Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků

Část III: Sledování a hodnocení

Soubor praktických příruček úřadu EASO

září 2021

Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků

Část III: Sledování a hodnocení

Soubor praktických příruček úřadu EASO

září 2021

Kvalita tohoto překladu nebyla příslušnými vnitrostátními orgány ověřena. Pokud zjistíte, že překlad není v souladu s příslušnou terminologií používanou na vnitrostátní úrovni, obraťte se prosím na agenturu EUAA.

Rukopis byl dokončen v srpnu 2022.

Ani Evropský podpůrný úřad pro otázky azylu (EASO), ani žádná jiná osoba jednající jménem úřadu EASO není odpovědná za případné využití těchto informací.

Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2022

Tisk	ISBN 978-92-9487-583-9	doi:10.2847/396943	BZ-02-21-924-CS-C
PDF	ISBN 978-92-9487-551-8	doi:10.2847/50609	BZ-02-21-924-CS-N

© Evropský podpůrný úřad pro otázky azylu, 2021
Reprodukce povolena s uvedením zdroje. K veškerému použití nebo reprodukci fotografií či jiného materiálu, k nimž úřad EASO nemá autorská práva, je nutné získat svolení přímo od držitelů těchto práv.

PODĚKOVÁNÍ

Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků Evropského podpůrného úřadu pro otázky azylu (EASO) byla vypracována díky kvalifikovaným a usilovně pracujícím odborníkům, které jmenovala vnitrostátní kontaktní místa sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO, aby se zapojili do činnosti pracovní skupiny na téma dobrých pracovních podmínek pracovníků. Odborníci, kteří přispěli k vypracování tohoto dokumentu, pocházeli z Belgie (Federální agentury pro přijímání žadatelů o azyl), z Německa (Spolkového úřadu pro migraci a uprchlíky), z Řecka (Dánské rady pro uprchlíky), z Nizozemska (Ústřední agentury pro přijímání žadatelů o azyl) a z Rumunska (ministerstva vnitra).

Tým úřadu EASO pro otázky zranitelnosti by rovněž rád poděkoval za podporu, kterou poskytli pracovníci úřadu EASO působící v rámci operací úřadu EASO, jakož i psychologům podporujícím operace úřadu EASO v Řecku.

Rádi bychom vyjádřili naši vděčnost Úřadu vysokého komisaře OSN pro uprchlíky a Evropské agentuře pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Ty tvořily referenční skupinu pro tuto příručku a poskytly užitečné a konstruktivní podněty, které zlepšily původní návrh.

Děkujeme také členům poradního fóra úřadu EASO, kteří poskytli zpětnou vazbu, a členům sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO za to, že se podělili o svoje postřehy.

O TÉTO PŘÍRUČCE

Proč byla tato příručka vypracována? Posláním Evropského podpůrného úřadu pro otázky azylu (EASO) je podporovat členské státy Evropské unie a přidružené země (země EU+) mimo jiné zajišťováním společné odborné přípravy, společných norem kvality a společných informací o zemi původu. Úřad EASO vypracovává společné praktické nástroje a pokyny za účelem dosažení celkového cíle podporovat země EU+ při plnění společných norem a provádění vysoce kvalitních procesů v rámci společného evropského azylového systému.

Tato příručka pro dobré pracovní podmínky pracovníků byla vytvořena na žádost sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO. Obecně se má za to, že práce v oblasti azylu a přijímání má negativní důsledky pro celkovou pohodu vedoucích pracovníků a jejich týmů. Orgány uvedly, že je zapotřebí pokynů k tomu, jak co nejlépe začlenit opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků v rámci probíhajících činností a poskytované podpory.

Jak byla tato příručka vypracována? Vypracování této příručky započalo mapováním v rámci různých zemí EU+ s cílem seznámit se s potřebami úředníků v první linii pracujících v oblasti azylu a přijímání a pochopit stávající osvědčené postupy, které je možné dále rozvíjet. Závěry mapování posloužily jako základ pro vypracování této příručky. Vypracování obsahu podporovali odborníci členských států a proces sestavování příručky koordinoval úřad EASO. Před finalizací proběhla cílená konzultace s odborníky v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků a příručku přezkoumala síť odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO.

Kdo by měl tuto příručku používat? Tato příručka je určena zejména vedoucím pracovníkům azylových a přijímacích orgánů. Nicméně části této příručky jsou užitečné pro personální oddělení, úředníky v první linii, interní a externí specialisty a organizace občanské společnosti.

Jak tuto příručku používat? Tato příručka sestává ze tří samostatných, avšak vzájemně se doplňujících částí. Část I: Normy a politika se zaměřuje na to, jak mají orgány vypracovat strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků, pokud dosud žádná strategie zavedena není. Strategii za tímto účelem doplňují navrhované normy a ukazatele. Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků uvádí podrobnosti o všech praktických nástrojích určených jako osvědčené postupy, které již byly v některých zemích EU+ zavedeny. Část III: Sledování a hodnocení nabízí mechanismus sledování a hodnocení za účelem podpory orgánů prostřednictvím nástrojů pro jednoduché sledování pokroku, kterého bylo dosaženo zavedenými opatřeními. Tyto pokyny mají doplňovat, nikoliv nahrazovat místní politiky a strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků v orgánech zemí EU+.

Jak se tato příručka vztahuje k vnitrostátním právním předpisům a praxi? Tato příručka je nástrojem „měkké“ konvergence a není právně závazná. Vychází z osvědčených postupů sdílených zeměmi EU+ a jejich odborníky, které se promítly do norem s cílem stát se vodítkem pro orgány v jejich úsilí o zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků.

Kontaktujte nás. Pokud máte nějaký dotaz nebo chcete poskytnout zpětnou vazbu k tomuto dokumentu, obraťte se e-mailem na tým úřadu EASO pro otázky zranitelnosti na adrese vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

OBSAH

Poděkování 3

O této příručce 4

Zkratky 7

Kontext 8

1. ÚVOD 10

1.1. Hlavní cílová skupina této praktické příručky 13

1.2. Jak používat tuto praktickou příručku 14

2. SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ 18

2.1. Programové řízení a sledování na základě výsledků 21

2.2. Aspekty týkající se stanovování ukazatelů 26

2.3. Normy a ukazatele pro sledování dobrých pracovních podmínek pracovníků 27

2.4. Průzkumy a cíle týkající se výchozího a závěrečného stavu 31

3. BALÍČEK SLEDOVÁNÍ KVALITY DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ 34

3.1. Příručka pro osoby provádějící sledování (nástroj 1) 36

3.2. Průzkum výchozího a závěrečného stavu v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků (nástroj 2) 38

3.3. Sledování pokroku v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků (nástroj 3) 42

4. ZPRÁVY O SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ 54

PŘÍLOHY 56

Příloha 1. Definice 57

Příloha 2. Opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků 60

Příloha 3. Vzor požadavků na úředníka pro sledování a hodnocení 68

Příloha 4. Sezení za účelem získání zpětné vazby 70

Příloha 5. Vzor strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků 72

Příloha 6. Vzor posuzování rizik 75

ZKRATKY

EASO	Evropský podpůrný úřad pro otázky azylu
EU	Evropská unie
EU-OSHA	Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci
FGD	diskuse v ohniskových skupinách
HR	lidské zdroje
QB	referenční kritéria kvality
SOP	standardní operační postup
ToC	teorie změny
země EU+	členské státy Evropské unie a přidružené země

KONTEXT

Akademický výzkum ([1]) na toto téma a schůze Evropského podpůrného úřadu pro otázky azylu (EASO) s pracovníky v oboru svědčí o tom, že odborníci pracující v oboru humanitární pomoci a azylu mají větší sklony k tomu, že budou trpět depresí, úzkostí nebo vyhořením, než osoby pracující v jiných oblastech. Mezi uváděné důvody patří to, že práce je mimořádně náročná kvůli nedostatku zdrojů, kvůli tomu, že jsou vystaveni utrpení lidí, se kterými pracují, a kvůli nejistotě pracovního místa, přičemž všechny tyto aspekty si vybírají daň, pokud jde o jejich pohodu. Na začátku roku 2019 byl úřad EASO požádán vnitrostátními kontaktními místy sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO, aby sdílel osvědčené postupy z různých míst Evropy týkající se péče o sebe a dobrých pracovních podmínek pracovníků během výroční schůze sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO. Jako první krok úřad EASO rozeslal průzkum vnitrostátním kontaktním místům z různých členských států Evropské unie a přidružených zemí (země EU+), které jsou členy sítí úřadu EASO pro přijímání a azylová řízení a sítě odborníků na otázky zranitelnosti úřadu EASO. Cílem průzkumu bylo získat více informací o úsilí v oblasti dobrých pracovních podmínek, které orgány vyvíjejí, a o organizacích občanské společnosti působících v této oblasti. Zpráva o mapování ([2]) pojednávající o postupech, které se v současnosti používají, a o potřebách a nedostatcích, na které upozornili respondenti, byla v prosinci 2019 sestavena a sdílena se třemi sítěmi úřadu EASO.

Jedním z hlavních ponaučení vyvozených z mapování bylo, že chronické stresory související s prací, se kterými se nic nedělá, mohou vést ke změnám chování pracovníků, mohou ovlivnit jejich hodnotové systémy, jakož i jejich emocionální stavy a mohou mít dopady na jejich fyzickou pohodu. To je zvlášť zjevné, pokud jde o to, jak se pracovníci cítí, když jsou vystaveni dlouhodobému stresu. Dlouhodobý stres vede k větším výkyvům nálad, pocitům hněvu a absenci motivace k práci, jak uvedli respondenti průzkumu zahájeného úřadem EASO v roce 2019.

([1]) Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention* (Sebeuvědomování si a pohoda: duševní zdraví a pracovníci v oblasti humanitární pomoci – přesun důrazu od léčby k prevenci), Action Against Hunger, Londýn, 2015; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice* (Zvládání stresu u humanitárních pracovníků – pokyny pro osvědčené postupy), 2012.

([2]) Průzkumu se zúčastnilo celkem 23 zemí, přičemž 21 z nich jsou členské státy EU. Byly obdrženy také příspěvky od Norska a Srbska. Celkem se zúčastnilo 89 osob. Úředníci v první linii uváděli jako hlavní stresové faktory každodenní expozici traumatickému obsahu, vysokou pracovní zátěž a nízké platy. Současně vedoucí pracovníci označili za hlavní příčiny stresu mimo jiné vysokou míru byrokracie, absenci struktury v práci a nejistotu pracovního místa. Ze závěrů vyplývá, že si účastníci všimli změn v tom, jak se cítí, chovají a jednají, a to jak v práci, tak ve svých soukromých životech.

Celkově průzkum odhalil nutnost zlepšovat následující oblasti v rámci pracovního prostředí s *cílem předcházet rizikům* spojeným s chatrným zdravím (tělesným a duševním), která zaměstnancům hrozí:

— závazky vyššího vedení vyplývající z *povinnosti řádné péče* a povědomí o ní a význam dalšího poskytování podpory pracovníkům během celého cyklu vyslání/zaměstnávání,
— posílení činností před náborem (např. *zdravotní* a *psychologické vyšetření* všech pracovníků),
— *dostupnost a přístup* k jasným informacím o *politikách* a *činnostech* týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků.

V neposlední řadě se jako zásadní jeví vypořádání se s pracovními tlaky týkajícími se toho, jak je v současnosti v Evropě vnímána **migrace**. Závěry prokazují, že je nutné zvážit často poměrně negativní narativy o tomto tématu při posuzování a uspokojování potřeb v oblasti dobrých pracovních podmínek vedoucích pracovníků a úředníků v první linii.

Během roku 2020 úřad EASO spolu s odborníky členských států z **Belgie**, **Německa**, **Řecka**, **Nizozemska** a **Rumunska** vypracoval tuto praktickou příručku tím, že začlenil závěry z mapování počáteční situace provedeného v roce 2019. Příručka sestává ze **tří samostatných částí** s cílem podporovat azylové a přijímací orgány v jejich úsilí o zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků.

1. ÚVOD

Tato příručka se zaměřuje na práci v oblasti operativního azylu, což z podstaty této práce vyžaduje zvláštní pracovní prostředí. Osoby pracující na pracovišti v oblasti azylu (například vyšetřující úředníci, vedoucí zabývající se pracovními toky, registrační úředníci a vedoucí týmů) často čelí různým náročným fyzickým a psychologickým stavům. Mezi tyto výzvy může patřit neustále se měnící vysoká pracovní zátěž, často nepředvídatelné pracovní prostředí kvůli neustálým změnám počtu příchozích žadatelů o mezinárodní ochranu, expozice osobám, které prožily trauma, a v některých případech nedostatek zdrojů na provádění každodenních úkolů.

Pro účely této praktické příručky mohou být tyto rizikové faktory rozděleny do **dvou** hlavních kategorií ([3]).

— **Rizikové faktory**, které ovlivňují **úředníky v první linii**, již pracují přímo s žadateli o mezinárodní ochranu. Rizikové faktory mohou případně vést k tzv. předanému traumatu. Příkladem mohou být vyšetřující úředníci, kteří naslouchají traumatickým zážitkům žadatelů, nebo přijímající úředníci pracující každý den s traumatizovanými lidmi.
— **Stresové faktory** ([4]), které mohou ohrožovat **celé týmy**. Stresové faktory mohou vést k vyhoření, protože dlouhodobě stresující pracovní prostředí může ovlivnit pohodu pracovníků od úředníků v první linii až po vedoucí pracovníky.

Je důležité poznamenat, že lidé pracující v tomto pracovním oboru vykazují velké odhodlání podporovat lidi přijíždějící do Evropy, kteří potřebují mezinárodní ochranu. Každý den chodí do práce, protože tato práce má smysl a rádi pracují pro svou organizaci a v odvětví azylu a migrace. Navíc mnozí z nich práci vnímají jako velmi naplňující, navzdory výzvám.

Cílem této praktické příručky je proto **podpořit vedoucí pracovníky** v oblasti **prevence, omezování a zvládání zátěže** u pracovníků pracujících v oblasti azylu. Pracovní zátěž a související zdravotní rizika (tělesná a psychologická) jsou běžnou situací, jíž čelí všechny organizace. Pracovní zátěž často vyplývá z **neschopnosti zvládat stres a tlak** na pracovišti. Může uškodit jak jednotlivým pracovníkům, tak celé organizaci ([5]).

Zároveň vytvoření kultury podpory a pochopení v určité organizace nebo orgánu bude mít pozitivní dopad na subjektivní pocit pohody jednotlivých pracovníků, jakož i na jejich efektivitu ([6]).

([3]) Tato praktická příručka se nezaměřuje na bezpečnostní rizika spojená s pracovním prostředím, jako jsou úrazy a jiné neúmyslné bezpečnostní problémy kvůli nedostatku plánování nebo údržby zařízení úřadu, úředních vozidel a podobně.

([4]) Srov. také Leka, S., Griffiths, A. a Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“ (Kapitola 5.1. Posuzování rizik v práci), in *Work Organisation and Stress*, Světová zdravotnická organizace, Ženeva, 2004, s. 10: „Pracovní stres je možné účinně řídit uplatněním přístupu založeného na řízení rizik, stejně jako v případě úspěšného řízení jiných významných problémů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti. Přístup k řízení rizik posuzuje možná rizika v pracovním prostředí, která mohou vyvolat zejména stávající hrozby a způsobit újmu zaměstnancům. Hrozba je událost nebo situace, která může způsobit újmu. Újmou se rozumí zhoršení tělesného nebo psychologického zdraví. Příčinami stresu jsou hrozby týkající se koncepce a řízení práce a pracovních podmínek, ale tyto hrozby je možné řídit a jejich dopady kontrolovat stejně jako jiné hrozby.“

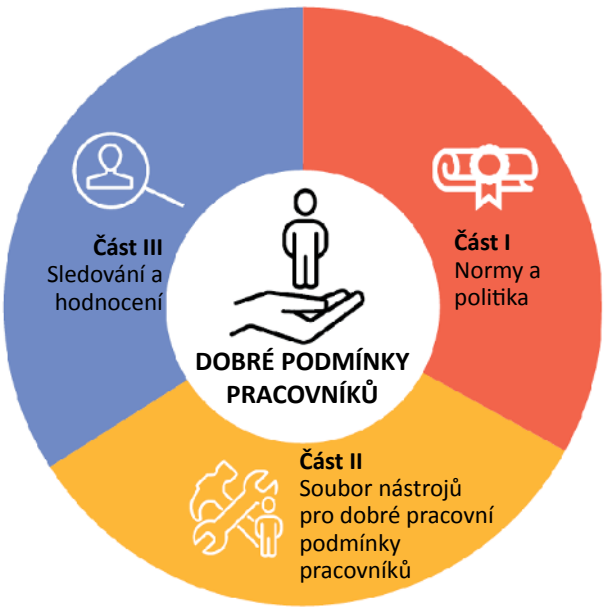
([5]) Mezomo, D. S. a de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals“ (Program předcházení a řízení stresu pro pracovníky v oblasti veřejné bezpečnosti), in Rossi, A. M., Meurs, J. A. a Perrewé P. L. (eds), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, s. 166.

([6]) Srov. rovněž s výzkumem provedeným Hart, P. M. a Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research“ (Dobré pracovní podmínky a pracovní výkonnost: přezkum výzkumných studií v oblasti zdraví při práci), *Australian Psychologist*, sv. 38, č. 2, 2003, s. 118–127.

Tento přístup s důrazem na **předcházení pracovní zátěži** u pracovníků se rovněž označuje jako **péče s důrazem na trauma (Trauma Informed Care, TIC) na pracovišti**, zejména v organizacích pečujících o traumatizované osoby. Do určité míry se tím zabývají také evropské azylové a přijímací orgány. **Péče s důrazem na trauma** obvykle zahrnuje péči o pracovníky organizace, řízení péče o sebe, podporu týmů a osobní péči o sebe. Cílem toho všeho je zabránit vyhoření a sekundárnímu traumatu u pracovníků a současně rovněž posílit soucit, spokojenost a sekundární odolnost. O těchto tématech se pojednává v této trojdílné praktické příručce.

Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků úřadu EASO sestává ze tří navzájem propojených částí, které se vzájemně doplňují za účelem dosažení dlouhodobého dopadu na dobré pracovní podmínky pracovníků. Tři části této příručky mohou být použity společně jako celek, v kombinaci nebo jako samostatné nástroje, a to v závislosti na potřebách azylového nebo přijímacího orgánu. Příručka navrhuje holistický trojí přístup k dobrým pracovním podmínkám pracovníků. Věnuje pozornost nastavení norem a vypracování politiky (část I), výběru a provádění praktických nástrojů (část II) a vynucování mechanismů sledování a hodnocení (část III) s cílem zaručit, že je politika pro dobré pracovní podmínky pracovníků vždy sladěna s potřebami pracovníků. Zásahy jsou navrhovány participativním způsobem a na základě posouzení potřeb a rizik.

OBRÁZEK 1. Holistický přístup k dobrým pracovním podmínkám pracovníků



Část I: Normy a politika předkládá **osm norem**, jimiž se řídí tvorba, provádění a hodnocení politiky v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků v oblasti azylu a přijímání v zemích EU+. Tyto normy jsou svázány s referenčními kritérii kvality (QB), ukazateli a navrhovanými činnostmi v oblasti kvality, které mají použít orgány s cílem zohlednit dobré pracovní podmínky pracovníků v jejich odděleních. Uvádí se doporučení, jak zformulovat strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků jako základ pro vypracování a provádění politiky v této oblasti s cílem takové podmínky zajistit. **Hlavní cílová skupina**, pokud jde o část I, jsou **vedení a personální oddělení (HR)**.

Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků navrhuje škálu praktických nástrojů, cvičení a doporučení týkajících se odborné přípravy zaměřené na měkké dovednosti. Ty jsou určeny vedoucím pracovníkům a úředníkům v první linii, jakož i interním a externím specialistům, aby byly splněny normy týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků, jež byly představeny v části I. Seznam doporučených nástrojů, cvičení a činností v oblasti budování kapacit, včetně činností péče o sebe, není vyčerpávající, ale představuje osvědčené postupy sdílené odborníky členských států. **Hlavní cílovou skupinou** části II jsou mimo jiné **všichni pracovníci působící v oblasti azylu a přijímání**: vedení a personalisté, týmy pověřené řízením kritických incidentů a pracovníci zapojení do interního budování kapacit. To rovněž zahrnuje specialisty podporující úsilí o dobré pracovní podmínky pracovníků v rámci týmů pracujících pro azylové a přijímací orgány.

Část III**:** Sledování a hodnocení doporučuje, aby byla zavedena opatření k hodnocení toho, jak a zda zavedená opatření pozitivně ovlivňují dobré pracovní podmínky pracovníků. **Hlavní cílovou skupinou** části III jsou **pracovníci věnující se sledování a podávání zpráv v rámci azylového a přijímacího orgánu**. Vyvozená ponaučení vyplývající ze sledování budou podkladem pro vedení, pokud jde o potřeby provést změny s cílem dosáhnout celkové účinnosti.

Řada pojmů týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků, včetně „dobrých pracovních podmínek“, „stresu“ a „vyhoření“, se používá ve všech třech částech *Praktické příručky pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků* úřadu EASO v souladu s definicemi používanými Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA), jinými orgány EU a akademickými zdroji. Informace o terminologii, která se používá ve všech třech částech této příručky, naleznete v příloze 1 „Definice“.

1.1. HLAVNÍ CÍLOVÁ SKUPINA TÉTO PRAKTICKÉ PŘÍRUČKY

Cílová skupina, jíž je určena část III, se rovněž vybízí k používání i ostatních dvou částí v rámci vzájemně se doplňujícího úsilí, protože všechny části spolu souvisí a mají fungovat jako jeden praktický soubor nástrojů sloužící k:

— vypracování a zavedení **politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků** (část I) za použití dohodnutých norem,
— nalezení účinné a **vhodné reakce**, která je zachycena v jasně formulovaném akčním plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků a uzpůsobena na míru dané situaci (část II),

— **zhodnocení pokroku**, kterého bylo v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků dosaženo, za použití příslušných nástrojů souvisejících s normami navrženými v akčním plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků a s činnostmi v tomto plánu navrhovanými (část III).

Hlavní cílovou skupinou pro část III *Praktické příručky pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků* jsou zaměstnanci, které orgány přidělí na úkoly sledování a hodnocení. Může jít o úředníky zabývající se interním sledováním a hodnocením ([7]) nebo týmy, které podporují externí specialisté, pokud vyvstane potřeba. Závěry pravidelných posuzování a sledování a hodnocení se oznamují vyššímu vedení, personálnímu oddělení a příslušným týmům podporujícím dobré pracovní podmínky pracovníků. Vyvozená ponaučení budou ku prospěchu vedení a personálnímu oddělení při úpravě současné strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků, což bude přínosné pro všechny pracovníky pracující u daného orgánu.

Hlavní cílovou skupinou, která má používat tuto část praktické příručky úřadu EASO, jsou tedy úředníci pro sledování a hodnocení, personalisté a příslušné týmy podporující dobré pracovní podmínky pracovníků.

1.2. JAK POUŽÍVAT TUTO PRAKTICKOU PŘÍRUČKU

Účelem této praktické příručky je podpořit vedoucí pracovníky v oblasti prevence, omezování a zvládání zátěže u pracovníků v oblasti azylu a přijímání. Pracovní zátěž a zdravotní rizika jsou běžnou situací, jíž čelí a s níž se musí vypořádat všechny organizace. Pracovní zátěž často vyplývá z neschopnosti zvládat stres a tlak na pracovišti a může uškodit jak jednotlivým pracovníkům, tak organizaci jako celku ([8]).

Aby se zajistilo, že orgány plní svou povinnost řádné péče, doporučuje se tedy určit kontaktní osobu/tým, který bude provádět pravidelné činnosti sledování týkající se vnímání úspěšných opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků ([9]). Co to znamená mít určenou osobu, je popsáno v **osmi normách týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků** ([10]) představených v části I: Normy a politika. Normy vytvářejí rámec a všechny jsou **stejně důležité** a žádná nemá větší význam než jiná.

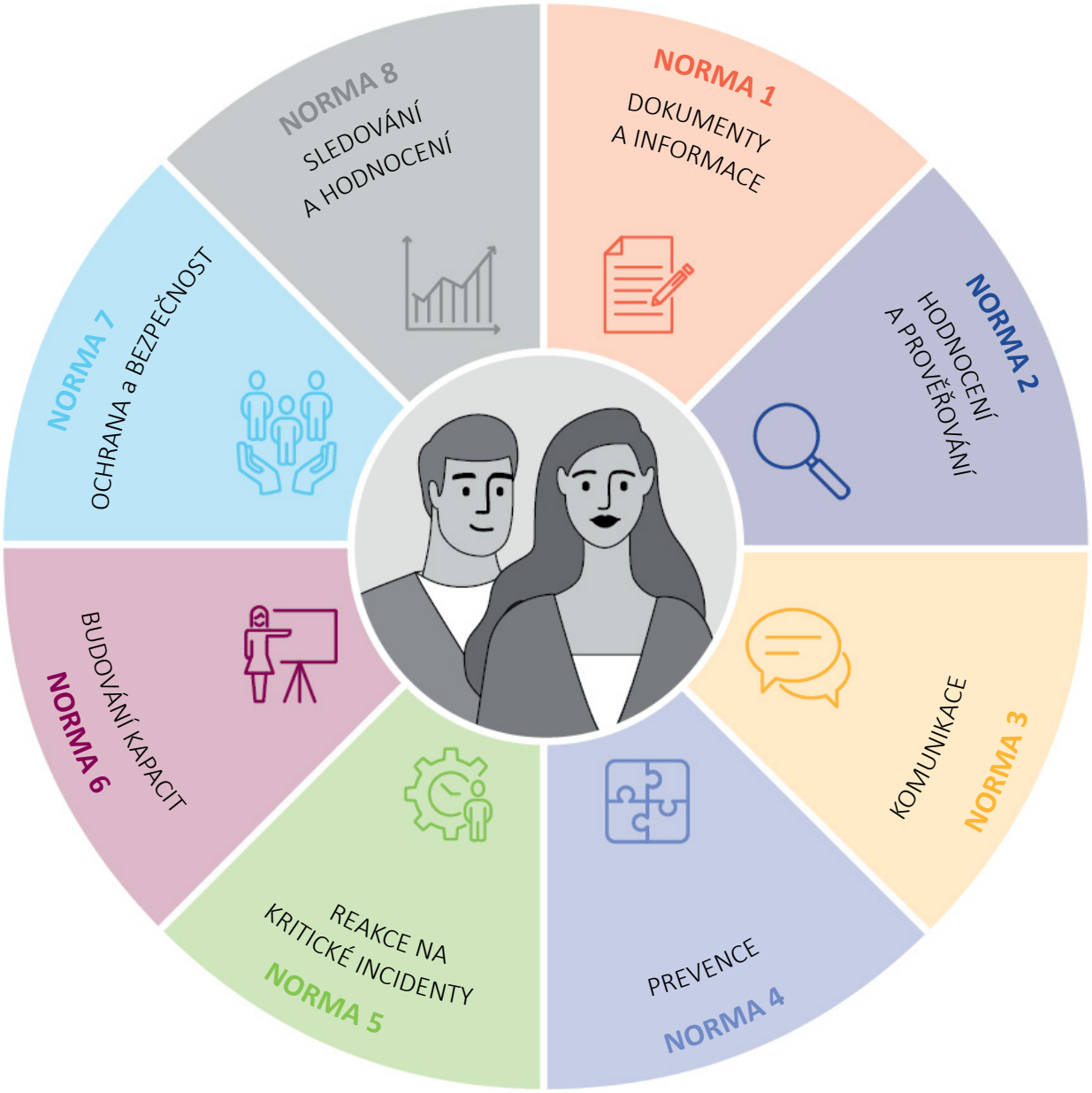
([7]) Viz příloha 3 „Vzor požadavků na úředníka pro sledování a hodnocení“, kde naleznete příklad popisu práce obsahující úkoly a povinnosti této pozice.

([8]) Mezomo, D. S. a de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals“ (Program předcházení a řízení stresu pro pracovníky v oblasti veřejné bezpečnosti), in Rossi, A. M., Meurs, J. A. a Perrewé P. L. (eds), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, s. 166.

([9]) Viz příloha 3 „Vzor požadavků na úředníka pro sledování a hodnocení“, kde naleznete možné úkoly, které může zastávat tento druh úředníka.

([10]) Viz norma 8: sledování a hodnocení.

OBRÁZEK 2. Osm norem týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků



NORMA 1: dokumentace a informace
Orgány mají zavedenou zdokumentovanou politiku dobrých pracovních podmínek pracovníků, která je sdělována relevantními a dohodnutými kanály.

NORMA 2: hodnocení a prověřování
Orgány umožňují vedoucím pracovníkům získat základní dovednosti s cílem hodnotit a prověřovat své týmy, pokud jde o záležitosti spojené s dobrými pracovními podmínkami pracovníků.

NORMA 3: komunikace
Orgány prosazují jasnou a ucelenou komunikaci prostřednictvím dohodnutých platforem a kanálů.

NORMA 4: prevence
Orgány zajišťují udržitelná preventivní opatření s cílem podporovat a chránit duševní zdraví u svých zaměstnanců.

NORMA 5: reakce na kritické incidenty
Orgány zajistí zvláštní podporu pracovníkům, kteří byli účastníky kritického incidentu.

NORMA 6: budování kapacit
Orgány zajistí svým pracovníkům prostředky k rozvíjení vhodných dovedností.

NORMA 7: ochrana a bezpečnost
Orgány zavedou a oznámí konkrétní pokyny týkající se zdraví, ochrany a bezpečnosti na základě analýzy rizik v různých pracovních prostředích (mimo jiné i v terénu).

NORMA 8: sledování a hodnocení
Orgány sledují a pravidelně hodnotí účinnost zavedených opatření na zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků a začlení vyvozená ponaučení.

Osm norem týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků vymezuje dobrý správní postup týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků v oblasti azylu a přijímání. Referenční kritéria kvality jsou vymezena ve vztahu k těmto normám, aby se zajistilo, že jsou zavedeny příslušné postupy a opatření, aby byla dobrým pracovním podmínkám pracovníků v rámci daného orgánu či organizace přikládána priorita a tyto podmínky byly zajištěny. Každá norma a referenční kritérium kvality jsou spojeny se souborem ukazatelů (nejvýše čtyř) ([11]), které umožňují měření výkonnosti politiky dobrých pracovních podmínek pracovníků. Orgán samotný musí stanovit nezbytné rámcové podmínky s cílem zajistit, aby bylo splněno osm navrhovaných norem. Dobré pracovní podmínky pracovníků se zlepší, když jsou normy začleněny v rámci správy orgánu. Proto je důležité pro hodnocení pokroku mít systém zajišťování kvality zavedený orgány.

Část III má za cíl vybavit úředníky zabývající se sledováním a hodnocením několika základními nástroji, které jim usnadní práci. Nástroje jsou založeny na osmi doporučených normách týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků, které může orgán upravit podle stávajících norem, referenčních kritérií kvality a ukazatelů.

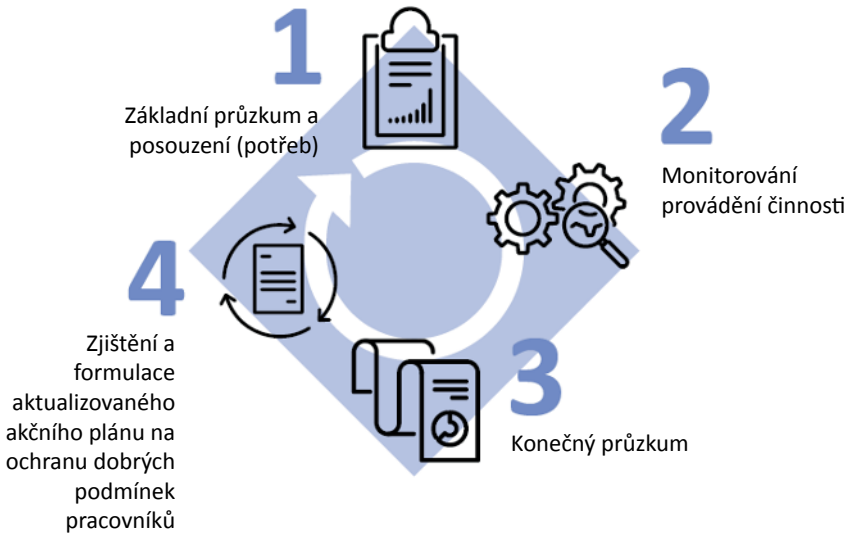
Nástroje zavedené jako součást balíčku pro sledování kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků reflektují některá doporučení ohledně toho, jak:

([11]) Viz oddíl 2.3. „Normy a ukazatele pro sledování dobrých pracovních podmínek pracovníků“.

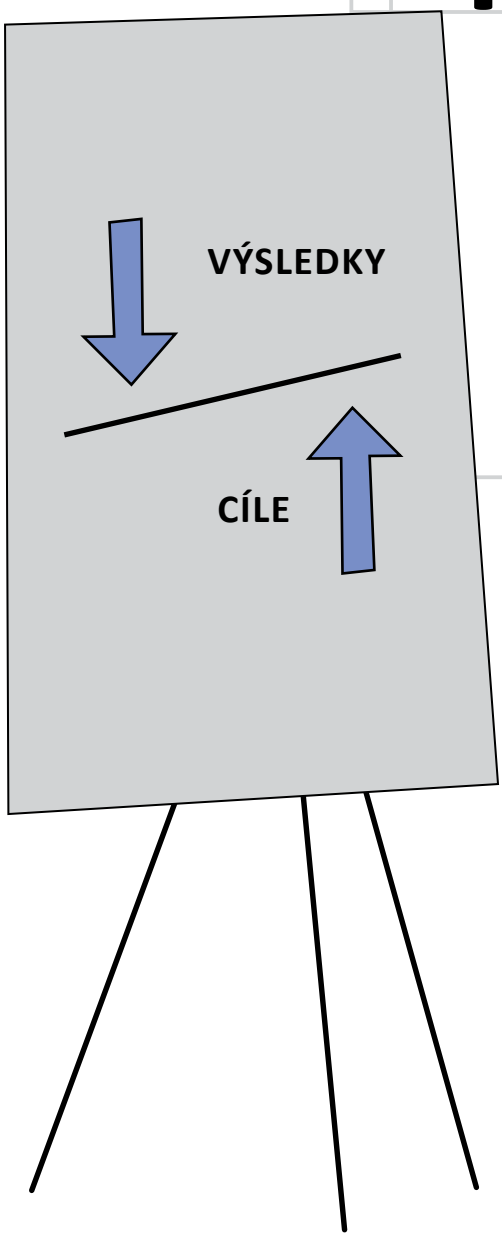
— provádět průzkumy výchozího a závěrečného stavu,
— sledovat probíhající činnosti,
— zaznamenávat vyvozená ponaučení ve stanoveném časovém rámci.

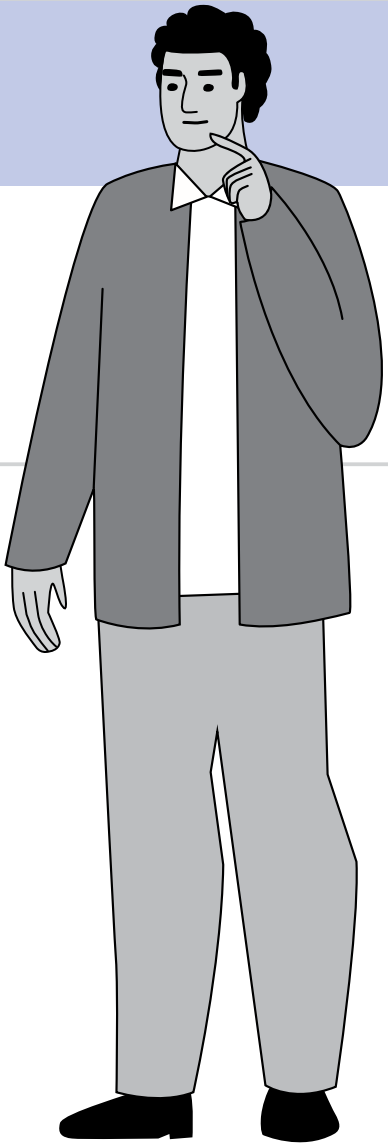
Cílem tohoto učení je přispět k utváření strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků a akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků, který vypracovává příslušný orgán.

OBRÁZEK 3. Balíček sledování kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků



2. SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ





Ačkoliv jsou iniciativy v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků součástí modu operandi většiny orgánů a organizací, mohou být často prováděny ad hoc. Nemusí se věnovat dostatečná pozornost potřebám jednotlivých týmů a pracovních profilů pracovníků. V prostředí azylu a přijímání se může stát, že tento druh přístupu nebude postačovat k vhodnému řešení dobrých pracovních podmínek pracovníků, kteří při výkonu svých povinností v náročném pracovním prostředí často musí snášet různé míry nejistoty, ale i stresu. Proto se doporučuje vypracovat a provést soudržnou politiku pro dobré pracovní podmínky pracovníků v prostředí azylu a přijímání.

Cílem soudržné politiky je proaktivně řešit dobré pracovní podmínky pracovníků v rámci celého cyklu zaměstnávání. Ten začíná již náborem a úvodním zaškolením a pokračuje dobou zaměstnávání až do odchodu zaměstnance. Je koncipován na základě pravidelné analýzy zaměstnaneckých profilů a potřeb v rámci orgánu a v souladu s osmi normami týkajícími se dobrých pracovních podmínek pracovníků, jež jsou navrženy v části I: Normy a politika. Hlavním cílem politiky dobrých pracovních podmínek pracovníků je zajistit vysoce kvalitní pracovní prostředí pro pracovníky, usnadnit vysokou výkonnost a vysokou kvalitu výstupů pro orgány a žadatele o mezinárodní ochranu, již jsou pracovníkům svěřeni do péče.

Při dosahování tohoto cíle je začleněno sledování a hodnocení jako jedna z klíčových součástí politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků. To umožňuje orgánům sledovat provádění jejich politik a opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků, jakož i dosahování stanovených cílů a provádění návrhu včasných úprav opatření a přístupů v oblasti dobrých pracovních podmínek.

Sledováním se rozumí systematický proces shromažďování a analýzy informací. Provádí se za účelem získávání podkladů pro rozhodování v souvislosti s probíhajícími činnostmi nebo o případných nových činnostech, které mají být zavedeny. Součástí hodnocení je analýza důležitosti a účinnosti probíhajících nebo dokončených činností v této tematické oblasti. Ve zkratce lze říci, že cílem sledování a hodnocení je v tomto kontextu zlepšit opatření týkající se dobrých pracovních podmínek prostřednictvím shromažďování informací o provádění a dopadu poskytované podpory a využívání závěrů a vyvozených ponaučení k dalšímu zlepšování.

Často se činnosti posuzování (sledování a hodnocení) mylně považují za proces auditu. Tomu tak ale **není**. Tyto činnosti jsou nezbytné pro účely učení a dokumentace podmínek a změn. V této souvislosti lze pozorovat změny, pokud jde o dobré pracovní podmínky pracovníků v rámci orgánu a s ohledem na celkovou spokojenost pracovníků.

Je důležité sledovat pokrok při provádění zásahů prostřednictvím **jasného plánu sledování**, který v tomto případě používá daný orgán. Soudržnost a odpovědnost se zajišťují prostřednictvím zřízení **mechanismů zpětnovazební smyčky**. Tyto mechanismy umožňují přijetí nápravných opatření za účelem přezkumu domněnek, **předpokládaných výsledků a procesů, z nichž vychází provádění zásahu**. Systematické a průběžné sledování podporují adaptivní přístup uplatňovaný v rámci zásahu v reálném čase.

Analytický vstup založený na důkazech přispívá k procesům rozhodování v rámci celého orgánu a díky tomu mohou být přijata informovaná nápravná opatření. Funkce sledování musí být doplněna samostatným hodnocením zásahu, které umožňuje shrnout dosažené klíčové výsledky, hodnotit výkonnost a navrhnout doporučení pro budoucí zásahy ([12]).

Orgánům se proto doporučuje zajistit náležité plánování činností sledování a hodnocení, včetně následujících aspektů.

— Zaveďte plán sledování a hodnocení.
— Používejte metodiku sledování a hodnocení s dobře navrženými referenčními kritérii kvality a ukazateli a nástroje pro shromažďování údajů s cílem sledovat úspěšnost s ohledem na jednotlivé ukazatele.
— Používejte interní a externí odborníky na personalistiku s příslušnými kvalifikacemi.
— Mějte mechanismus zpětné vazby, který bude informovat pracovníky v rámci orgánu o dosaženém pokroku.
— Mějte mechanismus zpětné vazby, který zajistí, že zjištěné výsledky a doporučení se stanou podkladem pro stávající akční plány pro dobré pracovní podmínky pracovníků.

Sledování a hodnocení je třeba navrhnout a provádět jako týmové úsilí vyžadující aktivní zapojení vedení i pracovníků. Bude založeno, pokud možno, na participativním celkovém přístupu. Je zásadní, aby se úředníci v první linii aktivně zapojili do procesu vypracovávání celkové strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků ([13]) a podobně je účast úředníků v první linii klíčová pro smysluplné provádění činností sledování a hodnocení.

Koncepce sledování a hodnocení v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků musí být v souladu s pěti standardními hodnoticími kritérii EU. Jsou jimi relevantnost, účinnost, efektivita, soudržnost a přidaná hodnota a je třeba je mít na paměti během procesu hodnocení.

KRITÉRIA	DRUH OTÁZEK, NA KTERÉ JE TŘEBA ODPOVĚDĚT
Standardní hodnoticí kritéria EU	
Relevantnost	Do jaké míry je zásah relevantní s ohledem na potřeby a priority zaměstnanců orgánu?
Účinnost	Je dosahováno cílů/norem? Jaký je rozsah účinků některých činností s ohledem na stanovené cíle (srovnání: výsledek versus plán)?
Efektivita	Jaká je efektivita využívání zdrojů (srovnání: použité lidské a finanční zdroje versus výsledky)?
Soudržnost	Jsou opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků, která se navrhují a provádějí, vnitřně soudržná v rámci celého orgánu? Doplňují širší strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků a jiné politiky (například kodex chování / politika proti (sexuálnímu) obtěžování)?
Přidaná hodnota	Jaká je přidaná hodnota vyplývající ze strategie pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků, již provádí daný orgán, jak se uvádí v *Praktické příručce pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků úřadu EASO*? Objevily se nějaké nové osvědčené postupy, z nichž je možné se poučit a které je možné zvážit? Například: byly označeny za důležité pro zvážení veškeré otázky týkající se rozmanitosti (potřeby vyslaných odborníků versus odborníků na domácím pracovišti, pohlaví atd.)?

([12]) EASO, *Monitoring of Operations User Guide* (Uživatelská příručka sledování operací), EASO, Valletta, 2019, s. 9 (dokument s omezeným přístupem).

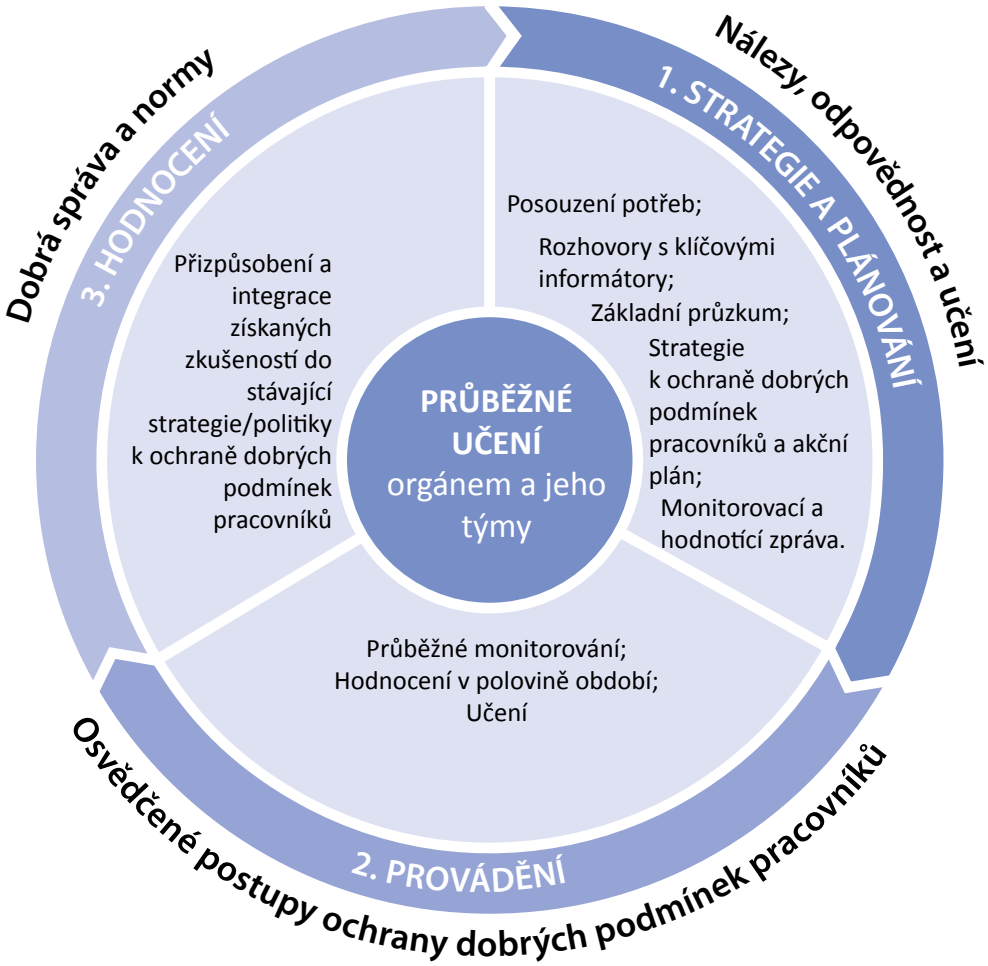
([13]) Viz část I: Normy a politika, příloha 4 „Vzor akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků a vzor pro posouzení rizika“.

KRITÉRIA	DRUH OTÁZEK, NA KTERÉ JE TŘEBA ODPOVĚDĚT
Další kritéria	
Udržitelnost a dopad	Do jaké míry se rozvíjely individuální a kolektivní/organizační místní kapacity s cílem zajistit udržitelnost úsilí a přínosů?
Nezamýšlené důsledky činnosti	Jaké jsou nezamýšlené důsledky (pozitivní a negativní) vyplývající z těchto opatření/iniciativ?

2.1. PROGRAMOVÉ ŘÍZENÍ A SLEDOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ

Činnosti sledování a hodnocení jsou významnou součástí procesu řízení programového cyklu, včetně úprav. Činnosti sledování sledují pokrok během doby provádění politiky/zásahu, zatímco cílem hodnocení je posoudit dosažení plánových výsledků a cílů po dokončení téže politiky / téhož zásahu. V této souvislosti je třeba prostřednictvím mechanismů zpětnovazební smyčky v reálném čase sledovat akční plán pro dobré pracovní podmínky pracovníků s cílem zajistit, aby byla fáze provádění i nadále úzce spjata se zásahem jako celkem. Informace shromážděné prostřednictvím sledování a hodnocení by měly být analyzovány, aby posloužily jako podklady pro doporučení týkající se úpravy politiky/programu nebo zásahu.

OBRÁZEK 4. Cyklus řízení programu pro dobré pracovní podmínky pracovníků



Zdroj: upraveno na základě dokumentu Úřadu OSN pro drogy a kriminalitu, *Evaluation Handbook – Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC* (Příručka hodnocení – pokyny k návrhu, provádění a používání nezávislého hodnocení v úřadu UNODC), Úřad OSN pro drogy a kriminalitu, Vídeň, 2017, s. 44.

Příkladem toho, jak používat a uplatňovat sledování provádění politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků založené na výsledcích, je prozkoumat akční plán stanovený orgánem v souladu s normami politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků, který je navržen v části I: Normy a politika. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků ([14]) a související akční plán, o kterém se pojednává v této části příručky, přičemž příslušný oddíl je uveden níže, by měly odkazovat na cíle a opatření stanovené ve strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků vypracované orgánem. Akční plán bude muset být provázán s cílovou skupinou a s rozpočtem přiděleným na navrhovaná opatření ([15]).

Ukázka strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků. V souladu s cíli v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků na období 20XX–20XX stanovenými orgánem XX se níže uvádí výroční akční plán pro dobré pracovní podmínky pracovníků na rok 20XX.

([14]) Viz také příloha 5 „Vzor strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků".

([15]) Je důležité připomenout, že všechny návrhy musí být v souladu s jinými politikami (např. proti obtěžování, pohlavnímu vykořisťování a zneužívání), jakož i s kodexem chování.

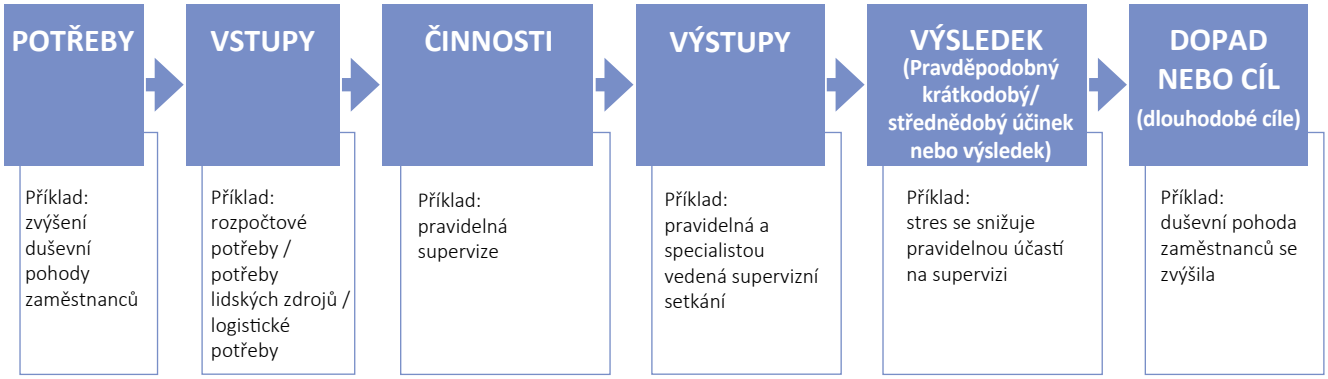
UKÁZKA
CÍL 1: PREVENCE A SNIŽOVÁNÍ PRACOVNÍHO STRESU

Opatření	Odpovědné oddělení	Provádí (kategorie pracovníků: interní/externí)	Cílová skupina	Časový rámec a četnost
Dohled	Personální oddělení a související výbor pro dobré pracovní podmínky pracovníků	Poradce pro dobré pracovní podmínky pracovníků nebo externí specialista	Úředníci v první linii	Jednou měsíčně a na požádání

Výše uvedené vzorové podklady pro **normu týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků 4: prevence, referenční kritérium kvality 2** a související ukazatele (viz oddíl 2.3. „Normy a ukazatele pro sledování dobrých pracovních podmínek pracovníků“).

Řetězec výsledků obvykle nastiňuje logické souvislosti a vztahy mezi vstupními příspěvky a činnostmi a výsledky ve formě výstupů, výsledků a dopadu. Matice výsledků vysvětluje, jak se má výsledků dosáhnout, počínaje vstupními příspěvky přes činnosti a výstupy, a kulminuje výsledky a dopady, které jsou součástí řetězce výsledků.

OBRÁZEK 5. Řetězec výsledků



Provedením činnosti představené ve výše uvedeném příkladu řetězce výsledků v souvislosti s jinými činnostmi uvedenými v akčním plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků může být dosaženo celkového **cíle** nebo **dlouhodobého dopadu**. Záměrem je vytvořit **bezpečné a zdravé** pracovní prostředí pro **všechny pracovníky**, které pak má **pozitivní dopad na žadatele**, kteří byli orgánu svěřeni.

V některých orgánech může být upřednostňovaným způsobem plánování a měření pokroku **teorie změny (ToC)**. Metodika ToC pomáhá orgánu nastínit kroky, které jsou plánované za účelem dosažení cíle. ToC nabízí pokyny pro přezkum možností pro provedení zásahů. Jedná se o jednu z podob logiky zásahů.

Rozdíly mezi metodikou ToC a běžně používanou metodou řetězce výsledků spočívají v tom, že ToC:

— je **založena na výsledcích** (jakou máme zastřešující vizi?),
— zkoumá **kauzality** (pokud..., pak), a to tak, že:

- pojmenovává **domněnky**, z nichž se vychází.

Při používání přístupu ToC, jsou dlouhodobé cíle definované a pak zmapované zpětně s cílem určit nezbytné předběžné podmínky.

Musíme proto začít tím, že položíme následující otázky.

— Co je třeba změnit?
— Co je zapotřebí, aby se tato změna připravila?
— Jinými slovy, jaké jsou předběžné podmínky pro uvedení transformace do pohybu a pro její postupnou konsolidaci?

Obvykle se ToC vyjadřuje slovy **„pokud/prostřednictvím ..., pak“**, což pak naznačuje určitý druh kauzality nebo podmíněnosti.

Logika je formulována takto:

— provedením činnosti X nebo pokud je provedena činnost X:
  - pak nastane Y,
    - protože dojde k Z (racionálně),
      - což pak povede k zamýšlené změně.

ToC může být představena buď ve formátu vývojového diagramu, nebo sepsána jako narativní text.

<table>
<tr><th>PŘÍKLAD Č. 1: PROSTŘEDNICTVÍM... PAK</th><th>PŘÍKLAD Č. 2: POKUD..., PAK</th></tr>
<tr><td>Naší představou změny je vytvořit bezpečné a zdravé pracovní prostředí pro všechny pracovníky, které pak bude mít pozitivní dopady na žadatele, kteří nám byli svěřeni:
— prostřednictvím uznání významu investic do dobrých pracovních podmínek pracovníků ze strany vyššího vedení,
— prostřednictvím zajištění jasných a relevantních mechanismů úvodního zaškolení,
— prostřednictvím podkladů k poskytování nástrojů (např. standardních operačních postupů) s cílem předejít kritickým incidentům / reagovat na ně,
— prostřednictvím zajištění pravidelného posouzení potřeb pracovníků a jejich projednávání v rámci různých zásahů v oblasti formální (kontrolní schůzky, příležitosti k individuálnímu poradenství, vzdělávací dohled) a neformální (např. kolegiální) podpory,
— prostřednictvím posílení schopností všech pracovníků (vedoucích pracovníků a úředníků v první linii) týkajících se příslušných témat spojených s dobrými pracovními podmínkami pracovníků (např. komunikační dovednosti, odborná příprava na téma techniky řízení stresu, význam týmové práce a stanovování zdravých hranic),
— prostřednictvím získání povědomí o významu péče o sebe,
— prostřednictvím zajištění silné spolupráce a transparentní komunikace mezi příslušnými odděleními (personální, bezpečnostní oddělení, techničtí pracovníci atd.).
Mohou být zahrnuty činnosti určené a spojené slovy „prostřednictvím... pak“ s cílem dosáhnout požadované změny, například v akčním plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků daného orgánu.</td><td>— Pokud mají pracovníci přístup ke službám cílené podpory nabízeným zaměstnavatelem (orgánem), jako jsou kurzy odborné přípravy týkající se řízení stresu, sezení zaměřená na vzdělávací dohled nebo kolegiální podpora, a pokud je vedení vybízí, aby tyto služby využívali, a
— pokud současně vedoucí pracovníci mohou poskytovat pravidelnou, relevantní a empatickou zpětnou vazbu,
— pak jsou pracovníci schopni řešit stresující situace ve své práci účinně a včas.
To umožní pracovníkům nejen vykonávat jejich práci profesionálně a poskytovat angažovanou podporu žadatelům o mezinárodní ochranu, ale také omezí riziko vyhoření (a jiné problémy spojené se stresem) v budoucnu a podpoří celkové dobré pracovní podmínky pracovníků v oblasti přijímání a azylu.
Kromě toho to povede k naší vizi změny: bezpečné a zdravé pracovní prostředí pro všechny pracovníky, které pak bude mít pozitivní dopady na žadatele, kteří nám byli svěřeni.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Výchozími předpoklady je:
— že vyšší vedení příslušného orgánu určilo dobré pracovní podmínky pracovníků jako oblast zájmu a chce zlepšit situaci,
— že dosud nejsou zavedeny žádné užitečné mechanismy v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků, a proto by zavedení těchto zásahů bylo přínosné.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Dosahujte výsledků v požadovaném rozsahu.
— Co je třeba učinit, aby byl zajištěn co největší dopad?</td></tr>
</table>

2.2. ASPEKTY TÝKAJÍCÍ SE STANOVOVÁNÍ UKAZATELŮ

Solidní systém monitorování začíná fází návrhu **zásahu**, včetně mimo jiné vypracování soudržné matice výsledků a smysluplných ukazatelů ([16]). **Ukazatele** jsou kvantitativní nebo kvalitativní proměnné, které umožňují měření, ověřování a validaci změn, jichž bylo dosaženo zásahem, oproti plánu.

Kvantitativní ukazatele měří změny číselných hodnot v průběhu času. Jsou vyjádřeny číslem, procentem nebo podílem.

Kvalitativní ukazatele měří změny, které se neměří snadno číselnými hodnotami, jako jsou procesní zlepšení a vyšší kvalita služeb, politiky nebo kapacity. Často jsou založeny na dojmech, názorech nebo míře spokojenosti a popisují změnu nebo představu o úspěchu. Chcete-li stanovit cíl a měřit kvalitativní ukazatel, musíte ukazatel analyzovat a popsat zamýšlený postup změny.

Výzvou při výběru ukazatelů je najít **opatření, která mohou smysluplně zachycovat klíčové změny** a kombinují to, co je věcně relevantní jako odraz požadovaného výsledku, a to, co je v praxi realistické z hlediska shromažďování a správy údajů. Pokud bude změřen nesprávný ukazatel nebo pokud se měří nesprávně, mohou být údaje zavádějící a mohla by být dotčena kvalita rozhodnutí.

Obecně platí, že dobré ukazatele musí být **SMART** (konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené), aby mohly být náležitě sledovány a poskytovat cenné informace.

— **Konkrétní.** Je jasné, co přesně se měří? Je ukazatel dostatečně konkrétní pro měření pokroku při dosahování výsledků?
— **Měřitelné.** Jsou změny objektivně ověřitelné? Bude ukazatel ukazovat žádoucí změnu? Je ukazatel spolehlivý a jasný způsob měření výsledků?
— **Dosažitelné.** Jaké změny se očekávají v důsledku zásahu? Jsou výsledky, jimiž se ukazatel snaží popisovat pokrok, realistické?
— **Relevantní.** Je ukazatel relevantní pro zamýšlené výsledky a/nebo výstupy opatření?
— **Časově vymezené.** Jsou údaje dostupné za vynaložení přiměřených nákladů a úsilí? Existuje plán sledování ukazatelů?

([16]) EASO, *Internal Monitoring User Guide* (Uživatelská příručka pro interní sledování), EASO, Valletta, 2019, s. 18–19 (dokument s omezeným přístupem).

2.3. NORMY A UKAZATELE PRO SLEDOVÁNÍ DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ

Pro účely *Praktické příručky pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků* úřadu EASO jsou normy uvedené na obrázku 2 spojené s podrobným souborem referenčních kritérií kvality a ukazatelů, které jsou uvedeny níže. Balíček sledování kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků navrhovaný v kapitole 3 „Balíček sledování kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků“ představuje konkrétní nástroje sledování a hodnocení, které se týkají referenčních kritérií kvality a ukazatelů provázaných s každou z osmi norem politiky dobrých pracovních podmínek pracovníků. Oddíl 3.1. „Průvodce pro pracovníky provádějící sledování (nástroj 1)“ uvádí některé klíčové aspekty ke zvážení, než může dojít k jakýmkoliv činnostem sledování a hodnocení.

2.3.1. NORMA 1: DOKUMENTACE A INFORMACE

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků stanoví to, jak jsou vymezeny dobré pracovní podmínky, a zavedená opatření na podporu pracovníků	**1a.** Expertní pracovní skupina navrhne strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků, včetně opatření na podporu pracovníků a vazby na jiné politiky (např. proti obtěžování, kodex chování atd.) **1b.** Vyšší vedení schválí strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků **1c.** Akční plán pro dobré pracovní podmínky pracovníků uvádí klíčové činnosti, které mají být provedeny v průběhu roku **1d.** Je stanoven časový rámec pro přezkum a aktualizaci strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků
Referenční kritérium kvality 2. Jsou zavedeny standardní operační postupy (SOP)	**2a.** Jsou vypracovány SOP vymezující úkoly a povinnosti **2b.** Vedení uplatňuje standardní operační postupy
Referenční kritérium kvality 3. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků je snadno přístupná, konkrétní a napsaná jazykem, jemuž mohou porozumět všichni pracovníci	**3a.** Všichni pracovníci si jsou vědomi strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků a mají k ní přístup **3b.** Pracovníci obdrželi materiály poskytující informace o dostupných činnostech
Referenční kritérium kvality 4. Všichni pracovníci jsou systematicky informováni o strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků, akčním plánu a dostupných opatřeních v oblasti dobrých pracovních podmínek a o tom, jak získat přístup k podpoře	**4a.** Počet pracovníků, které oslovily dostupné činnosti v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků **4b.** Moduly úvodního zaškolování pro nováčky obsahující informace o dobrých pracovních podmínkách pracovníků

Norma 1: Orgány mají zavedenou zdokumentovanou politiku dobrých pracovních podmínek pracovníků, která je sdělována relevantními a dohodnutými kanály.

2.3.2. NORMA 2: HODNOCENÍ A PROVĚŘOVÁNÍ

Norma 2: Orgány umožňují vedoucím pracovníkům získat základní dovednosti s cílem hodnotit a prověřovat své týmy, pokud jde o záležitosti spojené s dobrými pracovními podmínkami pracovníků.

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Personální oddělení a vedoucí pracovníci mají dovednosti umožňující vypracovat jasné popisy práce a relevantní otázky v rámci pohovorů pro účely výběrového řízení	**1a.** Podmínky a popisy práce vedoucích pracovníků a pracovníků stanoví jasné požadavky **1b.** Tabulka pohovoru pro účely výběrového řízení zahrnuje oddíl o dobrých pracovních podmínkách (zvládání stresu) a je propojena s otázkou ohledně kodexu chování
Referenční kritérium kvality 2. Vedoucí pracovníci jsou kvalifikováni k tomu, aby odhalili základní fyziologickou a psychologickou zátěž a potřeby u členů svého týmu	**2a.** Řada vedoucích pracovníků se účastní základní odborné přípravy o tom, jak odhalit fyziologickou/psychologickou zátěž **2b.** Potřeby všech pracovníků se posuzují jednou ročně během všech fází zaměstnávání prostřednictvím institucionalizovaného procesu sledování **2c.** Procentní podíl shromážděné zpětné vazby pracovníků, ve které se uvádí, že jejich přímí supervizoři se vynasnažili identifikovat profesní/osobní zátěž

2.3.3. NORMA 3: KOMUNIKACE

Norma 3: Orgány prosazují jasnou a ucelenou komunikaci prostřednictvím dohodnutých platforem a kanálů.

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Vedoucí pracovníci a pracovníci komunikují s využitím relevantních komunikačních dovedností, pravdivě, transparentně a s úctou	**1a.** Počet pracovníků a vedoucích pracovníků účastnících se odborné přípravy zaměřené na komunikační dovednosti **1b.** Procentní podíl pracovníků, kteří uvádí, že komunikace jejich přímých supervizorů je profesionální, transparentní a uctivá **1c.** Shrnutí závěrů z každoročního průzkumu za účelem obdržení zpětné vazby je k dispozici všem pracovníkům
Referenční kritérium kvality 2. Je vytvořena struktura pro všechny pracovníky, aby se mohli zapojit do formátů osobních výměn názorů na pracovní úkoly i na dobré pracovní podmínky se svými příslušnými přímými nadřízenými	**2a.** Počet provedených schůzek mezi čtyřma očima, jichž se dotčení účastnili **2b.** Počet pozitivních (konstruktivních/užitečných) zpětných vazeb obdržených během těchto pravidelných schůzek

2.3.4. NORMA 4: PREVENCE

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k širokému spektru školení zaměřených na určení příznaků stresu a prosazování duševního zdraví obecně	**1a.** Počet pracovníků účastnících se školení na téma zvládání stresu **1b.** Procentní podíl pracovníků, kteří uvedli, že pojednávaný obsah byl relevantní pro jejich každodenní práci
Referenční kritérium kvality 2. Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k podpůrným činnostem a službám (poskytovaným interně a/nebo externě)	**2a.** Je vybráno a vyškoleno kontaktní místo (místa) / týmy pro relevantní zásahy **2b.** Jsou stanoveny podmínky práce vybrané kontaktní osoby / členů intervenčního týmu a služeb, které poskytují **2c.** V případě potřeby jsou k dispozici jasná kritéria výběru a podmínky fungování externích specialistů
Referenční kritérium kvality 3. Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k činnostem na podporu zdraví	**3a.** Počet uspořádaných činností na podporu zdraví

Norma 4: Orgány zajišťují udržitelná preventivní opatření s cílem podporovat a chránit duševní zdraví u svých zaměstnanců.

2.3.5. NORMA 5: REAKCE NA KRITICKÉ INCIDENTY

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. V rámci orgánu je jmenována nezávislá vyškolená osoba (nebo tým) mající důvěru a je možné ji konzultovat po kritických incidentech	**1a.** Jsou zavedeny podmínky fungování tohoto týmu / kontaktní osoby **1b.** Vybraný tým / kontaktní osoba má relevantní dovednosti a odbornou přípravu k poskytování potřebné podpory
Referenční kritérium kvality 2. Jsou zavedeny jasné pokyny pro vedoucí pracovníky o tom, jak provádět návazné sledování po kritickém incidentu	**2a.** Je zaveden SOP týkající se řízení kritických incidentů
Referenční kritérium kvality 3. Pracovníci a vedoucí pracovníci mají informace o tom, jak požádat o zvláštní podporu a získat k ní přístup poté, co došlo ke kritickému incidentu	**3a.** Existence, úkoly a povinnosti této kontaktní osoby / intervenčního týmu jsou sděleny veškerým příslušným pracovníkům **3b.** Informační bloky (součást úvodního zaškolení a jiných školení pracovníků) slouží k tomu, aby si všichni pracovníci byli vědomi tohoto SOP a věděli, jak vyhledat/získat podporu a od koho, pokud by došlo ke kritickému incidentu **3c.** Celkový počet a druhy zaznamenaných kritických incidentů ve srovnání s incidenty vyžadujícími návazná opatření týkající se určitého pracovníka **3d.** Procentní podíl dotčených pracovníků, kteří uvádí spokojenost se službou poskytovanou podpůrnou osobou či týmem

Norma 5: Orgány zajišťují zvláštní podporu pracovníkům, kteří byli účastníky kritického incidentu.

2.3.6. NORMA 6: BUDOVÁNÍ KAPACIT

Norma 6: Orgány zajišťují svým pracovníkům prostředky k rozvíjení vhodných dovedností.

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Orgány zavedly posouzení potřeb v oblasti odborné přípravy a systematické hodnocení systému odborné přípravy s cílem zajistit vysokou kvalitu, účinné uplatňování a předávání znalostí v rámci každodenní práce	**1a.** Provádí se posouzení potřeb u pracovníků orgánů **1b.** Je zaveden plán odborné přípravy a zahrnuje témata týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků **1c.** Aktualizuje se program odborné přípravy
Referenční kritérium kvality 2. Orgány zavedly širokou škálu na míru uzpůsobených a standardizovaných školení	**2a.** Počet uskutečněných školení **2b.** Počet uskutečněných školení týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků **2c.** Počet účastníků, kteří školení ročně absolvovali
Referenční kritérium kvality 3. Orgány nabízejí další relevantní formáty profesního rozvoje s cílem zajistit předávání znalostí	**3a.** Počet pracovníků účastnících se podpůrných činností (kolegiální podpora, intervize, individuální/skupinové poradenství atd.) za vykazované období **3b.** Procentní podíl pracovníků uvádějících na sezeních za účelem poskytnutí zpětné vazby, že příslušný zásah, kterého se účastnili, byl vnímán jako relevantní k zajištění dobrých pracovních podmínek

2.3.7. NORMA 7: OCHRANA A BEZPEČNOST

Norma 7: Orgány zavádí a oznamují konkrétní pokyny týkající se zdraví, ochrany a bezpečnosti na základě analýzy rizik v různých pracovních prostředích (mimo jiné i v terénu).

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Pracovníci a vedoucí pracovníci jsou informováni o hierarchiích podávání zpráv, které se použijí v případě jiné mimořádné situace / bezpečnostních incidentů, které nespadají do kategorie kritických incidentů	**1a.** Je zaveden a distribuován SOP, který doplňuje SOP pro řízení kritických incidentů
Referenční kritérium kvality 2. Pracovníci a vedoucí pracovníci obdrží informace o přístupu ke zdravotním a bezpečnostním opatřením/pokynům	**2a.** Specializovaná e-mailová schránka, na kterou se zasílají dotazy vznesené pracovníky a která na ně odpovídá **2b.** Jsou zdokumentovány druhy vznesených obav ([17]) **2c.** Procentní podíl pracovníků uvádějících na sezeních za účelem poskytnutí zpětné vazby, že mají pocit, že jejich ochrana a bezpečnost na pracovišti je dostatečně zohledněna
Referenční kritérium kvality 3. Orgány sledují rizika každého pracoviště v rámci procesu řízení setrvalých a měnících se rizik a za účasti úředníků v první linii s cílem přizpůsobit v případě potřeby opatření v oblasti ochrany/bezpečnosti	**3a.** Zavedení metodiky a plánu sledování rizik **3b.** Pravidelná aktualizace plánu sledování rizik **3c.** Počet úředníků v první linii, kteří se účastnili každoročního provádění sledování rizik

([17]) Zachovávání důvěrnosti je klíčovou zásadou v rámci všech činností týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků.

2.3.8. NORMA 8: SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ

REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	UKAZATELE
Referenční kritérium kvality 1. Je zavedena metodika sledování a hodnocení s cílem posoudit efektivitu zavedených opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků	**1a.** Je zavedena metodika sledování a hodnocení dobrých pracovních podmínek pracovníků **1b.** Je vybrána kontaktní osoba / tým pro sledování
Referenční kritérium kvality 2. Provádí se pravidelné sledování a hodnocení, které zahrnuje řízení rizik ([18]) týkající se stresu	**2a.** Každý rok se vypracovávají zprávy o sledování a hodnocení **2b.** Závěry se zohlední v pravidelných doporučeních předkládaných vyššímu vedení **2c.** Doporučení jsou podkladem pro přezkum strategie a akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků v daném časovém rámci

Norma 8: Orgány sledují a pravidelně hodnotí účinnost zavedených opatření na zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků a začleňují vyvozená ponaučení.

2.4. PRŮZKUMY A CÍLE TÝKAJÍCÍ SE VÝCHOZÍHO A ZÁVĚREČNÉHO STAVU

Ukazatele by měly být doplněny **výchozími hodnotami** a **cíli** ([19]). Bez výchozích hodnot a cílů není měření změny v průběhu času smysluplné.

Výchozí hodnoty stanoví hodnotu ukazatele před začátkem zásahu, vůči níž lze posuzovat pokrok nebo s níž je možné srovnávat. Účelem studie týkající se výchozích hodnot je poskytnout informační základnu, vůči níž se sleduje a hodnotí pokrok týkající se určité činnosti a její účinnost během provádění a po skončení činnosti.

V některých případech budou údaje nezbytné pro stanovení výchozí hodnoty, vůči níž se měří míra a kvalita změny během provádění činnosti, již existovat. V takovýchto případech je jediným úkolem shromažďovat údaje a zajišťovat, aby mohly být aktualizovány v dlouhodobější perspektivě prostřednictvím činností sledování. Je proto důležité najít informace, které již jsou dostupné. K pochopení reality v praxi také mohou pomoci přezkoumání obecných zpráv o jiných činnostech, diskuse v ohniskových skupinách (FGD) a zprávy o inspekcích na místě. Pokud údaje neexistují nebo jsou nedostatečné, bude je nutné doplnit shromažďováním údajů ad hoc.

Za studie výchozích hodnoty odpovídají v rámci orgánů zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za plánování, a do určité míry zaměstnanci, kteří se podílí na provádění činností. V ideálním případě v tomto kontextu probíhá tato činnost během fáze návrhu, než se vypracuje a provede akční plán pro dobré pracovní podmínky pracovníků. Jmenovaná osoba / jmenovaný tým zajišťuje případné shromažďování dezagregovaných

([18]) Viz příloha 6 „Vzor posuzování rizik“, kde najdete vzor posuzování rizik a vysvětlení cyklu posuzování rizik.

([19]) EASO, *Internal Monitoring User Guide* (Uživatelská příručka pro interní sledování), EASO, Valletta, 2019, s. 27–28 (dokument s omezeným přístupem).

údajů. Toho lze dosáhnout také za pomoci dotazníků, částečně strukturovaných rozhovorů, skupinových setkání a obecných inspekcí na pracovištích.

Studie závěrečného stavu (nebo studie v polovině období) je opatření, které se provádí po dokončení zásahu (nebo v klíčových fázích provádění, např. na konci fáze) za účelem porovnání s výchozími podmínkami a posouzení změny. Studie výchozího a závěrečného stavu jsou spolu provázané. Pokud se provádí studie výchozího stavu, obvykle později během provádění zásahu následuje podobná studie (např. studie závěrečného stavu) za účelem porovnání údajů a posouzení změny.

V této souvislosti se vyšší vedoucí pracovníci orgánů chtějí dozvědět, jak určitá opatření zavedená orgánem pozitivně ovlivnila dobré pracovní podmínky pracovníků.

Cíle popisují očekávané hodnoty po dokončení zásahu (např. procentní podíl pracovníků, kteří se zúčastnili určité činnosti v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků a kteří uvedli, že jsou spokojeni s prací). Cíle mohou být užitečné v několika ohledech, protože:

— nabízí orientaci pracovníkům a jiným zúčastněným stranám v tom, co je třeba udělat a čeho je třeba dosáhnout,
— slouží jako milníky pro rozhodování, zda bylo dosaženo pokroku, či nikoliv.

Panuje přirozené napětí mezi potřebou stanovit realistické a dosažitelné cíle a stanovením dostatečně vysokých cílů, aby se zajistilo, že zásahy co nejlépe využívají zdrojů, které jsou k dispozici, aby se zajistil reálný dopad. Pokud jsou lidé motivovaní, mohou často dosahovat lepších výsledků s ambiciózními cíli. Na druhé straně, pokud jsou cíle nerealisticky vysoké, utrpí sebedůvěra a důvěryhodnost.

POZNÁMKY, JEŽ JE TŘEBA ZOHLEDNIT PŘI PROVÁDĚNÍ SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ

— Používejte vlastní soubor ukazatelů ke sledování nebo používejte ukazatele vymezené v normách, referenčních kritériích kvality a činnostech zavedených v této příručce úřadu EASO sestávající ze tří částí a spojte je do jednoho souboru. Konečné vybrané ukazatele mají měřit, do jaké míry je zásah úspěšný, nebo neúspěšný. Konečná volba ukazatelů bude záviset na činnostech, které již probíhají, které se plánují a které jsou v daném orgánu proveditelné.
— Obecně platí, že ukazatele by měly být SMART (konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené).
— Údaje se případně shromáždí a rozčlení citlivým způsobem.
— Obvykle je schůdné provádět sledování v průběhu času pouze u několika ukazatelů. Ukazatele by proto měly být zvoleny podle zásady „málo, ale účinné“. Měly by být definovány tak, aby mohly být snadno posuzovány bez zásahu do každodenní práce týmu jako celku. Kromě toho by údaje o ukazatelích měly být vždy rozčleněny podle pohlaví, pracovního profilu a místa, je-li to možné.

— Používejte sledování k zamyšlení se, poučení a změně. Údaje o vybraných ukazatelích mohou být shromažďovány pravidelně a průběžná návazná opatření mohou být přijímána v následujících měsících nebo letech. Například pokud je proveden konkrétní druh posouzení (výchozí hodnoty), může být tentýž proces zopakován později v různých intervalech (12 měsíců, 18 měsíců, 24 měsíců atd.). Tento proces slouží k prošetření změn a pomáhá úředníkovi pověřenému sledováním a hodnocením, jejž podporují příslušní kolegové s rozhodovací pravomocí, ke změně koncepce opatření a jejich úpravě podle potřeby.
— Aby se usnadnila reflexe, učení a změna, mohou být užitečné participativní dialogy jako prostředek, jak získat nadhled a zamyslet nad tím, co údaje znamenají a jak upravit činnosti s ohledem na vyvozené ponaučení. To je možné provádět jako osvědčený postup ve spolupráci s vybranými úředníky v první linii, kteří mohou být schopni poskytnout důležité postřehy.
— Analýza údajů a klíčová zjištění musí sloužit k formulaci doporučení, která se stanou podkladem pro politiky, opatření a plány změny.
— Klíčové závěry činností sledování a hodnocení by měly být rozeslány všem příslušným pracovníkům.

Důležitá poznámka. Ve všech představených zásazích je nutné zohledňovat aspekty týkající se zachovávání důvěrnosti. Nic z obsahu diskusí s pracovníkem ani průzkumů obdržených od pracovníka by nemělo být sdělováno ani kolegům, ani vedení bez souhlasu dotčeného pracovníka (pracovníků). Jedinou výjimkou je případ zjištění rizik týkajících se možného sebepoškození nebo ublížení jiným osobám. Je třeba též zmínit, že hodnocení dobrých pracovních podmínek pracovníků **nesmí** být zaměňováno za přezkum výkonnosti a hodnoticí pohovor. Jeho účelem je posoudit potřeby daného pracovníka, mimo jiné i jeho profesní rozvoj.

3. BALÍČEK SLEDOVÁNÍ KVALITY DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ

Při procesu vypracování a provádění politiky v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků je možné zohlednit tři hlavní dokumenty této politiky. Jedná se o strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků, akční plán pro dobré pracovní podmínky pracovníků a metodiku sledování a hodnocení dobrých pracovních podmínek pracovníků. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků souvisí s akčním plánem pro dobré pracovní podmínky pracovníků, který uvádí cíle a opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek, které je třeba systematicky sledovat na základě metodiky sledování a hodnocení. Provádění metodiky sledování a hodnocení se promítá do případné potřeby úprav, které je třeba provést v rámci strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků.

Zde navrhovaný balíček sledování dobrých pracovních podmínek pracovníků nabízí tři klíčové nástroje na provádění sledování a hodnocení politiky a zásahů týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků, jakož i kvality zajišťování dobrých pracovních podmínek pracovníků v azylovém nebo přijímacím orgánu. Nástroje jsou vytvořeny v souladu s referenčními kritérii kvality a ukazateli osmi norem týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků, které jsou uvedeny v části I: Normy a politika ([20]). Úzce souvisí s opatřeními v oblasti dobrých pracovních podmínek, jež jsou rozpracována v části II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků. Tyto tři nástroje je třeba chápat tak, že tvoří nedílnou součást politiky týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků v rámci orgánu a pomáhají orgánům sledovat rozsah, v jakém plánované každoroční činnosti a zásahy splňují stanovené cíle a přispívají k zajišťování dobrých pracovních podmínek pracovníků. Právě prostřednictvím systematického sledování a hodnocení budou azylové a přijímací orgány shromažďovat informace, které se stanou podkladem pro doporučení založená na důkazech týkající se úpravy politiky a zásahů v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků podle zjištěných potřeb a nedostatků.

Balíček sledování kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků zahrnuje následující nástroje.

— **NÁSTROJ 1: Příručka pro osoby provádějící sledování.**
Stanoví pokyny pro osoby provádějící sledování ohledně hlavních otázek, které je třeba zvážit při navrhování, plánování a provádění činností sledování a hodnocení.
— **NÁSTROJ 2: Průzkum výchozího a závěrečného stavu v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků.**
Představuje dotazníky pro průzkumy, které mají být provedeny před začátkem a po provedení daného programu/politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků. Nástroj napomáhá měření pokroku při provádění politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků v průběhu poměrně dlouhého období (2–3 let).
— **NÁSTROJ 3: Sledování pokroku v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků.**
Představuje kontrolní seznam pro analýzu a dva kvalitativní dotazníky, které pomáhají orgánům při průběžném sledování pokroku, kterého bylo dosaženo v oblasti všech osmi norem týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků.

([20]) Viz oddíl 2.3. „Normy a ukazatele pro sledování dobrých pracovních podmínek pracovníků“.

Představené nástroje jsou pouze jedním z možných návrhů, jak sledovat a hodnotit politiku pro dobré pracovní podmínky pracovníků a zavedená opatření. Orgány, které již mají zavedený funkční systém, mohou zvážit, zda si tento svůj existující systém ponechají, ačkoliv by měly doplnit ukazatele, které se zaměřují na měření dobrých pracovních podmínek pracovníků.

3.1. PŘÍRUČKA PRO OSOBY PROVÁDĚJÍCÍ SLEDOVÁNÍ (NÁSTROJ 1)

Příručka pro osoby provádějící sledování nabízí stručný přehled základních aspektů při sledování a hodnocení pokroku dosaženého v daném tématu ze strany přiděleného úředníka pro sledování a hodnocení. Příručka se snaží odrážet různé reálné situace, jimž země EU+ mohou čelit. Některé již mají zavedený silný systém podpory pro pracovníky a nemusí potřebovat většinu z předkládaných návrhů; jiné mohou právě procházet procesem posilování a zefektivňování postupů. Další země pak mohou tuto příručku využít jako základ pro zahájení systematického začleňování dobrých pracovních podmínek pracovníků. V tabulce 1 se uvádí přehledně body, které je třeba vzít v úvahu při provádění sezení za účelem získání zpětné vazby ([21]), průzkumů, zjištění výchozího/závěrečného stavu nebo zpětné vazby k tématu.

TABULKA 1. Příručka ke sledování dobrých pracovních podmínek pracovníků

PŘI POSUZOVÁNÍ POKROKU, KTERÉHO BYLO DOSAŽENO V OBLASTI DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ V ORGÁNU ZEMĚ EU+, VEZMĚTE V ÚVAHU NÁSLEDUJÍCÍ ASPEKTY.	
Obecné poznámky	**Kontextové aspekty** Jaké jsou vaše klíčové otázky pro hodnocení? Jaké nejdůležitější věci orgán v daném okamžiku potřebuje vědět o zásazích v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků? Jaké mohou být prioritní otázky pro příslušné zavedené kritérium s cílem vyvodit ponaučení a stanovit osvědčený postup, včetně udržitelnosti a dopadu: relevantnost, účinnost, efektivita, soudržnost? Jaká hodnoticí metodika dává u daných otázek největší smysl? Jaký formát je nejvhodnější, například on-line dotazníky, návštěvy stránek, diskuse v ohniskové skupině nebo jednotlivé pohovory? Je zvážena rozmanitost z hlediska pohlaví při současném zohlednění věku, kulturního původu (například v případě odborníků vyslaných do jiných zemí EU+) atd.? **Aspekty týkající se zdrojů** Každý orgán také musí při návrhu svých hodnoticích inspekcí zvažovat odlišná omezení z hlediska rozpočtu, logistiky a zdrojů. Pokud jsou čas a zdroje krajně omezené, je možné použít k definování vaší lokality a složení osob, které se zúčastní pohovoru (zdroj údajů), následující kritéria: (1) **dostupnost** – například provádění inspekcí ve službách, které jsou méně nákladné/složité z hlediska přístupu než zaměstnanci pracující v přijímacích zařízeních / zařízeních pro pohovory v odlehlých oblastech, (2) **mezery v současných poznatcích** – určení těch mezer, kde chybějí informace a které dosud nebyly zkoumány, nebo se nejprve zaměřit na ty, kde jsou k dispozici informace o cílech / výchozích hodnotách za účelem měření pokroku.

([21]) Pro další informace viz příloha 4 „Sezení za účelem získání zpětné vazby“.

Nástroje a dotazníky	**Zvažte délku svých dotazníků a alternativní zásahy** Pamatujte, že byste neměli vypracovávat dlouhé dotazníky nebo katalogy směrodatných otázek. Jinak můžete odradit účastníky od vyplnění průzkumu nebo účasti ve skupinových diskusích, které trvají hodiny. Chcete-li zachytit některé aspekty a proměnné, jako jsou kvalitativní informace, doporučuje se zvážit použití metod shromažďování údajů, jako jsou individuální rozhovory nebo ohniskové skupiny. **Ověřte si své dotazníky nebo směrodatné otázky** Ověřte si své dotazníky na několika respondentech v oboru, abyste se ujistili, že respondenti rozumí vašim otázkám, a abyste zjistili, kolik času zabere na všechny otázky odpovědět. Náležitě svůj dotazník aktualizujte, než zahájíte činnost v oblasti sledování. Ujistěte se, že používáte soubor nástrojů, který umožňuje sdílení kvalitativních informací (např. zpětné vazby obdržené prostřednictvím diskusí v ohniskových skupinách).
Dokumentace	Nástroj pro sledování norem týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků je k dispozici na tabletu/notebooku (off-line), aby bylo možné snadno zadávat informace, které budou shromažďovány, a aby bylo možné provádět návaznou analýzu závěrů a účelů dokumentace. Jakmile budou výsledky on-line, budou analyzovány a zpřístupněny v souhrnné zprávě relevantními členy vedení/týmu.
Hodnotitel	Osoba, která v rámci orgánu hodnotí pokrok, může být k této činnosti vyčleněným pracovníkem (úředník zabývající se sledováním a hodnocením) nebo může jít o externího krátkodobého konzultanta. Je důležité, aby v případě, že pracovník vysloví kritické nebo závažné připomínky týkající se dobrých pracovních podmínek, byla stanovena cesta, jak zpětnou vazbu důvěrně sdílet. Hodnotitel nikdy nesděluje stížnosti vznesené některým pracovníkem způsobem, který by umožnil identifikovat dotčeného jednotlivce. Jedinou výjimkou z tohoto pravidla je, pokud hrozí, že dotčený pracovník ublíží sobě a/nebo jiným osobám.
Harmonogram	Osobě, která provádí hodnocení, a v závislosti na tom, kolik rozhovorů nebo kontaktních skupin se plánuje, se doporučuje, aby vypracovala malý pracovní plán. Tento pracovní plán zachycuje přinejmenším: — časovou osu, — zdroje údajů (kdo jsou osoby, s nimiž se provádí rozhovor, a počet těchto osob), — lokality (které mají být navštíveny za účelem provedení této činnosti, pokud se má provádět na různých pracovištích). Pracovní plán se doporučuje zejména v zemích EU+ s velkým počtem pracovníků, řadou přijímacích zařízení nebo několika pracovišti. Návštěvy orgánů a výběr osob k rozhovoru se oznamuje včas, aby se zajistila dostupnost těchto osob a aby byla interakce smysluplná. Pokud budete mít tyto informace ve spise, bude to rovněž prospěšné, až se budete vracet na návazné schůze / sezení za účelem poskytnutí zpětné vazby pro účely porovnání.

Shromažďování údajů	Popis	Poznámky
Zdroj údajů – rešerše dokumentů	Před činností hodnocení/sledování se provádí krátká rešerše dokumentů, která zahrnuje následující. — Rešerše případných zpráv a statistik o záležitostech týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků, včetně kritických incidentů řízených během uvedeného období. V některých případech mohou také osvětlit otázky týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků jiné vybrané zprávy o činnosti, například hodnocení programů uvádějících výzvy a úspěchy. — Využití zpráv externích specialistů (psychologů), pokud je to relevantní (vždy při současném zajištění zachování důvěrnosti).	Zohlední se případně pouze nedávné zprávy/statistiky.
Zdroj údajů – osoby účastnící se rozhovoru	Činnosti sledování se zúčastní jako „zdroj údajů“ nejméně dvě nebo tři osoby z každé kategorie pracovníků. Tato činnost probíhá jednou ročně a provádí se formou kvalitativních a/nebo částečně strukturovaných diskusí v ohniskových skupinách nebo formou skupinových setkání. Konečný počet účastníků závisí na velikosti orgánu a měla by jej tvořit kombinace pracovníků z: — personálního oddělení, vedení, úředníků v první linii, externích/interních specialistů, kontaktní osoba pro dobré pracovních podmínky pracovníků, — případně nezávislá osoba, například z jiného oddělení, z ústředí, od jiných partnerů nebo zúčastněných stran, jako jsou organizace občanské společnosti nebo místní partneři.	Účast je dobrovolná. Je třeba zajistit důvěrnost. Během sezení je třeba mít na paměti kulturně a genderově citlivý přístup.
Zdroj údajů – respondenti průzkumu	Mohou být vypracovány tištěné nebo on-line průzkumy, které osloví širší spektrum a počet pracovníků. Mohou být zvlášť užitečné v případě orgánů s poměrně vysokým počtem pracovníků, a pokud se nachází na různých místech. Doporučuje se co nejširší účast pracovníků (ze všech kategorií pracovníků): vedoucích pracovníků, úředníků v první linii, personálního oddělení, externích/interních specialistů, kontaktní osoby pro dobré pracovní podmínky pracovníků.	Účast je dobrovolná. Je možné účastnit se anonymně.

Provádění	Popis	Poznámky
Hodnocení	Než začne posuzování/hodnocení, hodnotitelé se sami představí a zajistí, aby účastníkům z řad dobrovolníků bylo jasné, jak bude činnost probíhat. Položené otázky by měly hodnotitelům umožnit, aby provedli hodnocení s ohledem na každý z ukazatelů z navrhovaného nástroje pro sledování norem týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků. Dobrým způsobem, jak osobám účastnícím se rozhovoru umožnit cítit se uvolněně při sdělování cenných informací, může být obecná diskuse o tom, jak se (případné) činnosti v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků ujaly a jak fungují. Jedná se o **částečně strukturovaný rozhovor, který umožňuje určité volné odpovědi.** Rozhovory by měly probíhat na poměrně „neformální“ úrovni. Tato činnost posuzování by měla umožnit získání kvalitativní zpětné vazby, která může napomoci lepšímu porozumění, pokud jde o kontext a dynamiku některých procesů, jakož i to, proč v daném okamžiku některé činnosti fungují lépe než jiné. Během volného odpovídání na otázky může hodnotitel do odpovědi uctivě vstoupit, aniž by danou osobu přerušoval, aby se zajistilo zahrnutí všech norem/ukazatelů. Pokud jsou během rozhovoru vyzdviženy pouze úspěchy, je dobré si ověřit, zda při plnění norem nenastaly žádné nedostatky. Obdobně pokud jsou zdůrazňovány pouze potíže, bude nutné zjistit, zda je možné určit i silné stránky. V některých prostředích mohou být upřednostňována individuální sezení, zatímco v jiných prostředích se doporučuje pořádání skupinových diskusí o daném tématu.	Shromažďujte veškeré případné další údaje na podporu posouzení. Tato činnost může případně zahrnovat další postupy vypracované samotnými zaměstnanci, nová cvičení/činnosti týkající se péče o sebe nebo sdílení osvědčených postupů, které dosud nejsou součástí zavedených opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků atd.

3.2. PRŮZKUM VÝCHOZÍHO A ZÁVĚREČNÉHO STAVU V OBLASTI DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ (NÁSTROJ 2)

Průzkum výchozího a závěrečného stavu je nástroj na podporu měření pokroku v průběhu času. Zde navrhovaný dotazník pro účely průzkumu výchozího/závěrečného stavu by měl být proveden spolu s vedoucími pracovníky a úředníky v první linii dvakrát. Poprvé **předtím, než** budou provedeny jakékoliv činnosti v rámci určitého akčního plánu či strategie. Průzkum se pak provede ještě jednou **poté, co** uplyne plánovaná doba provádění činnosti/politiky. Závěry průzkumu výchozího stavu poslouží jako referenční kritérium, s ohledem na něž se měří výsledky průzkumu závěrečného stavu. Změny odpovědí budou svědčit o pokroku, jehož bylo dosaženo v různých oblastech. V závislosti na potřebách politiky a programu pro dobré pracovní podmínky pracovníků se mohou orgány zaměřit na průzkum výchozího/závěrečného stavu týkající se konkrétních norem, které se považují za zvlášť důležité.

Doplňující poznámka. Průzkum výchozího/závěrečného stavu je třeba provést s touž skupinou pracovníků, pokud je to možné, nebo s reprezentativním vzorkem. Aby se zajistilo zachování důvěrnosti, nebudou zaměstnanci povinni uvést svá jména; to by mělo být považováno za volitelné. Pokud se orgán rozhodne spolupracovat s kontaktními skupinami, bude nutné upravit přístup ke shromažďování informací. Diskuse v ohniskových skupinách jsou užitečným nástrojem ke shromažďování informací týkajících se konkrétních otázek. Nebudou však jednoduše usnadňovat zjišťování jasných výchozích hodnot, pokud

jde o počty nebo procentní podíly v určitých oblastech, jako je přesný počet navštívených školení.

Nicméně kvalitativní zpětná vazba shromážděná během diskusí v ohniskových skupinách může napomoci například jasnějšímu porozumění kontextu a dynamice v rámci týmu nebo tomu, proč některé činnosti fungují a jiné nikoliv. Skupinové diskuse mohou rovněž upozornit na určité tendence, jako je celková nutnost větších investic do funkčního pracovního prostoru, nebo mohou poskytovat informace o dalších potřebách v oblasti odborné přípravy. Pokud se použije skupinový přístup, uveďte počet členů skupiny, jejich pohlaví a průměrnou délku trvání pracovního poměru. Doporučuje se doplnit tyto druhy skupinové diskuse případně o základní dotazník, který se zaměřuje i na kvantitativní údaje. Totéž se doporučuje i pro individuální sezení, při kterých by se uvádění jmen mělo považovat za dobrovolné.

TABULKA 2. Individuální nástroj: vzor pro zjišťování výchozího/ závěrečného stavu

VOLITELNÉ – JMÉNA JEDNOTLIVÝCH ČLENŮ TÝMŮ			
POHLAVÍ: M/Ž/X	**ZAMĚSTNÁN(A) OD:** < 1 ROK / 1–3 ROKY / VÍCE NEŽ 3 ROKY	**KATEGORIE PRACOVNÍKŮ:** VEDOUCÍ PRACOVNÍK / ÚŘEDNÍK V PRVNÍ LINII / PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ / BEZPEČNOSTNÍ ODDĚLENÍ / JINÉ (upřesněte):	
DATUM PROVEDENÍ ČINNOSTI ZJIŠŤOVÁNÍ VÝCHOZÍHO/ZÁVĚREČNÉHO STAVU (Uveďte, zda se jedná o činnost zjišťování výchozího, nebo závěrečného stavu):			
HODNOTICÍ ŠKÁLA – 1, zcela nespokojeni / zcela neužitečné / zcela nekonstruktivní; 2, částečně spokojeni / částečně užitečné / částečně konstruktivní; 3, spokojeni / užitečné / konstruktivní; 4, velmi spokojeni / velmi užitečné / velmi konstruktivní; 5, předčí očekávání			
OTÁZKY, KTERÉ JE TŘEBA POLOŽIT, PROVÁZANÉ S NAVRHOVANÝMI NORMAMI		**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – VÝCHOZÍ STAV**	**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – ZÁVĚREČNÝ STAV**
Obecná otázka	Jak byste v tomto okamžiku hodnotili vaši celkovou spokojenost s úsilím, které vynaložil váš zaměstnavatel, pokud jde o obecné dobré pracovní podmínky, jak je vnímáte vy?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Norma 1: Dokumentace a informace		**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – VÝCHOZÍ STAV**	**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – ZÁVĚREČNÝ STAV**
	Víte o zavedené politice týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků?	ANO/NE	ANO/NE
	Víte o provedených činnostech/zásazích v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků?	ANO/NE	ANO/NE
	Myslíte si, že jsou zavedená opatření v oblasti péče o pracovníky dostatečná?	ANO/NE	ANO/NE
	Můžete získat přístup k informačním materiálům o péči o sebe / dobrých pracovních podmínkách atd.?	ANO/NE	ANO/NE

Norma 2: Hodnocení a prověřování		**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – VÝCHOZÍ STAV**	**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – ZÁVĚREČNÝ STAV**
	Jsou podle vašeho názoru vedoucí pracovníci a personalisté dostatečně vybaveni k prověřování pracovníků/týmů a identifikaci chronického stresu a příznaků vyhoření?	ANO/NE	ANO/NE
	Vypracoval váš orgán metodiku pro sledování dobrých pracovních podmínek pracovníků?	ANO/NE	ANO/NE
	Pokusil se někdy váš přímý nadřízený zjistit, jak se vám daří (po pracovní, ale také osobní stránce, zjistit, zda je u vás vše v pořádku)?	ANO/NE	ANO/NE
	Jak byste ohodnotili význam, který váš zaměstnavatel přikládá dobrým pracovním podmínkám pracovníků s ohledem na cyklus vyslání – od výběru a úvodního zaškolení přes probíhající práci až po ukončení zaměstnávání?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Norma 3: Komunikace		**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – VÝCHOZÍ STAV**	**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – ZÁVĚREČNÝ STAV**
	Víte o kontaktní osobě ve vašem orgánu, které byl přidělen úkol pečovat o pracovníky, kteří to potřebují (např. vyčleněný tým pro zvládání stresu, výbor pro dobré pracovní podmínky, poradce pro pracovníky atd. ([22]))?	ANO/NE	ANO/NE
	Navštívili jste nějaké školení na téma komunikačních dovedností?	ANO/NE	ANO/NE
	Máte s vaším přímým nadřízeným pravidelné schůzky, na kterých se věnujete pracovním výzvám, které před vámi mohou stát, nebo si sdělujete jiné aktuální zprávy?	ANO/NE	ANO/NE
	Za jak konstruktivní a užitečnou považujete zpětnou vazbu týkající se pracovního výkonu, kterou vám poskytl váš přímý nadřízený pro váš budoucí rozvoj?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Za jak uctivé a relevantní považujete komunikační dovednosti vašeho přímého nadřízeného?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Norma 4: Prevence		**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – VÝCHOZÍ STAV**	**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – ZÁVĚREČNÝ STAV**
	Myslíte si, že vedoucí pracovníci ve vašem orgánu a zaměstnanci obecně mají dostatečné znalosti o tom, jak předcházet stresu a vyhoření a jak si nastavit zdravé hranice?	ANO/NE	ANO/NE
	Máte přístup k interním/externím specialistům v případě, že vyvstane potřeba?	ANO/NE	ANO/NE
	Žádali byste tyto interní/externí specialisty o podporu, pokud by vyvstala potřeba?	ANO/NE	ANO/NE
	Navštívili jste už někdy nějaká školení zaměřená na podporu duševního zdraví?	ANO/NE	ANO/NE
	Účastníte se pravidelně činností v oblasti duševní pohody / dobrých pracovních podmínek pracovníků, které nabízí váš zaměstnavatel / vaše oddělení?	ANO/NE	ANO/NE
	Jsou tyto služby nabízeny bezplatně?	ANO/NE	ANO/NE
	Ohodnoťte důvěru, kterou chováte k vašemu zaměstnavateli, pokud jde o to, že se o vás postará a zajistí vám dobré pracovní podmínky, včetně stresu souvisejícího s prací (1 – žádná důvěra, 5 – velká důvěra)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Účastníte se pravidelných činností v oblasti péče o sebe, například sport, jóga, jiné koníčky, trávení času s rodinou?	ANO/NE	ANO/NE
	Když jste ve stresu, zamýšlíte se nad zdroji stresu a nad tím, jak k nim přistupovat pozitivně?	ANO/NE	ANO/NE
	Myslíte si, že se vám daří nalézat vyhovující rovnováhu mezi prací a soukromým životem? (1 – vůbec ne, 5 – do velmi značné míry ano)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Máte nějaké jiné/další návrhy z hlediska prevence týkající se toho, co by váš zaměstnavatel mohl/měl dělat ke zlepšení stávající situace?		

([22]) Tyto funkce bude nutné upravit v závislosti na terminologii, která se používá v daném orgánu.

Norma 5: Reakce na kritické incidenty		**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – VÝCHOZÍ STAV**	**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – ZÁVĚREČNÝ STAV**
	Byli jste v nedávné minulosti na vašem pracovišti dotčeni kritickým incidentem (za uplynulých 12 měsíců)?	ANO/NE	ANO/NE
	Víte o interním SOP, do něhož můžete nahlédnout, abyste se poučili o řízení kritických incidentů?	ANO/NE	ANO/NE
	Jak účinný je v současnosti zavedený systém řízení pracovníků, kteří jsou dotčeni kritickým incidentem? (1 – naprosto neefektivní, 5 – velmi efektivní)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Máte informace o tom, koho kontaktovat a co je potřeba udělat (oznámit) v případě kritického incidentu?	ANO/NE	ANO/NE
	Myslíte si, že podpora v současnosti poskytovaná žadatelům za účelem prevence kritických incidentů je dostatečná?	ANO/NE	ANO/NE
Norma 6: Budování kapacit		**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – VÝCHOZÍ STAV**	**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – ZÁVĚREČNÝ STAV**
	Navštívili jste v tomto roce jakákoliv relevantní školení na téma duševní pohody (např. zvládání stresu, péče o sebe / komunikace atd.)?	ANO/NE	ANO/NE
	Víte o tom, zda se organizuje nějaké opakovací školení?	ANO/NE	ANO/NE
	Byl způsob, jímž byla většina školení poskytnuta, dostatečně prakticky zvládnutelný s ohledem na každodenní situaci v práci? (1 – nebyl vůbec zvládnutelný, 5 – byl do velmi značné míry zvládnutelný)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Norma 7: Ochrana a bezpečnost		**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – VÝCHOZÍ STAV**	**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – ZÁVĚREČNÝ STAV**
	Jak byste ohodnotili svůj subjektivní pocit bezpečí na svém současném pracovišti? (1 – naprosto neuspokojivý, 5 – velmi uspokojivý)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Je vám známa hierarchie podávání zpráv o bezpečnostních incidentech?	ANO/NE	ANO/NE
Norma 8: Sledování a hodnocení		**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – VÝCHOZÍ STAV**	**OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – ZÁVĚREČNÝ STAV**
	Pořádají se pravidelná sezení za účelem získání zpětné vazby, do kterých jsou zapojeni všichni pracovníci, a to za účelem včasného odhalení případné zátěže pracovníků?	ANO/NE	ANO/NE
	Souhlasíte, že je dostatečně zohledňována zpětná vazba od úředníků v první linii o záležitostech týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků? (1 – naprosto nesouhlasím, 5 – rozhodně souhlasím)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Zúčastnili jste se někdy průzkumu, diskuse v ohniskové skupině nebo něčeho podobného nebo byli jste požádáni vaším přímým nadřízeným, abyste oznámili rizikové faktory, které jste odhalili a které zvyšují vaši úroveň stresu nebo úroveň stresu vašich kolegů?	ANO / NE / NEJSEM SI JIST(A)	ANO / NE / NEJSEM SI JIST(A)

Obecné závěrečné otázky		OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – VÝCHOZÍ STAV	OBDRŽENÉ ODPOVĚDI – ZÁVĚREČNÝ STAV
Účastní se zaměstnanci vypracovávání opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků na vašem pracovišti a poskytují k těmto záležitostem zpětnou vazbu?		ANO/NE	ANO/NE
Otevřená otázka	Kdybyste mohli změnit jednu věc a zlepšit tak dobré pracovní podmínky pracovníků ve vašem současném pracovním prostředí, co by to bylo?		
Otázka pouze v případě průzkumu závěrečného stavu	Zaznamenali jste podle vašeho názoru zlepšení, pokud jde o odhodlání vyššího vedení investovat do dobrých pracovních podmínek pracovníků, od doby, kdy se o tomto tématu začalo hovořit? ANO/NE – Pokud odpovíte ano, vysvětlete stručně jaké.		Vysvětlení:
Otázka pouze v případě průzkumu závěrečného stavu	Myslíte si, že od doby, kdy se váš orgán iniciativně rozhodl systematičtěji se zabývat problematikou dobrých pracovních podmínek pracovníků, se tato skutečnost tak či onak pozitivně promítla do vaší vlastní osobní práce nebo do toho, jak se cítíte, když přijdete do práce? ANO/NE – Pokud odpovíte ano, vysvětlete stručně jak.		Vysvětlení:

3.3. SLEDOVÁNÍ POKROKU V OBLASTI DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ (NÁSTROJ 3)

Nástroj 3 je dvojí povahy a zohledňuje jak analýzu pokroku v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků, tak dotazníky používané ke sledování pokroku.

3.3.1. KONTROLNÍ SEZNAM PRO ANALÝZU POKROKU V OBLASTI DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ

Kontrolní seznam pro analýzu pokroku v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků uvedený v tabulce 3 je ukázkou toho, jak úředníci zabývající se sledováním a hodnocením mohou sledovat pokrok, kterého bylo dosaženo ve stanoveném časovém rámci u každé z osmi norem týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků při současném zohlednění každého ze souvisejících referenčních kritérií kvality. Navrhovaný kontrolní seznam používá barevná označení a okamžitě zohledňuje, které normy byly splněny (zelená), normy, které byly téměř splněny (žlutá), a normy, na které je stále třeba se soustředit (červená). Tento kontrolní seznam umožňuje vedoucím pracovníkům, aby okamžitě identifikovali pokrok, kterého bylo dosaženo, pokud jde o různé normy a související referenční ukazatele kvality. Zatímco některé orgány zemí EU+ se mohou zaměřovat na všech osm norem, jiné orgány se mohou rozhodnout, že se zaměří pouze na jednu nebo dvě normy, v závislosti na tom, jak velkého pokroku bylo u norem v tomto kontextu dosaženo nebo jak nezbytné normy jsou. V neposlední řadě tento nástroj rovněž upozorňuje na oblasti, které se zdají „nejasné“, a umožňuje sledování toho, zda tyto úspěchy nejsou kolísavé, například zda normy, které byly zelené, zelené také zůstaly, nebo zda je patrné kolísání a úspěšně dosažené normy se po určité době vrátily do předchozí žluté nebo červené fáze.

TABULKA 3. Kontrolní seznam pro analýzu pokroku v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků

● **A** splněno/provedeno, ● **B** částečně splněno/provedeno, ● **C** dosud nesplněno/neprovedeno, ● **D** není jisté

NORMA	POPIS	REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	A	B	C	D
1: Dokumentace a informace	*Orgány mají zavedenou zdokumentovanou politiku pro dobré pracovní podmínky pracovníků, která je oznámena relevantními a dohodnutými kanály*	Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků stanoví, jak jsou vymezeny dobré pracovní podmínky, a zavedená opatření na podporu pracovníků	●	●	●	●
		Jsou zavedeny SOP	●	●	●	●
		Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků je snadno přístupná, konkrétní a napsaná jazykem, jemuž mohou porozumět všichni pracovníci	●	●	●	●
		Všichni pracovníci jsou systematicky informováni o strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků, akčním plánu a dostupných opatřeních v oblasti dobrých pracovních podmínek a o tom, jak získat přístup k podpoře	●	●	●	●
2: Hodnocení a prověřování	*Orgány umožňují vedoucím pracovníkům získat základní dovednosti s cílem hodnotit a prověřovat své týmy, pokud jde o záležitosti spojené s dobrými pracovními podmínkami pracovníků*	Personální oddělení a vedoucí pracovníci mají dovednosti umožňující vypracovat jasné popisy práce a relevantní otázky v rámci pohovorů pro účely výběrového řízení	●	●	●	●
		Vedoucí pracovníci jsou kvalifikováni k tomu, aby odhalili základní fyziologickou a psychologickou zátěž a potřeby u členů svého týmu	●	●	●	●
3: Komunikace	*Orgány prosazují jasnou a ucelenou komunikaci prostřednictvím dohodnutých platforem a kanálů*	Vedoucí pracovníci a pracovníci komunikují s využitím relevantních komunikačních dovedností, pravdivě, transparentně a s úctou	●	●	●	●
		Je vytvořena struktura pro všechny pracovníky, aby se mohli zapojit do formátů osobních výměn názorů na pracovní úkoly i na dobré pracovní podmínky s jejich příslušnými přímými nadřízenými	●	●	●	●
4: Prevence	*Orgány zajišťují udržitelná preventivní opatření s cílem podporovat a chránit duševní zdraví u svých zaměstnanců*	Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k širokému spektru školení zaměřených na určení příznaků stresu a prosazování duševního zdraví obecně	●	●	●	●
		Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k podpůrným činnostem a službám (poskytovaným interně a/nebo externě)	●	●	●	●
		Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k činnostem na podporu zdraví	●	●	●	●

NORMA	POPIS	REFERENČNÍ KRITÉRIA KVALITY	A	B	C	D
5: Reakce na kritické incidenty	*Orgány zajišťují zvláštní podporu pracovníkům, kteří prodělali kritický incident*	V rámci orgánu je jmenována nezávislá vyškolená osoba (nebo tým) mající důvěru a je možné ji konzultovat po kritických incidentech	●	●	●	●
		Jsou zavedeny jasné pokyny pro vedoucí pracovníky o tom, jak provádět návazné sledování po kritickém incidentu	●	●	●	●
		Pracovníci a vedoucí pracovníci mají informace o tom, jak požádat o zvláštní podporu a získat k ní přístup poté, co došlo ke kritickému incidentu	●	●	●	●
6: Budování kapacit	*Orgány zajišťují svým pracovníkům prostředky k rozvíjení vhodných dovedností*	Orgány zavedly posouzení potřeb v oblasti odborné přípravy a systematické hodnocení systému odborné přípravy s cílem zajistit vysokou kvalitu, účinné uplatňování a předávání znalostí v rámci každodenní práce	●	●	●	●
		Orgány zavedly širokou škálu na míru uzpůsobených a standardizovaných školení	●	●	●	●
		Orgány nabízejí další relevantní formáty profesního rozvoje s cílem zajistit předávání znalostí	●	●	●	●
7: Ochrana a bezpečnost	*Orgány zavádí a oznamují konkrétní pokyny týkající se zdraví, ochrany a bezpečnosti na základě analýzy rizik v různých pracovních prostředích (mimo jiné i v terénu)*	Pracovníci a vedoucí pracovníci jsou informováni o hierarchiích podávání zpráv, které se použijí v případě jiné mimořádné situace / bezpečnostních incidentů, které nespadají do kategorie kritických incidentů	●	●	●	●
		Pracovníci a vedoucí pracovníci obdrží informace o přístupu ke zdravotním a bezpečnostním opatřením/pokynům	●	●	●	●
		Orgány sledují rizika každého pracoviště v rámci procesu řízení setrvalých a měnících se rizik a za účasti úředníků v první linii s cílem přizpůsobit v případě potřeby opatření v oblasti ochrany/bezpečnosti	●	●	●	●
8: Sledování a hodnocení	*Orgány sledují a pravidelně hodnotí účinnost zavedených opatření na zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků a začleňují vyvozená ponaučení*	Je zavedena metodika sledování a hodnocení s cílem posoudit efektivitu zavedených opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků	●	●	●	●
		Provádí se pravidelné sledování a hodnocení, které zahrnuje řízení rizik ([23]) týkajících se stresu	●	●	●	●

3.3.2. DOTAZNÍKY TÝKAJÍCÍ SE SLEDOVÁNÍ DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ

Dotazníky týkající se kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků jsou určeny vedoucím pracovníkům, personalistům a úředníkům v první linii a mohou být mírně upraveny pro použití interními/externími specialisty. Dotazníky jsou nástrojem na shromažďování údajů o pokroku při provádění norem týkajících se dobrých pracovních

([23]) Viz příloha 6 „Vzor posuzování rizik“, kde najdete vzor posuzování rizik a vysvětlení cyklu posuzování rizik.

podmínek pracovníků a dosahování souvisejících cílů. Shromážděné údaje se zpracují a analyzují a mohou se stát příspěvkem pro kontrolní seznam pro sledování pokroku navržený v oddílu 3.3.1. Navržené dotazníky se provádí ve formě částečně strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a zaměstnanci.

Dotazník týkající se kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků: vedoucí pracovníci

NÁZEV HODNOCENÉHO ORGÁNU/ODDĚLENÍ/TÝMU:		
DATUM PROVEDENÍ ČINNOSTI SLEDOVÁNÍ:		
JMÉNO (JMÉNA) HODNOTITELE (HODNOTITELŮ):		
UKÁZKA OTÁZEK, KTERÉ SE POLOŽÍ ZDROJŮM ÚDAJŮ / OSOBÁM ÚČASTNÍCÍM SE ROZHOVORU S CÍLEM ZACHYTIT NAVRHOVANÉ REFERENČNÍ KRITÉRIUM KVALITY A SOUVISEJÍCÍ UKAZATELE		**REAKCE ZDROJŮ ÚDAJŮ (VEDOUCÍ PRACOVNÍCI, PERSONALISTÉ, SPECIALISTÉ atd.)**
Norma 1: dokumentace a informace		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Máte zavedený proces posouzení potřeb, které se týká vypracování politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků? Uveďte prosím podrobnosti.	**Referenční kritérium kvality 1.** Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků stanoví to, jak jsou vymezeny dobré pracovní podmínky, a zavedená opatření na podporu pracovníků **Referenční kritérium kvality 2.** Jsou zavedeny SOP **Referenční kritérium kvality 3.** Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků je snadno přístupná, konkrétní a napsaná jazykem, jemuž mohou porozumět všichni pracovníci **Referenční kritérium kvality 4.** Všichni pracovníci jsou systematicky informováni o strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků, akčním plánu a dostupných opatřeních v oblasti dobrých pracovních podmínek a o tom, jak získat přístup k podpoře	
Máte zavedený dokument politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků? Uveďte prosím podrobnosti. Je dokument politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků dostupný všem pracovníkům?		
Schválilo/podpořilo oficiálně tento dokument vyšší vedení?		
Je politika pro dobré pracovní podmínky pracovníků spojena s akčním plánem pro dobré pracovní podmínky pracovníků?		
Byla politika pro dobré pracovní podmínky pracovníků od svého vytvoření přezkoumána/aktualizována? Uveďte prosím podrobnosti.		
Jak váš orgán zajišťuje, aby si všichni zaměstnanci byli vědomi nabídek v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků, které jsou jim k dispozici, a toho, jak k nim získat přístup, například prostřednictvím SOP?		
Jaké informační kanály používáte k informování pracovníků o činnostech v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků (brožury, letáky, plakáty, informační bloky, jiné)?		
Zahrnuje úvodní zaškolení pracovníků informace o nabídkách týkajících se dostupných dobrých pracovních podmínek pracovníků?		
Má váš orgán e-mailovou adresu pro pracovníky, na které je možné oslovit příslušná oddělení a zeptat se na činnosti v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků?		

Norma 2: hodnocení a prověřování		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Jsou podle vašeho názoru popisy pracovního místa jasně formulované, aby přilákaly ty správné uchazeče?	**Referenční kritérium kvality 1.** Personální oddělení a vedoucí pracovníci mají dovednosti umožňující vypracovat jasné popisy práce a relevantní otázky v rámci pohovorů pro účely výběrového řízení **Referenční kritérium kvality 2.** Vedoucí pracovníci jsou kvalifikováni k tomu, aby odhalili základní fyziologickou a psychologickou zátěž a potřeby u členů svého týmu	
Jsou otázky ohledně zvládání stresu a péče o sebe součástí výběrového procesu?		
Pořádáte kurzy odborné přípravy pro vedoucí pracovníky a personální oddělení za účelem prověřování/hodnocení pracovníků z pracovního hlediska v souvislosti s dobrými pracovními podmínkami (např. jak odhalit příznaky nepokoje, vyhoření)?		
Pokud ano, jaký druh školení, kolik školení podle jednotlivých typů, kolik účastníků vyjádřeno jako podíl celkového počtu vedoucích pracovníků a personalistů?		
Zúčastnili jste se někdy průzkumu spokojenosti pracovníků? Pokud ano, jak často se konají?		
Norma 3: komunikace		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Poskytuje se pracovníkům a vedoucím pracovníkům úvodní zaškolení, které zahrnuje (účinné) komunikační dovednosti?	**Referenční kritérium kvality 1.** Vedoucí pracovníci a pracovníci komunikují s využitím relevantních komunikačních dovedností, pravdivě, transparentně a s úctou **Referenční kritérium kvality 2.** Je vytvořena struktura pro všechny pracovníky, aby se mohli zapojit do formátů osobních výměn názorů na pracovní úkoly i na dobré pracovní podmínky se svými příslušnými přímými nadřízenými	
Pokud ano, kolik školení bylo provedeno v daném období a s kolika účastníky (jako podíl všech nováčků)?		
Zavedli jste pravidelné schůzky mezi čtyřma očima týkající se výkonnosti a dobrých pracovních podmínek? Jsou provedeny v úhlu 360 ° (což znamená, že zpětnou vazbu poskytne určitý počet zaměstnanců – výše/níže postavených / na téže úrovni)? Uveďte prosím podrobnosti.		
Zavedli jste postup, podle kterého mohou zaměstnanci požádat o individuální schůzky s vedoucími pracovníky (pokud je to zapotřebí a na témata, jako jsou dobré pracovní podmínky a/nebo výkonnost)?		
Jak zajišťujete, aby vedoucí pracovníci pravidelně a konstruktivně poskytovali zpětnou vazbu týkající se výkonnosti?		
Provádíte se zaměstnanci průzkumy zpětné vazby týkající se řízení a komunikace?		
Pokud ano, zavedli jste nějaké změny vašich politik komunikace ohledně dobrých pracovních podmínek pracovníků na základě výsledků průzkumu?		

Norma 4: prevence		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Poskytují se pravidelně školení pracovníkům a vám jako vedoucím pracovníkům, pracovníkům personálního oddělení ohledně toho, jak zabránit stresu a vyhoření, stanovování hranic atd.?	**Referenční kritérium kvality 1.** Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k širokému spektru školení zaměřených na určení příznaků stresu a prosazování duševního zdraví obecně **Referenční kritérium kvality 2.** Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k podpůrným činnostem a službám (poskytovaným interně a/nebo externě) **Referenční kritérium kvality 3.** Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k činnostem na podporu zdraví	
Kolik školení se zajišťuje; počet pracovníků, kteří se zúčastnili, jako podíl všech pracovníků a počet vedoucích pracovníků, kteří se zúčastnili, jako podíl všech vedoucích pracovníků?		
Zajišťujete opakovací školení na tatáž témata? Pokud ano, kolik školení a kolik pracovníků / vedoucích pracovníků je navštívilo jako podíl všech pracovníků / vedoucích pracovníků?		
Můžete uvést zásah / podpůrné činnosti týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků, které zavedl váš orgán?		
Byla vyčleněna kontaktní osoba (nebo kontaktní osoby) v rámci orgánu, aby pečovala o pracovníky, kteří to potřebují (např. vyčleněný tým pro řízení incidentů, integrovaný tým pro řízení incidentů, výbor pro dobré pracovní podmínky pracovníků, poradci pro dobré pracovní podmínky pracovníků)?		
Jsou tyto podpůrné služby rovněž dostupné pracovníkům vyslaným do jiného členského státu jako externí odborná podpora?		
Existuje rovnováha mezi ženami a muži, pokud jde o pracovníky, kteří byli vyčleněni k provádění těchto služeb?		
Má váš orgán SOP týkající se poskytování podpory/činností? Je pracovníkům SOP dostupný a jakými kanály?		
Když vidíte kolegu, který je ve značném stresu, co děláte? Například pokud jeden pracovník náhle začne dělat neobvyklé chyby v práci, které mají negativní dopad na tým a celkovou výkonnost, jak na tuto situaci reagujete? Uveďte prosím podrobnosti.		
Existuje seznam interních/externích specialistů, který je k dispozici a přístupný všem pracovníkům, aby se na ně mohli obrátit, pokud vyvstane potřeba?		
Jsou tyto služby nabízeny bezplatně?		

Norma 5: reakce na kritické incidenty		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Víte, kdo je zodpovědný za poskytování podpory v případě kritického incidentu (tým/jednotlivci)? Jaké jsou jejich úlohy a povinnosti?	**Referenční kritérium kvality 1.** V rámci orgánu je jmenována nezávislá vyškolená osoba (nebo tým) mající důvěru a je možné ji konzultovat po kritických incidentech **Referenční kritérium kvality 2.** Jsou zavedeny jasné pokyny pro vedoucí pracovníky o tom, jak provádět návazné sledování po kritickém incidentu **Referenční kritérium kvality 3.** Pracovníci a vedoucí pracovníci mají informace o tom, jak požádat o zvláštní podporu a získat k ní přístup poté, co došlo ke kritickému incidentu	
Máte interní politiku / SOP, které se zabývají řízením kritických incidentů, a víte o nich? Mají zaměstnanci přístup k tomuto dokumentu a jakými kanály?		
Konzultovali jste pracovníky ohledně toho, která opatření by byla nejvíce potřebná/užitečná, pokud by byli dotčeni kritickým incidentem?		
K jakému druhu nabídek podpory mohou mít zaměstnanci přístup? Je možné v případě potřeby napsat doporučení k návštěvě specialistů (např. psychologů)?		
Máte pocit, že jste připraveni na zvládnutí kritického incidentu, pokud k němu dojde?		
Víte o nějakých kritických incidentech, ke kterým došlo? Zaznamenává orgán tyto incidenty systematicky?		

Norma 6: budování kapacit		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Navštívili zaměstnanci (vedoucí pracovníci / úředníci v první linii) tento rok nějaké školení týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků? Jaká témata byla probírána?	**Referenční kritérium kvality 1.** Orgány zavedly posouzení potřeb v oblasti odborné přípravy a systematické hodnocení systému odborné přípravy s cílem zajistit vysokou kvalitu, účinné uplatňování a předávání znalostí v rámci každodenní práce **Referenční kritérium kvality 2.** Orgány zavedly širokou škálu na míru uzpůsobených a standardizovaných školení **Referenční kritérium kvality 3.** Orgány nabízejí další relevantní formáty profesního rozvoje s cílem zajistit předávání znalostí	
Kolik kurzů/školení proběhlo? Kolik bylo účastníků (pracovníků / vedoucích pracovníků) jako podíl celkového počtu pracovníků / vedoucích pracovníků?		
Nabízíte opakovací školení? Pokud ano, na jaká témata? Kolik? Počet účastníků jako podíl celkového počtu pracovníků / vedoucích pracovníků?		
Poskytuje váš orgán jakékoliv alternativní formáty odborné přípravy, jako je vzájemné učení nebo on-line školení? Uveďte prosím podrobnosti.		
Potřebují vedoucí pracovníci / zaměstnanci více odborné přípravy? Vysvětlete prosím, proč a jak by tato školení měla vypadat.		
Máte nástroje pro hodnocení programů odborné přípravy a/ nebo provádíte hodnocení?		
Přezkoumáváte a pravidelně aktualizujete svůj program odborné přípravy? Uveďte prosím podrobnosti.		

Norma 7: ochrana a bezpečnost		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Mají vedoucí pracovníci a zaměstnanci dostatečné informace o přístupu ke zdravotním a bezpečnostním opatřením? Pokud ano, jak vedoucí pracovníci / zaměstnanci tyto informace získávají? Jaké jsou kanály pro přístup k těmto informacím / jejich získávání?	**Referenční kritérium kvality 1.** Pracovníci a vedoucí pracovníci jsou informováni o hierarchiích podávání zpráv, které se použijí v případě jiné mimořádné situace / bezpečnostních incidentů, které nespadají do kategorie kritických incidentů **Referenční kritérium kvality 2.** Pracovníci a vedoucí pracovníci obdrží informace o přístupu ke zdravotním a bezpečnostním opatřením/ pokynům **Referenční kritérium kvality 3.** Orgány sledují rizika každého pracoviště v rámci procesu řízení setrvalých a měnících se rizik a za účasti úředníků v první linii s cílem přizpůsobit v případě potřeby opatření v oblasti ochrany/ bezpečnosti	
Je vám známa hierarchie podávání zpráv o bezpečnostních incidentech? Uveďte prosím podrobnosti.		
Probíhá pravidelné sledování a posouzení rizik na pracovištích? Jsou úředníci v první linii zapojeni do tohoto procesu?		
Provádí se změny, pokud vyvstanou nové druhy potřeb v oblasti ochrany a bezpečnosti? Uveďte prosím podrobnosti.		
Norma 8: sledování a hodnocení		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Máte vypracovanou metodiku pro sledování dobrých pracovních podmínek pracovníků? Pokud ano, aktualizujete metodiku (například na základě každoročních cílů v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků)?	**Referenční kritérium kvality 1.** Je zavedena metodika sledování a hodnocení s cílem posoudit efektivitu zavedených opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků **Referenční kritérium kvality 2.** Provádí se pravidelné sledování a hodnocení, které zahrnuje řízení rizik týkající se stresu	
Jaký druh činností sledování provádíte? Uveďte prosím podrobnosti (např. průzkum za účelem získání zpětné vazby pracovníků, sledování provádění činnosti).		
Je získaná konstruktivní a kritická zpětná vazba použita k aktualizaci opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků a/nebo politik pro dobré pracovní podmínky pracovníků?		
Pořádají se pravidelná sezení za účelem získání zpětné vazby, do kterých jsou zapojeni všichni zaměstnanci, a to za účelem včasného odhalení případné zátěže pracovníků?		
Jaký druh činností/opatření týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků se v současnosti provádí? Uveďte prosím podrobnosti.		
Existují údaje o tom, kolik pracovníků tyto činnosti pravidelně navštěvuje nebo provádí tato opatření?		

Děkujeme za spolupráci.

Dotazník týkající se kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků: azyloví a přijímací úředníci v první linii. Tento nástroj podporuje hodnocení kvality služeb poskytovaných orgánem a zaměřuje se na obdrženou zpětnou vazbu od úředníků v první linii, včetně vyslaných externích odborníků.

NÁZEV HODNOCENÉHO ORGÁNU/ODDĚLENÍ/TÝMU:		
DATUM PROVEDENÍ ČINNOSTI SLEDOVÁNÍ:		
JMÉNO (JMÉNA) HODNOTITELE (HODNOTITELŮ):		
UKÁZKA OTÁZEK, KTERÉ SE POLOŽÍ ZDROJŮM ÚDAJŮ / OSOBÁM ÚČASTNÍCÍM SE ROZHOVORU S CÍLEM ZACHYTIT NAVRHOVANÉ REFERENČNÍ KRITÉRIUM KVALITY A SOUVISEJÍCÍ UKAZATELE		**REAKCE ZDROJŮ ÚDAJŮ (ÚŘEDNÍKŮ V PRVNÍ LINII)**
Norma 1: dokumentace a informace		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Zúčastnili jste se průzkumu hodnocení potřeb v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků? Uveďte prosím podrobnosti.	**Referenční kritérium kvality 1.** Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků stanoví to, jak jsou vymezeny dobré pracovní podmínky, a zavedená opatření na podporu pracovníků **Referenční kritérium kvality 2.** Jsou zavedeny SOP **Referenční kritérium kvality 3.** Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků je snadno přístupná, konkrétní a napsaná jazykem, jemuž mohou porozumět všichni pracovníci **Referenční kritérium kvality 4.** Všichni pracovníci jsou systematicky informováni o strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků, akčním plánu a dostupných opatřeních v oblasti dobrých pracovních podmínek a o tom, jak získat přístup k podpoře	
Má váš orgán zavedený dokument politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků? Máte přístup k tomuto dokumentu?		
Víte o nějakých aktualizacích provedených v dokumentu politiky týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků?		
Víte o nabídkách týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků, které jsou vám k dispozici, a jakými kanály získáváte tyto informace?		
Máte přístup k brožurám, letákům, plakátům atd., které inzerují dostupné činnosti v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků? V jakém formátu jsou dostupné? Jsou tyto formáty užitečné?		
Zúčastnili jste se nějakých informačních bloků o dostupných nabídkách v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků? Uveďte prosím podrobnosti.		
Víte o specializované adrese/zaměstnanci, na něž se můžete obrátit s dotazy a žádostmi týkajícími se dobrých pracovních podmínek pracovníků?		
Norma 2: hodnocení a prověřování		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Byly vám během vašeho výběrového řízení nebo zaškolení položeny otázky týkající se dovedností zvládání stresu a činností v oblasti péče o sebe?	**Referenční kritérium kvality 1.** Personální oddělení a vedoucí pracovníci mají dovednosti umožňující vypracovat jasné popisy práce a relevantní otázky v rámci pohovorů pro účely výběrového řízení **Referenční kritérium kvality 2.** Vedoucí pracovníci jsou kvalifikováni k tomu, aby odhalili základní fyziologickou a psychologickou zátěž a potřeby u členů svého týmu	
Byli jste pozváni, abyste se zúčastnili průzkumu za účelem získání zpětné vazby k dobrým pracovním podmínkám pracovníků? Uveďte prosím podrobnosti.		
Zúčastnili jste se osobního rozhovoru nebo ohniskové skupiny, jejichž cílem bylo získat zpětnou vazbu o kvalitě pracovních podmínek pracovníků?		
Byli jste někdy požádáni o poskytnutí 360° zpětné vazby o výkonnosti vašeho vedoucího pracovníka (pracovníků) nebo kolegů? Pokud ano, v jaké formě?		

Norma 3: komunikace		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Absolvovali jste úvodní zaškolení, když jste nastoupili do úřadu, abyste se seznámili s prací, týmy, úkoly, logistikou atd.?	**Referenční kritérium kvality 1.** Vedoucí pracovníci a pracovníci komunikují s využitím relevantních komunikačních dovedností, pravdivě, transparentně a s úctou **Referenční kritérium kvality 2.** Je vytvořena struktura pro všechny pracovníky, aby se mohli zapojit do formátů osobních výměn názorů na pracovní úkoly i na dobré pracovní podmínky se svými příslušnými přímými nadřízenými	
Účastníte se schůzek mezi čtyřma očima na téma výkonnost a dobré pracovní podmínky pracovníků se svým přímým nadřízeným? Pokud ano, jak často se tato setkání konají?		
Zažádali jste o individuální schůzky na téma výkonnost a dobré pracovní podmínky pracovníků? Pokud ano, reagoval váš vedoucí pracovník na tyto žádosti?		
Je zpětná vazba, kterou váš přímý nadřízený poskytuje ohledně vaší výkonnosti, konstruktivní a užitečná?		
Zúčastnili jste se průzkumu za účelem získání zpětné vazby k řízení a komunikaci s cílem posoudit účinnost a transparentnost komunikace týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků?		
Víte o seznamu interních/externích specialistů, který je k dispozici a přístupný všem pracovníkům, aby se na ně mohli obrátit, pokud vyvstane potřeba (psychologové atd.)?		
Norma 4: prevence		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Účastnili jste se školení za účelem podpory duševního zdraví na téma prevence stresu a vyhoření, stanovení hranic atd.?	**Referenční kritérium kvality 1.** Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k širokému spektru školení zaměřených na určení příznaků stresu a prosazování duševního zdraví obecně **Referenční kritérium kvality 2.** Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k podpůrným činnostem a službám (poskytovaným interně a/nebo externě) **Referenční kritérium kvality 3.** Pracovníci a vedoucí pracovníci mají přístup k činnostem na podporu zdraví	
Navštívili jste nějaká opakovací školení na téma duševního zdraví? Pokud ano, jaký druh školení a proč jste byli vybráni k účasti na nich?		
Můžete uvést některé činnosti týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků, které zavedl váš orgán?		
Byla vyčleněna kontaktní osoba (nebo kontaktní osoby) v rámci orgánu, aby pečovala o pracovníky, kteří to potřebují (např. vyčleněný tým pro řízení incidentů, integrovaný tým pro řízení incidentů, výbor pro dobré pracovní podmínky pracovníků, poradci pro pracovníky)?		
Existuje rovnováha mezi ženami a muži, pokud jde o pracovníky, kteří byli vyčleněni k provádění těchto služeb?		
[Pro vyslané odborníky] Máte pocit, že jste dostatečně připraveni na vyslání, a máte možnost přístupu k činnostem týkajícím se dobrých pracovních podmínek pracovníků, zatímco jste mimo své obvyklé pracoviště?		
Víte o SOP týkajícím se poskytování podpory/činností ve vašem orgánu? Prostřednictvím jakého kanálu máte přístup k SOP?		
Když vidíte kolegu, který je ve značném stresu, co děláte? Například pokud jeden pracovník náhle začne dělat neobvyklé chyby v práci, které mají negativní dopad na tým a celkovou výkonnost, jak na tuto situaci reagujete? Uveďte prosím podrobnosti.		
Existuje seznam interních/externích specialistů, který je k dispozici a přístupný všem pracovníkům, aby se na ně mohli obrátit, pokud vyvstane potřeba?		
Jsou tyto služby nabízeny bezplatně?		

Norma 5: reakce na kritické incidenty		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Máte interní politiku/SOP, které se zabývají řízením kritických incidentů, a víte, jak vypadá?	**Referenční kritérium kvality 1.** V rámci orgánu je jmenována nezávislá vyškolená osoba (nebo tým) mající důvěru a je možné ji konzultovat po kritických incidentech **Referenční kritérium kvality 2.** Jsou zavedeny jasné pokyny pro vedoucí pracovníky o tom, jak provádět návazné sledování po kritickém incidentu **Referenční kritérium kvality 3.** Pracovníci a vedoucí pracovníci mají informace o tom, jak požádat o zvláštní podporu a získat k ní přístup poté, co došlo ke kritickému incidentu	
Jak vám byl SOP oznámen a vysvětlen? Myslíte si, že mu dostatečně rozumíte?		
Byli jste konzultováni ohledně toho, která opatření by pro vás byla nejvíce potřebná/užitečná, pokud byste byli vystaveni kritickému incidentu?		
Víte, co je třeba učinit (podat zprávu o incidentu) v případě kritického incidentu a kdo to má učinit?		
Máte informace o tom, koho můžete kontaktovat v případě kritického incidentu?		
K jakému druhu nabídek podpory máte přístup? Je možné v případě potřeby napsat doporučení k návštěvě (externích) specialistů (např. psychologů)?		
Máte pocit, že jste připraveni a máte dostatečnou podporu ke zvládnutí kritického incidentu, pokud k němu dojde?		
Norma 6: budování kapacit		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Navštívili jste nějaká školení týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků? Jaká témata byla probírána? Kolik různých školení jste navštívili?	**Referenční kritérium kvality 1.** Orgány zavedly posouzení potřeb v oblasti odborné přípravy a systematické hodnocení systému odborné přípravy s cílem zajistit vysokou kvalitu, účinné uplatňování a předávání znalostí v rámci každodenní práce **Referenční kritérium kvality 2.** Orgány zavedly širokou škálu na míru uzpůsobených a standardizovaných školení **Referenční kritérium kvality 3.** Orgány nabízejí další relevantní formáty profesního rozvoje s cílem zajistit předávání znalostí	
Zajišťují se pracovníkům pravidelná školení o tom, jak zabránit stresu a vyhoření, stanovit si hranice atd.?		
Navštívili jste nějaká opakovací školení? Pokud ano, na která témata?		
Potřebují zaměstnanci více odborné přípravy? Jestliže ano, uveďte prosím podrobnosti.		
Byly vám nabídnuty nebo navštívili jste alternativní formáty odborné přípravy, jako je vzájemné učení nebo on-line školení?		
Byli jste pozváni, abyste se zúčastnili průzkumu hodnoticího program odborné přípravy ve vaší organizaci?		

Norma 7: ochrana a bezpečnost		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Myslíte si, že máte dostatečné informace o přístupu ke zdravotním a bezpečnostním opatřením? Pokud ano, jak tyto informace získáváte?	**Referenční kritérium kvality 1.** Pracovníci a vedoucí pracovníci jsou informováni o hierarchiích podávání zpráv, které se použijí v případě jiné mimořádné situace / bezpečnostních incidentů, které nespadají do kategorie kritických incidentů **Referenční kritérium kvality 2.** Pracovníci a vedoucí pracovníci obdrží informace o přístupu ke zdravotním a bezpečnostním opatřením/ pokynům **Referenční kritérium kvality 3.** Orgány sledují rizika každého pracoviště v rámci procesu řízení setrvalých a měnících se rizik a za účasti úředníků v první linii s cílem přizpůsobit v případě potřeby opatření v oblasti ochrany/ bezpečnosti	
Je vám známa hierarchie podávání zpráv o bezpečnostních incidentech?		
Víte o tom, jestli probíhá pravidelné sledování a posouzení rizik na vašem pracovišti? Pokud ano, byli jste vy nebo úředníci v první linii zapojeni do tohoto procesu?		
Je zpětná vazba, kterou poskytujete vy / úředníci v první linii, dostatečně zohledňována?		
Víte, jestli se provádí změny, pokud vyvstanou nové oblasti potřeb ohledně ochrany a bezpečnosti? Uveďte prosím podrobnosti.		
Norma 8: sledování a hodnocení		
Otázky	**Navrhované referenční kritérium kvality**	**Poznámky**
Řekli byste, že kritická zpětná vazba, kterou pracovníci obdrží, byla zohledněna v politice pro dobré pracovní podmínky pracovníků a v aktualizacích činností?	**Referenční kritérium kvality 1.** Je zavedena metodika sledování a hodnocení s cílem posoudit efektivitu zavedených opatření v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků **Referenční kritérium kvality 2.** Provádí se pravidelné sledování a hodnocení, které zahrnuje řízení rizik týkající se stresu	
Jaký druh činností týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků se v současnosti provádí? Uveďte prosím podrobnosti.		
Byli jste požádáni, abyste poskytli zpětnou vazbu k tomu, jak užitečné jsou podle vašeho názoru činnosti v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků? Uveďte prosím podrobnosti.		
Máte přístup ke zprávám o trendech v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků na základě sledování a hodnocení?		

Děkujeme za spolupráci.

4. ZPRÁVY O SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ

Jak bylo uvedeno, závěry činností sledování je třeba analyzovat, organizovat, kompilovat a dokumentovat. Souhrnné zprávy je třeba sdílet s nezbytnými kontaktními osobami v orgánu a následně sdílet s vyšším vedením nebo vedoucími pracovníky a současně i jejich pracovníky. Závěry by měly být včas využity jako podklad k zavedeným opatřením a případně k jejich možné úpravě. To bude vyžadovat, aby byla jedné osobě či týmu jasně svěřena odpovědnost za návazné sledování doporučení a závěrů uvedených ve zprávě. Je třeba upozorňovat na nové identifikované osvědčené postupy a začleňovat je, pokud je to možné a pokud se to považuje za užitečné.

Úředník pro sledování a hodnocení sestavující zprávu by měl mít na paměti tyto klíčové prvky ([24]):

— obsah,
— shrnutí obsahující některé důležité aspekty / klíčové závěry,
— úvod,
— dosavadní vývoj a kontext,
— metodiku použitou pro sledování/hodnocení,
— představení závěrů – závěry hodnocení se představí tak, že se prováží se stanovými kritérii (relevantnost, účinnost, efektivita, dopad, přidaná hodnota) a jasně se propojí se strategií pro dobré pracovní podmínky pracovníků a souvisejícími opatřeními,
— závěry týkající se genderových aspektů a rozmanitosti,
— závěry a doporučení,
— ponaučení a osvědčené postupy,
— další postup.

Přílohy:

— počet osob a funkcí, které byly během tohoto posouzení kontaktovány,
— katalog otázek / jiné použité nástroje,
— (případné) zprávy, které byly použity k vypracování.

([24]) Upraveno podle dokumentu Úřadu OSN pro drogy a kriminalitu, *Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation* (Příručka hodnocení – pokyny k návrhu, provádění a používání nezávislého hodnocení), Vídeň, 2017, s. 42.

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1. DEFINICE

Tato příručka používá pojem **dobré pracovní podmínky pracovníků** ([25]) jako zastřešující pojem označující politiky a opatření zaměřená na pohodu zaměstnanců, a to jak po tělesné, tak po emocionální stránce. Dobré pracovní podmínky pracovníků se týkají udržování zdraví a bezpečnosti v každém aspektu spojeném s prací. Za tímto účelem zaměstnavatelé hodnotí **rizika**, kterým mohou být pracovníci vystaveni v pracovním prostředí, a zavádí preventivní a ochranná opatření, například aby zajistili, že každý pracovník získá nezbytné **informace** a **odbornou přípravu** týkající se ochrany zdraví a bezpečnosti.

Pohodou ([26]) v práci se rozumí tělesné zdraví a morální a společenské naplnění, nikoliv pouze absence úrazů nebo nemocí z povolání. Mezi pozitivní aspekty pohody v práci patří sebepřijetí, samostatnost, nadšení, profesní rozvoj, smysluplnost, pozitivní vztahy s jinými lidmi a osobní růst ([27]).

Stres ([28]) je definován z hlediska dynamických interakcí mezi jednotlivcem a jeho prostředím. Jeho přítomnost je možné často dovodit z problematického zapadnutí člověka do prostředí a z emocionálních reakcí, ze kterých tyto interakce vycházejí.

Pracovní stres ([29]) se vyskytuje tehdy, pokud se tlak způsobený pracovními požadavky a jinými stresory spojenými s prací stane nadměrným a dlouhotrvajícím ve vztahu k vlastním vnímaným zdrojům, schopnostem a dovednostem stres zvládat.

Je rozdíl mezi pojmy **pracovní stres** a **pracovní výzvy** ([30]). Prožívání výzev ve vlastní práci může člověka po psychické i tělesné stránce naplnit energií a motivovat ho, aby se naučil nové dovednosti. Pocit, že práce člověku přináší výzvy, je jednou z důležitých složek rozvoje a zachovávání psychologicky zdravého pracovního prostředí. Na druhé straně vystresovanost označuje negativní psychologický stav, který má kognitivní a emocionální složky, jež ovlivňují zdraví jednotlivce i organizace.

Pokud stresové reakce (kognitivní, emocionální, behaviorální a psychologické) přetrvávají delší dobu, může to vést k trvalým, obtížněji vratným (zdravotním) důsledkům.

([25]) Vaše Evropa, „Health and safety at work“ (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), 2020.

([26]) EU-OSHA, „Work–life balance – managing the interface between family and working life“ (Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem – vyvažování rodinného a pracovního života), OSHwiki, 2015. V širším smyslu vede pohoda k uspokojení důležitých potřeb jednotlivce a k naplnění cílů a plánů, které si člověk ve svém životě stanovil. Pohoda zahrnuje pozitivní hodnocení vlastního života člověka, včetně pozitivních emocí, angažovanosti, uspokojení a smysluplnosti.

([27]) „Growth and transformation“ (Růst a transformace), *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal,* č. 12, 2020, s. 17. Ačkoliv jsou štěstí a pocit pohody v práci částečně provázány s příjmem dané osoby, jsou zde i jiné přispívající faktory. Od určitého okamžiku již míra štěstí a životní spokojenost nezávisí na výši příjmu.

([28]) Cox, T., Griffiths, A. J. a Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Výzkum v oblasti pracovního stresu), Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2000.

([29]) Hassard, J. a Cox, T., „Work-related stress: nature and management“ (Pracovní stres: jeho povaha a zvládání), OSHwiki, 2015.

([30]) Cox, T., Griffiths, A. J. a Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Výzkum v oblasti pracovního stresu), Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2000.

Mezi příklady patří chronická únava, únava ze soucitu, vyhoření, předané trauma, muskuloskeletální potíže a kardiovaskulární onemocnění.

Únavou ze soucitu ([31]) se rozumí změna schopnosti člověka cítit empatii k lidem, se kterými pracuje, a/nebo ke kolegům, jakož i k rodinným příslušníkům. Úředníci v první linii mohou trpět únavou ze soucitu v důsledku mnohaleté expozice traumatickým příběhům, které jim sdělují žadatelé a které úředníkům mohou začít připadat stejné a už v nich nevyvolávají reakci.

Vyhoření ([32]) popisuje psychologickou reakci jednotlivce na chronické stresory v práci. Ačkoliv se nepovažuje za nemoc, může ovlivnit zdravotní stav a může vyžadovat léčbu. Vyhoření se rovněž chápe jako krize ve vztahu k práci obecně.

Vyhoření v práci se projevuje příznaky (emocionálního) vyčerpání, cynismu (odosobnění) a sníženou pracovní efektivitou.

— **Vyčerpání** označuje pocit přepětí a únavy, který vyplývá z dlouhodobého působení v příliš náročné pracovní situaci.
— **Cynismus** odráží lhostejnost a odstup vůči práci, neúčast a nedostatek nadšení pro práci. Je to dysfunkční způsob zvládání vyčerpávajících situací, který omezuje možnosti hledání tvůrčích pracovních řešení.
— **Pracovní efektivita** sestává z pocitu kompetentnosti, úspěchů a výsledků v práci, které se snižují s tím, jak se rozvíjí vyhoření.

Vyhoření může mít negativní vliv na zdraví, kognitivní a pracovní schopnosti, ale také na vnímání celkového pracovního výkonu.

Předané trauma ([33]) může být shrnuto jako „cena za péči“. Předané trauma může být popsáno jako intenzivní reakce a prožívání příznaků traumatu ze strany osob, které jsou vystaveny traumatickým zážitkům někoho jiného. To se často týká úředníků pracujících s žadateli v kontextu azylu. Předané trauma je kumulativní a jde o proces, který se rozvíjí po určitou dobu. Popisuje změnu pohledu na svět daného člověka. Osobám prožívajícím předané trauma je zatěžko stanovit si hranici mezi sebou a žadateli, s nimiž pracují. Odejít z kanceláře po skončení pracovní doby je složité. To může vést ke ztrátě smyslu a naděje.

Psychologická rizika ([34]) označují pravděpodobnost, že pracovní psychosociální problémy budou mít negativní dopad na zdraví pracovníků a jejich bezpečnost prostřednictvím jejich vnímání a zkušeností. Psychosociální problémy se týkají aspektů koncepce a řízení práce

([31]) Vlack, T. V., „Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue“ (Nástroje k omezení předaného traumatu / sekundárního traumatu a únavy ze soucitu), Tend Academy, 2017.

([32]) EU-OSHA, „Understanding and preventing worker burnout“ (Porozumění vyhoření pracovníků a prevence), OSHwiki, 2013. Světová zdravotnická organizace považuje vyhoření za jev spojený s prací: „Vyhoření je syndrom, který se chápe tak, že vyplývá z chronického stresu na pracovišti, který dosud nebyl úspěšně řešen,“ Světová zdravotnické organizace, „Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases“ (Vyhoření – „jev spojený s prací“: mezinárodní klasifikace nemocí), 2019.

([33]) Viz také informace sdílené institutem Headington Institute: Pearlman, L. A. a McKay, L., Vicarious trauma: what can managers do? (Předané trauma: co s tím mohou dělat vedoucí pracovníci?), Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

([34]) EU-OSHA, „Managing psychological risks: drivers and barriers“ (Řízení psychologických rizik: hybné síly a překážky), OSHwiki, 2017.

a jejích sociálních a organizačních kontextů, které mohou působit psychologickou nebo tělesnou újmu. Psychologická rizika byla odhalena jako jedna z hlavních současných výzev pro ochranu zdraví a bezpečnost při práci. Psychologická rizika jsou spojena s problémy na pracovišti, jako je pracovní stres a násilí a obtěžování na pracovišti (které se také označuje jako šikana). Mezi negativní důsledky na individuální úrovni patří nalomené zdraví a nepohoda a problémy týkající se mezilidských vztahů, a to jak na pracovišti, tak i v soukromém životě člověka.

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem ([35]) zahrnuje uspokojení z práce a dobré fungování v práci, ale také doma s minimálními konflikty mezi rolemi daného člověka. Při dosahování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je třeba zohlednit tři hlavní a vzájemně provázané složky: 1) „časová rovnováha“, která označuje to, že pracovním a nepracovním rolím by měl být věnován stejný čas, 2) „rovnováha angažovanosti“, která označuje stejnou míru psychologické angažovanosti v pracovní a v rodinné (nepracovní) roli, a 3) „rovnováha uspokojení“, která označuje stejnou míru uspokojení v pracovní a v rodinné (nepracovní) roli.

Pro účely této praktické příručky uvádí úřad EASO následující definice různých kategorií pracovníků v oblasti azylu a přijímání.

Úředník v první linii je pracovník pracující přímo s žadateli o mezinárodní ochranu v rámci prostředí azylu a/nebo přijímání.

Úředníky v první linii mohou být:

— **přijímající úředníci** – pracovníci poskytující podporu v přijímacích zařízeních,
— **registrační úředníci** – pracovníci v příslušných vnitrostátních orgánech zapojení do jakékoli fáze registrace a podávání žádostí,
— **vyšetřující úředníci** – úředníci, kteří vedou osobní pohovory se žadateli o mezinárodní ochranu a/nebo rozhodují o žádostech o mezinárodní ochranu (rovněž se označují jako tazatelé a rozhodující úředníci).

Vedoucí pracovníci (někdy označovaní pojmem supervizoři, vedoucí týmů a přímí nadřízení) jsou osoby vedoucí jednoho nebo více úředníků v první linii nebo jiné vedoucí pracovníky v závislosti na pozici v hierarchii organizace. Pro účely této příručky tato definice zahrnuje i osoby, které nejsou přímými nadřízenými, ale které vykonávají koordinační nebo dohledovou úlohu, např. vedoucí týmů, supervizoři a koordinátoři.

([35]) EU-OSHA, „Work–life balance – managing the interface between family and working life“ (Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem – vyvažování rodinného a pracovního života), OSHwiki, 2015.

PŘÍLOHA 2. OPATŘENÍ V OBLASTI DOBRÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK PRACOVNÍKŮ

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ NA TROJDÍLNOU PŘÍRUČKU	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Obecná podpora												
Policejní prověrka	Osvědčení o policejní prověrce je úřední dokument vystavovaný po provedení kontroly ze strany policie nebo vládní agentury, v němž se uvádí veškeré záznamy v rejstříku trestů dotčené osoby. Záznamy v rejstříku trestů mohou zahrnovat zadržení, odsouzení a případně trestní řízení	Norma týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků (SWS) 4: prevence SWS 7: ochrana a bezpečnost			✓		✓	✓	✓			
Výběrové řízení	Zajištění, aby byly dobré pracovní podmínky pracovníků zohledněny již během fáze pohovoru. O tomto tématu pojednávají tabulky pohovoru, včetně odkazu na jiné příslušné personalistické politické dokumenty (kodex chování, politika proti (sexuálnímu) obtěžování atd.)	SWS 2: hodnocení a prověřování	Část I: Normy a politika Příloha 6 „Vzor pro tabulku náborového pohovoru“	✓	✓		✓	✓	✓			
Lékařské a psychologické vyšetření	Cílem pracovní, lékařské a psychologické péče je udržet zaměstnance zdravé a zlepšit ochranu zdraví na pracovišti Prostřednictvím péče v oblasti pracovního lékařství může zaměstnavatel prokázat, že plní své povinnosti v oblasti „povinnosti řádné péče“	SWS 4: prevence SWS 7: ochrana a bezpečnost		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Praktické informace a přípravy před cestou	Ujednání týkající se cestování, záruky, rezervací, brífinků, hierarchií podávání zpráv v zemi vyslání / služební cesty atd. před vysláním po dobu výkonu zaměstnání	SWS 7: ochrana a bezpečnost		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Jazykové kurzy	Jazyková školení pomáhají zvýšit sebevědomí pracovníků a maximalizovat odborné dovednosti Opakovací jazyková školení či kurzy pomáhají zvýšit sebevědomí pracovníků a maximalizovat odborné dovednosti	SWS 3: komunikace SWS 6: budování kapacit		✓	✓		✓	✓		✓	✓	

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ NA TROJDÍLNOU PŘÍRUČKU	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Obecná podpora												
Technická odborná příprava a technické systémy a vybavení	Přístup k IT vybavení (notebook, chytrý telefon, vysílačky atd.), mimo jiné i pro operace v zahraničí	SWS 3: komunikace SWS 6: budování kapacit SWS 7: ochrana a bezpečnost	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 6 „Zásahy v oblasti budování kapacit“		✓		✓	✓		✓		
	Používání relevantního kancelářského vybavení – s cílem dozvědět se, jak používat tiskárny, kopírky, projektory, audiovizuální zařízení, jiné dostupné technologie, komunikační zařízení/přístroje, vybavení pro první pomoc atd.											
	Používání interních komunikačních platforem organizace											
	IT software relevantní pro pracovníky v oblasti azylu											
Sportovní akce pořádané danou organizací	Organizace využívají sportovní akce ke zlepšení zdraví a duševní pohody, ale také k ovlivnění angažovanosti, kultury a udržení pracovníků	SWS 4: prevence			✓		✓	✓			✓	

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ – ČÁST DOKUMENTŮ V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Podpůrný zásah												
Kontrolní seznam pro kritické incidenty	V případě kritického incidentu by měl existovat jasný a snadný přístup k pokynům, jak postupovat, koho informovat a jaká opatření lze uplatnit Doporučuje se si dále ověřit u odcházejících pracovníků, jaké jsou další potřeby ohledně dopadu předchozího kritického incidentu	SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty SWS 7: ochrana a bezpečnost	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 3.3.1 „Řízení kritických incidentů“ Příloha 8 „Kontrolní seznam pro kritické incidenty“ Příloha 9 „Poskytování interní podpory v souvislosti s kritickými incidenty“ Příloha 10 „Vzor pro podávání zpráv o kritickém incidentu“ Příloha 11 „Nástroj pro zamyšlení se po kritickém incidentu“	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Stmelování týmů	Uvítání a náležité začlenění nových členů týmů do stávajících týmů je důležité Bude důležité vhodně podporovat odcházející členy týmu při předávání práce zbývajícím kolegům v týmech za účelem podpory učení a zpětné vazby Opatření v oblasti stmelování týmů mohou být různého druhu, například týmové zážitky, výlety, úkoly, cvičení a hraní rolí; ty pomáhají posilovat loajalitu, důvěru a motivaci	SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 3.2 „Stmelování týmů“ Příloha 7 „Činnosti stmelování týmů rozdělené podle fází“	✓				✓		✓	✓	✓
Částečně strukturované rozhovory	Strukturované, institucionalizované, pravidelné diskuse mezi vedoucími pracovníky a pracovníky za účelem odhalení nedostatků, rizik atd. jsou klíčové a měly by být zahájeny během úvodního zaškolení / před vysláním	SWS 2: hodnocení a prověřování SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 8: sledování a hodnocení	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 2.2 „Cíle částečně strukturovaného rozhovoru mezi čtyřma očima“ Příloha 3 „Částečně strukturované kontrolní rozhovory nebo schůzky mezi čtyřma očima“	✓	✓			✓		✓	✓	

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ – ČÁST DOKUMENTŮ V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Podpůrný zásah												
Intervize	Podpora poskytovaná kolegy na téže úrovni s cílem najít řešení jednoho konkrétního problému	SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 3.1 „Intervize“ Příloha 6 „Metody intervize“	✓				✓			✓	
Psychologická pomoc	Individuální podpora od externího (nebo interního) psychologa jako součást průběžné podpory nebo před odchodem / koncem vyslání	SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 4.2 „Individuální poradenská sezení“	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Vzdělávací dohled	Skupinové poradenství / výměna zkušeností vedená zkušeným školitelem s cílem zamyslet se nad tím, co se událo	SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 4.3 „Vzdělávací dohled“	✓		✓		✓			✓	✓
Mediace	Strukturované poradenství zajištěné mediátorem s cílem překonat konflikty	SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 4.4 „Mediace“	✓		✓		✓			✓	
Strukturovaná zpětná vazba prostřednictvím průzkumů/ dotazníků	Zpětnou vazbu k dobrým pracovním podmínkám, výkonnosti v oblasti vedení lidí, potřebám atd. lze získat prostřednictvím (anonymních) průzkumů zadávaných vedoucími pracovníky nebo orgánem Tyto průzkumy jsou užitečné rovněž tehdy, pokud se použijí u pracovníků, kteří odcházejí, a pokud je použije orgán pro účely učení	SWS 2: hodnocení a prověřování SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 8: sledování a hodnocení	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 2.4 „Průzkum kvality zaměstnání“ Část III: Sledování a hodnocení Kapitola 3 „Balíček sledování kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků“ Příloha 4 „Sezení za účelem získání zpětné vazby“	✓	✓			✓			✓	✓

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ – ČÁST DOKUMENTŮ V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Podpůrný zásah												
Diskuse v ohniskové skupině	Diskuse v ohniskové skupině vedené moderátorem by měly být použity, pokud je třeba rozpracovat problém do větší hloubky, než jaké je možné dosáhnout v rámci průzkumu	SWS 2: hodnocení a prověřování SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 8: sledování a hodnocení	Část I: Normy a politika Příloha 5 „Komunikace ohledně dobrých pracovních podmínek pracovníků“ Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 2 „Hodnoticí nástroje“ Příloha 17 „Diskuse v ohniskových skupinách“ Část III: Sledování a hodnocení Kapitola 3 „Balíček sledování kvality dobrých pracovních podmínek pracovníků“ Příloha 4 „Sezení za účelem získání zpětné vazby“	✓		✓		✓			✓	
Psychosociální skupinová sezení / koučink	Zapojení psychologa může pomoci odhalit skrytá rizika nebo problémy v rámci skupiny Individuální podpora od zkušeného kouče/psychologa s cílem vypořádat se s osobními problémy v práci může být také prospěšná	SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 4.1 „Psychosociální skupinová sezení a koučink“ Oddíl 4.2 „Individuální poradenská sezení“	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Debrífink po vyslání nebo částečně strukturované rozhovory	Debrífink provedený zkušeným školitelem (např. psychologem) s cílem posoudit nedostatky, odhalit zdravotní rizika a vytvořit prostor pro výměnu názorů	SWS 2: hodnocení a prověřování SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty SWS 7: ochrana a bezpečnost SWS 8: sledování a hodnocení	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 2.2 „Cíle částečně strukturovaného rozhovoru mezi čtyřma očima“ Příloha 3 „Částečně strukturované kontrolní rozhovory nebo schůzky mezi čtyřma očima“			✓	✓	✓				
	Strukturované, institucionalizované, pravidelné diskuse mezi vedoucími pracovníky a pracovníky za účelem odhalení nedostatků, rizik atd. jsou klíčové a měly by být zahájeny během úvodního zaškolení / před vysláním			✓	✓			✓				✓

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ – ČÁST DOKUMENTŮ V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PROCES PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Činnost v oblasti péče o sebe												
Strategie stažení se	Pokyny týkající se strategií a cvičení, která může použít sám daný jednotlivec během stresových a kritických situací	SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 5 „Péče o sebe“ Příloha 12 „Stanovení hranic a techniky uzemnění po kritickém incidentu“		✓	✓	✓	✓			✓	
Techniky uzemnění	Relaxační cvičení pro uklidnění ve stresujícím prostředí	SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 5 „Péče o sebe“ Příloha 12 „Stanovení hranic a techniky uzemnění po kritickém incidentu“		✓	✓	✓	✓			✓	
Test vyhoření	Zpřístupnění testu pro sebehodnocení všem pracovníkům (otevřený zdroj)	SWS 4: prevence SWS 5: reakce na kritické incidenty	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Oddíl 2.5 „Sebehodnocení: test vyhoření“ Příloha 5 „Sebehodnocení: test vyhoření“		✓	✓	✓	✓			✓	

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ ODBORNÁ PŘÍPRAVA	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ NA ČÁST DOKUMENTU V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Budování kapacit												
Odborná profesní příprava	Odborná příprava v oblasti náboru a výběru pracovníků	SWS 6: budování kapacit	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 6 „Zásahy v oblasti budování kapacit“ Oddíl 6.2 „Budování kapacit zaměřené na dobré pracovní podmínky pracovníků“ Příloha 14 „Ukázkový program odborné přípravy s důrazem na dobré pracovní podmínky pracovníků“		✓		✓			✓		
	Odborná příprava týkající se pokynů v oblasti ochrany údajů											
	Odborná příprava v oblasti profesního rozvoje: vyšetřující úředníci a přijímací úředníci (např. základní moduly úřadu EASO týkající se azylu)				✓		✓	✓		✓		
Úvodní školení na téma zavedené organizační struktury a systémů	Organizační kultura (včetně hierarchie a komunikačních kanálů)	SWS 1: dokumentace a informace SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 6: budování kapacit	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 6 „Zásahy v oblasti budování kapacit“ Oddíl 6.2 „Budování kapacit zaměřené na dobré pracovní podmínky pracovníků“ Příloha 14 „Ukázkový program odborné přípravy s důrazem na dobré pracovní podmínky pracovníků“	✓	✓		✓	✓		✓		
	Přehled postupů, pravidel a právních předpisů											
	Správní postupy											
	Kodex chování a politika proti (sexuálnímu) obtěžování (nebo podobné nástroje)											
	Organizační struktura a tým na podporu vůdčího ducha (hierarchie)											

OPATŘENÍ	OBECNÝ POPIS / KONKRÉTNÍ ODBORNÁ PŘÍPRAVA	ODKAZ NA NORMU (NORMY)	ODKAZ NA ČÁST DOKUMENTU V TÉTO TROJDÍLNÉ PŘÍRUČCE	ZAHAJUJÍCÍ/ PROVÁDĚCÍ STRANA			CÍLOVÁ SKUPINA		PŘED ZAHÁJENÍM NÁBORU / VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	ÚVODNÍ ZAŠKOLENÍ / PŘED VYSLÁNÍM	PRŮBĚŽNÁ PODPORA	KONEC / PO VYSLÁNÍ
				VEDOUCÍ PRACOVNÍK	PERSONALISTIKA / ADMINISTRATIVA	INTERNÍ/EXTERNÍ SPECIALISTA	VEDOUCÍ PRACOVNÍK	ÚŘEDNÍCI V PRVNÍ LINII				
Budování kapacit												
(Opakovací) odborná příprava v oblasti bezpečnosti/za-bezpečení	Školení první pomoci Brífink a odborná příprava na téma bezpečnosti (pro zahraniční vyslání) Pokyny k požární ochraně Bezpečnost při práci, bezpečné chování, kultura bezpečnosti a kruh bezpečí Politika boje proti podvodům, proti korupci a jiné související politiky (např. sexuální obtěžování a vykořisťování a zneužívání)	SWS 3: komunikace SWS 4: prevence SWS 6: budování kapacit SWS 7: ochrana a bezpečnost	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 6 „Zásahy v oblasti budování kapacit“ Oddíl 6.2 „Budování kapacit zaměřené na dobré pracovní podmínky pracovníků“ Příloha 14 „Ukázkový program odborné přípravy s důrazem na dobré pracovní podmínky pracovníků“		✓		✓	✓		✓	✓	
(Aktualizované a opakovací) školení v oblasti měkkých dovedností / mechanismů zvládání	Zvládání stresu Řízení konfliktů Techniky komunikace Interkulturní citlivost Řízení kritických incidentů Stmelování týmů Řízení a vůdčí duch v kontextu azylu	SWS 3: komunikace SWS 5: reakce na kritické incidenty SWS 6: budování kapacit	Část II: Soubor nástrojů pro dobré pracovní podmínky pracovníků Kapitola 6 „Zásahy v oblasti budování kapacit“ Oddíl 6.2 „Budování kapacit zaměřené na dobré pracovní podmínky pracovníků“ Příloha 14 „Ukázkový program odborné přípravy s důrazem na dobré pracovní podmínky pracovníků“	✓	✓	✓	✓ ✓	✓		✓	✓	

PŘÍLOHA 3. VZOR POŽADAVKŮ NA ÚŘEDNÍKA PRO SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ

Název pracovní pozice: Koordinátor/úředník pro sledování a hodnocení

Orgán: … **Lokalita/umístění:** …

Platová třída (pokud se použije): … **Typ pozice** (dočasná/dlouhodobá): …

Náplň pracovní pozice:
Koordinátor/úředník pro sledování a hodnocení ... bude zajišťovat vedení v oblasti návrhu, provádění a řízení rámce pro sledování, hodnocení, odpovědnost a učení týkajícího se činností (všech činností nebo činností souvisejících s dobrými pracovními podmínkami pracovníků) relevantních pro daný orgán. Navíc bude koordinátor/úředník pro sledování a hodnocení pravidelně podporovat vedoucí pracovníky a personalisty při sledování opatření týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků. Použití aktualizovaných a shromážděných důkazů a ponaučení je zásadní pro rozhodování, odpovědnost a průběžné zlepšování celkového poslání orgánu.

Systém podávání zpráv
Koordinátor/úředník pro sledování a hodnocení ... pro orgán ... bude řízen ...

Je podřízen: …

Pracovníci, kteří jsou (případně) podřízeni této pracovní pozici: …

Hlavní oblasti, za něž nese odpovědnost:
- Navrhuje a provádí rámec pro sledování a hodnocení pro oddělení ..., včetně opatření souvisejících s dobrými pracovními podmínkami pracovníků.
- Vede provádění činností v oblasti sledování a hodnocení a stanoví/aktualizuje minimální standardy pro všechny příslušné činnosti.
- Na základě hodnocení a učení přispívá k dalšímu rozvoji …, včetně strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků.
- Podporuje a provádí pravidelná hodnocení ve spolupráci s ... týmem a navrhuje akční plány po dohodě s ...
- Vypracovává plány sledování a hodnocení v souladu s normami v oblasti dobrých pracovních podmínek pracovníků a vede provádění sledování a hodnocení akčního plánu (a rozpočtů) pro dobré pracovní podmínky pracovníků. To zahrnuje vypracovávání kvalitních nástrojů pro shromažďování údajů, uchovávání údajů a mechanismy ověřování.

— Případně poskytuje nezbytnou odbornou přípravu a podporu a dohled na pracovišti pracovníkům a/nebo partnerům o tom, jak příslušné nástroje pro sledování a hodnocení používat.
— Vede včasnou kompilaci, analýzu, syntézu a kvalitní podávání interních a externích zpráv.
— Provádí pravidelné inspekce na terénních pracovištích s cílem podporovat procesy sledování a hodnocení.

Kodex chování

Osoba zastávající tuto pracovní pozici je zodpovědná za to, že plně rozumí ustanovením kodexu chování orgánu a politikám, které jej doplňují (např. politika proti (sexuálnímu) obtěžování), a že se chová v souladu s pravidly politiky a že zajistí, aby způsob provádění práce neohrožoval žádného pracovníka ani žadatele o mezinárodní ochranu.

Mezi požadované dovednosti a chování patří:

— nese osobní zodpovědnost za rozhodování, účinné řízení zdrojů, dosahování výsledků a působení jako vzor chování v souladu s hodnotami,
— je ambiciózní a přebírá zodpovědnost za vlastní osobní rozvoj,
— je přístupný (přístupná), umí naslouchat,
— cení si rozmanitosti, přijímá úhly pohledu kolegů, je kulturně citlivý (citlivá),
— vypracovává a podporuje relevantní řešení,
— je poctivý (poctivá) a transparentní,
— prokazuje odhodlání k naplňování ... hodnot.

Mezi požadované kvalifikace a praxi patří:

— odhodlání a porozumění pro ... práci,
— zkušenosti s prací na rozvoji funkčních systémů sledování a hodnocení,
— zkušenosti s plánováním, sledováním a hodnocením a přezkumem týkajícím se ..., včetně dobrých pracovních podmínek pracovníků,
— prokazatelné porozumění iniciativám v oblasti plánování, sledování, hodnocení a odpovědnosti v oblasti azylu a přijímání,
— dobré organizační schopnosti,
— zkušenosti s budováním kapacit,
— vynikající mezilidské a organizační dovednosti a schopnost pracovat pod tlakem,
— prokázané analytické schopnosti a schopnost řešit problémy,
— vynikající znalost ... jazyka slovem a písmem,
— dobrá schopnost ovládání počítače, zejména programů Microsoft Excel a Word,
— schopnost a ochota cestovat do ... (pokud je relevantní).

Žádoucí

...

Datum vydání:

PŘÍLOHA 4. SEZENÍ ZA ÚČELEM ZÍSKÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

Odborník na personalistiku by měl uspořádat debrífink s účastníky a facilitátorem s cílem shromáždit zpětnou vazbu od zaměstnanců, univerzální témata, celkový tón schůze, překvapivé připomínky a veškeré osobní poznámky, které jsou hodné zaznamenání. Informace je možné nejlépe uspořádat podle reakcí na diskusní otázky nebo podle převažujících témat nebo obav. Odborník na personalistiku by měl vypracovat celkové závěry, které odpovídají na diskusní otázky, a případně vypracovat doporučené akční kroky.

Odborník na personalistiku by pak měl sestavit shrnutí cílů, klíčové závěry a doporučení a sdělit případné výsledky vedoucím pracovníkům a vyšším pozicím a zúčastněným zaměstnancům. Účastníci by měli být informováni o tom, jak budou informace použity, a odborník na personalistiku by měl nabídnout návazné zprávy nebo shrnutí s cílem zajistit, aby pracovníci věděli o přijatých opatřeních na posílení dobrých pracovních podmínek pracovníků. Výsledky pak mohou být anonymně sdíleny s vedením za účelem vypracování akčních bodů.

NÁVRH DISKUSE V OHNISKOVÝCH SKUPINÁCH ZA ÚČELEM OBDRŽENÍ ZPĚTNÉ VAZBY

Kontrolní seznam. Diskuse v ohniskových skupinách ([36])

I. Návrh diskuse v ohniskové skupině
Vymezení účelu
Vypracování seznamu klíčových otázek
Získání souhlasu s etickými aspekty
Určení a nábor účastníků
Zajištění homogenního složení (pohlaví, věk, jazyk)
Rozhodnutí o počtu účastníků
Nábor facilitátora a asistenta (k pořizování poznámek)
Rozhodnutí o počtu ohniskových skupin
Určení vhodného místa konání
Zajištění, že je místo konání přístupné a má vhodnou rozlohu
Příprava materiálů (cedulky se jménem, formuláře souhlasu, docházkové listy, záznamové zařízení)

([36]) Pro kontext viz Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. a Mukherjee, N., „The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation“ (Používání metodiky diskuse v ohniskových skupinách: postřehy ze dvou desetiletí uplatňování v oblasti ochrany životního prostředí), *Methods in Ecology and Evolution*, sv. 9, č. 1, s. 20–32, 2017.

II. Shromažďování údajů
Příprava před diskusí
Seznámení se se skupinovou dynamikou, scénářem a zasedacím pořádkem
Usnadnění diskuse
Představení (jména každého člena skupiny, otázky zachování důvěrnosti, základní pravidla)
Usnadňování (diskuse, zamyšlení se, přestávka, zaznamenávání a pozorování diskuse)
Sledování otázek a návazná opatření k tématům
Sepsání všech odpovědí spolu s otázkami v určitém formátu (asistent pořizuje poznámky)
Závěr
III. Analýza
Analýza obsahu
Určení klíčových témat
Pořízení seznamu / stanovení pořadí
Analýza obsahu
Analýza diskuse
Rozhodnutí o cílových čtenářích, pokud jde o výsledky
Poskytnutí zpětné vazby vedoucím pracovníkům
Sepsání nových akčních bodů

PŘÍLOHA 5. VZOR STRATEGIE PRO DOBRÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ

Hlavní aspekty, které mají být pojednány ve strategii/politice pro dobré pracovní podmínky pracovníků, jsou uvedeny níže.

Název. Podle dohody orgánů a týmu, který politiku/strategii vypracovává. Například může jít o „Strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků“ a „Politiku pro dobré pracovní podmínky pracovníků“.

Předmluva. Podpora vyššího vedení.

Vize/poslání. Krátký odstavec popisující zastřešující vizi orgánu, ke které chce strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků směřovat. Například umožnit pracovníkům vést zdravý a produktivní profesionální život, dosahovat a udržovat plný potenciál na pracovišti a poskytovat vysoce kvalitní služby ku prospěchu žadatelů o mezinárodní ochranu.

Stručný úvod. Tato část zahrnuje obecný popis toho, proč byla strategie/politika pro dobré pracovní podmínky pracovníků vypracována (např. závazky vůči zaměstnancům), a proces vypracování. Pokyny týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků doporučují vypracování strategií pro dobré pracovní podmínky pracovníků na základě analýzy posouzení potřeb provedeného ve spolupráci s pracovníky a vedoucími pracovníky.

Definice. Co se rozumí dobrými pracovními podmínkami pracovníků v rámci orgánu/týmu? Pro inspiraci viz *Praktickou příručku pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků úřadu EASO*.

Cíle. Cíle strategie, kterých má být dosaženo prostřednictvím konkrétních činností/opatření. Pro další informace nahlédněte do části I: Normy a politika, oddíl 2.1 „Normy politiky pro dobré pracovní podmínky pracovníků“, který doporučuje hlavní normy a referenční kritéria komplexní politiky týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků v oblasti azylu a přijímání. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků a cíle, kterých je třeba dosáhnout, jsou nejvhodnější tehdy, pokud jsou založeny na předchozím posouzení potřeb pracovníků. Cíle budou východiskem akčního plánu (viz část I: Normy a politika, příloha 4 „Vzor akčního plánu pro dobré pracovní podmínky pracovníků a vzor pro posouzení rizika“).

Cílové skupiny. Komu je tato strategie/politika určena? Například se strategie může zaměřovat na vedoucí pracovníky a jiné pracovníky v orgánu/oddělení/lokalitě země EU+. Politika zahrnuje všechny pracovníky (stálé, s nárokem na důchod, na dobu

určitou atd.). Tento oddíl by také mohl zahrnovat formou odrážek stručná shrnutí následujících informací.

— **Jak tato strategie prospěje pracovníkům a vedoucím pracovníkům?** To by mělo být upřesněno s ohledem na provedené posouzení potřeb.
— **Základní hodnoty.** Jsou začleněny obecné základní hodnoty orgánu a pracovníků, například:
  • bezúhonnost,
  • profesionalita,
  • kreativita,
  • týmová práce,
  • inkluzivnost,
  • úcta a důstojnost.

Povinnosti a očekávání. Tento odstavec pojednává o povinnostech vedení (např. zajistit, aby byla tato politika provedena ku prospěchu všech zaměstnanců) a o povinnostech všech ostatních pracovníků, zejména úředníků v první linii (např. účast na nabízených činnostech týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků, plnění proaktivní úlohy při plánování vlastní péče o sebe).

Obecná opatření týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků. Jedná se o benefity a nároky k zajištění dobrých pracovních podmínek pracovníků, které jsou k dispozici všem pracovníkům během celého cyklu zaměstnávání (např. organizování pravidelných schůzek mezi čtyřma očima s přímými nadřízenými, pravidelné provádění průzkumu spokojenosti s prací, odborná příprava / osobní rozvoj).

Zvláštní opatření týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků. Tato opatření zahrnují zvláštní podporu poskytovanou orgánem zejména vedoucím pracovníkům a úředníkům v první linii. *Praktická příručka pro dobré pracovní podmínky azylových a přijímacích pracovníků úřadu EASO* může být použita jako inspirace pro činnosti, které mohou být navrženy (např. aby zavedený tým pro zvládání stresu prováděl následnou kontrolu dotčených pracovníků, aby byla zajištěna relevantní opakovací školení pro pracovníky na dané téma).

Vývojový diagram (diagramy) podpory. V tomto oddíle se přístupným způsobem rozvádí dostupné podpůrné služby, včetně mechanismů podávání zpráv. V rámci přípravy na jakékoliv kritické incidenty, ke kterým může dojít, jsou pracovníkům poskytnuta příslušná telefonní čísla.

Ochrana a bezpečnost. Tento oddíl pojednává o zvláštních prvcích týkajících se bezpečnosti pracovníků na různých pracovištích. Mohou mezi ně patřit pravidelné kontroly přijímacích středisek / místností pro provádění pohovorů ze strany pracovníků z bezpečnostního (bezpečnostních) oddělení s cílem zajistit, aby pracovníci byli v bezpečí. To rovněž zahrnuje veřejná pracoviště, jako je pravidelná údržba služebních vozidel, případně dostupnost vysílaček a pravidelné bezpečnostní brífinky. Tyto brífinky by měly

zahrnovat veškerá zavedená zdravotní opatření v případě krize v oblasti veřejného zdraví (např. ebola, COVID-19). Tento oddíl rovněž zahrnuje zvláštní ujednání pro pracovníky pracující v přijímacích zařízeních, včetně uzavřených přijímacích zařízení, jakož i pro pracovníky pracující v noci. Tento oddíl musí rovněž zahrnovat provedení posouzení rizik, včetně obav týkajících se dobrých pracovních podmínek pracovníků. Zde je třeba uvést opatření za účelem předcházení kritickým incidentům a reakce na ně.

Další aspekty týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků. Provázejte strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků s obecnou personální strategií orgánu/organizace, pokud se standardní prvky této personální strategie týkají dobrých pracovních podmínek pracovníků. To může například zahrnovat nároky na pravidelné přestávky na oběd/jídlo a/nebo jiné přestávky (rovněž včetně oblastí, kde lze bezpečně podávat, nakupovat nebo konzumovat jídlo). Rovněž mohou být součástí tohoto oddílu ujednání týkající se dovolených a vybízení pracovníků, aby si brali dny volna, na které mají nárok. Také lze zahrnout možné zavedení dnů na odpočinek a zotavenou.

Násilí na pracovišti a předcházení (sexuálnímu) obtěžování. Pokud není zavedena žádná politika proti (sexuálnímu) obtěžování, pak by zde měly být uvedeny pokyny zajišťující, aby všem pracovníkům byl připomínán kodex chování, který podepsali při nástupu, jakož i jejich povinnost chovat se uctivě k sobě navzájem a k lidem, jimž slouží. Porušení kodexu chování je třeba oznámit a náležitě je řešit prostřednictvím vhodných interních kanálů a zavedených mechanismů pro podávání stížností.

Sledování a hodnocení. Sledování a hodnocení a zavedené nástroje, které sledování a hodnocení umožňují, jsou nedílnou součástí strategie. Zajišťuje se tak pravidelné hodnocení jejího provádění, relevantnost strategie s ohledem na potřeby pracovníků a formulace změn.

Upozornění. Pojem strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků se v této příručce vztahuje výlučně na dobré pracovní podmínky pracovníků v oblasti azylu a přijímání. Nelze ji zaměňovat s plnohodnotnou strategií řízení lidských zdrojů, která se zabývá všemi aspekty a složkami řízení lidských zdrojů. Strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků však může být začleněna do širší strategie řízení lidských zdrojů azylového a přijímacího orgánu či organizace nebo koncipována v souladu s ní.

Strategie/politika pro dobré pracovní podmínky pracovníků se promítá do akčního plánu vytvořeného na základě příspěvků od pracovníků v návaznosti na provedení posouzení potřeb. Zaznamenává činnosti, které jsou již zavedené a pracovníci je považují za užitečné, a zahrnuje doporučované činnosti v souladu se zdroji, které jsou v orgánu k dispozici. Na základě cílů a opatření vytyčených ve strategii pro dobré pracovní podmínky pracovníků je třeba vypracovat akční plán pro dobré pracovní podmínky pracovníků. Veškeré navrhované činnosti by měly být sladěny s cíli strategie pro dobré pracovní podmínky pracovníků a měly by být realistické a měřitelné. Akční plán je přístupný všem pracovníkům.

PŘÍLOHA 6. VZOR POSUZOVÁNÍ RIZIK

Obecně platí, že rizika mohou být vnitřní a vnější. Obvykle je snazší zmírnit vnitřní rizika, jako je nedostatek pracovníků nebo nedostatek poskytovaných školení. Zmírňovat vnější rizika, jako je náhlý vysoký počet nově příchozích žadatelů o mezinárodní ochranu nebo pandemie v oblasti veřejného zdraví, je složitější nebo nemožné. Posouzení vnitřních a vnějších rizik se může řídit podobnou logikou z hlediska přístupu, ale závisí na zavedené logice a nástrojích posouzení vnitřních rizik. Níže je uveden jednoduchý příklad dokumentace a logiky, která se použije pro zmírňování vnitřních rizik.

Vnitřní rizika. V prvním sloupci se uvádí možné rizikové faktory, které identifikovalo vyšší vedení a úředníci v první linii. Je třeba, aby se pravidelně zapojovali všichni členové týmu a poskytovali zpětnou vazbu ohledně nově se objevujících rizik a potřeb. Druhý sloupec uvádí, zda je riziko **vysoké (V), střední (S)** nebo **nízké (N)**. Ve třetím sloupci se uvádí činnosti, které mohou riziko zmírnit. Ve čtvrtém sloupci se vysvětluje, kdo je zodpovědný za opatření navazující na tyto činnosti s cílem zajistit zmírňování rizik, a v pátém sloupci se uvádí časový harmonogram.

VNITŘNÍ RIZIKA				
ZJIŠTĚNÉ FAKTORY RIZIK	**ÚROVEŇ RIZIKA**	**KONTROLY ZA ÚČELEM MINIMALIZACE RIZIKA**	**KDO JE PŘÍSLUŠNÝ?**	**KDY JE TŘEBA PROVÉST ÚSILÍ O ZMÍRŇOVÁNÍ RIZIK?**
Pracovníci si nejsou vědomi, co se od nich očekává, pokud jde o kritické/ bezpečnostní incidenty	S	Personalisté a bezpečnostní úředníci (s podporou vedoucích pracovníků) vysvětlí všem pracovníkům zavedené politiky, nástroje a linie podávání zpráv Kanály používané k oznamování těchto politik se různí v závislosti na potřebách/přístupu pracovníků, kteří mají být informováni (on-line nebo prezenční schůze atd.) Politiky a letáky se zpřístupní všem pracovníkům (elektronicky nebo vytištěné) Pracovníci, kteří projeví zvláštní zájem o otázky týkající se dobrých pracovních podmínek pracovníků a zejména o řízení kritických incidentů, obdrží nezbytnou odbornou přípravu Vyškolení pracovníci se vybízí, aby se dobrovolně přihlásili jako kontaktní osoby pro kritické incidenty a pro způsob jejich řízení	Personální oddělení a bezpečnostní oddělení s podporou vyššího vedení	Během **úvodního zaškolení** se všem pracovníkům představí SOP týkající se řízení kritických incidentů Během **vyslání** se pracovníci účastní opakovacích školení o řízení kritických incidentů Aktuální změny SOP (a jiných opatření) se **pravidelně** oznamují

VNITŘNÍ RIZIKA				
ZJIŠTĚNÉ FAKTORY RIZIK	**ÚROVEŇ RIZIKA**	**KONTROLY ZA ÚČELEM MINIMALIZACE RIZIKA**	**KDO JE PŘÍSLUŠNÝ?**	**KDY JE TŘEBA PROVÉST ÚSILÍ O ZMÍRŇOVÁNÍ RIZIK?**
Úředníci v první linii se pravidelně zapojují do ad hoc činností po pracovní době kvůli velkému přílivu žadatelů	V	Přímí nadřízení vypracují jasný harmonogram rotace, který umožňuje všem pracovníkům brát si přestávky, volné víkendy a roční dovolenou v souladu s vnitrostátními postupy a smlouvou Ve spolupráci s personálním oddělením je vypracován jasný protokol, jak se postupem času zotavit a nabrat síly (např. zavedení cyklů odpočinku a zotavení v dobách velkého přílivu) Vytvoří se seznam odborníků na podporu hlavních členů týmu při výkonu jejich povinností v dobách vysokého přílivu žadatelů	Personální oddělení ve spolupráci s vyšším vedením	Jako součást **pravidelných** činností plánování pro nepředvídané události se aktualizují rozvrhy rotace (vedoucí pracovníci / personální oddělení) Personální politika týkající se odpočinku a zotavení a jiné přínosy se sdělí **během úvodního zaškolování** Kontaktní údaje / dostupnost odborníků uvedených na interních seznamech se **pravidelně** aktualizují (personální oddělení)

Posuzování rizik, kterým pracovníci pravidelně čelí, prostřednictvím částečně strukturovaných rozhovorů nebo diskusí v ohniskové skupině pomáhá v dlouhodobém horizontu zabránit a předcházet závažným problémům, s nimiž se pracovníci potýkají. Doporučuje se proto oslovovat pracovníky a shromažďovat informace pravidelně.

OBRAŤTE SE NA EU

Osobně
Po celé Evropské unii se nachází stovky informačních středisek Europe Direct. Adresu nejbližšího střediska naleznete na internetové stránce: https://europa.eu/european-union/contact_cs.

Telefonicky nebo e-mailem
Europe Direct je služba, která odpoví na vaše dotazy o Evropské unii. Můžete se na ni obrátit:
— prostřednictvím bezplatné telefonní linky: 00 800 6 7 8 9 10 11 (někteří operátoři mohou tento hovor účtovat),
— na standardním telefonním čísle: +32 22999696 nebo
— e-mailem prostřednictvím internetové stránky: https://europa.eu/european-union/contact_cs.

VYHLEDÁVÁNÍ INFORMACÍ O EU

On-line
Informace o Evropské unii ve všech úředních jazycích EU jsou dostupné na internetových stránkách Europa na adrese: https://europa.eu/european-union/index_cs.

Publikace EU
Publikace EU, ať už bezplatné, nebo placené, si můžete stáhnout nebo objednat na adrese: https://op.europa.eu/cs/publications. Chcete-li obdržet více než jeden výtisk bezplatných publikací, obraťte se na službu Europe Direct nebo na místní informační střediska (viz https://europa.eu/european-union/contact_cs).

Právo EU a související dokumenty
Právní informace EU včetně všech právních předpisů EU od roku 1952 ve všech úředních jazykových verzích jsou dostupné na stránkách EUR-Lex na adrese: http://eur-lex.europa.eu.

Veřejně přístupná data od EU
Portál veřejně přístupných dat EU (http://data.europa.eu/euodp/cs) umožňuje přístup k datovým souborům z EU. Data lze bezplatně stahovat a opakovaně použít pro komerční i nekomerční účely.

Úřad pro publikace
Evropské unie