

## **Esimies muutoksen keskellä – kuinka kohdata irtisanot- tava alainen**

Virpi Vuorisalo



<b>Tekijä</b> Virpi Vuorisalo	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Esimies muutoksen keskellä – huoneentaulu esimiehelle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 51+ 4
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja selvittää yhteistoimintaneuvotteluiden vuoksi irtisanottujen henkilöiden kokemuksia siitä, kuinka yhteistoimintamenettelyprosessi sujui ja kuinka lähiesimies toimi prosessin aikana.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään yhteistoimintamenettelyä lain säätämän kulun mukaisesti käyttäen aihetta käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimusta. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamista ja esimiestyössä vaadittavia taitoja ja valmiuksia teorian näkökulmasta, käyttäen aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna haastatteleamalla yhteistoimintamenettelyn vuoksi irtisanottuja kolmea työntekijää ja kahta esimiestä. Haastattelut toteutettiin keväällä 2017. Haastatelluista T ja A olivat olleet saman työnantajan palveluksessa, samoin kuin R ja M. Haastatelluista A ja M olivat toimineet yhteistoimintaneuvottelujen ja irtisanomisten aikana esimiesasemassa. Haastatteluissa yhteistoimintamenettelyprosessin aikana saadun informaation ja esimiestyön merkitys kriisitilanteessa korostui. Haastattelut sekä kohdeorganisaatiot, joissa yhteistoimintaneuvottelut tapahtuivat, ovat luottamuksellisia.</p>	
<b>Asiasanat</b> Yhteistoimintamenettely, muutosjohtaminen, esimiestyö	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	2
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	2
2	Yhteistoimintamenettely .....	4
2.1	Yhteistoimintamenettelyn ja –lain historia Suomessa .....	4
2.2	Yhteistoimintamenettely tämän päivän Suomessa .....	5
2.3	Kollektiiviperusteinen yhteistoimintamenettelyprosessi .....	7
2.3.1	Suunnittelu ja neuvotteluesitys .....	8
2.3.2	Neuvottelujen aloittaminen ja neuvotteluvaiheen täytyminen .....	9
2.3.3	Neuvotteluiden päättäminen, neuvotteluselitys ja irtisanominen .....	11
2.3.4	Muutosturva ja muut jälkitoimenpiteet .....	14
2.3.5	Yhteistoimintamenettelyprosessi pähkinänkuoressa .....	16
2.4	Irtisanominen osana henkilöstöstrategiaa ja -suunnittelua .....	16
2.5	Henkilöstövähennykset osana yrityksen strategiaa .....	19
2.6	Yritysten yhteiskuntavastuu muutostilanteissa .....	20
3	Muutosjohtaminen .....	23
3.1	Muutosjohtamisen eri mallit .....	24
3.2	Onnistunut muutoksen johtaminen .....	26
4	Esimies muutoksen keskellä .....	28
4.1	Esimiehen roolit .....	29
4.2	Esimiehen taidot muutostilanteessa .....	30
4.3	Esimiehen vastuut muutostilanteessa .....	32
4.4	Kuka auttaisi esimiestä? .....	33
5	Tutkimustulokset ja päätelmät .....	36
5.1	Haastattelujen toteutus .....	36
5.2	Haastateltujen kuvaukset .....	37
5.3	Tulosten yhteenveto .....	38
5.3.1	Yhteistoimintaneuvotteluprosessin sujuvuus .....	39
5.3.2	Irtisanomisilmoitukset ja tilanteet .....	40
5.3.3	Viestintä prosessin aikana .....	41
5.3.4	Tukitoimet prosessin aikana ja jälkeen .....	41
5.3.5	Neuvottelujen aikainen yleinen ilmapiiri .....	42
5.3.6	Johdon ja esimiesten toiminta prosessin aikana .....	43
6	Pohdinta .....	45
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	45

6.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi .....	47
6.3 Jatkotoimenpiteet.....	47
Lähteet .....	49
Liitteet.....	52

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tällä opinnäytetyöllä ei ole tilaajaa, vaan aihe on valikoitunut kiinnostuksesta muutosjohtamiseen ja omakohtaisesta kokemuksesta. Opinnäytetyön aihetta miettiessäni päätin valita sellaisen aiheen, joka koskettaa tänä päivänä monia suomalaisia ja johon itselläni olisi jotain annettavaa. Tämän vuoksi päädyin tutkimaan yhteistoimintamenettelyprosessia lähiesimiehen ja yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen irtisanotun alaisen näkökulmasta.

Syy siihen miksi halusin juuri tutkia juuri yhteistoimintamenettelyn jälkeisiä irtisanomisia, on Suomen tämän hetkinen taloudellinen tilanne ja melkein viikoittaiset uutisotsikot uusista yhteistoimintaneuvotteluista ja yritysten henkilöstön vähentämistarpeista. Tuskin löytyy sellaista suomalaista perhettä, jota yhteistoimintamenettelyt eivät olisi jollain tavalla koskettaneet viimeisen 10 vuoden aikana. Itselläni on omakohtaista kokemusta juuri irtisanottuna työntekijänä ja tuttavapiiristä löytyi hyvin haastateltavat tutkimukseen. Globaalin talouden muutokset näkyvät Suomessa yhä enemmän ja enemmän. Tulevaisuuteen tuo kuitenkin positiivista näkökulmaa uutisten ja tutkimusten perusteella ennustettu talouden kasvu ja työttömyystilastojen pieneneminen.

Miksi juuri esimiehen huoneentaulu? Oman työurani esimiestehtävissä tehneenä tiedän kuinka haasteellista toisinaan vaikeiden tilanteiden ja asioiden käsitteleminen on ja kuinka paljon henkisiä voimavaroja irtisanomistilanteet vaativat myös esimieheltä. Valitettavan usein esimies on yksin näissä tilanteissa, eikä saa tarvittavaa tukea yrityksen johdolta, jolloin se heijastuu myös siihen, kuinka alaiset kokevat tulleeensa kohdelluiksi.

Esimiestyöstä ja muutosjohtamisesta löytyy suhteellisen helposti kirjallisuutta. Muutosjohtaminen on nykypäivää ja mitä enemmän esimiehiä koulutetaan kohtamaan muutosta, on heidän helpompi suoriutua omasta työstään ja näin edesauttaa myös yrityksen strategian noudattamista ja kasvua. Löytyy jopa erillisiä oppaita siihen, kuinka toimia silloin kun joutuu irtisanomaan työntekijöitä. Eri medialähteissä käydään myös paljon julkista keskustelua Suomen talouden nykytilasta ja suurimmista taloudellisista ja tuotannollisista syistä johtuvista yhteistoimintaneuvotteluista. Käsittelem muutosta ja sen johtamista John P. Kotterin kahdeksan portaisen mallin mukaisesti muutosjohtamista käsittelevässä luvussa.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on haastattelujen ja lähdekirjallisuuden perusteella toteuttaa huoneentaulu esimiehille, kuinka toimia yhteistyöneuvotteluprosessin ja siitä johtuvien irtisanomisien aikana. Opinnäytetyöstä on rajattu pois yhteistoimintamenettelylain mukaiset hyvitys, pakkokeinot ja rangaistussäännökset. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä organisaation ja esimiehen tukitoimia irtisanomisten jälkeen jäljelle jäävälle henkilölle.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena puolistrukturoituna haastattelututkimuksena, jossa haastateltavat ovat kolmen eri yksityisellä sektorilla toimivan yrityksen työntekijöitä ja esimiehiä. Kaikki haastateltavat olivat irtisanottu yhteistoimintaprosessin jälkeen. Tavoitteena oli saada kokemuksia, miten he kokivat irtisanomistilanteet ja saivatko tarpeeksi tukea ja apua omalta esimieheltään ja yrityksen johdolta prosessin aikana.

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee teoriaosuuden jälkeen empiiriseen tutkimukseen, jonka jälkeen tulee oma pohdinta ja huoneentaulu esimiehille. Ensimmäisenä käsitellään yhteistoimintalaki ja Suomen tämänhetkistä tilannetta yhteistoimintaneuvotteluiden ja irtisanomisten suhteen. Seuraava osio käsittelee lähdekirjallisuuden avulla muutosjohtamista ja esimiestyön teoriaa. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään empiiriseen osaan, jossa käydään läpi haastatteluja ja niiden tuomia näkökulmia siihen, mitä taitoja ja tietoa lähiesimies tarvitsee yhteistoimintaprosessin aikana.

## 1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

*Yhteistoimintamenettely* määritellään laissa yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Tämän lain tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Yhteistoimintamenettelyn tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. (YTL 1 §).

*Muutosjohtaminen* määritellään suunnitelmalliseksi, järjestelmälliseksi ja hallituksi muutoksen läpivienniksi (Turun yliopisto, 2014). Aron (2002, 70) mukaan muutoksen johtamisessa on keskeisesti kysymys muutoksen markkinoimisesta ja ihmisten muuttumisen mahdollistamisesta.

*Esimiestyö* määritellään johtamiseksi, joka koostuu vuorovaikutteisesta ja tavoitteellisesta vaikuttamisesta yksilöihin tai kokonaiseen ryhmään (Hyppänen 2013, 12). Esimiestyöhön oleellisena osana kuuluu johtaminen, jonka Kotter (1990, 4–5) jakaa leadershipiin eli ihmisten johtamiseen ja managementiin eli asioiden johtamiseen.

## 2 Yhteistoimintamenettely

Suomessa yhteistoimintamenettely perustuu lakiin yhteistoiminnasta yrityksissä (YTL 334/2007). Yhteistoimintamenettelyllä tarkoitetaan vuorovaikutusta yrityksen ja työntekijöiden välillä. Puntarin & Roosin (2007, 13; 132) mukaan ammattijärjestöjen edustajien mielestä yhteistoiminta merkitsee mekanismia, joka tietyissä tilanteissa määrittää toimintaa työpaikoilla. Riippuen siitä miten paljon erilaisissa yrityksissä on luottamusta johdon ja henkilöstön välillä, yhteistoiminta merkitsee erilaisia asioita. Yhteistoimintalain tarkoitus on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutuksellista yhteistoimintaan, joka perustuu henkilöstölle annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja suunnitelmista.

Tässä luvussa tutustutaan suomalaisen yhteistoimintamenettelyn kulkuun prosessina ja suomalaisen yhteistoimintamenettelyn kehitystä vuosien aikana. Luvussa tarkastellaan yhteistoimintamenettelyä yritysten osalta lain asettamien vaatimusten perusteella sekä kuinka yritysten tulisi sulauttaa yhteistoimintaprosessi tuli henkilöstöhallintoprosesseihin.

Luvun osuus joka käsittelee yhteistoimintaprosessia, on tiivistetty käsittelemään ainoastaan prosessia siinä mielessä, kun se johtaa työvoiman käytön vähentämiseen. Luvussa ei käsitellä prosessia liikkeen luovutuksen, sulautumisen tai jakautumisen osalta. Luvussa ei myöskään käsitellä tarkemmin yhteistoimintalain rikkomisesta koituvia seuraamuksia, kuten hyvitystä, pakkokeinoja ja sakkorangaistusta.

### 2.1 Yhteistoimintamenettelyn ja -lain historia Suomessa

Toimivasta yhteistoimintamenettelystä ja -laista saamme kiittää Suomen aktiivista ja pitkän historian omaavaa ammattiyhdistystoimintaa. Perusta yhteistoimintalaille ja henkilöstön osallistumisjärjestelmille löytyy jo 1940-luvun alkupuolelta. Työmarkkinajärjestöt solmivat 1940 niin sanotun tammikuun kihlauksen, jolla luotiin perusta koko nykyiselle työehtosopimusjärjestelmälle ja sopimismenettelylle (Hietala & Kaivanto 2007, 1). Tällöin Suomen työnantajain keskusliitto antoi julistuksen, jossa se tunnusti ammattiliitot ja keskusjärjestö SAK:n neuvotteluosapuoliksi työmarkkinoita koskevissa kysymyksissä. Eri osapuolet sopivat, että vastedes pyritään löytämään neuvotteluteitse yhteisymmärrys. (Wikipedia 2017.)

Ensimmäinen yhteistoimintalaki säädettiin 22.8.1978 (YTL 725/1978). Vaiheet ennen lain säätämistä olivat moninaiset. Vuonna 1977 työmarkkinajärjestöt sopimus puitelain valmistelusta, jossa määritellään yhteistyön kohteet sekä osapuolten oikeudet ja velvollisuudet. Hallituksen esitys laiksi yhteistoiminnasta yrityksiin (HE 39/1978) perustui järjestöjen esittämiin periaatteisiin ja se valmistui osapuolten yhteistyön tuloksena. Laki tuli lopullisesti



voimaan 1.7.1979. Lailla luotiin yrityksiin työehtosopimusjärjestelmästä erillinen menettely, jota nykyään kutsutaan yhteistoimintamenettelyksi. (Hietala & Kaivanto 2007, 1–2.) Tämä tarkoittaa sitä, että riippumatta siitä mitä työehtosopimusta yrityksissä noudatetaan, yhteistoimintamenettely noudattaa aina samaa kaavaa ja lain määrittämiä puitteita.

Vuoden 1978 yhteistoimintalakia on sen voimassaoloaikana useasti muutettu. Vuonna 1988 lakiin lisättiin kollektiiviperusteisten irtisanomisten, lomautusten ja osa-aikaistamisten käsittelyyn liittyvät neuvotteluajat. Vuosina 2001 ja 2004 laajennettiin lakiin käsiteltävien asioiden piiriä. Vuonna 2002 annettiin Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi työntekijöille tiedottamisesta ja heidän kuulemistaan koskevista yleisistä puitteista Euroopan yhteisössä (2002/14/EY), tämä niin kutsuttu yhteistoimintadirektiivi hyväksyttiin 11.3.2002 ja sen vuoksi lakia tarkennettiin lailla 139/2005. Uudesta muutosturvamallista sovittiin tulopoliittisessa sopimuksessa vuosille 2005-2007 ja tämän vuoksi yhteistoimintalakia muutettiin 1.7.2005 lukien (457/2005). (Hietala & Kaivanto 2007, 2–3.)

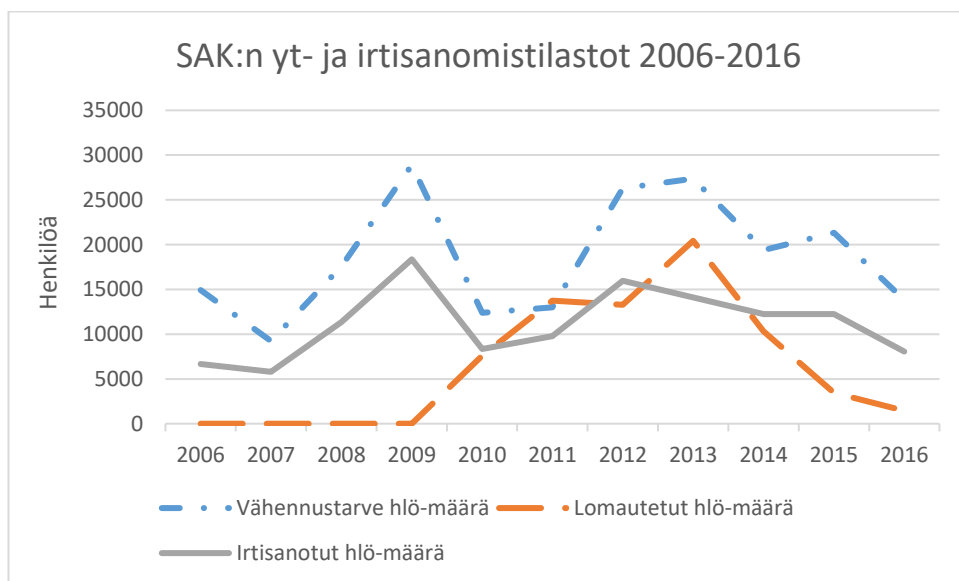
Yhteistoimintalain kokonaisuudistus tuli voimaan 1.7.2007, uudistuksen tarkoituksena oli yksinkertaistaa ja selkeyttää lain rakennetta. Tarve uudistukselle lähti siitä, että monin osin vaikeaselkoinen laki ei enää vastannut työn ja elinkeinoelämän kehittyviin tarpeisiin. Keskeisin muutos liittyi lain soveltamisalaan. Nykyisin voimassa olevaa yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksiin, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää, kun vanhaa lakia (YTL 725/1978) sovellettiin yrityksiin, joiden työsuhteessa olevan henkilöstön määrä on vähintään 30. Lakiin lisättiin myös erityinen turvaamistoimi työnantajan tiedottamisvelvollisuuden laiminlyönnin varalta. Uudistamisen yksi lähtökohta oli myös halu päästä ”irtisanomislain” leimasta ja saada laille laaja-alainen sisältö. (Antola, Parnila & Skurnik-Järvinen 2007, 11.)

## **2.2 Yhteistoimintamenettely tämän päivän Suomessa**

Vaikka yhteistoimintalain uudistuksen yhtenä tavoitteena oli päästä eroon ”irtisanomislain” leimasta, mielestäni tässä ei olla onnistuttu kovinkaan hyvin. Ottaen huomioon Suomen tämän hetkisen taloudellisen tilanteen, yhteistoimintamenettely- ja irtisanomis-uutisten ollessa melkein jokapäiväisiä, on sanalla erittäin huono kaiku tavallisten työtekevien kansalaisten korvissa ja voisi jopa kärjistetysti sanoa, että kirjainparia ”YT” käytetään kirosanana. Puntari & Roos (2007, 13) toteavat, että enemmistö ammattijärjestöjen edustajista näkee yhteistoimintalain kapea-alaisena irtisanomislakina, joka on pitkälle vain muodollisuus; katsotaan, että laissa määrättyt vähimmäisajat täyttyvät. Kurténin & Waaralinnan (2015, 17) mukaan suomalaisissa yrityksissä arvioidaan usein reilusti alakanttiin yhteistoi-

mintaprosessien ja irtisanomisten vaikutukset. Yrityksistä valtaosa kokee hoitaneensa yhteistoimintaneuvottelut hyvin tai erittäin hyvin, kun taas irtisanotuista ihmisistä vain noin viidennes kokee prosessin sujuneen hyvin.

SAK on kerännyt tilastoa julkisuudessa olleista ilmoituksista yt-neuvotteluista ja niiden lopputuloksista 2006-2016 välisenä aikana. Näistä tilastoista selkeästi näkyy, että vähennysten tarve on ollut suurempi kuin lopun viimein irtisanottujen työntekijöiden määrä. Kuten alla oleva kuvio 1 osoittaa suuntaus yhteistoimintaneuvotteluiden, lomautusten ja irtisanomisten kohdalla on laskeva. Selkeimmät piikit ovat olleet vuosina 2009 ja 2013.



Kuvio 1. SAK:n yt- ja irtisanomistilastot 2006-2016 (SAK 2017).

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan työttömiä oli vuoden 2017 helmikuussa 242 000, mikä oli 6 000 vähemmän kuin vuosi sitten. Työttömyysaste oli 9,2 prosenttia, kun se edellisvuoden helmikuussa oli 9,4 prosenttia. Työ- ja elinkeinotoimiston kirjoilla oli helmikuun 2017 lopussa 332 000 työtöntä työnhakijaa. Määrä oli 29 000 pienempi kuin edellisen vuoden helmikuussa. (Tilastokeskus 2017.)

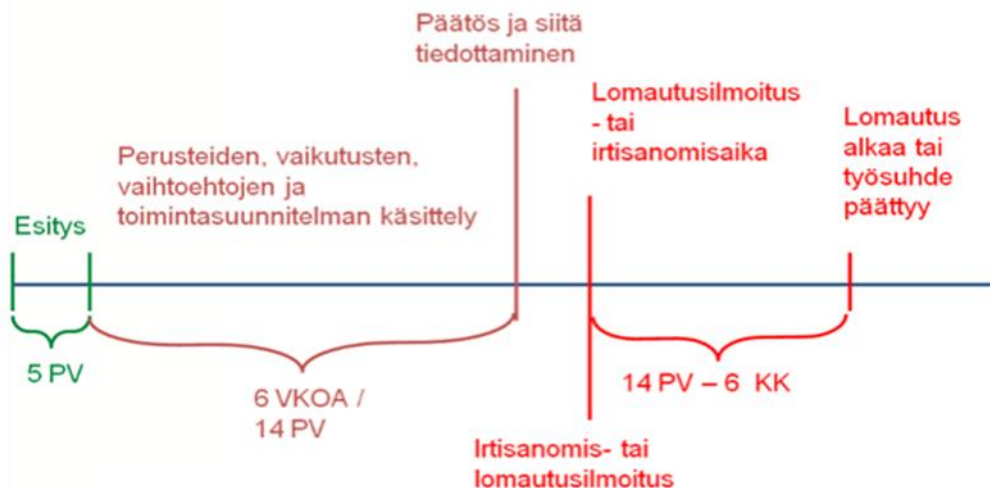
Yhteistoimintamenettelyä noudatetaan muulloinkin kuin henkilöstön vähentämis- ja irtisanomistilanteissa. Menettelyn piiriin voi kuulua esimerkiksi työhönotossa noudatettavat periaatteet ja käytännöt, työntekijöistä kerättävät tiedot, yrityksen sisäinen tiedottaminen, tasa-arvosuunnitelma ja sähköpostin ja tietoverkon käytön periaatteet. (Nyssölä, Rautiainen, Åström & Äimälä 2009, 63.)

### 2.3 Kollektiiviperusteinen yhteistoimintamenettelyprosessi

Kollektiivisista eli tuotannollisista ja taloudellisista syistä tapahtuva irtisanominen ei liity henkilökohtaisiin perusteisiin. Organisaation tavoitteena on käynnistäessään yhteistoimintaneuvottelut tuotannollisista ja taloudellisista syistä, löytää erilaisia vaihtoehtoja kustannusten pienentämiseksi. (Hyppänen 2013, 266–268.) Yhteistoimintalaki määrää tiukasti vähimmäistoimenpiteet, joita yrityksen tulee tehdä varmistaakseen prosessin oikean kulun ja toimintatavat. Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksessä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on 20. Laissa yritys määritellään yhteisöksi, säätiöksi ja luonnolliseksi henkilöksi, joka harjoittaa taloudellisesta toimintaa riippumatta siitä, onko toiminta tarkoitettu voittoa tuottavaksi vai ei. (YTL 1 luku 2–3 §.) Kun yhteistoimintamenettelyssä käsitellään työntekijöiden irtisanomista, lomauttamista tai osa-aikaistamista, menettelyn osapuolina ovat työnantajan ja henkilöstöryhmän tai -ryhmien edustajat tai ne voidaan käsitellä 9 §:n 1 momentissa tarkoitetussa yhteisessä kokouksessa. (YTL 8 luku 46 §.) Henkilöstöryhmät valitsevat edustajansa yhteistoimintaneuvottelukuntaan. Edustajat voivat olla joko luottamusmiehiä (työehtosopimuksen mukaisesti), luottamusvaltuutettuja (työsopimuslain mukaisesti) tai yhteistoimintaedustajia (yhteistoimintalain mukaisesti). Työnantajan edustajien lukumäärä voi olla enintään puolet henkilöstön edustajien kokonaismäärästä. (Hyppänen 2013, 265.)

Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus jo siinä vaiheessa, kun harkitaan yhden tai useamman työntekijän irtisanomista, lomauttamista tai osa-aikaistamista tuotannollista ja taloudellisista syistä, käynnistää yhteistoimintamenettely. Tuotannollisia ja taloudellisia syitä ovat esimerkiksi työnantajan taloudelliset vaikeudet tai yrityksen tilauskanta on huonontunut niin, että työvoiman vähentämistä joudutaan harkitsemaan. Työsopimuslain (työsopimuslaki 26.1.2001/55) mukaan kollektiiviperusteet täyttyvät, kun työ on taloudellisesti, tuotannollisesti ja työnantajan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti tai pysyvästi. Työnantajan on annettava neuvotteluesitys sekä neuvotteluiden, että työllistämistoimenpiteiden käynnistämiseksi. Tässä vaiheessa ei työnantaja ole vielä tehnyt päätöstä mahdollisista työvoiman vähentämiseen vaikuttavista kysymyksistä. (Antola ym. 2007, 51.) Työvoiman vähentämisen vaihtoehtoja voivat olla eläkeratkaisut, osa-aikaistamiset, lomauttamiset sekä päätös olla jatkamatta määräaikaista työsuhteita. Henkilöstön irtisanominen on vaikutuksiltaan kovin ratkaisu. (Hyppänen 2013, 266.)

Alla oleva kuva 1 havainnollistaa pelkistetysti, miten yhteistoimintaprosessi etenee aikataullisesti lain antamissa puitteissa.



Kuvio 2. Yhteistoimintaprosessin aikataulu (www.ekonomit.fi 2017).

Seuraavaksi käydään prosessia tarkemmin läpi ja mitä toimenpiteitä eri vaiheet vaativat molemmilta neuvottelevilta osapuolilta.

### 2.3.1 Suunnittelu ja neuvotteluesitys

Yhteistoimintaneuvottelut, jotka koskevat yritystoiminnan muutoksien aiheuttamia henkilöstövaikutuksia, alkavat yleensä työnantajan aloitteesta. Aloitteesta tulee käydä ilmi se, mitä asiaa neuvottelut koskevat ja työnantajan tulee ilmoittaa myös neuvottelujen alkamisaika ja -paikka. (Nyyssölä ym. 2009, 73.) Neuvotteluesitys on annettava kirjallisena viimeistään viisi päivää ennen neuvottelujen alkamista ja sen tulee sisältää yhteistoimintaneuvottelujen lisäksi myös työllistämistoimenpiteet. Neuvotteluesitys on kokouskutsu. (Hietala & Kaivanto 2007, 115.)

Yrityksen harkitessa vähintään kymmenen työntekijän irtisanomista, lomauttamista yli 90 päiväksi tai osa-aikaistamista, työnantajan on annettava asianomaisten työntekijöiden edustajille kirjallisesti käytettävissään olevat tiedot. Näitä tietoja ovat perusteet aiotuille toimenpiteille, alustava arvio irtisanomisten, lomauttamisten ja osa-aikaistamisten määrästä, selvitys periaatteista, joiden mukaan irtisanomisen, lomauttamisen tai osa-aikaistamisen kohteeksi joutuvat työntekijät määräytyvät ja aika-arvio, jonka kuluessa irtisanomiset, lomauttamiset tai osa-aikaistamiset pannaan toimeen.

Nämä kaikki tiedot on liitettävä neuvotteluesitykseen, joka annetaan henkilöstöryhmien edustajille. Mikäli työnantaja saa tietoja vasta neuvotteluesityksen jälkeen, tulee ne toimittaa viimeistään yhteistoimintaneuvottelut käynnistävässä neuvottelussa. (YTL 8, 47§.)

”Mikäli yritys harkitsee alle kymmenen työntekijän irtisanomista, lomauttamista tai osa-aikaistamista tai vähintään kymmenen työntekijän lomauttamista 90 päivää lyhyemmäksi ajaksi, työnantaja voi antaa edellä tarkoitetut tiedot asianomaisille työntekijöille tai heidän edustajilleen.” (YTL 8, 47§.) Käytännössä neuvotteluesitys voi pitää sisällään yrityksen taloustietojen ja taloudessa tapahtuneiden/tapahtuvien muutosten sekä työn vähentymisen taustalla olevia syitä ja aikataulujen läpikäymistä. Työnantaja voi myös esittää erilaisia laskelmia tai suunnitelmia, johon työvoiman vähentämistarve perustuu. (ERTO 2017.)

Samalla kun työnantaja on antanut neuvotteluesityksen, on yhteistoimintalain 45 §:ssä tarkoitettu neuvotteluesitys tai siitä ilmenevät tiedot toimitettava kirjallisesti myös työvoimatoimistolle viimeistään neuvotteluiden alkaessa, ellei tietoja ole toimitettu muussa yhteydessä jo aikaisemmin (Hietala & Kaivanto 2007, 117). YTL:n 49 §:n mukaan työnantajan on neuvottelujen alussa annettava henkilöstöryhmien edustajille esitys työllistymistä edistävaksi toimintasuunnitelmaksi. Toimintasuunnitelmaa valmistellessaan työnantajan on selvitettävä työ- ja elinkeinoviranomaisen kanssa yhdessä työllistymistä tukevat julkiset työvoimapalvelut. Toimintasuunnitelmassa tulee käydä ilmi seuraavat asiat:

- neuvottelujen suunniteltu aikataulu
- neuvotteluissa noudatettavat menettelytavat
- suunnitelmat irtisanomisaikana noudatettaville toimintaperiaatteille, kun käytetään työ- ja elinkeinotoimiston palveluja
- toimintaperiaatteet, jotka edistävät työnhakua ja koulutusta (TE-palvelut 2017.)

Toimintasuunnitelmaa laadittaessa on myös otettava huomioon, mitä työvoiman vähentämisestä on laissa säädetty ja mitä siitä on määrätty työehtosopimuksessa. Näitä seikkoja ovat muun muassa säädökset irtisanomisperusteista ja työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuuksista, yhdenvertaisuudesta ja syrjimättömyydestä. Lisäksi on huomioitava kullakin alalla mahdollisesti sovitut työehtosopimusmääräykset. (Hietala & Kaivanto 2007, 118.) Siinä tapauksessa, kun irtisanottavia on alle kymmenen, yhteistoimintamenettelyssä on esitettävä toimintaperiaatteet, jotka tukevat irtisanomisaikana hakeutumista muuhun työhön, koulutukseen sekä TE-palveluihin. (TE-palvelut 2017.)

### **2.3.2 Neuvottelujen aloittaminen ja neuvotteluelvoitteen täytyminen**

Työnantajaa veloitetaan käymään todelliset neuvottelut yhteistoimintalain perusteella. Neuvotteluissa esitettyjen tietojen on oltava niin yksilöityjä, että henkilöstöllä on aidosti

mahdollisuus neuvotella ja tehdä omia ehdotuksiaan. Henkilöstöllä on myös oikeus ja velvollisuus pyytää työnantajalta lisätietoja, jos se katsoo niitä tarvitsevänsä. (ERTO 2017.) YTL:n 50 §:n mukaan yhteistoimintalain 8 luvussa tarkoitetut yhteistoimintaneuvottelujen kohteena olevat asiat on käsiteltävät yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi.

Neuvottelujen käsitellään erityisesti koulutus- ja uudelleensijoitusmahdollisuudet sekä työ- ja työaikajärjestely. Koulutusratkaisuja on tarkasteltava yhdessä työvoimaviranomaisten kanssa sekä laajemmin yrityksen yksinomaan tarjoamia mahdollisuuksia. Muita käsiteltäviä asioita voi olla esimerkiksi eläkeratkaisut, vapaaehtoiset osa-aikaratkaisut ja mahdolliset opintovapaat. (Hietala & Kaivanto 2007, 119.)

Neuvotteluelvoite täyttyy riippuen siitä, kuinka montaa työntekijää työnantajan harkitsemat irtisanomiset, lomauttamiset tai osa-aikaistamiset koskevat. Työvoiman käytön vähentämistä koskeville neuvotteluille on säädetty vähimmäisneuvotteluajat. Neuvottelu-aika on 14 päivää, kun harkitut toimenpiteet koskevat alle kymmentä työntekijää ja kuusi viikkoa, kun koskevat yli kymmentä työntekijää. Poikkeuksena tästä on yritys, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20 mutta alle 30, tällöin neuvotteluajanjakso on 14 päivää kuuden viikon sijasta. Neuvotteluajasta ja neuvotteluelvoitteen täyttymisestä voidaan sopia myös toisin neuvotteluun osallistuneiden kesken. (Hietala & Kaivanto 2007, 121.) Yhteistoimintalaissa ei oteta kantaa siihen, kuinka monta neuvottelua pidettävä neuvotteluajan kuluessa. Neuvotteluja on käytävä niin monta, että asiat tulee huolellisesti käsiteltyä (AKAVA 2017, 3).

Työnantajan on pyynnöstä velvollisuus huolehtia siitä, että neuvotteluista tehdään kirjalliset pöytäkirjat, joista käyvät ilmi vähintään neuvotteluiden ajankohdat, niihin osallistuneet ja neuvotteluiden tulokset tai osallisten eriävät kannanotot. Kaikki neuvottelussa läsnä olleet työnantajan ja henkilöstöryhmien edustajat tarkastavat pöytäkirjan ja varmentavat sen allekirjoituksellaan, ellei yhteistoimintaneuvotteluissa sovita toisin. (YTL 9 luku, 54 §.)

Myös työntekijöiden edustajilla on velvollisuuksia neuvotteluiden aikana. Heidän tulee selvittää edustamilleen työntekijöille neuvotteluiden etenemistä. Tarvittaessa voidaan pitää yhteisiä kokouksia, joissa edustajat voivat kertoa edustamilleen työntekijöille kaikista niistä neuvotteluissa käsitellyistä asioista, jotka voivat koskea asianomaisia työntekijöitä. Salassapitovelvollisuus voi koskea vain sellaisia yrityksen liike- ja ammattisalaisuuksia, jotka eivät koske kyseisen neuvottelijan edustamia työntekijöitä. Edellytyksenä on kuitenkin, että työnantaja on ilmoittanut neuvottelijalle salassapitovelvollisuudesta. Salassapitovelvolli-

suuden alla on lisäksi tiedot, jotka koskevat yksityisen henkilön taloudellista asemaa, terveydentilaa tai muutoin häntä henkilökohtaisesti, ellei tietojen ilmaisemiseen ole saatu kyseisen henkilön lupaa. (ERTO 2017.)

### 2.3.3 Neuvotteluiden päättäminen, neuvotteluselvitys ja irtisanominen

Vasta sen jälkeen, kun työnantaja on täyttänyt yhteistoimintalain 8 luvussa tarkoitetun neuvotteluvollisuutensa, hän voi tehdä päätökset irtisanomisista, lomauttamisista ja osa-aikaistamisista. Vaikka yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajan neuvottelemaan työntekijöiden kanssa, se ei valitettavasti velvoita pääsemään yhteisymmärrykseen lopputuloksesta. Työnantaja saa siis viime kädessä tehdä päätökset käytyään lain mukaiset neuvottelut henkilöstön kanssa. (AKAVA 2017, 2.)

Työnantajan on annettava niille työntekijöille tai henkilöstöryhmän edustajille, joiden kanssa neuvottelut on käyty, kohtuullisen ajan kuluessa selvitys neuvottelujen perusteella harkittavista päätöksistä (YTL 53 §:n 1 momentti). Laissa ei ole määritelty kohtuullisen ajan pituutta. Kohtuullinen aika voi olla laajoissa työvoiman vähentämistilanteissa korkeintaan muutaman viikon pituinen. (AKAVA 2017, 3.) Selvitykselle ei ole määrämystä. Selvityksessä tulee käydä ilmi ainakin irtisanottavien, lomautettavien tai osa-aikaistettavien määrät henkilöstöryhmittäin, mahdollisten lomautusten kestoajat sekä se, minkä ajan kuluessa työnantaja aikoo panna toimeen päätöksensä työvoiman käytön vähentämisestä. Selvityksen tarkoituksena on myös lieventää henkilöstön epävarmuutta asian etenemisestä. Mikäli kyseessä ei ole vielä työnantajan lopullinen päätös, ovat selvityksessä annettavat tiedot ainoastaan suuntaa-antavia. (Hietala & Kaivanto 2007, 123.) Jotta työnantaja voi irtisanoa työsuhteen, on työn vähennyttävä sekä olennaisesti että pysyvästi (Kurtén & Waaralinn 2015, 144). Työnantaja ei kuitenkaan saa irtisanoa sellaisten taloudellisten ja tuotannollisten seikkojen perusteella, jotka se tiesi tai olisi pitänyt tietää jo työsuhteen solmittaessa. Tilanteen on siis täytynyt huonontua työntekijän palkkaushetken jälkeen. (ERTO 2017.)

Mikäli organisaatio tulee neuvotteluiden edetessä ja päätyttyä siihen päätökseen, ettei muita ratkaisuja löydy kuin työsuhteiden päättäminen, on sen tehtävä päätös siitä, ketkä irtisanoaan. Laki ei varsinaisesti määritä irtisanomisjärjestystä. Monessa työehtosopimuksessa viitataan siihen, että viimeiseksi irtisanoaan se, jonka osaaminen on tärkeintä organisaation tulevaisuudelle. Irtisanomisjärjestystä mietittäessä on huomioitava myös sosiaaliset tekijät kuten yksinhuoltajuus. Monesti selvitetään myös, onko työntekijän joissakin tapauksissa mahdollista päästä niin sanottuun eläkeputkeen, jolloin työntekijä saavuttaa eläkeiän mahdollisen työttömyysajan jälkeen. (Hyppänen 2013, 268.)

Kun esimies tai esimies oman esimiehensä avulla on tehnyt päätöksen irtisanottavista työntekijöistä, tulee näiden työntekijöiden nimet ilmoittaa henkilölle, joka valmistelee irtisanomisdokumentit. Muuten nimet on pidettävä salassa siihen saakka, kunnes viimeinen neuvotteluryhmän kokous on ohi ja yhteistoimintaneuvottelut ovat päättyneet työnantajan ilmoittamiin toimenpiteisiin. Kun dokumentit ovat valmiit ja irtisanojien valmennukset ja ohjeistukset tehty, alkavat varsinaiset irtisanomiset. Kurténin & Waaralinnan (2015, 82) mukaan olisi kohtuullista, jos irtisanottavat saisivat henkilökohtaisesti tiedon ensin omalta esimieheltään, tämän jälkeen jatkava henkilöstö ja vasta sen jälkeen yrityksen ulkopuoliset tahot.

Irtisanomiset pyritään viikonpäivästä riippuen suorittamaan 1- 2 päivän päästä neuvotteluiden päättymisestä. Organisaation johto päättää irtisanomisajankohdan ja kuka käy irtisanomiskeskustelut. (Hyppänen 2013, 268.) Kurtén & Waaralinn (2015, 82) suosittelevat, että irtisanomiskeskusteluissa on kaksi työnantajan edustajaa paikalla ja toisen olisi hyvä olla irtisanottavan oma lähiesimies. Tällöin irtisanominen on todistettavasti tapahtunut, mikäli käy niin että irtisanottava ei hyväksy irtisanomista eikä suostu allekirjoittamaan irtisanomisilmoitusta. Irtisanomisilmoitus tulee työsopimuslain 9 luvun 4 §:n mukaan toimittaa irtisanottavalle seuraavasti:

Työsopimuksen päättämislmoitus on toimitettava työnantajalle tai tämän edustajalle tai työntekijälle henkilökohtaisesti. Jos tämä ei ole mahdollista, ilmoitus voidaan toimittaa kirjeitse tai sähköisesti. Tällaisen ilmoituksen katsotaan tulleen vastaanottajan tietoon viimeistään seitsemäntenä päivänä sen jälkeen, kun ilmoitus on lähetetty. Työntekijän ollessa lain tai sopimuksen mukaisella vuosilomalla tai työajan tasaukseksi annetulla vähintään kahden viikon pituisella vapaalla katsotaan kirjeitse tai sähköisesti lähetettyyn ilmoitukseen perustuva työsuhteen päättäminen toimitetuksi kuitenkin aikaisintaan loman tai vapaan päättymistä seuraavana päivänä. Toimitettaessa työsopimuksen päättämislmoitus kirjeitse tai sähköisesti katsotaan 1 luvun 4 §:n mukaiseen perusteeseen ja 8 luvun 1 §:ssä tarkoitettuihin työsopimuksen päättämisperusteisiin vedotun sovituksessa tai säädetyssä ajassa, jos ilmoitus on tuon ajan kuluessa jätetty postin kuljetettavaksi tai lähetetty sähköisesti.

Työsopimuslaki ei ota kantaa siihen, onko työntekijä irtisanomistilanteessa yksin. Työntekijällä voi olla mukanaan luottamusmies tai joku toinen henkilöstöryhmän edustaja (Puntari & Roos 2007, 76). Irtisanomiskeskustelulla on kaksi päätavoitetta, varmistaa että yrityksen juridiset ja eettiset velvoitteet tulevat täytetyksi, sekä varmistaa, että irtisanottava ihminen kuulee ja ymmärtää mitä sanotaan eli käytännössä ymmärtää päätöksen ja sen vaikutukset itselleen. Irtisanomistilanteessa on hyvä antaa irtisanotuille kirjalliset ohjeet



asioista, joista irtisanomiskeskustelussa puhutaan, kuten irtisanomisaika, työvelvoitteen liittyvät asiat ja työsuhde-etuksien kuten työterveyshuollon voimassaolo. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että kaikki dokumentaatio on juridisesti oikein ja yhdenmukainen yrityksen käytäntöjen kanssa (Kurtén & Waaralinn 2015, 77–85). Työnantajan tulee irtisanomistilanteessa selvittää työntekijälle TE-toimiston tarjoamat palvelut ja huolehdittava siitä, että työntekijä saa riittävästi tietoa muutosturvasta ja sen toimintamallista. Esimerkiksi TE-palveluiden internetsivuilta voi tulostaa muutosturvaa koskevia ohjeita. Työnantajan tulee myös tiedottaa irtisanottavalle hänen oikeudestaan julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain mukaiseen työllistymissuunnitelmaan ja työttömyysturvain mukaiseen työllistymistä edistävien palveluiden ajalta maksettavaan työttömyyspäivärahan korotusosaan tai korotettuun ansio-osaan. (TE-palvelut 2017, 4.) Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu ilmoittaa viipymättä työntekijöiden irtisanomisesta tai määräaikaisen työsuhteen päättymisestä työvoimatoimistolle. Ilmoitukseen on liitettävä käytettävissä olevat tiedot työntekijän koulutuksesta, työtehtävistä ja työkokemuksesta. Ennen näiden tietojen luovuttamista on työnantajan hankittava tietojen luovutukseen työntekijän suostumus. (Nyyssölä ym. 2009, 156.)

Irtisanominen liittyy ainoastaan toistaiseksi voimassa oleviin työsopimuksiin. Irtisanomisaika riippuu kuinka kauan työsuhde on kestänyt. Irtisanomisaikana ovat voimassa kaikki työsuhteen velvollisuudet molemmille osapuolille. Mikäli työntekijällä on määräaikainen työsopimus, työsuhde päättyy, kun määräaikaisuus loppuu, ellei asiasta ole erikseen sovittu työsopimusta tehtäessä. Joissakin tapauksissa voidaan irtisanottu työntekijä vapauttaa työntekovelvoitteesta heti irtisanomisen tapahduttua. Tällöin työnantajan ei tarvitse pitää työntekijää irtisanomisaikana töissä, mutta työntekijällä saa työsuhteeseen liittyvät etuudet irtisanomisaikana. Työnantaja voi maksaa irtisanomisajan palkan kokonaisuudessaan heti tai useassa erässä tavanomaisina palkanmaksupäivinä. (Nyyssölä ym. 2009, 156.) Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu TSL:n 7 luvun 3 ja 4 §:n mukaiset irtisanomisajat koskien toistaiseksi voimassaolevia työsuhteita:

Taulukko 1. Työsopimuslain mukaiset irtisanomisajat (TSL 6 luku 3 §).

<b>Työsuhteen kesto (keskeytyksittä)</b>	<b>Irtisanomisaika</b>
Enintään 1 vuosi	14 päivää
1-4 vuotta	1 kuukausi
4-8 vuotta	2 kuukautta
8-12 vuotta	4 kuukautta
yli 12 vuotta	6 kuukautta

Työnantajalla on TSL:n 7 luvun 6 §:n mukainen takaisinottovelvollisuus silloin kun työsuhde on päättynyt tuotannollisin tai taloudellisin syin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työnantajalla on velvollisuus tarjota irtisanotulle edelleen työtä hakevalle entiselle työntekijälle tehtäviä, jotka avautuvat neljän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä tai kuuden kuukauden kuluessa, jos työsuhde on jatkunut keskeytyksettä sen päättymiseen mennessä vähintään 12 vuotta. Työnantajalla tulee olla aito lisätyövoiman tarve näihin tehtäviin. (Työsopimuslaki.fi 2017.) Nyyssölä ym. (2009, 178) tarkentavat vielä, että työnantajalla on takaisinottovelvollisuus ainoastaan silloin, jos tarjolla oleva työ on samaa tai samankaltaista kuin irtisanotun aikaisempi työ.

#### 2.3.4 Muutosturva ja muut jälkitoimenpiteet

Tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotuilla työntekijöillä on oikeus muutosturvaan. Muutosturvan tarkoituksena on lisätä työntekijöiden turvaa irtisanomistilanteissa ja pitkäkestoisissa lomautuksissa, sekä antaa tukea työnhaussa ja auttaa uudelleentyöllistymään mahdollisimman nopeasti. Muutosturva pitää sisällään työllistymissuunnitelman, työllistymisvapaan ja työllistymistä edistävien palveluiden ajalta maksettavan työttömyyspäivärahan korotusosan tai korotetun ansio-osan. Työllistymissuunnitelman tarkoitus on parantaa työntekijän mahdollisuuksia työllistyä esimerkiksi koulutuksen avulla. Irtisanottu työntekijä tekee työllistymissuunnitelman yhdessä TE-toimiston asiantuntijan kanssa. Suunnitelma sisältää kartoituksen työnhakijan tilanteesta sekä suunnitelman, jossa sovietaan omatoimisesta työnhausta ja työnhaun tukemisesta ja TE-palveluista, joilla edistetään työnhakijan nopeaa ja pysyvää työllistymistä uuteen työpaikkaan. Työnhakijalle voidaan maksaa työllistymistä edistävien palveluiden ajalta myös työttömyyspäivärahan korotusosaa tai korotettua ansio-osaa. (TE-palvelut 2017, 3.)

Tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotuilla työntekijöillä on oikeus irtisanomisaiканаan oikeus palkalliseen työllistymisvapaaseen. Työntekijän irtisanomisaika määrittää käytettävän vapaan pituuden seuraavasti:

- irtisanomisaika on enintään yksi kuukausi, vapaan pituus on enintään viisi työpäivää
- irtisanomisaika on yhtä kuukautta pidempi mutta enintään neljä kuukautta, vapaan pituus on enintään 10 työpäivää
- irtisanomisaika on yli neljä kuukautta, vapaan pituus on enintään 20 työpäivää

Työntekijän tulee ennen vapaan käyttämistä tai sen osan käyttämistä ilmoittaa työnantajalle siitä ja sen perusteesta niin aikaisin kuin mahdollista. Työnantajalla on mahdollisuus

evätä vapaan käyttäminen, jos se katsoo, että siitä koituu työnantajalle merkittävää haittaa. (Nyyssölä ym. 2009, 177.) Työntekijä voi käyttää vapaata myös työllistymissuunnitelman laatimiseen tai työllistymissuunnitelmassa sovittuihin toimenpiteisiin kuten esim. koulutukseen osallistumiseen. Irtisanotulla on oikeus palkalliseen vapaaseen myös silloin, kun hän hakee työtä omatoimisesti tai TE-toimiston avustuksella, menee työhaastatteluun tai osallistuu uudelleensijoittumisvalmennukseen. Työllistymisvapaa ei koske kuitenkaan määräaikaissa työsuhteissa olevia työntekijöitä. (TE-palvelut 2017, 3.)

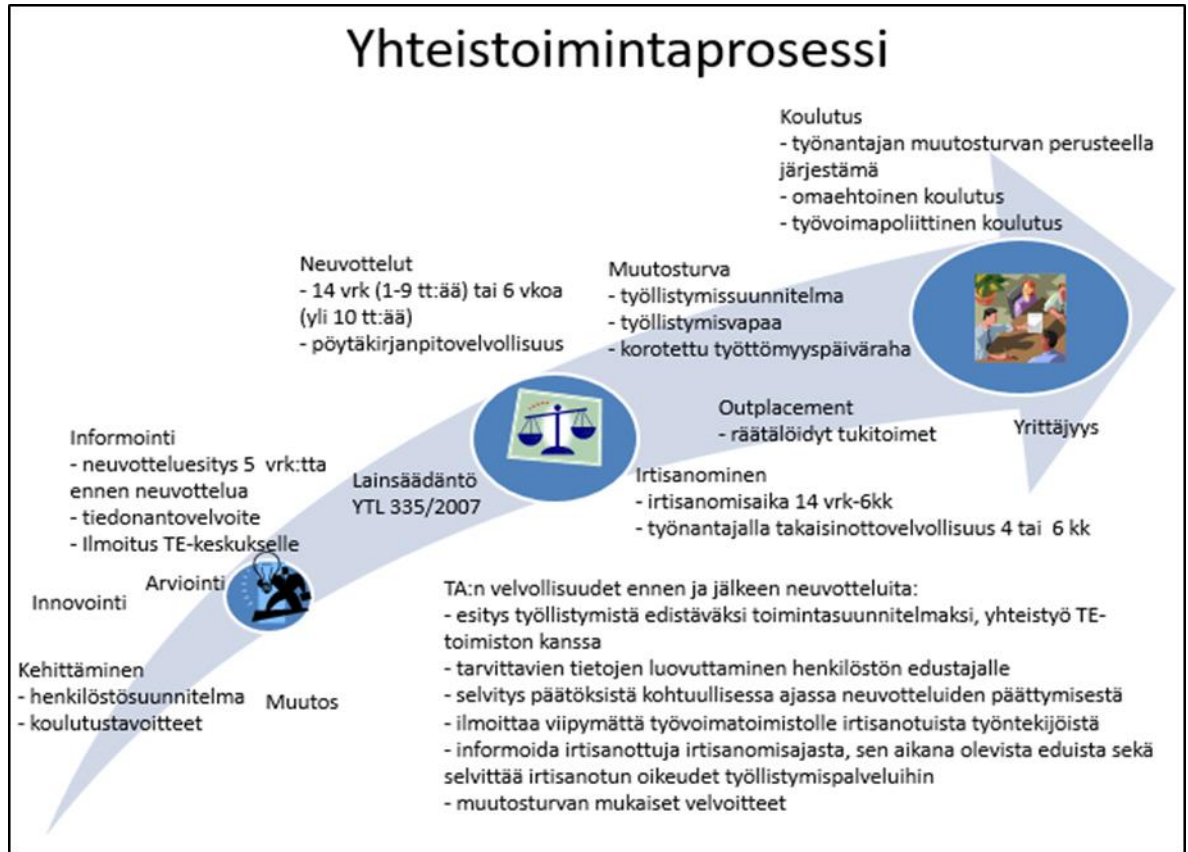
Yritykset voivat TE-palveluiden lisäksi käyttää ulkopuolisia ostopalveluja, joko yksilöllisiä tai ryhmäkohtaisia *outplacement*- eli uudelleensijoittumispalveluja. Näissä räätälöidyissä ohjelmissa irtisanotut työntekijät keskittyvät muun muassa oman tilanteen analysointiin, urasuunnitelmien tekemiseen, hakupapereiden laatimiseen, rekrytointikeinojen tunnistamiseen ja omien työhaastattelutaitojensa parantamiseen. (Hyppänen 2013, 273.)

Hallituksen esityksestä eduskunnalle kilpailukyky sopimuksessa sovittua muutosturvaa, työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa sekä terveydenhuoltoa koskevaksi lainsäädännöksi (HE 211/2016) mainitaan muutosturvan toimintamallin olevan perustaltaan hyvä ja toimiva ja sen yleiskuva olevan myönteinen. Sen avulla on edistetty hyvin ja suhteellisen nopeaa työstä työhön siirtymistä. Olennaista muutosturvatilanteissa on irtisanotun työntekijän aktivoituminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ennakoivuus sekä tiivis yritys yhteistyö eri osapuolten välillä. Vuodesta 2005 huhtikuuhun 2015 mennessä työ- ja elinkeinoministeriön erillisseurannan mukaan vähintään kymmentä henkilöä koskevia muutosturvatilanteita on ollut 8 500 yrityksellä. Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen Yhteistyöllä turvaa muutokseen mukaan kolmen kuukauden sisällä 35 prosenttia ja puolentoista vuoden kuluessa lähes 56 prosenttia sen piiriin tulleista henkilöistä on työllistynyt.

Uuden 1.2.2017 voimaan tulleen kilpailukyky sopimuksen mukana tuli myös muutosturvaan parannuksia. Nämä parannukset koskevat tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanottuja työntekijöitä, joilla on vähintään viiden vuoden työsuhde työnantajaan. Tosin parannukset velvoittavat vain työnantaja, joilla on vähintään 30 työntekijää. Työnantaja veloitetaan tarjoamaan irtisanotulle oikeus työllistymistä edistävään valmennukseen ja koulutukseen. Valmennuksen ja koulutuksen arvon on vastattava työntekijän henkilökohtaisen palkan määrää, kuitenkin vähintään yrityksen tai julkisen organisaation keskimääräistä kuukausipalkkaa. Työnantajalla on velvollisuus järjestää valmennus ja koulutus viimeistään kahden kuukauden kuluessa siitä, kun irtisanomisaika on päättynyt. Irtisanotuilla on myös oikeus työterveyshuollon palveluihin puoli vuotta työntekovelvollisuuden päättymisestä. (HE 211/2016, 2.2.1; TE-palvelut 2017, 5; SAK 2017.)

### 2.3.5 Yhteistoimintamenettelyprosessi pähkinänkuoressa

Oheisessa kuvassa on havainnollistettu kuinka taloudellisista ja tuotannollisista syistä kollektiiviseen irtisanomiseen johtava yhteistoimintamenettelyprosessi etenee.



Kuvio 3. Mukailten yhteistoimintamenettelyprosessin kulku (OPE2\_Prosessit\_2016\_vuoronna 2011).

### 2.4 Irtisanominen osana henkilöstöstrategiaa ja -suunnittelua

Viitala (2013, 50–53) määrittelee henkilöstöstrategian suunnitelmaksi siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen. Yhteensopi-  
vuusajattelun (matching strategic HRM model) mukaan keskeistä on se, että henkilöstö-  
strategia on linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Tätä strategiaa toteutetaan henkilöstö-  
politiikan avulla, joka taas määrittelee käytännön toiminnan eli operatiivisen tason toimen-  
piteet. Viitala (2013, 57) lisää myös, että henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännön  
toteutus tapahtuu strategisia linjauksia noudattavien ja niitä käytäntöön vievien henkilöstö-  
suunnitelmien varassa. Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakkointia ja siihen va-  
rautumista. Kauhanen (2010, 23) puolestaan toteaa, että henkilöstövoimavarojen strategi-  
nen suunnittelu tuottaa tietoa tulevan henkilötarpeen määrästä ja laadusta.

Kuten luvun 2.2. kohdassa jo todettiin yhteistoimintamenettelyä ei noudateta pelkästään silloin kun yritys harkitsee henkilöstön vähentämistä tai irtisanomista. Yhteistoiminta-asiat hoidetaan osana normaalia esimiestyötä ja henkilöstöhallintoa. Seuraavana on lueteltu keskeiset työnantajan tiedottamis- ja yhteistoimintaneuvotteluelvoitteet, kun yrityksessä on 20-29 työntekijää;

Työnantajan tiedottamisvelvoitteet:

- tiedottamisvelvoite
- palkkatiedot
- tiedot määräaikaisista ja osa-aikaisista työsuhteista
- selvitys alihankinnan periaatteista
- tiedottaminen liikkeen luovutuksesta
- ilmoitus yksittäisestä vuokratyösopimuksesta

Työnantajan yhteistoimintaneuvotteluelvoitteet:

- henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet
- vuokratyövoiman käytön periaatteet
- yritystoiminnan muutoksista aiheutuvat henkilöstövaikutukset
- työvoiman vähentäminen

Yrityksissä joissa on vähintään 30 työntekijää, työnantajan tulee neuvotella myös seuraavista asioista:

- työhönotossa noudatettavat periaatteet ja käytännöt
- yrityksen sisäinen tiedottaminen
- tasa-arvosuunnitelma
- työtehtävät, joissa käytetään huumetestausta
- kameravalvonnan, kulunvalvonnan ja muun teknisen valvonnan käyttöönotto ja menetelmät
- sähköpostin ja tietoverkon käytön periaatteet

Lisäksi on vielä erikseen sovittavia asioita, esim. yhteistoimintakoulutus, harrastus-, virkistys-, ja lomatoiminta, työpaikan sosiaalitulojen suunnittelu, työsäännöt, aloitetoiminnan säännöt ja työsuhdeasuntojen jakoperiaatteet. (Hietala & Kaivanto 2007, 8-21.)

Kun henkilöstöä kohtaa muutostilanne se kohdistaa mielipahansa ja kaunansa työpaikalle ja niihin, jotka ovat tilanteessa vastuussa. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen henkilöstön tukitoimenpiteet on suunniteltu hyvin ennen yhteistoimintaneuvottelujen käynnistämistä, jotta toimeenpano voidaan aloittaa välittömästi jo ennen varsinaisia irtisanomisia ja

auttamis- ja tukitoimet voidaan käynnistää välittömästi. Usein henkilöstön avainresurssien turvaaminen ja henkilöstön henkinen hyvinvointi jäävät muun päätöksenteon varjoon. Kriisiprosessin inhimillinen ja onnistunut hoitaminen on osa työpaikan hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Onnistuneeseen erotilanteen johtamiseen vaikuttaa yrityksen esimiestyö ja sen kehittäminen pidemmällä aikavälillä. Erotilanteen johtamista ei tule ulkoistaa henkilöstöhallinnolle, vaan johdon on oltava mukana omalla esimerkillään. Esimiehiä ei tule jättää yksin ja yksi tärkeä valmisteleva toimenpide on irtisanomiskeskustelijoiden valmentaminen. (Hyppänen 2013, 269; Kurtén & Waaralinna, 2015, 19; Saarelma-Thiel, 2009, 23.)

Saarelma-Thiel ehdottaa kirjassaan (2009, 60) että työpaikoille pitäisi perustaa ajoissa kriisiryhmä tai vastaava verkosto, joka suunnittelee ja koordinoi kriisin hoitoa eri vaiheissa. Ryhmä rakentaisi työpaikalle psykososiaalisen valmiussuunnitelman ja määrittelee eri osapuolten roolit ja tehtävät. Mukana on oltava ylin johto, linjajohto, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, yhteistoiminta- ja luottamushenkilöorganisaatio, työsuojelu, hyvinvoinnin toimijat ja henkilöstö. Kurtén & Waaralinna (2015, 213–215) puhuvat exit policysta eli eroperiaatteista tai toimintaperiaatteista erotilanteiden hoitamiseksi. Muutokset sujuvat parhaiten, kun ne on suunniteltu huolellisesti ja niihin varataan riittävästi aikaa. Exit policyn tulisi olla yhtä luonnollinen osa yrityksen toimintaperiaatteita kuin sen rekryointiperiaatteita. Se, että yrityksessä on näiden tilanteiden hoitamiseksi selkeät periaatteet, vähentää epävarmuutta ja rauhoittaa kaikkien tunteita. Yrityksen näkökulmasta ennen kaikkea kielteisten vaikutusten ja virheiden riski pienenee, kun kaikki organisaation jäsenet tietävät miten erotilanteissa toimitaan. Kun näitä periaatteita laaditaan, ne tulee koskettaa kaikkia mahdollisia erotilanteita, esimerkiksi kun työntekijä itse irtisanoutuu tai jää eläkkeelle, ei pelkästään irtisanomisia.

Yksi tärkeä elementti joka kannattaa suunnitella huolella exit policyyn on viestintä. Yrityksen tulee huolellisesti miettiä milloin irtisanomiskeskustelut toteutetaan. Jos mahdollista nämä keskustelut tulisi toteuttaa alkuvuokosta ja mielellään joko aamu- tai iltapäivästä. Näin annetaan irtisanotuille työntekijöille mahdollisuus jatkaa keskustelua työkavereiden, esimiehen tai henkilöstöosaston kanssa, jos tarvetta siihen on. Huonoimmat ajat ovat juuri ennen joulua, muita pyhiä, ennen viikonloppua tai lomaa. (Kurtén & Waaralinna (2015, 89.)

Osana henkilöstöstrategiaa on myös uudelleensijoittaminen eli outplacement. Tällöin yritys tarjoaa uudelleensijoitusvalmennusta ulkopuolisen uudelleensijoituskonsultin avulla. Tavoitteena on, että valmennuksen jälkeen työntekijä itse pyrkii sijoittumaan työmarkkinoille sen tasoihin ja tyyppisiin tehtäviin, jotka sekä objektiivisesti että subjektiivisesti ovat

hänelle sopivia. Valmennus on pääsääntöisesti yksilöllistä ja kestää kolmesta kuuteen kuukauteen. (Kauhanen, 2009, 99.)

## **2.5 Henkilöstövähennykset osana yrityksen strategiaa**

Organisaation strategisen suunnittelun yhtenä osana on ennuste työvoiman tarpeesta. Kun strategisia suunnitelmia joudutaan jatkuvasti tai kuukausittain arvioimaan uudelleen, myös työvoiman tarvetta koskevat ennusteet pitää pystyä tekemään nopeasti ja joustavasti, joillakin aloilla jopa reaaliaikaisesti. Henkilöstösuunnittelussa työvoiman kysyntää ja tarjontaa tarkastellaan organisaation näkökulmasta. (Kauhanen, 2009, 62 -64.)

Viitalan (2013, 48) mukaan monessa yrityksessä henkilöstövoimavarat ovat ratkaiseva lähtökohta jonka varassa liiketoimintaa suuntaavia strategisia valintoja voidaan tehdä. Yritystoiminnassa strategia on niitä toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Näin ollen voidaan vetää johtopäätös, että yhteistoimintaneuvottelut ovat osa yrityksen strategian toimeenpanoa.

Oleennaista on myös, se suhtautuuko organisaatio muutoksiin proaktiivisesti eli ennakoiden vai reaktiivisesti eli alistuen. Proaktiivisuus edellyttää organisaatiolta kehityshenkisyyttä ja ketteryyttä, mikä käytännössä tarkoittaa jokaisen työntekijän osallistumista organisaation kehittämiseen. Proaktiivisella toiminnalla voidaan jopa säästyä suurilta saneraustilanteilta, joihin taas reaktiivinen organisaatio ajautuu herkästi, koska se reagoi muutokseen liian hitaasti. Proaktiivisen toiminnan edellytys on johdon vahva henkilöjohtaminen, kun taas reaktiivisessa kulttuurissa johtamisen painopiste on menneen analyysissa. (Aro 2002, 49.)

Julkisuudessa on käyty paljon keskustelua siitä, käyttävätkö yritykset yhteistoimintamenetelyä hyväkseen irtisanoakseen työntekijöitä tuotannollista ja taloudellisista syistä, vaikkei todellisuudessa olisi tarvetta työvoiman vähentämiseen. Keskustelua käydään varsinkin sellaisten yritysten kohdalla, joissa työntekijöiden irtisanomiset tuotannollisista ja taloudellisista syistä ovat vuosittaisia. Yksi hyvä esimerkki tästä on Fujitsun Finlandin tapaus vuodelta 2016, jossa yritys aikoi irtisanoa jopa 400 työntekijää monen vuoden ajan neuvotteluista eteenpäin. Tietoalan toimihenkilöt ry tuomitsi jyrkästi irtisanomiset sillä perusteella, että toiminta ei noudata yhteistoimintalain henkeä. Yhteistoimintaneuvotteluissa pitäisi käsitellä asioita kulloisenkin tilanteen mukaan, joten ei voi olla mahdollista, että yksien yhteistoimintaneuvotteluiden henkilöstövähennysten toteutusjakso jakaantuu useiden tilikausien mittaiseksi. Tilanne yrityksessä saattaa sinä aikana muuttua oleellisesti, eikä tällöin voida mitenkään vedota aikaisempaan, vuosia edeltäneeseen tilanteeseen.

Yritys toiminnallaan osoittaa välinpitämättömyyttä henkilöstöä kohtaan ja heitä pidetään ”löyhässä hirressä” sen sijaan, että muista keinoista oltaisiin neuvoteltu. Yhteistyöneuvottelujen lopputulema oli, että Fujitsu päätyi vähentämään Suomessa vuoden 2017 aikana 124 työpaikkaa ja loput kolmen seuraavan vuoden aikana. Toimitusjohtaja Simo Leistin mukaan irtisanottavien määrää pyritään minimoimaan muun muassa vuokratyön käytön pienentämällä, vapaaehtoisilla eläkejärjestelyillä ja tiettyjen tehtävien auki jättämisellä. Suurin osa työpaikoista vähennetään kuitenkin irtisanomisilla. Leisti toteaa: ”Työpaikkojen vähentämiset ovat osa yhtiön kolmen vuoden uudistusohjelmaa. Työpaikkoja vähennetään, koska palveluja tuotetaan tehokkaammin ulkomailla. Päällekkäisiä toimintoja myös yhtenäistetään ja automaation määrää lisätään. On kurjaa, että irtisanomisia tulee, mutta muutosohjelmalla rakennamme vahvempaa Fujitsua” Fujitsu Suomen edelliset yhteistoimintaneuvottelut päättyivät kesäkuussa 2016, jonka tuloksena vähennettiin 139 työpaikkaa ja töitä siirrettiin Intiaan ja Puolaan. (Teittinen 2017; Virtanen 2016.)

Kurténin & Waaralinnan (2015, 17–18) mukaan suomalaisissa yrityksissä ei ymmärretä yhteistoimintaprosessien ja irtisanomisten vaikutuksia yritysten maineeseen. He katsovat myös, että yrityksissä näkyy rutinoitumista jatkuviin yhteistoimintaneuvotteluihin, jolloin riskinä on turtuminen prosesseihin ja tällöin voi yksilön kunnioittaminen ja inhimillinen puoli jäädä vähemmälle huomiolle. Grönfors & Pietilä (2005, 72–74) ovat puolestaan sitä mieltä, että irtisanominen ei ole aina pitkän ajan kannattavuuden kannalta paras vaihtoehto hetkellisistä kustannussäästöistä huolimatta. Uusien henkilöiden rekrytointi- ja koulutamiskustannukset ovat korkeat ja yritys menettää irtisanomisten vuoksi ammattitaitoista ja osaavaa henkilöstöä.

Yrityksellä ja sen johdolla on ensisijainen vastuu yrityksestä. Aina on pidettävä mielessä, että irtisanominen on viimeinen vaihtoehto ja yrityksen vastuulla on hoitaa irtisanomistilanteet eettisesti hyväksyttävällä tavalla. Kun yritys kantaa vastuunsa se on hyväksi myös sen tulevalle liiketoiminnalle ajatellen esimerkiksi työnantajakuva ja mainetta sekä yrityksessä edelleen työskentelevien ihmisten motivaatiota ja sitä kautta työn tuottavuutta. (Kurtén & Waaralinn 2015, 21.)

## **2.6 Yritysten yhteiskuntavastuu muutostilanteissa**

Yhä enenevässä määrin käydään keskustelua yritysten yhteiskuntavastuusta. Erityisesti henkilöstövähennyksiin kohdistuvan suuren julkisen mielenkiinnon vuoksi rakennemuutokseen sopeutuminen on kuitenkin aina myös riski yrityksen julkisuuskuvalle sekä työnantajamaineelle. (Valtioneuvoston kanslia 2015, 19.) Painopiste on parinkymmenen vuoden



ajan ollut lähinnä ympäristökysymyksissä, mutta nyt on kilpailuvaltiksi nousemassa tilin- teko ihmisten hyvinvoinnista. Henkilöstön inhimilliset voimavarat ovat työpaikan keskeinen kilpailutekijä. Laatustandardit sisällyttävät pian myös ihmisten jaksamisen ja osaamisen tavoitteisiinsa. (Saarema-Thiel 2009, 55.)

Valtioneuvoston kanslian vuonna 2015 tekemän työryhmäraportin koskien yritysten yhteis- kuntavastuuta rakennemuutostilanteessa mukaan työsuhteen irtisanominen ei vaikuta pel- kästään työntekijään ja yritykseen, vaan yhteiskuntaan laajemminkin monien eri kanavien kautta. Työttömät ja työvoiman ulkopuolella olevan osallistuvat vain vähän julkisten palve- luiden ja tulonsiirtojen rahoittamiseen. Myös ansioturva rahoitetaan pitkälti yritysten ja pal- kansaajien maksamilla sosiaaliturvamaksuilla ja työttömyydellä itsessään voi olla yhteis- kunnallisia vaikutuksia: se vaikuttaa mm. terveyteen (ja sitä kautta terveydenhuollon me- noihin) sekä lisää rikollisuutta. Henkilön tulojen pieneneminen vaikuttaa hänen lisäksi myös hänen lähipiiriinsä. (Valtioneuvoston kanslia 2015, 17.)

Raportti sisälsi ehdotuksen yleisesti sovellettavissa olevasta, yritysten yhteiskuntavastuu- seen pohjautuvasta toimintamallista. Tällä mallilla voitaisiin edesauttaa rakennemuutok- sen vuoksi työttömyysuhan alla olevien työntekijöiden uudelleen sijoittumista työmarkki- noilla. Pyrkimyksenä olisi, että uudelleen sijoittuminen tapahtuisi jo ennen heidän ajautu- mistaan julkisten turvaverkkojen ja työvoimapalveluiden varaan. Mitään vakiintunutta mal- lia yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle rakennemuutostilanteissa ei ole. Ehdotuksen poh- jana on käytetty Nokian Bridge-ohjelmaa ja muita yritysten tarjoavia vastaavia ohjelmia. Näiden ohjelmien tarkoitus on auttaa irtisanomisuhan alla olevia työntekijöitä työllistymään uudelleen joko kouluttautumisen, uudelleensijoittumisen tai yrittäjyyden kautta. Usein Brid- gen kaltaiset ohjelmat sisältävät uraneuvontaa ja tukea kouluttautumiseen, sisältö ja to- teuttamistapa vaihtelevat yrityskohtaisesti. Ohjelmat perustuvat vapaaehtoisuuteen ja pal- velevat lähtökohtaisesti yritysten omia intressejä, mutta samalla niiden käyttöönotto voi olla hyvin hyödyllistä sekä yksilöiden että yhteiskunnan näkökulmasta. Työntekijöiden kannalta ohjelma voi merkitä parhaimmillaan mahdollisuutta siirtyä uuteen työhön ilman työttömyyttä. Julkinen talous saa menosäästöjä vähentäessään painetta julkisten työvoi- mapalveluiden ja työttömyysturvan käyttämiseen. (Valtioneuvoston kanslia 2015, 9.)

Valtionkanslian antoi työryhmäraportissaan suositeltavia hyviä käytäntöjä irtisanomistilan- teissa ja niiden ennakkoinnissa rakennemuutostilanteissa, jotka ylittävät lakisääteiset mini- mivaatimukset (liite 1). Raportissa todetaan toisaalta, että yhtä ainoaa oikeaa toimintata- paa ei ole olemassa.

Hyvänä ohjenuorana yrityksille voisi olla Grönforsin & Pietilän (2005, 158) ohje seurausetiikan pohtimisesta kuinka yritys voisi toimia niin, että ennakoitut seuraukset osoittautuisivat hyviksi mahdollisimman monille, ja aiheuttaisivat mahdollisimman vähän haittaa mahdollisimman harvoille.

### 3 Muutosjohtaminen

Tämä luku käsittelee muutosjohtamista teorian pohjalta. Muutosjohtaminen käsitteenä tarkoittaa suunnitelmallista, järjestelmällistä ja hallittua muutoksen läpiviientä (Turun yliopisto, 2014). Muutosjohtaminen ja sen vaatimat taidot ovat olennainen osa esimiestyötä silloin kuin joudutaan irtisanomaan työntekijöitä. Organisaatiossa tapahtuu kuitenkin paljon myös muita muutoksia, jotka tarvitsevat johtamista. Hyppänen (2013, 249–257) on kirjassaan maininnut muutostarpeiden voivan syntyä organisaation omista liiketoiminnallisista tavoitteista esimerkiksi kasvun kautta. Tällöin saattaa tulla muutoksia työn- ja työtehtävien sisältöön ja jopa yksittäisiin työskentelytapoihin. Työyhteisössä tapahtuu muutoksia myös työntekijöiden vaihtuessa tai työpaikan sijainnin muuttuessa.

Kauhanen (2009, 29–31) on sitä mieltä, että organisaatiot, säilyttääkseen kilpailukykyä, joutuvat muuttumaan jatkuvasti. Ulkoiset muutospainet ja organisaation ikä määrittelevät sen kehittämisen tarpeet ja käytettävät menetelmät. Kauhanen käyttää esimerkkinä Nadlerin muutostyyppejä:

Taulukko 2. Muutostyypit Nadlerin mukaan (Huhtanen 1994, 167).

	<b>Ennakoiva</b>	<b>Reagoiva</b>
<b>Vähittäinen ns. kehittämismuutos</b>	”Virittäminen”  Pyritään lisäämään tehokkuutta; ei välittömiä ongelmia	”Sopeuttaminen”  Toimintaa tarkastetaan ulkoisten paineiden vuoksi
<b>Strateginen muutos</b>	”Uudelleensuuntautumien”  Ulkoisia muutospaineita odotettavissa, ei yhtäkkistä nykyisen järjestelmän muutosta	”Sopeuttaminen”  Ulkoiset uhat vaativat radikaalia irrottautumista aikaisemmasta

Kuten aikaisemminkin on käynyt ilmi, organisaation liiketoimintastrategia ja henkilöstrategia liittyvät oleellisesti toisiinsa. Kaaviossa kuvataan ne henkilöstövoimavarojen johtamisen strategiaan perustuvat toimenpiteet, joilla haluttuja tuloksia saadaan aikaan. (Kauhanen 2009, 31.)

Luvussa paneudutaan tarkemmin John P. Kotterin vuonna 1990 julkaisemaan kahdeksan-kohtaiseen muutosjohtamisen malliin, joka avulla pyritään saavuttamaan onnistunut muutos.

Yrityksen johto ja esimiehet ovat usein tietoisia tulevista yt-neuvotteluista jopa kuukausien ajan. Johdon on näissä haastavissa tilanteissa ennen kaikkea kyettävä perustelemaan henkilöstölle prosessin välttämättömyys. Yrityksen luottamusmiehiä on kuunneltava ja otettava prosessiin mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. On tärkeää muistaa, että yrityksen henkilöstö osallistuu mieluummin muutoksen suunnitteluun kuin kokee olevansa vain sen kohde. Avoin, nopea ja kattava viestintä on hyvän muutosjohtamisen perusta. (Valtioneuvoston kanslia 2015, 25.)

### 3.1 Muutosjohtamisen eri mallit

Tutkittaessa muutosjohtamisen teoriaa, löytyy kolme muutoksen johtamisen esimerkkipro- sessia. Kurt Lewin kehitti 1947 muutosprosessin, jonka mukaan muutoksessa on kolme eri vaihetta; vapauttaminen, liike ja pysäyttäminen. Tämä prosessimalli keskittyy lähinnä johtajan rooliin muutoksen aikaansaamisessa, vision luomiseen ja kommunikointiin, mu- toksen johtamiseen, etenemisen mittaamiseen ja muutoksen laitoistamiseen. Kun taas Jickin vuonna 1991 taktisen tason muutoksiin kehittämän kymmenen askeleen muutosjoh- tamisen malli auttaa analysoimaan jo meneillään olevia muutosprosesseja. Tässä mal- lissa se miten johtajat toteuttavat muutoksia on yhtä tärkeää kuin se, että tietää mitä muu- tos on. (Grönfors & Pietilä 2005, 63.)

Kolmantena on ehkä yleisimmin käytetty John P. Kotterin muutoksen tekemisen kahdek- san portainen malli, jossa paneudutaan siihen, miten onnistunut muutos saadaan aikaan. Kotterin (1996, 4) mielestä muutosten kielteiset seuraamukset ovat jossain määrin välttä- mättömiä, mutta merkittävä määrä niistä on mahdollista välttää. Alla olevassa kuvassa ha on lueteltuna muutoksen johtamisen tavallisimmat virheet ja niiden seuraukset.



Kuvio 4. Muutoksen johtamisen virheet ja seuraukset (Kotter 1996, 13).

Kotter toteaa teoksessaan (1996, 17) hyödyllisten muutosten toteuttamisessa yleensä sovellettavan monivaiheista prosessia, joka on vahva ja motivoiva muutoshaluttomuuden voittamiseksi. Jotta prosessia sovellettaisiin riittävän tehokkaasti, asioiden johtamisen eli managementin, ohella on myös laadukasta ihmisten johtamista eli leadershipiä. Kotter kehitti onnistuneen muutoksen johtamiseen kahdeksan askeleen mallin, jota noudattamalla muutos voidaan viedä onnistuneesti loppuun:

1. Askel on muutoksen välttämättömyyden korostaminen.
  - On myös tunnistettava muutoksen mahdolliset esteet, mutta myös mahdollisuudet. Suurin osa muutoshankkeista epäonnistuu jo 1. askeleen kohdalla.
  
2. Askel on vahva vetäjäjoukko.
  - Isoilla muutoshankkeilla on oltava ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen. Tuen on oltava yhtenäistä ja tarpeeksi näkyvää. Muutos ei saa jäädä pelkästään lähiesimiehen harteille, jolloin sitoutuminen voi jäädä heikoksi.
  
3. Askel on antaa konkreettinen kuva tulevasta toiminnasta.
  - Tämä voi olla haasteellista, varsinkin kun luodaan uutta esim. kehitysprojekteissa. On vaikea kuvata sellaista mitä ei ole vielä olemassa. On pystyttävä kuvaamaan tulevaisuudessa saatavat konkreettiset hyödyt, vaikkei niistä ole vielä näyttöä.
  
4. Askel on kaikkein tärkein eli viestintä.
  - Viestinnän on jatkuttava koko prosessin ajan ja sen on oltava suunniteltua ja systemaattista. Viestiä on toistettava sekä käytettävä erilaisia viestintäkanavia, unohtamatta esimiesviestintää. Viestin on oltava samanlaista riippumatta viestijästä.
  
5. Askel on muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen.
  - Tämä vaihe on erittäin kriittinen muutoshankkeiden onnistumisen kannalta. Henkilöstö otetaan mukaan miettimään muutoksen käytännön toteutusta, tällöin he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan ja sitoutuvat paremmin.
  
6. Askel on pientenkin edistysaskeleiden esille nostaminen.
  - Esimerkiksi jos jonkin pienen toimintavan muutos on saanut asiakastyytyväisyyden nousemaan, niin asia otetaan esille, vaikka tiimi- tai kuukausipalaverissa ja annetaan siitä positiivista palautetta.

7. Askel on uusien toimintatapojen vahvistaminen.

- Valmentavan esimiestyön kautta voidaan opetella uusia toimintatapoja ja työntekijä saa välittömän positiivisen palautteen.

8. Askel on uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen.

- Tietyn siirtymäajan jälkeen uudet toimintamallit tulisi olla jo kaikilla käytössä ja vanhaa toimintatapaa ei hyväksytä eikä enää muistella.

Kotter (1996, 20) tähdentää kirjassaan, että vähänkään mittavammassa menestyksellisessä muutoshankkeessa käydään läpi kaikki kahdeksan vaihetta ja yleensä oikeassa järjestyksessä. Vaiheet voivat olla meneillään yhtä aikaa, mutta yhdenkin vaiheen sivuuttamisen tai liian nopea siirtyminen myöhempisiin vaiheisiin aiheuttaa lähdes poikkeuksetta ongelmia.

### **3.2 Onnistunut muutoksen johtaminen**

Hyppänen (2013, 257–258) toteaa, että onnistuakseen muutoksissa, niiden johtaminen ja läpivienti organisaatiossa vaativat monenlaista taitoa, tietoa ja osaamista. Muutoshankkeet vaativat onnistuakseen hyvän suunnitelman, kurinalaisen ja määrätietoisin toteutuksen ja laadukkaan ohjauksen.

Jotta esimies pystyy sitouttamaan työntekijänsä muutokseen, se vaatii esimieheltä erilaista reagointia ja johtamista muutoksen eri vaiheissa. Sen vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että esimies tunnistaa missä vaiheessa muutos ja työntekijän sitoutuminen ovat. Arikoski & Sallinen (2007, 68–69) esittävät kirjassaan muutoksen kolme perusvaihetta: 1. vaihe on muutosvastarinta, 2. vaihe on surutyö ja 3. vaihe on uuden oppiminen eli muutoksen varsinainen toteuttaminen. Muutosvastarinnan aikana työntekijä ei ole vielä valmis muutokseen, eikä hän välttämättä selviä ilman tukea ja apua. Tässä vaiheessa johto voi vielä pyytää ihmisiä mukaan valmistelemaan ja toteuttamaan muutosta. Tämä edellyttää esimiehiltä ja ylemmältä johdolta kykyä sietää kritiikkiä. Surutyön vaiheessa työntekijä siirtyy viha-uhmasta surutyön pohjalle ja tarvitsee tukea ja aikaa. Tässä vaiheessa on tärkeää, että työntekijöitä ei jätetä yksin, vaan surutyö saatetaan loppuun esimiehen ja johdon tuella. Uuden oppimisen vaiheessa ihmiset jo osaavat nauttia muutoksesta havaitessaan oppivansa, sisäistävänsä uusia asioita ja kykenevänsä toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti.

Monesti henkilöstö ja johto ovat eri vaiheissa. Johdon ollessa jo innostunut uusista asioista, henkilöstö on vielä suurimman avun ja tuen tarpeessa. Vaiheiden erot ovat kuitenkin

tarpeellisia, jotta johto voi johtaa, sen on oltava jo edempänä prosessissa. Jos kaikki olisivat samassa ”muutoskuopassa” yhtä aikaa, kukaan ei veisi muutosta eteenpäin. (Hyppänen 2013, 261.)

Yksi perusedellytys onnistuneeseen muutokseen on viestintä. Kriisitilanteessa viestintään on panostettava ja silloin viestintätaidot näyttelevät tärkeää osaa; on viestittävä ajoissa ja avoimesti. Viestinnässä on muistettava sekä sisäinen tiedotus henkilöstölle, että tiedottaminen ulospäin sidosryhmille. Henkilöstölle on turvattava jatkuva tiedon saanti, vaikkei uuttaa sanottavaa olisikaan. Jo viestinnän suunnitteluvaiheessa on hyvä varautua kysymysten tulvaan. Tärkeitä viestejä tulee toistaa useaan kertaan ja eri viestintäkanavia hyväksikäyttäen. Työntekijät tulevat esittämään kysymyksiä, joihin johdon tulee olla valmis vastaamaan. Johtajien tulee olla näkyvästi esillä ja esimiesten tehtävänä on pitää oma väkensä ajan tasalla. Negatiivisista asioista pitää osata viestiä mahdollisimman ymmärrettävästi ja perustellusti. Vaikka johdollakaan ei olisi tietoa tulevasta, sekin kannattaa kertoa avoimesti. On hyvä sopia etukäteen, kuka vastaa ja minkälaisiin kysymyksiin. Esimiesten tulee informoida omiaan mieluiten henkilökohtaisesti ja kasvotusten. Tämä koskee kaikkia esimiehiä, ei ainoastaan heitä, jotka joutuvat irtisanomaan. (Aro 2002, 75; Kurtén & Waaralinn 2015, 68; Saarelma-Thiel 2009, 68.)

Hyppäsen (2013, 274; Hyppänen 2013a) mukaan onnistunutta tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtunutta henkilöstönvähennysprosessia voidaan arvioida kolmen näkökulman kautta: lakien, liiketoiminnan ja inhimillisyyden kautta. Useimmissa organisaatioissa yhteistoimintalain noudattamisessa onnistutaan varsin hyvin. Jotta muutoksen onnistumista voidaan arvioida liiketoiminnan kautta, sille on täytynyt asettaa täsmälliset tavoitteet ja tunnusluvut. Samalla voidaan tarkastella sitä, mitä muutoksen kustannuksia ja mitkä olivat todelliset kustannussäästöt. Kun muutoksen onnistumista arvioidaan inhimillisyyden kautta pohditaan, miten yhteistoimintaprosessin aikana huomioitiin inhimillisyyys, missä onnistuttiin ja mitä on vielä opittavaa. Tässä voidaan käyttää arviointityökaluna esimerkiksi henkilöstötutkimusta.

Kurténin & Waaralinnan (2015, 72) mukaan tavallisimpia virheitä irtisanomisprosessissa ovat kiire, ylimalkainen suunnittelu ja kommunikoinnin riittämättömyys. Pahimmat virheet johtavat jopa käräjille tai iltapäivälehtien etusivuille. Huolellisen suunnittelun avulla voidaan välttää mahdollisia kielteisiä seurauksia.

## 4 Esimies muutoksen keskellä

Tässä luvussa käsitellään esimiestyötä muutoksen keskellä teorian ja kirjallisuuden pohjalta. Luku on jaoteltu sen mukaan mitä rooleja ja taitoja muutosjohtaminen esimieheltä vaatii, mitkä ovat esimiehen vastuut ja mitä tukitoimia esimies tarvitsee.

Kaikki muutokset eivät välttämättä vaadi yhteistoimintaneuvotteluja, mutta jokainen muutos vaatii johtajuutta. Yhteistoimintaprosessi itsessään on esimiehille huomattavasti pidempi aika kuin kaksi tai kuusi viikkoa ja silloin tulee esiin johtamisen taso yrityksessä. Johdon ja esimiesten työ alkaa jo paljon ennen varsinaisia yhteistoimintaneuvotteluja ja jatkuu vielä pitkään niiden päätyttyä. Muutosten johtaminen on haasteellista, mutta ei mahdotonta. Muutos aika aiheuttaa epävarmuutta ja silloin tarvitaan hyvän perusjohtamisen lisäksi myös tietoa ja tahtoa. Esimiestyön vaativimpiin suorituksiin kuuluu erityisesti sellainen irtisanomistilanne, joka kohdistuu hyvin työnsä tehneeseen, pitkäaikaiseen alaiseen. Esimiehen on oltava sinut itsensä kanssa ennen kuin hän voi näyttää suuntaa muille. Hänen tulee myös rehellisesti arvioida omat voimavaransa, riittävätkö ne tilanteen hoitamiseen vai olisiko viisaampaa turvautua ulkopuoliseen apuun. Esimiestyön onnistuminen punnitaan todella vasta vaikeina aikoina: osaako esimies olla läsnä ja tukea alaisiaan. Esimiehelläkin saattaa olla ristiriitaisia tuntemuksia muutosta kohtaan ja irtisanomistilanteet ovat aina kova paikka myös esimiehille. Tällaisessa tilanteessa ulkopuolisen asiantuntijan tai valmentajan tuki voi olla tarpeellinen. (Hyppänen 2013, 275; Kurtén & Waaralinna 2015, 18 – 21.)

Kun esimies on muutoksen keskellä, hän on tärkeää pitää visio ja muutoksen tavoitteet kirkkaana mielessä: miksi tämä muutos tehdään ja millaiseen parempaan tulevaisuuteen se johtaa. Tästä on hyvä itsensä lisäksi muistuttaa myös jatkavaa henkilöstöä. Tosin ei kannata irtisanomisprosessin vielä ollessa käynnissä voimakkaasti ”hehkuttaa” loistavaa tulevaisuutta. Se saattaa tahattomasti ärsyttää lähtijöitä. (Kurtén & Waaralinna, 2015, 69.)

Muutostilanteessa hyvä johtaminen on erittäin vaikeaa, koska se vaatii kahden erilaisen johtamistyylin yhdistämistä. Toisaalta muutosjohtajan tulee jäməkästi edustaa muutosta ja sen välttämättömyyttä ja toisaalta tulee olla hienovarainen ja hienotunteinen, kuunnella, ymmärtää ja osoittaa hyväksyntää. Esimies voi omalla työllään auttaa kriisin kokenutta henkilöä näkemään tilanteen useammalta kantilta, tarpeen mukaan jopa ammattiauttajalle ohjaamalla. (Aro 2002, 74; Kurtén & Waaralinna, 2015, 25.)



#### 4.1 Esimiehen roolit

Esimiehellä on monta roolia työpaikalla ja nämä roolit korostuvat aina tilanteen mukaisesti. Riippumatta siitä mikä rooli esimiehellä on omasta mielestään kullakin hetkellä, hän edustaa ensisijaisesti aina työnantajaa. Esimies vastaa yksikkönsä toiminnasta sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja annetun perustehtävän mukaisesti (Viitala 2013, 14).

Kun esimies joutuu irtisanomistilanteeseen, on hänen tilanteensa hyvin haastava. Hänen tulee viedä asiaa ja prosessia jämäkästi eteenpäin, kuitenkin samalla huomioiden ja tukien ihmisiä. Hänen tulee ajaa yrityksen etuja ja omalta osaltaan varmistaa sen asema. Esimies joutuu olemaan monen eri roolin haltija ja muutostilanteessa hän voi luoda mieleensä oman näkemyksensä siitä, mikä rooli hänellä on juuri tässä muutoksessa. Irtisanomistilanteissa esimiehen tärkeimmät roolit voidaan kiteyttää neljään eri rooliin: johtajan, työnantajan edustajan, irtisanottavan tukijan ja tiimin tukijan rooliin. Johtajana esimies näyttää suunnan, minne meidän pitäisi päästä, mahdollistaa motivoitumisen, tukee, huomioi taloudelliset näkökulmat ja tekee päätökset sekä kantaa lopullisen vastuun. Työnantajan edustajana esimies huomioi yrityksen edun ja noudattaa yrityksen exit policya ja ohjeita. Yrittää minimoida riskejä ja eri osapuolille koituvia haittoja, kuitenkin pitäen mielessään, että yrityksen toiminnan jatkuvuus ja tulevaisuuden menestyminen ovat ensisijalla. Irtisanottavan tukijan roolissa esimiehen aikaisempi työ- ja elämäkokemus tulevat käyttöön. Kokeneempi ja kypsempi esimies selviää tästä roolista luultavasti kokematon paremmin. Roolissa on tärkeää ymmärtää ihmisten reaktioita ja osata suhtautua niihin. Esimiehen tulee pyrkiä olemaan oikeudenmukainen ja toimia eettisesti sekä moraalisesti oikein. Tiimin tukijan roolissa esimies huolehtii kaikista tiimin jäsenistä, ei pelkää irtisanotuista. Myös perusliiketoiminta, asiakkaat ja omat työt on hoidettava. Tässä roolissa korostuu tulevaisuuden uskon ylläpitäminen. (Kurtén & Waaralinn 2015, 75–76.)

Kulloisessakin roolissaan työlainsäädäntö ohjaa esimiestyötä. Työsopimuslaissa puhutaan direktio- eli työnjohto-oikeudesta (TSL 1 §), jolloin työnantajalla on oikeus määrätä työn sisältö ja laatu sekä työaika ja -paikka. Työlainsäädännön perimmäinen tarkoitus on turvata ihmisten oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työpaikalla. Vaikka yrityksessä olisikin erikseen henkilöstöasioiden hoitaja, esimiehen tulisi kuitenkin tuntea tärkeimmät työsuhdetta määrittävät lait, asetukset ja työehtosopimukset. Jos esimies ei tunne riittävän hyvin työsuhdelainsäädäntöä ja hän sopii alaisensa kanssa jotakin, joka on ristiriidassa lakien ja työehtosopimusten kanssa, tässä tilanteessa työehtosopimukset ja laita ovat voimassa ja kumoavat esimiehen määräyksen. (Viitala 2013, 340–341.)

Mikä tahansa esimiehen rooli kulloinkin on, hän käy myös omaa muutosprosessiaan läpi, koska on myös omalta osaltaan muutoksen kokija. Hänellä on omat pelkonsa, vihansa, surunsa ja ilonsa tulevan muutoksen suhteen. (Arikoski & Sallinen, 2007, 83.)

## 4.2 Esimiehen taidot muutostilanteessa

Järvisen (2005, 13) mukaan johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Kaikki ihmiset ja työyhteisöt tarvitsevat ja myös kaipaavat esimiestä ja hyvää johtamista. Hyvä esimies osaa johtaa sekä henkilöitä, että asioita. Jotta esimies onnistuisi työssään, hänellä tulee jolla joitakin perustaitoja, joita tarvitaan erityisesti muutostilanteissa. Näitä taitoja ovat oman esimiesaseman hyväksyminen, analyyttiset taidot, ihmissuhdetaidot ja tunne-elämän taidot. Tilannejohtaminen korostuu entisestään muutosta johdettaessa. Eri muutosprosessin vaiheet vaativat erilaista otetta. Shokkivaiheessa johdon tehtävänä on varmistaa, että työntekijät tuntisivat olonsa niin fyysisesti kuin psyykkisesti turvalisiksi. (Aro 2002, 70; Kurtén & Waaralinna 2015, 36–37; Viitala 2013, 14.)

Arikosken & Sallisen (2007, 14) mukaan onnistunut johtaminen perustuu visioiden ja strategioiden lisäksi siihen, että ihmiset osallistuvat aidosti niiden toteuttamiseen. Ihminen on otettava huomioon kokonaisuutena, tunteet mukaan lukien, jotta tämä onnistuisi. Muutoksen johtamisessa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Ennen muutoksen käynnistämistä oivaltava esimies analysoi millainen hänen ryhmänsä on nyt, muutoksen keskellä.

Vaikka ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin, osa positiivisesti, osa negatiivisesti, tuskin on muutosta, joka ei kohtaisi vastarintaa. Esimiehen tulee olla valmistautunut tähän ja osata reagoida siihen oikein. ”Muutosvastarinta on väliaikaisena reaktiona luonnollista, eikä sitä pitäisi pelätä tai suhtautua siihen kielteisenä ilmiönä.” (Hyppänen 2013, 260). Yhdysvaltain entinen presidentti Woodrow Wilson on todennut: ”If you want to make enemies, try to change something”. Muutosvastarinnan kohtaaminen ja muutoksen kääntäminen positiiviseksi asiaksi, onkin yksi vaativin taito esimiehen ammatissa. Mikäli esimies tuntee omat alaisensa hyvin, hän voi yhtenä apukeinona käyttää Arikosken & Sallisen (2007, 57–58) kirjassaan esittelemän psykologian lisensiaatin, terapeutin ja työnohjaaja Petri Mäntysen tekemää jakoa kolmeen ryhmään sen mukaan mikä heidän ensireaktionensa on pelkoa herättävään muutokseen. Ensimmäinen ryhmä on aktiiviset, joka tyypillisesti ovat asenteeltaan myönteisiä ja uskovat selviytymiseen. He voivat olla kriittisiä ja esimie-

hen tulee kestää mahdollinen kritiikki ja koettaa hyödyntää sitä. Toinen ryhmä on näenäisaktiiviset, joilla on ristiriitainen muutokseen ja siitä selviytymiseen. Tämä ryhmä saattaa tehdä muutoksenvastaista työtä, vaikka näyttävät mukautuvan. Heidän kanssaan esimiehen tulisi keskustella avoimesti ja tukea heitä. Kolmas ryhmä on passiivisten ryhmä, he pakenevat ja torjuvat muutosta ja ovat haluttomia ymmärtämään muutostarvetta. Heidän aktivoimisikseen esimiehen tulee käyttää vuorovaikutuksen keinoja, jopa hienoväaraista pakottamista, jotta he sitoutuvat muutoksen.

Esimiehen on hyvä tunnistaa ja muistaa, että jokainen kokee kriisin omasta käsityksestään oman itsensä merkityksestä ja omista selviytymismahdollisuuksistaan sekä asemastaan elämässä. Introvertti tarvitsee aikaa vetäytyä ja miettiä, mutta hänelle on annettava takaraja. Ekstrovertti puolestaan käsittelee asioita puhumalla ne ulos, hänen kommunikoinnilleen pitää asettaa rajat. Tosiasiallinen tarvitsee selkeitä kaavioita ja yksityiskohtaisia selostuksia, intuitiiviselle riittää yleiskuva. Sama muutostilanne työpaikalla vaikuttaa siis eri ihmisiin eri tavoin. Hyvä esimies tunnistaa alaisistaan eri tyypit ja osaa toimia viestinnässään niiden mukaisesti. Vaikka esimiehen rooliin liittyy riittävän välimatkan pitäminen alaisiinsa, jotta hän kykenee toimimaan harkiten, tasapuolisesti ja objektiivisesti tulee hänellä kuitenkin olla empatiakykyä. Yksi empatiakyvyn osoitus on myös taito huomata alaisissaan muutostilanteessa tapahtuvat reaktiot. Esimiehen vastuut muutostilanteessa – kappaleessa käsitellään esimiehen vastuuta työhyvinvoinnin kohdalta, mutta ensiarvoisen tärkeää on, että esimies osaa tunnistaa mahdolliset riskitekijät ja suhtautua niihin oikein. Myös kommunikointitapa tulee miettiä tarkkaan, jotkin asiat voi hoitaa sähköpostin kautta, toiset puhelimitse tai kasvotusten. Joitakin asioita on helpompi käsitellä ryhmässä, toisia taas henkilökohtaisesti. Tähän paneudutaan tarkemmin kappaleessa 4.3 Esimiehen vastuut muutostilanteessa. (Hyppänen 2013, 39; Järvinen 2005, 60; Saarelma-Thiel, 2009, 28.)

Esimiehiltä odotetaan jopa enemmän kuin muilta, etteivät omat tunteet tai oletukset mene sekaisin tunteiden tai huolien kanssa. (Kurtén & Waaralinna 2015, 37.) Muutostilanteissa esimiehet joutuvat työskentelemään poikkeuksellisen kovien paineiden alaisena. Heiltä odotetaan lähes epäinhimillistä sietokykyä olla monenlaisten työyhteisössä vellovien tunteiden ja reaktioiden kohteena. (Järvinen 2005, 138.) Esimiehen taitoihin kuuluu myös emotionaalinen pätevyys eli kyky käsitellä tunne-elämää ja ihmissuhteita häiritseviä asioita, jopa kriisejä niin, ettei lannistu niiden vuoksi (Kurtén & Waaralinna 2015, 37.) Aro (2002, 74) korostaa esimiehen omaa epävarmuuden sietokykyä. Hänen tulee tunnistaa omat rajansa, ettei ylikuormittuessaan siirrä oman epävarmuutensa tunteen henkilökunnan kannettavaksi.

Järvisen (2005, 23) mukaan esimiehen, perustehtävänsä lisäksi, työnä on edustaa ja kir-  
kastaa henkilöstölle asiakasnäkökulmaa. Hyvään esimiestäitöön kuuluu siis kyky tarkas-  
tella organisaation perustehtävää ja sitä tukevia rakenteita ja prosesseja asiakkuuksista  
käsien. Esimiehen tulee muutostilanteessakin varmistaa riittävät resurssit. Varsinkin irtisa-  
nomisten jälkeen voi henkilöstöä jäädä sairaslomalla tai muutoin organisaation operatiivi-  
nen toiminta heikentyy muutosvastarinnan kautta. Tähän tulee koko organisaation ja var-  
sikin lähiesimiehen valmistautua. Hyppänen (2013, 81) ohjeistaakin, että olisi hyvä olla  
etukäteen mietitty varasuunnitelma, jonka avulla töistä ja vaatimuksista selvittää, jos  
useita työntekijöitä on poissa yhtä aikaa.

Esimiehen oma persoonallisuus vaikuttaa merkittävästi hänen kykyihinsä johtaa ja käyttää  
valtaa, sekä siihen kuinka hän käyttäytyy ja kantaa roolinsa sekä siihen liittyvät paineet.  
Omaa persoonaansa on esimiehenkin vaikea muuttaa, mutta omaa johtamiskäyttäytymis-  
tään voi kehittää ja muuttaa itsetuntemuksen kautta. Parhaimmillaan omilla taidoillaan esi-  
mies voi luoda edellytyksiä muutoksen toteuttamiselle sekä alaistensa motivoitumiselle ja  
jaksamiselle, kunhan hänellä on avainryhmien tuki, viestintä on suunnitelmallista ja ennal-  
laan säilyvät asiat on määritelty. (Hyppänen 2013, 263; Järvinen 2005, 69.)

#### **4.3 Esimiehen vastuut muutostilanteessa**

Saarelma-Thiel (2009, 48) korostaa esimiehen merkitystä kriisitilanteissa, tällöin työnteki-  
jöiden riippuvuus esimiehestä yleensä kasvaa ja esimiehen tärkein tehtävä onkin taata  
työrauha. Toinen tärkeä tehtävä on näyttää suuntaa. Johdon tehtävä on näyttää visio ja  
luoda toivoa, rakentaa yhteistyösuhteet uudelleen, selkeyttää työnjakoa ja töiden sisältöä.  
Esimiehen tehtävä on viedä yhteisöä eteenpäin ja selkeyttää uudet toimintatavat ja pää-  
määrät.

Esimiehen tulee huolehtia alaistensa työhyvinvoinnista ja tarkkailla tilannetta muutoksen  
keskellä. Aro (2002, 61) puhuu kirjassaan muutosstressistä, joka saattaa laukaista jopa  
mielenterveyden häiriön puhkeamisen. Jos työelämässä tapahtuu iso muutos samaan ai-  
kaan kuin yksityiselämässä, voi ihminen joutua psyykkisesti koville. Työntekijän ja fyysi-  
sistä ja psyykkisestä jaksamisesta huolehtiminen on parhaimmillaan yrityksessä tärkeä  
arvo (Viitala 2013, 225). Esimiehen tulee siis olla tuntosarvet kohollaan ja reagoida välittö-  
mästi, mikäli joku alaisista vaikuttaa siltä, että hän tarvitsisi työterveyshuollon tukea ja  
apua muutostilanteessa.

Esimiehen vastuulla on myös riittävä tiedottaminen ja viestinä alaisilleen. Hänen tulee olla näkyvissä ja käytettävissä sekä aidosti läsnä. Työntekijöiden tulee saada tietoa esimerkiksi niistä ammattiauttajatahoista, joihin he voivat tarvittaessa olla yhteydessä. Kuten koko organisaation, on myös esimiehen osattava toimia oikein muutostilanteessa viestittäessä. Yritysjohdon ja esimiehen tulee olla alaisensa käytettävissä ja aidosti läsnä. Esimiehen on myös muistettava, että oma käyttäytyminen ja kehon kieli ovat myös osa viestintää. (Kurtén & Waaralinna 2015, 63–68.)

Organisaation johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaation rakenteet ja johtamistavat tukevat ja auttavat työn tekemistä. Esimiehen on taas huolehdittava siitä, että oma johtamistapa ja -tyyli auttavat ihmisiä onnistumaan. (Hyppänen 2013, 167.) Yleensä henkilön irtisanoo oma esimies, mutta joskus voi käydä niin että lähiesimies pakenee omaa vastuutaan tai että hän ei uskaltanut olla mukana. Tämä loukkaa irtisanottua sekä myös jatkavia henkilöitä, joiden silmissä esimies on saattanut menettää uskottavuutensa. Jotta näin ei kävisi, esimiehen tulee valmistautua hyvin irtisanomiskeskusteluihin. (Kurtén & Waaralinna 2015, 81 - 82).

Samalla tavalla kuin muutoinkin työssään tulee esimiehen noudattaa muutostilanteessa työ sopimuslain mukaista tasapuolista kohtelua ja syrjintäkieltoa (TSL 2 §) ja työturvallisuuslain (TTL 738/2002) mukaisia määräyksiä ja asetuksia. Yhteistoimintamenettelyssä on lain määräämää salassapitovelvollisuus, joka koskee tietoja yhteistoimintalain mukaista yhteistoimintamenettelyn yhteydessä saatua liike- ja ammatissalaisuutta, työnantajan taloudellista asemaa, yritysturvallisuutta ja vastaavaa turvajärjestelyä sekä yksityisen henkilön terveydentilaa, taloudellista asemaa ja muutoin häntä henkilökohtaisesti koskevat tiedot, jollei henkilö, jonka suojaksi salassapitovelvollisuudesta on säädetty, ole antanut suostumustaan tietojen luovuttamiseen (YTL 57 §).

#### **4.4 Kuka auttaisi esimiestä?**

Esimiehet ovat avainasemassa muutosprosessin läpiviemisessä. Koska heidän tulee toteuttaa tehdyt päätökset, puolustaa yrityksen etuja ja samalla kuunnella sekä ottaa alaisensa reaktiot ja huolet huomioon, he ovat kirjaimellisesti puun ja kuoren välissä. Tästä syystä esimiesten jaksamisesta on huolehdittava. Yrityksen vastuulla on järjestää tarvittavat tukitoimet esimiehelle, esimerkiksi esimiesvalmennusten avulla muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Esimies tukiessaan muutoksen keskellä alaisiaan joutuu samalla itse sietämään epätietoisuutta tulevaisuudesta ja muutoksen onnistumisesta. Usein myös johto ja esimiehet ovat sekä muutoksen läpiviejiä, että muutoksen kohteina. Yhteistoimin-

taneuvottelujen aikana esimiestä tarkkaillaan alaistensa puolesta entistä enemmän, hänen sanomisiaan kuunnellaan tarkasti ja hänen ilmeitään, eleitään ja koko olemustaan yritetään tulkita lisätiedon saamiseksi. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että esimies huolehtii omasta jaksamisestaan. (Hyppänen 2013, 269; (Järvinen 2005, 135; Kurtén & Waaralinn 2015, 65–66.)

Muutostilanteissa voi syntyä vahvoja näkemyseroja organisaation johdon ja esimiehen välille ja irtisanomistilanteissa esimies voi joutua pohtimaan vaikeitakin moraalisia kysymyksiä. Muutokset ja irtisanomiset ovatkin esimiehen johtajuuden ja henkilökohtaisen jaksamisen varsinaisia koetinkiviä (Järvinen 2005, 133–135). Ylimmän johdon tulee huolehtia siitä, että esimiehet kautta linjan saavat mahdollisuuden sisäistää muutoksen perusteet. Kun esimies on itse sisäistänyt nämä perusteet, on hänen helpompi kyetä perustelemaan muutoksen tarkoitus ja tavoitteet henkilöstölle. Jotta esimies voi itse sitoutua muutosprosessiin, tulee hänellä olla mahdollisuus keskustella muutoksesta oman esimiehensä ja johdon kanssa ja esittää omia mielipiteitään. Jos näin ei olla toimittu, vaarana saattaa olla jopa se, että esimies kääntyy omaa organisaatiotaan vastaan kyseenalaistamalla muutokset. Jos lähiesimies ei seiso muutoksen takana, sen läpivienti vaikeutuu ja voi jopa estyä. Välttyäkseen tältä, organisaation johdon tulee olla tiiviissä vuorovaikutuksessa esimiesten kanssa ja huolehtia siitä, että esimiehet ovat muuta henkilöstöä aina askeleen edellä muutosten suunnittelussa. Kun esimies kuulee johdon perustelut muutoksen järkevyydestä, hänen on helpompi ymmärtää ja hyväksyä johdon ratkaisut, sekä muistaa että ylin johto on viimekädessä se joka kantaa vastuun organisaation strategisista päätöksistä ja niiden seurauksista. (Järvinen 2005, 136–137.)

Jotta yritys voi varmistaa esimiehen pärjäävän omassa työssään, täytyy ylimmän johdon olla kiinnostunut organisaationsa esimiestyön laadusta. Esimiestyöhön liittyvät tavoitteet, velvoitteet, vastuut ja muut onnistumisen edellytykset täytyy olla selvät. (Järvinen 2005, 18.)

Yhtenä tukitoimena esimiehelle on toisten esimiesten vertaistuki. Esimiehet voivat keskenään keskustella muutosprosessista ja sen tuomista haasteista. Jos organisaatiossa on aikaisemmin tapahtunut muutoksia ja irtisanomisia, keskustelussa voidaan käsitellä niitä. Keskusteluissa voi tulla ilmi, miten ihmiset ovat kokeneet aiemmin samantapaisia muutoksia eli mikä on henkilöstön henkinen valmiustila ja muutokkompetenssi kohdata tulevat muutokset. Parasta asiantuntemusta irtisanomisista edustaa useimmiten kuitenkin henkilöstöjohtaja, jonka puoleen voi kääntyä. Johto voi myös ostaa organisaation ulkopuolelta osaamista ja asiantuntemusta. Tällöin on kuitenkin varmistettava se, että ulkopuolisella asiantuntijalla on kykyä paneutua ja ymmärrystä yrityksen erityistilanteesta. Hänellä tulee

olla myös riittävää osaamista vastaavanlaisista tilanteista, korkea etiikka ja riittävän nöyrä ego, jotta hän voi aidosti auttaa johtoa ja esimiehiä onnistumaan tehtävässään. (Kurtén & Waaralinna 2015, 49.)

Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta, itsensä johtaminen tulisi nähdä johtamisen ytimenä. Muuttuva työympäristö edellyttää joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja kykyä jatkuvasti uudistua. (Sydänmaalakka 2017, 5). Jotta esimies voi näyttää suuntaa muille, on hänen oltava sinut itsensä kanssa. Hyvä esimies omaa hyvän itsetunnon, joka koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemisesta ja hyväksyä omat tunteensa. ”Se, joka pystyy hyväksymään itsensä ja tunteensa myös paineen alla, menestyy.” Arikoski & Sallinen (2007, 177).

## 5 Tutkimustulokset ja päätelmät

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka empiirinen osuus on hankittu haastattelemalla yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeen irtisanottuja alaisia ja esimiehiä suomalaisista pk-yrityksistä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pikemmin löytää ja paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Lee & Lings (2008, 217) toteavatkin, että yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tekniikoista on haastattelu. Tutkimusmetodiksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun. Yleensä teemahaastattelun aihe-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys ei. Tässä tutkimuksessa kuitenkin lähetin haastateltaville haastattelurungon kysymyksineen etukäteen sähköpostitse, jotta he voivat tutustua kysymyksiin ja hiukan myös valmistautua haastatteluun. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Tämän tutkimuksen tarkoitukseen, haastattelut sopivat parhaiten tiedonkeruuksi, koska kuten Hirsjärvi ym. (2009, 205) mainitsevat siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttävällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelun etupuolia on muun muassa, että voidaan antaa haastateltavalle tilaisuus mahdollisimman vapaasti tuoda itseään esille ja haastattelun aikana haastattelijan on mahdollisuus nähdä vastaajan ilmeet ja eleet. Haastateltava voi myös kertoa enemmän kuin mitä tutkija on edes kysynyt-kään, varsinkin jos puhutaan kipeistä ja aroista asioista. (Hirsjärvi ym. (2009, 205–206).)

Haastattelun teemoja ovat yhteistoimintamenettelyprosessi yrityksessä ja kuinka esimiestyö on haastateltavan näkökulmasta onnistunut sinä aikana, menikö kaikki niin hyvin kuin mahdollista, vai olisiko ollut jotain parannettavaa. Kun mietitään haastateltavien määrää, voidaan hyödyntää kylläntymisen eli saturaation käsitettä. Eskolan & Suorannan (1998, 62–63) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrä on tutkimuskohtainen; vastauksia tarvitaan sen verran kuin aiheen kannalta on välttämätöntä. Lisäaineiston keruu ei tuota uutta informaatiota.

### 5.1 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksen haastattelut, johtuen aiheen arkaluonteisuudesta ja mahdollisten kipeidenkin asioiden käsittelystä, toteutettiin kasvokkain yksilöhaastatteluina. Näin pystyttiin varmistamaan luottamuksellisuus. Koska haastattelu oli puolistrukturoitu, haastateltavat vastasivat



omin sanoin heille esitettyihin avoimiin kysymyksiin. Haastateltavat saivat etukäteen tiedon haastattelun teemasta ja kysymysrunгон, jota seurattiin väljästi haastattelun aikana. Haastattelujen kestot olivat puolesta tunnista tuntiin. Apuna haastattelijalla oli kysymysrunгон lisäksi nauhoitin, jotta haastattelijan oma fokus oli haastattelussa ja haastateltavassa eikä puhtaaksikirjoittamisessa.

Haastateltavat olivat toimineet eri aloissa suomalaisissa yksityisen sektorin yrityksissä pääkaupunkiseudulla. Osa haastateltavista oli toiminut esimiestason tehtävissä ja osa työntekijänä. Kaikki haastateltavat oli irtisanottu yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen. Haastatteluilla haluttiin selvittää kuinka haastateltavat olivat kokeneet yhteistoimintaprosessin, irtisanomistilanteen ja niihin liittyvän esimiestyön. Kaikki irtisanomiset olivat tapahtuneet viiden vuoden sisällä eikä keneenkään käytetty takaisinottovelvollisuutta.

Seuraavaksi esitellään haastateltavat ja haastatteluiden tulokset sekä tehdään tulkintaa niiden pohjalta suhteessa teoretietoon. Erot vastauksissa on selitettävissä eri yrityskulttuureista ja onko haastateltava ollut esimiesasemassa vai ei.

## **5.2 Haastateltujen kuvaukset**

A on pitkän asiakaspalvelu- ja esimiestaustan omaava noin viisikymmenvuotias nainen, joka ennen tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtunutta irtisanomista työskenteli suomalaisessa henkilöstöalan yrityksessä kymmenen hengen tiiminvetäjänä esimiestehtävässä. Tässä tehtävässään hän ehti olla kaksi vuotta. Yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen koko yksikkö jossa A työskenteli lakkautettiin, johtuen siitä, että yritys halusi keskittää toimintojaan. A:llä on paljon kokemusta muutosjohtamisesta ja organisaatiomuutoksista aikaisemmalta työuraltaan. Irtisanominen tapahtui vuonna 2013 ja sen jälkeen A on opiskellut kaupallisen alan korkeakoulututkintoa ja ollut muutamassa määräaikaaisessa työsuhhteessa. Tällä hetkellä hän on työtön työnhakija.

T on asiantuntija ja päällikkötason kaupallisen perustutkinnon omaava noin viisikymmenvuotias nainen, joka oli myyntipäällikkönä samassa henkilöstöalan yrityksessä A:n kanssa ennen irtisanomista. Tehtävässään hän oli ehtinyt olla 2,5 vuotta. T:llä ei ollut omia alaisia eikä siis esimiesvastuita. T oli aikaisemmin tehnyt pitkän uran kansainvälisessä yrityksessä esimiestehtävissä ja omasi kokemusta muutosjohtamisesta. Irtisanomisen jälkeen hän oli vain muutaman kuukauden työttömänä, jonka jälkeen opiskeli uuden ammatin. Tällä hetkellä T on vakituisessa työsuhhteessa.

R on kolmekymppinen asiakaspalvelun ammattilainen. Hänellä on kaupallisen alan peruskoulutus. Yritys jossa hän työskenteli asiakaspalvelutehtävissä lakkautti pääkaupunkiseudulla sijaitsevan yksikön vuonna 2016 ja keskitti toiminnot muualle Suomeen. R oli työskennellyt saman yrityksen palvelussa viitisen vuotta ja saman esimiehen alaisena 1,5 vuotta. Organisaatiomuutoksia oli tänä aikana ehtinyt olla muutamia, joiden jälkeen työtehtävät ja esimiehet olivat vaihtuneet. Yhteistoimintaneuvotteluprosessin aikana hänellä oli henkilökohtainen kriisi, johtuen lähiomaisen poismenosta. Irtisanomisen jälkeen hän ei ole aktiivisesti etsinyt töitä, vaan päätti ottaa aikaa itselleen.

M on nelikymppinen asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskennellyt kaupallisen peruskoulutuksen omaava nainen. M työskenteli ennen irtisanomista samassa yrityksessä kuin R. Hänen vastuullaan oli viiden hengen asiantuntijatiimi jonka esimiehenä hän toimi. R oli työskennellyt saman yrityksen palveluksessa 18 vuotta ennen irtisanomista. Organisaatiomuutoksia oli tänä aikana ehtinyt olla muutamia, mutta niistä ei ollut hänelle ollut henkilökohtaisesti suuria seuraamuksia. M työllistyi uudelleen jo irtisanomisaikana vakituiseseen työsuhteeseen.

N on reilu viisikymppinen kaupallisen korkeakoulutuksen omaava nainen ja hän on asiakaspalvelun ammattilainen. Hänellä on pitkä työkokemus asiakaspalvelu- ja asiantuntijatehtävistä. Yritys jossa hän oli työskennellyt vajaa kymmenen vuotta osa-aikaisena työntekijänä, oli jo aikaisemmin käynyt muutamia pienempiä yhteistoimintaneuvotteluja läpi. Kuten haastattelussa kävi ilmi, hän osasi jo odottaakin milloin irtisanominen osuu omalle kohdalle. Irtisanominen oli hänen kohdallaan ovi uusiin mahdollisuuksiin ja kimmoke lähteä jatkokouluttautumaan, joten hän ei edes aktiivisesti etsinyt töitä irtisanoutumisen jälkeen vaan siirtyi opiskelemaan. Tällä hetkellä hän on vakituudessa työsuhteessa ja erittäin tyytyväinen tilanteeseensa.

### **5.3 Tulosten yhteenveto**

Haasteltujen henkilöiden asemat ja työurien kestot sekä aikaisemmat kokemukset yhteistyöneuvotteluista vaihtelivat, samoin kuin irtisanomisajat. Haastateltavien nykyinen työtilanne vaihtelee, kukaan heistä ei työllistynyt takaisinottovelvollisuuden kautta. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Mukana oli pelkästään yksityisellä sektorilla toimivia yrityksiä.

Kokemukset yhteistoimintaprosessien toimivuudesta ja varsinkin esimiestyöstä olivat aika pitkälti samanlaisia. Tietyt muutosjohtamisen osa-alueet tulivat kaikissa haastatteluissa esille, kuten viestintä ja esimiestyö, varsinkin lähiesimiesten läsnäolo ja tavoitettavuus niin henkisellä tasolla kuin konkreettisestikin. Mikä myös tuli haastatteluissa kaikkien kohdalla

ilmi, oli se, että käytäväkeskusteluita oli käyty jokaisessa yrityksessä jo ennen varsinaista ilmoitusta yhteistoimintaneuvottelujen alkamisesta. Yritysten taloudellinen tilanne, muun muassa asiakkuuksien menettäminen, antoi jo esimakua tulevasta, vaikka mitään varmaan tietoa ei ollut. Kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että päätös irtisanomista oltiin jo tehty jo ennen kuin varsinaiset yhteistoimintaneuvottelut edes alkoivat. Haastateltava T totesikin, että yhteistoimintaneuvottelut antavat väärää toivoa epätoivoisesti olemattomiin oljenkorsiin tarttuville työntekijöille, vaikka lopputulos on selvä.

R, A ja M olisivat toivoneet myös parempaa taloudellista kompensatiota, jonkinlaista irtisanomispakettia. Nyt koettiin, että ne kompensatiot mitä saatiin, kuten mahdollisuus ostaa työkännykkä halvalla tai kahden viikon ylimääräinen palkka, ei ollut riittävä, koska työvelvoite kuitenkin oli olemassa. T ja N saivat irtisanomisajan palkan ilman työvelvoitetta.

### 5.3.1 Yhteistoimintaneuvotteluprosessin sujuvuus

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yritysten yhteistoimintaprosessit itsessään sujuivat kohtuullisen hyvin olosuhteet huomioon ottaen, mutta huomattavaa parannusta olisi ollut prosessin aikaisen tiedottamisen ja neuvottelujen alkamista ilmoittamisen ajankohdan valitsemisessa.

Yhteistyöneuvottelujen aloittamisesta ilmoitettiin T:lle ja A:lle ennen muuta henkilöstöä, koska T oli päällikkö- ja A esimiesasemassa. Koko yksikköä koskeva yhteistoimintaneuvottelujen alkamisen ilmoitus tehtiin kokouksessa, jossa oli mukana yrityksen toimitusjohtaja, talousjohtaja ja henkilöstöpäällikkö. N:lle, R:lle ja M:lle oli tullut sähköpostitse kutsu osaa yksikköä koskevaa yhteistoimintaneuvottelujen alkamisen tiedotustilaisuuteen. Kaikissa tapauksissa ilmoituksen ajankohta oli keskellä viikkoa ja tarvittaessa sai jäädä keskustelemaan joko oman esimiehen tai muun johdon kanssa.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteistoimintaneuvotteluprosessi sinällään hoidettiin hyvin. Tosin T ja A antoivat ymmärtää, että yritys halusi vaan mahdollisimman pian ihmisistä eroon ja näin ollen kaikki hoidettiin niin nopeasti kuin mahdollista lain mukaan.

HR-prosessien toimivuuden ja henkilöstöhallinnon ihmisten mukana olo koettiin tarpeelliseksi kaikkien haastateltavien mielestä. N:n mielestä yrityksen monet aikaisemmat yhteistoimintaneuvottelut olivat taanneet sen, että kaikki oli hyvin organisoitu eli yritys oli ottanut edellistä opikseen. M:n yrityksessä HR-päällikkö oli jossain tapaamisissa mukana, mutta aika vähäistä oli yhteydenpito ja tiedotus siltä puolelta. M:n yrityksessä oli työntekijöillä mahdollisuus osallistua erilaisiin työryhmään ja sitä kautta saada tunteen, että voivat

yrittää vaikuttaa neuvottelujen lopputulokseen. T ja A olivat jo oman asemansankin puolesta erittäin paljon yhteyksissä yrityksensä henkilöstöpäällikköön. Varsinkin A joka itse oli esimies ja kaipasi tukea prosessin aikana haasteellisessa tilanteessa. A:n mielestä hän sai enemmän tukea henkilöstöpäälliköltä kuin omalta esimieheltään.

### 5.3.2 Irtisanomisilmoitukset ja tilanteet

Kun päätös irtisanomista oli loppujen lopuksi tehty, ilmoitus siitä oli annettu T:lle ja A:lle ensin kuin muulle yksikölle, tiedon antoi T:lle toimitusjohtaja yksin ja A sai tiedon henkilöstöpäällikkö. M sai esimiesasemastaan huolimatta tiedon samaan aikaan kuin työntekijänä toiminut R yhteisessä tiedotustilaisuudessa, jossa oli mukana toimitusjohtaja, luottamusmies ja HR-päällikkö. T oli saanut tiedon yksikön tiedotustilaisuudessa tiedon, jossa oli ollut mukana ylin johto ja luottamusmies. Kaikki haastateltavat kokivat, että yhteinen tilaisuus on kaikista paras vaihtoehto tämmöisille ilmoituksille. Kutsut näihin tilaisuuksiin oli tullut sähköpostitse joko henkilöstöhallinnon puolelta tai ylemmältä johdolta.

M ja R kritisoivat sitä, että tiedotustilaisuus järjestettiin perjantaina. He olivat sitä mieltä, että paras mahdollinen aika olisi ollut keskellä viikkoa, koska silloin olisi ollut mahdollisuus purkaa tilannetta enemmän. Tosin M kehui yrityksen toimintaa siinä, että se oli varautunut irtisanomisilmoituksen herättämiin reaktioihin etukäteen. Toinen yksikkö oli valmiudessa hoitamaan tarvittavat asiakaskontaktit, jos irtisanottavan yksikön työntekijät eivät ilmoituksen jälkeen olleet toimintakykyisiä. Yritykseltä hyvää business-ajattelua samalla antaen irtisanottaville ihmisille lupa käsitellä tunteitaan ilman että täytyy heti siirtyä työn pariin

Kaikki muut, paitsi T kokivat itse irtisanomistilanteen menneen suhteellisen hyvin. T oli kutsuttu erikseen toimitusjohtajan kanssa palaveriin, jossa he kaksisteen kävivät läpi irtisanomisilmoituksen ja sen jälkeen tyhjensi työpisteensä, koska hänellä ei ollut työvelvoitetta. N:llä myöskään ei ollut työvelvoitetta, irtisanomisen jälkeen sai tulla vielä seuraavana päivänä hakemaan tavaroitaan, jos niitä oli jäänyt. Irtisanominen tapahtui sovittuna ajankohtana henkilöstöpäällikön ja luottamusmiehen läsnä ollessa. Molemmat haastateltavat kokivat hyvänä asiana sen, ettei työvelvoitetta ollut. Kuten T sanoikin, helpotti kun ei tarvinnut jäädä tekemään näennäisesti töitä.

Kumpikaan haastatelluista esimiehistä A ja M eivät itse joutuneet tekemään irtisanomisia, vaan ne hoidettiin henkilöstöhallinnon ja ylemmän johdon kautta. Vaikka A:lla on vankka esimies- ja muutosjohtamistausta sekä kokemusta työntekijän irtisanomisesta, koki hän kuitenkin, että tämä oli paras vaihtoehto henkisen jaksamisen kannalta. M koki, että koska hänellä ei ollut niin paljoa kokemusta esimiestyöstä ja hänen roolinsa oli ehkä enemmän

kollegiaalinen kuin esimiehen rooli, oli tämä vaihtoehto paras. A:n irtisanominen tapahtui henkilöstöpäällikön kanssa erikseen sovittuna ajankohtana. M oli saanut kokouskutsun sähköpostitse etukäteen sovittulle ajalle ja päivälle. Paikalla oli toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö ja luottamusmies.

### 5.3.3 Viestintä prosessin aikana

Kaikki haastateltavat olivat sietä mieltä, että jokaisessa yrityksessä olisi ollut viestinnän osalta parannettavaa. Vaikka A oli itse esimies, hän ei omalta esimieheltään saanut mitään informaatiota neuvottelujen kulusta, hän oli ainoastaan sen tiedon varassa mitä sai luottamusmieheltä ja henkilöstöpäälliköltä sekä omilta alaisiltaan, jotka olivat neuvottelutoimikunnassa mukana. T, joka toimi samassa yrityksessä kuin A, kritisoi oman esimiehensä toimintaan rajustikin juuri informaation puutteesta. Myöskään yrityksen talousjohtaja ei vastannut puheluihin, kun häntä yritti tavoitella. Molemmat kokivat erittäin raskaaksi tilanteen, jossa ei saa muutoin kuin erikseen nyhtämällä informaatiota.

N kertoi yrityksen toimitusjohtajan antaneen säännöllisesti väliaikatiedotteita, lähiesimies ei ottanut mitään vastuuta tiedottamisesta. R:n yrityksessä luottamusmies oli ollut erittäin aktiivinen ja oli ollut jatkuvasti työntekijöihin yhteydessä niiden rajojen puitteissa, kun pystyi. Neuvottelujen kulusta työntekijät saivat johdolta sähköpostitse informaatiota. Yritys järjesti myös keskustelutilaisuuksia, joko henkilökohtaisesti tai pienissä ryhmissä, joissa sai purkaa tuntojaan ja esittää tarkempia kysymyksiä. Mukana oli riippuen tilanteesta toimitusjohtaja, luottamusmies tai yksikön päällikkö. Omalta esimieheltään R ei kokenut saavansa minkäänlaista informaatiota. M koki saaneensa tarvittavan asiapitoisen informaation joko luottamusmieheltä tai yrityksen johdolta.

### 5.3.4 Tukitoimet prosessin aikana ja jälkeen

N oli sitä mieltä, että tukitoimet oli hoidettu prosessin aikana ja jälkeen hyvin. Yrityksellä oli antaa irtisanotuille työntekijöille valmiit kansiot, joihin oli kerätty materiaalit kaikista tukitoimista mihin heillä on oikeus. Työntekijät saivat Työntekijät saivat käyttää kahden eri henkilöstöpalveluyrityksen konsultin apuja yhteensä kuusi kertaa. N ei kokenut tarvitsevana tukitoimia samalla tavalla kuin muut irtisanotut, koska hän oli tehnyt päätöksen lähteä opiskelemaan. Vaikka N ei ollut aktiivinen työnhakija, hän kuitenkin kävi pari kertaa konsultin luona jolloin sai apua CV:n päivittämiseen sekä tehtiin analyysjä omista vahvuuksista. Nämä hän koki hyödylliseksi tulevaisuutta varten ja mukavaa oli myös tunne, että joku oli kiinnostunut juuri hänestä. N oli haastateltavista ainoa, jonka yritys oli vielä pari vuotta irtisanomisen jälkeen lähettänyt sähköpostitse sisäisiä työpaikkailmoituksia ja kutsuja rekrytointitapahtumiin.

Yritys jossa T ja A työskentelivät toimi henkilöstöalalla ja molemmat kritisoivat vahvasti sitä, etteivät kokeneet saaneensa minkäänlaista tukea uudelleentyöllistymiseen. Kummal-lekin heistä oli tarjottu yhtä työpaikkaa irtisanomisaikana. Molemmille tuli sellainen tunne, ettei yritys edes halua auttaa kuin mitä lakisääteisesti on pakko, vaan haluaa päästä mahdollisimman pian eroon. Heille kyllä tarjottiin myös ulkopuolisen konsultin apua, jota molemmat hyödynsivät kaksi kertaa. Kumpikaan heistä ei kokenut saaneensa mitään konkreettista hyötyä näistä käynneistä.

R ja M olivat todella tyytyväisiä yrityksensä järjestämiin tukitoimiin. Heille tarjottiin HR:n ja viestinnän ammattilaisten kautta apua CV:n tekemiseen, treenattiin videohaastatteluita ja otettiin ammattimaiset valokuvat, jotka voi liittää CV:n tai LinkedIn-profiiliin. Lisäksi heille oli järjestetty erikseen tilaisuuksia joihin tuli TE-toimiston ja ammattiliiton edustajat kertomaan tukitoimista ja heidän oikeuksistaan. Yritys järjesti myös rekrytointitilaisuuksia yrityksen omissa toimitiloissa, joihin oli osallistunut muutama henkilöstöalan yritys. Näissä tilaisuuksia pystyi verkostoitumaan, jättämään avoimia hakemuksia sekä osallistua pikahaastatteluihin. Lisäksi työntekijöitä kannustettiin käyttämään kaikki mahdolliset työterveyspalvelut mitä he vaan voivat irtisanomisaikana. M totesikin tulleen sellaisen tunteen, että yritys oikeasti vahvasti halusi auttaa työntekijöitään uudelleentyöllistymään.

### **5.3.5 Neuvottelujen aikainen yleinen ilmapiiri**

A esimiesroolissaan koki jääneensä täysin yksin yhteistoimintaprosessin aikana. Oma esimies lukkiutui huoneeseensa eikä pystynyt käsittelemään tilannetta ollenkaan, ainoa tuki mitä hän sai oli henkilöstöpäällikön ja T:n kautta. Tiimi jolle A oli esimiehen oli ollut erittäin haastava jo aikaisemminkin, muutosvastarintaisuutta oli ollut kaikkiin mahdollisiin asioihin ja tiimiläiset antoivat ymmärtää, että esimiesten korkeat palkkakulut ovat olleet yksi syy yhteistoimintaneuvottelujen alkamiseen. A yritti tehdä parhaansa vaikeassa tilanteessa, mutta huoli omasta tulevaisuudesta ja taloudellisesta pärjäämisestä painoi myös omaa mieltä, kuitenkin sallimatta sen vaikuttaa omaan esimiestyöhön. T koki myös tilanteen todella raskaaksi, hän kertoikin, että oli suoranainen helpotus, ettei ollut työvelvoitetta enää irtisanomispäivän jälkeen.

N kertoi työpaikan ilmapiiriin olleen raskas, koska irtisanomiset eivät koskeneet kaikkia työntekijöitä. Jotkut kollegat olivat varautuneita ja ”hissun kissun” koska pelkäsivät työsuhteensa puolesta. N itse kertoi uskaltaneensa neuvottelujen aikana esittää mielipiteitä ja kysymyksiä koska oli varma omasta irtisanomisestaan ja tehnyt jo päätöksen lähteä opiskelemaan.

M esimiesasemassaan koki oman tiiminsä olleen enemmänkin loukkaantuneita siitä, ettei heitä arvostettu sen enempää, vaikka he olivat, eivät nyt ihan koko elämäänsä, mutta kaikkensa yritykselle antanut. Lisäksi se, että osa yksikköä sai jatkaa mutta heidät pistettiin pihalla oli kova pala monelle. Monet kokivat epäreilouden tunnetta. M tosin sanoi, ettei hänen omaan tai tiiminsä työpanokseen nämä tunteet vaikuttaneet toisin kuin muilla tiimeillä, jotka ”pistivät hanskat naulaan”. M:n tiimi käsitteli näitä asioita keskenään, eivätkä jakaneet tunteita muiden yksikön jäsenien kanssa, kun taas toisista tiimeistä annettiin näkyä ja kuulua kaikkialle. M ja hänen tiiminsä kantoivat huolta jäljelle jäävien jaksamisesta. Vaikka M ja R työskentelivät samassa työpaikassa, oli R:llä aivan toisenlainen käsitys, johtuen ehkä työtehtävistä, siitä millainen ilmapiiri irtisanomisilmoituksen jälkeen oli. R kertoi, että joidenkin ihmisten kohdalla pitkä työvelvollisuus vaikutti negatiivisesti työmotivaatioon, varsinkin kun piti opetella vielä uutta järjestelmää samalla. Henkilöstöllä ei ollut kauhasti intoa opiskella uutta, kun tietää että kohta ei ole työpaikkaa. R on sitä mieltä ettei kenelläkään jäänyt hyvä maku suuhun tästä.

### 5.3.6 Johdon ja esimiesten toiminta prosessin aikana

Kaikki haastateltavat M: ää lukuun ottamatta kritisoivat rajusti oman lähiesimiehensä toiminta yhteistoimintaneuvottelujen aikana. Suurimmiksi ongelmiksi koettiin esimiehen vastuun pakoilun, läsnäolottomuuden ja informaation puutteen. Hyvin kuvaavaa on, että N sanoi vielä irtisanomistakin pahemman skenaarion olleen, että sekä hän ja lähiesimies olisivat saaneet pitää työpaikkansa. Hän ei juurikaan ollut prosessin aikana oman esimiehensä kanssa missään tekemisissä, koska esimiestä ei näkynyt ja jos olikin paikalla, niin hän ei ollut valmis keskustelemaan.

Sekä M:n, A:n ja T:n esimiehet käyttivät kaikki pakoilua keinoa välttää ikäviä tilanteita. He eivät olleet läsnä henkisesti eikä fyysisesti, vaan vetäytyivät omiin huoneisiinsa ja pysyivät suljettujen ovien takana. Varsinkin A ja T kokivat tämän erittäin raskaasti. A olisi omassa raskaassa roolissaan esimiehenä kaivannut tukea ja opastusta esimieheltään, jolla oli jo aikaisempaan kokemusta vastaavanlaisesta tilanteesta. Kun esimieheltä yritti jotain kysyä, hän käski kääntymään joko toimitusjohtajan tai henkilöstöpäällikön puoleen eikä ottanut kantaan mihinkään. Pahinta T:n mielestä oli esimiehen käytös T:n viimeisenä päivän, jolloin esimies ei tullut edes hyvästelemään. Samoin T koki, että lähiesimiehen olisi ehdottomasti pitänyt olla paikalla irtisanomistilanteessa eikä toimitusjohtajan.

Oman esimiehen tuen puuttuessa R kääntyi entisen esimiehensä puoleen, jolta sai tukea ja informaatiota tarvittaessa. R:n mielestä oma esimies oli enemmänkin ”taloon päin kallelaan” koska hänelle oli pedattu jo uusi työpaikka yrityksen puolesta eikä siitä syystä halunnut olla alaiensa puolella. Entinen esimies uskalsi ottaa rohkeasti asioita esille ja viedä niitä eteenpäin ja olla avoimesti työntekijöiden puolella. R koki, että omalta esimieheltä puuttui empatiakyky, hän ei ymmärtänyt, että irtisanominen voi olla joillekin todella paha kriisin paikka. Sellainen tunne oli, että jos hänelle menee jotain puhumaan, vastaanotto on kylmää ja vähättelevää.

M:n lähiesimies oli itsekin tuore esimies ja toisella paikkakunnalla, M ei edes kauheasti odottanutkaan tukea siltä suunnalta, vaan kääntyi suoraan yksikön johtajan puoleen, joka hoiti M:n puolesta irtisanomisiin liittyviä operatiivisia asioita kuten työtodistuksien ja suositeluiden kirjoittamista. M itse esimiehenä keskittyi enemmän hyvän työilmapiiriin tukemiseen, henkisen puolen tsemppaukseen ja projektin viemiseksi eteenpäin. Vaikka omalta esimieheltään ei niin kauheasti tukea ja apua saanut, esimieskollegat tukivat toisiaan. Heillä oli omia palaveriteita, joissa sai vertaistukea ja pystyi purkamaan tuntojaan. Nämä palaverit olivat osaltaan järjestettyjä ja toisaalta spontaaneja keskusteluita tarvittaessa.

Kaikkien haastateltavien mielestä ylimmän johdon tulisi tukea esimiestyötä haasteellisissa tilanteissa enemmän, varsinkin jos esimies ei itse osaa tai kykene pyytämään apua. Vaikka yhteistoimintaprosessit ja hr-prosessit olisivat kuinka kunnossa, on lähiesimies kuitenkin se, jolla on eniten vaikutusta omiin alaisiinsa. R sanoi jopa ahdistavaksi sen, että ylemmän johdon henkilö tuli kyselemään vointoja, koska eihän hän voi tuntea irtisanottuja ihmisiä niin kuin lähiesimies. Lähiesimies tuntee tai ainakin hänen pitäisi tuntea alaisensa niin hyvin, että tietää kuka haluaa keskustella ja kuka ei kriisitilanteessa. R kritisoi myös sitä, että luottamusmies oli yrityksen johdolta saanut palautetta siitä, että hän on liikaa työntekijöiden puolella.

T ja A toivat molemmat esille sen, että jos esimies on niin lamaantunut, ettei pysty enää toimimaan, on johdon vastuulla jopa toimittaa esimies sairauslomalle. R ja M peräänkuuluttivat tilannetajua myös johdon puolelta, vaikka kuinka johdolla itsellään olisi tunteet pinnassa. Esimerkkeinä he molemmat kertoivat johdon edustajan kynelehtineen tiedotustilaisuudessa, joka lähinnä ärsytti irtisanottavia työntekijöitä. Heillä oli sellainen tunne, että nyt se iso pomo itkee helpottaakseen omaa huono omaatuntoaan.



## 6 Pohdinta

Tämä luku esittelee tekijän henkilökohtaista pohdintaa. Lähtökohtana pohdinnalle on tekijän oma henkilökohtainen kokemus, tutkimuksen teoreettinen sekä empiirinen osa. Pohdinnassa pyritään etsimään vastauksia kysymykseen ”Mitä taitoja esimies tarvitsee muutoksen keskellä, jotta sitä voidaan johtaa hyvin?”. Luvussa käsitellään lisäksi työn tekijän omaa itsearviointia ja pohditaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

### 6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkiessani muutosjohtamisen ja esimiestyön teoriaa, hyvin selkeästi kävi ilmi lähiesimiehen toiminnan merkitys muutoksen läpiviennin onnistumisessa. Vaikka yhteistoimintaneuvotteluprosessi sinällään on onnistunut, se mitä irtisanottu työntekijä muistaa, on kuinka oma esimies käyttäytyi prosessin aikana. Esimiestyön merkitys ja varsinkin huono esimiestyö tuli selkeästi esille myös haastatteluissa. Samoin viestinnän tärkeys, sen oikeellisuus ja ajoittaminen on sekä teoriassa että käytännössä koettu erittäin tärkeäksi.

Mikä tutkimuksen teoreettisen osan kautta myös ilmeni oli, että yrityksen arvot, visio ja liiketoimintastrategia ovat suorassa yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Yhteistoiminta ja sen eri osa-alueet tulee olla hyvin ylemmän johdon ja varsinkin henkilöstöhallinnon hallussa. Toisaalta vaikka prosessit olisivat kuinka hyvin hoidettu, inhimilliset näkökohdat on otettava huomioon. Johdon tulee olla esimiesten tukena ja puuttua rohkeasti, mikäli esimiehet eivät kykene toimimaan suuren paineen alla. Yrityksillä on vastuunsa esimiesten kouluttamisessa ja tukemisessa käsittelemään muutosta ja haasteellisia tilanteita.

Esimiestyön kulmakivenä on ammattitaito ja valmiudet toimia esimiestehtävässä. Yhtä lailla esimiehellä itsellään tulee olla tahto toimia tehtävässään kriisinkin aikana, eikä pistää päätään pensaaseen. Tutkimuksessa kävikin ilmi, että vaikeinta esimiehille olikin juuri ihmisten kohtaaminen ja läsnäolo, vuorovaikutustaidoissa oli suuria puutteita. Kuten aikaisemmin teoriaosassa mainittiin, jotta voi johtaa muita, on osattava johtaa itseään. Näitäkin taitoja voi harjoittaa, mikäli tahtoa on. Esimiehellä tulee olla rohkeutta kohdata sureva ja jopa vihainenkin ihminen, samalla kuitenkin osaten ottaa etäisyyttä eikä mennä liiaksi mukaan suruun tai vihaan.

Työn merkitys on erittäin suuri monen ihmisen itsearvolle ja moni ihminen määrittääkin itsensä työn kautta. Esimiestyön onnistumisessa on tärkeää tuntea omat alaisensa. Jos

esimies, ei ole koskaan tutustunut alaiseensa, eikä tiedä hänestä mitään muuta kuin työroolin, on vaikeaa tietää miten kukin suhtautuu kriisin kohdatessa. Tällöin esimies ei voi kohdata alaistaan oikein, ei tiedä miten kenellekin pitäisi vaikeat asiat ilmaista tai kuka tarvitsee keskustelu- tai muuta apua. Esimiehen tulisi kohdata jokainen yksilönä eikä massana.

Viestinnän merkitys korostuu muutostilanteissa entisessään. Tässä kohtaa on monessa yrityksessä parantamisen varaa. Tietämättömyden tunne saattaa verottaa työntekijöiden toimintakykyä, joten on myös hyvää strategiaa yrityksen puolelta huolehtia siitä, että viestintä pelaa haasteellisissakin tilanteissa. Vaikka ei olisi juuri mitään uutta kerrottavaa, niin sekin tulee kertoa.

Kauhanen (2009, 69) puhuu kirjassaan työantajakuvasta eli siitä minkälainen kuva yrityksen nykyisillä työntekijöillä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on yrityksen toiminnasta. Tätä monetkaan yritykset eivät ota huomioon siinä vaiheessa, kun yhteistoimintaneuvottelut ovat meneillään ja varsinkin irtisanomistilanteiden hoitamisessa. Kun yhteistoimintaprosessi ja sen jälkihoito on hoidettu huonosti, se vaikuttaa siihen mitä entiset työntekijät puhuvat yrityksestä jälkikäteen.

Ihmisellä itsellään on myös irtisanomistilanteissa vastuu itsestään. Kaikkea vastuuta omasta hyvinvoinnista ei voi säilyttää oman esimiehen tai johdon harteille. Se mikä haastattelujen perusteella tuli ilmi oli positiivinen asenne kaikesta huolimatta. Muutamalle haastateltavalle irtisanominen antoi mahdollisuuden lähteä opiskelemaan, mitä muuten ei ehkä olisi tullut tehtyä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että toisaalta tämä oli hyvä herätys siihen, että mitä tahansa voi tapahtua ja kaikesta kuitenkin selviää.

Tutkimuksen empiirinen osa tuki vahvasti teoreettista osaa, samoin kuin omaa kokemustani muutoksenjohtamisesta. Tärkeintä on esimiestyö ja siihen panostaminen. Esimies on muutoksen keskiössä ja jos hän ei suoriudu tehtävistään, on yrityksen johdon oltava hänen tukenaan ja annettava sellaiset työkalut, jotta hän pystyy toimimaan. Esimiehen huoneentaulu (liite 4) on yleispätevä kaikessa esimiestyössä, mutta erityisesti haasteellisen muutosjohtamisen ja varsinkin yhteistoimintaneuvottelujen sekä irtisanomisten aikana. Huoneentaulusta nostaisin tärkeimmiksi kohdiksi esimiehen rohkeuden, viestinnän ja omien alaiensa tuntemisen, kun hän joutuu tekemään työtään yhteistoimintaprosessin aikana ja mahdollisesti irtisanomaan työntekijöitä.

## 6.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi kohdallani jo vuosi sitten, jolloin aloin miettiä aihetta työlleni. Työlleni ei ollut tilaajaa, joten sain vapaat kädet tehdä työni siitä mistä itse olin eniten kiinnostunut. Olen aina ollut kiinnostunut esimiestyöstä ja varsinkin muutosjohtamisesta, josta itselläni oli omakohtaisia kokemuksia, joten aiheen valinta ei ollut mitenkään vaikeaa. Yhteistoimintaneuvotteluprosessi oli myös tuttua, koska jouduin itse irtisanotuksi juuri tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Vaikka henkilökohtaisia kokemuksia onkin, niin teoreettinen puoli antoi minulle paljon uutta ajateltavaa tulevaisuuden varalla ja uskoisin, että pystyn hyödyntämään tutkimuksesta kertynyttä tietoa omassa tulevassa työssäni. Haastattelusuudet olivat helppo tehdä, ei ollut ollenkaan vaikeaa saada haastateltavia, päinvastoin. Kuten tutkimuksessa mainitsin, tuskin on suomalaista perhettä jota yhteistoimintaneuvottelut eivät olisi koskeneet.

Kritiikkiä annan itselleni siinä, että olisin voinut olla järjestelmällisempi ja aloittaa varsinaisen kirjoitusprosessin aikaisemmin. Takaraivoissani työ oli koko ajan vuoden 2017 alusta alkaen, mutta varsinaisen kirjoitustyön tein kolmen viikon aikana. Toisaalta olen aina ollut sellainen, että kun deadline lähestyy niin sitten alkaa tapahtua ja olen tehokkaimmillani. Hieman sain toppuutella itseäni, ettei aihe alkanut rönstyä. Kun oikein pääsin flow-tilaan, tuntui siltä, että halusi kirjoittaa aina vaan enemmän mitä enemmän sai teoreettista tietoa.

Kaiken kaikkiaan olen itse tyytyväinen lopputulokseen ja otan mukaani tulevaisuuteen uuden oppimani tiedon. Toivon myös, että tästä työstä on itselleni apua uuden työpaikan saamisessa, mutta ennen kaikkea muille esimiehille jotka kamppailevat muutoksen pyörteissä.

## 6.3 Jatkotoimenpiteet

Tutkimuksessa selvisi, että haasteellisinta muutoksen johtamisessa ja varsinkin irtisanomistilanteissa on esimiestyö. Uskoisin että yrityksissä pääsääntöisesti yhteistoimintaprosessit ovat hallussa, mutta esimiestyöhön panostaminen on jäänyt retuperälle. Kannustaisinkin yrityksiä sijoittamaan aikaa ja rahaa esimiesten kouluttamiseen ja valmentamiseen, varsinkin kohtamaan kriisitilanteita. Näin voidaan välttyä huonolta yrityskuvalta ja säästää jopa konkreettisesti rahaa.

Samoin kannustaisin yrityksiä panostamaan vielä enemmän tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanottujen tukitoimenpiteisiin. Yhteistoimintalain määräämät minimi-työt ovat kyllä ihan hyvä, mutta kuten haastatteluissakin tuli ilmi, jos yritys näkee askeleen enem-

män vaivaa, se positiivinen kuva mikä yrityksestä jää kantaa pitkälle. Myös uudelleentyöllistyminen saattaa helpottua huomattavasti, kun tukitoimet ovat hyvät. Positiivista on kuitenkin se, että Suomen työttömyys on laskussa ja OECD:n tutkimuksen (TEM 2016) mukaan suurin osa irtisanotuista löytää uuden työn nopeasti. Lähes viisi kuudesta löytää vuoden sisällä uuden työpaikan.

## Lähteet

AKAVA 2017.YT-opas. Luettavissa: [https://www.akavanerityisalat.fi/files/5203/YTN\\_yt-opas\\_\(8.\\_luku\).pdf](https://www.akavanerityisalat.fi/files/5203/YTN_yt-opas_(8._luku).pdf). Luettu 5.5.2017.

Antola, M., Parnila, K. & Skurnik-Järvinen, H. 2007. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. Edita Prima Oy. Helsinki.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutosta taitavasti. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: työelämän muutokset ja hyvinvointi. Edita. Helsinki.

Ekonomit.fi 2017. Yt-neuvotteluprosessi. Luettavissa: <https://www.ekonomit.fi/ytneuvotteluprosessi>. Luettu: 20.4.2017.

ERTO 2017. Työsuhdeopas. Luettavissa: <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/yt-neuvottelut/yt-neuvotteluiden-kulku-ja-neuvotteluelvoitteen-sisalto>. Luettu 6.5.2017.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi työntekijöille tiedottamista ja heidän kuulemistaan koskevista yleisistä puitteista Euroopan yhteisössä 2002/14/EY.

Grönfors, T. & Pietilä, M. 2005. Ihmisyyttä irtisanomiseen, parempia loppuja ja uusia alkuja työelämään. Dark Oy. Vantaa.

Hallituksen esitys eduskunnalle kilpailukyky sopimuksessa sovittua muutosturvaa, työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa sekä työterveyshuoltoa koskevaksi lainsäädännöksi HE 211/2016.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2007. Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell Oy. Porvoo.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Porvoo.
- Kotter, John P. 1990. Force for Change: How Leadership Differs from Management. The Free Press. New York.
- Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.
- Kurtén, S. & Waaralinn, A. 2015. Kun joudut irtisanomaan. BALTOprint. Liettua.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 22.9.1978/725.
- Lee, N. & Lings, I. 2008. Doing Business Research – A Guide to Theory and Practice. SAGE Publications Ltd. London.
- Puntari, I. & Roos, S. 2007. Numeroita ja ihmisiä, Yt-neuvottelut, irtisanomiset ja työyhteisön tulevaisuus. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisissä. Vammalan kirjapaino. Helsinki.
- SAK 2017. Irtisanomisia, lomautuksia ja yt-neuvotteluja 2006-2017. Luettavissa: <https://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot>. Luettu 5.5.2017.
- SAK 2017. Kilpailukyky sopimus lyhyesti. Luettavissa: <https://www.sak.fi/ajankoh-taista/neuvottelutilanne>. Luettu 8.5.2017.
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Teittinen, P. 2016. Fujitsun yt-neuvottelut ohi – Suomesta vähennetään 124 työpaikkaa. HS 2016. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/art-2000004886278.html>. Luettu 17.5.2017.
- TE-palvelut 2017. Muutosturva. Luettavissa: [http://te-palvelut.fi/te/fi/pdf/esitteet/muutos-turva\\_esite.pdf](http://te-palvelut.fi/te/fi/pdf/esitteet/muutos-turva_esite.pdf). Luettu 8.5.2017.

TE-palvelut 2017. Muutosturva työnantajan kannalta. Luettavissa: [http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/henkiloston\\_kehittaminen/muutosturva/index.html](http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/henkiloston_kehittaminen/muutosturva/index.html). Luettu 5.5.2017.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. OECD: Irtisanotut työllistyvät Suomessa keskimäärin nopeasti uudelleen. Luettavissa: [http://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/oecd-irtisanotut-tyollistyvat-suomessa-keskimaarin-nopeasti-uudelleen](http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/oecd-irtisanotut-tyollistyvat-suomessa-keskimaarin-nopeasti-uudelleen). Luettu 20.5.2017.

Tilastokeskus 2017. Helmikuun työttömyysaste. Luettavissa: <http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2017//02/> Luettu 5.5.2017.

Turun yliopisto 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Luettavissa: <http://trc.utu.fi/embedded/kasikirja/2/3/>. Luettu: 20.4.2017.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virtanen, J. 2016. ”Todellista välinpitämättömyyttä pitää henkilöstöä vuosikausia löyhässä hirressä” – Fujitsun monivuotinen yt-menettely tuomitaan jyrkästi. Tekniikka & Talous, 2016: Luettavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/todellista-valinpitamattomytta-pitaa-henkilosta-vuosikausia-loysassa-hirressa-fujitsun-monivuotinen-yt-menettely-tuomitaan-jyrkasti-6588805>. Luettu 17.5.2017.

Valtionneuvoston kanslia 2015. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2015. Yritysten yhteiskuntavastuu rakennemuutostilanteissa – työryhmäraportti. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa: <http://vnk.fi/documents/10616/1095776/Yritysten+yhteiskuntavastuu+rakennemuutostilanteissa+%E2%80%93+ty%C3%B6ryhm%C3%A4raportti/22a48022-029a-4819-a6d6-1c8957b09368>. Luettu 18.5.2017.

Wikipedia 2017. Tammikuun kihlaus. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Tammikuun\\_kihlaus](https://fi.wikipedia.org/wiki/Tammikuun_kihlaus). Luettu 4.5.2017.

Äimälä, M., Åström, J., Rautiainen, H. & Nyysölä, M. 2009. Käytännön työoikeutta esimiessille. WS Bookwell Oy. Juva.

## Liitteet

LIITE 1. Yritysten yhteiskuntavastuulliset toimintatavat rakennemuutostilanteissa (Valtioneuvoston kanslia 2015, 24 – 27).

TOIMINTATAPA	TOIMENPITEET
1. Ennakoiva valmistautuminen yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa	Yritys on yhteydessä alueen ELY-keskukseen tai työ- ja elinkeinoministeriön alueosastolle.
2. Henkilöstön ammattitaidosta ja työmarkkinakelpoisuudesta huolehtiminen	Myönteinen suhtautuminen henkilöstön koulutukseen ja tiedottaminen koulutusmahdollisuuksista. Oppilaitosyhteistyö.
3. Kattava viestintä- ja toimintasuunnitelma irtisanomistilanteessa	Hyvin suunnitellut tukitoimet jo ennen yt-prosessia. Johdon riittävä perustelu henkilöstölle prosessista. Luottamusmiehet ajoissa mukaan.
4. Lähtevän henkilöstön ura- ja uudelleensijoittumisvalmennus	Yksilöllinen tai pienryhmissä tapahtuva ura- ja uudelleensijoittumisvalmennus, jonka avulla irtisanottu työntekijä voi löytää uuden suunnan ja tunnistaa omat vahvuutensa ja osaamisalueensa.
5. Jäljelle jäävän henkilöstön työhyvinvoinnin varmistaminen	Johdon tulee panostaa yhteishenkeen ja motivointiin.
6. Henkilöstön matchmaking-tapahtumat ja osaamisen markkinointi	Yritys järjestää tilaisuuksia, joissa vapautuva henkilöstö voi tavata potentiaalisia uusia työnantajia. Yritys kokoaa irtisanottujen henkilöiden ja kokonaisten tiimien osaamisprofiileista tietoa, jota voidaan hyödyntää osaamisen markkinoinnissa kansallisesti ja kansainvälisesti sekä TE-palvelujen järjestämisessä.
7. Osallistuminen uuden työnantajan palkkakustannuksiin	Irtisanova yritys sitoutuisi vastaamaan määrätyn ajan irtisanottavan henkilön palkkakustannuksista uudessa työpaikassa.
8. Uuden yritystoiminnan tukeminen	Yritys antaa käynnistysavustusta, pääomajointia tai luovuttaa immateriaalioikeuksia irtisanotun työntekijän perustettavalle yritykselle.
9. Ammattitaidon päivittäminen irtisanomistilanteessa	Yritys opastaa työntekijöitä heidän tarvitsemiensa koulutuspalveluiden pariin. Yhteistyö ja yhteydenpito koulutuspalveluita tuottaviin viranomaisiin.
10. Harjoittelumahdollisuudet	Mahdollisuus työharjoitteluun toisessa yrityksessä.



## Liite 2. Lyhenneluettelo

HE	Hallituksen esitys
TSL	Työsopimuslaki 26.1.2001/55
TTL	Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
YTL	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

### Liite 3. Teemahaastattelun kysymyspatteristo

Millä tavalla sinulle ilmoitettiin mahdollisesta yt- prosessin aloittamisesta?

Koskiko yt-prosessi koko yritystä/yksikkö/henkilökohtainen?

Oliko ennen virallista ilmoitusta ollut jo keskustelua henkilöstön tai esimiehen/yksikön kanssa mahdollisesta yt-prosessista?

Kuinka mielestäsi yt-prosessin aloittaminen ja kulku sujui?

Annettiinko henkilöstölle tarpeeksi informaatiota koko prosessin aikana, jos annettiin, niin kuka antoi?

Miten oma lähiesimies oli tukena yt-prosessin aikana? Jos ei ollut, mitä hänen olisi tullut tehdä toisin?

Oliko sinulla tietoa miten hyvin vai ollenkaan yrityksen HR-prosesseihin oli liitetty yt-prosessi?

Miten irtisanomisesta ilmoitettiin? (henk. kohtaisesti, yhteisessä tilaisuudessa, s-postilla, kirjeellä, tekstarilla)

Minä ajankohtana ilmoitus tuli? (työpäivän aikana, työpäivän jälkeen, ennen viikonloppua tai pyhäpäiviä, tauolla tms.)

Mikä ajankohta omasta mielestäsi olisi kaikista paras?

Kuka ilmoituksen teki? (lähiesimies, yrityksen johto, henkilöstöpäällikkö, luottamusmies, ulkopuolinen saneeraaja)

Oliko tapa sinun mielestäsi oikea? Jos ei ollut, niin millä muulla tavalla olisi pitänyt ilmoittaa?

Jos kutsuttiin paikalle, millä tavoin kutsu esitettiin? (henk. kohtaisesti, yhteisessä tilaisuudessa, s-postilla, kirjeellä, tekstarilla)

Missä paikassa ilmoitus annettiin? (oma huone, yhteinen kokoustila, ruokailutila, esimiehen huone)

Miten omasta mielestäsi asia olisi pitänyt hoitaa ja kenen olisi tullut ilmoittaa?

Oliko lähiesimies valmistautunut tilanteeseen? (Oliko hänellä tarvittava tieto mahdollisia kysymyksiä varten, esim. perustelut irtisanomisille? Oliko hänellä varattuna aikaa jokaiselle työntekijälle myös henkilökohtaiseen keskusteluun irtisanomistilanteen jälkeen?)

Saiko lähiesimies riittävästi tukea ja apua yrityksen henkilöstöosastolta tai muulta johdolta?

Oliko paikalla myös yrityksen muuta henkilöstöä (luottamusmies, henkilöstöpäällikkö) tai ulkopuolisia ihmisiä?

Tarjosiko esimies/yritys irtisanomisen jälkeen tukea ja apua esim. aikaa henkilökohtaisiin keskusteluihin ja kerrottiinko selkeästi mitä tukimuotoja irtisanotuille on tarjolla niin yrityksen kuin yhteiskunnan puolesta?

## ESIMIEHEN 10 KULTAISTA SÄÄNTÖÄ

- OPI TUNTEMAAN ITSESI
- OPI TUNTEMAAN ALAISESI
- HANKI TIETOA
- OLE LÄSNÄ
- HYVÄKSY ERILAISUUS
- KUUNTELE
- VIESTI
- HAE APUA TARVITTAESSA
- KANNUSTA JA MOTIVOI
- OLE ROHKEA