Praktiskā rokasgrāmata par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību

III daļa
Uzraudzība un izvērtēšana

EASO *praktisko rokasgrāmatu sērija*

2021. gada septembris

Praktiskā rokasgrāmata par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību

III daļa

Uzraudzība un izvērtēšana

EASO *praktisko rokasgrāmatu sērija*

2021. gada septembris

Atruna

Kompetentās valsts iestādes nav pārbaudījušas šā tulkojuma kvalitāti. Ja konstatējat, ka tulkojums neatbilst attiecīgajai terminoloģijai valsts līmenī, aicinām sazināties ar *EUAA*.

Manuskripts pabeigts 2022. gada augustā.

Ne Eiropas Patvēruma atbalsta birojs (*EASO*), ne personas, kas rīkojas *EASO* vārdā, neatbild par to, kā tiek izmantota šajā publikācijā iekļautā informācija.

Eiropas Patvēruma atbalsta birojs, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-572-3	doi:10.2847/917082	BZ-02-21-924-LV-C
PDF	ISBN 978-92-9487-549-5	doi:10.2847/365722	BZ-02-21-924-LV-N

© Eiropas Patvēruma atbalsta birojs, 2021.
Atļauts reproducēt, norādot avotu. Lai varētu izmantot vai reproducēt fotoattēlus vai citus materiālus, uz ko *EASO* nav autortiesību, atļauja jāprasa tieši autortiesību īpašniekam.

PATEICĪBAS

Eiropas Patvēruma atbalsta biroja (*EASO*) *Praktiskā rokasgrāmata par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību* ir izveidota, pateicoties prasmīgiem un čakliem ekspertiem, kurus *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkla valstu kontaktpunktos norīkoja piedalīties personāla labklājības darba grupā. Iesaistītie eksperti bija no Beļģijas (Federālā patvēruma meklētāju uzņemšanas aģentūra), Vācijas (Federālais migrācijas un bēgļu birojs), Grieķijas (Dānijas Bēgļu padome), Nīderlandes (Centrālā patvēruma meklētāju uzņemšanas aģentūra) un Rumānijas (Iekšlietu ministrija).

EASO neaizsargātības grupa vēlas arī izteikt atzinību par atbalstu, kas tika saņemts no *EASO* operācijās strādājošiem darbiniekiem un psihologiem, kuri atbalsta *EASO* operācijas Grieķijā.

Vēlamies izteikt pateicību Apvienoto Nāciju Organizācijas Augstā komisāra bēgļu jautājumos birojam un Eiropas Darba drošības un veselības aizsardzības aģentūrai par šīs rokasgrāmatas atsauces grupas izveidi, kā arī noderīgo un konstruktīvo ieguldījumu sākotnējā projekta uzlabošanā.

Liels paldies arī *EASO* konsultatīvā foruma dalībniekiem par sniegtajām atsauksmēm un *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkla dalībniekiem par paustajām atziņām.

PAR ROKASGRĀMATU

Kāpēc šī rokasgrāmata tika izstrādāta? Eiropas Patvēruma atbalsta biroja (*EASO*) pamatuzdevums ir atbalstīt Eiropas Savienības dalībvalstis un asociētās valstis (ES+), nodrošinot kopīgu apmācību, kopējus kvalitātes standartus un kopēju izcelsmes valstu informāciju, kā arī citus līdzekļus. Ceļā uz vispārējo mērķi atbalstīt ES+ valstis kopējo standartu un augstas kvalitātes procesu sasniegšanā kopējā Eiropas patvēruma sistēmā *EASO* izstrādā kopīgus praktiskus rīkus un norādījumus.

Šī rokasgrāmata par personāla labklājību tika izveidota, pamatojoties uz *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkla pieprasījumu. Ir atzīts, ka darbs patvēruma un uzņemšanas jomā ietekmē vadītāju un viņu komandu vispārējo labbūtību. Iestādes uzsvēra, ka ir nepieciešami norādījumi par to, kā personāla labklājības pasākumus vislabāk integrēt notiekošajās darbībās un sniegtajā atbalstā.

Kā šī rokasgrāmata tika izstrādāta? Šīs rokasgrāmatas izstrāde sākās ar ES+ valstu kartēšanu, lai uzzinātu patvēruma un uzņemšanas jomā strādājošo pirmās līnijas darbinieku vajadzības un izprastu esošo labo praksi, uz kuru var balstīties. Kartēšanas uzdevuma rezultāti bija šīs rokasgrāmatas izstrādes pamatā. Dalībvalstu eksperti atbalstīja satura izstrādi, un izstrādes procesu koordinēja *EASO*. Pirms pabeigšanas notika mērķtiecīga apspriede ar personāla labklājības jomas ekspertiem, un rokasgrāmatu pārskatīja *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkls.

Kam šī rokasgrāmata būtu jāizmanto? Šī rokasgrāmata galvenokārt ir paredzēta patvēruma un uzņemšanas iestāžu vadītājiem. Tomēr šīs rokasgrāmatas daļas ir noderīgas cilvēkresursu nodaļām, pirmās līnijas darbiniekiem, iekšējiem un ārējiem speciālistiem, kā arī pilsoniskās sabiedrības organizācijām.

Kā lietot šo rokasgrāmatu? Šai rokasgrāmatai ir trīs atsevišķas daļas, kas cita citu papildina. I daļas *Standarti un politika* uzmanības centrā ir veids, kādā iestādēm ir jāizstrādā personāla labklājības stratēģija, ja tā vēl nav ieviesta; to atbalsta šim nolūkam ieteiktie standarti un rādītāji. II daļā *Personāla labklājības rīkkopa* ir sīki aprakstīti visi praktiskie instrumenti, kas ir identificēti kā laba prakse un jau ieviesti dažās ES+ valstīs. **III daļa *Uzraudzība un izvērtēšana*** nodrošina uzraudzības un izvērtēšanas mehānismu, lai atbalstītu iestādes ar rīkiem, kas ļauj pārraudzīt vienkāršā veidā ieviesto pasākumu progresu. Šo vadlīniju mērķis nav aizstāt, bet gan papildināt vietējās politikas un stratēģijas, kas ir vērstas uz personāla labklājību ES+ valstu iestādēs.

Kā šī rokasgrāmata ir saistīta ar valstu tiesību aktiem un praksi? Šī rokasgrāmata ir konverģences instruments ar ieteikuma raksturu un nav juridiski saistoša. Tā atspoguļo ES+ valstu un to ekspertu labās prakses piemērus, kas ir pārvērsti standartos, lai palīdzētu iestādēm veikt pasākumus personāla labklājības jomā.

Sazinieties ar mums. Ja jums ir jautājumi vai atsauksmes par šo dokumentu, sazinieties ar *EASO* neaizsargātības grupu, sūtot e-pastu uz vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

SATURS

Pateicības 3

Par rokasgrāmatu 4

SAĪSINĀJUMI 6

Pamatinformācija 7

1. IEVADS 10

1.1. Šīs praktiskās rokasgrāmatas galvenā mērķgrupa 13

1.2. Kā lietot šo praktisko rokasgrāmatu 14

2. PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS UZRAUDZĪBA UN IZVĒRTĒŠANA 18

2.1. Programmas vadība un uz rezultātiem balstīta uzraudzība 21

2.2. Apsvērumi par rādītāju noteikšanu 24

2.3. Standarti un rādītāji personāla labklājības uzraudzībai 25

2.4. Sākotnējo datu un beigu datu aptaujas un mērķi 30

3. PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS KVALITĀTES UZRAUDZĪBAS PAKETE 32

3.1. Rokasgrāmata uzraudzītājiem (1. rīks) 34

3.2. Personāla labklājības sākotnējā un beigu aptauja (2. rīks) 36

3.3. Personāla labklājības progresa uzraudzība (3. rīks) 40

4. UZRAUDZĪBAS UN IZVĒRTĒJUMA ZIŅOJUMI 52

PIELIKUMI 54

1. pielikums. Definīcijas 55

2. pielikums. Personāla labklājības pasākumi 58

3. pielikums. Uzraudzības un izvērtēšanas darbinieka darba uzdevumu veidne 66

4. pielikums. Atsauksmju sesijas 68

5. pielikums. Personāla labklājības stratēģijas veidne 70

6. pielikums. Riska novērtējuma veidne 73

SAĪSINĀJUMI

EASO	Eiropas Patvēruma atbalsta birojs
ES	Eiropas Savienība
ES+ valstis	Eiropas Savienības dalībvalstis un asociētās valstis
EU-OSHA	Eiropas Darba drošības un veselības aizsardzības aģentūra
FGD	fokusa grupas diskusija
HR	cilvēkresursi
KK	kvalitātes kritērijs
SDP	standarta darbības procedūra
ToC	pārmaiņu teorija

PAMATINFORMĀCIJA

Akadēmiskie pētījumi ([1]) par šo tēmu un Eiropas Patvēruma atbalsta biroja (*EASO*) sanāksmes ar darbiniekiem šajā jomā liecina, ka humānās palīdzības un patvēruma jomā strādājošie darbinieki ir vairāk pakļauti depresijai, trauksmei vai izdegšanai nekā citās vidēs strādājošie. Kā labbūtību ietekmējoši iemesli ir norādīti, piemēram, darba īpašās grūtības, ko nosaka resursu trūkums, to cilvēku ciešanas, ar kuriem viņi strādā, un darba nedrošība. 2019. gada sākumā *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkla valstu kontaktpunktos tika pieprasīts, lai *EASO* neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkla ikgadējās sanāksmes laikā notiktu labas pieredzes apmaiņa par pašaprūpi un personāla labklājību visā Eiropā. Vispirms *EASO* izplatīja aptauju valstu kontaktpunktiem no visām Eiropas Savienības dalībvalstīm un asociētajām valstīm (ES+ valstīm), kas ir *EASO* uzņemšanas un patvēruma procesu tīklu un EASO neaizsargātības jautājumu ekspertu tīkla dalībnieces. Aptaujas mērķis bija iegūt vairāk informācijas par iestāžu un pilsoniskās sabiedrības organizāciju centieniem personāla labklājības jomā. 2019. gada decembrī tika apkopots kartēšanas ziņojums ([2]) par pašlaik izmantoto praksi un respondentu konstatētajām vajadzībām un nepilnībām, un tas tika kopīgots ar trim *EASO* tīkliem.

Viena no galvenajām kartēšanas darbā gūtajām atziņām bija tā, ka ar darbu saistīti hroniski stresa faktori, kas netiek pārvaldīti, var izraisīt personāla uzvedības izmaiņas un ietekmēt viņu uzskatu sistēmas un emocionālo stāvokli, kā arī viņu fizisko labbūtību. Tas ir īpaši redzams attiecībā uz personāla sajūtām, kad viņi ir pakļauti ilgstošam stresam. Ilgstošs stress izraisa garastāvokļa svārstības, dusmu sajūtas un darba motivācijas trūkumu, kā ziņoja 2019. gadā sāktās *ESAO* aptaujas respondenti.

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

([2]) Aptaujā kopumā piedalījās 23 valstis, no kurām 21 ir ES dalībvalsts. Ieguldījumi tika saņemti arī no Norvēģijas un Serbijas. Kopumā piedalījās 89 dalībnieki. Pirmās līnijas darbinieki kā galvenos stresa faktorus minēja ikdienas saskarsmi ar traumatisku saturu, lielu darba slodzi un zemas algas. Savukārt vadītāji kā galvenos stresa iemeslus cita starpā novērtēja augsto birokrātijas līmeni, struktūras trūkumu darbā un darba nedrošību. Rezultāti liecina, ka dalībnieki ir pamanījuši savas pašsajūtas, uzvedības un darbības izmaiņas gan darbā, gan privātajā dzīvē.

Kopumā aptaujā atklājās, ka, *lai novērstu darbinieku sliktas veselības (fiziskās un garīgās) riskus*, darba vidē ir jāuzlabo šādas jomas:

— augstākās vadības apņemšanās un izpratne par *aprūpes pienākumiem* un pastāvīga atbalsta sniegšanas nozīmi darbiniekiem visā norīkošanas/nodarbinātības ciklā;
— darbību nostiprināšana pirms pieņemšanas darbā (piemēram, visa personāla *medicīniskā* un *psiholoģiskā pārbaude*);
— informācijas noskaidrošana par *politiku* un *darbībām* saistībā ar personāla labklājību, kā arī *pieejamība un piekļuve tai*.

Visbeidzot izšķiroša nozīme šķiet darba konteksta spiediena risināšanai saistībā ar to, kā pašlaik Eiropā tiek uztverta **migrācija**. Rezultāti liecina, ka bieži vien diezgan negatīvie stāsti par šo tēmu būs jāņem vērā, novērtējot un risinot vadītāju un pirmās līnijas darbinieku labklājības vajadzības.

2020. gadā *EASO* kopā ar dalībvalstu ekspertiem no **Beļģijas**, **Vācijas**, **Grieķijas**, **Nīderlandes** un **Rumānijas** izstrādāja šo praktisko rokasgrāmatu, integrējot 2019. gadā veiktās sākotnējās kartēšanas rezultātus. Rokasgrāmatā ir **trīs atsevišķas daļas**, kuru mērķis ir atbalstīt patvēruma un uzņemšanas iestādes to personāla labbūtības nodrošināšanas centienos.

1. IEVADS

Šajā rokasgrāmatā galvenā uzmanība ir pievērsta darbam operatīvā patvēruma jomā, kam darba rakstura dēļ ir nepieciešama īpaša darba vide. Darbinieki, kuri strādā ar patvērumu saistītās darba vietās (piemēram, atbildīgie darbinieki, darbplūsmas vadītāji, reģistrācijas darbinieki, uzņemšanas darbinieki un grupu vadītāji), bieži saskaras ar dažādiem sarežģītiem fiziskiem un psiholoģiskiem apstākļiem. Šīs problēmas var ietvert pastāvīgi lielu darba slodzi, bieži vien neparedzamu darba vidi, ko rada starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzēju skaita pastāvīgās izmaiņas, saskarsme ar personām, kuras ir pieredzējušas traumas, un dažos gadījumos resursu trūkums ikdienas uzdevumu risināšanā.

Šajā praktiskajā rokasgrāmatā šos riska faktorus var iedalīt **divās** galvenajās kategorijās ([3]).

— **Riska faktori**, kas ietekmē **pirmās līnijas darbiniekus**, kuri strādā tieši ar starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzējiem. Riska faktori potenciāli var izraisīt vainas apziņas traumas. Šādi piemēri ir atbildīgie darbinieki, kuri uzklausa pieteikumu iesniedzēju stāstus par viņu traumatisko pieredzi, un uzņemšanas darbinieki, kuri katru dienu strādā ar traumētiem cilvēkiem.
— **Stresa faktori** ([4]), kas var ietekmēt **visas komandas**. Stresa faktori var izraisīt izdegšanu, jo ilgstoša saspringta darba vide var ietekmēt personāla locekļu labbūtību, sākot no pirmās līnijas darbiniekiem līdz vadītājiem.

Ir svarīgi norādīt, ka cilvēki, kuri strādā šajā darba jomā, to dara ar lielu apņemšanos atbalstīt personas, kurām ir nepieciešama starptautiskā aizsardzība, ierodoties Eiropā. Viņi nāk uz darbu katru dienu, jo darbam ir mērķis, un labprāt strādā savā organizācijā un patvēruma un migrācijas jomā. Turklāt daudzi uzskata, ka darbs sniedz lielu gandarījumu, neraugoties uz izaicinājumiem.

Tāpēc šīs praktiskās rokasgrāmatas mērķis ir **atbalstīt vadītājus**, lai **novērstu, samazinātu un pārvarētu spriedzi** darbiniekiem, kuri strādā patvēruma jomā. Profesionālā spriedze un ar to saistītie veselības riski (fiziski un psiholoģiski) ir izplatīta situācija, ar ko saskaras visas organizācijas. Profesionālo spriedzi bieži izraisa **nespēja tikt galā ar stresu un spiedienu** darba vietā. Tas var kaitēt gan atsevišķiem darbiniekiem, gan organizācijai kopumā ([5]).

Tajā pašā laikā atbalsta un izpratnes kultūras izveide organizācijā vai iestādē pozitīvi ietekmēs atsevišķu personāla locekļu subjektīvo labbūtības sajūtu un viņu efektivitāti ([6]).

([3]) Šīs praktiskās rokasgrāmatas uzmanības centrā nav ar darba apstākļiem saistītie drošības riski, piemēram, incidenti un citi aizsardzības jautājumi bez iepriekšēja nodoma, kas ir saistīti ar biroja struktūru un transportlīdzekļu vai tamlīdzīgu lietu plānošanas vai uzturēšanas trūkumu.

([4]) Skatiet arī Leka, S., Griffiths, A. un Cox, T., "Chapter 5.1. Assessing risks at work", *Work Organisation and Stress*, World Health Organization, Geneva, 2004, 10. lpp.: "Darba stresu var efektīvi pārvaldīt, piemērojot riska pārvaldības pieeju, kā tas tiek veiksmīgi īstenots saistībā ar citām būtiskām veselības un drošības problēmām. Ar riska pārvaldības pieeju novērtē iespējamos riskus darba vidē, kas var izraisīt konkrētus esošos apdraudējumus, radot kaitējumu darbiniekiem. Apdraudējums ir notikums vai situācija, kas var radīt kaitējumu. Kaitējums attiecas uz fizisku vai psiholoģisku veselības pasliktināšanos. Stresa cēloņi ir apdraudējumi, kas saistīti ar darba un darba apstākļu plānošanu un pārvaldību, un šādus apdraudējumus var pārvaldīt un to ietekmi var kontrolēt tāpat kā citus apdraudējumus."

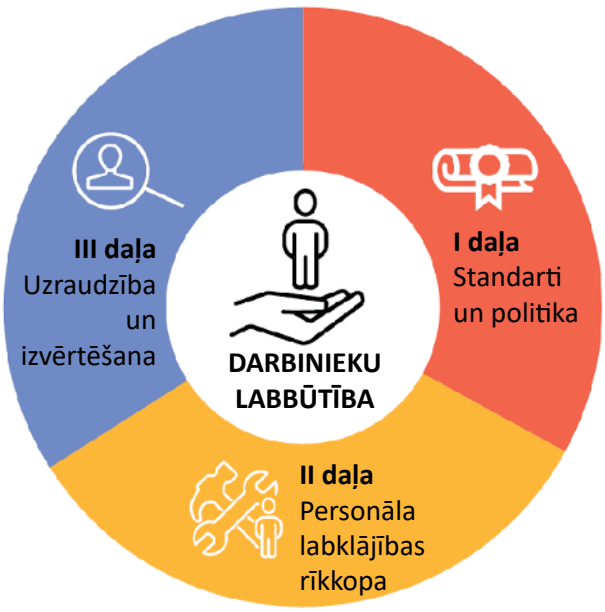
([5]) Mezomo, D. S. and de Oliveira, T. S., "Stress prevention and management program for public security professionals", Rossi, A. M., Meurs, J. A. and Perrewé P. L. (eds), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC,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

([6]) Skatiet arī pētījumu, ko veica Hart, P. M. un Cotter, P., "Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research", *Australian Psychologist*, Vol. 38, No 2, 2003, 118.–127. lpp.

Šo pieeju, kas vērsta uz personāla **profesionālās spriedzes novēršanu**, dēvē arī par **Informāciju par traumu balstītu aprūpi (*TIC*) darba vietā**, jo īpaši organizācijās, kas rūpējas par traumētām iedzīvotāju grupām. To zināmā mērā dara arī Eiropas patvēruma un uzņemšanas iestādes. **Informācijā par traumu balstītu aprūpi** parasti apsver organizācijas personāla aprūpi, pašaprūpes vadību, komandas atbalstu un personīgo pašaprūpi. Šo pasākumu mērķis ir novērst personāla izdegšanu un sekundāras traumas, vienlaikus palielinot līdzjūtību, apmierinātību un sekundāro noturību. Šīs tēmas ir aplūkotas šajā trīsdaļīgajā praktiskajā rokasgrāmatā.

EASO Praktiskā rokasgrāmata par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību sastāv no trim savstarpēji saistītām daļām, kas papildina cita citu, lai panāktu ilgtermiņa ietekmi uz personāla labbūtību. Visas trīs rokasgrāmatas daļas var izmantot kopā, kombinācijās vai kā atsevišķus rīkus atkarībā no patvēruma vai uzņemšanas iestādes vajadzībām. Rokasgrāmata piedāvā holistisku trīspusēju pieeju personāla labklājībai. Tā pievērš uzmanību standartu noteikšanai un politikas izstrādei (I daļa), praktisko instrumentu atlasīšanai un ieviešanai (II daļa), kā arī uzraudzības un izvērtēšanas mehānismu īstenošanai (III daļa), lai vienmēr nodrošinātu personāla labklājības politikas pielāgošanu personāla vajadzībām. Intervences pasākumi tiek izstrādāti līdzdalības veidā, kā arī vajadzību un riska novērtējuma rezultātā.

1. ATTĒLS. Holistiska pieeja personāla labklājībai



I daļa *Standarti un politika* nosaka **astoņus standartus** pēc kuriem vadīties personāla labklājības politikas formulēšanā, īstenošanā un novērtēšanā ES+ valstu patvēruma un uzņemšanas darba vidēs. Šie standarti ir saistīti ar kvalitātes kritērijiem (KK), rādītājiem un ieteiktajām darbībām, kas iestādēm jāizmanto, lai racionalizētu personāla labklājību savās nodaļās. Tiek sniegti ieteikumi, kā formulēt personāla labklājības stratēģiju kā pamatu personāla labklājības politikas izstrādei un ieviešanai, lai nodrošinātu personāla labbūtību. I daļas **galvenā mērķgrupa** ir **vadības un cilvēkresursu (*HR*) nodaļas**.

II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* piedāvā virkni praktisku rīku, uzdevumu un vispārīgu prasmju apmācības ieteikumu. Tie ir paredzēti vadītājiem un pirmās līnijas darbiniekiem, kā arī iekšējiem un ārējiem speciālistiem, lai ievērotu I daļā minētos personāla labbūtības standartus. Ieteicamo rīku, uzdevumu un spēju veidošanas pasākumu, tostarp pašaprūpes darbību, saraksts nav izsmeļošs, bet tajā ir iekļauta dalībvalstu ekspertu paraugprakse.
II daļas **galvenajā mērķgrupā** ietilpst **viss personāls, kas strādā patvēruma un uzņemšanas jomā**, vadība un *HR* personāls, komandas, kas ir atbildīgas par kritisku incidentu pārvaldību, un personāls, kas ir iesaistīts iekšējo spēju veidošanā. Tas iekļauj arī speciālistus, kuri atbalsta personāla labklājības centienus komandās, kas strādā patvēruma un uzņemšanas iestādēs.

III daļa *Uzraudzība un izvērtēšana* iesaka pasākumus, lai novērtētu, vai un kā ieviestie pasākumi ir pozitīvi ietekmējuši personāla labbūtību. III daļas **galvenā mērķgrupa** ir **darbinieki, kuru uzmanības centrā ir uzraudzība un ziņošana patvēruma un uzņemšanas iestādē**. Uzraudzības rezultātā gūtā pieredze tiks nodota vadībai par pielāgošanas vajadzībām, lai panāktu vispārējo efektivitāti.

Vairāki termini, kas attiecas uz personāla labklājību, tostarp "labbūtība", "stress" un "izdegšana", *EASO Praktiskās rokasgrāmatas par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību* trīs daļās tiek lietoti, pamatojoties uz Eiropas Darba drošības un veselības aizsardzības aģentūras (*EU-OSHA*), citu ES struktūru un akadēmisko avotu sniegtajām definīcijām. Informāciju par visās šīs rokasgrāmatas daļās izmantoto terminoloģiju skatiet 1. pielikumā "Definīcijas".

1.1. ŠĪS PRAKTISKĀS ROKASGRĀMATAS GALVENĀ MĒRĶGRUPA

III daļas mērķgrupa tiek mudināta savu centienu uzlabošanai izmantot arī pārējās divas daļas, jo tās ir savstarpēji saistītas un paredzētas kā praktisks rīku komplekts, lai:

- formulētu un ieviestu **personāla labklājības politiku** (I daļa), izmantojot saskaņotus standartus;
- rastu efektīvu un **piemērotu reakciju**, kas ir ietverta skaidri formulētā personāla labklājības rīcības plānā un pielāgota konkrētai situācijai (II daļa);
- **novērtētu progresu** personāla labklājības jomā, izmantojot atbilstošus rīkus, kas ir saistīti ar personāla labklājības rīcības plānā (III daļa) noteiktajiem standartiem un ierosinātajām darbībām.

Praktiskās rokasgrāmatas par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību III daļas galvenā mērķgrupa ir darbinieki, kurus iestādes ir norīkojušas iesaistīties uzraudzībā un izvērtēšanā. Tie varētu būt iekšējās uzraudzības un izvērtēšanas

darbinieki ([7]) vai komandas, ko vajadzības gadījumā atbalsta ārējie speciālisti. Par regulārajos novērtējumos, kā arī uzraudzības un izvērtēšanas vingrinājumos izdarītajiem secinājumiem tiek informēta augstākā vadība, *HR* un attiecīgās personāla labklājības atbalsta komandas. Gūtās atziņas noderēs vadībai un cilvēkresursu daļai, informējot par pašreizējo personāla labklājības stratēģiju visu iestādē strādājošo darbinieku labā.

Tādējādi galvenās mērķgrupas šīs *EASO* praktiskās rokasgrāmatas daļas izmantošanai ir uzraudzības un izvērtēšanas darbinieki, *HR* darbinieki un attiecīgās personāla labklājības atbalsta grupas.

1.2. KĀ LIETOT ŠO PRAKTISKO ROKASGRĀMATU

Šīs praktiskās rokasgrāmatas nolūks ir atbalstīt vadītājus, lai novērstu, samazinātu un pārvarētu spriedzi darbiniekiem, kuri strādā patvēruma un uzņemšanas jomā. Profesionālā spriedze un veselības apdraudējumi ir izplatīta situācija, ar ko saskaras visas organizācijas un kas tām ir jārisina. Profesionālo spriedzi bieži izraisa nespēja tikt galā ar stresu un spiedienu darba vietā, un tā var kaitēt gan atsevišķiem darbiniekiem, gan visai organizācijai ([8]).

Lai nodrošinātu, ka iestādes izpilda savu aprūpes pienākumu, ieteicams izvirzīt konkrētu personu/komandu, kas veiktu regulāras uzraudzības darbības attiecībā uz sekmīgu personāla labklājības pasākumu uztveri. ([9]). Izraudzītās personas statuss ir aprakstīts **astoņos personāla labklājības standartos** ([10]), ar kuriem var iepazīties I daļā *Standarti un politika*. Standarti nosaka struktūru, ir **vienlīdz vērtīgi**, un nav svarīgāki cits par citu.

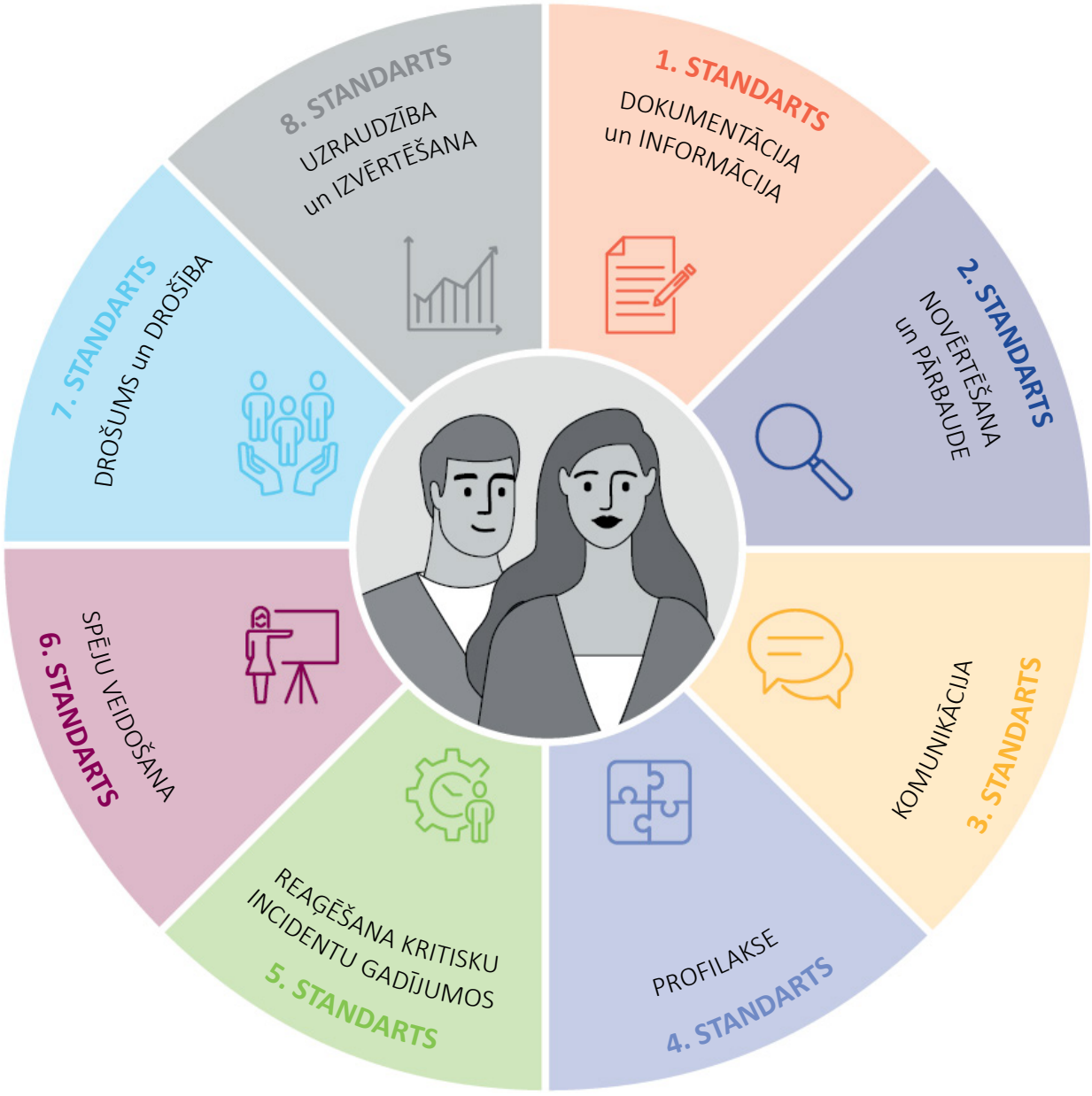
([7]) Darba apraksta piemēru, kurā ietverti šī amata uzdevumi un pienākumi, skatiet 3. pielikumā "Uzraudzības un izvērtēšanas darbinieka darba uzdevuma veidne".

([8]) Mezomo, D. S. and de Oliveira, T. S., "Stress prevention and management program for public security professionals", in Rossi, A. M., Meurs, J. A. and Perrewé P. L. (eds), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, 166. lpp.

([9]) Lai uzzinātu, kādi iespējamie uzdevumi jāveic šāda veida darbiniekam, skatiet 3. pielikumu "Uzraudzības un izvērtēšanas darbinieka darba uzdevumu veidne".

([10]) Skatiet 8. standartu *Uzraudzība un izvērtēšana*.

2. ATTĒLS. Astoņi personāla labklājības standarti



1. STANDARTS: dokumentācija un informācija
Iestādēm ir dokumentēta personāla labklājības stratēģija, kas tiek paziņota, izmantojot piemērotus un saskaņotus kanālus.

2. STANDARTS: novērtēšana un pārbaude
Iestādes ļauj vadītājiem iegūt pamatprasmes, lai novērtētu un pārbaudītu savas komandas ar personāla labbūtību saistītos jautājumos.

3. STANDARTS: komunikācija
Iestādes veicina skaidru un holistisku komunikāciju, izmantojot dažādas saskaņotas platformas un kanālus.

4. STANDARTS: profilakse
Varas iestādes nodrošina ilgtspējīgus profilaktiskus pasākumus, lai veicinātu un aizsargātu savu darbinieku garīgo veselību.

5. STANDARTS: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos
Iestādes sniedz īpašu atbalstu darbiniekiem, kuri ir piedzīvojuši kritisku incidentu.

6. STANDARTS: spēju veidošana
Iestādes saviem darbiniekiem nodrošina līdzekļus atbilstošu prasmju attīstīšanai.

7. STANDARTS: drošums un drošība
Iestādes ievieš un paziņo konkrētas vadlīnijas veselības, drošuma un drošības jomās, pamatojoties uz risku analīzi dažādos darba apstākļos (tostarp objektā).

8. STANDARTS: uzraudzība un izvērtēšana
Iestādes uzrauga un regulāri izvērtē ieviesto personāla labklājības pasākumu efektivitāti un ņem vērā gūto pieredzi.

Astoņi personāla labklājības standarti nosaka labu pārvaldību personāla labbūtības jomā patvēruma un uzņemšanas darbā. Kvalitātes kritēriji tiek noteikti saistībā ar šiem standartiem, lai nodrošinātu attiecīgu procedūru un pasākumu ieviešanu tā, ka darbinieku labbūtība noteiktā iestādē/organizācijā tiek noteikta kā prioritāte un par to rūpējas. Katrs standarts un KK ir piesaistīts rādītāju kopai (maksimums četri) ([11]), lai varētu novērtēt personāla labklājības politikas izpildi. Nepieciešamie pamatnosacījumi, lai nodrošinātu astoņu ierosināto standartu ievērošanu, ir jānosaka pašai iestādei. Personāla labbūtība uzlabosies, kad standarti tiks iekļauti iestādes pārvaldībā. Tāpēc, lai novērtētu progresu, ir svarīga iestāžu ieviesto pasākumu kvalitātes nodrošināšanas sistēma.

III daļas mērķis ir nodrošināt dažus pamata instrumentus uzraudzības un izvērtēšanas darbiniekiem, lai atvieglotu viņu darbu. Instrumentu pamatā ir astoņi ieteiktie personāla labklājības standarti, ko iestāde var pielāgot atbilstoši esošajiem standartiem, kvalitātes kritērijiem un rādītājiem.

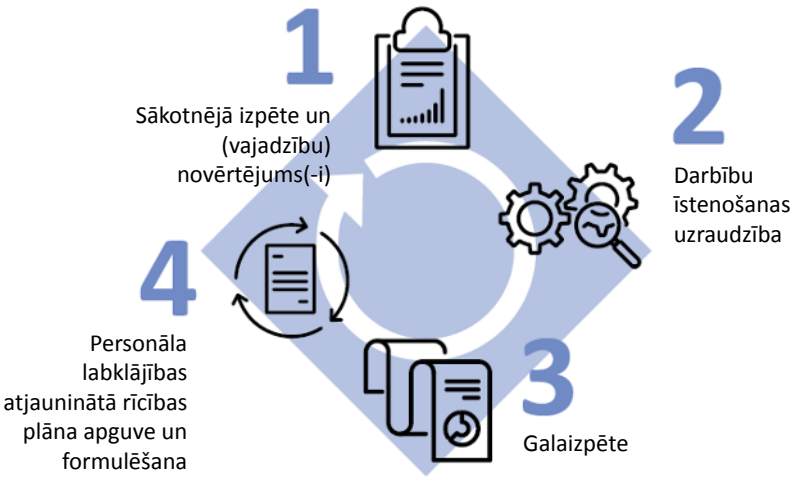
Rīki, kas tiek ieviesti kā daļa no personāla labklājības kvalitātes uzraudzības paketes, ietver dažus ieteikumus, kā:

— veikt sākotnējo datu un beigu datu aptaujas;
— uzraudzīt notiekošās darbības;
— fiksēt laika posmā gūtās mācības.

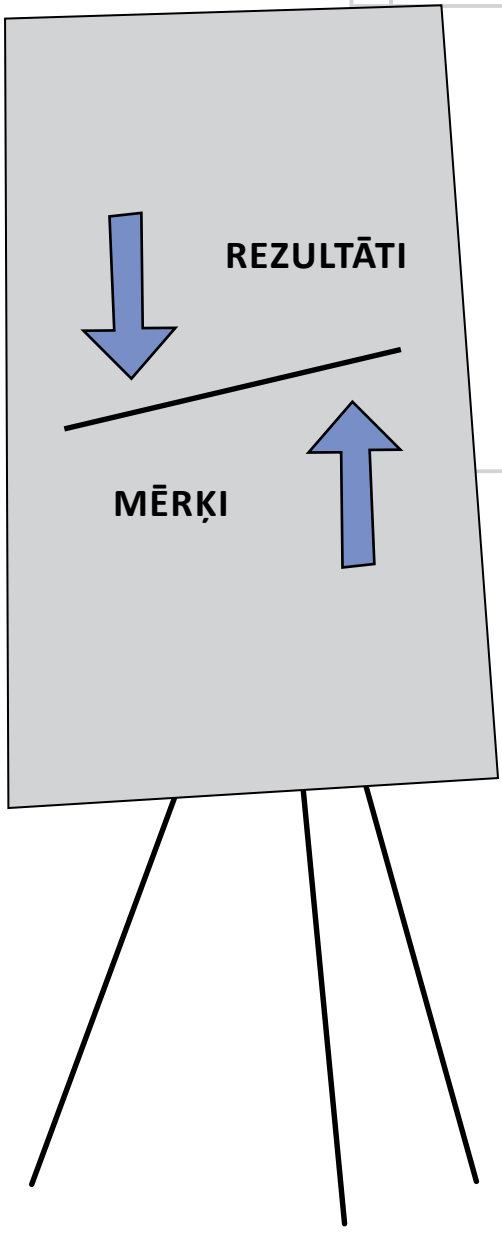
([11]) Skatiet 2.3. sadaļu "Standarti un rādītāji personāla labklājības uzraudzībai".

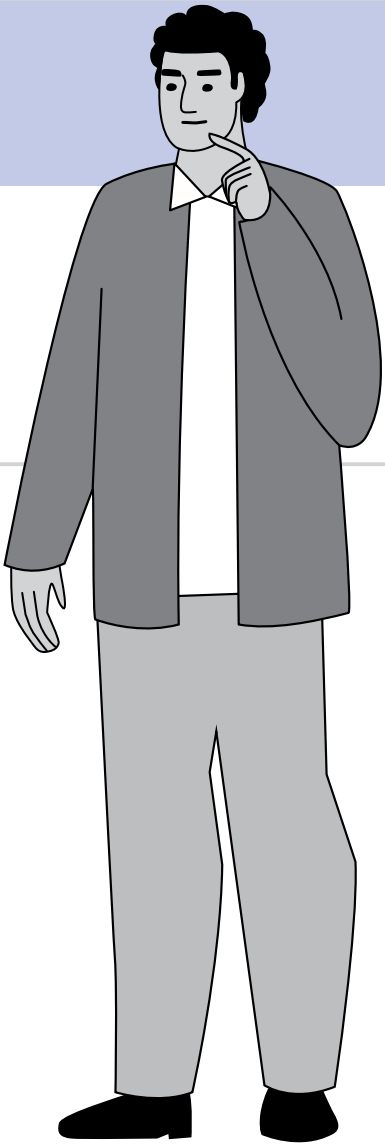
Šīs mācības mērķis ir informēt par iestādes izstrādāto personāla labklājības stratēģiju un personāla labklājības rīcības plānu.

3. ATTĒLS. Personāla labklājības kvalitātes uzraudzības pakete



2. PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS UZRAUDZĪBA UN IZVĒRTĒŠANA





Lai gan labbūtības iniciatīvas ir *modus operandi* daļa vairākumā iestāžu un organizāciju, tās bieži var īstenot *ad hoc* veidā. Iespējams, pietiekama uzmanība netiek veltīta dažādu komandu vajadzībām un darbinieku darba profiliem. Patvēruma un uzņemšanas iestādēs šāda veida pieeja var nebūt pietiekama, lai risinātu darbinieku labbūtību, kuriem, veicot pienākumus sarežģītā darba vidē, bieži nākas paciest gan dažādu līmeņu nenoteiktību, gan arī stresu. Tāpēc patvēruma un uzņemšanas iestādēs ir ieteicams izveidot saskaņotas personāla labklājības politikas koncepciju un to īstenot.

Saskaņotas politikas mērķis ir proaktīvi risināt personāla labbūtības jautājumus visa nodarbinātības cikla laikā. Tas sākas jau darbā pieņemšanas un darba attiecību sākumposmā un turpinās visā nodarbinātības laikā līdz darbinieka aiziešanai. Tā ir jāizstrādā, pamatojoties uz iestādes personāla profilu un vajadzību regulāru analīzi un saskaņā ar astoņiem personāla labklājības standartiem, kas tiek ierosināti I daļā *Standarti un politika*. Personāla labklājības politikas pamatmērķis ir nodrošināt augstas kvalitātes darba vidi darbiniekiem, sekmēt augstu izpildi un kvalitatīvus rezultātus iestādēm un starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzējiem, kuru aprūpe ir uzticēta personāla locekļiem.

Lai sasniegtu šo mērķi, kā personāla labklājības politikas galvenā sastāvdaļa ir iekļauta uzraudzība un izvērtēšana. Tādējādi iestādes var izsekot darbinieku labklājības politikas un pasākumu īstenošanai, kā arī noteikto mērķu sasniegšanai un labbūtības pasākumu un pieeju savlaicīgu pielāgojumu izstrādei.

Uzraudzība ir sistemātisks informācijas vākšanas un analīzes process. To veic, lai informētu lēmumu pieņēmējus saistībā ar notiekošām darbībām vai iespējamām jaunām darbībām. Novērtējums ietver notiekošo vai pabeigto darbību atbilstības un efektivitātes analīzi šajā jomā. Īsāk sakot, uzraudzības un izvērtēšanas mērķis šajā kontekstā ir personāla labklājības pasākumu uzlabošana, vācot informāciju par sniegtā atbalsta ieviešanu un ietekmi un izmantojot iegūtos rezultātus un gūtās mācības, lai virzītu uzlabojumus.

Bieži vien novērtēšanas darbības (uzraudzība un izvērtēšana) tiek nepareizi uztvertas kā revīzijas process. Tomēr tā **nav**. Šīs aktivitātes ir nepieciešamas, lai mācītos un dokumentētu apstākļus un izmaiņas. Šajā kontekstā var novērot iestādes darbinieku labbūtības un kopējās apmierinātības ar darbu izmaiņas.

Ir svarīgi uzraudzīt iejaukšanās pasākumu īstenošanas gaitu, izmantojot **skaidru uzraudzības plānu**, ko šajā gadījumā veic iestāde. Konsekvenci un pārskatatbildību nodrošina, izveidojot **atgriezeniskās saites cilpas mehānismus**. Šie mehānismi ļauj veikt korektīvas darbības, lai pārskatītu pieņēmumus, **plānotos rezultātus un procesus, kas ir intervences pasākumu īstenošanas pamatā**. Sistemātiski un pastāvīgi uzraudzības uzdevumi veicina intervences adaptīvo pieeju reāllaikā. Lēmumu pieņemšanas procesos visā iestādē tiek izmantota uz pierādījumiem balstītu analītisko datu ievade, un var veikt informētus korekcijas pasākumus. Uzraudzības funkcija ir jāpapildina ar atsevišķu

intervences novērtējumu, kas ļauj apkopot galvenos sasniegtos rezultātus, novērtēt izpildi un ierosināt ieteikumus turpmākiem intervences pasākumiem ([12]).

Tādējādi iestādēm tiek ieteikts nodrošināt pareizu uzraudzības un izvērtēšanas darbību plānošanu, iekļaujot turpmāk minēto.

— Izveidojiet uzraudzības un izvērtēšanas plānu.
— Izmantojiet uzraudzības un izvērtēšanas metodoloģiju ar labi izstrādātiem kvalitātes standartiem un rādītājiem, kā arī datu vākšanas rīkiem, lai izsekotu rādītāju izpildi.
— Nodarbiniet iekšējus vai ārējus *HR* speciālistus ar atbilstošu kvalifikāciju.
— Izveidojiet atgriezeniskās saites mehānismu, lai informētu iestādes personālu par paveikto.
— Izveidojiet atgriezeniskās saites mehānismu, kas nodrošina, ka identificētie rezultāti un ieteikumi tiek iekļauti esošajos personāla labklājības rīcības plānos.

Uzraudzība un izvērtēšana ir jāizstrādā un jāīsteno kā komandas darbs, kas ietver gan vadības, gan personāla aktīvu iesaistīšanos. Vēlams, lai tās pamatā būtu līdzdalības pieeja. Ir ļoti svarīgi, lai pirmās līnijas darbinieki būtu aktīvi iesaistīti vispārējās personāla labklājības stratēģijas izstrādes procesā ([13]), un tāpat pirmās līnijas darbinieku līdzdalība ir būtiska uzraudzības un izvērtēšanas darbību jēgpilnai veikšanai.

Personāla labklājības uzraudzības un izvērtēšanas pasākumu plāns ir jāsaskaņo ar pieciem ES standarta novērtēšanas kritērijiem. Tie ir atbilstība, efektivitāte, produktivitāte, saskaņotība un pievienotā vērtība, un tie ir jāpatur prātā izvērtēšanas procesā.

KRITĒRIJI	ATBILDAMO JAUTĀJUMU VEIDI
ES standarta izvērtēšanas kritēriji	
Atbilstība	Cik lielā mērā intervence atbilst iestādes darbinieku vajadzībām un prioritātēm?
Efektivitāte	Vai mērķi/standarti tiek sasniegti? Kāds ir noteiktu darbību ietekmes apjoms salīdzinājumā ar izvirzītajiem mērķiem (salīdzinājums: rezultāts pret plānošanu)?
Produktivitāte	Kāda ir izmantoto resursu produktivitāte (lietotie cilvēkresursi un finanšu resursi salīdzinājumā ar sasniegumiem)?
Saskaņotība	Vai ierosinātie un īstenotie personāla labbūtības pasākumi ir saskaņoti iestādes ietvaros? Vai tie papildina plašāku personāla labklājības stratēģiju un citas politikas (piemēram, rīcības kodeksu/(seksuālas) uzmākšanās novēršanu)?
Pievienotā vērtība	Kāda ir papildu pievienotā vērtība, ko rada iestādes īstenotā personāla labklājības stratēģija, kā ieteikts *EASO Praktiskajā rokasgrāmatā par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību*? Vai ir parādījusies kāda jauna laba prakse, no kuras var mācīties un kuru var apsvērt? Piemēram, vai tika norādīts, ka ir svarīgi apsvērt kādus dažādības jautājumus (norīkoto ekspertu nepieciešamības salīdzinājums ar vietējiem ekspertiem, dzimums utt.)?
Citi kritēriji	
Ilgtspējība un ietekme	Cik lielā mērā ir attīstītas individuālās un kolektīvās/organizācijas vietējās spējas, lai nodrošinātu centienu un ieguvumu ilgtspēju?
Darbības neparedzētas sekas	Kādas ir šo pasākumu/iniciatīvu neparedzētās sekas (pozitīvās un negatīvās)?

([12]) EASO, *Monitoring of Operations User Guide*, EASO, Valletta, 2019, 9. lpp. (ierobežots dokuments).

([13]) Skatiet I daļu *Standarti un politika*, 4. pielikums "Personāla labklājības rīcības plāns un riska novērtējuma veidnes".

2.1. PROGRAMMAS VADĪBA UN UZ REZULTĀTIEM BALSTĪTA UZRAUDZĪBA

Uzraudzības un izvērtēšanas uzdevumi ir svarīga programmas cikla pārvaldības procesa daļa, iekļaujot korekcijas. Uzraudzības aktivitātes izseko progresam politikas/intervences īstenošanas periodā, savukārt, izvērtēšanas mērķis ir novērtēt plānoto rezultātu un mērķu sasniegšanu pēc pašas politikas/intervences īstenošanas. Šajā kontekstā personāla labklājības rīcības plānā iekļautās darbības būtu jāuzrauga, izmantojot reāllaika atgriezeniskās saites cilpas mehānismus, lai nodrošinātu īstenošanas posma ciešu un pastāvīgu saistību ar intervenci. Informācija, kas iegūta uzraudzības un izvērtēšanas gaitā, ir jāanalizē, lai to iekļautu ieteikumos par politikas/programmas vai intervences pielāgošanu.

4. ATTĒLS. Personāla labklājības programmas vadības cikls

Avots: pielāgots no Apvienoto Nāciju Organizācijas Narkotiku un noziedzības novēršanas biroja *Evaluation Handbook – Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC*, United Nations Office on Drugs and Crime, Vienna, 2017, 44. lpp.

Piemēram, lai izmantotu un piemērotu uz rezultātiem balstītu personāla labklājības politikas īstenošanas uzraudzību, ir jāaplūko iestādes noteiktais rīcības plāns saskaņā ar personāla labklājības politikas standartiem, kas norādīti I daļā *Standarti un politika*. Personāla labklājības stratēģijā ([14]) un saistītajā rīcības plānā, kas aplūkots šajā rokasgrāmatas daļā, kuras sadaļa ir iekļauta tālāk, ir jāsniedz atsauce uz iestādes izstrādātajā personāla labklājības stratēģijā noteiktajiem mērķiem un pasākumiem. Rīcības plāns būs jāsaista ar mērķgrupu un budžetu, kas ir pieejams ierosinātajām darbībām ([15]).

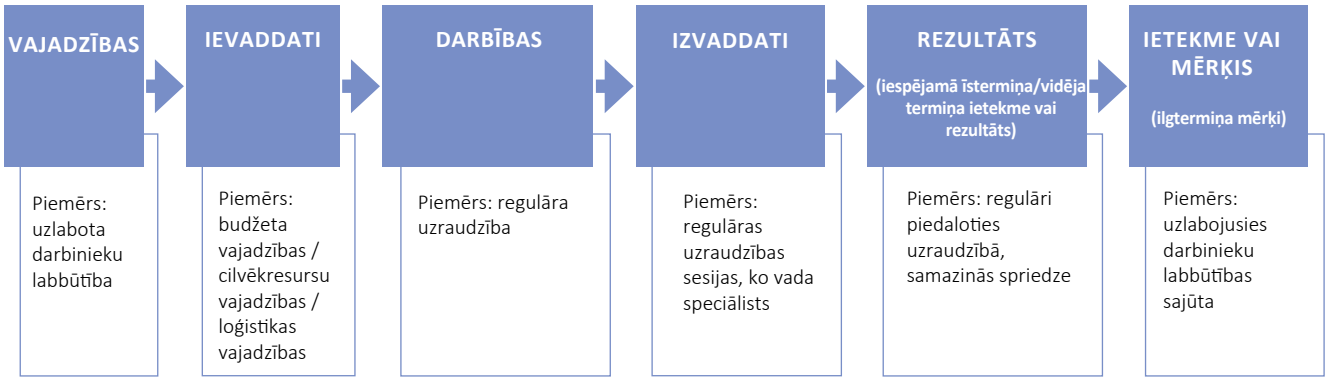
Personāla labklājības stratēģijas paraugs. 20XX. gada personāla labklājības rīcības plāns saskaņā ar iestādes XX personāla labklājības mērķiem laika posmā no 20XX. līdz 20XX. gadam ir sīkāk aprakstīts tālāk.

PARAUGS 1. MĒRĶIS: AR DARBU SAISTĪTĀ STRESA NOVĒRŠANA UN SAMAZINĀŠANA				
Darbība	**Atbildīgā nodaļa**	**Īstenotājs (personāla kategorija: iekšējais/ārējais)**	**Mērķgrupa**	**Laika posms un biežums**
Uzraudzība	*HR* un saistītā personāla labklājības komiteja	Personāla labklājības konsultants vai ārējs speciālists	Pirmās līnijas darbinieki	Vienreiz mēnesī un pēc pieprasījuma

Iepriekš minētais paraugs tiek iekļauts **personāla labklājības 4. standartā: profilakse, KK2** un saistītajos rādītājos (skatiet 2.3. sadaļu "Standarti un rādītāji personāla labklājības uzraudzībai").

Rezultātu ķēde parasti iezīmē loģiskos ceļus un attiecības starp ieguldījumiem un darbībām, un rezultātiem, kas tiek ģenerēti iznākumu, rezultātu un ietekmes veidā. Rezultātu matricā ir paskaidrots, kā jāsasniedz rezultāti, sākot ar ieguldījumu, virzoties caur aktivitātēm un iznākumiem un beidzot ar rezultātiem un ietekmi, kas ir daļa no rezultātu ķēdes.

5. ATTĒLS. Rezultātu ķēde



([14]) Skatiet arī 5. pielikumu "Personāla labklājības stratēģijas veidne".

([15]) Ir svarīgi norādīt, ka visiem priekšlikumiem ir jāatbilst citām politikām (piemēram, pret uzmākšanos, seksuālu izmantošanu un vardarbību), kā arī rīcības kodeksam.

Īstenojot iepriekš redzamajā rezultātu ķēdes piemērā uzrādīto aktivitāti, saistībā ar citām personāla labklājības rīcības plānā norādītajām aktivitātēm var sasniegt kopējo **mērķi** jeb **ilgtermiņa ietekmi**. Tas tiek darīts, lai radītu **drošu un veselīgu** darba vidi **visam personālam**, kas rezultātā **pozitīvi ietekmē pretendentus**, kuri ir uzticēti iestādei.

Dažās iestādēs progresa plānošanas un novērtēšanas vēlamais veids var būt **izmaiņu teorija (*ToC*)**. *ToC* metodoloģija palīdz iestādei ieskicēt mērķa sasniegšanai plānotos soļus. *ToC* piedāvā norādījumus, izpētot intervences iespējas. Tā ir intervences loģikas forma.

Atšķirības starp *ToC* metodoloģiju un parasti izmantoto rezultātu ķēdes metodi:

— *ToC* **pamatā ir rezultāti** (kāds ir mūsu aptverošais nākotnes redzējums?);
— *ToC* izskata **cēloņsakarības** (ja... tad), un to dara:
    • formulējot pamatā esošos **pieņēmumus**.

Izmantojot *ToC* pieeju, ilgtermiņa mērķi tiek definēti un pēc tam kartēti atpakaļvērstā veidā, lai identificētu nepieciešamos priekšnosacījumus.

Tāpēc mums jāsāk ar tālāk minēto jautājumu uzdošanu.

— Kas jāmaina?
— Kas ir nepieciešams, lai pavērtu ceļu šādām pārmaiņām?
— Citiem vārdiem sakot, kādi ir priekšnosacījumi, lai transformāciju iekustinātu un nostiprinātu laika gaitā?

Parasti *ToC* formulē, izmantojot paziņojumus **“ja/ar... tad”**, un tādējādi tas nozīmē cēloņsakarības vai nosacījuma veidu.

Loģiku formulē šādi:

— īstenojot X darbību vai ja tiek īstenota X darbība:
    • notiks Y;
        • tā kā notiek Z (racionāli);
            • kas pēc tam novedīs pie paredzētajām izmaiņām.

ToC var parādīt, izmantojot blokshēmas formātu, vai uzrakstīt kā stāstījumu.

PIRMAIS PIEMĒRS: AR... TAD	OTRAIS PIEMĒRS: JA... TAD
Mūsu pārmaiņu nākotnes redzējums ir panākt **drošu un veselīgu** darba vidi **visiem darbiniekiem**, kas izrietoši **pozitīvi ietekmē mums uzticētos pretendentus**: — **ar** atziņu, cik svarīgs ir augstākās vadības ieguldījums personāla labbūtībā; — **ar** skaidru un atbilstīgu darba attiecību sākumposma/darbā ievadīšanas mehānismu nodrošināšanu; — **ar** informācijas sniegšanu par rīku nodrošinājumu (piemēram, standarta darbības procedūrām), lai novērstu kritiskus incidentus/reaģētu uz tiem; — **ar** darbinieku vajadzību regulāras novērtēšanas un risināšanas nodrošināšanu, izmantojot dažādas formālas (reģistrācijas sanāksmes, individuālas padomdošanas iespējas, izglītības uzraudzība utt.) un neformālas (piemēram, kolēģu un līdzcilvēku) atbalsta iejaukšanās; — **ar** visa personāla (vadītāju un pirmās līnijas darbinieku) kapacitātes stiprināšanu atbilstīgās jomās saistībā ar labbūtību (piemēram, komunikācijas prasmes, apmācība par stresa pārvaldības metodēm, komandas darba nozīmi un veselīgu robežu noteikšanu); — **ar** pašaprūpes nozīmes informētības veidošanu; — **ar** ciešas sadarbības un pārredzamas komunikācijas nodrošināšanu starp attiecīgajām nodaļām (*HR*, drošība un apsardze, tehniskais personāls utt.). Identificētās un ar paziņojumiem "ar...tad" saistītās darbības, lai panāktu vēlamās izmaiņas, var iekļaut, piemēram, iestādes personāla labklājības rīcības plānā.	— **Ja** personālam ir pieejami darba devēja (iestādes) piedāvātie pielāgotie atbalsta pakalpojumi, piemēram, apmācības kursi par stresa pārvarēšanu, izglītojošas uzraudzības sesijas vai koleģiāls atbalsts, un vadība mudina piedalīties; un — **ja** vadītājiem vienlaikus ir iespēja sniegt regulāru, atbilstošu un empātisku atgriezenisko saiti; — **tad** darbinieki spēj efektīvi un savlaicīgi risināt stresa situācijas savā darba kontekstā. Tas ne tikai ļaus darbiniekiem profesionāli veikt savu darbu un sniegt iesaistošu atbalstu starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzējiem, bet arī samazinās izdegšanas risku (un citas ar stresu saistītas problēmas) nākotnē un veicinās uzņemšanas un patvēruma darbinieku vispārējo labbūtību. Turklāt tas ļaus īstenot mūsu pārmaiņu nākotnes redzējumu: tiks panākta **droša un veselīga** darba vide **visiem darbiniekiem**, kas, savukārt, **pozitīvi ietekmē mums uzticētos pretendentus**.
Pamata pieņēmumi: — attiecīgās iestādes augstākā vadība ir noteikusi personāla labklājību kā problēmu jomu un situācija ir jāuzlabo; — vēl nav ieviesti nekādi noderīgi personāla labklājības mehānismi, tāpēc būtu izdevīgi ieviest šādu intervenci.	
Sasniedziet rezultātus lielā mērogā. — Kas ir jādara, lai panāktu maksimālu ietekmi?	

2.2. APSVĒRUMI PAR RĀDĪTĀJU NOTEIKŠANU

Pareiza uzraudzības sistēma sākas **intervences** izstrādes fāzē, iekļaujot arī saskaņotas rezultātu matricas un nozīmīgu rādītāju izstrādi. ([16]). **Rādītāji** ir kvantitatīvi vai kvalitatīvi mainīgie, kas ļauj izmērīt, pārbaudīt un apstiprināt intervences radītās izmaiņas salīdzinājumā ar plānoto.

([16]) EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valletta, 2019, 18.–19. lpp. (ierobežots dokuments).

Kvantitatīvie rādītāji mēra skaitlisko vērtību izmaiņas laika gaitā. Tie ir izteikti ar skaitļiem, procentiem vai attiecību.

Kvalitatīvie rādītāji mēra izmaiņas, kuras nav viegli izmērāmas ar skaitliskām vērtībām, piemēram, ar procesu saistītus uzlabojumus un pakalpojumu, politiku vai kapacitātes kvalitātes uzlabojumus. To pamatā bieži ir uztvere, atzinums vai apmierinātības līmenis, un tie raksturo izmaiņas vai panākumu izpausmes. Lai izvirzītu mērķi un novērtētu kvalitatīvu rādītāju, šis rādītājs ir jāatšifrē un jāapraksta paredzētā izmaiņu virzība.

Rādītāju izvēles uzdevums ir atrast **pasākumus, kas var jēgpilni fiksēt galvenās izmaiņas**, kombinējot būtiski svarīgo vēlamā rezultāta atspoguļojumu ar datu vākšanas un pārvaldības jomas praktisko realitāti. Ja tiek noteikts nepareizs rādītājs vai arī tas tiek noteikts nepareizi, dati var būt maldinoši un var tikt ietekmēta lēmumu kvalitāte.

Kopumā labiem rādītājiem ir jābūt ***SMART*** – *specific, measurable, attainable, relevant and time-bound* (konkrētiem, izmērāmiem, sasniedzamiem, atbilstošiem un ierobežotiem laikā), lai tos varētu pareizi uzraudzīt un tie sniegtu vērtīgu informāciju.

— **Konkrēts.** Vai ir precīzi skaidrs, kas tiek mērīts? Vai rādītājs ir pietiekami konkrēts, lai novērtētu virzību uz rezultātiem?
— **Izmērāms.** Vai izmaiņas ir objektīvi pārbaudāmas? Vai rādītājs parādīs vēlamās izmaiņas? Vai rādītājs ir uzticams un skaidrs rezultātu mērs?
— **Sasniedzams.** Kādas izmaiņas ir sagaidāmas intervences rezultātā? Vai rezultāti, ar kuriem rādītājs attēlo progresu, ir reāli?
— **Atbilstošs.** Vai rādītājs attiecas uz paredzētajiem pasākuma rezultātiem un/vai iznākumiem?
— **Ierobežots laikā.** Vai dati ir pieejami par saprātīgu cenu un darbu? Vai pastāv rādītāju uzraudzības plāns?

2.3. STANDARTI UN RĀDĪTĀJI PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS UZRAUDZĪBAI

EASO Praktiskās rokasgrāmatas par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību nolūkos 2. attēlā norādītie standarti ir saistīti ar detalizētu KK un rādītāju kopumu, kas parādīts tālāk. Personāla labklājības uzraudzības pakete, kas ir ierosināta 3. nodaļā “Personāla labklājības kvalitātes uzraudzības pakete”, piedāvā konkrētus uzraudzības un izvērtēšanas rīkus, kas skar kvalitātes kritērijus un rādītājus saistībā ar katru no astoņiem personāla labklājības politikas standartiem. 3.1. sadaļā “Ceļvedis uzraudzītājiem (1. rīks)” ir sīki aprakstīti daži galvenie apsvērumi pirms jebkādas uzraudzības un izvērtēšanas darbības.

2.3.1. 1. STANDARTS: DOKUMENTĀCIJA UN INFORMĀCIJA

1. standarts: Iestādēm ir dokumentēta personāla labklājības stratēģija, kas tiek paziņota, izmantojot piemērotus un saskaņotus kanālus.

KVALITĀTES KRITĒRIJI	RĀDĪTĀJI
KK1. Personāla labklājības stratēģijā ir izklāstīts, kā tiek definēta personāla labbūtība un kādi ir pasākumi personāla atbalstam	**1a.** Ekspertu darba grupa ierosina personāla labklājības stratēģiju, tostarp pasākumus personāla atbalstam un saikni ar citām politikām (piemēram, uzmākšanās novēršanu, rīcības kodeksu u. c.) **1b.** Augstākā vadība apstiprina personāla labklājības stratēģiju **1c.** Personāla labklājības rīcības plānā ir sīki aprakstītas galvenās darbības, kas jāīsteno gada laikā **1d.** Tiek noteikts laika posms personāla labklājības stratēģijas pārskatīšanai un atjaunināšanai
KK2. Tiek izveidotas standarta darbības procedūras (SDP)	**2a.** Tiek izstrādātas SDP, kas nosaka lomas un pienākumus **2b.** Vadība izmanto SDP
KK3. Personāla labklājības stratēģija ir viegli pieejama, konkrēta un visiem darbiniekiem saprotamā valodā	**3a.** Visi darbinieki ir informēti par personāla labklājības stratēģiju un var tai piekļūt **3b.** Darbinieki ir saņēmuši materiālus, kas sniedz informāciju par pieejamajām darbībām.
KK4. Visi darbinieki tiek sistemātiski informēti par personāla labklājības stratēģiju, rīcības plānu un pieejamajiem personāla labklājības pasākumiem, kā arī par piekļuvi atbalstam	**4a.** Pieejamajās personāla labklājības aktivitātēs iesaistīto darbinieku skaits **4b.** Ievada moduļi jaunpienācējiem, tostarp informācija par personāla labklājību

1. STANDARTS

2.3.2. 2. STANDARTS: NOVĒRTĒŠANA UN PĀRBAUDE

2. standarts: Iestādes ļauj vadītājiem iegūt pamatprasmes, lai novērtētu un pārbaudītu savas komandas ar personāla labbūtību saistītos jautājumos.

KVALITĀTES KRITĒRIJI	RĀDĪTĀJI
KK1. *HR* nodaļām un vadītājiem ir prasmes izstrādāt skaidrus darba aprakstus un atbilstošus intervijas jautājumus atlases nolūkos	**1a.** Darba uzdevumi un amatu apraksti vadītājiem un darbiniekiem nosaka skaidras prasības **1b.** Interviju sistēma atlases nolūkos ietver sadaļu par labbūtību (stresa pārvaldību) un ir saistīta ar jautājumu par rīcības kodeksu
KK2. Vadītājiem ir pietiekama kvalifikācija, lai identificētu savas komandas personāla pamata fizioloģisko un psiholoģisko spriedzi un vajadzības	**2a.** Vairāki vadītāji piedalās pamata apmācībās par to, kā noteikt fizioloģisko/psiholoģisko spriedzi **2b.** Visa personāla vajadzības tiek novērtētas vienreiz gadā visos nodarbinātības posmos, izmantojot iestādes uzraudzības procesu **2c.** Apkopoto personāla atsauksmju procentuālais daudzums liecina, ka viņu tiešie vadītāji ir ieguldījuši darbu profesionālās/personiskās spriedzes identificēšanā.

2.3.3. 3. STANDARTS: KOMUNIKĀCIJA

KVALITĀTES KRITĒRIJI	RĀDĪTĀJI
KK1. Vadītāji un darbinieki iesaistās, izmantojot atbilstošas, patiesas, pārredzamas un cieņpilnas komunikācijas prasmes	**1a.** Darbinieku un vadītāju skaits, kas piedalās komunikācijas prasmju apmācībā **1b.** Darbinieku procentuālā daļa, kas norāda, ka viņu tiešo vadītāju komunikācija ir profesionāla, pārredzama un cieņpilna **1c.** Darbinieku atsauksmju ikgadējās aptaujas rezultātu kopsavilkums ir pieejams visiem darbiniekiem
KK2. Ir izveidota struktūra, lai visus darbiniekus iesaistītu personīgā informācijas apmaiņā ar attiecīgajiem vadītājiem gan profesionālo uzdevumu, gan labbūtības jautājumos	**2a.** Individuālo tikšanos skaits/piedalīšanās **2b.** Šādu regulāru tikšanos laikā saņemto pozitīvo (konstruktīvo/noderīgo) atsauksmju daudzums

3. standarts: Iestādes veicina skaidru un holistisku komunikāciju, izmantojot dažādas saskaņotas platformas un kanālus.

2.3.4. 4. STANDARTS: PROFILAKSE

KVALITĀTES KRITĒRIJI	RĀDĪTĀJI
KK1. Darbiniekiem un vadītājiem ir pieejams plašs apmācību klāsts, lai identificētu stresa pazīmes, novērstu stresu un kopumā veicinātu garīgo veselību	**1a.** Darbinieku skaits, kuri apmeklē apmācības par stresa pārvaldību **1b.** Darbinieku procentuālā daļa, kuri norāda, ka nodrošinātais saturs attiecas uz viņu ikdienas darbu
KK2. Personālam un vadītājiem ir piekļuve atbalsta aktivitātēm un pakalpojumiem (nodrošinātiem iekšēji un/vai ārēji)	**2a.** Tiek atlasīti un apmācīti kontaktpunkti/grupas attiecīgajiem intervences gadījumiem **2b.** Ir izstrādāti darba uzdevumi atlasītajām vadošajām personām/intervences komandas locekļiem un viņu sniegtajiem pakalpojumiem **2c.** Ja nepieciešams, ir pieejami skaidri atlases kritēriji un darba uzdevumi ārējiem speciālistiem
KK3. Personālam un vadītājiem ir pieejami veselības veicināšanas pasākumi	**3a.** Organizēto veselības veicināšanas pasākumu skaits

4. standarts: Iestādes nodrošina ilgtspējīgus profilaktiskus pasākumus, lai veicinātu un aizsargātu savu darbinieku garīgo veselību.

2.3.5. 5. STANDARTS: REAĢĒŠANA KRITISKU INCIDENTU GADĪJUMOS

5. standarts: Iestādes sniedz īpašu atbalstu darbiniekiem, kuri ir piedzīvojuši kritisku incidentu.

KVALITĀTES KRITĒRIJI	RĀDĪTĀJI
KK1. Iestādē tiek iecelta neatkarīga, apmācīta uzticības persona (vai komanda), ar kuru var konsultēties pēc kritiskiem incidentiem	**1a.** Šādai komandai/galvenajai personai ir izstrādāti darba uzdevumi **1b.** Atlasītajai komandai/galvenajai personai ir attiecīgās prasmes un apmācība, lai sniegtu nepieciešamo atbalstu
QB2. Vadītājiem ir pieejami skaidri norādījumi par rīcību pēc kritiska incidenta	**2a.** Ieviestas SDP par kritisku incidentu pārvaldību
KK3. Darbiniekiem un vadītājiem ir informācija par to, kā pieprasīt konkrētu atbalstu pēc kritiska incidenta un kā šim atbalstam piekļūt	**3a.** Par šīs galvenās personas/intervences komandas esamību, lomu un pienākumiem tiek informēts viss attiecīgais personāls **3b.** Informācijas sesijas (daļa no ievadīšanas un citām personāla apmācībām) palīdz personālu informēt par SDP un to, kā un pie kura meklēt/saņemt atbalstu kritiska incidenta gadījumā **3c.** Reģistrēto kritisko incidentu kopskaits un veidi salīdzinājumā ar incidentiem, kuru gadījumā ir nepieciešama personāla pēcpārbaude **3d.** Ietekmētā personāla procentuālā daļa, kas norāda uz apmierinātību ar atbalsta personas/grupas sniegto pakalpojumu

2.3.6. 6. STANDARTS: SPĒJU VEIDOŠANA

6. standarts: Iestādes saviem darbiniekiem nodrošina līdzekļus atbilstošu prasmju attīstīšanai.

KVALITĀTES KRITĒRIJI	RĀDĪTĀJI
KK1. Iestādes ir ieviesušas apmācību vajadzību novērtējumu un apmācību shēmu sistemātisku izvērtēšanu, lai nodrošinātu kvalitatīvu, efektīvu zināšanu lietošanu un pārnesi ikdienas darbā	**1a.** Tiek veikts vajadzību novērtējums kopā ar iestāžu darbiniekiem **1b.** Ir izstrādāts apmācību plāns, kurā ir iekļautas personāla labbūtības tēmas **1c.** Apmācību programma tiek atjaunināta
KK2. Iestādes ir ieviesušas plašu pielāgotu un standartizētu apmācību kursu klāstu	**2a.** Veikto apmācības kursu skaits **2b.** Apmācības kursu skaits, kas veikti saistībā ar personāla labbūtību **2c.** Apmācības kursus apguvušo dalībnieku skaits gadā
KK3. Iestādes piedāvā papildu atbilstīgus profesionālās pilnveides formātus, lai nodrošinātu zināšanu nodošanu	**3a.** Darbinieku skaits, kuri pārskata periodā piedalās atbalsta pasākumos (kolēģu atbalsts, intervijas, individuālās/grupas konsultācijas utt.) **3b.** Darbinieku procentuālā daļa, kuri atgriezeniskās saites sesijās ir norādījuši, ka attiecīgais pasākums tika uztverts kā būtisks labbūtības nodrošināšanai

2.3.7. 7. STANDARTS: DROŠUMS UN DROŠĪBA

KVALITĀTES KRITĒRIJI	RĀDĪTĀJI
KK1. Personāls un vadītāji ir informēti par ziņošanas hierarhiju, kas jāizmanto citu ārkārtas/drošības incidentu gadījumā, izņemot kritiskos incidentus	**1a.** Ieviestas un izplatītas SDP, kas papildina SDP par kritisko incidentu pārvaldību
KK2. Personāls un vadītāji saņem informāciju par piekļuvi veselības, drošuma un drošības pasākumiem/instrukcijām	**2a.** Īpaša pastkaste darbinieku jautājumu saņemšanai un atbildēšanai uz tiem **2b.** Izvirzīto problēmu veidi tiek dokumentēti ([17]) **2c.** Darbinieku procentuālā daļa, kuri atgriezeniskās saites sesijās norāda, ka viņu drošums un drošība darba vietā tiek pietiekami ņemti vērā
KK3. Iestādes uzrauga katras darba vietas riskus pastāvīgā un mainīgā riska pārvaldības procesā, piedaloties pirmās līnijas darbiniekiem, lai vajadzības gadījumā pielāgotu drošuma/drošības pasākumus	**3a.** Izstrādāta riska uzraudzības metodoloģija un plāns. **3b.** Riska uzraudzības plāns tiek regulāri atjaunināts. **3c.** Pirmās līnijas darbinieku skaits, kuri ir piedalījušies ikgadējās riska uzraudzības mācībās

7. standarts: Iestādes ieviešun paziņo konkrētas vadlīnijas veselības, drošuma un drošības jomās, pamatojoties uz risku analīzi dažādos darba apstākļos (tostarp objektā).

2.3.8. 8. STANDARTS: UZRAUDZĪBA UN IZVĒRTĒŠANA

KVALITĀTES KRITĒRIJI	RĀDĪTĀJI
KK1. Ieviesta uzraudzības un izvērtēšanas metodoloģija, lai novērtētu ieviesto personāla labklājības pasākumu efektivitāti	**1a.** Ieviesta personāla labklājības uzraudzības un izvērtēšanas metodoloģija **1b.** Tiek izvēlēta galvenā persona/uzraudzības komanda
KK2. Regulāri tiek veikti uzraudzības un izvērtēšanas pasākumi, kas ietver riska pārvaldību ([18]) saistībā ar stresu.	**2a.** Uzraudzības un izvērtēšanas ziņojumi tiek sagatavoti katru gadu **2b.** Secinājumi ir atspoguļoti regulāros ieteikumos, kas tiek piedāvāti augstākā līmeņa vadībai **2c.** Ieteikumi tiek iekļauti personāla labklājības stratēģijas un rīcības plāna pārskatā noteiktā laika posmā

8. standarts: Iestādes uzrauga un regulāri izvērtē ieviesto personāla labklājības pasākumu efektivitāti un ņem vērā gūto pieredzi.

([17]) Konfidencialitāte ir galvenais princips visās ar personāla labklājību saistītajās darbībās.

([18]) Riska novērtējuma veidni un riska novērtēšanas cikla skaidrojumu skatiet 6. pielikumā “Riska novērtējuma veidne”.

2.4. SĀKOTNĒJO DATU UN BEIGU DATU APTAUJAS UN MĒRĶI

Rādītājiem ir jāpievieno **sākotnējie dati** un **mērķi** ([19]). Bez sākotnējiem datiem un mērķiem izmaiņu noteikšanai laika gaitā nav nozīmes.

Sākotnējie dati nosaka rādītāja vērtību pirms intervences sākuma, attiecībā pret kuriem var novērtēt progresu vai izdarīt salīdzinājumu. Sākotnējo datu izpētes mērķis ir nodrošināt informācijas bāzi, pēc kuras uzraudzīt un novērtēt aktivitātes progresu un efektivitāti īstenošanas laikā un pēc darbības pabeigšanas.

Dažkārt nepieciešamie sākotnējie dati, pēc kuriem jānovērtē izmaiņu pakāpe un kvalitāte aktivitātes ieviešanas laikā, jau pastāv. Šādos gadījumos vienīgais uzdevums ir apkopot datus un nodrošināt to atjaunināšanu ilgtermiņā, veicot uzraudzības pasākumus. Tāpēc ir svarīgi noskaidrot, vai informācija jau ir pieejama. Pārskatot vispārīgus ziņojumus par citām darbībām, fokusa grupu diskusijām (FGD) un vietņu apmeklējumu ziņojumus, var arī labāk izprast realitāti uz vietas. Ja datu nav vai tie ir nepietiekami, tie ir jāpapildina, veicot *ad hoc* datu vākšanas darbības.

Sākotnējo datu pētījumi ir jāveic tiem iestāžu darbiniekiem, kuri atbild par plānošanu, un zināmā mērā arī darbību īstenošanā iesaistītajam personālam. Ideālā gadījumā šāds uzdevums šajā kontekstā tiek veikts izstrādes posmā pirms personāla labklājības rīcības plāna izstrādāšanas un ieviešanas. Ieceltā persona/komanda attiecīgā gadījumā nodrošina sadalītu datu apkopošanu. To var arī izdarīt, izmantojot anketas, daļēji strukturētas intervijas, grupu sanāksmes un vispārīgus apmeklējumus uz vietas.

Beigu datu pētījums (vai vidusposma pētījums) ir pasākums, ko veic, kad intervence ir pabeigta (vai tās īstenošanas galvenajos posmos, piemēram, kādas fāzes beigās), lai salīdzinātu ar sākotnējo datu apstākļiem un novērtētu izmaiņas. Sākotnējo datu un beigu datu pētījumi ir savstarpēji saistīti. Ja tiek veikts sākotnējo datu pētījums, tam parasti seko līdzīgs pētījums vēlāk intervences laikā (piemēram, beigu datu pētījums), lai salīdzinātu datus izmaiņu noteikšanai.

Šajā kontekstā iestāžu augstākā vadība vēlas redzēt, kā daži iestādē ieviestie pasākumi ir pozitīvi ietekmējuši darbinieku labbūtību.

Mērķi raksturo paredzētās vērtības, kad intervences process ir pabeigts (piemēram, to darbinieku procentuālā daļa, kuri piedalās kādā konkrētā personāla labklājības pasākumā, norādot uz apmierinātību ar darbu). Mērķi var būt noderīgi vairākos aspektos, jo tie:

— orientē intervences personālu un citas ieinteresētās personas uz to, kas jādara un jāsasniedz;
— kalpo kā orientieri, lai izlemtu, vai progress ir realizējies.

([19]) EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valletta, 2019, 27.–28. lpp. (ierobežots dokuments).

Pastāv dabiska spriedze starp reālu un sasniedzamu mērķu izvirzīšanu un pietiekami augstu mērķu izvirzīšanu, lai nodrošinātu, ka intervences gadījumos tiek maksimāli izmantoti pieejamie resursi reālas ietekmes nodrošināšanai. Ja cilvēki ir motivēti, viņi bieži var vairāk sasniegt ar ambicioziem mērķiem. Savukārt, ja mērķi ir nereāli augsti, cieš pārliecība un ticamība.

PUNKTI, KAS JĀŅEM VĒRĀ PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS UZRAUDZĪBĀ UN IZVĒRTĒŠANĀ

— Uzraudzībai izmantojiet savu rādītāju kopu vai rādītājus, kas definēti šajās trīsdaļīgajās *EASO* vadlīnijās iekļautajos standartos, kvalitātes standartos un darbībās, un apvienojiet tos. Galīgo atlasīto rādītāju mērķis ir noteikt, cik lielā mērā intervence ir bijusi sekmīga vai nesekmīga. Rādītāju galīgā izvēle būs atkarīga no iestādē notiekošā, plānotā un īstenojamā.
— Parasti izmantotajiem rādītājiem ir jābūt *SMART – specific, measurable, achievable, relevant and time-bound* (konkrētiem, izmērāmiem, sasniedzamiem, atbilstošiem un ierobežotiem laikā).
— Vajadzības gadījumā dati tiek vākti un sadalīti sensitīvā veidā.
— Parasti laika gaitā var reāli pārraudzīt tikai dažus rādītājus. Tāpēc rādītāji būtu jāizvēlas, pamatojoties uz principu “maz, bet spēcīgi”. Tie ir jādefinē tā, lai tie būtu viegli novērtējami, netraucējot visas komandas ikdienas darbam. Turklāt dati par rādītājiem vienmēr būtu jāsadala pēc dzimuma, darba profila un atrašanās vietas, kad vien tas ir iespējams.
— Izmantojiet uzraudzību pārdomām, mācībām un pārmaiņām. Datus par atlasītajiem rādītājiem var vākt periodiski, turpmākajos mēnešos vai gados, tos pastāvīgi pārbaudot. Piemēram, ja tiek veikts konkrēta veida (sākotnējo datu) novērtējums un analīze, to pašu procesu var atkārtot vēlākos intervālos (piemēram, pēc 12 mēnešiem, 18 mēnešiem, 24 mēnešiem). Šo procesu izmanto, lai izpētītu izmaiņas un palīdzētu uzraudzības un izvērtēšanas darbiniekam, kuru atbalsta attiecīgie kolēģi, kas pieņem lēmumus, pārdomāt darbības un vajadzības gadījumā pielāgoties.
— Lai atvieglotu pārdomas, mācīšanos un pārmaiņas, noder līdzdalības dialogi kā līdzeklis, lai atkāptos un pārdomātu, ko nozīmē dati un kā pielāgot aktivitātes, ņemot vērā apgūto. Tai ir jābūt kā labas prakses darbībai sadarbībā ar izvēlētiem pirmās līnijas darbiniekiem, kuri varētu sniegt svarīgu ieskatu.
— Datu analīze un galvenie konstatējumi ir jāizmanto, lai formulētu ieteikumus, ko iekļaut politikā, pasākumos un pielāgošanas plānos.
— Galvenie secinājumi no uzraudzības darbībām un izvērtējumiem ir jāizplata visiem attiecīgajiem darbiniekiem.

Svarīga piezīme. Visos norādītajos intervences pasākumos ir jāievēro konfidencialitātes apsvērumi. Saturu, kas iegūts sarunās ar darbinieku vai no viņa saņemtajās aptaujās, nedrīkst izpaust ne kolēģiem, ne vadībai bez attiecīgā(-o) darbinieka(-u) piekrišanas. Vienīgais izņēmums būtu risks, kas ir identificēts saistībā ar iespējamu paškaitējumu vai kaitējuma nodarīšanu citiem. Tāpat ir vērts pieminēt, ka personāla labbūtības novērtējumus **nedrīkst** sajaukt ar izpildes pārskatiem un novērtējumiem. To mērķis ir novērtēt darbinieka vajadzības, tostarp viņa profesionālo attīstību.

3. PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS KVALITĀTES UZRAUDZĪBAS PAKETE

Lai atbalstītu personāla labklājības politikas izstrādes un īstenošanas procesu, var ņemt vērā trīs galvenos personāla labklājības politikas dokumentus. Tie ir personāla labklājības stratēģija, personāla labklājības rīcības plāns un personāla labklājības uzraudzības un izvērtēšanas metodoloģija. Personāla labklājības stratēģija ir saistīta ar personāla labklājības rīcības plānu, kurā sīki izklāstīti personāla labklājības mērķi un pasākumi, kas sistemātiski jāuzrauga, pamatojoties uz uzraudzības un izvērtēšanas metodoloģiju. Uzraudzības un izvērtēšanas metodoloģijas ieviešana informē par iespējamo nepieciešamību veikt personāla labklājības stratēģijas korekcijas.

Šeit ierosinātā personāla labklājības uzraudzības pakete piedāvā trīs galvenos instrumentus, lai veiktu personāla labklājības politikas un intervences pasākumu, kā arī personāla labklājības nodrošināšanas kvalitātes uzraudzību un izvērtēšanu patvēruma vai uzņemšanas iestādē. Šie instrumenti ir izveidoti saskaņā ar KK un rādītājiem astoņos personāla labklājības standartos, kas noteikti I daļā *Standarti un politika* ([20]). Tie ir arī cieši saistīti ar personāla labklājības pasākumiem, kas izstrādāti II daļā *Personāla labklājības rīkkopa*. Šie trīs instrumenti ir jāsaprot kā iestādes personāla labklājības politikas neatņemama sastāvdaļa, un tie palīdz iestādēm izsekot, cik lielā mērā plānotās ikgadējās aktivitātes un intervences pasākumi atbilst izvirzītajiem mērķiem un veicina labu personāla labklājības nodrošināšanu. Izmantojot sistemātisku uzraudzību un izvērtēšanu, patvēruma un uzņemšanas iestādes apkopos informāciju, lai to iekļautu uz pierādījumiem balstītos ieteikumos personāla labklājības politikas un intervences pasākumu pielāgošanai atbilstoši konstatētajām nepilnībām un vajadzībām.

Personāla labklājības kvalitātes uzraudzības pakete ietver tālāk norādītos rīkus.

— **1. RĪKS: Rokasgrāmata uzraudzītājiem.**
Sniedz norādes uzraudzītājiem par galvenajiem jautājumiem, kas jāņem vērā, izstrādājot, plānojot un īstenojot uzraudzības un izvērtēšanas darbības.
— **2. RĪKS: Personāla labklājības sākotnējo datu un beigu datu aptauja.**
Iepazīstina ar aptaujas anketām, kas jāizmanto pirms un pēc noteiktas personāla labklājības programmas/politikas ieviešanas. Šis rīks palīdz noteikt personāla labklājības politikas īstenošanas progresu salīdzinoši ilgā periodā (2–3 gados).
— **3. RĪKS: Personāla labklājības progresa uzraudzība.**
Iepazīstina ar analīzes kontrolsarakstu un divām kvalitatīvām anketām, lai palīdzētu iestādēm pastāvīgi izsekot progresam, kas panākts attiecībā uz visiem astoņiem personāla labklājības standartiem.

Norādītie rīki ir tikai viens ieteikums, kā uzraudzīt un izvērtēt personāla labklājības politiku un ieviestos pasākumus. Iestādes, kurām jau ir izveidota funkcionējoša sistēma, var apsvērt savas sistēmas izmantošanu, taču noteikti jāievieto rādītāji, kas pievēršas personāla labklājības mērīšanai.

([20]) Skatiet 2.3. sadaļu "Standarti un rādītāji personāla labklājības uzraudzībai".

3.1. ROKASGRĀMATA UZRAUDZĪTĀJIEM (1. RĪKS)

Rokasgrāmatā uzraudzītājiem ir sniegts īss galveno apsvērumu pārskats, uzraugot un izvērtējot progresu, ko šajā jomā ir sasniedzis norīkots uzraudzības un izvērtēšanas darbinieks. Rokasgrāmatā ir mēģināts atspoguļot dažādās realitātes, ar kurām var saskarties ES+ valstis. Dažos gadījumos jau ir izveidota spēcīga atbalsta sistēma personālam, un, iespējams, lielākā daļa ieteikumu nav nepieciešama; citiem, iespējams, notiek nostiprināšanas un racionalizācijas process. Vēl citi var izmantot šo rokasgrāmatu kā pamatu, lai sāktu personāla labklājības sistemātisku integrēšanu. 1. tabulā ir īsi norādītas lietas, kas būtu tūlīt jāapsver, organizējot atgriezeniskās saites sesijas ([21]), aptaujas, sākotnējo/beigu datu pētījumus vai atsauksmes par šo tēmu.

1. TABULA. Personāla labklājības uzraudzības rokasgrāmata

NOVĒRTĒJOT ES+ VALSTS IESTĀDĒ PANĀKTO PROGRESU PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS JOMĀ, ŅEMIET VĒRĀ TĀLĀK MINĒTO.	
Vispārīgas piezīmes	**Kontekstuāli apsvērumi** Kādi ir jūsu galvenie izvērtēšanas jautājumi? Kādas ir vissvarīgākās lietas, kas iestādei šobrīd jāzina par personāla labklājības pasākumiem? Kādi var būt prioritārie jautājumi par ieviesto kritēriju, lai gūtu mācību un izveidotu labu praksi, iekļaujot ilgtspējību un ietekmi: atbilstība, efektivitāte, produktivitāte, saskaņotība? Kura vērtēšanas metodika ir vispiemērotākā jautājumiem? Kurš ir vispiemērotākais formāts (piemēram, tiešsaistes anketas, objekta apmeklējumi, FGD vai individuālas intervijas)? Vai daudzveidība tiek ņemta vērā dzimuma jomā, vienlaikus ņemot vērā arī vecumu, kultūras izcelsmi (piemēram, gadījumos, kad eksperti tiek norīkoti uz citām ES+ valstīm) un citus faktorus? **Apsvērumi par resursiem** Katrai iestādei būs arī dažādi budžeta, loģistikas un resursu ierobežojumi, kas jāņem vērā, plānojot tās novērtējuma apmeklējumus. Ja laiks un resursi ir ļoti ierobežoti, jūsu un intervējamo (datu avota) atrašanās vietas un sastāva noteikšanai (datu avots) var izmantot šādus kritērijus: 1) **pieejamība** – to dienestu apmeklēšana, kuriem var piekļūt ar mazākiem izdevumiem/vienkāršāk nekā personālam, kas strādā, piemēram, uzņemšanas iestādēs/intervēšanas telpās attālos apgabalos; 2) **nepilnības esošajās zināšanās** – identificējot nepilnības, par kurām trūkst informācijas un kuras vēl nav mērķis, vai vispirms koncentrējoties uz tām, kurām ir pieejama informācija par mērķiem/sākotnējiem datiem, lai novērtētu progresu.
Rīki un anketas	**Apsveriet savu anketu garumu un alternatīvās intervences iespējas** Esiet piesardzīgs, lai neizstrādātu garas anketas vai vadošo jautājumu katalogus, lai dalībniekus neatbaidītu no aptaujas aizpildīšanas vai iesaistīšanās stundu garās grupu diskusijās. Lai aptvertu noteiktus aspektus un mainīgos lielumus, piemēram, kvalitatīvo informāciju, ieteicams apsvērt datu vākšanas metožu, piemēram, individuālu interviju vai fokusa grupu, izmantošanu. **Pārbaudiet savas anketas vai vadošos jautājumus** Pārbaudiet savas anketas ar dažiem attiecīgās jomas respondentiem, lai noskaidrotu, vai respondenti saprot jūsu jautājumus un cik ilgs laiks ir nepieciešams, lai uz tiem atbildētu. Attiecīgi atjauniniet anketas pirms uzraudzības uzdevuma īstenošanas. Noteikti izmantojiet rīku komplektu, kas ļauj kopīgot kvalitatīvu informāciju (piemēram, atgriezenisko saiti, kas saņemta, izmantojot FGD.
Dokumentācija	Personāla labklājības standarta uzraudzības rīks ir pieejams planšetdatorā/klēpjdatorā (bezsaistes režīmā), lai varētu viegli ievadīt apkopojamo informāciju un veikt papildu analīzi par konstatējumiem un dokumentācijas mērķiem. Tiešsaistē attiecīgā vadība/grupas biedri analizēs rezultātus un darīs tos pieejamus kopsavilkuma pārskatā.

([21]) Papildinformāciju skatiet 4. pielikumā "Atgriezeniskās saites sesijas".

Novērtētājs	Persona, kura novērtē progresu iestādē, var būt īpašs darbinieks (uzraudzības un izvērtēšanas darbinieks) vai ārējs īstermiņa konsultants. Ir svarīgi, lai tad, ja kāds darbinieks izsaka kritiskas un nopietnas bažas par labbūtību, būtu izveidots veids konfidenciālai atgriezeniskās saites kopīgošanai. Vērtētājs nekad neizpauž darbinieka iesniegtās sūdzības tādā veidā, kas ļauj identificēt personu. Šī noteikuma vienīgais izņēmums ir situācija, kad pastāv apdraudējums, ka attiecīgais darbinieks var nodarīt kaitējumu sev un/vai citiem.	
Darba kalendārs	Personai, kura veic novērtēšanu, ieteicams izveidot nelielu darba plānu atkarībā no plānotā interviju vai fokusa grupu skaita. Šajā darba plānā kā minimums jāietver: — laika skala; — datu avoti (kas ir intervējamie un intervējamo skaits); — vietas (kas jāapmeklē, lai veiktu šo uzdevumu, ja tiek piemērotas dažādas darba vietas). Darba plāns ir īpaši ieteicams ES+ valstīs, kurās ir liels darbinieku skaits, daudzas uzņemšanas telpas vai vairākas darba vietas. Par iestāžu un atlasīto intervējamo apmeklējumiem tiek savlaicīgi paziņots, lai nodrošinātu intervējamo pieejamību un jēgpilnu mijiedarbību. Šīs informācijas saglabāšana failā noder arī salīdzināšanas nolūkos, atgriežoties uz turpmākajām sanāksmēm/atgriezeniskās saites sesijām.	
Datu vākšana	**Apraksts**	**Komentārs**
Datu avots – dokumentāra pārbaude	Pirms novērtējuma/uzraudzības tiek veikta īsa dokumentāra pārbaude, kas ietver tālāk minēto. — Pārskats par iespējamiem ziņojumiem un statistikas datiem jautājumos, kas saistīti ar personāla labklājību, tostarp kritiskiem incidentiem, kas tiek pārvaldīti norādītā periodā. Dažos gadījumos arī citi atlasītie darbības ziņojumi var atspoguļot ar personāla labklājību saistītus jautājumus, piemēram, programmu novērtējumus, kuros ir sīki izklāstīti izaicinājumi un panākumi. — Vajadzības gadījumā izmanto ārēju speciālistu (psihologu) ziņojumus (vienmēr nodrošinot konfidencialitāti).	Jāņem vērā tikai jaunākie ziņojumi/ statistika, ja tāda ir.
Datu avots – intervētie	Uzraudzības darbībā kā "datu avots" piedalās vismaz divi vai trīs cilvēki katrā personāla kategorijā. Šī darbība notiek vienreiz gadā un tiek veikta kvalitatīvu un/vai daļēji strukturētu FGD vai grupu sanāksmju formā. Dalībnieku galīgais skaits ir atkarīgs no iestādes lieluma, un tai ir jābūt personāla kombinācijai, ko veido: — *HR* nodaļa, vadība, pirmās līnijas darbinieki, ārēji/iekšēji speciālisti, personāla labklājības vadoša persona; — attiecīgā gadījumā neatkarīga persona, piemēram, no citas nodaļas, galvenā biroja, citiem partneriem vai ieinteresētajām pusēm, piemēram, pilsoniskās sabiedrības organizācijām vai vietējiem partneriem.	Dalība ir brīvprātīga. Jānodrošina konfidencialitāte. Sesiju laikā ir jāatceras par sensitīvu pieeju attiecībā uz kultūru un dzimumu.
Datu avots – aptaujas respondenti	Aptaujas uz papīra vai tiešsaistē var izveidot, lai sasniegtu plašāku darbinieku loku un skaitu. Tas var īpaši noderēt iestādēs, kurās ir diezgan daudz darbinieku, kā arī tad, ja viņi atrodas dažādās vietās. Ieteicama pēc iespējas plašāka darbinieku līdzdalība (no visām personāla kategorijām): vadītāji, pirmās līnijas darbinieki, *HR* nodaļa, ārējie/iekšējie speciālisti, personāla labklājības kontaktpersona.	Dalība ir brīvprātīga. Dalība var būt anonīma.
Implementation	**Description**	**Comment**
Novērtēšana	Pirms novērtēšanas/izvērtēšanas sākuma vērtētāji iepazīstina ar sevi un pārliecinās, ka brīvprātīgajiem dalībniekiem veicamais uzdevums ir saprotams. Uzdotajiem jautājumiem ir jānodrošina vērtētājiem iespēja savstarpēji novērtēt katru no piedāvātā personāla labklājības standarta uzraudzības instrumenta rādītājiem. Vispārīga diskusija par to, kā ir izvēlētas un darbojas ar personāla labklājību saistītas darbības (attiecīgā gadījumā), varētu noderēt, lai intervētie justos ērti un vienlaikus tiktu sniegta vērtīga informācija. Šī ir **daļēji strukturēta intervija, kurā dažas atbildes var būt kā stāstījums**. Sarunām ir drīzāk jābūt "neformālām". Šajā novērtēšanas uzdevumā vajadzētu būt iespējai apkopot kvalitatīvu atgriezenisko saiti, kas var palīdzēt labāk izprast kontekstu un dinamiku saistībā ar noteiktiem procesiem, kā arī to, kāpēc noteiktas darbības konkrētā laikā var būt noderīgākas par citām. Stāstījuma laikā vērtētājs var iesaistīties, izrādot cieņu un nepārtraucot, lai nodrošinātu visu standartu/rādītāju aptveršanu. Ja intervijas laikā tiek izcelti tikai pozitīvi sasniegumi, būtu labi pārbaudīt, vai standartu izpildē nav kādu trūkumu. Tāpat, ja tiek izceltas tikai problēmas, jāpārbauda, vai var identificēt arī stiprās puses. Dažos gadījumos priekšroku varētu dot individuālām sesijām, bet citos ir ieteicams organizēt grupu diskusijas par šo tēmu.	Apkopojiet visus papildu datus, lai pēc nepieciešamības pamatotu novērtējumu. Tas var iekļaut, piemēram, papildu procedūras, ko izstrādā paši darbinieki, jaunus uzdevumus/ aktivitātes pašaprūpes jomā vai tādas labas pieredzes apmaiņu, kas vēl nav ieviesta personāla labklājības pasākumu ietvaros.

3.2. PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS SĀKOTNĒJĀ UN BEIGU APTAUJA (2. RĪKS)

Sākotnējā un beigu aptauja ir rīks, kas palīdz novērtēt progresu laika gaitā. Šeit ierosinātā sākotnējās/beigu aptaujas anketa būtu divreiz jāizpilda vadītājiem un pirmās līnijas darbiniekiem. Pirmā reize ir **pirms** jebkuras konkrēta rīcības plāna/stratēģijas darbības īstenošanas. **Pēc** plānotā darbības/politikas īstenošanas perioda beigām aptauja tiek veikta vēlreiz. Sākotnējās aptaujas rezultāti ir etalons, pēc kura novērtēt beigu aptaujas rezultātus. Izmaiņas atbildēs norāda uz progresu dažādās jomās. Atkarībā no personāla labklājības vajadzībām un personāla labklājības politikas un programmas gatavības pakāpes iestādes var koncentrēt sākotnējo/beigu aptauju uz konkrētiem standartiem, kas tiek uzskatīti par īpaši svarīgiem.

Papildu piezīme. Sākotnējā/beigu aptauja ir jāveic ar vienu un to pašu darbinieku grupu (ja iespējams) vai atlasītiem pārstāvjiem. Lai nodrošinātu konfidencialitāti, darbiniekiem nebūs jānorāda savs vārds; tas būtu jāuztver kā izvēles iespēja. Ja iestāde izlemj strādāt ar fokusa grupām, pieeja informācijas vākšanai ir jākoriģē. FGD ir noderīgs rīks informācijas vākšanai par konkrētiem jautājumiem. Tomēr tās nespēj viegli noteikt skaidrus sākotnējos datus skaitļu vai procentu izteiksmē noteiktās jomās, piemēram, apmeklēto apmācību kursu precīzo skaitu.

Taču FGD laikā iegūta kvalitatīva atgriezeniskā saite var palīdzēt skaidrāk izprast kontekstu un dinamiku komandā, piemēram, to, kāpēc atsevišķas darbības ir efektīvas, bet citas ne. Grupu diskusijas var arī norādīt uz noteiktām tendencēm, piemēram, vispārēju vajadzību pēc lielākiem ieguldījumiem funkcionējošā darbvietā, vai arī sniegt informāciju par papildu apmācības vajadzībām. Ja tiek izmantota grupas pieeja, norādiet grupas dalībnieku skaitu, dzimumu un vidējo nodarbinātības ilgumu. Ja iespējams, ieteicams šāda veida grupas diskusijas papildināt arī ar pamata anketu, kurā galvenā uzmanība ir pievērsta kvantitatīviem datiem. Tas pats ir ieteicams arī atsevišķām sesijām, kurās dalībnieka vārda norādīšana ir jāuztver kā izvēles iespēja.

2. TABULA. Individuālais rīks: sākotnējā/beigu veidne

PĒC IZVĒLES – ATSEVIŠĶA KOMANDAS DALĪBNIEKA VĀRDS			
DZIMUMS V/S/X	**NODARBINĀTĪBAS ILGUMS:** < 1 GADU / 1–3 GADI / VAIRĀK NEKĀ 3 GADI	**PERSONĀLA KATEGORIJA:** VADĪTĀJS / PIRMĀS LĪNIJAS DARBINIEKS / CILVĒKRESURSI / DROŠUMS, DROŠĪBA / CITS (norādīt):	
SĀKOTNĒJĀS/BEIGU AKTIVITĀTES DATUMS (norādiet, vai šī ir sākotnējā vai beigu aktivitāte):			
VĒRTĒJUMA SKALA – 1, galīgi neapmierināts/noderīgi/konstruktīvi; 2, daļēji apmierināts/noderīgi/konstruktīvi; 3, apmierināts/noderīgi/konstruktīvi; 4, ļoti apmierināts/noderīgi/konstruktīvi; 5, pārsniedz cerēto)			
UZDODAMIE UN AR PIEDĀVĀTAJIEM STANDARTIEM SAISTĪTIE JAUTĀJUMI		**SĀKOTNĒJI SAŅEMTĀ ATBILDE**	**BEIGĀS SAŅEMTĀ ATBILDE**
Vispārējs jautājums	Kā jūs šajā brīdī vērtētu savu vispārējo apmierinātību ar darba devēja ieguldījumu, kas ir saistīts ar jūsu vispārējo labbūtību darbā?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
1. standarts: Dokumentācija un informācija		**SĀKOTNĒJI SAŅEMTĀ ATBILDE**	**BEIGĀS SAŅEMTĀ ATBILDE**
	Vai esat informēts par spēkā esošo personāla labklājības politiku?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai esat informēts par veiktajām personāla labklājības darbībām/intervences pasākumiem?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai uzskatāt pašreizējo darbinieku aprūpi par pietiekamu?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai jums ir pieejams informatīvs materiāls par pašaprūpi/personāla labklājību u. c.?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
2. standarts: Novērtēšana un pārbaude		**SĀKOTNĒJI SAŅEMTĀ ATBILDE**	**BEIGĀS SAŅEMTĀ ATBILDE**
	Vai uzskatāt, ka vadītājiem un cilvēkresursu darbiniekiem ir pietiekams aprīkojums, lai pārbaudītu personālu/komandas un identificētu hronisku stresu vai izdegšanas pazīmes?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai jūsu iestādei ir izstrādāta metodika darbinieku labbūtības uzraudzībai?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai jūsu tiešais vadītājs kādreiz ir mēģinājis noskaidrot, kā jums klājas (profesionāli un personīgi noskaidrot, vai jums viss ir kārtībā)?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Kā jūs novērtētu to, cik lielu nozīmi jūsu darba devējs piešķir personāla labbūtībai, aplūkojot izvietošanas ciklu – no atlases, darba attiecību sākumposma, pastāvīga darba līdz darba attiecību beigām?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
3. standarts: Komunikācija		**SĀKOTNĒJI SAŅEMTĀ ATBILDE**	**BEIGĀS SAŅEMTĀ ATBILDE**
	Vai esat informēts par iestādes galveno personu, kurai ir uzdots rūpēties par darbiniekiem, kuriem tas ir nepieciešams (piemēram, speciāla stresa komanda, personāla labklājības komiteja, personāla konsultants ([22]))?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai esat apmeklējis kādus komunikācijas prasmju apmācības kursus?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai jums ir regulāras tikšanās ar savu tiešo vadītāju, lai risinātu ar darbu saistītas problēmas, kas jums varētu rasties, vai pārrunātu citus jaunumus?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Cik konstruktīvas un noderīgas jūsu turpmākajai attīstībai šķiet tiešā vadītāja atsauksmes par sniegumu?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Kā jūs vērtējat sava tiešā vadītāja komunikācijas prasmes attiecībā uz cieņu un atbilstību?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5

([22]) Šīs funkcijas būs jāpielāgo atkarībā no iestādē lietotās terminoloģijas.

4. standarts: Profilakse		**SĀKOTNĒJI SAŅEMTĀ ATBILDE**	**BEIGĀS SAŅEMTĀ ATBILDE**
	Vai uzskatāt, ka jūsu iestādes vadītājiem un personālam kopumā pietiek zināšanu par to, kā novērst stresu un izdegšanu un noteikt veselīgas robežas?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai jums ir piekļuve iekšējiem/ārējiem speciālistiem, ja rodas tāda nepieciešamība?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai jūs meklētu šo iekšējo/ārējo speciālistu atbalstu, ja rastos tāda vajadzība?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai esat apmeklējis kādus garīgās veselības veicināšanas apmācības kursus?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai regulāri piedalāties kādās personāla labklājības/personāla labbūtības pasākumos, ko piedāvā jūsu darba devējs/nodaļa?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai šie pakalpojumi tiek piedāvāti bez maksas?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Novērtējiet, cik ļoti jūs uzticaties, ka darba devējs par jums parūpēsies un nodrošinās jūsu labbūtību, iekļaujot ar darbu saistīta stresa situācijas (1 – neuzticos, 5 – ļoti uzticos)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Vai jūs regulāri piedalāties pašaprūpes aktivitātēs, piemēram, sportojat, nodarbojaties ar jogu vai citiem vaļaspriekiem, pavadāt laiku kopā ar ģimeni?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai, nonākot stresa stāvoklī, pārdomājat, kas ir stresa avoti un kā tos risināt pozitīvā veidā?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai uzskatāt, ka jums izdodas līdzsvarot darbu un privāto dzīvi? (1 – nepavisam, 5 – ļoti)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Vai, runājot par profilaksi, jums ir kādi citi/papildu ieteikumi, ko jūsu darba devējs varētu/viņam vajadzētu darīt, lai uzlabotu pašreizējo situāciju?		
5. standarts: Reaģēšana kritisku incidentu gadījumos		**SĀKOTNĒJI SAŅEMTĀ ATBILDE**	**BEIGĀS SAŅEMTĀ ATBILDE**
	Vai nesenā pagātnē (pēdējā gada laikā) esat bijis iesaistīts kritiskā incidentā savā darba vietā?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai esat informēts par iekšējo SDP, uz kuru varat atsaukties, lai uzzinātu par kritisku incidentu pārvaldību?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Cik efektīva ir pašreizējā sistēma, lai pārvaldītu personālu, kuru ir ietekmējis kritisks incidents? (1 – nemaz nav efektīva, 5 – ļoti efektīva)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Vai jums ir informācija par to, ar ko sazināties un kas jādara (jāziņo) kritiska incidenta gadījumā?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai uzskatāt, ka pašlaik pretendentiem sniegtais atbalsts kritisku incidentu novēršanai ir pietiekams?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
6. standarts: Spēju veidošana		**SĀKOTNĒJI SAŅEMTĀ ATBILDE**	**BEIGĀS SAŅEMTĀ ATBILDE**
	Vai šogad esat apmeklējis kādus atbilstošus apmācības kursus saistībā ar labklājības tēmu (piemēram, stresa pārvaldība, pašaprūpe/komunikācija)?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai jums ir informācija par kādām kvalifikācijas celšanas apmācībām, kas tiek organizētas?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai apmācības kursu nodrošināšanas veids lielākoties bija pietiekami praktisks, lai to izmantotu ikdienas darba situācijā? (1 – nemaz nav piemērojams, 5 – ļoti labi piemērojams)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5

7. standarts: Drošums un drošība		**SĀKOTNĒJI SAŅEMTĀ ATBILDE**	**BEIGĀS SAŅEMTĀ ATBILDE**
	Kā jūs vērtētu savu subjektīvo drošības sajūtu pašreizējā darba vietā? (1 – pilnīgi neapmierinoša, 5 – ļoti apmierinoša)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Vai esat informēts par ziņošanas hierarhijām drošuma vai drošības incidentu gadījumos?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
8. standarts: Uzraudzība un izvērtēšana		**SĀKOTNĒJI SAŅEMTĀ ATBILDE**	**BEIGĀS SAŅEMTĀ ATBILDE**
	Vai tiek organizētas regulāras atgriezeniskās saites sesijas, kurās ir iesaistīti visi darbinieki, lai laikus atklātu darbinieku potenciālo spriedzi?	JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
	Vai piekrītat, ka pirmās līnijas darbinieku atsauksmes par personāla labklājības jautājumiem tiek pietiekami ņemtas vērā? (1 – nemaz nepiekrītu 5 – pilnīgi piekrītu)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Vai esat kādreiz piedalījies aptaujā, FGD, līdzīgās aktivitātēs vai arī tiešais vadītājs jums ir lūdzis pastāstīt par jūsu identificētajiem riska faktoriem, kas palielina jūsu un kolēģu stresa līmeni?	JĀ / NĒ / NEESMU PĀRLIECINĀTS	JĀ / NĒ / NEESMU PĀRLIECINĀTS
Vispārīgi noslēguma jautājumi		**SĀKOTNĒJI SAŅEMTĀ ATBILDE**	**BEIGĀS SAŅEMTĀ ATBILDE**
Vai darbinieki piedalās un sniedz atgriezenisko saiti ar personāla labklājību saistītu pasākumu izstrādē jūsu darba vidē?		JĀ/NĒ	JĀ/NĒ
Atvērtais jautājums	Ja jūs varētu mainīt vienu lietu, lai uzlabotu personāla labbūtību pašreizējā darba vidē, kas tā būtu?		
Tikai beigu jautājums	Vai uzskatāt, ka kopš šīs tēmas ieviešanas ir uzlabojusies augstākās vadības apņemšanās ieguldīt līdzekļus darbinieku labbūtībā? JĀ/NĒ – ja atbilde ir jā, īsi paskaidrojiet, kā.		Paskaidrojiet:
Tikai beigu jautājums	Vai uzskatāt, ka, tā kā jūsu iestāde ir proaktīvi nolēmusi sistemātiskāk pievērsties personāla labbūtības jautājumiem, tas ir kaut kādā veidā pozitīvi ietekmējis jūsu personīgo ikdienas darbu vai sajūtas, ar kādām nākat uz darbu? JĀ/NĒ – ja atbilde ir jā, īsi paskaidrojiet, kā.		Paskaidrojiet:

3.3. PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS PROGRESA UZRAUDZĪBA (3. RĪKS)

3. rīkam ir divkāršs raksturs, un tas aptver gan personāla labklājības progresa analīzi, gan anketas, ko izmantot progresa uzraudzībai.

3.3.1. PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS PROGRESA ANALĪZES KONTROLSARAKSTS

Personāla labklājības progresa analīzes kontrolsaraksts, kas redzams 3. tabulā, ir paraugs tam, kā uzraudzības un izvērtēšanas darbinieki var izsekot progresam, kas ir sasniegts noteiktā laikposmā katram no astoņiem personāla labklājības standartiem, vienlaikus ņemot vērā katru no saistītajiem KK. Ierosinātajā kontrolsarakstā ir izmantots krāsu kods, un tas tūlīt atspoguļo, kuri standarti ir sasniegti (zaļš), kuri ir gandrīz sasniegti (dzeltens) un uz kuriem joprojām ir jākoncentrējas (sarkans). Šis kontrolsaraksts ļauj vadītājiem nekavējoties noteikt progresu, kas ir panākts attiecībā uz dažādiem standartiem un saistītajiem KK. Lai gan dažu ES+ valstu iestādes varētu pievērsties visiem astoņiem standartiem, citas savukārt var izlemt koncentrēties tikai uz vienu vai diviem atkarībā no tā, cik attīstīti vai nepieciešami šie standarti ir attiecīgajā kontekstā. Visbeidzot šis rīks izceļ arī šķietami "neskaidrās" jomas un ļauj uzraudzīt, vai sasniegumi ir svārstīgi, piemēram, zaļie joprojām ir zaļi, vai arī svārstības ir ievērojamas un sasniegumi pēc noteikta laika ir atgriezušies uz dzeltenu vai sarkanu krāsu.

3. TABULA. Personāla labklājības progresa analīzes kontrolsaraksts

● **A** sasniegts/ieviests, ● **B** daļēji sasniegts/ieviests, ● **C** vēl nav sasniegts/ieviests, ● **D** nav skaidrs

STANDARTS	APRAKSTS	KVALITĀTES KRITĒRIJI	A	B	C	D
1: Dokumentācija un informācija	*Iestādēm ir dokumentēta personāla labklājības stratēģija, kas tiek paziņota, izmantojot piemērotus un saskaņotus kanālus*	Personāla labklājības stratēģijā ir izklāstīts, kā tiek definēta personāla labbūtība un kādi ir pasākumi personāla atbalstam	●	●	●	●
		Ir ieviestas SDP	●	●	●	●
		Personāla labklājības stratēģija ir viegli pieejama, konkrēta un visiem darbiniekiem saprotamā valodā	●	●	●	●
		Visi darbinieki tiek sistemātiski informēti par personāla labklājības stratēģiju, rīcības plānu un pieejamajiem personāla labklājības pasākumiem, kā arī par piekļuvi atbalstam	●	●	●	●
2: Novērtēšana un pārbaude	*Iestādes ļauj vadītājiem iegūt pamatprasmes, lai novērtētu un pārbaudītu savas komandas ar personāla labbūtību saistītos jautājumos*	*HR* nodaļām un vadītājiem ir prasmes izstrādāt skaidrus darba aprakstus un atbilstošus intervijas jautājumus atlases nolūkos	●	●	●	●
		Vadītājiem ir pietiekama kvalifikācija, lai identificētu savas komandas personāla pamata fizioloģisko un psiholoģisko spriedzi un vajadzības	●	●	●	●
3: Komunikācija	*Iestādes veicina skaidru un holistisku komunikāciju, izmantojot dažādas saskaņotas platformas un kanālus*	Vadītāji un darbinieki iesaistās, izmantojot atbilstošas, patiesas, pārredzamas un cieņpilnas komunikācijas prasmes	●	●	●	●
		Ir izveidota struktūra, lai visus darbiniekus iesaistītu personīgā informācijas apmaiņā ar attiecīgajiem vadītājiem gan profesionālo uzdevumu, gan labbūtības jautājumos	●	●	●	●
4: Profilakse	*Iestādes nodrošina ilgtspējīgus profilaktiskus pasākumus, lai veicinātu un aizsargātu savu darbinieku garīgo veselību*	Darbiniekiem un vadītājiem ir pieejams plašs apmācību klāsts, lai identificētu stresa pazīmes, novērstu stresu un kopumā veicinātu garīgo veselību	●	●	●	●
		Personālam un vadītājiem ir piekļuve atbalsta aktivitātēm un pakalpojumiem (nodrošinātiem iekšēji un/vai ārēji)	●	●	●	●
		Personālam un vadītājiem ir pieejami veselības veicināšanas pasākumi	●	●	●	●
5: Reaģēšana kritisku incidentu situācijās	*Iestādes sniedz īpašu atbalstu darbiniekiem, kuri ir piedzīvojuši kritisku incidentu*	Iestādē tiek iecelta neatkarīga, apmācīta uzticības persona (vai komanda), ar kuru var konsultēties pēc kritiskiem incidentiem	●	●	●	●
		Vadītājiem ir pieejami skaidri norādījumi par rīcību pēc kritiska incidenta	●	●	●	●
		Darbiniekiem un vadītājiem ir informācija par to, kā pieprasīt konkrētu atbalstu pēc kritiska incidenta un kā šim atbalstam piekļūt	●	●	●	●

STANDARTS	APRAKSTS	KVALITĀTES KRITĒRIJI	A	B	C	D
6: Spēju veidošana	*Iestādes saviem darbiniekiem nodrošina līdzekļus atbilstošu prasmju attīstīšanai*	Iestādes ir ieviesušas apmācību vajadzību novērtējumu un apmācību shēmu sistemātisku izvērtēšanu, lai nodrošinātu kvalitatīvu, efektīvu zināšanu lietošanu un pārnesi ikdienas darbā	●	●	●	●
		Iestādes ir ieviesušas plašu pielāgotu un standartizētu apmācību kursu klāstu	●	●	●	●
		Iestādes piedāvā papildu atbilstīgus profesionālās pilnveides formātus, lai nodrošinātu zināšanu nodošanu	●	●	●	●
7: Drošums un drošība	*Iestādes ievieš un paziņo konkrētas vadlīnijas veselības, drošuma un drošības jomās, pamatojoties uz risku analīzi dažādos darba apstākļos (tostarp objektā)*	Personāls un vadītāji ir informēti par ziņošanas hierarhiju, kas jāizmanto citu ārkārtas/drošības incidentu gadījumā, izņemot kritiskos incidentus	●	●	●	●
		Personāls un vadītāji saņem informāciju par piekļuvi veselības, drošuma un drošības pasākumiem/instrukcijām	●	●	●	●
		Iestādes uzrauga katras darba vietas riskus pastāvīgā un mainīgā riska pārvaldības procesā, piedaloties pirmās līnijas darbiniekiem, lai vajadzības gadījumā pielāgotu drošuma/drošības pasākumus	●	●	●	●
8: Uzraudzība un izvērtēšana	*Iestādes uzrauga un regulāri novērtē ieviesto personāla labklājības pasākumu efektivitāti un ņem vērā gūto pieredzi*	Ieviesta uzraudzības un izvērtēšanas metodoloģija, lai novērtētu ieviesto personāla labklājības pasākumu efektivitāti	●	●	●	●
		Regulāri tiek veikti uzraudzības un izvērtēšanas pasākumi, kas ietver riska pārvaldību ([23]) saistībā ar stresu	●	●	●	●

3.3.2. PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS PROGRESA UZRAUDZĪBAS ANKETAS

Personāla labklājības kvalitātes anketas ir paredzēts izmantot vadītājiem, *HR* un pirmās līnijas darbiniekiem, un tās var nedaudz pielāgot lietošanai iekšējiem/ārējiem speciālistiem. Anketas ir rīks datu vākšanai par darbinieku labklājības standartu ieviešanas un saistīto mērķu sasniegšanas progresu. Apkopotie dati tiek apstrādāti un analizēti, un tos var iekļaut 3.3.1. sadaļā piedāvātajā progresa uzraudzības kontrolsarakstā. Piedāvātās anketas tiek aizpildītas daļēji strukturētu interviju veidā ar vadītājiem un darbiniekiem.

([23]) Riska novērtējuma veidni un riska novērtēšanas cikla skaidrojumu skatiet 6. pielikumā "Riska novērtējuma veidne".

Personāla labklājības kvalitātes aptauja: vadītāji

IZVĒRTĒTĀS IESTĀDES/NODAĻAS/KOMANDAS NOSAUKUMS:		
IZVĒRTĒTĀS IESTĀDES/NODAĻAS/KOMANDAS NOSAUKUMS:		
VĒRTĒTĀJA(-U) VĀRDS(-I):		
PARAUGJAUTĀJUMI, KO UZDOT DATU AVOTIEM/ INTERVĒTAJIEM, LAI IZVEIDOTU PIEDĀVĀTOS KK UN SAISTĪTOS RĀDĪTĀJUS		**ATSAUKSMES NO DATU AVOTIEM (VADĪTĀJI, *HR* DARBINIEKI, SPECIĀLISTI u. c.)**
1. standarts: dokumentācija un informācija		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai jums ir izveidots vajadzību izvērtēšanas process saistībā ar personāla labklājības politikas izstrādi? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.	**KK1.** Personāla labklājības stratēģijā ir izklāstīts, kā tiek definēta personāla labbūtība un kādi ir pasākumi personāla atbalstam **KK2.** Ir ieviestas SDP **KK3.** Personāla labklājības stratēģija ir viegli pieejama, konkrēta un visiem darbiniekiem saprotamā valodā **KK4.** Visi darbinieki tiek sistemātiski informēti par personāla labklājības stratēģiju, rīcības plānu un pieejamajiem personāla labklājības pasākumiem, kā arī par piekļuvi atbalstam	
Vai jums ir izveidots personāla labklājības politikas dokuments? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju. Vai personāla labklājības politikas dokuments ir pieejams visiem darbiniekiem?		
Vai augstākā vadība ir oficiāli atzinusi/apstiprinājusi šo dokumentu?		
Vai personāla labklājības politika ir saistīta ar personāla labklājības rīcības plānu?		
Vai personāla labklājības politika ir pārskatīta/atjaunota kopš tās izveides? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
Kā jūsu iestāde nodrošina, ka visi darbinieki ir informēti par viņiem pieejamajiem personāla labklājības piedāvājumiem un to, kā tiem piekļūt, piemēram, izmantojot SDP?		
Kādus informācijas kanālus izmantojat, lai informētu darbiniekus par personāla labklājības pasākumiem (piemēram, brošūras, bukletus, plakātus, informatīvas sesijas)?		
Vai, ievadot amatā personālu, ir iekļauta informācija par pieejamajiem personāla labklājības piedāvājumiem?		
Vai jūsu iestādei ir e-pasta adrese, ko darbinieki var izmantot, lai sazinātos ar atbildīgajām struktūrvienībām un uzdotu jautājumus par personāla labklājības darbībām?		
2. standarts: novērtēšana un pārbaude		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai uzskatāt, ka amatu apraksti ir skaidri formulēti, lai piesaistītu īstos kandidātus?	**KK1.** *HR* nodaļām un vadītājiem ir prasmes izstrādāt skaidrus darba aprakstus un atbilstošus intervijas jautājumus atlases nolūkos **KK2.** Vadītājiem ir pietiekama kvalifikācija, lai identificētu savas komandas personāla pamata fizioloģisko un psiholoģisko spriedzi un vajadzības	
Vai jautājumi par stresa pārvaldību un pašaprūpi ir iekļauti atlases procesā?		
Vai jūs organizējat apmācības kursus vadītājiem un cilvēkresursu nodaļām, lai profesionāli pārbaudītu/ novērtētu darbiniekus saistībā ar labbūtību (piemēram, kā noteikt ciešanu, izdegšanas pazīmes)?		
Ja organizējat, tad kāds ir apmācības kursu veids, cik sesiju katram apmācības kursa veidam, cik ir dalībnieku attiecībā pret vadītāju un cilvēkresursu personāla kopskaitu?		
Vai esat kādreiz piedalījies aptaujā par darbinieku apmierinātību ar darbu? Ja esat, cik bieži tās notiek?		

3. standarts: komunikācija		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai darbiniekiem un vadītājiem tiek nodrošināti iekšējie ievadapmācības kursi, kas aptver (efektīvas) komunikācijas prasmes?	**KK1.** Vadītāji un darbinieki iesaistās, izmantojot atbilstošas, patiesas, pārredzamas un cieņpilnas komunikācijas prasmes **KK2.** Ir izveidota struktūra, lai visus darbiniekus iesaistītu personīgā informācijas apmaiņā ar attiecīgajiem vadītājiem gan profesionālo uzdevumu, gan labbūtības jautājumos	
Ja ir, cik apmācības sesijas tika organizētas konkrētajā periodā un kāds bija dalībnieku skaits (attiecībā pret visiem jaunpienācējiem)?		
Vai notiek regulāras individuālas tikšanās par sniegumu un labsajūtu? Vai tās tiek veiktas 360° skatījumā (proti, noteikts darbinieku skaits no vecākā/jaunākā/tā paša līmeņa sniedz atsauksmes)? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
Vai ir izveidota procedūra, kuru darbinieki var izmantot, lai pieprasītu individuālas tikšanās ar vadītājiem (pēc nepieciešamības un par tādām tēmām kā labbūtība un/vai izpilde)?		
Kā nodrošināt, lai vadītāju nodrošinātā atgriezeniskā saite darbiniekiem būtu regulāra un konstruktīva?		
Vai jūs organizējat vadības un komunikācijas atsauksmju aptaujas darbiniekiem?		
Ja organizējat, vai esat ieviesis kādas izmaiņas savā komunikācijas politikā attiecībā uz personāla labklājību, pamatojoties uz aptaujas rezultātiem?		
4. standarts: profilakse		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai personālam un jums kā vadītājiem, cilvēkresursu personālam vai speciālistiem tiek regulāri organizēti apmācības kursi, piemēram, par to, kā novērst stresu un izdegšanu un kā noteikt robežas?	**KK1.** Darbiniekiem un vadītājiem ir pieejams plašs apmācību klāsts, lai identificētu stresa pazīmes, novērstu stresu un kopumā veicinātu garīgo veselību **KK2.** Personālam un vadītājiem ir piekļuve atbalsta aktivitātēm un pakalpojumiem (nodrošinātiem iekšēji un/vai ārēji) **KK3.** Personālam un vadītājiem ir pieejami veselības veicināšanas pasākumi	
Kāds ir nodrošināto apmācības sesiju skaits, apmeklējušo darbinieku skaits attiecībā pret darbinieku kopskaitu un apmeklējušo vadītāju skaits attiecībā pret visu vadītāju kopskaitu?		
Vai piedāvājat kvalifikācijas celšanas kursus par tām pašām tēmām? Ja piedāvājat, cik sesijas un kāds ir apmeklējušo darbinieku/vadītāju skaits attiecībā pret darbinieku/vadītāju kopskaitu?		
Vai varat uzskaitīt savas iestādes ieviestās personāla labklājības iejaukšanās/atbalsta darbības?		
Vai iestādē ir galvenā persona(-as), kura(-as) ir norīkota(-as) rūpēties par darbiniekiem, kuriem tas ir nepieciešams (piemēram, piešķirta stresa komanda, integrēta incidentu komanda, personāla labklājības komiteja, personāla labklājības konsultanti)?		
Vai šie atbalsta pakalpojumi ir pieejami arī darbiniekiem, kuri ir norīkoti uz citu dalībvalsti kā ārējs ekspertu atbalsts?		
Vai starp norīkotajiem darbiniekiem, kuri sniedz šos pakalpojumus, ir dzimumu līdzsvars?		
Vai jūsu iestādei ir SDP par atbalsta/darbību nodrošināšanu? Vai SDP ir pieejamas darbiniekiem un kādos kanālos?		

Kā jūs rīkojaties, ja redzat kolēģi, kurš ir pakļauts lielam stresam? Piemēram, kā jūs reaģējat uz situāciju, ja kāds darbinieks darbā pēkšņi pieļauj neparastas kļūdas, kas negatīvi ietekmē komandu un kopējo sniegumu? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
Vai ir pieejams iekšējo/ārējo speciālistu saraksts un vai vajadzības gadījumā tam var piekļūt visi darbinieki?		
Vai šie pakalpojumi tiek piedāvāti bez maksas?		
5. standarts: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai zināt, kurš ir atbildīgs par atbalsta sniegšanu kritiska incidenta gadījumā (komanda/personas)? Kādas ir viņu lomas un pienākumi?	**KK1.** Iestādē tiek iecelta neatkarīga, apmācīta uzticības persona (vai komanda), ar kuru var konsultēties pēc kritiskiem incidentiem **KK2.** Vadītājiem ir pieejami skaidri norādījumi par rīcību pēc kritiska incidenta **KK3.** Darbiniekiem un vadītājiem ir informācija par to, kā pieprasīt konkrētu atbalstu pēc kritiska incidenta un kā šim atbalstam piekļūt	
Vai jums ir iekšējā politika/SDP, kas pievēršas kritisku incidentu pārvaldībai, un vai jūs par to zināt? Vai darbiniekiem ir pieejams šis dokuments un kādos kanālos?		
Vai esat konsultējies ar darbiniekiem par to, kas būtu visvairāk vajadzīgs/noderīgs kritiska incidenta gadījumā?		
Kādiem atbalsta piedāvājumiem darbinieki var piekļūt? Vai nepieciešamības gadījumā ir iespējama nosūtīšana pie speciālistiem (piemēram, psihologa)?		
Vai jūtaties gatavs risināt kritisku incidentu, ja tas notiek?		
Vai esat informēts par notikušiem kritiskiem incidentiem? Vai iestāde šādus incidentus reģistrē sistemātiski?		
6. standarts: spēju veidošana		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai jūs veicat vajadzību izvērtēšanu, lai izstrādātu un pieņemtu lēmumu par apmācību programmu, kas jānodrošina jūsu iestādē? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.	**KK1.** Iestādes ir ieviesušas apmācību vajadzību novērtējumu un apmācību shēmu sistemātisku izvērtēšanu, lai nodrošinātu kvalitatīvu, efektīvu zināšanu lietošanu un pārnesi ikdienas darbā **KK2.** Iestādes ir ieviesušas plašu pielāgotu un standartizētu apmācību kursu klāstu **KK3.** Iestādes piedāvā papildu atbilstīgus profesionālās pilnveides formātus, lai nodrošinātu zināšanu nodošanu	
Vai darbinieki (vadītāji/pirmās līnijas darbinieki) šogad ir apmeklējuši kādu apmācību saistībā ar personāla labklājību? Kādas tēmas tika apskatītas?		
Cik apmācību kursu/apmācību notika? Cik bija dalībnieku (darbinieku/vadītāju) attiecībā pret darbinieku/vadītāju kopskaitu?		
Vai piedāvājat kvalifikācijas celšanas apmācības? Ja piedāvājat, tad par kādām tēmām? Skaits Dalībnieku skaits attiecībā pret darbinieku/vadītāju kopskaitu?		
Vai jūsu iestāde nodrošina alternatīvus apmācības formātus, piemēram, kolēģu vai tiešsaistes apmācības kursus? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
Vai vadītājiem/darbiniekiem ir nepieciešama papildu apmācība? Lūdzu, paskaidrojiet, kādām, kāpēc un kā vajadzētu izskatīties šādām apmācības sesijām.		
Vai jums ir rīki apmācības programmu novērtēšanai un/vai jūs veicat novērtēšanu?		
Vai jūs pārskatāt un periodiski atjaunināt savu apmācības programmu? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		

7. standarts: drošums un drošība		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai vadītājiem un darbiniekiem pietiek informācijas par piekļuvi veselības, drošuma un drošības pasākumiem? Ja pietiek, kā vadītāji/darbinieki iegūst šo informāciju? Kādi ir šīs informācijas piekļuves/iegūšanas kanāli?	**KK1.** Personāls un vadītāji ir informēti par ziņošanas hierarhiju, kas jāizmanto citu ārkārtas/drošības incidentu gadījumā, izņemot kritiskos incidentus **KK2.** Personāls un vadītāji saņem informāciju par piekļuvi veselības, drošuma un drošības pasākumiem/ instrukcijām **KK3.** Iestādes uzrauga katras darba vietas riskus pastāvīgā un mainīgā riska pārvaldības procesā, piedaloties pirmās līnijas darbiniekiem, lai vajadzības gadījumā pielāgotu drošuma/drošības pasākumus	
Vai esat informēts par ziņošanas hierarhijām drošuma vai drošības incidentu gadījumos? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
Vai notiek regulāra darba vietu uzraudzība un riska izvērtēšana? Vai šajā procesā ir iesaistīti pirmās līnijas darbinieki?		
Vai tiek veiktas izmaiņas, ja drošuma un drošības jomā rodas jaunas vajadzības? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
8. standarts: uzraudzība un izvērtēšana		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai jums ir izstrādāta metodika darbinieku labbūtības uzraudzībai? Ja ir, vai jūs atjaunināt metodiku (piemēram, pamatojoties uz personāla labklājības gada mērķiem)?	**KK1.** Ieviesta uzraudzības un izvērtēšanas metodoloģija, lai novērtētu ieviesto personāla labklājības pasākumu efektivitāti **KK2.** Regulāri tiek veikti uzraudzības un izvērtēšanas pasākumi, kas ietver riska pārvaldību saistībā ar stresu	
Kāda veida uzraudzības pasākumus jūs īstenojat? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju (piemēram, darbinieku atsauksmju aptauja, darbību īstenošanas uzraudzība).		
Vai saņemtās konstruktīvās un kritiskās atsauksmes tiek izmantotas, lai atjauninātu personāla labklājības pasākumus un/vai personāla labklājības politiku?		
Vai tiek organizētas regulāras atgriezeniskās saites sesijas, kurās ir iesaistīti visi darbinieki, lai laikus atklātu darbinieku potenciālo spriedzi?		
Kāda veida personāla labklājības darbības/pasākumi pašlaik tiek īstenoti? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
Vai ir dati par to, cik darbinieku regulāri apmeklē šīs aktivitātes vai īsteno šos pasākumus?		
Vai jums ir izstrādāta metodika darbinieku labbūtības uzraudzībai? Ja ir, vai jūs atjaunināt metodiku (piemēram, pamatojoties uz personāla labklājības gada mērķiem)?		

Paldies par sadarbību!

Personāla labklājības kvalitātes aptauja: pirmās līnijas patvēruma un uzņemšanas darbinieki. Šis rīks atbalsta iestādes sniegto pakalpojumu kvalitātes izvērtēšanu un koncentrējas uz atsauksmēm, kas tiek saņemtas no pirmās līnijas darbiniekiem, tostarp ārējiem ekspertiem.

IZVĒRTĒTĀS IESTĀDES/NODAĻAS/KOMANDAS NOSAUKUMS:		
UZRAUDZĪBAS DARBĪBAS DATUMS:		
VĒRTĒTĀJA(-U) VĀRDS(-I):		
PARAUGJAUTĀJUMI, KO UZDOT DATU AVOTIEM/ INTERVĒTAJIEM, LAI IZVEIDOTU PIEDĀVĀTOS KK UN SAISTĪTOS RĀDĪTĀJUS		**ATSAUKSMES NO DATU AVOTIEM (PIRMĀS LĪNIJAS DARBINIEKI)**
1. standarts: dokumentācija un informācija		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai esat piedalījies kādā personāla labklājības vajadzību izvērtējuma aptaujā? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.	**KK1.** Personāla labklājības stratēģijā ir izklāstīts, kā tiek definēta personāla labbūtība un kādi ir pasākumi personāla atbalstam **KK2.** Ir ieviestas SDP **KK3.** Personāla labklājības stratēģija ir viegli pieejama, konkrēta un visiem darbiniekiem saprotamā valodā **KK4.** Visi darbinieki tiek sistemātiski informēti par personāla labklājības stratēģiju, rīcības plānu un pieejamajiem personāla labklājības pasākumiem, kā arī par piekļuvi atbalstam	
Vai jūsu iestādei ir izveidots personāla labklājības politikas dokuments? Vai jums ir piekļuve šim dokumentam?		
Vai jums ir zināmi kādi personāla labklājības politikas dokumenta atjauninājumi?		
Vai esat informēts par jums pieejamajiem personāla labklājības piedāvājumiem un pa kādiem kanāliem jūs saņemat šo informāciju?		
Vai jums ir pieejamas brošūras, bukleti, plakāti u. c., kas reklamē pieejamos personāla labklājības pasākumus? Kādā formātā tie ir pieejami? Vai šie formāti ir noderīgi?		
Vai esat apmeklējis kādas informācijas sesijas par pieejamajiem personāla labklājības piedāvājumiem? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
Vai jums ir zināma īpaša adrese/darbinieks, ar kuru var sazināties ar personāla labklājību saistītu jautājumu un pieprasījumu gadījumos?		
2. standarts: novērtēšana un pārbaude		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai atlases vai ievadīšanas amatā laikā jums tika uzdoti jautājumi par stresa pārvaldības prasmēm un pašaprūpes aktivitātēm?	**KK1.** *HR* nodaļām un vadītājiem ir prasmes izstrādāt skaidrus darba aprakstus un atbilstošus intervijas jautājumus atlases nolūkos **KK2.** Vadītājiem ir pietiekama kvalifikācija, lai identificētu savas komandas personāla pamata fizioloģisko un psiholoģisko spriedzi un vajadzības	
Vai esat kādreiz uzaicināts piedalīties darbinieku labklājības atsauksmju aptaujā? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
Vai esat piedalījies klātienes intervijā vai fokusa grupā, kurā tiek noskaidrotas atsauksmes par personāla labbūtības kvalitāti?		
Vai jums kādreiz ir lūgts sniegt 360° atsauksmes par jūsu vadītāja(-u) vai kolēģu sniegumu? Ja ir, tad kādā formā?		

3. standarts: komunikācija		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai, stājoties darbā iestādē, apmeklējāt ievadapmācību, lai iepazītos ar darbu, komandām, uzdevumiem, loģistiku u. c.?	**KK1.** Vadītāji un darbinieki iesaistās, izmantojot atbilstošas, patiesas, pārredzamas un cieņpilnas komunikācijas prasmes **KK2.** Ir izveidota struktūra, lai visus darbiniekus iesaistītu personīgā informācijas apmaiņā ar attiecīgajiem vadītājiem gan profesionālo uzdevumu, gan labbūtības jautājumos	
Vai jums notiek individuālas tikšanās par izpildi un labsajūtu ar tiešo vadītāju? Ja notiek, tad cik bieži?		
Vai esat pieprasījis individuālas tikšanās par izpildi un labbūtību? Ja esat, vai jūsu vadītājs reaģēja uz šiem pieprasījumiem?		
Vai atsauksmes, ko tiešais vadītājs sniedz par jūsu izpildi, ir konstruktīvas un noderīgas?		
Vai esat piedalījies pārvaldības un komunikācijas atgriezeniskās saites aptaujā, lai novērtētu komunikācijas efektivitāti un pārredzamību attiecībā uz personāla labklājību?		
Vai jums ir zināms saraksts, kurā ir norādīti iekšējie/ārējie speciālisti, kuri ir pieejami visiem darbiniekiem saziņai vajadzības gadījumā (psihologi u. c.)?		
4. standarts: profilakse		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai esat apmeklējis garīgās veselības veicināšanas apmācības par stresa un izdegšanas novēršanu, robežu noteikšanu u. c.?	**KK1.** Darbiniekiem un vadītājiem ir pieejams plašs apmācību klāsts, lai identificētu stresa pazīmes, novērstu stresu un kopumā veicinātu garīgo veselību **KK2.** Personālam un vadītājiem ir piekļuve atbalsta aktivitātēm un pakalpojumiem (nodrošinātiem iekšēji un/vai ārēji) **KK3.** Personālam un vadītājiem ir pieejami veselības veicināšanas pasākumi	
Vai esat apmeklējis kādu garīgās veselības atsvaidzināšanas sesiju? Ja esat, tad kāda veida apmācības sesijas un kāpēc izvēlējāties tās apmeklēt?		
Vai varat uzskaitīt savas iestādes ieviestās personāla labklājības darbības?		
Vai iestādē ir galvenā persona(-as), kura(-as) ir norīkota(-as) rūpēties par darbiniekiem, kuriem tas ir nepieciešams (piemēram, piešķirta stresa komanda, integrēta incidentu komanda, personāla labklājības komiteja, personāla konsultanti)?		
Vai starp norīkotajiem darbiniekiem, kuri sniedz šos pakalpojumus, ir dzimumu līdzsvars?		
[Norīkotajiem ekspertiem] Vai jūtaties pietiekami sagatavots norīkojumam un vai prombūtnes laikā varat piekļūt ar personāla labklājību saistītām darbībām?		
Vai esat informēts par atbalsta/darbību nodrošināšanas SDP savā iestādē? Kādā kanālā jums ir pieejams SDP?		
Kā jūs rīkojaties, ja redzat kolēģi, kurš ir pakļauts lielam stresam? Piemēram, kā jūs reaģējat uz situāciju, ja kāds darbinieks darbā pēkšņi pieļauj neparastas kļūdas, kas negatīvi ietekmē komandu un kopējo sniegumu? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
Vai ir pieejams iekšējo/ārējo speciālistu saraksts un vai vajadzības gadījumā tam var piekļūt visi darbinieki?		
Vai šie pakalpojumi tiek piedāvāti bez maksas?		

5. standarts: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai jums ir iekšējā politika/SDP kritisku incidentu pārvaldībai, un jūs zināt, kāda tā ir?	**KK1.** Iestādē tiek iecelta neatkarīga, apmācīta uzticības persona (vai komanda), ar kuru var konsultēties pēc kritiskiem incidentiem **KK2.** Vadītājiem ir pieejami skaidri norādījumi par rīcību pēc kritiska incidenta **KK3.** Darbiniekiem un vadītājiem ir informācija par to, kā pieprasīt konkrētu atbalstu pēc kritiska incidenta un kā šim atbalstam piekļūt	
Kā jums tika paziņotas un izskaidrotas SDP? Vai uzskatāt, ka jums ir pietiekama izpratne par to?		
Vai jums ir sniegta konsultācija par to, kas jums būtu visvairāk vajadzīgs/noderīgs kritiska incidenta gadījumā?		
Vai zināt, kas ir jādara (jāiesniedz incidenta ziņojums) kritiska incidenta gadījumā un kurš to veic?		
Vai jums ir informācija par to, ar ko sazināties kritiska incidenta gadījumā?		
Kādiem atbalsta piedāvājumiem jūs varat piekļūt? Vai nepieciešamības gadījumā ir iespējama nosūtīšana pie (ārējiem) speciālistiem (piemēram, psihologa)?		
Vai jūtaties gatavs un atbalstīts, lai risinātu kritisku incidentu, ja tas notiek?		
6. standarts: spēju veidošana		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai esat apmeklējis apmācības, kas ir saistītas ar personāla labklājību? Kādas tēmas tika apskatītas? Cik dažādas apmācības sesijas esat apmeklējis?	**KK1.** Iestādes ir ieviesušas apmācību vajadzību novērtējumu un apmācību shēmu sistemātisku izvērtēšanu, lai nodrošinātu kvalitatīvu, efektīvu zināšanu lietošanu un pārnesi ikdienas darbā **KK2.** Iestādes ir ieviesušas plašu pielāgotu un standartizētu apmācību kursu klāstu **KK3.** Iestādes piedāvā papildu atbilstīgus profesionālās pilnveides formātus, lai nodrošinātu zināšanu nodošanu	
Vai darbiniekiem tiek regulāri organizētas apmācības par to, kā novērst stresu un izdegšanu, noteikt robežas u. c.?		
Vai esat apmeklējis kādu apmācības atsvaidzināšanas sesiju? Ja esat, tad par kādām tēmām?		
Vai uzskatāt, ka darbiniekiem ir nepieciešama papildu apmācība? Ja ir, lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
Vai jums ir piedāvāti un/vai esat apmeklējis kādas alternatīva formāta apmācības, piemēram, kolēģu vai tiešsaistes apmācības kursus?		
Vai esat uzaicināts piedalīties kādā aptaujā, kurā tiek novērtēta apmācības programma jūsu organizācijā?		

7. standarts: drošums un drošība		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai domājat, ka jums pietiek informācijas par piekļuvi veselības, drošuma un drošības pasākumiem? Ja pietiek, kā jūs iegūstat šo informāciju?	**KK1.** Personāls un vadītāji ir informēti par ziņošanas hierarhiju, kas jāizmanto citu ārkārtas/drošības incidentu gadījumā, izņemot kritiskos incidentus **KK2.** Personāls un vadītāji saņem informāciju par piekļuvi veselības, drošuma un drošības pasākumiem/ instrukcijām **KK3.** Iestādes uzrauga katras darba vietas riskus pastāvīgā un mainīgā riska pārvaldības procesā, piedaloties pirmās līnijas darbiniekiem, lai vajadzības gadījumā pielāgotu drošuma/drošības pasākumus	
Vai esat informēts par ziņošanas hierarhiju drošuma vai drošības incidentu gadījumos?		
Vai jums ir zināms, vai jūsu darba vietā notiek regulāra uzraudzība un riska novērtēšana? Ja notiek, vai jūs vai pirmās līnijas darbinieki ir bijuši iesaistīti šajā procesā?		
Vai jūsu/pirmās līnijas darbinieku sniegtās atsauksmes ir pietiekami ņemtas vērā?		
Vai jums ir zināms, vai tiek veiktas izmaiņas, kad rodas jaunas vajadzības saistībā ar drošumu un drošību? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
8. standarts: uzraudzība un izvērtēšana		
Jautājumi	**Ierosinātie KK**	**Komentāri**
Vai jūs teiktu, ka darbinieku saņemtās kritiskās atsauksmes ir integrētas personāla labklājības politikā un darbības atjauninājumos?	**KK1.** Ieviesta uzraudzības un izvērtēšanas metodoloģija, lai novērtētu ieviesto personāla labklājības pasākumu efektivitāti **KK2.** Regulāri tiek veikti uzraudzības un izvērtēšanas pasākumi, kas ietver riska pārvaldību saistībā ar stresu	
Kāda veida personāla labklājības darbības pašlaik tiek īstenotas? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
Vai jums ir vaicāta atsauksme par to, cik noderīgas, jūsuprāt, ir personāla labklājības darbības? Lūdzu, sniedziet sīkāku informāciju.		
Vai jums ir pieejami personāla labklājības tendenču ziņojumi, kas sagatavoti, pamatojoties uz uzraudzību un izvērtēšanu?		

Paldies par sadarbību!

4. UZRAUDZĪBAS UN IZVĒRTĒJUMA ZIŅOJUMI

Kā norādīts, uzraudzības darbību rezultāti ir jāanalizē, jāorganizē, jāapkopo un jādokumentē. Kopsavilkuma ziņojumu informācija ir jāsniedz iestādes nepieciešamajām vadošajām personām, kas to savukārt sniedz augstākajai vadībai vai vadītājiem un viņu darbiniekiem. Rezultāti ir jāizmanto savlaicīgi, lai informētu un vajadzības gadījumā koriģētu ieviestos pasākumus. Lai to izdarītu, ir skaidri jānorāda par ziņojumā izklāstīto ieteikumu un konstatējumu izpildi atbildīgā persona/komanda. Jaunās apzinātās labās prakses ir jāizceļ un jāintegrē, ja vien tas ir iespējams un tas ir uzskatāms par lietderīgu.

Uzraudzības un izvērtēšanas darbiniekam, kurš sastāda ziņojumu, ir jāpatur prātā tālāk norādītie galvenie elementi ([24]):

— satura rādītājs,
— kopsavilkums ar dažiem akcentiem/svarīgiem atklājumiem,
— ievads,
— fons un konteksts,
— uzraudzīšanai/izvērtēšanai izmantotā metodoloģija,
— konstatējumu izklāsts – izvērtējuma konstatējumi tiek prezentēti, saistot tos ar noteiktajiem kritērijiem (atbilstība, efektivitāte, produktivitāte, ietekme, pievienotā vērtība), un skaidri saistīti ar personāla labklājības stratēģiju un saistītajiem pasākumiem,
— ar dzimumu un daudzveidību saistīti secinājumi,
— secinājumi un ieteikumi,
— gūtās atziņas un labā prakse,
— turpmākie pasākumi.

Pielikumi:

— to cilvēku un funkciju skaits, ar kurām sazinājās novērtēšanas laikā,
— jautājumu katalogs/citi izmantotie rīki,
— pārskatītie ziņojumi (attiecīgā gadījumā).

([24]) Pielāgots no Apvienoto Nāciju Organizācijas Narkotiku un noziedzības biroja *Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation*, Vienna, 2017, 42. lpp.

PIELIKUMI

1. PIELIKUMS. DEFINĪCIJAS

Šajā rokasgrāmatā jēdziens **personāla labklājība** ([25]) tiek izmantots kā vispārīgs termins, kas attiecas uz politiku un pasākumiem, kuru mērķis ir darbinieku labbūtība gan fiziskā, gan emocionālā izpratnē. Personāla labklājība ir saistīta ar veselības un drošības saglabāšanu visos ar darbu saistītajos aspektos. Šajā nolūkā darba devēji novērtē **riskus**, kam darbinieki var tikt pakļauti darba vidē, un ievieš preventīvus un aizsardzības pasākumus, piemēram, nodrošina, lai katrs darbinieks būtu saņēmis nepieciešamo **informāciju** par veselību un drošību, kā arī **apmācību**.

Ar **labbūtību** ([26]) darbā saprot fizisko veselību, kā arī morālo un sociālo piepildījumu, nevis tikai nelaimes gadījumu vai arodslimību neesamību. Darba labbūtības pozitīvie aspekti ietver sevis pieņemšanu, autonomiju, entuziasmu, profesionālo attīstību, mērķi, pozitīvas attiecības ar citiem un personīgo izaugsmi ([27]).

Stress ([28]) tiek definēts kā dinamiska mijiedarbība starp indivīdu un viņa vidi. To bieži izraisa problemātiska personas-vides atbilstība un emocionālās reakcijas, kas ir šīs mijiedarbības pamatā.

Ar darbu saistīts stress ([29]) rodas, ja darba prasību un citu ar darbu saistītu stresa faktoru dēļ spiediens ir pārmērīgs un ilgstošs salīdzinājumā ar cilvēka uztvertajiem resursiem, spējām un prasmēm to pārvarēt.

Pastāv atšķirība starp **stresu, kas saistīts ar darbu**, un **izaicinājumiem darbā** ([30]). Izaicinājumi darbā var cilvēku iedvesmot psiholoģiski un fiziski un mudināt viņu apgūt jaunas prasmes. Izaicinājuma sajūta darbā ir psiholoģiski veselīgas darba vides veidošanas un uzturēšanas svarīga sastāvdaļa. Savukārt stresa sajūta ietver negatīvu psiholoģisko stāvokli ar kognitīviem un emocionāliem komponentiem, kas ietekmē gan indivīda, gan organizācijas veselību.

Ja stresa reakcijas (kognitīvās, emocionālās, uzvedības un psiholoģiskās) saglabājas ilgstoši, tas var izraisīt pastāvīgākus, mazāk labojamus (veselības) rezultātus. Piemēri ir hronisks nogurums, līdzjūtības nogurums, izdegšana, kompensācijas trauma, muskuļu un skeleta problēmas un sirds un asinsvadu slimības.

([25]) Jūsu Eiropa, "Health and safety at work", 2020.

([26]) EU-OSHA, "Work–life balance – managing the interface between family and working life", OSHwiki, 2015. Plašākā nozīmē labbūtība rodas, piepildot sev svarīgas vajadzības un īstenojot dzīvē izvirzītos mērķus un plānus. Labbūtība ietver cilvēku pozitīvu vērtējumu par savu dzīvi, tostarp pozitīvas emocijas, iesaistīšanos, apmierinātību un jēgu.

([27]) "Growth and transformation", *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal,* Nr. 12, 2020, 17. lpp. Lai gan laime un labbūtības sajūta darbā daļēji ir saistīta ar indivīda ienākumiem, tai ir arī citi veicinoši faktori. Noteiktā brīdī laimes un apmierinātības ar dzīvi līmenis vairs nav saistīts ar ienākumu līmeni.

([28]) Cox, T., Griffiths, A. J. and Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2000.

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

([30]) Cox, T., Griffiths, A. J., and Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2000.

Līdzjūtības nogurums ([31]) attiecas uz izmainītu cilvēka spēju izjust empātiju pret personām, ar kurām viņš strādā, un/vai kolēģiem, kā arī ģimenes locekļiem. Pirmās līnijas darbinieks var ciest no līdzjūtības noguruma pēc gadiem ilgas pieteikumu iesniedzēju traumatisko stāstu uzklausīšanas, un darbiniekam tie var sākt izklausīties vienādi un vairs neizraisīt reakciju.

Izdegšana ([32]) raksturo indivīda psiholoģisko reakciju uz hroniskiem stresa faktoriem darbā. Lai gan tā netiek uzskatīta par medicīnisku stāvokli, tā tomēr var ietekmēt veselības stāvokli un, iespējams, tai nepieciešams pievērst klīnisku uzmanību. Izdegšana tiek konceptualizēta arī kā krīze attiecībā pret darbu kopumā.

Izdegšana darbā izpaužas kā (emocionāla) izsīkuma simptomi, cinisms (depersonalizācija) un profesionālās produktivitātes samazināšanās.

— **Izsīkums** ir pārslodzes un noguruma sajūta, kas rodas, ilgstoši iesaistoties pārlieku prasīgā darba situācijā.
— **Cinisms** atspoguļo vienaldzīgu un attālinātu attieksmi pret darbu, nepieķeršanos un entuziasma trūkumu darbā. Tas ir disfunkcionāls veids, kā pārvarēt nogurdinošas situācijas, un tas samazina iespējas rast radošus risinājumus darbā.
— **Profesionālo produktivitāti** veido kompetences sajūtas, veiksmīgi sasniegumi un veikumi darbā, kas mazinās, attīstoties izdegšanai.

Izdegšana var negatīvi ietekmēt veselību, izzināšanas un darba spējas, kā arī priekšstatu par vispārējo darba izpildi.

Kompensācijas traumu ([33]) var apkopot kā "maksu par aprūpi". Kompensācijas traumu var raksturot kā intensīvu reakciju un traumas simptomu piedzīvošanu personām, kuras ir pakļautas kāda cita cilvēka traumatiskajai pieredzei. Tā bieži skar darbiniekus, kuri strādā ar pieteikumu iesniedzējiem patvēruma kontekstā. Kompensācijas traumas ir kumulatīvas un process, kas attīstās laika gaitā. Tas raksturo cilvēka pasaules skatījuma izmaiņas. Personām, kuras piedzīvo kompensācijas traumas, kļūst grūti noteikt robežas darbā ar pieteikumu iesniedzējiem. Dienas beigās ir grūti aiziet no biroja. Tas var arī novest pie jēgas un cerības zaudēšanas.

Psiholoģiskie riski ([34]) nozīmē iespējamību, ka ar darbu saistīti psihosociālie apdraudējumi negatīvi ietekmēs personāla veselību un drošību viņu uztveres un pieredzes rezultātā. Psihosociālie apdraudējumi attiecas uz darba plānošanas un vadības aspektiem un tā sociālajiem un organizatoriskajiem kontekstiem, kas var radīt psiholoģisku vai fizisku kaitējumu. Psiholoģiskie riski ir identificēti kā viens no lielākajiem mūsdienu

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

([32]) EU-OSHA, "Understanding and preventing worker burnout", OSHwiki, 2013. Pasaules Veselības organizācija izdegšanu uzskata par profesionālu parādību: "Izdegšana ir sindroms, kas ir konceptualizēts kā izrietošs no hroniska stresa darba vietā, kas nav sekmīgi pārvaldīts," Pasaules Veselības organizācija "Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases", 2019.

([33]) Skatiet arī Headington Institute sniegto informāciju: Pearlman, L. A. and McKay, L., *Vicarious trauma: what can managers do?*, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

([34]) EU-OSHA, "Managing psychological risks: drivers and barriers", OSHwiki, 2017.

izaicinājumiem arodveselības un darba drošības jomā. Psiholoģiskie riski ir saistīti ar problēmām darba vietā, piemēram, ar darbu saistītu stresu un vardarbību un uzmākšanos darba vietā (saukta arī par iebiedēšanu). Negatīvie rezultāti indivīda līmenī iekļauj sliktu veselību un labbūtību, kā arī problēmas cilvēku savstarpējās attiecībās gan darba vietā, gan privātajā dzīvē.

Darba un privātās dzīves līdzsvars ([35]) ietver gandarījumu un labu funkcionalitāti kā darbā, tā arī mājās ar minimāliem konfliktiem starp indivīda lomām. Lai panāktu darba un privātās dzīves līdzsvaru, jāņem vērā trīs galvenie, savstarpēji saistīti komponenti: 1) "laika līdzsvars", kas attiecas uz līdzvērtīgu laiku, kas tiek atvēlēts darbam un ar darbu nesaistītām lomām, 2) "iesaistīšanās līdzsvars", kas attiecas uz līdzvērtīgu psiholoģiskās iesaistes līmeni darbā un ģimenes (ārpusdarba) lomās, un 3) "apmierinātības līdzsvars", kas attiecas uz līdzvērtīgu apmierinātības līmeni darbā un ģimenes (ārpusdarba) lomās.

Šajā praktiskajā rokasgrāmatā *EASO* dažādām personāla kategorijām patvēruma un uzņemšanas jomā izmanto tālāk minētās definīcijas.

Pirmās līnijas darbinieks ir darbinieks, kurš strādā tieši ar starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzējiem patvēruma un/vai uzņemšanas iestādē.

Pirmās līnijas darbinieki var būt:

— **uzņemšanas darbinieki** – personāls, kas sniedz atbalstu uzņemšanas telpās;
— **reģistrācijas darbinieki** – valsts kompetento iestāžu darbinieki, kuri ir iesaistīti jebkurā reģistrācijas un pieteikumu iesniegšanas posmā;
— **atbildīgie darbinieki** – darbinieki, kuri ir iesaistīti personīgās intervijās ar starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzējiem un/vai lēmumu pieņemšanā par starptautiskās aizsardzības pieteikumiem (saukti arī par intervētājiem un lēmumu pieņēmējiem).

Vadītāji (dažkārt saukti arī par uzraugiem, komandu vadītājiem un tiešajiem vadītājiem) ir personas, kuras atkarībā no amata pakāpes vada vienu vai vairākus pirmās līnijas darbiniekus vai citus vadītājus. Šīs rokasgrāmatas nolūkos definīcija iekļauj arī personas, kuras nav tiešie vadītāji, bet uzņemas koordinatora vai uzraudzības lomu, piemēram, komandas vadītājus, uzraugus un koordinatorus.

([35]) EU-OSHA, "Work–life balance – managing the interface between family and working life", OSHwiki, 2015.

2. PIELIKUMS. PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS PASĀKUMI

PASĀKUMI	VISPĀRĪGS APRAKSTS/KONKRĒTS PASĀKUMS	ATSAUCE UZ STANDARTU(-IEM)	ATSAUCE TRĪSDAĻĪGAJĀ ROKASGRĀMATĀ	IEROSINĀTĀJA/ĪSTENOTĀJA PUSE			MĒRĶGRUPA		PIRMSATLASE/ATLASES PROCESS	DARBA ATTIECĪBU SĀKUMPOSMS/PIRMS NORĪKOŠANAS	PASTĀVĪGS ATBALSTS	BEIGĀS/PĒC NORĪKOŠANAS
				VADĪTĀJS	CR/DMINISTRĀCIJA	IEKŠĒJAIS/ĀRĒJAIS SPECIĀLISTS	VADĪTĀJS	PIRMĀS LĪNIJAS DARBINIEKI				
Vispārīgs atbalsts												
Policijas apliecinājums	Policijas apliecinājums ir oficiāls dokuments, kas tiek izsniegts pēc policijas vai valsts aģentūras veiktas iepriekšējo darbību pārbaudes un kurā ir sīki aprakstīta jebkura attiecīgās personas sodāmība. Sodāmības reģistri var ietvert arestu, notiesāšanu un, iespējams, kriminālprocesu	Personāla labklājības standarts (*SWS*) 4: profilakse *SWS 7*: drošums un drošība			✓		✓	✓	✓			
Atlases process	Nodrošina, ka personāla labklājība tiek ņemta vērā jau intervijas posmā. Interviju struktūrā ir ietverta šī tēma, iekļaujot atsauci uz citiem būtiskiem personāla politikas dokumentiem (rīcības kodekss, (seksuālas) uzmākšanās novēršanas politika u. c.)	*SWS 2*: novērtēšana un pārbaude	I daļa *Standarti un politika* 6. pielikums "Darbā pieņemšanas intervijas struktūras veidne"	✓	✓		✓	✓	✓			
Medicīniskā un psiholoģiskā pārbaude	Profesionālās, medicīniskās un psiholoģiskās aprūpes mērķis ir saglabāt darbinieku veselību un uzlabot veselības aizsardzību darba vietā Ar arodveselības aprūpes palīdzību darba devējs var pierādīt, ka ievēro savas "aprūpes pienākuma" saistības	*SWS 4*: profilakse *SWS 7*: drošums un drošība		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Praktiska informācija un sagatavošanās pirms ceļojuma	Vienošanās pirms norīkošanas nodarbinātības periodā attiecībā uz ceļojumu organizēšanu, nodrošināšanu, rezervācijām, instruktāžām, ziņošanas hierarhijām norīkošanas/misijas valstī utt.	*SWS 7*: drošums un drošība		✓	✓		✓	✓		✓	✓	

PASĀKUMI	VISPĀRĪGS APRAKSTS/KONKRĒTS PASĀKUMS	ATSAUCE UZ STANDARTU(-IEM)	ATSAUCE TRĪSDAĻĪGAJĀ ROKASGRĀMATĀ	IEROSINĀTĀJA/ĪSTENOTĀJA PUSE			MĒRĶGRUPA		PIRMSATLASE/ATLASES PROCESS	DARBA ATTIECĪBU SĀKUMPOSMS/PIRMS NORĪKOŠANAS	PASTĀVĪGS ATBALSTS	BEIGĀS/PĒC NORĪKOŠANAS
				VADĪTĀJS	CR/DMINISTRĀCIJA	IEKŠĒJAIS/ĀRĒJAIS SPECIĀLISTS	VADĪTĀJS	PIRMĀS LĪNIJAS DARBINIEKI				
Vispārīgs atbalsts												
Valodu kursi	Valodu apmācības sesijas palīdz uzlabot personāla pārliecību un maksimāli vairot profesionālās prasmes Valodu apmācības atsvaidzināšanas sesijas/kursi palīdz uzlabot personāla pārliecību un maksimāli vairot profesionālās prasmes	*SWS 3*: komunikācija *SWS 6* spēju veidošana		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Tehniskā apmācība, tehniskās sistēmas un aprīkojums	Piekļuve IT aprīkojumam (klēpjdators, viedtālrunis, rācijas u. c.), tostarp operācijām ārvalstīs	*SWS 3*: komunikācija *SWS 6* spēju veidošana *SWS 7*: drošums un drošība	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 6. nodaļa "Spēju veidošanas pasākumi"									
	Attiecīgās biroja tehnikas lietošana – apgūt printeru, kopētāju, projektoru, audiovizuālās tehnikas, citu pieejamo tehnoloģiju, sakaru ierīču/aparatūras, pirmās palīdzības sniegšanas aprīkojuma u. c. lietošanu.				✓		✓	✓		✓		
	Organizācijas iekšējo sakaru platformu izmantošana											
	IT programmatūra, kas attiecas uz patvēruma darbiniekiem											
Korporatīvais sports	Organizācijas izmanto korporatīvos sporta pasākumus, lai uzlabotu veselību un labbūtību, kā arī ietekmētu iesaistīšanos, kultūru un personāla noturēšanu	*SWS 4*: profilakse			✓		✓	✓			✓	

PASĀKUMI	VISPĀRĪGS APRAKSTS/KONKRĒTS PASĀKUMS	ATSAUCE UZ STANDARTU(-IEM)	ATSAUCES DOKUMENTI, KAS IR DAĻA NO ŠĪS TRĪSDAĻĪGĀS ROKASGRĀMATAS	IEROSINĀTĀJA/ĪSTENOTĀJA PUSE			MĒRĶGRUPA		PIRMSATLASE/ATLASES PROCESS	DARBA ATTIECĪBU SĀKUMPOSMS/PIRMS NORĪKOŠANAS	PASTĀVĪGS ATBALSTS	BEIGĀS/PĒC NORĪKOŠANAS
				VADĪTĀJS	CR/ADMINISTRĀCIJA	IEKŠĒJAIS/ĀRĒJAIS SPECIĀLISTS	VADĪTĀJS	PIRMĀS LĪNIJAS DARBINIEKI				
Atbalsta pasākumi												
Kritisku incidentu kontrolsaraksts	Kritiska incidenta gadījumā ir nepieciešama skaidra un ērta piekļuve norādījumiem par to, kā rīkoties, ko informēt un kādus pasākumus piemērot. Ieteicams papildus sazināties ar iepriekšējo personālu par papildu vajadzībām saistībā ar iepriekšēja kritiska incidenta ietekmi	*SWS 4*: profilakse *SWS 5*: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos *SWS 7*: drošums un drošība	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 3.3.1. sadaļa “Kritisku incidentu pārvaldība” 8. pielikums “Kritisku incidentu kontrolsaraksts” 9. pielikums “Iekšējā atbalsta nodrošināšana kritisku incidentu gadījumā” 10. pielikums “Kritisku incidentu ziņošanas veidne” 11. pielikums “Pārdomu instruments pēc kritiska incidenta”	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Komandas veidošana	Jaunu komandas biedru uzņemšana un integrēšana esošajās komandās ir svarīga Ir svarīgi atbilstoši atbalstīt aizejošos komandas locekļus, kad viņi nodod atbildību komandā paliekošajiem kolēģiem, kā arī ļaut mācīties un nodrošināt atgriezenisko saiti Komandas veidošanas pasākumiem var būt dažādi veidi, piemēram, komandas pieredze, ekskursijas, uzdevumi, vingrinājumi un lomu spēles; tie palīdz stiprināt lojalitāti, uzticēšanos un motivāciju	*SWS 3*: komunikācija *SWS 4*: profilakse *SWS 5*: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 3.2. sadaļa “Komandas veidošana” 7. pielikums “Komandas veidošanas pasākumi pa posmiem”	✓				✓		✓	✓	✓
Daļēji strukturētas intervijas	Lai atklātu, piemēram, trūkumus un riskus, ļoti svarīgas ir strukturētas, institucionalizētas un regulāras diskusijas starp vadītājiem un darbiniekiem, un tām ir jāsākas darba attiecību sākumposmā/pirms norīkošanas	*SWS 2*: novērtēšana un pārbaude *SWS 3*: komunikācija *SWS 4*: profilakse *SWS 8*: uzraudzība un izvērtēšana	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 2.2. sadaļa “Daļēji strukturētas individuālās tikšanās” 3. pielikums “Daļēji strukturētas reģistrēšanās vai individuālās tikšanās”	✓	✓			✓		✓	✓	

PASĀKUMI	VISPĀRĪGS APRAKSTS/KONKRĒTS PASĀKUMS	ATSAUCE UZ STANDARTU(-IEM)	ATSAUCES DOKUMENTI, KAS IR DAĻA NO ŠĪS TRĪSDAĻĪGĀS ROKASGRĀMATAS	IEROSINĀTĀJA/ĪSTENOTĀJA PUSE			MĒRĶGRUPA		PIRMSATLASE/ATLASES PROCESS	DARBA ATTIECĪBU SĀKUMPOSMS/PIRMS NORĪKOŠANAS	PASTĀVĪGS ATBALSTS	BEIGĀS/PĒC NORĪKOŠANAS
				VADĪTĀJS	CR/ADMINISTRĀCIJA	IEKŠĒJAIS/ĀRĒJAIS SPECIĀLISTS	VADĪTĀJS	PIRMĀS LĪNIJAS DARBINIEKI				
Atbalsta pasākumi												
Intervīzija	Tā paša līmeņa kolēģu sniegts atbalsts, lai rastu risinājumu kādā konkrētā jautājumā	*SWS 3*: komunikācija *SWS 4*: profilakse *SWS 5*: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 3.1. sadaļa "Intervīzija" 6. pielikums "Intervīzijas metodes"	✓				✓			✓	
Psiholoģiskā palīdzība	Individuāls atbalsts, ko sniedz ārējs (vai iekšējs) psihologs un kas ir daļa no pastāvīga atbalsta vai pirms aiziešanas/ norīkošanas beigās	*SWS 4*: profilakse *SWS 5*: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 4.2. sadaļa "Individuālās konsultāciju sesijas"	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Izglītības uzraudzība	Grupu konsultācijas/pieredzes apmaiņa pie kvalificēta pasniedzēja, lai pārdomātu pieredzi	*SWS 3*: komunikācija *SWS 4*: profilakse *SWS 5*: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 4.3. sadaļa "Izglītības uzraudzība"	✓		✓		✓			✓	✓
Mediācija	Strukturētas vidutāja konsultācijas, lai pārvarētu konfliktus	*SWS 3*: komunikācija *SWS 4*: profilakse *SWS 5*: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 4.4. sadaļa "Starpniecība"	✓		✓		✓			✓	
Strukturētas atsauksmes, izmantojot aptaujas/ anketas	Atsauksmes par labbūtību, līdera sniegumu, vajadzībām u. c. var iegūt, izmantojot (anonīmas) vadītāju vai iestādes izdotas aptaujas Šādas aptaujas ir noderīgas arī tad, ja tās izmanto aizejošiem darbiniekiem un iestāde tās lieto mācību nolūkos	*SWS 2*: novērtēšana un pārbaude *SWS 3*: komunikācija *SWS 4*: profilakse *SWS 8*: uzraudzība un izvērtēšana	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 2.4. sadaļa "Nodarbinātības kvalitātes aptauja" III daļa *Uzraudzība un izvērtēšana* 3. nodaļa "Personāla labklājības kvalitātes uzraudzības pakete" 4. pielikums "Atsauksmju sesijas"	✓	✓			✓			✓	✓

PASĀKUMI	VISPĀRĪGS APRAKSTS/KONKRĒTS PASĀKUMS	ATSAUCE UZ STANDARTU(-IEM)	ATSAUCES DOKUMENTI, KAS IR DAĻA NO ŠĪS TRĪSDAĻĪGĀS ROKASGRĀMATAS	IEROSINĀTĀJA/ĪSTENOTĀJA PUSE			MĒRĶGRUPA		PIRMSATLASE/ATLASES PROCESS	DARBA ATTIECĪBU SĀKUMPOSMS/PIRMS NORĪKOŠANAS	PASTĀVĪGS ATBALSTS	BEIGĀS/PĒC NORĪKOŠANAS
				VADĪTĀJS	CR/ADMINISTRĀCIJA	IEKŠĒJAIS/ĀRĒJAIS SPECIĀLISTS	VADĪTĀJS	PIRMĀS LĪNIJAS DARBINIEKI				
Atbalsta pasākumi												
FGD	Moderatora vadītas FGD ir jāizmanto, ja problēma ir jāizstrādā dziļākā līmenī, nekā to var sasniegt ar aptauju	*SWS 2*: novērtēšana un pārbaude *SWS 3*: komunikācija *SWS 4*: profilakse *SWS 8*: uzraudzība un izvērtēšana	I daļa *Standarti un politika* 5. pielikums "Personāla labklājības ziņojumi" II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 2. nodaļa "Novērtēšanas rīki" 17. pielikums "Fokusa grupas diskusija" III daļa *Uzraudzība un izvērtēšana* 3. nodaļa "Personāla labklājības kvalitātes uzraudzības pakete" 4. pielikums "Atsauksmju sesijas"	✓		✓		✓			✓	
Psihosociālās grupu nodarbības/ apmācība	Psihologa iesaistīšanās var palīdzēt atklāt slēptus riskus vai problēmas grupā Lai pārvarētu personīgās problēmas darbā, var noderēt arī kvalificēta darbaudzinātāja/psihologa individuālais atbalsts	*SWS 3*: komunikācija *SWS 4*: profilakse *SWS 5*: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 4.1. sadaļa "Psihosociālās grupu nodarbības un darbaudzināšana" 4.2. sadaļa "Individuālās konsultāciju sesijas"	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Pārskats pēc norīkošanas vai daļēji strukturētas intervijas	Prasmīga apmācītāja (piemēram, psihologa) pārskats, lai novērtētu nepilnības, atklātu veselības apdraudējumus un radītu vietu apmaiņai	*SWS 2*: novērtēšana un pārbaude *SWS 3*: komunikācija *SWS 4*: profilakse *SWS 5*: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos *SWS 7*: drošums un drošība *SWS 8*: uzraudzība un izvērtēšana	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 2.2. sadaļa "Daļēji strukturētas individuālās tikšanās" 3. pielikums "Daļēji strukturētas reģistrēšanās vai individuālās tikšanās"			✓	✓	✓				
	Lai atklātu, piemēram, trūkumus un riskus, ļoti svarīgas ir strukturētas, institucionalizētas un regulāras diskusijas starp vadītājiem un darbiniekiem, un tām ir jāsākas darba attiecību sākumposmā/pirms norīkošanas			✓	✓			✓				✓

PASĀKUMI	VISPĀRĪGS APRAKSTS/KONKRĒTS PASĀKUMS	ATSAUCE UZ STANDARTU(-IEM)	ATSAUCES DOKUMENTI, KAS IR DAĻA NO ŠĪS TRĪSDAĻĪGĀS ROKASGRĀMATAS	IEROSINĀTĀJA/ĪSTENOTĀJA PUSE			MĒRĶGRUPA		PIRMSATLASE/ATLASES PROCESS	DARBA ATTIECĪBU SĀKUMPOSMS/PIRMS NORĪKOŠANAS	PASTĀVĪGS ATBALSTS	BEIGĀS/PĒC NORĪKOŠANAS
				VADĪTĀJS	CR/ ADMINISTRĀCIJA	IEKŠĒJAIS/ĀRĒJAIS SPECIĀLISTS	VADĪTĀJS	PIRMĀS LĪNIJAS DARBINIEKI				
Pašaprūpes darbība												
Atkāpšanās stratēģijas	Norādījumi par stratēģijām un vingrinājumiem pašlietošanai stresa un kritiskās situācijās	*SWS 4*: profilakse *SWS 5*: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 5. nodaļa "Pašaprūpe" 12. pielikums "Robežu noteikšana un nomierināšanās metodes pēc kritiska incidenta"		✓	✓	✓	✓			✓	
Nomierināšanās metodes	Relaksācijas vingrinājumi, lai nomierinātos saspringtā vidē	*SWS 4*: profilakse *SWS 5*: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 5. nodaļa "Pašaprūpe" 12. pielikums "Robežu noteikšana un nomierināšanās metodes pēc kritiska incidenta"		✓	✓	✓	✓			✓	
Izdegšanas tests	Pašnovērtējuma tests, kas ir pieejams visiem darbiniekiem (atklāts avots)	*SWS 4*: profilakse *SWS 5*: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 2.5. sadaļa "Pašnovērtējums: izdegšanas tests" 5. pielikums "Pašnovērtējums: izdegšanas tests"		✓	✓	✓	✓			✓	

PASĀKUMI	VISPĀRĪGS APRAKSTS/KONKRĒTA APMĀCĪBA	ATSAUCE UZ STANDARTU(-IEM)	ATSAUCES DOKUMENTI, KAS IR DAĻA NO ŠĪS TRĪSDAĻĪGĀS ROKASGRĀMATAS	IEROSINĀTĀJA/ĪSTENOTĀJA PUSE			MĒRĶGRUPA		DARBA ATTIECĪBU SĀKUMPOSMS/PIRMS NORĪKOŠANAS	ONBOARDING/ PRE-DEPLOYMENT	PASTĀVĪGS ATBALSTS	BEIGĀS/PĒC NORĪKOŠANAS
				VADĪTĀJS	CR/ADMINISTRĀCIJA	IEKŠĒJAIS/ĀRĒJAIS SPECIĀLISTS	VADĪTĀJS	PIRMĀS LĪNIJAS DARBINIEKI				
Spēju veidošana												
Profesionālā apmācība	Apmācība pieņemšanā darbā un personāla atlasē	*SWS 6* spēju veidošana	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 6. nodaļa "Spēju veidošanas pasākumi" 6.2. sadaļa "Uz personāla labklājību centrēta spēju veidošana" 14. pielikums "Mācību programma (paraugs), kas vērsta uz personāla labklājību"		✓		✓			✓		
	Apmācība par datu aizsardzības vadlīnijām											
	Profesionālās pilnveides apmācība: atbildīgie darbinieki un uzņemšanas darbinieki (piemēram, *EASO* pamatmoduļi patvēruma jomā)				✓		✓	✓		✓		
Ievadapmācība par organizācijas struktūru un ieviestajām sistēmām	Organizācijas kultūra (tostarp hierarhija un komunikācijas kanāli)	*SWS 1*: dokumentācija un informācija *SWS 3*: komunikācija *SWS 4*: profilakse *SWS 6* spēju veidošana	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 6. nodaļa "Spēju veidošanas pasākumi" 6.2. sadaļa "Uz personāla labklājību centrēta spēju veidošana" 14. pielikums "Mācību programma (paraugs), kas vērsta uz personāla labklājību"	✓	✓		✓	✓		✓		
	Pārskats par procedūrām, noteikumiem un tiesību aktiem											
	Administratīvās procedūras											
	Rīcības kodekss un (seksuālas) uzmākšanās novēršanas politika (vai līdzīga)											
	Organizācijas struktūra un vadības komanda (hierarhija)											

PASĀKUMI	VISPĀRĪGS APRAKSTS/KONKRĒTA APMĀCĪBA	ATSAUCE UZ STANDARTU(-IEM)	ATSAUCES DOKUMENTI, KAS IR DAĻA NO ŠĪS TRĪSDAĻĪGĀS ROKASGRĀMATAS	IEROSINĀTĀJA/ĪSTENOTĀJA PUSE			MĒRĶGRUPA		DARBA ATTIECĪBU SĀKUMPOSMS/PIRMS NORĪKOŠANAS	ONBOARDING/ PRE-DEPLOYMENT	PASTĀVĪGS ATBALSTS	BEIGĀS/PĒC NORĪKOŠANAS
				VADĪTĀJS	CR/ADMINISTRĀCIJA	IEKŠĒJAIS/ĀRĒJAIS SPECIĀLISTS	VADĪTĀJS	PIRMĀS LĪNIJAS DARBINIEKI				
Spēju veidošana												
Drošuma/drošības (atsvaidzināšanas) apmācība	Pirmās palīdzības apmācība	*SWS 3*: komunikācija *SWS 4*: profilakse *SWS 6* spēju veidošana *SWS 7*: drošums un drošība	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 6. nodaļa "Spēju veidošanas pasākumi" 6.2. sadaļa "Uz personāla labklājību centrēta spēju veidošana" 14. pielikums "Mācību programma (paraugs), kas vērsta uz personāla labklājību"		✓		✓	✓		✓	✓	
	Instruktāža un drošības apmācība (norīkošanai ārzemēs)											
	Ugunsdrošības instrukcija											
	Drošība darbā, uz uzvedību balstīta drošība, drošības kultūra un drošības loks											
	Krāpšanas novēršanas, pretkorupcijas un citas saistītas politikas veidi (piemēram, seksuālas uzmākšanās, ekspluatācijas un ļaunprātīgas izmantošanas novēršana)											
(atjaunināšanas un atsvaidzināšanas) apmācība sociālo prasmju/ pārvarēšanas mehānismos	Stresa pārvaldība	*SWS 3*: komunikācija *SWS 5*: reaģēšana kritisku incidentu gadījumos *SWS 6* spēju veidošana	II daļa *Personāla labklājības rīkkopa* 6. nodaļa "Spēju veidošanas pasākumi" 6.2. sadaļa "Uz personāla labklājību centrēta spēju veidošana" 14. pielikums "Mācību programma (paraugs), kas vērsta uz personāla labklājību"	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	Konfliktu pārvaldība											
	Komunikācijas metodes											
	Starpkultūru sensibilizācija											
	Kritisku incidentu pārvaldība											
	Komandas veidošana											
	Pārvaldība un vadība patvēruma kontekstā						✓					

3. PIELIKUMS. UZRAUDZĪBAS UN IZVĒRTĒŠANAS DARBINIEKA DARBA UZDEVUMU VEIDNE

Lomas nosaukums: Uzraudzības un izvērtēšanas koordinators/darbinieks

Iestāde: … **Atrašanās vieta/izvietojums: …**

Pakāpe (ja piemērojams): … **Amata veids** (pagaidu/ilgtermiņa): …

Lomas mērķis:
Uzraudzības un izvērtēšanas koordinators/darbinieks… vadīs uzraudzības, izvērtēšanas, pārskatatbildības un mācību sistēmas izstrādi, ieviešanu un pārvaldību attiecībā uz (visām un/vai ar personāla labklājību saistītām) darbībām, kas ir svarīgas iestādē. Turklāt uzraudzības un izvērtēšanas koordinators/darbinieks sniegs atbalstu vadītājiem un CR personālam, regulāri uzraugot ar personāla labklājību saistītus pasākumus. Atjauninātu un savāktu pierādījumu izmantošana un mācīšanās ir ļoti svarīgas lēmumu pieņemšanai, pārskatatbildībai un iestādes vispārējās misijas pastāvīgai uzlabošanai.

Pakļautības struktūra
Uzraudzības un izvērtēšanas koordinatoru/darbinieku ... …. iestādei vadīs ...

Pakļauts: …

Darbinieki, kuri ir tiešā šī amata pakļautībā (attiecīgā gadījumā): …

Galvenās pārskatatbildības jomas:

— Izstrādā un ievieš uzraudzības un izvērtēšanas sistēmu … nodaļām, tostarp ar personāla labklājību saistītus pasākumus.
— Vada uzraudzības un izvērtēšanas darbību īstenošanu, nosaka/atjaunina minimālos standartus visām attiecīgajām darbībām.
— Pamatojoties uz izvērtēšanu un mācīšanos, veicina … tālāku attīstību, iekļaujot personāla labklājības stratēģiju.
— Atbalsta un veic periodiskus novērtējumus sadarbībā ar … komandu un izstrādā rīcības plānus, vienojoties ar …
— Izstrādā uzraudzības un izvērtēšanas plānus atbilstoši personāla labklājības standartiem un vada personāla labklājības rīcības plāna (un budžetu) uzraudzību un izvērtēšanu. Tas ietver kvalitatīvu datu vākšanas rīku, datu glabāšanas un apstiprināšanas mehānismu izstrādi.
— Attiecīgos gadījumos nodrošina nepieciešamo apmācību un atbalstu darba vietā, un uzraudzību personālam un/vai partneriem par attiecīgo uzraudzības un izvērtēšanas rīku izmantošanu.

— Nodrošina savlaicīgu datu apkopošanu, analīzi, sintēzi un kvalitatīvu iekšējo un ārējo ziņošanu.
— Regulāri apmeklē objektus, lai atbalstītu uzraudzības un izvērtēšanas procesus.

Rīcības kodekss
Amata ieņēmēja pienākums ir pilnībā izprast iestādes Rīcības kodeksa noteikumus un papildu politikas (piemēram, politiku par (seksuālās) uzmākšanas novēršanu), kā arī rīkoties saskaņā ar politikas noteikumiem un nodrošināt, lai darba izpildes veids neapdraudētu nevienu darbinieku vai starptautiskās aizsardzības pieteikuma iesniedzēju.

Prasmes un uzvedība ietver:

— pārskatatbildību par lēmumu pieņemšanu, efektīvu resursu pārvaldību, vērtību sasniegšanu un rīcību kā paraugam;
— ambiciozitāti un atbildības uzņemšanos par savu personīgo attīstību;
— pretimnākšanu, labu uzklausīšanu;
— dažādību novērtēšanu, kolēģu skatījumu pieņemšanu, jutību kultūras ziņā;
— atbilstošu risinājumu izstrādi un rosināšanu;
— godīgumu un pārredzamību;
— apņemšanās izrādīšanu nodrošināt ... vērtības.

Kvalifikācija un pieredze ietver:

— apņemšanos un izpratni par … darbu;
— darba pieredzi funkcionējošu uzraudzības un izvērtēšanas sistēmu izstrādē;
— pieredzi plānošanā, uzraudzībā un izvērtēšanā, kā arī pārskatos, kas saistīti ar …, tostarp personāla labklājību;
— uzskatāmu izpratni par plānošanas, uzraudzības, izvērtēšanas un pārskatatbildības iniciatīvām patvēruma un uzņemšanas jomā;
— labas organizatoriskās prasmes;
— pieredzi spēju veidošanā;
— spēcīgas starppersonu attiecību un organizatoriskās prasmes, kā arī spēju strādāt saspringtos apstākļos;
— pārbaudītas analītiskās spējas un problēmu risināšanas prasmes;
— teicamas verbālās un rakstiskās prasmes … valodā;
— labas datorprasmes, it īpaši ar *Microsoft Excel* un *Word*;
— spēju un vēlmi ceļot uz … (attiecīgā gadījumā).

Vēlams
…

Izdošanas datums:

4. PIELIKUMS. ATSAUKSMJU SESIJAS

CR speciālistam ir jāorganizē pārrunu sesija ar dalībniekiem un koordinatoru, lai apkopotu darbinieku atsauksmes, universālas tēmas, sapulces vispārējo noskaņu, pārsteidzošus komentārus un visus personīgos novērojumus, ko ir vērts uzsvērt. Informāciju vislabāk var sakārtot pēc atbildēm uz diskusijas jautājumiem vai pēc dominējošām tēmām vai bažām. CR speciālistam ir jāizdara vispārēji secinājumi, kas atbildētu uz diskusijas jautājumiem, un piemērotos gadījumos jāizstrādā ieteicamie darbības soļi.

Pēc tam CR speciālistam ir jāizveido kopsavilkums par mērķiem, galvenajiem konstatējumiem un ieteikumiem un attiecīgi jāpaziņo par rezultātiem vadītājiem un augstāka līmeņa darbiniekiem, kā arī darbinieku puses pārstāvjiem. Pārstāvji ir jāinformē par informācijas izmantošanas veidu, un cilvēkresursu speciālistam ir jāpiedāvā turpmākie ziņojumi vai kopsavilkumi, lai nodrošinātu darbinieku informētību par veiktajiem pasākumiem personāla labklājības uzlabošanai. Pēc tam rezultātus var anonīmi kopīgot ar vadību, lai noteiktu darbības punktus.

FOKUSA GRUPAS DISKUSIJAS IZVEIDE ATSAUKSMJU SAŅEMŠANAI

Kontrolsaraksts. FGD ([36])

I. FGD izstrāde
Definējiet mērķi
Izveidojiet galveno jautājumu sarakstu
Noskaidrojiet ētiku
Identificējiet un piesaistiet dalībniekus
Nodrošiniet viendabīgu sastāvu (dzimums, vecums, valoda)
Izlemiet par dalībnieku skaitu
Pieņemiet darbā koordinatoru un palīgu (lai veiktu piezīmes)
Izlemiet par fokusa grupu skaitu
Nosakiet piemērotu atrašanās vietu
Pārliecinieties, vai atrašanās vieta ir pieejama un piemērotā lielumā
Sagatavojiet materiālus (vārdu birkas, piekrišanas veidlapas, apmeklējumu sarakstu, ierakstīšanas aprīkojumu)

([36]) Pamatinnformāciju skatiet šeit: Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. and Mukherjee, N., "The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation", *Methods in Ecology and Evolution*, Vol. 9, No 1, 20.–32, lpp. 2017.

II. Datu vākšana
Pirms sesijas sagatavojieties
Iepazīstieties ar grupas dinamiku, scenāriju un sēdvietu izkārtojumu
Sekmējiet sesiju
Iepazīstieties (katra grupas dalībnieka vārds, konfidencialitātes jautājumi, pamatnoteikumi)
Veiciniet (apspriediet, pārdomājiet, pauzējiet, ierakstiet un novērojiet diskusiju)
Sekojiet jautājumiem un pārbaudiet par tēmām
Visas atbildes kopā ar jautājumiem uzrakstiet noteiktā formātā (asistents veic piezīmes)
Seciniet
III. Analīze
Analizējiet saturu
Definējiet galvenos tematus
Saraksts/rangs
Analizējiet saturu
Analizējiet diskusiju
Izlemiet par rezultātu auditoriju
Sniedziet atsauksmes vadītājiem
Veiciet nākamos darbību punktus

5. PIELIKUMS. PERSONĀLA LABKLĀJĪBAS STRATĒĢIJAS VEIDNE

Tālāk ir norādīti galvenie apsvērumi, kas jāaplūko personāla labklājības stratēģijā/politikā.

Nosaukums. Pēc iestāžu un politikas/stratēģijas izstrādātāja komandas vienošanās. Piemēri iekļauj "Personāla labklājības stratēģiju" un "Personāla labklājības politiku".

Priekšvārds. Augstākās vadības apstiprinājums.

Nākotnes redzējums/misija. Īsa rindkopa, kurā aprakstīts iestādes visaptverošs redzējums, kas virza personāla labklājības stratēģiju. Piemēram, lai darbinieki varētu dzīvot veselīgu un produktīvu profesionālo dzīvi, sasniegt un saglabāt pilnu potenciālu darba vietā un sniegt augstas kvalitātes pakalpojumus starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzēju labā.

Īss ievads. Šajā daļā ir iekļauts vispārīgs apraksts par to, kāpēc tika izstrādāta šī personāla labklājības stratēģija/politika (piemēram, saistības pret darbiniekiem), un izstrādes process. Personāla labklājības vadlīnijās ir ieteikts izstrādāt personāla labklājības stratēģijas, pamatojoties uz vajadzību novērtējuma analīzi, kas veikta kopā ar darbiniekiem un vadību.

Definīcija. Kā tiek saprasta personāla labklājība iestādē/komandā? Kā iedvesmas avotu skatiet *EASO praktisko rokasgrāmatu par patvēruma un uzņemšanas jomā iesaistītā personāla labklājību.*

Mērķi. Stratēģijas mērķi ir jārealizē, izmantojot konkrētas darbības/pasākumus. Atsaucei skatiet I daļas *Standarti un politika* 2.1. sadaļu "Personāla labklājības politikas standarti", kurā ir ieteikti galvenie standarti un kritēriji visaptverošai personāla labklājības politikai patvēruma un uzņemšanas jomā. Personāla labklājības stratēģija un tās sasniegšanas mērķi ir vispiemērotākie, ja tās pamatā ir iepriekšējs personāla vajadzību novērtējums. Mērķi būs rīcības plāna sākumpunkts (skatiet I daļu *Standarti un politika*, 4. pielikums "Personāla labklājības rīcības plāns un riska novērtējuma veidnes").

Mērķgrupas. Kam ir paredzēta stratēģija/politika? Piemēram, stratēģija ir paredzēta vadībai un citiem darbiniekiem, kuri strādā ES+ valsts iestādē/nodaļā/vietā. Politika attiecas uz visiem darbiniekiem (piemēram, pastāvīgajiem, pensionāriem, fiksēta laika darbiniekiem). Šajā sadaļā kā aizzīmes var iekļaut arī īsus turpmāk sniegtās informācijas skaidrojumus.

— **Kā šī stratēģija dos labumu darbiniekiem un vadītājiem?** Tas būtu jāprecizē saistībā ar veiktajiem vajadzību novērtējumiem.

— **Pamatvērtības.** Iestādes un darbinieku vispārējās pamatvērtības ir integrētas vērtības, piemēram:
  - godprātība,
  - profesionalitāte,
  - radošums,
  - darbs komandā,
  - iekļaušana,
  - cieņa un gods.

Pienākumi un cerības. Šis punkts attiecas uz vadības pienākumiem (piemēram, nodrošināt, lai politika tiktu īstenota visu darbinieku labā) un visu pārējo (jo īpaši pirmās līnijas) darbinieku pienākumiem (piemēram, līdzdalība piedāvātajās personāla labklājības darbībās, proaktīva loma viņu pašaprūpes plānošanā).

Personāla labklājības vispārējie pasākumi. Tie ir personāla labklājības pabalsti un tiesības, kas ir pieejamas visiem darbiniekiem visā nodarbinātības ciklā (piemēram, regulāru individuālu tikšanos nodrošināšana ar tiešajiem vadītājiem, regulāra apmierinātības ar darbu aptaujas administrēšana, apmācība/personiskā attīstība).

Konkrēti personāla labklājības pasākumi. Tas attiecas uz īpašu atbalstu, ko iestāde sniedz vadītājiem un jo īpaši pirmās līnijas darbiniekiem. *EASO praktisko rokasgrāmatu par patvēruma un uzņemšanas personāla labbūtību* var izmantot, lai rastu iedvesmu attiecībā uz ierosinātajām aktivitātēm (piemēram, stresa vadības komanda, kas seko līdzi ietekmētajiem darbiniekiem, nodrošinot darbiniekiem atbilstošu zināšanu atsvaidzināšanas apmācību par šo tēmu).

Atbalsta plūsmas diagramma(-as). Šajā sadaļā ir sniegta vienkāršā veidā pieejama informācija par atbalsta pakalpojumiem, tostarp ziņošanas mehānismiem. Personālam ir pieejami tālruņa numuri, lai sagatavotos iespējamiem kritiskiem incidentiem.

Drošums un drošība. Šajā sadaļā ir aplūkoti konkrēti elementi, kas ir saistīti ar personāla drošumu dažādās darba vietās. Tas var ietvert regulāras uzņemšanas centru/interviju telpu pārbaudes, ko veic drošuma un drošības nodaļas(-u) darbinieki, lai gādātu par personāla drošību. Tas ietver arī publiskās darba vietas, kā arī regulāru biroja automašīnu apkopi, rāciju pieejamību, kur nepieciešams, un regulāras drošības instruktāžas. Šīs instruktāžas varētu aptvert visus veselības aizsardzības pasākumus, kas tiek ieviesti sabiedrības veselības krīzes (piemēram, Ebolas vīrusslimības, Covid-19) gadījumā. Šī sadaļa attiecas arī uz īpašiem pasākumiem personālam, kas strādā uzņemšanas telpās (tostarp slēgtās), kā arī nakts darbiniekiem. Šajā sadaļā ir jāiekļauj arī riska novērtējuma veikšana, kas ietver ar personāla labklājību saistītas problēmas. Šeit ir jāiekļauj pasākumi kritisku incidentu novēršanai un reaģēšanai uz tiem.

Papildu apsvērumi saistībā ar personāla labbūtību. Sasaistiet personāla labklājības stratēģiju ar iestādes/organizācijas vispārējo cilvēkresursu stratēģiju, kur šīs cilvēkresursu stratēģijas standarta elementi attiecas uz personāla labbūtību. Tas var

ietvert, piemēram, tiesības uz regulāriem pusdienu/maltīšu pārtraukumiem un/vai citiem pārtraukumiem (arī vietas, kur var droši nodrošināt, iegādāties vai ēst maltītes). Šajā sadaļā ir iekļauta arī atvaļinājumu kārtība un personāla mudināšana izmantot visas pienākošās atvaļinājuma dienas. Var iekļaut arī iespējamo atpūtas un atveseļošanās dienu ieviešanu.

Vardarbība darba vietā un (seksuālās) uzmākšanās novēršana. Ja nav izveidota pret (seksuālo) uzmākšanos vērsta politika, šeit ir jāsniedz norādījumi, lai nodrošinātu, ka visiem darbiniekiem tiek atgādināts par rīcības kodeksu, kuru viņi ir parakstījuši, stājoties darbā, kā arī par viņu pienākumu izturēties ar cieņu vienam pret otru un cilvēkiem, kurus viņi apkalpo. Par rīcības kodeksa pārkāpumu ir jāziņo un tas attiecīgi jāizskata, izmantojot atbilstošus iekšējos kanālus un sūdzību iesniegšanas mehānismus.

Uzraudzība un izvērtēšana. Stratēģijas neatņemama sastāvdaļa ir uzraudzība un izvērtēšana, kā arī šo darbību veikšanai pieejamie instrumenti. Tas nodrošina, ka regulāri tiek novērtēta tās ieviešana, stratēģijas atbilstība personāla vajadzībām un grozījumu formulēšana.

Atruna. Personāla labklājības stratēģija šajās vadlīnijās ir stingri saistīta ar personāla labklājību patvēruma un uzņemšanas jomā. To nedrīkst jaukt ar pilnvērtīgu cilvēkresursu stratēģiju, kas risina visus cilvēkresursu pārvaldības aspektus un komponentus. Tomēr personāla labklājības stratēģiju var integrēt patvēruma un uzņemšanas iestādes/organizācijas plašākajā cilvēkresursu stratēģijā vai konceptualizēt ar to.

Personāla labklājības stratēģija/politika tiek pārnesta uz rīcības plānu, kad darbinieki sniedz informāciju pēc vajadzību izvērtēšanas. Tajā ir ietvertas darbības, kas jau ir veiktas un ko personāls uzskata par noderīgām, un iekļautas ieteicamās darbības saskaņā ar iestādē pieejamajiem resursiem. Personāla labklājības rīcības plāns ir jāizstrādā, pamatojoties uz personāla labklājības stratēģijā noteiktajiem mērķiem un pasākumiem. Visām ierosinātajām darbībām ir jābūt saskaņotām ar personāla labklājības stratēģijas mērķiem, un tām ir jābūt reālām un izmērāmām. Rīcības plāns ir pieejams visiem darbiniekiem.

6. PIELIKUMS. RISKA NOVĒRTĒJUMA VEIDNE

Kopumā riski var būt iekšēji un ārēji. Parasti ir vieglāk mazināt iekšējos riskus, piemēram, darbinieku vai apmācības kursu trūkumu. Grūtāk vai neiespējami ir novērst ārējos riskus, piemēram, pēkšņu lielu starptautiskās aizsardzības pieteikumu iesniedzēju skaitu vai sabiedrības veselības pandēmiju. Gan iekšējos, gan ārējos risku novērtējumos var ievērot līdzīgu pieeju, taču tas ir atkarīgs no vietējiem un iekšējiem riska novērtēšanas rīkiem. Tālāk ir sniegts pamatpiemērs par dokumentāciju un loģiku, kas jāizmanto, koncentrējoties uz iekšējiem riskiem.

Iekšējie riski. Pirmajā kolonnā ir norādīti iespējamie riska faktori, ko ir identificējusi augstākā vadība un pirmās līnijas darbinieki. Regulāri jāiesaista visi attiecīgie komandas biedri, lai viņi sniegtu atsauksmes par jauniem riskiem un vajadzībām. Otrajā kolonnā ir norādīts **augsts (A), vidējs (V)** vai **zems (Z)** risks. Trešajā kolonnā ir ieteiktas darbības, kas var mazināt risku. Ceturtajā kolonnā ir paskaidrots, kurš ir atbildīgs par šo darbību pārbaudi, lai nodrošinātu risku mazināšanu, un piektajā kolonnā ir norādīts laiks.

IEKŠĒJIE RISKI				
IDENTIFICĒTIE RISKA FAKTORI	**RISKA LĪMENIS**	**KONTROLE RISKA MAZINĀŠANAI**	**KURŠ IR ATBILDĪGS?**	**KAD IR JĀVEIC MAZINĀŠANAS PASĀKUMI?**
Darbinieki nezina, kas no viņiem tiek gaidīts saistībā ar kritiskiem/drošības incidentiem	V	CR, drošuma un drošības darbinieki (ko atbalsta vadītāji) izskaidro visiem darbiniekiem politikas, rīkus un ziņošanas līnijas Šādas politikas komunikācijai izmantotie kanāli atšķiras atkarībā no personāla informācijas vajadzībām/piekļuves informācijai (tiešsaistes vai klātienes tikšanās u. c.) Politikas un bukleti ir pieejami visiem darbiniekiem (elektroniski un drukātā veidā) Darbiniekam, kurš norāda uz savām īpašajām interesēm ar personāla labklājību saistītos jautājumos un konkrētu kritisku incidentu pārvaldībā, tiek nodrošināta nepieciešamā apmācība Apmācīti darbinieki tiek mudināti brīvprātīgi darboties kā galvenās personas attiecībā uz kritiskiem incidentiem un to pārvaldību	Cilvēkresursu nodaļa, kā arī drošuma un drošības nodaļa ar augstākās vadības atbalstu	**Darbā ievadīšanas** laikā visi darbinieki tiek iepazīstināti ar SDP par kritisko incidentu pārvaldību **Norīkošanas** laikā darbinieki tiek iesaistīti prasmju pilnveides sesijās par kritisko incidentu pārvaldību Par SDP (vai citu pasākumu) atjauninājumiem tiek ziņots **pastāvīgi**

IEKŠĒJIE RISKI				
IDENTIFICĒTIE RISKA FAKTORI	**RISKA LĪMENIS**	**KONTROLE RISKA MAZINĀŠANAI**	**KURŠ IR ATBILDĪGS?**	**KAD IR JĀVEIC MAZINĀŠANAS PASĀKUMI?**
Pirmās līnijas darbinieki regulāri veic *ad hoc* darbības ārpus darba laika, jo ir liels pieteikumu iesniedzēju pieplūdums	A	Tiešie vadītāji izstrādā skaidru rotācijas grafiku, kas ļauj visiem darbiniekiem izmantot pārtraukumus, brīvas nedēļas nogales un ikgadējo atvaļinājumu saskaņā ar valsts procedūru un līgumu Sadarbībā ar cilvēkresursu nodaļu tiek izstrādāts skaidrs protokols par to, kā laika gaitā atpūsties un atgūt spēkus (piemēram, atpūtas un atgūšanās ciklu ieviešana liela pieplūduma laikā). Tiek izveidots profesionāļu saraksts, lai atbalstītu komandas galvenos biedrus viņu pienākumu veikšanā liela pieplūduma laikā	Cilvēkresursu nodaļa sadarbībā ar augstāko vadību	**Regulāro** ārkārtas situāciju plānošanas darbību ietvaros tiek atjaunināti rotācijas grafiki (vadītāji/cilvēkresursu daļa) Cilvēkresursu politika attiecībā uz atpūtu un atgūšanos un citiem ieguvumiem tiek paziņota **darbā ievadīšanas laikā** Iekšējos sarakstos iekļauto ekspertu kontaktinformācija/ pieejamība tiek **regulāri** atjaunināta (cilvēkresursu nodaļa).

Regulāri novērtējot riskus, ar kuriem darbinieki saskaras, izmantojot daļēji strukturētas intervijas vai FGD, var labāk izvairīties no nopietnām problēmām, ar kurām darbinieki saskaras ilgtermiņā. Tāpēc ir ieteicams regulāri sazināties ar darbiniekiem un vākt informāciju.

Kā sazināties ar ES

Klātienē
Visā Eiropas Savienībā ir simtiem *Europe Direct* informācijas centru. Sev tuvākā centra adresi varat atrast tīmekļa lapā https://europa.eu/european-union/contact_lv

Pa tālruni vai e-pastu
Europe Direct ir dienests, kas atbild uz jūsu jautājumiem par Eiropas Savienību. Ar šo dienestu varat sazināties šādi:
– pa bezmaksas tālruni: 00 800 6 7 8 9 10 11 (daži operatori par šiem zvaniem var iekasēt maksu);
– pa šādu parasto tālruņa numuru: +32 22999696;
– pa e-pastu, izmantojot šo tīmekļa lapu: https://europa.eu/european-union/contact_lv

Kā atrast informāciju par ES

Internetā
Informācija par Eiropas Savienību visās oficiālajās ES valodās ir pieejama portālā Europa: https://europa.eu/european-union/index_lv

ES publikācijas
ES bezmaksas un maksas publikācijas varat lejupielādēt vai pasūtīt šeit: https://op.europa.eu/lv/publications. Vairākus bezmaksas publikāciju eksemplārus varat saņemt, sazinoties ar *Europe Direct* vai tuvāko informācijas centru (sk. https://europa.eu/european-union/contact_lv).

ES tiesību akti un ar tiem saistītie dokumenti
Ar visu ES juridisko informāciju, arī kopš 1952. gada pieņemtajiem ES tiesību aktiem visās oficiālajās valodās, varat iepazīties vietnē *EUR-Lex*: http://eur-lex.europa.eu

ES atvērtie dati
ES Atvērto datu portāls (http://data.europa.eu/euodp/lv) dod piekļuvi ES datu kopām. Datus var lejupielādēt un bez maksas izmantot kā komerciāliem, tā nekomerciāliem mērķiem.

Eiropas Savienības
Publikāciju birojs