

# FOKUS KRIISIEN HALLINTAAN

Tartuntavaarat

Onnettomuudet

Kyberturvaongelmat

Henkilökriisit

Liiketoimintamuutokset

**FOKUS**  
työhyvinvoinnin johtamiseen!



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

Toimittaja: Paula Naumanen

[Tekijät: FOKUS-hanke](#)

ISBN: 978-952-476-936-5 (verkkójulkaisu)

Graafinen suunnittelu ja taitto:  
Entra Marketing Oy

Kuvapankit: Vecteezy

*Nämä Kriisiohjeet on valmisteltu sosiaali- ja terveysministeriön myöntämällä ESR-rahoituksella ja ne on tarkoitettu työpaikkojen käyttöön maksutta.*

*Ohjeita ei saa kopioida eikä levittää eteenpäin maksullisena. Mahdollisissa kopioissa tulee näkyä alla olevat logot:*



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

**FOKUS**  
työhyvinvoinnin johtamiseen!

*Ohjeita käytettäessä tulee mainita alkuperäinen tekijä © FOKUS-hanke.*

# FOKUS-työryhmä

Vaasan yliopisto

- Paula Naumanen
- Riitta Viitala

Turun yliopisto

- Jouni Isoaho
- Kimmo Kiiveri
- Jyrki Liesivuori

Turun

ammattikorkeakoulu

- Ursula Hyrkkänen
- Marion Karppi

Lapin yliopisto

- Ville Pietiläinen
- Rauno Rusko

Jyväskylän yliopisto

- Soila Lemmetty
- Elina Riivari

Jyväskylän

ammattikorkeakoulu

- Minna Haapakoski
- Eija Janhunen

Oulun yliopisto

- Maria Lindholm
- Arto Reiman

Oulun

ammattikorkeakoulu

- Liisa Kiviniemi
- Eija Rajakangas

# Sisältö:

*Klikkaamalla pääset suoraan  
haluamaasi kohtaan*

1

OHJEET TARTUNTAVAAARAN  
AIHEUTTAMIIN TILANTEISIIN

2

OHJEET ONNETTOMUUKSIEN  
AIHEUTTAMIIN TILANTEISIIN

3

OHJEET KYBERTURVA-  
ONGELMIEN HALLINTAAN

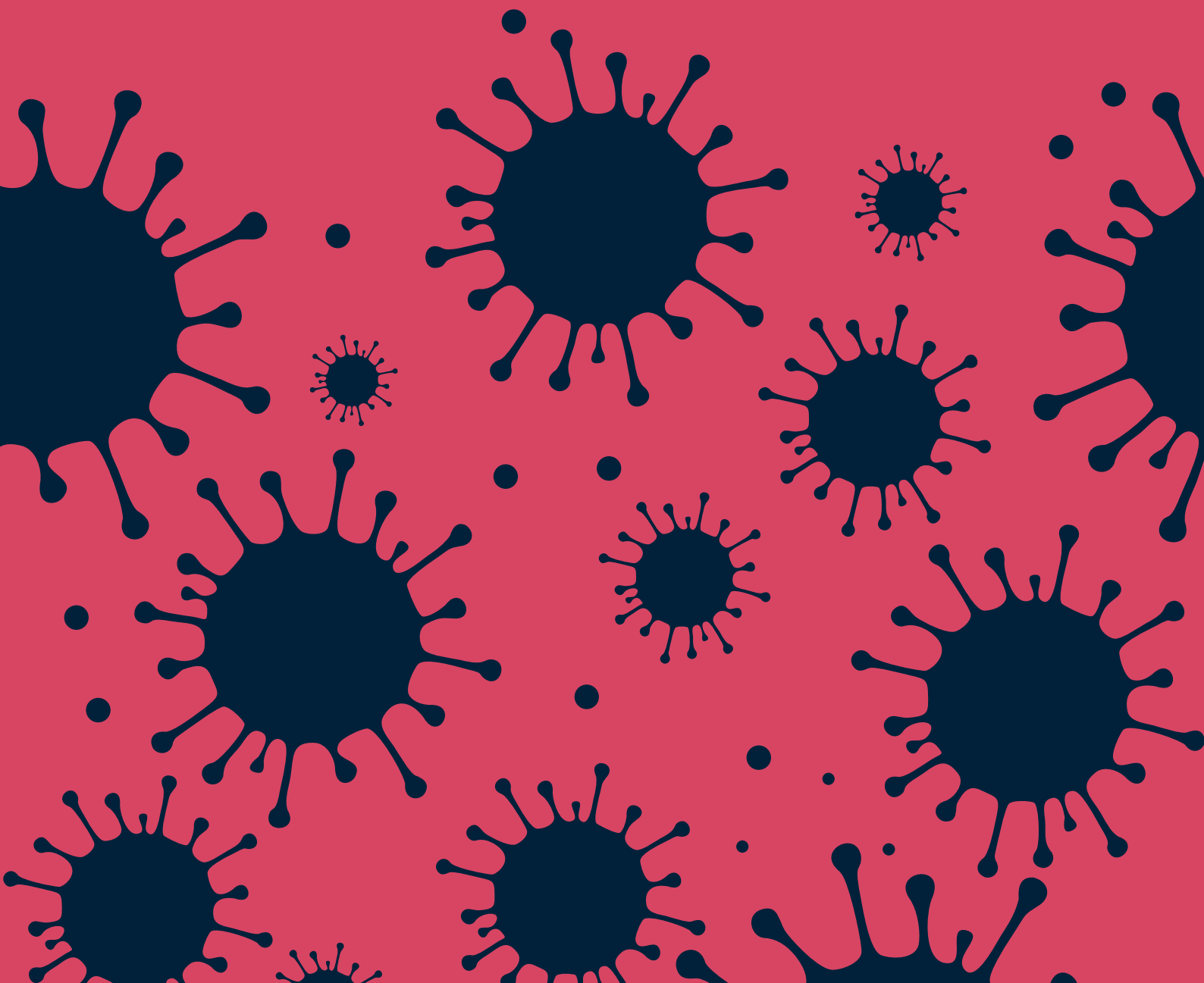
4

OHJEET HENKILÖISTÄ AIHEUTUVIEN  
KRIISITILANTEIDEN HALLINTAAN

5

OHJEET LIIKETOIMINTA-  
MUUTOSTEN HALLINTAAN

# OHJEET TARTUNTA- VAAROJEN HALLINTAAN





Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA



TURUN  
YLIOPISTO



TURKU AMK  
TURKU UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

**FOKUS**  
työhyvinvoinnin johtamiseen!



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

**jamk** | Jyväskylän  
ammattikorkeakoulu



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND



OULUN YLIOPISTO

**OAMK**  
OULUN AMMATTIKORKEAKOULU



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

Toimittaja: Paula Naumanen

[Tekijät: FOKUS-hanke](#)

ISBN: 978-952-476-936-5 (verkkójulkaisu)

Graafinen suunnittelu ja taitto:  
Entra Marketing Oy

Kuvapankit: Vecteezy

*Nämä Kriisiohjeet on valmisteltu sosiaali- ja terveysministeriön myöntämällä ESR-rahoituksella ja ne on tarkoitettu työpaikkojen käyttöön maksutta.*

*Ohjeita ei saa kopioida eikä levittää eteenpäin maksullisena. Mahdollisissa kopioissa tulee näkyä alla olevat logot:*



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

**FOKUS**  
työhyvinvoinnin johtamiseen!

*Ohjeita käytettäessä tulee mainita alkuperäinen tekijä © FOKUS-hanke.*



# Ohjeet tartuntavaaran aiheuttamien tilanteiden hallintaan

Tartuntavaaralla tarkoitetaan infektioita, jonka aiheuttaja on mikrobi, mikrobin kaltainen tautia siirtävä rakenne tai mikrobin tuottama toksini eli myrkky. Tässä on kyse terveydelle vaarallisista epidemioista, joita ihmiset tai eläimet voivat tartuttaa toisiinsa.

Tartuntavaaran voivat aiheuttaa esimerkiksi korona ja sen sukuiset virukset, jotka aiheuttavat maailmanlaajuisia pandemioita tai maahan tai maanosaan rajoittuvia epidemioita.

Tartuntavaaratilanne voi johtaa nopeisiin tai pitkäkestoisiin liiketoiminnan muutoksiin.

# Käyttöohje

Nämä ohjeet on tarkoitettu johdon ja lähijohtajien (=esimiesten) käyttöön tartuntavaaran (koronan tai muun terveyttä uhkaavan mikrobin) aiheuttaman pandemian tai epidemian johdonmukaisen ja suunnitelmallisen johtamisen tueksi. Ohjeet on tarkoitettu erikokoisille ja eri toimialojen työpaikoille. Ohjeissa voi paikoin olla kohtia, joita ei esiinny yksinyrittäjillä ja pienyrityksissä, jolloin ne voi jättää vähemmälle huomiolle tai sivuuttaa.

Osakeyhtiöiden toivotaan vievän ohjeet hallituksen hyväksyttäväksi ja kirjaavan asian pöytäkirjaan. Näin hallitus sekä toimitusjohtaja pystyvät osoittamaan noudattaneensa OYL 1-luvun 8 §:n mukaista huolellisuusvelvoitetta.

Jokainen yritys voi soveltaa näitä ohjeita tartuntavaaratilanteessa omien tarpeiden ja tilanteen mukaisella tavalla sekä hyödyntää niitä yrityksen omien ohjeiden ja valmiussuunnitelmien pohjana.

Liikennevalovärit ohjaavat kriisin eri vaiheisiin ja klikkaamalla pääset haluamaasi kohtaan.

# Sisältö:

Klikkaamalla pääset suoraan  
haluamaasi kohtaan

## VARAUTUMINEN TARTUNTAVAARAAN

1. *Varmista yrityksen kestävyys*..... 10
2. *Varautuminen tartuntavaaratilanteisiin*..... 12
3. *Viestintävalmiudet*..... 14

## TARTUNTAVAARAN YLLÄTTÄESSÄ

4. *Johdon muistilista* ..... 16
5. *Johtoryhmän muistilista*..... 19
6. *Varautumisryhmän perustaminen*..... 22
7. *Tiedottaminen*..... 24
8. *Työn jatkuvuuden ja sujumisen varmistaminen*..... 26
9. *Lähijohtamiskäytännöt*..... 28
10. *Henkilöstön työturvallisuuden varmistaminen* ..... 30
  - 10.1 *Henkilönsuojaimet*..... 31
  - 10.2. *Sairastumistapaukset*..... 32
  - 10.3. *Etätyö* ..... 33
11. *Työterveysyhteistyö* ..... 34
12. *Asiakkaiden turvallisuus* ..... 36

## TARTUNTAVAARAN AIKANA

13. Turvallisuusohjeistusten noudattamisen valvonta...	39
14. Henkilönsuojainten riittävyyden varmistaminen .....	41
15. Työn jatkuvuuden ja sujuvuuden varmistaminen ...	42
16. Lähijohdon tukeminen .....	43
17. Lähijohtamiskäytännöt.....	44
17.1 Etätyön johtaminen .....	45
17.2 Työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen etätyössä.....	47
17.3 Palaverikäytännöt tartuntavaaratilanteessa....	49
17.4 Työterveysyhteistyö.....	50
18. Henkilöstöjärjestelyt .....	51
18.1 Henkilöstön tukeminen henkilöstöjärjestelytilanteissa.....	52
18.2 Yhteisöllisyys ja osallisuus .....	53
18.3 Työntekijän oma hyvinvointi .....	54

## TARTUNTAVAARAN JÄLKEEN

19. Tartuntavaaratilanteen hallinnan onnistumisen arviointi ja siitä oppiminen.....	58
20. Henkilönsuojaimet.....	60
21. Palaaminen etä- ja poikkeuksellisista työkäytännöistä entiseen.....	61
22. Työterveysyhteistyö .....	63
Lähteitä ja linkkejä .....	64

# Varautuminen tartuntavaaraan

## ENNAKOIVAT TOIMENPITEET

# 1. Varmista yrityksen kestäkyky

Kaikki yritykset kohtaavat elinkaarellaan kriisejä. Parhaiten niistä selviytyy, kun seuraavat asiat ovat kunnossa:

- Toimitusjohtaja nauttii henkilöstön luottamusta.
- Toimitusjohtajalla on tukenaan aktiivinen ja systemaattisesti toimiva johtoryhmä.
- Toimitusjohtaja osallistaa johtamiseen ja kehittämiseen laajasti muita, jolloin heidän toimintakykynsä ja osaamisensa vahvistuvat.
- Esimiehet ja -naiset ovat motivoituneita ja osaavia viemään hankaliakin asioita käytäntöön ja yhteistyö alaisten kanssa sujuu.
- Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi ovat kunnossa (joista huolehditaan hyvällä henkilöstöjohtamisella).
- Yrityksessä on hyvä ilmapiiri, jossa vallitsee hyvä keskinäinen luottamus.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

- Suhteet yrityksen asiakkaisiin ja muihin tärkeän yhteistyöverkoston osapuoliin on hoidettu hyvin, jolloin vuorovaikutus on mutkatonta ja avointa.



*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*



## 2. Varautuminen tartuntavaaratilanteisiin

1. Tee valmiussuunnitelmat, joissa on huomioitu:
  - mahdolliset uudet tartuntavaarat ja niiden vaikutukset yritystoimintaan ja henkilöstöön
  - varautumisryhmän kokoonpano ja tehtävät (myös työsuojelutoimikunnan hyödyntäminen)
  - nimetyt vastuuhenkilöt ison yrityksen eri yksiköihin sekä muut kriisiajan vastuuhenkilöt ja heidän tehtävänsä sekä heidän varahenkilönsä sairastumisen varalle
  - periaatteet, joilla jatkossa hoidetaan henkilöstöön liittyvät muutokset, hätätyö, paikallinen sopiminen, toimitusvarmuus, materiaalin hankinta, työn jatkuvuus, työn ja tilojen järjestelyt työpäikällä ja etätyössä, matkustaminen koti- ja ulkomailla, henkilönsuojainten hankinta ja varmistus, hygieniasta huolehtiminen, työtilojen siivous sekä tukitoimet henkilöstölle

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

- yritystä koskevat asiat, joita ei saa hoitaa henkilökohtaisella sähköpostilla TAI MUILLA VIESTIOHJELMILLA ja mitä työtehtävien hoitamiseksi välttämättömät tiedot ovat (kyberturvallisuus)
  - jatkuva, päivitetty tiedottaminen henkilöstölle (viestinnästä vastaava nimetty henkilö, valmiit viestintäpohjat sekä viestintätilanteiden harjoittelu)
  - työterveyshuollon palvelut, muut alueen tartuntatautien vastuutahot
  - asiakkaiden ohjeistaminen
  - jokaisen työntekijän lähiomainen ja hänen yhteystietonsa.
2. Huolehdi lähijohtajien osaamisesta ja tuesta toimia erilaisissa kriisitilanteissa sekä henkilöstön osaamisesta (esim. moniosaaminen), työhyvinvoinnista, muutoskyvykkyydestä ja hyvistä työolosuhteista jatkuvasti, jotta mahdollisessa uudessa tartuntavaaratilanteessa yrityksen ja henkilöstön joustokyky olisi mahdollisimman suuri.
  3. Selvitä vakuutukset, mitä ne korvaavat poikkeusaikana ja etätyössä sekä poikkeusajan rahoitusmahdollisuudet.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 3. Viestintävalmiudet

Laatikaa vastaisen tartuntavaaran varalle **viestintäsuunnitelma**, josta ilmenevät sisäisen ja ulkoisen viestinnän osalta

- viestinnän prosessi,
- ensiviestinnän, tiedotteiden, tiedotustilaisuuden, haastattelujen antamisen ja eri tiedotuskanavien viestinnän rakenteet,
- vastuutiedottaja sekä
- viestintäkanavat

**Harjoitelkaa** viestintä ja -haastattelutilanteita etukäteen (ks. kohta 7).

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Tartuntavaaran yllättäessä

## TOIMENPITEET 1-7 PÄIVÄN AIKANA

## 4. Johdon muistilista

Kriisitilanteessa **päävastuussa tilanteen hoitamisesta on toimitusjohtaja**. Hänen työparinsa osakeyhtiömuotoisissa yrityksissä on hallituksen puheenjohtaja.

Toimitusjohtajan ensimmäinen tehtävä kriisissä on koota yrityksen johto ja avainhenkilöt koolle ja heidän kanssaan tehdä nopea tilannearvio (mitä on tapahtunut), päättää kiireisimmistä toimista (mitä on pakko tehdä heti) ja kertoa niistä henkilöstölle sekä antaa selkeät toimintaohjeet (kuka tekee mitäkin ja millä tavalla). Suositeltavaa on, että heti kriisin alusta asti mukana on henkilöstön edustus.

Kriisin sattuessa johdon selkeä ja avoin toiminta henkilöstölle jo aivan ensimmäisinä päivinä on ratkaisevan tärkeää henkilöstön turvallisuuden tunteen säilymisen kannalta.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

Tartuntavaaraan liittyvän kriisitoiminnan käynnistäjänä voi olla ministeriön tai aluehallintoviraston ilmoitus tai sairastuneen oma ilmoitus.

## **TOIMITUSJOHTAJAN MUISTILISTA KRIISIN SATTUESSA:**

Ota heti yhteys hallituksen puheenjohtajaan ja johtoryhmään ja kutsu se koolle niin pian kuin mahdollista.

- Tehkää **tilannearvio** kriisin syystä: mitä on tapahtunut ja miten tapahtuma tulee etenemään
- Tehkää arvio vaikutuksista toimintaan, asiakkaisiin, henkilöstöön, työhön ja työympäristöön ja talouteen.
- Laatikaa kiireellisyysjärjestys hoidettaville asioille.
- Listatkaa asiat, jotka keskeytetään tai siirretään syrjään kiireellisempien asioiden tieltä.
- Nimetkää kriisiviestinnästä vastaava henkilö ja sopikaa kriisiviestinnälle periaatteet ja aikataulu.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Nimetkää yrityksen yksikkökohtaiset vastuuhenkilöt.
- Jakakaa kriisiin liittyvien tehtävien vastuut selkeästi johdon ja avainhenkilöiden kesken.
- Arvioikaa ulkopuolisen avun tarve.
- Selvittäkää tietolähteet ja ulkopuoliset tahot, joihin pidetään aktiivisesti yhteyttä.
- Sopikaa **kriisiajan palaveri- ja tiedotuskäytännöt.**
- Selvittäkää rahoitus- ja vakuutusmahdollisuudet sekä lakineuvonnan tarve.
- Pitäkää yhteyttä muihin yrityksiin vertaistuen ja ideoiden saamiseksi.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

## 5. Johtoryhmän muistilista

1. Arvioikaa altistumisvaara ja suojautumistarve.
2. Perustakaa varautumisryhmä: tehkää varautumissuunnitelma, työnjako, sijaisketjutus ja työhön liittyvät järjestelyt.
3. Seuratkaa päivittäin viranomaistietoa ja uutisointia (oikeiden ohjeiden ja linkkien varmistus).
4. Tiedottakaa asiasta koko henkilöstölle säännöllisesti (viestintävastaavan tehtävä).
5. Antakaa jatkuvasti päivitettyt ohjeet työntekijöille vaarasta ja turvallisista työtavoista.
6. Tehostakaa käsi- ja yskimishygieniaa ja siivousta.
7. Tehkää toimenpiteet töiden uudelleen järjestämiseksi (etätyö, toimitilan jakaminen pienempiin osiin, turvaväli työntekijöiden välillä, työntekijät jaetaan pieniin ryhmiin, ryhmien

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



vuorottelu, ruokailun, työhöntulon ja taukojen porrastaminen, suojaileksit ja henkilönsuojaimet, kulkureittien uudelleen järjestely, työmatkat työpaikan ja kodin välillä, matkustaminen koti- ja ulkomaille, matkustuskiellot).

8. Perehdyttäkää henkilöstö toimimaan uudella tavalla.
9. Sopikaa joustavasta sairauspoissaolo-käytännöstä. Ohjatkaa sairastuneet työterveyshuoltoon tai viranomaisten suositteluun terveydenhuoltoon.
10. Toteuttakaa viranomaisten ohjeet altistuneiden ja sairastuneiden karanteenista.
11. Informoikaa asiakkaita, miten toimintatavat ovat muuttuneet ja mistä alkaen.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

## Lisätietoja:

[Koronavirusohje yrityksille](#)

[Tartuntatautilaki](#)

[Kysymyksiä ja vastauksia koronasta ja työsuojelusta](#)

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 6. Varautumisryhmän perustaminen

Muodosta ja kutsu koolle varautumisryhmä (voi olla myös työsuojelutoimikunta)

- On johtajan ”iskunyrkki” ja tuki kriisijohtamisessa
- 3-6 henkilöä, joilla on hyvä kokonaiskuva toiminnasta ja vaikutusvaltaa organisaatiossa tai 1 jäsen jokaisesta yksiköstä tiedonkulun varmistamiseksi

## Varautumisryhmän tehtävät

Laatkaa lista varautumisryhmän tehtävistä ja valtuuksista ja viestikää ne henkilöstölle. Varautumisryhmä voi esimerkiksi

- määritellä toiminnalliset muutokset ja niiden toimeenpanojärjestyksen
- määritellä työpaikalla tehtävät suojaustoimenpiteet ja ohjeistaa niistä yksiköiden päälliköille, esimiehille

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- laatia toimintaohjeet henkilöstölle
- huolehtia viestinnästä (määritellä viestintävastuuhenkilöt ja -tahot, kanavat sekä rytmi, henkilöstöltä kielletään lausunnot medialle), tarvittaessa eri kielillä
- pitää muistiota tartuntatautilanteen ajan toimista
- määritellä ja vastuuttaa tilanteen vaatimat hankinnat (suojaimeet, tarvikkeet yms.)
- määritellä toimenpiteet ja ne henkilöt, jotka pitävät yhteyttä ulkopuolisiin toimijoihin (työterveyshuolto, siivous ja kunnossapito, muut kumppanit)
- seurata henkilöstön altistumistilannetta ja viestiä siitä yrityksen sisällä
- järjestää tukitoimet (psykososiaalisen tuen järjestäminen, kuolemantapauksessa suruliputus ja hiljainen hetki yms.)

Varautumisryhmä pitää tartuntataudin hoidosta muistiota.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 7. Tiedottaminen

Johdon vastuulla on tiedottaminen. Henkilöstö ei anna lausuntoja ulospäin eikä medialle.

**1. Ensitiedottaminen henkilöstölle**, kun tartuntavaara uhkaa: johto, avainhenkilöt, lähijohtajat, henkilöstö. Ensitiedotteessa kerrotaan lyhyesti

- Mitä tiedetään sairastuneista ja taudin leviämisestä?
- Mitä on odotettavissa? Mihin on varauduttava?
- Mitä viranomaiset tietävät asiasta tällä hetkellä?
- Mistä asioista johto tiedottaa seuraavaksi, milloin se tapahtuu ja mistä tarvittaessa voi kysyä lisätietoja?

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

**2. Tiedotteet henkilöstölle (mahdollisesti myös yhteistyökumppaneille)** tartuntavaaran aikana: Tiedottaminen toteutetaan fyysisten tiedotustilaisuuksien sijasta etäyhteyksien välityksellä, sähköpostitse ja sosiaalisen median avulla yksityisyydensuoja huomioiden. Tiedote vastaa seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä on tapahtunut? Miten tilanne on kehittynyt henkilöstön keskuudessa?
2. Mitä tarkoittaa meidän yrityksessä?
3. Mitä tapahtuneesta seuraa? Ketä koskee?
4. Mitä taustatietoa on?

Varmistakaa, että henkilöstö on ymmärtänyt asian ja annetut ohjeet.

**3. Vastaaminen median kyselyihin:** Toimittajat voivat lähestyä yritystäsi ja olla kiinnostuneita seuraavista asioista:

1. Mitä tartuntavaara tarkoittaa tässä yrityksessä henkilöstölle ja toiminnalle?
2. Miten yrityksessä on hoidettu asiaa?

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 8. Työn jatkuvuuden ja sujumisen varmistaminen

Selvittäkää

- mitkä toiminnot ylläpidetään, mitä ehkä joudutaan rajoittamaan ja mitä sulkemaan, saadaanko tarvittavia materiaaleja
- mitä toimintoja vahvistetaan, mitä uusia tehtäviä käynnistetään ja mitä resursseja niihin tarvitaan (henkilöstö, välineet, tilat)
- ketkä työntekijöistä ovat osaamisensa puolesta siirrettävissä tehtävistä toisiin tarvittaessa. Keskustelkaa asia heidän kanssaan ja tiedottakaa heille aktiivisesti poikkeusjärjestelyjen etenemisestä. Laatikaa tästä ryhmästä luettelo yhteystietoineen.
- lähijohtajien kautta jokaiseen yksikköön varahenkilö- ja sijaissuunnitelma sairastumisten varalle
- päivittäkää työntekijöiden yhteystiedot kriisiä ja hätätilan tiedottamista varten

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- mahdolliset työnopastus- ja lisäkoulutustarpeet ja sopikaa niiden toteuttamisen vastuuhenkilöistä ja aikataulusta.
- riskiryhmään kuuluvat työntekijät, heidän erityistarpeensa ja mahdolliset muutokset työtehtävissä.

Huolehtikaa, että kriisitilannetta koskeva toimintasuunnitelma on selkeä ja kaikkien tiedossa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*



# 9. Lähijohtamiskäytännöt

Lähijohtajat ovat tartuntavaaratilanteessa avainroolissa. Ylin johto huolehtii, että heillä on:

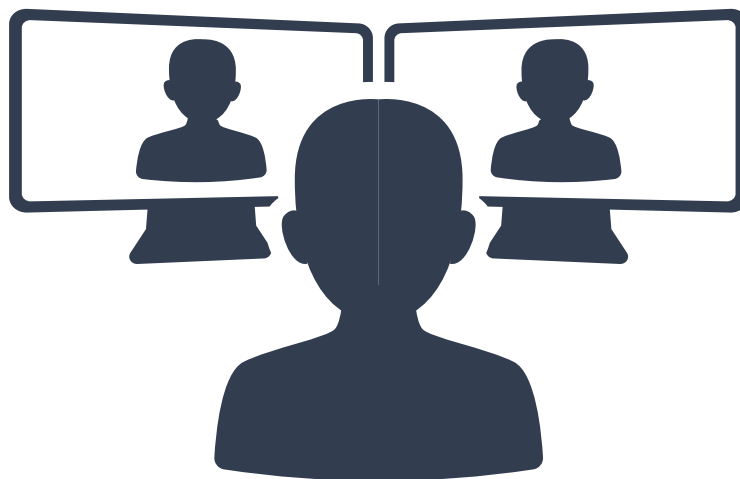
- jatkuvasti ajantasainen tieto tilanteesta
- selkeät ohjeet siitä, mitä tehdään ja miten toimitaan
- selkeät periaatteet sille, miten henkilöstön turvallisuuden tunnetta vahvistetaan
- ylimmän johdon näkyvä tuki, vertaistuki ja muu mahdollinen tuki (esim. työnopastus-, perehdytys-, työhaku- ja psykologin palvelut)

Lähijohtajilta edellytetään työpaikalla ja etätyössä

- mahdollisimman paljon läsnäoloa ja tavoitettavuutta
- aktiivista tiedottamista, keskustelua ja kuuntelemista (esimerkiksi tihennetyt palaverikäytännöt) sekä erilaisten tunnereaktioiden kohtaamista

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- henkilöstön henkisen ja fyysisen työkyvyn tarkkailua ja puuttumista matalalla kynnyksellä
- aktiivista yhteydenpitoa työterveyshuoltoon tarvittaessa



*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 10. Henkilöstön työturvallisuuden varmistaminen

Ohjeistakaa henkilöstö noudattamaan viranomaisohjeiden pohjalta laadittuja ohjeita

- pesemään käsiä ja käyttämään käsidesiä
- huolehtimaan 1-2 metrin turvaväleistä
- käyttämään maskia, jos turvavälit eivät toteudu
- yskimään ja aivastamaan hihaan
- tulemaan paikalle vain terveenä

Päivittäkää ohjeet viranomaisohjeiden pohjalta, kerratkaa niitä usein ja varmistakaa että henkilöstö noudattaa niitä.

Tehkää toimenpiteet töiden uudelleen järjestämiseksi työpaikalla toimiville (etätyö, toimitilan jakaminen pienempiin osiin, turvaväli työntekijöiden ja asiakkaiden välillä, työntekijät jaetaan pieniin ryhmiin, ryhmien vuorottelu,

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

ruokailun, työhöntulon ja taukojen porrastaminen, suoja-pleksit ja henkilönsuojaimet, kulkureittien uudelleen järjestely, työmatkat työpaikan ja kodin välillä, matkustaminen koti- ja ulkomailla, matkustuskiellot).

Ohjatkaa mahdollisessa altistumistilanteessa työntekijä viranomaisohjeiden mukaiseen karanteeniin sekä hakeutumaan testeihin oireiden ilmaantuessa.

Huolehtikaa yrityksen tehosiivouksesta (työ- ja asiakastilat, välineet, työtasot, WC:t, taukotilat jne.)

## **10.1 HENKILÖNSUOJAIMET**

Selvittäkää henkilönsuojainten tarve ja varastot (esim. maskit, pleksit, hygienia tuotteet, käsidesi, kertakäyttökäsineet, muut tarvittavat suoja-asut).

Hoitakaa

- henkilönsuojaimien hankinta luotettavalta taholta sekä jakelu

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- käytön sekä käytöstä poiston ja hävittämisen opastus
- kiinteiden suojausten asentaminen

Luokaa henkilönsuojainten käytöstä yhteiset periaatteet.

Ohjeistakaa, perehdyttäkää, perustelkaa ja valvokaa henkilönsuojainten käyttöä.

## **10.2. SAIRASTUMISTAPAUKSET**

Antakaa selkeät ohjeet henkilöstölle

- Sairastumisepäilytilanteessa
- Sairausten hoidon osalta
- Työhön palaamisen osalta

Informoikaa / sopikaa lähijohtajien kanssa

- Miten sairastumisista viestitään yrityksen sisällä
- Miten sijaisjärjestelyt hoidetaan
- Miten tarvittaessa informoidaan asiakkaita

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Tehkää nämä yhteistyössä työterveyshuollon ja viranomaisten ja aluetoimijoiden (STM, THL, AVI, kunta) suosittelman terveydenhuollon toimijan kanssa.

### **10.3. ETÄTYÖ**

Selvitä, millaiset edellytykset kotona työskentelyyn on ergonomian, riskien sekä tieto- ja kyberturvallisuuden kannalta.

Kartoita, mitä työvälineitä on työpaikalla ja mitä työvälineitä työntekijä voi viedä kotiin.

Järjestä tarvittaessa työvälineiden jakelu kotiin.

Varmista etäyhteyksien toiminta.

Kerro, millaista tukea on tarjolla ja velvoita lähiesimiehet pitämään säännöllisesti yhteyttä työntekijöihin.

Selvitä, mitä vakuutukset korvaavat etätyössä, jos työntekijälle sattuu jotain.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 11. Työterveysyhteistyö

Laadi työterveyden kanssa ohjeet tartuntavaaran torjumiseen viranomaisohjeiden (STM, THL, AVI, kunta) pohjalta:

- miten suojaudutaan tartuntavaaralta työpaikalla (suojausten käyttö, käsihygienia, ruokailu- ja tauko- ym. tilojen käyttö, liikkuminen työpaikalla)
- miten työterveys palvelee
- miten toimitaan, jos työtehtäviin sisältyy matkustamista
- mitkä ovat rokotuskäytännöt
- miten toimitaan sairaustapauksissa (ilmoitus- ja poissaolokäytännöt, testaus- ja hoitopaikat)

Sovi, missä asioissa, milloin ja miten työterveyspalveluorganisaation edustaja osallistuu yrityksen viestintään.

Sovi, miten yritys informoi työterveyttä ja päinvastoin.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Sovi, ketkä ovat ”työpari” työterveyden ja yrityksen välisessä viestinnässä.

Tehkää yhteistyötä alueen terveydenhuollon (perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoidon tartuntatautiyksikkö) kanssa ohjeisiin sekä tartuntataudin toteamiseen ja hoitamiseen liittyen.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*



# 12. Asiakkaiden turvallisuus

Selvitä alueesi viranomaisten (ministeriö, aluehallintovirasto, kunta) toimintaohjeet ja toimi niiden mukaan.

Vältä suoraa asiakaskontaktia ja toteuta asiakastyö etänä, jos se on mahdollista.

Jos henkilökohtainen kontakti on välttämätöntä, ohjeista asiakas ja työntekijä

- käyttämään käsidesiä
- huolehtimaan 1-2 metrin turvaväleistä
- käyttämään maskia, jos turvavälit eivät toteudu
- yskimään ja aivastamaan hihaan
- tulemaan paikalle vain terveenä.

Ohjaa mahdollisessa altistumistilanteessa asiakas/työntekijä karanteeniin sekä hakeutumaan testeihin oireiden ilmaantuessa. Ota yhteys kunnan tartuntataudeista vastaaviin henkilöihin

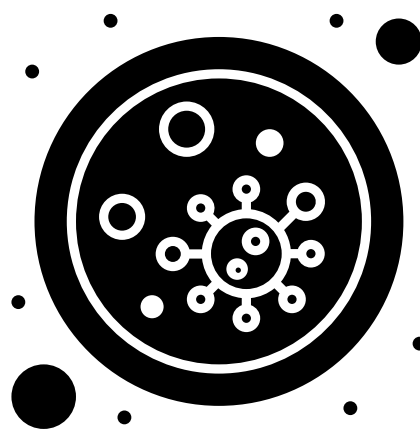
*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

(terveyskeskus, sairaala), jotka hoitavat asiaa eteenpäin ja antavat ohjeita jatkotoimiksi.

Huolehdi yrityksen tehosiivouksesta (asiakas- ja työtilat, välineet, työtasot, WC:t, taukotilat jne.)

### **Asiakkaiden turvallisuus yksinyrityksessä:**

Jos olet yksinyrittäjä ja epäilet tartuntatautia, ota heti yhteys työterveyshuoltoosi tai sen puuttuessa kuntasi perusterveydenhuoltoon tai alueesi sairaalan tartuntatautipäivystykseen. Käy tartuntatautitestissä ja odota sen tulosta karanteenissa. Sulje yritys ja peru asiakaskontaktit siihen saakka, kunnes testitulos on tullut ja olet terve. Nimeä ja anna valtuudet sairauden ajaksi henkilölle, joka voi tarvittaessa auttaa käytännön järjestelyissä.



*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Tartuntavaaran aikana

## TOIMENPITEET 1. VIIKOSTA ETEENPÄIN

# 13. Turvallisuusohjeistusten noudattamisen valvonta

Seuraa päivittäin viranomaisten ja aluetoimijoiden ohjeistusta (STM, THL, AVI, kunta).

Huolehdi, että turvallisuusohjeet pysyvät ajan tasalla seuraamalla eri viranomaiskanavista tulevaa ohjeistusta ja ohjausta.

Kertaa ohjeita ja muistuta niistä säännöllisesti.

Huolehdi, että lähijohtajilla on riittävästi tietoa valvoa turvallisuusohjeistusten noudattamista eri tilanteissa. Tarvittaessa vähennetään muita tehtäviä.

Sovi, keneltä ja mitä tukea lähijohtajat saavat valvonnan osalta ilmenevissä ongelmatilanteissa.

Motivoi omalla käytökselläsi henkilöstöä noudattamaan turvallisuusohjeita.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Toimi itse esimerkkinä muille noudattamalla turvallisuuteen, hygieniaan ja henkilönsuojainten käyttöön liittyviä ohjeita, myös työpaikan ulkopuolella liikkuesssa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 14. Henkilönsuojainten riittävyden varmistaminen

Sopikaa, miten ja kuka valvoo, että

- henkilönsuojaimet on hankittu luotettavalta taholta
- henkilönsuojainten määrä vastaa ennakoitua tarvetta
- henkilönsuojainten jakelu, käyttö ja hävittäminen tapahtuu suunnitellusti
- kiinteät suojaimet vastaavat ennakoitua tarvetta ja käyttöönottoaikataulua
- työntekijät noudattavat yhdessä sovittuja henkilönsuojainten käytön periaatteita
- tarvittaessa tehdään muutoksia toimintatapoihin ja henkilönsuojainten määrään

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 15. Työn jatkuvuuden ja sujuvuuden varmistaminen

Seuraa sovitulla rytmillä, missä laajuudessa ja miten työ voi jatkua eri yksiköissä mahdollisimman pienillä häiriöillä ja saadaanko työssä tarvittavia materiaaleja. Neuvottelussa mukana johto, lähijohto, luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutettu.

Sovi tehtävät, työvuorot ja miehitykset niin, että fyysinen ja psyykinen työhyvinvointi ei vaarannu ja osaaminen riittää työtehtäviin. Ota työntekijöiden näkemykset huomioon.

Listaa asiat ja tehtävät, joita ei tehdä.

Kehitä viestintäkäytäntöjä tarpeen mukaan.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 16. Lähijohdon tukeminen

Sopikaa toteutustapa (kanava/muoto) ja päivä/viikkorytmi, jossa johto ja varautumisryhmä keskustelevat hoidettavista asioista esimiesten kanssa.

Nimetkää henkilö, joka tuottaa esimiehille viestintää sekä ohjaus- ja valvontatyötä tukevan materiaalin.

Kertokaa henkilöstölle työjärjestelyistä ja työturvallisuuden noudattamisesta tartuntavaaran aikana säännöllisin väliajoin.

Lähijohtajien tukeminen voi myös olla:

- keskustelua oman lähijohtajan kanssa
- keskustelua kollegojen kanssa
- keskustelua tiimiläisten kanssa
- työnohjausta
- koulutusta

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



# 17. Lähijohtamiskäytännöt

Tartuntavaaratilanteessa lähijohtajan työssä niin työpaikalla kuin etätyössä toimivien työntekijöiden osalta korostuvat:

- **Työyhteisön henkinen ja fyysinen työturvallisuus**, johon kuuluu
  - näkyvä läsnäolo, vastuunkanto ja tavoitettavuus
  - yhteisöllisyydestä huolehtiminen ja epävarmuuden vähentäminen
  - turvallisuuden tunteen luominen tiedottamalla, keskustelemalla ja kuuntelemalla henkilöstöä ja myötäelämällä tilanteen mukaisesti
  - henkisen ja fyysisen työkyvyn seuranta ja varhainen puuttuminen
  - yhteydenpito tiimiläisiin muulloinkin kuin palaverissa
  - epämuodolliset sosiaaliset hetket

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- **Asioiden hoidon tehokkuus** siten, että
  - poikkeusolojen tehtävät ovat selkeästi vastuutettu ja määritelty
  - johto toimii yhtenäisesti
  - lähijohtajia autetaan aikataulutusten, ohjeiden ja materiaalien avulla hoitamaan asiat työpaikkatasolla sovitusti
  - palaverikäytännöt on tarkistettu
  - pelisäännöt on määritetty, viestintä henkilöstölle on tehokasta ja henkilöstön työtä seurataan
- **Aktiivinen yhteistyö työterveyshuollon ja viranomaisten kanssa**

## **17.1 ETÄTYÖN JOHTAMINEN**

### **Etätyön organisointi**

1. Määritellä etänä hoidettavat ja fyysistä läsnäoloa vaativat tehtävät. Hankkia työntekijöiden tarvitsemat välineet. Sopia pelisäännöistä työskennellä työpaikalla ja etätyössä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

2. Käy alaistesi kanssa läpi etätyöhön siirretyt työtehtävät. Määritelkää ongelmalliset tehtävät etätyössä. Sopikaa niiden hoitamisesta.
3. Sopikaa sähköisten viestimien käytöstä (esim. Slack tai Teams). Selvittäkää työntekijöiden valmiudet, perehdyttäkää heitä käyttämään sähköisiä viestimiä ja nimetkää yhteyshenkilöt.
4. Luo (yhdessä työntekijöiden kanssa) säännöt etätyön tekemiselle, joustoille ja prosesseille.
5. Selvitä asiantuntijan kanssa tieto- ja kyberturvallisuuteen, työtilojen ja välineiden sopivuuteen ja niiden riittävään tasoon liittyvät asiat.

## **Yhteydenpito, välittäminen ja yhteisöllisyys**

1. Järjestä ja aikatauluta säännölliset (etä)tapaamiset työntekijöiden/tiimien kanssa
2. Auta keskittymään perustehtävään: keskustelkaa tavoitteista, työnjaosta, työn sujumisesta ja tuloksista
3. Kannusta, opasta, neuvo, auta ja pyydä palautetta myös itsellesi

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

4. Anna työntekijöille tilaa ja mahdollisuuksia kertoa työhyvinvoinnistaan, onnistumisista, haasteista, uusista ratkaisuista
5. Kuuntele ja puutu matalalla kynnyksellä työhyvinvoinnin ongelmiin
6. Pidä yllä hyvää ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä

## **17.2 TYÖNTEKIJÖIDEN ITSEOHJAUTUVUUDEN TUKEMINEN ETÄTYÖSSÄ**

Itseohjautuvuus ja omatoimisuus korostuvat etätyössä. Toimiessasi lähijohtajana

1. Selvitä työntekijöiden lähtökohdat, vahvuudet ja heikkoudet liittyen itseohjautuvuuteen
  - Määritelkää, miten ryhmä pitää yhteyttä keskenään kriisin aikana ja miten olet siinä mukana.
  - Sovi jokaisen kanssa yhteydenpidon tapa ja tiheys, joilla parhaiten tuet saavuttamaan tavoitteet.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

- Auta tarvittaessa työntekijöitä muodostamaan työpareja, jotka sitoutuvat auttamaan toinen toistaan arjen ongelmatilanteissa ja sijaistamaan toisiaan tarvittaessa.

## 2. Selkiytä työprosesseja ja tavoitteita

- Varmista, että organisaation rakenteet ja vastuualueet sekä työprosessit ovat selkeät ja näyttäytyvät kaikille samanlaisina.
- Viesti organisaatiotason tavoitteista ja niiden saavuttamisesta säännöllisesti.

## 3. Tiedota organisaation käytännöistä, ohjeista ja suosituksista sekä työntekoa ja hyvinvointia edistävästä palveluista ja toimintatavoista.

## 4. Pyydä työntekijöiltä tietoa työntekoa hidastavista tai rajoittavista tekijöistä ja pyrkikää yhdessä kehittämään ratkaisuja ongelmiin.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 17.3 PALAVERIKÄYTÄNNÖT TARTUNTAVAARATILANTEESSA

### Määritellä

- Tartuntavaaratilanteen aiheuttama palaveritarve: mitä asioita, kenen kanssa ja milloin käsiteltävä suullisesti?
- Työhön liittyvät palaverit:
  - Palaverin tarpeellisuus? Onko asiaa mahdollista hoitaa muilla keinoin esimerkiksi etäyhteyksillä, puhelimella tai sähköpostilla?
- Fyysisessä tilassa pidettävien palaverien ohjeistus: suojautumisen käytänteet, esimerkiksi turvavälit ja suojavaarusteet.

### Muut käytännöt

- Kutsu palaveriin tarkoituksen mukaiset ihmiset ja kirkasta heille palaverin tavoite.
- Suunnittele ja aikatauluta palaveri hyvin sekä varaa aikaa kysymyksille ja keskustelulle.
- Pidä palaveri tiiviinä, pysy esityslistan mukaisissa asioissa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Palaverin päättyessä arvioikaa palaverin onnistumista yhdessä.
- Varmista, että palaverissa päätetyt asiat tulevat hoidetuksi (mitä, miten, milloin, kuka vastuussa, kuka seuraa).

## **17.4 TYÖTERVEYSYHTEISTYÖ**

Käytä työterveyshuollon asiantuntijoita seuraavissa tilanteissa:

- arvioimassa tartuntavaaran ehkäisemiseen liittyvien toimien vaikuttavuutta ja riittävyttä
- ohjeistusten laadinnassa
- tartuntavaaran torjuntaan ja terveysvaikutuksiin liittyvässä viestinnässä
- ns. toissijaisten terveysvaikutusten arvioinnissa ja niiden aiheuttamien työhyvinvoinnin tai työkyvyn alentumisen ehkäisyssä.

Tehkää yhteistyötä alueen terveydenhuollon (perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoidon tartuntatautiyksikkö) kanssa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 18. Henkilöstöjärjestelyt

Tartuntavaaratilanteen pitkittyessä on varauduttava henkilöstöjärjestelyihin.

- Määritellä yksiköt ja tehtävät, joihin tulee muutoksia ja joista siirtyy henkilöitä toisiin yksiköihin ja tehtäviin.
- Listata siirtyvät ja perehdyttää heidät.
- Kartoittaa riskiryhmäläiset ja tehdä tarvittavat muutokset heidän tehtäviinsä.
- Tehdä lista varahenkilöistä ja heidän varahenkilöstään sairastumisen varalle.
- Huolehtia sijaisten hankinnasta esim. eläkereservin, varahenkilöjärjestelmän ja rekrytointifirman kautta.
- Tilanteen pitkittyessä tehdä suunnitelmat yt-neuvotteluista sekä lomautettavista ja irtisanottavista henkilöistä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*



## Lisätietoa:

[Yhteistoimintalaki](#) antaa tarkemmat ohjeet yt-neuvottelujen toteuttamisesta ja menettelytavoista eri tilanteissa.

## **18.1 HENKILÖSTÖN TUKEMINEN HENKILÖSTÖJÄRJESTELYTILANTEISSA**

Henkilöstöä voidaan tukea henkilöstöjärjestelytilanteissa

- lisäämällä johdon ja lähijohtajien läsnäoloa ja tavoitettavuutta
- osallistamalla henkilöstöä tehtävien uudelleen suunnitteluun ja hoitamiseen
- seuraamalla henkilöstön hyvinvointia esimerkiksi kyselyllä
- järjestämällä asiantuntijapalveluja sekä lähteville että jääville työntekijöille (esim. työterveyshuolto, psykologi, seurakunta, järjestöt)

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Lomautus- ja irtisanomistilanteessa (ks. Ohjeet liiketoimintamuutosten hallintaan) tuki voi olla

- tiedollista, kuten toimeentuloon, elämänhallintaan ja työllistymiseen liittyvää
- taloudellista, kuten irtisanomispaketti, uudelleen koulutus, tuki yrittäjäksi siirtymiseen
- tunteita käsittelevää, kuten keskusteluja ryhmissä, työterveyspalveluja.

Tapa, jolla henkilöitä kohdellaan irtisanomistilanteessa, jää pysyvästi mieleen irtisanotuille ja työhön jääville.

## **18.2 YHTEISÖLLISYYS JA OSALLISUUS**

Kriisitilanteessa turvattomuus ja epävarmuus lisääntyvät, jolloin turvallisen ilmapiirin, yhteisöllisyyden ja osallisuuden merkitys korostuvat. Niitä voidaan vahvistaa seuraavin keinoin:

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- johto ja esimiehet ovat tavoitettavissa säännöllisesti ja henkilöstö tietää, milloin ja miten heidät tavoittaa.
- johto on näkyvästi läsnä, viestii avoimesti ja toimii rauhoittavasti.
- tarjolla on riittävän usein tilanteita ja tilaisuuksia tiedottamiseen ja keskustelemiseen ja henkilöstöä kannustetaan osallistumaan niihin ja niiden kehittämiseen.
- tilaisuuksissa käsitellään nykytilannetta, tulevia asioita sekä arvioidaan tapahtunutta ja käydään läpi kokemuksia.
- on tilaa ja paikkoja myös avoimelle keskustelulle.
- huolehditaan, että johdon ja avainhenkilöiden sekä työntekijöiden yhteystiedot ovat ajan tasalla ja helposti löydettävissä.

## **18.3 TYÖNTEKIJÄN OMA HYVINVOINTI**

Lähijohtajan on hyvä tunnistaa kriisin vaiheet ja ennakoida niihin. Akuutissa kriisitilanteessa työntekijät venyvät ja tekevät suuren määrän

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

työtä, mutta tilanne ei voi jatkua kovin pitkään, sillä voimavarat uhkaavat loppua. Esimiehen on hyvä olla tietoinen siitä, että kriisin jälkeen työntekijät voivat reagoida (eri tavoin) kriisin aiheuttamiin tunteuksiin ja tapaan, jolla tilanne hoidettiin.

Lähijohtaja voi antaa työntekijälle seuraavia **ohjeita työntekijälle työhyvinvoinnista huolehtimiseen:**

- Huolehdi hyvästä ravitsemuksesta, riittävästä unesta sekä liikunnasta. Pidä yhteyttä läheisiin ja ystäviin muuten kuin tapaamalla heitä. Tee jotain mieleistä vapaa-aikana rajoitusten puitteissa.
- Noudata ohjeita tartuntavaaran minimoimiseksi: käsien pesu ja desinfiointi, henkilönsuojainten käyttö, turvavälit, yskiminen ja aivastaminen hihaan, ei töihin oireilevana, oireiden ilmaantuessa testeihin ja altistumistilanteessa ja sairastuessa karanteeniin.
- Hyödynnä työterveyshuollon palveluja ja pyydä sieltä apua, jos huomaat työhyvinvointisi heikentyneen.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Ota asioita puheeksi esimiehesi ja yrityksesi työsuojeluorganisaation jäsenten kanssa.
- Seuraa myös työtovereidesi työhyvinvointia ja kysy kuulumisia ja vointia. Kannusta tarvittaessa hakemaan apua.
- Kehitä ja pidä yllä ammattitaitoasi. Tee uusia työ- ja urasuunnitelmia, jos joudut lomautetuksi tai olet irtisanomisuhan alainen.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# Tartuntavaaran jälkeen

TOIMENPITEET  
UUTEEN  
NORMAALIIN  
ASETUTTAESSA

# 19. Tartuntavaaratilanteen hallinnan onnistumisen arviointi ja siitä oppiminen

Arvioi tartuntavaaratilanteen jälkeen

- valmiusryhmän ja avainhenkilöiden toimintaa
- tiedottamisen onnistumista henkilöstölle, asiakkaille ja keskeisille sidosryhmille
- turvallisuustoimien onnistumista
- toiminnan sopeuttamista uuteen tilanteeseen
- henkilöstöjärjestelyjä
- henkilöstön jaksamista esimerkiksi kyselyllä
- työhyvinvoinnin ylläpitoa

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- yhteistyötä eri osapuolten, vastuuhenkilöiden ja kumppaneiden kanssa
- vaikutuksia yrityksen tai organisaation julkiseen kuvaan ja maineeseen
- median välittämää tietoa yrityksestä tai organisaatiosta

Hyödynnä arviointitietoa varautumissuunnittelussa ja työtehtävissä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*



## 20. Henkilönsuojaimet

Huolehtikaa, että kriisin aikana käytössä olleet, mutta nyt tarpeettomat henkilönsuojaimet varastoidaan tai hävitetään oikeaoppisesti.

Kerätkää työntekijöiltä palautetta käytössä olleista henkilönsuojaimista mahdollisia tulevia hankintoja varten.

Määritellä henkilönsuojainten varmuusvaraston koko ja valvonta sekä hankintapaikat vastaisen kriisin varalle.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 21. Palaaminen etä- ja poikkeuksellisista työkäytännöistä entiseen

Pandemiaan tai epidemiaan liittyvän kriisitoiminnan päättymisen perustuu ministeriön tai aluehallintoviranomaisen ilmoitukseen.

Palattaessa poikkeusoloista normaaliin:

- Selvitä, mitä opittiin seuraavaa mahdollista kriisiä varten. Varmista, että kriisin aikana havaitut hyvät ja huonot käytänteet on dokumentoitu. Selvitä, millaisia hyväksi havaittuja käytäntöjä voidaan jättää toimintakulttuuriin. Motivoi omalla toiminnallasi sitä, että hyvät käytännöt jäävät käyttöön.
- Selvitä henkilöstön hyvinvointia esimerkiksi kyselyllä.
- Informoi asiakkaita toimintatapojen normalisoitumisesta.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Selvitä, millaisia vaikutuksia kriisiajan rakennelman/järjestelyiden/menetelmien purkamisella on työyhteisöön.
- Selvitä, miten etätöiden mahdollinen jatkuminen kriisin jälkeen voidaan toteuttaa tasapuolisesti ja turvallisesti.
- Mikäli etätyö muuttuu pysyväksi käytännöksi, selvitä millaisia vaikutuksia tällä on olemassa oleviin riskienarviointikäytäntöihin sekä tieto- ja kyberturvallisuuteen ja tarvittaessa varmista niiden päivitys.
- Selvitä, millaisia vaikutuksia pysyvän etätyön osalta on esimerkiksi tapaturma- ja työeläkevakuuttamisen tai työterveyshuoltokäytäntöjen näkökulmasta.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

## 22. Työterveysyhteistyö

Arvioi yhteistyössä työterveyshuollon kanssa palveluiden tarve ja päivitä yhteistyösopimus sen mukaisesti vastaamaan tartuntavaaran jälkeistä tilannetta.

Arvioi työterveysyhteistyössä toteutettujen toimien onnistumista ja vaikuttavuutta yhteistyössä työterveyshuollon toimijoiden kanssa ja laadi heidän kanssaan varautumissuunnitelma vastaaviin kriiseihin.

Huolehdi normaaleista työterveyshuollon ennaltaehkäisevistä palveluista ja niiden käytöstä.

Huolehdi, että varhaisen puuttumisen ja työkyvyn arviointi ja edistäminen ovat ajan tasalla.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Lähteitä ja linkkejä

Saarelma-Thiel T 2009. Eteenpäin kriisistä.  
Työterveyslaitos, Vammalan kirjapaino.

Karhu M, Henriksson A 2008. Skandaalit & katastrofit  
– käytännön kriisiviestintäopas. Otavan Kirjapaino Oy.

[Guide to Making Every Meeting Matter.](#) Harvard Business Review  
Guide to Making Every Meeting Matter.

[Tartuntatautilaki 1227/2016](#)

[Yhteistoimintalaki 0334/2007](#)

[Työsuojeluhallinto](#)

[Työterveyslaitos](#)

[Toimintaohje työnantajille koronavirusepidemiaan  
varautumiseksi](#)

Etätyön johtaminen - Linkkejä ja lisätietoa

[Joustava työaika](#)

[Ohje etätyön tekemisen tueksi](#)

[Vaadi ja rakenna parempia palavereja](#)

[Työturvallisuuskeskus](#)

[Etätyössä turvallisesti](#)

[Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa](#)

[Terveystieteiden tutkimuskeskus](#)

Taitoja mielen toipumiseen. [Opas työntekijöille.](#)

**OHJEET  
ONNETTOMUUKSISTA  
AIHEUTUVIEN  
TILANTEIDEN  
HALLINTAAN**





Toimittaja: Paula Naumanen

[Tekijät: FOKUS-hanke](#)

ISBN: 978-952-476-936-5 (verkkójulkaisu)

Graafinen suunnittelu ja taitto:  
Entra Marketing Oy

Kuvapankit: Vecteezy

*Nämä Kriisiohjeet on valmisteltu sosiaali- ja terveysministeriön myöntämällä ESR-rahoituksella ja ne on tarkoitettu työpaikkojen käyttöön maksutta.*

*Ohjeita ei saa kopioida eikä levittää eteenpäin maksullisena. Mahdollisissa kopioissa tulee näkyä alla olevat logot:*



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

**FOKUS**  
työhyvinvoinnin johtamiseen!

*Ohjeita käytettäessä tulee mainita alkuperäinen tekijä © FOKUS-hanke.*



# Ohjeet onnettomuuksien aiheuttamiin tilanteisiin

Onnettomuus on ennalta-arvaamaton vahinkotapahtuma, joka voi aiheuttaa muun muassa kuolemantapauksia tai loukkaantumisia, omaisuusvahinkoja, tuhoa taikka muutoin haittaa tai vahinkoa esimerkiksi ihmisille, luonnolle tai infrastruktuurille. Tällaisia onnettomuuksia ovat esimerkiksi työtapaturmat, kuolemantapaukset, tulipalot, räjähdykset sekä säteily- ja kemikaalionnettomuudet. Myös pommiuhkan, sabotaasin ja terrori-iskujen mahdollisuus on olemassa.

# Käyttöohje

Nämä ohjeet on tarkoitettu johdon ja lähijohtajien (=esimiesten) käyttöön onnettomuustilanteiden johdonmukaisen ja suunnitelmallisen johtamisen tueksi. Ohjeet on tarkoitettu erikokoisille ja eri toimialojen työpaikoille. Ohjeissa voi paikoin olla kohtia, joita ei esiinny yksinyrittäjillä ja pienyrityksissä, jolloin ne voi jättää vähemmälle huomiolle tai sivuuttaa.

Osakeyhtiöiden toivotaan vievän ohjeet hallituksen hyväksyttäväksi ja kirjaavan asian pöytäkirjaan. Näin hallitus sekä toimitusjohtaja pystyvät osoittamaan noudattaneensa OYL 1-luvun 8 §:n mukaista huolellisuusvelvoitetta.

Jokainen yritys voi soveltaa näitä ohjeita onnettomuustilanteessa omien tarpeiden ja tilanteen mukaisella tavalla sekä hyödyntää niitä yrityksen omien ohjeiden ja valmiussuunnitelmien pohjana.

Liikennevalovärit ohjaavat kriisin eri vaiheisiin ja klikkaamalla pääset haluamaasi kohtaan.

# Sisältö:

Klikkaamalla pääset suoraan  
haluamaasi kohtaan

## VARAUTUMINEN ONNETTOMUUKSIIN

1. *Varmista yrityksen kestävyys*..... 9
2. *Varautuminen onnettomuuksiin*..... 11
3. *Viestintäsuunnitelma onnettomuuden varalle* ..... 14

## ONNETTOMUUDEN SATTUESSA

4. *Johdon vastuu ja muistilista* ..... 17
5. *Toiminta onnettomuustilanteessa* ..... 20
6. *Henkilöstön turvallisuuden varmistaminen* ..... 22
7. *Turvallisuuden varmistaminen onnettomuuspaikalla* 24
8. *Kriisiryhmän perustaminen* ..... 25
9. *Viestintä onnettomuustilanteessa*..... 27
  - 9.1 *Tiedotteet yrityksen sisällä* ..... 28
  - 9.2 *Tiedotteet yrityksen ulkopuolelle* ..... 30
  - 9.3 *Tiedotustilaisuuden järjestäminen*..... 31
  - 9.4 *Haastattelun antaminen*..... 32

## ONNETTOMUUDEN JÄLKITILAN AIKANA

10. Työn organisointi ja sujuvuuden varmistaminen.....	35
11. Viestintä onnettomuuden jälkeen.....	36
12. Lähijohtamiskäytännöt.....	38
13. Palaverikäytännöt onnettomuustilanteessa.....	39
14. Työterveysyhteistyö.....	41
15. Työntekijän oma hyvinvointi.....	43
16. Loukkaantuminen ja kuolema .....	45

## ONNETTOMUUDEN JÄLKEEN

17. Onnettomuustilanteen hoidon arviointi ja siitä oppiminen.....	48
18. Viestintävalmiudet.....	50
19. Onnettomuuden jälkihoito .....	51
Lähteitä ja linkkejä .....	53

# Varautuminen onnettomuuksiin

## ENNAKOIVAT TOIMENPITEET

# 1. Varmista yrityksen kestokyky

Kaikki yritykset kohtaavat elinkaarellaan kriisejä. Parhaiten niistä selviytyy, kun seuraavat asiat ovat kunnossa:

- Toimitusjohtaja nauttii henkilöstön luottamusta.
- Toimitusjohtajalla on tukenaan aktiivinen ja systemaattisesti toimiva johtoryhmä.
- Toimitusjohtaja osallistaa johtamiseen ja kehittämiseen laajasti muita, jolloin heidän toimintakykynsä ja osaamisensa vahvistuvat.
- Esimiehet ja -naiset ovat motivoituneita ja osaavia viemään hankaliakin asioita käytäntöön ja yhteistyö alaisten kanssa sujuu.
- Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi ovat kunnossa (joista huolehditaan hyvällä henkilöstöjohtamisella).
- Yrityksessä on hyvä ilmapiiri, jossa vallitsee hyvä keskinäinen luottamus.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

- Suhteet yrityksen asiakkaisiin ja muihin tärkeän yhteistyöverkoston osapuoliin on hoidettu hyvin, jolloin vuorovaikutus on mutkatonta ja avointa.



*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 2. Varautuminen onnettomuuksiin

1. Tunnista mahdolliset vaarat, jotka voivat aiheuttaa onnettomuustilanteita. Hyödynnä tunnistamisessa henkilöstön asiantuntemusta.
2. Korjaa tunnistetut puutteet (sähköjärjestelmät, kemikaalit, työ- ja kulkuvälineet, koneet ja laitteet, maasto, luonnonilmiöt). Hanki ja testaa hälytysjärjestelmä säännöllisesti.
3. Ohjeista henkilöstöä mahdollisista vaaroista ja turvallisista työtavoista ja valvo ohjeiden noudattamista.
4. Tee valmiussuunnitelmia eri onnettomuustilanteiden varalle, joissa on huomioitu:
  - mahdollinen varastrategia onnettomuustilanteisiin, kriisiryhmän kokoonpano, vastuuhenkilöt ja heidän tehtävät, henkilöstöön liittyvät muutokset, työn ja tilojen järjestelyt, tukitoimet henkilöstölle

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



- viestintäsuunnitelma: kuka vastaa ja hoitaa sisäistä ja ulkoista viestintää, mitä yritysasioita henkilöstö ei saa hoitaa henkilökohtaisella sähköpostilla ja mihin työtehtävien hoitamiseksi välttämättömät tiedot on taltioitu
- henkilöstön (+ lähiomaisen) ja muiden sidosryhmien sekä pankkien ja vakuutuslaitosten yhteyshenkilöiden nimet ja yhteystiedot ja hätänumerot. Toimenpiteet loukkaantumis- ja kuolemantapauksissa.
- komentokeskuksen sijainti ja varustelu onnettomuustilanteita varten
- perustietopakettit tuotteista, raaka-aineista, tuotantoprosesseista, joista ilmenee asiat, joita onnettomuustilanteessa tarvitaan
- sähkökatkon varalle valmiussuunnitelmat tulisi olla myös paperisina tulosteina paikassa, josta ne voi saada, sekä varattava riittävästi paristokäyttöisiä valolähteitä
- riittävä vakuutusturva ja rahoitusmahdollisuudet

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

5. Selvitä ja hyödynnä henkilöstön piilevää potentiaalia (esim. kriisinhallintaosaaminen).
6. Varmista henkilöstön ensiapuvalmius ja kriisiavun saatavuus (työterveyshuolto, SPR).
7. Tee harjoittelusuunnitelma erilaisia vaaratilanteita varten ja harjoittele niissä toimimista ja evakuointia.
8. Osallistu alueellisiin valmiusharjoituksiin.
9. Toimi valmiussuunnitelman mukaisesti onnettomuuden sattuessa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 3. Viestintäsuunnitelma onnettomuuden varalle

Onnettomuuteen liittyvän viestinnän päämääränä on, että henkilöstön, asiakkaiden sekä muiden osallisten fyysinen ja psykologinen turvallisuus saadaan varmistettua ja juridiset, taloudelliset ja eettiset ongelmat saadaan estettyä tai rajattua. Tähän voidaan varautua tekemällä **viestinnän varautumissuunnitelma:**

- Nimetkää kriisiviestinnästä vastaava henkilö ja tehkää tiedotteiden pohjat valmiiksi.

TARKEMMAT OHJEET TIEDOTTEIDEN LAATIMISEEN JA VIESTINTÄÄN KOHDASSA: VIESTINTÄ ONNETTOMUUSTILANTEESSA  
(ks. kohta 9)

**Vakavasta onnettomuustilanteesta** viestitään nettisivulla, tiedotteilla, tiedotustilaisuuksissa ja haastatteluilla. Viestintää jatketaan tilanteen selvittelyn aikana lähipäivien ajan. **Pienemmissä**

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

**tai lievissä onnettomuuksissa** voi riittää ensitiedote ja tarkempi viestintä tehdään tapauskohtaisesti seuraavana päivänä.

## **Sisäinen viestintä**

- Sopikaa viestintäketjuista (toimitusjohtaja – lähijohtajat – henkilöstö tms.), kanavista ja ajankohdista
- Sopikaa foorumit ja menettelyt, joissa henkilöstön edustaja on mukana

## **Ulkoinen viestintä**

- Valmistele ensitiedote (ks. kohta 9)
- Valmistele tiedote (ks. kohdat 9.1 ja 9.2)
- Varaudu tiedotustilaisuuteen (ks. kohta 9.3)
- Varaudu haastattelujen antamiseen (ks. kohta 9.4)

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# Onnettomuuden sattuessa

## VÄLITTÖMÄT TOIMENPITEET

# 4. Johdon vastuu ja muistilista

## 1. JOHDON VASTUU

Kun yritys kohtaa onnettomuustilanteen, päävastuu tilanteen hoitamisesta on toimitusjohtajalla. Hänen työparinsa osakeyhtiömuotoisissa yrityksissä voi olla esimerkiksi hallituksen puheenjohtaja.

Toimitusjohtajan ensimmäinen tehtävä onnettomuudessa on koota yrityksen johto ja avainhenkilöt koolle ja heidän kanssaan tehdä nopea tilannearvio (mitä on tapahtunut), päättää kiireisimmistä toimista (mitä on pakko tehdä heti) ja kertoa niistä henkilöstölle sekä antaa selkeät toimintaohjeet (kuka tekee mitäkin ja millä tavalla). Suositeltavaa on, että heti onnettomuuden alusta asti mukana on henkilöstön edustaja(t).

Onnettomuuden sattuessa johdon selkeä ja henkilöstölle avoin toiminta jo ensimmäisestä hetkestä lähtien on ratkaisevan tärkeää henkilöstön turvallisuuden tunteen säilyttämisen kannalta.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

## 2. TOIMITUSJOHTAJAN MUISTILISTA ONNETTOMUUDEN SATTUESSA:

- Ota heti yhteys hallituksen puheenjohtajaan ja johtoryhmään ja kutsu se koolle niin pian kuin mahdollista. Perustakaa komentokeskus.
- Tehkää tilannearvio onnettomuuden syystä: mitä on tapahtunut ja miten tapahtuma tulee etenemään.
- Tehkää arvio vaikutuksista henkilöstöön, toimintaan, asiakkaisiin, työhön ja työympäristöön sekä talouteen.
- Laatikaa kiireellisyysjärjestys hoidettaville asioille.
- Listatkaa asiat, jotka keskeytetään tai siirretään syrjään kiireellisempien asioiden tieltä.
- Nimetkää onnettomuuden viestinnästä vastaava henkilö ja sopikaa viestinnälle periaatteet ja aikataulu.
- Jakakaa onnettomuuteen liittyvien tehtävien vastuut selkeästi johdon ja avainhenkilöiden kesken.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Arvioikaa ulkopuolisen avun tarve.
- Selvittäkää tietolähteet ja ulkopuoliset tahot, joihin pidetään aktiivisesti yhteyttä.
- Sopikaa onnettomuusajan palaveri- ja tiedotuskäytännöt.
- Selvittäkää vakuutukset, mitä ne korvaavat sekä tarvittaessa rahoitusmahdollisuudet.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



# 5. Toiminta onnettomuustilanteessa

## Toimenpiteet:

1. Varmista, että apua on hälytetty paikalle (112 ja yrityksen ensiaputaitoiset).
2. Selvitä henkilöille aiheutuneet vauriot ja uhkaavat vaarat.
3. Selvitä rakennuksiin, koneille ja laitteille sekä ympäristölle aiheutuneet vauriot ja uhkaavat vaarat.
4. Ilmoita sairaalan ensiapuun onnettomuudesta.
5. Tiedota henkilöstölle.
6. Valmistaudu median kanssa toimimiseen.
7. Tiedota työterveyshuoltoon ja hanki siltä tai SPR:stä apua henkilöstön kriisihoitoon.
8. Pidä yhteyttä loukkaantuneisiin tai heidän läheisiinsä.
9. Ilmoita onnettomuudesta Tukesiin.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Lisätietoja

## Ilmoitus onnettomuudesta



*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 6. Henkilöstön turvallisuuden varmistaminen

Ensiksi palo- ja pelastushenkilökunta paikalle: varmistetaan ihmisten henki, terveys ja turvallisuus.

Seuraavaksi johto ja onnettomuusyksikön lähijohtaja käyvät läpi työpaikalla / työvuorossa olleet henkilöt: kirjataan ketkä olivat paikalla, ketkä mahdollisesti puuttuvat, ketkä ovat ehkä tulossa.

1. Ilmoitetaan henkilöstölle aika ja paikka, jossa kokoonnutaan mahdollisimman pian.
2. Pidetään lyhyt kriisipalaveri lähijohtajan/ lähijohtajien ja henkilöstön edustajien kanssa (luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu) ja sovitaan kiireisimmät toimet.
3. Ensikokoontumisessa käydään tilanne läpi ja sovitaan jatkotoimista työpaikalla: toiminnan keskeytys / jatkamisen periaatteet, välittömät toimet ja työnjako, muutokset toiminnassa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

4. Kerrotaan, miten yrityksen sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen hoidetaan ja vastuhenkilö (Huom! Henkilöstö ei anna toimittajille onnettomuudesta tietoja).
5. Kerrotaan, miten ja mistä henkilöstö saa tukea.

Dokumentoidaan tapahtumat (vastuussa esimerkiksi työsuojelupäällikkö).

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 7. Turvallisuuden varmistaminen onnettomuuspaikalla

IHMISTEN SAAMINEN TURVAAN  
MENE KAIKEN MUUN EDELLE!

Opasta onnettomuusalueella liikkuminen.

Sijoita varoitusmerkit ja opasteet fyysisiin tiloihin ja alueille.

Sulje alueet, joissa on vaara.

Käynnistä välittömät toimet turvallisuuden palauttamiseksi (esim. purku- ja rakennustyöt).

Käy läpi onnettomuustilanteeseen joutuneiden jatkohoitotilanne: lääkärintarkastukset, sairauslomat, kriisiapu.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

## 8. Kriisiryhmän perustaminen

Kutsu koolle kriisiryhmä, johon kuuluvat esimerkiksi ylin johto, muut avainhenkilöt sekä henkilöstön, työsuojelun ja työterveyshuollon edustajat.

Tehkää työnjako ja **sopikaa vastuuhenkilöt** seuraaville asioille:

- onnettomuustilanteen hoitamisen organisointi
- työpaikalla tehtävien suojaustoimenpiteiden vastuuttaminen yksiköiden päälliköille tai esimiehille
- ohjeistus turvallisesta työskentelystä esimiehille ja henkilöstölle
- jäljelle jäävän omaisuuden suojaaminen (esim. tulipalossa)
- viestintä: viestintäryhmän perustaminen, viestinnästä vastaava nimetty henkilö, ensitiedote, tiedotteet yrityksen sisällä ja ulkopuolelle, mahdolliset haastattelut, onnettomuuden hoidon dokumentointi välittömästi

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- viranomaistiedotteiden seuranta, jos tilanne koskettaa yrityksen ulkopuolisia tahoja
- yhteistyö ulkopuolisten tahojen kanssa: pelastustoimi, poliisi, työterveyshuolto, SPR, siivous ja kunnossapito, muut kumppanit
- hankinnat: henkilönsuojaimet, tekniset apuvälineet (esim. siivouksessa ja työssä tarvittavat laitteet)
- onnettomuustilanteen tukitoimien ja jatkohoidon järjestäminen (psykososiaalinen tuki, yhteys loukkaantuneen tai kuolleen läheisiin, kuolemantapauksessa suruliputus ja hiljainen hetki yms.)

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 9. Viestintä onnettomuustilanteessa

Ensivaiheen viranomaisilmoituksia voi tehdä onnettomuustilanteessa kuka tahansa (esim. palo- ja pelastustoimi). **Muusta ensitiedottamisesta vastaa toimitusjohtaja**, tarvittaessa hallituksen puheenjohtaja.

Ensitiedottamisen kohteena ovat

- viranomaiset (häätakeskus 112, josta tieto menee palo- ja pelastustoimeen ja poliisille, suuronnettomuuksissa sairaalan ensiapu, TUKES (turvallisuus ja kemikaalit), STUK (säteily), Traficom (merenkulku, liikenne ja ilmailu))
- johto, avainhenkilöt, lähijohtajat, henkilöstö
- muut ulkoiset tahot (lehdistö, radio, alueen väestö, vakuutusyhtiö)

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*



## **Ensitiedotteessa** kerrotaan lyhyesti

- Mitä on tapahtunut?
- Mitä viranomaiset tietävät asiasta tällä hetkellä?
- Milloin asiasta tiedotetaan seuraavan kerran ja mistä tarvittaessa voi kysyä lisätietoja?

## **9.1 TIEDOTTEET YRITYKSEN SISÄLLÄ**

Kun tieto onnettomuudesta tarkentuu, tiedottakaa sitä mukaa aktiivisesti ja mahdollisimman aikaisin.

**Päävastuussa on toimitusjohtaja**, lähijohtajat on osallistettu selkeästi.

**Kasvokkain tapahtuvan tiedottamisen** tulee olla avointa ja noudattaa selkeää päivä- tai viikkorytmiä. Johtaja on näkyvästi esillä.

Keskustelulle ja kysymyksille annetaan aikaa.

Tiedottamisen sisältö on sama kuin kirjallisessa tiedottamisessa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

**Kirjallisen tiedotteen** tulee olla yksinkertainen ja selkeä: lyhyt otsikko, pääkohdat tapahtuneesta, lyhyet päälauseet, suora sanajärjestys ja ymmärrettävä terminologia. Käytetään helppoa kanavaa kuten sähköpostia tai tekstiviestejä.

Kertokaa tiedotteessa:

1. Mitä on tapahtunut?
2. Miksi tapahtunut on tärkeää?
3. Mihin tieto perustuu?
4. Mitä tapahtuneesta seuraa? Ketä koskee?
5. Mitä taustatietoa on? Onko aiemmin sattunut vastaavaa?

Tiedotteen lopussa on yhteyshenkilöiden nimet, puhelinnumerot ja vastuualueet. Heidän täytyy olla tavoitettavissa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 9.2 TIEDOTTEET YRITYKSEN ULKOPUOLELLE

Kun tieto onnettomuudesta tarkentuu, tiedottakaa sitä mukaa aktiivisesti ja mahdollisimman aikaisin.

**Päävastuu on toimitusjohtajalla.**

Tiedotteen tulee olla yksinkertainen ja selkeä: lyhyt otsikko, pääkohdat tapahtuneesta, lyhyet päälauseet, suora sanajärjestys ja ymmärrettävä terminologia.

Kertokaa tiedotteessa:

1. Mitä on tapahtunut?
2. Miksi tapahtunut on tärkeää?
3. Mihin tieto perustuu?
4. Mitä tapahtuneesta seuraa? Ketä koskee?
5. Mitä taustatietoa on? Onko aiemmin sattunut vastaavaa?
6. Mitä tullaan tekemään seuraavaksi?

Tiedotteen lopussa on yhteyshenkilöiden nimet, puhelinnumerot ja vastuualueet. Heidän täytyy olla tavoitettavissa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Onnettomuustilanteessa on viestitettävä kansalaisille puhelinnumerot ja paikat, joista saa tietoa ja apua.

Omaisten tiedusteluihin tarkoitettut numerot, henkisen tuen kanavat ja tiedotusvälineiden palvelu on selkeästi eroteltava toisistaan.

## 9.3 TIEDOTUSTILAISUUDEN JÄRJESTÄMINEN

Selvitä keskeiset tiedotusvälineet: paikalliset ja maakunnalliset lehdet, radioasemat ja valtakunnalliset tiedotusvälineet ja oman toimialan erikoislehdet.

**Ylin johto on vastuussa** ja esiintyy tiedotustilaisuudessa.

- Kerro tiedotustilaisuudessa samat asiat kuin tiedotteessa.
- Oikaise mahdolliset väärät huhut tiedotustilaisuudessa.
- Pidä tiedotustilaisuuksia kriisin edetessä tarpeen mukaan.
- Käyttäydy kuten haastattelutilanteessa (ks. kohta 9.4)

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 9.4 HAASTATTELUN ANTAMINEN

Toimittajien tavallisimmat kysymykset onnettomuuden yhteydessä:

1. Mitä, missä, miksi, milloin on tapahtunut?
2. Onnettomuuden uhrien määrä ja heidän tilanteensa
3. Mitä muuta onnettomuudesta seuraa tai on seurannut?
4. Miten onnettomuustilanne on hoidettu?
5. Mitä mahdollisia vaikutuksia onnettomuudesta on ulkopuolisille?
6. Mitä tiedetään onnettomuustilanteen tutkinnasta?
7. Mitä tullaan tekemään seuraavaksi?

Onnettomuustietoja tarkennetaan seuraavissa haastatteluissa sen mukaan, kun siitä tiedetään yksityiskohtia. Korjaa mahdolliset väärinkäsitykset ja huhut välittömästi.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Päätä etukäteen pari-kolme olennaista asiaa, jotka joka tapauksessa sanot, kysyttiinpä sinulta mitä tahansa. Sinä päätät, mitä kerrot.

Ole ystävällinen, päättäväinen ja mieluiten lyhytsanainen. Pidä itsesi rauhallisena.

Älä koskaan sano ”en kommentoi” tai ”tuohon en vastaa”. Jos et halua vastata kysymykseen, toista perusviestiä. Sitä, jonka olette poikkeusolojen johtoryhmässä päättäneet. Älä syytä ketään. Älä tee tulkintoja.

Vastaa kysymyksiin selkeästi, yksinkertaisesti ja mahdollisimman tyhjentävästi. Vastaa ystävällisesti, ei koskaan vähätellen tai ylimielisesti, äläkä myöskään ärsyynny tai osoita aggressiivisuutta.

Käsittele kaikkien kysymyksiä yhtä tärkeinä. Tunne asia, josta puhut. Älä näytä kiireiseltä. Tärkeää saada kuulija ymmärtämään tilanne ja herättää hänessä luottamusta. Kriisiviestintä on osa yrityksen maineenhallintaa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Onnettomuuden jälkitilan aikana

# 10. Työn organisointi ja sujuvuuden varmistaminen

Sopikaa, missä laajuudessa ja miten työ voi jatkua onnettomuusyksikössä (johto, lähijohto, luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutettu).

Sopikaa tehtävät, työvuorot ja miehitykset niin, että fyysinen ja psyykinen työhyvinvointi ei vaarannu ja osaaminen riittää työtehtäviin.

Listatkaa asiat ja tehtävät, joita ei tehdä.

Listatkaa asiakkaat, joihin onnettomuus vaikuttaa, ja ilmoittakaa heille vaikutuksista.

Sopikaa poikkeustilanteen aikataulusta lähitunteina ja päivinä.

Sopikaa viestintäkäytännöistä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



# 11. Viestintä onnettomuuden jälkeen

## VIESTINTÄ HENKILÖSTÖLLE

- Sopikaa paikka ja aika, jossa johto käy asiat läpi esimiesten kanssa
- Nimetkää henkilö, joka tuottaa esimiehille tarvittaessa viestintää tukevan materiaalin
- Sopikaa aika ja paikka, jossa johto kertoo onnettomuustilanteen hoitamisesta ja keskustelelee henkilöstön kanssa
- Kertokaa henkilöstölle onnettomuuden seurauksista työhön, organisointiin ja henkilöstöön

## VIESTINTÄ MEDIALLE JA ERI KANAVISSA

- Kertokaa medialle onnettomuuden vaikutuksista, tilanteen kehittymisestä ja muutoksen hallintatoimista.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Onnettomuustilanteesta viestitään verkkosivuilla, joita päivitetään koko ajan. Viestin täytyy olla selkeää ja yksinkertaista ja vältettävä lataamista hidastavia kuvia.
- Onnettomuusajan verkkosivulta löytyvät kaikki olennaiset yhteystiedot, puhelinnumerot, vastuuhenkilöt, mahdolliset yleisötilaisuuksien ajankohdat sekä viimeisimmät tiedotteet. On myös varmistettava, että tarpeeksi monella henkilöllä on oikeudet ja taidot päivittää Internet-palvelun etusivua sekä ottaa kriisisivusto käyttöön. Mahdolliset sivuston eri kieliversiot on syytä pitää ajan tasalla. Linkki normaalisivuille tulee säilyttää, jotta muut palvelut eivät kärsi.
- Onnettomuuden viestinnästä vastaavien on seurattava verkkokeskusteluja (Twitter, Facebook, Instagram jne.) ja oikaistava mahdolliset väärinkäsitykset ja huhut sekä tilanteen mukaan hyödynnettävä olemassa olevia verkkoyhteisöjä ja kansalaisfoorumeja.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 12. Lähijohtamiskäytännöt

Lähijohtajat ovat onnettomuustilanteessa avainroolissa. Ylin johto huolehtii, että heillä on:

- jatkuvasti ajantasainen tieto tilanteesta
- selkeät ohjeet siitä, mitä tehdään ja miten toimitaan
- selkeät periaatteet sille, miten henkilöstön turvallisuudentunnetta vahvistetaan
- ylimmän johdon näkyvä tuki, vertaistuki ja muu mahdollinen tuki (esim. psykologin palvelut).

Lähijohtajilta edellytetään työpaikoilla

- mahdollisimman paljon läsnäoloa ja tavoitettavuutta
- aktiivista tiedottamista, keskustelua ja kuuntelemista (esimerkiksi tihennetyt palaverikäytännöt)
- henkisen ja fyysisen työkyvyn tarkkailua ja puuttumista matalalla kynnyksellä
- aktiivista yhteydenpitoa työterveyshuoltoon tarvittaessa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 13. Palaverikäytännöt onnettomuustilanteessa

## Määritellä

- asiat, joiden käsittely vaatii palavereja
- palaveriaikataulu (ajankohdat ja palaverirytmii)
- asian kannalta tärkeät osallistujat
- keinot, joilla tavoitetaan osalliset (esim. tekstiviestit, sähköposti, puhelu)
- palaverin paikka: fyysinen / virtuaalinen
- palaverikutsussa:
  - Mikä on palaverin tavoite?
  - Miten osallistujien tulee valmistautua?
- palaverissa:
  - tiivis asian käsittely ja aikataulussa pysyminen
  - jokaiselle velvollisuus tuoda tietämyksensä ja näkemyksensä esille

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

- tavoitteena yhteisen näkemyksen muodostaminen ja asiasta sopiminen
- tilaa kysymyksille ja keskustelulle myös muista onnettomuuden hoitoa koskevista asioista
- sovitaan jatkotoimet ja vastuut
- dokumentoidaan, ketkä olivat paikalla ja mitä sovittiin.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 14. Työterveysyhteistyö

Määritellä työterveyshuollon palvelut onnettomuuden hoidon eri vaiheissa:

- Nimetkää henkilöstöryhmä tai henkilöt, jotka tarvitsevat työterveyden tukea ja määritellä periaatteet, joilla apu tarjotaan (esim. kutsuvastaanotot jne.).
- Päivittäkää tarvittaessa työterveyshuollon yhteistyösopimus ja palvelut vastaamaan kriisin tarpeisiin.
- Kutsu työterveyshuollon asiantuntija yritykseen arvioimaan kriisin vaikutukset onnettomuusyksikön henkilöiden ja mahdollisesti muiden työhyvinvointiin ja toimintakykyyn.

Päivittäkää sairauspoissaolokäytäntöjä koskevat ohjeet.

Huolehdi, että työkyvyn arviointikäytännöt yrityksessä ovat ajan tasalla ja selkeät (esim. varhaisen puuttumisen käytäntö).

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Vahvistakaa tarvittaessa ennaltaehkäisevien palveluiden tarjontaa

- esimerkiksi tietojen antoa, ohjausta ja neuvontaa onnettomuuden käsittelyssä ja jälkihuollossa sekä työterveyshuollon yhteistyötä työsuojelun toimielinten kanssa.

Varmistakaa, että lähijohtajat ja henkilöstö tietävät sairauspoissaoloja, työkyvyn arviointikäytäntöjä ja ennaltaehkäiseviä terveyspalveluja koskevat pelisäännöt.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 15. Työntekijän oma hyvinvointi

Lähijohtaja voi antaa seuraavia **ohjeita työntekijälle työhyvinvoinnista huolehtimiseen:**

- Tarkkaile omaa vointiasi. Fyysiset oireet voivat ilmetä viiveellä ja myös psyykkiset kriisireaktiot ja shokki saattavat kestää pitkään onnettomuuden jälkeen.
- Ota rohkeasti asiat puheeksi lähijohtajasi kanssa: sopikaa tarvittaessa työtehtävien tai -aikojen muutoksista.
- Ole heti yhteydessä työterveyteen, jos havaitset siihen pientäkin tarvetta.
- Tarkkaile työtovereidesi ja lähijohtajasi vointia. Kysy, miten heillä menee.
  - Hyödynnä puheeksi ottamisen mallia, jos sellainen työpaikalla on.
  - Rohkaise hakemaan apua, jos epäilet siihen olevan tarvetta.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



- Kerro havainnoistasi yleisellä tasolla työsuojeluorganisaation jäsenille.
- Luo omalta osaltasi työpaikalle tilanteita, jossa jokainen voi turvallisesti kertoa kokemuksistaan onnettomuudesta ja siitä selviytymisestä.



*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 16. Loukkaantuminen ja kuolema

Hyvä käytäntö **henkilön loukkaantuessa** on esimerkiksi

- johdon ja esimiehen yhteydenpito loukkaantuneeseen henkilöön, tarvittaessa myös hänen läheisiinsä

Hyviä käytäntöjä **henkilön kuollessa** ovat esimerkiksi

- johdon ja esimiehen yhteydenotto kuolleen henkilön lähiomaiseen
- kukkalähetys omaisille
- hiljainen hetki työpaikalla
- suruliputus työpaikalla
- muistokirjoitus kuolleesta henkilöstä internet-sivuille

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

- tila työpaikalla, jossa omaiset voivat halutessaan käydä ja tuen tarjoaminen omaisille käynnin yhteydessä
- osallistuminen hautajaisiin (omaisten toiveet huomioiden)
- kuolinilmoitus lehteen (omaisten toiveet huomioiden)

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# Onnettomuuden jälkeen

## TOIMENPITEET NORMAALIIN PALATTAESSA

# 17. Onnettomuustilanteen hoidon arviointi ja siitä oppiminen

Onnettomuudesta on mahdollisuus oppia ja kehittää valmiuksia onnettomuuksien hoidossa:

- arvioikaa, miten onnistuitte turvallisuustoimien, toiminnan uudelleenjärjestelyjen, työhyvinvoinnin ylläpidon, henkilöstöjärjestelyjen sekä eri osapuolten ja vastuuhenkilöiden yhteistoiminnan hoitamisessa
- arvioikaa, olisiko onnettomuuden aiheuttaja voitu tunnistaa riskien ja vaarojen arvioinnissa, miksi asia ei tullut esille riskinarvioinnissa ja miten riskinarviointia pitää muuttaa
- listatkaa, mitkä asiat tehtiin oikein ja mitä pitäisi muuttaa

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- arvioikaa kriisiviestinnän onnistumista
  - toimitteko onnettomuuden aikana oikein hälytyksessä, kriisiryhmätyössä ja sisäisessä tiedottamisessa
  - saiko media yrityksen välittämän tiedon todenmukaisena vai vääristyneenä
  - korjasitteko väärät tiedot ja huhut
  - miten avainhenkilöt onnistuivat haastatteluissa ja tiedotustilaisuuksissa
  - havaitsitteko puutteita viestinnässä tai käytetyissä viestintäkanavissa
- arvioikaa mainehaitat ja jatkotoimet
  - miten onnettomuus vaikutti yrityksen tai organisaation julkiseen kuvaan ja maineeseen ja mitä pitäisi tehdä niiden parantamiseksi

Hyödyntäkää arviointitietoa varautumissuunnittelussa ja työtehtävissä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 18. Viestintävalmiudet

Kehittäkää jatkoa ajatellen onnettomuusviestinnän kyvykkyyttä:

- Arvioikaa koettuun onnettomuuteen liittyvän viestinnän onnistumista vaihe vaiheelta.
- Määritelkää jatkoa ajatellen onnettomuusviestinnän periaatteet ja toimintamalli.
- Luokaa viestintäryhmä (max 6 hlöä), joka aktivoituu jatkossa, mikäli tulee uusia onnettomuuksia tai muita kriisitilanteita.
- Nimetkää viestintäryhmään johtaja, asiantuntijoita ja viestinnän ammattilaisia.
- Viestintäryhmä laatii viestintäsuunnitelman: viestinnän prosessi, ensiviestinnän, tiedotteiden, tiedotustilaisuuden, haastattelujen antamisen ja eri tiedotuskanavien viestinnän rakenteet, vastuutiedottaja sekä viestintäkanavat.
- Hankkikaa koulutusta ja harjoitelkaa haastattelutilanteita etukäteen.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 19. Onnettomuuden jälkihoito

On tärkeää käsitellä ja työstää tapahtunutta ja onnettomuuden aiheuttamia psyykkisiä reaktioita, helpottaa tapahtuman jälkeistä ahdistusta ja ennaltaehkäistä myöhempiä stressireaktioita ja näin tukea onnettomuuden kohdanneiden työhyvinvointia. Onnettomuudesta käynnistyvä tutkintaprosessi voi olla vastuuhenkilöille ja osallisille kuormittava ja silloin tukea ja apua voi tarvita pidemmäksi ajaksi.

Onnettomuuden tai muun järkyttävän tapahtuman jälkihoitona järjestetään ulkopuolisen ammattilaisen vetämä ryhmäkeskustelu (debriefing), joka auttaa käsittelemään äkillisen kriisin aiheuttamia reaktioita.

Jälkihoito on sekä yksilö- että ryhmätilanne, jossa on vakiintunut rakenne:

- todetaan tapahtunut (faktat)

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*



- käydään läpi yksilölliset kokemukset tilanteesta
- sovitaan, miten onnettomuuden jälkeen mennään eteenpäin
- sovitaan jatkotyöskentelystä

Ota yhteys työterveyshuoltoon tai Suomen Punaiseen Ristiin ja sovi jälkihoidon järjestämisestä.

Keskustele avoimesti onnettomuudesta yrityksen henkilöstön kanssa.

Tutkintavaiheen kuormitustilanteessa tukijoita ovat työterveyshuolto ja lähikollegat.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Lähteitä ja linkkejä

Saarelma-Thiel T 2009. Eteenpäin kriisistä.  
Työterveyslaitos, Vammalan kirjapaino.

Karhu M, Henriksson A 2008. Skandaalit & katastrofit  
– käytännön kriisiviestintäopas. Otavan Kirjapaino Oy.

[Guide to Making Every Meeting Matter.](#) Harvard Business Review  
Guide to Making Every Meeting Matter.

[Yhteistoimintalaki 0334/2007](#)

[Pelastuslaki 379/2011](#)

[Turvallisuus- ja kemikaalivirasto](#)

[Onnettomuusilmoitukset](#)

Ympäristöministeriö: [Ennaltavaraautumissuunnitelma osana ympäristönsuojelulain sääntelyä](#)

[Työsuojeluhallinto](#)

[Työterveyslaitos](#)

[Työturvallisuuskeskus](#)

[Etätyössä turvallisesti](#)

[Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa](#)

[Terveystieteiden tutkimuskeskus](#)

Taitoja mielen toipumiseen. [Opas työntekijöille.](#)

# OHJEET KYBERTURVA- ONGELMIEN HALLINTAAN





**FOKUS**  
työhyvinvoinnin johtamiseen!



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

Toimittaja: Paula Naumanen

[Tekijät: FOKUS-hanke](#)

ISBN: 978-952-476-936-5 (verkkójulkaisu)

Graafinen suunnittelu ja taitto:  
Entra Marketing Oy

Kuvapankit: Vecteezy

*Nämä Kriisiohjeet on valmisteltu sosiaali- ja terveysministeriön myöntämällä ESR-rahoituksella ja ne on tarkoitettu työpaikkojen käyttöön maksutta.*

*Ohjeita ei saa kopioida eikä levittää eteenpäin maksullisena. Mahdollisissa kopioissa tulee näkyä alla olevat logot:*



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

**FOKUS**  
työhyvinvoinnin johtamiseen!

*Ohjeita käytettäessä tulee mainita alkuperäinen tekijä © FOKUS-hanke.*

# Ohjeet kyberturvaongelmien hallintaan

Kyberturvaongelmia ovat kiristyshaittaohjelmat, tietojärjestelmiin murtautuminen, tietoliikenteen häirintä, maksujärjestelmien kaappaukset, yrityksen some-tilien kaappaaminen sekä henkilötietorekisterin varastaminen.

Turvattavat resurssit: *tietoturvassa* tieto, *tieto- ja viestintäteknologiassa* tietotekniset laitteet, ohjelmat ja tietoverkot, *kyberturvallisuudessa* ihmiset ja heidän omaisuutensa.

# Käyttöohje

Nämä ohjeet on tarkoitettu johdon ja lähijohtajien (=esimiesten) käyttöön kyberturvaongelmista aiheutuneiden tilanteiden johdonmukaisen ja suunnitelmallisen johtamisen tueksi. Ohjeet on tarkoitettu erikokoisille ja eri toimialojen työpaikoille. Ohjeissa voi paikoin olla kohtia, joita ei esiinny yksinyrittäjällä ja pienyrityksissä, jolloin ne voi jättää vähemmälle huomiolle tai sivuuttaa.

Osakeyhtiöiden toivotaan vievän ohjeet hallituksen hyväksyttäväksi ja kirjaavan asian pöytäkirjaan. Näin hallitus sekä toimitusjohtaja pystyvät osoittamaan noudattaneensa OYL 1-luvun 8 §:n mukaista huolellisuusvelvoitetta.

Jokainen yritys voi soveltaa näitä ohjeita kyberturvaan liittyvissä ongelmatilanteissa omien tarpeiden ja tilanteen mukaisella tavalla sekä hyödyntää niitä yrityksen omien ohjeiden ja valmiussuunnitelmien pohjana. Liikennevalovärit ohjaavat kriisin eri vaiheisiin ja klikkaamalla pääset haluamaasi kohtaan.

Ohjeissa tieto- ja kyberturvaongelmiin viitataan myös yhdellä sanalla **kyberkriisi**.

# Sisältö:

Klikkaamalla pääset suoraan  
haluamaasi kohtaan

## VARAUTUMINEN KYBERKRIISIIN

1. Varmista yrityksen kestävyys.....	9
2. Johdon vastuu .....	11
3. Varautuminen kyberkriisiin .....	12
4. Viestinnän suunnittelu.....	15

## KYBERKRIISIN ISKIESSÄ

5. Kyberkriisin haltuunotto.....	18
6. Toimitusjohtajan muistilista.....	19
7. Ohjeet yritykselle .....	22
8. Ohjeet työntekijälle ja asiakkaalle.....	23
9. Viestintä kriisin alussa .....	25
9.1 Sisäinen viestintä .....	25
9.2 Ensivaiheen tiedottaminen .....	27
9.3 Tiedote yrityksen ulkopuolelle .....	28
9.4 Tiedotustilaisuus .....	30
9.5 Haastattelun antaminen.....	31
9.6 Viestintä muissa kanavissa .....	33



## KYBERKRIISIN AIKANA

10. *Viestintä kriisin aikana* ..... 35
11. *Työn sujuvuuden varmistaminen* ..... 37

## KYBERKRIISIN JÄLKEEN

12. *Kyberkriisin jälkiarviointii* ..... 39
13. *Kyberkriisin jälkihoito henkilöstölle* ..... 41

- Lähteitä ja linkkejä* ..... 43

# Varautuminen kyberkriisiin

## ENNAKOIVAT TOIMENPITEET

# 1. Varmista yrityksen kestokyky

Kaikki yritykset kohtaavat elinkaarellaan kriisejä. Parhaiten niistä selviytyy, kun seuraavat asiat ovat kunnossa:

- Toimitusjohtaja nauttii henkilöstön luottamusta.
- Toimitusjohtajalla on tukenaan aktiivinen ja systemaattisesti toimiva johtoryhmä.
- Toimitusjohtaja osallistaa johtamiseen ja kehittämiseen laajasti muita, jolloin heidän toimintakykynsä ja osaamisensa vahvistuvat.
- Esimiehet ja -naiset ovat motivoituneita ja osaavia viemään hankaliakin asioita käytäntöön ja yhteistyö alaisten kanssa sujuu.
- Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi ovat kunnossa (joista huolehditaan hyvällä henkilöstöjohtamisella).
- Yrityksessä on hyvä ilmapiiri, jossa vallitsee hyvä keskinäinen luottamus.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Suhteet yrityksen asiakkaisiin ja muihin tärkeään yhteistyöverkoston osapuoliin on hoidettu hyvin, jolloin vuorovaikutus on mutkatonta ja avointa.



*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

## 2. Johdon vastuu

Tietoturvallisuus ja kyberturvallisuus ovat ensisijaisesti yritysjohton vastuulla.

Kyberturvallisuutta on johdettava samoin kuin muitakin yrityksen toimintoja: siihen laaditaan strategia, tehdään perusteellinen riskianalyysi, määritellään tavoitteet, päätetään tarvittavat toimet, sekä vastuutetaan asianosaiset, seurataan ja valvotaan sekä kehitetään jatkuvasti.

Yritykseen kannattaa perustaa ”kybernyrkki” eli tiimi, jonka tehtävänä on jatkuvasti valvoa kyberturvallisuutta. Siihen voidaan nimetä myös ulkopuolinen asiantuntija. Kybernyrkki on johdon apuna kyberturvallisuuden varmistamisessa kaikkina aikoina ja aktivoidaan 24/7 valmiuteen kyberkriisin sattuessa.

Yrityksen on syytä valita luotettava tietoturva- ja kyberturvakumppani ja huolehtia tiiviistä yhteistyöstä sen kanssa kaikkina aikoina.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 3. Varautuminen kyberkriisiin

1. Tee **tietoturvastrategia** ja hanki **luotettava IT-asiantuntijataho** huolehtimaan yrityksen kyberturvasta.
2. **Varmuuskopioi** yrityksen tiedot säännöllisesti ja varmista palautusprosessin toimivuus. Kovalevyt hajoavat aina, vain ajankohtaa ei tiedetä. Keskeistä on tietojen asianmukainen salausjärjestelmä ja arkistointitapa. Tietojen säilyttäminen edellyttää usein SÄHKE2-sertifikaattia.
3. **Päivitä ohjelmistot ja tietoliikennejärjestelmät säännöllisesti.** Se on tärkeämpää nyt kuin koskaan ettei ohjelmistoihin jää piileviä haavoittuvuuksia. Vaihda tietoliikennelaitteitten (reitittimet, langattomat tukiasemat) oletussalasanat.
4. **Panosta koulutukseen.** Varmista, että käytettäville ohjelmille on annettu koulutus ja käyttö on yhdenmukaista. Koko henkilöstölle

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

on tarpeen antaa perustason tiedot keskeisistä tietoturva-aiheista, asiakas- ja yritystietojen turvallisesta käsittelystä, sosiaalisen median käytöstä sekä laitteitten käytöstä (tietokoneet, muistitikut). Kertaa ohjeistusta säännöllisesti. Vastuu tietoturvasta on jokaisella.

5. Sovi, jokaisen kanssa, mitä yrityksen asioita **ei saa hoitaa henkilökohtaisella sähköpostilla TAI MUILLA VIESTIOHJELMILLA** ja mitä työtehtävien hoitamisessa välttämättömät tiedot ovat.
6. Vähennä riskejä **monivaiheisella tunnistautumisella** ja suojaumisella. Vaihda salasanat tarpeeksi usein ja poista turhat käyttäjäoikeudet, esimerkiksi lähteneiltä työntekijöiltä.
7. Tarkista **pilvipalvelujen tarjoajan turvallisuus** ja sopimusehdot.
8. **Valvo tietoympäristöäsi.** Yrityksen on otettava käyttöön järjestelmiä, jotka pystyvät estämään ja havaitsemaan tunkeutumisyrittäykset ja

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

seurattava niistä saatua tietoa. Selvitä verkkohyökkäyksen varalle viranomaisten ja toimialajärjestöjen yhteystiedot ja milloin niille ilmoitetaan tietoturvahäiriöstä.

**9. Varaudu nopeaan tietoturvaloukkaukseen puuttumiseen**, niin että tarvittavat resurssit ovat käytettävissä ja kyberkriisiin varautumisesta tulee ajattelutapa. Tee suunnitelma, jossa on huomioitu:

- kybernyrkin henkilöt ja tehtävät, ainakin toimitusjohtaja, IT-henkilö ja viestijä
- tunnistettuja tietoturvauhkia ja niiden vaikutuksia yritystoimintaan ja henkilöstöön
- mahdollinen varatoimintastrategia, vastuuhenkilöt ja heidän tehtävänsä, henkilöstöön liittyvät toimenpiteet

**10. Hanki vakuutusturva** kyberongelmien varalle

11. Seuraa **sosiaalista mediaa** ja tarkista, että yritykselle ei perusteta valetilejä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



## 4. Viestinnän suunnittelu

Kriisin aikaisen viestinnän päämääränä on, että juridiset, taloudelliset ja eettiset ongelmat saadaan estettyä tai rajattua, sekä henkilöstön, asiakkaiden sekä muiden osallisten fyysinen ja psykologinen turvallisuus varmistettua. Tähän voidaan varautua tekemällä viestinnän varautumissuunnitelma:

Nimetkää kriisiviestinnästä vastaava henkilö ja tehkää tiedotteiden pohjat valmiiksi.

### Sisäinen viestintä

- Sopikaa viestintäketjuista (toimitusjohtaja – lähijohtajat – henkilöstö)
- Sopikaa viestintäkanavat ja viestintäaikataulu valmiiksi (kasvokkain/ etänä/ kirjallisesti, ja päivä-/viikkorytmi)
- Sopikaa foorumit ja menettelyt, joissa henkilöstön edustaja ja muut mahdolliset johtoryhmän ja hallituksen ulkopuoliset tahot ovat mukana

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## Ulkoinen viestintä

- Ensitiedote (kun tiedetään, mitä on tapahtunut) (ks. kohta 9.1)
- Tiedote (ks. kohdat 9.2 ja 9.3)
- Tiedotustilaisuus (ks. kohta 9.4)
- Haastattelujen antaminen (ks. kohta 9.5)
- Viestintä muissa kanavissa (ks. kohta 9.6)

TARKEMMAT OHJEET TIEDOTTEIDEN  
LAATIMISEEN JA VIESTINTÄÄN KOHDASSA:  
**VIESTINTÄ KRIISIN ALUSSA** (ks. kohta 9)

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# Kyberkriisin iskiessä

# VÄLITTÖMÄT TOIMENPITEET

# 5. Kyberkriisin haltuunotto

## Päävastuussa kyberkriisin hoitamisesta

**on toimitusjohtaja.** Hänen työparinsa osakeyhtiömuotoisissa yrityksissä on hallituksen puheenjohtaja ja apuna on ”kybernyrkki-tiimi”.

Toimitusjohtajan ensimmäinen tehtävä kriisissä on koota yrityksen johto ja avainhenkilöt sekä kybernyrkki koolle ja heidän kanssaan tehdä **nopea tilannearvio** (mitä on tapahtunut), päätetään kiireisimmistä toimista (mitä on pakko tehdä heti) ja kerrotaan niistä henkilöstölle sekä annetaan selkeät toimintaohjeet (kuka tekee mitäkin ja millä tavalla). Suositeltavaa on, että heti kriisin alusta asti mukana on henkilöstön edustaja(t).

Kyberkriisin sattuessa johdon selkeä ja avoin toiminta, erityisesti viestinnässä, jo ensimmäisestä hetkestä lähtien on ratkaisevan tärkeää henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuuden tunteen ja luottamuksen säilyttämisen kannalta.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 6. Toimitusjohtajan muistilista

## TOIMITUSJOHTAJAN MUISTILISTA KYBERKRIISIN TAPAHTUESSA:

- Ota heti yhteys hallituksen puheenjohtajaan ja kerro tapahtuneesta.
- Kutsu kokoon johtoryhmä ja kybernyrkki.
- Tehkää tilannearvio kriisistä: mitä on tapahtunut tai tapahtumassa ja miten se mahdollisesti tulee etenemään.
- Tarkista maksutietojen tilanne, yrityksen pankkitunnukset ja luottokortit: tarvittaessa yhteys pankkiin.
- Sulkekaa tarvittaessa tietoliikenne yrityksestä ulospäin ja ohjelmiin kirjautuminen.
- Tehkää arvio vaikutuksista toimintaan, asiakkaisiin ja henkilöstöön. Määritelkää asiat, joista on eri tahoille ilmoitettava välittömästi.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Luetteloikaa kriisin kohteeksi joutuneet asiakkaat ja työntekijät. Sopikaa kuka vastaa yhteydenpidosta.
- Jos kriisi aiheuttaa vaaraa henkilöstölle tai tuotannolle, on selvitettävä työpaikalla kriisistä aiheutuvat toimenpiteet.
- Listatkaa tehtävät kiireellisyysjärjestyksessä. Listatkaa asiat, jotka keskeytetään tai siirretään syrjään kiireellisempien asioiden tieltä.
- Arvioikaa ulkopuolisen avun tarve ja hankkikaa se mahdollisimman nopeasti.
- Jakakaa vastuut selkeästi johdon ja avainhenkilöiden kesken.
- Sopikaa tarvittaessa kriisiajan palaverikäytännöt, esimerkiksi katsaus joka päivä kello 10.
- Nimetkää viestinnästä vastaava henkilö ja sopikaa viestinnälle periaatteet ja aikataulu.
- Viesti ensin sisäisesti ennen ulkoista viestintää. Viestintää pitää tehdä paljon, usein ja rehellisesti, kaunistelematta mutta ei myöskään liikaa pelottelemalla.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Selvitä vakuutuskorvaukset.
- Tee toimenpiteistä muistiinpanot, josta ilmenevät toimenpiteet ja niiden ajankohdat.



*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 7. Ohjeet yritykselle

Jos **yritys** on tietoturvahyökkäyksen kohteena:

- Fyysistä vaaraa aiheuttavissa tilanteissa aina yhteys hätäkeskukseen 112.
- Ota yhteys organisaatiosi tietoturvasta huolehtivaan henkilöön. Kerro, mitä epäilet tapahtuneen.
- Jos yritys joutuu verkkohyökkäyksen kohteeksi, ilmoittakaa asiasta rikospoliisille ja Kyberturvallisuuskeskukselle ja mahdollisesti tietosuojavaltuutetun toimistoon (72 h sisällä).
- Jos mahdollista, ota lokitiedot talteen.
- Ulkoisiin kyselyihin vastataan vain antamalla tiedottajan yhteystiedot. Yksittäinen työntekijä ei saa kommentoida asiaa millään lailla missään kanavassa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



## 8. Ohjeet työntekijälle ja asiakkaalle

Neuvo seuraavasti hyökkäyksen kohteeksi joutunutta yrityksen **työntekijää tai asiakasta**, jos identiteettitiedot ja salassa pidettävät tiedot ovat vuotaneet ja häntä kiristetään:

- Älä maksa kiristäjälle.
- Ota näyttökuvat todisteeksi ja tee rikosilmoitus poliisille.
- Tee omaehtoinen luottokielto eli OLK-merkintä Asiakastietoon (maksullinen) ja Bisnodelle (maksullinen). Tämä estää uuden luottosopimuksen tekemisen niissä tapauksissa, jos luoton myöntäjä tarkistaa luottotiedot Suomen Asiakastiedon tai Bisnoden luottotietorekisteristä.
- Tee rekisteröintikielto yrityksen tai yhteisön vastuuhenkilöksi Patentti- ja rekisterihallitukseen.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Estä henkilötiedoillasi tehtävät osoitteenmuutokset Postista (netissä) sekä Digi- ja väestötietovirastosta (henkilökohtaisesti paikan päällä). Voit asettaa myös henkilötietojen luovutuskieltoja.
- Vakavissa tietoturvaongelmissa rikosuhripäivytys, kriisipuhelin ja Suomen Punaisen Ristin auttava puhelin antavat neuvoja ja tukea.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 9. Viestintä kriisin alussa

**Ensitedote (viranomaiset, sisäisesti, asiakkaat, muut ulkopuoliset tahot)**

**Valmistaudu median kohtaamiseen:**

- Jos et ole valmistautunut toimittajan yhteydenottoon, pyydä palaamaan esim. 1 h kuluttua asiaan voidaksesi valmistella viestin.
- Tee tiedote valmiiksi.
- Valmistaudu pitämään tiedotustilaisuus.
- Valmistaudu haastatteluihin.
- Jatkuva ja säännöllinen viestintä samalla sisällöllä. Älä kerro samaan aikaan eri asioita eri kanavissa.

## 9.1 SISÄINEN VIESTINTÄ

Kun tieto kriisistä tarkentuu, tiedottakaa sitä mukaa aktiivisesti ja mahdollisimman aikaisin. Päävastuussa on toimitusjohtaja. Lähijohtajat ohjeistetaan henkilöstön tiedottamiseen.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

**Kasvokkain tapahtuvan tiedottamisen** tulee olla avointa ja noudattaa selkeää päivä- tai viikkorytmiä. Johtaja on näkyvästi esillä. Keskustelulle ja kysymyksille on varattava aikaa. Tiedottamisen sisällön on oltava sama kuin kirjallisessa tiedottamisessa.

**Kirjallisen tiedotteen** tulee olla yksinkertainen ja selkeä: lyhyt otsikko, pääkohdat tapahtuneesta, lyhyet päälauseet, suora sanajärjestys ja ymmärrettävä terminologia. Käytetään helppoa kanavaa kuten sähköpostia, tekstiviestejä ja WhatsAppia tai vastaavia viestisovelluksia.

Kertokaa tiedotteessa:

1. Mitä on tapahtunut?
2. Miksi tapahtunut on tärkeää?
3. Mihin tieto perustuu?
4. Mitä tapahtuneesta seuraa? Ketä koskee?
5. Mitä taustatietoa on? Onko aiemmin sattunut vastaavaa?

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Tiedotteen lopussa oltava yhteyshenkilöiden nimet, puhelinnumerot ja vastuualueet. Heidän täytyy olla tavoitettavissa.

## **9.2 ENSIVAIHEEN TIEDOTTAMINEN**

### **Ensivaiheen tiedottamisen kohteena ovat**

- Viranomaiset
  - Mikäli kyseessä on rikos, esimerkiksi luottokortti- tai pankkitunnusten varkaus, identiteettivarkaus, tietomurrot, haittaohjelmien avulla tehdyt tietojen kaappaukset tai erilaiset verkkohyökkäykset, tehdään ilmoitus Poliisille.
  - Mikäli kyseessä on tietoturvapoikkeama, niin ilmoitus Kyberturvallisuuskeskukselle
  - Mikäli tietoturvapoikkeaman vuoksi on vuotanut henkilötietoja tai syntynyt tietovuodon riski, asiasta on ilmoitettava tietosuojavaltuutetun toimistolle ilman aiheetonta viivytystä ja mahdollisuuksien mukaan 72 tunnin kuluessa siitä, kun rekisterinpitäjä on tullut tietoiseksi tietoturvaloukkauksesta.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Johto, avainhenkilöt, lähijohtajat, henkilöstö
- Asiakkaat (yrityksen kotisivut, palvelupisteet, suorat kontaktoinnit, suorat tiedotteet)
- Muut ulkoiset tahot (luottokortti- ja pankkitunnusvarkaudessa rahoituslaitokset, lehdistö, radio, vakuutusyhtiö)

## **Ensitiedotteessa kerrotaan lyhyesti**

- Mitä on tapahtunut
- Mitä viranomaiset tietävät asiasta tällä hetkellä
- Milloin asiasta tiedotetaan seuraavan kerran ja mistä tarvittaessa voi kysyä lisätietoja

## **9.3 TIEDOTE YRITYKSEN ULKOPUOLELLE**

Kriisin aikana tiedottakaa siitä säännöllisesti ja aktiivisesti. Tämä ehkäisee huhujen ja väärän tiedon leviämistä. Tiedotteen tulee olla yksinkertainen ja selkeä: lyhyt otsikko, pääkohdat tapahtuneesta, lyhyet päälauseet, suora sanajärjestys ja ymmärrettävä terminologia.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

Kertokaa **tiedotteessa**:

1. Mitä on tapahtunut?
2. Miksi tapahtunut on tärkeää?
3. Mihin tieto perustuu?
4. Mitä tapahtuneesta seuraa? Ketä koskee?
5. Mitä taustatietoa on? Onko aiemmin sattunut vastaavaa?

Tiedotteen lopussa on oltava yhteyshenkilöiden nimet, puhelinnumerot ja vastuualueet. Heidän täytyy olla tavoitettavissa.

Kriisitilanteessa on viestitettävä puhelinnumerot ja paikat, joista saa tietoa ja apua.

Asiakkaille tarkoitetut numerot, kriisituen kanavat ja tiedotusvälineiden palvelu on selkeästi eroteltava toisistaan.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 9.4 TIEDOTUSTILAISUUS

Selvitä keskeiset tiedotusvälineet: paikalliset ja maakunnalliset lehdet, radioasemat ja valtakunnalliset tiedotusvälineet, oman toimialan erikoislehdet.

### **Ylin johto on vastuussa ja esiintyy tiedotustilaisuudessa:**

- Kerro tiedotustilaisuudessa samat asiat kuin tiedotteessa.
- Oikaise mahdolliset väärät huhut tiedotustilaisuudessa.
- Pidä tiedotustilaisuuksia kriisin edetessä tarpeen mukaan.
- Käyttäydy kuten haastattelutilaisuudessa (ks. kohta 9.5)

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



## 9.5 HAASTATTELUN ANTAMINEN

Toimittajien tavallisimmat kysymykset kriisin yhteydessä:

1. Mitä, missä, miksi, milloin on tapahtunut?
2. Kriisin liittyvien asiakkaiden määrä ja heidän tilanteensa
3. Mitä muuta kriisistä seuraa tai on seurannut?
4. Miten kriisitilanne on hoidettu?
5. Mitä mahdollisia vaikutuksia kriisitilanteesta on ulkopuolisille kuten muille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille?
6. Mitä tiedetään kriisitilanteen tutkinnasta?
7. Mitä tullaan tekemään seuraavaksi?

Kriisin tietoja tarkennetaan seuraavissa haastatteluissa sen mukaan, kun siitä tiedetään yksityiskohtia. Korjaa mahdolliset väärinkäsitykset ja huhut välittömästi.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Päätä etukäteen pari-kolme olennaista asiaa, jotka joka tapauksessa sanot, kysyttiinpä sinulta mitä tahansa. Sinä päätät, mitä kerrot.

Ole ystävällinen, päättäväinen ja mieluiten lyhytsanainen. Pidä itsesi rauhallisena.

Älä koskaan sano ”en kommentoi” tai ”tuohon en vastaa”. Jos et halua vastata kysymykseen, toista perusviestiä. Sitä, jonka olette johtoryhmässä päättäneet. Älä syytä ketään. Älä tee tulkintoja.

Vastaa kysymyksiin selkeästi, yksinkertaisesti ja mahdollisimman tyhjentävästi. Vastaa ystävällisesti, ei koskaan vähätellen tai ylimielisesti, äläkä myöskään ärsyynny tai osoita aggressiivisuutta.

Käsittele kaikkien kysymyksiä yhtä tärkeinä. Tunne asia, josta puhut. Älä näytä kiireiseltä. Tärkeää saada kuulija ymmärtämään tilanne ja herättää hänessä luottamusta. Kriisiviestintä on osa yrityksen maineenhallintaa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 9.6 VIESTINTÄ MUISSA KANAVISSA

Kriisitilanteesta viestitään verkkosivuilla ja somekanavilla, joita päivitetään säännöllisesti. Viestintäytyy olla selkeää ja yksinkertaista ja vältettävä lataamista hidastavia kuvia.

Ainakin verkkosivulta täytyy löytyä kaikki olennaiset yhteystiedot, puhelinnumerot, vastuuhenkilöt, mahdolliset tiedotustilaisuuksien ajankohdat sekä viimeisimmät tiedotteet. On myös varmistettava, että yrityksessä on valmius ja taidot päivittää tietoja nopeasti, myös pyhinä ja viikonloppuisin. Kriisitilanne voi aiheuttaa myös valtavasti verkkoliikennettä yrityksen sivuille.

Viestintävastaavan on seurattava verkkokeskusteluja (Facebook, Instagram, Twitter jne.) ja oikaistava mahdolliset väärinkäsitykset ja huhut nopeasti ja asiallisesti sekä tilanteen mukaan hyödynnettävä olemassa olevia verkkoyhteisöjä ja kansalaisfoorumeja.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Kyberkriisin aikana

## TOIMENPITEET 2. PÄIVÄSTÄ ETEENPÄIN

# 10. Viestintä kriisin aikana

Kun tieto kriisistä tarkentuu, tiedottakaa siitä aktiivisesti ja mahdollisimman aikaisin. Päävastuussa on toimitusjohtaja. Lähijohtajat osallistettu selkeästi mukaan.

Kasvokkain tapahtuvan tiedottamisen tulee olla avointa ja noudattaa selkeää päivä- tai viikkorytmiä. Johtaja on näkyvästi esillä. Keskustelulle ja kysymyksille on varattava aikaa. Tiedottamisen sisällön on oltava sama kuin kirjallisessa tiedottamisessa.

Kertokaa henkilöstölle kriisin seurauksista työhön, organisointiin ja henkilöstöön.

Ohjeistakaa henkilöstöä, jos työtehtäviin ja menettelytapoihin tulee muutoksia. Tehkää selväksi, kenelle ohjataan asiakkaiden ja median yhteydenotot. Yksittäinen työntekijä ei saa kommentoida asiaa millään lailla missään kanavassa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

Ohjeistakaa asiakkaita tehokkaasti ja koko ajan, jos palveluihin ja asiointikäyttämiseen tulee muutoksia. Ilmoittakaa, missä vaiheessa palataan normaalikäytäntöihin.

Jatkuva ja säännöllinen viestintä medialle kriisin vaikutuksista, tilanteen kehittymisestä ja kriisin hallintatoimista.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 11. Työn sujuvuuden varmistaminen

Huolehdi, että

- tietoliikenteen turvallisuus on varmistettu ja laitteistot on päivitetty
- sovellusten turvallisuus on varmistettu ja sovellukset päivitetty
- salasanat on päivitetty sekä sovelluksiin että tietoliikennelaitteisiin

Mikäli tietoliikenneyhteyksiä tai sovelluksia ei voi ottaa takaisin käyttöön, mitkä ovat vaihtoehtoisia mahdollisuuksia.

Arvioi, miten henkilöstö voi tehdä töitä etänä tai paikan päällä.

Mikäli ohjelmat tai sähköposti eivät ole käytettävissä, voiko työtehtäviä enää tehdä vai pitääkö työtehtäviä tai -menetelmiä muuttaa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Kyberkriisin jälkeen

## TOIMENPITEET PALATTAESSA NORMAALIIN



# 12. Kyberkriisin jälkiarviointii

Oppikaa kriisistä ja kehittäkää valmiuksia

- Listatkaa, mitkä asiat tehtiin oikein ja mitä pitäisi muuttaa.
- Arvioikaa, miten johdon ja avainhenkilöiden toiminta onnistui.
- Arvioikaa, miten yhteistyö eri osapuolten kanssa toimi.
- Arvioikaa kriisiviestinnän onnistumista
  - toimittiinko kriisin alussa ja aikana oikein
  - toimiko sisäinen viestintä
  - miten viestintä asiakkaille onnistui
  - saiko media yrityksen välittämän tiedon todenmukaisena vai vääristyneenä
  - korjattiinko väärät tiedot ja huhut
  - miten avainhenkilöt onnistuivat haastatteluissa ja tiedotustilaisuuksissa

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- havaittiinko puutteita viestinnässä tai käytetyissä viestintäkanavissa
- Arvioikaa mainehaitat ja jatkotoimet
  - miten onnettomuus vaikutti yrityksen tai organisaation julkiseen kuvaan ja maineeseen ja mitä pitäisi tehdä niiden parantamiseksi

Hyödyntäkää arviointitietoa kyberturvallisuuteen varautumisessa ja toimintatapojen kehittämisessä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 13. Kyberkriisin jälkihoito henkilöstölle

Mikäli henkilöstö on kyberkriisin aikana ollut jatkuvassa mediamyllytyksessä, on tärkeää käsitellä tapahtunutta jälkeinpäin ja työstää kriisin aiheuttamia psyykkisiä reaktioita, helpottaa tapahtuman jälkeistä ahdistusta ja ennaltaehkäistä myöhempiä stressireaktioita ja näin tukea henkilöstön työhyvinvointia.

Onnettomuuden tai muun järkyttävän tapahtuman jälkihoitona järjestetään ulkopuolisen ammattilaisen vetämä ryhmäkeskustelu (debriefing), joka auttaa käsittelemään äkillisen kriisin aiheuttamia reaktioita.

Jälkihoito on yksilö- tai ryhmätilanne, jossa on vakiintunut rakenne:

- todetaan tapahtunut (faktat)
- käydään läpi yksilölliset kokemukset tilanteesta

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- sovitaan, miten onnettomuuden jälkeen mennään eteenpäin
- sovitaan jatkotyöskentelystä

Ota yhteys työterveyshuoltoon ja sovi jälkihoidon järjestämisestä.

Keskustele avoimesti tapahtuneesta yrityksen henkilöstön kanssa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Lähteitä ja linkkejä

Saarelma-Thiel T 2009. Eteenpäin kriisistä.  
Työterveyslaitos, Vammalan kirjapaino.

Karhu M, Henriksson A 2008. Skandaalit & katastrofit  
– käytännön kriisiviestintäopas. Otavan Kirjapaino Oy.

[Guide to Making Every Meeting Matter.](#) Harvard Business Review  
Guide to Making Every Meeting Matter.

[Kyberin taskutieto.](#) Jyväskylän yliopisto ja  
Maanpuolustuskoulutusyhdistys 2017

[Yrityksiin kohdistuvat kyberuhat 2019.](#) Helsingin seudun  
kauppakamari 2019.

## [Kyberturvallisuuskeskus](#)

[Kyberturvallisuus ja yrityksen hallituksen vastuu.](#) Traficom  
julkaisuja 2/2020.

## [Yhteistoimintalaki 0334/2007](#)

## [Työsuojeluhallinto](#)

## [Työterveyslaitos](#)

[Toimintaohje työnantajille koronavirusepidemiaan  
varautumiseksi](#)

Etätyön johtaminen - Linkkejä ja lisätietoa

[Joustava työaika](#)

[Ohje etätyön tekemisen tueksi](#)

[Vaadi ja rakenna parempia palaverreja](#)

Työturvallisuuskeskus

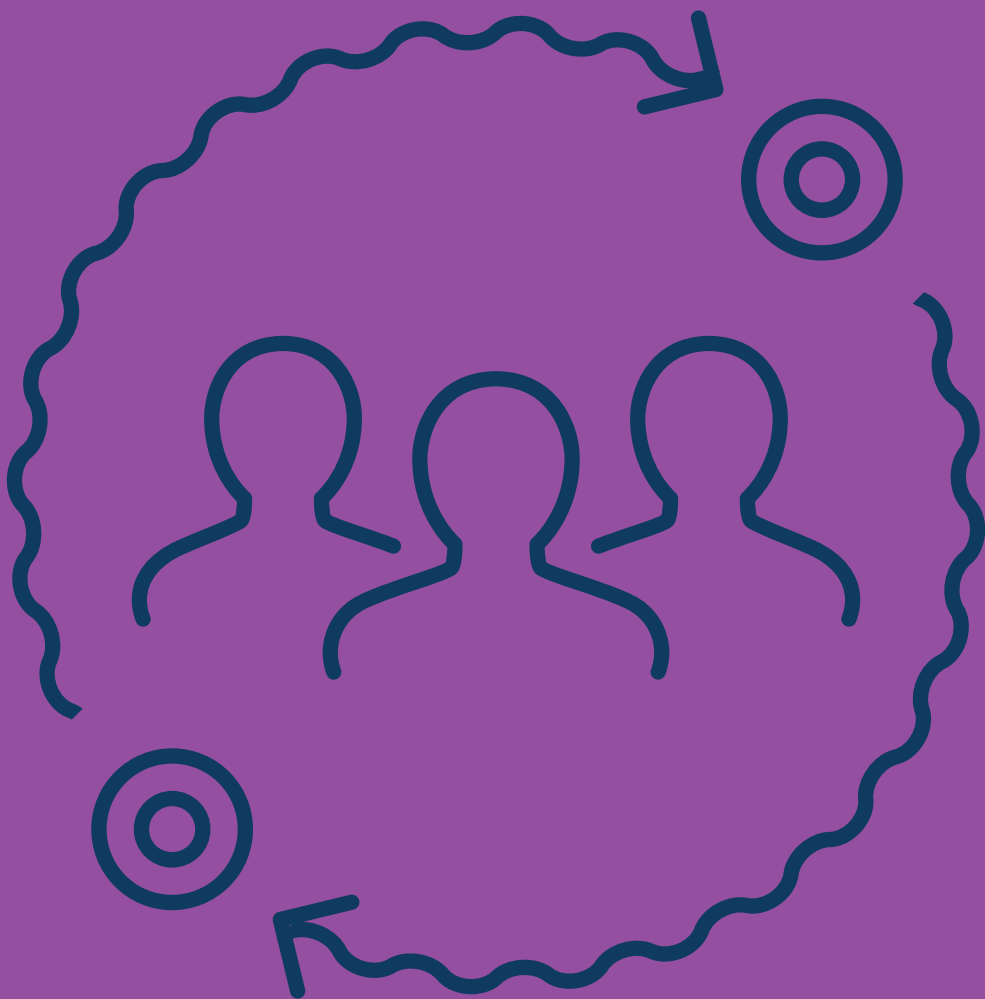
Etätyössä turvallisesti

Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Taitoja mielen toipumiseen. [Opas työntekijöille.](#)

# OHJEET HENKILÖISTÄ AIHEUTUVIEN KRIISIEN HALLINTAAN





Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

Toimittaja: Paula Naumanen

[Tekijät: FOKUS-hanke](#)

ISBN: 978-952-476-936-5 (verkkójulkaisu)

Graafinen suunnittelu ja taitto:  
Entra Marketing Oy

Kuvapankit: Vecteezy



*Nämä Kriisiohjeet on valmisteltu sosiaali- ja terveysministeriön myöntämällä ESR-rahoituksella ja ne on tarkoitettu työpaikkojen käyttöön maksutta.*

*Ohjeita ei saa kopioida eikä levittää eteenpäin maksullisena. Mahdollisissa kopioissa tulee näkyä alla olevat logot:*



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

**FOKUS**  
työhyvinvoinnin johtamiseen!

*Ohjeita käytettäessä tulee mainita alkuperäinen tekijä © FOKUS-hanke.*

# Ohjeet henkilöistä aiheutuvien kriisitilanteiden hallintaan

Henkilöistä aiheutuvia nopeita kriisitilanteita voivat olla kuolema, rikos (talous-, seksuaali-, liikenne-, väkivaltarikos), skandaali ja avainhenkilön menetys, jotka tulevat esille yllättäen.

Pidemmällä ajalla kehittyviä henkilöistä aiheutuvia kriisitilanteita ovat esimerkiksi ihmisten väliset riidat ja välirikot, luottamuspuola sekä johtamis- ja työyhteisöongelmat.

# Käyttöohje

Nämä ohjeet on tarkoitettu johdon ja lähijohtajien (=esimiesten) käyttöön henkilöistä aiheutuvien kriisitilanteiden johdonmukaisen ja suunnitelmallisen johtamisen tueksi. Ohjeet on tarkoitettu erikokoisille ja eri toimialojen työpaikoille. Ohjeissa voi paikoin olla kohtia, joita ei esiinny yksinyrittäjillä ja pienyrityksissä, jolloin ne voi jättää vähemmälle huomiolle tai sivuuttaa.

Osakeyhtiöiden toivotaan vievän ohjeet hallituksen hyväksyttäväksi ja kirjaavan asian pöytäkirjaan. Näin hallitus sekä toimitusjohtaja pystyvät osoittamaan noudattaneensa OYL 1-luvun 8 §:n mukaista huolellisuusvelvoitetta.

Jokainen yritys voi soveltaa näitä ohjeita henkilöistä aiheutuvissa kriisitilanteissa omien tarpeiden ja tilanteen mukaisella tavalla sekä hyödyntää niitä yrityksen omien ohjeiden ja valmiussuunnitelmien pohjana.

Liikennevalovärit ohjaavat kriisin eri vaiheisiin ja klikkaamalla pääset haluamaasi kohtaan.

# Sisältö:

Klikkaamalla pääset suoraan  
haluamaasi kohtaan

## VARAUTUMINEN HENKILÖISTÄ AIHEUTUVIIN KRIISEIHIN

1. *Varmista yrityksen kestävyys*..... 9
2. *Varautuminen henkilöistä aiheutuviin kriiseihin* .....11
3. *Viestintävalmiudet* ..... 14

## HENKILÖKRIISIN ALUSSA

4. *Toiminta kriisitilanteessa* ..... 16
5. *Johdon vastuu ja muistilista* ..... 17
6. *Toiminnan jatkuvuuden varmistaminen*.....20
7. *Kriisiryhmän perustaminen*.....21
8. *Viestintä kriisin alussa* ..... 23
  - 8.1 *Ensitiedote* ..... 24
  - 8.2 *Tiedotteet yrityksen sisällä*..... 25
  - 8.3 *Tiedotteet yrityksen ulkopuolelle* ..... 26
  - 8.4 *Viestintä medioissa* ..... 28
  - 8.5 *Haastattelun antaminen* ..... 29

## HENKILÖKRIISIN AIKANA

9. Lähijohtamiskäytännöt.....	32
10. Viestintä kriisin aikana .....	34
11. Johtotehtävissä olevien toiminta ongelmatilanteissa.....	35
12. Henkilöstön tukitoimet.....	37
12.1. Epävarmuuden vähentäminen .....	38
12.2 Työterveysyhteistyö .....	39

## HENKILÖKRIISIN JÄLKEEN

13. Henkilöistä aiheutuvan kriisin hoidon arviointi ja siitä oppiminen .....	42
14. Kriisin jälkihoito henkilöstölle.....	44
Lähteitä ja linkkejä .....	46

# Varautuminen henkilöistä aiheutuviin kriiseihin

## ENNAKOIVAT TOIMENPITEET

# 1. Varmista yrityksen kestäkyky

Kaikki yritykset kohtaavat elinkaarellaan kriisejä. Parhaiten niistä selviytyy, kun seuraavat asiat ovat kunnossa:

- Toimitusjohtaja nauttii henkilöstön luottamusta.
- Toimitusjohtajalla on tukenaan aktiivinen ja systemaattisesti toimiva johtoryhmä.
- Toimitusjohtaja osallistaa johtamiseen ja kehittämiseen laajasti muita, jolloin heidän toimintakykynsä ja osaamisensa vahvistuvat.
- Esimiehet ja -naiset ovat motivoituneita ja osaavia viemään hankaliakin asioita käytäntöön ja yhteistyö alaisten kanssa sujuu.
- Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi ovat kunnossa (joista huolehditaan hyvällä henkilöstöjohtamisella).
- Yrityksessä on hyvä ilmapiiri, jossa vallitsee hyvä keskinäinen luottamus.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Suhteet yrityksen asiakkaisiin ja muihin tärkeän yhteistyöverkoston osapuoliin on hoidettu hyvin, jolloin vuorovaikutus on mutkatonta ja avointa.



*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*



## 2. Varautuminen henkilöistä aiheutuviin kriiseihin

### 1. VARAUTUMINEN ÄKILLISIIN HENKILÖISTÄ AIHEUTUVIIN KRIISEIHIN

Äkilliset kriisit ovat vaikeita ennustaa ja niihin on vaikea varautua, mutta niihin liittyviä riskejä voi ennaltaehkäistä ja minimoida monin tavoin:

- Terveysteen liittyviä kriisejä voi ennalta ehkäistä kattavilla työterveyspalveluilla, terveillä elämäntavoilla, työturvallisuudella, hyvällä työilmapiirillä, fyysisen ja henkisen kuormittumisen minimoimisella, ihmisläheisellä johtamisella, liikenneturvallisuuudella ja vakuutusturvalla.
- Avainhenkilön menetyksistä johtuva kriisi on vältettävissä varahenkilöjärjestelmällä, hyvällä kohtelulla, työilmapiirillä ja johtamisella.
- Rikosten ja skandaalien osalta riskiä voi minimoida jo ennalta huolellisella rekrytoinnilla ja henkilön taustoihin perehtymisellä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Johto- ja avaintehtävissä toimivien osalta äkillisiin tilanteisiin voi varautua tekemällä suunnitelman, jossa on huomioitu varahenkilöt, toimenpiteet tai toimintamallit sekä yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä.
- Sairaustapauksia varten jokaisen työntekijän kontaktiomaisen yhteystiedot ovat tiedossa. Hyvä selvittää etukäteen, mitä kukin toivoo itsestään tiedotettavan ja kenelle. Sähköpostin vastausilmoitus valmiiksi sijaisjärjestelyistä kaiken varalle.

## **2. VARAUTUMINEN PIDEMMÄLLÄ AJALLA KEHITTYVIIN JOHTAMIS- JA TYÖYHTEISÖKRIISEIHIN**

Riidat ja välirikot, luottamuspula sekä johtamis- ja työyhteisöongelmat ovat vältettävissä asian tunnistamisella, puuttumisella, keskustelulla ja ongelman ratkaisulla jo varhaisessa vaiheessa. Tämä edellyttää avointa keskustelukulttuuria, puheeksi ottamisen toimintamallia, hyvää työilmapiiriä ja johtamista sekä ongelmien ratkaisukykyä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Henkilöistä aiheutuviin kriiseihin on hyvä varautua suunnitelmalla, jossa on huomioitu toimenpiteitä ja toimintamalleja, tukitahot (esim. lakiasiantuntija, työterveyshuolto, työsuojelu, koulutus), viestintä ja mahdolliset henkilöstöratkaisut.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 3. Viestintävalmiudet

Laatkaa mahdollisten tulevien henkilöistä aiheutuvien kriisien varalle viestintäsuunnitelma, josta ilmenevät

- viestinnän prosessi,
- ensiviestinnän, tiedotteiden, tiedotustilaisuuden, haastattelujen antamisen ja eri tiedotuskanavien viestinnän rakenteet,
- vastuutiedottaja sekä
- viestintäkanavat

**Määritellä viestintävastuut** ja huolehtikaa, että viestinnän vastuuhenkilöillä on siihen riittävästi osaamista.

**Laatkaa tiedotepohjia**, joista on nopeasti muokattavissa tilanteen mukainen tiedote.

**Harjoitelkaa viestintä ja -haastattelutilanteita** etukäteen (ks. kohta 8.5)

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Henkilökriisin alussa

## VÄLITTÖMÄT TOIMENPITEET

# 4. Toiminta kriisitilanteessa

## Toimenpiteet vaihtelevat kriisitilanteen mukaan

1. Häätötilanteessa varmista, että apua on hälytetty paikalle (112). Rikostilanteessa ota yhteys poliisiin.
2. Väkivaltatilanteessa selvitä henkilöille aiheutuneet vauriot ja uhkaavat vaarat
3. Hätä- ja rikostilanteissa tiedota henkilöstölle.
4. Valmistaudu median kanssa toimimiseen.
5. Riita- ja työyhteisön kriisitilanteissa hanki ulkopuolista apua (lakiasiantuntija, työsuojelu).
6. Hanki tarvittaessa työterveyshuolloilta apua henkilöstön tukeen ja hoitoon.
7. Pidä yhteyttä loukkaantuneisiin tai heidän läheisiinsä.
8. Kuolemantapauksessa ole yhteydessä omaisiin ja järjestä hiljainen hetki ja suruliputus.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 5. Johdon vastuu ja muistilista

## 1. JOHDON VASTUU

Kun yritys kohtaa henkilöistä aiheutuvan kriisin, **päävastuussa tilanteen hoitamisesta on toimitusjohtaja tai hänen varahenkilönsä**. Heidän työparinsa osakeyhtiömuotoisissa yrityksissä on hallituksen puheenjohtaja.

Toimitusjohtajan ensimmäinen tehtävä on koota yrityksen johto ja avainhenkilöt koolle ja heidän kanssaan tehdä nopea tilannearvio (mitä on tapahtunut), päättää kiireisimmistä toimista (mitä on pakko tehdä heti) ja kertoa niistä henkilöstölle sekä antaa selkeät toimintaohjeet (kuka tekee mitäkin ja millä tavalla).

Akuutin kriisin sattuessa johdon selkeä ja henkilöstölle läpinäkyvä toiminta jo aivan ensimmäisenä päivänä on ratkaisevan tärkeää henkilöstön turvallisuuden tunteen säilyttämisen kannalta.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 2. TOIMITUSJOHTAJAN MUISTILISTA HENKILÖISTÄ AIHEUTUVAN KRIISIN SATTUESSA:

Ota heti yhteys hallituksen puheenjohtajaan ja johtoryhmään ja kutsu se koolle niin pian kuin mahdollista.

- Tehkää **tilannearvio** kriisin syystä: mitä on tapahtunut ja miten tapahtuma tulee etenemään.
- Tehkää arvio vaikutuksista toimintaan, asiakkaisiin, henkilöstöön, työhön ja talouteen.
- Laatikaa kiireellisyysjärjestys hoidettaville asioille.
- Listatkaa asiat, jotka keskeytetään tai siirretään syrjään kiireellisempien asioiden tieltä.
- Nimetkää viestinnästä vastaava henkilö ja sopikaa viestinnälle periaatteet ja aikataulu.
- Jakakaa kriisiin liittyvien tehtävien vastuut selkeästi johdon ja avainhenkilöiden kesken.
- Arvioikaa ulkopuolisen avun tarve.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



- Selvittäkää tietolähteet ja ulkopuoliset tahot, joihin pidetään aktiivisesti yhteyttä.
- Sopikaa **tarvittavat kriisiajan palaveri- ja tiedotuskäytännöt.**
- Selvittäkää tarvittaessa vakuutusturva ja rahoitusmahdollisuudet.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

## 6. Toiminnan jatkuvuuden varmistaminen

Selvitä, mihin kaikkiin asioihin ja työtehtäviin, tuotannon osiin ja toimintoihin henkilöstä aiheutuva kriisi vaikuttaa.

Tarkista, että työnjako on toimiva ja eri tehtävissä on riittävä ja osaava miehitys.

Käsitelkää henkilöstön kanssa mahdollisia muutostarpeita ja niistä aiheutuvia välttämättömiä henkilösiirtoja.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 7. Kriisiryhmän perustaminen

Arvioi, tarvitaanko kriisiryhmä ja kutsu se koolle. Siihen kuuluvat esimerkiksi ylin johto, muut avainhenkilöt sekä tarvittaessa henkilöstön, työsuojelun ja työterveyshuollon edustajat.

Tehkää **työnjako**, kuka vastaa mistäkin:

- Kriisitilanteen ratkaisemisen organisointi: mitä toimenpiteitä on tehtävä ja millä aikataululla.
- Viestintä, tiedottaminen: selkeyden vuoksi yhdestä lähteestä virallinen ensitiedote ja sen jälkeen tiedotteita riittävän usein ja ennakkoon kerrotulla tavalla henkilöistä aiheutuvan kriisin luonne huomioiden. Viestinnästä vastaava henkilö on nimetty.
- Pitäkää kriisin hoidosta muistiota.
- Seuratkaa mediaa ja korjatkaa väärinkäsitykset. Käykää mediajulkisuutta läpi myöhemmin.
- Määritelkää tarvittava viestintä ja muu yhteydenpito asiassa ulkopuolisten tahojen kanssa, esim. asiakkaat, omistajat, työterveyshuolto.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Kriisitilanteen tukitoimien järjestäminen (psykososiaalisen tuen järjestäminen, kuolemantapauksessa suruliputus ja hiljainen hetki yms.).

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

## 8. Viestintä kriisin alussa

**Viestinnästä vastaa toimitusjohtaja tai tarvittaessa hänen varahenkilönsä.** Skandaalit ja rikokset voivat edellyttää viestintää tiedotteilla, tiedotustilaisuuksilla, haastatteluilla ja muissa kanavissa jo heti niiden paljastuttua ja lähipäivien ajan.

Muissa henkilöistä aiheutuviissa kriisitilanteissa viestintää toteutetaan yrityksen ulkopuolelle harkinnan mukaan tapauskohtaisesti.

**Toimenpiteet yrityksen johdolle:** Varmistakaa psykologinen turvallisuus tiedottamalla kriisitilanteen etenemisestä ja siihen liittyvistä toimista rehellisesti, asiallisesti ja riittävän tiheästi.

### Sisäinen viestintä

- Sopikaa viestintäketjuista (toimitusjohtaja – esimiehet – henkilöstö tms.), kanavista ja ajankohdista
- Kertokaa henkilöstölle, miten, kuka ja milloin tiedottaa asian käsittelyn etenemisestä

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Sopikaa foorumit ja menettelyt, joissa henkilöstön edustaja on mukana

## **Valmistautukaa tarvittaessa median kohtaamiseen**

- Valmistele ensitiedote (ks. kohta 8.1)
- Valmistele tiedote (ks. kohdat 8.2 ja 8.3)
- Varaudu tiedotustilaisuuksiin ja viestintään eri medioille (ks. kohta 8.4)
- Varaudu haastattelun antamiseen (ks. kohta 8.5)

### **8.1 ENSITIEDOTE**

Ensitiedottamisen kohteena ovat

- johto, avainhenkilöt, lähijohtajat, henkilöstö
- ulkoiset tahot, joiden on liiketoiminnan sujumisen ja läpinäkyvyyden kannalta tärkeää tietää asiasta

Ensitiedotteessa kerrotaan lyhyesti

- Mitä on tapahtunut?
- Milloin asiasta tiedotetaan seuraavan kerran ja mistä tarvittaessa voi kysyä lisätietoja?

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 8.2 TIEDOTTEET YRITYKSEN SISÄLLÄ

Kun tieto henkilöistä aiheutuvasta kriisistä tarkentuu, tiedottakaa siitä mahdollisimman aikaisin tilanteen luonne huomioiden ja harkintaa käyttäen. **Päävastuussa on toimitusjohtaja.**

Jos kriisi koskee häntä, vastuussa on varatoimitusjohtaja. Lähijohtajat on osallistettu tilanteen mukaan.

**Kasvokkain tapahtuvan tiedottamisen** tulee olla avointa ja noudattaa selkeää rytmiä. Johtaja on näkyvästi esillä. Keskustelulle ja kysymyksille annetaan aikaa. Tiedottamisen sisältö on sama kuin kirjallisessa tiedottamisessa.

**Kirjallisen tiedotteen** tulee olla yksinkertainen ja selkeä: lyhyt otsikko, pääkohdat tapahtuneesta, lyhyet päälauseet, suora sanajärjestys ja ymmärrettävä terminologia. Käytetään helppoa kanavaa kuten sähköpostia tai tekstiviestejä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Tiedote vastaa aina seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä on tapahtunut?
2. Mihin tieto perustuu?
3. Mitä tapahtuneesta seuraa? Ketä koskee?
4. Mitä aiotaan tehdä tilanteen korjaamiseksi?

Tiedotteen lopussa on yhteyshenkilöiden nimet, puhelinnumerot ja vastuualueet.

Henkilöistä aiheutuvissa kriisissä on vältettävä asiatonta ja henkilökohtaisuuksiin menevää tiedottamista. Tilanteen rauhoittaminen tapahtuu asialinjalla ja pitäen painopistettä toiminnan jatkoa koskevissa toimenpiteissä.

## **8.3 TIEDOTTEET YRITYKSEN ULKOPUOLELLE**

Kun tieto henkilöistä aiheutuvasta kriisistä tarkentuu, tiedottakaa siitä ja mielellään mahdollisimman aikaisin kriisin luonteeseen sopivalla tavalla harkitusti.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



Nimetkää viestintävastuut: kuka viestii mistäkin asiasta millekin taholle. (Huom! Henkilöstö ei saa antaa medialle lausuntoja.)

- asiakkaat, yhteistyökumppanit, viranomaiset, media, some-seuranta

Hyvä tiedote:

- Tiedote on yksinkertainen ja selkeä: lyhyt otsikko, pääkohdat tapahtuneesta, lyhyet päälauseet, suora sanajärjestys ja ymmärrettävä terminologia.
- Kertokaa tiedotteessa:
  1. Mitä on tapahtunut?
  2. Mitä tapahtuneesta seuraa? Ketä koskee?
  3. Miten tilanne hoidetaan?
- Tiedotteen lopussa on yhteyshenkilöiden nimet, puhelinnumerot ja vastuualueet. Heidän täytyy olla tavoitettavissa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 8.4 VIESTINTÄ MEDIOISSA

Henkilöistä aiheutuviissa kriiseissä viestitään medialle harkintaa käyttäen ja kriisin luonne huomioiden.

### Lehdet, televisio, radio

- Selvitä keskeiset tiedotusvälineet: paikalliset ja maakunnalliset lehdet, radioasemat ja valtakunnalliset tiedotusvälineet sekä oman toimialan erikoislehdet.
- Ylin johto on vastuussa ja esiintyy tiedotustilaisuudessa.
- Kerro tiedotustilaisuudessa samat asiat kuin tiedotteessa.
- Oikaise mahdolliset väärät huhut tiedotustilaisuudessa.
- Pidä tiedotustilaisuuksia kriisin edetessä tarpeen mukaan.

### Verkkosivut

- Kriisitilanteesta viestitään verkkosivuilla, joita päivitetään koko ajan. Viestin täytyy olla selkeää

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

ja yksinkertaista.

- Verkkosivulta löytyvät kaikki olennaiset yhteystiedot, puhelinnumerot, vastuuhenkilöt, mahdolliset yleisötilaisuuksien ajankohdat sekä viimeisimmät tiedotteet.
- Kriisin viestinnästä vastaavien on seurattava verkkokeskusteluja (Twitter, Facebook, Instagram jne.) ja oikaistava mahdolliset väärinkäsitykset ja huhut sekä tilanteen mukaan hyödynnettävä olemassa olevia verkkoyhteisöjä ja kansalaisfoorumeja.

## **8.5 HAASTATTELUN ANTAMINEN**

Toimittajien kysymykset henkilöstä aiheutuvan kriisin yhteydessä ovat useimmiten peruskysymyksiä:

1. Mitä, missä, miksi, milloin on tapahtunut?
2. Miten kriisitilannetta on hoidettu?
3. Mitä mahdollisia vaikutuksia kriisistä on ulkopuolisille?
4. Mitä tullaan tekemään seuraavaksi?

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Tietoja tarkennetaan seuraavissa haastatteluissa sen mukaan, kun siitä tiedetään yksityiskohtia. Korjaa mahdolliset väärinkäsitykset ja huhut välittömästi.

Päätä etukäteen pari-kolme olennaista asiaa, jotka joka tapauksessa sanot, kysyttiinpä sinulta mitä tahansa. Sinä päätät, mitä kerrot.

Ole ystävällinen, päättäväinen ja mieluiten lyhytsanainen. Pidä itsesi rauhallisena.

Älä koskaan sano ”en kommentoi” tai ”tuohon en vastaa”. Jos et halua vastata kysymykseen, toista perusviestiä. Sitä, jonka olette johtoryhmässä päättäneet. Älä syytä ketään. Älä tee tulkintoja.

Vastaa kysymyksiin selkeästi, yksinkertaisesti ja mahdollisimman tyhjentävästi. Vastaa ystävällisesti, ei koskaan vähätellen tai ylimielisesti.

Käsittele kaikkien kysymyksiä yhtä tärkeinä. Tunne asia, josta puhut. Älä näytä kiireiseltä. Tärkeää saada kuulija ymmärtämään tilanne ja herättää hänessä luottamusta. Kriisiviestintä on osa yrityksen maineenhallintaa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Henkilökriisin aikana

## TOIMENPITEET KRIISIN AIKANA

# 9. Lähijohtamiskäytännöt

Lähijohtajat ovat kriisitilanteessa avainroolissa. Ylin johto huolehtii, että heillä on:

- jatkuvasti riittävä ja ajantasainen tieto tilanteesta
- selkeät ohjeet siitä, mitä tehdään ja miten toimitaan
- selkeät periaatteet sille, miten henkilöstön turvallisuuden tunnetta vahvistetaan
- ylimmän johdon näkyvä tuki, vertaistuki ja muu mahdollinen tuki (esim. psykologin palvelut)
- ohjeet siihen, miten vältetään hyödytön vellominen ja liiallinen dramatisointi

Lähijohtajilta edellytetään työpaikoilla

- mahdollisimman paljon läsnäoloa ja tavoitettavuutta
- aktiivista tiedottamista, keskustelua ja kuuntelemista (esimerkiksi tihennetyt palaverikäytännöt)
- huomion pitäminen perustehtävässä

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- henkisen ja fyysisen työkyvyn tarkkailua ja puuttumista matalalla kynnyksellä
- aktiivista yhteydenpitoa työterveyshuoltoon tarvittaessa

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 10. Viestintä kriisin aikana

Sopikaa paikka ja aika, jossa johto käy kriisiin liittyviä asioita läpi esimiesten kanssa.

Nimetkää henkilö, joka tuottaa esimiehille tarvittaessa viestintää tukevan materiaalin.

Sopikaa aika ja paikka, jossa johto kertoo kriisitoimien etenemisestä ja keskustelelee henkilöstön kanssa.

Kertokaa tarvittaessa medialle henkilöistä aiheutuvan kriisin vaikutuksista, tilanteen kehittymisestä ja hallintatoimista harkintaa käyttäen ja kriisin luonne huomioiden.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*



# 11. Johtotehtävissä olevien toiminta ongelmatilanteissa

## Johtajan ja lähijohtajan toiminta ongelmatilanteissa:

- Puutu ongelmaan heti ja ota asia puheeksi. Älä pakene vastuuta.
- Selvitä kokonaistilanne ja kutsu koolle ne, joita asia koskee. Keskustele erikseen kummankin osapuolen kanssa ja sen jälkeen yhdessä. Työntekijällä on oikeus pyytää tällaiseen keskusteluun mukaansa luottamusmies tai vastaava. Tee keskusteluista muistiot. Etsikää yhdessä ratkaisuja ongelmaan. Käytä tarvittaessa ulkopuolista työyhteisösovittelua. Sopikaa pelisäännöistä. Seuraa tilannetta.
- Toimi asiallisesti, ystävällisesti, rauhallisesti ja ammatillisesti työyhteisöä arvostaen.
- Kuuntele, kuule ja esitä tarkentavia kysymyksiä.
- Osoita inhimillisyyttä, arvostusta, kunnioitusta ja välittämistä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Älä syyllistä, syytä, mitätöi tai vähättele henkilöä ja asiaa.
- Auta ja tue, pyydä tarvittaessa ulkopuolista apua (koulutus, työterveyshuolto tms.).
- Anna tilaa ja aikaa ongelmatilanteen käsittelylle ja siitä selviämiseksi.
- Selvitä, tiedota, anna ohjeita ja kerro päätösten perustelut ja syyt.
- Nosta myös hyviä asioita esille ja iloitkaa niistä yhdessä.
- Hae tarvittaessa tukea omalta lähijohtajalta, kollegoilta, työnohjauksesta tai ammattihenkilöltä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 12. Henkilöstön tukitoimet

Henkilöstön tuki voi kriisitilanteessa olla:

- keskustelua oman lähijohtajan ja työyhteisön kanssa
- johdon ja lähijohtajien läsnäoloa ja tavoitettavissa oloa
- asiantuntijapalveluja (esim. työterveyshuolto, psykologi, seurakunta, järjestöt)
- yhteisöllisyyden ja osallistamisen vahvistamista
- kannustamista työhyvinvoinnista huolehtimiseen
- kriisin aiheuttamissa lomautus- ja irtisanomistilanteissa
  - tiedollista, kuten toimeentuloon, elämänhallintaan ja työllistymiseen liittyvää
  - taloudellista, kuten irtisanomispaketti, uudelleen koulutus, tuki yrittäjäksi siirtymiseen
  - tunteita käsittelevää, kuten keskusteluja ryhmissä, työterveyspalveluja

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 12.1. EPÄVARMUUDEN VÄHENTÄMINEN

Kriisitilanteessa epävarmuus työpaikalla lisääntyy. Sitä voidaan vähentää seuraavin keinoin:

- johto ja esimiehet ovat tavoitettavissa säännöllisesti ja henkilöstö tietää, milloin ja miten heidät tavoittaa.
- johto on näkyvästi läsnä, viestii avoimesti ja toimii rauhoittavasti.
- tarjolla on riittävän usein foorumeita tiedottamiseen ja keskustelemiseen, henkilöstöä kannustetaan osallistumaan niihin ja niiden kehittämiseen.
- tilaisuuksissa käsitellään nykytilannetta, tulevia asioita sekä arvioidaan tapahtunutta ja käydään läpi kokemuksia.
- on tilaa ja paikkoja myös avoimelle keskustelulle.
- huolehditaan, että johdon ja avainhenkilöiden sekä työntekijöiden yhteystiedot ovat ajan tasalla ja helposti löydettävissä.
- ei jäädä vellomaan liian pitkäksi aikaa tapahtuneeseen, vaan suunnataan toimintaa ja ajatuksia kohti tulevaa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 12.2 TYÖTERVEYSYHTEISTYÖ

Määrittele työterveyshuollon kriisin käsittelyyn liittyvät palvelut yhteistyössä työterveyshuollon ammattihenkilöiden kanssa.

Nimeä työterveysyhteistyönä henkilöstöryhmä tai henkilöt, jotka tarvitsevat työterveyden tukea ja määrittele periaatteet, joilla apu tarjotaan (esim. kutsuvastaanotot jne.).

Käytä työterveyshuollon asiantuntemusta terveysvaikutuksiin kohdistuvan kriisiviestinnän suunnittelussa.

Käytä työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita kriisin suorien terveysvaikutusten käsittelyssä ja hoitamisessa sekä epäsuorien vaikutusten ehkäisyssä.

Kutsu työterveyshuollon asiantuntija yritykseen arvioimaan kriisin vaikutukset henkilöiden työhyvinvointiin ja toimintakykyyn.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Varmista, että lähijohtajat ja henkilöstö tietävät sairauspoissaoloja, työkyvyn arviointi- ja tukemiskäytäntöjä sekä ennaltaehkäiseviä terveyspalveluja koskevat sisällöt ja toimintatavat ja osaavat käyttää työterveyspalveluita tarpeidensa mukaan.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# Henkilökriisin jälkeen

## TOIMENPITEET NORMAALIIN PALATTAESSA

# 13. Henkilöistä aiheutuvan kriisin hoidon arviointi ja siitä oppiminen

Henkilöistä aiheutuvan kriisin jälkeen arvioidaan

- miten onnistuttiin kriisin hoitamisessa sekä työhyvinvoinnin ylläpidon, henkilöstöjärjestelyjen sekä eri osapuolten ja vastuuhenkilöiden toimien ja yhteistyössä
- mitkä asiat tehtiin oikein ja mitä pitäisi muuttaa
  - toimittiinko kriisin aikana oikein hälytyksessä, kriisiryhmätyössä ja sisäisessä tiedottamisessa
  - korjattiinko väärät tiedot ja huhut
  - miten avainhenkilöt onnistuivat tiedotustilaisuuksissa
  - havaittiinko puutteita viestinnässä tai käytetyissä viestintäkanavissa
- miten kriisi vaikutti yrityksen tai organisaation julkiseen kuvaan ja maineeseen ja mitä pitäisi tehdä niiden parantamiseksi

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



Arvioinnin perusteella päivitetään periaatteet vastaisten henkilöistä aiheutuvien kriisien varautumiseen ja hoitamiseen.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 14. Kriisin jälkihoito henkilöstölle

**Lyhytkestoiset** yllättävät henkilöistä aiheutuvat kriisit voivat tarvita jälkihoitoa. Järjestä henkilöstölle kriisin käsittelyyn suuntautuva tilaisuus/tilaisuuksia. On tärkeää käsitellä tapahtunutta jälkeenpäin ja työstää kriisin aiheuttamia psyykkisiä reaktioita, helpottaa ahdistusta ja ennaltaehkäistä myöhempiä stressireaktioita ja näin tukea kriisin kohdanneiden työhyvinvointia.

- Tilaisuus voidaan järjestää yksilöille tai ryhmille.
- Tilaisuuden rakenne on vakiintunut:
  - todetaan tapahtunut (faktat)
  - käydään läpi yksilölliset kokemukset tilanteesta
  - sovitaan, miten kriisin jälkeen mennään eteenpäin
  - sovitaan jatkotyöskentelystä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Käytä kriisitilaisuuden suunnittelussa ja toteuttamisissa jälkihoitotyöskentelyn asiantuntijaa.

- Onnettomuuden tai muun järkyttävän tapahtuman jälkihoitona järjestetään ulkopuolisen ammattilaisen vetämä ryhmäkeskustelu (debriefing) auttaa käsittelemään äkillisen kriisin aiheuttamia reaktioita.
- Pyydä työterveyshuoltoa auttamaan tilaisuuden järjestämisessä mm. osoittamalla kriisin käsittelyn ohjaamiseen sopiva asiantuntija.

Keskustele mahdollisimman avoimesti kriisistä yrityksen henkilöstön kanssa.

**Pitkäkestoisissa kriiseissä** tilanne voi olla osallisille kuormittava ja silloin tukea ja apua voi tarvita pidemmäksi ajaksi.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Lähteitä ja linkkejä

Saarelma-Thiel T 2009. Eteenpäin kriisistä.  
Työterveyslaitos, Vammalan kirjapaino.

Karhu M, Henriksson A 2008. Skandaalit & katastrofit  
– käytännön kriisiviestintäopas. Otavan Kirjapaino Oy.

[Guide to Making Every Meeting Matter.](#) Harvard Business Review  
Guide to Making Every Meeting Matter.

[Yhteistoimintalaki 0334/2007](#)

[Työsuojeluhallinto](#)

[Työterveyslaitos](#)

[Toimintaohje työnantajille koronavirusepidemiaan  
varautumiseksi](#)

Etätyön johtaminen - Linkkejä ja lisätietoa

[Joustava työaika](#)

[Ohje etätyön tekemisen tueksi](#)

[Vaadi ja rakenna parempia palaverreja](#)

[Työturvallisuuskeskus](#)

[Etätyössä turvallisesti](#)

[Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa](#)

[Terveiden ja hyvinvoinnin laitos](#)

Taitoja mielen toipumiseen. [Opas työntekijöille.](#)

# OHJEET LIIKETOIMINTA- MUUTOSTEN HALLINTAAN





Toimittaja: Paula Naumanen

[Tekijät: FOKUS-hanke](#)

ISBN: 978-952-476-936-5 (verkkójulkaisu)

Graafinen suunnittelu ja taitto:  
Entra Marketing Oy

Kuvapankit: Vecteezy

*Nämä Kriisiohjeet on valmisteltu sosiaali- ja terveysministeriön myöntämällä ESR-rahoituksella ja ne on tarkoitettu työpaikkojen käyttöön maksutta.*

*Ohjeita ei saa kopioida eikä levittää eteenpäin maksullisena. Mahdollisissa kopioissa tulee näkyä alla olevat logot:*



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

**FOKUS**  
työhyvinvoinnin johtamiseen!

*Ohjeita käytettäessä tulee mainita alkuperäinen tekijä © FOKUS-hanke.*

# Ohjeet liiketoiminta- muutosten hallintaan

Yrityksessä pitkäkestoisia muutoksia voivat aiheuttaa esimerkiksi talouskriisi, fuusiot, yrityskauppa, toimintojen yhdistäminen, tuotannon siirtäminen toisaalle, yrityssaneeraukset ja organisaatiouudistukset. Muutoksia voi aiheutua myös lainsäädännöstä.

Nopeita muutoksia voivat aiheuttaa esimerkiksi muutokset tuotteiden markkinoissa, kysynnän raju kasvu tai tyrehtyminen sekä toiminnan loppuminen.

Tartuntatautivaaratilanne voi johtaa nopeisiin tai pitkäkestoisiin liiketoiminnan muutoksiin.



# Käyttöohje

Nämä ohjeet on tarkoitettu johdon ja lähijohtajien (=esimiesten) käyttöön äkillisten tai normaalista liiketoiminnasta olennaisesti poikkeavien liiketoimintamuutosten johdonmukaisen ja suunnitelmallisen johtamisen tueksi. Ohjeet on tarkoitettu erikokoisille ja eri toimialojen työpaikoille. Ohjeissa voi paikoin olla kohtia, joita ei esiinny yksinyrittäjillä ja pienyrityksissä, jolloin ne voi jättää vähemmälle huomiolle tai sivuuttaa.

Osakeyhtiöiden toivotaan vievän ohjeet hallituksen hyväksyttäväksi ja kirjaavan asian pöytäkirjaan. Näin hallitus sekä toimitusjohtaja pystyvät osoittamaan noudattaneensa OYL 1-luvun 8 §:n mukaista huolellisuusvelvoitetta.

Jokainen yritys voi soveltaa näitä ohjeita liiketoimintamuutoksissa omien tarpeiden ja tilanteen mukaisella tavalla sekä hyödyntää niitä yrityksen omien ohjeiden ja valmiussuunnitelmien pohjana.

Liikennevalovärit ohjaavat kriisin eri vaiheisiin ja klikkaamalla pääset haluamaasi kohtaan.

# Sisältö:

Klikkaamalla pääset suoraan  
haluamaasi kohtaan

## VARAUTUMINEN LIIKETOIMINTAMUUTOKSIIN

- 1. Varmista yrityksen kestävyys..... 10
- 2. Varautuminen liiketoimintamuutokseen..... 12
- 3. Viestintävalmiudet ..... 14

## LIIKETOIMINTAMUUTOKSEN ALUSSA

- 4. Johdon vastuu ja muistilista ..... 17
- 5. Valmisteluryhmän perustaminen..... 19
- 6. Työn organisointi ja sujuvuuden varmistaminen ..... 21
- 7. Viestintä muutoksen alussa ..... 22
  - 7.1 Ensitedote ..... 24
  - 7.2 Tiedotteet yrityksen sisällä..... 24
  - 7.3 Tiedotteet yrityksen ulkopuolelle..... 26
  - 7.4 Tiedotustilaisuuden järjestäminen ..... 26
  - 7.5 Haastattelun antaminen ..... 27
  - 7.6 Viestintä muissa kanavissa ..... 29
- 8. Johtotehtävissä olevien toiminta  
muutostilanteessa..... 30

## LIIKETOIMINTAMUUTOKSEN AIKANA

9. Viestintä muutoksen aikana .....	32
10. Lähijohtamiskäytännöt .....	33
10.1 Palaverikäytännöt liiketoiminnan muutoksissa .....	34
10.2 Lähijohdon antama ja saama tuki.....	35
10.3 Työterveysyhteistyö .....	36
11. Henkilöstöjärjestelyt .....	38
11.1 Ylimmän johdon vastuut yhteistoiminta- neuvotteluissa sekä lomautus- ja irtisanomistilanteissa.....	39
11.2 Lähijohtajan vastuut yhteistoiminta- neuvotteluissa sekä lomautus- ja irtisanomistilanteissa.....	40
12. Henkilöstön tukitoimet.....	42
12.1 Turvallisuuden tunne.....	43
12.2 Työntekijän hyvinvointi.....	44
12.3. Henkilöstön tuki ja neuvonta irtisanomistilanteessa .....	45
12.4 Muiden tahojen tarjoama tuki irtisanotuille ....	47

## LIIKETOIMINTAMUUTOKSEN JÄLKEEN

<i>13. Muutoksen onnistumisen arviointi</i> .....	50
<i>14. Fokuksessa uusi työhyvinvointikulttuuri</i> .....	51
<i>Lähteitä ja linkkejä</i> .....	53

# Varautuminen liiketoimintamuutokseen

## ENNAKOIVAT TOIMENPITEET

# 1. Varmista yrityksen kestäkyky

Kaikki yritykset kohtaavat elinkaarellaan kriisejä. Parhaiten niistä selviytyy, kun seuraavat asiat ovat kunnossa:

- Toimitusjohtaja nauttii henkilöstön luottamusta.
- Toimitusjohtajalla on tukenaan aktiivinen ja systemaattisesti toimiva johtoryhmä.
- Toimitusjohtaja osallistaa johtamiseen ja kehittämiseen laajasti muita, jolloin heidän toimintakykynsä ja osaamisensa vahvistuvat.
- Esimiehet ja -naiset ovat motivoituneita ja osaavia viemään hankaliakin asioita käytäntöön ja yhteistyö alaisten kanssa sujuu.
- Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi ovat kunnossa (joista huolehditaan hyvällä henkilöstöjohtamisella).
- Yrityksessä on hyvä ilmapiiri, jossa vallitsee hyvä keskinäinen luottamus.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

- Suhteet yrityksen asiakkaisiin ja muihin tärkeän yhteistyöverkoston osapuoliin on hoidettu hyvin, jolloin vuorovaikutus on mutkatonta ja avointa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

## 2. Varautuminen liiketoimintamuutokseen

1. Määritellä muutosryhmä ja sen tehtävät tulevien muutostilanteiden hoitamiseen.
2. Laatikaa liiketoimintasuunnitelmia/-strategioita mahdollisten muutostilanteiden varalle.
3. Laatikaa muutostilanteiden viestintäsuunnitelma (sisäinen ja ulkoinen viestintä), määrittäkää viestintävastaava, -tavat ja -kanavat sekä harjoitelkaa tiedottamista esimerkiksi tiedotustilaisuutta ja haastattelujen antamista.
4. Huolehdi siitä, että organisaation jäsenten osaaminen on ajan tasalla ja monipuolista, jotta muutostilanteissa voidaan säilyttää mahdollisimman paljon työpaikkoja ja työpaikoista.
5. Tehkää lähijohtajien valmennussuunnitelma muutosjohtamiseen ja yhteistoimintalain vaatimiin toimiin ja valmentakaa heidät niihin.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



6. Selvittäkää henkilöstön tukipalvelut työterveyshuollosta ja laatikaa muutostuen strategia työterveysyhteistyön raamiksi mahdollisia muutoksia varten.
7. Selvittäkää vakuutusturva.
8. Varmistakaa riittävä rahoitus ja rahoituslähteet esimerkiksi investointien ja kysynnän muutosten varalle.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 3. Viestintävalmiudet

## 1. Muutosviestinnän **keskeisiä periaatteita**:

- **Ylin johto vastaa** viestinnästä. Viestinnän tulee **olla avointa, rehellistä, suoraa, selkeää sekä luotettavaa ja luottamusta herättävää**. Viestijän tulee kuulla henkilöstön ja yleisön huolet ja suhtautua niihin myötätuntoisesti. Viestintä heijastaa yrityksen yleistä toimintatapaa. Edellyttää **viestintäryhmää** (max 6 hlöä), johon kuuluvat johtaja, asiantuntijoita ja viestinnän ammattilaisia.

Muutosviestintä kohdistuu yrityksen henkilöstöön ja ulkopuolisiin tahoihin. Sisäisen viestinnän merkitys on suuri henkilöstölle ja yrityksen tulevaisuudelle. Muutosviestintä on osa yrityksen maineenhallintaa.

## 2. Määritellä tahot, joille muutoksista jatkossa viestitään ja vastuut eri sidosryhmien muutosviestinnästä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

3. Valmistelkaa viestintäsuunnitelma, josta ilmenevät viestinnän prosessi, ensiviestinnän, tiedotteiden, tiedotustilaisuuden, haastattelujen antamisen ja eri tiedotuskanavien viestinnän rakenteet, vastuutiedottaja sekä viestintäkanavat

#### **4. Luokaa mediatiedotteiden pohjat valmiiksi ja harjoitelkaa haastattelutilanteita etukäteen**

Mieti oma viestisi kirkkaaksi. 1. Kenelle kerron viestini 2. Mitä voin sanoa 3. Millaisen kuvan annan.

Käsittele kaikkien kysymyksiä yhtä tärkeinä. Tunne asia, josta puhut. Älä näytä kiireiseltä. Tärkeää saada kuulija ymmärtämään tilanne ja herättää hänessä luottamusta. Vastaa kysymyksiin selkeästi, yksinkertaisesti ja mahdollisimman tyhjentävästi. Vastaa ystävällisesti, ei vähätellen tai ylimielisesti.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# Liiketoimintamuutoksen alussa

## VÄLITTÖMÄT TOIMENPITEET

# 4. Johdon vastuu ja muistilista

## 1. JOHDON VASTUU

Kun yrityksen toiminta olennaisesti muuttuu, **päävastuussa tilanteen hoitamisesta on toimitusjohtaja**. Hänen työparinsa osakeyhtiömuotoisissa yrityksissä on hallituksen puheenjohtaja.

Mahdollisimman avoin ja ajantasainen tiedottaminen yrityksen sisällä ja henkilöstön edustajien osallistaminen muutoksen hallintaa koskeviin järjestelyihin on tärkeää ja edistää sen onnistunutta toteutusta. Pörssiyhtiöissä on huomioitava tiedon samanaikaista julkistamista koskevat vaateet.

## 2. TOIMITUSJOHTAJAN MUISTILISTA MUUTOKSEN ALUSSA:

Ota heti yhteys hallituksen puheenjohtajaan ja johtoryhmään ja kutsu se koolle niin pian kuin mahdollista.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Tehkää **tilannearvio** muutoksen syystä: mitä on tapahtunut tai tapahtumassa ja miten tapahtuma tulee etenemään.
- Tehkää arvio vaikutuksista toimintaan, asiakkasiin, henkilöstöön, työhön ja työympäristöön sekä talouteen.
- Laatikaa kiireellisyysjärjestys hoidettaville asioille.
- Listatkaa asiat, jotka keskeytetään tai siirretään syrjään kiireellisempien asioiden tieltä.
- Nimetkää muutosviestinnästä vastaava henkilö ja sopikaa viestinnälle periaatteet ja aikataulu.
- Jakakaa muutokseen liittyvien tehtävien vastuut selkeästi johdon ja avainhenkilöiden kesken.
- Arvioikaa ulkopuolisen avun tarve ja järjestäkää tukitoimet henkilöstölle.
- Selvittäkää tietolähteet ja ulkopuoliset tahot, joihin pidetään aktiivisesti yhteyttä.
- Sopikaa **muutosajan palaveri- ja tiedotuskäytännöt**.
- Selvittäkää rahoitusturva ja vakuutusmahdollisuudet sekä lakineuvonnan tarve.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 5. Valmisteluryhmän perustaminen

Kutsu koolle valmistelu- tai muutosryhmä, johon kuuluvat esimerkiksi johtoryhmän jäseniä ja muita avainhenkilöitä. Tarvittaessa ryhmää voi täydentää henkilöstön, työsuojelun ja työterveyshuollon edustajilla.

Tehkää **työnjako**, kuka vastaa mistäkin:

- muutoksen vaatimien tehtävien listaaminen, aikatauluttaminen ja organisointi
- median välittämän tiedon seuranta: esimerkiksi taloustilanteesta ja lainsäädännön muutoksista ja mitä se tarkoittaa organisaatiossasi
- viestintä, tiedottaminen henkilöstölle: selkeyden vuoksi yhdestä lähteestä virallinen ensitiedote ja sen jälkeen tiedotteita mahdollisimman usein liikesalaisuudet huomioiden
- pitäkää muutoksen hoidosta muistiota

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- seuratkaa mediaa ja korjatkaa väärinkäsitykset; käykää mediajulkisuutta läpi myöhemmin
- yhteistyötahoja koskevien vaikutusten ja tehtävien luettelointi ja vastuuhenkilöiden nimeäminen suhteiden hoitamiseen ja viestintään
- jos liiketoiminnan muutos aiheuttaa vaaraa henkilöstölle tai tuotannolle, on mietittävä työpaikalla vaarasta aiheutuvia suojaustoimenpiteitä (tässä vastuutus yksiköiden päälliköille, esimiehille)
- muutoksen tukitoimien järjestäminen (muutosturvan, psykososiaalisen tuen jne. järjestäminen)

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



## 6. Työn organisointi ja sujuvuuden varmistaminen

Sopikaa, missä laajuudessa ja miten työ jatkuu eri yksiköissä (neuvotteluissa johto, lähijohto, luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutettu).

Määritelkää ja ilmoittakaa selvästi asiat, jotka jatkuvat entiseen tapaan.

Sopikaa tehtävät, työvuorot ja miehitykset niin, että fyysinen ja psyykinen työhyvinvointi ei vaarannu ja osaaminen riittää työtehtäviin.

Listatkaa asiat ja tehtävät, joita ei tehdä.

Sopikaa muutostilanteen aikataulusta ja viestintäkäytännöistä.

Jos jotkut henkilöt siirretään kokonaan tai osittain muutostyöhön, heidän tehtäviensä hoito organisoidaan siirtämällä muille tai sijaisjärjestelyin.

Määritelkää mahdollisesti palkitsemismalli, jolla edistetään muutoksen toteutumista.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 7. Viestintä muutoksen alussa

Viestinnällä varmistetaan psykologinen turvallisuus tiedottamalla muutoksen etenemisestä ja siihen liittyvistä toimista paljon ja avoimesti liikesalaisuudet huomioiden. Pörssiyrityksiä koskevat tiukemmat viestintäsäännöt.

## 1. Sisäinen viestintä

- sopikaa viestintäketjuista (toimitusjohtaja – esimiehet – henkilöstö tms.), kanavista ja ajankohdista
- ilmoittakaa henkilöstölle, miten, milloin ja kuka viestii asioiden etenemisestä
- sopikaa paikka ja aika, jossa johto käy asioita läpi esimiesten kanssa
- nimetkää henkilö, joka tuottaa esimiehille tarvittaessa viestintää tukevan materiaalin
- sopikaa aika ja paikka, jossa johto kertoo muutostoimien etenemisestä ja keskustelelee henkilöstön kanssa

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 2. Viestintä yrityksen ulkopuolelle

- listatkaa tahot, joille tarvitaan ensitiedote ja sen jälkeen toistuvaa viestintää
- nimetkää vastuuhenkilöt eri ryhmiä koskevalle viestinnälle ja tiedottakaa henkilöt henkilöstölle
- määritelkää viestinnän muodot, välineet ja aikataulu

## 3. Valmistautukaa median kohtaamiseen

- Nimetkää henkilö, joka on oikeutettu antamaan haastatteluja ja lausuntoja toimittajille.

Kieltäkää henkilöstöä antamasta lausuntoja medialle. Sopikaa tilaisuudet ja menettelyt, joissa henkilöstön edustaja on mukana.

Viestintämuotoja ovat:

- Valmistelkaa ensitiedote (ks. kohta 7.1)
- Valmistelkaa tiedote (ks. kohdat 7.2 ja 7.3)
- Valmistautukaa tiedotustilaisuuteen (ks. kohta 7.4) ja haastatteluun (ks. kohta 7.5)
- Viestintä muissa kanavissa (ks. kohta 7.6)

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 7.1 ENSITIEDOTE

Ensitedottamisen kohteena ovat

- johto, avainhenkilöt, lähijohtajat, henkilöstö
- ulkoiset tahot (omistajat, rahoittajat, toimittajat, asiakkaat, mediat, palveluntarjoajat, viranomaiset ym.)

Ensitedotteessa kerrotaan lyhyesti

- mikä yritystoiminnassa muuttuu ja mikä muutoksen aiheuttaa
- muutoksen vaikutuksia arvioidaan tulevissa tiedotteissa
- milloin asiasta tiedotetaan seuraavan kerran ja mistä tarvittaessa voi kysyä lisätietoja

## 7.2 TIEDOTTEET YRITYKSEN SISÄLLÄ

Kun muutostarve on todettu, tiedottakaa sitä mukaa aktiivisesti ja mahdollisimman aikaisin.

**Päävastuussa on toimitusjohtaja.** Lähijohtajat on osallistettu selkeästi.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

**Kasvokkain tapahtuvan tiedottamisen** tulee olla avointa ja noudattaa selkeää rytmiä. Johtaja on näkyvästi esillä. Antakaa keskustelulle ja kysymyksille aikaa. Tiedottamisen sisältö on sama kuin kirjallisessa tiedottamisessa.

**Kirjallisen tiedotteen** tulee olla yksinkertainen ja selkeä: lyhyt otsikko, pääkohdat tapahtuneesta, lyhyet päälauseet, suora sanajärjestys ja ymmärrettävä terminologia. Käytetään helppoa kanavaa kuten sähköpostia tai tekstiviestejä.

Tiedote vastaa aina seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä on tapahtumassa?
2. Miksi muutos on tärkeää ja mitä hyötyä siitä on?
3. Mitä vaikutuksia muutoksesta seuraa yrityksen toimintaan, henkilöstöön, työhön ja asiakkaisiin?

Tiedotteen lopussa on yhteyshenkilöiden nimet, puhelinnumerot ja vastuualueet. Heidän täytyy olla tavoitettavissa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 7.3 TIEDOTTEET YRITYKSEN ULKOPUOLELLE

Kun tieto muutoksesta tarkentuu, tiedottakaa siitä aktiivisesti ja mahdollisimman aikaisin liikesalaisuudet huomioiden.

Tiedotteen tulee olla yksinkertainen ja selkeä: lyhyt otsikko, pääkohdat tapahtuneesta, lyhyet päälauseet, suora sanajärjestys ja ymmärrettävä terminologia.

Kertokaa tiedotteessa:

1. Mitä on tapahtumassa?
2. Miksi muutos on tärkeää?
3. Mitä vaikutuksia muutoksesta seuraa?

Tiedotteen lopussa on yhteyshenkilöiden nimet, puhelinnumerot ja vastuualueet. Heidän täytyy olla tavoitettavissa.

## 7.4 TIEDOTUSTILAISUUDEN JÄRJESTÄMINEN

Harkitse tarve tiedotustilaisuudesta keskeisille tiedotusvälineille.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

Selvitä keskeiset tiedotusvälineet: paikalliset ja maakunnalliset lehdet, radioasemat ja valtakunnalliset tiedotusvälineet sekä oman toimialan erikoislehdet.

Ylin johto esiintyy tiedotustilaisuudessa.

- Kerro tiedotustilaisuudessa samat asiat kuin tiedotteessa.
- Oikaise mahdolliset väärät huhut tiedotustilaisuudessa.

Pidä tiedotustilaisuuksia muutoksen edetessä tarpeen mukaan. Käyttäydy kuten haastattelussa (ks. kohta 7.5).

## **7.5 HAASTATTELUN ANTAMINEN**

Toimittajien kysymykset kriisin yhteydessä ovat useimmiten peruskysymyksiä:

1. Mikä on muuttumassa ja miksi?
2. Mitä muutoksesta seuraa?
3. Miten muutosta viedään eteenpäin?

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

4. Miten muutoksen haittoja aiotaan minimoida?

5. Mitä tehdään seuraavaksi?

Päätä etukäteen pari-kolme olennaista asiaa, jotka joka tapauksessa sanot, kysyttiinpä sinulta mitä tahansa. Sinä päätät, mitä kerrot.

Ole ystävällinen, päättäväinen ja mieluiten lyhytsanainen. Pidä itsesi rauhallisena.

Älä koskaan sano ”en kommentoi” tai ”tuohon en vastaa”. Jos et halua vastata kysymykseen, toista perusviestiä. Sitä, jonka olette poikkeusolojen johtoryhmässä päättäneet. Älä syytä ketään. Älä tee tulkintoja.

Vastaa kysymykseen selkeästi, yksinkertaisesti ja mahdollisimman tyhjentävästi. Vastaa ystävällisesti, ei koskaan vähätellen tai ylimielisesti.

Käsittele kaikkien kysymyksiä yhtä tärkeinä. Tunne asia, josta puhut. Älä näytä kiireiseltä. Tärkeää saada kuulija ymmärtämään tilanne ja herättää hänessä luottamusta. Muutosviestintä on osa yrityksen maineenhallintaa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*



## 7.6 VIESTINTÄ MUISSA KANAVISSA

Muutoksista kerrotaan verkkosivuilla, joita päivitetään koko ajan. Niiden täytyy olla selkeät ja yksinkertaiset eikä niille laiteta lataamista hidastavia kuvia.

Verkkosivulta löytyvät aina kaikki olennaiset yhteystiedot, puhelinnumerot, vastuuhenkilöt sekä viimeisimmät tiedotteet. On myös varmistettava, että tarpeeksi monella henkilöllä on oikeudet ja taidot päivittää internetpalvelun etusivua. Sivuston kieliversiot on syytä pitää ajan tasalla.

Viestinnästä vastaavien on seurattava verkkokeskusteluja (Twitter, Facebook, Instagram jne.), oikaistava mahdolliset väärinkäsitykset ja huhut sekä tilanteen mukaan hyödynnettävä olemassa olevia verkkoyhteisöjä ja kansalaisfoorumeja.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 8. Johtotehtävissä olevien toiminta muutostilanteessa

Luokaa yhtenäinen tilannekuva muutoksesta ja sen tavoitteista.

Sitoutukaa muutokseen.

Toimikaa yhtenäisesti ja kannustakaa toisianne.

Selvittäkää, mihin kaikkiin asioihin ja työtehtäviin, tuotannon osiin ja toimintoihin muutos vaikuttaa ja tehkää niistä aiheutuvia välttämättömiä henkilösiirtoja.

Tarkistakaa, että johdon työnjako on toimiva eri tehtävissä. Päivittäkää varahenkilöketjut.

Arvioikaa ulkopuolisen avun tarve.

Määritelkää, missä asioissa ja miten toimitaan aiemmasta poiketen, tai mitä jätetään tekemättä, jotta muutos saadaan vietyä läpi.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# Liiketoimintamuutoksen aikana

## TOIMENPITEET MUUTOKSEN EDETESSÄ

# 9. Viestintä muutoksen aikana

Sopikaa paikat ja ajat, joissa johto käy säännöllisesti muutokseen liittyviä asioita esimiesten kanssa.

Nimetkää henkilö, joka tuottaa esimiehille tarvittaessa viestintää tukevan materiaalin.

Sopikaa kanavat, jossa johto kertoo muutostoimien etenemisestä ja keskustelee henkilöstön kanssa.

Kertokaa henkilöstölle muutoksen seurauksista työhön, organisointiin ja henkilöstöön.

Kertokaa medialle liiketoimintamuutoksen vaikutuksista, tilanteen kehittymisestä ja muutoksen hallintatoimista.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 10. Lähijohtamiskäytännöt

Lähijohtajat ovat muutostilanteessa avainroolissa. Ylin johto huolehtii, että heillä on:

- jatkuvasti ajantasainen tieto tilanteesta
- selkeät ohjeet siitä, mitä tehdään ja miten toimitaan
- selkeät periaatteet sille, miten henkilöstön turvallisuuden tunnetta vahvistetaan
- ylimmän johdon näkyvä tuki, vertaistuki ja muu mahdollinen tuki (esim. työnopastus-, perehdytys-, työnhaku- ja psykologin palvelut)

Lähijohtajilta edellytetään työpaikoilla

- mahdollisimman paljon läsnäoloa ja tavoitettavuutta
- aktiivista tiedottamista, keskustelua ja kuuntelemista (esimerkiksi tihennetyt palaverikäytännöt)
- Henkilöstön henkisen ja fyysisen työkuoron tarkkailua ja puuttumista matalalla kynnyksellä
- aktiivista yhteydenpitoa työterveyshuoltoon tarvittaessa

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 10.1 PALAVERIKÄYTÄNNÖT LIKETOIMINNAN MUUTOKSISSA

Määritellä

- Muutoksen aiheuttama palaveritarve: mitä asioita, kenen kanssa ja milloin käsiteltävä suullisesti?
- Minkälaisia tapaamisia tarvitaan normaalien palaverikäytäntöjen lisäksi?

Tärkeää on

- arvioida palaverin tarpeellisuus
- kutsu palaveriin tarkoituksen mukaiset ihmiset ja kirkasta heille palaverin tavoite
- suunnittele ja aikatauluta palaveri hyvin sekä varaa aikaa kysymyksille ja keskustelulle
- pidä palaveri tiiviinä, pysy esityslistan mukaisissa asioissa
- palaverin päättyessä arvioikaa palaverin onnistumista yhdessä
- varmista, että palaverissa päätetyt asiat tulevat hoidetuksi (mitä, miten, milloin, kuka vastuussa, kuka seuraa)

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 10.2 LÄHIJOHDON ANTAMA JA SAAMA TUKI

Lähijohtaja voi tukea tiimiään muutostilanteessa:

- vahvistamalla yhteisöllisyyttä järjestämällä keskusteluhetkiä ja kuuntelemalla henkilöstön tunteuksia
- osallistamalla henkilöstöä työn uudelleen organisointiin ja jatkamiseen muuttuneessa tilanteessa
- olemalla läsnä eri tavoin
- seuraamalla henkilöstön hyvinvointia, kannustamalla heitä pitämään huolta omasta työhyvinvoinnistaan sekä hyödyntämällä varhaisen tuen toimintamallia

Lähijohtajat tarvitsevat tukea muutoksen aikana. Tällaista tukea ovat:

- keskustelut oman lähijohtajan kanssa
- keskustelut kollegojen kanssa
- tiimiläisten tuki omalle lähijohtajalle ja toinen toisilleen
- työnohjaus
- koulutus

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 10.3 TYÖTERVEYSYHTEISTYÖ

Ilmoita muutoksesta työterveyteen mahdollisimman pian.

Päivitä työterveyshuollon yhteistyösopimus ja palvelut vastaamaan liiketoimintamuutoksen tarpeisiin.

- Sovi työterveyshuollon palvelut, joita tarvitsette muutoksen käsittelyssä sen eri vaiheissa. Priorisoi kriittisimmät tuen tarpeet. (Esimerkiksi esimiesten ja henkilöstön tuki irtisanomistilanteissa.)

Huolehdi työkyvyn säilymisestä muutoksessa käyttämällä tukenasi työterveyshuollon ennaltaehkäiseviä palveluita.

- Kutsu työterveyshuollon asiantuntija mukaan arvioimaan muutoksen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin ja toimintakykyyn. Sopikaa käytännön toimista.

Järjestä liiketoimintamuutoksen työhyvinvointivaikutuksia koskevia, työterveyshuollon

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



asiantuntijoiden toteuttamia ohjaus ja keskustelutilaisuuksia henkilöstölle.

Ohjaa ja rohkaise henkilöstöä hakemaan tukea muutoksen käsittelyyn työterveyshuollosta.

Huolehdi, että työkyvyn arviointikäytännöt ovat ajan tasalla ja selkeät.

- Huolehdi, että esimiehet tuntevat työkyvyn tukemiseen ja varhaiseen puuttumiseen liittyvät käytännöt ja toimivat niiden mukaan.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 11. Henkilöstöjärjestelyt

Selvitä, mihin kaikkiin asioihin ja työtehtäviin, tuotannon osiin ja toimintoihin muutos vaikuttaa.

Tarkista, että työnjako on toimiva ja eri tehtävissä on riittävä ja osaava henkilöstö.

Tee suunnitelma henkilöstömuutoksista.

Käsittele mahdollisia muutostarpeita ja niistä aiheutuvia välttämättömiä henkilösiirtoja henkilöstön kanssa.

Tee suunnitelma yt-neuvotteluista, lomautettavista ja irtisanottavista henkilöistä tai uusien työntekijöiden rekrytoinnista.



*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 11.1 YLIMMÄN JOHDON VASTUUT YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUISSA SEKÄ LOMAUTUS- JA IRTISANOMISTILANTEISSA

Ylimmän johdon vastuulla on

- toteuttaa yt-neuvottelujen ja irtisanomisten sekä toimintaan liittyvät muutokset kokonaisuudessaan
- noudattaa yhteistoimintalakia
- valmistella huolellisesti perustelut, kerrottava ne henkilöstölle kasvotusten ja vastattava henkilöstön kysymyksiin
- tiedottaa asiasta henkilöstölle. Tiedottamisessa korostuvat henkilöstön arvostaminen, kiittäminen ja kannustaminen, henkilöstön pitäminen ajan tasalla sekä toivon ylläpitäminen. Nämä edesauttavat muutoksen toteuttamista ja vaikuttavat työpaikan maineeseen ja sen tulevaan toimintaan.
- olla tarvittaessa läsnä irtisanomistilanteessa esimiesten tukena
- viestiä muutoksesta sidosryhmille ja medialle

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## Lisätietoa:

[Yhteistoimintalaki](#) antaa tarkemmat ohjeet yt-neuvottelujen toteuttamisesta ja menettelytavoista eri tilanteissa.

## **11.2 LÄHIJOHTAJAN VASTUUT YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUISSA SEKÄ LOMAUTUS- JA IRTISANOMISTILANTEISSA**

Lähijohtajan vastuulla on

- varmistaa työn tekeminen, mahdollisiin uusiin tehtäviin ohjaaminen ja perehdyttäminen
- panostaa henkilöstön työhyvinvointiin
  - seuraamalla henkilöstön jaksamista koko prosessin ajan, myös irtisanomisten jälkeen työpaikalle jäävien osalta, kannustamalla heitä pitämään huolta omasta työhyvinvoinnistaan sekä hyödyntämällä tarvittaessa varhaisen tuen toimintamallia
  - keskustelemalla yt-neuvottelujen aikana avoimesti henkilöstön kanssa ylimmän johdon päätöksistä

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- kuuntelemalla tunteenpurkauksia
- vastaamalla henkilöstön esittämiin kysymyksiin
- toimimalla välittäjänä henkilöstön ja ylimmän johdon välillä
- henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun, työtehtävien ja -menetelmien kehittämiseen sekä yhteisöllisyyden vahvistamiseen vähentää epävarmuudesta aiheutuvia haittoja ja luo osaltaan työhyvinvointia vaikeassa tilanteessa
- suunnitella ja turvata riittävä henkilöstörakenne ja -määrä
- valmistella ja toteuttaa irtisanomiset yhteistoimintalakia noudattaen, varautua tunteenpurkauksiin ja irtisanomisten vaikutuksiin henkilöstössä ja toiminnassa sekä huolehtia omasta jaksamisestaan
- arvostaa, kunnioittaa ja kannustaa henkilöstöään yt-neuvottelujen ja irtisanomistilanteiden aikana. Tapa, jolla henkilöä kohdellaan irtisanomistilanteessa, jää pysyvästi mieleen.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# 12. Henkilöstön tukitoimet

Henkilöstöä voi tukea:

- varmistamalla turvallisuutta esimerkiksi keskustellen oman lähijohtajan ja työyhteisön kanssa
- lisäämällä johdon ja lähijohtajien läsnäoloa ja tavoitettavuutta
- osallistamalla henkilöstöä muutoksen toteuttamiseen, tehtävien uudelleen suunnitteluun ja kehitystyöhön
- järjestämällä tukea tarvittaessa (esim. työterveyshuolto, psykologi, seurakunta, järjestöt). Muutoksen aiheuttamissa lomautus- ja irtisanomistilanteessa tuki voi olla
  - tiedollista, kuten toimeentuloon, elämänhallintaan ja työllistymiseen liittyvää
  - taloudellista, kuten irtisanomispaketti, uudelleen koulutus, tuki yrittäjäksi siirtymiseen
  - tunteita käsittelevää, kuten keskusteluja ryhmissä, työterveyspalveluja

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 12.1 TURVALLISUUDEN TUNNE

Muutostilanteessa turvattomuus lisääntyy. Sitä voi vähentää seuraavin keinoin:

- johto ja esimiehet ovat tavoitettavissa säännöllisesti ja henkilöstö tietää, milloin ja miten heidät tavoittaa
- johto on näkyvästi läsnä, viestii avoimesti ja toimii rauhoittavasti
- tarjolla on riittävän usein tilaisuuksia tiedottamiseen ja keskustelemiseen ja henkilöstöä kannustetaan osallistumaan niihin ja niiden kehittämiseen
- tilaisuuksissa käsitellään nykytilannetta, tulevia asioita sekä arvioidaan tapahtunutta ja käydään läpi kokemuksia
- on tilaa ja paikkoja myös avoimelle keskustelulle
- huolehditaan, että johdon ja avainhenkilöiden sekä työntekijöiden yhteystiedot ovat ajan tasalla ja helposti löydettävissä

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 12.2 TYÖNTEKIJÄN HYVINVOINTI

Lähijohtajan on hyvä tunnistaa kriisin vaiheet ja ennakoida niihin. Akuutissa kriisitilanteessa työntekijät venyvät ja tekevät suuren määrän työtä mutta tilanne ei voi jatkua kovin pitkään, sillä voimavarat uhkaavat loppua. Esimiehen on hyvä olla tietoinen siitä, että kriisin jälkeen työntekijät voivat reagoida (eri tavoin) kriisin aiheuttamiin tuntemuksiin ja tapaan jolla tilanne hoidettiin. Lähijohtaja voi antaa työntekijälle työhyvinvointiin liittyviä ohjeita.

Lähijohtaja voi antaa **ohjeita työntekijälle työhyvinvointiin:**

- Pidä yllä terveellisiä elintapoja: nuku riittävästi, liiku päivittäin, syö säännöllisesti ja terveellisesti, älä tupakoi, käytä alkoholia vain vähän, tapaa ystäviä ja vietä vapaa-aikaasi mieleisten asioiden parissa.
- Ota tarvittaessa yhteys työterveyshuoltoon ja pyydä apua mahdollisiin terveysongelmiin.
- Tee yhteistyötä oman työsuojeluorganisaatiosi jäsenten kanssa.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*



- Ota asioita puheeksi. Välitä työkaveristasi kysymällä kuulumisia ja vointia. Kannusta tarvittaessa hakemaan apua. Pidä omalta osaltasi yllä myönteistä asennetta, hyvää työilmapiiriä ja ihmissuhteita.
- Kehitä osaamistasi ja ammattitaitoasi.
- Osallistu työn ja tehtävien uudelleen suunnitteluun ja kehittämiseen. Vaikuta siihen mihin voit vaikuttaa. Älä käytä voimiasi siihen, mihin et voi vaikuttaa.
- Tee urasuunnitelma ja mieti kaiken varalta uusia vaihtoehtoja työllistyä.
- Luota tulevaisuuteen ja asioiden järjestymiseen.

## **12.3. HENKILÖSTÖN TUKI JA NEUVONTA IRTISANOMISTILANTEESSA**

### **Työpaikan henkilöstötoimen tehtävät ja henkilöstölle tarjoama tuki:**

- turvata työpaikan osaaminen ja kyvykkyys, osaajien pysyvyys ja osaamisen uudistuminen

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

yt-neuvottelujen aikana ja irtisanomisten jälkeen. Henkilöstösuunnitelma auttaa henkilöstön vaihtuvuuden ja osaamisen hallinnassa.

- selvittää sijoittumismahdollisuuksia työpaikan muihin sisäisiin ja ulkopuolisiin tehtäviin sekä koulutusmahdollisuuksia tehtävien ja uran vaihtoon.
- järjestää muutosvalmennusta henkilöstölle ja ihmisläheistä johtamisvalmennusta esimiehille.
- sopia työterveyshuollon kanssa ylimääräisistä tukipalveluista.
- seurata henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa muutoksen aikana.
- voi pyytää muita ulkopuolisia toimijoita, esimerkiksi TE-toimistoa ja oppilaitoksia, tukemaan henkilöstön siirtymistä työelämään.
- koota irtisanottaville annettava tietopaketti.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

## 12.4 MUIDEN TAHOJEN TARJOAMA TUKI IRTISANOTUILLE

Lähijohtajat ja henkilöstötoimen edustajat voivat ohjata irtisanottuja ulkopuolisen tuen piiriin.

- **Työterveyshuolto** tarjoaa palveluja, tukea, neuvontaa ja ohjausta yksittäisille työntekijöille, esimiehille ja johdon edustajille sekä koulutusta muutoksen hallinnasta työyhteisölle. Työterveyshuolto voi tehdä irtisanotuille lähtötyöterveystarkastuksen. Vähintään viisi vuotta työpaikassa (jossa vähintään 30 työntekijää) toimineella irtisanotulla työntekijällä on mahdollisuus saada työterveyspalveluja vielä 6 kk:n ajan työntekovelvollisuuden päättymisestä. Työnantajan velvollisuus irtisanottujen työterveyspalveluihin päättyy, jos irtisanottu työllistyy vähintään 6 kk:n ajaksi toiseen työpaikkaan. Tällä varmistetaan työntekijän työkyky ja mahdollisuus työllistyä jatkossa työkykyä vastaavaan työhön.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- Paikalliset **TE-toimistot** neuvovat työllistymisessä ja työvoimapolitiittisessa aikuiskoulutuksessa. Ne tarjoavat tiedotustilaisuuksia työpaikoille muutosturvasta, työttömyysturvasta sekä työnhakuun ja uudelleen työllistymiseen liittyvistä asioista.
- **Sosiaalitoimisto** palvelee toimeentulotukiasioissa.
- **Kansaneläkelaitos** palvelee työttömiä sosiaaliturva- ja kuntoutusasioissa.
- Kunnallinen **perusterveydenhuolto** tukee työttömäksi jääviä toimintakykynsä säilyttämiseksi sekä uudelleen työllistymisen edistämiseksi.
- **Eläkevakuutusyhtiöt** neuvovat ammatillisessa kuntoutuksessa ja työeläkkeissä.
- **Mielenterveystoimistot, psykiatriset poliklinikat ja vapaaehtoisjärjestöt** auttavat mielenterveysongelmissa: kriisipuhelimet, SOS-palvelut ja kriisikeskukset.
- **Seurakunnat** tarjoavat inhimillistä ja hengellistä tukea sekä ruoka-apua.

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*

# Liiketoimintamuutoksen jälkeen

TOIMENPITEET  
UUTEEN  
NORMAALIIN  
ASETUTTAESSA

# 13. Muutoksen onnistumisen arviointi

Arvioikaa muutoksen jälkeen

- valmistelu- tai muutosryhmän ja avainhenkilöiden toimintaa
- muutoksen toteutusta ja onnistumista
- tiedottamisen onnistumista
- työhyvinvoinnin ylläpitoa
- henkilöstöjärjestelyjä
- henkilöstön jaksamista muutoksen jälkeen esimerkiksi kyselyllä
- yhteistyötä eri osapuolten, vastuuhenkilöiden ja kumppaneiden kanssa
- vaikutuksia yrityksen tai organisaation julkiseen kuvaan ja maineeseen
- median välittämää tietoa yrityksestä tai organisaatiosta

Hyödyntäkää arviointitietoa liiketoimintamuutoksiin varautumisessa ja toimintamallien sekä työkäytäntöjen kehittämisessä.

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

# 14. Fokuksessa uusi työhyvinvointikulttuuri

Liiketoimintamuutokset voivat olla pitkäkestoisia ja toimintaa on jouduttu sopeuttamaan uudella tavalla. Näissä tilanteissa on myös aina hyvä mahdollisuus kehittää organisaation toimintaa, käytäntöjä ja kulttuuria.

Tässä yksi osa-alue on työhyvinvointikulttuuri, jota voidaan muutosprosessien aikana ja tuloksena tarkistaa ja päivittää yrityksen työhyvinvointikulttuuri uudelle tasolle.

Työhyvinvointikulttuurin muutos edellyttää, että

- johto sitoutuu yhteisesti työhyvinvointikulttuurin rakentamiseen
- työhyvinvointitoiminnalle nimetään vastuhenkilö
- työhyvinvointitoiminta on systemaattista, tavoitteellista ja suunnitelmallista työhyvinvoinnin johtamista

*Palaa takaisin sisällysluetteloon ↑*

- työhyvinvointitoiminta suunnitellaan, organisoidaan, toteutetaan ja sitä arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti

*Palaa takaisin sisällysluetteloön ↑*



# Lähteitä ja linkkejä

Saarelma-Thiel T 2009. Eteenpäin kriisistä.  
Työterveyslaitos, Vammalan kirjapaino.

Karhu M, Henriksson A 2008. Skandaalit & katastrofit  
– käytännön kriisiviestintäopas. Otavan Kirjapaino Oy.

[Guide to Making Every Meeting Matter.](#) Harvard Business Review  
Guide to Making Every Meeting Matter.

[Yhteistoimintalaki 0334/2007](#)

[Työsuojeluhallinto](#)

[Työterveyslaitos](#)

[Toimintaohje työnantajille koronavirusepidemiaan  
varautumiseksi](#)

Etätyön johtaminen - Linkkejä ja lisätietoa

[Joustava työaika](#)

[Ohje etätyön tekemisen tueksi](#)

[Vaadi ja rakenna parempia palavereja](#)

[Työturvallisuuskeskus](#)

[Etätyössä turvallisesti](#)

[Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa](#)

[Terveystieteiden tutkimuskeskus](#)

Taitoja mielen toipumiseen. [Opas työntekijöille.](#)

