



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

Partea I:
Standarde și politică

Seria de ghiduri practice ale EASO

Septembrie 2021



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

**Partea I:
Standarde și politică**

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](#).



Manuscript completed in august 2021.

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 978-92-9487-532-7	doi:10.2847/101966	BZ-02-20-083-RO-C
PDF	ISBN 978-92-9487-502-0	doi:10.2847/1795	BZ-02-20-083-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 și-au adus contribuția 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 dorește 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.

Dorim 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) constă în sprijinirea statelor membre ale Uniunii Europene și a țările asociate (țările UE+) prin furnizarea de programe de formare comune, standarde de calitate comune și informații comune privind țara 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 identifica 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. Unele părți ale prezentului ghid sunt totuși 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 are trei părți de sine stătătoare, dar complementare. **Partea I: Standarde și politică** pune accentul pe modul în care autoritățile trebuie să elaboreze o strategie privind starea de bine a personalului, dacă nu există încă una în vigoare; aceasta se bazează pe standardele și indicatorii sugerați 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 care să permită monitorizarea progreselor înregistrate prin aplicarea de măsuri într-un mod simplu. 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. De ce este important să se pună accentul pe starea de bine a personalului?	14
1.2. Grupurile-țintă principale și modul de utilizare a acestui ghid practic	14
1.3. Cadrul juridic	16
2. ELABORAREA POLITICII PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI	20
2.1. Standarde de politică privind starea de bine a personalului	22
2.2. Strategia privind starea de bine a personalului	33
2.3. Planul de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului	35
3. MĂSURI DE ASIGURARE A STĂRII DE BINE A PERSONALULUI PE SCURT	38
4. FURNIZAREA DE INFORMAȚII	50
ANEXE	54
Anexa 1. Definiții	55
Anexa 2. Standarde pentru starea de bine a personalului	58
Anexa 3. Model de strategie privind starea de bine a personalului	59
Anexa 4. Plan de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului și modele de evaluare a riscurilor	62
Anexa 5. Mesaje privind starea de bine a personalului	64
Anexa 6. Model de grilă de interviu pentru recrutare	67

ABREVIERI

DCPI (reformată)	Directiva 2011/95/UE a Parlamentului European și a Consiliului din 13 decembrie 2011 privind standardele referitoare la condițiile pe care trebuie să le îndeplinească resortisanții țărilor terțe sau apatrizii pentru a putea beneficia de protecție internațională, la un statut uniform pentru refugiați sau pentru persoanele eligibile pentru obținerea de protecție subsidiară și la conținutul protecției acordate (reformare)
EASO	Biroul European de Sprijin pentru Azil
EU-OSHA	Agencia Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă
PSO	procedură standard de operare
RU	resurse umane
SBP	standard privind starea de bine a personalului
Stat membru	stat membru al Uniunii Europene
TFUE	Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene
Țări UE+	statele membre ale Uniunii Europene și țările asociate
UE	Uniunea Europeană

CONTEXT

Cercetarea academică ⁽¹⁾ efectuată pe această temă 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 al azilului sunt mai predispuși la depresie, anxietate sau epuizare decât personalul care lucrează în alte medii. Motivele invocate includ faptul că activitatea este deosebit de solicitantă, din cauza lipsei de resurse, a expunerii la suferința populației cu care lucrează personalul și a insecurității locului de muncă, toate acestea putând să-i afecteze. 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 în domeniul stării de bine a personalului. În decembrie 2019, a fost întocmit un raport de cartografiere ⁽²⁾ privind practicile utilizate în prezent, precum și nevoile și lacunele identificate de respondenți și a fost pus la dispoziția celor trei rețele EASO.

Unul dintre principalele învățăminte care au reieșit din exercițiul de cartografiere a fost că factorii de stres ocupațional cronic 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 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 mare de muncă și salariile mici ca fiind principalii factori de stres. La rândul lor, managerii 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 evidențiat că, **pentru a preveni riscurile** de îmbolnăvire (fizică și mintală) pentru angajați, este nevoie să se îmbunătățească următoarele domenii din mediile de lucru:

- angajamentul și sensibilizarea personalului de conducere de nivel superior față de **obligatia 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);
- **posibilitatea de a accesa** 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 relațiile adesea mai degrabă negative pe acest subiect când se evaluează și se tratează necesitățile managerilor 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 viza un volum de muncă ridicat constant, un mediu de lucru adesea imprezvizibil 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 la fel ca și alte pericole.”

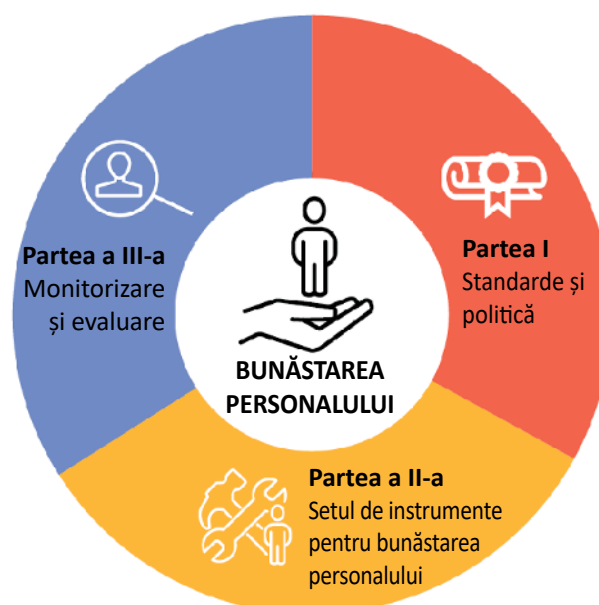
(5) Mezomo, D. S., și de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals” (Programul de prevenire și gestionare a stresului pentru profesioniștii din domeniul siguranței publice), din Rossi, A. M., Meurs, J. A., și Perrewé, P. L. (ed.), *Stress and Quality 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 organizație, 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 nevoilor personalului în orice moment. 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 politică 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 criteriile de referință pentru calitate (CRC), 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 definire a unei strategii privind starea de bine a personalului, ca bază pentru elaborarea și implementarea unei politici în acest sens care să asigure starea de bine a personalului. **Grupul-țintă principal** pentru partea I este format din **departamentele de management și de 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 provenite de la Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA), de la alte organisme ale UE și din surse academice. Pentru informații despre terminologia utilizată în tot cuprinsul celor trei părți ale prezentului ghid, consultați **anexa 1 „Definiții”**.

1.1. DE CE ESTE IMPORTANT SĂ SE PUNĂ ACCENTUL PE STAREA DE BINE A PERSONALULUI?



„Deoarece sănătatea nu înseamnă doar absența bolii sau a debilității, ci o stare pozitivă de stare de bine fizică, mintală și socială (OMS, 1986), un mediu de lucru sănătos este caracterizat nu numai de lipsa condițiilor nocive, ci și de abundența condițiilor care promovează sănătatea.” (7)

În 2017, Comisia Europeană a adoptat o comunicare importantă privind securitatea și sănătatea în muncă (8), în care a evidențiat importanța prevenirii riscurilor psihosociale și a afecțiunilor musculoscheletice. Lucrătorii europeni menționează aceste două probleme ca fiind cauzele principale ale problemelor de sănătate în materie de muncă. Un ghid practic (9) publicat de EU-OSHA în 2017 descrie și tratează aceste două probleme (10).

În contextul azilului și al primirii, igiena, incidentele violente din centrele de primire, situațiile solicitante din punct de vedere emoțional din timpul interviurilor și lipsa resurselor sunt factori potențiali care afectează starea de bine a personalului. Conform constatărilor exercițiului de cartografiere a stării de bine a personalului EASO, când angajații, care în general sunt dedicați muncii lor, simt că nu sunt sprijiniți, că nu sunt în siguranță și că nu li se acordă atenție, pot apărea probleme de sănătate pe termen scurt și lung și probleme de sănătate mintală.

Lipsa motivației de a munci, disconfortul fizic (care poate duce la creșterea numărului de zile de concediu medical), rata ridicată de înlocuire a personalului, epuizarea (11) și demisiile au un preț. Acești factori au impact asupra funcționării autorității pentru îndeplinirea obiectivelor și atingerea scopului urmărit.

1.2. GRUPURILE-ȚINTĂ PRINCIPALE ȘI MODUL DE UTILIZARE A ACESTUI GHID PRACTIC

Grupurile-țintă principale pentru utilizarea părții I a prezentului ghid practic sunt:

- personalul de conducere de nivel superior și mediu;
- șefii de echipă;
- coordonatorii care lucrează în domeniul azilului și al primirii.

(7) 'Work, Organization and Stress', 2004.

(8) Comunicare a Comisiei, *Condiții de muncă mai sigure și mai sănătoase pentru toți – Modernizarea legislației și a politicii Uniunii Europene în materie de securitate și sănătate în muncă*, COM(2017) 12 final.

(9) Consultați EU-OSHA, *Ghid electronic de gestionare a stresului și a riscurilor psihosociale*, 2021.

(10) EU-OSHA, *Healthy workers, thriving companies - a practical guide to wellbeing at work: Tackling psychosocial risks and musculoskeletal disorders in small businesses* (Muncitori sănătoși, întreprinderi prospere – un ghid practic pentru satisfacția în muncă: Abordarea riscurilor psihosociale și a afecțiunilor musculoscheletice în întreprinderile mici), 2017.

(11) Pentru definițiile utilizate pe tot parcursul ghidului, consultați anexa 1 „Definiții”.

Partea I se referă la persoanele responsabile pentru elaborarea și aplicarea politicii la nivelul organizației/autorității, dar și la cele care conduc și coordonează o echipă de agenți din prima linie aflați în contact periodic cu solicitanții de protecție internațională.

În completarea eforturilor sale, **grupul-țintă al părții I** este încurajat să se raporteze și la celelalte două părți, 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 să fie detaliat într-un plan de acțiune privind starea de bine a personalului formulat în mod clar și care să fie adaptat unei situații specifice (partea a II-a);
- **evaluarea progreselor** înregistrate privind asigurarea stării de bine a personalului, utilizând instrumente relevante legate de standardele stabilite și de activitățile propuse în planul de acțiune privind starea de bine a personalului (partea a III-a).

Când personalul de conducere de nivel superior consideră că sunt necesare investiții în starea de bine și în starea de bine a personalului și își ia angajamentul de a asigura siguranța și sănătatea angajaților, impactul va fi în beneficiul agenților din prima linie.

În plus, managerii se confruntă și cu situații dificile care ar putea avea efecte negative asupra sănătății lor și, prin urmare, au nevoie să li se pună la dispoziție strategii de adaptare. Competențele de conducere și dezvoltarea profesională sunt elemente esențiale care promovează un mediu de lucru sănătos și dinamic ⁽¹²⁾. Personalul din organizații este afectat de comportamentul și deciziile personalului de conducere. Totuși, managerii pot suferi de o lipsă de conștientizare a propriului nivel de stres și a propriului comportament generat de acest stres ⁽¹³⁾. Tocmai din acest motiv ghidul face trimitere la strategii și oferă măsuri axate pe conducere. Prezentul ghid vizează într-o anumită măsură și personalul care lucrează în domeniul resurselor umane și al managementului în domeniul sănătății, responsabilii de siguranță și securitate și formatorii din cadrul unei autorități. Motivul este că aceste departamente sunt responsabile pentru aplicarea unora dintre măsurile propuse.

Standardele și politicile propuse se bazează pe bunele practici împărtășite de participanții la exercițiul de cartografiere al EASO și sunt combinate cu contribuția primită de la experții din țările UE+ care au sprijinit elaborarea prezentului ghid. Intervențiile și bunele practici enumerate sunt exemple, și nu au caracter exhaustiv.

(12) Maellaro, R., și Whittington, J. L., „Management development for well-being and survival: developing the whole person” (Dezvoltarea managementului pentru starea de bine și supraviețuire: dezvoltarea persoanei în ansamblu), în Cooper, C., Campbell Quick, J. și Schabracq, M. J. (ed.), *International Handbook of Work and Health Psychology* (Manualul internațional al psihologiei muncii și sănătății), ediția a treia, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, p. 298.

(13) Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L., și Korotov, K., „Organisational culture, leadership, change and stress” (Cultura organizațională, conducere, schimbare și stres), în Cooper, C., Campbell Quick, J. și Schabracq, M. J. (ed.), *International Handbook of Work and Health Psychology* (Manualul internațional al psihologiei muncii și sănătății), ediția a treia, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, p. 415.

1.3. CADRUL JURIDIC

1.3.1. PRINCIPII GENERALE

În UE ⁽¹⁴⁾, angajatorii sunt obligați, în cadrul „obligației lor de diligență” statutare, să asigure în mod adecvat sănătatea și securitatea angajaților lor. Asistența medicală la locul de muncă are scopul nu numai de a menține sănătatea angajaților, ci și de a ameliora protecția sănătății la locul de muncă. Cu ajutorul medicinei muncii, angajatorul poate demonstra că își îndeplinește responsabilitățile cu privire la „obligația de diligență”, cu condiția ca asistența medicală să fie furnizată de specialiști calificați în condiții de calitate controlată și ca rezultatele să fie documentate în mod corespunzător.

Pentru a-și îndeplini „obligația de diligență”, angajatorii și managerii trebuie să cunoască cadrul juridic respectiv. Satisfacerea nevoilor nu trebuie să aibă caracter de reacție. În schimb, angajatorul poate să dea dovadă de angajament și să îndeplinească obligația de diligență în primul rând asigurându-se că există măsuri de prevenire, astfel cum prevede articolul 6 din directiva-cadru privind securitatea și sănătatea în muncă ⁽¹⁵⁾:

Angajatorul aplică măsurile menționate la alineatul (1) primul paragraf pe baza următoarelor principii generale de prevenire:

- evitarea riscurilor;
- evaluarea riscurilor care nu pot fi evitate;
- combaterea riscurilor la sursă.

În ceea ce privește legislația din domeniul muncii și siguranța în muncă, există acte legislative la nivel național, precum și câteva cadre comune ale UE. Această parte a ghidului se axează pe acestea din urmă, oferind o scurtă prezentare generală a celei mai importante legislații și descriind noțiunea de obligație de diligență.

Legislația UE din domeniul muncii este formată din legislație primară și secundară, care completează legislația națională din acest domeniu. Legislația UE vizează îmbunătățirea și armonizarea condițiilor de viață și de muncă ale angajaților și a evoluat în timp. Unul dintre tratatele fondatoare ale UE, Tratatul de instituire a Comunității Economice Europene ⁽¹⁶⁾, includea articole referitoare la egalitatea în muncă, care au fost urmate de acorduri sociale în Tratatul de la Amsterdam ⁽¹⁷⁾. Cadrul juridic al UE privind legislația în domeniul muncii asigură o bază comună pentru directive și alte documente conexe,

(14) Articolul 5, *Directiva Consiliului din 12 iunie 1989* privind punerea în aplicare de măsuri pentru promovarea îmbunătățirii securității și sănătății lucrătorilor la locul de muncă (89/391/CEE) (JO L 183, 29.6.1989, p. 1): „Angajatorul are obligația de a asigura securitatea și sănătatea lucrătorilor, sub toate aspectele, referitoare la activitatea desfășurată.”

(15) *Directiva Consiliului din 12 iunie 1989* privind punerea în aplicare de măsuri pentru promovarea îmbunătățirii securității și sănătății lucrătorilor la locul de muncă (89/391/CEE) (JO L 183, 29.6.1989, p. 1).

(16) Tratatul de instituire a Comunității Economice Europene a fost semnat la Roma la 25 martie 1957 și a intrat în vigoare la 1 ianuarie 1958. Acest tratat a evoluat și în prezent a devenit Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene.

(17) Tratatul de la Amsterdam de modificare a Tratatului privind Uniunea Europeană, a tratatelor de instituire a Comunităților Europene și a altor acte conexe. A fost semnat la Amsterdam la 2 octombrie 1997 și a intrat în vigoare la 1 mai 1999.

acordând o atenție deosebită acestor subiecte ⁽¹⁸⁾. Legiferarea dreptului Uniunii la nivel național se aplică prin integrarea acestuia în legislația națională a statului membru.

1.3.2. LEGISLAȚIA ACTUALĂ

Actul juridic principal este Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene (TFUE) ⁽¹⁹⁾, principiile generale ale acestuia fiind detaliate la articolul 153. În temeiul articolului 153, Parlamentul European și Consiliul pot adopta directive, care sunt obligatorii, dar nu se aplică în mod direct, deoarece este nevoie ca acestea să fie încorporate de statele membre prin „transpunere” în legislația națională ⁽²⁰⁾. Articolul 153 prevede ca UE să completeze legislația națională în următoarele domenii relevante: sănătatea și securitatea la locul de muncă ⁽²¹⁾, condițiile de muncă (contracte), securitatea socială și protecția socială, precum și stabilitatea locului de muncă, informarea, reprezentarea, egalitatea de șanse etc. ⁽²²⁾. Articolul 10 din TFUE stabilește, de asemenea, obiectivul de a combate discriminarea sub numeroase forme, inclusiv pe criteriile de sex, rasă, origine, religie, dizabilitate și vârstă. Alte câteva directive au evoluat pe baza articolului 10 din TFUE, de exemplu cu privire la egalitatea de gen ⁽²³⁾.

Programul de lucru și concediul plătit

Directiva 2003/88/CE din 4 noiembrie 2003 ⁽²⁴⁾ stabilește câteva dispoziții minime. Acestea includ perioada minimă de repaus de 11 ore, timpul de lucru mediu maxim săptămânal de 48 de ore, concediul anual plătit minim de patru săptămâni și alte câteva reglementări pentru lucrătorii în schimburi. Directiva se aplică în principal pentru sectoarele privat și public; totuși, sunt câteva excepții, de exemplu personalul responsabil cu aplicarea legii, navigatorii, echipajele de zbor și femeile gravide ⁽²⁵⁾.

Transparență și dovada condițiilor de muncă pentru angajați

Directiva (UE) 2019/1152 din 20 iunie 2019 ⁽²⁶⁾ prevede că fiecare angajat trebuie să aibă un contract legal, expres, în scris. Directiva promovează îmbunătățirea condițiilor de

(18) De exemplu, *Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux* (Carta comunitară a drepturilor sociale fundamentale ale lucrătorilor) din 30 mai 1989, COM(89) 248 final; *Directiva-cadru privind securitatea și sănătatea* (89/391/CEE) și *Directiva 2003/88/CE* a Parlamentului European și a Consiliului din 4 noiembrie 2003 privind anumite aspecte ale organizării timpului de lucru (JO L 299, 18.11.2003, p. 9). Pentru o analiză amplă a dreptului conexe al Uniunii: Reisenhuber, K., *European Employment Law – A systematic exposition* (Legislația europeană privind ocuparea forței de muncă – O expunere sistematică), Intersentia Publishing, Cambridge, Antwerp, Portland, 2012; Thüsing, G., *European Labor Law* (Legislația europeană a muncii), C. H. Beck, München, 2017, pp. 9ff (în limba germană).

(19) Versiunea consolidată a *Tratatului privind funcționarea Uniunii Europene* (JO C 326, 26.10.2010).

(20) Thüsing, G., *European Labor Law* (Legislația europeană a muncii), C. H. Beck, München, 2017, p. 4 (în limba germană).

(21) Versiunea consolidată a *Tratatului privind funcționarea Uniunii Europene, partea a treia – Politicile și acțiunile interne ale Uniunii articolul 153 (ex-articolul 137 TCE)*, JO C 202, 7.6.2016: „(a) îmbunătățirea, în special, a mediului de muncă, pentru a proteja sănătatea și securitatea lucrătorilor; (b) condițiile de muncă; (c) securitatea socială și protecția socială a lucrătorilor;”.

(22) Franzen, M., Gallner, I. și Oetker, H., *Commentary on European Labor Law* (Comentariu privind legislația europeană a muncii), C. H. Beck, München, 2019, p. 135 (în limba germană).

(23) Thüsing, G., *European Labor Law* (Legislația europeană a muncii), C. H. Beck, München, 2017, p. 13 (în limba germană).

(24) *Directiva 2003/88/CE* a Parlamentului European și a Consiliului din 4 noiembrie 2003 privind anumite aspecte ale organizării timpului de lucru (JO L 299, 18.11.2003, p. 9).

(25) Thüsing, G., *European Labor Law* (Legislația europeană a muncii), C.H. Beck, München, 2017, pp. 263ff.

(26) *Directiva (UE) 2019/1152* a Parlamentului European și a Consiliului din 20 iunie 2019 privind transparența și previzibilitatea condițiilor de muncă în Uniunea Europeană (JO L 186, 11.7.2019, p. 105).

muncă pentru toți lucrătorii din UE, făcându-le transparente și comparabile. Prin aceasta, angajaților li se dă posibilitatea de a-și cunoaște drepturile și obligațiile și li se asigură securitate juridică. Mai presus de toate, directiva asigură armonizarea și aplicabilitatea contractelor europene de muncă ⁽²⁷⁾.

Securitatea și sănătatea la locul de muncă

Directiva 89/391/CEE din 12 iunie 1989 ⁽²⁸⁾ stabilește standarde pentru prevenirea riscurilor profesionale și protecția sănătății și securității la locul de muncă. Directiva definește obligațiile atât pentru angajatori, cât și pentru angajați, precum și responsabilitățile și accesul la informații și oferă instrucțiuni. De exemplu, aspectele precum accesul la examinările medicale, protecția împotriva incendiilor și utilizarea echipamentului individual de protecție, în special în mediile de lucru ⁽²⁹⁾, sunt acoperite de această directivă ⁽³⁰⁾.

Noțiunea de obligație de diligență

Este o noțiune binecunoscută, utilizată adesea pentru a exprima obligația angajatorilor de a avea grijă și de a fi responsabili față de starea de bine și protecția personalului lor. Termenul „obligație de diligență” nu este menționat în mod explicit în legislația UE. Acesta face parte însă din câteva acte juridice naționale din statele membre. Conceptul de obligație de diligență poate fi dedus totuși din anumiți termeni menționați în Regulamentul nr. 31 (CEE), 11 (CEEA) ⁽³¹⁾, deoarece acesta cuprinde trimiteri la principiile buneii administrări și sprijinului și la asistență medicală și socială ⁽³²⁾.

În concluzie, legislația UE oferă un cadru pentru legislația privind protecția forței de muncă din sistemele juridice naționale. Acest cadru variază de la un subiect la altul cu privire la profunzimea detaliilor și la conținutul normativ. Același lucru este valabil pentru obligația de diligență a angajatorilor și a persoanelor cu responsabilități în materie de personal. În unele legislații naționale, există o definiție clară a noțiunii de obligație de diligență, care duce la o obligație directă pentru manageri. În schimb, la nivelul UE, acest lucru nu este valabil în mod explicit. Managerii ⁽³³⁾ trebuie să examineze întotdeauna legislația și jurisdicția națională în domeniul protecției forței de muncă pentru a-și cunoaște responsabilitățile și obligațiile.

(27) Thüsing, G., *European Labor Law (Legislația europeană a muncii)*, C. H. Beck, München, 2017, pp. 297 și 298.

(28) [Directiva 89/391/CEE a Consiliului din 12 iunie 1989](#) privind punerea în aplicare de măsuri pentru promovarea îmbunătățirii securității și sănătății lucrătorilor la locul de muncă (JO L 183, 29.6.1989, p. 1).

(29) Cerințele detaliate privind echipamentele individuale de protecție sunt prevăzute în [Regulamentul \(UE\) 2016/425](#) al Parlamentului European și al Consiliului din 9 martie 2016 privind echipamentele individuale de protecție și de abrogare a Directivei 89/686/CEE a Consiliului (JO L 81, 31.3.16, p. 51).

(30) Cerințele pentru formare sunt prevăzute la articolele 11 și 12 din [Directiva \(UE\) 2019/1152](#) a Parlamentului European și a Consiliului din 20 iunie 2019 privind transparența și previzibilitatea condițiilor de muncă în Uniunea Europeană (JO L 186, 11.7.2019, p. 105).

(31) [Regulamentul nr. 31 \(CEE\), 11 \(CEEA\)](#) de stabilire a Statutului funcționarilor și a Regimului aplicabil celorlalți agenți ai Comunității Economice Europene și ai Comunității Europene a Energiei Atomice (JO P 45, 14.6.1962, p. 1385).

(32) Reithmann, U., *The duty of care under the service law in the case law of the court for the civil service of the European Union* (Obligația de diligență în temeiul legislației privind funcția publică în jurisprudența Tribunalului Funcției Publice a Uniunii Europene), Nomos, Baden-Baden, 2019, pp. 111ff.

(33) Articolul 5, [Directiva Consiliului din 12 iunie 1989](#) privind punerea în aplicare de măsuri pentru promovarea îmbunătățirii securității și sănătății lucrătorilor la locul de muncă (89/391/CEE) (JO L 183, 29.6.1989, p. 1): „Angajatorul are obligația de a asigura securitatea și sănătatea lucrătorilor, sub toate aspectele, referitoare la activitatea desfășurată.”



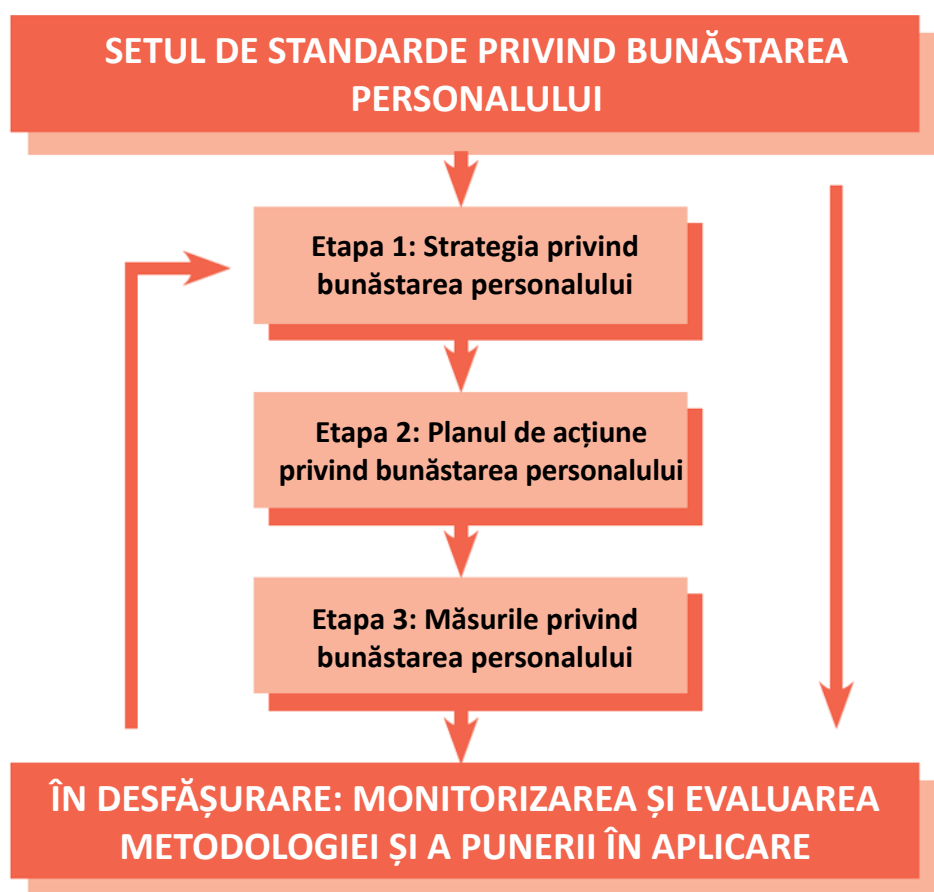
2. ELABORAREA POLITICII PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI

Deși inițiativele privind starea de bine fac parte din modul de funcționare a majorității autorităților și organizațiilor, acestea pot fi implementate adesea în mod ad-hoc și fără a acorda atenție suficientă nevoilor reale ale diverselor echipe și profiluri profesionale ale personalului. În centrele de azil și de primire, o astfel 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 din centrele de azil și de primire.

Această politică are scopul de a trata în mod proactiv starea de bine a personalului pe tot parcursul ciclului de încadrare în muncă, începând încă de la recrutare, până la integrare și pe tot parcursul încadrării în muncă, până la părăsirea locului de muncă. 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 prezentul ghid sau cu cele stabilite de autoritate.

Politica privind starea de bine a personalului trebuie să acorde aceeași importanță sprijinului imediat și **asistenței medicale preventive proactive pe termen lung**, precum și monitorizării și evaluării. Monitorizarea și evaluarea funcționează ca un instrument-cheie pentru a indica ajustările oportune ale măsurilor și abordărilor privind starea de bine, pe baza evaluării performanței și a nevoilor.

FIGURA 2. Etape-cheie când se pune accentul pe elaborarea politicii privind starea de bine a personalului



Pentru a sprijini acest proces, pot fi luate în considerare **trei documente-cheie de politică privind starea de bine a personalului**. Strategia privind starea de bine a personalului este corelată cu un plan de acțiune în domeniu, care cuprinde măsurile legate de starea de bine a personalului. Monitorizat în mod sistematic, acesta ghidează următoarea etapă a strategiei privind starea de bine a personalului, furnizând informații importante pentru eventuale modificări.

2.1. STANDARDE DE POLITICĂ PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI

Prezentul ghid prevede **opt standarde privind starea de bine a personalului (SBP)** ⁽³⁴⁾ care definesc buna guvernare în sfera asigurării stării de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii.

Toate standardele sunt **la fel de valoroase** și niciunul nu este mai important decât altul. 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 asigurării stării de bine a personalului din cadrul unei autorități/organizații. Fiecare standard și criteriu de referință pentru calitate este legat de o serie de indicatori (cel mult patru) pentru a garanta posibilitatea de a măsura performanța politicii de asigurare a stării de bine a personalului.

Condițiile-cadru necesare pentru a garanta respectarea celor opt standarde propuse trebuie stabilite chiar de autoritate. Starea de bine a personalului se va îmbunătăți odată cu integrarea standardelor în administrarea unei autorități. Autoritățile care dispun deja de un cadru solid privind starea de bine a personalului și care și-au stabilit propriul set de standarde sunt încurajate să le păstreze. Acele autorități care nu au elaborat încă un astfel de cadru sunt încurajate să revizuiască setul de standarde prezentat în acest ghid.

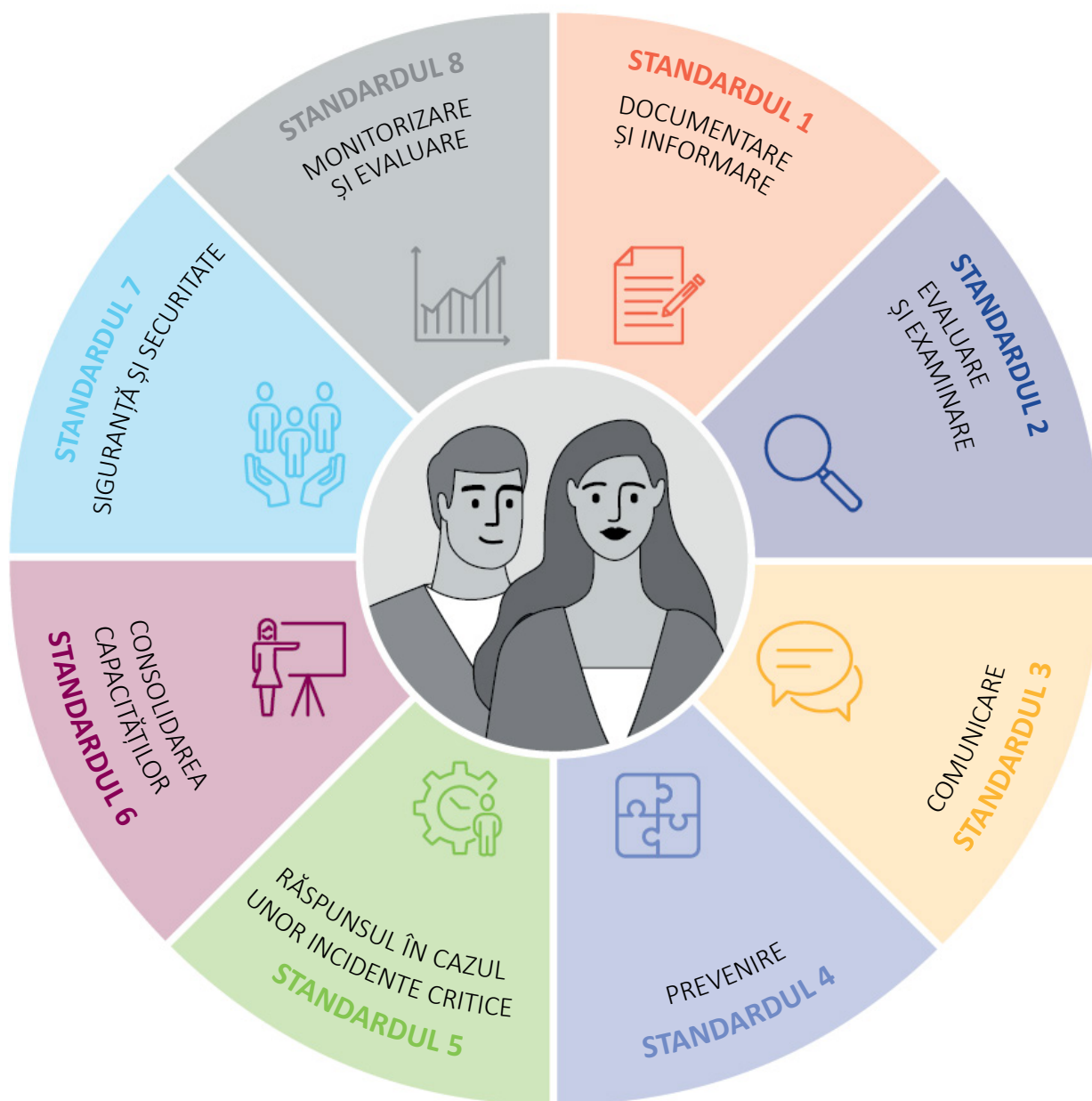
În ceea ce privește implementarea standardelor (conform indicatorilor stabiliți), persoana/departamentul responsabil(ă) poate fi din rândul:

- managerilor;
- șefilor de echipă;
- departamentelor de resurse umane.

Standardele, CRC și indicatorii pun accentul în mod tematic pe cerințele de bază pentru performanța organizațională, cum ar fi documentarea, transparența, informarea, consolidarea capacităților, securitatea, sănătatea și comunicarea. Toate acestea **subliniază prevenirea** problemelor de sănătate la locul de muncă (care includ starea de bine fizică și emoțională).

(34) Aceste standarde au fost elaborate cu atenție de experții implicați în elaborarea prezentului ghid practic.

FIGURA 3. Cele opt SBP

**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 o comunicare 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.

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 ⁽³⁵⁾, 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 privind starea de bine a personalului introduse și integrează lecțiile învățate.

Este important de reținut că, deși importanța unui cod de conduită și a unei politici împotriva hărțuirii (sexuale) sau a unor politici similare în cadrul autorităților nu este acoperită în mod specific de prezentul ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii, aceste politici și strategii trebuie să se completeze reciproc și sunt la fel de importante ⁽³⁶⁾.

În sfârșit, deși angajatorul este responsabil pentru personalul său, în unele cazuri ar putea fi necesar să se ia în considerare și sprijinul direct pentru membrii de familie afectați. Acesta ar putea fi necesar în cazurile în care, de exemplu, un membru al personalului a fost afectat de un incident critic cu consecințe de durată.

(35) Securitatea se referă aici la protecția împotriva amenințărilor din partea altor persoane, a factorilor de mediu etc.

(36) În timpul inițierii personalului trebuie integrate toate politicile relevante, inclusiv cele referitoare la exploatarea sexuală și abuzul sexual, fraudă și cele anticorupție, printre altele. De asemenea, se recomandă să se reamintească personalului din cadrul autorităților responsabile cu examinarea cererilor de azil și al autorităților de primire, care activează deja în acest domeniu, despre standarde și codul de conduită.

2.1.1. STANDARDUL 1: DOCUMENTARE ȘI INFORMARE

Standardul 1 are scopul de a garanta că politica privind starea de bine a personalului autorității⁽³⁸⁾ este bine documentată și comunicată întregului personal. Strategia privind starea de bine a personalului trebuie elaborată în mod participativ și luând în considerare nevoile identificate de grupurile-țintă specifice, ținând seama de diversitate. Strategia privind starea de bine a personalului trebuie să fie accesibilă întregului personal din cadrul autorității. Pentru a obține o imagine cuprinzătoare, se recomandă participarea personalului din diverse departamente la acest proces, inclusiv a personalului din departamentele de siguranță și securitate. Pentru a sprijini acest proces, ar putea fi instituit un grup operativ voluntar de experți. Introducerea strategiei privind starea de bine a personalului trebuie aprobată de personalul de conducere de nivel superior. Strategia trebuie actualizată în funcție de riscurile și nevoile identificate în timpul activităților periodice de monitorizare și de evaluare a nevoilor și a riscurilor desfășurate de autoritate. Canalele pentru comunicarea informațiilor despre starea de bine a personalului trebuie selectate atent pentru a asigura o comunicare eficientă și confidențială cu personalul. Se recomandă crearea unei adrese de e-mail generale pentru gestionarea aspectelor legate de starea de bine a personalului.



Standardul 1: Autoritățile dispun de o politică documentată privind starea de bine a personalului, care este comunicată prin canalele relevante și convenite⁽³⁷⁾.

Responsabilitatea pentru respectarea standardului 1 îi revine personalului de conducere de nivel superior, în strânsă colaborare cu grupul operativ de experți selectat și cu departamentele Resurse umane.

CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	INDICATORI
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	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) 1b. Personalul de conducere de nivel superior aprobă strategia privind starea de bine a personalului 1c. Planul de acțiune privind starea de bine a personalului detaliază activitățile-cheie care trebuie implementate pe parcursul 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 care poate fi înțeleasă de întregul personal	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 disponibile privind starea de bine a personalului, precum și la modul de a accesa sprijinul	4a. Numărul de membri ai personalului incluși în activitățile privind starea de bine a personalului disponibile 4b. Module de inițiere pentru nou-veniți, inclusiv informații despre starea de bine a personalului

(37) Pentru informații despre modul în care poate fi realizat acest standard, consultați anexa 2 „Standarde pentru starea de bine a personalului (poster)”, care prezintă pe scurt toate SBP sub forma unui poster, anexa 3 „Model de strategie privind starea de bine a personalului” și anexa 5 „Mesaje privind starea de bine a personalului”.

(38) Pentru orientări în legătură cu elaborarea politicii privind starea de bine a personalului, consultați capitolul 2 „Elaborarea politicii privind starea de bine a personalului”.

2.1.2. STANDARDUL 2: EVALUARE ȘI EXAMINARE

Scopul standardului 2 este de a garanta că managerii au capacitatea și li se permite să identifice și să examineze, în principiu, nevoile privind starea de bine a echipele lor și pot să observe problemele atunci când apar. Deși formarea la locul de muncă și dezvoltarea profesională continuă sunt esențiale, este importantă și formularea clară a fișelor postului și a termenilor de referință, în scopul selectării adecvate a personalului care lucrează în domeniul azilului și al primirii. Candidații trebuie să fie conștienți de provocările specifice pe care le-ar putea implica postul. Procedurile de examinare pot fi consolidate prin introducerea unor întrebări specifice în „grila de întrebări pentru interviu” cu privire la reziliență și la modalitățile de adaptare în situații stresante. Această grilă este utilizată în timpul angajării personalului sau în etapa de integrare, după selecția personalului. În plus, ar putea fi utilă o întrebare despre modul în care persoanele asigură autoîngrijirea. Pentru a garanta că se ia în considerare diversitatea, ar putea fi necesare și revizuirea acestor instrumente și adaptarea lor din punct de vedere cultural și contextual. Managerii și departamentele de resurse umane trebuie să aibă posibilitatea de a utiliza competențe adecvate cu scopul de a-și îndeplini atribuțiile în această privință.

Responsabilitatea pentru respectarea standardului 2 le revine departamentelor de resurse umane, sprijinite de grupul operativ de experți, în colaborare cu managerii și șefii de echipă.

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

(39) Pentru informații despre modul în care poate fi realizat acest standard, consultați anexa 6 „Model de grilă de interviu pentru recrutare”, care conține întrebări sugerate, axate pe gestionarea stresului și autoîngrijire. În general, va trebui definită trimiterea la factorii de stres potențiali de la locul de muncă și din mediul de lucru. Acest lucru poate face parte din fișa postului pentru a permite transparența încă de la începutul procesului.



Standardul 2:
Autoritățile permit managerilor să obțină competențe de bază pentru a-și evalua și examina echipele cu privire la aspecte legate de starea de bine a personalului (39).

2.1.3. STANDARDUL 3: COMUNICARE

Standardul 3 are scopul de a asigura o comunicare clară, la timp, sinceră și relevantă cu autoritățile și echipele lor. În plus, toți membrii personalului sunt conștienți de importanța comunicării transparente la toate nivelurile, pentru a asigura o atmosferă de încredere la locul de muncă. Informațiile sunt transferate utilizând canale și platforme adecvate, care sunt accesibile întregului personal și ușor de utilizat. În plus, comunicarea dintre superiorii ierarhici direcți și echipele lor respective, precum și în cadrul echipelor, are loc într-un mod etic și respectuos. Este încurajată și integrată, dacă este posibil, o abordare ascendentă pentru tratarea diverselor subiecte și provocări. Acest lucru este esențial pentru a realiza obiectivele și a asigura un mediu de lucru sănătos. Personalului de conducere, în special, i se oferă posibilitatea de a comunica eficient și empatic cu echipele pe care le conduce. Prin urmare, nevoia de formare privind competențele de comunicare este legată de necesitatea de a asigura o varietate de contexte în care personalul poate face schimb de opinii personale sau profesionale. Așadar, se recomandă consolidarea capacităților privind competențele de comunicare și modalitatea de a oferi feedback în mod adecvat. Se recomandă ca superiorii ierarhici direcți să aloce în mod sistematic intervale orare pentru a purta dialoguri cu echipele, atât prin reuniuni individuale, cât și prin reuniuni de echipă.



Standardul 3: Autoritățile promovează comunicarea clară și globală prin diverse platforme și canale convenite ⁽⁴⁰⁾.

Responsabilitatea pentru respectarea standardului 3 le revine departamentelor de resurse umane, unităților de formare și de consolidare a capacităților, precum și departamentelor respective și superiorilor ierarhici direcți deopotrivă. Angajaților li se recomandă să fie proactivi pentru planificarea de reuniuni periodice și să profite de ofertele disponibile pentru a se întâlni cu managerii și colegii lor.

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 în domeniul competențelor de comunicare 1b. Procentul de membri ai personalului care indică faptul că supraveghetorii lor direcți comunică în mod profesional, transparent și respectuos 1c. Sinteza constatărilor sondajului anual privind feedbackul primit de la personal este accesibilă întregului personal
CRC2. Se stabilește o structură pentru ca întregul personal să participe la sesiuni de schimburi personale cu superiorii ierarhici direcți respectivi, cu privire la sarcinile profesionale și la starea de bine	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

(40) Pentru informații privind modul în care poate fi realizat acest standard, consultați intervențiile introduse în [partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului](#), anexa 3 „Întrevederi semistructurate sau reuniuni față în față”, tabelul privind dezvoltarea competențelor non-tehnice: comunicare și tehnici de comunicare din anexa 14 „Model de program de formare axat pe starea de bine a personalului”, anexa 17 „Discuție în grup tematic”, secțiunea 3.3.1 „Gestionarea incidentelor critice”, secțiunea 3.3.2 „Sprijin colegial după un incident critic” și secțiunea 3.3.3 „Echipa integrată pentru incidente”. Consultați și [partea a III-a: Monitorizare și evaluare](#), anexa 4, privind modalitatea de a colecta feedback semnificativ și tehnici de comunicare.



**Standardul 4:
Autoritățile
pun la
dispoziție
măsuri de
prevenire
sustenabile
pentru a
promova și
a proteja
sănătatea
mintală a
angajaților
lor ⁽⁴¹⁾.**

2.1.4. STANDARDUL 4: PREVENIRE

Standardul 4 asigură implicarea proactivă a autorităților în prevenirea reacțiilor la stres și a epuizării în rândul managerilor și agenților lor din prima linie, precum și în promovarea sănătății fizice și mintale la nivel general. Acest lucru se poate realiza, pe de o parte, prin efectuarea unor evaluări periodice ale riscurilor ⁽⁴²⁾ ca parte a activităților de monitorizare continuă sau, pe de altă parte, sub forma unor sesiuni de feedback într-un stadiu incipient. Aceste sesiuni de feedback pot fi completate prin asigurarea de formare privind modalitatea de identificare a primelor semne de stres și prin acordarea de sprijin pentru consolidarea mecanismelor de adaptare pozitivă și reziliența în rândul personalului. Acest sprijin poate să includă și încurajarea personalului pentru a stabili limite sănătoase, precum și asigurarea activităților periodice necesare pentru starea de bine a personalului, cum ar fi supravegherea educațională și „interviziunea” ⁽⁴³⁾. Supravegherea educațională periodică și alte formate de sesiuni de sprijin efectuate de un profesionist instruit din domeniul sănătății mintale pot fi necesare ca măsură de prevenire pentru echipele cu risc deosebit de expunere la traume indirecte. Încurajarea personalului să fie atent la schimbările pe care le observă la colegi este o parte importantă a grijii față de ceilalți, într-un spirit de echipă. În plus, se recomandă autorităților să creeze echipe care pot răspunde în caz de incidente [de exemplu, echipe de gestionare a stresului sau echipe pentru incidente și echipe de sprijin colegial ⁽⁴⁴⁾]. Este necesară elaborarea unei proceduri standard de operare (PSO) care să includă sarcini clare și limitările pentru o astfel de echipă internă de intervenție/pentru incidente.

În plus, pentru a clarifica sprijinul care trebuie acordat și limitele acestuia, se recomandă identificarea, după caz, a specialiștilor externi care să sprijine personalul pe baza unui memorandum de înțelegere convenit. Acești specialiști externi ar putea să includă, de exemplu, consilieri, psihologi și alți profesioniști din domeniul medical. Toți angajații, și în special superiorii ierarhici direcți, trebuie să știe cine este persoana relevantă care trebuie contactată **înainte** de apariția unei crize sanitare. În sfârșit, existența unei echipe generale de voluntari în scopul sensibilizării cu privire la importanța îngrijirii propriei persoane poate fi o bună practică suplimentară instituită în cadrul autorităților.

(41) Pentru informații despre modul în care poate fi realizat acest standard, consultați [partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului](#), anexa 9, (B) Cazul Țărilor de Jos, cu privire la echipa integrată pentru incidente. Luați în considerare și activitățile axate pe consolidarea echipei (*team building*), autoîngrijire și interviziune, printre altele, precum și recomandările pentru formarea managerilor și a agenților din prima linie. Standardul 4 este strâns legat de standardul 5. Animația EASO *The importance of the early identification of signs of stress* (Importanța identificării timpurii a semnelor de stres), 2021, poate fi utilă pentru a sublinia importanța sprijinului pentru agenții din prima linie.

(42) Consultați [anexa 4 „Plan de acțiune privind starea de bine a personalului și modele de evaluare a riscurilor”](#). O abordare mai cuprinzătoare a evaluării riscurilor în general este compilată în proiectul EU-OSHA *Online interactive risk assessment* (Evaluarea interactivă online a riscurilor), 2021. Acest instrument cuprinzător de evaluare online a riscurilor este destinat în principal microîntreprinderilor (cu mai puțin de 10 angajați) și întreprinderilor/organizațiilor mici (cu mai puțin de 50 de angajați). Se recomandă adaptarea conținutului, astfel încât să corespundă scopului autorităților responsabile cu examinarea cererilor de azil și al autorităților de primire. Consultați, de exemplu, instrumentele privind serviciile de securitate.

(43) Supravegherea educațională în acest context se referă la supravegherea echipei sau a cazului și oferă membrilor echipei o platformă de reflecție orientată și posibilitatea de a învăța împreună și unii de la alții în mod sistematic. Interviziunea este o formă de dezvoltare a cunoștințelor într-un grup mic de profesioniști, manageri sau alți angajați care au în comun aceeași provocare sau problemă. Consultați [partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului](#), secțiunea 4.3 „Supraveghere educațională”.

(44) Pentru informații suplimentare despre modalitatea de a crea astfel de echipe de sprijin, consultați [partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului](#), secțiunea 3.3.1 „Gestionarea incidentelor critice”, secțiunea 3.3.2 „Sprijin colegial după un incident critic” și secțiunea 3.3.3 „Echipa integrată pentru incidente”.

Responsabilitatea pentru respectarea standardului 4 le revine departamentelor de resurse umane, cu sprijinul unității de formare/consolidare a capacităților și de manageri. Între timp, angajații care fac parte din echipele de gestionare a stresului/pentru incidente sau de sprijin colegial poartă, de asemenea, o oarecare responsabilitate, la fel ca alți experți interni sau externi. Este important ca angajaților care solicită sprijinul specialiștilor externi să li se permită să solicite acest sprijin în timpul programului de lucru. Prin urmare, sunt vitale aspectele privind facilitarea măsurilor logistice, după cum este vitală și trimiterea coordonată către acești specialiști.

CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	INDICATORI
CRC1. Personalul și managerii au acces la o gamă largă de sesiuni de formare, pentru a identifica semnele de stres, 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. Punctele focale/echipele pentru intervențiile relevante sunt selectate și instruite 2b. Sunt disponibili termeni de referință pentru persoana de contact selectată/membrii echipei de intervenție selectate și serviciile pe care aceștia le furnizează 2c. Dacă este necesar, sunt disponibile criteriile 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

2.1.5. STANDARDUL 5: RĂSPUNSUL ÎN CAZUL UNOR INCIDENTE CRITICE

Standardul 5 are scopul de a garanta că autoritatea este pregătită să sprijine personalul să se recupereze în urma impactului potențial asupra sănătății (mentale) când are loc un incident critic. Acesta subliniază nevoia de a dezvolta instrumente pentru a face față oricărei situații critice și nevoia de PSO formulate în mod clar ⁽⁴⁶⁾. Standardul promovează un răspuns eficient, în timp util și clar pentru membrii personalului care au fost afectați de un incident critic ⁽⁴⁷⁾. Autorităților li se recomandă să se asigure că echipele au membri calificați care au fost instruiți suficient pentru a acorda sprijin personalului care are nevoie de ajutor. Sunt elaborate PSO pentru a îndruma echipele de sprijin. Procedurile standard de operare trebuie să indice rolurile și responsabilitățile membrilor echipelor stabilite pentru gestionarea stresului/pentru incidente/sprijin colegial, precum și limitările acestora. Procedurile standard de operare indică și situațiile în care un caz trebuie transmis specialiștilor externi sau dacă trebuie implicate alte entități (de exemplu, departamentele de siguranță, departamentele de securitate sau poliția).



Standardul 5: Autoritățile acordă sprijin specific personalului care a fost implicat într-un incident critic ⁽⁴⁵⁾.

(45) Pentru informații despre modul în care poate fi realizat acest standard, consultați următoarele secțiuni din **partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului**: secțiunea 3.3.1 „Gestionarea incidentelor critice”, secțiunea 3.3.2 „Sprijin colegial după un incident critic” și secțiunea 3.3.3 „Echipe integrate pentru incidente”. Pentru cursurile de formare relevante, consultați tehnicile de detensionare, identificarea semnelor de avertizare și recomandările din aceste secțiuni. În sfârșit, consultați anexa 8 „Lista de verificare a incidentelor critice”.

(46) Consultați **partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului**, secțiunea 3.3.1 „Gestionarea incidentelor critice” și anexa 8 „Lista de verificare a incidentelor critice”.

(47) Standardul 5 abordează sprijinul pentru personal în incidentele critice și nu neapărat domeniul mai larg al gestionării incidentelor critice. Se abordează sprijinul pentru solicitanți și deescaladarea deoarece acestea au legătură cu starea de bine a personalului. Va fi necesară transmiterea către o entitate profesională internă sau externă pentru a aborda nevoile de urmărire potențiale ale solicitanților afectați.

Activitățile de consolidare a capacităților privind tehnicile de detensionare trebuie puse la dispoziția întregului personal, în special a agenților din prima linie.

Responsabilitatea pentru respectarea standardului 5 revine conducerii, sprijinită de echipele create pentru a urmări incidentele critice, precum și departamentelor de resurse umane și departamentului/departamentelor de securitate, după caz.

CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	INDICATORI
CRC1. O persoană (sau o echipă) independentă, instruită și de încredere este desemnată în cadrul autorității și poate fi consultată după incidentele critice	1a. Pentru o astfel de echipă/persoană de contact, există termeni de referință 1b. Echipa/persoana de contact selectată are competențele și formarea relevante pentru a acorda sprijinul necesar
CRC2. Managerii dispun de orientări clare privind modalitatea de urmărire a unui incident critic	2a. Pentru gestionarea incidentelor critice, este disponibilă o PSO
CRC3. Personalul și managerii au informații despre modul în care se poate solicita și accesa sprijin specific în urma unui 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 la informarea personalului cu privire la PSO și la modul în care se poate solicita/primi sprijin și de la cine, 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

2.1.6. STANDARDUL 6: CONSOLIDAREA CAPACITĂȚILOR

Standardul 6 pune accentul pe aptitudinile esențiale care trebuie consolidate sau dezvoltate cu scopul de a stabili și a promova competențele întregului personal care lucrează în domeniul azilului sau al primirii. Starea de bine are legătură directă cu deținerea mijloacelor necesare pentru îndeplinirea sarcinilor zilnice în mod adecvat. Trebuie promovat și permis transferul de cunoștințe prin sesiuni de formare și alte formate de schimb relevante. Așadar trebuie să existe o strategie de calificare, inclusiv evaluarea nevoilor și formate de formare adecvate, pentru a sprijini acest proces. Prin urmare, autorităților li se recomandă să elaboreze un plan anual de formare, care să includă formarea pentru competențe non-tehnice (punând accentul pe îmbunătățirea stării de bine a personalului). În plus, sunt promovate sprijinul colegial și interviunea pentru a permite membrilor personalului să discute și să învețe unii de la ceilalți.



Standardul 6: Autoritățile asigură mijloacele necesare pentru ca personalul lor să dobândească competențe adecvate (48).

(48) Consultați [partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului](#), anexa 14 „Model de program de formare axat pe starea de bine a personalului”.

Responsabilitatea pentru respectarea standardului 6 revine conducerii și formatorilor interni sau externi care sprijină autoritatea în acest efort ⁽⁴⁹⁾.

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 eficientă și de înaltă calitate, precum și transferul de cunoștințe în activitatea zilnică	1a. Se efectuează evaluări ale nevoilor împreună cu personalul autorităților 1b. Există un plan de formare, care conține 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 de sesiuni de formare desfășurate 2b. Numărul de sesiuni de formare desfășurate care au legătură cu starea de bine a personalului 2c. Numărul de participanți 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, interviu, consiliere individuală/de grup etc.) într-o perioadă de raportare 3b. Procentul de membri ai personalului care au menționat în cadrul sesiunilor de feedback că intervenția respectivă la care au participat a fost percepută ca fiind relevantă pentru asigurarea stării de bine

2.1.7. STANDARDUL 7: SIGURANȚĂ ȘI SECURITATE

Standardul 7 are legătură cu atenuarea riscurilor prin stabilirea unor proceduri de siguranță și securitate bine structurate și bine comunicate ⁽⁵¹⁾. Accentul se pune pe evaluarea riscurilor pentru sănătate (fizică, precum și psihică) legate de siguranță și securitate pentru a institui PSO și proceduri de siguranță cu scopul de a crea reziliență. Prin instituirea acestor proceduri, riscurile și stresul conex pot fi reduse la minimum. Prin urmare, se recomandă autorităților să se asigure că informațiile despre accesul la măsurile și instrucțiunile legate de sănătate, siguranță și securitate sunt furnizate de departamentele de resurse umane în format standardizat tuturor membrilor personalului și managerilor. În plus, alte recomandări includ elaborarea unei metodologii de monitorizare a riscurilor și instituirea unui plan anual și accesibil de monitorizare a riscurilor. Se recomandă ca agenții din prima linie să participe în mod activ la exercițiile de monitorizare a riscurilor ⁽⁵²⁾.



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) ⁽⁵⁰⁾.

(49) Ar putea fi necesar ca anumite subiecte de formare să fie externalizate de autoritățile care nu au capacitatea de a asigura formarea internă în legătură cu recomandările de formare formulate în prezentul ghid. EASO are module de formare relevante care acoperă câteva dintre subiectele sugerate în prezentul ghid.

(50) Pentru informații despre modul în care poate fi realizat acest standard, consultați [partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului](#), secțiunea 3.3.1 „Gestionarea incidentelor critice”. Consultați și anexa 8 „Lista de verificare a incidentelor critice”, care poate oferi informații pentru anumite elemente ale unei PSO sau pentru metodologia de monitorizare a riscurilor. În plus, [partea a III-a: Monitorizare și evaluare](#) cuprinde sondaje pentru comunicarea și actualizarea nevoilor identificate de personal în legătură cu siguranța și securitatea, detaliate în secțiunea 3.3.1 „Lista de verificare a analizei progreselor privind starea de bine a personalului”.

(51) Nu se pune accentul pe riscurile referitoare la deteriorarea echipamentelor sau a spațiilor de birouri sau la alte daune și, prin urmare, aceste riscuri nu sunt acoperite.

(52) Consultați anexa 4 „Plan de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului și modele de evaluare a riscurilor”.

Responsabilitatea pentru respectarea standardului 7 revine departamentului/departamentelor de siguranță și securitate, sprijinit(e) de personalul de conducere de nivel superior, de departamentele de resurse umane și de echipa/persoana/persoanele de contact pentru gestionarea stresului desemnată/desemnate.

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 căsuță poștală specifică pentru a primi solicitările personalului și a le răspunde 2b. Tipurile de preocupări prezentate sunt documentate ⁽⁵³⁾ 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 8: MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Standardul 8 este în conformitate cu obligația de diligență a autorităților. Standardul 8 este legat de importanța identificării unei persoane sau a unei echipe centrale care să desfășoare activități periodice pentru monitorizarea măsurilor de asigurare a stării de bine a personalului introduse și observarea impactului lor. Aceste activități includ un sondaj de referință privind starea de bine a personalului și sondaje privind satisfacția la locul de muncă. Scopul este nu numai de a garanta desfășurarea activităților pentru asigurarea stării de bine a personalului, ci și de a identifica nevoile emergente potențiale în acest sens și riscurile psihosociale înainte ca acestea să apară ⁽⁵⁵⁾. Standardul 8 facilitează și identificarea domeniilor în care personalul demonstrează reziliență și a domeniilor de bune practici în scopul învățării interne.

Responsabilitatea pentru respectarea standardului 8 revine departamentului/departamentelor de monitorizare și evaluare, sprijinit(e) de personalul de conducere de nivel superior și de departamentele de resurse umane.

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

(54) Pentru informații despre modul în care poate fi realizat acest standard, consultați instrumentele din [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](#), secțiunea 3.3 privind pachetul cuprinzător de evaluare a calității stării de bine a personalului.

(55) Instrumentele relevante pentru stabilirea unui plan de monitorizare pentru intervențiile privind starea de bine a personalului pot fi accesate în [partea a III-a: Monitorizare și evaluare](#), capitolul 3 „Pachetul de monitorizare a calității stării de bine a personalului”.



Standardul 8: Autoritățile monitorizează și evaluează periodic eficacitatea măsurilor de asigurare a stării de bine a personalului introduse și integrează lecțiile învățate ⁽⁵⁴⁾.

CRITERII DE REFERINȚĂ PENTRU CALITATE	INDICATORI
CRC1. Există o metodologie de monitorizare și evaluare cu scopul de a evalua eficacitatea măsurilor introduse privind asigurarea stării de bine a personalului	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 ⁽⁵⁶⁾ 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 pentru starea de bine a personalului într-un interval de timp specificat

2.2. STRATEGIA PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI

Pentru a aborda starea de bine a personalului într-un mod coerent și cuprinzător, autoritățile responsabile cu examinarea cererilor de azil și autoritățile de primire trebuie să ia în considerare **elaborarea și punerea în aplicarea a unei strategii privind starea de bine a personalului** ⁽⁵⁷⁾. O strategie privind starea de bine a personalului transpune standardul privind starea de bine (SBP) în obiective concrete de politică, pentru a permite personalului să ducă o viață profesională sănătoasă și productivă, atingându-și și menținându-și totodată potențialul deplin. În plus, strategia privind starea de bine a personalului operaționalizează obiectivele stabilite în măsuri și servicii de înaltă calitate în acest domeniu, care sunt eficiente, eficace și se încadrează în buget. Implicarea și participarea personalului de conducere de nivel superior și a angajaților de la toate nivelurile în elaborarea și realizarea unei strategii semnificative privind starea de bine a personalului sunt esențiale. Strategia va trebui să abordeze gestionarea riscurilor pe tot parcursul procesului.

- Ce măsuri am instituit până în prezent și funcționează și unde sunt lacune?
- Care sunt principalele grupuri-țintă ale intervențiilor noastre actuale?
- Observăm tendințe cărora trebuie să li se acorde atenție din perspectiva stării de bine a personalului (rată ridicată de înlocuire a personalului, număr mare de incidente critice, absențe frecvente ale personalului etc.)?
- Personalul de conducere de nivel superior este în favoarea instituirii unei strategii privind starea de bine a personalului și sprijină acest lucru?
- De ce dorim să implementăm o strategie (sau anumite părți ale acesteia) acum? De exemplu, creșterea recentă a numărului de incidente critice care au implicat personal și solicitanți sau situații necontrolabile externe, cum ar fi impactul COVID-19 asupra membrilor personalului.

(56) Consultați anexa 4 „Plan de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului și modele de evaluare a riscurilor” pentru un model de evaluare a riscurilor și o explicație a ciclului de evaluare a riscurilor.

(57) Consultați anexa 3 „Model de strategie privind starea de bine a personalului”.

Pe baza celor opt SBP, **obiectivele, abordarea și măsurile** strategiei privind starea de bine a personalului trebuie formulate **pe baza unei evaluări a nevoilor** care trebuie efectuată în cadrul organizației ⁽⁵⁸⁾. Evaluarea nevoilor are scopul de a cartografia situația actuală cu privire la starea de bine a personalului din cadrul autorității. Acest lucru se realizează identificând **nevoile existente** și **riscurile potențiale**, dacă acestea sunt abordate prin politicile și mecanismele existente și în ce mod.

Evaluarea nevoilor va avea scopul de a colecta, respectând în totalitate protecția datelor cu caracter personal, informații referitoare la:

- demografia organizațională (profilurile de vârstă și de gen ale personalului, posturile sedentare și cele active din punct de vedere fizic, personalul care lucrează de la birou și cel ocazional);
- sănătatea angajaților (date privind bolile/absențele, motivele principale pentru cererile de despăgubiri medicale, accidente/incidente critice, utilizarea de către angajați a programelor de asistență existente);
- feedbackul angajaților cu privire la riscurile și nevoile privind starea de bine a personalului prin sondaje, grupuri tematice și discuții în echipă.

Evaluarea nevoilor înseamnă furnizarea de date privind întrebări cum ar fi:

- Managerii și agenții din prima linie din cadrul autorității consideră că trebuie să se țină seama de starea de bine a personalului la locul de muncă?
- Ce riscuri ocupaționale ⁽⁵⁹⁾ au fost identificate ca fiind cele mai presante cu privire la starea de bine?
- Ce tipuri de măsuri au cea mai mare probabilitate de a obține rezultate bune?
- Ce format al măsurilor/activităților viitoare ar funcționa cel mai bine pentru managerii și agenții din prima linie?
- Există resurse și expertiză pentru introducerea, implementarea și monitorizarea/evaluarea măsurilor introduse?
- Cine este responsabil pentru implementarea intervențiilor propuse (profesioniștii interni sau externi, membrii echipei, managerii etc.) și este disponibil un buget?

Trebuie elaborată o metodologie de evaluare a nevoilor și trebuie efectuată o evaluare a nevoilor de către un expert/experti extern(i) sau intern(i)/o echipă de experți. Rezultatele **evaluării nevoilor**, care trebuie să se axeze pe noii **factori de risc** potențiali **identificați**, vor oferi informații pentru elaborarea strategiei privind starea de bine a personalului, care trebuie să urmărească să abordeze obiectivele de asigurare a stării de bine a personalului în cicluri de doi până la trei ani. Strategia trebuie evaluată anual în ceea ce privește eficacitatea și relevanța.

(58) Instrumentele pentru evaluarea nevoilor, monitorizarea impactului eforturilor și evaluarea activităților pentru asigurarea stării de bine a personalului sunt disponibile în [partea a III-a: Monitorizare și evaluare](#). Se recomandă examinarea tuturor celor trei părți, deoarece toate cele trei componente sunt interdependente.

(59) Leka, S., Griffiths, A., și Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work”, din [Work Organisation and Stress](#) (Organizarea muncii și stresul ocupațional), Organizația Mondială a Sănătății, Geneva, 2004, p. 10.

2.3. PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU ASIGURAREA STĂRII DE BINE A PERSONALULUI

Obiectivele strategiei privind starea de bine a personalului vor fi punctul de pornire pentru **elaborarea unui plan de acțiune** ⁽⁶⁰⁾. Obiectivele și măsurile stabilite ale strategiei trebuie operaționalizate prin introducerea unor activități concrete și măsurabile, care sunt comunicate întregului personal în mod clar și în timp util, prin canale adecvate. Activitățile introduse în planul de acțiune trebuie evaluate, revizuite și actualizate atunci când este necesar.

Planul de acțiune tratează următoarele întrebări:

- Care sunt tipurile de activitate care trebuie implementate în intervalul de timp dat?
- Ce departament/unitate/echipă este responsabil(ă) pentru implementarea activităților propuse (profesioniștii interni sau externi, membrii echipei, managerii etc.)?
- Care este/sunt grupul/grupurile-țintă al(e) activităților?
- Care este intervalul de timp și frecvența pentru implementarea activităților propuse?
- Care este bugetul alocat pentru fiecare activitate?

Promovarea efectivă a stării de bine a personalului va necesita o infrastructură solidă a mediului de lucru pentru a include următoarele elemente:

- standarde de politică privind starea de bine a personalului care sunt ancorate în strategia organizației, în abordarea globală în materie de politici și în măsurile organizației;
- o politică clară privind starea de bine a personalului, care se bazează în mod clar pe nevoile identificate și este comunicată în mod adecvat tuturor angajaților;
- un buget aprobat și disponibil pentru implementarea politicii;
- o persoană desemnată sau o echipă responsabilă pentru implementarea politicii;
- o persoană sau o echipă bine instruită, care deține competențele necesare pentru implementarea politicii;
- o conducere solidă și niveluri ridicate de sprijin pentru angajați cu privire la strategie.

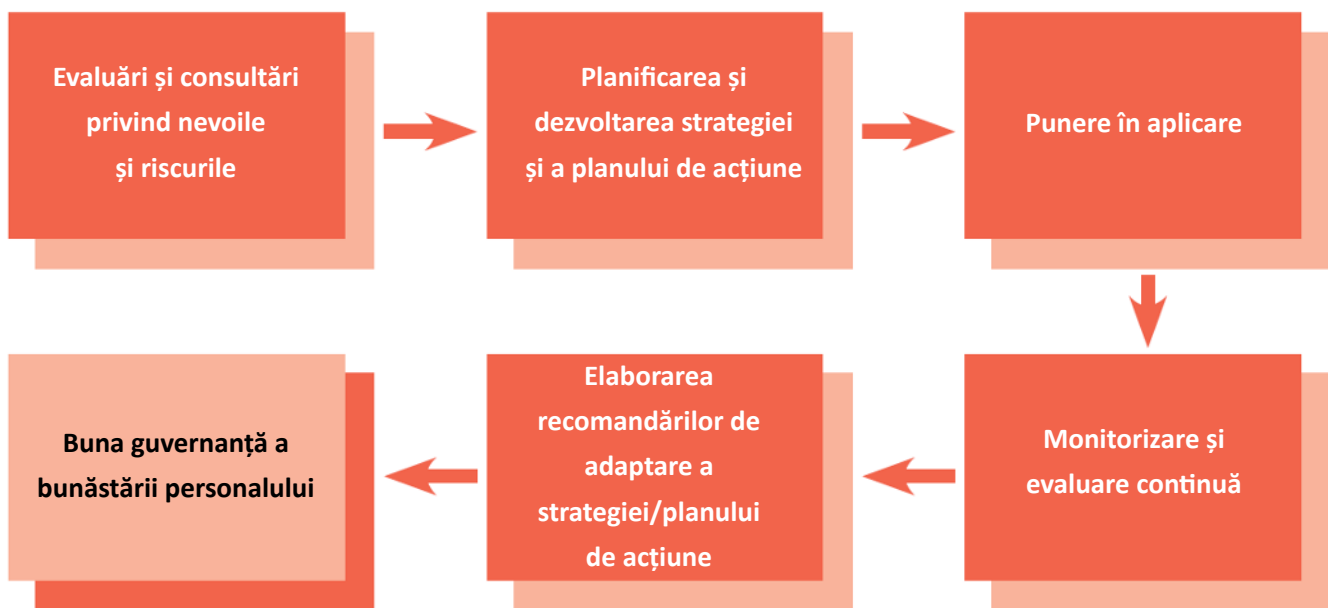
Înainte de a fi lansate, strategia și planul de acțiune privind starea de bine a personalului trebuie prezentate personalului de conducere de nivel superior și comitetului reprezentanților personalului pentru consultare. Acest lucru permite obținerea unui feedback valoros, care trebuie luat în considerare și care garantează conștientizarea, înțelegerea și angajamentul.

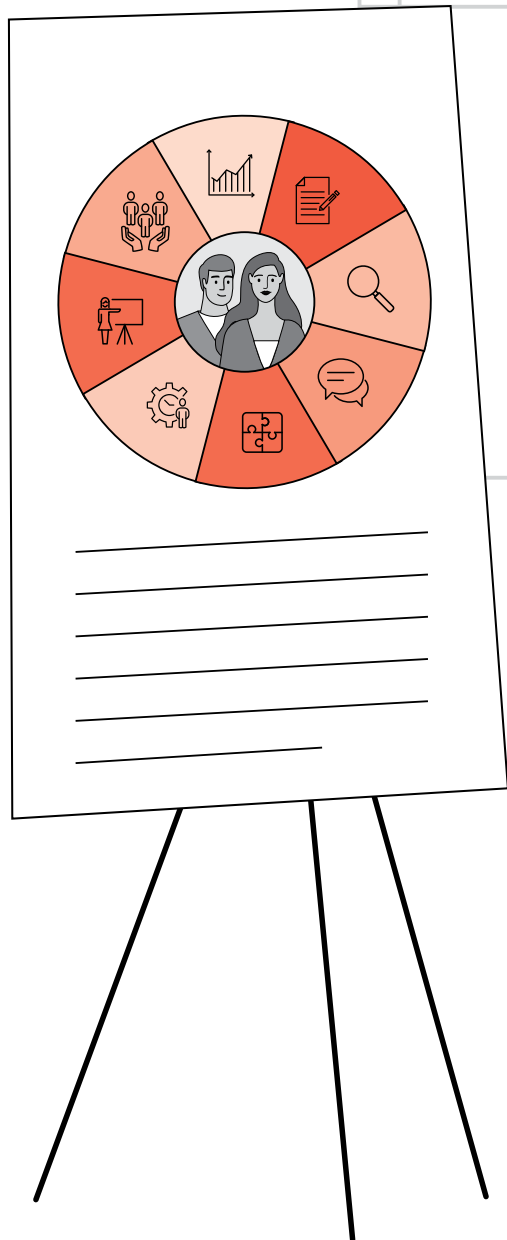
O strategie privind starea de bine a personalului va funcționa dacă prioritățile și obiectivele sale sunt comunicate în mod adecvat, astfel încât:

(60) Consultați anexa 4 „Plan de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului și modele de evaluare a riscurilor”.

- managerii să identifice nevoile, să profite pe deplin de măsurile existente în beneficiul echipelor lor și în propriul lor beneficiu, să promoveze proceduri de lucru și comportamente sănătoase și să comunice în mod activ cu personalul de conducere de nivel superior pentru a asigura intervenții timpurii și de prevenire la nevoie;
- membrii personalului să își înțeleagă rolul, să participe la inițiativă, să utilizeze resursele disponibile și să ofere feedback.

FIGURA 4. Etape în elaborarea unei politici de asigurare a stării de bine a personalului





3. MĂSURI DE ASIGURARE A STĂRII DE BINE A PERSONALULUI PE SCURT

Pachetul cuprinzător recomandat de **măsuri de asigurare a stării de bine a personalului care trebuie introduse** este pus la dispoziție pe baza bunelor practici și a expertizei împărtășite de experții din țările UE+ în timpul reuniunilor rețelelor EASO. Este un exemplu neexhaustiv pentru autorități, pe care acestea să îl urmeze sau din care să aleagă aspecte când conceptualizează introducerea de măsuri concrete de asigurare a stării de bine a personalului.

Pachetul propus urmează cele **trei faze ale încadrării în muncă**:

- faza prealabilă încadrării în muncă, urmată de integrare;
- sprijinul continuu;
- încetarea trimiterii/încetarea contractului.

Măsurile sunt legate în mod clar de SBP respective și răspund nevoilor concrete. În plus, pachetul de măsuri include trimiteri clare la partea care efectuează implementarea și la grupurile-țintă de personal. Orientări privind modalitatea de implementare a unora dintre principalele măsuri recomandate sunt disponibile în celelalte părți ale prezentului ghid ([partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului](#) și [partea a III-a: Monitorizare și evaluare](#)).

Figura 5. 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 ÎNCA-DRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	TRIMITERII ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/EXTERN	MANAGER	AGENȚI DIN PRIMA LINIE				
Sprrijin general												
Autorizare din partea poliției	Certificatul 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 antecedentele penale ale persoanei în cauză. Antecedentele penale pot include arestarea, condamnarea și posibile proceduri penale	SBP 4: prevenire SBP 7: siguranță și securitate		✓		✓	✓	✓	✓			
Procesul de selecție	Asigurarea faptului că starea 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 hărțurii (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 ÎNCA-DRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/EXTERN	MANAGER	AGENȚI DIN PRIMA LINIE				
Sprrijin general												
Cursuri de limbi străine	Sesiunile de formare lingvistică contribuie la îmbunătățirea încrederii personalului și la maximizarea competențelor profesionale	SBP 3: comunicare SBP 6: consolidarea capacităților		✓		✓	✓		✓		✓	
	Sesiunile/cursurile de perfecționare lingvistică contribuie la îmbunătățirea încrederii personalului și la maximizarea competențelor profesionale			✓								
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/aparatul de comunicare, echipamentele de prim ajutor etc.											
	Utilizarea platformelor de comunicare internă ale organizației											
	Software informatic relevant pentru personalul din domeniul azilului											
Sporturi corporative	Organizațiile utilizează evenimente 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 IMPLEMENTAREA			GRUPUL-ȚINTĂ		PROCESUL PREABIL ÎNCA-DRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/EXTERN	MANAGER	AGENTI 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 privind 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: răspuns la incidentele 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 corespunzătoare de noi membri 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 de acordare de feedback Măsurile de consolidare a echipei pot fi de diverse tipuri, cum ar fi experiențe, excursii, sarcini, exerciții și interpretarea de roluri în echipă; acestea contribuie la consolidarea loialității, a încrederii și a motivației	SBP 3: comunicare SBP 4: prevenire SBP 5: răspuns la incidentele critice	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 3.2 „Consolidarea echipei” Anexa 7 „Activități etapizate de consolidare a echipei”	✓				✓			✓	✓

MĂSURI	DESCRIERE GENERALĂ/MĂSURA SPECIFICĂ	TRIMITERE LA STANDARD(E)	DOCUMENTE DE REFERINȚĂ CARE FAC PARTE DIN PREZENTUL GHID ÎN TREI PĂRȚI	PARTEA CARE EFECTUEAZĂ ÎNȘIȘTEAREA/IMPLEMENTAREA			GRUPUL-TINTĂ		PROCESUL PREALABIL ÎNCA-DRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/EXTERN	MANAGER	AGENȚI DIN PRIMA LINIE				
Intervenție de sprijin												
Interviuri semistructurate	Discuțiile structurate, instituționalizate și periodice dintre manageri și personal cu scopul de a detecta deficiențele, riscurile etc. sunt esențiale și trebuie inițiate 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”	✓	✓			✓			✓	
Interviziuone	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: răspuns la incidentele critice	Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului Secțiunea 3.1 „Interviziuone” 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: răspuns la incidentele 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: răspuns la incidentele 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: răspuns la incidentele 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 IMPLEMENTAREA				GRUPUL-ȚINTĂ		PROCESUL PREALABIL ÎNCA-DRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/EXTERN	MANAGER	AGENTI DIN PRIMA LINIE					
Intervenție de sprijin													
Feedback structurat prin sondaje/ chestionare	Feedbackul despre starea de bine, performanța conducerii, nevoi etc. poate fi obținut utilizând 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”	✓	✓		✓				✓		
Discuții în grupurile tematice	Discuțiile în grupurile tematice dirijate de un moderator trebuie utilizate când o problemă trebuie abordată mai detaliat 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”	✓			✓				✓		
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: răspuns la incidentele 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”	✓			✓				✓	✓	

MĂSURI	DESCRIERE GENERALĂ/MĂSURA SPECIFICĂ	TRIMITERE LA STANDARD(E)	DOCUMENTE DE REFERINȚĂ CARE FAC PARTE DIN PREZENTUL GHID ÎN TREI PĂRȚI	PARTEA CARE EFECTUEAZĂ IMPLEMENTAREA				GRUPUL-ȚINTĂ		PROCESUL PREALABIL ÎNCA-DRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECȚIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/EXTERN	MANAGER	AGENTI 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: răspuns la incidentele 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: răspuns la incidentele 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: răspuns la incidentele 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/FORMARE SPECIFICĂ	TRIMITERE LA STANDARD(E)	DOCUMENTE DE REFERINȚĂ CARE FAC PARTE DIN PREZENTUL GHID ÎN TREI PĂRȚI	PARTEA CARE EFECTUEAZĂ ÎNȚIEREA/IMPLEMENTAREA			GRUPUL-ȚINTĂ		FAZA PREALABILĂ ÎNCADRĂRII ÎN MUNCĂ/DE SELECTIE	INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII	SPRIJIN CONTINUU	ÎNCETAREA/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII
				MANAGER	RU/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/EXTERN	MANAGER	AGENTI 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											
Formare (actualizarea cunoștințelor și perfecționare) în domeniul competențelor non-tehnice/ mecanismelor de adaptare	Securitate în muncă, siguranță bazată pe comportament, cultura siguranței și cercul de siguranță	SBP 3: comunicare SBP 5: răspuns la incidentele 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”	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Politici antifraudă, politici anticorupție și alte politici conexe (de exemplu, împotriva hărțuirii sexuale, a exploatării și a abuzului)											
	Gestionarea stresului											
	Gestionarea conflictelor											
	Tehnici de comunicare											
	Sensibilizare interculturală											
	Gestionarea incidentelor critice											
Consolidarea echipei												
Gestionare și conducere în contextul azilului												

4. FURNIZAREA DE INFORMAȚII



Toți membrii personalului din cadrul autorității trebuie informați cu privire la strategia privind asigurarea stării de bine a personalului, planul de acțiune și măsurile de monitorizare instituite. Canalele clare de comunicare garantează că personalul poate, în orice moment, să acceseze și să obțină informații despre modul în care poate beneficia de politicile și mecanismele organizației privind starea de bine. Trebuie puse la dispoziție și PSO prin care măsurile de politică privind starea de bine a personalului sunt aplicate în mediul de lucru. Disponibilitatea informațiilor necesare la momentul potrivit și comunicarea acestora către membrii potriviți ai personalului în mod transparent și clar sunt esențiale pentru operațiunile efective, precum și în scop decizional la toate nivelurile. Acest lucru se referă și la tipul de informații care sunt disponibile la nivel intern în cadrul unei autorități, precum și la modul în care informațiile sunt comunicate și direcționate, de cine și când.

Deși este esențial să se furnizeze informații relevante și adaptate în domeniul azilului și al primirii, cu evoluțiile sale, 30 % din respondenți nu cunosc sau nu sunt siguri de existența vreunei politici în mediul lor de lucru cu privire la aspectele legate de starea de bine a personalului. Aproximativ 70 % din acești respondenți nu cunosc sau nu sunt siguri de aceste politici și au provenit în principal din cadrul autorităților responsabile cu examinarea cererilor de azil și al autorităților de primire și nu din cadrul organizațiilor societății civile ⁽⁶¹⁾.

În cadrul unei autorități, managerii și coordonatorii de echipă reprezintă legătura dintre personalul de conducere de nivel superior și agenții din prima linie. Prin urmare, aceștia au un rol esențial de a transfera informații despre un subiect (inclusiv despre starea de bine a personalului) către echipa pe care o gestionează. Când o autoritate dispune de un sistem eficient de comunicare, beneficiază întregul personal, iar motivația agenților din prima linie este stimulată.

Pe lângă asigurarea faptului că strategia privind starea de bine a personalului a unei organizații este comunicată întregului personal, în special agenților din prima linie, se recomandă de asemenea ca managerii să utilizeze materiale vizuale despre acest subiect și să le afișeze în mod corespunzător.

Materialele vizibile legate de starea de bine a personalului ar putea să includă:

- un poster care detaliază cele opt SBP ⁽⁶²⁾, amplasat într-un loc vizibil, unde să poată fi vizibil pentru majoritatea membrilor personalului;
- mesaje de bază puse la dispoziție și amplasate la vedere sub formă de cărți poștale/postere ⁽⁶³⁾ care să fie vizibile întregului personal în timpul sesiunilor de inițiere;

(61) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Raport de cartografiere privind inițiativele privind starea de bine a personalului introduse de agențiile care lucrează în domeniul azilului în Europa), 2019, p. 10 (raport restricționat).

(62) Pentru cele opt SBP sub forma unui poster, consultați anexa 2 „Standarde pentru starea de bine a personalului (poster)”.

(63) Pentru mesajele de bază privind starea de bine a personalului, consultați anexa 5 „Mesaje privind starea de bine a personalului”.

- partajarea linkului către animația EASO *The importance of early identification of signs of stress* ⁽⁶⁴⁾ (Importanța identificării timpurii a semnelor de stres) cu noii manageri și agenți din prima linie.

Faptul că o autoritate este interesată de starea de bine a personalului, elaborând materiale informative și făcând vizibile materialele despre starea de bine a personalului, demonstrează angajamentul asumat de angajator.

În plus, se recomandă ca managerii să aibă acces la informațiile relevante referitoare la starea de bine a personalului. Acest lucru poate fi sprijinit de departamentele Resurse umane și IT.

Fiecare manager trebuie să aibă acces la un dosar cu informații despre starea de bine a personalului, care să conțină elementele de mai jos.

- Un fișier PDF actualizat cu strategia privind starea de bine a personalului, pe care să îl pună la dispoziția personalului nou, inclusiv informații despre instrumentele/activitățile principale promovate de autoritate pe acest subiect și datele de contact (o adresă de e-mail actualizată) și care să descrie cum pot fi accesate serviciile, cum se solicită informații și cum se formulează o plângere în legătură cu starea de bine a personalului.
- Liste de verificare și PSO pentru gestionarea incidentelor critice, inclusiv o listă de contacte a personalului relevant responsabil pentru urmărirea personalului afectat.
- Materiale informative relevante despre starea de bine a personalului și despre autoîngrijire.
- Listă de contacte generală și actualizată a specialiștilor interni/externi ⁽⁶⁵⁾ care sprijină starea de bine a personalului. Acești specialiști sunt verificați de departamentul de resurse umane pentru a sprijini personalul care are nevoie de ajutor în acest sens. Lista de contacte include:
 - membrii interni ai echipelor stabilite (de exemplu, echipa de sprijin colegial/echipa integrată pentru incidente) și alți profesioniști care acordă sprijin individual la nevoie;
 - numele și numărul (numerele) de telefon al(e) responsabilului (responsabililor) de siguranță și securitate și al medicilor pe care autoritatea îi contactează când este nevoie.

Dacă autoritatea poate să utilizeze profesioniști interni pentru a acorda sprijin pentru consiliere, de exemplu un consilier pentru personal sau o echipă de gestionare a stresului, datele lor de contact sunt puse la dispoziția membrilor personalului.

Dacă este disponibil doar sprijin extern, este recomandat un exercițiu de verificare de către departamentul de resurse umane a cel puțin doi sau trei profesioniști. Departamentul de resurse umane va lua în considerare nivelul lor de formare (de

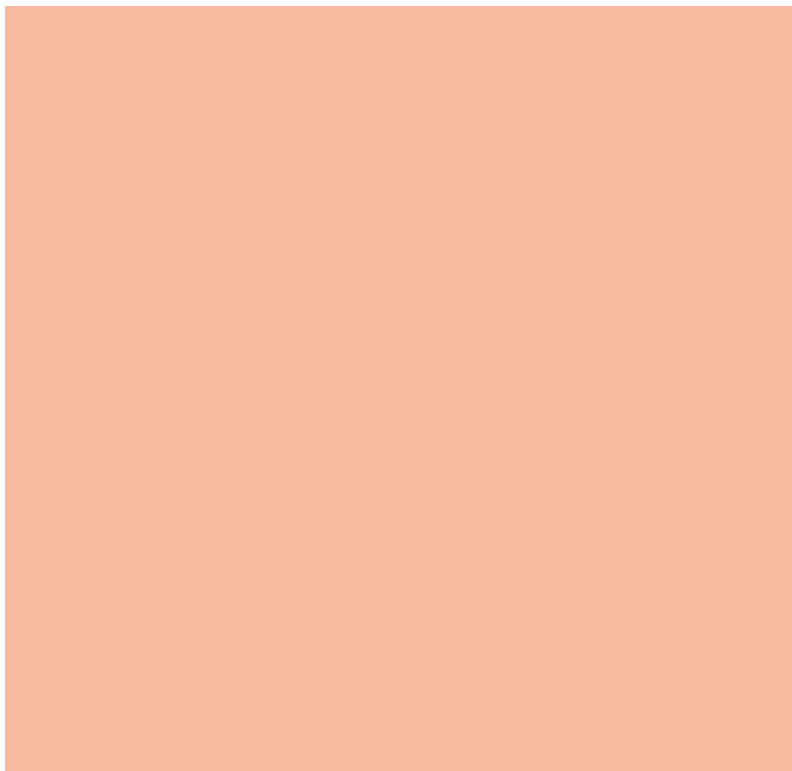
(64) Vizualizați animația EASO: *The importance of early identification of signs of stress* (Importanța identificării timpurii a semnelor de stres), 2021.

(65) Aceste contacte vor avea un memorandum de înțelegere pentru a asigura monitorizarea în timp util a unui membru al personalului care are nevoie în acest sens, fără obstacole birocratice. Acest lucru trebuie să fie valabil în special în cazul incidentelor critice.

exemplu, cunoașterea de bază a provocărilor ocupaționale ale personalului care lucrează în domeniul azilului și al primirii). Trebuie să se ia în considerare și limba, vârsta, genul și contextul cultural, cu scopul de a asigura diversitatea profesioniștilor disponibili pentru acordarea de sprijin și monitorizarea cu succes a membrului personalului care are nevoie în acest sens. Profesioniștii externi nu trebuie să fie disponibili întotdeauna pentru reuniunile cu prezență fizică. Reuniunile la distanță, prin utilizarea apelurilor video sau telefonice, pot fi considerate alternative utile, când este necesar, pentru a asigura monitorizarea fără dificultăți și în timp util. Acest lucru este relevant în special când un loc de muncă se află într-o locație îndepărtată sau când apar alte provocări ⁽⁶⁶⁾.

(66) De exemplu, în cazurile de limitare a circulației persoanelor din cauza unor probleme de securitate sau de ordin sanitar.

ANEXE



ANEXA 1. DEFINIȚII

Prezentul ghid utilizează **starea de bine a personalului** ⁽⁶⁷⁾ 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 siguranță.

Starea de bine ⁽⁶⁸⁾ la locul de muncă este înțeleasă ca sănătate fizică și ca împlinire morală și socială, nu doar ca lipsa accidentelor sau a bolilor 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 ⁽⁶⁹⁾.

Stresul ⁽⁷⁰⁾ este definit în funcție de interacțiunile dinamice dintre persoana în cauză și mediul său. Stresul este dedus adesea din existența unei nepotriviri între persoana în cauză și mediu și din reacțiile emoționale care stau la baza acestor interacțiuni.

Stresul ocupațional ⁽⁷¹⁾ apare când presiunea datorată cerințelor de la locul de muncă și alți factori de stres ocupaționali devin excesivi și îndelungați în raport cu resursele percepute, capacitățile și aptitudinile unei persoane de a le face față.

Există o diferență între conceptele de **stres ocupațional** și **provocări la locul de muncă** ⁽⁷²⁾. 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 a organizației**.

(67) Your Europe, „Sănătatea și siguranța la locul de muncă”, 2020.

(68) 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 unei persoane și din realizarea obiectivelor și a planurilor stabilite pentru viața acesteia. Starea de bine implică evaluări pozitive ale vieții oamenilor, inclusiv emoții pozitive, implicare, satisfacție și sens.

(69) „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.

(70) 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.

(71) EU-OSHA, „Work-related stress: nature and management” (Stresul ocupațional: natură și gestionare), OSHwiki, 2015.

(72) 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.

Când reacțiile (cognitive, emoționale, comportamentale și psihologice) la stres durează o perioadă îndelungată, ele pot duce la [rezultate \(pentru sănătate\)](#) mai degrabă permanente și mai puțin reversibile. Exemplele includ [oboseală cronică](#), [oboseală compasională](#), [epuizare](#), [traumă indirectă](#), [probleme musculoscheletice](#) și [boală cardiovasculară](#).

Oboseala compasională ⁽⁷³⁾ 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.

Epuiizarea ⁽⁷⁴⁾ 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. Epuiizarea este conceptualizată și ca o criză în relația cu munca în general.

Epuiizarea 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 cu succes și împlinire la locul de muncă, care se diminuează pe măsură ce apare epuiizarea..

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

Trauma indirectă ⁽⁷⁵⁾ 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.

(73) 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.

(74) EU-OSHA, „Understanding and preventing worker burnout” (Înțelegerea și prevenirea epuizării lucrătorilor), OSHwiki, 2013. Organizația Mondială a Sănătății consideră că epuiizarea este un fenomen ocupațional: „Epuiizarea 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](#)» (Epuiizarea, un „fenomen ocupațional”: Clasificarea Internațională a Bolilor), 2019.

(75) 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 ⁽⁷⁶⁾ 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 dintre viața profesională și cea privată ⁽⁷⁷⁾ implică satisfacția și buna funcționalitate atât la locul de muncă, cât și acasă, cu conflicte minime între rolurile unei persoane. Pentru obținerea echilibrului dintre 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:

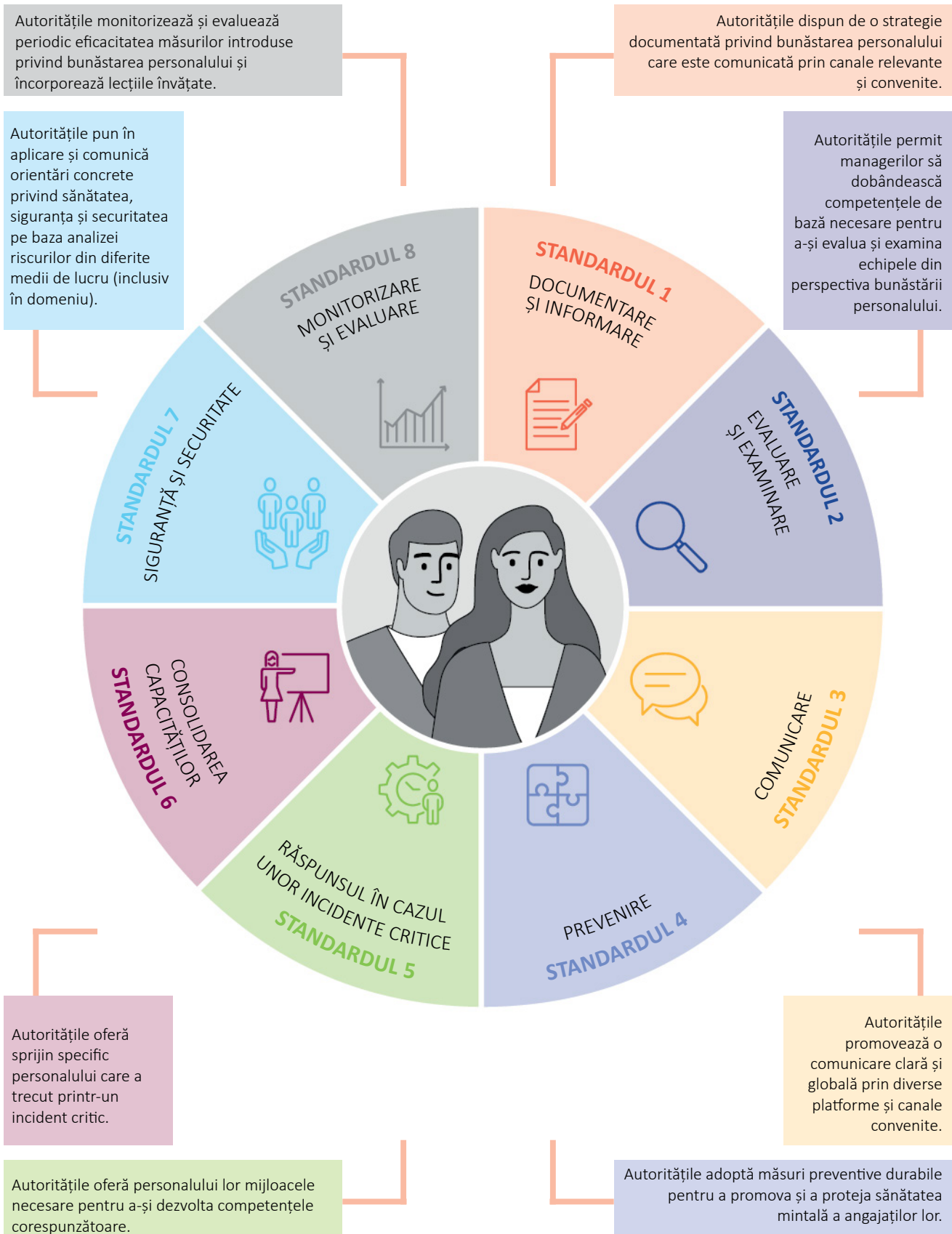
- **responsabili cu primirea** – personalul care acordă sprijin în centrele de primire;
- **responsabili cu înregistrarea** – personalul din cadrul autorităților naționale competente care este implicat în toate etapele privind înregistrarea și depunerea cererilor;
- **responsabili de caz** – funcționarii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

(76) EU-OSHA, „Managing psychological risks: drivers and barriers” (Gestionarea riscurilor psihologice: determinanți și bariere), OSHwiki, 2017.

(77) 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. STANDARDE PENTRU STAREA DE BINE A PERSONALULUI



ANEXA 3. 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-și atingă și să-și 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 Ghidul 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 [secțiunea 2.1 „Standarde de politică privind starea de bine a personalului”](#), care recomandă principalele standarde și criteriile de referință ale unei politici cuprinzătoare privind starea 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 [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/politică? De exemplu, strategia vizează conducerea și alți membri ai personalului angajați în cadrul autorității/departamentului/în locația din țara din UE+. Politica acoperă toți membrii personalului (permanenți, la vârsta de pensionare, contractuali etc.). Această secțiune ar putea să includă, ca puncte marcatore, 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 asigura implementarea politicii în beneficiul tuturor angajaților) și obligațiile tuturor celorlalți membri ai personalului, în special ale agenților din prima linie (de exemplu, să participe la activitățile oferite pentru asigurarea stării de bine a personalului, 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 urmărească personalul afectat, asigurând organizarea de sesiuni de perfecționare pentru personal, relevante pe acest subiect).

Diagramă (diagrame) de sprijin. Această secțiune detaliază într-un mod simplu serviciile de sprijin disponibile, inclusiv mecanismele de raportare. Membrii personalului au alocate numere de telefon, pentru a fi pregătiți pentru incidentele 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. Verificările vizează 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 măsurile 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. De asemenea, trebuie să cuprindă 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 privind starea de bine a personalului cu strategia generală de resurse umane a autorității/organizației, pentru elementele standard ale acestei strategii de resurse umane care au legătură cu starea de bine a personalului. Aceasta ar putea include, de exemplu, drepturi la pauze regulate de prânz/masă 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-și ia toate zilele de concediu la care are dreptul. Se pot include aici și zilele 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 respecta reciproc și de a respecta populația pe care o deservește. Încălcarea codului de conduită trebuie raportată și soluționată în consecință, prin canalele interne adecvate și prin mecanismele existente de tratare a plângerilor.

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 de amendamente.

Declinarea responsabilității. Strategia privind starea 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. Cu toate acestea, o strategie privind starea 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 privind starea 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 pe care personalul le percepe ca fiind utile și include activități recomandate în conformitate cu resursele disponibile în cadrul autorității. Planul de acțiune pentru starea de bine a personalului trebuie elaborat pe baza obiectivelor și a măsurilor descrise în strategia privind starea de bine a personalului. Toate activitățile propuse trebuie să fie aliniate la obiectivele strategiei privind starea de bine a personalului și să fie realiste și măsurabile. Planul de acțiune este accesibil întregului personal.

ANEXA 4. PLAN DE ACȚIUNE PENTRU ASIGURAREA STĂRII DE BINE A PERSONALULUI ȘI MODELE DE EVALUARE A RISCURILOR

DESCRIEREA ȘI MODELUL PLANULUI DE ACȚIUNE PENTRU ASIGURAREA STĂRII DE BINE A PERSONALULUI

Planul de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului face trimitere la obiectivele, grupurile-țintă și măsurile prevăzute în strategia privind starea de bine a personalului și prezintă un scurt rezumat al acestora. Planul de acțiune va trebui să ia în considerare bugetul disponibil pentru acțiunile propuse.

În conformitate cu obiectivele privind starea de bine a personalului pentru perioada 20XX–20XX, autoritatea XX prezintă planul anual de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului pentru 20XX, descris în modelul de mai jos.

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, de exemplu	Consilierul pentru asigurarea stării de bine a personalului sau un specialist extern, de exemplu	Agenți din prima linie	O dată pe lună și la cerere
OBIECTIVUL 2: PROMOVAREA BUNEI COMUNICĂRI ȘI A DINAMICII PRODUCTIVE A ECHIELOR				
Acțiune	Departamentul responsabil	Implementată de (categoria de personal, intern/extern)	Grupul-țintă	Intervalul de timp și frecvența
Activități de consolidare a echipei	RU	Profesioniștii din domeniul consolidării echipei (interni sau externi)	Agenții din prima linie și managerii	De două ori pe an
OBIECTIVUL 3: PROMOVAREA ECHILIBRULUI ÎNTRE VIAȚA PROFESIONALĂ ȘI CEA PRIVATĂ				
Acțiune	Departamentul responsabil	Implementată de (categoria de personal, intern/extern)	Grupul-țintă	Intervalul de timp și frecvența
Sporturi corporative	RU	Profesioniști externi (la spațiile de lucru)	Întregul personal	De două ori pe săptămână

Descrierea și modelul evaluării riscurilor

În general, riscurile pot fi considerate riscuri interne (cum ar fi efectivul inadecvat sau lipsa cursurilor de formare furnizate; în mod normal, aceste riscuri sunt mai ușor de atenuat) sau externe. Este mai puțin probabil ca riscurile externe să fie soluționate, iar soluționarea lor ar putea să nu fie posibilă, cum ar fi în cazul unui număr mare și brusc de sosiri ale unor solicitanți de protecție internațională sau în cazul unei pandemii 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 de 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 MINIMIZAREA 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/acesul 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 format tipărit) 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 personalului formați în acest sens sunt încurajați să se ofere voluntari ca persoane de contact 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 , întregul personal participă la prezentarea 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
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-și 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 să-și îndeplinească sarcinile 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 perioadei de inițiere 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 discuții în grupuri tematice, contribuie la prevenirea problemelor grave cu care se poate confrunta personalul pe termen lung. Se recomandă ca managerii să comunice cu personalul și să colecteze periodic informații de la acesta ⁽⁷⁸⁾.

(78) Consultați **partea a III-a: Monitorizare și evaluare**, secțiunea 3.3 „Monitorizarea progreselor privind starea de bine a personalului (instrumentul 3)”.

ANEXA 5. MESAJE PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI

Mesajele privind starea de bine a personalului sunt formulate cel mai bine ca rezultat al unei evaluări a riscurilor și a nevoilor privind starea de bine a personalului și al unei consultări cu personalul. Mesajele trebuie să fie relevante și ar putea fi diferite în funcție de categoria de personal. Ceea ce ar putea fi util pentru agenții din prima linie ar putea să nu fie la fel de util pentru un manager de nivel superior și viceversa. Prin urmare, se recomandă elaborarea mesajelor împreună cu membrii respectivi ai personalului. Mesajele privind starea de bine a personalului trebuie revizuite periodic pentru a fi oportune și adaptate la prioritățile privind starea de bine a personalului identificate ca fiind relevante la momentul respectiv. Se poate avea în vedere și apelarea la consiliere oferită de profesioniști externi cu privire la conținutul și vizualizarea mesajelor. Exemplele de mai jos servesc ca punct de pornire pentru discuție. Se recomandă fiecărei autorități să formuleze mesaje, în propria sa limbă, care să fie relevante, concise, convingătoare și atrăgătoare. De asemenea, se recomandă ca mesajele privind starea de bine a personalului să fie prezentate cu prudență și într-un mod creativ, pentru a facilita înțelegerea și impactul, luând în considerare diversitatea din grupul-țintă (în ceea ce privește sarcinile de muncă, vârsta, genul, contextul cultural, componența familiei etc.).

(A) SUGESTII PENTRU MESAJELE GENERALE PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI CARE PREZINTĂ STRATEGIA PRIVIND STAREA DE BINE A PERSONALULUI

Exemplu de format: broșură.

Exemplu de titlu: „Strategia noastră internă privind starea de bine a personalului, pe scurt”.

OFERTE DE ASISTENȚĂ DE LA ANGAJATORUL DUMNEAVOASTRĂ	EXEMPLE DE INTRODUS PENTRU A ILUSTRA PUNCTELE PRINCIPALE
<p>Sunteți sprijinit în mod proactiv de departamentul Resurse umane, prin politicile de siguranță, securitate și formare, de superiorul dumneavoastră ierarhic direct, de colegii dumneavoastră. În această broșură, puteți găsi recomandări privind persoanele care trebuie contactate pentru diverse tipuri de sprijin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Prezențați un exemplu pentru categoria de personal indicată și o persoană de contact pentru informații suplimentare. De exemplu: — departamentul Resurse umane este responsabil pentru comunicarea politicilor privind perioadele de odihnă și de recuperare și a listelor cu datele de contact ale echipelor de sprijin (echipa pentru gestionarea stresului, consilierul pentru personal, adresa de e-mail pentru a împărtăși preocupările privind problemele legate de starea de bine etc.); — superiorii ierarhici direcți, în colaborare cu departamentul de siguranță și securitate, sunt responsabili pentru comunicarea PSO pentru gestionarea incidentelor critice.
<p>Vă vom informa asupra modului în care vă puteți implica în mod proactiv în sprijinul pentru consolidarea capacităților, cu scopul de a îmbunătăți identificarea propriilor dumneavoastră semne de avertizare pentru stres și epuizare.</p>	<p>Prezențați câteva exemple de intervenții pentru consolidarea capacităților și o persoană de contact de la care personalul poate obține mai multe informații: formare privind modalitatea de a recunoaște semnele de stres, competențele de conducere etc.</p>

OFERTE DE ASISTENȚĂ DE LA ANGAJATORUL DUMNEAVOASTRĂ	EXEMPLE DE INTRODUS PENTRU A ILUSTRA PUNCTELE PRINCIPALE
Este important să găsiți un echilibru bun între viața profesională și cea privată, stabilind limite sănătoase și luând tot concediul anual la care aveți dreptul.	Munca dumneavoastră este importantă, ca și viața dumneavoastră personală. Întâlniți-vă cu prietenii și petreceți timp cu familia, asigurați-vă că faceți exerciții fizice în mod regulat, luați-vă concediul anual (aveți dreptul la concediu între XX zile și XX zile). Pentru mai multe informații, contactați XX.
Deși vă vom informa asupra politicilor importante de care trebuie să țineți seama în activitatea dumneavoastră zilnică, aveți și responsabilitatea de a vă familiariza singuri cu aceste politici [starea de bine a personalului, codul de conduită, împotriva hărțuirii (sexuale) etc.]	<ul style="list-style-type: none"> — Consultați codul nostru de conduită aici (introduceți link către site) — Consultați politica noastră împotriva hărțuirii (sexuale) aici (de introdus link către site) — Consultați strategia noastră privind starea de bine a personalului aici (introduceți link către site) Dacă documentele nu sunt disponibile online, introduceți datele de contact ale persoanei care poate pune la dispoziție o copie pe hârtie a documentelor
În calitate de angajator, avem un rol esențial în a vă asigura siguranța și a vă crea condițiile să lucrați în mod profesionist. Și dumneavoastră aveți anumite responsabilități de a avea grijă de propria persoană.	Autoîngrijirea este importantă. Când sunt efectuate regulat, următoarele activități contribuie la menținerea sănătății dumneavoastră: <ul style="list-style-type: none"> — faceți plimbări periodice, încercați yoga sau alte sporturi, mențineți o alimentație sănătoasă și nu consumați băuturi răcoritoare, prea mult alcool sau alte substanțe (de exemplu, nicotină); — programați controale medicale anuale.
Implicați-vă în mod activ în activitățile oferite și transmiteți feedback constructiv privind ceea ce funcționează pentru dumneavoastră, ce nu funcționează și motivele în acest sens.	În prezent, oferim: <ul style="list-style-type: none"> — supraveghere educațională (menționați dacă este disponibilă); — consiliere individuală la cerere (contactați XX); — reuniuni de echipă lunare. Pentru sugestii și feedback, vă rugăm să utilizați următoarea adresă de e-mail: XX

(B) SUGESTII PENTRU ACOPERIREA UNUI ANUMIT SUBIECT, UTILIZÂND EXEMPLUL EPUIZĂRII

Se recomandă să se elaboreze blocuri simple de informații, care abordează preocupările principale semnalate de personal, într-un mod simplu și concis. Aceste blocuri de informații cuprind cel puțin aspectele de mai jos.

- Despre **ce** vorbim? (definiție)
- **Cum** putem identifica problema? (explicația problemei și a cauzelor)
- **Ce** trebuie/ poate fi făcut? (plan de acțiune care cuprinde sugestii de prevenire și răspuns)

Formatele în care trebuie puse la dispoziție aceste blocuri de informații ar putea să includă:

- broșuri tipărite sau cărți poștale;
 - secțiune alocată pe site-ul autorității;
 - furnizarea unor blocuri de informații diverse ca parte a unei strategii de comunicare.
- **Exemplul 1.** Trimestrul 1 se axează pe stres, iar întregului personal i se comunică lunar, prin e-mail, un mesaj pe această temă. Trimestrul 2 se axează pe comunicare. Trimestrul 3 se axează pe comunicarea respectuoasă și transparentă. Trimestrul 4 se axează pe nevoia de un bun leadership.

- **Exemplul 2.** Se alocă o lună specifică pentru a sublinia importanța stării de bine la locul de muncă, în funcție de prioritățile principale identificate și se asigură formare, sesiuni de informare și se transmit mesaje.

EXEMPLU: BLOC DE INFORMAȚII DESPRE EPUIZARE

Ce este epuizarea?

Epuizarea descrie răspunsul psihic al unei persoane la factorii cronici de stres la locul de muncă. Deși nu este considerată o problemă medicală, vă poate influența starea generală de sănătate și poate necesita atenție clinică. Epuizarea este conceptualizată și ca o criză în relația dumneavoastră cu munca în general ⁽⁷⁹⁾.

Care sunt semnele de avertizare ale epuizării?

- **Semne fizice.** Extenuare (vă simțiți obosit și istovit), pierderea poftei de mâncare și/sau schimbarea obiceiurilor de somn.
- **Semne emoționale.** Cinism, o perspectivă negativă și pierderea motivației, inclusiv lipsa de empatie.
- **Semne intelectuale.** Reducerea eficacității profesionale și incapacitatea de a fi proactiv sau de a lua deciziile necesare.
- **Semne comportamentale.** Utilizarea unor mecanisme de adaptare negative, cum ar fi mâncatul în exces, săritul peste mese, creșterea consumului de alcool și întârzierea la serviciu.

Care sunt cauzele epuizării?

Epuizarea rezultă în principal din stresul ocupațional cronic. Acesta include un volum de muncă excesiv și presiune extremă, pierderea controlului asupra termenelor, sprijin social precar și dezvoltare profesională viitoare incertă.

Cum poate fi prevenită și tratată epuizarea?

- **Reflecție.** Care sunt cauzele principale ale stresului pe care îl resimțiți în prezent?
- **Examinare.** Cum fac față stresului în general?
- **Înlocuire.** Ce mecanisme de adaptare negative folosesc? Pot fi înlocuite acestea cu acțiuni pozitive? În caz afirmativ, care anume?

Sprijin. Luând în considerare aspectele de mai sus, este nevoie să soliciteți sprijinul cuiva? Poate fi vorba despre o persoană din interior sau din exterior. În caz afirmativ, contactați XX.

(79) Vezi definițiile prezentate în anexa 1 „Definiții”.

ANEXA 6. MODEL DE GRILĂ DE INTERVIU PENTRU RECRUTARE

Mai jos sunt prezentate câteva exemple de întrebări legate de gestionarea stresului și autoîngrijire, care ar putea fi introduse într-o grilă de interviu existentă.

Rol: introduceți postul

Candidatul:

Introducere

- Prezentarea membrilor comisiei de interviu.
- Mulțumiți candidatul pentru candidatură. Descrieți în linii generale scopul acestei etape a procesului de selecție.
- Explicați că interviul va dura aproximativ o oră și că la final candidatul va avea posibilitatea de a pune întrebări.

ÎNTREBĂRILE DE INTERVIU	INDICATORI-CHEIE	DOVEZI PUNCTATE ÎN FUNCȚIE DE INDICATORII DIN RĂSPUNSUL CANDIDATULUI [ARATĂ DACĂ INDICATORII AU FOST ÎNDEPLINIȚI INTEGRAL (10 PUNCTE), ÎNDEPLINIȚI PARȚIAL (5 PUNCTE) SAU NU AU FOST ÎNDEPLINIȚI (0 PUNCTE)]
Domeniul-cheie 1: motivație		
Puteți să ne spuneți care sunt motivele dumneavoastră pentru care ați candidat pentru acest loc de muncă? Cu ce este diferit acest post față de activitatea dumneavoastră anterioară și cum vă veți pregăti pentru această schimbare? Ce planuri de carieră aveți pentru următorii cinci ani?	Exemple de indicatori <ul style="list-style-type: none"> — Demonstrează o bună înțelegere a domeniului de aplicare al postului și poate să identifice provocările personale pe care acesta le implică. — Își explică motivația pentru postul respectiv. — Dorește să lucreze în domeniul azilului/migrației. — Are experiență în elaborarea de programe. — Dezvoltă și încurajează soluții noi și inovatoare. 	Observație: Punctaj final:
Domeniul-cheie 2: etica muncii și orientare spre rezultate (valori conexe: responsabilitate, creativitate și integritate) (arată modul în care candidatul abordează dilemele și soluționează problemele, precum și capacitatea sa de autocritică și de învățare din experiență)		
Vă rugăm să prezentați câteva exemple de situații în care ați dat dovadă de etică a muncii și de comportamente orientate spre rezultate. Aceste exemple trebuie să demonstreze impactul pe care etica muncii și comportamentele dumneavoastră orientate spre rezultate l-au avut asupra colegilor și/sau personalului aflați/aflat sub conducerea dumneavoastră directă.	Exemple de indicatori <ul style="list-style-type: none"> — Se consideră responsabil pentru obținerea de rezultate. — Se consideră responsabil pentru îndeplinirea responsabilităților sale, acordă sprijinul pentru dezvoltare necesar pentru îmbunătățirea performanței și aplică măsuri adecvate când nu se obțin rezultate. — Implică și motivează alte persoane. — Face trimitere la importanța consolidării echipei. — Face trimitere la importanța comunicării periodice cu membrii echipei, precum și a feedbackului individual constructiv. — Prețuiește diversitatea, considerând că aceasta este o sursă de forță competitivă. 	Observație: Punctaj final:

ÎNTREBĂRILE DE INTERVIU	INDICATORI-CHEIE	DOVEZI PUNCTATE ÎN FUNCȚIE DE INDICATORII DIN RĂSPUNSUL CANDIDATULUI [ARATĂ DACĂ INDICATORII AU FOST ÎNDEPLINIȚI INTEGRAL (10 PUNCTE), ÎNDEPLINIȚI PARȚIAL (5 PUNCTE) SAU NU AU FOST ÎNDEPLINIȚI (0 PUNCTE)]
Domeniul-cheie 3: gestionarea stresului și autoîngrijire		
<p>Pentru postul pentru care candidați, va trebui să realizați sarcinile la timp și cu un nivel ridicat de calitate și acuratețe. Ce părere aveți despre asta și ce experiență aveți cu obiectivele de producție cu termene strânse când puteți încerca să gestionați simultan priorități concurente?</p>	<p>Exemple de indicatori</p> <ul style="list-style-type: none"> — Se consideră responsabil, pe lângă membrii echipei, pentru obținerea de rezultate. — Face trimitere la planificarea adecvată. — Face trimitere la delegare și stabilirea priorităților. — În cazul în care nu deține cunoștințe într-un domeniu, solicită formare suplimentară pentru dezvoltare. — Posibile ore suplimentare, dacă este necesar, dar nu cu regularitate (echilibrul dintre viața profesională și cea privată). 	<p>Observație: Punctaj final:</p>
<p>Vă rugăm să ne dați un exemplu de situație în care a trebuit să lucrați la o misiune dificilă și/sau să vă ocupați de un coleg mai degrabă necooperant, din punctul dumneavoastră de vedere, și cum ați soluționat această situație.</p>	<p>Exemple de indicatori</p> <ul style="list-style-type: none"> — Importanța echipei — Solicitare la timp și adecvată de expertiză suplimentară. — Abordare participativă în planificarea sarcinii/misiunii respective. — Capacitate de a furniza instrucțiuni clare. — Comunicare timpurie cu membrii personalului pentru a evita înțelegerea greșită a sarcinilor și a termenelor. 	<p>Observație: Punctaj final:</p>
<p>Ce faceți în mod normal când vă simțiți sub presiune sau stresat? Faceți trimitere la domeniile pe care considerați că le gestionați bine și la domeniile în care credeți că vă puteți îmbunătăți abordarea.</p>	<p>Exemple de indicatori</p> <ul style="list-style-type: none"> — Stabilește limite adecvate cu colegii. — Planificare realistă. — Stil de viață sănătos (de exemplu, practică activități fizice cu regularitate). — Asigură echilibrul dintre viața profesională și cea privată. — Nu îi este rușine să ceară ajutor. 	<p>Observație: Punctaj final:</p>
<p>Imaginați-vă că intrați în centrul de primire (pentru responsabilii cu primirea) sau în sala de interviu (pentru responsabilii de caz) și un solicitant se apropie de dumneavoastră cu o lamă în mână, spunând că va încerca să se sinucidă dacă primește o decizie negativă privind cererea sa. Este un scenariu dificil, vă rugăm însă să încercați să sugerați ce credeți că ați putea/trebuie să faceți pentru a detensiona situația.</p>	<p>Exemple de răspunsuri</p> <ul style="list-style-type: none"> — În general, m-aș fi familiarizat cu informațiile despre gestionarea incidentelor critice furnizate de angajatorul meu, cu ce trebuie să fac și ce nu trebuie și aș cunoaște procedurile standard de operare în vigoare în aceste cazuri. — Aș încerca să păstrez o voce calmă. — Aș încerca să nu intru în panică și aș vorbi calm, asigurându-mă că păstrez o distanță de siguranță față de solicitant. — Aș încerca să nu mă întorc cu spatele la solicitant și aș menține contactul vizual. — Aș menționa că îmi dau seama că este foarte supărat și speriat și că aș vrea să înțeleg mai bine. Pentru aceasta, trebuie să ne așezăm și să ne acordăm timp, iar solicitantul trebuie să pună lama deoparte. — Aș întreba dacă dorește puțină apă. Acest lucru ar oferi și posibilitatea de a cere ajutor. 	<p>Observație: Punctaj final:</p>

ÎNTREBĂRILE DE INTERVIU	INDICATORI-CHEIE	DOVEZI PUNCTATE ÎN FUNCȚIE DE INDICATORII DIN RĂSPUNSUL CANDIDATULUI [ARATĂ DACĂ INDICATORII AU FOST ÎNDEPLINIȚI INTEGRAL (10 PUNCTE), ÎNDEPLINIȚI PARȚIAL (5 PUNCTE) SAU NU AU FOST ÎNDEPLINIȚI (0 PUNCTE)]
Domeniul-cheie 4: cod de conduită		
Un membru al personalului vă raportează (managerul centrului de primire) că suspectează un alt membru al personalului că ar abuza o persoană tânără, deoarece a fost văzut aducând-o regulat în biroul său și închizând ușa. Ce măsuri ați lua și ce persoane ați implica?	<p>Exemple de indicatori</p> <ul style="list-style-type: none"> — Recunoașterea faptului că aceasta este o acuzație gravă și că trebuie urmărită imediat utilizând canalele de raportare interne/adevate. — Politica de toleranță zero cu privire la abuzul sexual/hărțuirea sexuală (care include beneficiarii solicitanților de protecție internațională). 	Observație: Punctaj final:
Punctaj general		

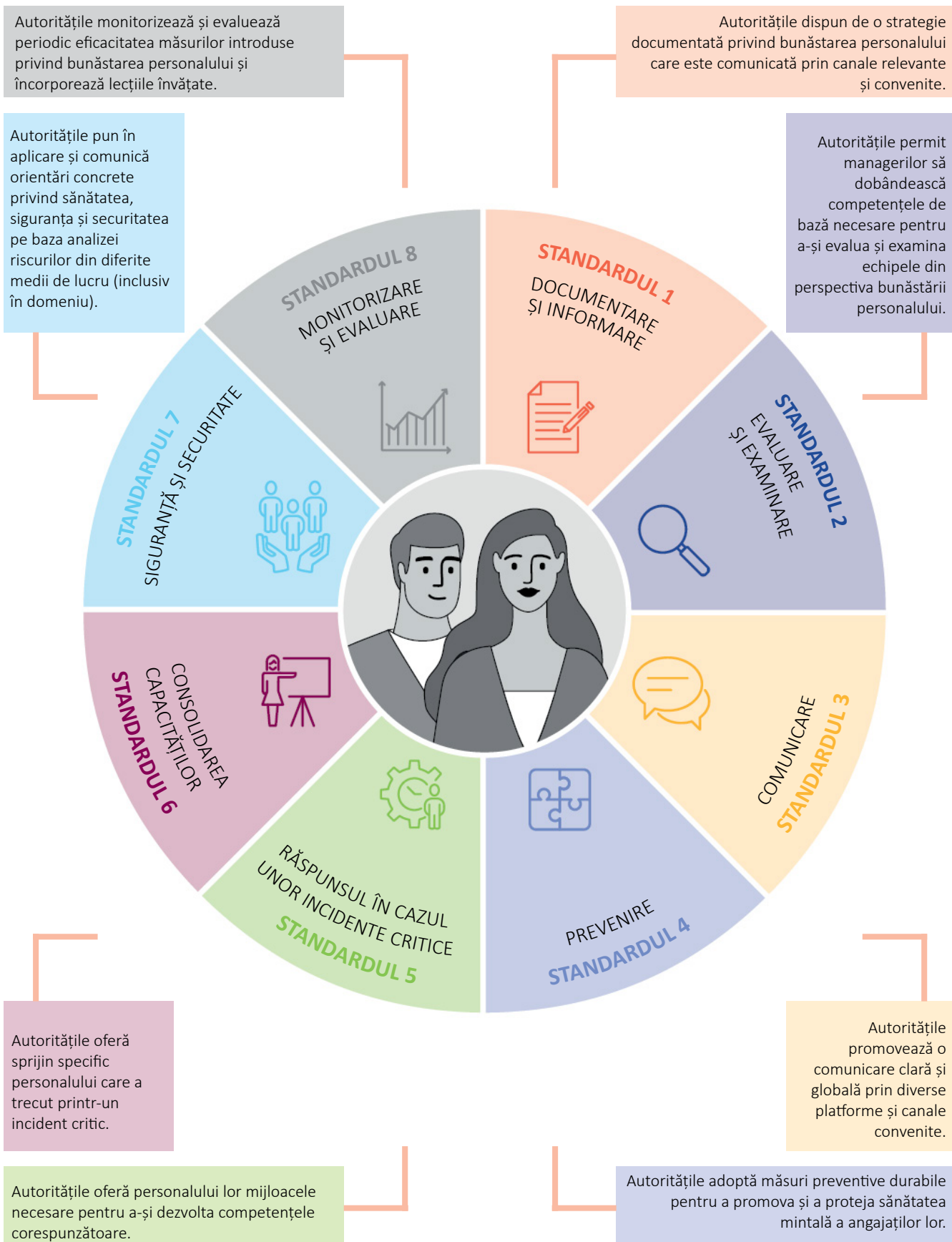
Încheiere

- Întrebați candidatul dacă are întrebări.
- Explicați etapele procesului de selecție și menționați data la care candidatul trebuie să se aștepte să primească rezultatul.
- Confirmați disponibilitatea de a începe lucrul dacă i se oferă postul.
- Verificați datele și adecvarea persoanelor menționate pentru referințe, care trebuie contactate înainte de confirmarea unei oferte.
- Verificați dacă există obiecții față de verificarea cazierului judiciar.

Alte domenii-cheie care trebuie incluse în funcție de profilul locului de muncă:

expertiză tehnică (cunoștințe, competențe și experiență), colaborare (inclusiv cu donatori, gestionarea partenerilor locali), finanțe (ciclu bugetar), monitorizare și evaluare etc.

STANDARDE PENTRU STAREA DE BINE A PERSONALULUI



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