Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii

Partea a III-a: Monitorizare și evaluare

Seria de ghiduri practice ale EASO

Septembrie 2021

Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii

Partea a III-a: Monitorizare și evaluare

Seria de ghiduri practice ale EASO

Septembrie 2021

Calitatea acestei traduceri nu a fost verificată de autoritățile naționale competente. În cazul în care considerați că traducerea nu folosește terminologia relevantă de la nivel național, vă rugăm să contactați EUAA.

Manuscris finalizat în august 2022.

Nici Biroul European de Sprijin pentru Azil (EASO) și nici orice alte persoane care acționează în numele EASO nu sunt responsabile pentru modul în care ar putea fi utilizate informațiile oferite în continuare.

Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-573-0	doi:10.2847/342	BZ-02-21-924-RO-C
PDF	ISBN 978-92-9487-562-4	doi:10.2847/494	BZ-02-21-924-RO-N

© Biroul European de Sprijin pentru Azil (EASO), 2021
Reproducerea textului este autorizată cu condiția menționării sursei. Pentru orice utilizare sau reproducere a fotografiilor sau a altor materiale care nu se află sub dreptul de autor al EASO, trebuie să se solicite direct permisiunea deținătorilor drepturilor de autor.

MULȚUMIRI

Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii al Biroului European de Sprijin pentru Azil (EASO) a fost finalizat datorită experților calificați și sârguincioși pe care punctele de contact naționale ale Rețelei EASO de experți în materie de vulnerabilitate i-au desemnat să participe la grupul de lucru privind starea de bine a personalului. Experții care au adus contribuții au provenit din Belgia (Agenția Federală pentru Primirea Solicitanților de Azil), Germania (Oficiul Federal pentru Migrație și Refugiați), Grecia (Consiliul danez pentru refugiați), Țările de Jos (Agenția centrală pentru primirea solicitanților de azil) și România (Ministerul Afacerilor Interne).

Echipa EASO în materie de vulnerabilitate ar dori să adreseze mulțumiri și pentru sprijinul primit de la personalul EASO care lucrează în operațiunile EASO, precum și de la psihologii care sprijină operațiunile EASO din Grecia.

Am dori să ne exprimăm recunoștința față de Înaltul Comisariat al Națiunilor Unite pentru Refugiați și Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă, care împreună au constituit grupul de referință pentru prezentul ghid și au adus contribuții utile și constructive pentru îmbunătățirea proiectului inițial.

Transmitem multe mulțumiri și membrilor Forumului consultativ al EASO, care au prezentat feedback, precum și membrilor Rețelei EASO de experți în materie de vulnerabilitate pentru că și-au pus la dispoziție cunoștințele.

DESPRE GHID

De ce a fost creat acest ghid? Misiunea Biroului European de Sprijin pentru Azil (EASO) este aceea de a sprijini statele membre ale Uniunii Europene și țările asociate (țările UE+) prin furnizarea de programe de formare comune, standarde de calitate comune și informații comune privind țările de origine, printre altele. Pentru atingerea obiectivului său general de sprijinire a țărilor UE+ în realizarea standardelor comune și a unor procese de înaltă calitate în cadrul sistemului european comun de azil, EASO elaborează instrumente și orientări practice comune.

Prezentul ghid privind starea de bine a personalului a fost creat în urma unei cereri din partea Rețelei EASO de experți în materie de vulnerabilitate. S-a recunoscut că munca în domeniul azilului și al primirii afectează starea de bine generală a managerilor și a echipelor acestora. Autoritățile au indicat necesitatea unor orientări privind modalitatea optimă de a integra măsuri legate de starea de bine a personalului în activitățile în curs și în sprijinul acordat.

Cum a fost creat acest ghid? Elaborarea prezentului ghid a început cu un exercițiu de cartografiere la nivelul țărilor UE+ pentru a afla nevoile agenților din prima linie care lucrează în domeniul azilului și al primirii și pentru a înțelege bunele practici existente care pot servi drept punct de plecare. Constatările exercițiului de cartografiere au stat la baza elaborării prezentului ghid. Experții din statele membre au sprijinit elaborarea conținutului, iar procesul de redactare a fost coordonat de EASO. Înainte de finalizare au avut loc consultări specifice cu experți din domeniul stării de bine a personalului, iar ghidul a fost revizuit de Rețeaua EASO a experților în materie de vulnerabilitate.

Cui i se adresează acest ghid? Prezentul ghid este destinat, în primul rând, managerilor din cadrul autorităților responsabile cu examinarea cererilor de azil și al autorităților de primire. Totuși, unele părți ale prezentului ghid sunt utile pentru departamentele de resurse umane, agenții din prima linie, specialiștii interni și externi și organizațiile societății civile.

Cum se utilizează acest ghid? Prezentul ghid cuprinde trei părți de sine stătătoare, dar complementare. Partea I: Standarde și politici pune accentul pe modul în care autoritățile trebuie să elaboreze o strategie privind starea de bine a personalului dacă nu există deja una; aceasta este sprijinită de standardele și indicatorii propuși în acest scop. Partea a II a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului descrie în amănunt toate instrumentele practice identificate ca bune practici care au fost implementate deja în unele țări UE+. **Partea a III-a: Monitorizare și evaluare** pune la dispoziție un mecanism de monitorizare și evaluare pentru a sprijini autoritățile cu instrumente cu scopul de a monitoriza într-un mod simplu progresele înregistrate de măsurile aplicate. Aceste

orientări au scopul de a completa politicile și strategiile locale, nu de a le înlocui, punând accentul pe starea de bine a personalului din cadrul autorităților din țările UE+.

Cum se raportează acest ghid la legislația și practicile naționale? Ghidul este un instrument de convergență fără caracter juridic obligatoriu. Acesta reflectă bunele practici puse la dispoziție de țările UE+ și experții lor, care au fost transpuse în standarde pentru a ghida autoritățile în eforturile lor privind starea de bine a personalului.

Contactați-ne. Dacă aveți întrebări sau doriți să oferiți feedback despre prezentul document, contactați echipa EASO în materie de vulnerabilitate prin e-mail la adresa vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

CUPRINS

Mulțumiri 3

Despre ghid 4

Abrevieri 7

Context 8

1. INTRODUCERE 10

1.1. Grupurile-țintă principale pentru prezentul ghid practic 14

1.2. Cum se utilizează acest ghid practic 14

2. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STĂRII DE BINE A PERSONALULUI 18

2.1. Gestionarea programelor și monitorizarea bazată pe rezultate 21

2.2. Aspecte legate de stabilirea indicatorilor 26

2.3. Standarde și indicatori pentru monitorizarea stării de bine a personalului 27

2.4. Obiective și sondaje de referință și finale 32

3. PACHETUL DE MONITORIZARE A CALITĂȚII STĂRII DE BINE A PERSONALULUI 36

3.1. Ghid pentru responsabilii de monitorizare (instrumentul 1) 38

3.2. Sondaj de referință și final privind starea de bine a personalului (instrumentul 2) 41

3.3. Monitorizarea progreselor privind starea de bine a personalului (instrumentul 3) 45

4. RAPOARTE DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE 58

ANEXE 60

Anexa 1. Definiții 61

Anexa 2. Măsuri de asigurare a stării de bine a personalului 64

Anexa 3. Model de termeni de referință pentru un responsabil de monitorizare și evaluare 73

Anexa 4. Sesiuni de feedback 76

Anexa 5. Model de strategie privind starea de bine a personalului 78

Anexa 6. Model de evaluare a riscurilor 82

ABREVIERI

CRC	criteriu de referință pentru calitate
DGT	discuție în grup tematic
EASO	Biroul European de Sprijin pentru Azil
EU-OSHA	Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă
PSO	procedură standard de operare
RU	resurse umane
TS	teoria schimbării
Țări UE+	statele membre ale Uniunii Europene și țările asociate
UE	Uniunea Europeană

CONTEXT

Cercetarea academică ([1]) efectuată pe acest subiect și reuniunile organizate de Biroul European de Sprijin pentru Azil (EASO) cu personalul din domeniu indică faptul că profesioniștii care lucrează în domeniul ajutorului umanitar și în cel al azilului sunt mai predispuși la depresie, anxietate sau epuizare decât personalul care lucrează în alte medii. Motivele care au fost prezentate includ faptul că activitatea este deosebit de solicitantă din cauza lipsei de resurse, a expunerii la suferința populației cu care personalul lucrează și a insecurității locului de muncă, toate acestea putând să afecteze starea de bine. La începutul anului 2019, în timpul reuniunii anuale a Rețelei EASO a experților în materie de vulnerabilitate, punctele de contact naționale ale Rețelei EASO de experți în materie de vulnerabilitate au solicitat EASO să pună la dispoziție bune practici, din întreaga Europă, în domeniul autoîngrijirii și al stării de bine a personalului. Într-o primă etapă, EASO a distribuit un studiu către punctele de contact naționale din statele membre ale Uniunii Europene și țările asociate (țările UE+) care sunt membre ale rețelelor EASO în materie de primire și azil și ale Rețelei EASO de experți în materie de vulnerabilitate. Scopul studiului a fost de a afla mai multe despre eforturile depuse de autoritățile și organizațiile societății civile din domeniul stării de bine a personalului. Un raport de cartografiere ([2]) privind practicile utilizate în prezent, precum și nevoile și lacunele identificate de respondenți a fost întocmit și pus la dispoziția celor trei rețele EASO în decembrie 2019.

Unul dintre principalele învățăminte care au reieșit din exercițiul de cartografiere a fost că factorii de stres ocupațional cronici care nu sunt gestionați pot duce la schimbări în comportamentul personalului, îi pot afecta sistemele de valori precum și stările emoționale și pot avea consecințe pentru starea sa fizică. Acest aspect este evident mai ales în ceea ce privește felul în care se simte personalul atunci când este expus stresului prelungit. Stresul prelungit duce la creșterea schimbărilor de dispoziție, la sentimente de furie și la lipsa motivației de a munci, conform relatărilor persoanelor care au participat la studiul lansat de EASO în 2019.

([1]) Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention* (Conștientizarea stării interioare și starea de bine: Sănătatea mintală și lucrătorii din domeniul ajutorului umanitar – schimbarea priorităților de la tratament la prevenție), Action Against Hunger, Londra, 2015; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice* (Gestionarea stresului la lucrătorii umanitari – Orientări pentru bune practici), 2012.

([2]) La studiu au participat în total 23 de țări, dintre care 21 sunt state membre ale UE. Au fost primite contribuții și din partea Norvegiei și a Serbiei. În total au participat 89 de persoane. Agenții din prima linie au menționat expunerea zilnică la conținut traumatic, volumul ridicat de muncă și salariile mici ca fiind principalii factori de stres. La rândul lor, responsabilii au estimat că nivelul ridicat de birocrație, lipsa structurii la locul de muncă și insecuritatea locului de muncă se numără printre cauzele majore de stres. Concluziile arată că participanții au observat modificări ale felului în care ei se simt, se comportă și acționează, atât la locul de muncă, cât și în viața privată.

În general, studiul a arătat nevoia de a îmbunătăți următoarele domenii din mediile de lucru *pentru a preveni riscurile* de îmbolnăvire (fizică și mintală) pentru angajați:

— angajamentul și sensibilizarea personalului de conducere de nivel superior față de *obligația de diligență* și importanța unui sprijin continuu acordat personalului pe parcursul întregului ciclu de trimitere/încadrare în muncă;
— consolidarea activităților prealabile încadrării în muncă (de exemplu, *examinarea medicală* și *psihologică* a întregului personal, în scop preventiv);
— *disponibilitatea* informațiilor și *accesul* la informații clare despre *politicile* și *activitățile* referitoare la starea de bine a personalului.

În sfârșit, pare esențială abordarea problemei presiunilor în contextul profesional legate de modul în care este percepută în prezent **migrația** în Europa. Concluziile arată că vor trebui luate în considerare relatările adesea mai degrabă negative pe acest subiect când se evaluează și se tratează necesitățile responsabililor și ale agenților din prima linie cu privire la starea de bine a personalului.

În cursul anului 2020, EASO, împreună cu experți din statele membre, respectiv din **Belgia**, **Germania**, **Grecia**, **Țările de Jos** și **România**, a elaborat prezentul ghid practic integrând constatările din exercițiul de cartografiere inițial, efectuat în 2019. Ghidul are **trei părți de sine stătătoare** cu scopul de a sprijini autoritățile responsabile cu examinarea cererilor de azil și autoritățile de primire în eforturile lor de a asigura starea de bine a personalului.

1. INTRODUCERE

Prezentul ghid se axează pe munca în domeniul azilului operațional care, implicit, necesită medii de lucru specifice. Personalul care lucrează la locuri de muncă legate de azil (cum ar fi responsabilii de caz, managerii pentru fluxul de lucru, responsabilii cu înregistrarea, responsabilii cu primirea și șefii de echipă) se confruntă adesea cu diverse condiții fizice și psihologice dificile. Aceste provocări pot include un volum de muncă ridicat constant, un mediu de lucru adesea imprevizibil din cauza modificării constante a numărului de sosiri ale solicitanților de protecție internațională, interacțiunea cu persoane care au suferit traume, precum și, în unele cazuri, lipsa resurselor pentru îndeplinirea sarcinilor zilnice.

În scopul prezentului ghid practic, acești factori de risc pot fi clasificați în **două** categorii principale ([3]).

— **Factorii de risc** ce afectează **agenții din prima linie** care lucrează în mod direct cu solicitanții de protecție internațională. Factorii de risc pot genera traume indirecte. Exemplele includ responsabilii de caz care ascultă experiențele traumatice relatate de solicitanți, precum și responsabilii cu primirea care lucrează zilnic cu persoane traumatizate.
— **Factorii de stres** ([4]) care riscă să afecteze **echipe întregi**. Factorii de stres pot duce la epuizare, deoarece un mediu de lucru expus stresului prelungit poate afecta starea de bine a membrilor personalului, de la agenții din prima linie până la manageri.

Este important de remarcat că persoanele care lucrează în acest domeniu sunt foarte dedicate cauzei sprijinirii persoanelor care au nevoie de protecție internațională la sosirea în Europa. Vin la serviciu în fiecare zi pentru că munca lor are un scop și se bucură că lucrează în organizația lor și în domeniul azilului și al migrației. În plus, mulți consideră această activitate ca fiind plină de satisfacții, în ciuda provocărilor pe care le prezintă.

Prin urmare, scopul prezentului ghid practic este de **a sprijini managerii** în **prevenirea, reducerea și gestionarea tensiunii** la care este expus personalul care lucrează în contextul azilului. Tensiunea ocupațională și riscurile asociate pentru sănătate (fizică și psihologică) sunt o situație obișnuită cu care se confruntă toate organizațiile. Tensiunea ocupațională este adesea rezultatul **incapacității de a face față stresului și presiunii** la locul de muncă. Aceasta poate afecta atât membrii individuali ai personalului, cât și întreaga organizație ([5]).

([3]) Prezentul ghid practic nu pune accentul pe riscurile pentru siguranța și securitatea legate de mediul de lucru, cum ar fi accidentele și alte probleme de protecție neintenționate datorate lipsei de planificare sau de întreținere a structurilor de birou, a vehiculelor de serviciu sau altor motive similare.

([4]) Consultați și Leka, S., Griffiths, A. și Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work" (Capitolul 5.1. Evaluarea riscurilor la locul de muncă), din *Work Organisation and Stress* (Organizarea muncii și stresul ocupațional), Organizația Mondială a Sănătății, Geneva, 2004, p. 10: „Stresul ocupațional poate fi gestionat în mod eficient aplicând abordarea gestionării riscurilor, la fel cum se procedează cu succes în alte probleme majore de sănătate și siguranță. O astfel de abordare constă în evaluarea posibilelor riscuri din mediul profesional care pot genera pericole existente deosebite de vătămare a angajaților. Un pericol este un eveniment sau o situație care poate cauza vătămări. Vătămarea se referă la deteriorarea fizică sau psihologică a sănătății. Cauzele stresului sunt pericole legate de conceperea și gestionarea muncii și a condițiilor de muncă, iar aceste pericole pot fi gestionate, efectele lor putând fi controlate ca și alte pericole."

([5]) Mezomo, D. S. și de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals" (Programul de prevenire și gestionare a stresului pentru profesioniștii din domeniul siguranței publice), din Rossi, A. M., Meurs, J. A. și Perrewé, P. L. (ed.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress* (Stresul și calitatea vieții profesionale – Stresul interpersonal și stresul bazat pe ocupație), Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, p. 166.

În același timp, crearea unei culturi a sprijinului și a înțelegerii în cadrul unei organizații sau al unei autorități va avea un impact pozitiv asupra sentimentului subiectiv de stare de bine pentru fiecare membru al personalului, precum și asupra eficacității personalului ([6]).

Această abordare cu accent pe **prevenirea tensiunii ocupaționale** în rândul personalului este numită și **îngrijire bazată pe înțelegerea traumei (Trauma Informed Care – TIC) la locul de muncă**, în special în organizațiile care se ocupă cu îngrijirea populațiilor traumatizate. Și autoritățile europene responsabile cu examinarea cererilor de azil și autoritățile europene de primire fac acest lucru într-o anumită măsură. **Îngrijirea bazată pe înțelegerea traumei** ia în considerare, în general, îngrijirea personalului din cadrul organizației, gestionarea autoîngrijirii, sprijinul în echipă și autoîngrijirea. Toate acestea au scopul de a preveni epuizarea și trauma secundară pentru personal, crescând totodată compasiunea, satisfacția și reziliența secundară. Aceste subiecte sunt acoperite în prezentul ghid practic în trei părți.

Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii al EASO este format din trei părți interdependente care se completează reciproc, cu scopul de a obține efecte pe termen lung asupra stării de bine a personalului. Cele trei părți ale ghidului pot fi utilizate împreună în întregime, combinate sau ca instrumente de sine stătătoare, în funcție de nevoile autorității responsabile cu examinarea cererilor de azil sau ale autorității de primire. Ghidul propune o abordare triplă globală a stării de bine a personalului. Acordă atenție instituirii de standarde și elaborării de politici (partea I), selectării și implementării unor instrumente practice (partea a II-a) și aplicării unor mecanisme de monitorizare și evaluare (partea a III-a) pentru a garanta că politica privind starea de bine a personalului este adaptată în orice moment la nevoile personalului. Intervențiile sunt concepute în mod participativ și pe baza evaluărilor nevoilor și riscurilor.

FIGURA 1. Abordarea globală a stării de bine a personalului

([6]) Consultați și cercetarea efectuată de Hart, P. M. și Cotter, P., *„Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research”* (Starea de bine și performanța ocupațională: analiza cercetării sănătății organizaționale), *Australian Psychologist*, Vol. 38, nr. 2, 2003, pp. 118-127.

Partea I: Standarde și politici prezintă **opt standarde** care ghidează formularea, implementarea și evaluarea politicilor privind starea de bine a personalului în mediile de lucru din domeniul azilului și al primirii din țările UE+. Aceste standarde sunt asociate cu criterii de referință pentru calitate, indicatori și activități propuse pentru a fi utilizate de autorități pentru a eficientiza asigurarea stării de bine a personalului în departamentele lor. Se fac recomandări referitoare la modul de formulare a unei strategii privind starea de bine a personalului ca bază pentru elaborarea și implementarea unei politici privind starea de bine a personalului pentru a asigura această stare de bine. **Grupul-țintă principal** pentru partea I este format din **departamentele de management și resurse umane (RU)**.

Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului propune o serie de instrumente practice, exerciții și sugestii de formare în domeniul competențelor non-tehnice. Acestea sunt destinate managerilor și agenților din prima linie, precum și specialiștilor interni și externi, pentru a respecta standardele privind starea de bine a personalului prezentate în partea I. Lista de instrumente, exerciții și activități de consolidare a capacităților recomandate, inclusiv activități de autoîngrijire, nu este exhaustivă, ci prezintă bune practici împărtășite de experții din statele membre. **Grupul-țintă principal** pentru partea a II-a cuprinde **tot personalul care lucrează în domeniul azilului și al primirii**, personalul de conducere și din domeniul resurselor umane, echipele responsabile pentru gestionarea incidentelor critice și personalul implicat în consolidarea capacităților interne. Grupul include și specialiști care sprijină eforturile de asigurare a stării de bine a personalului din cadrul echipelor care lucrează pentru autoritățile responsabile cu examinarea cererilor de azil și autoritățile de primire.

Partea a III-a: Monitorizare și evaluare recomandă măsuri care să fie instituite pentru a evalua dacă și în ce mod măsurile introduse au un impact pozitiv asupra stării de bine a personalului. **Grupul-țintă principal** pentru partea a III-a este format din **membrii personalului care se axează pe monitorizare și raportare în cadrul unei autorități responsabile cu examinarea cererilor de azil și al unei autorități de primire**. Lecțiile învățate în urma monitorizării vor oferi conducerii informații despre nevoile de ajustare pentru a obține o eficacitate globală.

În cele trei părți ale *Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii* al EASO se utilizează o serie de termeni legați de starea de bine a personalului, inclusiv „stare de bine”, „stres” și „epuizare”, pe baza definițiilor furnizate de Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA), de alte organisme ale UE și din surse academice. Pentru informații despre terminologia utilizată în toate cele trei părți ale prezentului ghid, consultați anexa 1. „Definiții”.

1.1. GRUPURILE-ȚINTĂ PRINCIPALE PENTRU PREZENTUL GHID PRACTIC

Grupul-țintă al părții a III-a este încurajat să utilizeze și celelalte două părți pentru completarea eforturilor, deoarece acestea sunt interdependente și sunt menite să funcționeze ca un set practic de instrumente pentru:

— formularea și introducerea unei **politici privind starea de bine a personalului** (partea I) utilizând standarde convenite;
— găsirea unui **răspuns adecvat** și eficient, care este descris într-un plan de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului, formulat în mod clar și adaptat unei situații specifice (partea a II-a);
— **evaluarea progreselor** înregistrate pentru starea de bine a personalului, utilizând instrumente relevante legate de standardele stabilite și de activitățile propuse în planul de acțiune pentru stare de bine a personalului (partea a III-a).

Grupul-țintă principal al părții a III-a a *Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii* este format din angajații repartizați de autorități să participe la monitorizare și evaluare. Aceștia ar putea fi responsabilii ([7]) de monitorizare și evaluare interni sau echipe de monitorizare și evaluare, care sunt sprijiniți de specialiști externi, dacă este necesar. Constatările evaluărilor și ale exercițiilor de monitorizare și evaluare periodice sunt comunicate personalului de conducere de nivel superior, departamentului de resurse umane și echipelor de sprijin pentru starea de bine a personalului relevante. Lecțiile învățate vor folosi conducerii și departamentului de resurse umane oferind informații pentru strategia actuală privind starea de bine a personalului în beneficiul întregului personal care lucrează pentru autoritatea respectivă.

Prin urmare, grupurile-țintă principale pentru utilizarea acestei părți a ghidului practic al EASO sunt responsabilii de monitorizare și evaluare, personalul de resurse umane și echipele de sprijin pentru starea de bine a personalului relevant.

1.2. CUM SE UTILIZEAZĂ ACEST GHID PRACTIC

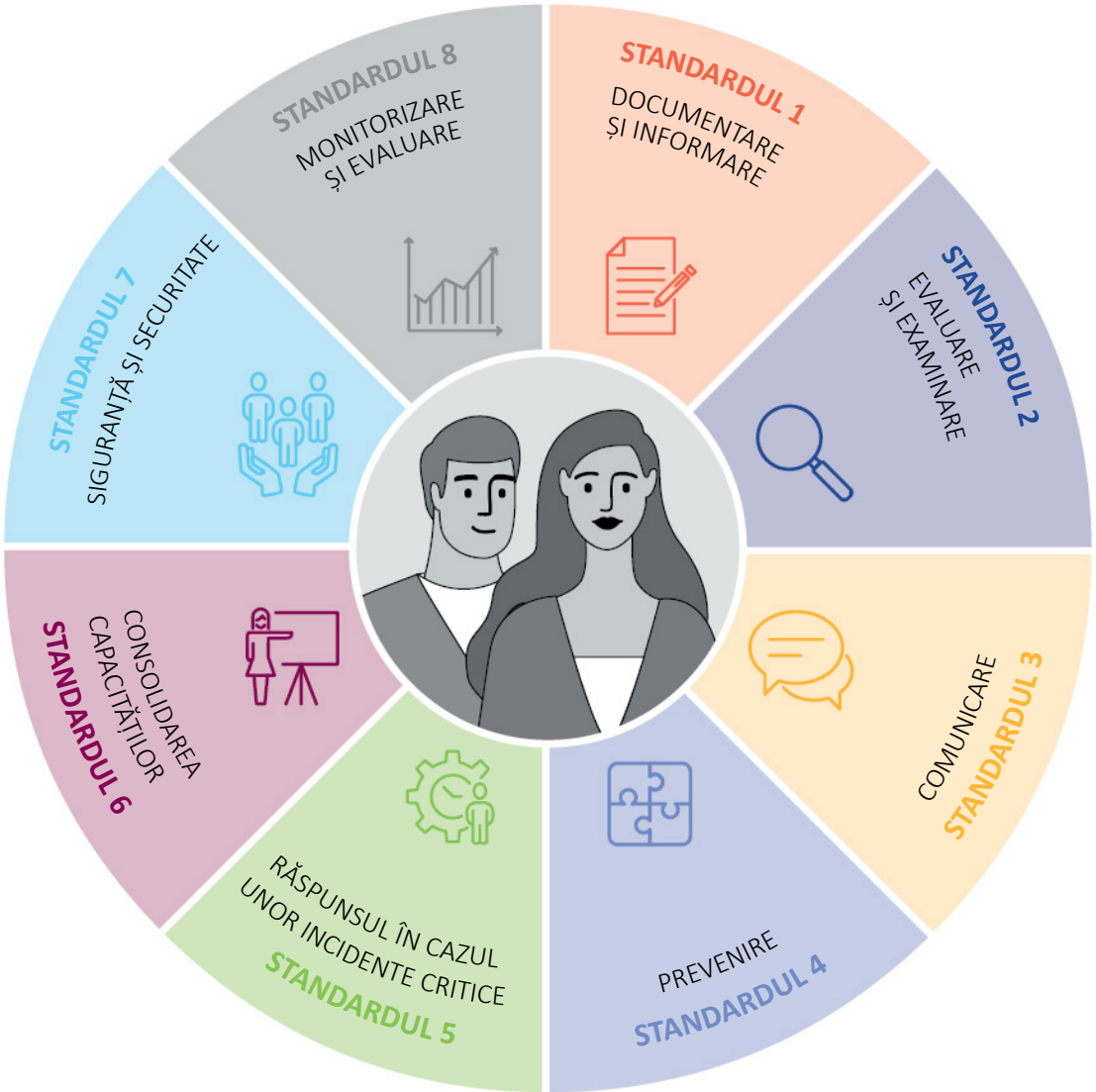
Scopul prezentului ghid practic este de a sprijini managerii în prevenirea, reducerea și gestionarea tensiunii la care este expus personalul care lucrează în contextul azilului și al primirii. Tensiunea ocupațională și riscurile pentru sănătate sunt o situație obișnuită cu care se confruntă și căreia trebuie să-i facă față toate organizațiile. Tensiunea ocupațională

([7]) Vezi anexa 3. „Model de termeni de referință pentru un responsabil de monitorizare și evaluare” pentru un exemplu de fișă a postului care cuprinde sarcinile și responsabilitățile pentru acest post.

este adesea rezultatul incapacității de a face față stresului și presiunii la locul de muncă și poate să afecteze atât membrii individuali ai personalului, cât și întreaga organizație ([8]).

Așadar, pentru a garanta că autoritățile își îndeplinesc obligația de diligență, se recomandă identificarea unei persoane/echipe centrale care să efectueze activități de monitorizare periodice privind perceperea măsurilor de asigurare a stării de bine a personalului de succes ([9]). Existența unei persoane desemnate este descrisă în **cele opt standarde pentru starea de bine a personalului** ([10]) introduse în partea I: Standarde și politici. Standardele stabilesc cadrul și sunt toate **la fel de valoroase** și niciun standard nu depășește alt standard în materie de importanță.

FIGURA 2. Cele opt standarde pentru starea de bine a personalului



([8]) Mezomo, D. S. și de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals" (Programul de prevenire și gestionare a stresului pentru profesioniștii din domeniul siguranței publice), din Rossi, A. M., Meurs, J. A. și Perrewé, P. L. (ed.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress* (Stresul și calitatea vieții profesionale – Stresul interpersonal și stresul bazat pe ocupație), Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, p. 166.

([9]) Consultați anexa 3. „Model de termeni de referință pentru un responsabil de monitorizare și evaluare" pentru sarcinile potențiale care trebuie îndeplinite de acest tip de funcționar.

([10]) Consultați standardul 8: monitorizare și evaluare.

STANDARDUL 1: documentare și informare
Autoritățile dispun de o politică documentată privind starea de bine a personalului, care este comunicată prin canalele relevante și convenite.

STANDARDUL 2: evaluare și examinare
Autoritățile permit managerilor să obțină competențe de bază pentru a-și evalua și a-și examina echipele cu privire la aspecte legate de starea de bine a personalului.

STANDARDUL 3: comunicare
Autoritățile promovează comunicarea clară și globală prin diverse platforme și canale convenite.

STANDARDUL 4: prevenire
Autoritățile pun la dispoziție măsuri de prevenire sustenabile pentru a promova și a proteja sănătatea mintală în rândul angajaților lor.

STANDARDUL 5: răspunsul în cazul unor incidente critice
Autoritățile acordă sprijin specific personalului care a fost implicat într-un incident critic.

STANDARDUL 6: consolidarea capacităților
Autoritățile asigură mijloacele necesare pentru ca personalul lor să dezvolte competențe adecvate.

STANDARDUL 7: siguranță și securitate
Autoritățile implementează și comunică orientări concrete privind sănătatea, siguranța și securitatea, pe baza unei analize a riscurilor din diverse medii de lucru (inclusiv pe teren).

STANDARDUL 8: monitorizare și evaluare
Autoritățile monitorizează și evaluează periodic eficacitatea măsurilor de asigurare a stării de bine a personalului introduse și integrează lecțiile învățate.

Cele **opt standarde pentru starea de bine a personalului** definesc buna guvernanță în sfera stării de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii. Criteriile de referință pentru calitate sunt definite în raport cu aceste standarde pentru a garanta că sunt instituite proceduri și măsuri relevante, astfel încât să se acorde prioritate și atenție stării de bine a personalului din cadrul unei autorități/organizații date. Fiecare standard și CRC este legat de o serie de indicatori (cel mult patru) ([11]) pentru a garanta că poate fi măsurată performanța politicii privind starea de bine a personalului. Condițiile-cadru necesare pentru a garanta că cele opt standarde propuse sunt respectate trebuie stabilite chiar de autoritate. Starea de bine a personalului se va îmbunătăți când standardele vor fi integrate în administrarea unei autorități. Prin urmare, instituirea de către autorități

([11]) Consultați secțiunea 2.3. „Standarde și indicatori pentru monitorizarea stării de bine a personalului”.

a unui sistem de asigurare a calității pentru măsuri este importantă pentru evaluarea progreselor.

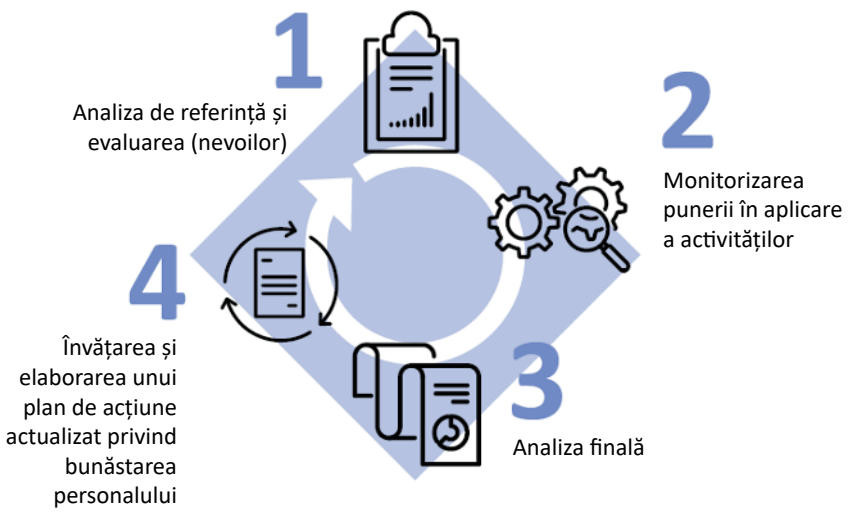
Partea a III-a are scopul de a oferi responsabililor de monitorizare și evaluare câteva instrumente de bază pentru a le facilita munca. Instrumentele se bazează pe opt standarde recomandate pentru starea de bine a personalului, care pot fi adaptate de autoritate în funcție de standardele și CRC existente și de indicatorii existenți.

Instrumentele introduse ca parte a pachetului de monitorizare a calității stării de bine a personalului cuprind câteva sugestii privind modalitatea de:

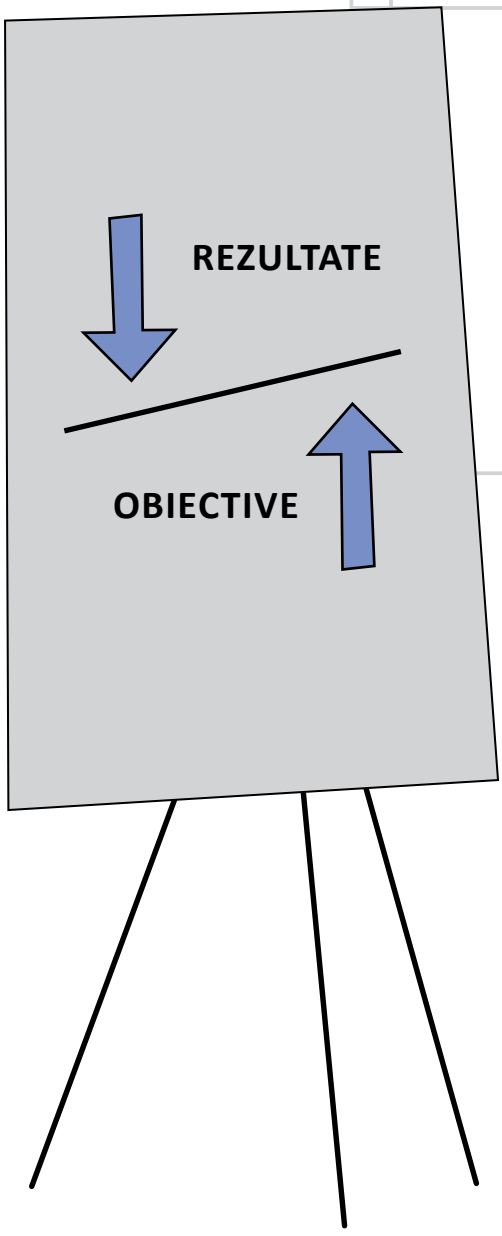
— a efectua sondaje de referință și finale;
— a monitoriza activitățile în curs;
— a integra lecțiile învățate într-un interval de timp stabilit.

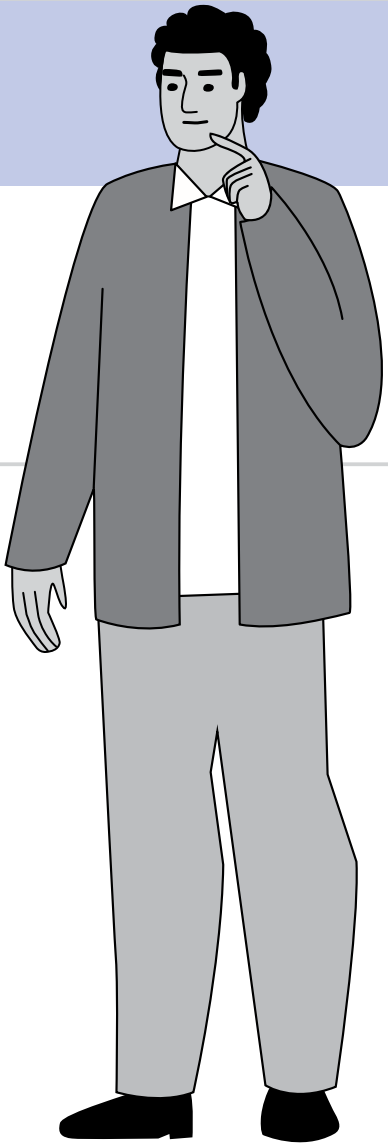
Scopul acestei învățări este de a oferi informații pentru strategia privind starea de bine a personalului și planul de acțiune privind starea de bine a personalului elaborate de autoritate.

FIGURA 3. Pachetul de monitorizare a calității stării de bine a personalului



2. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STĂRII DE BINE A PERSONALULUI





Deși inițiativele privind starea de bine fac parte din modalitatea de funcționare a majorității autorităților și organizațiilor, acestea pot fi implementate adesea în mod ad-hoc. S-ar putea să nu se acorde atenție suficientă nevoilor diverselor echipe și profiluri profesionale ale personalului. În centrele de azil și de primire, acest tip de abordare poate să nu trateze în mod adecvat starea de bine a personalului care, pentru a-și îndeplini atribuțiile în medii de lucru solicitante, trebuie adesea să tolereze niveluri variate de incertitudine, precum și stresul. Prin urmare, se recomandă conceptualizarea și implementarea unei politici coerente privind starea de bine a personalului în centrele de azil și de primire.

O politică coerentă urmărește să trateze în mod proactiv starea de bine a personalului pe tot parcursul ciclului de încadrare în muncă. Acest lucru începe încă de la recrutare și integrare și durează pe tot parcursul încadrării în muncă, până când angajatul pleacă. Politica trebuie concepută pe baza unei analize periodice a profilului și a nevoilor personalului din cadrul autorității și în conformitate cu cele opt standarde pentru starea de bine a personalului propuse în partea I: Standarde și politici. Obiectivul director al politicii privind starea de bine a personalului este de a asigura un mediu de lucru de înaltă calitate pentru personal, pentru a facilita realizări de înaltă performanță și calitate pentru autorități și pentru solicitanții de protecție internațională a căror îngrijire este încredințată membrilor personalului.

Pentru realizarea acestui obiectiv, monitorizarea și evaluarea sunt incluse drept componente-cheie ale unei politici privind starea de bine a personalului. Acestea permit autorităților să urmărească implementarea politicii și a măsurilor lor de asigurare a stării de bine a personalului, precum și realizarea obiectivelor stabilite și conceperea unor ajustări oportune ale măsurilor și abordărilor privind starea de bine.

Monitorizarea este un proces sistematic de colectare și analiză a informațiilor. Aceasta se realizează pentru a oferi informații pentru adoptarea deciziilor legate de activitățile în curs sau de noile activități potențiale care pot fi introduse. Evaluarea include analiza relevanței și a eficacității activităților în curs sau finalizate pe acest subiect. Pe scurt, scopul monitorizării și al evaluării în acest context este de a îmbunătăți măsurile de asigurare a stării de bine a personalului prin colectarea de informații despre implementarea și impactul sprijinului acordat și prin utilizarea constatărilor și a lecțiilor învățate pentru a orienta îmbunătățirile.

Activitățile de evaluare (monitorizare și evaluare) sunt adesea înțelese greșit ca proces de audit. Însă **nu** este așa. Aceste activități sunt necesare în scopul învățării și al documentării condițiilor și schimbărilor. În acest context, pot fi observate schimbări în ceea ce privește starea de bine a membrilor personalului din cadrul unei autorități și satisfacția la locul de muncă în general.

Este important să se monitorizeze progresele implementării intervențiilor printr-un **plan clar de monitorizare**, gestionat în acest caz de către autoritate. Coerența și responsabilitatea sunt asigurate prin instituirea unor **mecanisme de feedback în buclă**.

Aceste mecanisme permit adoptarea unor măsuri corective pentru a revizui ipotezele, **rezultatele preconizate și procesele care stau la baza implementării unei intervenții**. Exercițiile de monitorizare sistematică și continuă promovează o abordare adaptivă a intervenției în timp real. Datele analitice bazate pe dovezi sunt introduse în procesele decizionale la nivelul întregii autorități și pot fi adoptate măsuri corective informate. Funcția de monitorizare trebuie completată cu o evaluare separată a intervenției, ceea ce face posibilă sintetizarea rezultatelor-cheie obținute, evaluarea performanței și propunerea de recomandări pentru intervențiile viitoare ([12]).

Prin urmare, se recomandă autorităților să asigure planificarea adecvată a activităților de monitorizare și evaluare, inclusiv următoarele aspecte.

— Instituirea unui plan de monitorizare și evaluare.
— Utilizarea unei metodologii de monitorizare și evaluare, cu CRC și indicatori bine concepuți, precum și a unor instrumente de colectare a datelor pentru a urmări performanța indicatorilor.
— Utilizarea unor profesioniști de resurse umane interni sau externi cu calificări relevante.
— Existența unui mecanism de feedback pentru a informa personalul din cadrul autorității asupra progreselor înregistrate.
— Existența unui mecanism de feedback care să asigure că rezultatele identificate și recomandările sunt introduse în planurile de acțiune existente pentru starea de bine a personalului.

Monitorizarea și evaluarea trebuie concepute și implementate ca efort de echipă, care presupune implicarea activă a conducerii și a membrilor personalului deopotrivă. De preferință, acestea se vor baza pe o abordare participativă în toate privințele. Este crucială implicarea activă a agenților din prima linie în procesul de elaborare a strategiei globale privind starea de bine a personalului ([13]) și, în mod similar, este esențială participarea agenților din prima linie la desfășurarea semnificativă a activităților de monitorizare și evaluare.

Conceperea exercițiului de monitorizare și evaluare pentru starea de bine a personalului trebuie aliniată la cele cinci criterii standard de evaluare ale UE. Acestea sunt relevanța, eficacitatea, eficiența, coerența și valoarea adăugată și trebuie luate în considerare în procesul de evaluare.

([12]) EASO, *Monitoring of Operations User Guide* (Ghidul utilizatorului pentru monitorizarea operațiunilor), EASO, Valletta, 2019, p. 9 (document restricționat).

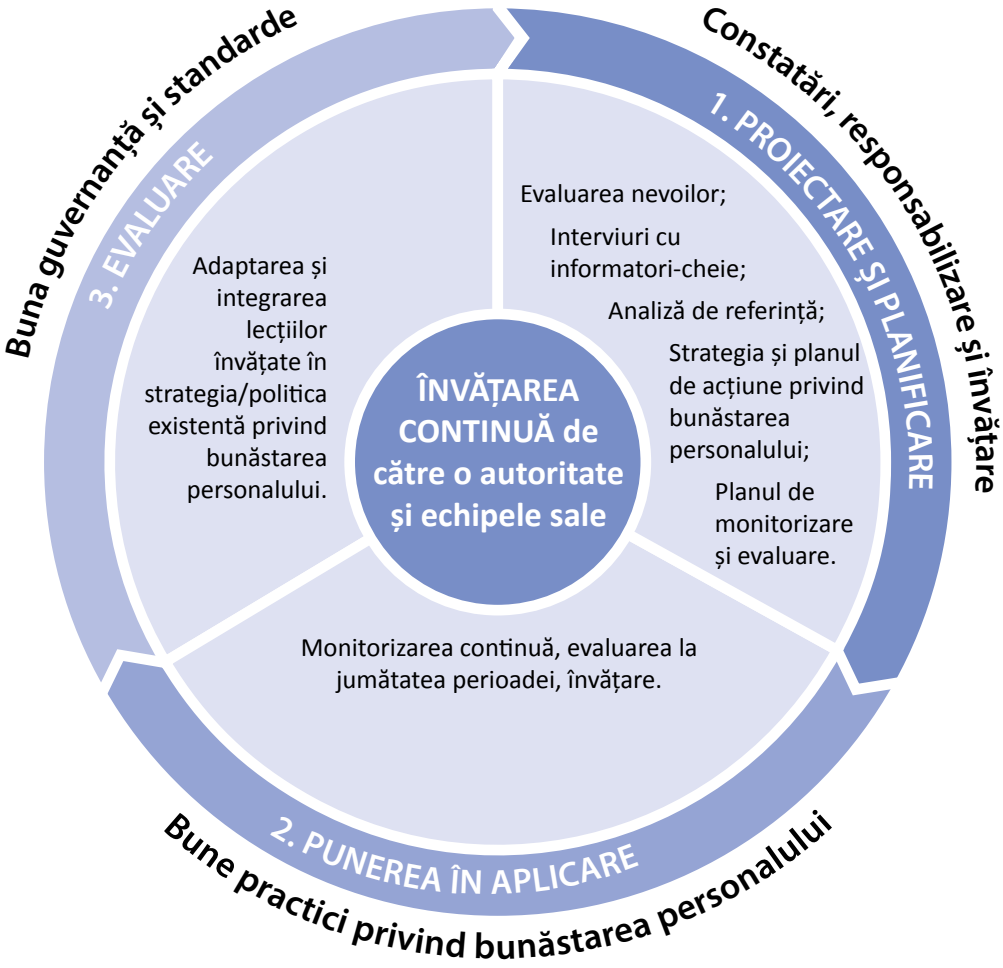
([13]) Consultați partea I: Standarde și politici, anexa 4. „Plan de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului și modele de evaluare a riscurilor”.

CRITERII	TIPUL DE ÎNTREBĂRI CARE TREBUIE ADRESATE
Criteriile standard de evaluare ale UE	
Relevanță	În ce măsură este relevantă intervenția pentru nevoile și prioritățile angajaților autorității?
Eficacitate	Obiectivele/standardele sunt îndeplinite? Care este amploarea efectelor anumitor activități în comparație cu obiectivele stabilite (comparație: rezultat *versus* planificare)?
Eficiență	Ce eficiență au resursele utilizate (comparație: resursele umane și financiare aplicate *versus* realizări)?
Coerență	Măsurile de asigurare a stării de bine a personalului care sunt propuse și realizate sunt coerente la nivel intern în cadrul autorității? Acestea completează o strategie mai amplă privind starea de bine a personalului sau alte politici [de exemplu, codul de conduită/politica împotriva hărțuirii (sexuale)]?
Valoarea adăugată	Care este valoarea adăugată suplimentară care rezultă dintr-o strategie privind starea de bine a personalului implementată de autoritate astfel cum se sugerează în *Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii* al EASO? Au apărut bune practici noi din care se poate învăța ceva și care pot fi luate în considerare? De exemplu, au fost observate probleme de diversitate ca fiind importante de luat în considerare (nevoile experților desfășurați *versus* nevoile experților rămași la bază, gen etc.)?
Alte criterii	
Sustenabilitatea și impactul	În ce măsură au fost dezvoltate capacitățile locale individuale și colective/organizaționale pentru a asigura sustenabilitatea eforturilor și a beneficiilor?
Consecințe nedorite ale acțiunii	Care sunt consecințele neplanificate (pozitive și negative) care rezultă din aceste măsuri/inițiative?

2.1. GESTIONAREA PROGRAMELOR ȘI MONITORIZAREA BAZATĂ PE REZULTATE

Exercițiile de monitorizare și evaluare sunt o parte importantă a procesului de gestionare a ciclului programelor, inclusiv a ajustării. Activitățile de monitorizare urmăresc progresele în perioada de implementare a politicii/intervenției, în timp ce evaluarea urmărește să aprecieze realizarea rezultatelor și a obiectivelor planificate după finalizarea aceleiași politici/intervenții. În acest context, activitățile incluse în planul de acțiune pentru starea de bine a personalului trebuie monitorizate prin mecanisme de feedback în buclă în timp real, pentru a garanta că faza de implementare rămâne strâns legată de intervenție în toate privințele. Informațiile colectate prin monitorizare și evaluare trebuie analizate pentru a fi introduse în recomandările de ajustare a politicii/programului sau a intervenției.

FIGURA 4. Ciclul de gestionare a programului privind starea de bine a personalului



Sursă: Adaptat după Biroul Națiunilor Unite pentru Droguri și Criminalitate, *Evaluation Handbook – Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC* (Manual de evaluare – Orientări pentru conceperea, efectuarea și utilizarea evaluării independente la UNODC), Biroul Națiunilor Unite pentru Droguri și Criminalitate, Viena, 2017, p. 44.

Un exemplu de utilizare și aplicare a monitorizării bazate pe rezultate a implementării politicii privind starea de bine a personalului este analizarea planului de acțiune stabilit de autoritate în conformitate cu standardele de politică privind starea de bine a personalului propuse în partea I: Standarde și politici. Strategia privind starea de bine a personalului ([14]) și planul de acțiune asociat, abordat în această parte a ghidului, o secțiune a acestuia fiind inclusă în cele ce urmează, trebuie să facă trimitere la obiectivele și măsurile stabilite în strategia privind starea de bine a personalului elaborată de autoritate. Planul de acțiune va trebui să fie asociat cu un grup-țintă și cu bugetul pus la dispoziție pentru acțiunile propuse ([15]).

Model de strategie privind starea de bine a personalului. În conformitate cu obiectivele privind starea de bine a personalului pentru perioada 20XX-20XX, ale autorității XX, planul

([14]) Consultați și anexa 5. „Model de strategie privind starea de bine a personalului”.

([15]) Este important de remarcat că toate propunerile trebuie să fie în conformitate cu alte politici (de exemplu, politica împotriva hărțuirii, exploatării sexuale și abuzului), precum și cu codul de conduită.

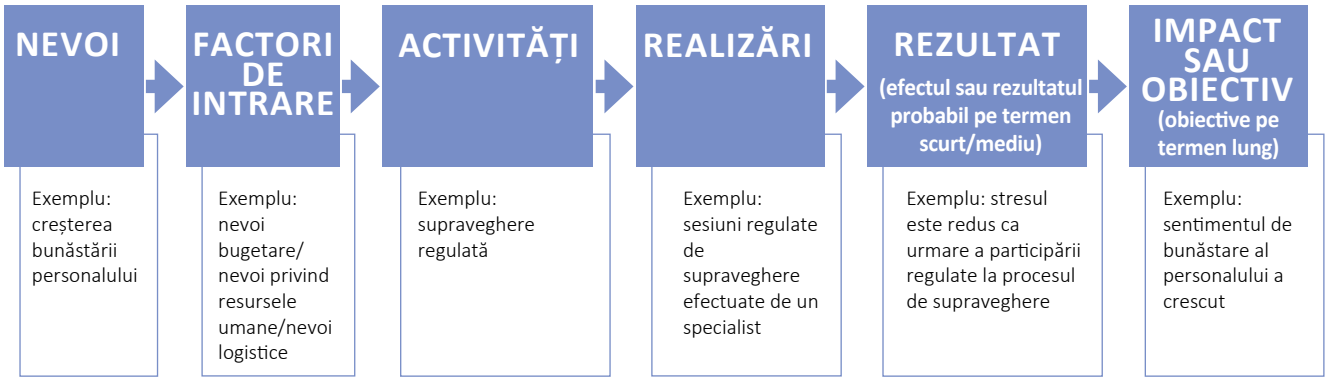
anual de acțiune privind asigurarea stării de bine a personalului pentru 20XX este detaliat mai jos.

MODEL OBIECTIVUL 1: PREVENIREA ȘI REDUCEREA STRESULUI OCUPAȚIONAL				
Acțiune	**Departamentul responsabil**	**Implementată de (categoria de personal: intern/extern)**	**Grupul-țintă**	**Intervalul de timp și frecvența**
Supraveghere	Departamentul Resurse umane și comitetul pentru starea de bine a personalului conex	Consilierul pentru starea de bine a personalului sau un specialist extern	Agenții din prima linie	O dată pe lună și la cerere

Modelul de mai sus este introdus în **standardul pentru starea de bine a personalului 4: prevenire, CRC2** și indicatorii asociați (vezi secțiunea 2.3. „Standarde și indicatori pentru monitorizarea stării de bine a personalului”).

Un lanț de rezultate prezintă în mod tipic căile logice și relațiile dintre contribuții și activități, pe de o parte, și rezultatele generate sub formă de realizări, efecte și impact, pe de altă parte. Matricea de rezultate explică modul în care trebuie obținute rezultatele, începând cu contribuțiile, trecând prin activități și realizări și culminând cu efectele și impactul, care fac parte din lanțul de rezultate.

FIGURA 5. Lanțul de rezultate



Prin implementarea activității prezentate în exemplul de lanț de rezultate de mai sus, în legătură cu alte activități indicate în planul de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului, se poate realiza **obiectivul** global sau un **impact pe termen lung**. Scopul este de a crea un mediu de lucru **sigur și sănătos** pentru **întregul personal**, ceea ce, în consecință, **are un impact pozitiv asupra solicitanților** încredințați unei autorități.

În cadrul unor autorități, **teoria schimbării (TS)** ar putea fi o modalitate preferată de a planifica și a măsura progresele. Metodologia TS ajută o autoritate să contureze etapele planificate pentru realizarea obiectivului. TS oferă orientări pentru examinarea opțiunilor pentru intervenții. Aceasta este o formă de logică de intervenție.

Diferențele dintre metodologia TS și metoda lanțului de rezultate utilizată în mod obișnuit sunt că TS:

— este **bazată pe rezultate** (care este viziunea noastră generală?);
— analizează **cauzalitățile** (dacă..., atunci) și face acest lucru prin:
  • formularea **ipotezelor** de bază.

Când se utilizează o abordare TS, se definesc obiectivele pe termen lung, iar apoi acestea sunt parcurse în sens invers pentru identificarea condițiilor prealabile necesare.

Prin urmare, trebuie să începem cu următoarele întrebări.

— Ce trebuie schimbat?
— Ce este necesar pentru a înlesni această schimbare?
— Cu alte cuvinte, care sunt condițiile prealabile pentru a pune în mișcare transformarea și pentru a o consolida în timp?

În mod normal, o TS este formulată utilizând afirmații de tipul **„dacă/prin..., (atunci)”** și așadar implică un tip de cauzalitate sau condiționalitate.

Logica este formulată astfel:

— prin implementarea activității X sau dacă se implementează activitatea X:
  • (atunci) se va întâmpla Y;
    • deoarece are loc Z (rațional);
      • ceea ce va conduce apoi la schimbarea preconizată.

O **TS** poate fi prezentată fie sub formă de diagramă, fie scrisă ca o relatare.

<table>
<tr><th>EXEMPLUL UNU: PRIN..., ATUNCI</th><th>EXEMPLUL DOI: DACĂ..., ATUNCI</th></tr>
<tr><td>Viziunea noastră pentru schimbare este obținerea unui mediu de lucru sigur și sănătos pentru întregul personal, ceea ce, în consecință, afectează pozitiv solicitanții care ne sunt încredințați:
— prin recunoașterea importanței investițiilor în starea de bine a personalului de către personalul de conducere de nivel superior;
— prin asigurarea unor mecanisme de integrare/inițiere clare și relevante;
— prin informarea privind furnizarea unor instrumente (de exemplu, procedurile operaționale standard) pentru a preveni incidentele critice/a răspunde la acestea;
— prin asigurarea evaluării periodice și a soluționării nevoilor personalului prin diferite intervenții de sprijin formale (întruniri de verificare, oportunități de consiliere individuală, supraveghere educațională etc.) și informale (de exemplu, sprijin colegial și inter pares);
— prin consolidarea capacității întregului personal (manageri și agenți din prima linie) cu privire la subiecte legate de starea de bine (de exemplu, competențe de comunicare, formare privind tehnicile de gestionare a stresului, importanța muncii în echipă și stabilirea unor limite sănătoase);
— prin sensibilizarea cu privire la importanța autoîngrijirii;
— prin asigurarea colaborării strânse și a comunicării transparente între departamentele relevante (resurse umane, siguranță și securitate, personalul tehnic etc.).
Activitățile identificate și legate de afirmațiile „prin..., (atunci)” pentru a produce schimbarea dorită pot fi incluse, de exemplu, în planul de acțiune al autorității în vederea asigurării stării de bine a personalului al autorității.</td><td>— Dacă personalul are acces și este încurajat de conducere să participe la serviciile de sprijin personalizat oferite de angajator (autoritate), cum ar fi cursurile de formare privind gestionarea stresului, sesiunile de supraveghere educațională sau sprijinul colegial și
— dacă managerilor li se oferă simultan posibilitatea de a furniza feedback periodic, relevant și empatic,
— atunci personalul este capabil să abordeze situațiile stresante în contextul muncii lor într-o manieră eficientă și în timp util.
Acest lucru nu numai că va permite personalului să își desfășoare activitatea cu profesionalism și să acorde sprijin susținut solicitanților de protecție internațională, ci va reduce și riscul de epuizare (și alte probleme legate de stres) în viitor și va promova starea de bine generală a personalului din domeniul primirii și al azilului.
În plus, acest lucru va conduce la viziunea noastră pentru schimbare: se va obține un mediu de lucru sigur și sănătos pentru întregul personal, ceea ce, în consecință, afectează pozitiv solicitanții care ne sunt încredințați.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ipotezele de bază sunt:
— că personalul de conducere de nivel superior al autorității respective a identificat starea de bine a personalului ca un domeniu de interes și trebuie să îmbunătățească situația;
— că nu sunt instituite încă mecanisme utile de asigurare a stării de bine a personalului și, prin urmare, introducerea acestor intervenții ar fi benefică.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Obținerea de rezultate la scară.
— Ce trebuie făcut pentru a obține cel mai mare impact?</td></tr>
</table>

2.2. ASPECTE LEGATE DE STABILIREA INDICATORILOR

Un sistem de monitorizare solid începe din faza de concepere a unei **intervenții**, inclusiv, dar fără a se limita la elaborarea unei matrice coerente de rezultate și a unor indicatori semnificativi ([16]). **Indicatorii** sunt variabile cantitative sau calitative, care permit măsurarea, verificarea și validarea schimbărilor produse de o intervenție în comparație cu ceea ce era planificat.

Indicatorii cantitativi măsoară modificarea valorilor numerice în timp. Aceștia sunt exprimați printr-un număr, un procent sau un coeficient.

Indicatorii calitativi măsoară schimbările care nu sunt ușor de măsurat prin valori numerice, cum ar fi îmbunătățirile legate de procese și îmbunătățirea calității serviciilor, a politicilor sau a capacității. Aceștia se bazează adesea pe percepție, opinie sau nivelurile de satisfacție și descriu schimbarea sau ce înseamnă succesul. Pentru a stabili un obiectiv și pentru a măsura un indicator calitativ, trebuie să dezvăluiți indicatorul și să descrieți evoluția intenționată a schimbării.

Provocarea în ceea ce privește selectarea indicatorilor constă din găsirea **unor măsuri care pot să cuprindă semnificativ schimbările-cheie**, combinând ceea ce este relevant în mod considerabil, ca o reflectare a rezultatului dorit, cu ceea ce este realist din punct de vedere practic în materie de colectare și gestionare a datelor. Dacă este măsurat indicatorul nepotrivit sau dacă acesta este măsurat greșit, datele pot fi înșelătoare, iar calitatea deciziilor ar putea fi afectată.

În general, indicatorii buni trebuie să fie **SMART** (specifici, măsurabili, ușor de atins, relevanți și încadrați în timp) pentru a fi monitorizați în mod corespunzător și pentru a furniza informații valoroase.

— **Specific.** Este clar cu exactitate ce anume se măsoară? Este indicatorul suficient de specific pentru a măsura progresele în direcția realizării rezultatelor?
— **Măsurabil.** Schimbările sunt verificabile în mod obiectiv? Indicatorul va indica schimbarea oportună? Indicatorul este o măsură fiabilă și clară a rezultatelor?
— **Ușor de atins.** Ce schimbări sunt preconizate ca urmare a intervenției? Sunt realiste rezultatele pentru care indicatorul urmărește să facă bilanțul progreselor?
— **Relevant.** Indicatorul este relevant pentru rezultatele, efectele și/sau realizările măsurii planificate?
— **Încadrat în timp.** Datele sunt disponibile cu un cost și eforturi rezonabile? Există un plan de monitorizare a indicatorilor?

([16]) EASO, *Internal Monitoring User Guide* (Ghidul utilizatorului pentru monitorizare internă), EASO, Valletta, 2019, pp. 18 și 19 (document restricționat).

2.3. STANDARDE ȘI INDICATORI PENTRU MONITORIZAREA STĂRII DE BINE A PERSONALULUI

În sensul *Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii* al EASO, standardele indicate în figura 2 sunt legate de un set detaliat de CRC și indicatori care sunt prezentați mai jos. Pachetul de monitorizare a stării de bine a personalului propus în capitolul 3. „Pachetul de monitorizare a calității stării de bine a personalului" prezintă instrumente concrete de monitorizare și evaluare care abordează CRC și indicatorii legați de fiecare dintre cele opt standarde de politică privind starea de bine a personalului. Secțiunea 3.1. „Ghid pentru responsabilii de monitorizare (instrumentul 1)" prezintă câteva aspecte-cheie înainte ca orice activitate de monitorizare și evaluare să poată avea loc.

2.3.1. STANDARDUL 1: DOCUMENTARE ȘI INFORMARE

Standardul 1: Autoritățile dispun de o strategie documentată privind starea de bine a personalului, care este comunicată prin canalele relevante și convenite.

CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	INDICATORI
CRC1. O strategie privind starea de bine a personalului stabilește modul în care este definită starea de bine a personalului și măsurile existente pentru a sprijini personalul	**1a.** Un grup operativ de experți propune o strategie privind starea de bine a personalului, inclusiv măsuri pentru a sprijini personalul și pentru corelarea cu alte politici (de exemplu, împotriva hărțuirii, codul de conduită etc.) **1b.** Personalul de conducere de nivel superior aprobă strategia privind starea de bine a personalului **1c.** Un plan de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului detaliază activitățile-cheie care trebuie implementate în cursul anului **1d.** Se stabilește un interval de timp pentru revizuirea și actualizarea strategiei privind starea de bine a personalului
CRC2. Se instituie proceduri standard de operare (PSO)	**2a.** Se elaborează PSO care definesc rolurile și responsabilitățile **2b.** Conducerea utilizează PSO
CRC3. Strategia privind starea de bine a personalului este ușor de accesat, concretă și într-o limbă pe care întregul personal o poate înțelege	**3a.** Toți membrii personalului cunosc și au acces la strategia privind starea de bine a personalului **3b.** Personalul a primit materiale care furnizează informații despre activitățile disponibile
CRC4. Întregul personal este informat în mod sistematic cu privire la strategia privind starea de bine a personalului, la planul de acțiune și la măsurile de asigurare a stării de bine a personalului disponibile, precum și la modul de a accesa sprijinul	**4a.** Numărul de membri ai personalului incluși în activitățile pentru asigurarea stării de bine a personalului disponibile **4b.** Module de inițiere pentru nou-veniți, inclusiv informații despre starea de bine a personalului

2.3.2. STANDARDUL 2: EVALUARE ȘI EXAMINARE

Standardul 2: Autoritățile permit managerilor să obțină competențe de bază pentru a-și evalua și a-și examina echipele cu privire la aspecte legate de starea de bine a personalului.

CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	INDICATORI
CRC1. Departamentele Resurse umane și managerii au competențele necesare pentru a elabora fișe ale postului clare și întrebări relevante pentru interviu în scopul selectării	**1a.** Termenii de referință și fișele postului pentru manageri și personal stabilesc cerințe clare **1b.** Grila de interviu în scopul selectării include o secțiune despre starea de bine (gestionarea stresului) și este legată de o întrebare despre codul de conduită
CRC2. Managerii sunt calificați pentru a identifica tensiunea fizică și psihică și nevoile de bază ale membrilor echipelor lor	**2a.** O serie de manageri participă la formarea de bază privind modalitatea de identificare a tensiunii fiziologice/psihice **2b.** Nevoile întregului personal sunt evaluate o dată pe an, în toate fazele încadrării în muncă, utilizând un proces de monitorizare instituționalizat **2c.** Procentul de feedback al personalului obținut arată că supraveghetorii direcți ai personalului au depus eforturi pentru a identifica tensiunea profesională/personală

2.3.3. STANDARDUL 3: COMUNICARE

CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	INDICATORI
CRC1. Managerii și personalul poartă dialoguri utilizând un limbaj adaptat, sincer, transparent și respectuos	**1a.** Numărul de membri ai personalului și de manageri care participă la formarea pentru competențe de comunicare **1b.** Procentul de membri ai personalului care indică faptul că respectiva comunicare a supraveghetorilor lor direcți este profesională, transparentă și respectuoasă **1c.** Sinteza constatărilor sondajului anual privind feedbackul personalului este accesibilă întregului personal
CRC2. Se stabilește o structură pentru ca întregul personal să participe la formate de schimburi personale privind atât sarcinile profesionale, cât și starea de bine, cu superiorii lor ierarhici direcți respectivi	**2a.** Numărul de reuniuni față în față desfășurate/la care s-a participat **2b.** Volumul de feedback pozitiv (constructiv/util) primit în timpul acestor reuniuni periodice

Standardul 3: Autoritățile promovează comunicarea clară și globală prin diverse platforme și canale convenite.

2.3.4. STANDARDUL 4: PREVENIRE

CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	INDICATORI
CRC1. Personalul și managerii au acces la o gamă largă de sesiuni de formare, pentru a identifica semnele stresului, pentru a preveni stresul și pentru a promova sănătatea mintală în general	**1a.** Numărul membrilor personalului care participă la sesiuni de formare privind gestionarea stresului **1b.** Procentul de membri ai personalului care arată că acel conținut livrat a fost relevant pentru activitatea lor zilnică
CRC2. Personalul și managerii au acces la activități și servicii de sprijin (furnizate la nivel intern și/sau extern)	**2a.** Punctul focal/punctele focale/echipele pentru intervențiile relevante este/sunt selectate și instruite **2b.** Sunt disponibili termeni de referință pentru persoana de contact/membrii echipei de intervenție și serviciile pe care aceștia le furnizează **2c.** Dacă este necesar, sunt disponibile criterii de selecție clare și termeni de referință pentru specialiștii externi
CRC3. Personalul și managerii au acces la activități de promovare a sănătății	**3a.** Numărul activităților de promovare a sănătății organizate

Standardul 4: Autoritățile pun la dispoziție măsuri de prevenire sustenabile pentru a promova și a proteja sănătatea mintală în rândul angajaților lor.

2.3.5. STANDARDUL 5: RĂSPUNSUL ÎN CAZUL UNOR INCIDENTE CRITICE

Standardul 5: Autoritățile acordă sprijin specific personalului care a fost implicat într-un incident critic.

CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	INDICATORI
CRC1. O persoană (sau echipă) independentă, instruită și de încredere este desemnată în cadrul autorității și poate fi consultată după incidentele critice	**1a.** Sunt disponibili termeni de referință pentru o astfel de echipă/persoană de contact **1b.** Echipa/persoana de contact selectată are competențele și formarea relevante pentru a acorda sprijinul necesar
CRC2. Sunt disponibile orientări clare pentru manageri privind modalitatea de urmărire a unui incident critic	**2a.** Este disponibilă o PSO pentru gestionarea incidentelor critice
CRC3. Personalul și managerii au informații despre modalitatea de a solicita și a avea acces la sprijin specific după ce a avut loc un incident critic	**3a.** Existența, rolurile și responsabilitățile acestei persoane centrale/echipe de intervenție sunt comunicate întregului personal relevant **3b.** Sesiunile de informare (parte a inițierii și a altor tipuri de formare a personalului) servesc pentru a informa personalul asupra PSO, precum și asupra modalității de a solicita/a primi sprijin și asupra persoanelor/entităților cărora pot să le solicite sprijin în cazul unui incident critic **3c.** Numărul total și tipurile de incidente critice înregistrate în comparație cu incidentele care necesită urmărire cu ajutorul unui membru al personalului **3d.** Procentul de membri ai personalului afectați care indică satisfacția cu privire la serviciul furnizat de persoana/echipa de sprijin

2.3.6. STANDARDUL 6: CONSOLIDAREA CAPACITĂȚILOR

Standardul 6: Autoritățile asigură mijloacele necesare pentru ca personalul lor să dezvolte competențe adecvate.

CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	INDICATORI
CRC1. Autoritățile au implementat o evaluare a nevoilor de formare și o evaluare sistematică a programelor de formare pentru a asigura aplicarea de înaltă calitate și eficientă și transferul de cunoștințe în activitatea zilnică	**1a.** Se efectuează evaluări ale nevoilor împreună cu personalul autorităților **1b.** Există un plan de formare, care include subiecte referitoare la starea de bine a personalului **1c.** Programul de formare este actualizat
CRC2. Autoritățile au implementat o gamă largă de sesiuni de formare adaptate și standardizate	**2a.** Numărul sesiunilor de formare desfășurate **2b.** Numărul sesiunilor de formare desfășurate care au legătură cu starea de bine a personalului **2c.** Numărul participanților la sesiunile de formare pe an
CRC3. Autoritățile oferă formate relevante suplimentare de dezvoltare profesională cu scopul de a asigura transferul de cunoștințe	**3a.** Numărul de membri ai personalului care participă la activitățile de sprijin (sprijin colegial, interviziune, consiliere individuală/de grup etc.) într-o perioadă de raportare **3b.** Procentul de membri ai personalului care indică în cadrul sesiunilor de feedback că intervenția respectivă la care au participat a fost percepută ca relevantă pentru asigurarea stării de bine

2.3.7. STANDARDUL 7: SIGURANȚĂ ȘI SECURITATE

CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	INDICATORI
CRC1. Personalul și managerii sunt informați asupra ierarhiilor de raportare care trebuie utilizate în cazul altor incidente de urgență/ securitate în afară de incidentele critice	**1a.** Este disponibilă și diseminată o PSO care completează PSO pentru gestionarea incidentelor critice
CRC2. Personalul și managerii primesc informații despre accesul la măsurile/ instrucțiunile legate de sănătate, siguranță și securitate	**2a.** O cutie poștală specifică pentru primirea și răspunsul la solicitările făcute de personal **2b.** Tipurile de preocupări prezentate sunt documentate ([17]) **2c.** Procentul de membri ai personalului care indică în cadrul sesiunilor de feedback că ei consideră că siguranța și securitatea lor la locul de muncă sunt luate în considerare suficient
CRC3. Autoritățile monitorizează riscurile fiecărui loc de muncă într-un proces continuu și evolutiv de gestionare a riscurilor și cu participarea agenților din prima linie, cu scopul de a adapta măsurile de siguranță/securitate dacă este necesar	**3a.** Există o metodologie și un plan de monitorizare a riscurilor. **3b.** Planul de monitorizare a riscurilor este actualizat periodic. **3c.** Numărul de agenți din prima linie care au participat la exercițiul anual de monitorizare a riscurilor

Standardul 7: Autoritățile implementează și comunică orientări concrete privind sănătatea, siguranța și securitatea, pe baza unei analize a riscurilor din diverse medii de lucru (inclusiv pe teren).

2.3.8. STANDARDUL 8: MONITORIZARE ȘI EVALUARE

CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	INDICATORI
CRC1. Există o metodologie de monitorizare și evaluare cu scopul de a evalua eficacitatea măsurilor privind starea de bine a personalului introduse	**1a.** Există o metodologie de monitorizare și evaluare a stării de bine a personalului **1b.** Este selectată o persoană de contact/o echipă de monitorizare
CRC2. Se efectuează exerciții periodice de monitorizare și evaluare, care includ gestionarea riscurilor ([18]) legate de stres.	**2a.** Rapoartele de monitorizare și evaluare sunt elaborate anual **2b.** Constatările se reflectă în recomandările periodice propuse personalului de conducere de nivel superior **2c.** Recomandările sunt introduse în revizuirea strategiei și a planului de acțiune privind starea de bine a personalului într-un interval de timp specificat

Standardul 8: Autoritățile monitorizează și evaluează periodic eficacitatea măsurilor privind starea de bine a personalului introduse și integrează lecțiile învățate.

([17]) Confidențialitatea este un principiu-cheie în toate activitățile legate de starea de bine a personalului.

([18]) Consultați anexa 6. „Model de evaluare a riscurilor” pentru un model de evaluare a riscurilor și o explicație a ciclului de evaluare a riscurilor.

2.4. OBIECTIVE ȘI SONDAJE DE REFERINȚĂ ȘI FINALE

Indicatorii trebuie să fie însoțiți de **scenarii de referință** și de **obiective** ([19]). Fără scenarii de referință și obiective, măsurarea în timp a schimbării nu este semnificativă.

Scenariile de referință stabilesc valoarea indicatorului înainte de începutul unei intervenții, în funcție de care se pot evalua progresele sau cu care se poate face o comparație. Scopul studiului de referință este de a asigura o bază de informații în funcție de care să se monitorizeze și să se evalueze progresele și eficacitatea unei activități pe parcursul implementării și după finalizarea activității.

Uneori datele necesare pentru un scenariu de referință, în funcție de care trebuie să se măsoare nivelul și calitatea schimbării pe parcursul implementării unei activități, vor exista deja. În astfel de cazuri, singura sarcină este aceea de a compara datele și de a asigura faptul că acestea pot fi actualizate pe termen lung prin activitățile de monitorizare. Prin urmare este important să se afle că informațiile sunt deja disponibile. Revizuirea rapoartelor generale privind alte activități, discuțiile în grupuri tematice (DGT) și rapoartele privind vizitele la fața locului ar putea să ajute de asemenea la înțelegerea realității de pe teren. Când nu există date sau când datele sunt insuficiente, acestea vor trebui completate cu un exercițiu de colectare ad-hoc de date.

Studiile de referință se află în responsabilitatea personalului din cadrul autorităților care este responsabil pentru planificare și, într-o anumită măsură, a personalului implicat în implementarea activităților. În mod ideal, un astfel de exercițiu are loc în faza de concepere, în acest context, înainte de elaborarea și implementarea unui plan de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului. Persoana/echipa desemnată se asigură că datele dezagregate sunt colectate când este oportun. Acest lucru se poate efectua și prin utilizarea de chestionare, interviuri semistructurate, reuniuni de grup și vizite generale la fața locului.

Un **studiu final (sau un studiu la jumătatea perioadei)** este o măsură adoptată după finalizarea unei intervenții (sau în etapele-cheie ale implementării acesteia, de exemplu la finalul unei faze), în scopul comparației cu starea inițială și al evaluării schimbării. Studiile de referință și studiile finale sunt interdependente. Dacă se efectuează un studiu de referință, acesta este urmat de obicei de un studiu similar ulterior pe parcursul intervenției (de exemplu, de un studiu final), pentru comparația datelor cu scopul de a stabili schimbarea.

([19]) EASO, *Internal Monitoring User Guide* (Ghidul utilizatorului pentru monitorizare internă), EASO, Valletta, 2019, pp. 27 și 28 (document restricționat).

În acest context, personalul de conducere de nivel superior al autorităților dorește să afle modul în care anumite măsuri introduse în cadrul unei autorități au afectat pozitiv starea de bine a personalului.

Obiectivele descriu valorile preconizate după finalizarea intervenției (de exemplu, procentul de personal care a participat la o anumită activitate pentru starea de bine a personalului pentru a indica satisfacția la locul de muncă). Obiectivele pot fi utile în mai multe privințe, deoarece acestea:

— Oorientează personalul de intervenție și alte părți interesate către ceea ce trebuie făcut și realizat;
— servesc drept indicatori pentru a decide dacă s-au înregistrat progrese sau nu.

Există o tensiune naturală între nevoia de a stabili obiective realiste și ușor de atins și stabilirea unor obiective suficient de ridicate pentru a garanta că intervențiile utilizează la maximum resursele disponibile pentru a asigura un impact real. Când sunt motivați, oamenii pot realiza mai multe lucruri cu obiective ambițioase. Pe de altă parte, dacă obiectivele sunt nerealist de ridicate, încrederea și credibilitatea vor avea de suferit.

ASPECTE DE REMARCAT ÎN MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STĂRII DE BINE A PERSONALULUI

— Pentru monitorizare utilizați setul dumneavoastră propriu de indicatori sau utilizați indicatorii definiți în standardele, CRC și activitățile prezentate în această a treia parte a ghidului EASO și îmbinați-le. Indicatorii finali selectați au scopul de a verifica măsura în care intervenția a fost un succes sau un eșec. Alegerea finală a indicatorilor va depinde de ceea ce se întâmplă deja, este planificat deja și este fezabil în cadrul autorității.
— În general, indicatorii utilizați trebuie să fie SMART (specifici, măsurabili, ușor de atins, relevanți și încadrați în timp).
— Datele, după caz, sunt colectate și dezagregate într-o manieră sensibilă.
— În mod tipic, doar câțiva indicatori pot fi monitorizați în mod viabil în timp. Prin urmare, indicatorii trebuie aleși conform principiului „puțini, dar puternici”. Indicatorii trebuie definiți astfel încât să poată fi evaluați cu ușurință, fără a interveni în activitatea zilnică a echipei în general. În plus, datele privind indicatorii trebuie să fie defalcate întotdeauna în funcție de gen, profilul locului de muncă și locație, ori de câte ori este posibil.
— Utilizați monitorizarea pentru reflecție, învățare și schimbare. Datele privind indicatorii selectați pot fi colectate periodic, cu urmărire continuă în lunile sau anii următori. De exemplu, dacă se efectuează un tip specific de evaluare (de referință) și analiză, același proces poate fi repetat la intervale ulterioare (12 luni, 18 luni, 24 de luni etc.). Acest proces servește la investigarea schimbărilor și ajută responsabilul de monitorizare și evaluare, sprijinit de colegii relevanți care adoptă deciziile, să regândească acțiunile și să le ajusteze după caz.

— Pentru a facilita reflecția, învățarea și schimbarea, dialogurile participative sunt utile ca mijloc pentru a face un pas înapoi și a reflecta la ceea ce înseamnă datele și la modalitatea de ajustare a activităților ținând seama de lecțiile învățate. Acest lucru trebuie să aibă loc ca o bună practică în colaborare cu agenții din prima linie selectați, care ar putea fi în măsură să furnizeze informații importante.
— Analiza datelor și constatările-cheie trebuie să servească la formularea recomandărilor care trebuie introduse în politică, în măsuri și în planurile de ajustare.
— Concluziile-cheie din activitățile de monitorizare și din evaluări trebuie distribuite întregului personal relevant.

Notă importantă. În toate intervențiile prezentate, trebuie luate în considerare aspectele legate de confidențialitate. Nicio parte a conținutului discuțiilor purtate cu un membru al personalului sau al sondajelor primite de la un membru al personalului nu trebuie comunicată nici colegilor, nici conducerii, fără consimțământul membrului/membrilor personalului în cauză. Singura excepție ar fi în cazul în care sunt identificate riscuri legate de autovătămare sau de vătămarea altor persoane. Merită menționat că evaluările stării de bine a personalului **nu** trebuie confundate cu examinările sau evaluările performanței. Scopul este de a evalua nevoile unui membru al personalului, inclusiv cu privire la dezvoltarea sa profesională.

3. PACHETUL DE MONITORIZARE A CALITĂȚII STĂRII DE BINE A PERSONALULUI

Pentru a sprijini procesul de elaborare și implementare a politicii privind starea de bine a personalului, pot fi luate în considerare trei documente-cheie de politică în acest sens. Acestea sunt strategia privind starea de bine a personalului, un plan de acțiune privind starea de bine a personalului și o metodologie de monitorizare și evaluare a stării de bine a personalului. Strategia privind starea de bine a personalului este legată de un plan de acțiune pentru starea de bine a personalului care detaliază obiectivele și măsurile de asigurare a stării de bine a personalului, care trebuie monitorizate în mod sistematic pe baza metodologiei de monitorizare și evaluare. Implementarea metodologiei de monitorizare și evaluare oferă informații privind nevoia potențială de a ajusta strategia privind starea de bine a personalului.

Pachetul de monitorizare a stării de bine a personalului propus aici prezintă trei instrumente-cheie pentru a efectua monitorizarea și evaluarea politicii privind starea de bine a personalului și a intervențiilor, precum și a calității asigurării stării de bine a personalului, în cadrul unei autorități responsabile cu examinarea cererilor de azil sau al unei autorități de primire. Instrumentele sunt construite în conformitate cu CRC și indicatorii prevăzuți în cele opt standarde pentru starea de bine a personalului stabilite în partea I: Standarde și politici ([20]). Acestea sunt strâns legate și de măsurile de asigurare a stării de bine a personalului elaborate în partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului. Cele trei instrumente trebuie înțelese ca făcând parte integrantă din politica privind starea de bine a personalului din cadrul unei autorități și ajută autoritățile să urmărească măsura în care activitățile și intervențiile anuale planificate îndeplinesc obiectivele stabilite și contribuie la buna asigurare a stării de bine a personalului. Prin monitorizare și evaluare sistematice, autoritățile responsabile cu examinarea cererilor de azil și autoritățile de primire vor colecta informații care vor fi introduse în recomandările bazate pe dovezi pentru ajustarea politicilor privind starea de bine a personalului și a intervențiilor, în funcție de lacunele și nevoile identificate.

Pachetul de monitorizare a calității stării de bine a personalului include următoarele instrumente.

— **INSTRUMENTUL 1: Ghid pentru responsabilii de monitorizare.**
Oferă orientări responsabililor de monitorizare cu privire la aspectele principale care trebuie luate în considerare la conceperea, planificarea și implementarea activităților de monitorizare și evaluare.

— **INSTRUMENTUL 2: Sondaj de referință și final privind starea de bine a personalului.**
Prezintă chestionarele pentru sondaje care trebuie aplicate înainte de începerea și după implementarea unui program dat/unei politici date privind starea de bine a personalului. Instrumentele sprijină măsurarea progreselor înregistrate în implementarea politicii privind starea de bine a personalului într-o perioadă relativ lungă (2-3 ani).

([20]) Consultați secțiunea 2.3. „Standarde și indicatori pentru monitorizarea stării de bine a personalului”.

— **INSTRUMENTUL 3: Monitorizarea progreselor privind starea de bine a personalului.**
Prezintă lista de verificare pentru analiză și două chestionare calitative pentru a sprijini autoritățile la urmărirea continuă a progreselor înregistrate cu privire la toate cele opt standarde pentru starea de bine a personalului.

Instrumentele prezentate sunt doar sugestii privind modalitatea de monitorizare și evaluare a politicii privind starea de bine a personalului și a măsurilor instituite. Autoritățile care au instituit deja un sistem funcțional ar putea să ia în considerare să își utilizeze sistemul existent, deși trebuie să se asigure că introduc indicatori care pun accentul pe măsurarea stării de bine a personalului.

3.1. GHID PENTRU RESPONSABILII DE MONITORIZARE (INSTRUMENTUL 1)

Ghidul pentru responsabilii de monitorizare oferă o scurtă prezentare generală a aspectelor de bază legate de monitorizarea și evaluarea progreselor înregistrate pe acest subiect de un responsabil de monitorizare și evaluare desemnat. Ghidul încearcă să reflecte diversele realități cu care s-ar putea confrunta țările UE+. Unele țări UE+ dispun deja de un sistem de sprijin solid pentru personal și ar putea să nu aibă nevoie de majoritatea chestiunilor sugerate; altele ar putea fi în curs de consolidare și raționalizare a proceselor. Alte țări UE+ ar putea utiliza prezentul ghid ca bază pentru a începe integrarea sistematică a stării de bine a personalului. Tabelul 1 prezintă pe scurt elementele imediate care trebuie luate în considerare la efectuarea sesiunilor de feedback ([21]), a sondajelor de referință/finale sau a feedbackului pe acest subiect.

([21]) Pentru informații suplimentare, consultați anexa 4. „Sesiuni de feedback”.

TABELUL 1. Ghid de monitorizare a stării de bine a personalului

LA EVALUAREA PROGRESELOR ÎNREGISTRATE PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI ÎN CADRUL UNEI AUTORITĂȚI DINTR-O ȚARĂ UE+, LUAȚI ÎN CONSIDERARE ASPECTELE DE MAI JOS.	
Observații generale	**Aspecte contextuale** Care sunt întrebările dumneavoastră cheie pentru evaluare? Care sunt cele mai critice lucruri pe care autoritatea trebuie să le știe despre intervențiile privind starea de bine a personalului în acest moment? Ce chestiuni pot fi prioritare pentru criteriul introdus, pentru a învăța lecții și a stabili bune practici care să includă sustenabilitatea și impactul: relevanța, eficacitatea, eficiența, coerența? Ce metodologie de evaluare are cel mai mult sens pentru aceste întrebări? Care este cel mai adecvat format, de exemplu chestionare online, vizite la fața locului, DGT sau interviuri individuale? Se ține seama de diversitate în materie de gen, luând în considerare și vârsta, contextul cultural (de exemplu, în cazul experților desfășurați în alte țări UE+) etc.? **Aspecte legate de resurse** Fiecare autoritate va trebui să ia în considerare și diferite constrângeri legate de buget, logistică și resurse, când își concepe vizitele de evaluare. Dacă timpul și resursele sunt extrem de limitate, pot fi utilizate următoarele criterii pentru a defini locația dumneavoastră și componența persoanelor intervievate (sursa datelor): 1. **accesibilitatea** – vizitarea serviciilor care sunt mai puțin costisitoare/complicate de accesat decât a personalului care lucrează în centrele de primire/spațiile pentru desfășurarea interviurilor din regiunile îndepărtate, de exemplu; 2. **lacunele în materie de cunoștințe existente** – identificarea lacunelor în materie de informații care nu au fost vizate încă sau punerea accentului mai întâi pe situațiile în care sunt disponibile informații despre obiective/scenariile de referință pentru măsurarea progreselor.
Instrumente și chestionare	**Luați în considerare lungimea chestionarelor dumneavoastră și intervențiile alternative** Aveți grijă să nu elaborați chestionare lungi sau cataloage lungi de întrebări orientative. În caz contrar, participanții ar putea fi descurajați să completeze un sondaj sau să participe la discuții de grup de o oră. Pentru a surprinde anumite aspecte și variabile, cum ar fi informațiile calitative, se recomandă să se ia în considerare utilizarea unor metode de colectare a datelor precum interviurile individuale sau grupurile tematice. **Testați-vă chestionarele sau întrebările orientative** Testați-vă chestionarele cu câțiva respondenți din domeniu pentru a verifica înțelegerea de către respondenți a întrebărilor dumneavoastră și timpul necesar pentru a răspunde la toate aceste întrebări. Actualizați-vă chestionarele în consecință înainte de a efectua exercițiul de monitorizare. Asigurați-vă că utilizați un set de instrumente care permite schimbul de informații calitative (de exemplu, feedbackul primit prin DGT).
Documentarea	Instrumentul standard de monitorizare a stării de bine a personalului este disponibil pe o tabletă/un laptop (offline) pentru a permite introducerea cu ușurință a informațiilor care trebuie colectate și analiza de urmărire a constatărilor în scopul documentării. După ce devin disponibile online, rezultatele vor fi analizate și puse la dispoziție într-un raport de sinteză de către conducere/membrii relevanți ai echipei.
Evaluatorul	Persoana care evaluează progresele în cadrul unei autorități poate fi un membru specific al personalului (un responsabil de monitorizare și evaluare) sau un consultant extern pe termen scurt. Este important ca, în cazul în care un membru al personalului exprimă preocupări critice și grave legate de starea de bine, să se fi stabilit o cale de a oferi feedback în condiții de confidențialitate. Evaluatorul nu comunică niciodată plângerile făcute de un membru al personalului într-o manieră care să permită identificarea persoanei respective. Singura excepție de la această regulă este dacă membrul personalului în cauză este în pericol de a se autovătăma și/sau de a vătăma alte persoane.
Program de realizare	Pentru persoana care efectuează evaluarea și în funcție de numărul de interviuri sau de grupuri tematice planificate, se recomandă să se elaboreze un mic plan de lucru. Acest plan de lucru include cel puțin: — un calendar; — sursele de date (cine sunt persoanele intervievate și numărul de persoane intervievate); — locațiile (care trebuie vizitate pentru a efectua exercițiul, dacă se aplică locații de lucru diferite). Un plan de lucru este recomandat în special în țările UE+ cu un număr mare de membri ai personalului, cu centre de primire numeroase sau cu mai multe locații de lucru. Vizitele la autorități și la persoanele intervievate selectate sunt comunicate din timp, pentru a asigura disponibilitatea persoanelor intervievate și pentru a avea o interacțiune semnificativă. Existența acestor informații în dosar va fi benefică și la întoarcerea pentru reuniunile de urmărire/sesiunile de feedback în scopul comparației.

Colectarea de date	Descriere	Observație
Sursa datelor – verificare documentară	Înainte de exercițiul de evaluare/monitorizare, se efectuează o scurtă verificare documentară, care include următoarele aspecte. — Revizuirea rapoartelor potențiale și a statisticilor privind aspectele legate de starea de bine a personalului, inclusiv incidentele critice gestionate într-o perioadă indicată. Și alte rapoarte de activitate selectate ar putea, în unele cazuri, să facă lumină asupra unor probleme legate de stare de bine a personalului, de exemplu evaluările programelor, care descriu provocările și succesele. — Utilizarea rapoartelor specialiștilor (psihologilor) externi, după caz (garantând întotdeauna asigurarea confidențialității).	Trebuie luate în considerare doar rapoartele/ statisticile recente, dacă este cazul.
Sursa datelor – persoanele intervievate	La activitatea de monitorizare participă ca „sursă a datelor” cel puțin două sau trei persoane din fiecare categorie de personal. Această activitate are loc o dată pe an și este efectuată sub forma unor DGT sau reuniuni de grup calitative și/sau semistructurate. Numărul final de participanți depinde de dimensiunea autorității, iar participanții trebuie să reprezinte o combinație de membri ai personalului din: — departamentul Resurse umane, personalul de conducere, agenții din prima linie, specialiștii externi/interni, persoana de contact pentru starea de bine a personalului; — după caz, o persoană independentă, de exemplu dintr-un departament diferit, de la sediul central, din cadrul altor parteneri sau părți interesate, cum ar fi organizațiile societății civile sau partenerii locali.	Participarea este voluntară. Trebuie asigurată confidențialitatea. În timpul sesiunilor trebuie avută în vedere o abordare sensibilă la dimensiunea de gen și din punct de vedere cultural.
Sursa datelor – respondenții la sondaj	Sondajele pe hârtie sau online pot fi concepute astfel încât să implice o gamă mai largă și un număr mai mare de membri ai personalului. Acest lucru poate fi deosebit de util în cadrul autorităților cu un număr destul de mare de membri ai personalului și dacă aceștia se află în diverse locații. Se recomandă o participare cât mai mare posibilă a membrilor personalului (din toate categoriile de personal): manageri, agenți din prima linie, departamentul Resurse umane, specialiști externi/interni, persoana de contact pentru starea de bine a personalului.	Participarea este voluntară. Participarea poate avea loc în mod anonim.
Implementare	**Descriere**	**Observație**
Evaluare	Înainte de începerea evaluării, evaluatorii se prezintă și se asigură că exercițiul care urmează să fie efectuat este clar pentru participanții voluntari. Întrebările adresate trebuie să permită evaluatorilor să facă o evaluare în funcție de fiecare dintre indicatorii din instrumentul standard de monitorizare a stării de bine a personalului sugerat. O discuție generală despre modul în care au fost alese și funcționează (dacă este cazul) activitățile referitoare la starea de bine a personalului ar putea fi o modalitate potrivită de a face persoanele intervievate să se simtă confortabil în timp ce furnizează informații valoroase. Acesta este un **interviu semistructurat și permite câteva răspunsuri narative**. Conversațiile trebuie să rămână mai degrabă „informale”. Acest exercițiu de evaluare trebuie să permită colectarea de feedback calitativ care poate să sprijine o mai bună înțelegere a contextului și a dinamicii legate de anumite procese, precum și motivul pentru care anumite activități ar putea să funcționeze mai bine decât altele într-un anumit moment. În timpul relatării, evaluatorul poate să intervină respectuos, fără să întrerupă, pentru a se asigura că sunt acoperite toate standardele/că sunt acoperiți toți indicatorii. Dacă în timpul interviului sunt evidențiate doar realizările pozitive, este indicat să se verifice încrucișat dacă sunt deficiențe în respectarea standardelor. În mod similar, dacă sunt evidențiate doar provocările, va fi necesar să se verifice dacă pot fi identificate și puncte tari. În unele medii ar putea fi preferate sesiunile individuale, în timp ce în alte medii se recomandă organizarea unor discuții de grup pe subiect.	Colectați orice date suplimentare pentru a sprijini evaluarea, dacă este necesar. Acest lucru poate include proceduri suplimentare elaborate chiar de personal, exerciții/ activități noi privind autoîngrijirea sau schimbul de bune practici, care nu fac parte încă din măsurile privind starea de bine a personalului introduse etc.

3.2. SONDAJ DE REFERINȚĂ ȘI FINAL PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI (INSTRUMENTUL 2)

Sondajul de referință și final este un instrument de sprijin pentru măsurarea progreselor în timp. Chestionarul propus aici pentru sondajul de referință/final trebuie efectuat de două ori cu managerii și agenții din prima linie. Prima ocazie este **înainte** de implementarea oricăror activități din cadrul unui plan de acțiune dat/unei strategii date. Sondajul este efectuat apoi încă o dată **după** încheierea perioadei planificate pentru implementarea activității/politicii. Constatările sondajului de referință vor servi drept criteriu de referință în funcție de care trebuie măsurate rezultatele sondajului final. Schimbarea răspunsurilor va indica progresele realizate în diversele domenii. În funcție de nevoile privind starea de bine a personalului și de maturitatea politicii și a programului lor de asigurare a stării de bine a personalului, autoritățile pot concentra sondajul de referință/final asupra unor standarde specifice considerate deosebit de importante.

Observație suplimentară. Sondajul de referință/final trebuie efectuat cu același grup de membri ai personalului, dacă este posibil, sau cu un eșantion reprezentativ. Pentru a asigura confidențialitatea, membrilor personalului nu li se va solicita să își spună numele; acest lucru trebuie perceput ca fiind opțional. Dacă autoritatea în cauză decide să lucreze cu grupuri tematice, va trebui ajustată abordarea de colectare a informațiilor. DGT sunt un instrument util pentru colectarea de informații despre probleme specifice. DGT nu vor facilita totuși cu ușurință stabilirea unui scenariu clar de referință în ceea ce privește numerele sau procentele din anumite domenii, cum ar fi numărul exact de sesiuni de formare la care au participat.

Cu toate acestea, feedbackul calitativ colectat în timpul DGT poate să sprijine obținerea unei înțelegeri mai clare a contextului și a dinamicii dintr-o echipă, de exemplu, sau motivul pentru care anumite activități funcționează și altele nu funcționează. Discuțiile de grup pot să indice și anumite tendințe, cum ar fi necesitatea globală a mai multor investiții într-un spațiu de lucru funcțional, sau pot să furnizeze informații despre nevoi de formare suplimentare. Dacă se adoptă o abordare de grup, indicați numărul membrilor grupului, genul lor și durata lor medie de angajare. Se recomandă completarea acestor tipuri de discuție de grup, dacă este posibil, cu un chestionar de bază axat și pe date cantitative. Același lucru se recomandă pentru sesiunile individuale, în care specificarea numelor trebuie percepută ca fiind opțională.

TABELUL 2. Instrument individual: model de referință/final

OPȚIONAL – NUMELE MEMBRULUI INDIVIDUAL AL ECHIPEI			
GENUL: M/F/X	**ANGAJAT DE:** < 1 AN/1-3 ANI/PESTE 3 ANI	**CATEGORIA DE PERSONAL:** MANAGER/AGENT DIN PRIMA LINIE/RU/SIGURANȚĂ SECURITATE/ ALTELE (specificați):	
DATA ACTIVITĂȚII DE REFERINȚĂ/FINALE (indicați dacă este o activitate de referință sau finală):			
SCARĂ DE EVALUARE – 1, deloc satisfăcut/util/constructiv; 2, parțial satisfăcut/util/constructiv; 3, satisfăcut/util/constructiv; 4, foarte satisfăcut/util/constructiv; 5, depășește așteptările			
ÎNTREBĂRI DE ADRESAT ȘI LEGATE DE STANDARDELE PROPUSE		**RĂSPUNSUL PRIMIT DE REFERINȚĂ**	**RĂSPUNSUL PRIMIT FINAL**
Întrebare generală	În acest moment, cum ați evalua satisfacția dumneavoastră generală cu privire la eforturile depuse de angajatorul dumneavoastră în legătură cu sentimentul dumneavoastră general privind starea de bine la locul de muncă?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Standardul 1: Documentare și informare		**RĂSPUNSUL PRIMIT DE REFERINȚĂ**	**RĂSPUNSUL PRIMIT FINAL**
	Aveți cunoștință de existența vreunei politici privind starea de bine a personalului?	DA/NU	DA/NU
	Aveți cunoștință de implementarea vreunor activități/intervenții pentru starea de bine a personalului?	DA/NU	DA/NU
	Considerați că mecanismele existente în prezent pentru îngrijirea personalului sunt suficiente?	DA/NU	DA/NU
	Sunt disponibile materiale de informare privind autoîngrijirea/starea de bine a personalului etc. la care puteți avea acces?	DA/NU	DA/NU
Standardul 2: Evaluare și examinare		**RĂSPUNSUL PRIMIT DE REFERINȚĂ**	**RĂSPUNSUL PRIMIT FINAL**
	În opinia dumneavoastră, managerii și funcționarii din departamentul de resurse umane dispun de competențe suficiente pentru a examina personalul/ echipele și a identifica stresul cronic sau semnele de epuizare?	DA/NU	DA/NU
	Autoritatea dumneavoastră are elaborată o metodologie pentru a monitoriza starea de bine a membrilor personalului?	DA/NU	DA/NU
	Superiorul dumneavoastră ierarhic direct a încercat vreodată să afle cum vă simțiți (din punct de vedere profesional, dar și personal, pentru a vedea dacă sunteți în regulă)?	DA/NU	DA/NU
	Cum ați evalua importanța pe care angajatorul dumneavoastră o acordă stării de bine a personalului, analizând ciclul de trimitere – de la selecție și integrare, trecând prin activitatea în curs, până la încetarea raporturilor de muncă?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5

Standardul 3: Comunicare		**RĂSPUNSUL PRIMIT DE REFERINȚĂ**	**RĂSPUNSUL PRIMIT FINAL**
	Cunoașteți persoana de contact din cadrul autorității care este desemnată să aibă grijă de personalul aflat în nevoie [de exemplu, o echipă de gestionare a stresului desemnată, un comitet pentru starea de bine a personalului, un consilier pentru personal etc. ([22])]?	DA/NU	DA/NU
	Ați participat la vreun curs de formare privind competențele de comunicare?	DA/NU	DA/NU
	Aveți reuniuni periodice cu superiorul dumneavoastră ierarhic direct pentru a discuta despre provocările legate de activitate cu care v-ați putea confrunta sau pentru a face schimb de alte informații actualizate?	DA/NU	DA/NU
	Cât de constructiv sau de util considerați că este feedbackul privind performanța furnizat de superiorul dumneavoastră ierarhic direct pentru dezvoltarea dumneavoastră viitoare?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Cât de respectuoase și relevante ați considera că sunt competențele de comunicare ale superiorului dumneavoastră ierarhic direct?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Standardul 4: Prevenire		**RĂSPUNSUL PRIMIT DE REFERINȚĂ**	**RĂSPUNSUL PRIMIT FINAL**
	Credeți că managerii din cadrul autorității dumneavoastră și personalul în general dețin cunoștințe suficiente despre modul de prevenire a stresului și a epuizării și despre modalitatea de stabilire a unor limite sănătoase?	DA/NU	DA/NU
	Aveți acces la specialiști interni/externi dacă este necesar?	DA/NU	DA/NU
	Ați solicita sprijinul acestor specialiști interni/externi dacă ar fi necesar?	DA/NU	DA/NU
	Ați participat la vreun curs de formare privind promovarea sănătății mintale?	DA/NU	DA/NU
	Participați periodic la vreo activitate pentru starea de bine a personalului/ starea de bine a personalului oferită de angajatorul/departamentul dumneavoastră?	DA/NU	DA/NU
	Aceste servicii sunt oferite gratuit?	DA/NU	DA/NU
	Evaluați încrederea pe care o aveți în angajatorul dumneavoastră pentru a avea grijă de dumneavoastră și pentru a vă asigura starea de bine, inclusiv în ceea ce privește stresul legat de muncă (1 – lipsă de încredere, 5 – foarte multă încredere)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Participați la activități periodice de autoîngrijire pentru dumneavoastră, de exemplu sport, yoga, alte hobby-uri, petrecerea de timp cu familia?	DA/NU	DA/NU
	Când sunteți stresat(ă) vă întrebați care sunt sursele stresului și cum le puteți soluționa în mod pozitiv?	DA/NU	DA/NU
	Credeți că vă descurcați bine în ceea ce privește stabilirea unui echilibru între viața profesională și cea privată? (1 – deloc, 5 – foarte bine)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	În ceea ce privește prevenirea, aveți alte sugestii/sugestii suplimentare pentru ceea ce ar putea/trebuie să facă angajatorul dumneavoastră pentru a îmbunătăți situația actuală?		

([22]) Aceste funcții vor trebui ajustate în funcție de terminologia utilizată în cadrul autorității.

Standardul 5: Răspunsul în cazul unor incidente critice		**RĂSPUNSUL PRIMIT DE REFERINȚĂ**	**RĂSPUNSUL PRIMIT FINAL**
	Ați fost implicat(ă) într-un incident critic la locul dumneavoastră de muncă în trecutul apropiat (în ultimul an)?	DA/NU	DA/NU
	Aveți cunoștință de vreo PSO pe care să o puteți consulta pentru a învăța despre gestionarea incidentelor critice?	DA/NU	DA/NU
	Cât de eficient este sistemul actual existent pentru gestionarea personalului afectat de un incident critic? (1 – deloc eficient, 5 – foarte eficient)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Aveți informații despre persoana pe care trebuie să o contactați și despre ce trebuie să faceți (raportare) în cazul unui incident critic?	DA/NU	DA/NU
	Credeți că sprijinul acordat în prezent solicitanților pentru prevenirea incidentelor critice este suficient?	DA/NU	DA/NU
Standardul 6: Consolidarea capacităților		**RĂSPUNSUL PRIMIT DE REFERINȚĂ**	**RĂSPUNSUL PRIMIT FINAL**
	Ați participat în acest an la vreun curs de formare relevant legat de subiectul stării de bine (de exemplu, gestionarea stresului, autoîngrijire/comunicare etc.)?	DA/NU	DA/NU
	Aveți cunoștință despre organizarea vreunei sesiuni de perfecționare?	DA/NU	DA/NU
	Modul în care au fost asigurate majoritatea cursurilor de formare a fost suficient de practic pentru a fi aplicat situației zilnice de la locul de muncă? (1 – deloc practic, 5 – foarte practic)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Standardul 7: Siguranță și securitate		**RĂSPUNSUL PRIMIT DE REFERINȚĂ**	**RĂSPUNSUL PRIMIT FINAL**
	Cum ați evalua sentimentul dumneavoastră subiectiv de siguranță la locul dumneavoastră de muncă actual? (1 – deloc satisfăcător, 5 – foarte satisfăcător)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Cunoașteți ierarhiile de raportare în cazul unui incident de siguranță sau de securitate?	DA/NU	DA/NU
Standardul 8: Monitorizare și evaluare		**RĂSPUNSUL PRIMIT DE REFERINȚĂ**	**RĂSPUNSUL PRIMIT FINAL**
	Sunt organizate sesiuni de feedback periodice în care sunt implicați toți membrii personalului, pentru a detecta în timp util presiunea potențială asupra membrilor personalului?	DA/NU	DA/NU
	Sunteți de acord că feedbackul primit de la agenții din prima linie cu privire la chestiunile legate de starea de bine a personalului este luat în considerare suficient? (1 – nu sunt deloc de acord, 5 – sunt de acord în totalitate)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Ați participat vreodată la un sondaj, la o DGT sau la ceva similar sau superiorul dumneavoastră ierarhic direct v-a rugat vreodată să precizați factorii de risc pe care i-ați identificat și care cresc nivelul de stres al dumneavoastră și al colegilor dumneavoastră?	DA/NU/NU SUNT SIGUR(Ă)	DA/NU/NU SUNT SIGUR(Ă)

Întrebări generale de încheiere		RĂSPUNSUL PRIMIT DE REFERINȚĂ	RĂSPUNSUL PRIMIT FINAL
Personalul participă la elaborarea măsurilor legate de starea de bine a personalului din mediul dumneavoastră de lucru și oferă feedback în acest sens?		DA/NU	DA/NU
Întrebare deschisă	Dacă ați putea schimba un lucru pentru a îmbunătăți starea de bine a personalului în mediul dumneavoastră de lucru actual, care ar fi acela?		
Întrebare exclusiv finală	În opinia dumneavoastră, ați observat o îmbunătățire a angajamentului personalului de conducere de nivel superior de a investi în starea de bine a personalului de când a fost introdus acest subiect? DA/NU – Dacă răspunsul este da, explicați pe scurt în ce mod.		Explicați:
Întrebare exclusiv finală	Credeți că, de când autoritatea dumneavoastră a decis în mod proactiv să abordeze mai sistematic problema stării de bine a personalului, acest lucru a afectat pozitiv într-un mod sau altul activitatea dumneavoastră zilnică personală sau ceea ce simțiți despre venirea la locul de muncă? DA/NU – Dacă răspunsul este da, explicați pe scurt în ce mod.		Explicați:

3.3. MONITORIZAREA PROGRESELOR PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI (INSTRUMENTUL 3)

Instrumentul 3 are două componente și cuprinde atât analiza progreselor privind starea de bine a personalului, cât și chestionare care trebuie utilizate pentru monitorizarea progreselor.

3.3.1. LISTA DE VERIFICARE A ANALIZEI PROGRESELOR PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI

Lista de verificare a analizei progreselor privind starea de bine a personalului prezentată în tabelul 3 este un exemplu de modalitate în care responsabilii de monitorizare și evaluare pot urmări progresele înregistrate într-un interval de timp stabilit pentru fiecare dintre cele opt standarde pentru starea de bine a personalului, luând în considerare în același timp fiecare dintre CRC asociate. Lista de verificare propusă utilizează un cod de culori și reflectă imediat standardele care au fost realizate (verde), pe cele care sunt aproape realizate (galben) și pe cele care necesită atenție suplimentară (roșu). Această listă de verificare permite managerilor să identifice imediat progresele înregistrate cu privire la diversele standarde și CRC asociate. Deși unele autorități din țările UE+ ar putea să țintească toate cele opt standarde, alte autorități ar putea decide să pună accentul doar pe unul sau două, în funcție de cât de avansate sau de necesare sunt standardele în acel context. În sfârșit, acest instrument evidențiază și domeniile care par „neclare” și permite monitorizarea fluctuațiilor posibile ale realizărilor, de exemplu dacă realizările marcate cu verde au rămas marcate cu verde sau dacă fluctuațiile sunt notabile și realizările au regresat într-o etapă anterioară de marcare cu galben sau cu roșu după o anumită perioadă.

TABELUL 3. Lista de verificare a analizei progreselor privind starea de bine a personalului

● **A** realizat/implementat, ● **B** realizat/implementat parțial, ● **C** nerealizat/neimplementat încă, ● **D** nu sunt sigur(ă)

STANDARD	DESCRIERE	CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	A	B	C	D
1: Documentare și informare	*Autoritățile dispun de o strategie documentată privind starea de bine a personalului, care este comunicată prin canalele relevante și convenite*	Strategia privind starea de bine a personalului stabilește modul în care este definită starea de bine a personalului și măsurile existente pentru a sprijini personalul	●	●	●	●
		Sunt instituite PSO	●	●	●	●
		Strategia privind starea de bine a personalului este ușor de accesat, concretă și într-o limbă pe care întregul personal o poate înțelege	●	●	●	●
		Întregul personal este informat în mod sistematic cu privire la strategia privind starea de bine a personalului, la planul de acțiune și la măsurile disponibile de asigurare a stării de bine a personalului, precum și la modul de a accesa sprijinul	●	●	●	●
2: Evaluare și examinare	*Autoritățile permit managerilor să obțină competențe de bază pentru a-și evalua și a-și examina echipele cu privire la aspecte legate de starea de bine a personalului*	Departamentele Resurse umane și managerii au competențele necesare pentru a elabora fișe ale postului clare și întrebări relevante pentru interviu în scopul selectării	●	●	●	●
		Managerii sunt calificați pentru a identifica tensiunea fizică și psihică și nevoile de bază ale membrilor echipelor lor	●	●	●	●
3: Comunicare	*Autoritățile promovează comunicarea clară și globală prin diverse platforme și canale convenite*	Managerii și personalul poartă dialoguri utilizând un limbaj adaptat, sincer, transparent și respectuos	●	●	●	●
		Se stabilește o structură pentru ca întregul personal să participe la formate de schimburi personale privind atât sarcinile profesionale, cât și starea de bine, cu superiorii lor ierarhici direcți respectivi	●	●	●	●
4: Prevenire	*Autoritățile pun la dispoziție măsuri de prevenire sustenabile pentru a promova și a proteja sănătatea mintală în rândul angajaților lor*	Personalul și managerii au acces la o gamă largă de sesiuni de formare, pentru a identifica semnele stresului, pentru a preveni stresul și pentru a promova sănătatea mintală în general	●	●	●	●
		Personalul și managerii au acces la activități și servicii de sprijin (furnizate la nivel intern și/sau extern)	●	●	●	●
		Personalul și managerii au acces la activități de promovare a sănătății	●	●	●	●

STANDARD	DESCRIERE	CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	A	B	C	D
5: Răspunsul în cazul unor incidente critice	*Autoritățile acordă sprijin specific personalului care a fost implicat într-un incident critic*	O persoană (sau echipă) independentă, instruită și de încredere este desemnată în cadrul autorității și poate fi consultată după incidentele critice	●	●	●	●
		Sunt disponibile orientări clare pentru manageri privind modalitatea de urmărire a unui incident critic	●	●	●	●
		Personalul și managerii au informații despre modalitatea de a solicita și a avea acces la sprijin specific după ce a avut loc un incident critic	●	●	●	●
6: Consolidarea capacităților	*Autoritățile asigură mijloacele necesare pentru ca personalul lor să dezvolte competențe adecvate*	Autoritățile au implementat o evaluare a nevoilor de formare și o evaluare sistematică a programelor de formare pentru a asigura aplicarea de înaltă calitate și eficientă și transferul de cunoștințe în activitatea zilnică	●	●	●	●
		Autoritățile au implementat o gamă largă de sesiuni de formare adaptate și standardizate	●	●	●	●
		Autoritățile oferă formate relevante suplimentare de dezvoltare profesională cu scopul de a asigura transferul de cunoștințe	●	●	●	●
7: Siguranță și securitate	*Autoritățile implementează și comunică orientări concrete privind sănătatea, siguranța și securitatea, pe baza unei analize a riscurilor din diverse medii de lucru (inclusiv pe teren)*	Personalul și managerii sunt informați asupra ierarhiilor de raportare care trebuie utilizate în cazul altor incidente de urgență/securitate în afară de incidentele critice	●	●	●	●
		Personalul și managerii primesc informații despre accesul la măsurile/ instrucțiunile legate de sănătate, siguranță și securitate	●	●	●	●
		Autoritățile monitorizează riscurile fiecărui loc de muncă într-un proces continuu și evolutiv de gestionare a riscurilor și cu participarea agenților din prima linie, cu scopul de a adapta măsurile de siguranță/securitate dacă este necesar	●	●	●	●
8: Monitorizare și evaluare	*Autoritățile monitorizează și evaluează periodic eficacitatea măsurilor privind starea de bine a personalului introduse și integrează lecțiile învățate*	Există o metodologie de monitorizare și evaluare cu scopul de a evalua eficacitatea măsurilor introduse privind starea de bine a personalului	●	●	●	●
		Se efectuează exerciții periodice de monitorizare și evaluare, care includ gestionarea riscurilor ([23]) legate de stres	●	●	●	●

([23]) Consultați anexa 6. „Model de evaluare a riscurilor” pentru un model de evaluare a riscurilor și o explicație a ciclului de evaluare a riscurilor.

3.3.2. CHESTIONARE DE MONITORIZARE A PROGRESELOR PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI

Chestionarele privind calitatea stării de bine a personalului trebuie utilizate cu managerii, personalul de resurse umane și agenții din prima linie și ar putea fi ajustate ușor pentru a fi utilizate cu specialiștii interni/externi. Chestionarele sunt un instrument de colectare de date privind progresele în implementarea standardelor pentru starea de bine a personalului și realizarea obiectivelor conexe. Datele colectate sunt prelucrate și analizate și pot fi introduse în lista de verificare pentru monitorizarea progreselor propusă în secțiunea 3.3.1. Chestionarele sugerate sunt aplicate sub forma unor interviuri semistructurate cu managerii și personalul.

Chestionar privind calitatea stării de bine a personalului: managerii

NUMELE AUTORITĂȚII/DEPARTAMENTULUI/ECHIPEI EVALUAT(E):		
DATA ACTIVITĂȚII DE MONITORIZARE:		
NUMELE EVALUATORULUI/EVALUATORILOR:		
EXEMPLE DE ÎNTREBĂRI CARE TREBUIE ADRESATE SURSELOR DE DATE/PERSOANELOR INTERVIEVATE PENTRU A SURPRINDE CRC PROPUSE ȘI INDICATORII ASOCIAȚI		**RĂSPUNSUL SURSELOR DE DATE (MANAGERI, RU, SPECIALIȘTI etc.)**
Standardul 1: documentare și informare		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Ați instituit un proces de evaluare a nevoilor care are legătură cu elaborarea politicii privind starea de bine a personalului? Vă rugăm să furnizați detalii.	**CRC1.** Strategia privind starea de bine a personalului stabilește modul în care este definită starea de bine a personalului și măsurile existente pentru a sprijini personalul **CRC2.** Sunt instituite PSO **CRC3.** Strategia privind starea de bine a personalului este ușor de accesat, concretă și într-o limbă pe care întregul personal o poate înțelege **CRC4.** Întregul personal este informat în mod sistematic cu privire la strategia privind starea de bine a personalului, la planul de acțiune și la măsurile disponibile de asigurare a stării de bine a personalului, precum și la modul de a accesa sprijinul	
Aveți la dispoziție un document de politică privind starea de bine a personalului? Vă rugăm să furnizați detalii. Documentul de politică privind starea de bine a personalului este accesibil pentru întregul personal?		
Personalul de conducere de nivel superior a aprobat/a autorizat oficial acest document?		
Politica privind starea de bine a personalului este legată de un plan de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului?		
Politica privind starea de bine a personalului a fost revizuită/actualizată de la instituirea ei? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Cum se asigură autoritatea dumneavoastră că întregul personal cunoaște ofertele disponibile pentru personal privind starea de bine și modul de accesare a acestora, de exemplu printr-o procedură standard de operare?		
Care sunt canalele de informare pe care le utilizați pentru a informa personalul asupra activităților pentru asigurarea stării de bine a personalului (broșuri, pliante, postere, sesiuni de informare, altele)?		
Inițierea personalului include informații despre ofertele disponibile pentru personal privind starea de bine?		
Autoritatea dumneavoastră are o adresă de e-mail pentru ca membrii personalului să comunice cu unitățile responsabile și să obțină informații despre activitățile pentru asigurarea stării de bine a personalului?		

Standardul 2: evaluare și examinare		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
În opinia dumneavoastră, fișele postului sunt formulate clar pentru a atrage candidații potriviți?	**CRC1.** Departamentele de resurse umane și managerii au competențele necesare pentru a elabora fișe ale postului clare și întrebări relevante pentru interviu în scopul selectării **CRC2.** Managerii sunt calificați pentru a identifica tensiunea fizică și psihică și nevoile de bază ale membrilor echipelor lor	
Întrebările despre gestionarea stresului și autoîngrijire fac parte din procesul de selecție?		
Organizați cursuri de formare pentru manageri și departamentele de resurse umane pentru a examina/a evalua în mod profesionist membrii personalului în legătură cu starea de bine (de exemplu, cum se identifică semnele de suferință, epuizare)?		
Dacă da, ce tip de cursuri de formare, câte sesiuni pentru fiecare tip de curs de formare, câți participanți ca procent din numărul total de manageri și membri ai personalului de resurse umane?		
Ați participat vreodată la un sondaj privind satisfacția personalului la locul de muncă? Dacă da, cât de des au loc acestea?		
Standardul 3: comunicare		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Li se asigură personalului și managerilor cursuri interne de formare de inițiere care acoperă competențele de comunicare (eficientă)?	**CRC1.** Managerii și personalul poartă dialoguri utilizând un limbaj adaptat, sincer, transparent și respectuos **CRC2.** Se stabilește o structură pentru ca întregul personal să participe la formate de schimburi personale privind atât sarcinile profesionale, cât și starea de bine, cu superiorii ierarhici direcți respectivi	
Dacă da, câte sesiuni de formare sunt efectuate într-o perioadă dată și cu câți participanți (ca procent din numărul total de nou-veniți)?		
Au loc reuniuni periodice față în față privind performanța și starea de bine? Sunt efectuate acestea cu o perspectivă de 360° (adică un anumit număr de angajați – de nivel superior/subordonat/de același nivel – oferă feedback)? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Aveți instituită o procedură prin care membrii personalului pot solicita reuniuni individuale cu managerii (după caz și cu privire la subiecte precum starea de bine și/sau performanța)?		
Cum vă asigurați că feedbackul privind performanța oferit de manageri personalului este periodic și constructiv?		
Efectuați sondaje de feedback privind conducerea și comunicarea în rândul personalului?		
Dacă da, ați adoptat modificări ale politicilor dumneavoastră de comunicare cu privire la starea de bine a personalului, pe baza rezultatelor sondajului?		

Standardul 4: prevenire		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Se asigură periodic cursuri de formare pentru personal și pentru dumneavoastră în calitate de manageri, personal de resurse umane sau specialiști, cu privire la modalitățile de prevenire a stresului și a epuizării, de stabilire a limitelor etc.?	**CRC1.** Personalul și managerii au acces la o gamă largă de sesiuni de formare, pentru a identifica semnele stresului, pentru a preveni stresul și pentru a promova sănătatea mintală în general **CRC2.** Personalul și managerii au acces la activități și servicii de sprijin (furnizate la nivel intern și/sau extern) **CRC3.** Personalul și managerii au acces la activități de promovare a sănătății	
Care este numărul de sesiuni de formare asigurate; numărul de membri ai personalului care participă ca procent din numărul total de membri ai personalului; și numărul de manageri care participă ca procent din numărul total de manageri?		
Asigurați cursuri de perfecționare pe aceleași subiecte? Dacă da, câte sesiuni și care este numărul de membri ai personalului/manageri care participă ca procent din numărul total de membri ai personalului/manageri?		
Puteți enumera activitățile de intervenție/sprijin pentru starea de bine a personalului introduse de autoritatea dumneavoastră?		
În cadrul autorității este desemnată o persoană de contact (sau sunt desemnate persoane centrale) pentru a acorda asistență personalului care are nevoie de aceasta (de exemplu, o echipă de gestionare a stresului desemnată, o echipă integrată pentru incidente, un comitet pentru starea de bine a personalului, consilieri pentru starea de bine a personalului)?		
Aceste servicii de sprijin sunt accesibile și pentru membrii personalului desfășurați în alt stat membru ca sprijin de specialitate extern?		
Există un echilibru de gen în rândul personalului desemnat care efectuează aceste servicii?		
Autoritatea dumneavoastră are o PSO privind acordarea de sprijin/asigurarea activităților? PSO este accesibilă pentru personal? Prin ce canale?		
Când vedeți că un coleg este supus unui stres sever, ce faceți? De exemplu, dacă un membru al personalului face dintr-o dată greșeli neobișnuite în activitatea sa, care au un impact negativ asupra echipei și performanței în general, cum răspundeți la această situație? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Există o listă a specialiștilor interni/externi care să fie disponibilă și accesibilă întregului personal pentru a fi consultată dacă este nevoie?		
Aceste servicii sunt oferite în mod gratuit?		

Standardul 5: răspunsul în cazul unor incidente critice		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Știți cine este responsabil pentru acordarea de sprijin în cazul unui incident critic (echipa/persoanele)? Care sunt rolurile și responsabilitățile lor?	**CRC1.** O persoană (sau echipă) independentă, instruită și de încredere este desemnată în cadrul autorității și poate fi consultată după incidentele critice **CRC2.** Sunt disponibile orientări clare pentru manageri privind modalitatea de urmărire a unui incident critic **CRC3.** Personalul și managerii au informații despre modalitatea de a solicita și a avea acces la sprijin specific după ce a avut loc un incident critic	
Aveți o politică internă/PSO referitoare la gestionarea incidentelor critice și aveți cunoștință de aceasta? Personalul are acces la acest document? Prin ce canale?		
Ați consultat personalul cu privire la ce ar fi cel mai necesar/util dacă personalul este afectat de un incident critic?		
La ce tip de oferte de sprijin poate avea acces personalul? Sunt posibile trimiteri la specialiști (de exemplu psihologi), dacă este necesar?		
Vă simțiți pregătit(ă) să gestionați un incident critic, dacă acesta are loc?		
Aveți cunoștință de incidente critice care au avut loc? Autoritatea înregistrează sistematic aceste incidente?		
Standardul 6: consolidarea capacităților		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Efectuați evaluarea/evaluări ale nevoilor cu scopul de a elabora și de a decide cu privire la programul de formare care trebuie asigurat în cadrul autorității dumneavoastră? Vă rugăm să furnizați detalii.	**CRC1.** Autoritățile au implementat o evaluare a nevoilor de formare și o evaluare sistematică a programelor de formare pentru a asigura aplicarea de înaltă calitate și eficientă și transferul de cunoștințe în activitatea zilnică **CRC2.** Autoritățile au implementat o gamă largă de sesiuni de formare adaptate și standardizate **CRC3.** Autoritățile oferă formate relevante suplimentare de dezvoltare profesională cu scopul de a asigura transferul de cunoștințe	
Personalul (managerii/agenții din prima linie) a participat la vreun curs de formare în acest an cu privire la starea de bine a personalului? Care au fost subiectele tratate?		
Câte cursuri de formare/sesiuni de formare au avut loc? Câți participanți (personal/manageri) au fost ca procent din numărul total de membri ai personalului/manageri?		
Oferiți sesiuni de perfecționare? Dacă da, pe ce subiecte? Câte? Numărul de participanți ca procent din numărul total de membri ai personalului/manageri?		
Autoritatea dumneavoastră pune la dispoziție formate alternative de formare, cum ar fi cursurile de formare *inter pares* sau online? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Au nevoie managerii/membrii personalului de mai multă formare? Vă rugăm să explicați ce fel de formare, motivul și cum trebuie să arate aceste sesiuni de formare.		
Aveți instrumente pentru a evalua programele de formare și/sau efectuați evaluări?		
Revizuiți și actualizați periodic programul dumneavoastră de formare? Vă rugăm să furnizați detalii.		

Standardul 7: siguranță și securitate		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Managerii și personalul au informații suficiente despre accesul la măsurile legate de sănătate, securitate și siguranță? Dacă da, cum obțin managerii/membrii personalului aceste informații? Care sunt canalele pentru accesarea/obținerea acestor informații?	**CRC1.** Personalul și managerii sunt informați asupra ierarhiilor de raportare care trebuie utilizate în cazul altor incidente de urgență/securitate în afară de incidentele critice **CRC2.** Personalul și managerii primesc informații despre accesul la măsurile/instrucțiunile legate de sănătate, siguranță și securitate **CRC3.** Autoritățile monitorizează riscurile fiecărui loc de muncă într-un proces continuu și evolutiv de gestionare a riscurilor și cu participarea agenților din prima linie, cu scopul de a adapta măsurile de siguranță/securitate dacă este necesar	
Cunoașteți ierarhiile de raportare în cazul unui incident de siguranță sau de securitate? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Au loc activități periodice de monitorizare și evaluări periodice ale riscurilor la locul de muncă? Agenții din prima linie sunt implicați în acest proces?		
Se fac modificări când apar noi domenii de necesitate în materie de siguranță și securitate? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Standardul 8: monitorizare și evaluare		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Aveți elaborată o metodologie pentru a monitoriza starea de bine a personalului? Dacă da, actualizați metodologia (de exemplu, pe baza obiectivelor anuale privind starea de bine a personalului)?	**CRC1.** Există o metodologie de monitorizare și evaluare cu scopul de a evalua eficacitatea măsurilor privind starea de bine a personalului introduse **CRC2.** Se efectuează exerciții periodice de monitorizare și evaluare, care includ gestionarea riscurilor legate de stres	
Ce tip de activități de monitorizare implementați? Vă rugăm să furnizați detalii (de exemplu, sondaj de feedback al personalului, monitorizarea implementării activității).		
Feedbackul constructiv și critic primit este utilizat pentru a actualiza măsurile privind starea de bine a personalului și/sau politica privind starea de bine a personalului?		
Sunt organizate sesiuni de feedback periodice în care sunt implicați toți membrii personalului, pentru a detecta în timp util presiunea potențială asupra membrilor personalului?		
Ce tip de activități/măsuri pentru starea de bine a personalului sunt implementate în prezent? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Există date privind numărul de membri ai personalului care participă periodic la aceste activități sau care implementează aceste măsuri?		
Aveți elaborată o metodologie pentru a monitoriza starea de bine a personalului? Dacă da, actualizați metodologia (de exemplu, pe baza obiectivelor anuale privind starea de bine a personalului)?		

Vă mulțumim pentru cooperare!

Chestionar privind calitatea stării de bine a personalului: agenții din prima linie din domeniul azilului și al primirii. Acest instrument sprijină evaluarea calității serviciilor furnizate de autoritate și pune accentul pe feedbackul primit de la agenții din prima linie, inclusiv de la experții externi desfășurați.

NUMELE AUTORITĂȚII/DEPARTAMENTULUI/ECHIPEI EVALUAT(E):		
DATA ACTIVITĂȚII DE MONITORIZARE:		
NUMELE EVALUATORULUI/EVALUATORILOR:		
EXEMPLE DE ÎNTREBĂRI CARE TREBUIE ADRESATE SURSELOR DE DATE/PERSOANELOR INTERVIEVATE PENTRU A SURPRINDE CRC PROPUSE ȘI INDICATORII ASOCIAȚI		**RĂSPUNSUL SURSELOR DE DATE (AGENȚI DIN PRIMA LINIE)**
Standardul 1: documentare și informare		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Ați participat la un sondaj de evaluare a nevoilor în materie de asigurare a stării de bine a personalului? Vă rugăm să furnizați detalii.	**CRC1.** Strategia privind starea de bine a personalului stabilește modul în care este definită starea de bine a personalului și măsurile existente pentru a sprijini personalul **CRC2.** Sunt instituite PSO **CRC3.** Strategia privind starea de bine a personalului este ușor de accesat, concretă și într-o limbă pe care întregul personal o poate înțelege **CRC4.** Întregul personal este informat în mod sistematic cu privire la strategia privind starea de bine a personalului, la planul de acțiune și la măsurile disponibile de asigurare a stării de bine a personalului, precum și la modul de a accesa sprijinul	
Autoritatea dumneavoastră dispune de un document de politică privind starea de bine a personalului? Aveți acces la acest document?		
Știți dacă au fost făcute actualizări ale documentului de politică privind starea de bine a personalului?		
Cunoașteți ofertele disponibile pentru dumneavoastră privind starea de bine a personalului și care sunt canalele prin care obțineți aceste informații?		
Aveți acces la broșuri, pliante, postere etc. prin care se face publicitate activităților disponibile pentru asigurarea stării de bine a personalului? În ce format sunt disponibile acestea? Sunt utile aceste formate?		
Ați participat la vreo sesiune de informare privind ofertele disponibile privind starea de bine personalului? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Cunoașteți o adresă specifică/un membru al personalului la care/căruia îi puteți transmite întrebări și solicitări legate de starea de bine a personalului?		
Standardul 2: evaluare și examinare		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
În timpul selecției sau inițierii dumneavoastră, vi s-au adresat întrebări despre competențele de gestionare a stresului și activitățile de autoîngrijire?	**CRC1.** Departamentele de resurse umane și managerii au competențele necesare pentru a elabora fișe ale postului clare și întrebări relevante pentru interviu în scopul selectării **CRC2.** Managerii sunt calificați pentru a identifica tensiunea fizică și psihică și nevoile de bază ale membrilor echipelor lor	
Ați fost invitat(ă) să participați la un sondaj de feedback privind starea de bine a personalului? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Ați participat la un interviu față în față sau la un grup tematic organizat în scopul obținerii de feedback privind calitatea stării de bine a personalului?		
Vi s-a solicitat vreodată să oferiți feedback total privind performanța managerului/managerilor sau a colegilor dumneavoastră? Dacă da, sub ce formă?		

Standardul 3: comunicare		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Ați participat la cursuri de formare de inițiere când v-ați alăturat autorității, pentru a vă familiariza cu activitatea, echipele, sarcinile, logistica etc.?	**CRC1.** Managerii și personalul poartă dialoguri utilizând un limbaj adaptat, sincer, transparent și respectuos **CRC2.** Se stabilește o structură pentru ca întregul personal să participe la formate de schimburi personale privind atât sarcinile profesionale, cât și starea de bine, cu superiorii lor ierarhici direcți respectivi	
Participați la reuniuni față în față cu managerul dumneavoastră direct privind performanța și starea de bine? Dacă da, cât de des aveți astfel de întruniri?		
Ați solicitat reuniuni individuale privind performanța și starea de bine? Dacă da, managerul dumneavoastră a răspuns la aceste solicitări?		
Feedbackul pe care îl oferă managerul dumneavoastră direct cu privire la performanța dumneavoastră este constructiv și util?		
Ați participat la un sondaj de feedback privind conducerea și comunicarea pentru a evalua eficacitatea și transparența comunicării cu privire la starea de bine a personalului?		
Aveți cunoștință de o listă a specialiștilor interni/externi care să fie disponibilă și accesibilă întregului personal pentru a fi consultată dacă este nevoie (psihologic etc.)?		
Standardul 4: prevenire		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Ați participat la sesiuni de formare pentru promovarea sănătății mintale cu privire la prevenirea stresului și a epuizării, la stabilirea limitelor etc.?	**CRC1.** Personalul și managerii au acces la o gamă largă de sesiuni de formare, pentru a identifica semnele stresului, pentru a preveni stresul și pentru a promova sănătatea mintală în general **CRC2.** Personalul și managerii au acces la activități și servicii de sprijin (furnizate la nivel intern și/sau extern) **CRC3.** Personalul și managerii au acces la activități de promovare a sănătății	
Ați participat la vreo sesiune de perfecționare privind sănătatea mintală? Dacă da, la ce tip de sesiuni de formare și de ce ați fost selectat(ă) pentru a participa la acestea?		
Puteți enumera câteva dintre activitățile pentru starea de bine a personalului introduse de autoritatea dumneavoastră?		
În cadrul autorității este desemnată o persoană de contact (sau sunt desemnate persoane centrale) pentru a acorda asistență personalului care are nevoie de aceasta (de exemplu, o echipă de gestionare a stresului desemnată, o echipă integrată pentru incidente, un comitet pentru starea de bine a personalului, consilieri pentru starea de bine a personalului)?		
Există un echilibru de gen în rândul personalului desemnat care efectuează aceste servicii?		
[Pentru experții detașați] Vă simțiți pregătit(ă) pentru detașarea dumneavoastră și puteți avea acces la activități legate de starea de bine a personalului pe durata trimiterii?		
Cunoașteți PSO privind acordarea de sprijin/activitățile din cadrul autorității dumneavoastră? Prin ce canal este accesibilă PSO pentru dumneavoastră?		
Când vedeți că un coleg este supus unui stres sever, ce faceți? De exemplu, dacă un membru al personalului face dintr-o dată greșeli neobișnuite în activitatea sa, care au un impact negativ asupra echipei și performanței în general, cum răspundeți la această situație? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Există o listă a specialiștilor interni/externi care să fie disponibilă și accesibilă întregului personal pentru a fi consultată dacă este nevoie?		
Aceste servicii sunt oferite gratuit?		

Standardul 5: răspunsul în cazul unor incidente critice		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Aveți o politică internă/PSO referitoare la gestionarea incidentelor critice și știți care este aceasta?	**CRC1.** O persoană (sau echipă) independentă, instruită și de încredere este desemnată în cadrul autorității și poate fi consultată după incidentele critice **CRC2.** Sunt disponibile orientări clare pentru manageri privind modalitatea de urmărire a unui incident critic **CRC3.** Personalul și managerii au informații despre modalitatea de a solicita și a avea acces la sprijin specific după ce a avut loc un incident critic	
Cum v-a fost comunicată și explicată PSO? Credeți că ați înțeles-o suficient?		
Ați fost consultat(ă) cu privire la ce ar fi cel mai necesar/util pentru dumneavoastră dacă ați fi expus(ă) unui incident critic?		
Știți ce trebuie făcut (depunerea unui raport de incident) în cazul unui incident critic și cine trebuie să facă acest lucru?		
Aveți informații despre persoana pe care puteți să o contactați în cazul unui incident critic?		
La ce tip de oferte de sprijin puteți avea acces? Sunt posibile trimiteri la specialiști (externi, de exemplu psihologi), dacă este necesar?		
Vă simțiți pregătit(ă) și sprijinit(ă) să gestionați un incident critic, dacă acesta are loc?		
Standardul 6: consolidarea capacităților		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Ați participat la vreo sesiune de formare legată de starea de bine a personalului? Care au fost subiectele tratate? La câte sesiuni de formare diferite ați participat?	**CRC1.** Autoritățile au implementat o evaluare a nevoilor de formare și o evaluare sistematică a programelor de formare pentru a asigura aplicarea de înaltă calitate și eficientă și transferul de cunoștințe în activitatea zilnică **CRC2.** Autoritățile au implementat o gamă largă de sesiuni de formare adaptate și standardizate **CRC3.** Autoritățile oferă formate relevante suplimentare de dezvoltare profesională cu scopul de a asigura transferul de cunoștințe	
Se asigură periodic sesiuni de formare pentru personal cu privire la modalitățile de prevenire a stresului și a epuizării, de stabilire a limitelor etc.?		
Ați participat la vreo sesiune de perfecționare? Dacă da, pe ce subiecte?		
Credeți că personalul are nevoie de mai multă formare? În caz afirmativ, vă rugăm să furnizați detalii.		
Vi s-au oferit și/sau ați participat la formate alternative de formare, cum ar fi cursurile de formare *inter pares* sau online?		
Ați fost invitat(ă) să participați la un sondaj de evaluare a programului de formare în cadrul organizației dumneavoastră?		

Standardul 7: siguranță și securitate		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Credeți că aveți informații suficiente despre accesul la măsurile legate de sănătate, securitate și siguranță? Dacă da, cum obțineți aceste informații?	**CRC1.** Personalul și managerii sunt informați asupra ierarhiilor de raportare care trebuie utilizate în cazul altor incidente de urgență/ securitate în afară de incidentele critice **CRC2.** Personalul și managerii primesc informații despre accesul la măsurile/ instrucțiunile legate de sănătate, siguranță și securitate **CRC3.** Autoritățile monitorizează riscurile fiecărui loc de muncă într-un proces continuu și evolutiv de gestionare a riscurilor și cu participarea agenților din prima linie, cu scopul de a adapta măsurile de siguranță/ securitate dacă este necesar	
Cunoașteți ierarhiile de raportare în cazul unui incident de siguranță sau de securitate?		
Știți dacă au loc activități periodice de monitorizare și evaluări periodice ale riscurilor la locul dumneavoastră de muncă? Dacă da, ați fost implicat(ă) sau agenții din prima linie au fost implicați în acest proces?		
Feedbackul oferit de dumneavoastră/agenții din prima linie este luat în considerare suficient?		
Știți dacă se fac modificări când apar noi domenii de necesitate cu privire la siguranță și securitate? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Standardul 8: monitorizare și evaluare		
Întrebări	**CRC propus**	**Observații**
Ați putea spune că feedbackul critic primit de personal a fost integrat în actualizările politicii și activităților pentru starea de bine a personalului?	**CRC1.** Există o metodologie de monitorizare și evaluare cu scopul de a evalua eficacitatea măsurilor privind starea de bine a personalului introduse **CRC2.** Se efectuează exerciții periodice de monitorizare și evaluare, care includ gestionarea riscurilor legate de stres	
Ce tip de activități pentru starea de bine a personalului sunt implementate în prezent? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Vi s-a solicitat să oferiți feedback despre cât de utile sunt, în opinia dumneavoastră, activitățile pentru starea de bine a personalului? Vă rugăm să furnizați detalii.		
Aveți acces la rapoartele privind tendințele în domeniul asigurării stării de bine a personalului, elaborate pe baza monitorizării și a evaluării?		

Vă mulțumim pentru cooperare!

4. RAPOARTE DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Astfel cum s-a indicat, constatările de pe urma activităților de monitorizare trebuie analizate, organizate, compilate și documentate. Rapoartele de sinteză trebuie puse la dispoziția persoanelor centrale necesare din cadrul autorității, care să le comunice, la rândul lor, personalului de conducere de nivel superior sau managerilor și personalului lor deopotrivă. Constatările trebuie utilizate în timp util pentru a oferi informații și a reajusta eventual măsurile instituite, dacă este necesar. În acest scop va fi necesar ca o persoană/echipă să fie identificată clar ca responsabilă pentru urmărirea recomandărilor și constatărilor precizate în raport. Noile bune practici identificate trebuie evidențiate și integrate, dacă acest lucru este posibil și considerat util.

Responsabilul de monitorizare și evaluare care elaborează raportul trebuie să țină seama de aceste elemente-cheie ([24]):

— cuprins;
— rezumat cu câteva dintre punctele importante/constările-cheie;
— introducere;
— cadru și context;
— metodologia utilizată pentru monitorizare/evaluare;
— prezentarea constatărilor – constatările evaluării sunt prezentate corelându-le cu criteriile stabilite (relevanță, eficiență, eficacitate, impact, valoare adăugată) și sunt legate clar de strategia privind starea de bine a personalului și de măsurile asociate;
— constatări legate de gen și diversitate;
— concluzii și recomandări;
— lecții învățate și bune practici;
— calea de urmat.

Anexe:

— numărul de persoane și funcții contactate în timpul evaluării;
— catalog de întrebări/alte instrumente utilizate;
— rapoarte revizuite (dacă este cazul).

([24]) Adaptat după Biroul Națiunilor Unite pentru Droguri și Criminalitate, *Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation* (Manual de evaluare – Orientări pentru conceperea, efectuarea și utilizarea evaluării independente), Viena, 2017, p. 42.

ANEXE

ANEXA 1. DEFINIȚII

Prezentul ghid utilizează **starea de bine a personalului** ([25]) ca termen generic referitor la politicile și măsurile care vizează starea de bine a angajaților, înțeleasă atât în sens fizic, cât și emoțional. Starea de bine a personalului se referă la menținerea sănătății și a siguranței în toate aspectele legate de muncă. În acest scop, angajatorii evaluează **riscurile** la care poate fi expus personalul în mediul de lucru și instituie măsuri de prevenire și de protecție, cum ar fi garantarea faptului că fiecare membru al personalului a primit **informațiile** și **formarea** necesare în materie de sănătate și de siguranță.

Starea de bine ([26]) la locul de muncă este înțeleasă ca sănătate fizică și ca împlinire morală și socială, nu doar ca lipsă de accidente sau de boli profesionale. Aspectele pozitive ale stării de bine la locul de muncă includ acceptarea de sine, autonomia, entuziasmul, dezvoltarea profesională, voința, relațiile pozitive cu alte persoane și dezvoltarea personală ([27]).

Stresul ([28]) este definit în funcție de interacțiunile dinamice dintre persoana în cauză și mediul său. Stresul este dedus adesea din existența unei potriviri problematice între persoana în cauză și mediu și din reacțiile emoționale care stau la baza acestor interacțiuni.

Stresul ocupațional ([29]) apare când presiunea generată de cerințele de la locul de muncă și de alți factori de stres ocupaționali devine excesivă și durează în raport cu resursele percepute, capacitățile și aptitudinile de a-i face față.

Există o diferență între conceptele de **stres ocupațional** și **provocări la locul de muncă** ([30]). Existența provocărilor la locul de muncă poate stimula o persoană din punct de vedere psihologic și fizic și o poate încuraja să deprindă noi competențe. Este important să se simtă provocarea la locul de muncă pentru a dezvolta și a menține un mediu de lucru sănătos din punct de vedere psihologic. Pe de altă parte, sentimentul de stres implică o stare psihică negativă, cu componente cognitive și emoționale care afectează atât sănătatea persoanei, cât și pe cea a organizației.

Când reacțiile (cognitive, emoționale, comportamentale și psihologice) la stres durează o perioadă îndelungată, ele pot duce la rezultate (pentru sănătate) mai degrabă

([25]) Your Europe, Sănătatea și siguranța la locul de muncă, 2020.

([26]) EU-OSHA, *Work–life balance – managing the interface between family and working life* (Echilibrul între viața profesională și cea privată – gestionarea interfeței dintre viața de familie și viața profesională), OSHwiki, 2015. În sens larg, starea de bine rezultă din satisfacerea nevoilor importante ale cuiva și din realizarea obiectivelor și a planurilor stabilite pentru viața cuiva. Starea de bine implică evaluări pozitive ale vieții oamenilor, inclusiv emoții pozitive, implicare, satisfacție și sens.

([27]) „Growth and transformation" (Creștere și transformare), *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal,* nr. 12, 2020, p. 17. Deși fericirea și sentimentul de stare de bine la locul de muncă sunt asociate parțial cu venitul individual, există și alți factori contributivi. La un moment dat, nivelul fericirii și al satisfacției cu privire la viață nu mai are legătură cu nivelul venitului.

([28]) Cox, T., Griffiths, A. J. și Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Cercetare privind stresul ocupațional), Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg, 2000.

([29]) Hassard, J. și Cox, T., *Work-related stress: nature and management* (Stresul ocupațional: natură și gestionare), OSHwiki, 2015.

([30]) Cox, T., Griffiths, A. J. și Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Cercetare privind stresul ocupațional), Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg, 2000.

permanente și mai puțin reversibile. Exemplele includ oboseală cronică, oboseală compasională, epuizare, traumă indirectă, probleme musculoscheletice și boală cardiovasculară.

Oboseala compasională ([31]) se referă la schimbarea capacității unei persoane de a simți empatie pentru persoanele cu care lucrează și/sau colegi, precum și pentru membrii familiei. Un agent din prima linie ar putea suferi de oboseală compasională ca urmare a anilor în care a fost expus la poveștile traumatice relatate de solicitanți, care pot începe să i se pară la fel și să nu-i mai declanșeze o reacție.

Epuizarea ([32]) descrie răspunsul psihic al unei persoane la factorii cronici de stres la locul de muncă. Deși nu este considerată o problemă medicală, aceasta poate influența starea de sănătate și poate necesita atenție clinică. Epuizarea este conceptualizată și ca o criză în relația cu munca în general.

Epuizarea la locul de muncă se manifestă prin simptome de extenuare (emoțională), cinism (depersonalizare) și eficacitate profesională diminuată.

— **Extenuarea** se referă la sentimente de suprasolicitare, istovire și oboseală, care rezultă din implicarea pe termen lung într-o situație de muncă suprasolicitantă.
— **Cinismul** reflectă o atitudine indiferentă și distantă față de muncă, lipsă de implicare și de entuziasm pentru muncă. Cinismul este o modalitate disfuncțională de a face față situațiilor epuizante, reducând posibilitățile de a găsi soluții creative la locul de muncă.
— **Eficacitatea profesională** constă din sentimente de competență, realizări de succes și împlinire la locul de muncă, care se diminuează pe măsură ce apare epuizarea.

Epuizarea poate avea o influență negativă asupra sănătății, capacității cognitive și de muncă, precum și asupra percepției performanței generale în muncă.

Trauma indirectă ([33]) poate fi rezumată ca fiind „costul grijii”. Trauma indirectă poate fi descrisă ca o reacție intensă și resimțirea simptomelor traumei de către persoanele care sunt expuse la experiențele traumatice ale altei persoane. Aceasta afectează adesea funcționarii care lucrează cu solicitanții în contextul azilului. Trauma indirectă este cumulativă și este un proces care evoluează în timp. Aceasta descrie schimbarea viziunii unei persoane asupra lumii. Persoanele care suferă o traumă indirectă au dificultăți în a stabili limite față de solicitanții cu care lucrează. Le este greu să plece de la birou la sfârșitul zilei. Trauma indirectă poate duce și la pierderea sensului și a speranței.

([31]) Vlack, T. V., *Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue* (Instrumente pentru reducerea traumei indirecte/secundare și a oboselii compasionale), Tend Academy, 2017.

([32]) EU-OSHA, *Understanding and preventing worker burnout* (Înțelegerea și prevenirea epuizării lucrătorilor), OSHwiki, 2013. Organizația Mondială a Sănătății consideră că epuizarea este un fenomen ocupațional: „Epuizarea este un sindrom conceptualizat ca rezultat al stresului cronic la locul de muncă ce nu a fost gestionat cu succes”, Organizația Mondială a Sănătății, „Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases” (Epuizarea, un „fenomen ocupațional”: Clasificarea Internațională a Bolilor), 2019.

([33]) Vezi și informațiile puse la dispoziție de Headington Institute: Pearlman, L. A. și McKay, L., *„Vicarious trauma: what can managers do?”* (Trauma indirectă: ce pot face managerii?), Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

Riscurile psihologice ([34]) se referă la probabilitatea ca pericolele psihosociale ocupaționale să aibă un impact negativ asupra sănătății și siguranței personalului prin percepțiile și experiența lor. Pericolele psihosociale se referă la aspecte legate de proiectarea și gestionarea muncii și la contextele sale sociale și organizatorice care pot cauza vătămări psihice sau fizice. Riscurile psihologice au fost identificate ca fiind una dintre provocările contemporane majore pentru securitatea și sănătatea în muncă. Riscurile psihologice sunt asociate cu probleme la locul de muncă, cum ar fi stresul ocupațional și violența și hărțuirea la locul de muncă [cunoscute și ca agresivitate (*bullying*)]. Rezultatele negative la nivel individual includ sănătatea și starea de bine precare și probleme cu relațiile interpersonale, atât la locul de muncă, cât și în viața privată a persoanei în cauză.

Echilibrul între viața profesională și cea privată ([35]) implică satisfacția și buna funcționalitate atât la locul de muncă, cât și acasă, cu conflicte minime între rolurile unei persoane. Pentru obținerea echilibrului între viața profesională și cea privată trebuie luate în considerare trei componente principale interdependente: 1. „echilibrul privind timpul", care se referă la alocarea de timp egal rolurilor din viața profesională și celor din viața privată; 2. „echilibrul privind implicarea", care se referă la niveluri egale de implicare psihologică în rolurile din viața profesională și cele din familie (din viața privată); și 3. „echilibrul privind satisfacția", care se referă la niveluri egale de satisfacție în rolurile din viața profesională și cele din familie (din viața privată).

În sensul prezentului ghid practic, EASO oferă următoarele definiții pentru categorii diverse de personal din domeniul azilului și al primirii.

Un **agent din prima linie** este un membru al personalului care lucrează în mod direct cu solicitanții de protecție internațională într-un centru de azil și/sau de primire.

Agenții din prima linie pot fi:

— **responsabili cu primirea** – personalul care acordă sprijin în centrele de primire;
— **responsabili cu înregistrarea** – personalul din cadrul autorităților naționale competente care este implicat în toate etapele privind înregistrarea și depunerea cererilor;
— **responsabili de caz** – funcționarii implicați în efectuarea interviurilor individuale cu solicitanții de protecție internațională și/sau care adoptă decizii privind cererile de protecție internațională (denumiți și intervievatori și factori de decizie).

Managerii (denumiți uneori și supraveghetori, șefi de echipă și superiori ierarhici direcți) sunt persoanele care răspund de unul sau mai mulți agenți din prima linie sau alți manageri, în funcție de vechimea în funcție. În sensul prezentului ghid, definiția include și alte persoane decât superiorii ierarhici direcți care își asumă un rol de coordonare sau supraveghere, cum ar fi șefii de echipă, supraveghetorii și coordonatorii.

([34]) EU-OSHA, *Managing psychological risks: drivers and barriers* (Gestionarea riscurilor psihologice: determinanți și bariere), OSHwiki, 2017.

([35]) EU-OSHA, *Work–life balance – managing the interface between family and working life* (Echilibrul între viața profesională și cea privată – gestionarea interfeței dintre viața de familie și viața profesională), OSHwiki, 2015.

ANEXA 2. MĂSURI DE ASIGURARE A STĂRII DE BINE A PERSONALULUI

MĂSURI	DESCRIERE GENERALĂ/MĂSURA SPECIFICĂ	TRIMITERE LA STANDARD(E)	TRIMITERE LA GHIDUL FORMAT DIN TREI PĂRȚI	PARTEA CARE EFECTUEAZĂ INIȚIEREA/ IMPLEMENTAREA			GRUPUL-ȚINTĂ		PROCESUL PREALABIL ÎNCADRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/EXTERN	MANAGER	AGENȚII DIN PRIMA LINIE				
Sprijin general												
Autorizarea din partea poliției	Un certificat de autorizare din partea poliției este un document oficial emis ca urmare a verificării antecedentelor efectuată de poliție sau de o agenție guvernamentală, care detaliază orice antecedente penale ale persoanei în cauză. Antecedentele penale pot include arestarea, condamnarea și posibil procedurile penale	Standard pentru starea de bine a personalului (SBP) 4: prevenire SBP 7: siguranță și securitate			✓		✓	✓	✓			
Procesul de selecție	Asigurarea faptului că stare de bine a personalului este luată deja în considerare în faza de interviu. Grilele de interviu cuprind acest subiect, inclusiv trimiteri la alte documente de politică de resurse umane relevante [codul de conduită, politica împotriva hărțuirii (sexuale) etc.]	SBP 2: evaluare și examinare	Partea I: Standarde și politici Anexa 6. „Model de grilă de interviu pentru recrutare”	✓	✓		✓	✓	✓			
Examinarea medicală și psihologică	Asistența la locul de muncă, medicală și psihologică are scopul de a menține sănătatea angajaților și îmbunătățește protecția sănătății la locul de muncă Prin asistența medicală la locul de muncă, angajatorul poate să demonstreze că își îndeplinește responsabilitățile legate de „obligația de diligență”	SBP 4: prevenire SBP 7: siguranță și securitate		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Informații practice și pregătiri de călătorie	Măsuri prealabile trimiterii pe durata încadrării în muncă cu privire la serviciile de călătorie, asigurare, rezervări, briefinguri, ierarhiile de raportare din țara de trimitere/misiune etc.	SBP 7: siguranță și securitate		✓	✓		✓	✓		✓	✓	

MĂSURI	DESCRIERE GENERALĂ/MĂSURA SPECIFICĂ	TRIMITERE LA STANDARD(E)	TRIMITERE LA GHIDUL FORMAT DIN TREI PĂRȚI	PARTEA CARE EFECTUEAZĂ INIȚIEREA/ IMPLEMENTAREA			GRUPUL-ȚINTĂ		PROCESUL PREALABIL ÎNCADRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/EXTERN	MANAGER	AGENȚII DIN PRIMA LINIE				
Sprijin general												
Cursuri de limbi străine	Sesiunile de formare lingvistică contribuie la îmbunătățirea încrederii personalului și la creșterea la maximum a competențelor profesionale Sesiunile/cursurile de perfecționare lingvistică contribuie la îmbunătățirea încrederii personalului și la creșterea la maximum a competențelor profesionale	SBP 3: comunicare SBP 6: consolidarea capacităților		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Formare tehnică și sisteme și echipamente tehnice	Acces la echipamente IT (laptop, smartphone, walkie-talkie etc.), inclusiv pentru operațiuni în străinătate	SBP 3: comunicare SBP 6: consolidarea capacităților SBP 7: siguranță și securitate	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Capitolul 6. „Intervenții de consolidare a capacităților”		✓		✓	✓		✓		
	Utilizarea echipamentelor de birou relevante – pentru a învăța cum se folosesc imprimantele, copiatoarele, proiectoarele, echipamentele audiovizuale, alte tehnologii disponibile, dispozitivele/aparatura de comunicare, echipamentele de prim ajutor etc.											
	Utilizarea platformelor de comunicare internă ale organizației											
	Software IT relevant pentru personalul din domeniul azilului											
Sporturi corporative	Organizațiile utilizează evenimentele sportive corporative pentru îmbunătățirea sănătății și a stării de bine, precum și pentru a influența implicarea, cultura și păstrarea personalului	SBP 4: prevenire			✓		✓	✓			✓	

MĂSURI	DESCRIERE GENERALĂ/MĂSURA SPECIFICĂ	TRIMITERE LA STANDARD(E)	DOCUMENTE DE REFERINȚĂ CARE FAC PARTE DIN PREZENTUL GHID ÎN TREI PĂRȚI	PARTEA CARE EFECTUEAZĂ INIȚIEREA/ IMPLEMENTAREA			GRUPUL-ȚINTĂ		PROCESUL PREALABIL ÎNCADRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/ EXTERN	MANAGER	AGENȚII DIN PRIMA LINIE				
Intervenție de sprijin												
Listă de verificare a incidentelor critice	În cazul unui incident critic, trebuie să existe acces clar și ușor la orientări despre procedura de urmat, persoana care trebuie informată și măsurile care se pot aplica Se recomandă consultări ulterioare cu personalul care își încetează activitatea cu privire la nevoile suplimentare referitoare la impactul unui incident critic anterior	SBP 4: prevenire SBP 5: răspunsul în cazul unor incidente critice SBP 7: siguranță și securitate	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 3.3.1. „Gestionarea incidentelor critice” Anexa 8. „Lista de verificare a incidentelor critice” Anexa 9. „Acordarea de sprijin intern în cazul unor incidente critice” Anexa 10. „Model de raportare a incidentelor critice” Anexa 11. „Instrument de reflecție după producerea unui incident critic”	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Consolidarea echipei	Sunt importante primirea și integrarea unor noi membri ai echipei în consecință în echipele existente Va fi important să se acorde sprijin adecvat membrilor echipei care își încetează activitatea în procesul de transfer către colegii care rămân în echipe și să se ofere posibilitatea de învățare și feedback Măsurile de consolidare a echipei pot fi de diverse tipuri, cum ar fi experiențele, excursiile, sarcinile, exercițiile și interpretarea de roluri în echipă; acestea contribuie la consolidarea loialității, a încrederii și a motivației	SBP 3: comunicare SBP 4: prevenire SBP 5: răspunsul în cazul unor incidente critice	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 3.2. „Consolidarea echipei” Anexa 7. „Activități de consolidare a echipei pe etape”	✓				✓		✓	✓	✓

MĂSURI	DESCRIERE GENERALĂ/MĂSURA SPECIFICĂ	TRIMITERE LA STANDARD(E)	DOCUMENTE DE REFERINȚĂ CARE FAC PARTE DIN PREZENTUL GHID ÎN TREI PĂRȚI	PARTEA CARE EFECTUEAZĂ INIȚIEREA/ IMPLEMENTAREA			GRUPUL-ȚINTĂ		PROCESUL PREALABIL ÎNCADRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/ EXTERN	MANAGER	AGENȚII DIN PRIMA LINIE				
Intervenție de sprijin												
Interviuri semistructurate	Discuțiile structurate, instituționalizate și periodice între manageri și personal cu scopul de a detecta deficiențele, riscurile etc. sunt esențiale și trebuie să înceapă în faza de integrare/faza prealabilă trimiterii	SBP 2: evaluare și examinare SBP 3: comunicare SBP 4: prevenire SBP 8: monitorizare și evaluare	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 2.2. „Reuniuni față în față semistructurate” Anexa 3 „Întrevederi semistructurate sau reuniuni față în față”	✓	✓			✓		✓	✓	
Interviziune	Sprijin acordat de colegi de același nivel cu scopul de a găsi o soluție pentru o problemă specifică	SBP 3: comunicare SBP 4: prevenire SBP 5: răspunsul în cazul unor incidente critice	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 3.1. „Interviziune” Anexa 6. „Metode de interviziune”	✓				✓			✓	
Asistență psihologică	Sprijin individual din partea unui psiholog extern (sau intern), ca parte a sprijinului continuu sau înainte de plecarea dintr-un post/ încetarea trimiterii	SBP 4: prevenire SBP 5: răspunsul în cazul unor incidente critice	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 4.2. „Sesiuni de consiliere individuală”	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Supraveghere educațională	Consiliere de grup/schimb de experiență efectuat(ă) de un formator calificat, cu scopul de a reflecta asupra experiențelor	SBP 3: comunicare SBP 4: prevenire SBP 5: răspunsul în cazul unor incidente critice	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 4.3. „Supraveghere educațională”	✓		✓		✓			✓	✓
Mediere	Consiliere structurată efectuată de un mediator în scopul depășirii conflictelor	SBP 3: comunicare SBP 4: prevenire SBP 5: răspunsul în cazul unor incidente critice	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 4.4. „Mediere”	✓		✓		✓			✓	

MĂSURI	DESCRIERE GENERALĂ/MĂSURA SPECIFICĂ	TRIMITERE LA STANDARD(E)	DOCUMENTE DE REFERINȚĂ CARE FAC PARTE DIN PREZENTUL GHID ÎN TREI PĂRȚI	PARTEA CARE EFECTUEAZĂ INIȚIEREA/ IMPLEMENTAREA			GRUPUL-ȚINTĂ		PROCESUL PREALABIL ÎNCADRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/ EXTERN	MANAGER	AGENȚII DIN PRIMA LINIE				
Intervenție de sprijin												
Feedback structurat prin sondaje/ chestionare	Feedbackul despre starea de bine, performanța conducerii, nevoi etc. poate fi obținut din sondaje (anonime) efectuate de manageri sau de autoritate. Aceste sondaje sunt utile și când sunt utilizate pentru personalul care pleacă sau de către autoritate în scopul învățării	SBP 2: evaluare și examinare SBP 3: comunicare SBP 4: prevenire SBP 8: monitorizare și evaluare	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 2.4. „Sondaj privind calitatea locurilor de muncă” Partea a III-a: Monitorizare și evaluare Capitolul 3. „Pachetul de monitorizare a calității stării de bine a personalului’ Anexa 4. „Sesiuni de feedback”	✓	✓			✓			✓	✓
DGT	DGT dirijate de un moderator trebuie utilizate când o problemă trebuie detaliată la un nivel mai profund decât se poate realiza printr-un sondaj	SBP 2: evaluare și examinare SBP 3: comunicare SBP 4: prevenire SBP 8: monitorizare și evaluare	Partea I: Standarde și politici Anexa 5. „Mesaje privind starea de bine a personalului” Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Capitolul 2. „Instrumente de evaluare” Anexa 17. „Discuție în grup tematic” Partea a III-a: Monitorizare și evaluare Capitolul 3. „Pachetul de monitorizare a calității stării de bine a personalului’ Anexa 4. „Sesiuni de feedback”	✓		✓		✓			✓	

MĂSURI	DESCRIERE GENERALĂ/MĂSURA SPECIFICĂ	TRIMITERE LA STANDARD(E)	DOCUMENTE DE REFERINȚĂ CARE FAC PARTE DIN PREZENTUL GHID ÎN TREI PĂRȚI	PARTEA CARE EFECTUEAZĂ INIȚIEREA/ IMPLEMENTAREA			GRUPUL-ȚINTĂ		PROCESUL PREALABIL ÎNCADRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/ EXTERN	MANAGER	AGENȚII DIN PRIMA LINIE				
Intervenție de sprijin												
Sesiuni psihosociale în grup/formare psihosocială	Implicarea unui psiholog poate contribui la detectarea riscurilor sau a problemelor ascunse dintr-un grup Poate fi util și sprijinul individual acordat de un formator/psiholog calificat, cu scopul de a face față problemelor personale la locul de muncă	SBP 3: comunicare SBP 4: prevenire SBP 5: răspunsul în cazul unor incidente critice	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 4.1. „Sesiuni psihosociale în grup și formare psihosocială” Secțiunea 4.2. „Sesiuni de consiliere individuală”	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Intervievare după trimitere sau interviuri semistructurate	Intervievare efectuată de un formator calificat (de exemplu, un psiholog) cu scopul de a evalua deficiențele, de a detecta riscurile pentru sănătate și de a crea spațiu pentru schimburi	SBP 2: evaluare și examinare SBP 3: comunicare SBP 4: prevenire SBP 5: răspunsul în cazul unor incidente critice SBP 7: siguranță și securitate SBP 8: monitorizare și evaluare	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 2.2. „Reuniuni față în față semistructurate” Anexa 3. „Întrevederi semistructurate sau reuniuni față în față”			✓	✓	✓				✓
	Discuțiile structurate, instituționalizate și periodice între manageri și personal cu scopul de a detecta deficiențele, riscurile etc. sunt esențiale și trebuie să înceapă în faza de integrare/faza prealabilă trimiterii			✓	✓			✓				

MĂSURI	DESCRIERE GENERALĂ/MĂSURA SPECIFICĂ	TRIMITERE LA STANDARD(E)	DOCUMENTE DE REFERINȚĂ CARE FAC PARTE DIN PREZENTUL GHID ÎN TREI PĂRȚI	PARTEA CARE EFECTUEAZĂ INIȚIEREA/ IMPLEMENTAREA			GRUPUL-ȚINTĂ		PROCESUL PREALABIL ÎNCADRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRAREA/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/ EXTERN	MANAGER	AGENȚII DIN PRIMA LINIE				
Activitate de autoîngrijire												
Strategii de retragere	Orientări privind strategiile și exercițiile pentru gestionarea situațiilor stresante sau critice	SBP 4: prevenire SBP 5: răspunsul în cazul unor incidente critice	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Capitolul 5. „Autoîngrijire” Anexa 12. „Stabilirea limitelor și tehnici de conștientizare după un incident critic”		✓	✓		✓			✓	
Tehnici de conștientizare	Exerciții de relaxare pentru calmare într-un mediu stresant	SBP 4: prevenire SBP 5: răspunsul în cazul unor incidente critice	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Capitolul 5. „Autoîngrijire” Anexa 12. „Stabilirea limitelor și tehnici de conștientizare după un incident critic”		✓	✓		✓			✓	
Test de epuizare	Test de autoevaluare pus la dispoziție pentru întregul personal (sursă deschisă)	SBP 4: prevenire SBP 5: răspunsul în cazul unor incidente critice	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 2.5. „Autoevaluare: test de epuizare” Anexa 5. „Autoevaluare: test de epuizare”		✓	✓		✓			✓	

MĂSURI	DESCRIERE GENERALĂ/MĂSURA SPECIFICĂ	TRIMITERE LA STANDARD(E)	DOCUMENTE DE REFERINȚĂ CARE FAC PARTE DIN PREZENTUL GHID ÎN TREI PĂRȚI	PARTEA CARE EFECTUEAZĂ INIȚIEREA/ IMPLEMENTAREA			GRUPUL-ȚINTĂ		PROCESUL PREALABIL ÎNCADRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/ EXTERN	MANAGER	AGENȚII DIN PRIMA LINIE				
Consolidarea capacităților												
Formare profesională	Formare în domeniul recrutării și al selectării de personal	SBP 6: consolidarea capacităților	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Capitolul 6. „Intervenții de consolidare a capacităților” Secțiunea 6.2. „Consolidarea capacităților axate pe starea de bine a personalului” Anexa 14. „Model de program de formare axat pe starea de bine a personalului”		✓		✓			✓		
	Formare privind orientările pentru protecția datelor											
	Formare pentru dezvoltare profesională: responsabilii de caz și responsabilii cu primirea (de exemplu, modulele principale ale EASO privind azilul)				✓		✓	✓		✓		
Formare introductivă privind structura organizatorică și sistemele existente	Cultura organizațională (inclusiv ierarhia și canalele de comunicare)	SBP 1: documentare și informare SBP 3: comunicare SBP 4: prevenire SBP 6: consolidarea capacităților	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Capitolul 6. „Intervenții de consolidare a capacităților” Secțiunea 6.2. „Consolidarea capacităților axate pe starea de bine a personalului” Anexa 14. „Model de program de formare axat pe starea de bine a personalului”	✓	✓		✓	✓		✓		
	Prezentarea generală a procedurilor, a normelor și a legislației											
	Proceduri administrative											
	Codul de conduită și politica împotriva hărțuirii (sexuale) (sau altele similare)											
	Structura organizatorică și echipa de conducere (ierarhie)											

MĂSURI	DESCRIERE GENERALĂ/MĂSURA SPECIFICĂ	TRIMITERE LA STANDARD(E)	DOCUMENTE DE REFERINȚĂ CARE FAC PARTE DIN PREZENTUL GHID ÎN TREI PĂRȚI	PARTEA CARE EFECTUEAZĂ INIȚIEREA/ IMPLEMENTAREA			GRUPUL-ȚINTĂ		PROCESUL PREALABIL ÎNCADRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/ EXTERN	MANAGER	AGENȚII DIN PRIMA LINIE				
Consolidarea capacităților												
Formare (perfecționare) în domeniul siguranței/ securității	Cursuri de prim ajutor	SBP 3: comunicare SBP 4: prevenire SBP 6: consolidarea capacităților SBP 7: siguranță și securitate	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Capitolul 6. „Intervenții de consolidare a capacităților” Secțiunea 6.2. „Consolidarea capacităților axate pe starea de bine a personalului” Anexa 14. „Model de program de formare axat pe starea de bine a personalului”		✓		✓	✓		✓	✓	
	Briefing și formare în domeniul securității (pentru desfășurările în străinătate)											
	Instruire în domeniul protecției împotriva incendiilor											
	Securitate în muncă, siguranță bazată pe comportament, cultura siguranței și cercul de siguranță											
	Politici antifraudă, politici anticorupție și alte politici conexe (de exemplu, împotriva hărțuirii sexuale și exploatării și abuzului)											
Formare (actualizare a cunoștințelor și perfecționare) în domeniul competențelor non-tehnice/ mecanismelor de adaptare	Gestionarea stresului	SBP 3: comunicare SBP 5: răspunsul în cazul unor incidente critice SBP 6: consolidarea capacităților	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Capitolul 6. „Intervenții de consolidare a capacităților” Secțiunea 6.2. „Consolidarea capacităților axate pe starea de bine a personalului” Anexa 14. „Model de program de formare axat pe starea de bine a personalului”	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	Gestionarea conflictelor											
	Tehnici de comunicare											
	Sensibilizare interculturală											
	Gestionarea incidentelor critice											
	Consolidarea echipei											
	Gestionare și conducere în contextul azilului						✓					

ANEXA 3. MODEL DE TERMENI DE REFERINȚĂ PENTRU UN RESPONSABIL DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Titlul rolului: Coordonator/responsabil de monitorizare și evaluare

Autoritatea: … **Locația/plasamentul:** …

Rangul (dacă este cazul): … **Tipul postului** (temporar/pe termen lung): …

Scopul real:
Coordonatorul/responsabilul de monitorizare și evaluare ... va conduce elaborarea, implementarea și gestionarea unui cadru de monitorizare, evaluare, răspundere și învățare pentru activitățile (toate activitățile și/sau cele legate de starea de bine a personalului) relevante din cadrul autorității. În plus, coordonatorul/responsabilul de monitorizare și evaluare va sprijini managerii și personalul de resurse umane la monitorizarea periodică a măsurilor legate de starea de bine a personalului. Utilizarea dovezilor actualizate și colectate și învățarea sunt esențiale pentru procesul decizional, răspundere și îmbunătățirea continuă a misiunii generale a autorității.

Structura de raportare
Coordonatorul/responsabilul de monitorizare și evaluare ... pentru autoritatea ... va fi sub subordonarea ...

Raportează către: …

Personalul care raportează direct acestui post (dacă este cazul): …

Domenii-cheie de răspundere:

— Elaborează și implementează cadrul de monitorizare și evaluare pentru departamentele ..., inclusiv măsurile legate de starea de bine a personalului.
— Conduce implementarea activităților de monitorizare și evaluare și stabilește/actualizează standardele minime pentru activitățile relevante.
— Pe baza evaluării și a învățării, contribuie la elaborarea ulterioară a acestora, inclusiv a strategiei de asigurarea a stării de bine a personalului.
— Sprijină și efectuează evaluări periodice în colaborare cu echipa ... și elaborează planuri de acțiune în acord cu ...
— Elaborează planuri de monitorizare și evaluare în conformitate cu standardele pentru starea de bine a personalului și conduce implementarea monitorizării și a evaluării planului de acțiune pentru starea de bine a personalului (și a bugetelor). Acest lucru

include elaborarea unor instrumente de colectare de date privind calitatea și a unor mecanisme de stocare și validare a datelor.
— După caz, asigură formarea necesară și sprijin la locul de muncă, precum și supraveghere pentru personal și/sau parteneri cu privire la utilizarea instrumentelor relevante de monitorizare și evaluare.
— Conduce compilarea, analiza, sinteza și raportarea în timp util, internă și externă, cu privire la calitate.
— Efectuează vizite periodice la locațiile de pe teren pentru a sprijini procesele de monitorizare și evaluare.

Codul de conduită

Titularul postului are responsabilitatea de a înțelege pe deplin dispozițiile codului de conduită al autorității și politicile complementare [de exemplu, politica împotriva hărțuirii (sexuale)] și să se comporte în conformitate cu normele de politică, precum și să se asigure că modul în care este efectuată activitatea nu expune riscului niciun membru al personalului sau solicitanții de protecție internațională.

Competențele și comportamentele includ:

— se consideră responsabil pentru adoptarea deciziilor, gestionarea eficientă a resurselor, realizări și pentru a servi drept model conform valorilor;
— este ambițios și își asumă responsabilitatea pentru propria sa dezvoltare personală;
— este abordabil și un bun ascultător;
— prețuiește diversitatea, acceptă perspectivele colegilor, este sensibil din punct de vedere cultural;
— dezvoltă și încurajează soluții relevante;
— este sincer și transparent;
— demonstrează angajament față de valorile....

Calificările și experiența includ:

— angajamentul față de și înțelegerea activității ...;
— experiență de lucru în dezvoltarea unor sisteme de monitorizare și evaluare funcționale;
— experiență în planificare, monitorizare și evaluare, precum și în revizuiri legate de acestea, inclusiv de starea de bine a personalului;
— înțelegerea demonstrabilă a inițiativelor de planificare, monitorizare, evaluare și răspundere în domeniul azilului și al primirii;
— bune competențe organizatorice;
— experiență în consolidarea capacităților;
— competențe interpersonale și organizatorice solide și capacitatea de a lucra sub presiune;

— competențe analitice demonstrate și de soluționare a problemelor;
— competențe verbale și scrise excelente în limba ...;
— competențe informatice, în special Microsoft Excel și Word;
— capacitatea și disponibilitatea de a călători în ... (după caz).

De dorit

...

Data emiterii:

ANEXA 4. SESIUNI DE FEEDBACK

Profesionistul de resurse umane trebuie să organizeze o sesiune de interogare cu participanții și facilitatorul pentru a colecta feedback de la angajați, teme universale, tonul general al reuniunii, observații surprinzătoare și orice observații personale care merită reținute. Informațiile pot fi aranjate cel mai bine în funcție de răspunsurile la întrebările pentru discuții sau în funcție de temele sau preocupările dominante. Profesionistul de resurse umane trebuie să tragă concluzii generale care răspund întrebărilor pentru discuții și, dacă este oportun, să elaboreze etapele de acțiune recomandate.

Profesionistul de resurse umane trebuie să creeze apoi un rezumat al obiectivelor, al constatărilor-cheie și al recomandărilor și să comunice rezultatele, după caz, managerilor și personalului superior, precum și angajaților participanți. Participanții trebuie să fie informați cu privire la modul în care vor fi utilizate informațiile, iar profesionistul de resurse umane trebuie să ofere rapoarte de urmărire sau rezumate pentru a se asigura că angajații știu că au fost întreprinse acțiuni de consolidare a stării de bine a personalului. Rezultatele pot fi comunicate apoi conducerii în mod anonim pentru punctele de acțiune.

CONCEPEREA UNEI DISCUȚII ÎN GRUP TEMATIC PENTRU A PRIMI FEEDBACK

Lista de verificare. DGT ([36])

I. Conceperea unei DGT
Definirea scopului
Elaborarea unei liste de întrebări-cheie
Solicitarea aprobării din punct de vedere etic
Identificarea și recrutarea participanților
Asigurarea componenței omogene (gen, vârstă, limbă)
Deciderea numărului de participanți
Recrutarea unui facilitator și a unui asistent (pentru a lua notițe)
Deciderea numărului de grupuri tematice
Identificarea unei locații adecvate
Asigurarea faptului că locația este accesibilă și are o dimensiune adecvată
Pregătirea materialelor (ecusoane, formulare de consimțământ, listă de prezență, echipamente de înregistrare)

([36]) Pentru context, vezi Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. și Mukherjee, N., „The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation" (Utilizarea metodologiei de discuție în grup tematic: informații obținute în urma a două decenii de aplicare în conservare), *Methods in Ecology and Evolution*, Vol. 9, Nr. 1, pp. 20-32, 2017.

II. Colectarea de date
Pregătire înaintea sesiunii
Familiarizați-vă cu dinamica grupului, scenariul și organizarea locurilor pe scaune
Facilitarea sesiunii
Faceți prezentările (numele fiecărui membru al grupului, aspectele de confidențialitate, regulile de bază)
Facilitați (discutați, reflectați, faceți pauză, înregistrați și observați discuția)
Depistați întrebările și urmăriți subiectele
Scrieți toate răspunsurile alături de întrebări utilizând un anumit format (asistentul ia notițe)
Trageți concluziile
III. Analiză
Analizați conținutul
Identificați subiectele-cheie
Enumerați/clasificați
Analizați conținutul
Analizați discuția
Decideți asupra publicului pentru rezultate
Oferiți feedback managerilor
Treceți la următoarele puncte de acțiune

ANEXA 5. MODEL DE STRATEGIE PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI

Principalele aspecte pe care trebuie să le cuprindă o strategie/politică privind starea de bine a personalului sunt indicate mai jos.

Titlu. Astfel cum stabilesc autoritățile și echipa care elaborează politica/strategia. Printre exemple se numără „Strategia privind starea de bine a personalului" și „Politica privind starea de bine a personalului".

Cuvânt-înainte. Aprobare de către personalul de conducere de nivel superior.

Viziune/misiune. Un scurt paragraf care descrie viziunea generală a autorității care stă la baza strategiei privind starea de bine a personalului. De exemplu, pentru a permite personalului să aibă o viață profesională sănătoasă și productivă, să își atingă și să își mențină potențialul deplin la locul de muncă, precum și să furnizeze servicii de înaltă calitate în beneficiul solicitanților de protecție internațională.

Scurtă introducere. Această parte include o descriere generală a motivelor pentru care a fost elaborată această strategie/politică privind starea de bine a personalului (de exemplu, angajamentul față de angajați), precum și a procesului de elaborare. Orientările privind starea de bine a personalului recomandă conceperea unor strategii privind starea de bine a personalului pe baza unei analize a evaluării nevoilor efectuate împreună cu personalul și conducerea.

Definiție. Cum este înțeleasă starea de bine a personalului în cadrul autorității/echipei? Pentru inspirație, consultați *Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii* al EASO.

Obiective. Obiectivele strategiei care urmează să fie operaționalizată prin acțiuni/măsuri concrete. Ca referință, consultați partea I: Standarde și politici, secțiunea 2.1. „Standarde de politică privind starea de bine a personalului", care recomandă principalele standarde și criterii de referință ale unei politici cuprinzătoare de asigurare a stării de bine a personalului în domeniul azilului și al primirii. Strategia privind starea de bine a personalului și obiectivele de realizare a acesteia sunt cele mai potrivite când se bazează pe o evaluare prealabilă a nevoilor personalului. Obiectivele vor fi punctul de pornire al planului de acțiune (vezi partea I: Standarde și politici, anexa 4. „Plan de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului și modele de evaluare a riscurilor").

Grupuri-țintă. Cui i se adresează strategia/politica? De exemplu, strategia vizează conducerea și alți membri ai personalului angajați în cadrul autorității/departamentului/în locația din țara UE+. Politica acoperă toți membrii personalului

(permanenți, la vârsta de pensionare, pe perioadă determinată etc.). Această secțiune ar putea să includă, ca puncte marcatoare, și scurte explicații ale informațiilor următoare.

— **Cum va folosi această strategie personalului și managerilor?** Acest lucru trebuie specificat cu privire la evaluările nevoilor efectuate.
— **Valori fundamentale.** Sunt integrate valorile fundamentale generale ale autorității și ale membrilor personalului, de exemplu:

- integritatea
- profesionalismul
- creativitatea
- munca în echipă
- incluziunea
- respectul și demnitatea.

Obligații și așteptări. Acest paragraf cuprinde obligațiile conducerii (de exemplu, aceea de a se asigura că politica este implementată în beneficiul tuturor angajaților) și obligațiile oricăror alți membri ai personalului, în special ale agenților din prima linie (de exemplu, să participe la activitățile pentru starea de bine a personalului oferite, să joace un rol proactiv în planificarea autoîngrijirii).

Măsuri generale de asigurare a stării de bine a personalului. Acestea sunt prestațiile și drepturile sociale ale personalului, disponibile pentru toți membrii personalului pe parcursul întregului ciclu de încadrare în muncă (de exemplu, asigurarea unor reuniuni față în față periodice cu superiorii ierarhici direcți, efectuarea periodică a unor sondaje privind satisfacția la locul de muncă, formare/dezvoltare personală).

Măsuri specifice de asigurare a stării de bine a personalului. Acestea cuprind sprijinul specific acordat de autoritate în special managerilor și agenților din prima linie. *Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii* al EASO poate fi utilizat ca sursă de inspirație privind activitățile care trebuie propuse (de exemplu, existența unei echipe pentru gestionarea stresului care să monitorizeze personalul afectat, garantând că sunt asigurate pentru personal sesiuni de perfecționare relevante pe acest subiect).

Diagramă/diagrame de sprijin. Această secțiune detaliază serviciile de sprijin disponibile într-o manieră simplă, inclusiv mecanismele de raportare. Membrilor personalului li se pun la dispoziție numere de telefon ca pregătire pentru orice incidente critice care pot apărea.

Siguranță și securitate. Această secțiune acoperă elementele specifice legate de siguranța personalului la diversele locuri de muncă. Acest lucru ar putea implica verificări periodice ale centrelor de primire/sălilor de interviu efectuate de personalul din departamentul/departamentele de siguranță și securitate pentru a garanta

siguranța membrilor personalului. Aceste verificări includ și spațiile de lucru publice, precum și întreținerea periodică a mașinilor de serviciu, disponibilitatea aparatelor walkie-talkie, dacă sunt necesare, și briefinguri de securitate periodice. Briefingurile ar putea acoperi orice măsuri de sănătate instituite în cazul unei crize în domeniul sănătății publice (de exemplu, Ebola, COVID-19). Această secțiune acoperă și măsurile speciale pentru personalul care lucrează în centrele de primire, inclusiv în centrele de primire închise, precum și pentru personalul care lucrează pe timp de noapte. Această secțiune trebuie să includă și efectuarea unei evaluări a riscurilor, care să includă preocupările legate de starea de bine a personalului. Trebuie incluse aici măsurile de prevenire și răspuns la incidentele critice.

Aspecte suplimentare referitoare la starea de bine a personalului. Corelați strategia de asigurare a stării de bine a personalului cu strategia generală de resurse umane a autorității/organizației, dacă elementele standard ale acestei strategii de resurse umane au legătură cu starea de bine a personalului. Acest lucru ar putea include dreptul la pauze periodice de prânz/masă, de exemplu, și/sau alte pauze (incluzând și zonele în/din care se pot oferi, cumpăra sau consuma alimente în siguranță). În această secțiune sunt incluse și planificarea concediilor și încurajarea personalului să își ia toate zilele de concediu la care are dreptul. Ar putea fi inclusă și posibila introducere a unor zile de odihnă și recuperare.

Prevenirea violenței și a hărțuirii (sexuale) la locul de muncă. Dacă nu există o politică împotriva hărțuirii (sexuale), atunci trebuie puse la dispoziție aici orientări pentru a garanta că tuturor membrilor personalului li se reamintește codul de conduită pe care l-au semnat la angajare, precum și obligația de a se trata reciproc și de a trata cu respect populația pe care o deservesc. Încălcarea codului de conduită trebuie raportată și soluționată în consecință, prin canalele interne adecvate și prin mecanismele de tratare a plângerilor existente.

Monitorizare și evaluare. Monitorizarea și evaluarea, precum și instrumentele existente pentru a permite aceste activități, fac parte integrantă din strategie. Acestea asigură evaluarea periodică a implementării strategiei, relevanța strategiei pentru nevoile personalului și formularea unor amendamente.

Declinarea responsabilității. Strategia de asigurare a stării de bine a personalului din prezentul ghid se referă strict la starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii. Nu trebuie confundată cu o strategie de resurse umane completă pentru a trata toate aspectele și componentele gestionării resurselor umane. Totuși, o strategie de asigurare a stării de bine a personalului ar putea fi integrată în strategia generală de resurse umane a autorității/organizației responsabile cu examinarea cererilor de azil și a autorității/organizației de primire și ar putea fi conceptualizată în conformitate cu aceasta.

Strategia/politica de asigurare a stării de bine a personalului este transpusă într-un plan de acțiune susținut de contribuțiile personalului, după efectuarea unei evaluări a nevoilor. Aceasta cuprinde activitățile existente deja și percepute ca fiind utile de către personal și include activități recomandate în conformitate cu resursele disponibile în cadrul autorității. Planul de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului trebuie elaborat pe baza obiectivelor și măsurilor descrise în strategia de asigurare a stării de bine a personalului. Toate activitățile propuse trebuie să fie aliniate la obiectivele strategiei de asigurare a stării de bine a personalului și să fie realiste și măsurabile. Planul de acțiune este accesibil întregului personal.

ANEXA 6. MODEL DE EVALUARE A RISCURILOR

În general, riscurile pot fi interne sau externe. În mod normal sunt mai ușor de atenuat riscurile interne, cum ar fi lipsa personalului sau lipsa cursurilor de formare furnizate. Sunt mai dificil sau imposibil de soluționat riscurile externe, cum ar fi un număr mare și brusc de sosiri ale unor solicitanți de protecție internațională sau o pandemie care afectează sănătatea publică. Atât evaluarea riscurilor interne, cât și cea a riscurilor externe ar putea urma o logică similară în ceea ce privește abordarea, dar acest lucru depinde de instrumentele locale și interne existente pentru evaluarea riscurilor. Un exemplu de bază de documentație și logică ce trebuie utilizate când se pune accentul pe riscurile interne este prezentat mai jos.

Riscuri interne. Prima coloană indică factorii de risc potențiali identificați de personalul de conducere de nivel superior și de agenții din prima linie. Toți membrii relevanți ai echipei trebuie implicați în mod periodic pentru a oferi feedback despre riscurile emergente și nevoi. A doua coloană indică riscul **ridicat (R), mediu (M)** sau **scăzut (S)**. A treia coloană sugerează activitățile care pot atenua riscul. A patra coloană explică cine este responsabil pentru urmărirea acestor activități pentru a asigura atenuarea, iar a cincea coloană indică perioada.

RISCURI INTERNE				
FACTORII DE RISC IDENTIFICAȚI	**NIVELUL DE RISC**	**CONTROALE PENTRU REDUCEREA LA MINIMUM A RISCULUI**	**CINE ESTE RESPONSABIL?**	**CÂND TREBUIE EFECTUATE EFORTURILE DE ATENUARE?**
Personalul nu știe ce se așteaptă din partea sa cu privire la incidentele critice/ de securitate	M	Departamentul Resurse umane și responsabilii de siguranță și securitate (sprijiniți de manageri) explică întregului personal politicile, instrumentele și liniile de raportare existente Canalele utilizate pentru comunicarea acestor politici diferă în funcție de nevoile/accesul personalului care trebuie informat (reuniuni online sau cu prezență fizică etc.) Politicile și broșurile sunt puse la dispoziția întregului personal (atât prin mijloace electronice, cât și în copie pe hârtie) Personalul care manifestă un interes specific pentru problemele legate de starea de bine a personalului și în special pentru gestionarea incidentelor critice beneficiază de formarea necesară Membrii formați ai personalului sunt încurajați să se ofere voluntari ca persoane centrale privind incidentele critice și modul de gestionare a acestora	Departamentul Resurse umane și departamentul de siguranță și securitate cu sprijinul personalului de conducere de nivel superior	În timpul **inițierii**, întregului personal i se prezintă PSO privind gestionarea incidentelor critice În timpul **trimiterii**, personalul participă la sesiuni de perfecționare privind gestionarea incidentelor critice Actualizările PSO (sau ale altor măsuri) sunt comunicate **în mod continuu**

RISCURI INTERNE				
FACTORII DE RISC IDENTIFICAȚI	**NIVELUL DE RISC**	**CONTROALE PENTRU REDUCEREA LA MINIMUM A RISCULUI**	**CINE ESTE RESPONSABIL?**	**CÂND TREBUIE EFECTUATE EFORTURILE DE ATENUARE?**
Agenții din prima linie se implică periodic în activități ad-hoc în afara programului de lucru din cauza afluxului mare de solicitanți	R	Superiorii ierarhici direcți elaborează un program clar de rotație care să permită întregului personal să ia pauze, să aibă weekenduri libere și să ia concediul anual în conformitate cu procedura națională și cu contractul În colaborare cu departamentul Resurse umane, este elaborat un protocol clar privind modalitatea de redresare și recuperare în timp (de exemplu, introducerea ciclurilor de odihnă și recuperare în perioadele de aflux mare) Se creează o listă a profesioniștilor pentru a sprijini membrii principali ai echipelor la îndeplinirea sarcinilor lor în perioadele de aflux mare	Departamentul Resurse umane, în colaborare cu personalul de conducere de nivel superior	Ca parte a activităților **periodice** de planificare de contingență, programele de rotație sunt actualizate (manageri/ departamentul Resurse umane) Politica de resurse umane privind odihna și recuperarea și alte beneficii este comunicată **în timpul inițierii** Datele de contact/disponibilitatea experților incluși pe listele interne sunt actualizate **periodic** (departamentul Resurse umane)

Evaluarea periodică a riscurilor cu care se confruntă membrii personalului, prin interviuri semistructurate sau DGT, contribuie la evitarea și prevenirea problemelor grave pe care personalul le poate întâmpina pe termen lung. Prin urmare, se recomandă comunicarea cu personalul și colectarea de informații în mod periodic.

CONTACTAȚI UE

În persoană
În întreaga Uniune Europeană există sute de centre de informare Europe Direct. Puteți găsi adresa centrului cel mai apropiat de dumneavoastră la: https://europa.eu/european-union/contact_ro

La telefon sau prin e-mail
Europe Direct este un serviciu care vă oferă răspunsuri la întrebările privind Uniunea Europeană. Puteți accesa acest serviciu:
— apelând numărul gratuit 00 800 6 7 8 9 10 11 (unii operatori pot taxa aceste apeluri);
— apelând numărul standard: +32 22999696; sau
— prin e-mail, la: https://europa.eu/european-union/contact_ro

GĂSIȚI INFORMAȚII DESPRE UE

Online
Informații despre Uniunea Europeană în toate limbile oficiale ale UE sunt disponibile pe site-ul Europa, la: https://europa.eu/european-union/index_ro

Publicații ale UE
Puteți descărca sau comanda publicații ale UE gratuite și contra cost la adresa: https://op.europa.eu/ro/publications. Mai multe exemplare ale publicațiilor gratuite pot fi obținute contactând Europe Direct sau centrul dumneavoastră local de informare (a se vedea https://europa.eu/european-union/contact_ro).

Dreptul UE și documente conexe
Pentru accesul la informații juridice din UE, inclusiv la ansamblul legislației UE începând din 1952 în toate versiunile lingvistice oficiale, accesați site-ul EUR-Lex, la: http://eur-lex.europa.eu

Datele deschise ale UE
Portalul de date deschise al UE (http://data.europa.eu/euodp/ro) oferă acces la seturi de date din UE. Datele pot fi descărcate și reutilizate gratuit, atât în scopuri comerciale, cât și necomerciale.

Oficiul pentru Publicații
al Uniunii Europene