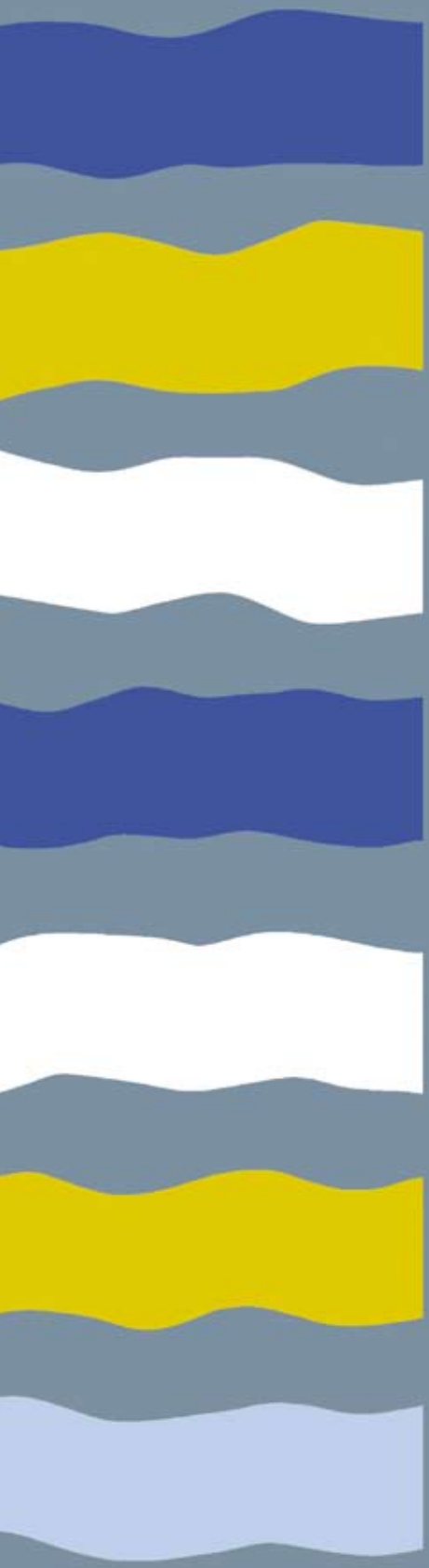


PROTECTING WORKERS'
HEALTH SERIES No. 9

PRIMA-EF

EUROOPPALAISIA LINJAUKSIA PSYKOSOSIAALISTEN RISKIEN HALLINTAAN

Opaskirja työnantajille ja työntekijöiden edustajille

World Health Organization

PRIMA-EF

EUROOPPALAISIA LINJAUKSIA PSYKOSOSIAALISTEN RISKIEN HALLINTAAN

Opaskirja työnantajille ja työntekijöiden edustajille

Julkaisija:
Työterveyslaitos (TTL)

Tämä opaskirja on syntynyt PRIMA-EF projektin työn tuloksena.
PRIMA-EF on EU:n kuudennen puiteohjelman rahoittama kohdennettu tutkimushanke (Spesific Targeted Research Project).

Kansi: Tuula Solasaari-Pekki, Työterveyslaitos

Suunnittelu: Philippos Yiannikouris

Kuvat: Nikolas Sideris

Muita WHO:n Protecting Workers' Health sarjan julkaisuja:

No. 1:	Preventing Health Risks from the Use of Pesticides in Agriculture
No. 2:	Understanding and Performing Economic Assessments at the Company Level
No. 3:	Work Organization and Stress at Work
No. 4:	Raising Awareness of Psychological Harassment at Work
No. 5:	Preventing Musculoskeletal Disorders in the Workplace
No. 6:	Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A Modern Hazard in a Traditional Working Environment
No. 7:	A Practical Guide for the Use of Research Information to Improve the Quality of Occupational Health Practice
No. 8:	Industrial Hygiene: An Introduction (vain ranskaksi)

Julkaisutiedot

PRIMA-EF: Eurooppalaisia linjauksia psykososiaalisten riskien hallintaan.
Opaskirja työnantajille ja työntekijöiden edustajille.

Alkuperäinen teos: PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representatives.
Julkaisija: Maailman terveysjärjestö, WHO (2008)

© World Health Organization (2008)

Maailman terveysjärjestön pääjohtaja on myöntänyt Työterveyslaitokselle oikeudet kääntää opaskirja suomeksi. Työterveyslaitos vastaa yksin suomenkielisestä painoksesta.

Tämä opaskirja kuvastaa ainoastaan kirjoittajien näkemyksiä. Maailman terveysjärjestö (WHO) ja Euroopan komissio eivät ole vastuussa julkaisun sisältämän tiedon käytöstä.

Yhteystiedot:
Työterveyslaitos (TTL)
Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki
Puh. 030 4741
www.ttl.fi

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty.

ISBN: 978-951-802-885-0
Painettu Suomessa, Suomen Printman Oy, Hyvinkää 2009

SISÄLTÖ

01	Psykososiaalisten riskien hallinta: Määritelmät, keskeiset näkökulmat ja tavoite	01
02	PRIMA-EF malli	04
03	Keskeisiä näkökulmia psykososiaalisten riskien hallintaan (PRIMA)	06
04	PRIMA-EF vaiheet	09
05	PRIMA-EF indikaattorimalli	15
06	Sosiaalinen vuoropuhelu: Keskeisten sidosryhmien ja työntekijöiden osallistuminen	20
07	Lähestymistapoja työperäisen stressin ehkäisyyn ja hallintaan	23
08	Työpaikkaväkivallan ja kiusaamisen ennaltaehkäisy	27
09	Yritysten yhteiskunnallinen vastuu ja psykososiaalisten riskien hallinta	33
10	Psykososiaalisten riskien hallinta: Organisaatioiden menettelytavoista tehokkaaseen käytäntöön	38
	Lähteet ja muita tiedon lähteitä	40
	Liite 1: Standardit	43
	Liite 2: Psykososiaalisten riskien hallintaan ja työperäisen stressin ehkäisemiseen tähtäävien menettelytapojen kehittäminen	48
	Liite 3: Työpaikkaväkivallan ja -kiusaamisen hallintaan tähtäävien menettelytapojen kehittäminen	50

PRIMA-EF konsortio

Institute of Work, Health & Organisations (I-WHO), United Kingdom

PRIMA-EF, psykososiaalisten riskien hallinnan Eurooppalainen viitekehys on kehitetty Nottinghamin yliopiston Institute of Work, Health & Organisations laitoksen johdolla. Institute of Work, Health & Organisations tarjoaa soveltavan psykologian jatko-opintoja. Instituutin toiminnan keskeinen painopiste on soveltavan psykologian tarjoama panos työ- ja kansanterveydelle ja turvallisuudelle sekä näihin liittyvien terveyspalvelujen tarjonta. Kiinnostus kohdistuu mm. terveellisen käyttäytymisen kehittämiseen, terveisiin yhteisöihin ja terveisiin työyhteisöihin. Instituutti on nimitetty WHO:n työterveyden alan yhteistyölaitokseksi ja Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston Topic Centre -ohjelman pitkäaikaisjäseneksi. Se on ainoa WHO:n työterveyden yhteistyölaitos maailmassa, jonka henkilökunta koostuu yksinomaan soveltavista psykologeista.

Mukana olevat henkilöt: Stavroula Leka, Tom Cox, Aditya Jain ja Juliet Hassard

Yhteyshenkilö: Tohtori Stavroula Leka
Osoite: I-WHO, University of Nottingham, Level B International House, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham NG8 1BB, UK
Puh.: +44 (0) 115 8466662
Sähköposti: stavroula.leka@nottingham.ac.uk

Federal Institute for Occupational Safety & Health, Germany

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

The German Federal Institute for Occupational Safety & Health (BAuA) on perustettu 1996 julkisoikeudelliseksi instituutiksi. BAuAn tavoitteet ja keskeiset toiminnot, sellaisina kuin ne näkyvät sille annetuissa tehtävissä, painottuvat turvallisuuden ja terveyden ylläpitämiseen ja parantamiseen työssä. Valitut menettelytavat näiden päämäärien saavuttamiseksi ovat teknologian turvallisuus-suunnittelu ja työympäristön suunnittelu inhimillisestä näkökulmasta. Olennainen tekijä tässä on terveyden ja työkyvyn ylläpito ja edistäminen kaiken kattavan terveyskäsityksen ja terveyskäyttäytymisen pohjalta. BAuA on WHO työterveyden yhteistyölaitos.

Mukana olevat henkilöt: Michael Ertel, Ulrike Stilijanow, Jadranka Cvitkovic ja Uwe Lenhardt

Yhteyshenkilö: Michael Ertel
Osoite: Federal Institute for Occupational Safety and Health (BAuA), Noeldnerstr. 40/42, 10317 Berlin, Germany
Puh. :+49 30 515 48 4415
Sähköposti: Ertel.Michael@baua.bund.de

National Institute for Occupational Safety & Prevention, Italy

Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL)

ISPESL on Italian kansallisen terveysjärjestelmän teknis-tieteellinen toimielin ja se toimii kansallisena työturvallisuuden ja terveyden alan testaus-, tiedotus-, dokumentaatio-, tutkimus- ja koulutuskeskuksena. Laitos raportoi Italian terveysministeriölle. Se on Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston kansallinen koordinaatiokeskus ja WHO:n työterveyden yhteistyölaitos. Laitos osallistuu kansainvälisten verkostojen kuten METROnet, PEROSH ja Sheffield Group työhön.

Mukana olevat henkilöt: Sergio Iavicoli, Patrizia Deitinger, Carlo Petyx ja Elena Natali

Yhteyshenkilö: Professori Sergio Iavicoli
Osoite: Via Fontana Candida, 1, 00040 Monteporzio Catone, Rome, Italy
Puh.: +39 069 4181407
Sähköposti: sergio.iavicoli@ispesl.it

TNO Quality of Life - Work & Employment, Netherlands

Nederlandse Organisatie Voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek TNO (Netherlands Organization for Applied Scientific Research TNO)

TNO on teknologisen ja strategisen tutkimuksen ja konsultoinnin alueen toiseksi suurin tutkimuslaitos Euroopassa. Tuomalla käyttöön tieteellistä tietoa TNO pyrkii optimoimaan talouselämän ja hallintoelinten innovatiiviset kyvyt. TNO on perustanut yhdessä yliopistojen ja yritysten kanssa noin 30 tietokeskusta kehittämään tietämystä tarkasti valituilla aloilla. Nämä tietokeskukset toimivat innovaatiokeskuksina. "Elämän laatu" otsikon alla TNO toteuttaa tutkimusta, jonka tavoitteena on tarjota konkreettisia ratkaisuja talouselämän ja hallintoelinten kohtaamiin ongelmiin. TNO on tärkeä yhteistyökumppani (terveyden) hoidon- ja työn alueilla. Se on myös WHO:n työterveyden yhteistyölaitos.

Mukana olevat henkilöt: Irene Houtman, Gerard I.J.M. Zwetsloot, Maartje Bakhuys Roozeboom ja Seth N.J. van den Bossche

Yhteyshenkilö: Tohtori Irene Houtman
Osoite: TNO Work & Employment, P.O. Box 718, NL 2130 – AS, Hoofddorp, Netherlands
Puh.: +31 (0)23 5549924
Sähköposti: Irene.Houtman@tno.nl

Central Institute for Labour Protection - National Research Institute, Poland

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Panstwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB)

CIOP-PIB on laillisesti ja organisatorisesti itsenäinen valtion tutkimuslaitos. Laitos tekee tieteellistä tutkimusta kohteenaan uudet teknologiset ja organisatoriset ratkaisut, joita voidaan hyödyntää työturvallisuus- ja ergonomiset vaatimukset täyttävien työolojen suunnittelussa sekä määriteltäessä tieteellinen perusta työturvallisuuteen ja -terveyteen liittyvien menettelytapojen sosioekonomiseen kehittämiseen. CIOP-PIB'n päätehtäviin kuuluu muun muassa tutkimus ja kehittämistyö työturvallisuuden ja terveyden alueella (sisältäen psykososiaaliset riskitekijät), altistusrajojen määrittely, standardisointi, testaus ja sertifiointi (koneet, tuotantolaitteet, henkilökohtaiset suojaimet, turvavälineet) koulutus ja tiedon levittäminen julkaisujen ja WWW-sivustojen välityksellä.

Mukana olevat henkilöt: Maria Widerszal-Bazyl and Dorota Zołnierczyk-Zreda

Yhteyshenkilö: Tohtori Maria Widerszal-Bazyl
Osoite: CIOP-PIB, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warsaw, Puola
Puh.: +48 22 623 32 86
Sähköposti: mawid@ciop.pl

Työterveyslaitos, Suomi

Finnish Institute of Occupational Health (FIOH)

Työterveyslaitos (TTL) on työterveyden ja turvallisuuden alan monitieteinen tutkimus ja asiantuntijalaitos, joka perustettiin vuonna 1945. Se on kansallinen sosiaali- ja terveysministeriön alainen laitos. Laitoksen tutkimustyö kattaa keskeiset työelämän ja työolojen alueet kuten hyvinvointi työssä, fyysinen, kemiallinen, biologinen, fysiologinen altistuminen, työlääketiede, työpsykologia ja stressi, epidemiologia, työturvallisuus sekä työn organisointi. Laitoksen päätehtävät ovat tutkimus, asiantuntijapalvelut, koulutus ja tie-

donvälitys. Työterveyslaitos toimii WHO:n ja ILO:n yhteistyö- ja asiantuntijalaitoksena työterveyden alueella. Laitoksen asiantuntijat osallistuvat moniin EU:n neuvoa-antaviin elimiin ja standardisoimisryhmiin. Työterveyslaitos on Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston Topic Centre -toiminnan aktiivinen jäsen.

Mukana olevat henkilöt: Maarit Vartia, Krista Pahkin, Kari Lindström ja Sanna Sutela

Yhteyshenkilö: PsT Maarit Vartia
Osoite: Työterveyslaitos, Topeliuksenkatu 41 a A, FIN-00250 Helsinki, Suomi
Puh.: +358 30 4742790
Sähköposti: maarit.vartia@ttl.fi

Yllämainitut PRIMA-EF projektin yhteistyökumppanit ovat saaneet aktiivista tukea WHO:n Occupational & Environmental Health yksiköltä (Keskustoimisto ja EURO toimisto). Lisäksi PRIMA-EF projekti on saanut tukea Kansainvälisen työjärjestön (ILO) sosiaalisen vuoropuhelun, työlainsäädännön ja työhallinnon (DIALOGUE) osastolta sekä Safe Work projektilta.

Erityiskiitokset:
Evelyn Kortum, joka työskentelee WHO:n keskustoimistossa, jossa projekti-idea syntyi.
Rokho Kim, joka työskentelee WHO:n Euroopan aluetoimistossa, joka rahoitti osittain opaskirjan.

Esipuhe

Tämä opaskirja on yhdeksäs maailman terveysjärjestön (WHO) työterveys-ohjelmassaan julkaiseman työterveyttä käsittelevän "*Protecting Workers' Health*" -sarjan julkaisu. Se on osa maailmanlaajuisen työterveys- ja -turvallisuus strategian (Global Strategy on Occupational Health for All) toteuttamista, josta sovittiin neljännessä WHO:n työterveyden yhteistyölaitosten kokouksessa Espoossa, Suomessa 7-9. kesäkuuta 1999. Kansainvälisen työkonferenssin (2007) hyväksymä työturvallisuuden ja -terveyden edistämistä koskeva yleissopimus 2008–2017 (Global Plan for Action in Workers' Health) vie asiaa edelleen eteenpäin.

Opaskirjan on laatinut PRIMA-EF yhteenliittymä Nottinghamin yliopiston Institute of Work, Health & Organisations -laitoksen (I-WHO) johdolla ja EU:n kuudennen puiteohjelman taloudellisesti tukemana.

Opaskirja on tarkoitettu erityisesti työnantajille ja työntekijöiden edustajille, mutta siitä on hyötyä myös työterveyden ammattilaisille ja asiantuntijoille sekä päättäjille. Opaskirja esittelee eurooppalaisia linjauksia työn psykososiaalisten riskien hallintaan (PRIMA-EF). Se käsittelee psykososiaalisten riskien hallintaa työpaikoilla tavoitteena työperäisen stressin, työpaikkaväkivallan ja kiusaamisen ennaltaehkäisy. Tällainen lähestymistapa, joka yhdistää aihepiirin keskeiset kysymykset ja tarjoaa ohjeistusta niiden käsittelyyn, on tähän mennessä puuttunut. Yhtenäinen lähestymistapa on kuitenkin tarpeen työnantajille ja työntekijöiden edustajille, jotta he voivat tehokkaasti tarttua näihin ongelmiin työpaikoilla.

Opaskirjan tavoitteena on edistää harjoitetun politiikan ja tiedon muuntamista käytännöiksi. Opaskirja käsittelee keskeisiä kysymyksiä kuten riskinarviointia, sosiaalista vuoropuhelua ja työntekijöiden osallistumista, keskeisiä indikaattoreita, hyviä käytäntöjä ja yrityksen sosiaalista vastuuta. On suositeltavaa, että opaskirjaa käytetään yhdessä seuraavien kolmen muun WHO:n "Protecting Workers' Health" -sarjan julkaisun kanssa:

No. 3: Work Organization and Stress
No. 4: Raising Awareness of Psychological Harassment at Work
No. 6: Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A Modern Hazard in a Traditional Working Environment

Lisää materiaalia PRIMA-EF -lähestymistavasta löytyy internet sivuilta:
www.prima-ef.org

WHO kiittää tämän opaskirjan kirjoittajia ja professori Lennart Leviä, joka auttoi sen viimeistelyssä.

01 Psykososiaalisten riskien hallinta: Määritelmät, keskeiset näkökulmat ja tavoite

Tämä opaskirja käsittelee psykososiaalisten riskien hallintaa työpaikalla ja esittelee lyhyesti keskeisiä psykososiaalisten riskien hallinnan eurooppalaisia linjauksia (PRIMA-EF). PRIMA-EF:n tavoitteena on tarjota lähestymistapa, joka tukee menettelytapoja ja käytäntöjä kansallisella ja organisaatiotasolla Euroopan Unionissa (EU). Tällaiselle yhtenäiselle lähestymistavalle on selvä tarve, sillä tuore EU -tutkimus osoittaa sekä psykososiaalisten riskien yleisyyden että työperäisen stressin, työpaikkaväkivallan, kiusaamisen ja häirinnän kaltaisten ongelmien lisääntymisen.

Työn psykososiaaliset riskit ovat niitä työn suunnitteluun ja hallintaan, sosiaaliseen ympäristöön ja työjärjestelyihin liittyviä työn piirteitä, jotka voivat aiheuttaa psyykkistä tai fyysistä haittaa työntekijälle (taulukko seuraavalla sivulla) (Leka, Griffiths & Cox, 2003). Työn psykososiaaliset riskit ovat tämän päivän työelämän keskeisimpiä työterveyden ja -turvallisuuden haasteita, ja ne liittyvät myös työperäiseen stressiin, työpaikkaväkivaltaan, häirintään ja kiusaamiseen työssä. Neljännen Euroopan työolotutkimuksen (2007) mukaan työstressi on yleisimpiä työntekijöiden ilmoittamia sairauksien syitä ja se koskettaa yli 40 miljoonaa ihmistä EU:n alueella. Sama selvitys toi esiin, että 6 % työntekijöistä oli uhattu fyysisellä väkivallalla, 4 % oli kokenut fyysistä väkivaltaa ja 5 % kiusaamista ja/tai häirintää työssä viimeksi kuluneiden 12 kuukauden aikana.

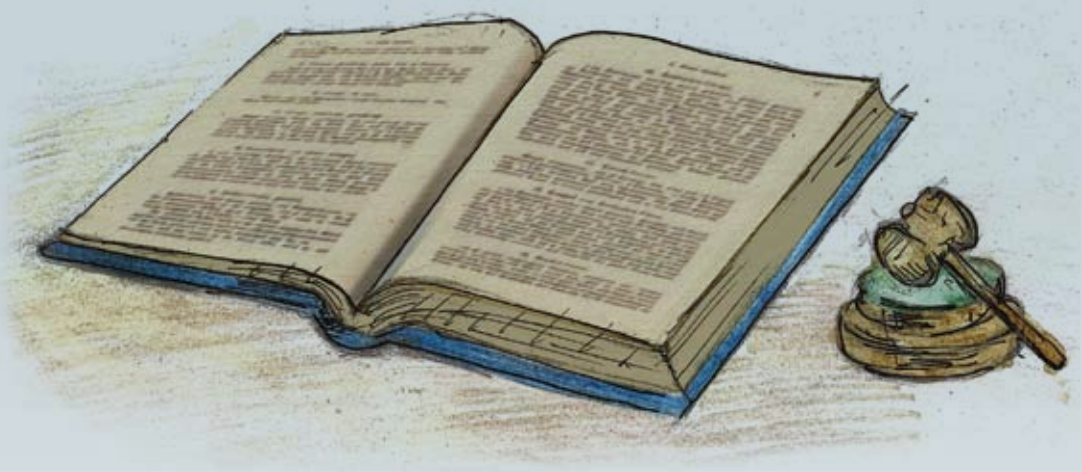
PRIMA-EF määrittelee työn psykososiaalisten riskien hallintaan liittyvät keskeiset näkökulmat ja vaiheet sekä tarjoaa periaatteet hyville käytännöille. Lähestymistapa on laaja ja sen tavoitteena on ottaa huomioon lähestymistapojen ja kulttuureiden väliset erot eri EU-jäsenmaissa. Yritykset voivat käyttää sitä lähtökohtana kehittäessään menettelytapoja, indikaattoreita ja toimintasuunnitelmia työperäisen stressin ja työpaikkaväkivallan, häirinnän ja kiusaamisen ennaltaehkäisyyn ja hallintaan.

TYÖN PSYKOSOSIAALISET KUORMITUSTEKIJÄT	
Työn sisältö	Työn yksitoikkoisuus, sirpaleinen tai merkityksetön työ, taitojen alikäyttö (laadullinen alikuormitus), suuri epävarmuus, jatkuva kanssakäyminen ihmisten kanssa
Työmäärä ja työtahti	Määrällinen yli- tai alikuormitus, työn pakkotahtisuus, jatkuva aikapaine, jatkuvat aikarajat/määräajat (deadline) työssä
Työaikamuoto	Vuorotyö, yötyö, joustamattomat työaikajärjestelmät, ennustamattomat työtunnit, pitkät tai epäsosiaaliset työajat
Työn hallinta	Heikot mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon, vaikutusmahdollisuuksien puute työmäärään, työtahtiin, työvuoroihin jne.
Työympäristö & välineet	Puutteet työvälineiden saatavuudessa, sopivuudessa tai kunnossapidossa, huonot työskentelyolosuhteet kuten tilan puute, huono valaistus, melu jne.
Organisaatiokulttuuri & toiminta	Puutteellinen tiedottaminen, huono tuki ongelmien ratkaisemiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen, organisaation tavoitteiden määrittelemättömyys tai niistä sopimisen puutteellisuus
Sosiaaliset suhteet	Sosiaalinen tai fyysinen eristäminen, huonot työtoveri- tai esimies-alaissuhteet, yksilöiden väliset ristiriidat ja konfliktit, sosiaalisen tuen puute
Rooli organisaatiossa	Rooliepäselvyydet, rooliristiriidat ja vastuu ihmisistä
Työuran kehitys	Työuran pysähtyneisyys tai epävarmuus, huono palkka, työn epävarmuus, työn alhainen sosiaalinen arvostus
Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	Työn ja perhe-elämän ristiriitaiset vaatimukset, perheen vähäinen tuki, kaksoisura ongelmat

PRIMA-EF lähestymistavassa työn psykososiaalisiin riskeihin kuuluvat myös työpaikkaväkivalta, häirintä ja työpaikkakiusaaminen. Nämä ovat moniulotteisia ilmiöitä. Esimerkiksi kiusatuksi tuleminen on psykososiaalinen riski- ja stressitilanne, joka aiheuttaa psyykkisiä seuraamuksia. Toisaalta työpaikkakiusaamisen taustalla on usein psykososiaalisten työolojen ongelmia tai puutteita jolloin kiusaamista tulisi lähestyä seurauksena puutteellisista tai epätyydyttävistä psykososiaalisista työoloista.

Toimintaa ohjaavat säädökset

Työn psykososiaalisten riskien hallinta kuuluu työnantajan velvollisuuksiin Euroopan neuvoston terveyttä ja turvallisuutta työpaikoilla koskevan viitekehys-direktiivin 89/391EEC mukaan. Euroopan työmarkkinaosapuolet ovat myös solmineet kaksi sopimusta: puitesopimus työperäisestä stressistä (2004) ja puitesopimus häirinnästä ja väkivallasta työssä (2007). Hyvä psykososiaalisten riskien hallinta on kuitenkin enemmän kuin vain lain vaatimusten täyttämistä ja se tarjoaa yrityksille monia, niiden liiketoimintaa tukevia mahdollisuuksia.

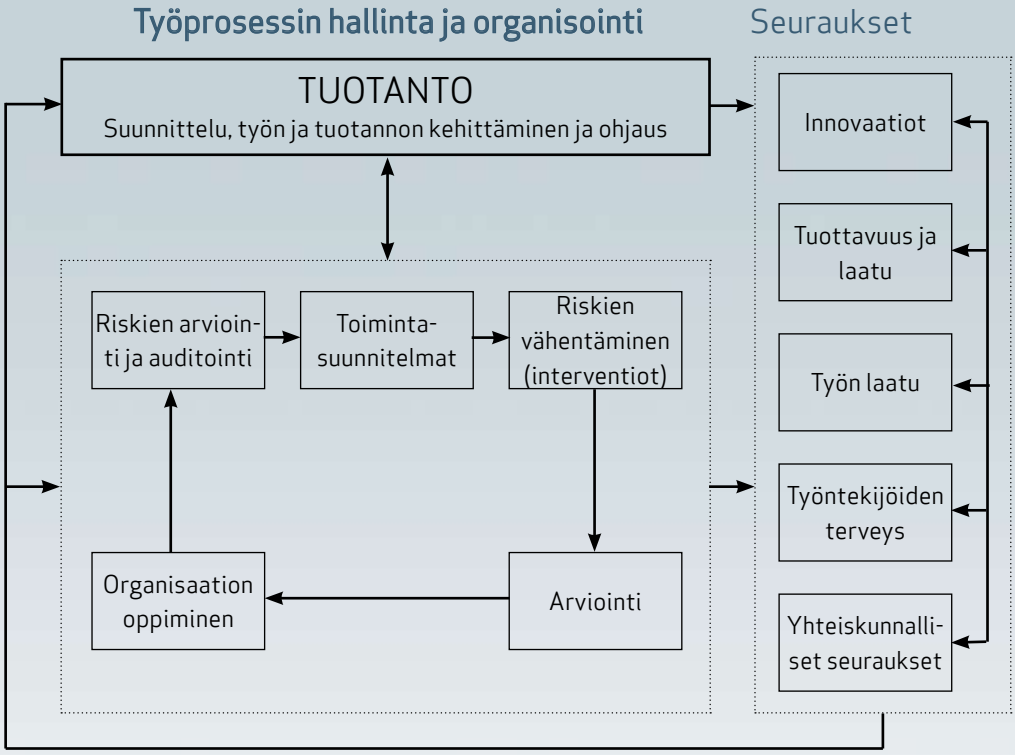


02 PRIMA-EF malli

Psykososiaalisten riskien hallinta sisältää viisi tärkeää elementtiä:

(i) keskittyminen määriteltyyn työtekijäryhmään, työpaikkaan tai toimintoihin
(ii) riskien arviointi ongelman luonteen ja sen syiden ymmärtämiseksi
(iii) toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus riskien poistamiseksi tai niiden vähentämiseksi
(iv) näiden toimenpiteiden arviointi
(v) prosessin aktiivinen ja huolellinen läpivienti ja hallinta.

Kuva 1 esittelee PRIMA-EF lähestymistavan yritystasolle sovellettuna.



Kuva 1. PRIMA-EF lähestymistapa: Yritystaso

On tärkeää ottaa huomioon, että psykososiaalisten riskien hallinnalla työpaikalla on myönteisiä vaikutuksia myös yhteiskunnan tasolla sillä se vaikuttaa väestön mielenterveyteen ja hyvinvointiin kaiken kaikkiaan.

03 Keskeisiä näkökulmia psykososiaalisten riskien hallintaan (PRIMA)

➢ *Hyvä psykososiaalisten riskien hallinta on hyvää liiketoimintaa*

Hyvät käytännöt työn psykososiaalisten riskien hallinnassa heijastavat pohjimmiltaan hyviä käytäntöjä organisaation johtamisessa, oppimisessa ja kehittämisessä, sosiaalisessa vastuullisuudessa sekä työelämän laadun edistämisessä. Nämä johtavat korkeampaan tuottavuuteen, tuotteiden ja palveluiden parempaan laatuun, yrityksen houkuttelevampaan asemaan työmarkkinoilla sekä sen innovaatiokyvyn kasvuun.

➢ *Psykososiaalisten riskien hallinnan tulisi olla jatkuva prosessi, osa normaalia yritystoimintaa*

Työpaikan jokapäiväisissä käytännöissä psykososiaaliset riskit ovat monenlaisia. Tiettyjä, nopeita ratkaisuja ei sen vuoksi ole, vaan tarvitaan jatkuvaa riskien hallintaprosessia. Jotta tämä prosessi olisi tehokas, on tiedettävä tärkeimmät taustalla vaikuttavat syytekijät ennen kuin ratkaisuja valitaan.

➢ *Prosessin omistajuus niillä, joita se koskee*

On tärkeää, että kaikki, jotka ovat mukana psykososiaalisten riskien hallintaan tähtäävässä työssä (johto, työntekijät, heidän edustajansa) ovat siitä vastuussa ja että heillä on siihen vaikuttamisen mahdollisuudet. Sisäiset tai ulkoiset asiantuntijat tai ulkoiset palvelun tarjoajat voivat tukea heitä, mutta hallintaprosessin omistajuuden siirtäminen palvelun tarjoajille voi johtaa epäonnistumiseen.

➢ *Kokonaisuuden huomioon ottaminen ja lähestymistavan mukauttaminen*

Käytettävä menettelytapa on tarpeen sovittava vallitsevaan tilanteeseen työpaikalla. Tämä lisää käytännön vaikuttavuutta ja auttaa tehokkaiden toimintasuunnitelmien laatimista. Yrityksen koko, toimintasektori ja työntekijöiden ominaispiirteet (kuten sukupuoli ja ikä) sekä laajemmin kansallinen konteksti tulee ottaa huomioon.

➢ *Tutkittuun tietoon pohjautuvat käytännöt*

PRIMA on systemaattinen, tutkittuun tietoon perustuva ja käytännöllinen toimintatapa ongelmien ratkaisuun. Riskien hallinnassa tulee pyrkiä tutkittuun tietoon perustuvaan kuvaukseen merkittävimmistä tietyn työntekijäryhmän pahoinvointiin liittyvistä psykososiaalisista työolotekijöistä. Tärkeintä on, että valitut ratkaisut ovat tarkoituksenmukaisia.

➢ *Osallistava lähestymistapa ja sosiaalinen vuoropuhelu*

Kaikkien osallisten mukaan ottaminen riskien ehkäisyyn tähtääviin toimenpiteisiin voi lisätä osallistumista, vähentää muutosesteitä ja toimia ensiaskeleena riskien ehkäisyssä. Eri osapuolet tulee ottaa aktiivisesti mukaan psykososiaalisten riskien ehkäisyyn, eikä vain vaatia heitä muuttamaan havaintojaan tai käyttäytymistään. Työntekijöiden edustajien mukanaolo, sosiaalinen vuoropuhelu ja keskustelu ulkoisten sidosryhmien kanssa ovat tärkeitä PRIMA toimintatavan periaatteita.

➢ *Eritasoisten interventioiden painopiste syihin vaikuttamisessa*

Eurooppalaisen työterveys- ja työturvallisuuslainsäädännön painopiste on työoloihin liittyvien riskien primaaritason ennalta ehkäisyssä. Riippuen ongelman laajuudesta ja vakavuudesta organisaatiossa ja sen vaikutuksista työntekijöiden terveyteen erityiset, yksilöihin kohdistuvat toimet voivat kuitenkin olla myös olennaisia.

➢ *Riskien hallinta on osa organisaatioiden eettistä ja yhteiskunnallista vastuuta*

PRIMA:ssa on kyse ihmisistä, heidän psyykkisestä ja fyysisestä terveydestään sekä liiketaloudellisista ja yhteiskunnallisista intresseistä. Ihmisten psykososiaalisen terveyden suojeleminen ei ole ainoastaan lain säätämä velvollisuus vaan myös eettinen kysymys ja siten osa yritysten sosiaalista vastuuta.

➢ *Makro- ja yritystason voimavarojen huomioon ottaminen*

PRIMA:n menettelytavat ja käytännöt edellyttävät resursseja sekä makro- (kansallinen, toimialakohtainen) että yritystasolla:

- keskeisten toimijoiden (johto ja työntekijät, päättäjät) riittävä tietämys
- relevantti ja luotettava tieto päätöksenteon tueksi
- tehokkaiden ja käyttäjäystävällisten menetelmien ja työkalujen saatavuus
- pätevien tukijärjestelmien (asiantuntijat, konsultit, palvelut, tutkimus ja kehittäminen) saatavuus.

Olemassa olevissa voimavaroissa on suuria eroja EU maiden välillä. Maissa, joissa on saatavilla vain rajatusti voimavaroja, voi voimavarojen rajallisuus vähentää merkittävästi PRIMA prosessin onnistumista. Ongelmat liittyvät sekä tiedostamisen puutteisiin että psykososiaalisten riskien työntekijöiden terveydelle ja organisaation toimivuudelle aiheuttamien vaikutusten rajattuun arviointiin.

04 PRIMA-EF vaiheet

Riskien arviointi

Riskien arviointi on keskeinen osa riskien hallinnan prosessia. Euroopan neuvosto määrittelee riskien arvioinnin seuraavasti: "systemaattinen tehtävästä työstä suoritettu selvitys, jonka tarkoituksena on selvittää, mikä voisi aiheuttaa vahinkoa tai haittaa, voitaisiinko nämä kuormitustekijät poistaa, ja mikäli se ei ole mahdollista, mitä estäviä tai suojaavia järjestelyjä on tai pitäisi olla käytössä riskien hallitsemiseksi" (EC 1996).

Riskien arviointi tuottaa tietoa ongelman luonteesta ja sen vakavuudesta, psykososiaalisista kuormitustekijöistä ja siitä, miten ne saattavat vaikuttaa niille altistuneiden työntekijöiden terveyteen ja organisaation toimivuuteen (kuten poissaoloihin, organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, aikomukseen jatkaa työssä, tuottavuuteen). Hyvin toteutettu riskien arviointi ei vain tuo esiin haasteita työympäristössä ja työoloissa vaan myös myönteisiä puolia, joita tulisi edistää ja vahvistaa.

Riskien arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa, ohjata ja tukea sitä seuraavaa riskien vähentämistä: se ei ole tavoite sinänsä.

Riskien arvioinnin tulisi:

- perustua tietoon, joka on kerätty erilaisilla menetelmillä kuten kyselyillä, yksilö- ja ryhmäkeskusteluilla ja/tai havainnointimenetelmillä
- ottaa huomioon sekä asioiden monimuotoisuus ja laajempi kokonaisuus, kuten kyseisen toimialan ominaispiirteet ja sosioekonomiset ja kulttuuriset vaihtelut jäsenmaiden välillä
- tunnistaa ja hyödyntää työntekijöiden omaa työtään koskeva tieto ja asiantuntemus
- käsitellä tietoa ryhmätasolla (yksittäisten työhön liittyvien näkemysten kirjaamisen sijaan) ja mitata työoloihin liittyvien asiantuntija-arvioiden yksimielisyyttä.

Riskien arviointi yhdistää kaksi tekijää, jotka mahdollistavat todennäköisten riskitekijöiden tunnistamisen. Ensinnäkin, se vaatii psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamista. Toiseksi, tieto psykososiaalisten kuormitustekijöiden mahdollisista haittavaikutuksista kerätään sekä riskien arvioinnista että muista organisaatiossa saatavilla olevista tietolähteistä, kuten tiedoista sairauspoissaoloista ja työterveydellisestä neuvonnasta. Tätä tietoa käytetään määrittelemään, mitkä psykososiaaliset kuormitustekijät todellisuudessa vaikuttavat niille altistuneiden tai työyhteisön terveyteen. Tarvittavat johtopäätökset tehdään joko päättelemällä tai käyttämällä yksinkertaisia tilastollisia menetelmiä ja täydentämällä niitä esimerkiksi tiedoilla väkivaltatapahtumien määrästä. Useimmat organisaatiot, erityisesti pienemmät, käyttävät ensiksi mainittua tapaa.

Kokoamalla yhteen tieto psykososiaalisista kuormitustekijöistä ja niiden mahdollisista terveysvaikutuksista mahdollistuu todennäköisten riskitekijöiden tunnistaminen. Nämä riskitekijät voidaan priorisoida sen mukaan millainen on kuormitustekijän luonne tai haitta, jonka se voi aiheuttaa, riskin ja haitan välisen suhteen voikmakkuus, tai ryhmän koko, johon se vaikuttaa.

Kuten aikaisemmin on jo mainittu, PRIMA-EF:ssä psykososiaalisiin riskeihin kuuluu myös kaikenlainen väkivalta, kiusaaminen ja häirintä työssä. Asiakasväkivallan riskien arvioinnissa tulee ottaa huomioon fyysinen työympäristö, kuten työympäristön suunnittelu ja olemassa olevat turvalaitteet ja -välineet. Kuten myös jo on mainittu, myös kiusaamis- ja häirintätilanteiden syntyyn ja etenemiseen liittyvien syiden monimuotoisuus tulee ottaa huomioon.

Olemassa olevien käytäntöjen ja saatavilla olevan tuen arviointi

Ennen kuin toimenpiteitä on mielekästä suunnitella, on tarpeen analysoida mitä toimintatapoja on jo olemassa psykososiaalisten kuormitustekijöiden ja niiden yksilölle tai organisaatiolle aiheuttamien vaikutusten käsittelyyn. Tämä analyysi vaatii olemassa olevien johtamiskäytäntöjen ja työntekijöille tarjolla olevan tuen auditointia (katsaus, analyysi, kriittinen arviointi). Tämä tarkoittaa psykososiaalisten kuormitustekijöiden, työperäisen stressin ja muiden terveydellisten seurausten hallintaan olemassa olevien hankkeiden kartoitusta. Myös altistuneille työntekijöille tarjolla olevat, heidän selviytymistään auttavat tuen muodot, on selvitettävä.

Auditoinnista saatava tieto yhdessä riskien arvioinnin kanssa auttavat muodostamaan käsityksen jäljelle jäävistä riskeistä (mm. psykososiaalisiin kuormitustekijöihin liittyvät riskit, jotka eivät ole organisaation hallinnassa sillä hetkellä). Kaiken tämän tiedon pohjalta tehdään toteuttamissuunnitelma riskien vähentämiseksi.

Toimintasuunnitelman laatiminen

Kun ongelmien luonne ja niiden syyt ymmärretään tarpeeksi hyvin, voidaan rakentaa perusteltu ja tarkoituksenmukainen toimintasuunnitelma riskien vähentämiseksi (ratkaisut). Toimintasuunnitelmassa todetaan:

- mikä on toimien kohde
- miten toimitaan
- kuka/ketkä toimivat (kuka on vastuussa)
- kenen muun tulisi olla prosessissa mukana
- millaisella aikataululla toimitaan
- mitä resursseja tarvitaan
- tavoitteet - mitkä ovat odotetut (terveydelliset ja taloudelliset) hyödyt
- kuinka niitä voidaan mitata
- miten toimintasuunnitelman toteutuminen ja sen vaikutukset arvioidaan.

Ne jotka ovat mukana toimenpiteiden suunnittelussa, keskustelevat ja tutkivat riskien arvioinnin tuloksia (mahdollisia riskitekijöitä ja ongelmia, jotka enemmistö henkilökunnasta on tunnistanut) ja parantavat näin edelleen omaa käsitystään tunnistetuista ongelmista ja niiden perimmäisistä syistä. Tämä edistää toimintasuunnitelman laatimista.

Terveys- ja hyvinvointiongelmia voidaan ennaltaehkäistä työn suunnitteluun ja kuormitustekijöiden vähentämiseen tähtäävillä interventioilla. Interventiot voivat tarjota työntekijöille keinoja hallita kuormitustekijöitä niin, että riskit vähenevät, tai hoitoa ja kuntoutusta niille, jotka ovat jo vahingoittuneet kuormitustekijöille altistuttuaan.

Työjärjestelyjen ja -ympäristön muuttaminen on yksi keskeisemmistä psykososiaalisten riskien hallinnan keinoista, koska ne voidaan toteuttaa ennen kuin ongelmia ilmenee. Hyvä työnantaja suunnittelee ja järjestää työolot siten, että tyypilliset psykososiaaliset kuormitustekijät vältetään ja että mahdollisuuksien mukaan ennalta ehkäistään ennakoitavissa olevat ongelmat.

Hyvin suunniteltu työ ja työolot sisältävät selkeät organisatoriset rakenteet ja toimintatavat, tarkoituksenmukaiset henkilöstövalinnat, koulutuksen ja henkilöstön kehittämisen, selkeät työnkuvat sekä mahdollisuuden sosiaaliseen tukeen työssä.

Riskien vähentämiseen tähtäävien interventioiden tulisi kohdistua ensisijaisesti psykososiaalisten riskejä sisältävien työolojen muuttamiseen organisaatiossa tai jossain ryhmässä. Työntekijään kohdistuvat toimenpiteet voivat täydentää näitä toimenpiteitä ja tarjota tärkeää tukea niille työntekijöille, jotka jo kärsivät riskitekijöille altistumisen kielteisistä vaikutuksista.

Toimintasuunnitelman toimeenpano

Toimenpiteiden toteutus on ratkaiseva vaihe riskien vähentämisessä. Riskien vähentämiseen tähtäävä toimintasuunnitelma tulee toteuttaa huolellisesti ja hallitusti.

Toimintasuunnitelman toteutuksen etenemistä tulee seurata järjestelmällisesti, toimenpiteet ja eteneminen tulee kirjata ja niistä tulee keskustella, jotta tunnistetaan mahdollisten korjaavien toimenpiteiden tarve.

Johdon ja työntekijöiden osallistuminen toimenpiteiden toteuttamiseen on välttämätöntä ja se lisää onnistumisen todennäköisyyttä (ts. riskien vähenemistä).

Toimintasuunnitelman toteutumisen arviointi

Toimintasuunnitelma ja sen toimeenpano on aina arvioitava, jotta tiedetään, miten hyvin ja miltä osin se on onnistunut. Sekä toimeenpanoprosessi että sen lopputulokset tulee arvioida. Arvioinnissa tulee kerätä useammanlaita tietoa ja useista näkökulmista (esim. henkilöstö, johto, sidosryhmät).

Arvioinnin tulisi tuoda esiin sekä toimintasuunnitelman että sen toimeenpanon vahvuudet ja heikkoudet. Saatua tietoa tulee käsitellä oppimisen, ei onnistumisen tai epäonnistumisen, kehumisen tai syyttämisen näkökulmasta. Arvioinnin tulisi tuottaa tietoa alkuperäisen ongelman ja koko riskien hallintaprosessin uudelleen arviointiin sekä tarjota tietoa tuloksista.

Arviointi ei ainoastaan kerro kuinka hyvin jokin on toiminut psykososiaalisten kuormitustekijöiden ja niihin liittyvien haittojen vähentämiseksi, vaan se myös mahdollistaa koko tilanteen uudelleen arvioinnin ja tarjoaa näin perustan organisatoriselle oppimiselle. Pohjimmiltaan se vakiinnuttaa jatkuvan kehittämisprosessin, joka tulisi toistaa säännöllisin väkiajoin. Opitut asiat tulee todeta selkeästi.

Organisaation oppiminen

Organisaation tulisi käyttää arviointia jatkuvaan kehittämistyöhön. Sitä tulisi käyttää myös sellaisten opittujen asioiden jakamisen (keskustelun ja tulkinnan) lähtökohtana, jotka auttavat tulevaisuuden riskien hallinnassa samoin kuin työorganisaatioiden ja työpaikkojen (uudelleen)organisoinnissa osana normaalia työyhteisön kehittämisprosessia. Olennaista on, että kehittämistyötä tehdään pitkällä aikajänteellä.

Prosessissa opitusta tulee keskustalla ja ongelmat tulee tarpeen vaatiessa määritellä uudelleen osana työpaikan sosiaalista vuoropuhelua. Prosessissa opituista asioista tulee tiedottaa organisaatiossa myös laajemmin. Lisäksi opittua tulee käyttää hyväksi riskien hallintaprosessin "seuraavalla kierroksella".

PRIMA -prosessin tulokset

Riskien hallintaprosessin tulokset ovat perusta jatkuvalle riskien arvioinnille.

Terve organisaatio määritellään organisaatioksi, jonka arvot ja toimintatavat edistävät sekä työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia että organisaation tuottavuutta ja toimivuutta

Psykososiaalisten riskien ja työyhteisön terveyden hallinta on myös yrityksen yrityskuvasta huolehtimista.

PRIMA voi:

- vähentää poissaolojen tai virheiden ja työtapaturmien aiheuttamia kustannuksia ja lisätä siten tuottavuutta
- vähentää sairauskuluja ja niihin liittyviä vakuutusmaksuja ja maksuvelvoitteita
- parantaa työprosesseja ja tiedonvälitystä sekä edistää työn tehokkuutta

- lisätä organisaation houkuttelevuutta hyvänä työnantajana, jota työntekijät ja asiakkaat arvostavat
- kehittää innovatiivista, vastuullista ja tulevaisuuteen suuntautuvaa yrityskulttuuria
- edistää terveyttä ja hyvinvointia yrityksessä ja laajemmin yhteiskunnassa.

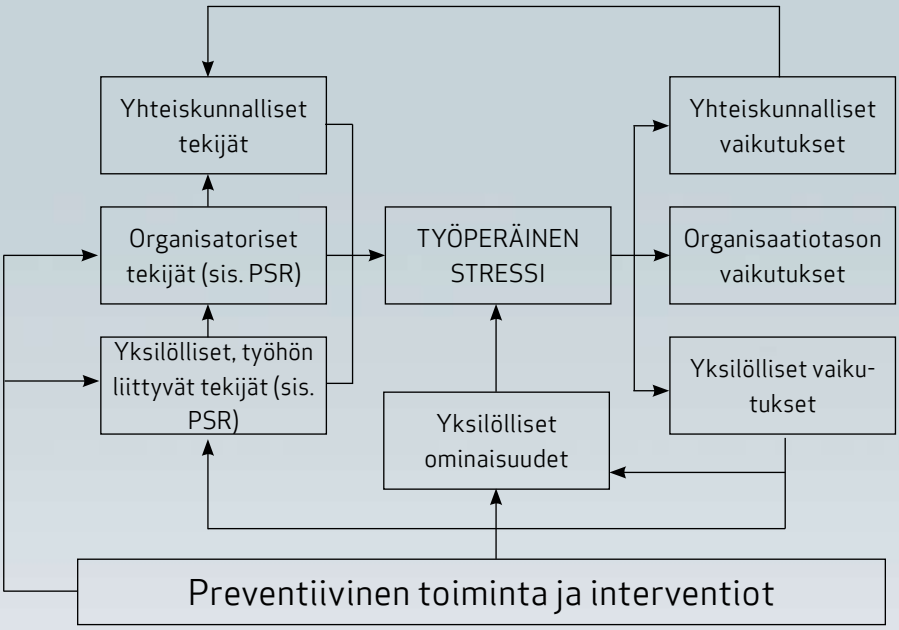
Psykososiaalisten riskien hallintaan liittyvät hyvät käytännöt heijastavat pohjimmiltaan hyviä käytäntöjä organisaation johtamisessa, oppimisessa ja kehittämisessä, sosiaalisessa vastuullisuudessa sekä työelämän laadun parantamisessa.

05 PRIMA-EF indikaattorimalli

Kehitettäessä kokonaisvaltaista indikaattorimallia psykososiaalisten riskien seurantaan tulee ottaa huomioon useita tekijöitä. Indikaattorimallin tulisi:

- o tunnistaa indikaattorit altistumiselle (esim. psykososiaaliset riskitekijät), seurauksille ja ennaltaehkäiseville toimille tai interventioille
- o havainnollistaa psykososiaalisten riskien hallinnan syklinen prosessi
- o kohdistua kolmelle vaikutustasolle: yksilötaso, organisaatiotaso ja yhteiskunnallinen/ toimiala- tai kansallinen taso.

PRIMA-EF indikaattorimalli (kuva 2) täyttää nämä kolme vaatimusta.



Kuva 2.
Psykososiaalisten riskien indikaattorimalli yhdistettynä preventiivisiin (ennaltaehkäiseviin) toimiin ja interventioihin (PSR = psykososiaaliset riskit)

Psykososiaalisia riskejä muodostavat organisatoriset tekijät, kuten tukea antavien sosiaalisten suhteiden puute, työn epävarmuus tai yrityskulttuuri. Kuitenkin myös yhteiskunnallisilla tai toimialakohtaisilla tekijöillä, kuten kilpailuilmapiirillä tai taloudellisella lamalla, voi olla psykososiaalisia riskejä työssä lisäävä vaikutus. Altistuminen psykososiaalisille riskeille työssä voi johtaa työperäiseen stressiin, jolloin ihminen tuntee itsensä usein kireäksi ja huolestuneeksi, tavallista vähemmän valppaaksi ja tavallista tehottomammaksi.

Työpaikalla ja organisaatiossa olevista voimavaroista, kuten työtoveri- tai esimiestuki, riippuen psykososiaalisilla riskeillä ja työperäisellä stressillä voi olla kielteisiä seurauksia, kuten kielteiset terveysvaikutukset, kohonnut työtapaturmariski ja heikentynyt suoriutumiskyky, jotka voivat lopulta johtaa työntekijän ajautumiseen ulos työelämästä. Näillä seurauksilla on vaikutuksia sekä yksilö- että organisaatiotasolla, mutta myös toimiala- ja kansallisella tasolla.

Sen sijaan työ, jossa työntekijä voi käyttää monipuolisesti taitojaan ja hänellä on paljon yksilöllisiä mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja jossa työyhteisöstä saa voimavaroja, kuten sosiaalista tukea, voi edistää työntekijöiden hyvinvointia, terveyttä ja tehokkuutta sekä organisaation tuottavuutta ja kasvua.

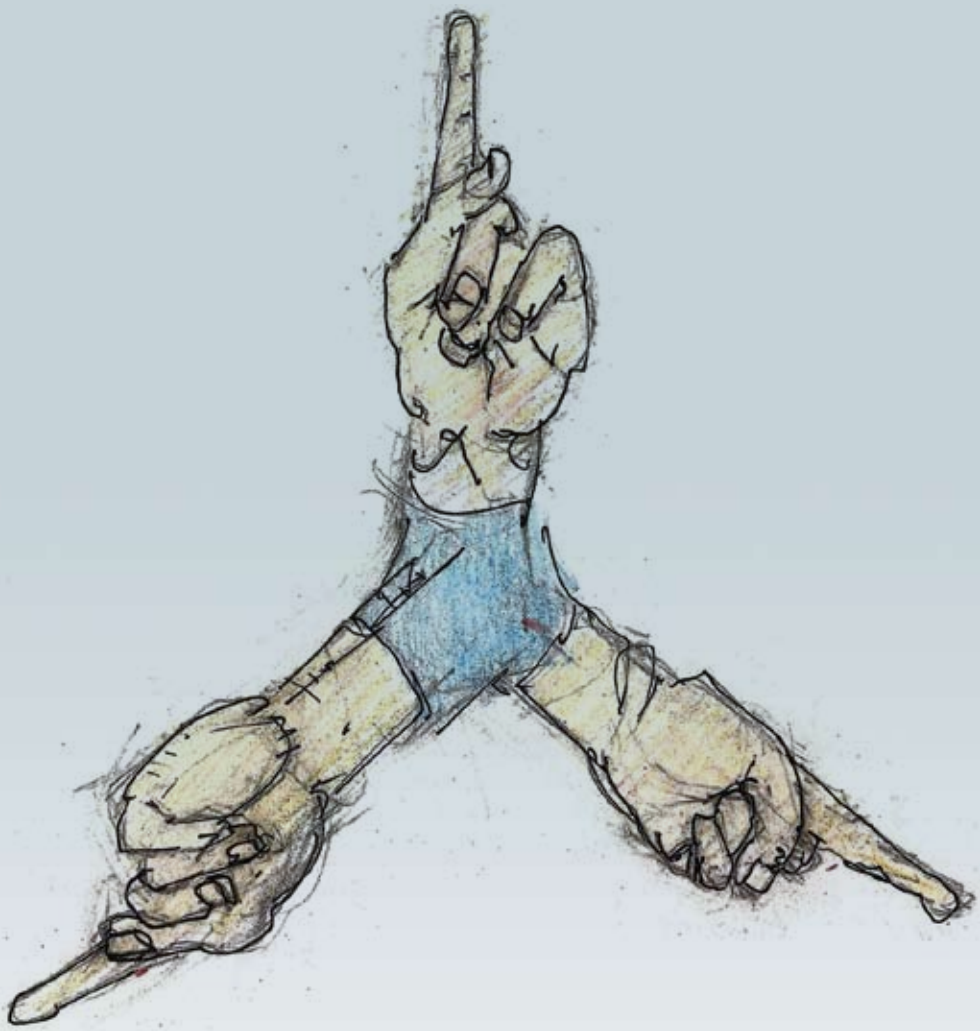
Työhön liittyvien psykososiaalisten riskien ja niiden kielteisten vaikutusten ennaltaehkäisemiseksi ja hallitsemiseksi työpaikalla tulee toteuttaa ennaltaehkäiseviä toimia ja interventioita. Ne tulee kohdistaa ensisijaisesti tilanteen syihin työpaikka- ja organisaatiotasolla. Niitä täydentävät yksittäisiin työntekijöihin, heidän taitoihinsa, kykyihinsä ja voimavaroihinsa kohdistuvat toimet. Ennaltaehkäiseviin toimiin voi kuulua myös rakenteellisia järjestelyjä, kuten menettelytapojen käyttöön ottaminen tai psykososiaalisten riskien hallintaan liittyvien kysymysten integrointi osaksi liiketoiminnan järjestelmiä ja rakenteita.

Indikaattorimittarit

Psykososiaalisten riskien hallinnan indikaattoreiden mittaamiseen on saatavilla useita menetelmiä. Indikaattorit voidaan muuntaa kysymyksiksi tai tarkistuslistan kohdiksi käytettäviksi suullisesti tai kirjallisesti joko tavallisen kyselylomakkeen, internetpohjaisen kyselyn tai tarkistuslistan muodossa.

Internetpohjaisia kyselyitä käytetään yhä enemmän. Näihin kyselyihin vastaavat tietyn tyyppiset henkilöt, mikä voi olla ongelma, jos edustavuus on tärkeää ja menetelmä on ainoa tiedon keruun muoto. Tarkoituksenmukainen mittausmenetelmä riippuu suuresti tavoitteesta, asiayhteydestä ja kyselyn aiheesta. Suuret organisaatiot voivat hyödyntää kyselylomakkeita ja internetpohjaisia kyselyjä, kun taas tarkistuslistat voivat olla sopivampia pienissä ja keskisuurissa (pk) yrityksissä.

Seuraavissa taulukoissa esitellään yhteenveto altistumiseen, seurauksiin ja ennaltaehkäiseviin toimiin liittyvistä indikaattoreista. On syytä ottaa huomioon, että vaikka väkivalta ja työpaikkakiusaaminen esitetään työhön liittyvinä tekijöinä, ne ovat monitahoisia ilmiöitä ja, jotta niitä voidaan hallita tehokkaasta, tulee niitä käsitellä myös seuraamuksena huonoista tai epätyydyttävistä työoloista.



PSYKOSOSIAALISTEN RISKIEN HALLINNAN INDIKAATTOREITA	
Altistuminen (sisältäen psykososiaaliset riskit)	
Organisatoriset tekijät	
Menettelytavat / välineet/keinot	Mahdollisuudet työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen optimoimiseksi
	Henkilöstöhallinto
	Työturvallisuus- ja -terveyspolitiikka
	Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu suhteessa psykososiaalisten riskien hallintaan
	Liiketoimintastrategia
Organisaatiokulttuuri	Avoin / luottamukseen perustuva suhde johdon ja työntekijöiden välillä
	Tiedon saanti johdolta / palaute
	Tiedonkulku (alhaalta ylös ja ylhäältä alas)
	Organisatorinen oikeudenmukaisuus
Työmarkkinasuhteet	Yhteistyötoimikuntien olemassaolo/ työntekijöiden edustajat
	Ammattiliittojen jäsenyys
	Työehtosopimukset
Työhön liittyvät tekijät	
Työehdot	Sopimus
	Palkka
	Työhistoria
Organisaation / työn suunnittelu	Työkierto / ristiinkoulutus
	Tiimityö
	Monitaitoisuus
Työn laatu	Työn vaatimukset
	Itsenäisyys /liikkumavara työtä koskevissa päätöksissä
	Työn varmuus
	Sosiaalinen tuki ja konfliktit
	Väkivalta, häirintä, kiusaaminen
	Syrjintä
	Työaika
	Kotoa työskentely, etätyö

Seuraukset	
Terveydelliset seuraukset	Työtapaturmat
	Terveysongelmat
	Fyysinen terveys
	Henkinen terveys
Työtyytyväisyyteen liittyvät seuraukset	Työtyytyväisyys
	Vaihtuvuus
Poissaolot, presenteismi	Sairauslomat
	Poissaolojen syyt
	Työssäolo sairaana / presenteismi
Taloudelliset kustannukset	Tapaturmien ja poissaolojen taloudelliset kustannukset
	Suorituskyky / tuottavuus
Työkyky	Oman terveyden ja työkyvyn arviointi

Ennaltaehkäisevät toimet/interventiot	
Arvioinnit	Riskien arviointi
	Paikallaolon, työtapaturmien ja sairauksien rekisteröinti/ ilmoittaminen
	Työtapaturmien ym. syiden tutkiminen
Toimenpiteet	Tavoitteena o vähentää psykososiaalisia riskejä o lisätä itsenäisyyttä, työn hallintaa ja organisatorisia voimavaroja o parantaa selviytymiskeinoja, tarjota tietoa ja koulutusta o työhön paluu o toimeen ryhtymisen esteet / edistäjät
Evaluointi	Menettelytapojen / välineiden käyttö
	Toimenpiteiden tehokkuus
	Toimenpiteiden toteuttamisprosessin arviointi
Taloudelliset vaikutukset	Tapaturmien ja poissaolojen taloudelliset vaikutukset
Työntekijöiden osallistuminen	Riskien arviointi
	Toimintasuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen

06 Sosiaalinen vuoropuhelu: Keskeisten sidosryhmien ja työntekijöiden osallistuminen

Psykososiaalisten riskien hallinnan eteenpäinmeno työpaikoilla on riippuvainen useista tilannetekijöistä ja sitä tulee tarkastella laajasta sekä siihen liittyvät menettelytavat että työelämäsuhteet huomioon ottavasta näkökulmasta. Maailmanlaajuisesti tämä kuvastuu ILO:n "kelpo työ" -käsitteen (decent work) määrittelyssä (ILO; www.ilo.org). Yksi neljästä *kelpo työn* strategisesta tavoitteesta käsittelee sosiaalista vuoropuhelua (dialogia) ja kolmikantaisuutta ja näin painottaa työntekijöiden edustuksen tärkeyttä ja sidosryhmien vuoropuhelua.

Sosiaalinen vuoropuhelu rauhanomaisena tapana selvittää konflikteja ja tasapainottaa etuja eri osapuolten välillä on - Euroopan Unionissa - keskeinen eurooppalaisen yhteiskuntamallin osatekijä. Se koostuu työmarkkinaosapuolten (työnantaja- ja työntekijäjärjestöt) toteuttamista keskusteluista, konsultaatioista, neuvotteluista ja yhteisistä toimista. Yritystasolla sosiaalinen vuoropuhelu toteutuu työnantajan, työntekijöiden ja heidän edustajiensa välillä.

Sosiaalisen vuoropuhelun tuloksena Euroopan tasolla on solmittu kaksi puitesopimusta psykososiaalisten riskien käsittelyyn: puitesopimus työperäisestä stressistä (2004) ja puitesopimus häirinnästä ja väkivallasta työssä (2007). Niiden tavoitteena on lisätä työnantajien, työntekijöiden ja heidän edustajiensa tietoisuutta näistä asioista ja tarjota viitekehys ongelmien tunnistamiseen ja niiden käsittelyyn yleisen riskien hallinnan kautta tai erityisin menettelyin. Kansallisella tasolla sosiaalipartnerit sitoutuvat toimeenpanemaan sopimukset jäsenorganisaatioidensa kautta. Toimeenpanon tulokset riippuvat suuresti työmarkkinasuhteiden laadusta kansallisella, toimiala ja yritystasolla, erityisesti sosiaalipartnereiden kyvystä ja halusta neuvotella asioista tasavertaisina, saavuttaa yksimielisyys keskeisistä asioista ja löytää innovatiivisia ratkaisuja. Tässä kaikkia koskettavassa puitesopimuksessa sosiaalinen vuoropuhelu on ensiarvoisen tärkeää työssä psykososiaalisten riskien vähentämiseksi työpaikoilla.

Työsuojelu- ja yhteistyö (yt) -toimikunnilla ja muilla vastaavilla edustuksellisilla elimillä on keskeinen rooli. Pienemmissä yrityksissä, joissa muodollinen työntekijöiden edustus voi puuttua, vuoropuhelu tapahtuu suoremmin työntekijöiden kanssa. Kuten aiemmin jo paino-

tettiin, vuoropuhelun tulisi tapahtua kaikissa psykososiaalisten riskien hallinnan vaiheissa. Sekä työnantajalla että työntekijöillä on omat erityiset vastuunsa ja roolinsa. Esimerkiksi, työnantajien tulisi sitoutua toimeenpanemaan riskien arvioinnin suositukset tai varmistaa ettei kiusaamista tai häirintää suvaita. Työntekijöiden tulisi ottaa esille huolenaiheet ja hyväksyä mahdollisuudet koulutukseen tai neuvontaan, kun niitä suositellaan. Työntekijöiden edustajilla tulee olla mahdollisuus neuvotella työntekijöiden kanssa ja heidän tulisi olla mukana riskien arviointiprosessissa. Nämä vastuut ja roolit voidaan myös määritellä organisaation psykososiaalisten riskien hallintaan liittyvissä menettelytavoissa (katso liitteet II ja III).

Seuraavassa taulukossa esitellään joitain psykososiaalisten riskien hallintaan liittyvän onnistuneen vuoropuhelun edellytyksistä. Nämä ovat olennaisia sekä kansallisella että yritystasolla. Jotta sosiaalinen vuoropuhelu olisi tuloksellista, sosiaalipartnereiden näkökannoista psykososiaalisiin riskeihin ja niiden hallintaan täytyy keskustella niin, että saavutetaan yksimielisyys asian ymmärtämisen, lähestymistapojen ja tavoitteiden suhteen. Tietoisuuden lisääminen psykososiaalista riskeistä koulutuksen avulla voi olla tärkeää.

Ohjeita sosiaaliseen vuoropuheluun: psykososiaalisten riskien hallinnan menestystekijöitä

Alue	Indikaattorit ja menestystekijät
Yleinen sosiaalisen vuoropuhelun prosessi	Yhdistymisen vapaus ja työntekijöiden oikeudet järjestäytyä ja neuvotella kollektiivisesti sekä riittävät rakenteet sosiaaliselle vuoropuhelulle kansallisella, toimiala ja yritystasolla esim. sosiaalipartereiden järjestäytyminen, työntekijöiden edustus ja työntekijöiden osallistuminen. Yhteisen ongelmanratkaisun perinteet ja yhteistyön rutiinit sosiaalipartereiden välillä. Pystyvyyttä parantavat toimet, jos rakenteet ovat heikot; sosiaalisen vuoropuhelun rakenteiden kehittyminen ja paraneminen tarvitsee aikaa kehittymiseen jatkuvassa oppimisprosessissa. Keskinäisen luottamuksen ja arvostuksen ilmapiirin rakentaminen sosiaaliparteneiden välille, esim. vuoropuhelun aloittaminen vähemmän kiistanalaisilla asioilla. Avun saatavuus konfliktien selvittämiseen sosiaaliparteneiden välillä, esim. sovittelumekanismit. Yksimielisyys toimeenpanon tavoista; sosiaalipartereiden tulee varmistaa, että sosiaalisen vuoropuhelun tuloksena ryhdytään toimenpiteisiin.
Sosiaalinen vuoropuhelu psykososiaalisten riskien hallinnasta	Osapuolten välillä riskien havaitsemisessa ja olennaisten ongelmien tiedostamisessa olevien erojen huomioon ottaminen. Yhteisen kielen löytäminen sosiaalipartnereiden kesken ja heidän välillään eri kysymyksissä, esim. sopiminen keskeisten ilmiöiden määrittelystä. Määritellyt lähestymistavat työperäisen stressin ja työväkivallan, häirinnän ja kiusaamisen käsittelyyn. Toimenpiteiden paradoksaalisilta näyttävien vaikutusten huomioon ottaminen (erityisesti toimiala tai yritystasolla), esim. tietoisuuden lisääminen väkivallasta ja kiusaamisesta voi johtaa valitusten lisääntymiseen. Sukupuoleen liittyvien kysymysten liittäminen sosiaaliseen vuoropuheluun erityisesti työväkivallan sekä häirinnän ja kiusaamisen osalta.

07 Lähestymistapoja työperäisen stressin ehkäisyyn ja hallintaan

Työperäistä stressiä koskevan puitesopimuksen mukaan työperäisestä stressistä puhutaan kun työympäristön vaatimukset ylittävät työntekijän kyvyn selviytyä niistä (tai hallita niitä). Työperäinen stressi on yleisimpiä työntekijöiden ilmoittamia sairauden syitä (Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö, 2007), ja se koskettaa yli 40 miljoonaa ihmistä Euroopan Unionin alueella. On arvioitu, että työperäinen stressi maksaa Euroopalle 3-4 % BKT:sta.

Kuten aiemmin on jo painotettu, PRIMA:n päätavoite on riskien vähentäminen ja siten työperäisen stressin ennaltaehkäisy tarkoituksenmukaisten interventioiden avulla. Tieteellisessä kirjallisuudessa on määritelty kolmen tasoisia lähestymistapoja työperäisen stressin hallintaan: primaari, sekundaari ja tertiääri -tasot.

- *Primaaritason toimenpiteillä* työperäistä stressiä pyritään vähentämään muuttamalla työn organisointiin ja johtamiseen liittyviä tekijöitä. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi työn uudelleen suunnittelu, tiedonkulun rakenteiden kehittäminen ja palkitsemiskäytäntöjen arviointi.

- *Sekundaari tasolla* lisätään yksilöllisiä stressinhallintakeinoja koulutuksen avulla. Esimerkkejä tällaisesta koulutuksesta ovat rentoutusharjoitukset ja työajan hallinnan koulutus.

- *Tertiääri tason* toimenpitein vähennetään työperäisen stressin vaikutuksia työntekijöiden terveyteen kehittämällä kuntoutuspalveluita, työhön paluun järjestelmiä sekä työterveyspalveluita. Esimerkkejä tällaisista toimenpiteistä ovat luottamuksellisen neuvonnan tarjoaminen työntekijöille sekä kognitiivinen käyttäytymisterapia.

Työstressin ennaltaehkäisy ja hallinta: Hyvät käytännöt

PRIMA-EF määrittelee keskeiset, eurooppalaista lähestymistapaa kuvastavat, lähtökohdat ja hyvien käytäntöjen periaatteet työperäisen stressin ennaltaehkäisemiseen ja hallin-

taan. Nämä hyvien käytäntöjen periaatteet liittyvät työperäisen stressin hallintaan tähtäävien interventioiden sisältöön, toteutukseen ja arviointiin.

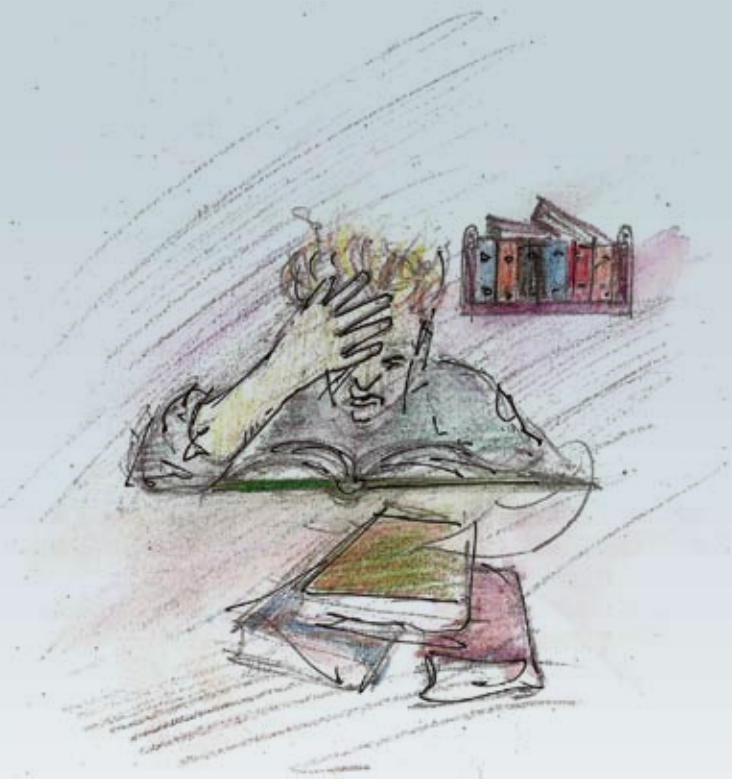
Intervention sisältö: tärkeimmän osat

- Sisällön (toimenpiteet, työkalut ja toteutus) tulee pohjata sellaisiin näyttöön perustuviin käytäntöihin, jotka perustuvat luotettavaan tieteelliseen teoriaan.

- Työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin työympäristössä kohdistuvat psykososiaaliset riskit tulisi tunnistaa kunnollisen riskien arvioinnin avulla.

- Intervention osat ja käytettävät työkalut tulee sovittaa kyseessä olevalle ammattialalle ja niiden tulee vastata kyseisen organisaation tarpeisiin.

- Interventio tulisi suunnitella toteutettavaksi systemaattisesti ja askel askeleelta eteneväksi asettamalla ja määrittämällä sille selkeät tavoitteet, päämäärät ja toteutusstrategiat.



Intervention onnistunut toteuttaminen

- Tietoisuuden lisääminen sekä johdon ja työntekijöiden kouluttaminen työperäisen stressin aiheuttajista ja seurauksista on olennaista.

- Johdon ja työntekijöiden tietoja, taitoja ja osaamista jatkuvaan psykososiaalisten riskien ennalta ehkäisyyn ja hallintaan työpaikalla tulee lisätä koulutuksen avulla.

- Sekä johdon että työntekijöiden tulee ymmärtää ja olla yhtä mieltä intervention tavoitteista ja sen yleisestä tärkeydestä.

- Organisaation kokonaisvaltainen tuki ja sitoutuminen (esim. resurssien varaaminen) sekä johdon aktiivinen osallistuminen koko intervention ajan - sen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin – tulee määrittää.

- Työntekijöiden tulee osallistua aktiivisesti, ja heidän kanssaan tulee neuvotella interventiostrategiaa kehitettäessä.

- Kaikkien interventioprosessin päätoimijoiden (esim. työntekijät, johto, työterveyslääkäri ja/tai muut työterveyshuollon asiantuntijat, ammattiliitot) välille tulee kehittää jatkuva ja aktiivinen tiedon välittämisen järjestelmä.

Intervention arviointi: Intervention vaikutusten tehokkuus ja pysyvyys

- Interventioon tulee rakentaa arviointiprosessi, joka liittyy selkeästi asetettuihin päämääriin, tavoitteisiin ja tunnistettuihin ongelmiin.

- Intervention arvioinnissa tulee käyttää useammanlaisia menetelmiä (esim. kyselyt, haastattelut tai ryhmäkeskustelut); käytettävät menetelmät riippuvat yrityksen koosta ja käytettävissä olevista resursseista.

- Intervention vaikutusta ja kokonaistehokkuutta sekä työntekijöiden hyvinvoinnin että organisaation kannalta (esim. kustannustehokkuuteen, tuottavuuteen, poissaoloihin) tulee arvioida järjestelmällisesti useaan otteeseen sekä heti intervention jälkeen että pidemmällä aikavälillä.

- Myös intervention toteuttamisprosessin laatua ja tehokkuutta tulee arvioida järjestelmällisesti.

- Intervention vaikutusta eri ryhmiin organisaatiossa (esim. työkohteen, osaston, sukupuolen mukaan jaoteltuihin) tulisi arvioida sen mahdollisten erilaisten vaikutusten tunnistamiseksi ja käsittelemiseksi.

Ohjeita menettelytapojen (yrityksen politiikka) laatimiseen psykososiaalisten riskien hallintaan ja työperäisen stressin ennalta ehkäisemiseen on esitetty liitteessä II.

Esimerkkejä onnistuneista interventioista työperäisen stressin ennaltaehkäisemiseen ja hallintaan löytyy PRIMA-EF internet sivuilta osoitteesta: www.prima-ef.org

08 Työpaikkaväkivallan ja kiusaaminen ennaltaehkäisy

Työpaikkakiusaaminen määritellään useimmin tilanteeksi, jossa ihminen joutuu toistuvan ja pitkään jatkuvan kielteisen, vihamielisen tai aggressiivisen käyttäytymisen kohteeksi. Kiusaaminen on etenevä prosessi, jonka kuluessa kohteeksi joutunut ajautuu puolustuskyvyttömään tilanteeseen. Vaikka termiä kiusaaminen käytetään kuvaamaan tilanteita työyhteisön sisällä, myös jatkuva kielteinen käyttäytyminen asiakkaiden taholta voi muodostua häirinnäksi ja kiusaamiseksi. Asiakasväkivallasta puhutaan kun väkivaltaa kohdistava henkilö on asiakas, potilas, oppilas tai joku muu vastaava. Asiakasväkivalta voi olla luonteeltaan uhkailua tai fyysistä tai psyykkistä väkivaltaa.

Neljännen Euroopan työolotutkimuksen (2007) mukaan fyysisellä väkivallalla uhkaamisen kohteeksi oli joutunut 6 % työvoimasta, 4 % oli kohdannut fyysistä väkivaltaa ja 5 % kiusaamista ja/tai häirintää työssä viimeksi kuluneiden 12 kuukauden aikana. Sekä uhkailun ja väkivallan että kiusaamisen riski oli suurin terveydenhuollossa, julkishallinnossa ja maanpuolustuksessa. Riski oli keskimääräistä suurempi myös kuljetus- ja viestintätyössä, hotelli- ja ravintolatyössä sekä opetustyössä. Työhön liittyvä väkivalta on tärkeä työterveys ja työturvallisuus kysymys, mutta se on myös eettinen kysymys ja siitä näkökulmasta merkityksellinen myös kaikessa palvelu/potilastyössä. Myös työhön liittyvän väkivallan osalta interventioiden lähestymistavat voidaan luokitella primaari-, sekundaari- ja tertiääritason toimenpiteisiin.

- Primaari tason toimenpiteet ovat ennakoivia. Niiden tavoitteena on vähentää kiusaamisen ja väkivallan riskejä työssä. Tällaisia ennaltaehkäiseviä toimia ovat esimerkiksi kiusaamisen vastaiset menettelytavat ja toimintamallit, väkivaltatilanteiden rekisteröinti, väkivallan riskien vähentäminen ja työympäristön uudelleen suunnittelu.

- Sekundaari tason toimenpiteillä lisätään työntekijöiden yksilöllisiä resursseja. Väkivalta- ja kiusaamisinterventioihin voi kuulua esimerkiksi koulutusta, henkilöstökyselyitä sekä konflikti tai kiusaamistilanteiden selvittelyä.

- Tertiääri tason toimenpiteiden tavoitteena on vähentää ja parantaa kiusaamisen ja väkivallan aiheuttamia vaurioita. Toimenpiteitä ovat esimerkiksi organisaatiotason sopimukset sekä jälkihoito-ohjelmat, neuvonta ja terapia.

Näkökulmia työpaikkaväkivallan ja kiusaamisen ehkäisemiseen ja hallintaan tähtääviin interventioihin

Sekä työpaikkakiusaaminen ja asiakasväkivalta ovat moniulotteisia ilmiöitä. Työhön liittyvän väkivallan ja kiusaamisen ehkäisyssä ja hallinnassa tarvitaan kokonaisvaltainen lähestymistapa, johon sisältyy sekä yksilö-, työtehtävä-, ryhmä-, työyhteisö- ja organisaatiotason että yhteiskuntatason toimia. Ennaltaehkäisevät toimet tulisi asettaa etusijalle.

Sekä työyhteisön ulkopuolelta että sen sisältä kohdistuvan työpaikkaväkivallan hallinnan lähtökohta on nollatoleranssi kaikentyyppistä fyysistä ja psyykkistä väkivaltaa kohtaan.

- Interventioiden suunnittelun tulee perustus tutkimustietoon kiusaamis- ja väkivaltatilanteiden syistä ja niiden etenevästä luonteesta sekä tieteellisiin teorioihin.
- Toimenpiteiden pohjaksi tulee suorittaa asianmukainen tilanteen tai riskien arviointi.
- Interventiot tulee sovittaa vastaamaan kyseessä olevan organisaation ja yksilöiden ongelmiin ja tarpeisiin (esim. koulutustarpeisiin).
- Interventio tulee suunnitella toteutettavaksi järjestelmällisesti ja askel askeleelta määrittämällä sille selkeät tavoitteet ja toteuttamisstrategiat.
- Johdon sitoutuminen ja tuki interventioiden tavoitteisiin ja toteuttamiseen on ensiarvoisen tärkeää. Niillä, joihin interventiot kohdistuvat, tulee olla mahdollisuus osallistua niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työterveys- ja työsuojeluhenkilöstö sekä ammattiliitot ovat hyviä yhteistyökumppaneita.
- Interventioon tulee suunnitella arviointiprosessi, joka liittyy selkeästi intervention, päämääriin, tavoitteisiin ja tunnistettuihin ongelmiin. Intervention evaluoinnissa tulee käyttää useammanlaisia menetelmiä (esim. kyselyt, haastattelut ja ryhmäkeskustelut); käytettävät menetelmät riippuvat organisaation koosta ja käytettävissä olevista resursseista.
- Myös interventiot toteuttamisprosessin laatua ja tehokkuutta tulee arvioida järjestelmällisesti.

Hyvät käytännöt työpaikkakiusaamisen hallintaan

- Työpaikkakiusaamisen tiedostamista ja tunnistamista tulee edistää kaikilla tasoilla. Työpaikkakiusaamiseen liittyvä tiedostamisen ja tunnistamisen taso sekä tietämys ja osaaminen vaihtelevat paljon EU-maiden välillä ja kansallisesti organisaatioiden välillä. Jos ongelmaa ei tunnisteta tai siitä ei tiedetä riittävästi, voi ilmetä vastustusta interventioita kohtaan. Vain interventiot, joihin työntekijät ovat valmiit sitoutumaan voivat onnistua.

- Kiusaaminen työssä tulee nähdä työympäristöongelmana. Sen ehkäisyyn ja vähentämiseen kohdistuvien toimenpiteiden tulee kohdistua kiusaamiseen johtavien riskien vähentämiseen psykososiaalisessa työympäristössä; työjärjestelyihin, työilmapiiriin, organisaatiokulttuuriin ja esimiestyöhön. Yksilöllisiin ominaisuuksiin kohdistuvat toimet onnistuvat usein huonosti.

- Kiusaamisen hallinnan tueksi organisaatiossa tulee sopia kiusaamisen vastaiset periaatteet ja laatia toimintaohjeet, jotka sisältävät selkeät ja käyttökelpoiset toimintatavat kiusaamisen ehkäisemiseen ja käsittelyyn työpaikalla.

- Kunnioituksen ilmapiirin rakentaminen työpaikalle on tärkeää.

- Organisaation johtoon ja esimiehiin kohdistuvat toimet ovat kiusaamisen ennalta-ehkäisemisen kannalta olennaisia. Johto tulee kouluttaa käsittelemään kiusaamistilanteet vastuullisesti ja lain edellyttämällä tavalla.

- Sekä esimiesten että työntekijöiden tietoa ja organisaation taitoja taistella kiusaamista vastaan tulee kehittää.

- Kun joku kokee tulleensa kiusatuksi työpaikalla, tilanne tulee käsitellä ja selvittää välittömästi niiden kanssa, joita asia koskee.

- Kiusaamisinterventioissa mukana olevien ulkoisten asiantuntijoiden tulee toimia tasapuolisesti ja puolueettomasti.

Hyvät käytännöt asiakasväkivallan hallintaan

- Kaikilla työpaikoilla, joilla on suuri asiakasväkivallan riski, tulee olla menettelytapa, toimintaohjeet ja kriisisuunnitelmat väkivallan ennaltaehkäisyyn ja hallintaan.

- Kaikki työntekijät tulee kouluttaa väkivaltatilanteissa toimimiseen ja väkivaltatilanteiden käsittelyyn. Myös väkivallan pelkoa tulee käsitellä.

- Väkivaltatilanteiden järjestelmällinen rekisteröinti ja analysointi muodostavat perustan väkivaltatilanteiden ennaltaehkäisyyn. Rekisteröintijärjestelmän tulee sisältää myös psyykkisen väkivallan raportointi.

- Riskien arvioinnissa tulee arvioida esimerkiksi työympäristö (esim. kalusteiden sijoittelu, näkyvyys), tekniset laitteet ja hälytysjärjestelmät, käytännön toimintatavat ja -ohjeet sekä henkilöstölle annettava koulutus.

- Eri aloilla/ammateissa (esim. poliisi, dementoituneiden potilaiden hoito) tarvitaan erilaisia toimenpiteitä.

- Myös asiakkaat ja potilaat tulee ohjeistaa olemaan käyttämättä uhkailua ja väkivaltaa.

Työpaikkakiusaaminen ja -väkivalta herättävät häpeän ja syyllisyyden tunteita. Kiusaamista ja asiakasväkivaltaa tulee käsitellä syyttelemättömässä ilmapiirissä.

Ohjeita menettelytavan (yrityksen politiikka) laatimiseksi työpaikkakiusaamisen tai -väkivallan ennalta ehkäisemiseen on esitetty liitteessä III.

Esimerkkejä interventioista työpaikkaväkivallan ja -kiusaamisen ennaltaehkäisemiseksi ja hallitsemiseksi on saatavilla PRIMA-EF internet sivuilta osoitteesta: www.prima-ef.org

Opitut asiat: Keskeiset psykososiaalisten riskien hallintainterventioiden onnistumisen edellytykset

Organisaatioiden ja asiantuntijoiden, jotka haluavat toteuttaa psykososiaalisten riskien hallintaan tähtääviä interventioita, tulisi ottaa huomioon seuraavat onnistuneiden ja tehokkaiden interventiostrategioiden toteuttamiseen liittyvät tekijät.

✔ Organisaation muutosvalmius

Organisaation muutosvalmius ja -vastarinta vaikuttavat intervention onnistumiseen ja tehokkuuteen. Näin ollen on tärkeää alusta alkaen kehittää ja ylläpitää organisaation sitoutumista ja tukea interventiohankkeelle.

✔ Realistinen interventiostrategia

Kaikkiin psykososiaalisten riskien arvioinnin kautta tunnistettuihin ongelmiin tarttuminen johtaisi paljon voimavaroja vaativiin ja monimuotoisiin interventioihin, mikä voisi johtaa epäonnistumisiin. Organisaation interventiostrategian tulisikin hahmotella ratkaisuja, jotka voidaan sisällyttää organisaation päivittäisiin toimintatapoihin. Tämä johtaa pitkällä aikavälillä siihen, että interventiot on helpompi toteuttaa ja että ne onnistuvat paremmin.

✔ Kattava interventiostrategia

Psykososiaalisten riskien hallinnan onnistuneen ennaltaehkäisyn ja hallinnan kannalta interventiostrategian tulisi sisältää monipuolisesti elementtejä kaikilta kolmelta interventiotasolta: primaari-, sekundaari- ja tertiääritasolta. Niiden tulisi tarttua erityisesti työperäisen stressin, työpaikkaväkivallan ja -kiusaamisen perimmäisiin syihin (primaaritason ehkäisy), tarjota johdolle ja työntekijöille koulutusta psykososiaalisten riskien hallintaan (sekundaari tason ehkäisy) sekä tarjota niille, joiden terveys on kärsinyt työperäisen stressin, työpaikkaväkivallan ja -kiusaamisen vuoksi voimavaroja hallita ja vähentää syntyneitä haittavaikutuksia (tertiääri tason ehkäisy).

✔ Jatkuvan kehityksen tukeminen

Yrityksiä tarttua tehokkaasti psykososiaalisiin riskeihin ei tulisi nähdä kertaluonteisina toimina, vaan ne tulisi sisällyttää osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. Näin tuetaan jatkuvaa kehitystä kohti parempaa psykososiaalista työympäristöä.

09 Yritysten yhteiskunnallinen vastuu ja psykososiaalisten riskien hallinta

Näkemys yritysten vastuullisuudesta lain vaatimuksia tai hyödyn tavoittelua laajemmin on saanut suuremman jalansijan laajenevan globalisaation, suuremman ympäristöön liittyvän ja yhteiskunnallisen tiedostamisen ja tehokkaamman viestinnän myötä. Onnistunut liiketoiminta tulee nykyisin nähdä toiminnan vastuullisuutena suhteessa ihmisiin, maapalloon ja voittoon (people, planet, profit) (Euroopan komissio 2001).

Yritysten yhteiskunnallinen vastuu tarkoittaa toimintatapaa, jossa yritykset vapaaehtoisesti yhdistävät liiketoimintaansa yhteiskunnalliset ja ekologiset näkökulmat ja vuorovaikutuksensa sidosryhmiensä kanssa (Euroopan komissio 2001). Yritysten yhteiskunnalliseen vastuuseen sisältyy liiketoiminnan etiikka, ydinarvot ja vastuullista käyttäytymistä edistävä yrityskulttuuri.

Yritysten yhteiskunnallinen vastuu kattaa sekä yritysten ulkoisen sosiaalisen vastuun yhteiskunnasta ja maapallosta että yritysten sisäisen vastuun työntekijöistään. Tämä sisältää vastuulliset käytännöt työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä huolehtimiseen, tasavertaiset mahdollisuudet työssä ja pääsyssä työhön, työolot, inhimilliseen pääomaan panostamisen, työmarkkinoilla tapahtuvien muutosten hallinnan sekä talouden hallinnan.

Työvoimasta huolehtiminen ja sen pystyvyyden kehittäminen (henkisesti, sosiaalisesti jne.) on strategisesti tärkeää niin organisaatioille kuin yhteiskunnalle. Psykososiaalisiin riskeihin tarttuminen ja hyvinvoinnin edistäminen työpaikalla ovat myös osa yritysten yhteiskunnallista vastuuta.

Yritysten yhteiskunnallinen vastuu - keskeisiä suosituksia psykososiaalisten riskien hallintaan

➢ *Varmista, että psykososiaalisten riskien hallinnan strateginen tärkeys tunnistetaan*

Ylimmän johdon tuen vahvistamiseksi on tarpeen selkeyttää psykososiaalisten kysymysten strateginen merkitys yritykselle. Ensimmäinen askel on yritysesimerkin (business case) kehittäminen. Se selkeyttää toiminnan terveydelliset ja liiketoiminnalliset edut sekä mahdollisten kulujen vähentymisen että lisäarvon osalta. Strategista arvoa voidaan lisätä

kun psykososiaalisten riskien hallinta myötävaikuttaa yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumiseen (esim. kuten halutuksi työnantajaksi tuleminen, innovatiivisen yrityskulttuurin luominen).

➢ *Sisällytä psykososiaaliset kysymykset organisaation kehittämisen strategioihin, suunnitelmiin ja prosesseihin*

Kun organisaation kehitystavoitteet ovat selvät, on mahdollista arvioida, mitkä vaatimukset esimerkiksi työn organisoinnin, työprosessien, henkilöstön, uusien kompetenssien (jotka tulee kehittää), työympäristön jne. osalta ovat olennaisimpia niiden saavuttamiseksi. Koska organisaation kehittymistavoitteiden toteutuminen vaatii useita vuosia ja koska ne ovat yhteydessä muutoksiin työn organisoinnissa, työprosesseissa jne. muutokset voidaan ennakoida. Psykososiaaliset kysymykset voidaan sisällyttää alusta asti työprosessien kehittämiseen ja niistä tehtäviin päätöksiin. Näin psykososiaalisten riskien käsittelyssä opitut asiat voidaan ottaa huomioon organisaation kehittämisessä. Tämä johtaa todennäköisesti aiempaa tehokkaampaan ennaltaehkäisyyn samalla kun se tuo kustannussäästöjä ja strategista arvoa yritykselle.

➢ *Järjestä hyvä tasapaino järjestelmien toimeenpanon, arvojen sisäistämisen ja organisaation oppimisprosessin välille*

Psykososiaalisten kysymysten ja riskien hallinta edellyttää järjestelmällisesti suunniteltuja toimenpiteitä. Nämä toimenpiteet tulee integroida yrityksen olemassa oleviin yleisiin riskien hallinnan järjestelmiin esim. terveyden ja turvallisuuden hallinnan järjestelmiin tai vuosittaisiin suunnittelujärjestelmiin tai muihin olemassa oleviin prosesseihin. Psykososiaalisten kysymysten ja riskien hallinnassa on kyse myös etiikasta ja arvoista, oikeiden asioiden tekemisestä, toisin sanoen tietoisuuden lisäämisestä, vastuullisen toiminnan edistämisestä ja siirtymisestä puheesta toimintaan. Osana yhteiskunnallisen vastuun politiikkaa yritykset voivat edistää työntekijöiden valveutuneisuutta tai tarjota heille koulutusta yhtiön arvoista ja siitä, miten eettisiä pulmatilanteita tulisi käsitellä. Psykososiaalisiin kysymyksiin liittyvät arvot ja eettiset pulmatilanteet on helppo yhdistää osaksi yrityksen yhteiskunnallisen vastuun lähestymistapaa. Tämä edellyttää niin yksilöllisiä kuin yhteisiä oppimisprosesseja.

➢ *Tiedosta psykososiaalisten riskien liiketoimintavaikutukset*

Terveyttä itsessään pidetään harvoin ensisijaisena liiketoiminnan mielenkiinnon kohteena. Työntekijöiden terveys vaikuttaa kuitenkin suuresti liiketoimintaan. Kun työntekijät ovat ensisijaisesti kiinnostuneita siitä, miten liiketoiminnan vaikutukset psykososiaalisiin riskeihin ja heidän terveyteensä hallitaan, on johto usein ensisijaisesti kiinnostunut psykososiaalisten riskien ja työntekijöiden sairastelun vaikutuksista liiketoimintaan. Molempien näkökantojen huomioon ottaminen on tärkeää.

➢ *Ole yhteydessä sekä perinteisiin että ei-perinteisiin sidosryhmiin*

Mitä enemmän keskeiset sidosryhmät osallistuvat, sitä todennäköisemmin psykososiaalisten riskien hallinta on ja pysyy strategisesti tärkeänä yritykselle. Näiden asioiden osalta yritysten yhteiskunnallisen vastuu käsite on yhteydessä työsuhdekysymyksiin ja sosiaaliseen vuoropuheluun. Perinteisiä sidosryhmiä ovat ammattiliitot, työnantajajärjestöt, valtion virastot, työterveyshuolto ja tutkijat. Ei-perinteisiä sidosryhmiä ovat mm. sosiaaliturvaviranomaiset, vakuutusyhtiöt, perheet/puolisot, terveydenhuollon organisaatiot, asiakkaat, osakkaat, kunnat, työvoimaviranomaiset, media, oikeuslaitos ja liiketoiminta konsultit. Koska useilla ei-perinteisistä sidosryhmistä on selkeä (taloudellinen) kiinnostus vähentää psykososiaalisia ongelmia, tarjoaa tämä runsaasti mahdollisuuksia, joita ei toistaiseksi ole juurikaan tutkittu.

Yritysten sosiaalinen vastuu - indikaattorit psykososiaalisten riskien hallintaan yritystasolla	
Alue	**Indikaattorit**
Integrointi liiketoiminnan järjestelmiin ja rakenteisiin	Yrityksellä on psykososiaalisten riskien hallintajärjestelmä (osana normaalia liiketoiminnan hallintaa tai olemassa olevaa hallintojärjestelmää). Yrityksellä on menettelytapa, jolla se tarttuu (estää, vähentää, kontrolloi) psykososiaalisiin riskeihin (ja noudattaa lain asettamia vaatimuksia). Psykososiaalisten riskien hallintajärjestelmä soveltuu ja sitä käytetään myös organisaation ja rakenteiden uudelleen järjestelyissä. Yrityksellä on menettelytapaohjeet väkivalta-, häirintä- ja kiusaamistilanteita varten. Yrityksellä on toimintatavat häirintä- ja kiusaamistilanteiden ja muiden psykososiaalisten kysymysten luottamukselliseen käsittelyyn. Yrityksellä on menettelytavat moninaisuutta sekä työn ja perhe-elämän tasapainoa koskeviin kysymyksiin tarttumiseen. Työntekijöille on saatavilla ohjeet psykososiaalisten riskien ennaltaehkäisyyn ja mielenterveyden edistämiseen.
Integrointi yrityskulttuuriin	Johto on koulutettu ja valmennettu priorisoimaan psykososiaalisia kysymyksiä ja käsittelemään niitä avoimesti ennaltaehkäisevästi. Kaikille työntekijöille tarjotaan ennaltaehkäisevänä toimena koulutusta psykososiaalisista riskeistä. Työntekijöiden edustajat ovat aktiivisesti mukana psykososiaalisten riskien ennaltaehkäisyyn tähtäävissä toimissa. Työntekijöiden edustajat ovat saaneet ennaltaehkäisevänä toimena koulutusta psykososiaalisista riskeistä.

	Väkivalta- tai häirintätapauksista ilmoittamista edistetään (siitä palkitaan, eikä se johda syytöksiin) Avointa keskustelua psykososiaalisista asioista kannustetaan, kiinnittäen huomiota myös moninaisuuden sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen kysymyksiin. Varotoimien lisäksi työntekijät pystyvät käsittelemään odottamattomia stressi- tai väkivaltatilanteita. Yrityksessä harjoitetaan aktiivista ja avointa sisäistä ja ulkoista tiedonvälitystä psykososiaalisista ongelmista ja niiden ehkäisystä (läpinäkyvyys).
Integrointi oppimiseen ja organisaation kehitykseen	Kaikki väkivalta ja häirintätapaukset rekisteröidään, analysoidaan ja niistä opitut asiat jaetaan. Yksittäiset työntekijät saavat palautetta ilmoittamistaan ongelmista sekä niihin ehdotetuista tai toimeenpannuista ratkaisuista. Psykososiaalisten riskienhallinnan interventiot arvioidaan. Tietoa psykososiaalisten riskien hallinnasta ja interventioiden arvioinneista käytetään apuna edistettäessä yksilöllistä ja organisaation oppimista ja kehittymistä.
Integrointi vuoropuheluun toimijoiden kanssa ja koulutukseen	Yrityksellä on psykososiaalisia ongelmia koskeva raportointijärjestelmä, joka on liitetty sisäisiin suunnittelun ja hallinnon järjestelmiin ja ulkoiseen raportointiin (esim. yrityksen yhteiskunnallinen vastuu -raportissa). Psykososiaalisia riskejä käsitellään säännöllisesti johdon ja työntekijöiden edustajien välisissä keskusteluissa. Yritys on tunnistanut keskeiset sidosryhmänsä psykososiaalisissa kysymyksissä (sekä sisäisesti että ulkoisesti) ja käy säännöllistä keskustelua heidän kanssaan.
Eettisten kysymysten ja pulmien avoin käsittely	Työntekijät on koulutettu hyödyntämään konflikteja työpaikalla (ongelmista päästään yli ja ne voidaan muuntaa hyödyllisiksi kokemuksiksi).

10 Psykososiaalisten riskien hallinta: Organisaatioiden menettelytavoista tehokkaaseen käytäntöön

Psykososiaalisten riskien hallinta ja työperäisen stressin, työpaikkaväkivallan ja kiusaamisen ennaltaehkäisy vaatii kokonaisvaltaisen, pitkän aikavälin strategian omaksumista. Tämän strategian tulee tarkastella organisaation menettelytapoja, rakenteita, voimavaroja, olemassa olevia järjestelmiä ja toimintoja sekä käytäntöjä.

Kehitettäessä tarkoituksenmukaisia menettelytapoja psykososiaalisten riskien hallintaan, organisaatioiden tulee tarkastella ovatko olemassa olevat menettelytavat synergiassa keskenään ja noudattavatko ne voimassa olevaa lainsäädäntöä ja normeja. Organisaatioiden tulee esimerkiksi tarkastella, kuinka terveyteen ja turvallisuuteen, henkilöstöresursseihin ja yrityksen yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvät menettelytavat sopivat yhteen, tukevatko ne yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja organisaation oppimisen ja kehittymisen edistymistä.

Psykososiaalisten riskien hallinnan kannalta keskeiset standardit on listattu tämän oppaan liitteessä 1. Niitä voidaan käyttää tätä opasta täydentävinä tiedon lähteinä kehittäessä organisaation psykososiaalisten riskien hallinnan menettelytapoja ja käytäntöjä. Lisäksi liitteissä II ja III esitellään keskeiset asiat, joita organisaatioiden tulee tarkastella ja sisällyttää menettelytapoihinsa työperäisen stressin, kiusaamisen tai väkivallan ennaltaehkäisemiseen työssä.

On kuitenkin muistettava, että menettelytapojen laatiminen psykososiaalisten riskien hallintaan ei yksistään riitä: onnistuminen edellyttää, että organisaatio kehittää ja seuraa käytäntöjä suhteessa menettelytapoihinsa; organisaation tulee edistää menettelytapojen muuntamista toimiviksi käytännöiksi.

Tässä oppaassa käsitellyt aiheet kuten tietoisuus käsiteltävistä asioista, vuorovaikutus sidosryhmien kesken, työntekijöiden osallistuminen, asiantuntemuksen ja voimavarojen saatavuus, olemassa oleva tuki sekä infrastruktuuri paikallis-, toimiala- tai kansallisella tasolla, ovat keskeisiä tekijöitä tämän tavoitteen saavuttamisessa ja tulee ottaa huomioon. Kun organisaatiot tunnistavat haasteita yhdellä tai useammalla näistä alueista, niiden tulisi pyytää neuvoa terveyden ja turvallisuuden alueen toimijoilta, työntekijä- ja työnantajaliitoilta sekä asiantuntijoilta.

PRIMA-EF pyrkii edistämään työn psykososiaalisten riskien hallinnan yhtenäistä Eurooppalaista lähestymistapaa ja viitekehystä; lähestymistapaa, jonka tavoitteena on muuntaa olemassa oleva tieto ja menettelytavat toimiviksi käytännöiksi. PRIMA-EF -lähestymistavan soveltamisen kansallisella ja yritystasolla toivotaan paitsi ennaltaehkäisevän sairastumisia ja edistävän hyvinvointia eurooppalaisissa yrityksissä myös muodostuvan synonyymiksi tuottavuuden, vaurauden ja elämän laadun edistämiselle Euroopassa.

Lähteet ja muita tiedon lähteitä

BROUGHTON, A. Working conditions and social dialogue. Report of the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2008.
Available at: www.eurofound.europe.eu/pubdocs/2007/110/en/1/ef07110en.pdf

CASSITTO, M.G., FATTORINI, E., GILIOLI, R., RENGO, C., GONIK, V. Raising Awareness of Psychological Harassment at Work. WHO, Geneva, 2003.
Available at: http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf

CHAPPELL, D., DI MARTINO, V. Violence at work. International Labour Office, 2006.

COX, T., COX, S. Psychosocial and Organizational Hazards: Monitoring and Control. Occasional Series in Occupational Health, No.5. World Health Organization (Europe), Copenhagen, Denmark, 1993.

COX, T., GRIFFITHS, A., RIAL-GONZALEZ, E. Research on work related stress. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2000.
Available at: http://osha.europa.eu/publications/reports/203/stress_en.pdf/at_download/file

CSR EUROPE: www.csreurope.org/pages/en/wellbeing.html

EINARSEN, S., HOEL, H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In A. Kinder, R. Hughes and C.L. Cooper (Eds.) Employee Well-Being Support: A Workplace Resource. Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd., 161-173, 2008.

ENTERPRISE FOR HEALTH: www.enterprise-for-health.org/index.php

EUROPEAN AGENCY FOR THE SAFETY & HEALTH AT WORK:
http://osha.europa.eu/en/topics/stress

EUROOPAN TYÖTERVEYS- JA TYÖTURVALLISUUSVIRASTO – TIETOLEHTI TYÖPAIKKAKIUSAAMISESTA: http://osha.europa.eu/fi/publications/factsheets/23/view

EUROOPAN TYÖTERVEYS- JA TYÖTURVALLISUUSVIRASTO – TIETOLEHTI TYÖPAIKALLA TAPAHTUVASTA HÄIRINNÄSTÄ JA VÄKIVALLASTA:
http://osha.europa.eu/fi/publications/factsheets/24/view

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK. Experts forecast on emerging psychosocial risks related to Occupational Safety and Health. European Risk Observatory report, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007. Available at:
http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/risks/forecasts/psychosocial_risks/index_html

EUROPEAN COMMISSION. Guidance on Risk Assessment at Work. EC, Brussels, 1996.

EUROPEAN COMMISSION. 'Promoting a European framework for CSR', Green Paper, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, 2001. Available at: http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. Fourth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007.
Available at: http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm

EUROPEAN SOCIAL DIALOGUE WEBSITE:
http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/

FRAMEWORK AGREEMENT ON HARASSMENT AND VIOLENCE AT WORK: http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassment_violence_at_work_en.pdf

FRAMEWORK AGREEMENT ON WORK-RELATED STRESS:
http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/oct/stress_agreement_en.pdf

HOUTMAN, I., JETTINHOFF, K., CEDILLO, L. Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A modern hazard in a traditional work environment. WHO, Geneva, 2003.
Available at:
http://www.who.int/occupational_health/publications/raisingawarenessofstress.pdf

HSE (Health and Safety Executive, UK). Management Standards for Work-related Stress.
Available at: http://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm

HSE (Health and Safety Executive, UK). Promoting health and safety as a key goal of the Corporate Social Responsibility agenda. Research Report 339, 2005.
Available at: ww.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr339.htm

Iavicoli, S., Deitinger, P., Grandi, C., Lupoli, M., Pera, A., Petyx, M. (Eds.). Stress at work in Enlarging Europe. Rome, ISPESL, 2004.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE:
www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control. Occupational Safety and Health Series no: 56, ILO, Geneva, 1986.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Preventing Stress at Work. Conditions of Work Digest, 11, ILO, Geneva, 1992.

LEKA, S., COX, T. (Eds.). The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. I-WHO Publications, Nottingham, 2008. ISBN 978-0-9554365-2-9.

LEKA, S., GRIFFITHS, A., COX, T. Work Organization & Stress. WHO, Geneva, 2003.
Available at: www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/index.html

LEVI, L. Guidance on Work-related Stress: Spice of life or kiss of death? European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002. ISBN 92-894-4157-7.
Available at:
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_en.pdf

RICHARDS, J., DALEY, H. Bullying policy: Development, implementation and monitoring. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.) Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. London, Taylor and Francis, 247-258, 2003.

SALIN, D. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. Scandinavian Journal of Management, 24, 221-231, 2008.

VARTIA, M., KORPPOO, L., FALLENIUS, S., MATTILA M.L. Workplace bullying: The role of occupational health services. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.) Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. London: Taylor and Francis, 285-298, 2003.

www.prima-ef.org

ZWETSLOOT, G., STARREN, A. Corporate social Responsibility and Safety and Health at Work. European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004.
Available at: http://osha.europa.eu/en/publications/reports/210/view

LIITE 1
STANDARDIT

Suoraan käsitteisiin psykososiaalinen riski, stressi, häirintä ja väkivalta liittyvät standardit

o Euroopan komission työstressiä koskeva ohjeistus

Ohjeistus määrittelee stressin "haitallisen tai epäterveellisen työn sisällön, töiden organisoinnin ja työympäristön tuottamiksi emotionaalisiksi, kognitiivisiksi, käyttäytymis- ja fysiologisiksi reaktioiksi".

Mm. seuraavat tekijät luetellaan stressin pääasiallisina aiheuttajina: yli- ja alikuormitus, tunnustuksen puute; huomautusten esittämisen mahdollisuuksien puute; suuri vastuu yhdistettynä vähäiseen vaikutusvaltaan; epäselvä työnkuva; yhteistyöhaluttomat tai kannustamattomat esimiehet, työtoverit tai alaiset; hallinnan puute; työn epävarmuus; altistuminen sukupuolesta tai iästä ym. johtuville ennakkoluuloille; altistuminen väkivallalle, uhkailulle tai kiusaamiselle; epämiellyttävät tai kuormittavat fyysiset työolot; puutteelliset mahdollisuudet yksilöllisten kykyjen käyttämiseen.

Stressin vähentämiseen tähtäävissä toimissa tulee harkita organisaatioon kohdistuvia parannuksia erityisesti seuraavilla alueilla: työaika (työn ja muun elämän yhteensovittaminen), osallistuminen/hallinta, työmäärä (työn ja työntekijän kykyjen ja resurssien yhteensopivuuden varmistaminen), tehtävien sisältö (työn merkityksellisyys ja mahdollisuudet käyttää tietoja ja taitoja), roolit (niiden selkeys), sosiaalinen ympäristö (sosiaalinen tuki), tulevaisuuden mahdollisuudet (työn epävarmuuden vähentäminen).

Dokumentti esittää seuraavat ennaltaehkäisyn vaiheet:
- Työhön liittyvien stressitekijöiden, syiden ja terveysvaikutusten tunnistaminen
- Altisteiden ominaisuuksien arviointi suhteessa todettuihin seurauksiin
- Sidosryhmien suunnittelemat ja toteuttamat interventiot
- Interventioiden lyhyen - ja pitkän aikavälin vaikutusten arviointi.

o Puitesopimus työperäisestä stressistä (2004)

Sopimus määrittelee stressin "tilaksi, johon liittyy fyysisiä, psykologisia tai sosiaalisia vaivoja tai toimintahäiriöitä ja joka aiheutuu siitä, että yksilöt kokevat mahdottomaksi saavuttaa heihin kohdistuneet vaatimukset ja odotukset".

Sopimus ei tarjoa tyhjentävää listaa mahdollisista merkeistä. Siinä todetaan kuitenkin, että "korkea poissaolojen määrä tai henkilökunnan vaihtuvuus, toistuvat ihmissuhdekonfliktit tai työntekijöiden valitukset ovat merkkejä työperäiseen stressiin liittyvistä ongelmista".

Sopimuksessa muistutetaan että "kaikilla työnantajilla on lainmukainen velvollisuus suojella työntekijöiden työturvallisuutta ja -terveyttä. Tämä velvollisuus koskee myös työperäiseen stressiin liittyviä ongelmia silloin, kun niihin sisältyy terveys- ja turvallisuusriskejä".

Sopimus sisältää esimerkkejä stressin vastaisista toimenpiteistä: "johtamisen ja tiedonkulun menetelmät, kuten yrityksen tavoitteiden ja yksittäisen työntekijöiden roolien selkeyttäminen; riittävän esimiestuen varmistaminen yksilöille ja tiimeille; työhön liittyvien vastuiden ja vaikutusmahdollisuuksien yhteensovittaminen; työjärjestelyjen ja -prosessien sekä työolojen ja ympäristön kehittäminen; johdon ja työntekijöiden koulutus stressiin liittyvän tietoisuuden ja ymmärtämyksen lisäämiseksi; tiedon tarjoaminen työntekijöille ja heidän kanssaan neuvotteleminen".

o Puitesopimus häirinnästä ja väkivallasta työpaikalla (2007)

Sopimuksen mukaan "väkivaltaa [työssä] tapahtuu, kun yhden tai useamman työntekijän tai johtajan kimppuun käydään työhön liittyvissä oloissa" ja "häirintää [työssä] tapahtuu kun yhtä tai useampaa työntekijää tai johtajaa toistuvasti ja tarkoituksellisesti kiusataan, uhataan ja/tai nöyryytetään toistuvasti ja tarkoituksellisesti työhön liittyvissä oloissa".

Tietoisuuden lisääminen sekä johdon ja työntekijöiden koulutus voi vähentää häirinnän ja työpaikkaväkivallan todennäköisyyttä. Seuraavien toimintatapojen tulisi tukea ennaltaehkäisyä, mutta ei rajoittua niihin:

- hienovaraisuus kaikkien ihmisarvon ja yksityisyyden turvaamiseksi
- tietoja ei luovuteta henkilöille, jotka eivät liity tapaukseen
- valitusten tutkiminen ja tarvittavien toimenpiteiden toteuttaminen ilman turhia viivytyksiä
- valitusten tarkentaminen yksityiskohtaisilla tiedoilla
- kaikkien osapuolten osallistuminen tilanteen selvittelyyn puolueettoman kuuntelemisen ja oikeudenmukaisen kohtelun varmistamiseksi
- neuvottelu työntekijöiden kanssa
- vääriä syytöksiä, jotka voivat johtaa rankaisutoimiin, ei suvaita
- ulkopuolisen avun käyttäminen tarpeen mukaan.

- *Henkiseen työkuormaan liittyvät ergonomiset periaatteet (Eurooppalainen standardi: EN ISO 10075)*

Henkinen työkuormitus määritellään "kokonaisuudeksi kaikista mitattavista olevista vaikutuksista, jotka kohdistuviksi ihmiseen ja vaikuttavat häneen henkisesti." Henkiseen työkuormitukseen vaikuttavia tilannetekijöitä ovat: tehtävän vaatimukset (esim. jatkuva tarkkaavaisuuden vaatimus, vastuu muista), fyysiset olot (esim. valaistus, melu), sosiaaliset ja organisatoriset tekijät (esim. tiedonkulun rakenteet, organisatorinen ympäristö), sosiaaliset tekijät, organisaation ulkopuoliset tekijät (esim. taloudellinen tilanne).

Henkinen rasitus on henkisen kuormituksen välitön vaikutus. Henkisen rasituksen (lyhytaikaiset) haittavaikutukset ovat: henkinen väsymys ja "väsymyksen kaltaiset tilat" (kuten yksitoikkoisuuden kokeminen, valppauden lasku, kyllästyminen). Dokumentissa luetellaan 29 työtehtävän piirrettä, jotka vaikuttavat henkisen työkuormituksen voimakkuuteen ja ovat väsymyksen lähteitä (esim. tavoitteiden epäselvyys, vaatimusten monimutkaisuus, saatavilla olevan tiedon riittämättömyys ja monimerkityksisyys).

- *Direktiivi 90/270/EEC turvallisuuden ja terveyden minimivaatimuksista näyttöpäätetyössä*

Direktiivi velvoittaa työnantajat toteuttamaan arvioinnin työpisteiden turvallisuudesta ja terveellisyydestä, ottaen erityisesti huomioon mahdolliset näkökyvyn, fyysisten ongelmien ja henkisen työkuormituksen ongelmat.

Työterveyden ja -turvallisuuden alan tärkeimpiä standardeja liittyen riskeihin työssä

- *Direktiivi 89/391/EEC toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden parantamiseksi ja terveyden edistämiseksi*

Direktiivin mukaan työnantajilla on "velvollisuus varmistaa työntekijöiden turvallisuus ja terveys kaikissa työhön liittyvissä asioissa". Heidän tulee kehittää "yhtenäiset kokonaisvaltaiset ennaltaehkäisyn menettelytavat". Tärkeitä periaatteita ovat: "riskien välttäminen", "riskien syihin vaikuttaminen", "työn sovittaminen yksilölle".

- *Euroopan komission ohje riskien arvioimiseksi työpaikoilla*

Ohjeessa todetaan, että "riskien arviointi on prosessi, jossa arvioidaan työhön liittyvien kuormitustekijöiden työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle aiheuttamat riskit". Ohje tukee viisiportaista riskien hallinnan mallia: (1) tunnistetaan kuormitustekijät ja niiden kohteena olevat, (2) arvioidaan ja priorisoidaan riskit, (3) päätetään ennaltaehkäisevistä toimista, (4) toteutetaan toimenpiteet, (5) seurataan ja arvioidaan. .

- *ILO-OSH 2001 - ohjeet työturvallisuuden ja -terveyden hallintajärjestelmistä*

Dokumentti tarjoaa kansallisen- ja organisaatiotason ohjeistusta työterveyden ja -turvallisuuden hallintajärjestelmien kehittämiseen. Siinä todetaan että työterveyden ja -turvallisuuden hallintajärjestelmien tulisi sisältää seuraavia elementit: menettelytavat, organisointi, suunnittelu ja toimeenpano, arviointi ja parannustoimenpiteet. Työnantajan tulee neuvotellen työntekijöiden kanssa määritellä kirjallisesti työterveyden ja -turvallisuuden menettelytavat (yrityksen politiikka). Työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen kohdistuvia kuormitustekijöitä ja riskejä tulee tunnistaa ja arvioida jatkuvasti. Ennaltaehkäisevät toimet tulee toteuttaa seuraavassa järjestyksessä: kuormitustekijän/riskin poistaminen, kuormitustekijän/riskin syiden hallinta, kuormitustekijän/riskin minimointi.

- *ILO:n yleissopimus 187: Yleissopimus työturvallisuutta ja -terveyttä edistävästä viitekehyksestä*

"Kansallisia menettelytapoja muokatessaan jokaisen Jäsenen (…) tulee työntekijöitä ja työnantajia laajimmin edustavien järjestöjen kanssa neuvotellen edistää sellaisia perusperiaatteita kuin työperäisten riskien ja kuormitustekijöiden arviointi, riskien tai kuormituksen syihin tarttuminen sekä kansallisen, ennaltaehkäisevän turvallisuus- ja terveyskulttuurin kehittäminen, johon liittyy tiedottamista, neuvottelua ja koulutusta". "(…) ennaltaehkäisyn periaatteelle annetaan korkein prioriteetti."

Psykososiaalisiin riskeihin epäsuorasti liittyvät standardit

Myös seuraavat standardit ovat olennaisia psykososiaalisten riskien hallinnassa. Sidosryhmien tulisi ottaa myös ne huomioon, sillä näiden säädösten noudattamatta jättäminen voi tuoda psykososiaalisia ongelmia työpaikalle.

Psykososiaalinen kysymys	Dokumenttityyppi
Työaika	Direktiivi 93/104/EC koskien työaikajärjestelyjen tiettyjä piirteitä C175 yleissopimus osa-aikatyöstä (ILO), 1994 Direktiivi 97/81/EC koskien puitesopimusta osa-aikatyöstä Direktiivi 99/70/EC koskien puitesopimusta määräaikaisesta työstä Direktiivi 2002/15/EC koskien kuljetustyötä tekevien työaikajärjestelyjä Direktiivi 2003/88/EC koskien työaikajärjestelyjen tiettyjä piirteitä
Syrjintä	Direktiivi 2000/43/EC ja 2000/78EC jotka kieltävät suoran tai epäsuoran syrjinnän rodun tai etnisen alkuperän, uskonnon tai uskomusten, vammaisuuden, iän tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella
Miesten ja naisten tasa-arvoinen kohtelu	Direktiivi 76/207/EEC and Direktiivi 2002/73/EC naisten ja miesten tasa-arvoisesta kohtelusta liittyen työn saantiin, ammatilliseen koulutukseen ja uralla etenemiseen sekä työoloihin Direktiivi 2006/54/EC koskien naisten ja miesten yhdenvertaisten mahdollisuuksien ja tasa-arvoisen kohtelun periaatteen toteutumista työhön ja ammattiin liittyen
Nuoret työpaikalla	Direktiivi 94/33/EC nuorten työntekijöiden suojelusta
Äitiys ja siihen liittyvät kysymykset	C 183 Yleissopimus äitiyden suojelusta (ILO), 2000 Direktiivi 92/85/EC koskien raskaana olevia, juuri synnyttäneitä tai imettäviä naisia Direktiivi 96/34/EC koskien vanhempainlomaa
Työntekijöille tiedottaminen ja heidän kanssaan neuvotteleminen	Direktiivi 2002/14/EC yleisen työntekijöille tiedottamiseen ja heidän kanssaan neuvottelemiseen liittyvän viitekehyksen vahvistamisesta Euroopan yhteisössä

LIITE 2
PSYKOSOSIAALISTEN RISKIEN HALLINTAAN JA TYÖPERÄISEN STRESSIN EHKÄISEMISEEN TÄHTÄÄVIEN MENETTELYTAPOJEN KEHITTÄMINEN

Viime vuosina yritykset, ammattiyhdistykset, työnantajajärjestöt ja kansalliset virastot ovat laatineet ohjeita organisaatiotason menettelytapojen (yrityksen politiikka) kehittämiseen työperäisen stressin ennaltaehkäisyyn. Menettelytapoja pidetään usein ensi askeleena tartuttaessa työperäiseen stressiin ja sen kielteisiin seurauksiin. On kuitenkin tärkeää muistaa, että menettelytapa sovelletaan ja tuodaan käytäntöön yritystasolla ja että sen toimivuutta arvioidaan järjestelmällisesti.

Organisaation menettelytavat psykososiaalisten riskien hallintaan ja työperäisen stressin ennaltaehkäisyyn ovat selkeä viesti työntekijöille ja sidosryhmille, että yritys tunnistaa näiden kysymysten tärkeyden ja haluaa tarttua niihin. Kuten psykososiaalisten riskien hallinnan kaikissa vaiheissa, menettelytavat toimivat parhaiten, kun ne on kehitetty yhdessä keskeisten sidosryhmien kanssa ja tarpeen mukaan asiantuntijan tukemana.

Menettelytavan on tarpeen sisältää seuraavat avainasiat:

- Menettelytapa määrittelee selvästi psykososiaaliset riskit ja työperäisen stressin väärinkäsitysten välttämiseksi.
- Menettelytavan päämäärät ja tavoitteet tulee määritellä selkeästi, samoin sen yhteydet terveys- ja turvallisuuslainsäädäntöön.
- Menettelytavan soveltaminen ja käyttö tulee määritellä selkeästi.
- Menettelytavan liittyminen organisaation muihin menettelytapoihin ja käytäntöihin tulee todeta.
- Menettelytapaohjeissa tulee kuvata yksityiskohtaisesti niiden soveltaminen psykososiaalisten riskien hallinnan perusvaiheiden ja periaatteiden pohjalta.
- Menettelytavan tulee sisältää ohjeet sen toimeenpanosta ja keskeisten toimijoiden vastuista sekä menettelytavan arvioinnista.
- Menettelytapa käsittelee ja selvittää relevantit eettiset kysymykset.

Menettelytapadokumentin alussa tulee olla selkeä toteamus, että yritys on sitoutunut työperäisen stressin ennaltaehkäisyyn, psykososiaalisten riskien hallintaan ja työntekijöidensä henkisen terveyden edistämiseen. Sen jälkeen määritellään avainkäsitteet (esim. psykososiaaliset riskit, työperäinen stressi), menettelytapojen päämäärät ja tarkoitus sekä menettelytapojen yhteydet eurooppalaiseen ja kansalliseen työterveys- ja -turvallisuuslainsäädäntöön ja erilaisten työntekijän terveyteen kohdistuvien riskien hallintaan. Menettelytapadokumentissa tulee myös todeta sen yhteydet organisaation muihin mahdollisiin menettelytapoihin, käytäntöihin ja järjestelmiin, kuten henkilöstövoimavaroja ja yrityksen yhteiskunnallista vastuuta koskeviin menettelyihin.

Lisäksi tulee todeta, keitä se koskee, miten se tuodaan kaikkien saataville ja miten sitä sovelletaan. Erityisen tärkeää on todeta, miten menettelytapaa sovelletaan ja miten sitä toteutetaan. Yksityiskohtaisesti tulee todeta, miten riskien arvioinnit toteutetaan ja miten tuloksia käytetään riskien vähentämiseen tähtäävien interventioiden kehittämiseen organisaatio- ja yksilötasolla. Menettelytapa määrittelee, ketkä osallistuvat ja mitkä ovat keskeisten toimijoiden, kuten johdon ja esimiesten, työsuojelu/yhteistyötoimikunnan, työterveyshuollon, ammattiliittojen edustajien ja työntekijöiden vastuut.

On tärkeää, että menettelytapa korostaa sosiaalisen vuoropuhelun ja työntekijöiden osallistumisen suurta merkitystä psykososiaalisten riskien hallintaprosessissa. Prosessit ja yhdyshenkilöt tulee määritellä. Myös keskeiset indikaattorit, joita yritys tulee käyttämään läpi koko psykososiaalisten riskien hallintaprosessin, tulee määritellä. Menettelytavassa tulee myös mainita millaista koulutusta ja ohjeistusta kehitetään ja tarjotaan keskeisille toimijoille, jotta taataan niiden toteutuminen. Lisäksi tulee todeta, miten ja kuinka usein menettelytapaa arvioidaan. Lopuksi käsitellään menettelytapaan olennaisesti liittyvät eettiset kysymykset ja kerrotaan niiden käsittelystä.

LIITE 3
TYÖPAIKKAVÄKIVALLAN JA -KIUSAAMISEN HALLINTAAN TÄHTÄÄVIEN MENETTELYTAPOJEN KEHITTÄMINEN

Työnantajan velvollisuus on huolehtia siitä, että kaikenlainen työssä ilmenevä väkivalta tai kiusaaminen käsitellään oikeudenmukaisella, eettisesti ja laillisesti vastuullisella tavalla ja huolehtimalla sekä väkivallan tai kiusaamisen kohteeksi joutuneiden että niistä syytettyjen oikeuksista. Menettelytavat (yrityksen politiikka) ja toimintaohjeet työpaikkakiusaamisen hallintaan ovat tarpeellisia ja hyvin soveltuvia välineitä johdolle ja kiusaamistilanteissa mukana oleville henkilöille sekä tilanteen käsittelyyn että ongelmien ennaltaehkäisyyn. Menettelytapoja ja toimintaohjeita asiakasväkivallan ja kiusaamisen ennaltaehkäisyyn ja käsittelyyn työssä on laadittu laajasti organisaatioiden/työpaikkojen, ammattiliittojen ja kansallisten viranomaisten toimesta. Useimmissa organisaatioissa menettelytavat työpaikkakiusaamisen ja asiakasväkivallan hallintaa ovat erillisiä, sillä toimenpiteet työpaikkakiusaamisen ja asiakasväkivallan ennaltaehkäisyyn ja käsittelyyn ovat erilaisia.

Laatimalla menettelytavan työnantaja osoittaa sitoutumisensa työpaikkaväkivallan ja -kiusaamisen torjuntaan. Menettelytapa (politiikka) ilmaisee, mitä organisaatio ajattelee menettelytavan käsittelemästä asiasta, miten se liittyy henkilöstöön ja miten tässä organisaatiokulttuurissa henkilöstön odotetaan toimivan tai käyttäytyvän. Menettelytapa määrittelee myös, mitä pidetään hyväksyttävänä käyttäytymisenä ja minkälaista käyttäytymistä ei hyväksytä. Menettelytapadokumentissa tulee myös todeta, että väkivalta ja kiusaaminen työssä ovat organisatorisia ongelmia, jotka vaikuttavat työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen.

Se, miten väkivallan ja kiusaamisen ennaltaehkäisyyn ja hallintaan tähtäävät menettelytavat ja toimintaohjeet laaditaan ja pannaan täytäntöön, on yhtä tärkeää kuin ohjeiden sisältö. Tällaisten menettelytapojen hyödyllisyyden varmistamisen kannalta on olennaista, että ne kehitetään ja toimeenpannaan yhteistyössä organisaation eri toimijoiden kesken. Menettelytapoihin ja ohjeisiin sitoutuminen ja niiden kokeminen omiksi voidaan saavuttaa parhaiten kun ne laaditaan ja kehitetään eri tahoja edustavassa ryhmässä. Ryhmässä tulisi olla mukana työnantajan ja työntekijöiden edustajat, työsuojelu ja ammattiliittojen edustajat, työterveyshuolto sekä henkilöstöhallinto. Ryhmän tulisi myös harkita, olisiko menettelytavan laadinnassa tarvetta ulkopuoliseen asiantuntijaan, joka toisi asiaan laajempaa näkökulmaa ja tietoa.

Työpaikkaväkivallan ja -kiusaamisen ennaltaehkäisyyn ja hallintaan tähtäävien menettelytapojen ja toimintaohjeiden tavoitteet ja tarkoitus ovat kaikkialla hyvin samanlaiset, mutta ne eroavat eri maissa ja eri organisaatioissa jonkin verran toisistaan, esimerkiksi eri toimijoiden roolien ja velvollisuuksien sekä käytännön toimintatapojen osalta. On tärkeää, että organisaation menettelytapa kuvastaa sen kulttuuria ja toimintatapoja. Alla on lueteltu muutamia asioita joita menettelytavan tulisi sisältää, mutta sen varsinainen sisältö tulee kehittää kussakin organisaatiossa. Menettelytavan tulee sisältää selkeä toteamus sitoutumisesta väkivaltaan ja kiusaamiseen tarttumisesta, määritelmät ja tietoa väkivallasta ja kiusaamisesta, aiheeseen liittyvä lainsäädäntö, eri toimijoiden vastuut ja velvollisuudet, raportointijärjestelmät, toimintatavat tapahtuneiden tilanteiden selvittämiseen (sisältäen epäviralliset järjestelmät ja viralliset valitukset), selkeät ohjeet ja toimenpiteet väkivallan ja kiusaamisen ehkäisemiseen sekä menetelmät, joilla tuetaan ja kuntoutetaan väkivallan ja työpaikkakiusaamisen kohteeksi joutuneita.

Väkivallan ja kiusaamisen vastaisten menettelytapojen ja toimintaohjeiden tulisi sisältää seuraavat:

- Johdon selkeä ilmaus siitä, että minkäänlaista väkivaltaa, kiusaamista ja häirintää työssä ei hyväksytä
- Väkivallan ja työpaikkakiusaamisen määritelmä ja esimerkkejä sekä väkivaltaisesta ja kiusaavasta käyttäytymisestä että myönteisestä ja toivotusta käyttäytymisestä
- Työväkivaltaa ja kiusaamista koskeva lainsäädäntö ja/tai muut säädökset, kurinpitotoimet ja sanktiot
- Johdon ja muiden toimijoiden, kuten linjajohdon/esimiesten, väkivallan tai kiusaamisen kohteeksi joutuneiden, työtovereiden, työterveyshuollon, työsuojelun, terveys- ja turvallisuusviranomaisten ja ammattiliittojen vastuut, velvollisuudet ja roolit
- Toimintatavat, joilla asiakasväkivaltaan ja kiusaamiseen tartutaan organisaatiossa:
  - valitus-/raportointijärjestelmät
  - työpaikkakiusaamistilanteiden käsittely ja selvittäminen
- Selkeät ohjeet niille, jotka kokevat tulevansa kiusatuiksi, asian havainneille, niille, joita syytetään kiusaamisesta ja esimiehille. Ohjeet miten käyttäytyä potentiaalisesti väkivaltaisten asiakkaiden kanssa, miten käyttäytyä tilanteessa jossa joku käyttäytyy uhkaavasti tai agressiivisesti tai hyökkää työntekijän kimppuun jne.
- Tietoa tukijärjestelmistä asianosaisille (väkivallan/kiusaamisen kohteeksi joutuneet, kiusaajiksi syytetyt) sisältäen jälkihoidon ja kuntoutuksen
- Toimintatavat, joiden avulla ehkäistään väkivaltaa ja kiusaamista organisaatiossa
- Seurannan ja arvioinnin menetelmät
- Yhteyshenkilöt (organisaatiossa)

Usein menettelytapadokumentti sisältää myös luvun työpaikkakiusaamisen syistä ja taustoista.

Tulokselliset toimenpiteet asiakasväkivallan ja kiusaamisen ennaltaehkäisemiseksi ja vähentämiseksi työssä sisältävät toimenpiteitä, joiden avulla vähennetään väkivallan ja

kiusaamisen riskejä työympäristössä. Ne kohdistuvat mm. fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön, turvavälineisiin, työpaikan ilmapiiriin, organisaatiokulttuuriin ja johtamiskäytäntöihin. Kuntouttavien toimenpiteiden tulee sisältää yksilötukea, neuvontaa ja/tai terapiaa, mutta organisaation tulee myös rakentaa tukea tarjoava ympäristö johon henkilö voi palata.

Menettelytavan käyttöönotto

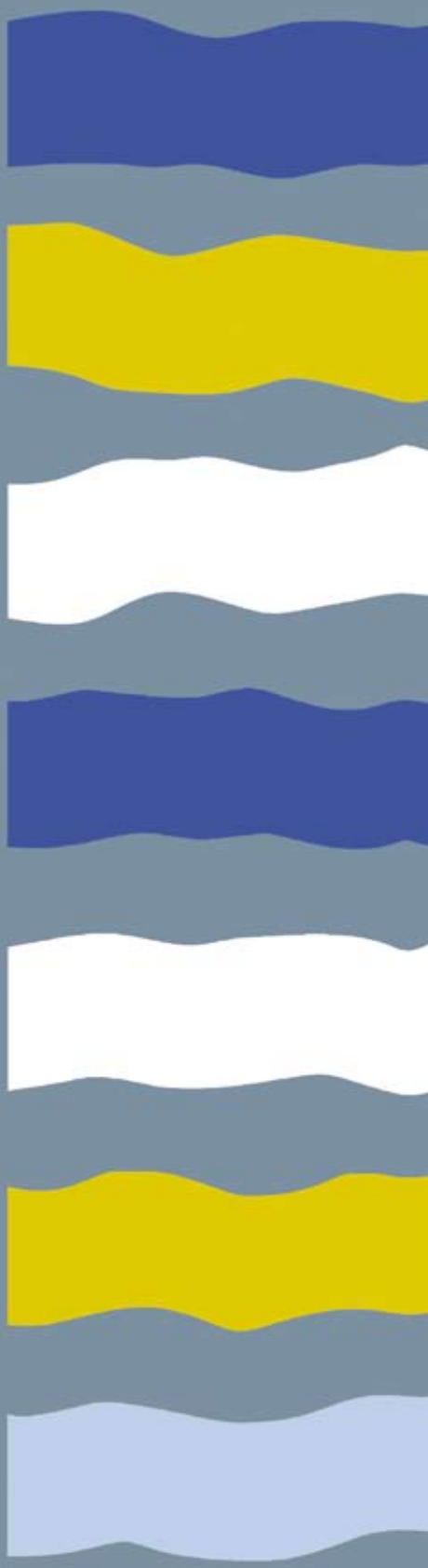
Kaikkien organisaation työntekijöiden tulee olla tietoisia siitä, että organisaatio on sitoutunut työpaikkaväkivallan ja kiusaamisen hallintaa koskevaan menettelytapaan. Menettelytapaa laativan ryhmän tulee miettiä, kuinka tieto menettelytavan olemassaolosta saadaan jokaiselle. Menettelytavan käyttöönoton yhteydessä koko henkilöstö tulisi myös kouluttaa. Koulutuksen tulisi sisältää seuraavat asiat: määritelmät; tietoa työpaikkaväkivallan ja -kiusaamisen syistä ja seurauksista ja kiusaamisesta laajenevana prosessina; työpaikkaväkivaltaa ja -kiusaamista koskeva lainsäädäntö ja muut määräykset; kuvaus menettelytavasta ja siihen liittyvistä toimintaohjeista. Lisäksi johdolle ja esimiehille tulee tarjota koulutusta työpaikkakiusaamisen tunnistamiseen ja koettujen kiusaamistilanteiden selvittämiseen vastuullisella ja lain mukaisella tavalla. Menettelytavan toimivuutta ja tehokkuutta tulee seurata ja arvioida järjestelmällisesti. Hyvän käytännön mukaisesti selvittämisprosessi tulisi arvioida jokaisen työpaikkakiusaamistilanteen jälkeen ja menettelytapa säännöllisesti (esim. vuosittain). Arvioinnin pohjalta menettelytapaa tulisi myös edelleen kehittää tarvittaessa.

MUISTIINPANOJA

MUISTIINPANOJA

MUISTIINPANOJA

Eurooppalainen lähestymistapa psykososiaalisten riskien hallintaan (PRIMA-EF) kehitettiin Euroopan komission 6. puiteohjelman rahoittamana. PRIMA-EF konsortiota johti Institute of Work, Health & Organiations (I-WHO) Nottinghamin yliopistosta ja siihen kuuluivat Federal Institute of Occupational Safety and Health (BAuA) Saksasta, National Institute for Occupational Safety and Prevention (ISPESL) Italiasta, TNO Quality of Working Life - Work & Employment Alankomaista, Central Institute for Labour Protection (CIOP-PIB) Puolasta ja Työterveyslaitos Suomesta. Konsortiota tuki neuvottelukunta, johon kuului keskeisiä kansainvälisiä organisaatioita kuten WHO, ILO, Euroopan komission Työllisyys-, sosiaali- ja tasa-arvoasioiden osasto (DG Employment & Social Affairs), Eurooppalainen kansanterveyden liittoutuma (DG SANCO), kansainvälinen työterveyshuollon keskusjärjestö (ICOH), Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö, BUSINESS EUROPE, ETUC, ETUI, ETUI-RECS, UEAPME, CEEP ja UNIZO.

Tämä opaskirja käsittelee psykososiaalisten riskien hallintaa työpaikalla ja esittelee lyhyesti keskeisiä psykososiaalisten riskien hallinnan eurooppalaisia linjauksia (PRIMA-EF). PRIMA-EF:n tavoitteena on tarjota lähestymistapa, joka tukee menettelytapoja ja käytäntöjä kansallisella ja organisaatiotasolla Euroopan Unionissa (EU). Tällaiselle yhtenäiselle lähestymistavalle on selkeä tarve, sillä tuore EU -tutkimus osoittaa työhön liittyvien psykososiaalisten riskien yleisyyden työntekijöiden terveyden uhkana ja sellaisten ongelmien kuin työperäinen stressi, työpaikkaväkivalta, kiusaaminen ja häirintä lisääntyneen.

Lisätietoa PRIMA-EF lähestymistavasta:
www.prima-ef.org