



# Käytännön opas turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista

## Osa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet

*EASOn käytännön oppaiden  
sarja*

syyskuu 2021





# **Käytännön opas turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista**

## **Osa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet**

*EASOn käytännön oppaiden  
sarja*

**syyskuu 2021**

#### Vastuuvapauslauseke

Toimivaltaiset kansalliset viranomaiset eivät ole tehneet tälle käännökselle laatutarkastusta. Jos havaitset, että käännös ei ole kansallisen terminologian mukainen, ota yhteyttä [EUAA:han](#).



Käsikirjoitus on valmistunut elokuussa 2021.

Euroopan turvapaikka-asioiden tukivirasto (EASO) tai sen puolesta toimivat henkilöt eivät ole vastuussa siitä, miten tämän julkaisun sisältämiä tietoja käytetään.

Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto, 2022

|       |                        |                    |                   |
|-------|------------------------|--------------------|-------------------|
| Print | ISBN 978-92-9487-524-2 | doi:10.2847/877381 | BZ-02-20-083-FI-C |
| PDF   | ISBN 978-92-9487-490-0 | doi:10.2847/55805  | BZ-02-20-083-FI-N |

© Euroopan turvapaikka-asioiden tukivirasto, 2021

Jäljentäminen on sallittua, kunhan lähde mainitaan. Sellaisten valokuvien tai sellaisen muun materiaalin käyttöön tai jäljentämiseen, joihin EASOlla ei ole tekijänoikeutta, on pyydettävä lupa suoraan tekijänoikeuden haltijalta.

# KIITOKSET

Euroopan turvapaikka-asioiden tukiviraston (EASO) *Käytännön opas turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista* on saatu valmiiksi niiden pätevien ja ahkerien asiantuntijoiden ansiosta, jotka EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston kansalliset yhteyspisteet nimittivät henkilöstön hyvinvointia käsittelevään työryhmään. Työryhmään osallistui asiantuntijoita Alankomaista (turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevästä keskusvirastosta), Belgiasta (turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevästä liittovaltion virastosta), Kreikasta (Danish Refugee Council-järjestöstä), Romaniasta (sisäasiainministeriöstä) ja Saksasta (liittovaltion muuttoliike- ja pakolaisvirastosta).

EASOn haavoittuvuusasioiden tiimi arvostaa myös tukea, jota on saatu EASOn operaatioissa työskentelevältä EASOn henkilöstöltä sekä EASOn operaatioita Kreikassa tukevilta psykologeilta.

Tiimi kiittää YK:n pakolaisvaltuutetun toimistoa ja Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirastoa, jotka molemmat perustivat tätä opasta varten vertailuryhmän ja joiden hyödyllinen ja rakentava palaute paransi alkuperäistä luonnosta.

Tiimi on myös erittäin kiitollinen EASOn neuvoo-antavan ryhmän jäsenille palautteesta ja EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston jäsenille näkemysten jakamisesta.

# TIETOA OPPAASTA

**Mikä on oppaan tarkoitus?** Euroopan turvapaikka-asioiden tukiviraston (EASO) tehtävänä on tukea Euroopan unionin jäsenvaltioita ja assosioituneita maita (EU+-maita) muun muassa antamalla yhteistä koulutusta sekä laatimalla yhteisiä laatuvaatimuksia ja yhteisiä alkuperämaatietoja. Jotta EASO pystyy saavuttamaan kokonaistavoitteensa EU+-maiden tukemisesta yhteisten vaatimusten ja laadukkaiden prosessien aikaansaamisessa Euroopan yhteisessä turvapaikkajärjestelmässä, se kehittää yhteisiä käytännön työkaluja ja ohjeita.

Tämä opas henkilöstön hyvinvoinnista laadittiin EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston pyynnöstä. Turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelyn tiedetään verottavan johdon ja tiimien yleistä hyvinvointia. Viranomaiset kertoivat tarvitsevansa ohjeita siitä, miten henkilöstön hyvinvointia koskevat toimenpiteet voidaan parhaiten yhdistää meneillään oleviin toimiin ja annettavaan tukeen.

**Miten opas on laadittu?** Oppaan laatiminen alkoi kartoituksella kaikissa EU+-maissa. Siinä selvitettiin turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelevien ensimmäisen linjan virkailijoiden tarpeita ja perehdyttiin nykyisiin hyviin käytäntöihin, joita voidaan kehittää edelleen. Opas laadittiin kartoituksen tulosten pohjalta. Jäsenvaltioiden asiantuntijat auttoivat sisällön kehittämisessä, ja EASO koordinoi laadintaprosessia. Ennen viimeistelyä kuultiin erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin käytännön asiantuntijoita, ja EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkosto tarkasti oppaan.

**Keille opas on tarkoitettu?** Opas on pääasiassa tarkoitettu turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisten johdolle. Jotkin oppaan osat ovat kuitenkin hyödyllisiä myös henkilöstöosastoille, ensimmäisen linjan virkailijoille, sisäisille ja ulkoisille asiantuntijoille ja kansalaisjärjestöille.

**Miten opasta käytetään?** Oppaassa on kolme itsenäistä osaa, jotka täydentävät toisiaan. **Osa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet:** osassa keskitytään siihen, miten viranomaisten pitäisi kehittää henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia, kun strategiaa ei vielä ole. Sitä tuetaan ehdotuksilla asiaa koskeviksi vaatimuksiksi ja indikaattoreiksi. **Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima:** osassa kerrotaan yksityiskohtaisesti kaikista hyviksi käytännöiksi määritetyistä käytännön työkaluista, joita on jo otettu käyttöön joissakin EU+-maissa. **Osa III: Seuranta ja arviointi:** osassa esitetään seuranta- ja arviointimekanismi, jossa viranomaisia tuetaan työkaluilla, joilla käyttöön otetuilla toimenpiteillä aikaansaataa edistystä voidaan seurata yksinkertaisesti. Oppaan tarkoituksena on täydentää EU+-maiden viranomaisten henkilöstön hyvinvointiin keskittyviä paikallisia toimintaperiaatteita ja strategioita, ei korvata niitä.

**Mikä on tämän oppaan suhde kansalliseen lainsäädäntöön ja käytäntöön?** Opas on pehmeä yhdenmukaistamistyökalu, joka ei ole oikeudellisesti sitova. Se perustuu hyviin käytäntöihin, joita EU+-maat ja niiden asiantuntijat ovat jakaneet ja joiden pohjalta on laadittu vaatimuksia ohjaamaan viranomaisia heidän pyrkimyksissään parantaa henkilöstön hyvinvointia.

**Yhteystiedot.** Jos sinulla on kysyttävää tästä asiakirjasta tai haluat antaa siitä palautetta, ota EASOn haavoittuvuusasioiden tiimiin yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen [vulnerablegroups@euaa.europa.eu](mailto:vulnerablegroups@euaa.europa.eu).

# SISÄLLYSLUETTELO

|   |           |
|---|-----------|
| Kiitokset   | 3         |
| Tietoa oppaasta   | 4         |
| Lyhenteet   | 7         |
| Taustaa   | 8         |
| <b>1. JOHDANTO</b>  | <b>10</b> |
| 1.1 Miksi henkilöstön hyvinvointiin kannattaa keskittyä?                                    | 14        |
| 1.2 Käytännön oppaan pääkohderyhmät ja käyttöohjeet   | 14        |
| 1.3 Oikeudellinen kehys   | 16        |
| <b>2. HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVIEN TOIMINTAPERIAATTEIDEN KEHITTÄMINEN</b>             | <b>20</b> |
| 2.1 Henkilöstön hyvinvointia koskevat vaatimukset   | 22        |
| 2.2 Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia  | 33        |
| 2.3 Henkilöstön hyvinvointia koskeva toimintasuunnitelma                                    | 35        |
| <b>3. HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVAT TOIMENPITEET PÄHKINÄNKUORESSA</b>                   | <b>38</b> |
| <b>4. TIEDON TARJOAMINEN</b>  | <b>50</b> |
| <b>LIITTEET</b>   | <b>54</b> |
| Liite 1 – Määritelmät   | 55        |
| Liite 2 – Henkilöstön hyvinvointia koskevat vaatimukset                                     | 58        |
| Liite 3 – Henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian malli                                | 59        |
| Liite 4 – Henkilöstön hyvinvointia koskevan toimintasuunnitelman ja riskinarvioinnin mallit | 62        |
| Liite 5 – Henkilöstön hyvinvointia koskeva viestintä  | 64        |
| Liite 6 – Rekrytointihaastattelutaulukon malli  | 67        |



# LYHENTEET

|  |   |
|--|---|
| <b>EASO</b>  | Euroopan turvapaikka-asioiden tukivirasto   |
| <b>EU</b>  | Euroopan unioni   |
| <b>EU+-maat</b>  | EU:n jäsenvaltiot ja assosioituneet maat  |
| <b>EU-OSHA</b>   | Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto  |
| <b>HR</b>  | henkilöresurssit  |
| <b>Jäsenvaltio</b>   | Euroopan unionin jäsenvaltio  |
| <b>SEUT</b>  | sopimus Euroopan unionin toiminnasta  |
| <b>SOP</b>   | pysyväisohje  |
| <b>SWS</b>   | henkilöstön hyvinvointia koskeva vaatimus   |
| <b>Uudelleenlaadittu<br/>aseman<br/>määrittelyä<br/>koskeva direktiivi</b> | Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2011/95/EU, annettu 13 päivänä joulukuuta 2011, vaatimuksista kolmansien maiden kansalaisten ja kansalaisuudettomien henkilöiden määrittelemiseksi kansainvälistä suojelua saaviksi henkilöiksi, pakolaisten ja henkilöiden, jotka voivat saada toissijaista suojelua, yhdenmukaiselle asemalle sekä myönnetyn suojelun sisällölle (uudelleenlaadittu) |

# TAUSTAA

Tästä aiheesta tehdystä tieteellisestä tutkimuksesta <sup>(1)</sup> ja Euroopan turvapaikka-asioiden tukiviraston (EASO) kentällä toimivan henkilöstön kanssa pidetyistä kokouksista käy ilmi, että humanitaarisen avun ja turvapaikka-asioiden alalla työskentelevät ammattilaiset ovat alttiimpia kärsimään masennuksesta, ahdistuksesta tai loppuun palamisesta kuin muilla aloilla työskentelevät. Syiksi on esitetty muun muassa sitä, että työ on erityisen vaativaa resurssien puutteen vuoksi, että työntekijät altistuvat niiden ihmisten kärsimyksille, joiden kanssa he työskentelevät, ja että työsuhde on epävarma. Kaikki nämä voivat verottaa hyvinvointia. EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston kansalliset yhteyspisteet pyysivät vuoden 2019 alussa EASOa jakamaan EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston vuosikokouksessa hyviä käytäntöjä henkilöstön hyvinvoinnista ja siitä, miten itsestään voi pitää huolta. Näitä hyviä käytäntöjä toivottiin koko Euroopasta. Ensimmäiseksi EASO jakoi kyselyn Euroopan unionin ja assosioituneiden maiden (EU+-maiden) kansallisille yhteyspisteille, jotka ovat EASOn vastaanotto- ja turvapaikkaprosessien verkostojen ja EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston jäseniä. Kyselyn tavoitteena oli saada lisätietoa toimenpiteistä, joita viranomaiset ja kansalaisjärjestöt olivat tehneet henkilöstön hyvinvoinnin alalla. Tällä hetkellä käytössä olevista käytännöistä sekä vastaajien määrittämistä tarpeista ja puutteista laadittiin kartoitusraportti <sup>(2)</sup>, joka jaettiin kolmelle EASOn verkostolle joulukuussa 2019.

Yksi tärkeimmistä kartoituksesta saaduista opeista oli se, että hoitamatta jääneet krooniset työperäiset stressitekijät voivat aiheuttaa muutoksia henkilöstön käyttäytymisessä, ne voivat vaikuttaa heidän vakaumuksiinsa sekä heidän tunnetiloihinsa. Niillä voi myös olla vaikutusta heidän fyysiseen hyvinvointiinsa. Tämä käy erityisen selvästi ilmi siinä, miltä työntekijöistä tuntuu heidän altistuessaan pitkittyneelle stressille. EASOn vuonna 2019 käynnistetyn kyselyn vastaajien mukaan pitkittynyt stressi voi lisätä mielialan vaihteluita, vihan tunteita ja työmotivaation puutetta.

---

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

<sup>(2)</sup> Kyselyyn osallistui yhteensä 23 maata, joista 21 oli EU:n jäsenvaltioita. Myös Norjalta ja Serbialta saatiin kannanotot. Kyselyyn osallistui yhteensä 89 henkilöä. Ensimmäisen linjan virkailijat mainitsivat pääasiallisiksi stressitekijöiksi altistumisen traumaattiselle sisällölle, suuren työmäärän ja pienet palkat. Johtajat puolestaan katsoivat muun muassa byrokratian suuren määrän, työtä koskevien rakenteiden puuttumisen ja työsuhteen epävarmuuden aiheuttavan eniten stressiä. Tulokset osoittavat osallistujien huomanneen muutoksia tunteissaan, käytöksessään ja toimissaan sekä työssä että yksityiselämässä.

Kyselystä kävi yleisesti ottaen ilmi, että työoloissa on parannettava seuraavia osa-alueita työntekijöiden (fyysisten ja henkisten) terveysongelmien **riskien ehkäisemiseksi**:

- ylimmän johdon sitoutuminen **huolenpitovelvoitteeseen** ja sen tiedostaminen sekä henkilöstölle lähettämisen-/työjakson aikana annetun tuen merkitys
- palkkaamista edeltävien toimien vahvistaminen (esim. kaikkien työntekijöiden **lääkärintarkastus ja psykologinen testi**)
- henkilöstön hyvinvointiin liittyviä **toimintaperiaatteita** ja **toimia** koskevien selkeiden tietojen **saatavuus ja käyttöoikeus**.

Ratkaisevan tärkeää on myös puuttua työperäisiin paineisiin, jotka liittyvät siihen, miten **muuttoliikkeeseen** tällä hetkellä Euroopassa suhtaudutaan. Tuloksista käy ilmi, että arvioitaessa johtajien ja ensimmäisen linjan virkailijoiden henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tarpeita ja puututtaessa niihin on usein käsiteltävä melko kielteisiä näkemyksiä aiheesta.

EASO laati tämän käytännön oppaan vuonna 2020 yhdessä **Alankomaiden, Belgian, Kreikan, Romanian** ja **Saksan** asiantuntijoiden kanssa kokoamalla yhteen vuonna 2019 tehdyn alustavan kartoituksen tulokset. Oppaassa on **kolme itsenäistä osaa**, joiden tavoitteena on tukea turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisia henkilöstön hyvinvoinnin varmistamisessa.



# 1. JOHDANTO

Tässä oppaassa keskitytään operatiivisten turvapaikka-asioiden alaan kuuluvaan työhön. Se edellyttää työn luonteen vuoksi erityisiä työympäristöjä. Turvapaikka-asioihin liittyvissä työpaikoissa työskentelevien työntekijöiden (kuten tapausten käsittelijöiden, työnkulun hallinnoijien, rekisteröintivirkailijoiden, vastaanottovirkailijoiden ja tiiminvetäjien) fyysiset ja psyykkiset olot ovat usein eri tavoin haastavia. Haasteita voivat aiheuttaa jatkuvasti suuri työmäärä, saapuvien kansainvälisen suojelun hakijoiden jatkuvasti muuttuvasta määrästä johtuva usein ennakoimaton työskentely-ympäristö, trauman kokeneiden henkilöiden kohtaaminen ja joissakin tapauksissa päivittäisten tehtävien suorittamiseen tarvittavien resurssien puute.

Tässä käytännön oppaassa riskitekijät voidaan jakaa **kahteen** pääluokkaan <sup>(3)</sup>.

- **Riskitekijät**, jotka vaikuttavat kansainvälisen suojelun hakijoiden kanssa suoraan työskenteleviin **ensimmäisen linjan virkailijoihin**. Riskitekijät voivat mahdollisesti aiheuttaa sijaistrauman. Tästä ovat esimerkkeinä muun muassa tapausten käsittelijät, jotka kuuntelevat hakijoiden kertomia traumaattisia kokemuksia, ja traumatisoituneiden ihmisten kanssa päivittäin työskentelevät vastaanottovirkailijat.
- **Stressitekijät** <sup>(4)</sup>, jotka voivat vaikuttaa **kokonaiseen tiimeihin**. Stressitekijät voivat aiheuttaa loppuun palamista, koska pitkittynyt stressaava työskentely-ympäristö voi vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ensimmäisen linjan virkailijoista johtajiin asti.



On tärkeää huomata, että tällä alalla työskentelevät ihmiset ovat erittäin sitoutuneita tehtäväänsä tukea Eurooppaan saapuvia kansainvälisen suojelun tarpeessa olevia henkilöitä. He tulevat päivittäin työhön, koska työllä on tarkoitus, ja he työskentelevät mielellään organisaatiossaan ja turvapaikka- ja vastaanottoalalla. Monet myös kokevat työnsä erittäin palkitsevaksi sen haasteista huolimatta.

Tämän käytännön oppaan tarkoituksena onkin **tukea johtajia** turvapaikka-asioiden parissa työskentelevän henkilöstön **rasituksen ehkäisemisessä, vähentämisessä ja käsittelyssä**. Työperäinen rasitus ja siihen liittyvät (fyysiset ja henkiset) terveysriskit ovat yleisiä kaikissa organisaatioissa. Työperäinen rasitus johtuu usein siitä, että **työpaikalla ei pystytä käsittelemään stressiä ja painetta**. Se voi haitata sekä yksittäisiä työntekijöitä että koko organisaatiota <sup>(5)</sup>.

<sup>(3)</sup> Tässä käytännön oppaassa ei keskitytä työympäristöön liittyviin turvallisuusriskeihin, kuten tapaturmiin ja muihin tahattomiin suojausta koskeviin ongelmiin, jotka johtuvat toimistorakenteiden, toimistovälineiden tai vastaavien suunnittelun tai ylläpidon puutteesta.

<sup>(4)</sup> Ks. myös Leka, S., Griffiths, A. and Cox, T., "Chapter 5.1. Assessing risks at work", julkaisussa *Work Organisation and Stress*, Maailman terveysjärjestö, Geneve, 2004, s. 10: Työperäistä stressiä voidaan hallita soveltamalla riskinhallintamallia, kuten on toimittu onnistuneesti muiden merkittävien terveys- ja turvallisuusongelmien kanssa. Riskinhallintamallissa arvioidaan työskentely-ympäristön mahdolliset riskit, jotka voivat aiheuttaa tiettyjä olemassa olevia vaaroja, jotka aiheuttavat haittaa työntekijöille. Vaara on tapahtuma tai tilanne, joka voi aiheuttaa haittaa. Haitalla tarkoitetaan fyysisen terveyden tai mielen terveyden heikkenemistä. Stressin syyt ovat vaaroja, jotka liittyvät työn ja työolojen suunnitteluun ja hallintaan. Näitä vaaroja voidaan hallita ja niiden vaikutuksia torjua samalla tavalla kuin muitakin vaaroja.

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

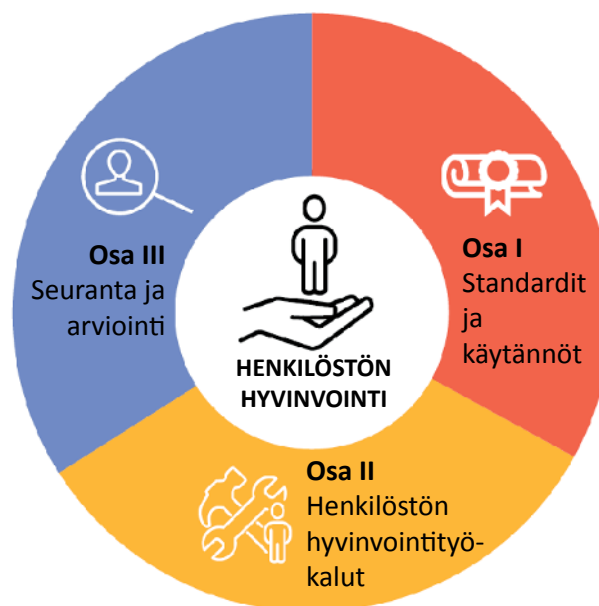
Tuen ja ymmärryksen kulttuurin luomisella organisaatiossa tai viranomaisessa voi kuitenkin olla myönteinen vaikutus yksittäisten työntekijöiden omaan tuntemukseen hyvinvoinnista sekä heidän tehokkuuteensa <sup>(6)</sup>.

Tätä mallia, jossa keskitytään henkilöstön **työperäisen rasituksen ehkäisemiseen**, sanotaan myös **työpaikan traumatietoiseksi hoidoksi (Trauma Informed Care, TIC)**, erityisesti organisaatioissa, joissa hoidetaan traumatisoitunutta väestöä. Tätä tehdään tiettyssä määrin myös eurooppalaisissa turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisissa.

**Traumatietoisessa hoidossa** on tavallisesti kyse työterveyshuollosta, itsestä huolehtimisen hallinnasta, tiimituesta ja kunkin henkilön huolehtimisesta itsestään. Niiden kaikkien tavoitteena on ehkäistä henkilöstön loppuun palamista ja toissijaisia traumoja sekä samalla lisätä myötätuntoa, tyytyväisyyttä ja hankittua sietokykyä. Näitä aiheita käsitellään tässä kolmiosaisessa käytännön oppaassa.

EASOn *Käytännön opas turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista* koostuu kolmesta toisiinsa nivoutuvasta ja toisiaan täydentävästä osasta, ja sen tavoitteena on vaikuttaa pitkään henkilöstön hyvinvointiin. Oppaan kolme osaa voidaan käyttää yhtenä kokonaisuutena, eri yhdistelminä tai erillisinä työkaluina turvapaikka- tai vastaanottoviranomaisten tarpeiden mukaan. Oppaassa esitetään kokonaisvaltainen kolmiosainen lähestymistapa henkilöstön hyvinvointiin. Siinä käsitellään vaatimusten laatimista ja toimintaperiaatteiden kehittämistä (osa I), käytännön työkalujen valintaa ja täytäntöönpanoa (osa II) ja seuranta- ja arviointimekanismien toteuttamista (osa III). Näin voidaan taata, että henkilöstön työhyvinvointia koskevat toimintalinjat on sovitettu aina henkilöstön tarpeisiin. Toimenpiteet on suunniteltu osallistavasti ja tarpeiden ja riskinarviointien perusteella.

### KAAVIO 1. Kokonaisvaltainen lähestymistapa henkilöstön hyvinvointiin



<sup>(6)</sup> Ks. myös tutkimus, jonka ovat laatineet Hart, P. M. ja Cotter, P.: Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research, *Australian Psychologist*, nide 38, nro 2, 2003, s. 118–127.

**Osa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet:** osassa esitetään **kahdeksan vaatimusta**, joilla voidaan ohjata henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden laadintaa, toteutusta ja arviointia EU+-maiden turvapaikka- ja vastaanottoasioiden alan työskentely-ympäristöissä. Nämä vaatimukset liittyvät laatua koskeviin vertailuarvoihin, indikaattoreihin ja ehdotettuihin toimiin, joita viranomaisten pitäisi käyttää henkilöstön hyvinvoinnin tehostamiseksi osastoissaan. Osassa annetaan suosituksia siitä, miten laaditaan henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden kehittämisen ja toteuttamisen perustaksi ja varmistetaan henkilöstön hyvinvointi. Osan I **pääkohderyhmänä ovat johto ja henkilöstöosastot.**

**Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima:** osassa annetaan useita käytännön työkaluja, toimenpiteitä ja pehmeiden taitojen koulutusta koskevia ehdotuksia. Ne on tarkoitettu johtajille ja ensimmäisen linjan virkailijoille sekä sisäisille ja ulkoisille asiantuntijoille osassa I esitettyjen henkilöstön hyvinvointia koskevien vaatimusten täyttämiseksi. Luettelo suositelluista työkaluista, toimenpiteistä ja valmiuksia vahvistavista toimista, muun muassa itsestä huolehtimista koskevista toimista, ei ole tyhjentävä, vaan siinä esitellään jäsenvaltioiden asiantuntijoiden jakamia hyviä käytäntöjä. Osan II **pääkohderyhmään** kuuluvat **kaikki turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelevät työntekijät:** johto ja henkilöstöosasto, vakavien tilanteiden hallinnasta vastaavat tiimit ja sisäiseen valmiuksien kehittämiseen osallistuva henkilöstö. Siihen kuuluvat myös asiantuntijat, jotka tukevat henkilöstön hyvinvointiin liittyviä toimia turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisissa työskentelevissä tiimeissä.

**Osa III: Seuranta ja arviointi:** osassa suositellaan sellaisten toimenpiteiden käyttöönottoa, joilla voidaan arvioida, ovatko toteutetut toimenpiteet vaikuttaneet myönteisesti henkilöstön hyvinvointiin ja jos, niin miten. Osan III **pääkohderyhmänä** ovat **työntekijät, jotka keskittyvät seurantaan ja raportointiin turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisessa.** Johto saa seurannan havainnoista tietoa siitä, mitä mukautuksia on tehtävä kokonaistehokkuuden aikaansaamiseksi.

EASOn *turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvointia koskevan käytännön oppaan* kolmessa osassa käytetään useita henkilöstön hyvinvointiin liittyviä käsitteitä, muun muassa 'hyvinvointi', 'stressi' ja 'loppuun palaminen'. Ne perustuvat Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (EU-OSHA), muiden EU:n elinten ja tutkijoiden laatimiin määritelmiin. Oppaan kolmessa osassa käytetyistä käsitteistä on lisätietoa [liitteessä 1 Määritelmät](#).



”Koska terveys ei tarkoita pelkästään sairauden tai vaivojen puuttumista vaan täydellistä myönteistä fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia (WHO, 1986), terveellinen työskentely-ympäristö ei tarkoita haitallisten olosuhteiden puuttumista vaan terveyttä edistävien olosuhteiden runsautta.”<sup>(7)</sup>

## 1.1 MIKSI HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIIN KANNATTAA KESKITTYÄ?

Euroopan komissio antoi vuonna 2017 työterveydestä ja työturvallisuudesta tärkeän tiedonannon <sup>(8)</sup>, jossa korostettiin psykososiaalisten riskien ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäisemisen merkitystä. Eurooppalaiset työntekijät ilmoittavat juuri näiden kahden tekijän olevan työperäisten terveysongelmien pääsyitä. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston vuonna 2017 julkaisemassa käytännön oppaassa <sup>(9)</sup> käsitellään näitä kahta ongelmaa <sup>(10)</sup>.

Turvapaikka- ja vastaanottoalalla hygieniä, väkivaltilanteet vastaanottokeskuksissa, henkisesti vaativat puhuttelutilanteet ja resurssien puute ovat tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Kuten EASOn henkilöstön hyvinvointikartoituksesta käy ilmi, kun työhönsä yleisesti ottaen sitoutuneet työntekijät tuntevat, että heitä ei tueta, he eivät ole turvassa ja heistä ei huolehdita, heille voi kehittyä lyhyt- ja pidempiaikaisia terveys- ja mielenterveysongelmia.

Työmotivaation puutteella, fyysisellä huonovointisuudella (joka voi lisätä sairauspoissaoloja), henkilöstön suurella vaihtuvuudella, loppuun palamisella <sup>(11)</sup> ja irtisanoutumisilla on hintansa. Nämä tekijät vaikuttavat viranomaisen kykyyn saavuttaa toimintansa tavoitteet ja päämäärät.

## 1.2 KÄYTÄNNÖN OPPAAN PÄÄKOHDERYHMÄT JA KÄYTTÖOHJEET

**Tämän käytännön oppaan osan I keskeisiä käyttäjäryhmiä** ovat

- ylimmän tason ja keskitason johtajat
- tiiminvetäjät
- turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelevät koordinaattorit.

Osa I koskee niitä, jotka ovat vastuussa toimintaperiaatteiden suunnittelusta ja toteuttamisesta organisaation/viranomaisen tasolla, sekä niitä, jotka johtavat ja koordinoivat ensimmäisen linjan virkailijoiden tiimiä, joka on säännöllisesti yhteydessä kansainvälisen suojelun hakijoihin.

<sup>(7)</sup> World Health Organization, 'Work, Organization and Stress', 2004.

<sup>(8)</sup> Komission tiedonanto, Turvallisempi ja terveellisempi työ kaikille – EU:n työterveys- ja työturvallisuuslainsäädännön uudistaminen, COM(2017) 12 final.

<sup>(9)</sup> Ks. EU-OSHA, *Sähköinen opas stressin ja psykososiaalisten riskien hallintaan*, 2021.

<sup>(10)</sup> EU-OSHA, *Terveet työntekijät, kukoistavat yritykset – Käytännön opas hyvinvoinnista työssä: psykososiaalisten riskien ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien torjuminen pieniryhmissä*, 2017.

<sup>(11)</sup> Liitteessä 1 Määritelmät on tietoa oppaassa käytetyistä määritelmistä.



**Osan I kohderyhmää** kannustetaan käyttämään myös kahta muuta osaa toimenpiteiden täydentämiseksi, koska ne ovat kytköksissä toisiinsa ja niitä on tarkoitus käyttää käytännön työkaluina, joilla

- laaditaan ja otetaan käyttöön **henkilöstön hyvinvointia koskevat toimintaperiaatteet** (osa I) sovittujen vaatimusten perusteella
- kehitetään tehokkaita ja **asianmukaisia toimia**, jotka yksilöidään selkeästi laaditussa henkilöstön hyvinvointia koskevassa toimintasuunnitelmassa ja jotka on räätälöity nimenomaisen tilanteen mukaan (osa II)
- **arvioidaan edistystä**, joka on saatu aikaan henkilöstön hyvinvoinnissa käyttämällä asiaankuuluvia työkaluja, jotka liittyvät henkilöstön hyvinvointia koskevassa toimintasuunnitelmassa (osa III) esitettyihin vaatimuksiin ja ehdotettuihin toimiin.

Kun ylin johto katsoo tarpeelliseksi investoida henkilöstön hyvinvointiin ja viihtyvyyteen ja sitoutuu pitämään työntekijät hyvässä kunnossa, se hyödyttää myös ensimmäisen linjan virkailijoita.

Myös johtajilla voi olla haastavia tilanteita, jotka voivat vaikuttaa haitallisesti heidän terveyteensä, minkä vuoksi heillä on oltava käytössään selviytymisstrategioita. Johtamistaidot ja ammatillinen kehitys ovat ratkaisevan tärkeitä tekijöitä terveellisen ja dynaamisen työskentely-ympäristön edistämiseksi<sup>(12)</sup>. Johdon käytös ja päätökset vaikuttavat organisaatioiden henkilöstöön. Johtajat eivät kuitenkaan ehkä tiedosta omia stressitasojaan ja tästä stressistä johtuvaa käyttäytymistään<sup>(13)</sup>. Siksi oppaassa esitellään strategioita ja tarjotaan johtoon keskittyviä toimenpiteitä. Näissä ohjeissa käsitellään jonkin verran myös viranomaisen henkilöstöhallinnossa ja terveydenhoidossa työskenteleviä työntekijöitä, turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavia henkilöitä ja kouluttajia. Tämä johtuu siitä, että kyseiset osastot vastaavat joidenkin ehdotettujen toimenpiteiden toteuttamisesta.

Ehdotetut vaatimukset ja toimintaperiaatteet perustuvat EASON kartoituksen osallistujien jakamiin hyviin käytäntöihin, ja niihin on yhdistetty tämän oppaan laatimisessa auttaneilta EU+-maiden asiantuntijoilta saatu palaute. Toimien ja hyvien käytäntöjen luettelot eivät ole tyhjentiäviä vaan pikemminkin esimerkinomaisia.

---

<sup>(12)</sup> Maellaro, R. and Whittington, J. L., "Management development for well-being and survival: developing the whole person", julkaisussa Cooper, C., Campbell Quick, J. and Schabracq, M. J. (toim.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3. painos, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, s. 298.

<sup>(13)</sup> Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L. and Korotov, K., "Organisational culture, leadership, change and stress", julkaisussa Cooper, C., Campbell Quick, J. and Schabracq, M. J. (toim.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3. painos, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, s. 415.

## 1.3 OIKEUDELLINEN KEHYS

### 1.3.1 YLEISET PERIAATTEET

EU:ssa <sup>(14)</sup> työnantajien on lakisääteisen huolenpitovelvollisuutensa osana huolehdittava työntekijöidensä terveydestä ja turvallisuudesta. Työterveyshuollon tavoitteena on pitää työntekijät terveinä mutta myös saada aikaan parannuksia työpaikkojen terveydensuojelussa. Työnantaja voi osoittaa täyttävänsä huolenpitovelvollisuutensa työterveyshuollon avulla, mikäli terveydenhuolto on pätevien asiantuntijoiden vastuulla olosuhteissa, joiden laatua valvotaan, ja tulokset dokumentoidaan asianmukaisesti.

Huolenpitovelvollisuutensa täyttämiseksi työnantajien ja johtajien pitäisi tuntea oikeudellinen kehys. Tarpeisiin ei pitäisi vastata takautuvasti. Sen sijaan työnantaja voi osoittaa sitoutumisensa ja huolenpitonsa ennen kaikkea varmistamalla, että käytössä on ehkäiseviä toimenpiteitä, kuten työterveyttä ja työturvallisuutta koskevan puitedirektiivin 6 artiklassa <sup>(15)</sup> esitetään:

*Työnantajan on toteutettava ne toimenpiteet, joita tarkoitetaan 1 kohdan ensimmäisessä alakohdassa, noudattaen seuraavia yleisiä, ehkäiseviä toimenpiteitä koskevia periaatteita:*

- vaarojen välttäminen;
- niiden vaarojen arvioiminen, joita ei voida välttää;
- vaarojen torjunta niiden syntyvaiheessa.

Työlainsäädännöstä ja -turvallisuudesta on kansallisen tason säädöksiä sekä joitakin yhteisiä EU:n kehyksiä. Oppaan tässä osassa keskitytään viimeksi mainittuun ja tehdään lyhyt katsaus tärkeimpään lainsäädäntöön ja kuvataan huolenpitovelvollisuuden käsitettä.

EU:n työlainsäädäntö koostuu primaarioikeudesta ja johdetusta oikeudesta, jolla täydennetään tämän alan kansallista lainsäädäntöä. Lainsäädännön tavoitteena on parantaa ja yhdenmukaistaa työntekijöiden elin- ja työoloja, ja se on kehittynyt ajan myötä. Yhdessä EU:n perustamissopimuksista, Euroopan talousyhteisön perustamissopimuksessa <sup>(16)</sup>, oli artikloita työvoiman yhdenvertaisuudesta. Niitä puolestaan seurasivat Amsterdamin sopimuksen <sup>(17)</sup> sosiaaliset sopimukset.

Työlainsäädäntöä koskevassa EU:n oikeudellisessa kehyksessä luodaan yhteinen perusta direktiiveille ja muille asiaan liittyville asiakirjoille, joissa kiinnitetään erityistä huomiota

<sup>(14)</sup> 5 artikla, [neuvoston direktiivi, annettu 12 päivänä kesäkuuta 1989](#), toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä (89/391/ETY, EYVL L 183, 29.6.1989, s. 1): ”Työnantajan velvollisuutena on huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä kaikissa työhön liittyvissä tilanteissa.”

<sup>(15)</sup> [Neuvoston direktiivi, annettu 12 päivänä kesäkuuta 1989](#), toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä (89/391/ETY, EYVL L 183, 29.6.1989)

<sup>(16)</sup> Euroopan talousyhteisön perustamissopimus allekirjoitettiin Roomassa 25. maaliskuuta 1957, ja se tuli voimaan 1. tammikuuta 1958. Tämä sopimus on kehittynyt, ja nyt se on sopimus Euroopan unionin toiminnasta.

<sup>(17)</sup> Amsterdamin sopimus Euroopan unionista tehdyn sopimuksen, Euroopan yhteisöjen perustamissopimusten ja niihin liittyvien tiettyjen asiakirjojen muuttamisesta. Se allekirjoitettiin Amsterdammassa 2. lokakuuta 1997, ja se tuli voimaan 1. toukokuuta 1999.

näihin aiheisiin <sup>(18)</sup>. EU:n lainsäädäntö pannaan kansallisella tasolla täytäntöön saattamalla se osaksi jäsenvaltioiden kansallista lainsäädäntöä.

### 1.3.2 NYKYINEN LAINSÄÄDÄNTÖ

Tärkein säädös on Euroopan unionin toiminnasta tehty sopimus (SEUT) <sup>(19)</sup>, jonka 153 artiklassa esitetään yleiset periaatteet. Euroopan parlamentti ja Eurooppa-neuvosto voivat 153 artiklan nojalla antaa direktiivejä, jotka ovat sitovia mutta eivät suoraan sovellettavissa, koska jäsenvaltioiden on saatettava ne osaksi kansallista lainsäädäntöään <sup>(20)</sup>. EU:n on 153 artiklan mukaan täydennettävä kansallista lainsäädäntöä seuraavilla asiaankuuluvilla aloilla: työterveys ja -turvallisuus <sup>(21)</sup>; työehdot (työsopimukset); sosiaaliturva ja sosiaalinen suojeleminen; ja työsuhteturva, tiedottaminen, edustaminen ja yhdenvertaiset mahdollisuudet jne. <sup>(22)</sup> SEUT-sopimuksen 10 artiklassa esitetään myös tavoite kaiken, muun muassa sukupuoleen, rotuun, alkuperään, uskontoon, vammaisuuteen ja ikään perustuvan, syrjinnän torjumisesta. SEUT-sopimuksen 10 artiklan nojalla on laadittu joitakin muita direktiivejä, esimerkiksi sukupuolten tasa-arvon osalta <sup>(23)</sup>.

#### Työajat ja palkallinen vapaa

Marraskuun 4 päivänä 2003 annetussa direktiivissä 2003/88/EY <sup>(24)</sup> säädetään useista vähimmäissäännöksistä. Niitä ovat muun muassa 11 tunnin päivittäinen vähimmäislepoaika, 48 tunnin viikoittainen keskimääräinen enimmäistyöaika ja vähintään neljän viikon palkallinen vuosiloma. Lisäksi vuorotyöntekijöistä on joitakin lisäsäännöksiä. Direktiiviä sovelletaan lähtökohtaisesti yksityiseen ja julkiseen sektoriin. Siihen on kuitenkin joitakin poikkeuksia, kuten lainvalvontavirkailijat, merenkulkijat, lentohenkilöstö ja raskaana olevat naiset. <sup>(25)</sup>

#### Avoimuus ja todistus työehdoista työntekijöille

Kesäkuun 20 päivänä 2019 annetussa direktiivissä (EU) 2019/1152 <sup>(26)</sup> edellytetään, että kaikilla työntekijöillä on nimenomainen ja lakisääteinen kirjallinen sopimus. Direktiivillä

---

<sup>(18)</sup> Esimerkiksi työntekijöiden sosiaalisia perusoikeuksia koskeva yhteisön peruskirja, annettu 30. toukokuuta 1989, COM(89) 248 final; direktiivi toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamiseksi työssä (89/391/ETY) ja Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/88/EY, annettu 4 päivänä marraskuuta 2003, tietyistä työajan järjestämistä koskevista seikoista, EUVL L 299, 18.11.2003. Asiaan liittyvän EU:n lainsäädännön kattava arviointi: Reisenhuber, K., *European Employment Law – A systematic exposition*, Intersentia Publishing, Cambridge, Antwerp, Portland, 2012; Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, s. 9 ja sitä seuraavat sivut (saksaksi).

<sup>(19)</sup> Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen konsolidoitu toisinto, EUVL C 326, 26.10.2010.

<sup>(20)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, s. 4 (saksaksi).

<sup>(21)</sup> Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen konsolidoitu toisinto, kolmas osa – unionin sisäiset politiikat ja toimet, 153 artikla (aiempi EY-sopimuksen 137 artikla), EUVL C 202, 7.6.2016: "a) erityisesti työympäristön parantaminen työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden suojelemiseksi; b) työehdot; c) työntekijöiden sosiaaliturva ja sosiaalinen suojeleminen".

<sup>(22)</sup> Franzen, M., Gallner, I. and Oetker, H., *Commentary on European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2019, s. 135 (saksaksi).

<sup>(23)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, s. 13 (saksaksi).

<sup>(24)</sup> Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/88/EY, annettu 4 päivänä marraskuuta 2003, tietyistä työajan järjestämistä koskevista seikoista, EUVL L 299, 18.11.2003.

<sup>(25)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, s. 263 ja sitä seuraavat sivut.

<sup>(26)</sup> Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2019/1152, annettu 20 päivänä kesäkuuta 2019, avoimista ja ennakoitavista työehdoista Euroopan unionissa, EUVL L 186, 11.7.2019, s. 105.

pyritään parantamaan kaikkien työntekijöiden työehtoja EU:ssa tekemällä niistä avoimia ja vertailukelpoisia. Siten lisätään työntekijöiden mahdollisuuksia tuntea oikeutensa ja velvollisuutensa, ja heille taataan oikeusvarmuus. Ennen kaikkea direktiivillä varmistetaan eurooppalaisten työsopimusten yhdenmukaisuus ja sovellettavuus <sup>(27)</sup>.

### Turvallisuus ja terveys työpaikalla

Kesäkuun 12 päivänä 1989 annetussa direktiivissä 89/391/ETY <sup>(28)</sup> asetetaan vaatimuksia työssä esiintyvien riskien ehkäisemiseksi ja terveyden ja turvallisuuden suojelemiseksi työpaikalla. Siinä määritetään sekä työnantajien että työntekijöiden velvollisuudet, määritetään tiedottamista koskevat vastuut ja tietojen saatavuus sekä annetaan ohjeita. Direktiivissä <sup>(29)</sup> käsiteltäviä aiheita ovat esimerkiksi lääkärintarkastuksiin pääsy, palontorjunta ja henkilönsuojainten käyttö erityisissä työympäristöissä <sup>(30)</sup>.

### Huolenpitovelvollisuuden käsite

Tämä on tunnettu käsite, jota käytetään usein ilmaisemaan työnantajien velvollisuutta huolehtia ja vastata työntekijöidensä hyvinvoinnista ja suojelusta. EU:n lainsäädännössä ei mainita nimenomaisesti huolenpitovelvollisuuden käsitettä. Se kuuluu kuitenkin joihinkin jäsenvaltioiden kansallisiin säädöksiin. Huolenpitovelvollisuuden käsite voidaan joka tapauksessa johtaa tietyistä asetuksessa N:o 31 (ETY), 11 (Euratom) <sup>(31)</sup> mainituista käsitteistä, koska siinä on viittauksia hyvän hallintotavan ja tuen, terveydenhuollon ja sosiaalihuollon periaatteisiin <sup>(32)</sup>.

EU:n lainsäädännössä siis säädetään kansallisten oikeusjärjestelmien työsuojeluoikeuden kehyksistä. Kehyksen yksityiskohtaisuus ja sääntelyn sisältö vaihtelevat aiheittain. Sama pätee työnantajien ja henkilöstöstä vastuussa olevien henkilöiden huolenpitovelvollisuuteen. Joissakin kansallisissa lainsäädännöissä on selkeä huolenpitovelvollisuuden käsite, mistä seuraa suora velvoite johtajille. EU:n tasolla näin ei kuitenkaan yksiselitteisesti ole. Johtajien <sup>(33)</sup> pitäisi aina perehtyä huolellisesti kansalliseen lainsäädäntöön ja toimivaltaan työsuojelun alalla, jotta he tiedostaisivat vastuunsa ja velvollisuutensa.

<sup>(27)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, s. 297–298.

<sup>(28)</sup> Neuvoston direktiivi, annettu 12 päivänä kesäkuuta 1989, toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä (89/391/ETY), EYVL L 183, 29.6.1989, s. 1.

<sup>(29)</sup> Koulutusta koskevista vaatimuksista säädetään avoimista ja ennakoitavista työehdoista Euroopan unionissa 20 päivänä kesäkuuta 2019 annetun Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivin (EU) 2019/1152 11 ja 12 artiklassa, EUVL L 186, 11.7.2019, s. 105.

<sup>(30)</sup> Henkilönsuojaimia koskevista yksityiskohtaisista säännöksistä säädetään henkilönsuojaimista ja neuvoston direktiivin 89/686/ETY kumoamisesta 9 päivänä maaliskuuta 2016 annetussa Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksessa (EU) 2016/425, EUVL L 81, 31.3.2016, s. 51.

<sup>(31)</sup> Asetus N:o 31 (ETY), 11 (Euratom), Euroopan talousyhteisön ja Euroopan atomienergiajärjestön virkamiehiin sovellettavien henkilöstösääntöjen ja näiden yhteisöjen muuta henkilöstöä koskevien palvelussuhteen ehtojen vahvistamisesta, EUVL P 045, 14.6.1962, s. 1385.

<sup>(32)</sup> 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*, Nomos, Baden-Baden, 2019, s. 111 ja sitä seuraavat sivut.

<sup>(33)</sup> 5 artikla, neuvoston direktiivi, annettu 12 päivänä kesäkuuta 1989, toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä (89/391/ETY, EYVL L 183, 29.6.1989, s. 1): ”Työnantajan velvollisuutena on huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä kaikissa työhön liittyvissä tilanteissa.”





## **2. HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVIEN TOIMINTAPERIAATTEIDEN KEHITTÄMINEN**

Vaikka hyvinvointiin liittyvät aloitteet kuuluvat useimpien viranomaisten ja organisaatioiden toimintatapaan, niitä saatetaan usein toteuttaa tilapäisesti ja kiinnittämättä riittävästi huomiota eri henkilöstöryhmien todellisiin tarpeisiin ja työprofileihin. Turvapaikka- ja vastaanottoympäristössä tällaisella toimintamallilla ei ehkä puututa riittävästi niiden vaativassa työskentely-ympäristössä työtään tekevien työntekijöiden hyvinvointiin, joiden on usein siedettävä vaihtelevissa määrin epävarmuutta ja stressiä. Siksi on suositeltavaa suunnitella turvapaikka- ja vastaanottoympäristöä varten johdonmukaisia henkilöstön hyvinvointia koskevia toimintaperiaatteita ja panna ne täytäntöön.

Näillä toimintaperiaatteilla pyritään puuttumaan henkilöstön hyvinvointiin ennakoivasti koko työsuhteen ajan aina rekrytoinnista perehdyttämiseen sekä koko työssäolon ajan lähtövaiheeseen asti. Se pitäisi suunnitella viranomaisen henkilöstön profiilin ja tarpeiden säännöllisen analyysin perusteella ja tässä oppaassa esitettyjen tai viranomaisen vahvistamien kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevan vaatimuksen mukaisesti.

Henkilöstön hyvinvointia koskevissa toimintaperiaateissa on annettava sama painoarvo välittömälle tuelle ja **pitkäaikaiselle ennakoivalle ehkäisevälle huolenpidolle** sekä seurannalle ja arvioinnille. Seuranta ja arviointi ovat keskeinen työkalu, jolla saadaan suorituksen ja tarpeiden arvioinnin perusteella ajoissa selville, mitä muutoksia hyvinvointia koskeviin toimenpiteisiin ja toimintamalleihin on tehtävä.

### **KAAVIO 2. Keskeiset vaiheet henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden kehittämisessä**



Proessin tukena voidaan käyttää **kolmea keskeistä asiakirjaa henkilöstön hyvinvointia koskevista toimintaperiaatteista**. Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia on sidoksissa henkilöstön hyvinvointia koskevaan toimintasuunnitelmaan, jossa esitetään henkilöstön hyvinvointia koskevat toimenpiteet. Toimintasuunnitelman järjestelmällinen seuraaminen vaikuttaa henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian seuraavaan vaiheeseen, ja siitä saadaan tärkeää tietoa mahdollisia muutoksia varten.

## 2.1 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVAT VAATIMUKSET

Tässä oppaassa esitetään **kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevaa vaatimusta** <sup>(34)</sup>, jotka määrittävät hyvän hallintotavan turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelevän henkilöstön hyvinvoinnin osalta.

Kaikki vaatimukset ovat **yhtä hyödyllisiä**, eikä yksikään ole toista tärkeämpi. Vaatimusten osalta määritetään laatua koskevat vertailuarvot, joilla varmistetaan, että viranomaisen/organisaation henkilöstön hyvinvointi asetetaan etusijalle ja siitä huolehditaan asiaankuuluvilla menettelyillä ja toimenpiteillä. Jokaiseen vaatimukseen ja laatua koskevaan vertailuarvoon liittyy useita indikaattoreita (enintään neljä), joilla varmistetaan henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden tehokkuuden mitattavuus.

Viranomaisen on itse luotava tarvittavat edellytykset, joilla varmistetaan kahdeksan ehdotetun vaatimuksen täyttäminen. Henkilöstön hyvinvointi paranee, kun vaatimukset yhdistetään viranomaisen hallintoon. Viranomaisia, joilla jo on käytössä vahva henkilöstön hyvinvointia koskeva järjestelmä ja jotka ovat laatineet omat vaatimuksensa, kannustetaan säilyttämään ne. Viranomaisia, jotka eivät ole vielä laatineet tällaista kehitystä, kannustetaan arvioimaan tässä oppaassa esitettyjä vaatimuksia.

Vaatimusten täytäntöönpanosta (asetettujen indikaattorien mukaisesti) vastaava henkilö/ osasto voi olla jokin seuraavista:

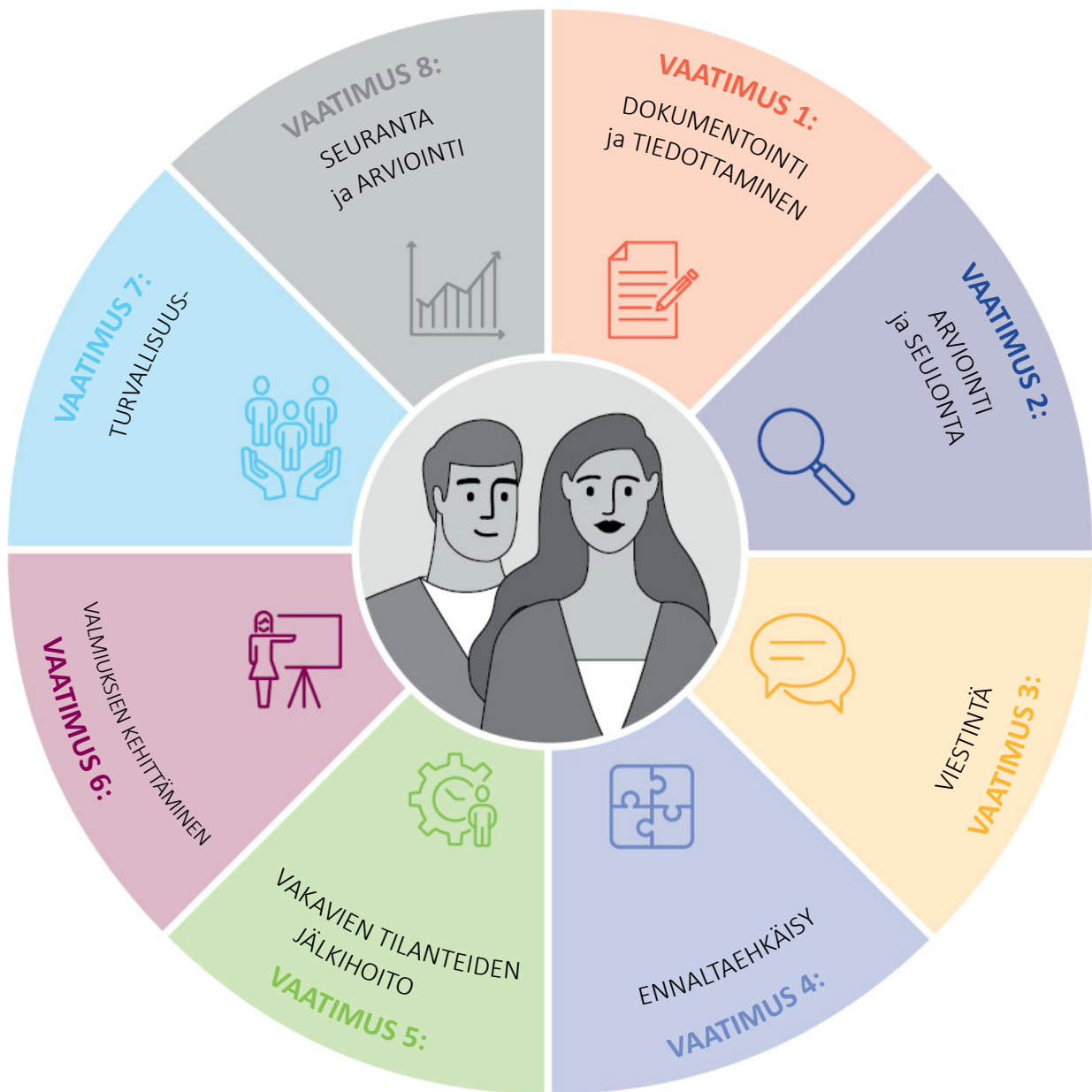
- johtajat
- tiiminvetäjät
- henkilöstöosastot.

Vaatimuksissa, laatua koskevissa vertailuarvoissa ja indikaattoreissa keskitytään aihekohtaisesti organisaation suorituksen perusedellytyksiin, kuten dokumentointiin, avoimuuteen, tiedottamiseen, valmiuksien kehittämiseen, turvallisuuteen, terveyteen ja viestintään. Niissä kaikissa **korostetaan** työperäisten terveysongelmien **ennaltaehkäisyä** (joka sisältää sekä fyysisen että henkisen hyvinvoinnin).

---

<sup>(34)</sup> Tämän käytännön oppaan laatimiseen osallistuneet asiantuntijat ovat laatineet nämä vaatimukset huolellisesti.



**KAAVIO 3.** Kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevaa vaatimusta**VAATIMUS 1:** dokumentointi ja tiedottaminen

Viranomaisilla on käytössä dokumentoitu henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia, josta tiedotetaan asiaankuuluvien ja sovittujen kanavien kautta.

**VAATIMUS 2:** arviointi ja seulonta

Viranomaiset takaavat johtajille mahdollisuudet hankkia perustaidot tiimiensä seurantaan ja seulontaa varten henkilöstön hyvinvointiin liittyvien asioiden osalta.

**VAATIMUS 3:** viestintä

Viranomaiset edistävät selkeää ja kokonaisvaltaista viestintää erilaisten sovittujen alustojen ja kanavien kautta.

**VAATIMUS 4:** ennaltaehkäisy

Viranomaiset huolehtivat kestävästä ennalta ehkäisevistä toimenpiteistä, joilla edistetään ja suojellaan työntekijöiden mielenterveyttä.

**VAATIMUS 5:** vakavien tilanteiden jälkihoito

Viranomaiset antavat erityistukea työntekijöille, jotka ovat kokeneet vakavan tilanteen.

**VAATIMUS 6:** valmiuksien kehittäminen

Viranomaiset tarjoavat henkilöstölleen keinot asianmukaisten taitojen kehittämiseen.

**VAATIMUS 7:** turvallisuus ja turvatoimet

Viranomaiset laativat konkreettiset ohjeet terveydestä, turvallisuudesta ja turvatoimista ja panevat ne täytäntöön <sup>(35)</sup> eri työympäristöjä (myös kentällä) koskevien riskien analyysin perusteella.

**VAATIMUS 8:** seuranta ja arviointi

Viranomaiset seuraavat ja arvioivat säännöllisesti käyttöön otettujen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden tehokkuutta ja ottavat kokemuksista opiksi.

On tärkeää panna merkille, että vaikka tässä turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvointia koskevassa käytännön oppaassa ei nimenomaisesti käsitellä viranomaisten menettelysääntöjen ja (seksuaalisen) häirinnän vastaisten toimintaperiaatteiden tai vastaavien merkitystä, näiden toimintaperiaatteiden ja strategioiden on kuitenkin täydennettävä toisiaan, ja ne ovat yhtä tärkeitä <sup>(36)</sup>.

Lisäksi on huomattava, että vaikka työnantaja on vastuussa henkilöstöstään, joissakin tapauksissa on ehkä myös harkittava suoraa tukea asianosaisille perheenjäsenille. Tämä voi olla tarpeen tapauksissa, joissa työntekijä on esimerkiksi joutunut vaikeaan tilanteeseen, jolla on pysyviä seurauksia.

<sup>(35)</sup> Turvatoimilla tarkoitetaan tässä suojelua muista henkilöistä, ympäristötekijöistä ynnä muista johtuvilta uhilta.

<sup>(36)</sup> Henkilöstön perehdyttämisessä on käsiteltävä kaikkia asiaankuuluvia toimintaperiaatteita, muun muassa sellaisia, jotka koskevat seksuaalista häirintää ja hyväksikäyttöä, petosta ja korruption torjuntaa. Lisäksi on suositeltavaa muistuttaa jo työssä olevaa turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisten henkilöstöä menettelysääntöjen vaatimuksista.

### 2.1.1 VAATIMUS 1: DOKUMENTOINTI JA TIEDOTTAMINEN

Vaatimuksen 1 tarkoituksena on varmistaa, että viranomaisen henkilöstön hyvinvointia koskevat toimintaperiaatteet <sup>(38)</sup> on dokumentoitu asianmukaisesti ja että niistä tiedotetaan koko henkilöstölle. Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia pitäisi laatia osallistavasti, ja siinä olisi tarkasteltava tiettyjen kohderyhmien osalta määritettyjä tarpeita ja otettava moninaisuus huomioon. Henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian pitäisi olla koko viranomaisen henkilöstön saatavilla. Eri osastojen työntekijöiden, myös turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavien osastojen työntekijöiden, osallistuminen on suositeltavaa, jotta saadaan kattava kuva. Prosessin tueksi voitaisiin perustaa vapaaehtoinen asiantuntijatyöryhmä. Ylimmän johdon on vahvistettava henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian käyttöönotto. Strategiaa on päivitettävä säännöllisessä seurannassa havaittujen riskien ja tarpeiden sekä viranomaisen toteuttamien tarpe- ja riskiarviointitoimien mukaisesti. Henkilöstön hyvinvointia koskevien tietojen jakamiseen käytettävät kanavat on valittava hyvin, jotta voidaan varmistaa tehokas ja luottamuksellinen yhteydenpito henkilöstön kanssa. Henkilöstön hyvinvointiin liittyvien asioiden käsittelyä varten kannattaa luoda yleinen sähköpostiosoite.



**Vaatus 1:** Viranomaisilla on käytössä dokumentoidut henkilöstön hyvinvointia koskevat toimintaperiaatteet, joista tiedotetaan asiaankuuluvien ja sovittujen kanavien kautta <sup>(37)</sup>.

**Vastuu vaatimuksen 1 täyttämistä** on ylimmällä johdolla tiiviissä yhteistyössä valitun asiantuntijatyöryhmän ja henkilöstöosastojen kanssa.

| LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT   | INDIKAATTORIT   |
|---|---|
| <b>Vertailuarvo 1.</b> Henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa esitetään, miten henkilöstön hyvinvointi määritellään, sekä henkilöstön tukemiseksi käytössä olevat toimenpiteet  | <b>1 a.</b> Asiantuntijatyöryhmä ehdottaa henkilöstön hyvinvointia koskevaa strategiaa sekä toimenpiteitä, joilla tuetaan henkilöstöä ja yhdistetään strategia muihin toimintaperiaatteisiin (esim. häirinnän torjunta, menettelysäännöt)<br><b>1 b.</b> Ylin johto hyväksyy henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian<br><b>1 c.</b> Henkilöstön hyvinvointia koskevassa toimintasuunnitelmassa esitetään yksityiskohtaisesti vuoden aikana toteutettavat toimet<br><b>1 d.</b> Henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian arvioinnille ja päivittämiselle asetetaan aikaraja |
| <b>Vertailuarvo 2.</b> Pysyväisohjeet otetaan käyttöön  | <b>2a.</b> Laaditaan tehtävät ja vastuut määrittävät pysyväisohjeet<br><b>2 b.</b> Johto käyttää pysyväisohjeita  |
| <b>Vertailuarvo 3.</b> Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia on helposti saatavilla, konkreettinen ja laadittu koko henkilöstön ymmärtämällä kielellä  | <b>3a.</b> Kaikki työntekijät ovat tietoisia henkilöstön hyvinvointia koskevasta strategiasta, ja se on heidän saatavillaan<br><b>3 b.</b> Henkilöstö on saanut aineiston, jossa annetaan tietoa saatavilla olevista toimista   |
| <b>Vertailuarvo 4.</b> Koko henkilöstölle tiedotetaan järjestelmällisesti henkilöstön hyvinvointia koskevasta strategiasta, toimintasuunnitelmasta ja käytettävissä olevista henkilöstön hyvinvointia koskevista toimenpiteistä sekä siitä, mistä voi saada tukea | <b>4a.</b> Käytettävissä olevien henkilöstön hyvinvointia koskevien toimien avulla saavutetun henkilöstön määrä<br><b>4 b.</b> Uusien työntekijöiden perehdytysmoduulit, joissa on tietoa henkilöstön hyvinvoinnista  |

<sup>(37)</sup> Tämän vaatimuksen täyttämistä on tietoa liitteessä 2 Henkilöstön hyvinvointia koskevat vaatimukset (juliste), jossa kaikki henkilöstön hyvinvointia koskevat vaatimukset esitetään ytimekkäästi julisteena, liitteessä 3 Henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian malli ja liitteessä 5 Henkilöstön hyvinvointia koskevat viestit.

<sup>(38)</sup> Henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden kehittämistä on tietoa luvussa 2 Henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden kehittäminen.

## 2.1.2 VAATIMUS 2: ARVIOINTI JA SEULONTA

Vaatimuksen 2 tavoitteena on taata, että johtajilla on valmiudet ja mahdollisuudet tunnistaa ja seuloa perustasolla tiimiensä hyvinvointia koskevat tarpeet ja että he pystyvät havaitsemaan ongelmat, kun niitä ilmenee. Vaikka työpaikalla annettava koulutus ja jatkuva ammatillinen kehitys ovat olennaisen tärkeitä, myös työnkuvausten ja tehtävämääritysten selkeä laadinta on tärkeää, jotta turvapaikka- ja vastaanottoasioiden parissa työskentelevä henkilöstö voidaan valita asianmukaisesti. Hakijoiden on oltava tietoisia tehtävään mahdollisesti liittyvistä erityisistä haasteista. Seulontamenettelyjä voidaan vahvistaa lisäämällä haastattelukysymysten taulukkoon nimenomaisia kysymyksiä sietokyvystä ja stressaavien tilanteiden käsittelystä. Taulukkoa käytetään henkilöstön palkkaamisessa tai perehdyttämisessä, kun työntekijät on valittu. Myös kysymys siitä, miten henkilöt huolehtivat itsestään, voi olla hyödyllinen. Tällaisten työkalujen arviointi ja niiden mukauttaminen kulttuuriin ja tilanteeseen sopiviksi voisivat myös olla tarpeen, jotta moninaisuus otetaan varmasti huomioon. Johtajilla ja henkilöstöosastoilla on oltava mahdollisuus käyttää asianmukaisia taitoja tätä koskevien tehtäviensä täyttämiseksi.

**Vastuu vaatimuksen 2 täyttämisestä** on henkilöstöosastoilla, joita asiantuntijatyöryhmä tukee, tiiviissä yhteistyössä johtajien ja tiiminvetäjien kanssa.

| LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT  | INDIKAATTORIT   |
|--|---|
| <b>Vertailuarvo 1.</b> Henkilöstöosastot ja johtajat osaavat laatia selkeitä työnkuvauksia ja asiaankuuluvia haastattelukysymyksiä valintaa varten | <b>1 a.</b> Johtajien ja henkilöstön tehtävämäärittelyissä ja työnkuvauksissa esitetään selkeitä vaatimuksia<br><b>1 b.</b> Valinnassa käytettävässä haastattelutaulukossa on hyvinvoinnista (stressinhallinnasta) jakso, joka liittyy kysymykseen menettelysäännöistä  |
| <b>Vertailuarvo 2.</b> Johtajat pystyvät tunnistamaan tiimensä jäsenten perustason fyysisen ja henkisen rasituksen ja heidän tarpeensa             | <b>2a.</b> Tietty määrä johtajia osallistuu peruskoulutukseen fyysisen ja henkisen rasituksen tunnistamisesta<br><b>2 b.</b> Koko henkilöstön tarpeet arvioidaan kerran vuodessa kaikissa työsuhteen vaiheissa käyttämällä vakiintunutta seurantaprosessia<br><b>2 c.</b> Työntekijöiltä kerätyn palautteen määrästä voidaan päätellä, ovatko heidän lähijohtajansa pyrkineet tunnistamaan ammatillisen/henkilökohtaisen rasituksen |

<sup>(39)</sup> Tämän vaatimuksen täyttämistä on tietoa liitteessä 6 Rekrytointihaastattelun taulukkomalli, jossa on ehdotuksia kysymyksiksi, joissa keskitytään stressin hallintaan ja itsestä huolehtimiseen. Yleisesti ottaen viittaus mahdollisiin stressitekijöihin työpaikalla ja työympäristössä on esitettävä selkeästi. Se voi kuulua työnkuvaukseen, jotta prosessi on alusta alkaen avoin.



**Vaatus 2:**  
**Viranomaiset takaavat johtajille mahdollisuudet hankkia perustaidot tiimien seuranta ja seulontaa varten henkilöstön hyvinvointiin liittyvien asioiden osalta (39).**

### 2.1.3 VAATIMUS 3: VIESTINTÄ

Vaatimuksen 3 tarkoituksena on varmistaa, että viestintä viranomaisissa ja niiden tiimeissä on selkeää, hyvin ajoitettua, todenmukaista ja merkityksellistä. Lisäksi kaikki työntekijät ovat tietoisia siitä, että luottavainen työskentelyilmapiiri edellyttää avointa viestintää kaikilla tasoilla. Tietoa siirretään käyttämällä asianmukaisia kanavia ja alustoja, jotka ovat koko henkilöstön saatavilla ja joita on helppo käyttää. Viestintä lähijohtajien ja heidän tiimiensä välillä sekä tiimeissä on lisäksi eettistä ja kunnioittavaa. Eri aiheiden ja haasteiden käsittelyä varten kannustetaan ottamaan mahdollisuuksien mukaan käyttöön alhaalta ylöspäin suuntautuva toimintamalli. Tämä on olennaisen tärkeää tavoitteiden saavuttamiseksi ja terveellisen työympäristön aikaansaamiseksi. Etenkin johtohenkilöstön on kyettävä pitämään tehokkaasti ja myötätuntoisesti yhteyttä vetämiinsä tiimeihin. Siksi on tarjottava sekä viestintätaitoja koskevaa koulutusta että tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat vaihtaa henkilökohtaisia tai työtä koskevia ajatuksiaan. Onkin suotavaa kehittää viestintätaitoja ja asianmukaisen palautteen antamista koskevia valmiuksia. Lähijohtajia kehoitetaan varaamaan järjestelmällisesti aikaa keskustelulle tiimensä jäsenten kanssa sekä yksittäin että tiimikokouksissa.



**Vaatus 3:**  
Viranomaiset edistävät selkeää ja kokonaisvaltaista viestintää erilaisten sovitusten alustojen ja kanavien kautta <sup>(40)</sup>.

**Vastuu vaatimuksen 3 täyttämistä** on henkilöstöosastoilla, koulutuksesta ja valmiuksien kehittämisestä vastaavilla yksiköillä sekä asiaankuuluvilla osastoilla ja lähijohtajilla. Työntekijöitä kehoitetaan toimimaan ennakoivasti määräaikaisten kokousten aikatauluista päätettäessä ja tarttumaan tarjouksiin lähijohtajien ja kollegoiden tapaamisesta.

| LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT  | INDIKAATTORIT   |
|--|---|
| <b>Vertailuarvo 1.</b> Johtajien ja henkilöstön vuorovaikutuksessa käytetään merkityksellistä, todenmukaista, avointa ja kunnioittavaa viestintää                                      | <b>1 a.</b> Viestintätaitoja koskevaan koulutukseen osallistuvien työntekijöiden ja johtajien määrä<br><b>1 b.</b> Niiden työntekijöiden määrä, joiden mielestä viestintä lähijohtajien kanssa on ammattimaista, avointa ja kunnioittavaa<br><b>1 c.</b> Yhteenveto vuotuisen henkilöstökyselyn tuloksista on koko henkilöstön saatavilla |
| <b>Vertailuarvo 2.</b> Kaikkia työntekijöitä varten luodaan rakenne, jossa he voivat käydä lähijohtajiensa kanssa henkilökohtaisia keskusteluja sekä työtehtävistä että hyvinvoinnista | <b>2a.</b> Järjestettyjen kahdenkeskisten kokousten ja niihin osallistumisen määrä<br><b>2 b.</b> Tällaisissa kokouksissa saadun myönteisen (rakentavan/hyödyllisen) palautteen määrä   |

<sup>(40)</sup> Tämän vaatimuksen täyttämistä on tietoa toimissa, jotka esitellään osan II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima liitteessä 3 Puolijäsennellyt tulotarkastukset tai kahdenkeskiset kokoukset, pehmeiden taitojen kehittämistä koskevassa taulukossa: viestintä ja viestintätekniikat liitteessä 14 Näyte henkilöstön hyvinvointiin keskittyvästä koulutusohjelmasta, liitteessä 17 Täsmäryhmähaastattelu, luvussa 3.3.1 Vakavien tilanteiden hallinta, jaksossa 3.3.2 Kollegoiden tuki vakavan tilanteen jälkeen ja jaksossa 3.3.3 Yhdennetty vakavia tilanteita käsittelevä ryhmä. Ks. myös osan III: Seuranta ja arviointi liite 4 tarkoituksenmukaisen palautteen keräämisestä ja viestintätekniikoista.



**Vaatus 4:  
Viranomaiset  
huolehtivat  
kestävistä en-  
nalta ehkäise-  
vistä toimen-  
piteistä, joilla  
edistetään  
ja suojellaan  
työntekijöiden  
mielenterve-  
yttä (41).**

## 2.1.4 VAATIMUS 4: ENNALTAEHKÄISY

Vaatuksella 4 varmistetaan, että viranomaiset osallistuvat ennakoivasti johtajiensa ja ensimmäisen linjan virkailijoidensa stressireaktioiden ja loppuun palamisen ennaltaehkäisyyn sekä yleisesti fyysisen ja henkisen terveyden edistämiseen. Tämä voidaan toteuttaa toisaalta tekemällä säännöllisiä riskiarvioiteja (42) osana jatkuvia seurantatoimia tai toisaalta varhaisessa vaiheessa järjestettävänä palautetilaisuuksina. Näitä palautetilaisuuksia voidaan täydentää antamalla koulutusta siitä, miten stressin ensimmäiset merkit tunnistetaan, ja tarjoamalla tukea työntekijöiden myönteisten selviytymismekanismien ja sietokyvyn vahvistamiseksi. Tähän tukeen voi kuulua henkilöstön kannustaminen järkevien rajojen asettamiseen sekä henkilöstön hyvinvointia koskevien säännöllisten ja tarvittavien toimien, kuten opetustarkoituksessa tehtävän valvonnan tai yhteiskäsittelyn (43), tarjoaminen. Tiimit, joilla on erityinen riski altistua sijaistraumalle, voivat tarvita ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä koulutetun mielenterveysammattilaisen opetustarkoituksessa tekemää valvontaa ja muunlaisia tukitilaisuuksia. Tärkeä osa yhteishengen perustuvaa toisista huolehtimista on kannustaa kollegoita tarkkailemaan muutoksia toisissaan. Lisäksi viranomaisia kehoitetaan perustamaan tiimejä, jotka voivat reagoida vakaviin tilanteisiin (esim. stressinhallintaa tai vakavia tilanteita käsitteleviä tiimejä ja kollegoiden tukiryhmiä (44). Tällaiselle sisäiselle toimintaryhmälle / vakavia tilanteita käsittelevälle ryhmälle on laadittava pysyväisohje, joka sisältää selkeät tehtävät ja rajoitukset.

Lisäksi tarvittaessa on suositeltavaa nimittää tukihenkilöstöön ulkopuolisia asiantuntijoita sovitun yhteisymmärryspöytäkirjan perusteella annettavan tuen ja sen rajoitusten selventämiseksi. Nämä ulkopuoliset asiantuntijat voivat olla esimerkiksi neuvonantajia, psykologeja ja muita terveydenhoidon ammattilaisia. Kaikkien työntekijöiden ja erityisesti lähijohtajien on tiedettävä, keneen otetaan yhteyttä **ennen** kuin terveyskriisi on käsillä. Myös yleinen vapaaehtoisten ryhmä, joka lisää tietoisuutta itsestä huolehtimisen merkityksestä, voi olla kannatettava hyvä käytäntö viranomaisissa.

**Vastuu vaatimuksen 4 täyttämisestä on henkilöosastoilla, joita koulutuksesta / valmiuksien kehittämisestä vastaava yksikkö ja johtajat tukevat. Myös stressinhallintaa / vakavia tilanteita käsittelevillä tai kollegoiden tukiryhmiin**

(41) Tämän vaatimuksen täyttämistä on tietoa osan II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima liitteen 9 B kohdassa, joka koskee vakavia tilanteita käsittelevää yhdenntettyä ryhmää Alankomaissa. Lisäksi kannattaa ottaa huomioon tiimihengen parantamiseen, itsestä huolehtimiseen ja yhteiskäsittelyyn keskittyvät toimet sekä johtajien ja ensimmäisen linjan virkailijoiden koulutusta koskevat suositukset. Vaatus 4 kytkeytyy tiiviisti vaatimukseen 5. EASON vuonna 2021 stressin merkkien varhaisen havaitsemisen merkityksestä tekemä animaatio *The importance of the early identification of signs of stress* voi auttaa korostamaan ensimmäisen linjan virkailijoille annettavan tuen merkitystä.

(42) Ks. liite 4 Henkilöstön hyvinvointia koskevan toimintasuunnitelman ja riskinarvioinnin mallit. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston vuoden 2021 vuorovaikutteisessa riskinarvioinnin verkkovälineessä on laadittu kattavampi lähestymistapa yleiseen riskinarvointiin. Tämä kattava riskinarvioinnin verkkoväline on tarkoitettu pääasiassa mikroyrityksille/-organisaatioille (alle kymmenen työntekijää) ja pienyrityksille/-organisaatioille (alle 50 työntekijää). Sisältää kannattaa muokata turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisten tarkoituksiin. Esimerkiksi turvallisuusyksiköiden työkaluihin voi tutustua.

(43) Opetustarkoituksessa tehtävällä valvonnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä tiimin tai tapausten valvontaa, jossa tiimin jäsenille tarjotaan alusta ohjattua pohdintaa varten ja mahdollisuus oppia toinen toisiltaan ja toisten kanssa järjestelmällisesti. Yhteiskäsittely on tietynlaista tietämyksen kehittämistä yhteisen haasteen tai ongelman jakavassa pienessä ammattilaisten, johtajien tai muiden työntekijöiden ryhmässä. Ks. osan II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima jakso 4.3 Opetustarkoituksessa tehtävä valvonta.

(44) Tällaisten tukiryhmien luomisesta on lisätietoa osan II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima jaksossa 3.3.1 Vakavien tapausten hallinta, jaksossa 3.3.2 Kollegoiden tuki vakavan tilanteen jälkeen ja jaksossa 3.3.3 Vakavia tilanteita käsittelevä yhdenntetty ryhmä.

kuuluville työntekijöillä on jonkin verran vastuuta, kuten myös muilla sisäisillä tai ulkoisilla asiantuntijoilla. Ulkopuolisilta asiantuntijoilta tukea hakevien työntekijöiden on tärkeää pystyä hakemaan kyseistä tukea työaikana. Siksi on olennaisen tärkeää pohtia kuljetusjärjestelyjen helpottamista sekä koordinoitua ohjaamista kyseisille asiantuntijoille.

| LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT  | INDIKAATTORIT  |
|--|--|
| <b>Vertailuarvo 1.</b> Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan laajasti koulutuksia stressin merkkien havaitsemisesta, stressin ehkäisystä ja yleisesti mielenterveyden edistämisestä | <b>1 a.</b> Stressinhallintaa koskeviin koulutuksiin osallistuvan henkilöstön määrä<br><b>1 b.</b> Niiden työntekijöiden määrä, joiden mielestä tarjottu sisältö oli merkityksellinen heidän päivittäisen työnsä kannalta  |
| <b>Vertailuarvo 2.</b> Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan tukitoimia ja -palveluja (joita tarjotaan sisäisesti ja/tai ulkoisesti)  | <b>2a.</b> Merkityksellisiä toimia varten valitaan ja koulutetaan yhteyspisteet/-ryhmät<br><b>2 b.</b> Valitulle yhteyshenkilölle / toimintaryhmän jäsenille ja heidän tarjoamilleen palveluille on käytössä tehtävämääritykset<br><b>2 c.</b> Ulkopuolisia asiantuntijoita varten on tarvittaessa saatavilla selkeät valintaperusteet ja tehtävämääritykset |
| <b>Vertailuarvo 3.</b> Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan terveyttä edistäviä toimia   | <b>3a.</b> Järjestettyjen terveyttä edistävien toimien määrä   |

### 2.1.5 VAATIMUS 5: VAKAVIEN TILANTEIDEN JÄLKIHOITO

Vaatimuksen 5 tarkoituksena on varmistaa, että viranomainen on valmis tukemaan henkilöstön toipumista mahdollisesti (mielen-)terveyteen kohdistuvasta vaikutuksesta, kun vakava tilanne tapahtuu. Siinä korostetaan, että on kehitettävä työkaluja, joilla puututaan kaikkiin vakaviin tilanteisiin, ja laadittava selkeät pysyväsuhjeet<sup>(46)</sup>. Siinä pyritään toimimaan tehokkaasti, ajoissa ja selkeästi niiden työntekijöiden osalta, joihin vakava tilanne on vaikuttanut<sup>(47)</sup>. Viranomaisia kehoitetaan varmistamaan, että riittävän koulutuksen saaneet pätevästi tiimin jäsenet tukevat tuen tarpeessa olevia työntekijöitä. Tukiryhmien ohjeeksi laaditaan pysyväsuhjeita. Niissä pitäisi esittää perustettujen stressinhallintaa / vakavia tilanteita käsittelevien / kollegoiden tukiryhmien jäsenten tehtävät ja vastuut sekä niiden rajoitukset. Pysyväsuhjeissa ilmoitetaan myös, milloin asia pitäisi antaa ulkopuolisten asiantuntijoiden hoidettavaksi tai milloin muiden yksiköiden (esim. turvallisuusosastojen, turvallisuus toimista vastaavien osastojen tai poliisin) pitäisi puuttua asiaan. Kaikkien työntekijöiden, erityisesti ensimmäisen linjan virkailijoiden, valmiuksia lieventämistekniikoista pitäisi kehittää.



**Vaatus 5:**  
**Viranomaiset antavat erityistukea työntekijöille, jotka ovat kokeneet vakavan tilanteen<sup>(45)</sup>.**

<sup>(45)</sup> Tämän vaatimuksen täyttämistä on tietoa seuraavissa osan II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima jaksoissa: jakso 3.3.1 Vakavien tapausten hallinta, jakso 3.3.2 Kollegoiden tuki vakavan tilanteen jälkeen ja jakso 3.3.3 Vakavia tilanteita käsittelevä yhdennetty ryhmä. Asiaankuuluvien koulutusten osalta kannattaa tutustua lieventämistekniikoihin, varoitusmerkkien tunnistamiseen ja suosituksiin näissä jaksoissa. Ks. myös liite 8 Vakavien tilanteiden tarkastuslista.

<sup>(46)</sup> Ks. Osan II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima jakso 3.3.1 Vakavien tapausten hallinta ja liite 8 Vakavien tapausten tarkastuslista.

<sup>(47)</sup> Vaatimuksessa 5 käsitellään henkilöstön tukea vakavissa tapauksissa, eikä siinä välttämättä käsitellä vakavien tapausten hallintaa laajemmin. Hakijoiden tukea ja asioiden purkamista käsitellään, koska ne liittyvät henkilöstön hyvinvointiin. Tapaus on annettava sisäisen tai ulkoisen ammattimaisen yksikön käsiteltäväksi, jotta asianomaisten hakijoiden mahdollisia jatkotoimiin liittyviä tarpeita voidaan käsitellä.

**Vastuu vaatimuksen 5 täyttämisestä** on johdolla, jota vakavien tapausten jatkotoimia varten perustetut ryhmät tukevat, sekä tarvittaessa henkilöstöosastoilla ja turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavilla osastoilla.

| LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT   | INDIKAATTORIT  |
|---|--|
| <b>Vertailuarvo 1.</b> Viranomaisessa nimitetään riippumaton ja koulutettu luotettava henkilö (tai tiimi), jota voidaan kuulla vakavien tapausten jälkeen | <b>1 a.</b> Kyseistä tiimiä/yhteyshenkilöä varten on käytössä tehtävämääritykset<br><b>1 b.</b> Valitulla tiimillä/yhteyshenkilöllä on asiaankuuluvat taidot ja koulutus tarvittavan koulutuksen antamiseen  |
| <b>Vertailuarvo 2.</b> Johtajia varten on käytössä selkeät ohjeet vakavan tapauksen jatkotoimia varten  | <b>2a.</b> Vakavien tapausten hallintaa varten on käytössä pysyväisohje  |
| <b>Vertailuarvo 3.</b> Työntekijöillä ja johtajilla on tietoa siitä, miten vakavan tapauksen jälkeen pyydetään ja saadaan erityistä tukea                 | <b>3a.</b> Kaikille asiaankuuluville työntekijöille kerrotaan tämän yhteyshenkilön/toimintaryhmän olemassaolosta, tehtävistä ja vastuista<br><b>3 b.</b> Tiedotustilaisuuksissa (jotka ovat osa perehdytystä ja muuta henkilöstön koulutusta) työntekijöille kerrotaan pysyväisohjeesta ja siitä, keneltä tukea haetaan ja saadaan vakavassa tapauksessa<br><b>3 c.</b> Rekisteröityjen vakavien tapausten kokonaismäärä ja tyytit verrattuna työntekijän kanssa toteutettavia jatkotoimia vaativiin tapauksiin<br><b>3 d.</b> Sen asianomaisen henkilöstön määrä, joka ilmoittaa olevansa tyytyväinen tukihenkilön/-tiimin antamaan palveluun |

## 2.1.6 VAATIMUS 6: VALMIUKSIEN KEHITTÄMINEN

Vaatimuksessa 6 keskitytään keskeiseen osaamiseen, jota on vahvistettava tai kehitettävä kaikkien turvapaikka- tai vastaanottoalalla työskentelevien työntekijöiden taitojen kehittämiseksi tai parantamiseksi. Hyvinvointi liittyy suoraan siihen, että päivittäisten tehtävien asianmukaiseen täyttämiseen on oltava välineet. Tietämyksen siirtämistä on edistettävä, ja siitä on tehtävä mahdollista koulutusten ja muunmuotoisten asiaankuuluvien tietojenvaihtojen avulla. Tämän prosessin tukemiseksi olisi siksi oltava käytössä kelpoisuusstrategia, joka sisältää tarvearvioinnin ja asianmukaiset koulutusmallit. Viranomaisia kehoitetaan siksi laatimaan vuotuinen koulutussuunnitelma, joka sisältää pehmeitä taitoja koskevan koulutuksen (jossa keskitytään henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen). Myös kollegoiden tukea ja yhteiskäsittelyä edistetään, jotta työntekijät pystyvät keskustelemaan keskenään ja oppimaan toinen toisiltaan.

**Vastuu vaatimuksen 6 täyttämisestä** on johdolla sekä sisäisillä tai ulkoisilla kouluttajilla, jotka tukevat viranomaista tässä toimenpiteessä <sup>(49)</sup>.



**Vaatus 6:** Viranomaiset tarjoavat henkilöstölleen keinoja asianmukaisten taitojen kehittämiseen <sup>(48)</sup>.

<sup>(48)</sup> Ks. osan II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima liite 14 Näyte henkilöstön hyvinvointiin keskittyvästä koulutusohjelmasta

<sup>(49)</sup> Viranomaisten, joilla ei ole kapasiteettia tarjota näissä ohjeissa esitettyihin koulutussuosituksiin liittyvää sisäistä koulutusta, on ehkä ulkoistettava tiettyjä koulutusaiheita. EASOlla on asiaankuuluvia koulutusmoduuleita, joissa käsitellään tässä oppaassa esitettyjä aiheita.



| LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT   | INDIKAATTORIT  |
|---|--|
| <b>Vertailuarvo 1.</b> Viranomaiset ovat tehneet koulutustarpeiden arvioinnin ja koulutusjärjestelmien järjestelmällisen arvioinnin, joilla varmistetaan tietämyksen laadukas ja tehokas soveltaminen ja siirtäminen päivittäiseen työhön | <b>1 a.</b> Viranomaisten henkilöstön kanssa tehdään tarvearviointi<br><b>1 b.</b> Käytössä on koulutussuunnitelma, joka sisältää henkilöstön hyvinvointia koskevia aiheita<br><b>1 c.</b> Koulutusohjelma pidetään ajan tasalla   |
| <b>Vertailuarvo 2.</b> Viranomaiset ovat toteuttaneet useita yksilöllisiä ja vakiomuotoisia koulutuksia   | <b>2a.</b> Toteutettujen koulutusten määrä<br><b>2 b.</b> Henkilöstön hyvinvointiin liittyvien toteutettujen koulutusten määrä<br><b>2 c.</b> Koulutuksilla tavoitettujen osallistujien määrä vuosittain   |
| <b>Vertailuarvo 3.</b> Viranomaiset tarjoavat muita ammatillisen kehityksen asiaankuuluvia muotoja tietämyksen siirtämisen varmistamiseksi  | <b>3a.</b> Tukitoimiin (kollegoiden tuki, yhteiskäsittely, yksilöllinen tai ryhmässä tapahtuva neuvonta jne.) tietyllä raportointijaksolla osallistuneiden työntekijöiden määrä<br><b>3 b.</b> Niiden työntekijöiden osuus, jotka ilmoittavat palauttelaisuudessa, että asiaankuuluva toiminta, johon he osallistuivat, katsottiin tärkeäksi hyvinvoinnin kannalta |

### 2.1.7 VAATIMUS 7: TURVALLISUUS JA TURVATOIMET

Vaatimuksessa 7 käsitellään riskien lieventämistä laatimalla hyvin jäsennellyt turvallisuutta ja turvatoimia koskevat menettelyt, joista tiedotetaan hyvin <sup>(51)</sup>. Tarkoituksena on arvioida turvallisuuden ja turvatoimiin liittyviä (sekä fyysisiä että henkisiä) terveysriskejä, jotta voidaan laatia pysyväisohjeet ja turvallisuusrutiniit sietokyvyn aikaansaamiseksi. Kun nämä menettelyt ovat käytössä, riskit ja niihin liittyvä stressi voidaan minimoida. Viranomaisia kehoitetaan siksi varmistamaan, että henkilöstöosastot antavat tietoa terveyteen, turvallisuuteen ja turvatoimiin liittyvien toimenpiteiden saatavuudesta ja niitä koskevia ohjeita vakiomuodossa kaikille työntekijöille ja johtajille. Muita suosituksia ovat lisäksi riskinseurantamenetelmän laatiminen ja saatavilla olevan vuotuisen riskinseurantasuunnitelman käyttöönotto. Ensimmäisen linjan virkailijoiden on suositeltavaa osallistua aktiivisesti riskinseurantaharjoituksiin <sup>(52)</sup>.

**Vastuu vaatimuksen 7 täyttämisestä** on turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavilla osastoilla, joita ylin johto, henkilöstöosastot ja perustettu stressinhallintatiimi/yhteyshenkilö tukevat.



**Vaatus 7:** Viranomaiset laativat konkreettiset ohjeet terveydestä, turvallisuudesta ja turvatoimista ja panevat ne täytäntöön eri työympäristöissä (myös kentällä) koskevien riskien analyysin perusteella <sup>(50)</sup>.

<sup>(50)</sup> Tämän vaatimuksen täyttämistä on tietoa osan II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima jaksossa 3.3.1 Vakavien tilanteiden hallinta. Ks. myös liite 8 Vakavien tilanteiden tarkastuslista, jota voi käyttää pysyväisohjeen tai riskinseurantamenetelmän tiettyjen osien perustana. Lisäksi osassa III: Seuranta ja arviointi on hyödyllisiä kyselyitä, joilla saadaan tietoa työntekijöiden turvallisuudesta ja turvatoimista määrittämistä tarpeista ja voidaan päivittää niitä. Niistä kerrotaan yksityiskohtaisesti jaksossa 3.3.1 Tarkastuslista henkilöstön hyvinvoinnissa edistymisen analysoinnista.

<sup>(51)</sup> Laitteiden tai toimistotilojen vahingoittumista koskevat riskit eivät kuulu tähän, eikä niitä siksi käsitellä.

<sup>(52)</sup> Ks. liite 4 Henkilöstön hyvinvointia koskevan toimintasuunnitelman ja riskinarvioinnin mallit.

| LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT  | INDIKAATTORIT   |
|--|---|
| <b>Vertailuarvo 1.</b> Työntekijöille ja johtajille tiedotetaan raportointihierarkioista, joita käytetään, kun kyse on muista hätä-/turvallisuuustapauksista kuin vakavista tapauksista  | <b>1 a.</b> Käytössä on vakavien tapausten hallintaa koskevaa pysyväsiohjetta täydentävä pysyväsiohje, jota jaetaan   |
| <b>Vertailuarvo 2.</b> Työntekijät ja johtajat saavat tietoa terveyteen, turvallisuuteen ja turvatoimiin liittyvien toimenpiteiden/ohjeiden saatavuudesta  | <b>2a.</b> Nimenomainen postilaatikko työntekijöiden tekemien kyselyjen vastaanottamiseen ja niihin vastaamiseen<br><b>2 b.</b> Esitettyjen huolten tyypit dokumentoidaan <sup>(53)</sup><br><b>2 c.</b> Niiden työntekijöiden määrä, jotka ilmoittavat palautetilaisuuksissa, että heidän turvallisuutensa ja turvatoimensa on otettu riittävästi huomioon työpaikalla |
| <b>Vertailuarvo 3.</b> Viranomaiset seuraavat kunkin työpisteen riskejä jatkuvassa ja kehittyvässä riskinhallintaprosessissa, johon osallistuu ensimmäisen linjan virkailijoita, jotta turvallisuuteen/turvatoimiin liittyviä toimenpiteitä voidaan tarvittaessa mukauttaa | <b>3a.</b> Käytössä on riskinseurantamenetelmä ja -suunnitelma<br><b>3 b.</b> Riskinseurantasuunnitelmaa päivitetään säännöllisesti<br><b>3 c.</b> Vuotuisen riskinseurantarjoitukseen osallistuneiden ensimmäisen linjan virkailijoiden määrä  |

## 2.1.8 VAATIMUS 8: SEURANTA JA ARVIOINTI

Vaatus 8 on viranomaisten huolenpitovelvollisuuden mukainen. Siinä on tärkeää määrittää yhteyshenkilö tai tiimi toteuttamaan käyttöön otettujen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden säännöllisiä seurantatoimia ja selvittämään niiden vaikutus. Näihin toimiin kuuluu perustason kysely henkilöstön hyvinvoinnista ja työtyytyväisyyskyselyitä. Näin sekä varmistetaan, että henkilöstön hyvinvointia koskevat toimet ovat hyvällä mallilla, että tunnistetaan mahdollisia kehitymässä olevia henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tarpeita ja psykososiaalisia riskejä ennen niiden konkretisoitumista <sup>(55)</sup>. Sillä myös autetaan tunnistamaan aloja, joilla työntekijät osoittavat sietokykyä, sekä hyvän käytännön aloja sisäistä oppimista varten.

**Vastuu vaatimuksen 8 täyttämisestä** on seuranta- ja arviointiosastoilla, joita ylin johto ja henkilöstöosastot tukevat.



**Vaatus 8:**  
**Viranomaiset seuraavat ja arvioivat säännöllisesti käyttöön otettujen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden tehokkuutta ja ottavat kokemuksista opiksi <sup>(54)</sup>.**

<sup>(53)</sup> Luottamuksellisuus on keskeinen periaate kaikissa henkilöstön hyvinvointiin liittyvissä toimissa.

<sup>(54)</sup> Tämän vaatimuksen täyttämistä on tietoa työkaluissa, joita käsitellään [osan II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima](#) jaksossa 2.4 Työsuhteen laatua koskeva kysely ja [osan III: Seuranta ja arviointi](#) jaksossa 3.3 kokonaisvaltaisesta henkilöstön hyvinvoinnin laadun arviointipaketista.

<sup>(55)</sup> Henkilöstön hyvinvointia koskevien toimien seurantasuunnitelmaa varten käyttöön otettaviin asiaankuuluviin työkaluihin voi tutustua [osan III: Seuranta ja arviointi](#) luvussa 3 Henkilöstön hyvinvoinnin laadun arviointipaketti.

| LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT   | INDIKAATTORIT   |
|---|---|
| <b>Vertailuarvo 1.</b> Käytössä on seuranta- ja arviointimenetelmä käyttöön otettujen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden tehokkuuden arvioimiseksi | <b>1 a.</b> Henkilöstön hyvinvoinnin seuranta- ja arviointimenetelmä on käytössä<br><b>1 b.</b> Yhteishenkilö/seurantatiimi valitaan  |
| <b>Vertailuarvo 2.</b> Toteutetaan säännöllisesti seuranta- ja arviointiharjoituksia, joihin kuuluu stressiin liittyvän riskin hallinta <sup>(56)</sup>           | <b>2a.</b> Vuosittain laaditaan seuranta- ja arviointikertomukset<br><b>2 b.</b> Havaintojen perusteella ylimmälle johdolle laaditaan säännöllisesti suosituksia<br><b>2 c.</b> Suosituksilla vahvistetaan henkilöstön hyvinvointia koskevaa strategiaa ja toimintasuunnitelmaa määrätysissä aikataulussa |

## 2.2 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVA STRATEGIA

Jotta henkilöstön hyvinvointia voidaan käsitellä johdonmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti, turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisten on huolehdittava **henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian laatimisesta ja toteuttamisesta** <sup>(57)</sup>. Henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa henkilöstön hyvinvointia koskevat vaatimukset muunnetaan konkreettisiksi toimintatavoitteiksi, joiden avulla työntekijöiden työelämästä saadaan terveellistä ja tuottavaa ja he pystyvät saavuttamaan täyden potentiaalinsa ja pitämään sitä yllä. Lisäksi henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa asetetut tavoitteet muunnetaan laadukkaiksi henkilöstön hyvinvointia koskeviksi toimenpiteiksi ja palveluiksi, jotka ovat tehokkaita, vaikuttavia ja jotka pysyvät talousarvion rajoissa. Ylimmän johdon ja kaikkien tasojen työntekijöiden osallisuus ja osallistuminen henkilöstön hyvinvointia koskevan mielekkään strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen ovat ratkaisevan tärkeitä. Strategiassa on käsiteltävä riskinhallintaa koko prosessin ajan.

Viranomaisten on pohdittava seuraavia kysymyksiä ennen henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian laatimisen aloittamista:

- Mikä tällä hetkellä käytössä oleva toimii ja missä on puutteita?
- Ketkä kuuluvat nykyisten toimien pääkohderyhmiin?
- Huomataanko suuntaukset, joihin on kiinnitettävä huomiota henkilöstön hyvinvoinnin kannalta (henkilöstön suuri vaihtuvuus, vakavien tilanteiden määrän lisääntyminen, henkilöstön toistuvat poissaolot jne.)?
- Kannattaako ja tukeeko ylin johto henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian käyttöönottoa?
- Miksi strategia (tai jotkin sen osat) halutaan toteuttaa nyt? Esimerkiksi henkilöstöön ja hakijoihin liittyvien vakavien tapausten määrän äskettäinen kasvu tai ulkoiset tilanteet, joita ei voida hallita, kuten covid-19-pandemian vaikutus työntekijöihin.

<sup>(56)</sup> Liitteessä 4 Henkilöstön hyvinvointia koskevan toimintasuunnitelman ja riskinarvioinnin mallit on riskinarvioinnin malli ja selvitys riskinarviointijaksosta.

<sup>(57)</sup> Ks. liite 3 Henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian malli.

Organisaatiossa on laadittava kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevan vaatimuksen perusteella henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian **tavoitteet, toimintamalli ja toimenpiteet**, jotka **perustuvat tarvearviointiin** <sup>(58)</sup>. Tarvearvioinnin tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön hyvinvoinnin nykytilanne viranomaisessa. Se tehdään tunnistamalla **nykyiset tarpeet** ja **mahdolliset riskit** ja määrittämällä, puututaanko niihin nykyisissä toimintaperiaatteissa ja mekanismeissa ja miten se tehdään.

Tarvearvioinnin tavoitteena on kerätä seuraaviin seikkoihin liittyviä tietoja henkilötietojen suojaa täysin noudattaen:

- organisaation väestötilanne (työntekijöiden ikä- ja sukupuoliprofiilit, istumatyöhön ja fyysisesti aktiiviseen työhön liittyvät tehtävät, toimistossa työskentelevä ja liikkuva henkilöstö)
- työntekijöiden terveys (sairaus-/poissaolotiedot, sairaanhoitokorvausten pääsytyt, tapaturmat / vakavat tilanteet, olemassa olevien apuohjelmien nykyinen käyttö työntekijöiden keskuudessa)
- työntekijöiden kyselyissä, täsmäryhmähaastatteluissa ja tiimikeskusteluissa antama palaute henkilöstön hyvinvointia koskevista riskeistä ja tarpeista.

Tarvearvioinnista on määrä saada vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Katsovatko viranomaisen johtajat ja ensimmäisen linjan virkailijat, että hyvinvointi heidän työpisteessään olisi otettava huomioon?
- Mitkä työperäiset riskit <sup>(59)</sup> on määritetty eniten hyvinvointia uhkaaviksi?
- Minkälaisilla toimenpiteillä saavutettaisiin todennäköisimmin hyviä tuloksia?
- Mikä tulevien toimenpiteiden/toimien muoto toimisi parhaiten johtajien ja ensimmäisen linjan virkailijoiden kannalta?
- Onko käytössä resursseja ja asiantuntemusta, joiden avulla toimenpiteitä voidaan ottaa käyttöön, panna täytäntöön ja seurata/arvioida?
- Kuka vastaa ehdotettujen toimien täytäntöönpanosta (sisäiset tai ulkoiset ammattilaiset, tiimin jäsenet, johtajat jne.) ja onko käytettävissä määrärahoja?

Ulkoisten tai sisäisten asiantuntijoiden/asiantuntijaryhmien pitäisi laatia tarvearviointimenetelmä ja tehdä tarvearviointi. **Tarvearvioinnissa** pitäisi keskittyä uusiin mahdollisiin **tunnistettuihin riskitekijöihin**, ja sen tuloksista saadaan tietoa henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian laatimiseen. Siinä pitäisi puolestaan pyrkiä käsittelemään henkilöstön hyvinvointia koskevia tavoitteita 2–3 vuoden jaksoissa. Strategian tehokkuutta ja merkityksellisyyttä pitäisi arvioida vuosittain.

<sup>(58)</sup> Työkalut, joilla arvioidaan tarpeita, seurataan toimenpiteiden vaikutusta ja arvioidaan yleisesti henkilöstön hyvinvointia koskevia toimia, esitetään **osassa III: Seuranta ja arviointi**. Kannattaa käydä läpi oppaan kaikki kolme osaa, koska kaikki kolme osatekijää liittyvät toisiinsa.

<sup>(59)</sup> Leka, S., Griffiths, A. and Cox, T., "Chapter 5.1. Assessing risks at work", julkaisussa *Work Organisation and Stress*, Maailman terveysjärjestö, Geneve, 2004, s. 10.

## 2.3 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVA TOIMINTASUUNNITELMA

Henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian tavoitteet ovat pohjana **toimintasuunnitelman laatimiselle** <sup>(60)</sup>. Strategiassa asetetut tavoitteet ja toimenpiteet muunnetaan käytäntöön ottamalla käyttöön konkreettisia ja mitattavissa olevia toimia, joista tiedotetaan koko henkilöstölle selkeästi ja ajoissa asianmukaisten kanavien kautta. Toimintasuunnitelmassa käyttöön otettuja toimia pitäisi arvioida, tarkastella uudelleen ja päivittää tarvittaessa.

Toimintasuunnitelmassa käsitellään seuraavia kysymyksiä:

- Minkä tyyppisiä toimia on määrä panna täytäntöön annetussa määräajassa?
- Mikä osasto/yksikkö/tiimi vastaa ehdotettujen toimien täytäntöönpanosta (sisäiset tai ulkoiset ammattilaiset, tiimin jäsenet, johtajat jne.)?
- Ketkä kuuluvat toimien kohderyhmiin?
- Mikä on ehdotettujen toimien täytäntöönpanon aikataulu ja miten useasti niitä toteutetaan?
- Minkä verran määrärahoja kullekin toimelle on osoitettu?

Henkilöstön hyvinvoinnin tehokas edistäminen edellyttää lujaa työympäristöinfrastruktuuria, jossa on mukana seuraavat tekijät:

- henkilöstön hyvinvointia koskevat vaatimukset, jotka on juurrutettu organisaation strategiaan, yleiseen toimintamalliin ja toimenpiteisiin
- selkeät henkilöstön hyvinvointia koskevat toimintaperiaatteet, jotka perustuvat selkeästi tunnistettuihin tarpeisiin ja joista tiedotetaan moitteettomasti kaikille työntekijöille
- toimintaperiaatteiden täytäntöönpanoa varten hyväksytyt ja käytettävissä olevat määrärahat
- toimintaperiaatteiden täytäntöönpanoa varten nimetty vastuullinen henkilö tai tiimi
- hyvin koulutettu henkilö tai tiimi, jolla on tarvittava osaaminen toimintaperiaatteiden täytäntöönpanoa varten
- strategian tukena vahva johtajuus ja työntekijöiden mittava tuki.

Henkilöstön hyvinvointia koskevasta strategiasta ja toimintasuunnitelmasta pitäisi ennen niiden käynnistämistä kuulla ylintä johtoa ja henkilöstön edustajien komiteaa. Näin voidaan hyödyntää arvokasta palautetta ja varmistaa tietoisuus, ymmärrys ja sitoutuminen.

---

<sup>(60)</sup> Ks. liite 4 Henkilöstön hyvinvointia koskevan toimintasuunnitelman ja riskinarvioinnin mallit.

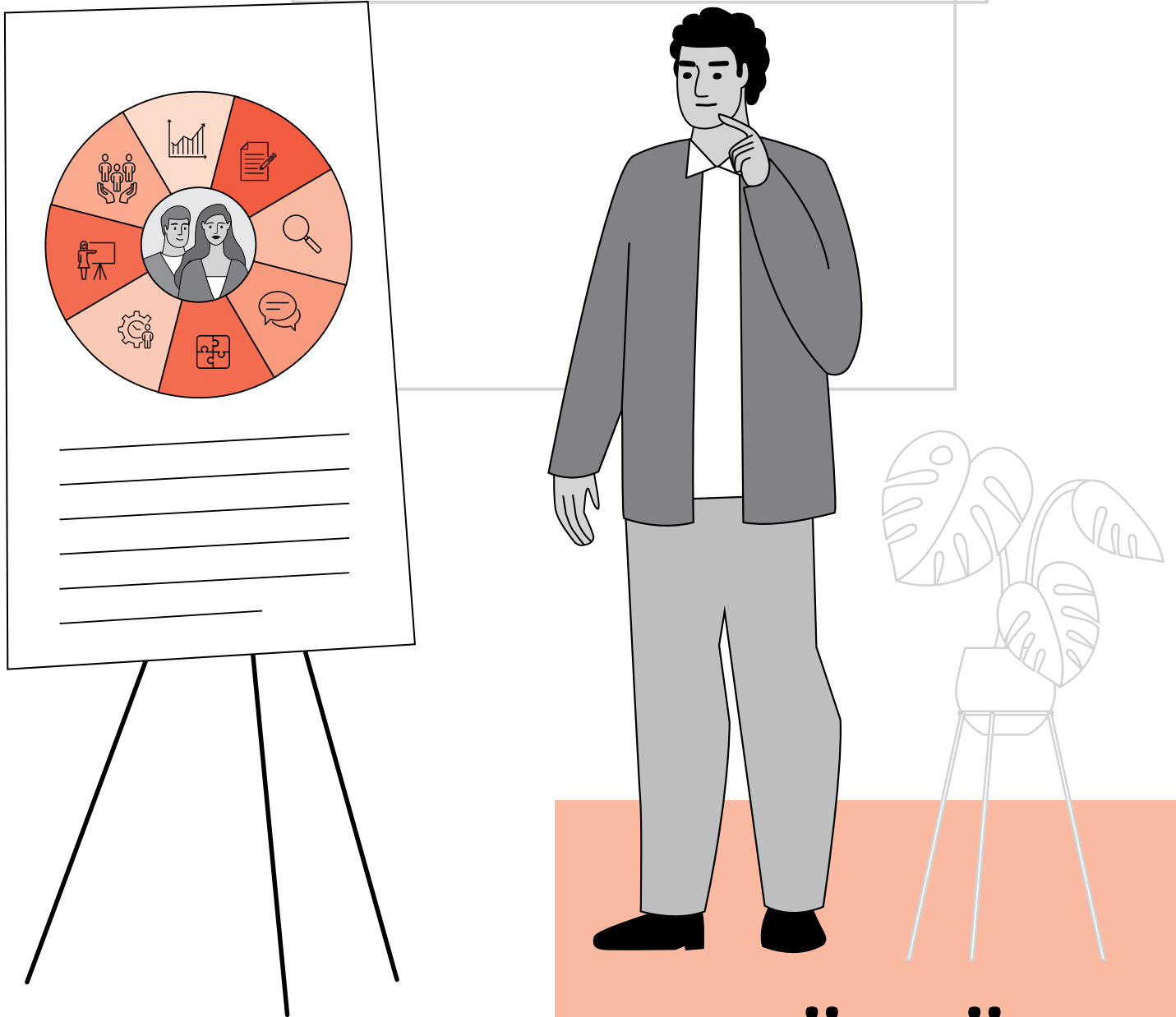
Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia toimii, jos sen painopisteistä ja tavoitteista tiedotetaan moitteettomasti niin, että

- lähijohtajat tunnistavat tarpeet, hyödyntävät olemassa olevia toimenpiteitä kokonaisvaltaisesti tiimiensä ja itsensä hyväksi, edistävät terveellisiä työskentelytapoja ja -käyttäytymistä ja ovat aktiivisesti yhteydessä ylimpään johtoon, jotta voidaan tarvittaessa ryhtyä varhaisiin ja ennalta ehkäiseviin toimenpiteisiin
- työntekijät ymmärtävät tehtävänsä, osallistuvat aloitteisiin, käyttävät saatavilla olevia resursseja ja antavat palautetta.

#### **KAAVIO 4. Henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden laatimisvaiheet**







### **3. HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVAT TOIMENPITEET PÄHKINÄNKUORESSA**



Seuraavan **henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden** kokonaisvaltaisen paketin **käyttöönotto** on suositeltavaa. Se perustuu EU+-maiden asiantuntijoiden EASON verkoston kokouksissa jakamiin hyviin käytäntöihin ja asiantuntemukseen. Viranomaiset voivat käyttää sitä noudatettavana esimerkkinä, joka ei ole tyhjentävä, tai valita siitä osia suunnitellessaan konkreettisten henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden käyttöönottoa.

Ehdotetussa paketissa seurataan **työsuhteen kolmea vaihetta**:

- palkkaamista edeltävä vaihe ja perehdyttäminen
- jatkuva tuki
- lähettämisen/työsuhteen päättyminen.

Toimenpiteet liittyvät suoraan asiaankuuluviin henkilöstön hyvinvointia koskeviin vaatimuksiin, ja niillä vastataan konkreettisiin tarpeisiin. Lisäksi toimenpidepaketissa esitetään selkeästi täytäntöönpaneva osapuoli ja työntekijöiden kohderyhmät. Näiden ohjeiden muissa osissa on ohjeita siitä, miten jotkin tärkeimmistä suositelluista toimenpiteistä pannaan täytäntöön ([osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima](#) ja [osa III: Seuranta ja arviointi](#)).

### KAAVIO 5. Henkilöstön hyvinvointia koskevat toimenpiteet

| TOIMENPITEET                            | YLEISKUVAUS/ERITYISTOIMENPIDE   | VIITTAUS VAATIMUKSIIN   | VIITTAUS KOLMI-OSAISESSA OP-PAASSA  | KÄYNNISTÄVÄ/TÄYTÄNTÖÖNPANEVA OSAPUOLI |                    |                                | KOHDE-RYHMÄ |                                | PALKKAAMISTA EDELTÄVÄ PROSESSI / VALINTAPROSESSI | PEREHDYTTÄMINEN / LÄHETTÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAHJE | JATKUVA TUKI | TYÖSUHTEEN/LÄHETTÄMISEN PÄÄTTÄMINEN |
|---|---|---|---|---------------------------------------|--------------------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|--|---|--------------|-------------------------------------|
|   |   |   |   | JOHTAJA                               | HENKILÖSTÖHALLINTO | SISÄINEN/ULKONEN ASIAINTUNTIJA | JOHTAJA     | ENSIMMÄISEN LINJAN VIRKAILIJAT |  |   |              |                                     |
| <b>Yleinen tuki</b>                     |   |   |   |                                       |                    |                                |             |                                |  |   |              |                                     |
| Poliisin selvitys                       | Todistus poliisin selvityksestä on virallinen asiakirja, joka saadaan poliisin tai valtionviraston taustaselvityksen tuloksena ja jossa kerrotaan kyseessä olevan henkilön rikosrekisteristä. Rikosrekisteriin voivat kuulua pidätys, tuomio ja mahdollinen rikosoikeudenkäynti                     | Vaatus 4: ennaltaehkäisy<br>Vaatus 7: turvallisuus ja turvatoimet |   | ✓                                     |                    | ✓                              |             | ✓                              | ✓  |   |              |                                     |
| Valintaprosessi                         | Varmistetaan, että henkilöstön hyvinvointi otetaan huomioon jo haastatteluvaiheessa. Haastattelulaukkoissa käsitellään tätä aihetta ja viitataan muihin asiaankuuluviin henkilöstöpolitiikan asiakirjoihin (menettelysäännöt, (seksuaalisen) häirinnän torjuntaa koskevat toimintaperiaatteet jne.) | Vaatus 2: arviointi ja seulonta                                   | Osa 1: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet<br>Liite 6 Rekrytointihaastattelulaukukon malli | ✓                                     |                    | ✓                              |             | ✓                              | ✓  |   |              |                                     |
| Lääkärintarkastus ja psykologinen testi | Työterveyshuollolla, terveydenhoidolla ja mielenterveyshoidolla pyritään pitämään työntekijät terveinä ja parantamaan terveydensuojelua työpaikalla<br>Työterveyshuollon avulla työnantaja voi osoittaa täyttävänsä huolenpitovelvollisuutensa  | Vaatus 4: ennaltaehkäisy<br>Vaatus 7: turvallisuus ja turvatoimet |   | ✓                                     |                    | ✓                              |             | ✓                              | ✓  |   | ✓            | ✓                                   |
| Käytännön tiedot ja matkaluistelut      | Työsuhteen aikana lähetämissä edeltävät järjestelyt matkoista, vakuutuksista, varauksista, katsauksista, raportointieriarkeista lähettämisen/virkamatkan kohdemaassa jne.   | Vaatus 7: turvallisuus ja turvatoimet                             |   | ✓                                     |                    | ✓                              |             | ✓                              | ✓  |   | ✓            | ✓                                   |
| Kielikurssit                            | Kielikurssit auttavat henkilöstöä lisäämään itsevarmuutta ja maksimoimaan ammatillisen osaamisen<br>Kielien kertauskurssit auttavat henkilöstöä lisäämään itsevarmuutta ja maksimoimaan ammatillisen osaamisen  | Vaatus 3: viestintä<br>Vaatus 6: valmiuksien kehittäminen         |   | ✓                                     |                    | ✓                              |             | ✓                              | ✓  |   | ✓            | ✓                                   |



| TOIMENPITEET                        | YLEISKUVAUS/<br>ERITYISOIMENPIDE   | VIITTAUS<br>VAATIMUKSIIN   | VIITTAUS TÄMÄN KOLMIOSAISEN<br>OPPAAN ASIAKIRJAOSAAN  | KÄYNNISTÄVÄ/<br>TÄYTÄN-<br>TÖÖNPANEVA<br>OSAPUOLI |                   |                                  |         | KOHDE-<br>RYHMÄ                   |  | PALKKAAMISTA EDELTÄVÄ PROSESSI<br>/ VALINTAPROSESSI | PEREHDYTTÄMINEN /<br>LÄHETTÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAIHE | JATKUVA TUKI | TYÖSUHTEEN/LÄHETTÄMISEN<br>PÄÄTTÄMINEN |
|-------------------------------------|--|--|---|---|-------------------|----------------------------------|---------|-----------------------------------|--|---|--|--------------|--|
|                                     |  |  |   | JOHTAJA   | HENKILÖSTÖHALINTO | SISÄINEN/UKOINEN<br>ASIAINTUNTIA | JOHTAJA | ENSIMMÄISEN LINJAN<br>VIRKAILIJAT |  |   |  |              |  |
| <b>Tukitoimi</b>                    |  |  |   |   |                   |                                  |         |                                   |  |   |  |              |  |
| Vakavien tilanteiden tarkastuslista | Vakavan tilanteen varalta on oltava helposti käytettävissä selkeät ohjeet siitä, miten edetään, kenelle tiedotetaan ja mitä toimenpiteitä voidaan soveltaa<br>Lisäksi lähteiltä työntekijöiltä kannattaa tiedustella lisätarpeita, jotka koskevat aiempien vakavien tilanteiden vaikutusta   | Vaatimus 4: ennaltaehkäisy<br>Vaatimus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito<br>Vaatimus 7: turvallisuus ja turvatoimet | Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima<br>Jakso 3.3.1 Vakavien tilanteiden hallinta<br>Liite 8 Vakavien tilanteiden tarkastuslista<br>Liite 9 Sisäisen tuen tarjoaminen vakavissa tapauksissa<br>Liite 10 Vakavien tilanteiden raportointimalli<br>Liite 11 Työkalu vakavan tilanteen jälkeiseen pohdintaan | ✓   | ✓                 |                                  |         | ✓                                 |  |   | ✓  | ✓            | ✓                                      |
| Tiimihengen vahvistaminen           | Uusien tiimin jäsenten toivottaminen tervetulleiksi ja ottaminen osaksi olemassa olevia tiimejä on tärkeää<br>On tärkeää tukea lähteviä tiimin jäseniä asianmukaisesti, kun he luovuttavat tehtävänsä jäljelle jääville kollegoille, jotta nämä voivat oppia ja saada palautetta Tiimihengen vahvistamiseen voidaan käyttää eri toimenpiteitä, kuten tiimin yhteisiä kokemuksia, opintomatkoja, tehtäviä, harjoituksia ja roolileikkejä. Ne auttavat vahvistamaan lojaalisuutta, luottamusta ja motivaatiota | Vaatimus 3: viestintä<br>Vaatimus 4: ennaltaehkäisy<br>Vaatimus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito                   | Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima<br>Jakso 3.2 Tiimihengen vahvistaminen<br>Liite 7 Tiimihengen vahvistamistoimet vaihteittain   |   |                   |                                  |         |                                   |  |   | ✓  |              | ✓                                      |

| TOIMENPITEET                                  | YLEISKUVAUS/<br>ERITYISOIMENPIDE  | VIITTAUS<br>VAATIMUKSIIN   | VIITTAUS TÄMÄN KOLMIOSAISEN<br>OPPAAN ASIAKIRJAOSAAN  | KÄYNNISTÄVÄ/<br>TÄYTÄN-<br>TÖÖNPANEVA<br>OSAPUOLI |                    |                                  |         | KOHDE-<br>RYHMÄ                   |  | PALKKAAMISTA EDELTÄVÄ PROSESSI<br>/ VALINTAPROSESSI | PEREHDYTTÄMINEN /<br>LÄHETTÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAHJE | JATKUVA TUKI | TYÖSUHTEEN/LÄHETTÄMISEN<br>PÄÄTTÄMINEN |
|---|---|--|---|---|--------------------|----------------------------------|---------|-----------------------------------|--|---|--|--------------|--|
|   |   |  |   | JOHTAJA   | HENKILÖSTÖHALLINTO | SISÄINEN/ULKONEN<br>ASiantuntija | JOHTAJA | ENSIMMÄISEN LINJAN<br>VIRKAILIJAT |  |   |  |              |  |
| <b>Tukitoimi</b>                              |   |  |   |   |                    |                                  |         |                                   |  |   |  |              |  |
| Puolijäsennellyt<br>haastattelut              | Jäsennellyt, vakiintuneet<br>ja säännölliset johtajien ja<br>työntekijöiden väliset keskustelut,<br>joissa voidaan havaita puutteet,<br>riskit jne., ovat ratkaisevan<br>tärkeitä, ja ne pitäisi aloittaa<br>perehdyttämisen / lähettämistä<br>edeltävän vaiheen aikana | Vaatus 2: arviointi<br>ja seuranta<br>Vaatus 3: viestintä<br>Vaatus 4:<br>ennaltaehkäisy<br>Vaatus 8: seuranta<br>ja arviointi | Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin<br>välinevalikoima<br>Jakso 2.2 Jäsennellyt kahdenkeskiset<br>tapaamiset<br>Liite 3 Jäsennellyt selvitykset tai<br>kahdenkeskiset tapaamiset | ✓   | ✓                  |                                  |         | ✓                                 |  |   | ✓  |              |  |
| Yhteiskäsittely                               | Vertaiskollegoiden antama tuki,<br>jotta tiettyyn ongelmaan löydetään<br>ratkaisu   | Vaatus 3: viestintä<br>Vaatus 4:<br>ennaltaehkäisy<br>Vaatus 5: vakavien<br>tilanteiden jälkihoito                             | Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin<br>välinevalikoima<br>Jakso 3.1 Yhteiskäsittely<br>Liite 6 Yhteiskäsittelymenetelmät   | ✓   |                    |                                  |         | ✓                                 |  |   | ✓  |              |  |
| Psykologinen tuki                             | Yksilöllistä tukea ulkoiselta (tai<br>sisäiseltä) psykologilta jatkuvan<br>tuen osana tai ennen työsuhteen/<br>lähettämisen päättymistä   | Vaatus 4:<br>ennaltaehkäisy<br>Vaatus 5: vakavien<br>tilanteiden jälkihoito  | Osa I: Henkilöstön hyvinvoinnin<br>välinevalikoima<br>Jakso 4.2 Yksilölliset neuvontatilaisuudet  | ✓   |                    |                                  |         | ✓                                 |  |   | ✓  | ✓            |  |
| Opetustarkei-<br>tuksessa tehtävä<br>valvonta | Pätevän kouluttajan johtama<br>ryhmäneuvonta / kokemusten<br>vaihto, jossa pohditaan kokemuksia   | Vaatus 3: viestintä<br>Vaatus 4:<br>ennaltaehkäisy<br>Vaatus 5: vakavien<br>tilanteiden jälkihoito                             | Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin<br>välinevalikoima<br>Jakso 4.3 Opetustarkeituksessa tehtävä<br>valvonta   | ✓   |                    |                                  |         | ✓                                 |  |   | ✓  | ✓            |  |

| TOIMENPITEET   | YLEISKUVAUS/<br>ERITYISOIMENPIDE   | VIITTAUS<br>VAATIMUKSIIN  | VIITTAUS TÄMÄN KOLMIOSAISEN<br>OPPAAN ASIAKIRJAOSAAN   | KÄYNNISTÄVÄ/<br>TÄYTÄN-<br>TÖÖNPANEVA<br>OSAPUOLI |                   |                                   |         | KOHDE-<br>RYHMÄ | PALKKAAMISTA EDELTÄVÄ PROSESSI<br>/ VALINTAPROSESSI | PEREHDYTTÄMINEN /<br>LÄHETTÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAIHE | JATKUVA TUKI | TYÖSUHTEEN/LÄHETTÄMISEN<br>PÄÄTTÄMINEN |
|--|--|---|--|---|-------------------|-----------------------------------|---------|-----------------|---|--|--------------|--|
|  |  |   |  | JOHTAJA   | HENKILÖSTÖHALINTO | SISÄINEN/UKOINEN<br>ASIAINTUNTIJA | JOHTAJA |                 |   |  |              |  |
| <b>Tukitoimi</b>   |  |   |  |   |                   |                                   |         |                 |   |  |              |  |
| Sovittelu  | Sovittelijan johtama jäsennelty neuvonta ristiriitojen ratkaisemiseksi   | Vaatimus 3: viestintä<br>Vaatimus 4: ennaltaehkäisy<br>Vaatimus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito                            | Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima<br>Jakso 4.4 Sovittelu  | ✓   | ✓                 | ✓                                 | ✓       | ✓               |   | ✓  |              |  |
| Tutkimusten/kyselelyomakkeiden avulla annettu jäsennelty palaute | Hyvinvoinnista, johdon suorituksesta, tarpeista jne. voidaan hankkia palautetta johtajien tai viranomaisen laatimilla (anonyymeilla) kyselyillä<br>Tällaisia kyselyitä kannattaa tehdä myös lähteville työntekijöille, ja ne ovat viranomaiselle hyödyllisiä myös oppimisen kannalta | Vaatimus 2: arviointi ja seulonta<br>Vaatimus 3: viestintä<br>Vaatimus 4: ennaltaehkäisy<br>Vaatimus 8: seuranta ja arviointi | Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima<br>Jakso 2.4 Työsuhteen laatua koskeva kysely<br>Osa III: Seuranta ja arviointi<br>Luku 3 Henkilöstön hyvinvoinnin laadun arviointipaketti<br>Liite 4 Palauteilaisuuudet  | ✓   |                   | ✓                                 |         |                 |   | ✓  |              | ✓                                      |
| Focus group discussions Tasmäryhmäkeskustelut                    | Puheenjohtajan ohjaamia tasmäryhmäkeskusteluja pitäisi käyttää, kun ongelmaa on käsiteltävä syvällisemmin kuin kyselyssä   | Vaatimus 2: arviointi ja seulonta<br>Vaatimus 3: viestintä<br>Vaatimus 4: ennaltaehkäisy<br>Vaatimus 8: seuranta ja arviointi | Osa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet<br>Liite 5 Henkilöstön hyvinvointia koskeva viestintä<br>Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima<br>Luku 2 Arviointityökalut<br>Liite 17 Tasmäryhmäkeskustelut<br>Osa III: Seuranta ja arviointi<br>Luku 3 Henkilöstön hyvinvoinnin laadun arviointipaketti<br>Liite 4 Palauteilaisuuudet | ✓   |                   | ✓                                 |         |                 |   | ✓  |              |  |

| TOIMENPITEET   | YLEISKUVAUS/<br>ERITYISTOIMENPIDE  | VIITTAUS<br>VAATIMUKSIIN   | VIITTAUS TÄMÄN KOLMIOSAISEN<br>OPPAAN ASIAKIRJAOSAAN  | KÄYNNISTÄVÄ/<br>TÄYTÄN-<br>TÖÖNPAINEVA<br>OSAPUOLI |                    |                                  |         | KOHDE-<br>RYHMÄ                   |  | PALKKAAMISTA EDELTÄVÄ PROSESSI<br>/ VALINTAPROSESSI | PEREHDYTTÄMINEN /<br>LÄHETTÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAIHE | JATKUVA TUKE | TYÖSUHTEEN/LÄHETTÄMISEN<br>PÄÄTTÄMINEN |
|--|--|--|---|--|--------------------|----------------------------------|---------|-----------------------------------|--|---|--|--------------|--|
|  |  |  |   | JOHTAJA  | HENKILÖSTÖHALLINTO | SISÄINEN/ULKONEN<br>ASiantuntija | JOHTAJA | ENSIMMÄISEN LINJAN<br>VIRKAILIJAT |  |   |  |              |  |
| <b>Tukitoimi</b>   |  |  |   |  |                    |                                  |         |                                   |  |   |  |              |  |
| Psykososiaaliset<br>ryhmätilaisuudet<br>/ ohjaus                               | Psykologin mukanaolo voi auttaa<br>havaitsemaan ryhmän piilossa<br>olevat riskit tai ongelmat<br>Pätevän ohjaajan/psykologin<br>yksilöllinen tuki henkilökohtaisten<br>ongelmien selvittämiseen työssä<br>voi olla myös hyödyllistä  | Vaatus 3: viestintä<br>Vaatus 4:<br>ennaltaehkäisy<br>Vaatus 5: vakavien<br>tilanteiden jälkihoito   | Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin<br>välinevalikoima<br>Jakso 4.1 Psykososiaaliset ryhmätilaisuudet ja<br>ohjaus<br>Jakso 4.2 Yksilölliset neuvontatilaisuudet                 | ✓  | ✓                  | ✓                                | ✓       | ✓                                 |  |   | ✓  |              |  |
| Jälkipuinti<br>lähettämisen<br>jälkeen tai<br>puolijäsennellyt<br>haastattelut | Pätevän kouluttajan (esim.<br>psykologin) pitämä jälkipuinti, jossa<br>arvioidaan puutteita, tunnistetaan<br>terveysriskejä ja luodaan tilaa<br>keskustelulle<br>Jäsennellyt, vakiintuneet<br>ja säännölliset johtajien ja<br>työntekijöiden väliset keskustelut,<br>joissa voidaan havaita puutteet,<br>riskit jne., ovat ratkaisevan<br>tärkeitä, ja ne pitäisi aloittaa<br>perehdyttämisen / lähettämistä<br>edeltävään vaiheeseen aikana | Vaatus 2: arviointi<br>ja seurlonta<br>Vaatus 3: viestintä<br>Vaatus 4:<br>ennaltaehkäisy<br>Vaatus 5: vakavien<br>tilanteiden jälkihoito<br>Vaatus 7:<br>turvallisuus ja<br>turvatoimet<br>Vaatus 8: seuranta<br>ja arviointi | Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin<br>välinevalikoima<br>Jakso 2.2 Jäsennellyt kahdenkeskiset<br>tapaamiset<br>Liite 3 Jäsennellyt selvitykset tai<br>kahdenkeskiset tapaamiset |  | ✓                  | ✓                                | ✓       | ✓                                 |  |   |  | ✓            |  |

| TOIMENPITEET                 | YLEISKUVAUS/<br>ERITYISOIMENPIDE  | VIITTAUS<br>VAATIMUKSIIN  | VIITTAUS TÄMÄN KOLMIOSAISEN<br>OPPAAN ASIAKIRJAOSAAN  | KÄYNNISTÄVÄ/<br>TÄYTÄN-<br>TÖÖNPANEVA<br>OSAPUOLI |                   |                                   |         | KOHDE-<br>RYHMÄ                   |  | PALKKAAMISTA EDELTÄVÄ PROSESSI<br>/ VALINTAPROSESSI | PEREHDYTTÄMINEN /<br>LÄHETTÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAIHE | JATKUVA TUKI | TYÖSUHTEEN/LÄHETTÄMISEN<br>PÄÄTTÄMINEN |
|------------------------------|---|---|---|---|-------------------|-----------------------------------|---------|-----------------------------------|--|---|--|--------------|--|
|                              |   |   |   | JOHTAJA   | HENKILÖSTÖHALINTO | SISÄINEN/UKKAINEN<br>ASIAINTUNTIA | JOHTAJA | ENSIMMÄISEN LINJAN<br>VIRKAILIJAT |  |   |  |              |  |
| <b>Itsestä huolehtiminen</b> |   |   |   |   |                   |                                   |         |                                   |  |   |  |              |  |
| Palautusstrategiat           | Ohjaus strategioista ja harjoituksista, joita voi tehdä itse stressaavissa ja vakavissa tilanteissa | Vaatus 4: ennaltaehkäisy<br>Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito | Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima<br>Luku 5 Itsestä huolehtiminen<br>Liite 12 Rajojen asettaminen ja palautumistekniikat vakavan tilanteen jälkeen | ✓   | ✓                 | ✓                                 | ✓       | ✓                                 |  |   | ✓  |              |  |
| Palautumistekniikat          | Rentoutumisharjoitukset stressaavassa ympäristössä rauhoittumiseen                                  | Vaatus 4: ennaltaehkäisy<br>Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito | Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima<br>Luku 5 Itsestä huolehtiminen<br>Liite 12 Rajojen asettaminen ja palautumistekniikat vakavan tilanteen jälkeen | ✓   | ✓                 | ✓                                 | ✓       | ✓                                 |  |   | ✓  |              |  |
| Loppuunpalamistesti          | Itsearviointitesti annetaan koko henkilöstön saataville (avoin lähde)                               | Vaatus 4: ennaltaehkäisy<br>Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito | Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima<br>Jakso 2.5 Itsearviointi: loppuunpalamistesti<br>Liite 5 Itsearviointi: loppuunpalamistesti                    | ✓   | ✓                 | ✓                                 | ✓       | ✓                                 |  |   | ✓  |              |  |









# 4. TIEDON TARJOAMINEN



Kaikille viranomaisen työntekijöille olisi tiedotettava henkilöstön hyvinvointia koskevasta strategiasta, toimintasuunnitelmasta ja käyttöön otetuista seuranta-toimenpiteistä. Selkeillä viestintäkanavilla varmistetaan, että työntekijät pystyvät milloin tahansa saamaan tietoa siitä, miten he voivat hyödyntää organisaation hyvinvointia koskevia toimintaperiaatteita ja mekanismeja. Saataville olisi annettava myös pysyväisohjeet, joiden mukaisesti henkilöstön hyvinvointia koskevia toimenpiteitä pannaan täytäntöön työympäristössä. Tehokkaiden toimien sekä kaikkien tasojen päätöksenteon kannalta on ratkaisevaa, että tarvittavat tiedot ovat saatavilla oikeaan aikaan ja että ne välitetään asianomaisille työntekijöille avoimesti ja selkeästi. Tämä pätee myös siihen, mitä tietoja viranomaisella on saatavilla sisäisesti ja mitä tietoja kukin välittää ja kanavoi ja milloin se tehdään.

*Vaikka merkityksellisten ja yksilöityjen tietojen antaminen turvapaikka- ja vastaanottoalan muuttuvissa olosuhteissa on olennaisen tärkeää, 30 prosenttia vastaajista ei ole tietoinen toimintaperiaatteista, joita hänen työympäristössään on käytössä henkilöstön hyvinvointia koskevasta asioista, tai ei ole varma, onko niitä. Noin 70 prosenttia kyseisistä vastaajista ei ole tietoinen näistä toimintaperiaatteista tai ei ole varma, onko niitä. He työskentelivät pääosin turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisissa, eivät kansalaisjärjestöissä <sup>(61)</sup>.*

Lähijohtajat ja tiimien koordinaattorit toimivat viranomaisen ylimmän johdon ja ensimmäisen linjan virkailijoiden välisenä yhteytenä. He ovat siten keskeisessä asemassa siinä, että aiheesta (myös henkilöstön hyvinvoinnista) välitetään tietoa heidän johtamalleen tiimille. Viranomaisen tehokas viestintäjärjestelmä hyödyttää kaikkia työntekijöitä ja parantaa ensimmäisen linjan virkailijoiden motivaatiota.

Sen lisäksi, että organisaation henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia jaetaan kaikille työntekijöille, erityisesti ensimmäisen linjan virkailijoille, johtajia kehoitetaan myös hyödyntämään aihetta koskevaa visuaalista aineistoa ja esittämään sen asianmukaisesti.

Henkilöstön hyvinvointiin liittyvää näkyvää aineistoa voivat olla muun muassa

- kahdeksaa henkilöstön hyvinvointia koskevaa vaatimusta esittävä juliste <sup>(62)</sup>, joka sijoitetaan näkyvään paikkaan, jossa valtaosa työntekijöistä pystyy näkemään sen
- perusviestit, jotka annetaan kaikkien työntekijöiden saataville ja asetetaan selkeästi nähtäville <sup>(63)</sup> perehdytystilaisuuksien aikana
- uusille johtajille ja ensimmäisen linjan virkailijoille jaettu linkki stressin merkkien varhaisen tunnistamisen merkitystä käsittelevään EASOn animaatioon *The importance of early identification of signs of stress* <sup>(64)</sup>.

<sup>(61)</sup> EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 10 (rajoitetusti jaeltava raportti).

<sup>(62)</sup> Kahdeksasta henkilöstön hyvinvointia koskevasta vaatimuksesta on lisätietoa liitteessä 2 [Henkilöstön hyvinvointia koskevat vaatimukset \(juliste\)](#).

<sup>(63)</sup> Henkilöstön hyvinvointia koskevista perusviesteistä on lisätietoa liitteessä 5 [Henkilöstön hyvinvointia koskeva viestintä](#).

<sup>(64)</sup> Ks. EASOn animaatio: [The importance of early identification of signs of stress](#), 2021.

Työnantajan tekemä sitoumus voidaan näyttää toteen ja osoittaa, että viranomaisen välittää henkilöstön hyvinvoinnista, laatimalla henkilöstön hyvinvointia koskevaa tiedotusaineistoa ja antamalla aineistolle näkyvyyttä.

Lisäksi suositellaan, että henkilöstön hyvinvoinnin kannalta merkitykselliset tiedot ovat johtajien saatavilla. Henkilöstö- ja IT-osastot voivat olla tässä tukena.

Kaikkien johtajien saatavilla pitäisi olla henkilöstön hyvinvointia koskevat tiedot sisältävä kansio, jossa olisi oltava seuraavat:

- Tuleville työntekijöille jaettava ajan tasalla oleva PDF-tiedosto henkilöstön hyvinvointia koskevasta strategiasta. Se sisältää tiedot keskeisistä työkaluista/toimista, joita viranomaisen aiheen osalta edistää, sekä yhteystiedot (ajan tasalla oleva sähköpostiosoite), ja siinä kerrotaan yksityiskohtaisesti, miten palveluja voidaan saada, esittää kysymyksiä ja tehdä henkilöstön hyvinvointia koskeva valitus.
- Tarkastuslistat ja pysyväisohjeet vakavien tilanteiden hallinnasta. Niihin sisältyy yhteystietoluettelo asiaankuuluvasta henkilöstöstä, joka vastaa asianomaisiin työntekijöihin liittyvistä jatkotoimista.
- Henkilöstön hyvinvointia ja itsestä huolehtimista koskeva asiaankuuluva tiedotusaineisto.
- Yleinen ja ajan tasalla oleva yhteystietoluettelo henkilöstön hyvinvointia tukevista sisäisistä/ulkoisista <sup>(65)</sup> asiantuntijoista. Henkilöstöosasto on hyväksynyt nämä asiantuntijat tukemaan tukea tarvitsevia työntekijöitä. Yhteystietoluettelossa on
  - vakiintuneiden tiimien sisäiset jäsenet (esim. kollegoiden tuki / yhdennetty vakavia tilanteita käsittelevä tiimi) ja muut ammattilaiset, jotka antavat tarvittaessa yksilöllistä tukea
  - turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavien virkailijoiden ja kaikkien niiden lääkäreiden nimet ja puhelinnumerot, joihin viranomaisen ottaa tarvittaessa yhteyttä.

Jos viranomaisen käytettävissä on sisäisiä ammattilaisia neuvontatuen tarjoamiseen, esimerkiksi henkilöstöneuvoja tai stressinhallintatiimi, näiden yhteystiedot annetaan työntekijöille.

Jos saatavilla on vain ulkoista tukea, henkilöstöosaston olisi hyväksyttävä vähintään 2 tai 3 ammattilaista. Henkilöstöosasto ottaa huomioon heidän koulutustaustansa (esim. perustietämys turvapaikka- ja vastaanottoalan työntekijöiden työhön liittyvistä haasteista). Huomioon olisi otettava myös kieli, ikä, sukupuoli ja kulttuuritausta, jotta voidaan varmistaa tuen antamiseen saatavilla olevien ammattilaisten moninaisuus ja tukea tarvitsevia työntekijöitä koskevien jatkotoimien onnistuminen. Ulkopuolisten ammattilaisten ei tarvitse aina olla saatavilla henkilökohtaisia tapaamisia varten.

---

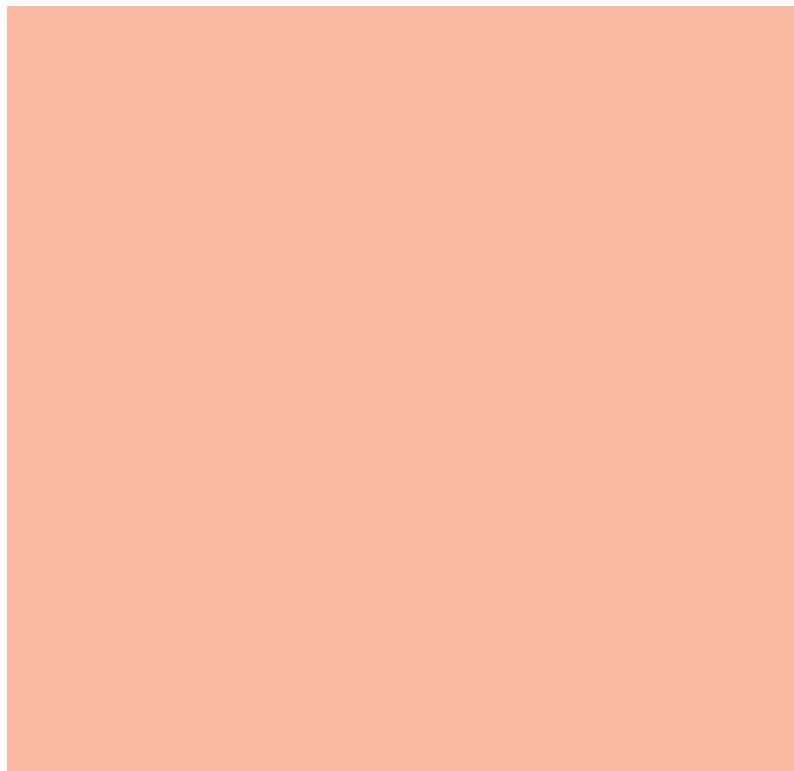
<sup>(65)</sup> Näillä yhteyshenkilöillä on yhteisymmärryspöytäkirja, jolla varmistetaan tukea tarvitsevia työntekijöitä koskevat oikea-aikaiset jatkotoimet ilman byrokraattisia esteitä. Tämä pätee erityisesti vakavissa tilanteissa.

Videokokousten ja puheluiden avulla toteutettavat etätapaamiset voidaan katsoa hyödyllisiksi vaihtoehtoiksi, kun on varmistettava sujuvat ja oikea-aikaiset jatkotoimet. Tämä pätee erityisesti silloin, kun työpiste sijaitsee kaukana tai kun ilmenee muita haasteita <sup>(66)</sup>.

---

<sup>(66)</sup> Jos esimerkiksi liikkumista rajoitetaan turvallisuus- tai terveysnäkökohtien vuoksi.

# LIITTEET





## LIITE 1 – MÄÄRITELMÄT

Tässä oppaassa **henkilöstön hyvinvointia** <sup>(67)</sup> käytetään yleiskäsitteenä työntekijöiden hyvinvointiin tähtäville toimintaperiaatteille ja toimenpiteille sekä fyysisessä että henkisessä merkityksessä. Henkilöstön hyvinvointi liittyy terveyden ja turvallisuuden ylläpitämiseen kaikkien työhön liittyvien näkökohtien kannalta. Sitä varten työnantajat arvioivat **riskit**, joille henkilöstö voi altistua työskentely-ympäristössä, ja ottavat käyttöön ennalta ehkäiseviä ja suojaavia toimenpiteitä, muun muassa varmistamalla, että kukin työntekijä on saanut tarvittavat terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät **tiedot** ja **koulutuksen**.

**Työhyvinvointina** <sup>(68)</sup> pidetään fyysistä terveyttä sekä moraalista ja sosiaalista tyydytystä. Se ei siis tarkoita vain tapaturmien tai ammattitautien puuttumista. Työhyvinvoinnin myönteisiä puolia ovat itsensä hyväksyminen, itsenäisyys, innostus, ammatillinen kehitys, tarkoitus, myönteiset suhteet muihin ja henkilökohtainen kasvu <sup>(69)</sup>.

**Stressi** <sup>(70)</sup> määritetään yksilön ja tämän ympäristön välisen dynaamisen vuorovaikutuksen perusteella. Sen toteaminen perustuu usein siihen, että henkilöstön ja ympäristön yhteensopivuudessa on ongelmia, sekä kyseisten vuorovaikutusten taustalla oleviin tunnereaktioihin.

**Työperäistä stressiä** <sup>(71)</sup> esiintyy, kun työn vaatimuksista johtuva paine ja muut työperäiset stressitekijät kasvavat liian suuriksi ja jatkuvat liian pitkään suhteessa resursseihin, valmiuksiin ja selviytymistaitoihin, joita henkilö kokee itsellään olevan.

**Työperäisen stressin** ja **työn aiheuttamien haasteiden** <sup>(72)</sup> käsitteet eroavat toisistaan. Haasteiden kokeminen työssä voi innostaa ihmistä henkisesti ja fyysisesti ja kannustaa häntä oppimaan uusia taitoja. Tunne siitä, että työ on haastavaa, on tärkeä tekijä henkisesti terveen työskentely-ympäristön kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Itsensä stressaantuneeksi tuntemiseen kuuluu puolestaan kielteinen henkinen tila, jossa kognitiiviset ja tunneperäiset tekijät vaikuttavat **sekä henkilön että organisaation terveyteen**.

Stressireaktioiden (jotka voivat olla kognitiivisia, tunneperäisiä, käytökseen liittyviä ja henkisiä) pitkittyminen voi johtaa pysyvämpiin **(terveys-)vaikutuksiin**, joista on vaikeampaa

---

<sup>(67)</sup> Your Europe, *Työterveys ja työturvallisuus*, 2020.

<sup>(68)</sup> EU-OSHA, *Work-life balance – managing the interface between family and working life*, OSHwiki, 2015. Laajemmassa merkityksessä hyvinvointi on tulosta henkilön tärkeiden tarpeiden täyttämistä ja henkilön elämälleen asettamien tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisesta. Hyvinvointiin sisältyvät ihmisten myönteiset arviot elämästään, muun muassa myönteiset tunteet, sitoutuminen, tyytyväisyys ja tarkoitus.

<sup>(69)</sup> *Growth and transformation*, julkaisussa *Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, nro 12, 2020, s. 17. Vaikka tyytyväisyys työhön ja työhyvinvoinnin tunteminen liittyvät osittain yksilön tuloihin, myös muita vaikuttavia tekijöitä on. Tiettyssä pisteessä onnellisuuden ja elämään tyytyväisyyden taso ei enää riipu tulotasosta.

<sup>(70)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J. and Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Euroopan unionin julkaisutoimisto, Luxemburg, 2000.

<sup>(71)</sup> EU-OSHA, *Work-related stress: nature and management*, OSHwiki, 2015.

<sup>(72)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J., and Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Euroopan unionin julkaisutoimisto, Luxemburg, 2000.

palautua. Tästä ovat esimerkkejä krooninen väsymys, myötätuntuupumus, loppuun palaminen, [sijaistrauma](#), [tuki- ja liikuntaelinongelmat](#) ja [sydän- ja verisuonitaudit](#).

**Myötätuntuupumuksella** <sup>(73)</sup> tarkoitetaan muutosta henkilön kyvyssä tuntea myötätuntoa niitä ihmisiä kohtaan, joiden kanssa hän työskentelee, ja/tai kollegoita sekä perheenjäseniä kohtaan. Ensimmäisen linjan virkailijat voivat kärsiä myötätuntuupumuksesta, koska he ovat altistuneet vuosien ajan hakijoiden kertomille traumaattisille tarinoille. Ne voivat alkaa kuulostaa virkailijasta samalta, eikä hän enää reagoi niihin.

**Loppuun palamisella** <sup>(74)</sup> kuvataan henkilön henkistä reaktiota työn kroonisiin stressitekijöihin. Vaikka sitä ei katsota sairaudeksi, se voi vaikuttaa [terveystilanteeseen](#) ja mahdollisesti edellyttää sairaalahoitoa. Loppuun palamisen käsitteellä tarkoitetaan myös yleistä kriisiä suhteessa työhön.

Loppuun palaminen työssä ilmenee (tunneperäisen) uupumuksen oireina, kyynisyytenä (depersonalisaationa) ja työtehon laskemisena.

- **Uupumuksella** tarkoitetaan ylläsurin, väsymisen ja kyllästymisen tunteita, jotka johtuvat liian vaativasta pitkään kestävästä työstä.
- **Kyynisyydellä** tarkoitetaan välinpitämättömyyttä ja etäistä suhdetta työhön, työhön sitoutumattomuutta ja innottomuutta. Se on toimimaton tapa käsitellä uuvuttavia tilanteita, sillä se vähentää mahdollisuuksia löytää luovia ratkaisuja työssä.
- **Työteho** muodostuu osaamisen, onnistumisen ja työn päätökseen saamisen tunteista, jotka vähenevät, kun loppuun palaminen alkaa kehittyä.

Loppuun palamisella voi olla kielteinen vaikutus terveyteen, tietoisuuteen ja työkykyyn sekä näkemykseen yleisestä työsuorituksesta.

**Sijaistrauma** <sup>(75)</sup> voidaan tiivistää huolenpidon hinnaksi. Sijaistraumaa voidaan kuvata siten, että jonkun toisen traumaattisille kokemuksille altistuvat henkilöt reagoivat niihin voimakkaasti ja kokevat trauman oireita. Tämä vaikuttaa usein virkailijoihin, jotka työskentelevät turvapaikanhakijoiden kanssa. Sijaistrauma on kasautuva, ja se tulee esiin ajan myötä. Se on muutos henkilön maailmankuvassa. Sijaistrauman kokevien henkilöiden on vaikeaa asettaa rajoja niiden hakijoiden suhteen, joiden kanssa he työskentelevät. On vaikeaa lähteä virastosta työpäivän päätteeksi. Se voi myös johtaa merkityksen ja toivon menettämiseen.

**Psykologisilla riskeillä** <sup>(76)</sup> tarkoitetaan todennäköisyyttä sille, että työperäisillä psykososiaalisilla vaaroilla on kielteinen vaikutus henkilöstön terveyteen ja turvallisuuteen

<sup>(73)</sup> Vlack, T. V., *Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue*, Tend Academy, 2017.

<sup>(74)</sup> EU-OSHA, *Understanding and preventing worker burnout*, OSHwiki, 2013. Maailman terveysjärjestö katsoo loppuun palamisen olevan työelämän ilmiö: Loppuun palaminen on oire, jonka katsotaan johtuvan kroonisesta työperäisestä stressistä, jota ei ole onnistuttu hallitsemaan, Maailman terveysjärjestö, *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*, 2019.

<sup>(75)</sup> Ks. myös Headington Institute: Pearlman, L. A. and McKay, L., *Vicarious trauma: what can managers do?*, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

<sup>(76)</sup> EU-OSHA, *Managing psychological risks: drivers and barriers*, OSHwiki, 2017.

heidän [näkemystensä ja kokemustensa](#) vuoksi. Psykososiaaliset vaarat koskevat työn suunnittelun ja johtamisen näkökohtia sekä sen sosiaalisia ja organisatorisia taustoja, jotka voivat aiheuttaa henkistä tai fyysistä haittaa. Psykologiset riskit luetaan työterveyden ja -turvallisuuden [suurimpien nykyisten haasteiden](#) joukkoon. Psykologiset riskit liittyvät työpaikan ongelmiin, kuten työperäiseen stressiin ja työpaikkaväkivaltaan ja -häirintään (johon viitataan myös kiusaamisena). Yksilökohtaisia kielteisiä seurauksia ovat muun muassa [huono terveys ja pahoinvointi](#) ja [ongelmat henkilösuhteissa](#) sekä [työpaikalla että yksityiselämässä](#).

**Työ- ja yksityiselämän tasapainoon** <sup>(77)</sup> kuuluvat tyytyväisyys ja hyvä toimintakyky työssä ja kotona sekä se, että henkilön eri roolien välillä on mahdollisimman vähän ristiriitaa. Työ- ja yksityiselämän tasapainon saavuttamisessa olisi otettava huomioon kolme keskeistä toisiinsa liittyvää osatekijää: 1) ”aikatasapaino”, jolla tarkoitetaan sitä, että aikaa osoitetaan yhtä paljon rooleille työssä ja sen ulkopuolella, 2) ”osallistumistasapaino”, jolla tarkoitetaan sitä, että henkisesti osallistutaan yhtä paljon rooleihin työssä ja perheessä (työn ulkopuolella), ja 3) ”tyytyväisyystasapaino”, jolla tarkoitetaan, että roolit työssä ja sen ulkopuolella tuottavat yhtä lailla tyydytystä.

EASO käyttää tässä käytännön oppaassa seuraavia määritelmiä turvapaikka- ja vastaanottoalan eri henkilöstöryhmiä varten:

**Ensimmäisen linjan virkailija** on työntekijä, joka työskentelee suoraan kansainvälisen suojelun hakijoiden kanssa turvapaikka- ja/tai vastaanottotilanteessa.

Ensimmäisen linjan virkailijoita voivat olla

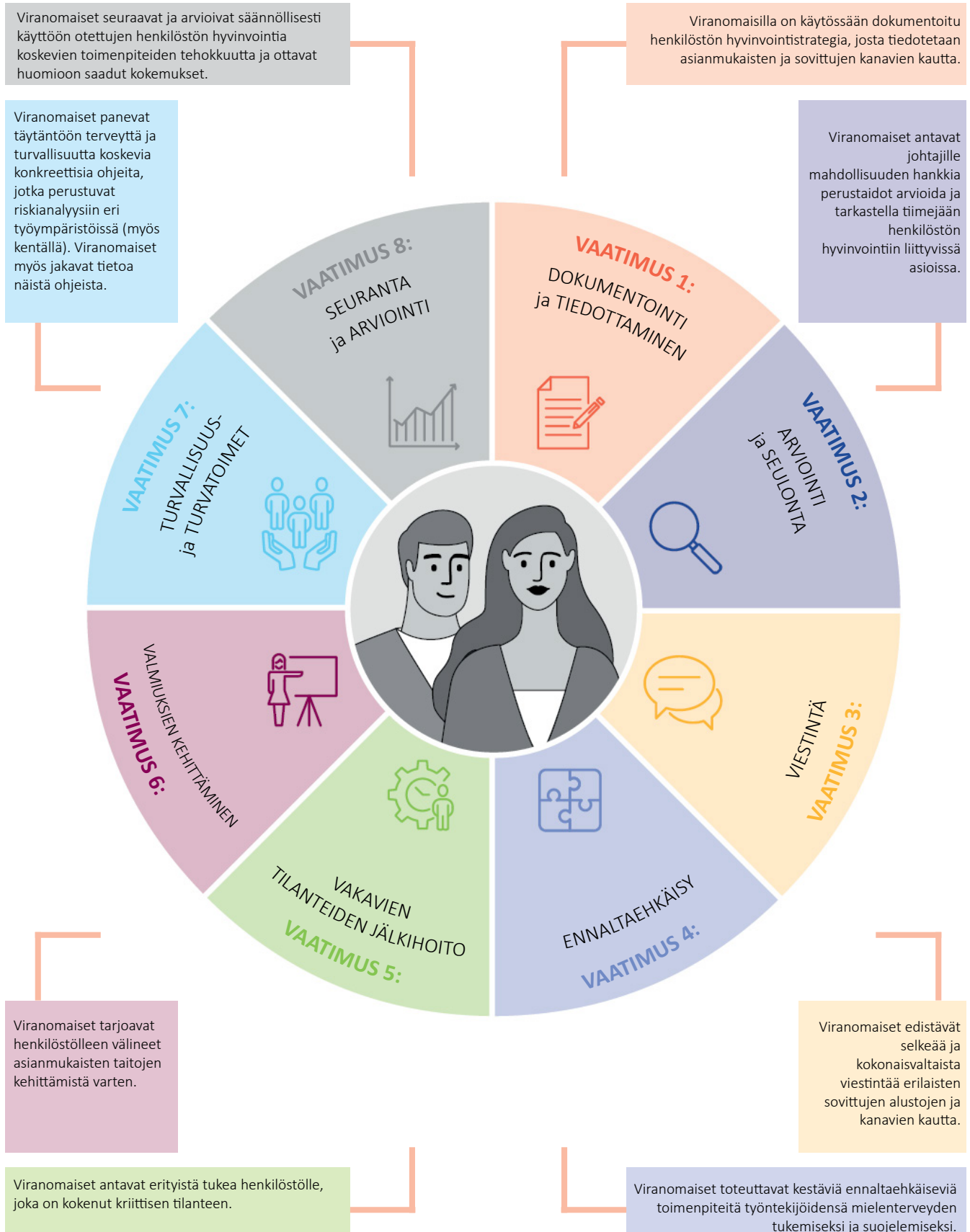
- **vastaanottovirkailijat:** vastaanottotiloissa tukea tarjoava henkilöstö
- **rekisteröintivirkailijat:** kansallisten toimivaltaisten viranomaisten henkilöstö, joka on osallisena missä tahansa hakemusten rekisteröinnin ja jättämisen vaiheessa
- **tapausten käsittelijät:** virkailijat, jotka tekevät kansainvälisten suojelun hakijoiden henkilökohtaisia puhutteluja ja/tai tekevät päätöksiä kansainvälistä suojelua koskevista hakemuksista (heihin viitataan myös puhuttelijoina ja päätöksentekijöinä).

**Johtajat** (joihin viitataan joskus myös valvojina, tiiminvetäjinä ja lähijohtajina) ovat henkilöitä, jotka johtavat yhtä tai useampaa ensimmäisen linjan virkailijaa, tai muita johtajia, virkavuosien mukaan. Tässä oppaassa määritelmä sisältää myös muut henkilöt kuin lähijohtajat, jotka huolehtivat koordinointi- tai valvontatehtävästä, kuten tiiminvetäjät, valvojat ja koordinaattorit.

---

<sup>(77)</sup> EU-OSHA, [Work-life balance – managing the interface between family and working life](#), OSHwiki, 2015.

## LIITE 2 – HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVAT VAATIMUKSET



## LIITE 3 – HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVAN STRATEGIAN MALLI

Seuraavaksi esitetään tärkeimmät seikat, joita henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa / koskevissa toimintaperiaatteissa on käsiteltävä.

**Otsikko.** Sen mukaan, mitä viranomaiset ja toimintaperiaatteet/strategian laatinut ryhmä ovat sopineet. Se voi olla esimerkiksi ”Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia” tai ”Henkilöstön hyvinvointia koskevat toimintaperiaatteet”.

**Alkusanat.** Ylimmän johdon tuki.

**Näkemys/tehtävä.** Lyhyt kappale, jossa kuvaillaan henkilöstön hyvinvointia koskevaa strategiaa ohjaava viranomaisen kokonaisnäkemys. Esimerkiksi, että sen avulla työntekijöiden työelämästä saadaan terveellistä ja tuottavaa, että he pystyvät saavuttamaan täyden potentiaalinsa työpaikalla ja pitämään sitä yllä ja että he pystyvät tarjoamaan laadukasta palvelua kansainvälisen suojelun hakijoille.

**Lyhyt johdanto.** Tässä osassa kuvataan yleisesti, miksi ja miten tämä henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia / koskevat toimintaperiaatteet laadittiin (esim. lupaus työntekijöille). Henkilöstön hyvinvointia koskevissa ohjeissa suositellaan suunnittelemaan henkilöstön hyvinvointia koskevia strategioita henkilöstölle ja johdolle tehdyn tarvearvioinnin analyysin perusteella.

**Määritelmä.** Miten henkilöstön hyvinvointi ymmärretään viranomaisessa/tiimissä? *EASOn turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvointia koskevasta käytännön oppaasta* saa ideoita.

**Tavoitteet.** Strategian tavoitteet toteutetaan konkreettisilla toimilla/toimenpiteillä. Lisätietoa on [jaksossa 2.1 Henkilöstön hyvinvointia koskevat vaatimukset](#), jossa suositellaan henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden päävaatimuksia ja vertailuarvoja, jotka koskevat koko turvapaikka- ja vastaanottoalaa. Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia ja sen saavuttamistavoitteet ovat soveltuvimpia, kun ne perustuvat ennakkoon tehtyyn henkilöstön tarvearviointiin. Tavoitteet ovat toimintasuunnitelman lähtökohta (ks. [liite 4 Henkilöstön hyvinvointia koskevan toimintasuunnitelman ja riskinarvioinnin mallit](#)).

**Kohderyhmät.** Kenelle strategia/toimintaperiaatteet on tarkoitettu? Strategia on esimerkiksi tarkoitettu johdolle ja muille työntekijöille, jotka työskentelevät EU+-maan viranomaisessa/osastossa/sijaintipaikassa. Toimintaperiaatteet koskevat kaikkia työntekijöitä (vakituisia, eläkkeeseen oikeutettuja, sopimussuhteisia jne.). Tässä jaksossa voi myös olla luetelmakohtina lyhyitä selvityksiä seuraavista tiedoista.

- **Miten tämä strategia hyödyttää työntekijöitä ja johtajia?** Tämä pitäisi eritellä tehtyjen tarvearviointien osalta.
- **Perusarvot.** Viranomaisen ja työntekijöiden yleiset perusarvot otetaan mukaan, esimerkiksi:
  - rehellisyys
  - ammattitaito
  - luovuus
  - tiimityö
  - osallistavuus
  - kunnioitus ja arvostus.

**Velvollisuudet ja odotukset.** Tässä kappaleessa käsitellään johdon velvollisuuksia (esim. sen varmistaminen, että toimintaperiaatteiden täytäntöönpano hyödyttää kaikkia työntekijöitä) ja kaikkien muiden työntekijöiden, erityisesti ensimmäisen linjan virkailijoiden, velvollisuuksia (esim. osallistuminen tarjottuihin henkilöstön hyvinvointia koskeviin toimiin, toimiminen ennakoivasti omasta itsestään huolehtimisen suunnittelussa).

**Henkilöstön hyvinvointia koskevat yleiset toimenpiteet.** Nämä ovat henkilöstön hyvinvointia koskevia etuja ja oikeuksia, jotka ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla koko työsuhteen ajan (esim. säännölliset kasvokkaiset tapaamiset lähijohtajien kanssa, työtyytyväisyyskyselyn tekeminen säännöllisesti, koulutus / henkilökohtainen kehitys).

**Henkilöstön hyvinvointia koskevat erityistoimenpiteet.** Tässä käsitellään viranomaisten erityisesti johtajille ja ensimmäisen linjan virkailijoille antamaa erityistukea. EASON *käytännön opasta turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista* voidaan käyttää virikkeenä ehdotettavissa toimissa (esim. perustetaan kriisinhallintaryhmä seuraamaan asianomaista henkilöstöä, varmistetaan, että henkilöstölle annetaan asiaankuuluvia kertauskursseja aiheesta).

**Tukena käytettävät vuokaaviot.** Tässä jaksossa kerrotaan yksinkertaisesti käytettävissä olevista tukipalveluista, muun muassa raportointimekanismeista. Työntekijöille annetaan puhelinnumerot vakavien tilanteiden varalta.

**Turvallisuus ja turvatoimet.** Tässä jaksossa käsitellään henkilöstön turvallisuuden eri työpisteissä liittyviä erityisiä tekijöitä. Siihen voivat kuulua turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavien osastojen tekemät vastaanottokeskusten/puhutteluhuoneiden määräaikaistarkastukset, joilla varmistetaan, että työntekijät ovat turvassa. Siihen kuuluvat myös julkiset työtilat sekä virka-autojen määräaikaishuolto, radiopuhelinten saatavuus tarvittaessa ja määräaikaiset turvallisuuskatsaukset. Näissä katsauksissa voitaisiin käsitellä kaikkia terveystoimenpiteitä, jotka otetaan käyttöön kansanterveyskriisissä (esim. ebola, covid-19). Tässä jaksossa käsitellään myös erityisjärjestelyjä henkilöstölle, joka työskentelee vastaanottotiloissa, muun muassa suljetuissa vastaanottotiloissa, sekä yöllä työskentelevälle henkilöstölle. Jaksoon täytyy myös kuulua henkilöstön hyvinvointiin liittyvät huolenaiheet sisältävän riskinarvioinnin

tekeminen. Tähän on sisällytettävä myös toimenpiteet, joilla ehkäistään vakavia tilanteita ja vastataan niihin.

**Henkilöstön hyvinvointia koskevat lisänäkökohdat.** Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia yhdistetään viranomaisen/organisaation yleiseen henkilöstöstrategiaan, kun kyseisen henkilöstöstrategian vakio-osat liittyvät henkilöstön hyvinvointiin. Siihen voi kuulua oikeuksia esimerkiksi säännöllisiin lounas-/ruokataukoihin ja/tai muihin taukoihin (myös alueet, joilla aterioita voidaan tarjota, hankkia tai syödä turvallisesti). Tähän osaan kuuluvat myös lomajärjestelyt ja henkilöstön kannustaminen käyttämään kaikki vapaapäivät, joihin heillä on oikeus. Siihen voidaan sisällyttää myös lepo- ja palautumispäivät.

**Työpaikkaväkivallan ja (seksuaalisen) häirinnän ehkäisy.** Jos käytössä ei ole (seksuaalisen) häirinnän torjuntaperiaatteita, tässä pitäisi antaa ohjeita, joilla varmistetaan, että kaikkia työntekijöitä muistutetaan menettelysäännöistä, jotka he allekirjoittivat tullessaan työhön, sekä heidän velvollisuudestaan kohdella toinen toisiaan ja palvelemaan ihmisiä kunnioittavasti. Menettelysääntöjen rikkomisesta on ilmoitettava ja sitä on käsiteltävä käytössä olevien asianmukaisen sisäisten kanavien ja valitusmekanismien kautta.

**Seuranta ja arviointi.** Seuranta ja arviointi sekä näiden toimien toteuttamiseksi käytössä olevat työkalut ovat strategian olennainen osa. Niillä varmistetaan strategian täytäntöönpanon säännöllinen arviointi, strategian merkitys henkilöstön tarpeiden kannalta ja tarkistusten laatiminen.

**Vastuuvapauslauseke.** Näiden ohjeiden henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia on tiiviisti sidoksissa henkilöstön hyvinvointiin turvapaikka- ja vastaanottoalalla. Sitä ei pidä sekoittaa kattavaan henkilöstöstrategiaan, jossa käsitellään kaikkia henkilöstöhallinnon näkökohtia ja tekijöitä. Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia voidaan kuitenkin yhdistää laajempaan turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisen/-organisaation henkilöstöstrategiaan tai käyttää siinä strategian käsitteitä.

Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia / koskevat toimintaperiaatteet muunnetaan toimintasuunnitelmaksi, joka perustuu henkilöstöltä tarvearvioinnin tekemisen jälkeen saatuun palautteeseen. Siinä esitetään jo käytössä olevia toimia, jotka ovat henkilöstön mielestä hyödyllisiä, ja siihen sisältyy viranomaisessa saatavilla olevien resurssien mukaisesti suositeltuja toimia. Henkilöstön hyvinvointia koskeva toimintasuunnitelma on laadittava henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa linjattujen tavoitteiden ja toimenpiteiden perusteella. Kaikki ehdotetut toimet on yhdenmukaistettava henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian tavoitteiden kanssa, ja niiden on oltava realistisia ja mitattavissa. Toimintasuunnitelma on kaikkien työntekijöiden saatavilla.

## LIITE 4 – HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVAN TOIMINTASUUNNITELMAN JA RISKINARVIOINNIN MALLIT

### HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVAN TOIMINTASUUNNITELMAN KUVAUS JA MALLIT

Henkilöstön hyvinvointia koskevassa toimintasuunnitelmassa viitataan henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa esitettyihin tavoitteisiin, kohderymiin ja toimenpiteisiin ja tehdään niistä lyhyt yhteenveto. Toimintasuunnitelmassa on otettava huomioon ehdotettuja toimia varten käytettävissä olevat määrärahat.

*Kauden 20XX–20XX henkilöstön hyvinvointia koskevien tavoitteiden mukaisesti viranomaisen XX esittää seuraavassa mallissa vuoden 20XX vuotuisen henkilöstön hyvinvointia koskevan toimintasuunnitelman.*

| TAVOITE 1: TYÖPERÄISEN STRESSIN ENNALTAEHKÄISY JA VÄHENTÄMINEN         |  |  |  |                                 |
|--|--|--|--|---------------------------------|
| Toimi  | Vastuosasto  | Toteuttaja (henkilöstöryhmä, sisäinen/ulkoinen)                          | Kohderyhmä                                 | Aikataulu ja toistuvuus         |
| Valvonta   | Esimerkiksi henkilöstöosasto ja siihen liittyvä henkilöstön hyvinvointikomitea | Esimerkiksi henkilöstön hyvinvointineuvoja tai ulkopuolinen asiantuntija | Ensimmäisen linjan virkailijat             | Kerran kuukaudessa ja pyynnöstä |
| TAVOITE 2: SUJUVAN VIESTINNÄN JA TUOTTAVAN RYHMÄDYNAMIIKAN EDISTÄMINEN |  |  |  |                                 |
| Toimi  | Vastuosasto  | Toteuttaja (henkilöstöryhmä, sisäinen/ulkoinen)                          | Kohderyhmä                                 | Aikataulu ja toistuvuus         |
| Tiimihengen vahvistamistoimet  | Henkilöstöosasto   | Tiimihengen vahvistamisen ammattilaiset (sisäiset tai ulkoiset)          | Ensimmäisen linjan virkailijat ja johtajat | Kahdesti vuodessa               |
| TAVOITE 3: TYÖ- JA YKSITYISELÄMÄN TASAPAINON PARANTAMINEN              |  |  |  |                                 |
| Toimi  | Vastuosasto  | Toteuttaja (henkilöstöryhmä, sisäinen/ulkoinen)                          | Kohderyhmä                                 | Aikataulu ja toistuvuus         |
| Työpaikkaliikunta  | Henkilöstöosasto   | Ulkopuoliset ammattilaiset (työtiloissa)                                 | Koko henkilöstö                            | Kahdesti viikossa               |

### Riskinarvioinnin kuvaus ja malli

Riskit voidaan yleisesti katsoa sisäisiksi (kuten henkilöstövaje tai koulutusten puute; näitä riskejä on tavallisesti helpompi vähentää) tai ulkoisiksi. Ulkoisiin riskeihin puuttuminen on epätodennäköisempää, eikä niihin ehkä voidakaan puuttua. Näin on esimerkiksi silloin, kun kansainvälisen suojelun hakijoita saapuu yhtäkkiä paljon tai kansanterveyspandemia puhkeaa. Sekä sisäisten että ulkoisten riskinarviointien käsittelyssä voidaan noudattaa samaa toimintamallia, mutta se riippuu käytössä olevista paikallisista ja sisäisistä riskinarviointityökaluista. Jäljempänä esitetään perusesimerkki asiakirjoista ja toimintamalleista, joita käytetään keskittyttäessä sisäisiin riskeihin.



**Sisäiset riskit.** Ensimmäisessä sarakkeessa esitetään ylimmän johdon ja ensimmäisen linjan virkailijoiden määrittämät mahdolliset riskitekijät. Kaikki asiaankuuluvat tiimin jäsenet on otettava säännöllisesti mukaan antamaan palautetta kehittyvistä riskeistä ja tarpeista. Toisessa sarakkeessa ilmoitetaan, onko riski **suuri (S)**, **keskitasoinen (K)** vai **pieni (P)**. Kolmannessa sarakkeessa ehdotetaan toimia, joilla riskiä voidaan vähentää. Neljännessä sarakkeessa ilmoitetaan, kuka on vastuussa näiden vähentämisen varmistavien toimien seurannasta, ja viidennessä sarakkeessa ilmoitetaan aikataulu.

| SISÄISET RISKIT  |             |  |  |  |
|--|-------------|--|--|--|
| MÄÄRITETYT RISKITEKIJÄT  | RISKIN TASO | RISKIÄ VÄHENTÄVÄT VALVONTATOIMET   | VASTUUTAHO   | VÄHENTÄMISTOIMEN AJOITUS   |
| Henkilöstö ei tiedä, mitä siltä odotetaan vakavissa tilanteissa / turvallisuushäiriöissä   | K           | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Henkilöstöosasto ja turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavat virkailijat selittävät (johtajien tukemina) koko henkilöstölle käytössä olevat toimintaperiaatteet, työkalut ja raportointilinjat</li> <li>— Näistä toimintaperiaatteista tiedottamiseen käytettävät kanavat vaihtelevat niiden työntekijöiden tarpeiden/käyttöoikeuksien mukaan, joille tiedotetaan (verkkokokoukset tai henkilökohtaiset kokoukset jne.)</li> <li>— Toimintaperiaatteet ja esitteet annetaan koko henkilöstön saataville (sekä sähköisesti että paperilla)</li> <li>— Työntekijöille, joille on erityistä hyötyä henkilöstön hyvinvointiin liittyvistä asioista ja erityisesti vakavien tilanteiden hallinnasta, annetaan tarvittava koulutus</li> <li>— Koulutettuja työntekijöitä kannustetaan toimimaan vapaaehtoisina yhteyshenkilöinä vakavissa tilanteissa ja niiden hallinnassa</li> </ul> | Henkilöstöosasto ja turvallisuudesta vastaava osasto ylimmän johdon tukemana | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Koko henkilöstölle esitellään <b>perehdytyksessä</b> vakavien tilanteiden hallintaa koskevat pysyväisohjeet</li> <li>— <b>Lähetettävälle</b> henkilöstölle järjestetään kertaus vakavien tilanteiden hallinnasta</li> <li>— Pysyväisohjeiden (tai muiden toimenpiteiden) päivityksistä tiedotetaan <b>jatkuvasti</b></li> </ul>   |
| Ensimmäisen linjan virkailijat osallistuvat säännöllisesti työaikojen ulkopuolisiin tilapäisiin toimiin hakijoiden suuren maahantulon vuoksi | S           | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Lähijohtajat laativat selkeän vuorotteluaiataulun, jonka nojalla kaikki työntekijät pystyvät pitämään taukoja, vapaita viikonloppuja tai vuosiloman kansallisen menettelyn ja työsopimuksen mukaisesti</li> <li>— Yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa laaditaan selkeät käytännöt siitä, miten ylityöstä toivutaan ja miten se korvataan (esim. ottamalla käyttöön lepo- ja korvausjaksot suuren maahantulon aikana)</li> <li>— Laaditaan ammattilaisten vuorolista tukemaan ydintiimin jäseniä heidän tehtävissään suuren maahantulon aikana</li> </ul>  | Henkilöstöosasto yhteistyössä ylimpien johtajien kanssa                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Vuorotteluaiatauluja päivitetään <b>säännöllisten</b> jatkuvuussuunnittelutoimien osana (johtajat/ henkilöstöosasto)</li> <li>— Lepoa, korvauksia ja muita etuja koskevasta henkilöstöpolitiikasta tiedotetaan <b>perehdytyksessä</b></li> <li>— Vuorolistalle otettujen asiantuntijoiden yhteystietoja/saatavuutta päivitetään <b>säännöllisesti</b> (henkilöstöosasto)</li> </ul> |

Työntekijöiden säännöllisesti kohtaamien riskien arviointi puolijäsennellyissä haastatteluissa tai täsmäryhmäkeskusteluissa auttaa ehkäisemään vakavia ongelmia, joita heille voi koitua ennen pitkää. Johtajien kannattaa siksi pyrkiä keräämään henkilöstöltä tietoa säännöllisesti <sup>(78)</sup>.

<sup>(78)</sup> Ks. osan III: Seuranta ja arviointi jaksossa 3.3 Henkilöstön hyvinvoinnin edistymisen seuranta (väline 3).

## LIITE 5. HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVA VIESTINTÄ

Henkilöstön hyvinvointia koskevat viestit kannattaa laatia henkilöstön hyvinvointia koskevan tarve- ja riskiarvioinnin ja henkilöstön kuulemisen perusteella. Viestien on oltava merkityksellisiä, ja ne voivat olla erilaisia henkilöstöryhmän mukaan. Ensimmäisen linjan virkailijoille hyödyllinen ei ehkä ole hyödyllistä ylimmälle johdolle ja päinvastoin. Siksi viestit kannattaa laatia yhdessä asiaankuuluvien työntekijöiden kanssa. Henkilöstön hyvinvointia koskevia viestejä olisi arvioitava säännöllisesti, jotta ne ovat oikea-aikaisia ja vastaavat niitä henkilöstön hyvinvointia koskevia painopistealoja, jotka silloin katsotaan tärkeiksi. Kannattaa ehkä myös hyödyntää ulkopuolisten ammattilaisten neuvoja viestien sisällöstä ja ulkoasusta. Jäljempänä esitettyjä esimerkkejä voidaan käyttää keskustelun lähtökohtana. Jokaista viranomaista neuvotaan laatimaan omalla kielellään merkityksellisiä, ytimekkäitä, vakuuttavia ja houkuttelevia viestejä. Henkilöstön hyvinvointia koskevat viestit kannattaa myös esittää huolellisesti ja luovasti, jotta ymmärrystä ja kattavuutta voidaan lisätä. Silloin on otettava huomioon kohderyhmän moninaisuus (työtehtävien, iän, sukupuolen, kulttuuritaustan, perheen kokoonpanon ynnä muiden seikkojen osalta).

### A) EHDOTUKSIA YLEISEEN HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVAAN VIESTINTÄÄN, JOSSA ESITELLÄÄN HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVA STRATEGIA

**Esimerkkimuoto:** esite.

**Esimerkkiotsikko:** ”Henkilöstön hyvinvointia koskeva sisäinen strategiamme pähkinänkuoressa”

| TYÖNANTAJASI TARJOAMA HUOLENPITO   | ESIMERKKEJÄ PÄÄKOHTIEN HAVAINNOLLISTAMISEKSI  |
|--|---|
| Henkilöstöosasto; turvallisuutta, turvatoimia ja koulutusta koskevat toimintaperiaatteet, lähijohtajasi ja vertaiskollegasi tukevat sinua ennakoivasti. Tässä esitteessä on neuvoja siitä, keneen on otettava yhteyttä kunkin tukityyppin osalta | Anna yksi esimerkki ilmoitetusta henkilöstöryhmästä ja yhteyshenkilö, jolta saa lisätietoa. Esimerkiksi näin:<br>— henkilöstöosasto vastaa lepoa ja toipumista koskevista toimintaperiaatteista tiedottamisesta ja luetteloi tukiryhmien (stressinhallintaryhmä, henkilöstöneuvoja, sähköpostiosoite hyvinvointiin liittyviä asioita koskevien huolenaiheiden jakamista varten) yhteystiedot<br>— lähijohtajat vastaavat yhteistyössä turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavan osaston kanssa vakavien tilanteiden hallintaa koskevista pysyväisohjeista tiedottamisesta |
| Ilmoitamme sinulle, miten voit osallistua ennakoivasti valmiuksia kehittävään tukeen, jotta voit tunnistaa entistä paremmin omat stressiä ja loppuun palamista koskevat varoitusmerkkisi   | Anna joitakin esimerkkejä valmiuksia kehittävistä toimista ja yhteystahosta, jolta henkilöstö voi saada lisätietoja: koulutus stressin merkien tunnistamisesta, johtamistaidoista jne.  |
| On tärkeää saada aikaan hyvä työ- ja yksityiselämän tasapaino asettamalla terveet rajat ja pitämällä kaikki vuosilomat, joihin on oikeus   | Työsi on tärkeää, mutta yksityiselämäsi on yhtä lailla tärkeää. Tapaa ystäviäsi ja vietä aikaa perheesi kanssa, muista liikkua säännöllisesti, pidä vuosiloma (oikeus on XX–XX päivää). Lisätietoa antaa XX   |

| TYÖNANTAJASI TARJOAMA HUOLENPITO   | ESIMERKKEJÄ PÄÄKOHTIEN HAVAINNOLLISTAMISEKSI   |
|--|--|
| Vaikka tiedotamme sinulle tärkeistä toimintaperiaatteista, jotka päivittäisessä työssä on otettava huomioon, sinun vastuullasi on perehtyä näihin toimintaperiaatteisiin (henkilöstön hyvinvointi, menettelysäännöt, (seksuaalisen) häirinnän torjunta jne.) | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Menettelysäännöt ovat täällä (lisää linkki verkkosivustolle)</li> <li>— (Seksuaalisen) häirinnän torjuntakäytännöt ovat täällä (lisää linkki verkkosivustolle)</li> <li>— Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia on täällä (lisää linkki verkkosivustolle)</li> </ul> Jos asiakirjat eivät ole saatavilla verkossa, lisää sen henkilön yhteystiedot, jolta voi saada asiakirjojen paperiversion |
| Meillä on työnantajanasasi ratkaisevan tärkeä rooli siinä, että pysyt turvassa ja voit työskennellä ammattimaisesti. Sinun itsesikin on pidettävä itsestäsi huolta.  | Itsestään huolehtiminen on tärkeää. Seuraavat toimet auttavat säännöllisesti harjoitettuna pitämään terveyttä yllä: <ul style="list-style-type: none"> <li>— tee säännöllisiä kävelylenkkejä, kokeile joogaa tai muuta lajia, syö terveellisesti, vältä virvoitusjuomia, liiallista alkoholin käyttöä tai muiden aineiden (kuten nikotiinin) käyttöä</li> <li>— käy vuosittain terveystarkastuksessa</li> </ul>                              |
| Osallistu aktiivisesti tarjottuihin toimiin ja anna rakentavaa palautetta siitä, mikä toimii tai ei toimi sinun kannaltasi ja miksi  | Tällä hetkellä tarjolla on <ul style="list-style-type: none"> <li>— opetustarkoituksessa tehtävää valvontaa (tarkenna, milloin sitä on saatavilla)</li> <li>— yksilöllistä neuvontaa pyynnöstä (yhteystaho XX)</li> <li>— kuukausittaisia tiimikokouksia</li> </ul> Ehdotuksia tai palautetta voi lähettää seuraavaan sähköpostiosoitteeseen: XX   |

## B) EHDOTUKSIA TIETYN AIHEEN KÄSITTELYYN, ESIMERKINÄ LOPPUUN PALAMINEN

Kannattaa laatia tietokokonaisuuksia, joissa käsitellään henkilöstön esiin nostamia pääasiallisia huolia yksinkertaisesti ja ytimekkäästi. Näissä tietokokonaisuuksissa käsitellään vähintään seuraavia seikkoja:

- **Mistä** puhutaan (määritelmä)?
- **Miten** ongelma voidaan määrittää (ongelman ja sen syyn selitys)?
- **Mitä** on tehtävä / voidaan tehdä (toimintasuunnitelma, jossa annetaan ehdotuksia ennaltaehkäisyä ja reagointia varten)?

Tällaisia tietokokonaisuuksia voidaan jakaa muun muassa seuraavissa muodoissa:

- painetut esitteet tai postikortit
  - erityisosio viranomaisen verkkosivustolla
  - eri tietokokonaisuuksien jakaminen viestintästrategian osana.
- **Esimerkki 1.** Ensimmäisellä vuosineljänneksellä keskitytään stressiin ja koko henkilöstölle lähetetään joka kuukausi aiheesta sähköpostiviesti. Toisella vuosineljänneksellä keskitytään viestintään. Kolmannella vuosineljänneksellä keskitytään kunnioittavaan ja avoimeen viestintään. Neljänneksellä vuosineljänneksellä keskitytään siihen, että johtamisen on oltava moitteetonta.
  - **Esimerkki 2.** Työhyvinvoinnin merkityksen korostamiseen osoitetaan tietty kuukausi, ja määritettyjen pääpainopistealojen mukaan järjestetään koulutusta ja tiedotustilaisuuksia ja lähetetään viestejä.

## ESIMERKKI: TIETOKOKONAISUUS LOPPUUN PALAMISESTA

### Mitä loppuun palaminen on?

Loppuun palamisella kuvataan henkilön henkistä reaktiota työn kroonisiin stressitekijöihin. Vaikka sitä ei katsota sairaudeksi, se voi vaikuttaa yleiseen terveyteesi ja edellyttää sairaalahoitoa. Loppuun palamisen käsitteellä tarkoitetaan myös yleistä kriisiä suhteessa työhön <sup>(79)</sup>.

### Loppuun palamisen varoitusmerkit

- **Fyysiset merkit.** Uupumus (väsymys ja nääntymys), ruokahaluttomuus ja/tai muutos nukkumisessa.
- **Tunneperäiset merkit.** Kyynisyys, kielteinen ajattelutapa ja motivaation puute, myös myötätunnon puute.
- **Älylliset merkit.** Työtehon väheneminen ja kyvyttömyys ennakoida tai tehdä tarvittavia päätöksiä.
- **Käytökseen liittyvät merkit.** Kielteisten selviytymismekanismien käyttö, kuten ylensyönti, aterioiden ohittaminen, alkoholin kulutuksen lisääntyminen ja töistä myöhästyminen.

### Loppuun palamisen syyt

Loppuun palaminen johtuu pääosin kroonisesta työperäisestä stressistä. Siihen kuuluu ylikuormitus työssä ja suuri työpaine, määräaikojen hallitsemattomuus, heikko sosiaalinen tuki ja epävarma tuleva ammatillinen kehitys.

### Loppuun palamisen ehkäiseminen ja siihen puuttuminen

- **Pohtiminen.** Mitkä ovat nykyisen stressin pääsyyt?
- **Selvittäminen.** Miten hallitsen stressiä yleisesti?
- **Korvaaminen.** Mitä kielteisiä selviytymismekanismeja käytän? Voidaanko ne korvata myönteisillä toimilla? Jos voidaan, millä?

**Tuki.** Tarvitsenko tukea edellä mainittuihin? Tukea voi saada sisäisesti tai ulkoisesti. Jos tarvitsen, otan yhteyttä XX.

---

<sup>(79)</sup> Määritelmät ovat liitteessä 1 Määritelmät.

## LIITE 6 – REKRYTOINTIHAASTATTELUTAULUKON MALLI

Jäljempänä on esimerkkejä stressinhallintaan ja itsestä huolehtimiseen liittyvistä kysymyksistä, jotka voidaan yhdistää käytössä olevaan haastattelutaulukkoon.

**Tehtävä:** lisää toimi

**Hakija:**

**Esittely**

- Haastattelulautakunnan jäsenten esittelyt.
- Hakijaa kiitetään hakemuksesta. Kerrotaan valintaprosessin tämän vaiheen tarkoitus.
- Selitetään, että haastattelu kestää noin tunnin ja että hakija voi esittää lopuksi kysymyksiä.

| HAASTATTELUKYSYMYKSET  | KESKEISET INDIKAATTORIT  | HAKIJAN VASTAUKSISTA ANNETAAN PISTEITÄ INDIKAATTORIEN PERUSTEELLA (INDIKAATTORIT TÄYTETÄÄN KOKONAAN (10 PISTETTÄ), OSITTAIN (5 PISTETTÄ) TAI NIITÄ EI TÄYTETÄ (0 PISTETTÄ)) |
|--|--|---|
| <b>Avainalue 1: motivaatio</b>   |  |   |
| Miksi hait tähän työhön?<br>Miten tämä tehtävä eroaa aiemmista töistäsi, ja miten valmistaudut tähän muutokseen?<br>Mitä urasuunnitelmia sinulla on viideksi seuraavaksi vuodeksi? | Esimerkkejä indikaattoreista <ul style="list-style-type: none"> <li>— Osoittaa ymmärtävänsä hyvin tehtävän laajuuden ja pystyy määrittämään sen aiheuttamat henkilökohtaiset haasteet</li> <li>— Selittää motivaationsa työhön</li> <li>— Haluaa työskennellä turvapaikka-/maahanmuuttoasioiden parissa</li> <li>— Kokemusta ohjelmien kehittämisestä</li> <li>— Kehittää uusia ja innovatiivisia ratkaisuja ja kannustaa niiden käyttämiseen</li> </ul> | <b>Huomautus:</b><br><b>Lopputulos:</b>   |

| HAASTATTELUKYSYMYKSET   | KESKEISET INDIKAATTORIT  | HAKIJAN VASTAUKSISTA ANNETAAN PISTEITÄ INDIKAATTORIEN PERUSTEELLA (INDIKAATTORIT TÄYTETÄÄN KOKONAAN (10 PISTETTÄ), OSITTAIN (5 PISTETTÄ) TAI NIITÄ EI TÄYTETÄ (0 PISTETTÄ)) |
|---|--|---|
| <b>Avainalue 2: työetiikka ja tulossuuntautuneisuus (asiaan liittyvät arvot: vastuuvollisuus, luovuus ja rehellisyys)</b> (paljastaa, miten hakija suhtautuu pulmatilanteisiin ja ratkaisee ongelmia, sekä hänen kykynsä itsekritiikkiin ja kokemuksesta oppimiseen)                    |  |   |
| <p>Kerro esimerkkejä siitä, miten olet osoittanut työetiikkasi ja tulossuuntautuneen käyttäytymisen. Näistä esimerkeistä pitäisi käydä ilmi, mikä vaikutus työetiikallasi ja tulossuuntautuneella käyttäytymiselläsi on ollut kollegoihin ja/tai suoriin alaisiin</p>                   | <p>Esimerkkejä indikaattoreista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pitää itseään vastuuvollisena tulosten saavuttamisesta</li> <li>– Pitää itseään vastuuvollisena vastuidensa täyttämistä, antaa tarvittavaa kehittämistukea suorituksen parantamiselle ja soveltaa asianmukaisia toimenpiteitä, kun tuloksia ei ole saavutettu</li> <li>– Toimii toisten kanssa ja motivoi näitä</li> <li>– Viittaa tiimihengen vahvistamisen merkitykseen</li> <li>– Viittaa siihen, että säännöllinen viestintä tiimin jäsenten kanssa sekä rakentava yksilöllinen palaute ovat tärkeitä</li> <li>– Arvostaa moninaisuutta, pitää sitä voimanlähteenä kilpailussa</li> </ul> | <p><b>Huomautus:</b><br/><b>Lopputulos:</b></p>   |
| <b>Avainalue 3: stressinhallinta ja itsestä huolehtiminen</b>   |  |   |
| <p>Hakemassasi tehtävässä sinun on toimittava ajoissa ja työskentelyn on oltava laadukasta ja tarkkaa. Miltä tämä sinusta tuntuu ja mikä on kokemuksesi tuotantotavoitteista, joissa on tiukat aikataulut ja joissa on samalla ehkä yritettävä hallita kilpailevia painopistealoja?</p> | <p>Esimerkkejä indikaattoreista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pitää tiimin jäsenten lisäksi itseään vastuuvollisena tulosten saavuttamisesta</li> <li>– Viittaa asianmukaiseen suunnitteluun</li> <li>– Viittaa tehtävien jakamiseen ja priorisointiin</li> <li>– Pyytää lisää kehityskoulutusta, jos asiasta ei ole tietoa</li> <li>– Ylityöt ovat tarvittaessa mahdollisia mutta eivät säännöllisesti (työ- ja yksityiselämän tasapaino)</li> </ul>   | <p><b>Huomautus:</b><br/><b>Lopputulos:</b></p>   |
| <p>Kerro esimerkki siitä, kun sinulla on ollut vaikea toimeksianto ja/tai sinun on pitänyt toimia mielestäsi melko yhteistyöhaluttoman kollegan kanssa ja miten ratkaisit tilanteen</p>   | <p>Esimerkkejä indikaattoreista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tiimin merkitys</li> <li>– Lisäasiantuntemuksen pyytäminen ajoissa ja asianmukaisesti</li> <li>– Osallistuva toimintamalli kunkin tehtävän/toimeksiannon suunnittelussa</li> <li>– Kyky antaa selkeitä ohjeita</li> <li>– Varhainen viestintä työntekijöiden kanssa tehtäviä ja aikatauluja koskevien väärinymmärrysten välttämiseksi</li> </ul>  | <p><b>Huomautus:</b><br/><b>Lopputulos:</b></p>   |
| <p>Mitä tavallisesti teet, kun tunnet olevasi paineessa tai stressaantunut? Kerro, mitä aloja hallitset mielestäsi hyvin ja millä aloilla sinulla olisi mielestäsi parantamisen varaa</p>   | <p>Esimerkkejä indikaattoreista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Asettaa asianmukaiset rajat kollegoihin nähden</li> <li>– Realistinen suunnittelu</li> <li>– Terveellinen elämäntapa (esim. säännöllinen liikunta)</li> <li>– Huolehtii työ- ja yksityiselämän tasapainosta</li> <li>– Ei häpeä pyytää apua</li> </ul>  | <p><b>Huomautus:</b><br/><b>Lopputulos:</b></p>   |

| HAASTATTELUKYSYMYKSET  | KESKEISET INDIKAATTORIT  | HAKIJAN VASTAUKSISTA ANNETAAN PISTEITÄ INDIKAATTORIEN PERUSTEELLA (INDIKAATTORIT TÄYTETÄÄN KOKONAAN (10 PISTETTÄ), OSITTAIN (5 PISTETTÄ) TAI NIITÄ EI TÄYTETÄ (0 PISTETTÄ)) |
|--|--|---|
| <p>Kuvittele tulevasi vastaanottotilaan (vastaanottovirkailijoille) tai puhutteluhuoneeseen (tapausten käsittelijöille), jossa hakija lähestyy sinua kädessään partaterä ja sanoo aikovansa tappaa itsensä, jos hän saa kielteisen päätöksen hakemuksestaan. Tämä on vaikea tilanne mutta yritä kuitenkin ehdottaa, mitä voisit tai mitä sinun pitäisi tehdä tilanteen lieventämiseksi</p> | <p>Vastausesimerkkejä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Yleisesti ottaen olisin tutustunut työnantajani antamiin tietoihin vakavien tilanteiden hallinnasta, ohjeisiin siitä, mitä pitää ja mitä ei pidä tehdä, ja olisin tietoinen näissä tapauksissa käytössä olevista pysyväisohjeista</li> <li>— Yrittäisin puhua tyyntävästi</li> <li>— Yrittäisin olla hätäntymättä ja puhuisin tyyneesti ja varmistaisin olevani turvallisen välimatkan päässä hakijasta</li> <li>— Yrittäisin olla kääntymättä pois päin hakijasta ja säilyttäisin katsekontaktin</li> <li>— Sanoisin ymmärtäväni, että hän on erittäin huolestunut ja peloissaan ja että haluaisin ymmärtää paremmin. Sitä varten meidän pitäisi istua hetkeksi ja hänen pitäisi panna partaterä pois</li> <li>— Kysyisin häneltä, haluaako hän vettä. Siitä voisi myös saada tilaisuuden pyytää apua</li> </ul> | <p><b>Huomautus:</b><br/><b>Lopputulos:</b></p>   |
| <b>Avainalue 4: menettelysäännöt</b>   |  |   |
| <p>Työntekijä (vastaanottokeskuksen johtaja) ilmoittaa sinulle epäilevänsä, että toinen työntekijä käyttää nuorta henkilöä hyväkseen, koska hänen on nähty vievän nuoren henkilön säännöllisesti toimistoonsa ja sulkevan oven. Mihin toimiin ryhtyisit ja kenet ottaisit niihin mukaan?</p>   | <p>Esimerkkejä indikaattoreista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Tunnustaa, että tämä on vakava väite, jota pitäisi seurata välittömästi sisäisiä/ asianmukaisia raportointikanavia käyttämällä</li> <li>— Seksuaalista hyväksikäyttöä/häirintää koskeva nollatoleranssipolitiikka (joka sisältää kansainvälisen suojelun saajat tai hakijat)</li> </ul>   | <p><b>Huomautus:</b><br/><b>Lopputulos:</b></p>   |
| <b>Yleisarvio</b>  |  |   |

### Päätäminen

- Kysy, onko hakijalla kysyttävää.
- Kerro valintaprosessin vaiheista ja siitä, milloin hakija voi odottaa tulosta.
- Vahvista käytettävyyttä, jos toimea tarjotaan.
- Tarkasta niiden suosittelijoiden tiedot ja soveltuvuus, joihin on otettava yhteyttä ennen tarjouksen vahvistamista.
- Kysy, vastustaako hakija rikosrekisterin tarkastamista.

**Muita avainalueita, joita voidaan sisällyttää taulukkoon työprofiilin mukaan:** tekninen asiantuntemus (tietämys, osaaminen ja kokemus), yhteistoiminta (muun muassa lahjoittajien kanssa, paikalliskumppanien hallinta), rahoitus (talousarviosykli), seuranta ja arviointi jne.

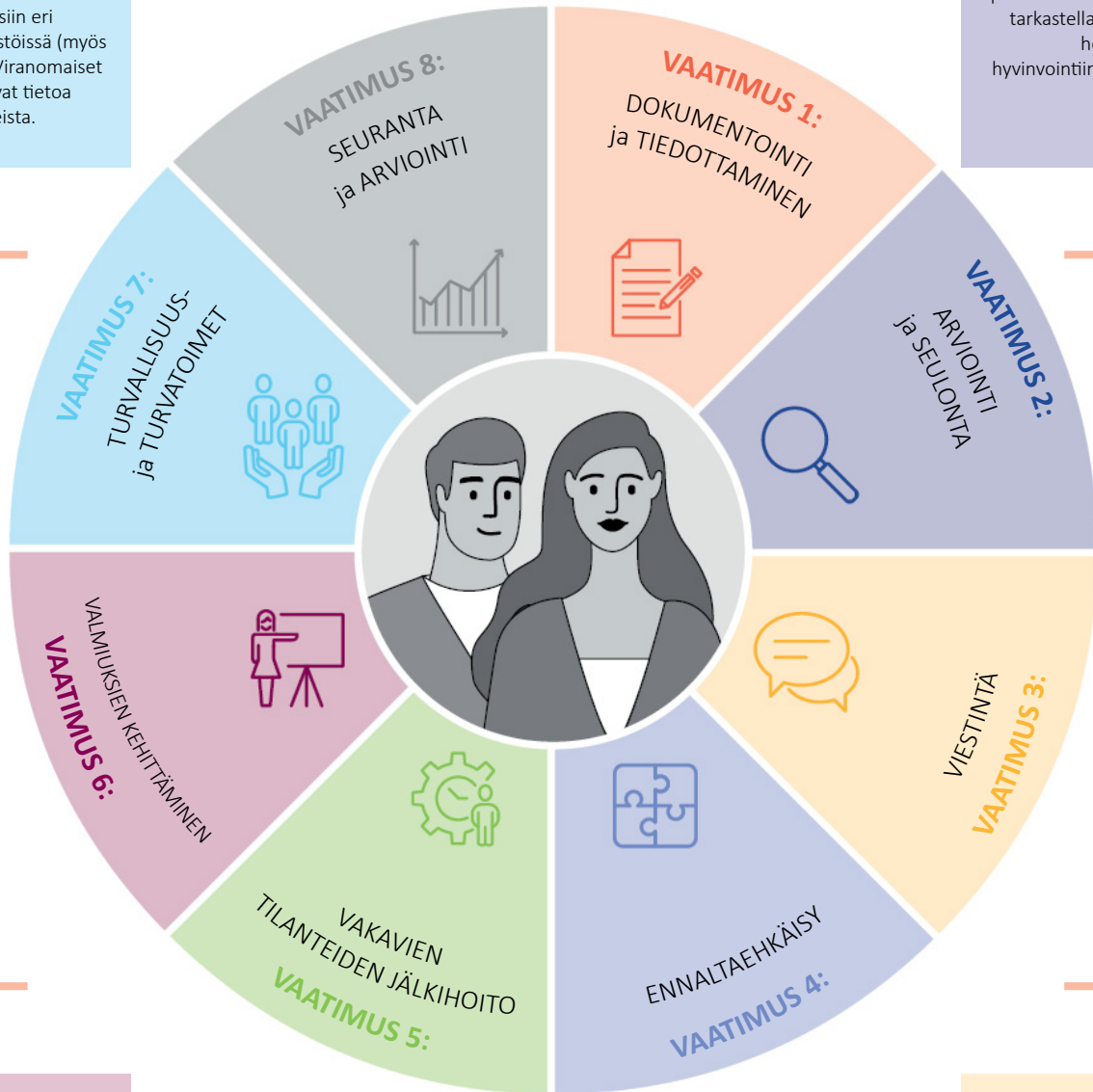
# HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVAT VAATIMUKSET

Viranomaiset seuraavat ja arvioivat säännöllisesti käyttöön otettujen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden tehokkuutta ja ottavat huomioon saadut kokemukset.

Viranomaisilla on käytössään dokumentoitu henkilöstön hyvinvointistrategia, josta tiedotetaan asianmukaisten ja sovitujen kanavien kautta.

Viranomaiset panevat täytäntöön terveyttä ja turvallisuutta koskevia konkreettisia ohjeita, jotka perustuvat riskianalyyysiin eri työympäristöissä (myös kentällä). Viranomaiset myös jakavat tietoa näistä ohjeista.

Viranomaiset antavat johtajille mahdollisuuden hankkia perustaidot arvioida ja tarkastella tiimejään henkilöstön hyvinvointiin liittyvissä asioissa.



Viranomaiset tarjoavat henkilöstölleen välineet asianmukaisten taitojen kehittämistä varten.

Viranomaiset edistävät selkeää ja kokonaisvaltaista viestintää erilaisten sovitujen alustojen ja kanavien kautta.

Viranomaiset antavat erityistä tukea henkilöstölle, joka on kokenut kriittisen tilanteen.

Viranomaiset toteuttavat kestäviä ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä työntekijöidensä mielenterveyden tukemiseksi ja suojelemiseksi.



## **Yhteydenotot EU:hun**

### **Käynti tiedotuspisteessä**

Euroopan unionin alueella toimii yhteensä satoja Europe Direct -tiedotuspisteitä. Lähimmän tiedotuspisteen osoite löytyy verkosta ([european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us\\_fi](http://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_fi)).

### **Yhteydenotot puhelimitse tai kirjallisesti**

Europe Direct -palvelu vastaa Euroopan unionia koskeviin kysymyksiin. Palveluun voi ottaa yhteyttä

- soittamalla maksuttomaan palvelunumeroon 00 800 6 7 8 9 10 11 (jotkin operaattorit voivat periä puhelumaksun),
- soittamalla puhelinnumeroon +32 22999696 tai
- verkkolomakkeella ([european-union.europa.eu/contact-eu/write-us\\_fi](http://european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_fi)).

## **Tietoa EU:sta**

### **Verkkosivut**

Tietoa Euroopan unionista on saatavilla kaikilla EU:n virallisilla kielillä Europa-sivustolla ([european-union.europa.eu](http://european-union.europa.eu))

### **EU:n julkaisut**

EU:n ilmaisia ja maksullisia julkaisuja voi ladata tai tilata verkosta ([op.europa.eu/fi/publications](http://op.europa.eu/fi/publications)). Ilmaisia julkaisuja on mahdollista saada usean kappaleen erinä ottamalla yhteyttä Europe Direct -palveluun tai paikalliseen tiedotuspisteeseen ks. [european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us\\_fi](http://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_fi)).

### **EU:n lainsäädäntö ja siihen liittyvät asiakirjat**

EU:n koko lainsäädäntö vuodesta 1951 ja muuta tietoa EU:n oikeudesta on saatavilla kaikilla virallisilla kielillä EUR-Lex-tietokannassa ([eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)).

### **EU:n avoin data**

Eurooppalaisen datan portaali ([data.europa.eu](http://data.europa.eu)) tarjoaa pääsyn EU:n toimielinten, elinten ja virastojen avoimiin data-aineistoihin. Data on ladattavissa ja uudelleenkäytettävissä maksutta sekä kaupallista että ei-kaupallista käyttöä varten. Portaalissa on myös runsaasti Euroopan maiden data-aineistoja.



■ Euroopan unionin  
julkaisutoimisto