte (profesijne, ale aj osobne, aby videl, či ste v poriadku)?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Ako by ste ohodnotili, aký význam prikladá váš zamestnávateľ spokojnosti zamestnancov počas cyklu nasadenia – od výberu a nástupu do zamestnania cez výkon práce až po ukončenie zamestnania?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5

Norma 3: Komunikácia		ODPOVEĎ VO VÝCHODISKO- VOM PRIESKUME	ODPOVEĎ V ZÁVEREČNOM PRIESKUME
	Ste informovaný/á o kontaktnej osobe v orgáne, ktorej úlohou je starať sa o zamestnancov v núdzi [napr. určený tím na zvládanie stresu, výbor pre starostlivosť o zamestnancov, poradca pre zamestnancov atď. ⁽²²⁾]?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Absolvovali ste nejaké školenia o komunikačných zručnostiach?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Máte pravidelné stretnutia s priamym nadriadeným na riešenie pracovných výziev, ktorým čelíte, alebo na poskytnutie iných informácií o aktuálnej situácii?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Aká konštruktívna a užitočná je podľa vás spätná väzba o výkonnosti, ktorú vám poskytuje váš priamy nadriadený na účely vášho budúceho rozvoja?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Aké ohľaduplné a relevantné sú podľa vás komunikačné zručnosti vášho priameho nadriadeného?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Norma 4: Prevencia		ODPOVEĎ VO VÝCHODISKO- VOM PRIESKUME	ODPOVEĎ V ZÁVEREČNOM PRIESKUME
	Myslíte si, že vedúci pracovníci vo vašom orgáne a zamestnanci všeobecne majú dostatočné vedomosti o tom, ako predchádzať stresu a vyhoreniu a ako si stanoviť zdravé hranice?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Máte v prípade potreby prístup k interným/externým špecialistom?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Požiadali by ste v prípade potreby o podporu týchto interných/externých špecialistov?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Absolvovali ste nejaké školenia na podporu duševného zdravia?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Zúčastňujete sa pravidelne na nejakých činnostiach v oblasti starostlivosti o zamestnancov/zabezpečenia spokojnosti zamestnancov, ktoré ponúka váš zamestnávateľ/útvár?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Poskytujú sa tieto služby bezplatne?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Ohodnoťte, do akej miery dôverujete svojmu zamestnávateľovi, že sa o vás postará a zabezpečí vašu spokojnosť, a to aj pokiaľ ide o stres súvisiaci s prácou (1 – vôbec nedôverujem, 5 – veľmi dôverujem).	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Vykonávate pravidelne činnosti v oblasti starostlivosti o seba, napríklad šport, jogu, iné záľuby, trávite čas s rodinou?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Keď ste v strese, uvažujete o zdrojoch svojho stresu a o ich riešení pozitívnym spôsobom?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Myslíte si, že sa vám darí vyvažovať pracovný a súkromný život? (1 – vôbec nie, 5 – veľmi dobre)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Máte v súvislosti s prevenciou nejaké iné/ďalšie návrhy, čo by váš zamestnávateľ mohol/mal urobiť na zlepšenie súčasnej situácie?		

⁽²²⁾ Názvy týchto funkcií je potrebné upraviť v závislosti od terminológie, ktorá sa v orgáne používa.

Norma 5: Reakcia na kritické incidenty		ODPOVEĎ VO VÝCHODISKOVOM PRIESKUME	ODPOVEĎ V ZÁVEREČNOM PRIESKUME
	Boli ste v nedávnej minulosti (za posledný rok) na svojom pracovisku účastníkom kritického incidentu?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Ste informovaný/á o internom stálom operačnom postupe, ktorý môžete použiť na získanie poznatkov o riadení kritických incidentov?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Aký účinný je súčasný systém zavedený na riadenie zamestnancov dotknutých kritickým incidentom? (1 – úplne neúčinný, 5 – veľmi účinný)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Máte informácie o tom, na koho sa obrátiť a čo treba robiť (nahlásenie) v prípade kritického incidentu?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Myslíte si, že podpora, ktorá sa v súčasnosti poskytuje žiadateľom na predchádzanie kritickým incidentom, je dostatočná?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
Norma 6: Budovanie kapacít		ODPOVEĎ VO VÝCHODISKOVOM PRIESKUME	ODPOVEĎ V ZÁVEREČNOM PRIESKUME
	Zúčastnili ste sa tento rok na nejakých relevantných školeniach súvisiacich s témou starostlivosti (napr. zvládanie stresu, starostlivosť o seba/komunikácia atď.)?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Ste informovaný/á o tom, že sa organizujú nejaké školenia na obnovu vedomostí?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Bola väčšina školení dostatočne praktická na to, aby sa mohli uplatniť na každodennú pracovnú situáciu? (1 – vôbec nie, 5 – veľmi)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Norma 7: Ochrana a bezpečnosť		ODPOVEĎ VO VÝCHODISKOVOM PRIESKUME	ODPOVEĎ V ZÁVEREČNOM PRIESKUME
	Ako by ste ohodnotili svoj subjektívny pocit bezpečia na vašom súčasnom pracovisku? (1 – úplne neuspokojivý, 5 – veľmi uspokojivý)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Ste informovaný/á o hierarchii nahlásovania v prípade incidentu v oblasti bezpečnosti alebo ochrany?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
Norma 8: Monitorovanie a hodnotenie		ODPOVEĎ VO VÝCHODISKOVOM PRIESKUME	ODPOVEĎ V ZÁVEREČNOM PRIESKUME
	Organizujú sa pravidelné stretnutia na získanie spätnej väzby, na ktorých sa zúčastňujú všetci zamestnanci, aby sa včas odhalil potenciálny tlak na zamestnancov?	ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
	Súhlasíte s tým, že sa dostatočne prihliada na spätnú väzbu zamestnancov v prvej línii v otázkach týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov? (1 – vôbec nesúhlasím, 5 – veľmi súhlasím)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Zúčastnili ste sa niekedy na prieskume, diskusií v osobitných skupinách alebo na niečom podobnom, alebo vás priamy nadriadený požiadal, aby ste uviedli rizikové faktory, ktoré podľa vás zvyšujú vašu úroveň stresu a úroveň stresu vašich kolegov?	ÁNO/NIE/ NEVIEM	ÁNO/NIE/ NEVIEM

Všeobecné záverečné otázky		ODPOVEĎ VO VÝCHODISKO- VOM PRIESKUME	ODPOVEĎ V ZÁVEREČNOM PRIESKUME
Zúčastňujú sa zamestnanci na tvorbe opatrení súvisiacich so starostlivosťou o zamestnancov v rámci vášho pracovného prostredia a poskytujú k týmto opatreniam spätnú väzbu?		ÁNO/NIE	ÁNO/NIE
Otvorená otázka	Ak by ste mohli zmeniť jednu vec s cieľom zlepšiť spokojnosť zamestnancov vo vašom súčasnom pracovnom prostredí, čo by to bolo?		
Otázka len pre záverečný prieskum	Zaznamenali ste podľa vás od zavedenia tejto témy zlepšenie, pokiaľ ide o záväzok vrcholového manažmentu investovať do spokojnosti zamestnancov? ÁNO/NIE – ak ste odpovedali áno, stručne vysvetlite ako.		Vysvetlite:
Otázka len pre záverečný prieskum	Myslíte si, že odkedy sa váš orgán aktívne rozhodol systematickejšie riešiť otázku spokojnosti zamestnancov, určitým spôsobom to pozitívne ovplyvnilo vašu osobnú každodennú prácu alebo vaše pocity, keď máte ísť do práce? ÁNO/NIE – ak ste odpovedali áno, stručne vysvetlite ako.		Vysvetlite:

3.3. MONITOROVANIE POKROKU V OBLASTI STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV (NÁSTROJ 3)

Nástroj 3 má dve časti a zahŕňa analýzu pokroku v oblasti starostlivosti o zamestnancov aj dotazníky, ktoré sa majú použiť na monitorovanie pokroku.

3.3.1. KONTROLNÝ ZOZNAM NA ANALÝZU POKROKU V OBLASTI STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

Kontrolný zoznam na analýzu pokroku v oblasti starostlivosti o zamestnancov uvedený v tabuľke 3 predstavuje príklad, ako môžu zamestnanci poverení monitorovaním a hodnotením sledovať pokrok dosiahnutý v stanovenom časovom rámci v súvislosti s každou z ôsmich noriem starostlivosti o zamestnancov pri súbežnom zohľadnení všetkých súvisiacich kritérií kvality. V navrhovanom kontrolnom zozname sa používa farebný kód, podľa ktorého sa okamžite ukáže, ktoré normy boli dosiahnuté (zelená), takmer dosiahnuté (oranžová) a ktoré si ešte vyžadujú ďalšiu pozornosť (červená). Tento kontrolný zoznam umožňuje vedúcim pracovníkom okamžite identifikovať pokrok dosiahnutý v súvislosti s rôznymi normami a súvisiacimi kritériami kvality. Zatiaľ čo niektoré orgány krajín EÚ+ sa môžu zamerať na všetkých osem noriem, iné orgány sa môžu rozhodnúť, že sa sústredia len na jednu či dve normy v závislosti od toho, do akej miery sú normy v tomto kontexte rozvinuté alebo potrebné. Pomocou tohto nástroja sa napokon poukazuje aj na oblasti, ktoré sa javia ako „nejasné“, a dá sa monitorovať, či sa výsledky menia, napríklad či tie výsledky, ktoré boli zelené, zostali zelené, alebo či sú zmeny výrazné a výsledky sa po určitom čase vrátili späť do predchádzajúcej oranžovej či červenej fázy.

TABUĽKA 3: Kontrolný zoznam na analýzu pokroku v oblasti starostlivosti o zamestnancov

● A dosiahnuté/vykonané, ● B čiastočne dosiahnuté/vykonané, ● C ešte nedosiahnuté/neykonané, ● D neviem

NORMA	OPIS	KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	A	B	C	D
1: Dokumentácia a informácie	<i>Orgány zaviedli zdokumentovanú stratégiu starostlivosti o zamestnancov, ktorá sa oznamuje prostredníctvom príslušných a dohodnutých kanálov.</i>	V stratégii starostlivosti o zamestnancov sa stanovuje, ako sa vymedzuje spokojnosť zamestnancov a aké opatrenia sú zavedené na podporu zamestnancov.	●	●	●	●
		Zaviedli sa stále operačné postupy.	●	●	●	●
		Stratégia starostlivosti o zamestnancov je ľahko prístupná, konkrétna a v jazyku, ktorému všetci zamestnanci rozumejú.	●	●	●	●
		Všetci zamestnanci sú systematicky informovaní o stratégii starostlivosti o zamestnancov, o akčnom pláne, o dostupných opatreniach v oblasti starostlivosti o zamestnancov a o tom, ako získať prístup k podpore.	●	●	●	●
2: Posudzovanie a preverovanie	<i>Orgány umožňujú vedúcim pracovníkom získať základné zručnosti na posudzovanie a preverovanie svojich tímov v otázkach týkajúcich sa spokojnosti zamestnancov.</i>	Oddelenia ľudských zdrojov a vedúci pracovníci majú zručnosti na vypracovanie jasného opisu pracovného miesta a príslušných otázok na pohovory na účely výberu zamestnancov.	●	●	●	●
		Vedúci pracovníci dokážu u členov svojho tímu identifikovať základnú fyziologickú a psychickú záťaž a potreby.	●	●	●	●
3: Komunikácia	<i>Orgány podporujú jasnú a celostnú komunikáciu prostredníctvom rôznych dohodnutých platforiem a kanálov.</i>	Vedúci pracovníci a zamestnanci spolu komunikujú na základe zručností v oblasti relevantnej, pravdivej, transparentnej a úctivej komunikácie.	●	●	●	●
		Pre všetkých zamestnancov je vytvorená štruktúra, aby so svojimi priamymi nadriadenými mohli komunikovať vo formátoch osobnej výmeny informácií o profesijných úlohách aj o otázkach spokojnosti.	●	●	●	●
4: Prevencia	<i>Orgány prijímajú udržateľné preventívne opatrenia na podporu a ochranu duševného zdravia svojich zamestnancov.</i>	Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k širokej škále školení na identifikovanie príznakov stresu, predchádzanie stresu a presadzovanie duševného zdravia všeobecne.	●	●	●	●
		Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k podporným činnostiam a službám (poskytovaným interne a/ alebo externe).	●	●	●	●
		Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k činnostiam na podporu zdravia.	●	●	●	●

NORMA	OPIS	KRITÉRIÁ KVALITY (KK)	A	B	C	D
5: Reakcia na kritické incidenty	<i>Orgány poskytujú osobitnú podporu zamestnancom, ktorí zažili kritický incident.</i>	V rámci orgánu je vymenovaná dôverná nezávislá vyškolená osoba (alebo skupina), na ktorú sa dá obrátiť po kritických incidentoch.				
		Vedúci pracovníci majú k dispozícii jasné usmernenie, ako postupovať po kritickom incidente.				
		Zamestnanci a vedúci pracovníci majú informácie o tom, ako požiadať o osobitnú podporu a získať k nej prístup po výskyte kritického incidentu.				
6: Budovanie kapacít	<i>Orgány poskytujú svojim zamestnancom prostriedky na rozvoj vhodných zručností.</i>	Orgány vykonali posúdenie potrieb v oblasti odbornej prípravy a systematické hodnotenie systémov odbornej prípravy s cieľom zabezpečiť vysokú kvalitu, účinné uplatňovanie a prenos vedomostí do každodennej práce.				
		Orgány zaviedli širokú škálu prispôbostených a štandardizovaných školení.				
		Orgány ponúkajú ďalšie relevantné formáty profesijného rozvoja s cieľom zabezpečiť prenos vedomostí.				
7: Bezpečnosť a ochrana	<i>Orgány zavádzajú a oznamujú konkrétne usmernenia v oblasti zdravia, bezpečnosti a ochrany na základe analýzy rizík v rôznych pracovných prostrediach (aj v teréne).</i>	Zamestnanci a vedúci pracovníci sú informovaní o hierarchii podávania správ, ktorá sa má použiť v prípade iných núdzových/bezpečnostných incidentov okrem kritických incidentov.				
		Zamestnanci a vedúci pracovníci dostávajú informácie o prístupe k opatreniam/pokynom súvisiacim so zdravím, bezpečnosťou a ochranou.				
		Orgány monitorujú riziká každého pracoviska v nepretržitom a vyvíjajúcom sa procese riadenia rizík a za účasti zamestnancov v prvej línii, aby v prípade potreby upravili opatrenia v oblasti bezpečnosti/ochrany.				
8: Monitorovanie a hodnotenie	<i>Orgány monitorujú a pravidelne hodnotia účinnosť zavedených opatrení týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov a začleňujú získané poznatky.</i>	Je zavedená metodika monitorovania a hodnotenia na posúdenie účinnosti zavedených opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov.				
		Vykonávajú sa pravidelné monitorovania a hodnotenia, ktoré zahŕňajú riadenie rizík ⁽²³⁾ súvisiacich so stresom.				

⁽²³⁾ Šablónu na účely posudzovania rizík a vysvetlenie cyklu posudzovania rizík pozri v prílohe 6 Šablóna na posudzovanie rizík.

3.3.2. DOTAZNÍKY NA MONITOROVANIE POKROKU V OBLASTI STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

Dotazníky týkajúce sa kvality starostlivosti o zamestnancov sa majú používať s vedúcimi pracovníkmi, zamestnancami oddelenia ľudských zdrojov a zamestnancami v prvej línii a mohli by sa mierne upraviť na použitie s internými/externými špecialistami. Dotazníky sú nástrojom na zber údajov o pokroku vo vykonávaní noriem starostlivosti o zamestnancov a dosahovaní súvisiacich cieľov. Zozbierané údaje sa spracúvajú a analyzujú a môžu sa použiť ako podklad v kontrolnom zozname na monitorovanie pokroku, ktorý sa navrhuje v oddiele 3.3.1. Navrhované dotazníky sa realizujú formou pološtruktúrovaných pohovorov s vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami.

Dotazník o kvalite starostlivosti o zamestnancov: vedúci pracovníci

NÁZOV POSUDZOVANÉHO ORGÁNU/ODDELENIA/TÍMU:		
DÁTUM MONITOROVACEJ ČINNOSTI:		
MENÁ POSUDZOVATEĽOV:		
VZOROVÉ OTÁZKY, KTORÉ SA MAJÚ POLOŽIŤ ZDROJOM ÚDAJOV/RESPONDENTOM POHOVOROV NA ZAZNAMENANIE NAVRHOVANÝCH KRITÉRIÍ KVALITY A SÚVISIACICH UKAZOVATEĽOV		ODPOVEĎ ZDROJOV ÚDAJOV (VEDÚCI PRACOVNÍCI/ĽUDSKÉ ZDROJE/ŠPECIALISTI ATĎ.)
Norma 1: dokumentácia a informácie		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Máte zavedený proces posudzovania potrieb, ktorý súvisí s rozvojom politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov? Uveďte podrobnosti.	KK1. V stratégii starostlivosti o zamestnancov sa stanovuje, ako sa vymedzuje spokojnosť zamestnancov a aké opatrenia sú zavedené na podporu zamestnancov. KK2. Zaviedli sa stále operačné postupy. KK3. Stratégia starostlivosti o zamestnancov je ľahko prístupná, konkrétna a v jazyku, ktorému všetci zamestnanci rozumejú. KK4. Všetci zamestnanci sú systematicky informovaní o stratégii starostlivosti o zamestnancov, o akčnom pláne, o dostupných opatreniach v oblasti starostlivosti o zamestnancov a o tom, ako získať prístup k podpore.	
Máte k dispozícii dokument o politike v oblasti starostlivosti o zamestnancov? Uveďte podrobnosti. Je dokument o politike v oblasti starostlivosti o zamestnancov prístupný všetkým zamestnancom?		
Bol tento dokument oficiálne schválený/potvrdený vrcholovým manažmentom?		
Je politika v oblasti starostlivosti o zamestnancov spojená s akčným plánom starostlivosti o zamestnancov?		
Bola politika v oblasti starostlivosti o zamestnancov od svojho zavedenia revidovaná/aktualizovaná? Uveďte podrobnosti.		
Ako váš orgán zabezpečuje, aby boli všetci zamestnanci informovaní o ponukách v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré majú k dispozícii, a o tom, ako k nim získať prístup, napríklad prostredníctvom stáleho operačného postupu?		
Aké informačné kanály používate na informovanie zamestnancov o činnostiach v oblasti starostlivosti o zamestnancov (brožúry, letáky, plagáty, informačné stretnutia, iné)?		
Zahŕňa uvádzanie zamestnancov informácie o dostupných ponukách v oblasti starostlivosti o zamestnancov?		
Má váš orgán e-mailovú adresu, pomocou ktorej sa zamestnanci môžu obrátiť na príslušné útvary, aby sa informovali o činnostiach v oblasti starostlivosti o zamestnancov?		

Norma 2: posudzovanie a preverovanie		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Sú podľa vášho názoru opisy pracovných miest jasne formulované, aby prilákali správnych uchádzačov?	KK1. Oddelenia ľudských zdrojov a vedúci pracovníci majú zručnosti na vypracovanie jasného opisu pracovného miesta a príslušných otázok na pohovory na účely výberu zamestnancov. KK2. Vedúci pracovníci dokážu u členov svojho tímu identifikovať základnú fyziologickú a psychickú záťaž a potreby.	
Sú otázky týkajúce sa zvládania stresu a starostlivosti o seba samého súčasťou výberového procesu?		
Organizujete kurzy odbornej prípravy pre vedúcich pracovníkov a oddelenia ľudských zdrojov na profesionálne preverovanie/posudzovanie zamestnancov v súvislosti so spokojnosťou (napr. ako identifikovať príznaky ťažkostí, vyhorenia)?		
Ak áno, aký druh kurzov odbornej prípravy, koľko školení v jednom druhu kurzov odbornej prípravy, koľko účastníkov ako podiel celkového počtu vedúcich pracovníkov a zamestnancov oddelenia ľudských zdrojov?		
Zúčastnili ste sa niekedy na prieskume spokojnosti zamestnancov so zamestnaním? Ak áno, ako často sa uskutočňujú?		
Norma 3: komunikácia		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Poskytujú sa zamestnancom a vedúcim pracovníkom interné úvodné kurzy odbornej prípravy, ktoré zahŕňajú (účinné) komunikačné zručnosti?	KK1. Vedúci pracovníci a zamestnanci spolu komunikujú na základe zručností v oblasti relevantnej, pravdivej, transparentnej a úctivej komunikácie. KK2. Pre všetkých zamestnancov je vytvorená štruktúra, aby so svojimi priamymi nadriadenými mohli komunikovať vo formátoch osobnej výmeny informácií o profesijných úlohách aj o otázkach spokojnosti.	
Ak áno, koľko školení sa uskutočnilo v danom období s koľkými účastníkmi (ako podiel všetkých nových zamestnancov)?		
Máte zavedené pravidelné individuálne stretnutia týkajúce sa výkonnosti a spokojnosti? Vykonávajú sa tieto stretnutia z pohľadu 360° (čo znamená, že spätnú väzbu poskytujú určitý počet zamestnancov – vo vyššej pozícii/v nižšej pozícii/z rovnakej úrovne)? Uveďte podrobnosti.		
Máte zavedený postup, pomocou ktorého môžu zamestnanci požiadať o individuálne stretnutia s vedúcimi pracovníkmi (podľa potreby a na také témy ako spokojnosť a/alebo výkonnosť)?		
Ako zabezpečujete, aby bola spätná väzba týkajúca sa výkonnosti, ktorú vedúci pracovníci poskytujú zamestnancom, pravidelná a konštruktívna?		
Vykonávate so zamestnancami prieskumy spätnej väzby v oblasti riadenia a komunikácie?		
Ak áno, prijali ste na základe výsledkov prieskumu nejaké zmeny vo svojich komunikačných politikách týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov?		

Norma 4: prevencia		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Poskytujú sa zamestnancom a vám ako vedúcim pracovníkom, zamestnancom oddelenia ľudských zdrojov alebo špecialistom pravidelné kurzy odbornej prípravy o tom, ako predchádzať stresu a vyhoreniu, stanoviť si hranice atď.?	KK1. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k širokej škále školení na identifikovanie príznakov stresu, predchádzanie stresu a presadzovanie duševného zdravia všeobecne. KK2. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k podporným činnostiam a službám (poskytovaným interne a/alebo externe). KK3. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k činnostiam na podporu zdravia.	
Aký je počet poskytovaných školení, počet zúčastnených zamestnancov ako podiel všetkých zamestnancov a počet zúčastnených vedúcich pracovníkov ako podiel všetkých vedúcich pracovníkov?		
Poskytujete doškolovalacie kurzy odbornej prípravy o tých istých témach? Ak áno, koľko školení a akému počtu zúčastnených zamestnancov/vedúcich pracovníkov ako podielu všetkých zamestnancov/vedúcich pracovníkov?		
Môžete uviesť intervencie/podporné činnosti v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré váš orgán zaviedol?		
Existuje v rámci orgánu kontaktná osoba (alebo viac osôb) poverená starostlivosťou o zamestnancov v núdzi (napr. určený tím na zvládanie stresu, integrovaný tím na riešenie incidentov, výbor pre starostlivosť o zamestnancov, poradca pre zamestnancov)?		
Sú tieto podporné služby prístupné aj zamestnancom nasadeným v inom členskom štáte ako externá odborná podpora?		
Je medzi určenými zamestnancami, ktorí vykonávajú tieto služby, vyvážené zastúpenie mužov a žien?		
Má váš orgán stály operačný postup na poskytovanie podpory/činnosti? Je tento stály operačný postup prístupný zamestnancom a akými kanálmi?		
Čo urobíte, keď vidíte, že niektorý kolega je pod veľkým stresom? Napríklad, ako zareagujete na situáciu, keď niektorý zamestnanec náhle urobí vo svojej práci neobvyklé chyby, ktoré majú negatívny vplyv na tím a celkovú výkonnosť? Uveďte podrobnosti.		
Existuje zoznam dostupných interných/externých špecialistov, na ktorých sa môžu v prípade potreby obrátiť všetci zamestnanci?		
Poskytujú sa tieto služby bezplatne?		

Norma 5: reakcia na kritické incidenty		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Viete, kto je zodpovedný za poskytovanie podpory v prípade kritického incidentu (tím/jednotlivci)? Aké sú ich úlohy a povinnosti?	KK1. V rámci orgánu je vymenovaná dôverná nezávislá vyškolená osoba (alebo skupina), na ktorú sa dá obrátiť po kritických incidentoch. KK2. Vedúci pracovníci majú k dispozícii jasné usmernenie, ako postupovať po kritickom incidente. KK3. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú informácie o tom, ako požiadať o osobitnú podporu a získať k nej prístup po výskyte kritického incidentu.	
Máte internú politiku/stály operačný postup na riadenie kritických incidentov a poznáte ich? Majú zamestnanci prístup k tomuto dokumentu a prostredníctvom akých kanálov?		
Konzultovali ste so zamestnancami, čo by bolo najpotrebnejšie/najužitočnejšie, keby boli dotknutí kritickým incidentom?		
K akým možnostiam podpory majú zamestnanci prístup? Je v prípade potreby možné odoslanie k špecialistom (napr. psychológom)?		
Cítite sa pripravený/á na zvládnutie kritického incidentu, ak nastane?		
Viete o nejakých kritických incidentoch, ktoré nastali? Zaznamenáva orgán takéto incidenty systematicky?		
Norma 6: budovanie kapacít		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Vykonávate posudzovanie potrieb na účely vypracovania programu odbornej prípravy a rozhodovania o tom, aký program odbornej prípravy sa má vo vašom orgáne poskytovať? Uvedte podrobnosti.	KK1. Orgány vykonali posúdenie potrieb v oblasti odbornej prípravy a systematické hodnotenie systémov odbornej prípravy s cieľom zabezpečiť vysokú kvalitu, účinné uplatňovanie a prenos vedomostí do každodennej práce. KK2. Orgány zaviedli širokú škálu prispôbených a štandardizovaných školení. KK3. Orgány ponúkajú ďalšie relevantné formáty profesijného rozvoja s cieľom zabezpečiť prenos vedomostí.	
Zúčastnili sa zamestnanci (vedúci pracovníci/zamestnanci v prvej línii) v tomto roku na nejakej odbornej príprave v oblasti starostlivosti o zamestnancov? Aké témy sa preberali?		
Koľko kurzov odbornej prípravy/školení sa uskutočnilo? S koľkými účastníkmi (zamestnancami/vedúcimi pracovníkmi) ako podielom z celkového počtu zamestnancov/vedúcich pracovníkov?		
Ponúkate školenia na obnovu vedomostí (doškolenie)? Ak áno, na aké témy? Koľko? Počet účastníkov ako podiel z celkového počtu zamestnancov/vedúcich pracovníkov?		
Poskytuje váš orgán nejaké alternatívne formáty odbornej prípravy, akými sú partnerské alebo online kurzy odbornej prípravy? Uvedte podrobnosti.		
Potrebujú vedúci pracovníci/zamestnanci viac odbornej prípravy? Vysvetlite akú, prečo a ako by mali tieto školenia vyzerieť.		
Máte nástroje na hodnotenie programov odbornej prípravy a/alebo vykonávate hodnotenia?		
Revidujete a pravidelne aktualizujete svoj program odbornej prípravy? Uvedte podrobnosti.		

Norma 7: bezpečnosť a ochrana		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Majú vedúci pracovníci a zamestnanci dostatočné informácie o prístupe k opatreniam týkajúcim sa zdravia, bezpečnosti a ochrany? Ak áno, ako vedúci pracovníci/zamestnanci získavajú tieto informácie? Aké sú kanály na prístup k týmto informáciám/získavanie týchto informácií?	<p>KK1. Zamestnanci a vedúci pracovníci sú informovaní o hierarchii podávania správ, ktorá sa má použiť v prípade iných núdzových/ bezpečnostných incidentov okrem kritických incidentov.</p> <p>KK2. Zamestnanci a vedúci pracovníci dostávajú informácie o prístupe k opatreniam/ pokynom súvisiacim so zdravím, bezpečnosťou a ochranou.</p> <p>KK3. Orgány monitorujú riziká každého pracoviska v nepretržitom a vyvíjajúcom sa procese riadenia rizík a za účasti zamestnancov v prvej línii, aby v prípade potreby upravili opatrenia v oblasti bezpečnosti/ ochrany.</p>	
Ste informovaný/á o hierarchii nahlasovania v prípade incidentu v oblasti bezpečnosti alebo ochrany? Uveďte podrobnosti.		
Vykonáva sa na pracoviskách pravidelné monitorovanie a posudzovanie rizík? Sú do tohto procesu zapojení zamestnanci v prvej línii?		
Vykonávajú sa zmeny, keď v oblasti bezpečnosti a ochrany vzniknú nové oblasti potrieb? Uveďte podrobnosti.		
Norma 8: monitorovanie a hodnotenie		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Máte vypracovanú metodiku na monitorovanie spokojnosti zamestnancov? Ak áno, aktualizujete túto metodiku (napríklad na základe ročných cieľov v oblasti starostlivosti o zamestnancov)?	<p>KK1. Je zavedená metodika monitorovania a hodnotenia na posúdenie účinnosti zavedených opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov.</p> <p>KK2. Vykonávajú sa pravidelné monitorovania a hodnotenia, ktoré zahŕňajú riadenie rizík súvisiacich so stresom.</p>	
Aký druh monitorovacích činností vykonávate? Uveďte podrobnosti (napr. prieskum spätnej väzby zamestnancov, monitorovanie vykonávania činností).		
Používa sa získaná konštruktívna a kritická spätná väzba na aktualizáciu opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov a/alebo politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov?		
Organizujú sa pravidelné stretnutia na získanie spätnej väzby, na ktorých sa zúčastňujú všetci zamestnanci, aby sa včas odhalilo potenciálne zaťaženie zamestnancov?		
Aké činnosti/opatrenia v oblasti starostlivosti o zamestnancov sa v súčasnosti vykonávajú? Uveďte podrobnosti.		
Existujú údaje o tom, koľko zamestnancov sa pravidelne zúčastňuje na týchto činnostiach alebo vykonáva tieto opatrenia?		
Máte vypracovanú metodiku na monitorovanie spokojnosti zamestnancov? Ak áno, aktualizujete túto metodiku (napríklad na základe ročných cieľov v oblasti starostlivosti o zamestnancov)?		

Ďakujeme za spoluprácu!

Dotazník o kvalite starostlivosti o zamestnancov: zamestnanci v prvej línii pracujúci

v oblasti azylu a prijímania Tento nástroj slúži na podporu posudzovania kvality služieb, ktoré orgán poskytuje, a zameriava sa na spätnú väzbu zamestnancov v prvej línii vrátane nasadených externých expertov.

NÁZOV POSUDZOVANÉHO ORGÁNU/ODDELENIA/TÍMU:		
DÁTUM MONITOROVACEJ ČINNOSTI:		
MENÁ POSUDZOVATEĽOV:		
VZOROVÉ OTÁZKY, KTORÉ SA MAJÚ POLOŽIŤ ZDROJOM ÚDAJOV/RESPONDENTOM POHOVOROV NA ZAZNAMENANIE NAVRHOVANÝCH KRITÉRIÍ KVALITY A SÚVISIACICH UKAZOVATEĽOV		ODPOVEĎ ZDROJOV ÚDAJOV (ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNIÍ)
Norma 1: dokumentácia a informácie		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Zúčastnili ste sa na prieskume posudzovania potrieb v oblasti starostlivosti o zamestnancov? Uveďte podrobnosti.	KK1. V stratégii starostlivosti o zamestnancov sa stanovuje, ako sa vymedzuje spokojnosť zamestnancov a aké opatrenia sú zavedené na podporu zamestnancov. KK2. Zaviedli sa stále operačné postupy. KK3. Stratégia starostlivosti o zamestnancov je ľahko prístupná, konkrétna a v jazyku, ktorému všetci zamestnanci rozumejú. KK4. Všetci zamestnanci sú systematicky informovaní o stratégii starostlivosti o zamestnancov, o akčnom pláne, o dostupných opatreniach v oblasti starostlivosti o zamestnancov a o tom, ako získať prístup k podpore.	
Má váš orgán k dispozícii dokument o politike v oblasti starostlivosti o zamestnancov? Máte k tomuto dokumentu prístup?		
Viete o nejakých aktualizáciách dokumentu o politike v oblasti starostlivosti o zamestnancov?		
Ste informovaný/á o ponukách v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré máte k dispozícii, a akými kanálmi získavate tieto informácie?		
Máte prístup k brožúram, letákom, plagátom atď., v ktorých sa propagujú dostupné činnosti v oblasti starostlivosti o zamestnancov? V akom formáte sú k dispozícii? Sú tieto formáty užitočné?		
Zúčastnili ste sa na nejakých informačných stretnutiach o dostupných ponukách v oblasti starostlivosti o zamestnancov? Uveďte podrobnosti.		
Poznáte osobitnú adresu a určeného zamestnanca, ktorému môžete adresovať otázky a žiadosti týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov?		
Norma 2: posudzovanie a preverovanie		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Pýtali sa vás počas výberu alebo uvádzania na zručnosti v oblasti zvládania stresu a činnosti v oblasti starostlivosti o seba samého?	KK1. Oddelenia ľudských zdrojov a vedúci pracovníci majú zručnosti na vypracovanie jasného opisu pracovného miesta a príslušných otázok na pohovory na účely výberu zamestnancov. KK2. Vedúci pracovníci dokážu u členov svojho tímu identifikovať základnú fyziologickú a psychickú záťaž a potreby.	
Prizvali vás, aby ste sa zúčastnili na prieskume spätnej väzby v oblasti starostlivosti o zamestnancov? Uveďte podrobnosti.		
Zúčastnili ste sa na osobnom pohovore alebo osobitnej skupine, ktorých cieľom bolo získať spätnú väzbu o kvalite spokojnosti zamestnancov?		
Požiadali vás niekedy, aby ste poskytli 360-stupňovú spätnú väzbu o výkonnosti svojich nadriadených alebo kolegov? Ak áno, v akej forme?		

Norma 3: komunikácia		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Zúčastnili ste sa po nástupe do orgánu na úvodnej odbornej príprave, aby ste sa oboznámili s prácou, tímami, úlohami, logistikou atď.?	KK1. Vedúci pracovníci a zamestnanci spolu komunikujú na základe zručností v oblasti relevantnej, pravdivej, transparentnej a úctivej komunikácie. KK2. Pre všetkých zamestnancov je vytvorená štruktúra, aby so svojimi priamymi nadriadenými mohli komunikovať vo formátoch osobnej výmeny informácií o profesijných úlohách aj o otázkach spokojnosti.	
Mávate so svojím priamym nadriadeným individuálne stretnutia na tému výkonnosti a spokojnosti? Ak áno, ako často mávate takéto stretnutia?		
Požiadali ste o individuálne stretnutia na tému výkonnosti a spokojnosti? Ak áno, reagoval váš nadriadený na tieto žiadosti?		
Je spätná väzba, ktorú váš priamy nadriadený poskytuje v súvislosti s vaším výkonom, konštruktívna a užitočná?		
Zúčastnili ste sa na prieskume spätnej väzby v oblasti riadenia a komunikácie, ktorého cieľom bolo posúdiť účinnosť a transparentnosť komunikácie v súvislosti so starostlivosťou o zamestnancov?		
Poznáte zoznam dostupných interných/externých špecialistov (psychológovia atď.), na ktorých sa môžu v prípade potreby obrátiť všetci zamestnanci?		
Norma 4: prevencia		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Zúčastnili ste sa na školeniach na podporu duševného zdravia zameraných na predchádzanie stresu a vyhoreniu, stanovenie hraníc atď.?	KK1. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k širokej škále školení na identifikovanie príznakov stresu, predchádzanie stresu a presadzovanie duševného zdravia všeobecne. KK2. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k podporným činnostiam a službám (poskytovaným interne a/alebo externe). KK3. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú prístup k činnostiam na podporu zdravia.	
Absolvovali ste nejaké školenia na obnovu vedomostí v oblasti duševného zdravia? Ak áno, aký druh školení a prečo vás vybrali, aby ste sa na nich zúčastnili?		
Môžete uviesť niektoré činnosti v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré zaviedol váš orgán?		
Existuje v orgáne kontaktná osoba (alebo viac osôb) poverená starostlivosťou o zamestnancov v núdzi (napr. určený tím na zvládanie stresu, integrovaný tím na riešenie incidentov, výbor pre starostlivosť o zamestnancov, poradca pre zamestnancov)?		
Je medzi určenými zamestnancami, ktorí vykonávajú tieto služby, vyvážené zastúpenie mužov a žien?		
[Otázka pre nasadených expertov] Cítite sa dostatočne pripravený/á na nasadenie a môžete mať počas svojho pobytu prístup k činnostiam súvisiacim so starostlivosťou o zamestnancov?		
Ste informovaný/á o stálom operačnom postupe na poskytovanie podpory/činností vo vašom orgáne? Prostredníctvom akého kanála je vám stály operačný postup sprístupnený?		
Čo urobíte, keď vidíte, že niektorý kolega je pod veľkým stresom? Napríklad, ako zareagujete na situáciu, keď niektorý zamestnanec náhle urobí vo svojej práci neobvyklé chyby, ktoré majú negatívny vplyv na tím a celkovú výkonnosť? Uveďte podrobnosti.		
Existuje zoznam dostupných interných/externých špecialistov, na ktorých sa môžu v prípade potreby obrátiť všetci zamestnanci?		
Poskytujú sa tieto služby bezplatne?		

Norma 5: reakcia na kritické incidenty		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Máte internú politiku/stály operačný postup na riadenie kritických incidentov a viete, ktorá politika/ktorý stály operačný postup to je?	KK1. V rámci orgánu je vymenovaná dôverná nezávislá vyškolená osoba (alebo skupina), na ktorú sa dá obrátiť po kritických incidentoch. KK2. Vedúci pracovníci majú k dispozícii jasné usmernenie, ako postupovať po kritickom incidente. KK3. Zamestnanci a vedúci pracovníci majú informácie o tom, ako požiadať o osobitnú podporu a získať k nej prístup po výskyte kritického incidentu.	
Ako vám stály operačný postup oznámili a vysvetlili? Myslíte si, že ho dostatočne chápete?		
Konzultovali s vami, čo by bolo pre vás najpotrebnejšie/najúžitečnejšie, keby ste boli vystavený/á kritickému incidentu?		
Viete, čo treba urobiť (podanie správy o incidente) v prípade kritického incidentu a kto to má urobiť?		
Máte informácie o tom, na koho sa môžete obrátiť v prípade kritického incidentu?		
K akým možnostiam podpory máte prístup? Je v prípade potreby možné odoslanie k (externým) špecialistom (napr. psychológom)?		
Cítite sa pripravený/á a podporený/á na zvládnutie kritického incidentu, ak nastane?		
Norma 6: budovanie kapacít		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Absolvovali ste nejaké školenia týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov? Aké témy sa preberali? Koľko rôznych školení ste absolvovali?	KK1. Orgány vykonali posúdenie potrieb v oblasti odbornej prípravy a systematické hodnotenie systémov odbornej prípravy s cieľom zabezpečiť vysokú kvalitu, účinné uplatňovanie a prenos vedomostí do každodennej práce. KK2. Orgány zaviedli širokú škálu prispôbených a štandardizovaných školení. KK3. Orgány ponúkajú ďalšie relevantné formáty profesijného rozvoja s cieľom zabezpečiť prenos vedomostí.	
Poskytujú sa zamestnancom pravidelné školenia o tom, ako predchádzať stresu a vyhoreniu, stanoviť si hranice atď.?		
Absolvovali ste nejaké školenia na obnovu vedomostí? Ak áno, na aké témy?		
Myslíte si, že zamestnanci potrebujú viac odbornej prípravy? Ak áno, uveďte podrobnosti.		
Ponúkli vám a/alebo ste absolvovali nejaké alternatívne formáty odbornej prípravy, akými sú partnerské alebo online kurzy odbornej prípravy?		
Prizvali vás, aby ste sa zúčastnili na prieskume týkajúcom sa hodnotenia programu odbornej prípravy vo vašej organizácii?		

Norma 7: bezpečnosť a ochrana		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Myslíte si, že máte dostatočné informácie o prístupe k opatreniam týkajúcim sa zdravia, bezpečnosti a ochrany? Ak áno, ako získavate tieto informácie?	<p>KK1. Zamestnanci a vedúci pracovníci sú informovaní o hierarchii podávania správ, ktorá sa má použiť v prípade iných núdzových/ bezpečnostných incidentov okrem kritických incidentov.</p> <p>KK2. Zamestnanci a vedúci pracovníci dostávajú informácie o prístupe k opatreniam/ pokynom súvisiacim so zdravím, s bezpečnosťou a ochranou.</p> <p>KK3. Orgány monitorujú riziká každého pracoviska v nepretržitom a vyvíjajúcom sa procese riadenia rizík a za účasti zamestnancov v prvej línii, aby v prípade potreby upravili opatrenia v oblasti bezpečnosti/ ochrany.</p>	
Ste informovaný/á o hierarchii nahlasovania v prípade incidentu v oblasti bezpečnosti alebo ochrany?		
Viete, či sa vykonáva pravidelné monitorovanie a posudzovanie rizík na vašom pracovisku? Ak áno, zapojili ste sa vy alebo zamestnanci v prvej línii do tohto procesu?		
Prihliada sa dostatočne na spätnú väzbu, ktorú ste poskytli/ktorú poskytli zamestnanci v prvej línii?		
Viete, či sa vykonávajú zmeny, keď vzniknú nové oblasti potrieb týkajúce sa bezpečnosti a ochrany? Uveďte podrobnosti.		
Norma 8: monitorovanie a hodnotenie		
Otázky	Navrhované kritériá kvality (KK)	Poznámky
Povedali by ste, že kritická spätná väzba, ktorú zamestnanci dostali, bola začlenená do aktualizácií politiky a činností v oblasti starostlivosti o zamestnancov?	<p>KK1. Je zavedená metodika monitorovania a hodnotenia na posúdenie účinnosti zavedených opatrení v oblasti starostlivosti o zamestnancov.</p> <p>KK2. Vykonávajú sa pravidelné monitorovania a hodnotenia, ktoré zahŕňajú riadenie rizík súvisiacich so stresom.</p>	
Aké činnosti v oblasti starostlivosti o zamestnancov sa v súčasnosti vykonávajú? Uveďte podrobnosti.		
Požiadali vás, aby ste poskytli spätnú väzbu o tom, aké užitočné sú podľa vás činnosti v oblasti starostlivosti o zamestnancov? Uveďte podrobnosti.		
Máte prístup k správam o trendoch v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré boli vypracované na základe monitorovania a hodnotenia?		

Ďakujeme za spoluprácu!



4. SPRÁVY O MONITOROVANÍ A HODNOTENÍ

Ako už bolo uvedené, zistenia z činností monitorovania sa majú analyzovať, usporiadať, spracovať a zdokumentovať. Súhrnné správy sa majú postúpiť príslušným kontaktným osobám v orgáne, aby ich mohli ďalej postúpiť vrcholovému manažmentu alebo vedúcim pracovníkom a ich zamestnancom. Zistenia by sa mali v prípade potreby včas použiť ako podklad na prípadné prepracovanie zavedených opatrení. Na tento účel bude potrebné jasne určiť osobu/tím so zodpovednosťou za následné činnosti súvisiace s odporúčaniami a zisteniami uvedenými v správe. Treba zdôrazniť nové osvedčené postupy, ktoré boli identifikované, a podľa možnosti ich integrovať, ak sa považujú za užitočné.

Zamestnanec poverený monitorovaním a hodnotením, ktorý zostavuje správu, by mal mať na zreteli tieto kľúčové prvky ⁽²⁴⁾:

- obsah,
- zhrnutie s niektorými dôležitými skutočnosťami/kľúčovými zisteniami,
- úvod,
- základné informácie a kontext,
- metodika použitá na monitorovanie/hodnotenie,
- predloženie zistení – zistenia z hodnotenia sa predkladajú vo vzťahu k stanoveným kritériám (relevantnosť, efektívnosť, účinnosť, vplyv, pridaná hodnota) a sú jasne prepojené so stratégiou starostlivosti o zamestnancov a súvisiacimi opatreniami,
- zistenia týkajúce sa rodového aspektu a rozmanitosti,
- závery a odporúčania,
- získané poznatky a osvedčené postupy,
- ďalší postup.

Prílohy:

- počet osôb a funkcií, ktoré boli počas posudzovania oslovené,
- zoznam otázok/iné použité nástroje,
- preskúmané správy (v príslušných prípadoch).

⁽²⁴⁾ Upravené podľa publikácie Úradu Organizácie Spojených národov pre drogy a kriminalitu, *Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation* (Príručka hodnotenia – usmernenia na navrhovanie, vykonávanie a používanie nezávislých hodnotení), Viedeň, 2017, s. 42.

PRÍLOHY



PRÍLOHA 1. VYMEDZENIE POJMOV

Pojem **starostlivosť o zamestnancov** ⁽²⁵⁾ sa v tejto príručke používa ako zastrešujúci výraz, ktorým sa odkazuje na politiky a opatrenia zamerané na zabezpečenie spokojnosti zamestnancov, a to z hľadiska fyzického aj emocionálneho stavu. Starostlivosť o zamestnancov sa týka zachovania zdravia a bezpečnosti vo všetkých aspektoch súvisiacich s prácou. Zamestnávateľia na tento účel vyhodnocujú **riziká**, ktorým môžu byť zamestnanci vystavení v pracovnom prostredí, a zavádzajú preventívne a ochranné opatrenia, napríklad tak, že zabezpečia, aby každý zamestnanec dostal potrebné **informácie a odbornú prípravu** v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia.

Spokojnosť ⁽²⁶⁾ na pracovisku sa chápe ako fyzické zdravie a morálne a sociálne naplnenie, nielen ako neprítomnosť úrazov alebo chorôb z povolania. K pozitívnym aspektom spokojnosti na pracovisku patrí akceptovanie seba samého, samostatnosť, nadšenie, profesijný rozvoj, účel, pozitívne vzťahy s inými a osobný rast ⁽²⁷⁾.

Stres ⁽²⁸⁾ sa vymedzuje z hľadiska dynamických interakcií medzi jednotlivcom a jeho prostredím. Často sa odvodzuje z existencie problematickeho vzťahu medzi človekom a prostredím a z emocionálnych reakcií v pozadí týchto interakcií.

Pracovný stres ⁽²⁹⁾ vzniká vtedy, keď sa tlak spôsobený pracovnými požiadavkami a inými stresovými činiteľmi súvisiacimi s prácou stáva nadmerným a zdĺhavým vzhľadom na vnímané zdroje, spôsobilosti a zručnosti, ktoré človek má na ich zvládnutie.

Je rozdiel medzi pojmom **pracovný stres** a pojmom **pracovné výzvy** ⁽³⁰⁾. Ak človek čelí výzvam v práci, môže mu to dodať psychickú a fyzickú energiu a podnietiť ho do toho, aby si osvojil nové zručnosti. Pocit, že práca je výzvou, predstavuje dôležitú zložku pri vytváraní a udržiavaní pracovného prostredia podporujúceho psychické zdravie. Pocit stresu naopak zahŕňa negatívny psychický stav s kognitívnymi a emocionálnymi komponentmi, ktoré ovplyvňujú **zdravie jednotlivca aj organizácie**.

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

⁽²⁵⁾ Vaša Európa, *Zdravie a bezpečnosť pri práci*, 2020.

⁽²⁶⁾ EU-OSHA, *Work-life balance – managing the interface between family and working life* (Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom – riadenie rozhrania medzi rodinným a pracovným životom), OSHwiki, 2015. V širšom zmysle je spokojnosť výsledkom naplnenia dôležitých potrieb jednotlivca a uskutočnenia cieľov a plánov, ktoré si v živote stanovil. Spokojnosť zahŕňa pozitívne hodnotenie vlastného života vrátane pozitívnych emócií, angažovanosti, uspokojenia a zmyslu.

⁽²⁷⁾ *Growth and transformation, In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal* (Rast a transformácia, V praxi: elektronický časopis Európskeho združenia pracovnej a organizačnej psychológie), č. 12, 2020, s. 17. Hoci šťastie a pocit spokojnosti v práci sú čiastočne spojené s príjmom jednotlivca, existujú aj ďalšie faktory, ktoré k nim prispievajú. V určitom bode už úroveň šťastia a spokojnosti so životom nesúvisí s výškou príjmu.

⁽²⁸⁾ Cox, T., Griffiths, A. J. a Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Výskum pracovného stresu), Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločností, Luxemburg, 2000.

⁽²⁹⁾ Hassard, J. a Cox, T., *Work-related stress: nature and management* (Povaha a zvládanie pracovného stresu), OSHwiki, 2015.

⁽³⁰⁾ Cox, T., Griffiths, A. J. a Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Výskum pracovného stresu), Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločností, Luxemburg, 2000.

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

Únava zo súcitu ⁽³¹⁾ je posun v schopnosti osoby pociťovať empatiu voči osobám, s ktorými pracuje, a/alebo voči kolegom, ako aj členom rodiny. Zamestnanec v prvej línii by mohol trpieť únavou zo súcitu v dôsledku dlhoročnej expozície voči traumatickým príbehom žiadateľov, ktoré mu možno začínajú pripadať rovnaké a už nevyvolávajú reakciu.

Pojmom **vyhorenie** ⁽³²⁾ sa opisuje psychická reakcia osoby na chronické stresové činitele v práci. Hoci sa nepovažuje za ochorenie, môže mať vplyv na [zdravotný stav](#) a potenciálne si vyžaduje klinickú starostlivosť. Vyhorenie sa chápe aj ako kríza vo vzťahu k práci všeobecne.

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

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

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

Zástupná trauma ⁽³³⁾ sa dá zhrnúť ako „cena za starostlivosť“. Zástupnú traumou možno opísať ako intenzívnu reakciu a prežívanie príznakov traumy u osôb, ktoré sú vystavené traumatickým zážitkom inej osoby. Často sú tým postihnutí zamestnanci, ktorí pracujú so žiadateľmi v kontexte azylu. Zástupná trauma je kumulatívny proces, ktorý sa rozvíja v čase. Týmto výrazom sa opisuje posun v pohľade človeka na svet. Pre osoby, ktoré prežívajú zástupnú traumou, je ťažké stanoviť si hranice vo vzťahu k žiadateľom, s ktorými pracujú. Je pre nich ťažké odísť z práce po skončení pracovného času. Môže to viesť aj k strate zmyslu a nádeje.

Psychologické riziká ⁽³⁴⁾ sa vzťahujú na pravdepodobnosť, že psychosociálne nebezpečenstvá súvisiace s prácou budú mať negatívny vplyv na zdravie a bezpečnosť

⁽³¹⁾ Vlack, T. V., *Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue* (Nástroje na zníženie zástupnej traumy/ sekundárnej traumy a únavy zo súcitu), Tend Academy, 2017.

⁽³²⁾ EU-OSHA, *Understanding and preventing worker burnout* (Pochopenie a prevencia vyhorenia zamestnancov), OSHwiki, 2013. Svetová zdravotnícka organizácia považuje vyhorenie za jav súvisiaci s prácou: „Vyhorenie je syndróm, ktorý sa považuje za výsledok chronického stresu na pracovisku, ktorý nebol úspešne zvládnutý“, Svetová zdravotnícka organizácia, *Burn-out an “occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases* (Vyhorenie ako jav súvisiaci s prácou: medzinárodná klasifikácia chorôb), 2019.

⁽³³⁾ Pozri aj informácie organizácie Headington Institute: Pearlman, L. A. a McKay, L., *Vicarious trauma: what can managers do?* (Zástupná trauma: čo môžu urobiť vedúci pracovníci?), Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

⁽³⁴⁾ EU-OSHA, *Managing psychological risks: drivers and barriers* (Riadenie psychologických rizík: stimuly a prekážky), OSHwiki, 2017.

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

Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom ⁽³⁵⁾ zahŕňa uspokojenie a dobré fungovanie v práci, ako aj doma, s minimálnymi konfliktmi medzi rolami jednotlivca. Pri dosahovaní rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom je potrebné prihliadať na tri hlavné, navzájom prepojené zložky: 1. „rovnováhu času“, ktorá znamená vyčlenenie rovnakého času na pracovné a mimopracovné roly; 2. „rovnováhu zapojenia“, ktorá znamená rovnakú mieru psychického zapojenia do pracovných a rodinných (mimopracovných) rolí; a 3. „rovnováhu uspokojenia“, ktorá znamená rovnakú mieru uspokojenia v pracovných a rodinných (mimopracovných) rolách.

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

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

Zamestnanci v prvej línii môžu byť:

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

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

⁽³⁵⁾ EU-OSHA, *Work-life balance – managing the interface between family and working life* (Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom – riadenie rozhrania medzi rodinným a pracovným životom), OSHwiki, 2015.

PRÍLOHA 2. OPATRENIA V OBLASTI STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNE OPATRENIE	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ V TROJDIELNEJ PRÍRUČKE	INICIALIZUJÚCA/VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA		PROCES PRED PRIJATÍM/VÝBEROVÉ KONANIE	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/PRED NÁSADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NÁSADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	LUDSKÉ ZDROJE/ ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNI				
Všeobecná podpora												
Policajná previerka	Potvrdenie o policajnej previerke je úradný doklad, ktorý sa vydáva na základe previerky osoby, ktorú vykonáva policajný orgán alebo vládna agentúra, a v ktorom sa podrobne uvádzajú všetky záznamy v registri trestov dotknutej osoby. V registri trestov sa môže zaznamenať zatknutie, odsúdenie a prípadne trestné konanie.	Norma starostlivosti o zamestnancov (NSZ) 4: prevencia NSZ 7: bezpečnosť a ochrana		✓		✓	✓	✓	✓			
Výberové konanie	Zabezpečiť, aby sa na starostlivosť o zamestnancov prihládalo už vo fáze pohovoru. V tabuľkách pohovorov sa táto téma zachytáva vrátane odkazu na iné relevantné dokumenty politiky v oblasti ľudských zdrojov [kódex správania, politika v oblasti boja proti (sexuálnemu) obťažovaniu atď.].	NSZ 2: posudzovanie a preverovanie 1. časť: Normy a politika Príloha 6 Vzor tabuľky pre náborový pohovor		✓		✓	✓	✓	✓			
Lekárske a psychologické vyšetrenie	Cieľom pracovnej, lekárskej a psychologickej starostlivosti je zachovanie zdravia zamestnancov a zlepšenie ochrany zdravia na pracovisku. Prostredníctvom zdravotnej starostlivosti pri práci môže zamestnávateľ preukázať, že si plní úlohy v rámci povinnosti náležitej starostlivosti.	NSZ 4: prevencia NSZ 7: bezpečnosť a ochrana		✓		✓	✓	✓	✓			✓
Praktické informácie a príprava na vycestovanie	Dojednanie pred nasadením počas zamestnania týkajúce sa cestovných služieb, uistenia, rezervácií, informačných stretnutí, hierarchie podávania správ v krajine nasadenia/misie atď.	NSZ 7: bezpečnosť a ochrana		✓		✓	✓	✓	✓			✓

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNE OPATRENIE	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	REFERENČNÉ DOKUMENTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU TEJTO TROJDIELNEJ PRÍRUČKY	INICIALIZUJÚCA/VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII		PROCES PRED PRIJATÍM/VÝBEROVÉ KONANIE	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	LUDSKÉ ZDROJE/ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Podporná intervencia												
Pološtruktúrované pohovory	Štruktúrované, inštitucionalizované a pravideľné diskusie medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami s cieľom odhaliť nedostatky, riziká atď. sú kľúčové a mali by sa začať počas nástupu do zamestnania/pred nasadením.	NSZ 2: posudzovanie a preverovanie NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 8: monitorovanie a hodnotenie	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 2.2 Pološtruktúrované individuálne stretnutia Príloha 3 Pološtruktúrované vstupné kontroly alebo individuálne stretnutia	✓	✓			✓		✓		
Intervízia	Podpora poskytovaná rovnakými kolegami s cieľom nájsť riešenie jednej konkrétnej otázky.	NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 3.1 Intervízia Príloha 6 Metódy intervízie	✓				✓		✓		
Psychologická pomoc	Individuálna podpora od externého (alebo interného) psychológa ako súčasť priebežnej podpory alebo pred odchodom/koncom nasadenia.	NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 4.2 Individuálne poradenské stretnutia	✓				✓		✓		✓
Supervízia v oblasti vzdelávania	Skupinové poradenstvo/výmena skúseností prostredníctvom kvalifikovaného školiťela s cieľom reflektovať skúsenosti.	NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 4.3 Supervízia v oblasti vzdelávania	✓				✓		✓		✓
Mediácia	Štruktúrované poradenstvo mediátora na prekonanie konfliktov.	NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 4.4 Mediácia	✓				✓		✓		✓

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNE OPATRENIE	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	REFERENČNÉ DOKUMENTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU TEJTO TROJDIELNEJ PRÍRUČKY	INICIALIZUJÚCA/VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII		PROCES PRED PRIJATÍM/VYBEROVÉ KONANIE	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	ĽUDSKÉ ZDROJE/ ADMINISTRATÍVA	INTERNY/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Podporná intervencia												
Štruktúrovaná spätná väzba prostredníctvom prieskumov/dotazníkov	Spätnú väzbu o spokojnosti, výkonnosti vedenia, potrebách atď. možno získať pomocou (anonymných) prieskumov, ktoré uverejňujú vedúci pracovníci alebo orgán. Takéto prieskumy sú užitočné aj vtedy, keď sa používajú v prípade odchádzajúcich zamestnancov a keď ich orgán používa na účely vzdelávania.	NSZ 2: posudzovanie a preverovanie NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 8: monitorovanie a hodnotenie	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 2.4 Prieskum kvality zamestnania V 3. časti: Monitorovanie a hodnotenie 3. kapitola Balík nástrojov na monitorovanie kvality starostlivosti o zamestnancov Príloha 4 Stretnutia na získanie spätnej väzby	✓	✓		✓				✓	
Diskusie v osobitných skupinách	Diskusie v osobitných skupinách usmerňované moderátorom by sa mali používať vtedy, keď je potrebné rozpracovať otázku na hlbšej úrovni, než sa dá dosiahnuť prostredníctvom prieskumu.	NSZ 2: posudzovanie a preverovanie NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 8: monitorovanie a hodnotenie	1. časť: Normy a politika Príloha 5 Oznamy týkajúce sa starostlivosti o zamestnancov 2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 2. kapitola Nástroje na posudzovanie Príloha 17 Diskusia v osobitných skupinách V 3. časti: Monitorovanie a hodnotenie 3. kapitola Balík nástrojov na monitorovanie kvality starostlivosti o zamestnancov Príloha 4 Stretnutia na získanie spätnej väzby	✓			✓				✓	

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNE OPATRENIE	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	REFERENČNÉ DOKUMENTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU TEJTO TROJDIELNEJ PRÍRUČKY	INICIALIZUJÚCA/VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA		PROCES PRED PRIJATÍM/VÝBEROVÉ KONANIE	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	LUDSKÉ ZDROJE/ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Podporná intervencia												
Psychosociálne skupinové stretnutia/koučing	Zapojenie psychológa môže pomôcť odhaliť skryté riziká alebo problémy v rámci skupiny. Prínosom môže byť aj individuálna podpora kvalifikovaného kouča/psychológa s cieľom riešiť osobné problémy v práci.	NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 4.1 Psychosociálne skupinové stretnutia a koučing Oddiel 4.2 Individuálne poradenské stretnutia	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Reflexia po nasadení alebo pološtruktúrovaných pohovoroch	Reflexia s pomocou kvalifikovaného školtela (napr. psychológa) s cieľom posúdiť nedostatky, odhaliť zdravotné riziká a vytvoriť priestor na výmenu. Štruktúrované, inštitucionalizované a pravidelné diskusie medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami s cieľom odhaliť nedostatky, riziká atď. sú kľúčové a mali by sa začať počas nástupu do zamestnania/pred nasadením.	NSZ 2: posudzovanie a preverovanie NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty NSZ 7: bezpečnosť a ochrana NSZ 8: monitorovanie a hodnotenie	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 2.2 Pološtruktúrované individuálne stretnutia Príloha 3 Pološtruktúrované vstupné kontroly alebo individuálne stretnutia				✓	✓				✓

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNÉ OPATRENIE	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	REFERENČNÉ DOKUMENTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU TEJTO TROJDIELNEJ PRÍRUČKY	INICIALIZUJÚCA/VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII		PROCES PRED PRIJATÍM/VYBEROVÉ KONANIE	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/PRED NÁSADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NÁSADENÍ
				VEDÚCI PRACOVNÍK	ĽUDSKÉ ZDROJE/ ADMINISTRATÍVA	INTERNÝ/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII				
Činnosť starostlivosti o seba samého												
Stratégie stiahnutia sa	Usmernenia k stratégiám a cvičeniam na samostatné uplatnenie v stresových a kritických situáciách.	NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 5. kapitola Starostlivosť o seba samého Príloha 12 Stanovenie hraníc a techniky ukotvenia po kritickom incidente	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Techniky ukotvenia	Uvoľňujúce cvičenia na upokojenia sa v stresujúcom prostredí.	NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 5. kapitola Starostlivosť o seba samého Príloha 12 Stanovenie hraníc a techniky ukotvenia po kritickom incidente	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Test vyhorenia	Test na sebahodnotenie, ktorý je k dispozícii všetkým zamestnancom (otvorený zdroj).	NSZ 4: prevencia NSZ 5: reakcia na kritické incidenty	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov Oddiel 2.5 Sebahodnotenie: test vyhorenia Príloha 5 Sebahodnotenie: test vyhorenia	✓	✓	✓	✓	✓			✓	

OPATRENIA	VŠEOBECNÝ OPIS/KONKRÉTNA ODBORNÁ PRÍPRAVA	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	REFERENČNÉ DOKUMENTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU TEJTO TROJDIELNEJ PRÍRUČKY	INICIALIZUJÚCA/VYKONÁVACIA STRANA			CIEĽOVÁ SKUPINA ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII		PRED PRIJATÍM/VYBER	NÁSTUP DO ZAMESTNANIA/PRED NASADENÍM	PRIEBEŽNÁ PODPORA	UKONČENIE/PO NASADENÍ	
				VEDÚCI PRACOVNÍK	LUDSKÉ ZDROJE/ADMINISTRATÍVA	INTERNY/EXTERNÝ ŠPECIALISTA	VEDÚCI PRACOVNÍK	ZAMESTNANCI V PRVEJ LÍNII					
Budovanie kapacít													
Odborná príprava v zamestnaní	Odborná príprava v oblasti náboru a výberu zamestnancov.	NSZ 6: budovanie kapacít	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 6. kapitola Intervencie zamerané na budovanie kapacít Oddiel 6.2 Budovanie kapacít so zameraním na starostlivosť o zamestnancov Príloha 14 Vzorový program odbornej prípravy so zameraním na starostlivosť o zamestnancov	✓	✓		✓		✓				
	Odborná príprava v oblasti usmernení o ochrane údajov.												
	Odborná príprava v oblasti profesijného rozvoja: rozhodovači v konaniach a prijímací zamestnanci (napr. základné moduly úradu EASO týkajúce sa azyľu).												
Úvodné školenie o organizačnej štruktúre a zavedených systémoch	Organizačná kultúra (vrátane hierarchie a komunikačných kanálov)	NSZ 1: dokumentácia a informácie NSZ 3: komunikácia NSZ 4: prevencia NSZ 6: budovanie kapacít	2. časť: Súbor nástrojov starostlivosti o zamestnancov 6. kapitola Intervencie zamerané na budovanie kapacít Oddiel 6.2 Budovanie kapacít so zameraním na starostlivosť o zamestnancov Príloha 14 Vzorový program odbornej prípravy so zameraním na starostlivosť o zamestnancov	✓	✓		✓		✓				
	Prehľad postupov, pravidiel a právnych predpisov.												
	Administratívne postupy												
	Kódex správania a politika boja proti (sexuálnemu) obťažovaniu (alebo podobná politika).												
	Organizačná štruktúra a vedúci tím (hierarchia)			✓			✓		✓				

PRÍLOHA 3. VZOROVÝ REFERENČNÝ RÁMEC PRE ZAMESTNANCA POVERENÉHO MONITOROVANÍM A HODNOTENÍM

Názov funkcie: Koordinátor/úradník poverený monitorovaním a hodnotením

Orgán: ...

Miesto/umiestnenie: ...

Trieda (v príslušných prípadoch): ...

Druh pozície (dočasná/dlhodobá): ...

Účel funkcie:

Koordinátor/úradník poverený monitorovaním a hodnotením ... bude viesť navrhovanie, vykonávanie a riadenie rámca na monitorovanie, hodnotenie, zodpovednosť a získavanie poznatkov v súvislosti s príslušnými činnosťami (všetkými a/alebo týkajúcimi sa starostlivosťou o zamestnancov) v orgáne. Koordinátor/úradník poverený monitorovaním a hodnotením bude okrem toho podporovať vedúcich pracovníkov a zamestnancov oddelenia ľudských zdrojov pri pravidelnom monitorovaní opatrení týkajúcich sa starostlivosťou o zamestnancov. Využívanie aktualizovaných a zhromaždených dôkazov a poznatkov má zásadný význam pre rozhodovanie, zodpovednosť a neustále zlepšovanie celkového poslania orgánu.

Štruktúra subordinácie

Koordinátora/úradníka povereného monitorovaním a hodnotením ... pre orgán bude riadiť ...

Zodpovedá sa komu: ...

Zamestnanci priamo podriadení tejto pozícii (v príslušných prípadoch): ...

Kľúčové oblasti zodpovednosti:

- navrhuje a vykonáva rámec monitorovania a hodnotenia pre ... oddelenia vrátane opatrení týkajúcich sa starostlivosťou o zamestnancov,
- vedie vykonávanie činností monitorovania a hodnotenia a stanovuje/aktualizuje minimálne normy pre všetky príslušné činnosti,
- na základe hodnotenia a získaných poznatkov prispieva k ďalšiemu rozvoju ... vrátane stratégie starostlivosťou o zamestnancov,
- podporuje a vykonáva pravidelné posudzovanie v spolupráci s ... tímom a navrhuje akčné plány po dohode s ...,
- vypracúva plány monitorovania a hodnotenia v súlade s normami starostlivosťou o zamestnancov a vedie vykonávanie monitorovania a hodnotenia akčného plánu (a rozpočtov) v oblasti starostlivosťou o zamestnancov. Táto činnosť zahŕňa vývoj nástrojov na zber kvalitných údajov a mechanizmov na uchovávanie a validáciu údajov,

- v prípade potreby poskytuje zamestnancom a/alebo partnerom potrebnú odbornú prípravu a podporu na pracovisku a dohľad v súvislosti s používaním príslušných nástrojov monitorovania a hodnotenia,
- vedie včasné zostavovanie, analýzu, syntézu a kvalitné podávanie interných a externých správ,
- vykonáva pravidelné návštevy miest v teréne s cieľom podporiť procesy monitorovania a hodnotenia.

Kódex správania

Osoba v tejto pozícii je zodpovedná za úplné pochopenie ustanovení kódexu správania orgánu a doplnkových politík [napr. politiky boja proti (sexuálnemu) obťažovaniu] a za to, že sa bude správať v súlade s pravidlami politiky a že zabezpečí, aby spôsobom vykonávania práce neboli ohrození nijakí zamestnanci ani žiadatelia o medzinárodnú ochranu.

Požadujú sa okrem iného tieto zručnosti a správanie:

- zodpovedá za prijímanie rozhodnutí, efektívne riadenie zdrojov, dosahovanie a pôsobenie v pozícii vzoru v súlade s hodnotami,
- je ambiciózný a preberá zodpovednosť za vlastný osobný rozvoj,
- je prístupný, dobrý poslucháč,
- oceňuje rozmanitosť, akceptuje pohľad kolegov, je kultúrne citlivý,
- rozvíja a podporuje relevantné riešenia,
- je čestný a transparentný,
- preukazuje záväzok voči ... hodnotám.

Požadujú sa okrem iného tieto kvalifikácie a skúsenosti:

- oddanosť ... práci a chápanie ... práce,
- skúsenosť s prácou na vývoji fungujúcich systémov monitorovania a hodnotenia,
- skúsenosť s plánovaním, monitorovaním a hodnotením a s revíziami týkajúcimi sa ... vrátane starostlivosti o zamestnancov,
- preukázateľné chápanie iniciatív plánovania, monitorovania, hodnotenia a zodpovednosti v oblasti azylu a prijímania,
- dobré organizačné zručnosti,
- skúsenosti s budovaním kapacít,
- silné medziľudské a organizačné zručnosti a schopnosť pracovať pod tlakom,
- preukázané analytické zručnosti a zručnosti v oblasti riešenia problémov,
- vynikajúce slovné a písomné zručnosti v ... jazyku,
- dôrazná počítačová spôsobilosť, najmä pokiaľ ide o programy Microsoft Excel a Word,
- schopnosť a ochota cestovať do ... (v prípade potreby).

Požadované

...

Dátum vydania:

PRÍLOHA 4. STRETNUTIA NA ZÍSKANIE SPÄTNEJ VÄZBY

Odborník v oblasti ľudských zdrojov by mal zorganizovať reflexiu s účastníkmi a facilitátorom, aby zozbieral spätnú väzbu zamestnancov, univerzálne témy, celkový tón stretnutia, prekvapujúce pripomienky a akékoľvek osobné postrehy, ktoré si zaslúžia pozornosť. Informácie možno najlepšie usporiadať podľa odpovedí na diskusné otázky alebo podľa dominantných tém či aspektov. Odborník v oblasti ľudských zdrojov by mal vypracovať celkové závery na zodpovedanie diskusných otázok a v prípade potreby by mal vypracovať odporúčané kroky opatrení.

Odborník v oblasti ľudských zdrojov by mal potom vypracovať zhrnutie cieľov, kľúčových zistení a odporúčaní a oznámiť výsledky podľa potreby vedúcim pracovníkom a na vyššie úrovne, ako aj zúčastneným zamestnancom. Účastníci by mali byť informovaní o tom, ako sa informácie použijú, a odborník v oblasti ľudských zdrojov by mal predložiť následné správy alebo zhrnutia s cieľom zabezpečiť, aby zamestnanci vedeli, že boli prijaté opatrenia na posilnenie starostlivosti o zamestnancov. Výsledky sa potom môžu anonymne poskytnúť vedeniu na účely akčných bodov.

VYPRACOVANIE NÁVRHU DISKUSIE V OSOBITNÝCH SKUPINÁCH NA ZÍSKANIE SPÄTNEJ VÄZBY

Kontrolný zoznam. Diskusia v osobitných skupinách ⁽³⁶⁾

I. Návrh diskusie v osobitných skupinách
Vymedziť účel
Vypracovať zoznam kľúčových otázok
Zabezpečiť etickú kontrolu
Určiť a zabezpečiť účastníkov
Zabezpečiť homogénne zloženie (rod, vek, jazyk)
Rozhodnúť o počte účastníkov
Zabezpečiť facilitátora a asistenta (na zapísanie poznámok)
Rozhodnúť o počte osobitných skupín
Určiť vhodné miesto
Uistiť sa, že miesto je prístupné a má vhodnú veľkosť
Prípraviť materiály (menovky, formuláre na vyjadrenie súhlasu, prezenčná listina, zariadenie na nahrávanie)

⁽³⁶⁾ Základné informácie pozri v publikácii Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. an Mukherjee, N., *The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation* (Používanie metodiky diskusie v osobitných skupinách: poznatky z dvoch desaťročí uplatňovania v oblasti ochrany prírody), *Methods in Ecology and Evolution*, zv. 9, č. 1, 2017, s. 20 – 32.

II. Zber údajov
Pripraviť sa pred stretnutím
Oboznámiť sa s dynamikou skupiny, scenárom a usporiadaním sedenia
Facilitovať stretnutie
Zabezpečiť vzájomné predstavenie sa (meno každého člena skupiny, aspekty dôvery, základné pravidlá)
Facilitácia (diskusia, reflexia, prestávka, záznam a pozorovanie diskusie)
Sledovať otázky a vykonať následné činnosti v súvislosti s témami
Zapísať všetky odpovede spolu s otázkami v určitom formáte (poznámky zapisuje asistent)
Záver
III. Analýza
Analýza obsahu
Určiť kľúčové témy
Vypracovať zoznam/kategorizovať
Analyzovať obsah
Analyzovať diskusiu
Rozhodnúť o tom, komu sa predstavia výsledky
Poskytnúť spätnú väzbu vedúcim pracovníkom
Prijať ďalšie opatrenia

PRÍLOHA 5. VZOR STRATÉGIE STAROSTLIVOSTI O ZAMESTNANCOV

V tejto časti uvádzame hlavné aspekty stratégie/politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov.

Názov. Na základe dohody medzi orgánmi a tímom, ktorý vypracúva politiku/stratégiu. Príklady: „Stratégia starostlivosti o zamestnancov“ a „Politika v oblasti starostlivosti o zamestnancov“.

Predslov. Schválenie vrcholovým manažmentom.

Vízia/poslanie. Krátky odsek, v ktorom sa opisuje všeobecná vízia orgánu, na ktorej sa zakladá stratégia starostlivosti o zamestnancov. Napríklad umožniť zamestnancom viesť zdravý a produktívny pracovný život, dosiahnuť a udržať ich plný potenciál na pracovisku a poskytovať vysokokvalitné služby v prospech žiadateľov o medzinárodnú ochranu.

Stručný úvod. V tejto časti sa všeobecne opisuje dôvod, prečo bola táto stratégia/politika v oblasti starostlivosti o zamestnancov vypracovaná (napr. záväzok voči zamestnancom) a proces jej vypracovania. V usmerneniach týkajúcich sa starostlivosti o zamestnancov sa odporúča, aby sa stratégie starostlivosti o zamestnancov navrhovali na základe analýzy posúdenia potrieb, ktoré sa vykoná so zamestnancami a s vedením.

Vymedzenie. Ako sa v orgáne/tíme chápe starostlivosť o zamestnancov? Inšpiráciu pozri v *Praktickej príručke starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania*, ktorú vydal úrad EASO.

Ciele. Ciele stratégie, ktoré sa majú realizovať prostredníctvom konkrétnych činností/opatrení. Pre informáciu pozri [1. časť: Normy a politika](#), oddiel 2.1 Normy politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov, v ktorom sa odporúčajú hlavné normy a referenčné hodnoty komplexnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania. Stratégia starostlivosti o zamestnancov a ciele na jej dosiahnutie sú najvhodnejšie, keď sú založené na predchádzajúcom posúdení potrieb zamestnancov. Ciele budú východiskom pre akčný plán (pozri [1. časť: Normy a politika](#), prílohu 4 Vzor akčného plánu starostlivosti o zamestnancov a šablóna na posudzovanie rizík).

Cieľové skupiny. Komu je stratégia/politika určená? Napríklad stratégia sa zameriava na vedenie a iných zamestnancov orgánu/oddelenia/lokality v krajine EÚ+. Politika sa vzťahuje na všetkých zamestnancov (stálych, v dôchodkovom veku, na dobu určitú atď.). Táto časť by mohla obsahovať aj stručné vysvetlenie nasledujúcich informácií vo forme odkazov so zarážkami:

— **Aký prínos bude mať táto stratégia pre zamestnancov a vedúcich pracovníkov?**

Malo by sa to špecifikovať s ohľadom na vykonané posúdenie potrieb,

— **Základné hodnoty.** Začlenia sa všeobecné základné hodnoty orgánu a zamestnancov, napríklad:

- integrita,
- odbornosť,
- tvorivosť,
- tímová práca,
- inkluzívnosť,
- rešpekt a dôstojnosť.

Povinnosti a očakávania. Tento odsek sa vzťahuje na povinnosti vedenia (napr. zabezpečiť, aby sa politika vykonávala v prospech všetkých zamestnancov) a povinnosti všetkých ostatných zamestnancov, najmä zamestnancov v prvej línii (napr. účasť na ponúkaných činnostiach v oblasti starostlivosti o zamestnancov, aktívna úloha pri plánovaní vlastnej starostlivosti o seba samého).

Všeobecné opatrenia v oblasti starostlivosti o zamestnancov. Ide o výhody a nároky v oblasti starostlivosti o zamestnancov, ktoré majú všetci zamestnanci k dispozícii počas celého pracovného cyklu (napr. pravidelné individuálne stretnutia s priamymi nadriadenými, pravidelné vykonávanie prieskumu spokojnosti so zamestnaním, odborná príprava/osobný rozvoj).

Konkrétne opatrenia v oblasti starostlivosti o zamestnancov. Ide o osobitnú podporu, ktorú orgán poskytuje najmä vedúcim pracovníkom a zamestnancom v prvej línii. Pri navrhovaní činností (napr. zriadenie tímu na zvládnutie stresu, ktorý zabezpečuje následné činnosti pre dotknutých zamestnancov, zabezpečenie príslušných školení pre zamestnancov na obnovu tematických vedomostí) sa môže ako inšpirácia použiť *Praktická príručka starostlivosti o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania*, ktorú vydal úrad EASO.

Vývojový diagram podpory. V tomto oddiele sa jednoduchým spôsobom uvádzajú podrobné informácie o dostupných službách podpory vrátane mechanizmov podávania správ. V rámci prípravy na akékoľvek kritické incidenty, ktoré môžu vzniknúť, sa zamestnancom poskytujú príslušné telefónne čísla.

Bezpečnosť a ochrana. Tento oddiel sa vzťahuje na osobitné prvky súvisiace s bezpečnosťou zamestnancov na rôznych pracoviskách. Môže ísť napríklad o pravidelné kontroly záchytných centier/miestností na pohovory zamestnancami z oddelení bezpečnosti a ochrany s cieľom zaistiť, aby boli zamestnanci v bezpečí. Patria sem aj verejné pracovné priestory, ako aj pravidelná údržba služobných áut, v prípade potreby dostupnosť prenosných vysielaciek a pravidelné informačné stretnutia na tému bezpečnosti. Tieto informačné stretnutia sa môžu týkať aj akýchkoľvek zdravotných opatrení, ktoré sa zaviedli v prípade krízy v oblasti verejného zdravia (napr. ebola, COVID-19). V tomto oddiele sa uvádzajú aj osobitné opatrenia pre zamestnancov

pracujúcich v prijímacích zariadeniach vrátane uzavretých prijímacích zariadení, ako aj pre zamestnancov pracujúcich v noci. Do tohto oddielu sa musí zahrnúť aj vykonanie posúdenia rizík, ktoré zahŕňa aspekty súvisiace so starostlivosťou o zamestnancov. Treba sem zahrnúť aj opatrenia týkajúce sa predchádzania kritickým incidentom a reakcie na ne.

Ďalšie aspekty týkajúce sa spokojnosti zamestnancov. Prepojenie stratégie starostlivosti o zamestnancov so všeobecnou stratégiou orgánu/organizácie v oblasti ľudských zdrojov, pokiaľ sa štandardné prvky tejto stratégie v oblasti ľudských zdrojov týkajú spokojnosti zamestnancov. Mohol by sa tu uviesť napríklad nárok na pravidelné obedné prestávky/ prestávky na jedlo a/alebo iné prestávky (vrátane priestorov, kde sa môže strava bezpečne vydávať, kúpiť alebo skonzumovať). Do tohto oddielu sa zahrnú aj dovolenkové režimy a podnecovanie zamestnancov, aby si vyčerpali všetky dni dovolenky, na ktoré majú nárok. Uviesť by sa mohla aj možnosť zavedenia dní na oddych a zotavenie.

Násilie na pracovisku a predchádzanie (sexuálnemu) obťažovaniu. Ak nie je zavedená politika na boj proti (sexuálnemu) obťažovaniu, mali by sa tu uviesť usmernenia s cieľom zabezpečiť, aby sa všetkým zamestnancom pripomenul kódex správania, ktorý podpísali pri nástupe do zamestnania, ako aj ich povinnosť správať sa k sebe navzájom a k ľuďom, ktorým slúžia, s úctou. Porušenie kódexu správania by sa malo nahlásiť a zodpovedajúcim spôsobom riešiť prostredníctvom vhodných interných kanálov a zavedených mechanizmov podávania sťažností.

Monitorovanie a hodnotenie. Neoddeliteľnou súčasťou stratégie je monitorovanie a hodnotenie a zavedenie nástrojov, ktoré to umožňujú. Zabezpečuje sa tým pravidelné posudzovanie vykonávania stratégie, jej relevantnosť z hľadiska potrieb zamestnancov a formulovanie zmien.

Odmietnutie zodpovednosti. Stratégia starostlivosti o zamestnancov v tomto usmernení sa vzťahuje výhradne na starostlivosť o zamestnancov pracujúcich v oblasti azylu a prijímania. Nemá sa zamieňať s plnohodnotnou stratégiou v oblasti ľudských zdrojov na riešenie všetkých aspektov a zložiek riadenia ľudských zdrojov. Stratégia starostlivosti o zamestnancov by sa však mohla začleniť do širšej stratégie azylového alebo prijímacieho orgánu (organizácie) pre oblasť ľudských zdrojov alebo formulovať v súlade s takouto širšou stratégiou.

Stratégia/politika v oblasti starostlivosti o zamestnancov sa premietne do akčného plánu, ktorý sa zakladá na informáciách získaných od zamestnancov po vykonaní posúdenia potrieb. Zachytávajú sa v ňom činnosti, ktoré sú už zavedené a ktoré zamestnanci vnímajú ako užitočné, a uvádzajú odporúčané činnosti v súlade so zdrojmi, ktoré má orgán k dispozícii. Akčný plán starostlivosti o zamestnancov sa má vypracovať na základe cieľov a opatrení vymedzených v stratégii starostlivosti o zamestnancov. Všetky navrhované činnosti by mali byť v súlade s cieľmi stratégie starostlivosti o zamestnancov a mali by byť realistické a merateľné. Akčný plán je prístupný všetkým zamestnancom.

PRÍLOHA 6. ŠABLÓNA NA POSUDZOVANIE RIZÍK

Riziká môžu byť vo všeobecnosti vnútorné a vonkajšie. Obvykle je jednoduchšie zmierniť vnútorné riziká, akými sú nedostatok zamestnancov alebo nedostatok poskytovaných kurzov odbornej prípravy. Zložitejšie až nemožné je riešenie vonkajších rizík, akými sú náhly príchod veľkého počtu žiadateľov o medzinárodnú ochranu alebo pandémie v oblasti verejného zdravia. Posudzovanie vnútorných aj vonkajších rizík by sa mohlo riadiť podobnou logikou z hľadiska prístupu, závisí to však od miestnych a interných nástrojov na posudzovanie rizík, ktoré sú k dispozícii. V ďalšom texte uvádzame základný príklad dokumentácie a logiky, ktoré sa majú použiť pri zameraní sa na vnútorné riziká.

Vnútorné riziká. V prvom stĺpci sa uvádzajú potenciálne rizikové faktory, ktoré identifikoval vrcholový manažment a zamestnanci v prvej línii. Do poskytovania spätnej väzby o vznikajúcich rizikách a potrebách sa majú pravidelne zapájať všetci príslušní členovia tímu. V druhom stĺpci sa označuje, či ide o **vysoké (V)**, **stredné (S)** alebo **nízke (N)** riziko. V treťom stĺpci sa navrhujú činnosti, ktorými sa môže riziko zmierniť. Vo štvrtom stĺpci sa vysvetľuje, kto zodpovedá za nadväzné opatrenia v súvislosti s týmito činnosťami na zabezpečenie zmiernenia, a v piatom stĺpci sa uvádza načasovanie.

VNÚTORNÉ RIZIKÁ				
IDENTIFIKOVANÉ RIZIKOVÉ FAKTORY	MIERA RIZIKA	REGULÁCIA NA MINIMALIZOVANIE RIZIKA	KTO JE ZODPOVEDNÝ?	KEDY SA MÁ VYVINÚŤ ÚSILIE O ZMIERNENIE?
Zamestnanci nie sú informovaní o tom, čo sa od nich očakáva v súvislosti s kritickými/ bezpečnostnými incidentmi.	S	Zamestnanci oddelení ľudských zdrojov a bezpečnosti a ochrany (s podporou vedúcich pracovníkov) vysvetlia všetkým zamestnancom zavedené politiky, nástroje a hierarchické vzťahy, kanály používané na oznamovanie takýchto politík sa líšia v závislosti od potrieb/prístupu zamestnancov, ktorí majú byť informovaní (online alebo osobné stretnutia atď.), politiky a letáky sú k dispozícii všetkým zamestnancom (elektronicky aj v tlačenej podobe), zamestnancom, ktorí uvedú svoje osobitné záujmy v otázkach týkajúcich starostlivosti o zamestnancov a v riadení konkrétneho kritického incidentu, sa poskytne potrebná odborná príprava, odborne pripravení zamestnanci sa podporujú v tom, aby sa dobrovoľne stali kontaktnými osobami v súvislosti s kritickými incidentmi a ich riadením.	Oddelenie ľudských zdrojov a oddelenie bezpečnosti a ochrany s podporou vrcholového manažmentu	Vo fáze uvádzania sa všetci zamestnanci oboznámia so stálymi operačnými postupmi na účely riadenia kritických incidentov, počas nasadenia sa zamestnanci zapájajú do školení na obnovu vedomostí o riadení kritických incidentov, aktualizácie stálych operačných postupov (alebo iných opatrení) sa oznamujú priebežne .

VNÚTORNÉ RIZIKÁ				
IDENTIFIKOVANÉ RIZIKOVÉ FAKTORY	MIERA RIZIKA	REGULÁCIA NA MINIMALIZOVANIE RIZIKA	KTO JE ZODPOVEDNÝ?	KEDY SA MÁ VYVINÚŤ ÚSILIE O ZMIERNENIE?
Zamestnanci v prvej línii sa pravidelne zapájajú do <i>ad hoc</i> činností mimo pracovného času z dôvodu veľkého prílevu žiadateľov.	V	Priami nadriadení vypracujú jasný harmonogram rotácie, ktorý umožní všetkým zamestnancom čerpať prestávky, voľné víkendy a ročnú dovolenku v súlade s vnútroštátnym postupom a so zmluvou, v spolupráci s oddelením ľudských zdrojov sa vypracuje jasný protokol o spôsoboch odpočinku a zotavenia v čase (napr. zavedenie cyklov oddychu a zotavenia v časoch veľkého prílevu utečencov), vytvorí sa zoznam odborníkov na podporu hlavných členov tímu pri plnení ich povinností v časoch veľkého prílevu utečencov.	Oddelenie ľudských zdrojov v spolupráci s vrcholovým manažmentom	Harmonogramy rotácie sa aktualizujú (vedúci pracovníci, oddelenie ľudských zdrojov) v rámci pravidelných činností plánovania pre prípad nepredvídaných udalostí, politika v oblasti ľudských zdrojov týkajúca sa oddychu a zotavenia a iných výhod sa oznamuje počas uvádzania , kontaktné údaje/informácie o dostupnosti odborníkov z interných zoznamov sa pravidelne aktualizujú (oddelenie ľudských zdrojov).

Posudzovanie rizík, ktorým zamestnanci pravidelne čelia, prostredníctvom pološtruktúrovaných pohovorov alebo diskusií v osobitných skupinách pomáha vyhýbať sa a predchádzať tomu, aby sa zamestnanci v dlhodobom horizonte stretávali so závažnými problémami. Preto sa odporúča pravidelne oslovovať zamestnancov a získavať od nich informácie.

OBRÁŤTE SA NA EÚ

Osobne

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

Telefonicky alebo e-mailom

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

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

VYHĽADÁVANIE INFORMÁCIÍ O EÚ

Online

Informácie o Európskej únii sú dostupné vo všetkých úradných jazykoch Európskej únie na webovej stránke Europa: https://europa.eu/european-union/index_sk

Publikácie EÚ

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

Právo EÚ a súvisiace dokumenty

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

Otvorený prístup k údajom z EÚ

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



■ Úrad pre vydávanie publikácií
Európskej únie