

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Please cite the original version:

Salo-Lahti, M., Hakonen, A. (2021) Päätöksenteko henkilöstövahvuuden muutostilanteissa – voitontuottamiskykyä vastuullisesti? *Oikeus*, 2021(3), 320-339.

© Copyright 2021. This work is subject to copyright. All rights reserved.

Päätöksenteko henkilöstövahvuuden muutostilanteissa – voitontuottamiskykyä vastuullisesti?

1. Johdanto

1.1 Henkilöstövahvuuden muutokset ja niitä koskeva päätöksenteko

Muutostahti työelämässä on nopeutunut. Sekä yrityksiltä että työntekijöiltä edellytetään sopeutumiskykyä. Koronapandemia on omalta osaltaan korostanut tätä kehitystä. Yksi muutoksia aiheuttava tekijä on myös uuden teknologian käyttöönotto, mikä usein johtaa merkittäviin muutoksiin työtehtävissä.¹ Uusien teknologioiden oletetaan vähentävän erityisesti rutiinitehtäviä. Asiantuntija-ajattelua ja monimutkaista kommunikaatiota vaativien tehtävien osuuden puolestaan oletetaan kasvavan.² Tulevaisuudessa työtä tehdään yhä enemmän myös erilaisilla globaaleilla alustoilla ja väliaikaisissa verkostoissa.³

Työelämän muutokset johtavat usein tarpeeseen sopeuttaa henkilöstövahvuutta. Henkilöstövahvuuden muutoksia koskeva päätöksenteko liittyy tyypillisesti joko henkilöstövähennyksiin tai henkilöstön integraatioihin. Nämä kaksi muutostyyppiä voivat liittyä myös yhteen; esimerkiksi fuusioissa henkilöstöä voidaan sekä vähentää että liittää yhteen.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstövahvuuteen vaikuttavat organisaatiomuutokset, kuten fuusiot tai toiminnan supistamiset vain harvoin saavuttavat niille asetetut tavoitteet⁴. Esimerkiksi fuusiot ja yritysostot nähdään usein taloudellisesti kannattavana mahdollisuutena kasvuun, vaikka alle puolet niistä saavuttaa yhdistymiselle asetetut taloudelliset tavoitteet. Tyypillisesti esitetty luku fuusioiden ja yritysostojen epäonnistumisen määrälle on 70 %⁵. Tämän on katsottu johtuvan esimerkiksi strategisessa suunnittelussa tehdyistä virheistä, mutta erityisesti inhimillisistä tekijöistä, kuten henkilöstön kokemuksista⁶ ja henkilöstövähennysten yhteydessä myös organisaation maineen heikkenemisestä⁷. Muutoksen toteuttamisen tapa on onnistumisen kannalta keskeistä⁸.

¹ Työ- ja elinkeinoministeriö 2018a, s. 49-50.

² Kauhanen – Maliranta – Rouvinen – Vihriälä 2015, s. 61-62.

³ Työ- ja elinkeinoministeriö 2018b, s. 14.

⁴ Guthrie – Datta 2008; Datta – Guthrie – Basuil – Pandey 2010.

⁵ Marks – Mirvis 2011.

⁶ Cartwright – Cooper 2014; Hubbard – Purcell 2001.

⁷ Love – Kraatz 2009.

⁸ Datta ym. 2010.

Erilaisilla organisaatioita ravistelevilla mittavilla muutoksilla on havaittu olevan samankaltaisia vaikutuksia henkilöstöön ja koko organisaatioon. Pitkän tähtäimen positiiviset vaikutukset jäävät usein saavuttamatta, koska organisaatiot sivuuttavat inhimilliset tekijät ja siten laiminlyövät toimiviksi todettuja johtamisen käytäntöjä, kuten läpinäkyvää viestintää, henkilöstön osallistamista muutosprosesseihin ja työntekijöiden kouluttamista⁹.

Henkilöstön vähentämistä koskeva päätöksenteko on erityisen haastava päätöksentekotilanne. Tuomioistuimissa käsiteltävät työriidatkin liittyvät tyypillisesti tilanteisiin, joissa työsuhte on päätetty joko yksilöperusteella tai taloudellis-tuotannollisista syistä¹⁰. Juridiikka sääntelee vahvasti henkilöstövahvuuden muutoksia koskevaa päätöksentekoa, mutta siihen liittyy lisäksi merkittäviä moraalaisia ja eettisiä haasteita.

Kairinen toteaa yritysten toimintaa ohjattavan kolmen välineen avulla: rahalla, normeilla ja arvoilla. Rahaohjauksen osalta eri päätösvaihtoehtoja punnitaan sen pohjalta, mikä on taloudellisesti kannattavaa tai kannattamatonta ja voitollista tai tappiollista. Normiohjauksessa puolestaan punnitaan, mikä on laillista ja mikä laitonta, kun taas arvo-ohjauksessa arvioitavana on, mikä on hyvää tai paha. Henkilöstövähennyksiä ja muita henkilöstömuutoksia koskevissa päätöstilanteissa nämä kolme eri ohjaustyyppiä saattavat erityisen herkästi olla ristiriidassa keskenään.¹¹

Etenkin irtisanomistilanteita on säännelty tarkkaan. Perustuslain (731/1999, PL) 2:18:n mukaan ketään ei saa ilman lakiin perustuvaa syytä erottaa työstään. Varsinaisista irtisanomisperusteista säädetään työsopimuslain 7 luvussa (55/2001, TSL). Yhteistoimintalain (334/2007, YTL) puolestaan säädetään menettelystä tilanteessa, jossa yritystoiminnan muutoksista aiheutuu henkilöstövaikutuksia.

Suurin osa suomalaisista yrityksistä on osakeyhtiömuotoisia¹². Niiden toimintaa ja johdon päätöksentekoa sääntelee siksi myös osakeyhtiölaki (624/2006, OYL). OYL 1:5:n mukaan osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on voitontuottaminen osakkeenomistajille. Voitontuottamistavoitteen voitaisiin tulkita lähtökohtaisesti rajoittavan eettisten seikkojen huomioonottamista johdon päätöksenteossa. Tässä artikkelissa pohditaan, missä määrin henkilöstövahvuutta koskevassa päätöksenteossa yhtäältä *voidaan* ja toisaalta *kannattaisi* huomioida voitontuottamisen lisäksi vastuullisuuden näkökulma. Pääpaino artikkelissa on irtisanomistilanteissa, joiden osalta voitontuottamistavoitteen ja vastuullisuuden välinen punninta on erityisen haastavaa. Tarkastelun kohteena on erityisesti johdon päätöksenteko valittavista menettelytavoista.

⁹ Tsai – Yen 2008; Appelbaum – Everard – Hung 1999.

¹⁰ Engblom 2013, s. 4.

¹¹ Kairinen 2003, s. 22.

¹² Patentti- ja rekisterihallitus 2020.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja käytetyt menetelmät

Tässä artikkelissa paneudutaan henkilöstövahvuuden muutokseen, siihen liittyvään päätöksentekoon ja muutoksen sujuvaan toteuttamiseen sekä juridiikan että organisaatiokäyttäjymisen näkökulmasta. Ensin tunnistetaan työlaainsäädännön ja osakeyhtiöoikeudellisten periaatteiden muodostamat juridiset lähtökohdat henkilöstövahvuuden muutoksia koskevalle päätöksenteolle. Sen jälkeen pohditaan voitontuottamistavoitteen ja vastuullisuuden yhteensovittamisen mahdollisuuksia. Voitontuottamistavoitetta tarkastellaan muun muassa yritysten yhteiskuntavastuun (*corporate social responsibility, CSR*) näkökulmasta. Yrityksillä on monin tavoin valtaa päättää ihmisiin ja ympäröivään yhteiskuntaan vaikuttavista asioista. Tämän vallan katsotaan edellyttävän vastuullista toimintaa myös muita sidosryhmiä kuin omistajia kohtaan. Keskeisen osan yritysten vastuullisuusnormistoa luovat yritysten toimintavapautta rajoittavat lait, joilla toteutetaan yksilöidysti yhteiskuntavastuun eri elementtejä.¹³ Tällaiseen normistoon voidaan lukea myös työntekijän suojaksi säädetyt lait. Yhteiskuntavastuu edellyttää kuitenkin usein lain minimivaatimukset ylittävää toimintaa. Yrityksen voidaan olettaa toimivan *sosiaalisesti oikeudenmukaisella* tavalla¹⁴.

Toiseksi artikkelissa nostetaan esille organisaatiokäyttäjymiseen liittyvän kirjallisuuden näkökulma ja siihen liittyvät periaatteet, joiden avulla henkilöstövahvuuden muutos on mahdollista toteuttaa henkilöstön etu huomioiden. Kirjallisuuden läpikäynnissä on keskitytty erityisesti teemoihin, jotka paitsi linkittyvät juridiin puitteisiin, myös ovat keskeisiä organisaatiokäyttäjymiseen liittyvässä kirjallisuudessa. Koetun oikeudenmukaisuuden merkitys muutoksen onnistumisessa on tutkimusten mukaan merkittävä. Tässä artikkelissa sosiaalista vastuuta ja organisaatiokäyttäjymisen tutkimuksesta nousevia ohjenuoria käsitellään oikeudenmukaisuuden viitekehyksessä.

Lopuksi artikkelissa muodostetaan toimintasuosituksia henkilöstövahvuuden muutoksia koskevaan päätöksentekoon. Toimintasuosituksissa on pyritty yhdistämään päätöksenteon juridiset puitteet ja artikkelissa esiintulleet organisaatiokäyttäjymisen kirjallisuuden keskeiset näkökohdat. Olennaista on, että johto voi päätöksenteollaan vaikuttaa merkittävästi henkilöstön oikeudenmukaisuuden kokemukseen haastavissa muutostilanteissa.

2. Henkilöstövahvuutta koskevien päätösten juridiset ja eettiset puitteet

¹³ Karhu 2019, s. 422.

¹⁴ Toiviainen 2004, s. 432.

2.1 Työsopimuslaki irtisanomisperusteiden määrittäjänä

Työntekijän katsotaan olevan työsuhteen heikompi osapuoli. Hänen suojakseen on säädetty pakottavia säännöksiä esimerkiksi irtisanomisperusteisiin liittyen.¹⁵ TSL 7:1:n mukaan työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä. Keskeisimmät irtisanomisperusteet voidaan TSL 7:2-3:n mukaisesti jakaa työntekijän henkilöön liittyviin perusteisiin sekä taloudellisiin ja tuotannollisiin perusteisiin. Myös saneerausmenettely tai yrityksen konkurssi voivat olla perusteita irtisanomiselle (TSL 7:7-8). Asiallisen ja painavan syyn sisältö ei ole lain esitöiden mukaan tarkasti määriteltävissä. Irtisanomistilanteet eroavat toisistaan eri aloilla ja työpaikoilla. Työntekijästä johtuvana asiallisena ja painavana syynä voi olla esimerkiksi työsopimuksen mukaisten velvoitteiden vakava rikkominen tai laiminlyönti. Taloudellisiin ja tuotannollisiin syihin vedottaessa työn tulisi olla vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi.¹⁶ Taloudellisten ja tuotannollisten syiden osalta voidaan puhua kollektiiviperusteisista syistä ja usein irtisanomiset kohdistuvat työntekijöiden joukkoon¹⁷.

Ratkaisun KKO 2016:15 mukaan irtisanottaessa työntekijöitä taloudellisista ja tuotannollisista syistä työnantaja voi ”varsin vapaasti” valita irtisanottavat huomioiden yrityksen liiketoiminnalliset tarpeet ja työntekijöiden soveltuvuuden jäljellä oleviin työtehtäviin¹⁸. Tosin tällöinkin irtisanomisperusteiden tulee olla asiallisia, eivätkä ne saa olla syrjiviä. Syrjintää voi olla esimerkiksi irtisanottavien henkilöiden valinta näiden iän perusteella.¹⁹ Irtisanottavan ikäkään ei kuitenkaan estä irtisanomista, mikäli irtisanottavan valintakriteerinä ei ole ikä, vaan esimerkiksi se, ettei työntekijän työpanos ole yritykselle tärkeä. Keskeistä on, etteivät irtisanomiset perustu mielivaltaisiin valintoihin.²⁰ Irtisanomisissa on luonnollisesti huomioitava myös TSL 7:ssä säädetty irtisanomissuojatilanteet liittyen esimerkiksi perhevapaisiin.

Kollektiiviset irtisanomismahdollisuudet kytkeytyvät siis yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Tappiollinen yritys voi helpommin vedota taloudellisiin ja tuotannollisiin perusteisiin²¹. Heinäkuusta 2019 alkaen irtisanomismahdollisuudet on kytketty myös yrityksen kokoon. Uuden TSL 7:2:n mukaan henkilöön liittyvien irtisanomisperusteiden asiallisuutta ja painavuutta arvioitaessa tulee kokonaisarvioinnissa ottaa huomioon työnantajan palveluksessa olevien työntekijöiden lukumäärä sekä työnantajan ja työntekijän olosuhteet kokonaisuudessaan. Lakimuutoksessa on huomioitu se, että työntekijän moitittavalla menettelyllä tai työntekoedellytysten heikkenemisellä saattaa olla suhteellisesti tuntuvammat seuraukset pienelle

¹⁵ Engblom 2013, s. 39.

¹⁶ HE 157/2000 vp, s. 96-97, 101-102.

¹⁷ Valkonen 2006, s. 801.

¹⁸ Vastaavasti on katsottu myös ratkaisuissa KKO 1995:20, KKO 1998:130 ja KKO 2010:43.

¹⁹ Koskinen – Nieminen – Valkonen 2019, s. 322-323.

²⁰ Almgrén 2005, s. 3.

²¹ Ks. esim. KKO 1994:17.

kuin suurelle yritykselle. Merkityksellisiä seurauksia voivat olla ainakin työyhteisön toimivuuden heikentyminen, työnantajan kärsimät taloudelliset menetykset sekä työnantajan ja työntekijän välinen luottamuspula. Luottamuksella ja lojaliteetilla on pienissä yrityksissä erityisen suuri merkitys.²²

Suuremmissa muutostilanteissa irtisanomiset toteutetaan usein yhteistoimintamenettelyä hyödyntäen. YTL 2 §:n mukaan lakia sovelletaan tietyin poikkeuksin yrityksessä, jolla on työsuhteessa säännönmukaisesti vähintään 20 työntekijää.

2.2 Yhteistoimintalaki muutostilanteissa

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutusta, jonka avulla yrityksen toimintaa voidaan kehittää yhteisymmärryksessä (YTL 1 §). Lisäksi laissa säädetään muun muassa yhteistoimintamenettelyn käyttämisestä työvoiman käyttöä vähennettäessä (YTL 8 luku). YTL 32 §:ssä on säädetty myös liiketoimintapäätöstilanteista, joissa on käytettävä yhteistoimintaneuvottelua. Neuvotteluelvoitteen synnyttävillä päätöksillä on ensinnäkin oltava henkilöstövaikutuksia. Pykälässä listattuja tilanteita ovat muun muassa yrityksen tai sen osan lopettaminen, siirtäminen toiselle paikkakunnalle sekä toiminnan laajentaminen tai supistaminen. *Äimälä* ja *Kärkkäinen* toteavat listan olevan niin kattava, että se sisältää käytännössä kaikki merkittävät yritystoiminnan muutokset.²³

Yhteistoimintalakia on käytännössä usein pidetty irtisanomislakina. Lakia leimaavat vuorovaikutuksen sijaan henkilöstön vähentämisasiat.²⁴ Henkilöstö on voinut kokea vaikutusmahdollisuutensa henkilöstön vähentämiskeskusteluissa heikoksi. Osassa yrityksiä tosin pyritään aktiivisesti etsimään ratkaisuja, joilla irtisanomisia voidaan vähentää. Tällaisia ratkaisuja voivat olla esimerkiksi määräaikaisten sopimusten jättäminen uusimatta, lomautukset sekä eläkeratkaisut. Irtisanomisia on voitu välttää myös hyödyntämällä paikallisen sopimisen mahdollisuuksia työaikajärjestelyihin liittyen.²⁵ Joka tapauksessa, yhteistoimintalain tarkoituksena ei ole ainoastaan mahdollistaa irtisanomismenettelyä. Sen sijaan sen tarkoituksena on ollut pyrkiä vuorovaikutuksen lisäämiseen erilaisissa yritystoiminnan muutostilanteissa parantamalla tiedonkulkua ja vaikutusmahdollisuuksia. Muutosten vaikutuksia pystytään puolestaan lieventämään esimerkiksi koulutuksella ja muutosturvamahdollisuuksilla.²⁶

²² Ks. HE 227/2018 vp, s. 2, 9-10.

²³ *Äimälä – Kärkkäinen* 2015, s. 188, 191.

²⁴ Työ- ja elinkeinoministeriö 2018a, s. 9.

²⁵ HE 254/2006 vp, s. 30-31. Ks. paikallisen sopimisen mahdollisuuksista ja haasteista myös Salo – Viitala – Haarala – Henttonen 2019.

²⁶ Koskinen 2007, s. 213.

Työelämän kiihtyvän muutostahdin myötä tarve aidolle yhteistoiminnalle on kasvanut ja sen onnistuneisuus voi olla yrityksille merkittävä kilpailuetu. Yhteistoiminta edellyttää hyviä neuvottelusuhteita työnantajan ja henkilöstön välillä sekä luottamuksellista ilmapiiriä.²⁷ Työntekijöiden ja työnantajan välinen vuoropuhelu on koettu keskeiseksi myös Euroopan unionin perusoikeuskirjassa, jonka 27 artiklan mukaan työntekijöille ja heidän edustajilleen on taattava mahdollisuus saada tietoa ja tulla kuulluksi²⁸. Yhteistoimintalaki puolestaan perustuu erityisesti vuonna 2002 annettuun yhteistoimintamenettelydirektiiviin (2002/14/EY). Eri EU-valtioille on kuitenkin jätetty liikkumavaraa siinä, miten ne voivat järjestää yhteistoimintaan liittyvän vuoropuhelun²⁹.

Avoin tiedonkulku ja vuoropuhelu sekä työpaikan yhteiseen kehittämiseen tähtäävä toiminta ovat edellytyksiä onnistuneelle yhteistoiminnalle. *Liukkusen* mukaan tarkasteltaessa YTL:n säännönmukaisia yhteistoimintavelvoitteita ennakoivan yhteistoiminnan näkökulmasta keskeisiä ovat erityisesti henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden roolit. Henkilöstösuunnitelman avulla henkilöstöpolitiikkaa voidaan suunnitella pitkällä tähtäimellä. Koulutustavoitteet puolestaan edistävät henkilöstön työllistymisedellytyksiä myös tulevaisuudessa.³⁰

Yhteistoiminta herättää henkilöstössä usein epävarmuutta ja pelkoa tulevasta. Työnantajat puolestaan käynnistävät yhteistoimintamenettelyn usein vasta silloin, kun se on lain mukaan pakollista. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksessä todetaan, että ennakkokäsitykset, toimintatavat ja lain soveltamisen painottuminen irtisanomistilanteisiin ovat murentaneet niin lain tarkoitusta kuin sen julkisuuskuva.³¹ Lain uudistamistyö onkin parhaillaan käynnissä. Hallituksen esitysluonnoksen mukaan uudessa laissa säädettäisiin muun muassa jatkuvasta vuoropuhelusta työnantajan ja henkilöstön välillä. Sääntely jättäisi liikkumavaraa vuoropuhelun käytännön toteuttamistapoihin, sillä ne riippuvat esimerkiksi yrityksen koosta ja henkilöstön tarpeista. Varsinaista neuvotteluprosessia kutsuttaisiin jatkossa muutosneuvotteluiksi. Tarkoituksena olisi, että vuoropuhelu ja muutosneuvottelut muodostaisivat jatkumon. Työvoiman vähentämistarpeeseen mahdollisesti tulevaisuudessa johtavia skenaarioita voisi vuoropuhelun kautta käsitellä jo ennen kuin muutosneuvotteluiden käynnistäminen tulee ajankohtaiseksi. Vuoropuhelu mahdollistaisi tällöin muutosten paremman ennakoitavuuden.³²

²⁷ Työ- ja elinkeinoministeriö 2018a, s. 9.

²⁸ Euroopan unionin perusoikeuskirja 2012.

²⁹ Työ- ja elinkeinoministeriö 2018a, s. 34.

³⁰ Liukkunen 2014, s. 271.

³¹ Työ- ja elinkeinoministeriö 2018a, s. 39, 42, 109-119.

³² Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b, s. 46-48, 87-89.

2.3 Voitontuottamistavoitteen ja yritysten yhteiskuntavastuun suhde

Henkilöstövahvuutta koskevaan päätöksentekoon eivät vaikuta ainoastaan työolainsäädännön säännökset. Valtaosa suomalaisista yrityksistä on osakeyhtiömuotoisia, jonka myötä niiden toimintaa sääntelee myös osakeyhtiölaki. Osakeyhtiön johdon tulee OYL 1:8:n mukaan toimia huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuutensa mukaisesti. Lojaliteettivelvollisuus merkitsee toimimista yhtiön etua edistäen. OYL 1:5:ssä on puolestaan säädetty osakeyhtiön toiminnan tarkoituksiksi voitontuottaminen osakkeenomistajille. Usein yhtiön etu ja voitontuottamistarkoitus samaistetaan toisiinsa.

Mikäli voitontuottamistavoitetta tulkittaisiin yksioikoisesti, voisi sen ajatella rajoittavan henkilöstön etujen huomioonottamista yrityksen päätöksenteossa. Osakeyhtiölain esitöissä todetaan kuitenkin, ettei säännös merkitse velvollisuutta tuottaa mahdollisimman suurta määrää voitonjakokelpoisia varoja lyhyellä aikavälillä. Voitontuottamista tarkastellaan sen sijaan pidemmällä tähtäyksellä ja yhtiö voi tehdä pitkävaikutteisia toimia, joilla tähdätään yhtiön voitontuottamiskyvyn parantamiseen.³³

Henkilöstövahvuuden muutoksia koskevaan päätöksentekoon liittyy voitontuottamisen lisäksi vastuullisuuden näkökulma. Ovatko voitontuottamistavoite ja vastuullisuus toisensa poissulkevia tavoitteita? Toisaalta yhteiskuntavastuu on kasvattanut jatkuvasti merkitystään. Euroopan Komission mukaan yritysten yhteiskuntavastuulla (CSR) viitataan yritysten vastuuseen omista yhteiskunnallisista vaikutuksistaan. Vastuullisella toiminnalla yritykset voivat rakentaa luottamusta työntekijöiden, kuluttajien ja kansalaisten kanssa. Yhteiskuntavastuu voi jopa edistää merkittävästi yritysten kilpailukykyä. Siitä voi olla etua esimerkiksi henkilöstöjohtamisen, innovointivalmiuden, riskienhallinnan ja kustannussäästöjen näkökulmasta.³⁴

Yritysten yhteiskuntavastuu on usein nostettu esiin etenkin joukkoirtisanomisten yhteydessä³⁵. Yhteiskuntavastuun käytännön toteuttamisessa keskeisessä roolissa ovat erityisesti yhtiön hallitus ja toimitusjohtaja sekä muu toimiva johto. Yhteiskuntavastuu huomioidaan siis johdon päätöksenteon yhteydessä. Olennaista on pohtia, miten yhtiön etu ja toiminnan tarkoitus määritellään ja miten yhteiskuntavastuu suhteutuu niihin.³⁶ Aitta toteaa, että yhtiön edun ja toiminnan tarkoituksen keskinäinen suhde määrittää pitkälti sen, voiko yhtiö perustella päätöksensä jonkin muun intressin kuin toiminnan tarkoituksen kautta. Yhtiön etu saattaa siis olla toiminnan tarkoitusta laajempi käsite. Samalla se voi tuoda esiin kanavia, joita pitkin yhteiskuntavastuuta voidaan osakeyhtiölainkin näkökulmasta toteuttaa.³⁷

³³ HE 109/2005 vp, s. 38-39.

³⁴ Euroopan Komissio 2011, s. 4, 7-8.

³⁵ Rantakari 2012, s. 147.

³⁶ Lautjärvi 2017, s. 33.

³⁷ Aitta 2018, s. 274.

Oikeuskirjallisuudessa on otettu kantaa yhtiön edun käsitteen merkitykseen. *Pöngän* mukaan perustelluin on osakkeenomistajalähtöinen näkemys. Hän toteaa, että kiinnostus tehdä oman pääoman ehtoisia investointeja romahtaisi, mikäli yhtiön etu samaistettaisiin esimerkiksi työntekijöiden etuun. Yhteiskuntavastuu toteutuisi tämän näkemyksen mukaisesti erityisesti esimerkiksi työtä ja ympäristöä koskevan erityislainsäädännön noudattamisen kautta.³⁸ *Mäntysaari* sen sijaan näkee yhtiön edun osakkeenomistajien etua laajempana yrityksen etuna. Hänen mukaansa yhtiön etua voidaan jo osakeyhtiölain sanamuodon mukaisesti tulkita siten, että se merkitsee yhtiön toimintaedellytysten ja taloudellisen aseman paranemista.³⁹ *Mähönen* ja *Villa* puolestaan toteavat osakkeenomistajienkin intressissä olevan yhtiön toiminnan jatkuvuus *going concern*⁴⁰. Tällöin huomioon on otettava myös keskeiset sidosryhmät.

2.4 Yhtiöoikeuden ja yhteiskuntavastuun yhteensovittaminen

Yhteiskuntavastuu ja liiketoiminnan etiikka ovat tietyllä tavalla arvoväritteisiä käsitteitä, jonka vuoksi *Nyström* ja *Rajavuori* toteavat niiden sovittamisen yhtiöoikeudelliseen kehikkoon olevan haastavaa. Valistuneen arvonmaksimoinnin käsitteen avulla vastuullisuutta voidaan kuitenkin pyrkiä tuomaan myös yhtiöoikeuteen⁴¹. *Jensenin* mukaan valistunut arvonmaksimointi merkitsee sitä, että yhtiön tavoitteena on pitkän aikavälin voitontuottaminen, mutta tähän pyrkiessään sen on huomioitava myös sidosryhmiensä edut⁴². Yhtiön on otettava muut sidosryhmät päätöksenteossaan huomioon, koska muuten se ei *onnistu* voitontuottamistavoitteessa. *Nyström* ja *Rajavuori* katsovat, että yhtiön edun ja voitontuottamistarkoituksen kategorisesta rinnastamisesta luopuminen voisi olla perusteltua.⁴³

Osakeyhtiölain mukaista yhteiskuntavastuuta voidaan pohtia instrumentalistisesta ja eettisestä näkökulmasta. Ensin mainitussa sidosryhmät nähdään ennen kaikkea voitontuottamisen välineinä. Eettisessä näkökulmassa päätöksentekoa tarkastellaan puolestaan eettistä kehystä vasten. Osakeyhtiölain näkökulmaa voitaneen pitää ensisijaisesti instrumentalistisena.⁴⁴

Vastuulliset menettelytavat voivat instrumentalistisen näkökulman mukaisesti hyödyttää yritystä taloudellisesti. *Faley* ja *Trahan* havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijäystävälliset menettelytavat olivat yhteydessä yrityksen taloudelliseen

³⁸ Pönkä 2013, s. 25-27.

³⁹ Mäntysaari 2013, s. 581.

⁴⁰ Mähönen – Villa 2015, s. 166.

⁴¹ Valistuneen arvonmaksimoinnin on todettu olevan Yhdistyneen kuningaskunnan Companies Act:n (2006) taustalla. Explanatory notes 2006, s. 172, kohta 325.

⁴² Jensen 2001, s. 9.

⁴³ Nyström – Rajavuori 2014, s. 708-709, 717.

⁴⁴ Aitta 2018, s. 280.

menestykseen⁴⁵. *Toiviaisien* mukaan pelkän osakkeenomistajaedun ajaminen voi puolestaan johtaa henkilöstön motivaation alenemisen kautta huonoon tuottavuuteen⁴⁶.

Sjåfjell näkee kuitenkin keskeisenä sen, että yrityksen tarkoituksen tulisi sisältää myös yhteiskuntaan liittyvien tavoitteiden edistämisen, ottaen huomioon yritysten keskeisen aseman yhteiskunnassa. *Sjåfjellin* mukaan yhteiskuntavastuusta puhuttaessa fokus tulisi olla siinä, että voitontuottamista tulee toteuttaa yhteiskuntavastuullisessa kehyksessä, ei päinvastoin. Pelkkä osakkeenomistaja-arvo ei voisi tämän näkökulman mukaisesti ohjata päätöksentekoa yrityksessä. Mahdollisen ”pakollisen” yhteiskuntavastuun tiukentamisen riskinä tosin saattaisi olla se, että jotkut toimialat tai yritykset häviäisivät kohonneiden kustannusten myötä kansainvälisessä kilpailussa ainakin lyhyellä aikavälillä.⁴⁷

Tulevaisuudessa yritysten vastuullisuuteen saatetaan osaltaan vaikuttaa myös kansallisella yritysvastuulla. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan yrityksille voitaisiin asettaa huolellisuuden velvoite liittyen sen toiminnan ympäristö- ja ihmisoikeusvaikutuksiin.⁴⁸ Olemassa olevan sääntelyn näkökulmasta yhteiskuntavastuun kasvanutta merkitystä kuvaa suhteellisen tuore kirjanpitolain (1336/1997, KPL) muutos. KPL 3 a:1:n mukaan yleisen edun kannalta merkittävien suurten yhteisöjen on sisällytettävä toimintakertomukseensa selvitys muista kuin taloudellisista tiedoista. Näitä selvitettäviä tietoja ovat KPL 3 a:2:n mukaan ainakin tiedot siitä, miten yritys huolehtii ympäristöasioista, sosiaalisista asioista ja henkilöstöasioista, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta sekä korruption ja lahjonnan torjunnasta. Hallituksen esityksen mukaan lakimuutos lisännee myös sijoittajien ymmärrystä yritysvastuun ja siihen liittyvän päätöksenteon suhteen.⁴⁹

Kirjanpitolain muutos perustuu Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiiviin 2014/95/EU. Direktiivin taustalla puolestaan oli EU:n uudistettu yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva strategia⁵⁰. Direktiivin perusteluiden mukaan tavoitteena on siirtyä hallitusti ”kestävään maailmantalouteen”, jossa pitkän aikavälin kannattavuus yhdistetään sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja ympäristönsuojeluun. Sosiaaliin näkökohtiin ja työntekijöihin liittyen selvitettävät asiat voivat liittyä muun muassa työoloihin, työmarkkinaosapuolten väliseen vuoropuheluun, työterveyteen ja -turvallisuuteen sekä työntekijöiden oikeuteen saada tietoa ja tulla kuulluksi. Sääntelyä ei sovelleta pieniin yrityksiin tarpeettoman suuren hallinnollisen rasituksen välttämiseksi.⁵¹

Vaikka uutta vastuullisuusraportointivelvoitetta ei sovelleta pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, merkinnevät EU:n toimet yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyen ainakin vastuullisuuden

⁴⁵ Faley – Trahan 2011, s. 11-12.

⁴⁶ Toiviainen 2004, s. 427.

⁴⁷ *Sjåfjell* 2009, s. 992-994, 1006.

⁴⁸ Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a, s. 44.

⁴⁹ HE 208/2016 vp, s. 8.

⁵⁰ Ks. Euroopan Komissio 2011.

⁵¹ Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU, johdantolauseet (2)-(3), (7), (13).

kasvanutta merkitystä myös pienempien yritysten osalta. Osakeyhtiölain esitöissäkin on otettu huomioon yhteiskuntavastuun näkökulma. Pitkän tähtäimen voitontuottamisen ja osakkeen arvon kasvattamisen todetaan usein edellyttävän yhteiskunnallisesti hyväksyttävien menettelytapojen noudattamista silloinkin, kun siihen ei ole lain puolesta pakkoa. Menettelytavat voivat vaikuttaa *yhtiön julkiseen kuvaan*, jolla puolestaan on suuri merkitys yritystoiminnan ja yrityksen arvon kannalta.⁵²

Osakeyhtiölain mukaista näkökulmaa voitaneen siis luonnehtia melko instrumentalistiseksi: vastuullisuutta tarvitaan, jotta voidaan päästä voitontuottamistavoitteeseen. Vastuullisuudesta on tullut ikään kuin vapaaehtoinen pakko. Voitontuottamiseen liittyvän arvoketjun voidaan ajatella pidentyneen: siinä on otettava jossain määrin huomioon omistajien ohella myös muiden sidosryhmien edut⁵³. Henkilöstövahvuutta koskevassa päätöksenteossakin voidaan siis olettaa johdon joutuvan punnitsemaan voitontuottamistavoitteen ja vastuullisuuden välistä suhdetta. Työntekijät muodostavat yhden yrityksen keskeisimmistä sidosryhmistä.

3. Henkilöstövahvuuden muutos johtamisen näkökulmasta

Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen mukaan erilaisilla henkilöstövahvuuden muutoksilla - integraatioilla ja henkilöstövähennyksillä - on pitkälti samanlaisia vaikutuksia henkilöstöön: epävarmuus herää, sitoutuminen, motivaatio, hyvinvointi ja työssä suoriutuminen heikkenevät. Näiden kielteisten vaikutusten seurauksena myös henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy, kun epävarma tilanne ajaa vaihtamaan työpaikkaa. Pahimmillaan organisaatio menettää näin tärkeimpiä osaajiaan. Samalla myös yrityksen maine kärsii, kun epäreilusta kohtelusta kerrotaan eteenpäin.

Tässä artikkelissa aiemmin esitetyt juridiset lähtökohdat henkilöstövahvuuden muutokselle linkittyvät selkeästi aihepiiristä tehtyyn organisaatiokäyttäytymistä käsittelevään kirjallisuuteen. Eryteisesti huomiota kiinnittävät yhteistoimintalain, vastuullisuuden ja osakeyhtiölain tulkinnat. Ensinnä *yhteistoimintalain hengessä* voidaan edellyttää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuoropuhelua ja henkilöstön mahdollisuutta saada tietoa ja tulla kuulluksi. Viestinnän ja henkilöstön osallistumisen on myös organisaatiokäyttäytymisen kirjallisuudessa todettu olevan keskeisiä onnistumisen tekijöitä. Toisena teemana otamme esille *osakeyhtiölain* mukaisen yrityksen toiminnan tarkoituksen, jonka mukaan yrityksen tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, erityisesti pitkällä tähtäimellä, jolloin keskiössä on *voitontuottamiskyvyn parantaminen*. Henkilöstön motivaatio, sitoutuminen, osaaminen ja hyvinvointi nousevat tärkeiksi voitontuottamiskyvyn elementeiksi ja samalla tutkimusten mukaan helposti muutoksessa heikkeneviksi asioiksi. Kolmanneksi huomio kiinnittyy *vastuullisuusnäkökulmaan*, jossa

⁵² HE 109/2005 vp, s. 39.

⁵³ Salo 2015, s. 99.

korostetaan ympäristön ja talouden lisäksi vastuuta henkilöstöstä. Lähestymme tässä artikkelissa vastuullisuutta oikeudenmukaisuuden vaalimisen kautta, mitä pidetään tärkeänä osana henkilöstöjohtamisen vastuullisuutta⁵⁴.

3.1 Henkilöstövahvuutta koskevien päätösten juridiset puitteet ja oikeudenmukaisuuden kokemus

Organisaatiokäyttäytymisen alaan liittyvissä tutkimuksissa on esitetty muutoksessa onnistumisen rakentuvan pitkälti henkilöstön oikeudenmukaisena pitämälle päätöksenteolle ja kohtelulle. Oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on havaittu olevan merkittävä rooli muutoksiin liittyvän epävarmuuden hallinnassa⁵⁵. Muutostilanteen tuoma epävarmuus saa ihmisen kiinnittämään tavallistakin enemmän huomiota oikeudenmukaisuuteen saadakseen tietoa omasta asemastaan ja statuksestaan⁵⁶. Tällöin oikeudenmukaisuus antaa henkilölle vihjeitä siitä, onko hän organisaation tärkeä ja arvostettu jäsen.

Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan käyttäytymistieteissä kokemuksia reilusta resurssien jaosta, päätöksenteon reiluidesta ja arvostuksesta sekä rehellisestä tiedottamisesta muutoksen eri vaiheissa⁵⁷. Tutkimusten mukaan kokemus oikeudenmukaisuudesta parantaa sekä irtisanottavien että yrityksen palvelukseen jäävän henkilöstön hyvinvointia, sitoutumista ja tuottavuutta⁵⁸. Lisäksi irtisanottavien henkilöiden oikeudenmukaisen kohtelun on havaittu edistävän jäljelle jäävän henkilöstön halukkuutta panostaa organisaation menestymiseen⁵⁹.

Oikeudenmukaisuuden merkitykseen viitataan paitsi yhteistoimintalaissa, myös kirjanpitolain muutoksen taustalla olleessa EU-direktiivissä 2014/95/EU. Direktiivin perusteluiden mukaan sosiaalinen oikeudenmukaisuus on yhteydessä yrityksen pitkän aikavälin kannattavuuteen.⁶⁰ Koettu oikeudenmukaisuus toimii tässä artikkelissa juridiikkaa ja organisaatiokäyttäytymistä yhdistävänä kirjallisuuserinteenä. Kuten jo aiemmin on todettu, on oikeudenmukaisuuden vaaliminen esitetty kirjallisuudessa keskeisenä avaimena onnistuneeseen muutokseen.

⁵⁴ Järnlström – Saru – Vanhala 2018.

⁵⁵ Fugate – Prussia – Kinicki 2012; Lind – van de Bos 2002.

⁵⁶ Van Den Bos – Lind 2002; De Cremer – Sedikides 2005

⁵⁷ Cohen-Charash – Spector 2001.

⁵⁸ van Dierendonck – Jacobs 2012.

⁵⁹ Brockner 1990.

⁶⁰ Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU, johdantolause (3).

3.1.1. Toimiva viestintä ja vuoropuhelu henkilöstön kanssa oikeudenmukaisuuden ja yhteistoiminnan lisääjinä

Yksi keskeinen tapa lisätä oikeudenmukaisuutta, on viestiä muutokseen liittyvistä asioista proaktiivisesti ja rehellisesti. Viestinnän rooli liittyy keskeisesti vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen, jonka mukaan rehellisesti ja tarkasti perustellut sekä arvostavalla tyyllillä kerrotut päätökset koetaan reiluina⁶¹.

Tutkimusten mukaan integraation onnistumista parantaa avoin ja luottamuksellinen viestintäilmapiiri sekä mukaansatempaava – sisällöllisesti rikas ja jatkuva - viestintä muutoksen eri vaiheissa⁶². Tehokkaalla viestinnällä ja prosessin läpinäkyvyydellä on voitu myös edistää uuden organisaation yhteisen kulttuurin muodostumista. Lisäksi henkilöstön huolestuneisuuden on havaittu vähenevän ja sitoutumisen lisääntyvän, kun viestintää on pidetty laadukkaana – ajankohtaisena, tarkoituksenmukaisena ja tarkkana, samalla kun henkilöstö on osallistunut aktiivisesti tiedotustilaisuuksiin. Erityisesti esimiesten kanssa keskusteleminen ja viestintä heidän välityksellään on tutkimusten mukaan vähentänyt irtisanoutumisten määrää⁶³.

Viestintää on pidetty tärkeänä myös henkilöstövähennyksiin liittyvässä kirjallisuudessa. On havaittu, että epävarmuuden vähentämiseksi on hyvä lisätä henkilöstön ymmärrystä muutoksen heijastumisesta kunkin omaan työhön ja mahdollisuuteen vaikuttaa muutoksen seurauksiin⁶⁴. Tarkka, oikea-aikainen ja rikas tai hyödylliseksi koettu viestintä parantaa myös työnsä säilyttävien henkilöiden kokemuksia oikeudenmukaisuudesta⁶⁵.

Yksi osa viestintää on muutoksen perusteiden kertominen henkilöstölle. Tutkimusten mukaan henkilöstö kaipaa tietoa siitä, mihin muutoksella pyritään ja miksi se kannattaa. Näiden perusteiden kertominen lisää luottamusta johdon toimintaan ja kokemusta oikeudenmukaisuudesta⁶⁶.

Myös henkilöstön osallistaminen muutokseen sen eri vaiheissa, on tärkeä oikeudenmukaisuuden kokemuksia lisäävä käytäntö. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yksi tärkeä osa-alue on edustavuuden sääntö, jonka mukaan niiden kuuleminen, joita muutos koskee, lisää reilouden kokemusta.⁶⁷

Muutoksessa menestyneet organisaatiot ovatkin paitsi kehittäneet hyviä viestintäkäytäntöjä, myös luoneet työntekijöille mahdollisuuksia osallistua ja esittää omia huoliaan⁶⁸. Sekä irtisanottujen

⁶¹ Bies – Moag 1986.

⁶² Angwin – Mellahi – Gomes – Peter 2016.

⁶³ Rafferty – Restubog 2010.

⁶⁴ Paulsen – Callan – Grice – Rooney – Gallois – Jones – Bordia 2005.

⁶⁵ Kernan – Hanges 2002.

⁶⁶ Friedman – Carmeli – Tishler – Shimizu 2016.

⁶⁷ Leventhal 1980.

⁶⁸ Nikandrou – Papalexandris – Bourantas 2000.

henkilöiden että työnsä säilyttäneiden on havaittu kokevan merkittävää epävarmuutta muutoksen eri vaiheissa. Mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi omassa yksikössä tapahtuvaan muutokseen edistää muutokseen sopeutumista⁶⁹. Vaikutusmahdollisuudet parantavat tutkimusten mukaan esimerkiksi myönteisten sopeutumiskeinojen käyttöä⁷⁰, mielenterveyttä⁷¹ sekä kiintymystä ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan⁷², siis lopulta myös hyvää työssä suoriutumista.

3.1.2 Voitontuottamiskyvyn edellytyksinä motivaatiosta, sitoutumisesta, osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen

Osaakehtiölain esitöiden mukaan pitkän aikavälin voitontuottamistavoitteen mukaista on myös yrityksen voitontuottamiskyvyn parantaminen⁷³. Voitontuottamiskykyyn voidaan liittää esimerkiksi henkilöstön motivaatiosta, sitoutumisesta, osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Henkilöstön määrään vaikuttavissa muutoksissa epävarmuus työn jatkumisesta ja sen muodosta herää, minkä seurauksena motivaatio ja hyvinvointi helposti kärsivät. Myös sitoutuminen heikkenee ja irtisanoutumiset lisääntyvät. Samalla yritykset saattavat menettää tärkeää osaamista.⁷⁴

Osaava henkilöstö on yhä tärkeämpi osa organisaation menestystä ja hyvää suoritusta. Muutostilanteessa osaamisen tärkeys ja sen haavoittuvuus korostuvat. Tutkimusten mukaan kyvykkäiden työntekijöiden pysyminen organisaation palveluksessa ja tiedon siirtämisessä onnistuminen ovatkin erityisen tärkeitä uuden organisaation tuottavuuden kannalta⁷⁵. Epävarmuus omasta asemasta muuttuvassa organisaatiossa vähentää sitoutumisen lisäksi myös halua jakaa tietoa⁷⁶. Tiedon varjeleminen, säilyttäminen vain itsellä, koetaan hyvänä keinona varmistaa oma asema ja tarpeellisuus myös jatkossa.

Oikeudenmukaisuudella on tässä tärkeä roolinsa, koska se vähentää epävarmuutta ja samalla parantaa henkilöstön sitoutumista, motivaatiota, hyvinvointia ja lopulta myös tuottavuutta⁷⁷. Kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta viestii siitä, että henkilö on organisaation arvostettu ja tärkeä jäsen. Samalla herää motivaatio panostaa organisaation menestymiseen⁷⁸. Kaiken kaikkiaan oikeudenmukaisuuden on todettu olevan keskeisessä roolissa uuden organisaation toiminnan mahdollistajana⁷⁹. Työnantajan osoittama huolenpito ja arvostus, siis oikeudenmukaisuus,

⁶⁹ Paulsen ym. 2005.

⁷⁰ Armstrong-Stassen 1993.

⁷¹ Kivimäki – Vahtera – Pentti – Thomson – Griffiths – Cox 2001.

⁷² Niehoff – Moorman – Blakely – Fuller 2001.

⁷³ HE 109/2005 vp, s. 38-39.

⁷⁴ Sverke – Hellgren – Näswall 2002; Iverson – Zatzick 2011; Cullen – Edwards – Casper – Gue 2014.

⁷⁵ Ranft – Lord 2000; Ahuja – Katila 2001.

⁷⁶ Empson 2001.

⁷⁷ van Dierendonck – Jacobs 2012; Elovainio – Kivimäki – Vahtera 2002; Colquitt – Conlon – Wesson – Porter – Ng 2001.

⁷⁸ Tyler – Blader 2003.

⁷⁹ Giessner – Ullrich – van Dick 2012.

rakentaa vastavuoroisuutta ja lojaalisuutta, mikä puolestaan näkyy henkilöstön sitoutumisena ja pyrkimyksenä edistää työnantajayrityksen menestystä⁸⁰.

3.1.3 Vastuullisuus, oikeudenmukaisuuden kokemus ja yhtiön maine

Yritysten vastuullisella toiminnalla (*CSR*) tarkoitetaan paitsi taloudellisten ja lakisääteisten velvoitteiden noudattamista, myös vapaaehtoista ympäristön, yhteiskunnan ja henkilöstön eettistä huomioimista. Vastuullinen liiketoiminta jaetaan perinteisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Taloudellisella vastuulla viitataan voitontuottamistavoitteen toteuttamisen lisäksi taloudellisen hyvinvoinnin tuottamiseen myös yhteiskunnalle. Sosiaalisella vastuulla puolestaan tarkoitetaan muun muassa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja vastuullisuutta työnantajana. Ympäristövastuun mukaisesti yhtiön on hallittava toimintansa ympäristövaikutuksia ja huolehdittava luonnonvaroista.⁸¹

Yhtiöiden vastuullisuuteen vaikuttavat etenkin sen eri sidosryhmien vastuullisuusvaateet. Yhtiöiden julkiseen maineeseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Kansalaisjärjestöt ja media tuovat esiin yritysten eettisesti arveluttavia toimia ja osallistuvat siten vastuullisuuden valvontaan. Yhteiskuntavastuuriskien realisoituminen voi puolestaan vaikuttaa voimakkaasti yrityksen taloudelliseen asemaan ja uhata voitontuottamistarkoituksen toteutumista tai koko yrityksen toiminnan jatkuvuutta. Myös sijoittajat painottavat yhä useammin vastuullisuutta kohdeyhtiövalinnoissaan.⁸² Vastuullisella toiminnalla yritykset voivat rakentaa hyvää mainetta ja houkutella uusia sijoittajia, asiakkaita sekä työntekijöitä. Sen avulla voidaan myös parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista sekä tukea suorituskykyä.⁸³ Yritys voi menestyä pitkällä aikavälillä vain, mikäli sen keskeisimmät sidosryhmät – omistajat, henkilöstö ja asiakkaat – hyväksyvät sen moraalisen arvoperustan. Yrityksen taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun onkin oltava tasapainossa.⁸⁴

Keskeinen osa yrityksen vastuullista toimintaa, on panostus sen palveluksessa oleviin ihmisiin⁸⁵. Vuonna 2013 Suomessa kerättiin näkemyksiä 538 ylimmän johdon edustajalta. Tulosten⁸⁶ mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen ajateltiin koostuvan neljästä asiasta: oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta, HR-käytäntöjen läpinäkyvyydestä, kannattavuudesta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Oikeudenmukaisuuden kuvattiin liittyvän erityisesti lain, säädösten ja eettisten arvojen kunnioittamiseen ja kaikkien organisaation jäsenten tasapuoliseen kohteluun. Vastaaajien mukaan

⁸⁰ Eisenberger – Huntington – Hutchison – Sowa 1986.

⁸¹ Rantakari 2012, s. 158, 165-166.

⁸² Lautjärvi 2019, s. 435-437.

⁸³ Truss – Mankin – Kelliher 2012, s. 253-270.

⁸⁴ Toiviainen 2004, s. 426.

⁸⁵ Zink 2005.

⁸⁶ Järnlström ym. 2018.

läpinäkyvyyden tavoitteen taustalla on pyrkimys oikeudenmukaisuuteen. He myös kuvasivat osaamisen kehittämisen olevan tärkeä osoitus siitä, että yritys pitää huolta henkilöstöstään ja siten toimii vastuullisesti pitkällä tähtäimellä. Työntekijöiden osallistuminen ja avoin kommunikaatio mainittiin osina läpinäkyvyyden rakentamista ja vastuullisuutta. Lisäksi pitkän tähtäimen kannattavuus sekä työntekijöiden hyvinvoinnista ja arvostavasta kohtelusta huolehtiminen nähtiin osana vastuullisuutta.

Tutkimusten mukaan vastuullisuus rakentaa myös hyvää mainetta ja houkuttelee paitsi uusia asiakkaita, myös työntekijöitä. Vastuullisella toiminnalla voidaan parantaa yrityksen maineen lisäksi henkilöstön tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista⁸⁷, ja lopulta myös yrityksen suorituskykyä⁸⁸.

Henkilöstövahvuuden muutoksissa vastuullisuutta voi toteuttaa monella tavalla, myös tarjoamalla tukea mahdollisesti irtisanottaville henkilöille. Irtisanottaville tarjottava taloudellinen ja uudelleentyöllistymistä helpottava tuki parantaa tutkimusten mukaan henkilöstövähennysten hyväksyttävyyttä⁸⁹. Henkilöstön hyvä ja lain edellytykset ylittävä kohtelu sekä taloudellisen vastuun piiriin kuuluva työpaikkojen säilyttäminen kielivät vastuullisesta toiminnasta. Suomessa Nokian laajoista henkilöstövähennyksistä ja irtisanottavien tueksi rakennetusta Bridge-tukiohjelmasta tehdyn tutkimuksen mukaan lähes 70 % kyselyyn vastanneista piti Nokiaa reiluna ja vastuullisena työnantajana Bridge-ohjelman ansioista⁹⁰.

Jo ennen kuin vastuullisuus nousi tärkeäksi keskustelun aiheeksi, Yhdysvalloissa tutkittiin Challengerin ja Pittsburghin terästehtaiden mittavia irtisanomisia. Tutkimusten mukaan irtisanotut, jotka kokivat tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi, olivat katkeria ja loivat kielteistä ilmapiiriä sekä pahantahtoisuutta entistä työnantajaansa kohtaan.⁹¹ On myös havaittu niiden irtisanottujen, joiden mielestä työnantajalla on ollut perusteltu syy henkilöstövähennyksiin, puhuvan vähemmän halventavasti entisestä työnantajastaan. Erityisesti sosiaalisen median aikakaudella tieto irtisanottavien epäreiluksi kokemasta kohtelusta leviää nopeasti johtaen organisaation maineen heikkenemiseen.

3.2 Organisaatiokäyttäytymistutkimuksen anti henkilöstövahvuuden muutoksen johtamiselle

Vaikka organisaatiokäyttäytymiseen liittyvissä tutkimuksissa keskitytään henkilöstön kokemuksiin ja reaktioihin, voi niihin pohjautuen rakentaa useita ohjeita siitä, millaiset johdon

⁸⁷ Brammer, S – Millington, A – Rayton, B. 2007.

⁸⁸ Zhu – Sun – Leung 2014.

⁸⁹ Charness – Levine 2000; Rousseau – Aquino 1993.

⁹⁰ Rönqvist, R. – Hakonen, A. – Vartiainen, M. 2015.

⁹¹ Leana – Feldman – Tan 1998.

menettelytavat johtavat onnistuneeseen muutokseen. Esimerkiksi tutkimuksissa on havaittu rikkaan, proaktiivisen ja perustellun viestinnän lievittävän epävarmuutta, vähentävän irtisanoutumista ja lisäävän luottamusta sekä oikeudenmukaisuuden kokemista. Sama koskee myös henkilöstön osallistamista ja kuulemista. Tutkimustulosten pohjalta voi perustellusti suositella viestinnän määrään ja laatuun panostamista sekä henkilöstön kuulemista ja osallistamista.

Keskeisessä roolissa tutkimustuloksissa on henkilöstön epävarmuus ja sen aikaansaama sitoutumisen, motivaation, hyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen heikkeneminen. Epävarmuuden hallinnassa oikeudenmukaisuuden rooli on keskeinen. Ihmiset etsivät oikeudenmukaisuuden kokemuksista vihjeitä omasta tärkeydestään organisaatiolle. Reiluksi koettu kohtelu motivoi panostamaan yrityksen menestyksen eteen.

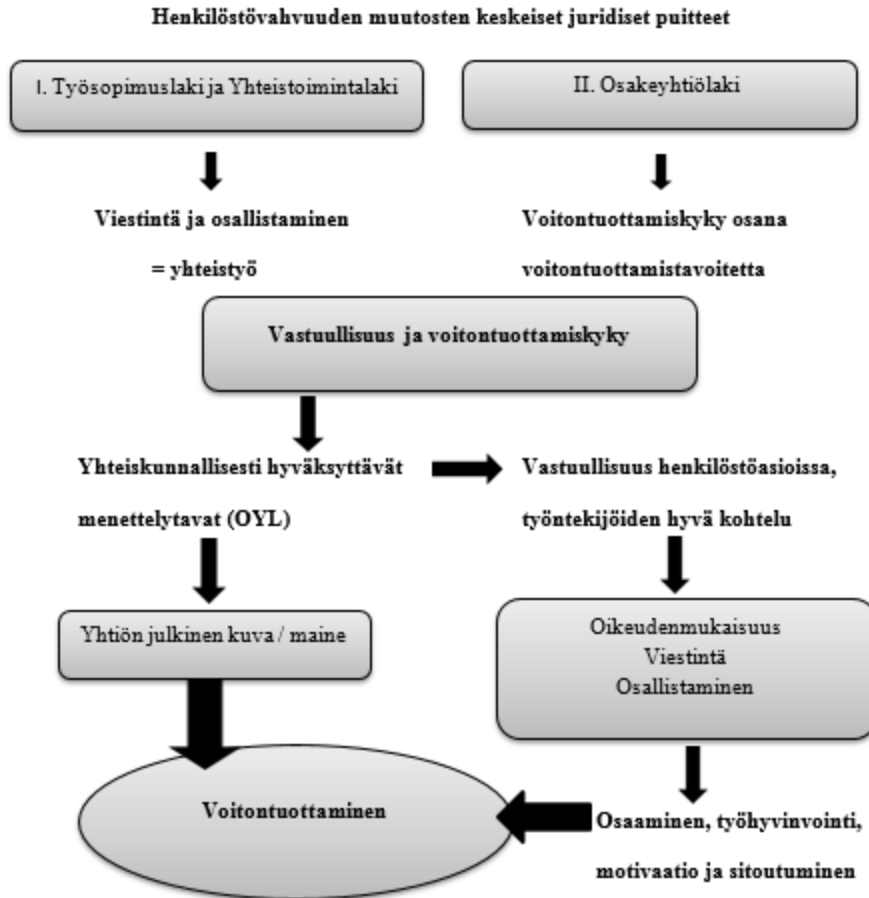
Oikeudenmukaisuus on myös tärkeä osa vastuullista toimintaa. Edellä mainittujen oikeudenmukaisuudesta seuraavien myönteisten asioiden lisäksi, se rakentaa myös parempaa yrityksen mainetta ja sitä kautta parantaa suorituskykyä.

Organisaatiokäyttäytymiseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta voi todeta oikeudenmukaisuuteen panostamisen olevan keskeinen huomion kohde henkilöstövahvuuden muutoksen johtamisessa. Palaamme artikkelin johtopäätöksissä tarkemmin ohjeisiin, joiden avulla oikeudenmukaisuuden toteutumista voi rakentaa.

4. Johtopäätökset

Tässä artikkelissa on tarkasteltu henkilöstövahvuuteen vaikuttavan muutoksen toteuttamiseen liittyviä juridisia puitteita sekä aiheeseen liittyviä organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksia. Onnistuneen päätöksenteon taustalla on huomioitava myös henkilöstön näkökulma. Jatkotutkimuksissa olisikin mielekästä selvittää vastuullisen päätöksenteon elementtejä sekä johdon että henkilöstön näkökulmasta. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi haastattelututkimuksena.

Artikkelissa muodostetut johdon päätöksentekoa sääntelevät puitteet ja johtamisen tutkimusten löydökset tukevat varsin hyvin toisiaan. Niitä on havainnollistettu kuviossa 1. Molemmilla näkökulmissa keskeiseksi näyttävät nousevan yhteistoimintalain mukaiset aktiivinen viestintä ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Myös osakeyhtiölain mukainen voitontuottamiskyky liittyy selvästi tutkimustuloksiin organisaatiokäyttäytymisestä. Yrityksen keskeisenä resurssina voidaan nähdä osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö, joka muutostilanteissa on uhattuna. Tutkimuksen mukaan henkilöstömäärään vaikuttavat muutokset saattavat pahimmillaan johtaa osaavan henkilöstön siirtymiseen muualle ja jäljelle jäävän henkilöstön motivaation ja hyvinvoinnin heikkenemiseen.



Kuvio 1. Henkilöstövahvuutta koskevan päätöksenteon puitteet.

Yrityksiltä edellytetään myös vastuullisuutta yhä enenevässä määrin, mistä esimerkkeinä ovat muun muassa kirjanpitolain 3 luvun muutos sekä EU:n yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva strategia⁹². Osakeyhtiölain esitöissäkin viitataan yhteiskuntavastuuseen, jolla voi olla merkittävä vaikutus pitkän tähtäimen voitontuottamiseen⁹³. Vastuullisuus toteutuu käytännössä ennen kaikkea johdon päätöksenteossa. Onnistunut henkilöstövahvuuden muutoksia koskeva päätöksenteko ja pitkän aikavälin voitontuottaminen saattavat edellyttää vastuullisuuden huomioimista yli työlainsäädännön asettamien minimivaatimusten. Osakeyhtiölain esitöissä on huomioitu näiden menettelytapojen olevan yhteydessä myös yhtiön julkiseen kuvaan. Julkinen kuva puolestaan vaikuttaa suoraan yhtiön arvoon.⁹⁴

Onnistunut päätöksenteko ja samalla myös yhteistoimintalain hengen toteutuminen voitaisiin tässä artikkelissa hyödynnetyn kirjallisuuden pohjalta kiteyttää hyvään viestintään ja henkilöstön osallistamiseen. Nämä puolestaan rakentavat oikeudenmukaisuuden kokemusta, jolla on olennainen merkitys henkilöstövahvuuden muutoksia koskevan päätöksenteon onnistumisessa.

⁹² Euroopan Komissio 2011.

⁹³ HE 109/2005 vp, s. 39.

⁹⁴ HE 109/2005 vp, s. 39.

Työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemuksen rakentamisessa henkilöstövahvuuden muutoksessa voidaan hyödyntää seuraavassa kuviossa esitettyjä kymmentä oikeudenmukaisuuden sääntöä⁹⁵.

OIKEUDENMUKAISUUDEN SÄÄNNÖT:

1. Tasapuolinen resurssien jako
2. Edustavuus eli niiden kuuleminen, joita päätös (esim. fuusiosta) koskee
3. Johdonmukaisuus päätöksissä yli ajan ja ihmisten
4. Puolueettomuus päätösten teossa
5. Päätösten perustuminen tarkkaan tietoon
6. Mahdollisuus korjata virheelliseksi osoittautuneita päätöksiä
7. Päätösten oikea-aikaisuus eli se, että niitä ei tehdä hätiköiden tai hidastellen
8. Eettisyys eli vilpin ja muun yleisesti tuomittavan toiminnan välttäminen
9. Arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen prosessin kaikissa vaiheissa
10. Rehellisten perustelujen antaminen sekä proaktiivinen tiedottaminen päätöksistä ja prosessista

Kuvio 2. Oikeudenmukaisuuden säännöt.

Osalla säännöistä voidaan nähdä olevan perustansa jo työoikeudellisessa sääntelyssä, osan puolestaan voidaan katsoa ylittävän lainsäädännön minimivaatimukset. Henkilöstövahvuuden muutoksia koskevassa päätöksenteossa tulisi kiinnittää erityistä huomiota vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa, rehellisten perustelujen antamiseen, proaktiiviseen tiedottamiseen päätöksistä ja prosessista sekä edustavuuteen eli niiden kuulemiseen, joita päätös koskee.

Yhteistoimintalain uudistus, joka korostaisi aiempaa enemmän jatkuvaa vuoropuhelua ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia olisi tämän artikkelin tulosten valossa hyvä suunta. Lakiin liittyvän hallituksen esitysluonnoksen mukaan toimivalla vuoropuhelulla ja yhteistoiminnalla on vaikutuksia, joita olemme artikkelissakin tuoneet esiin. Sen lisäksi, että toimiva vuorovaikutus parantaa yrityksen taloudellista menestystä, sen avulla lisätään muutostilanteiden onnistumisen

⁹⁵ Hakonen – Lipponen – Kaltiainen – Kupiainen 2015.

edellytyksiä. Vuoropuhelun kehittäminen voi edistää myös paikallisen sopimisen mahdollisuuksia, mikä osaltaan voi johtaa yritysten kasvuun ja kilpailuedellytysten paranemiseen.⁹⁶

6. Lähteet

Aitta, Piia (2018). Huomioita osakeyhtiölain yhteiskuntavastuullisuuden rakentumisesta I: osakeyhtiölain ja yhteiskuntavastuun kontaktipinta. *Oikeus* 2018 (47); 3, s. 270-284.

Ahuja, G – Katila, R (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic management journal*, 22(3), 197-220.

Almgrén, Markku (2005). Näkökohtia työntekijöiden irtisanomis- ja lomautusjärjestyksestä. Kolme työtuoimioistuminen ratkaisua. www.edilex.fi/lakikirjasto/2568.pdf.

Angwin, D N – Mellahi, K – Gomes, E – Peter, E (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2370-2397.

Appelbaum, S H – Everard A – Hung L T S (1999). Strategic downsizing: critical success factors. *Management Decision* 37:7, 535-552.

Armstrong-Stassen, M (1993). Survivors reactions to a workforce reduction: A comparison of blue-collar workers and their supervisors. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 10:4, 334-343.

Bies, R. J. – Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. – Sheppard – M. H. Bazerman (eds.), *Research on negotiations in organizations*, 1: 43-55, Greenwich, CT: JAI Press.

Brammer, S– Millington, A – Rayton, B (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no. 10, pp. 1701-1719.

Brockner, J (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of social issues*, 46(1), 95-106.

Cartwright, S – Cooper, C L (2014). *Mergers and acquisitions: The human factor*. Butterworth-Heinemann.

⁹⁶ Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b, s. 56.

- Charness, G. – Levine, D. I. (2000). When are layoffs acceptable? Evidence from a quasi-experiment. *ILR Review*, 53(3), 381-400.
- Cohen-Charash, Y – Spector, P E (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. – Conlon, D. E. – Wesson, M. J. – Porter, C. O. – Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Cullen, K L – Edwards, B D – Casper, W C – Gue, K R (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280.
- Datta, D K – Guthrie, J P – Basuil, D – Pandey, A (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348.
- De Cremer, D. – Sedikides, C. (2005). Self-uncertainty and responsiveness to procedural justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(2), 157-173.
- Eisenberger, R. – Huntington, R. – Hutchison, S. – Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Elovainio, M. – Kivimäki, M. – Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American journal of public health*, 92(1), 105-108.
- Empson, L (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human relations*, 54(7), 839-862.
- Engblom, Matleena (2013). Työsuhteen ehdot. Määräytyminen, tulkinta ja muuttaminen. 2., uudistettu painos. SanomaPro.
- Euroopan Komissio (2011). Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011-2014. KOM(2011) 681 lopullinen. Bryssel 25.10.2011.
- Euroopan unionin perusoikeuskirja. 2012/C 326/02.
- Explanatory notes. Companies Act 2006 (UK).
- Faleye, Olubunmi – Trahan, Emery A. (2011). Labor-Friendly Corporate Practices: Is What is Good for Employees Good for Shareholders? *Journal of Business Ethics* (2011) 101:1-27.
- Friedman, Y – Carmeli, A – Tishler, A – Shimizu, K (2016). Untangling micro-behavioral sources of failure in mergers and acquisitions: a theoretical integration and extension. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2339-2369.

Fugate, M – Prussia, G E – Kinicki, A J (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914.

Giessner, S. R. – Ullrich, J. – van Dick, R. (2012). A social identity analysis of mergers & acquisitions. *The handbook of mergers and acquisitions*, 474-494.

Guthrie, J P – Datta, D K (2008). Dumb and dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions. *Organization Science*, 19(1), 108-123.

Hakonen, M. – Lipponen, J. – Kaltiainen, J. – Kupiainen, O. J. (2015). *Fuusiot henkilöstön näkökulmasta: Opas onnistuneeseen fuusioon ja Case Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus*.

HE 227/2018 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi työsopimuslain 7 luvun 2 §:n ja työttömyysturvalain 2 a luvun 1 §:n muuttamisesta.

HE 208/2016 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kirjanpitolain muuttamisesta ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.

HE 254/2006 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi yhteistoiminnasta yrityksissä ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.

HE 109/2005 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi.

HE 157/2000 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.

Hubbard, N - Purcell, J (2001). Managing employee expectations during acquisitions. *Human Resource Management Journal*, 11(2), 17-33.

Iverson, R D – Zatzick, C D (2011). The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 50(1), 29-44.

Jensen, Michael C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14:3, 8-21.

Järnlström, M. – Saru, E. – Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703-724.

Kairinen, Martti (2003). Saako voitollinen yritys tai työnantajayhtiö irtisanoa laillisesti työntekijöitään? *Oikeustieto* 4/2003, s. 22-25.

Karhu, Juha (2019). Yhteiskuntavastuu varallisuus oikeuden järjestelmässä. *Defensor Legis* N:o 4/2019, s. 419-429.

Kauhanen, Antti – Maliranta, Mika – Rouvinen, Petri – Vihriälä, Vesa (2015). Työn murros. Riittääkö dynamiikka? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA.

Kernan, M C – Hanges, P J (2002). Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916.

Kivimäki, M – Vahtera, J – Pentti, J – Thomson, L – Griffiths, A – Cox, T (2001). Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: A 7-year 3-wave panel study. *Anxiety, Stress and Coping*, 14(1), 59-73.

Koskinen, Seppo – Nieminen, Kimmo – Valkonen, Mika (2019). Työsuhteen päättäminen. 4., uudistettu painos. Alma Talent.

Koskinen, Seppo (2007). Uusi yhteistoimintalaki ja henkilöstöpolitiikka. Teoksessa: Sopimus, vastuu, velvoite. Juhlajulkaisu Ari Saarnilehto 1947-21/11-2007. Toim. Saarnilehto. Turun yliopisto, oikeustieteellinen tiedekunta.

Lautjärvi, Kari (2019). Yhtiön johto ja yhteiskuntavastuun oikeudellinen ulottuvuus. *Defensor Legis* N:o 4/2019, s. 430-442.

Lautjärvi, Kari (2017). Yhtiön etu yhtiön johdon päätöksissä ja toimissa. TalentumPro.

Leana, C. R. – Feldman, D. C. – Tan, G. Y. (1998). Predictors of coping behavior after a layoff. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), 85-97.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? *Social exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.

Lind, E A – Van den Bos, K (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in organizational behavior*, 24, 181-223.

Liukkunen, Ulla (2014). Yritystoiminnan muutokset ja yhteistoiminta. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja.

Love, E G – Kraatz, M (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 314-335.

Marks M – Mirvis P (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*. 50:6, 859-877.

Mäntysaari, Petri (2013). Mitä etua yhtiön johdon on edistettävä? *Defensor Legis* 2013/4, s. 579-596.

Mähönen, Jukka – Villa, Seppo (2015). Osakeyhtiö I. 3., uudistettu painos. Talentum.

Niehoff, B P – Moorman, R H – Blakely, G – Fuller, J (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.

Nikandrou, I – Papalexandris, N – Bourantas, D (2000). Gaining employee trust after acquisition: implications for managerial action. *Employee Relations*, 22(4), 334-355.

Nyström, Patrik – Rajavuori, Mikko (2014). Yritysvastuu ja yhtiön etu Arctia Shipping –tapauksen valossa. *Lakimies* 5/2014, s. 695-718.

Patentti- ja rekisterihallitus (2020). Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html> (viitattu 30.11.2020).

Paulsen, N – Callan, V J – Grice, T A – Rooney, D – Gallois, C – Jones, E – Bordia, P (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human relations*, 58(4), 463-496.

Pönkä, Ville (2013). Yhtiön etu – osakeyhtiöoikeudellinen näkökulma I. *Lakimies* 1/2013, s. 21-34.

Rafferty, A E – Restubog, S L D (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309-1338.

Ranft, A L – Lord, M D (2000). Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 295-319.

Rantakari, Heidi (2012). Osakeyhtiön toiminnan tarkoitus ja sen suhde yhteiskuntavastuuseen. *Helsinki Law Review* 2012/1, s. 145-172.

Rousseau, D. M. – Aquino, K. (1993). Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of remedies, social accounts, and the procedural justice. *Human performance*, 6(2), 135-149.

Rönnqvist, R. – Hakonen, A. – Vartiainen, M. (2015). The Bridge Program - Participant Perspectives. Aalto University publication series, *SCIENCE + TECHNOLOGY*, 4/2015.

Salo, Marika – Viitala, Riitta – Haarala, Laura – Henttonen, Kaisa (2019). Paikallinen sopiminen pk-yrityksissä – haasteena luottamus. *Oikeus* 2019 (48); 1, s. 46-66.

Salo, Marika (2015). Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu. Talentum.

Sjåfjell, Beate (2009). Internalizing externalities in E.U. Law: Why neither corporate governance nor corporate social responsibility provides the answers. *The George Washington International Law Review*, Vol. 40, Iss. 4 (2009), pp. 977-1024.

Sverke M – Hellgren J – Näswall K (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology* 7:3, 242-264.

Toiviainen, Heikki (2004). Yrityksen yhteiskuntavastuu ja corporate governance. *Business Law Forum* 2004, s. 389-435. Toim. Kolehmainen. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Truss, C. – Mankin, D. – Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.

Tsai, C-F – Yen Y-F (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance. *Journal of Organizational Change* 21:3, 367-384.

Tyler, T. R. – Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020a). Oikeudellinen selvitys yritysvastuulaista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:42.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020b). Yhteistoimintalain uudistamista valmistelleen työryhmän mietintö. Hallituksen esitysluonnos yhteistoimintalaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:56.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2018a). Selvitys yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain toimivuudesta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 35/2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2018b). Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskatsaus. Murroksesta uuteen kasvuun. Valtioneuvoston julkaisusarja 20/2018.

Valkonen, Mika (2006). Kollektiiviperusteinen irtisanomissuoja. Teoksessa: Työoikeus, s. 801-885. Toim. Kairinen – Koskinen – Nieminen – Ullakonoja – Valkonen. WSOYPro. 2., uudistettu painos.

Van den Bos, K. – Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 34.

Van Dierendonck, D – Jacobs, G (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96-109.

Zhu, Y. – Sun, L. Y. – Leung, A. S. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947.

Zink, K. J. (2005). Stakeholder orientation and corporate social responsibility as a precondition for sustainability. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(8-9), 1041-1052.

Äimälä, Markus – Kärkkäinen, Mika (2015). Yhteistoimintalaki. Talentum. 3., uudistettu painos.