



Muutosneuvottelut osana henkilöstöhallintoa

Jonna Front

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Muutosneuvottelut osana henkilöstöhallintoa

Jonna Front
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2023

Jonna Front

Muutosneuvottelut osana henkilöstöhallintoa

Vuosi

2023

Sivumäärä

48

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia henkilöstöhallintoa sekä siihen liittyviä osa-alueita. Tarkoituksena on syventää aihetta henkilöstöhallinnon työsuhteasioihin ja tätä kautta muutosneuvotteluihin. Tutkimustyön tarkoituksena on kehittää selkeä kooste muutosneuvotteluista ja tähän liittyvistä osa-alueista. Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muodostui millainen olisi onnistunut muutosneuvotteluiden toteutussuunnitelma yritys X:lle. Alakysymyksiksi muodostuivat tätä kautta: Mitä tulisi ottaa huomioon muutosneuvotteluita suunniteltaessa, ja moneen henkilöön muutosneuvottelut tulevat vaikuttamaan yritys X:ssä. Tutkimustyöstä uskotaan olevan hyötyä yritys X:lle, sillä muutosneuvotteluiden toteuttaminen on tullut organisaatiolle ajankohtaiseksi.

Opinnäytetyön tutkimus on malliltaan tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkittavaan asiaan tutustutaan monipuolisesti erilaisten tiedonkeruukeinojen avulla ja näin pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksessa on hyvä yhdistellä useista haastatteluita, havainnointia, tilastoja, tapauksesta kertovia asiakirjoja, kirjallisuutta, mediajuttuja sekä valokuvia.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu henkilöstöhallinnosta ja muutosneuvotteluista. Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään alan ammattilaisten opinnäytetyön aiheisiin liittyvää kokemusperäistä tietoa. Opinnäytetyön tietoperustaa kerättiin kirjallisuuskatsauksen avulla tutkimuskirjallisuudesta ja erilaisista dokumenteista. Dokumenteilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yhteistyö organisaation taloudellisia laskelmia. Kokemusperäistä tietoa kerättiin kahden teemahaastattelun avulla. Haastattelun avulla saatiin kerättyä tietoa muutosneuvotteluiden toteuttamisesta käytännössä.

Tutkimuksen avulla saatiin luotua toteutussuunnitelma kohdeyrityksen muutosneuvotteluille sekä laskennallisten tulosten avulla arvio henkilöstömäärästä, johon muutosneuvottelut ja irtisanomiset tulevat kohdistumaan. Tutkimustulosten avulla luotiin yhteistyö organisaatiolle toimiva suunnitelma muutosneuvotteluiden toteuttamiseksi.

- Henkilöstöhallinto, muutosneuvottelut, yhteistoimintalaki

Jonna Front

Human resource management and change negotiations

Year

2023

Pages

48

The objective of the thesis is to investigate human resources management and its related areas. The aim is to deepen the subject into employment issues in human resources management and thus into change negotiations. The purpose of the research is to develop a clear summary of change negotiations and related areas. The main research question of the study is: What would be a successful implementation plan for change negotiations for company X? Sub-questions formed from this are: What should be taken into account when planning change negotiations, and how will change negotiations affect multiple individuals in company X? The research work is believed to be beneficial for company X, as the implementation of change negotiations has become relevant to the organization.

The research methodology used in the thesis is a case study. In a case study, the subject under investigation is explored extensively using various data collection methods to obtain a comprehensive picture of the case being studied. It is good to combine multiple interviews, observations, statistics, documents related to the case, literature, media stories, and photographs in a case study.

The theoretical foundation of the thesis consists of human resources management and change negotiations. In addition, the thesis utilizes experiential knowledge related to the topics of the thesis from professionals in the field. The theoretical foundation of the thesis was collected through a literature review of research literature and various documents. In this thesis, documents refer to the company's financial calculations. Experiential knowledge was collected through two theme interviews. The interviews provided information on the practical implementation of change negotiations.

The research created an implementation plan for the target company's change negotiations and estimated the number of employees that the change negotiations and layoffs will affect using calculated results. The research results were used to create a working plan for change negotiations for the organization.

Keywords: human resources management, change negotiations, change negotiation law

Sisällys

1	Johdanto.....	9
2	Tutkimus.....	11
3	Henkilöstöhallinto HRM.....	12
3.1	Henkilöstöhallinnon tehtävät.....	13
3.2	Lainsäädäntö.....	14
3.3	Työsuhteen elinkaari	14
4	Muutosneuvottelut	15
4.1	Muutosneuvotteluiden kolme näkökulmaa.....	16
5	Yhteistoimintalaki.....	18
5.1	Vuoropuhelu	19
5.2	Muutosneuvottelut	20
5.3	Liikkeen luovutus, sulautuminen ja jakautuminen	21
5.4	Henkilöstön edustus työnantajan hallinnossa	21
5.5	Erinäiset säännökset	22
5.6	Voimaantulo- ja siirtymäsäännökset	22
6	Muutosneuvotteluiden vaiheet	22
6.1	Neuvotteluesitys	24
6.2	Toimintasuunnitelma	25
6.3	Neuvottelut	25
6.4	Muutosneuvotteluiden lopetus	26
6.5	Muutosneuvotteluiden päätöksentekovaihe	26
7	Tutkimuksen menetelmät ja tiedonkeruu	27
7.1	Tiedonkeruu.....	27
7.2	Tutkimusmenetelmät.....	29
8	Luotettavuus ja yleisyys.....	29
9	Tutkimuksen tulokset	31
9.1	Haastattelut	32
9.2	Haastattelu 1	32
9.2.1	Henkilöstöhallinto	32
9.2.2	Muutosneuvottelut	33
9.3	Haastattelu 2	34
9.4	Talusanalyysi	35
10	Johtopäätökset	37
	Lähteet.....	40
	Kuviot	45

Liitteet	46
----------------	----

1 Johdanto

Esimiestyö koostuu monenlaisista eri palasista. Se pitää sisällään johtamisen lisäksi useita eri tehtäviä. Luonteeltaan esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista niin yksilöihin kuin myös kokonasiin ryhmiin. (Hyppänen 2007, 1.) Esimiestyöllä ja sen laadulla on suuri merkitys organisaation tuottavuudelle, asiakastyytyvyydelle sekä työntekijöiden viihtyvyydelle. (Hyppänen, 2007.) Esimiestyön laatu ja osaaminen sekä henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen ovat suoraan yhteydessä yritysten tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Aura, Eskelinen, Ahonen & Kuosmanen 2019, 58.)

Esimiestyö pitää sisällään valtavan määrän eri osa-alueita. Esimiestyön perinteisiä tehtäviä ovat organisaation strategian toteuttaminen sekä yksikön johtaminen. Tämän lisäksi henkilöstöjohtoon tulee huolehtia henkilöstön osaamisesta ja koulutuksesta, motivoinnista, palkitsemisesta ja työhyvinvoinnista. Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu myös rekrytointi ja perehdyttäminen, työsuhteen päättäminen sekä kokonaisvaltainen esimiesosaaminen. (Hyppänen 2007, 27.)

Työsuhteen päättymiset ovat luonnollinen osa työelämää ja niihin liittyvät tehtävät ovat tärkeä osa esimiestyön kokonaisuutta (Hyppänen 2007, 58). Esimiehen tulee olla riittävän tietoinen työsuhteen päättymiseen liittyvistä asioista, kuten irtisanomisajan pituudesta, jotta hän kykenee hoitamaan kaikki tilanteet asianmukaisesti (Hyppänen 2007, 60). Työsuhteen päättymiseen liittyvät tilanteet voivat usein olla haastavia. Nämä tilanteet vaativat esimieheltä tietoa, taitoa ja tahdon viedä asioita eteenpäin. Tärkeää on huomioida ja kunnioittaa tilanteen kaikki osapuolia ja samalla pitää huoli siitä, että oman yksikön toiminta ei vaarannu muutostilanteista huolimatta. (Hyppänen 2007, 61).

Mikäli yrityksessä työskentelee yli 20 henkilöä, tulee organisaation järjestää muutosneuvottelut, tilanteessa, jossa ilmenee tarve henkilöstön vähentämiselle tai muille organisaation sisäisille muutoksille. Muutosneuvottelut eivät suinkaan ole vain nopea ilmoitus henkilökunnalle tulevista muutoksista, vaan ne ovat monivaiheinen prosessi. Muutosneuvottelut noudattavat perinteistä runkoa. (Hyppänen 2007, 63.)

Muutosneuvottelut saavat alkunsa tarpeesta. Yrityksen johto tunnistaa tarpeen muutokselle. Tarve voi ilmetä monella eri tavalla, tyypillisiä ilmenemistapoja ovat asiakaspalautteet ja taloudelliset haasteet. (Järvinen 2018, 34.) Tarpeen havaitsemisen jälkeen aloitetaan muutoksen suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää luoda selkeä toteutussuunnitelma muutokselle. Suunnitelman on tärkeä pitää sisällään: tavoitteet, aikataulu, resurssit sekä vastuhenkilöt. (Kettunen 2016, 72.)

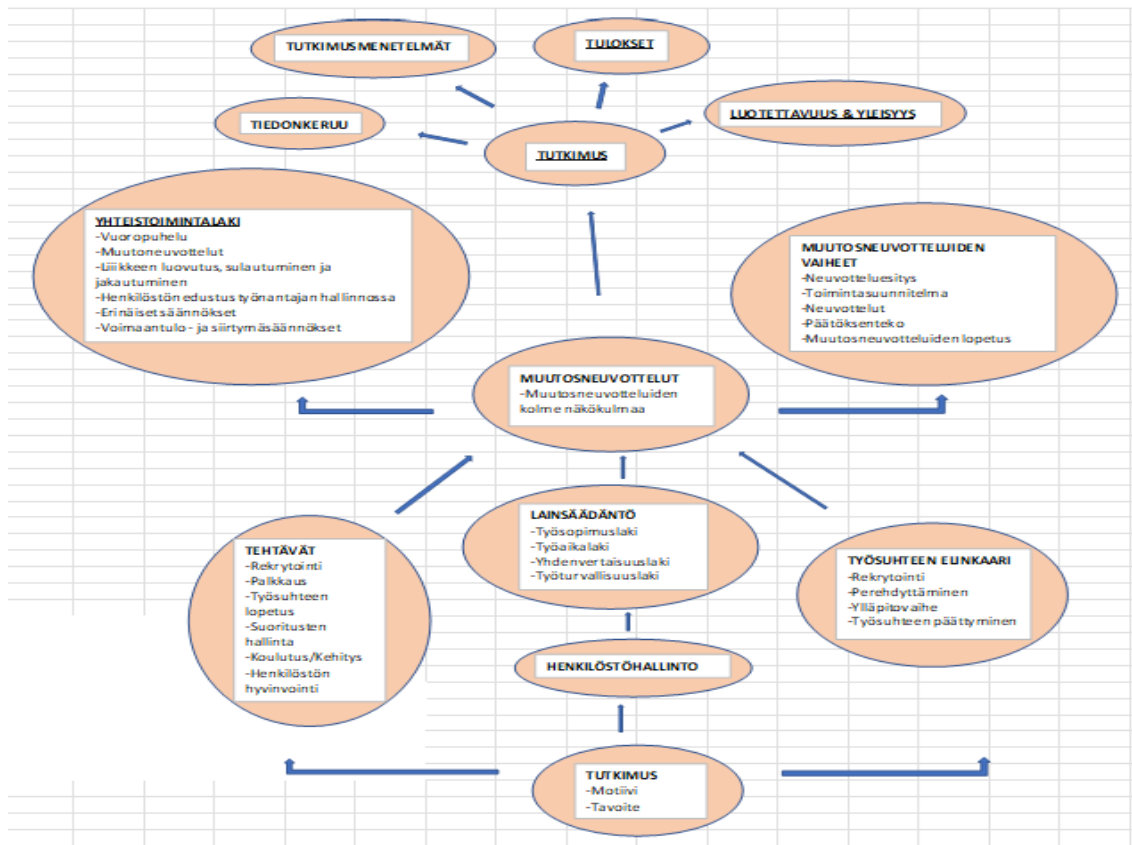
Suunnittelun ja toteutus päätöksen jälkeen organisaation johdon täytyy kertoa henkilöstölle tulevista muutosneuvotteluista. Muutosneuvotteluilmoitus tulee tehdä viisi päivää ennen neuvotteluiden aloittamista. Kun ilmoitusaika on kulunut, aloitetaan neuvottelut henkilöstön kanssa. (ERTO ry, 2021.)

Organisaation johdon tulee informoida henkilöstöä muutoksista ja kertoa heille, miten muutokset todennäköisesti tulevat vaikuttamaan heidän työtehtäviinsä. Tässä vaiheessa on tärkeää keskustella avoimesti myös mahdollisista henkilöstövaikutuksista, kuten työpaikkojen vähennyksistä. Tavoitteena on löytää ratkaisuja, jotka ovat mahdollisimman hyviä niin organisaatiolle kuin myös henkilöstölle. Neuvotteluiden aikana käydään kokonaisvaltaisesti keskusteluja neuvotteluihin liittyvistä aiheista, kuten siitä, miten henkilöstön vähennykset toteutetaan ja kuinka henkilöstön siirtymistä uusiin tehtäviin tuetaan. (ERTO ry, 2021.)

Muutosneuvottelut voidaan käydä koko henkilöstön kesken tai henkilöstö voi valita keskuudestaan erillisen henkilöstön edustajan, joka käy keskusteluja esimiehen edustajan kanssa. Neuvotteluvaiheen tulee kestää vähintään 14 vuorokautta. Neuvotteluvaiheen jälkeen, organisaation johto tekee päätökset muutosten toteuttamisesta. Tässä vaiheessa sovitaan myös tarkemmin esimerkiksi työsuhteiden päättymisestä. (YTY ry, 2022.)

Henkilöstöhallinto, työsuhteet ja muutosneuvottelut ovat kaikki hyvin monipuolisia käsitteitä, jotka liittyvät tiiviisti toisiinsa. Laadukkaalla ja toimivalla henkilöstöhallinnolla on tutkimuksissa todettu olevan suoraa vaikutusta organisaation tuottavuuteen ja työnteon mielekkyyteen. Vaikka työnteke olisi mielekästä ja organisaation toiminta laadukasta, tulee välillä vastaan tilanteita, joissa vaaditaan organisaation sisäisiä muutoksia. Tällaisissa tapauksissa muutosneuvottelut ovat keskeisessä asemassa. Muutosneuvotteluissa on kuitenkin tärkeä kiinnittää huomiota kaikkiin kolmeen muutosneuvottelun osa-alueeseen: inhimillisyyteen, taloudellisuuteen sekä juridiseen osa-alueeseen. Näin organisaatio pystyy selviytymään myös muutostilanteista kunniallisella tavalla, eikä niistä aiheudu suurempia negatiivisia vaikutuksia ja traumoja organisaation tulevaisuuteen. (Kurten & Waaralinn 2015, 46.)

Kuvassa 1 on esitetty opinnäytetyön raportin rakenne ja etenemisjärjestys. Opinnäytetyössä syvennyttään ensin tutkimuksen teoriaan eli henkilöstöhallintoon ja muutosneuvotteluihin. Tämän jälkeen siirrytään tutkimukseen, sen toteutukseen sekä lopputuloksiin.



Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne (Front, 2023.)

2 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on henkilöstöhallinto sekä muutoksenneuvottelut. Tutkimustyö toteutetaan, sillä se tulee tukemaan opinnäytetyön toimeksiantajaa sen valmistautuessa muutoksenneuvotteluihin organisaation sisällä. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa kooste tutkittavasta aiheesta sekä asioista, joihin on tärkeä kiinnittää huomiota muutoksenneuvotteluita suunniteltaessa. Opinnäytetyön teorian avulla luodaan toteutussuunnitelma organisaation muutoksenneuvottelulle. Tutkimustyöhön ryhdyttiin, sillä muutoksenneuvottelut ovat tulleet yritykselle ajankohtaisiksi taloudellisista ja tuotannollisista syistä johtuen. Tavoitteena on saada toteutettua onnistuneet muutoksenneuvottelut ja näin ollen laadukkaasti suunnitellun luominen on tärkeä osa niiden onnistunutta valmistelua ja toteuttamista.

Opinnäytetyöllä on tarkoitus avata henkilöstöhallinnon erilaisia osa-alueita, sen tehtäviä ja samalla perehtyä syvemmin pääaiheeseen eli muutoksenneuvotteluihin, muutoksenneuvotteluiden rakenteeseen sekä toteuttamiseen. Tutkimuksessa tullaan vastaamaan seuraavaan päätutkimuskysymykseen: millainen olisi onnistunut muutoksenneuvotteluiden toteutussuunnitelma yritys

X:lle. Päättökysymyksen avuksi vastataan myös kahteen alakysymykseen. Alakysymyksiä avulla tuetaan pääkysymyksen ratkaisemista. Tarkasteltaviksi alakysymyksiksi valittiin seuraavat:

1. Mitä tulisi ottaa huomioon muutosneuvotteluita suunniteltaessa?
2. Moneen henkilöön muutosneuvottelut tulevat vaikuttamaan yrityksen X:ssä?

3 Henkilöstöhallinto HRM

Henkilöstöhallinnon käsite ja sen eri osa-alueet ovat laajasti käytettyjä organisaatioiden toiminnassa (Armstrong & Taylor 2014.) Henkilöstöhallinto on organisaation keskeinen toiminto, joka vastaa henkilöstön hallinnasta, johtamisesta ja kehittämisestä (Laine & Viitala 2018, 13). Se kattaa kaikki ne työtehtävät ja menetelmät, joilla huolehditaan, että organisaation henkilöstö pystyy suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti. Henkilöstöhallinnon tavoitteena on saavuttaa organisaation strategiset tavoitteet henkilöstön avulla ja varmistaa, että organisaatio on kilpailukykyinen työmarkkinoilla. (Männistö 2017.)

Henkilöstöhallinnon rooli organisaatiossa on kehittynyt ajan myötä. Suurimpia muutokseen johtaneita syitä ovat muutokset organisaatioiden tarpeissa ja ympäristössä. Aiemmin henkilöstöhallinnon tehtävät keskittyivät enemmän hallinnollisiin tehtäviin, kuten palkanlaskentaan ja työsuhteiden ylläpitoon. Nykyään henkilöstöhallinto nähdään enemmän strategisena kumppanina organisaation johdolle ja sen rooli on laajentunut kattamaan muun muassa henkilöstöstrategian kehittämisen ja menetelmien käyttöönoton, organisaatiokulttuurin rakentamisen sekä henkilöstön osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisen. (Laine & Viitala 2018, 14.) Nykyään henkilöstöhallinnon tehtävänä on varmistaa, että organisaatiossa on tarvittava määrä pätevää ja motivoitunutta henkilöstöä, joka pystyy suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman tehokkaasti. (Männistö, 2017.)

Henkilöstöhallinnon toimivuus on erittäin tärkeää organisaation menestykselle. Henkilöstöhallinnon toiminnalla on havaittu olevan suora vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen ja organisaation sitoutumiseen. Nämä puolestaan vaikuttavat suoraan organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Henkilöstöhallinnon rooli organisaatiossa on kuitenkin usein erittäin haasteellinen, sillä toimivan henkilöstöhallinnon on pystyttävä tasapainottamaan organisaation sekä ja henkilöstön tarpeita. Näin ollen esimiestaidot ovat erittäin tärkeässä asemassa. Esimiestaidot muodostuvat kaikesta siitä osaamisesta, joita esimies tarvitsee suoriutuakseen esimiestehtävistään. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstöhallinto on erittäin tärkeä osa organisaatioiden menestystä. Sen avulla organisaatiot voivat houkuttaa itselleen sitoutuneita työntekijöitä ja

pitää kiinni lahjakkaista ja motivoituneista työntekijöistä, kehittää henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista sekä samalla varmistaa, että organisaation henkilöstö pysyy terveenä.

3.1 Henkilöstöhallinnon tehtävät

Henkilöstöhallinto on kokonaisuus, joka koostuu useista erilaisista tehtävistä ja toiminnoista. Henkilöstöhallintoon kuuluvia tehtäviä ovat muun muassa: rekrytointi, palkkaus, koulutus ja kehittäminen, suorituksen hallinta ja henkilöstön hyvinvointi. (Armstrong. & Taylor 2014.) Henkilöstöhallinnon tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa on tarvittava määrä pätevää ja motivoitunutta henkilöstöä, joka pystyy suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. (Männistö, 2017.)

Rekrytointi on työtehtävä, joka kattaa uusien työntekijöiden hankinnan ja valinnan organisaatioon. Rekrytointiprosessi voi sisältää muun muassa: työpaikkailmoituksen julkaisemisen, hakemusten vastaanottamisen sekä haastatteluiden järjestämisen. Henkilöstöhallinnon on tärkeä pyrkiä varmistamaan, että organisaatioon valitaan pätevimmät henkilöt. Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe on palkkaus, joka sisältää kaikki palkkaukseen liittyvät toiminnot, kuten palkkatason määrittelyn, palkkajärjestelmien suunnittelun ja palkkalaskennan. Monet organisaatiot ovat kuitenkin ulkoistaneet palkanlaskennan ulkoisille toimijoille. (Armstrong & Taylor, 2014.)

Henkilöstöhallinnon tärkeä osa-alue on myös koulutus ja kehittäminen, joka pitää sisällään henkilöstön ammattitaidon ylläpidon ja kehittämisen. Ammattitaidon ylläpidossa tärkeää on suorituksen hallinta eli henkilöstön suoritusten jatkuva seuranta ja arviointi. Koulutuksella ja kehittämisellä on suora vaikutus henkilöstön ammattitaitoon ja kykyyn suoriutua työtehtävistä. Organisaatiot voivat halutessaan tarjota työntekijöilleen erilaisia koulutusmahdollisuuksia, jotta henkilöstön osaaminen pysyy ajan tasalla ja organisaatio pysyy kilpailukykyisenä. Henkilöstöhallinnon toimivuus heijastuu vahvasti henkilöstön hyvinvointiin ja motivaation ylläpitoon. (Männistö, 2017.)

Suorituksen hallinta on henkilöstöhallinnon toiminto, joka auttaa organisaatiota seuraamaan ja arvioimaan henkilöstön suoritusta. Tämä voi sisältää tavoitteiden asettamista, suoritusarviointeja ja kannustimien tarjoamista henkilöstölle. Henkilöstön hyvinvointi on myös tärkeä osa henkilöstöhallinnon osa-aluetta, joka varmistaa, että organisaation henkilöstö pysyy terveenä ja motivoituneena. (Armstrong & Taylor, 2014.)

Henkilöstöhallinnon yksi vaikeimpia, mutta kuitenkin yleisiä tehtäviä on työsuhteen lopettaminen. Työsuhteen lopettamiseen voidaan päätyä monesta eri syystä. Tällaisissa tilanteissa

henkilöstöhallinnon tuntemus virallisista irtisanomis- ja lomautusperusteista on tärkeää. Tilanteissa, joissa työtunteja joudutaan leikkaamaan, on tärkeä tiedostaa kaikki mahdolliset toimintatavat. Ennen työsuhteen lopettamista on punnittava kaikki muut keinot, joilla irtisanomiset pystyttäisiin välttämään. Tällaisia keinoja ovat: lomauttaminen, työtuntien leikkaaminen sekä vuosilomien ja vuosivapaiden hyödyntäminen. (Riihimäki, 2021.)

Joissakin tilanteissa yrityksen johdolla ei kuitenkaan ole muuta vaihtoehtoa kuin työsuhteen irtisanominen. Tällaisissa tilanteissa työnantajalla voi olla tuotannollinen ja taloudellinen irtisanomisperuste tai kyseinen työ on vähentynyt merkittävästi ja pysyvästi. Irtisanomistilanteessa on tärkeä muistaa, että työntekijälle tulee aina tarjota uutta työtä irtisanomisen sijasta, jos mahdollista. Irtisanomisen tulee olla aina viimeinen vaihtoehto. Mikäli tähän kuitenkin päädytään, tulee irtisanomisaikaa noudattaa ja toimia yleisten toimintatapojen mukaisesti. (Riihimäki, 2021.)

3.2 Lainsäädäntö

Henkilöstöhallintoa ohjaava lainsäädäntö vaihtelee maittain ja jopa alueittain. Lainsäädännön tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja että työpaikalla noudatetaan asianmukaisia käytäntöjä. Suomessa työsuhdetta säätelee työsopimuslaki, joka määrittelee työsopimuksen ehdot ja velvoitteet sekä työntekijän ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. (Finlex, 2001.) Työaikalaki puolestaan määrittelee työajan enimmäismäärän ja ylityökorvaukset (Finlex, 1996). Suomessa löytyy lainsäädäntöä myös työsuojelusta, tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta työelämässä (Lampinen, 2023).

Henkilöstöhallintoa ohjaava lainsäädäntö on tärkeä osa henkilöstöhallinnon toimintaa, sillä sen avulla varmistetaan, että työpaikalla noudatetaan oikeudenmukaisia ja turvallisia käytäntöjä. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on varmistaa, että organisaatio noudattaa asianmukaista lainsäädäntöä ja että henkilöstöä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. (Lampinen, 2023.)

3.3 Työsuhteen elinkaari

Työsuhteella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän välistä sopimussuhdetta, jossa työnantaja palkkaa työntekijän tekemään sovittua työtä palkkiota vastaan. Työsuhteen elinkaari alkaa yleensä rekrytoinnilla, jossa työnantaja etsii sopivaa työntekijää avoimeen työpaikkaan (Kettunen 2018, 23). Kun työntekijä on valittu, solmitaan työsopimus, jossa sovitaan työn sisällöstä, ehdoista ja palkasta. Työsuhde jatkuu, kunnes se päättyy joko työntekijän irtisanomiseen, työsuhteen purkamiseen, työntekijän eläkkeelle siirtymiseen tai muuhun vastaavaan syyn vuoksi.

Työsuhteen sisältö voi vaihdella merkittävästi työpaikan mukaan. Työn sisältöä määrittelevät muun muassa työtehtävät, työaika, työpaikan sijainti, palkkaus ja muut työehdot. (Minilex. 2022.) Työntekijän vastuulla on suoriutua sovitusta tehtävistä ja noudattaa työpaikan sääntöjä ja ohjeita. Työnantajan puolestaan tulee huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta, työterveydestä ja muista työpaikan vaatimuksista. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Työsuhteen elinkaari voidaan jakaa useaan eri vaiheeseen. Tärkeitä vaiheita ovat rekrytointi, perehdytys, kehittäminen, ylläpito ja työsuhteen päättyminen. Jokainen vaihe edellyttää erilaisia henkilöstöhallinnon toimia ja työkaluja. Henkilöstöhallinnon rooli työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa on tärkeä, sillä oikeanlainen HR-toiminta auttaa organisaatiota saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteensa ja varmistamaan henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation. (Accountor, 4.)

Lyhyesti, työsuhde saa alkunsa rekrytoinnista. Rekrytointivaiheessa henkilöstöhallinto vastaa uusien työntekijöiden hankinnasta ja valinnasta. Tämä vaihe alkaa rekrytointi-ilmoituksen julkaisusta ja päättyy uuden työntekijän palkkaamiseen. (Viitala 2004, 56.) Palkkaamisen jälkeen on vuorossa perehdytys. Perehdytysvaiheessa henkilöstöhallinto vastaa uusien työntekijöiden perehdyttämisestä organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin. (Kettunen 2016, 23.)

Perehdyttämisen jälkeen työntekijä on valmis siirtymään organisaation palvelukseen. Kehittämisen vaihe ja ylläpitovaihe kuitenkin kestävät koko työsuhteen ajan. Kehittämisen vaiheessa henkilöstöhallinto vastaa henkilöstön kouluttamisesta ja kehittämisestä, jotta he voivat suoriutua työtehtävistään paremmin. (Viitala 2004, 89.) Ylläpitovaiheessa henkilöstöhallinto vastaa työntekijöiden hyvinvoinnista ja työskentelyolosuhteista, ja pyrkii varmistamaan, että työntekijät ovat motivoituneita ja tuottavia. (Kettunen, 2016, 45.) Työsuhteen elinkaari päättyy työsuhteen päättymiseen. Työsuhteen päättymisessä henkilöstöhallinto vastaa työsuhteen päättämisestä ja mahdollisista juridisista kysymyksistä. (Viitala 2004, 120.)

4 Muutosneuvottelut

Työnantajan ja henkilöstön välisistä neuvotteluista käytettiin ennen nimitystä YT-neuvottelut. Uusi yhteistoimintalaki tuli voimaan 1.1.2022, jonka myötä YT-neuvotteluista käytetään nykyään nimitystä muutosneuvottelut. (Docue, 2023.) Muutosneuvottelut ovat vuorovaikutusprosessi, joka käynnistetään organisaatiossa, kun halutaan tehdä merkittäviä muutoksia toimintatavoissa, rakenteessa, kulttuurissa tai strategiassa. Muutosneuvotteluissa organisaation jäsenet keskustelevat avoimesti ja läpinäkyvästi muutoksen tarpeesta, syistä, tavoitteista ja vaikutuksista. Tarkoituksena on saada kaikki organisaation jäsenet sitoutumaan muutokseen ja ymmärtämään sen merkitys ja vaikutukset. Muutosneuvottelut ovat tärkeä osa organisaatioiden kehitystä ja muutoksia. (Erto ry, 2021.)

Yhteistoimintalain piiriin kuuluvat kaikki yritykset ja yhteisöt, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. Yhteistoimintalain sisältämien säännöksiä ankaruus on kuitenkin riippuvainen organisaation koosta. Mikäli organisaatiossa työskentelee alle 30 työntekijää, sillä on hieman pienemmät velvoitteet ja muutos neuvotteluiden läpikäynti on hieman nopeampaa kuin silloin kun organisaatiossa työskentelee vähintään 30 työntekijää. (Docue, 2023.)

Muutosneuvotteluissa on tärkeää kuunnella kaikkia osapuolia ja ottaa huomioon heidän näkemyksensä, tunteensa ja tarpeensa. Tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys muutoksesta ja sen toteuttamistavasta sekä löytää ratkaisuja mahdollisiin haasteisiin ja vastustukseen. (Kotter, 1996, 28.)

Muutosneuvottelut voivat olla haastavia, mutta niiden avulla organisaation jäsenet voivat tuntea olevansa osallisena muutoksessa ja sitoutua sen toteuttamiseen. On tärkeää käyttää avointa ja läpinäkyvää viestintää, jotta kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät muutoksen vaikutukset ja mahdollisuudet. (Kotter, 1996, 23.)

4.1 Muutosneuvotteluiden kolme näkökulmaa

Muutosneuvottelut ovat monialainen prosessi, jota voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: liiketoiminnallisesta-, juridisesta-, ja inhimillisestä näkökulmasta. (Kurten & Waaralinan 2015, 46.) (kts. kuvio 1.)

Ensimmäinen näkökulmana muutosneuvotteluihin voidaan pitää liiketoiminnallisia realiteetteja. Muutosneuvotteluiden syntyminen syynä tulee olla organisaation liiketoiminnallinen tavoite. Muutosneuvotteluiden käynnistävänä tekijänä voidaan pitää tekijöitä, joiden huomiotta ottamisella voisi olla kriittisiä vaikutuksia organisaation tulevaisuuteen. (Pirinen 2014, 22.)

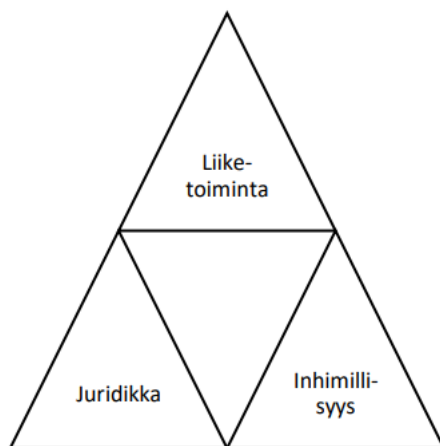
Yrityksen on tärkeä koko muutosneuvottelujen ajan kiinnittää huomiota menettelyn juridiikkaan. Suomessa henkilöstön oikeuksia säädellään hyvin tarkasti erilaisten lakien, asetusten ja työehtosopimusten voimin. Organisaation on tärkeä pitää huolta siitä, että he toimivat muutosneuvotteluiden jokaisessa vaiheessa juridisesti oikealla tavalla. Irtisanomis- ja lomautusprosessit ovat usein hyvin tunteita herättäviä toimia ja niiden oikeudellisuutta tarkastellaan hyvin tarkasti. Usein näitä prosesseja ja niiden oikeudellisuutta joudutaan tarkastelemaan oikeudessa saakka. (Kurten & Waaralinna, 2014, 47.)

Liiketoiminnan henkilöstöasioihin liittyvä juridiikka on melko selkeää, mutta hyvin monialainen, sillä sitä säätelevät useat eri lait ja säädökset. Henkilöstöön liittyvissä muutoksissa on tärkeä toimia virallisten toimintatapojen mukaisesti lakia noudattaen. Työsopimuslaissa mää-

ritellään tarkasti organisaation toimintaprosessin muutosneuvotteluissa, kun työnantaja joutuu irtisanomaan henkilöstöä. Yhteistoimintalaki puolestaan määrittelee, kuinka yrityksen tulee toimia tilanteissa, joissa henkilöstöä joudutaan vähentämään. (Parnila 2017, 175.)

Kolmas näkökulma, jolla muutosneuvottelujen arvioimiseen on inhimillinen näkökulma. Tätä voidaan pitää muutosneuvotteluiden haasteellisimpana näkökulmana, sillä neuvotteluiden piirissä olevan organisaation henkilökunnan toimintaa ja reagointia on mahdotonta ennustaa etukäteen. (Kurten & Waaralinna 2015, 47.) Neuvottelun piirissä olevan organisaation henkilöstön toiminta ja reagointi eivät ei välttämättä ole rationaalista. Muutosneuvottelut ovat lähes aina epämiellyttäviä prosesseja niin organisaation johdolle kuin myös henkilöstölle. Yllättävät muutokset voivat laukaista yksilöissä ennalta arvaamattomia reaktioita. (Poskiparta, 2023.)

Muutosneuvotteluissa organisaation on tärkeä tunnistaa prosessin eri vaiheet ja tukea henkilöstöä niiden aikana. Irtisanomisilla ja lomauttamisilla on usein voimakas vaikutus organisaatioon ja sen yksilöihin. Organisaation sisäiset muutokset vaikuttavat vahvasti henkilöstön sisällä, sillä ne voivat vaikuttaa organisaation sosiaalisiin suhteisiin. Muutokset luovat epävarmuuden tunnetta yksilöissä. Tätä tunnetta organisaation johdon on tärkeä pyrkiä parhaansa mukaan poistamaan, jotta organisaation rakenteet säilyisivät muutostilanteista huolimatta mahdollisimman ehjinä. (Pirinen 2014, 32.)



Kuva 2: Muutosneuvottelun kolme näkökulmaa (Kurten & Waaralinnan 2015, 46.)

5 Yhteistoimintalaki

Yhteistoimintalailla tarkoitetaan työntekijöiden ja työnantajien välisen yhteistoiminnan sääntelyä työpaikoilla. Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työpaikan toiminnan kehittämistä, turvata työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työpaikan asioihin sekä edistää työrauhaa ja työpaikan tuottavuutta. (Rantanen & Suonpää, 2017. 5.) Yhteistoiminta on toimintamalli, jonka avulla pyritään hoitamaan asioita yhdessä sekä samalla osoittamaan luottamusta ja kunnioitusta kaikkia osapuolia kohtaan. (Lehto & Engblom, 2022, 49.)

Yhteistoimintalain piiriin kuuluvat kaikki yritykset ja yhteisöt, jotka työllistävät säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Työntekijöitten määrä lasketaan yrityskohtaisesti. Näin ollen merkitystä ei ole sillä, kuinka monta toimipaikkaa tai tuotantoyksikköä yrityksessä on. (Lehto & Engblom 2022, 25.) Yhteistoimintalain soveltamisala ei ole kytketty työsuhteen määritelmään, kuten yleensä työlainsäädäntö, vaan yrityksen määritelmään ja työntekijämäärään. Säännös vastaa vanhaa yhteistoimintalakia. (Lehto & Engblom 2022, 20.)

Itsenäisiä ammatinharjoittajia ja muita vastaavia ei lasketa mukaan. Työntekijämäärään ei lasketa myöskään niitä työsuhteisista työntekijöistä, joiden kanssa on tehty niin sanottu puitesopimus. (KKO 2017:37.) Työntekijämäärää laskettaessa tulee myös huomioida harjoittelijat, jotka eivät saa työstä rahallista korvausta itse organisaatiolta, mutta saavat julkiselta sektorilta rahallista tukea työllistämisen edistämisestä. Tällöin julkinen taho pyrkii auttamaan harjoittelijaa hankkimaan tietoja ja taitoja, kehittämään niitä tai saavuttamaan ammattikoulutuksen. Vuokratyöntekijät lasketaan vuokratyöyrityksen eikä käyttäjäyrityksen työntekijöihin. Näin ollen heitä ei huomioida yrityksen työntekijöinä muutosneuvottelutilanteessa. (Lehto & Engblom 2022,26.) Nämä säädökset ovat tärkeä huomioida, laskettaessa organisaation työntekijöiden määrää ennen organisaation sisäisiä muutoksia.

Yhteistoimintalain soveltaminen edellyttää, että vähintään 20 työntekijää työskentelee yrityksessä säännöllisesti. Työntekijämäärää laskettaessa tulee huomioida toistaiseksi voimassa olevat kokoaikaiset, osa-aikaiset sekä määräaikaiset työsuhteet. Kaikki nämä työsuhteet tulee asettaa saman arvoiseen asemaan säännöllisesti työssä olevien työntekijöiden määrää laskettaessa. (Lehto & Engblom 2022,29.)

Yhteistoimintalaki sisältää muun muassa säännökset työnantajan ja työntekijöiden välisestä yhteistoiminnasta, yhteistoimintamenettelystä, yhteistoimintaneuvotteluista sekä yhteistoimintamenettelyn rikkomisesta seuraavista seuraamuksista. (Rantanen & Suonpää, 2017. 5.) Laki velvoittaa työnantajan tiedottamaan ja neuvottelemaan työntekijöiden kanssa muun muassa työpaikan taloudellisesta tilanteesta, työpaikan tulevaisuudennäkymistä ja henkilöstön asemaan vaikuttavista suunnitelmista. Työntekijöillä on oikeus osallistua yhteistoimintaan sekä saada tarpeelliset tiedot ja selvitykset työpaikan asioista. (Lampinen, 2023.)

Yhteistoimintalain merkitys on korostunut erityisesti yritysten rakennemuutosten yhteydessä, joissa henkilöstöä saatetaan joutua vähentämään tai siirtämään erilaisiin tehtäviin. Yhteistoimintalain tarkoituksena on turvata työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja edistää heidän asemaansa yrityksen muutostilanteissa. Yksi merkittävä yhteistoimintalain tuoma muutos on se, että myös työsuhteen ehtojen olennaisista muutoksista on käytävä muutosneuvottelut. (Lehto & Engblom, 2022, 14.)

Yhteistoimintalain tavoitteena on, että osapuolille syntyy käsitys toistensa tarpeista ja mahdollisuuksista. Sen avulla pyritään kehittämään organisaation toimintaa. Työnantajan kehittäessä omaa toimintaansa, henkilöstön asemaa sekä muutostilanteiden käsittelyä, on tärkeää, että työnantaja ymmärtää aidosti henkilökunnan tarpeet ja potentiaalin. Yhteistoimintalain osiot jatkuva vuoropuhelu, hallintoedustus ja muutosneuvottelut keskittyvät juuri näihin osaluksiin. (Lehto & Engblom, 2022, 14.)

Yhteistoimintalain avulla pyritään kehittämään organisaatioiden toimintakulttuureja sellaisiksi, että työnantaja ja henkilöstö pystyvät huomioimaan ja kunnioittamaan toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kaikessa toiminnassaan. Näiden toimintojen avulla pyritään parantamaan yrityksen toiminnan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. (Lehto & Engblom 2022, 17.) Yhteistoimintalain avulla pyritään kehittämään ja turvaamaan riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välillä, parantamaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia yrityksen päätöksenteossa. (Lehto & Engblom 2022, 19.)

5.1 Vuoropuhelu

Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajan käymään vuoropuhelua henkilöstön edustajien kanssa tiettyjen työpaikan tilanteiden yhteydessä. Näitä tilanteita ovat muun muassa muutosneuvottelut, jotka koskevat työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyjä tai lomautuksia. Tavoitteena on löytää yhteisymmärrys ratkaisuihin, jotka vaikuttavat henkilöstön työsuhteisiin ja työoloihin. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Vuoropuhelun tulee olla aitoa ja rakentavaa, ja siinä tulee kuulla kaikkia osapuolia. Henkilöstön edustajien tulee saada riittävästi tietoa päätöksentekoa varten ja heidän mielipiteensä tulee ottaa huomioon ennen lopullista päätöstä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työpaikan tuottavuutta ja kilpailukykyä sekä parantaa henkilöstön asemaa ja vaikutusmahdollisuuksia työpaikalla. Sen tavoitteena on myös ehkäistä työpaikan konflikteja ja parantaa työilmapiiriä (Riihelä & Vuori 2018, 151).

Uusi yhteistoimintalaki: **Jatkuva vuoropuhelu**



Kuva 3: Jatkuva vuoropuhelu (Yhteistoiminta-asiamies, 2022)

5.2 Muutosneuvottelut

Yhteistoimintalaki on Suomessa voimassa oleva laki, joka säätelee työntekijöiden asemaa muutostilanteissa. Lain tarkoituksena on turvata työntekijöiden asemaa muutostilanteissa ja edistää työpaikkakonfliktien ennaltaehkäisyä ja ratkaisua. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Yhteistoimintalain mukaan työnantajan on käytävä neuvottelut työntekijöiden kanssa, jos hän aikoo tehdä toimenpiteitä, jotka voivat johtaa työpaikan vähentämiseen tai muihin olennaisiin muutoksiin työolosuhteissa. Muutosneuvotteluissa käsitellään muutosten syitä, vaikutuksia ja mahdollisia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Lisäksi työnantajan on annettava tietoa muutoksen vaikutuksista ja tarvittavista toimenpiteistä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Yhteistoimintalaki edellyttää myös, että työnantaja neuvottelee työntekijöiden edustajien kanssa, jos työpaikalla on vähintään 20 työntekijää. Työnantajan on ilmoitettava neuvotteluista työntekijöille ja heidän edustajilleen vähintään viisi arkipäivää ennen neuvottelujen alkua. Lisäksi työnantajan on annettava tarvittava koulutus ja tuki muutoksen toteuttamiseksi. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Yhteistoimintalaki on tärkeä työkalu työpaikkakonfliktien ennaltaehkäisyssä ja ratkaisussa. Lain tarkoituksena on edistää avointa vuoropuhelua työnantajan ja työntekijöiden välillä ja varmistaa, että kaikki osapuolet voivat vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen ja sen vaikutuksiin. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Muutosneuvottelulain mukaan neuvottelut on käytävä henkilöstön edustajien kanssa, jos organisaatiossa on vähintään 20 työntekijää. Neuvotteluvollisuus koskee muun muassa yhteistoimintalain tarkoittamia asioita, kuten tuotannon lopettamista, siirtoa tai merkittävää vähentämistä, työajan olennaista muutosta tai lomautusta. (Työsopimuslaki, 55/2001.)

5.3 Liikkeen luovutus, sulautuminen ja jakautuminen

Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajaa neuvottelemaan henkilöstön edustajien kanssa liikkeen luovutuksesta, sulautumisesta tai jakautumisesta. Näissä tilanteissa työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijöiden asema ei huonone, eikä heidän työsuhteisiinsa kohdistu haitallisia vaikutuksia. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Työnantajan on selvitettävä henkilöstön edustajille liikkeen luovutuksen, sulautumisen tai jakautumisen tarkoitus ja vaikutukset työsuhteisiin ja työoloihin. Lisäksi on käytävä neuvottelut mahdollisista toimenpiteistä, joilla vaikutukset voitaisiin lieventää. Neuvottelut on käytävä riittävän ajoissa, jotta työntekijöihin kohdistuvat vaikutukset voidaan ottaa huomioon. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Liikkeen luovutuksessa, sulautumisessa tai jakautumisessa työntekijöiden työsuhteet siirtyvät yleensä automaattisesti uudelle työnantajalle. Työnantajan on kuitenkin varmistettava, että työntekijöiden asema ja työehdot pysyvät entisellään siirron jälkeenkin. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

5.4 Henkilöstön edustus työnantajan hallinnossa

Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajaa nimeämään henkilöstön edustajan työnantajan hallintoon. Henkilöstön edustajalla on oikeus osallistua työnantajan päätöksentekoon ja saada tietoa työpaikan asioista. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Henkilöstön edustaja valitaan henkilöstön keskuudesta, ja hänen on edustettava kaikkia työntekijöitä. Henkilöstön edustajan tulee olla riippumaton työnantajasta ja puolueeton päätöksenteossa. Henkilöstön edustajalle on varattava riittävästi aikaa tehtäviensä hoitamiseen. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Työnantajan on neuvoteltava henkilöstön edustajan kanssa ennen päätöksentekoa sellaisissa asioissa, joilla on merkittäviä vaikutuksia henkilöstön asemaan tai työoloihin. Henkilöstön edustajalla on oikeus antaa asiassa lausunto. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

5.5 Erinäiset säännökset

Yhteistoimintalaki sisältää useita erilaisia säännöksiä, jotka koskevat työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. Näitä säännöksiä ovat esimerkiksi työnantajan velvollisuus tiedottaa henkilöstölle työpaikan asioista, henkilöstön edustajien nimeäminen ja valinta, yhteistoimintaneuvottelut sekä henkilöstön edustajan oikeus saada tietoa ja osallistua päätöksentekoon. Lain tarkoituksena on edistää yhteistoimintaa ja parantaa työpaikan toimivuutta ja tuottavuutta. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Yhteistoimintalain säännöksistä voidaan mainita esimerkiksi 1) yhteistoimintavelvoite, joka edellyttää työnantajaa tiedottamaan ja neuvottelemaan henkilöstön kanssa tärkeistä työpaikan asioista, 2) yhteistoimintamenettely, joka sisältää neuvottelut henkilöstön edustajien kanssa, 3) henkilöstön edustajan oikeudet ja velvollisuudet, kuten oikeus saada tietoa ja osallistua päätöksentekoon sekä velvollisuus toimia puolueettomasti ja riippumattomasti työnantajasta. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

5.6 Voimaantulo- ja siirtymäsäännökset

Yhteistoimintalain voimaantulo- ja siirtymäsäännöksissä määrätään laissa säädettyjen velvoitteiden ja oikeuksien soveltamisesta tilanteissa, joissa laki tulee voimaan tai joissa toiminnassa tapahtuu muutoksia. Säännöksissä käsitellään muun muassa lain soveltamisajankohtaa, yhteistoiminnan aloittamista ja neuvotteluajoja koskevia poikkeuksia, sekä henkilöstön edustajien asemaa ja toimivaltaa eri tilanteissa. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Esimerkiksi liikkeen luovutukseen liittyvät säännökset määräävät, että henkilöstön edustajien asemaa ja toimivaltaa tulee arvioida tilanteen mukaan, ja että liikkeen luovutuksesta on ilmoitettava henkilöstölle ja käytävä yhteistoimintaneuvottelut asianmukaisesti. Voimaantulo- ja siirtymäsäännöksillä pyritään varmistamaan, että yhteistoimintalaki tulee sovelletuksi oikein ja oikeudenmukaisesti kaikissa tilanteissa. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

6 Muutosneuvotteluiden vaiheet

Muutosneuvottelut voidaan jakaa yleisesti ottaen kolmeen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat valmistelu, neuvottelut ja päätöksen toimeenpano. On tärkeää huomioida, että kaikki muutokset eivät edellytä kaikkia vaiheita, vaan neuvotteluprosessi on aina tilanteesta riippuvaista. (Erto ry 2021.)

Valmisteluvaiheessa työnantajan tulee selvittää muutoksen tarkoitus ja sen vaikutukset. Työnantajan on myös valmisteltava neuvottelujen aloittamista koskeva päätös ja valittava

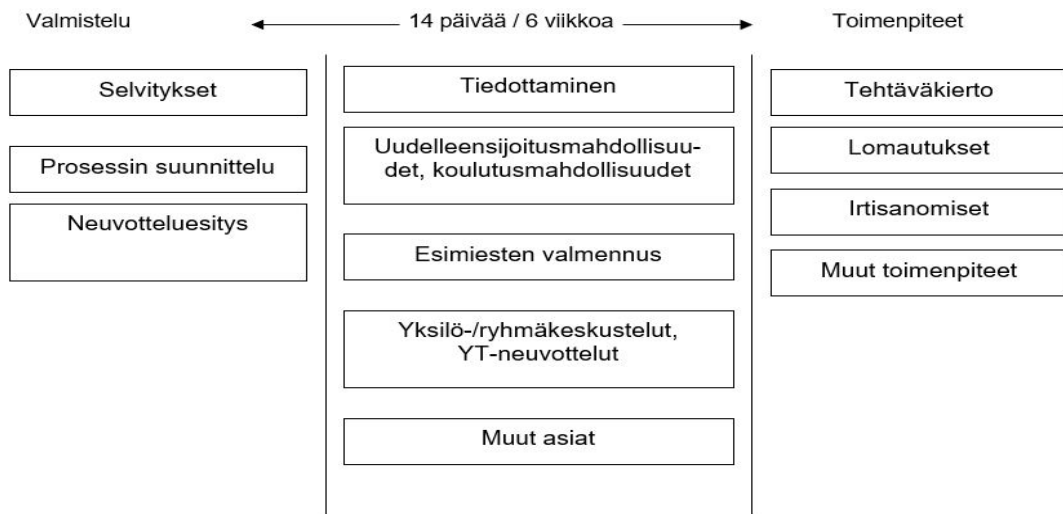
neuvottelujen osallistujat. Valmisteluvaiheessa on myös syytä pohtia mahdollisia vaihtoehtoisia ratkaisuja ja selvittää niiden vaikutukset. Muutosneuvottelut etenevät yleensä useassa vaiheessa. Ennen muutosneuvottelujen aloittamista työnantajan on arvioitava, mitkä muutokset edellyttävät neuvotteluja. Tämän jälkeen työnantajan on ilmoitettava työntekijöille ja heidän edustajilleen neuvottelujen aloittamisesta ja käsiteltävistä asioista. Työnantajan tulee ilmoittaa muutoksesta työntekijöille ja heidän edustajilleen. Ilmoitus sisältää tiedot muutoksen syistä, vaikutuksista ja aikataulusta. (ERTO ry 2021.)

Seuraava vaihe on neuvottelujen aloittaminen. Työnantajan on aloitettava neuvottelut työntekijöiden kanssa viivytyksettä. Neuvotteluja käydään yleensä työpaikalla tai työnantajan tiloissa. Neuvotteluvaiheessa työnantajan tulee käydä avointa ja rehellistä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. Neuvotteluissa käsitellään muutoksen syitä, vaikutuksia ja mahdollisia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Työnantajan tulee myös antaa tietoa muutoksen vaikutuksista ja tarvittavista toimenpiteistä. (ERTO ry 2021.)

Neuvotteluiden aikana työnantajan on myös selvitettävä, millaisia koulutus- ja tukitoimenpiteitä tarvitaan, jotta muutos voidaan toteuttaa. Neuvotteluissa on pyrittävä löytämään yhteinen näkemys muutoksen toteuttamisesta ja sen vaikutuksista. Tärkeää on myös keskustella mahdollisista vaihtoehdoista ja toimenpiteistä, joilla voidaan välttää tai lieventää muutoksen vaikutuksia. Työntekijät voivat esittää kysymyksiä ja antaa palautetta. Neuvottelujen aikana työntekijöillä ja heidän edustajillaan on myös mahdollisuus tehdä muutosehdotuksia. Työnantajan on harkittava ehdotuksia vakavasti ja pyrittävä löytämään yhteisymmärrys. (ERTO ry 2021.)

Neuvotteluiden loppuvaiheessa pyritään saavuttamaan neuvottelutulos. Tavoitteena on saavuttaa neuvottelutulos, joka ottaa huomioon kaikkien osapuolten edut. Jos neuvottelutulos ei ole mahdollinen, työnantajan on ilmoitettava työntekijöille ja heidän edustajilleen perustellut syyt neuvottelutuloksen saavuttamatta jättämiselle. (ERTO ry 2021.)

Vasta neuvotteluiden lopettamisen jälkeen työnantajalla on oikeus tehdä lopulliset päätökset. Tämän jälkeen alkaa päätöksen toimeenpanovaihe. Päätöksen toimeenpanovaiheessa työnantaja toteuttaa sovitut muutokset ja varmistaa niiden onnistuneen toimeenpanon. Tällöin siis sovitaan käytännön järjestelyistä, kuten irtisanomisista, lomautuksista ja muista muutosturvatoimenpiteistä. Työnantajan on huolehdittava siitä, että kaikki toimenpiteet toteutetaan oikeudenmukaisesti ja työntekijöiden edut huomioiden. Työnantajan tulee myös seurata muutosten vaikutuksia ja tarvittaessa tehdä lisätoimenpiteitä kuten jatkoneuvotteluita. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että työntekijöiden edustajat ovat mukana seurannassa ja arvioinnissa. (ERTO ry 2021.)



Kuva 4: Muutosneuvotteluprosessi (Tietoala 2018)

6.1 Neuvotteluesitys

Muutosneuvotteluiden neuvotteluesitys on asiakirja, joka sisältää ehdotukset ja tavoitteet muutoksen toteuttamiseksi organisaatiossa. Neuvotteluesitys tulee antaa henkilöstön nähtäväksi muutosneuvotteluiden ilmoitusvaiheessa eli vähintään viisi arkipäivää ennen neuvotteluiden aloittamista. Neuvotteluesitys voi sisältää ehdotuksia esimerkiksi henkilöstön vähentämisestä, työaikojen muutoksista tai tehtävien uudelleenjärjestelystä. Neuvotteluesitys on tärkeä dokumentti, koska sen avulla neuvottelujen osapuolet voivat keskustella muutoksen vaikutuksista ja etsiä ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin. (ERTO ry 2021.)

Neuvotteluesityksen tulee olla selkeä ja perusteltu, ja siinä tulee esittää muutoksen syyt, tavoitteet ja suunnitelma sen toteuttamiseksi. Neuvotteluesityksen laatimisessa on tärkeää ottaa huomioon myös henkilöstön tarpeet ja toiveet. Henkilöstön edustajat tulee kutsua mukaan neuvotteluihin, jotta he voivat esittää näkemyksensä ja vaikuttaa muutoksen toteutukseen. (ERTO ry 2021.)

Hyvä neuvotteluesitys sisältää myös tietoa taloudellisista vaikutuksista, kuten kustannuksista ja mahdollisista säästöistä. Tämä auttaa neuvottelujen osapuolia ymmärtämään muutoksen

taloudellisia seurauksia ja sopimaan esimerkiksi korvauksista tai muista kompensatioista henkilöstölle. (ERTO ry 2021.)

Neuvotteluesityksen tulee olla myös ajan tasalla ja siinä tulee ottaa huomioon mahdolliset muutokset tai tapahtumat, jotka vaikuttavat muutoksen toteuttamiseen. Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä organisaation eri osastojen ja henkilöstön kanssa. (ERTO ry 2021.)

6.2 Toimintasuunnitelma

Muutosneuvotteluiden toimintasuunnitelma on dokumentti, jossa määritellään muutoksen toteuttamiseen liittyvät käytännön toimenpiteet ja niiden aikataulus. Toimintasuunnitelmaa laadittaessa on tärkeää ottaa huomioon organisaation tarpeet ja resurssit, sekä varmistaa, että muutoksen tavoitteet ovat realistisia ja saavutettavissa. (Kotter 1996, 122.)

Toimintasuunnitelman laatiminen on tärkeää, koska se auttaa organisaatiota varmistamaan, että muutoksen toteutus on suunnitelmallista ja hallittua. Toimintasuunnitelman avulla organisaatio voi myös seurata muutoksen edistymistä ja tehdä tarvittavia muutoksia suunnitelmiin, jos jokin menee pieleen. (Kotter 1996, 123.) Toimintasuunnitelmaan tulee sisällyttää seuraavat asiat:

Tavoitteet: Määritellään selkeästi muutoksen tavoitteet ja miten niiden saavuttamista seurataan.

Aikataulus: Laaditaan aikataulu, joka sisältää tärkeimmät päivämäärät ja deadlineajat muutoksen toteuttamiselle.

Vastuut: Määritellään selkeästi kunkin henkilön vastualueet ja tehtävät.

Resurssit: Määritellään tarvittavat resurssit, kuten rahoitus, henkilöstö ja teknologia.

Kommunikaatio: Laaditaan suunnitelma, jossa määritellään, miten muutoksesta tiedotetaan henkilöstölle ja muille sidosryhmille.

6.3 Neuvottelut

Muutosneuvotteluiden neuvotteluvaihe on kriittinen vaihe muutoksen toteuttamisessa, sillä siinä käsitellään muutoksen yksityiskohdat ja pyritään saavuttamaan yhteisymmärrys muutoksen toteuttamistavasta ja aikataulusta (Kotter 1996, 115). Neuvotteluvaiheessa organisaation johdon ja henkilöstön välillä käydään vuoropuhelua, jossa molemmat osapuolet voivat ilmaista huolensa, tavoitteensa ja tarpeensa liittyen muutokseen. Neuvotteluvaiheessa on tär-

keää, että organisaation johto kuuntelee henkilöstön näkökantoja ja ottaa ne huomioon muutoksen suunnittelussa. Samalla henkilöstölle on tärkeää selittää, miksi muutos on tarpeellinen ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan. (ERTO ry 2021.)

Hyvä neuvottelutapa on myös tärkeää neuvotteluvaiheessa, sillä se luo edellytykset luottamukselliselle vuoropuhelulle ja yhteistyölle. Neuvotteluiden on oltava avoimia ja läpinäkyviä, jotta kaikki osapuolet tietävät, mitä odottaa ja miten he voivat vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen. (Jyväskylän yliopisto.)

Neuvotteluvaiheessa käsiteltäviä asioita voivat olla muun muassa muutoksen tavoitteet, toteuttamistapa, aikataulu, resurssit ja henkilöstön roolit muutoksen toteuttamisessa. Neuvotteluvaiheessa saavutettu yhteisymmärrys muutoksen yksityiskohdista on tärkeää, sillä se luo perustan onnistuneelle muutoksen toteuttamiselle. (YTY ry 2022.)

6.4 Muutosneuvotteluiden lopetus

Työnantajan täytettyä muutosneuvotteluita koskevan neuvotteluelvoitteensa, voidaan muutosneuvottelut päättää. Työnantajan tulee olla noudattanut yhteistoimintalaissa määriteltyjä vähimmäismääräaikoja. Muutosneuvotteluiden aikana on oltava käsitelty ainakin seuraavat asiat: toimenpiteiden perusteet, mahdolliset vaikutukset ja vaihtoehdot. (ERTO ry, 2021.)

Muutosneuvotteluiden lopettamisen jälkeen työnantajan on ilmoitettava henkilökunnalle arvio seuraavista asioista: harkittavan päätöksen sisältö, henkilöiden määrä, johon mahdolliset toimenpiteet kohdistuvat, mahdollisten lomautusten kestoajat sekä minkä ajan kuluessa työnantaja tulee laittamaan päätökset käytäntöön. (ERTO ry, 2021.)

6.5 Muutosneuvotteluiden päätöksentekovaihe

Muutosneuvotteluiden päätöksenteko vaiheessa organisaation johto tekee päätöksen muutoksen toteuttamisesta ja sen yksityiskohdista. Päätöksentekovaihe tapahtuu vasta neuvotteluiden lopettamisen jälkeen. Päätöksenteko vaiheessa otetaan huomioon neuvotteluvaiheessa käsitellyt asiat, kuten muutoksen tavoitteet, toteuttamistapa, aikataulu, resurssit ja henkilöstön roolit muutoksen toteuttamisessa. (ERTO ry 2021.)

Päätöksenteko vaiheessa on tärkeää, että organisaation johto ottaa huomioon henkilöstön näkökannat ja huolenaiheet ja pyrkii löytämään ratkaisun, joka huomioi mahdollisimman hyvin koko organisaation edut. Henkilöstön sitoutuminen muutokseen on tärkeää sen onnistumiselle ja siksi päätöksenteossa on tärkeää ottaa huomioon myös henkilöstön näkemykset. (Kotter 1996, 116.)

Päätöksenteko vaiheessa organisaation johto määrittelee myös muutoksen toteuttamisen aikataulun ja tarvittavat resurssit. Tämä on tärkeää, jotta muutos voidaan toteuttaa sujuvasti

ja tavoitteiden mukaisesti. Kun päätös muutoksen toteuttamisesta on tehty, organisaation johto tiedottaa henkilöstöä päätöksestä ja sen yksityiskohdista. On tärkeää, että tiedottaminen on selkeää ja avointa, jotta henkilöstö ymmärtää, miksi muutos on tarpeellinen ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan. (ERTO ry 2021.)

7 Tutkimuksen menetelmät ja tiedonkeruu

Tutkimuksessa hyödynnetään monipuolisesti erilaisia aineistoja. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu pääosin erilaisista teorialähteistä kuten: kirjoista, artikkeleista sekä tutkimuksista. Tämän lisäksi analysointiin budjettia ja kausianalyysi raportteja. Tämän lisäksi opinnäytetyössä käsitellään kaksi teemahaastattelua, jotka ovat toteutettu opinnäytetyötä ajatellen. Haastateltavina henkilöinä ovat juristi sekä yrittäjä. Molemmilla haastateltavilla on aiempaa kokemusta muutosneuvotteluista.

7.1 Tiedonkeruu

Tutkimuksen tiedonkeruussa hyödynnetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Näin pyritään saamaan mahdollisimman kattava tieto tutkimuksen ilmiöistä. Kun yhdessä tutkimuksessa hyödynnetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää, on tärkeää pohtia, miten eri menetelmät ja niiden tuottama tieto pystytään parhaiten hyödyntämään tutkimuksessa. Monien eri tutkimusmenetelmien hyödyntämisellä pystytään saamaan kattavampaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä siihen liittyvistä aihealueista. (Katainen, 2008.)

Tutkimuksessa käytetään määrällistä tutkimusmenetelmää, joka perustuu numeeristen aineistojen keräämiseen ja analysointiin. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan tutkimuksen kohdetta tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto, 2021.) Tutkimuksessa pyrittiin tulkitsemaan yhteistyöorganisaatiolle asetettua vuosibudjettia sekä vertaamaan tätä toteutuneisiin kausilaskelmiin. Budjettitutkimuksissa tarkastellaan yleensä organisaation tai yksilön taloudellista tilannetta ja pyritään löytämään ratkaisuja budjettipäätöksiin liittyviin kysymyksiin.

Tilastotietoja pyrittiin hyödyntämään kustannusten arvioinnissa, budjetin suunnittelussa ja toteutumisen seurannassa. Budjettitutkimus on erittäin tärkeä osa tutkimusta, sillä sen lukuja tarvitaan vahvasti päätöksenteon tueksi organisaation taloudellisen tilanteen arvioinnissa ja tulevien muutosneuvotteluiden suunnittelussa. Tämän lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin myös kvalitatiivisia menetelmiä, haastatteluiden muodossa, joiden avulla kerättiin tietoa muutosneuvotteluista, niiden toteuttamisesta sekä juridisista osa-alueista.

Tutkimuksen toinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa selkeä teoriakokonaisuus yhteistyö organisaatiolle tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta (Smith 2010, 23). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tarkemmin yhtä aihetta tai ilmiötä, joka on tutkimuksen aluksi rajattu tutkimuskohteeksi. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään useita erilaisia lähteitä ja niiden avulla pyritään tuottamaan selkeä kokonaisuus tutkittavasta aiheesta. Laadullinen tutkimus voi perustua haastatteluihin, havainnointiin, dokumenttien analyysiin tai muuhun vastaavaan aineistoon. Tutkimuskysymys ja tutkimuskohde määrittelevät pitkälti, mitä tutkimusmenetelmiä on kannattava käyttää. (Patton 2015,67.)

Tutkimusaineiston keruu aloitettiin heti kun muutosneuvottelut todettiin ajankohtaisiksi. Tutkimukseen kerättiin aineistoa koko tutkimusprosessin ajan. Tässä tutkimuksessa kerätty teoria koostuu pääasiassa erilaisista kirjallisista dokumenteista, tutkimukseen liittyvästä kirjallisuudesta, uutisartikkeleista sekä kahdesta teemahaastattelusta. Haastattelut ovat hyvä tiedonkeruu keino laadullisessa tutkimuksessa, sillä niissä pyritään usein tuottamaan tietoa erilaisista yksilöllisistä asioista kuten mielipiteistä, arvoista tai kokemuksista. (Jyväskylän yliopisto, 2021.)

Tutkimukseen liittyvien haastatteluiden lajeja on monia. Haastattelulajeja voidaan lajitella muun muassa niiden ohjailevuuden mukaan eli miten vapaamuotoinen haastattelun etenemisrakenne on tai esimerkiksi sen mukaan, millainen vuorovaikutusaste haastattelijan ja haastateltavan välillä vallitsee. Teemahaastattelu on yksi monista haastattelun lajeista. Tätä haastattelulajia hyödynnettiin tämän opinnäytetyön tutkimuksessa. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori.)

Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastateltava on käynyt läpi tai kokenut tietyn asian tai prosessin. Tutkimuksen tekijällä tulee olla riittävästi tietoa tutkimuksen kohteena olevaan aiheeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastattelut käytiin juristi Roosa Lampisen sekä kauppias Markus Haukkasalon kanssa. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan tutkimuksen kohteena olevan aiheen kannalta merkityksellistä tietoa.

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeä osa tiedonkeruuta on kerätyn tiedon analysointi eli aineiston analysointi. Aineiston analyysi on aikaa vievä prosessi, jossa aineistoa tulee käydä läpi useaan otteeseen. Olemassa olevan aineiston analysoimisen yhteydessä on tärkeä pyrkiä hankkimaan lisätietoa jo kerätyn aineiston lisäksi. Tutkimuksen huolellinen analysoiminen auttaa tutkijaa ymmärtämään aineistoa sekä ryhmittelemään sitä teemoihin, luokkiin ja kategorioihin. Aineiston analyysin tavoitteena on tutkimuksen kohteena olevan aiheen tulkitseminen, kuvaileminen ja ymmärtäminen mahdollisimman tarkasti. (Puusa & Juuti 2020,140.)

Tutkimuksen tavoitteena on tulkita saatavilla olevia tietoja henkilöstöhallinnosta ja muutosneuvotteluista. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään vahvasti haastatteluista saatua kokemusperäistä tietoa. Tämän lisäksi aineistona hyödynnetään opinnäytetyön aiheeseen liittyvää ohjaavaa lainsäädäntöä. Näiden avulla pyritään muodostamaan selkeä kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta ja tätä kautta siitä, mitä kaikkea muutosneuvotteluiden toteutussuunnitelmassa tulee huomioida. Edellä mainituin tavoin pyritään siis vastaamaan tutkimukseen pääsekä alakysymyksiin.

7.2 Tutkimusmenetelmät

Budjettitutkimuksessa tutkittiin yhteistyöorganisaatiolle luotua budjettia, jota verrattiin tammi- ja helmikuun kausilaskelmiin. Vertailun perusteella toteutettiin laskelmia, joiden avulla saatiin selkeytettyä sitä, kuinka moneen henkilöön muutosneuvotteluiden varsinaiset vaikutukset kohdistustuvat. Toisin sanoen, kuinka monta henkilöä yhteistyöorganisaatio joutuu irtisanomaan muutosneuvotteluiden päätyttyä taloudellisista- ja tuotannollisista syistä.

Teemahaastattelut käytiin K-kauppias Markus Haukkasalon ja juristi Roosa Lampisen kanssa. Haastattelu toteutettiin kahden eri henkilön kanssa, sillä näin saatiin hankittua monipuolista tietoa tutkitusta ilmiöstä. Haukkasalolta saatiin kokemusperäistä tietoa henkilöstöhallinnosta ja muutosneuvotteluista. Lampiselta puolestaan juridista tietoa. Haukkasalo on järjestänyt muutosneuvottelut johtamassaan organisaatiossa. Lampinen puolestaan perehtynyt opinnoissaan myös yritys juridiikan osa-alueeseen.

Haastatteluissa käsiteltiin henkilöstöhallintoa ja muutosneuvotteluita. Haukkasalon kanssa käytiin läpi käytännön asioita liittyen henkilöstöhallintoon ja muutosneuvotteluihin sekä niiden toteuttamiseen. Lampisen kanssa perehdyttiin juridisiin seikkoihin koskien henkilöstöhallintoa ja muutosneuvotteluita. Haastatteluiden avulla selvitettiin tarkemmin asioita, joita kohde organisaation muutosneuvottelusuunnitelman luomisessa on oleellista ottaa huomioon.

8 Luotettavuus ja yleisyys

Tutkimuksessa käytetään määrällistä sekä laadullista tutkimusmenetelmää. Määrällinen tutkimusmenetelmä perustuu numeeristen aineistojen keräämiseen ja analysointiin. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan tutkimuksen kohdetta tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto, 2021.) Budjetin ja kausiraporttien tutkimisen avulla pyritään arvioimaan tulevaisuuden taloudellista tilannetta ennustamalla tuloja ja kuluja tietyn ajanjakson aikana. Budjeteista tehtyjen tutkimusten luotettavuus riippuu monesta tekijästä, kuten ennusteiden perustana käytetyistä lähtötiedoista, ennusteiden tekemisen menetelmistä ja käytetyistä oletuksista.

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä useilla eri tavoilla, kuten esimerkiksi tarkastelemalla useita eri skenaarioita tai tekemällä herkkyysoanalyyskejä. Herkkyysoanalyysien avulla pystytään selvittämään, kuinka paljon tulokset voivat vaihdella, jos tietty oletus osoittautuu virheelliseksi. Lisäksi budjettitutkimuksen tuloksiin voidaan liittää erilaisia riskianalyyskejä. Riskianalyysien avulla voidaan arvioida tulevaisuuden epävarmuustekijöitä ja niiden vaikutusta taloudelliseen tilanteeseen. (valtiokonttori, 2021.) Tutkimuksessa yhteistyö organisaatiolle asetettua vuosibudjettia verrattiin kahden aiemman kausilaskelman lukuihin. Näin pystyttiin analysoimaan kuukausittaisia eroja sekä todellista muutostarvetta.

On tärkeää muistaa, että tutkimukset budjeteista tai muista laskelmista ovat aina ennusteita, eivätkä ne ole varma tapa ennustaa tulevaa taloudellista tilannetta. Tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset, kuten lainsäädännön muutokset, markkinatrendit tai kilpailutilanne, voivat vaikuttaa merkittävästi budjettien ja laskelmien ennusteisiin. (Kujanpää, 2021.) Budjettitutkimuksen tärkein tehtävä onkin toimia suunnittelutyökaluna, joka auttaa organisaatiota suunnittelemaan ja hallitsemaan resurssejaan paremmin tulevaisuudessa. Yhteenvetona voidaan todeta, että budjettitutkimuksen luotettavuus riippuu monesta tekijästä. Tässä tutkimuksessa budjetin tutkimista hyödynnettiin suunnittelutyökaluna, sillä sen avulla pystyttiin havaitsemaan ongelmat, joihin muutosneuvotteluilla haetaan muutosta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus koostuu kolmesta eri osa-alueesta: luotettavuudesta, uskottavuudesta sekä eettisyyden näkökulmasta. (Puusa & Juuti 2020, 167.) Tutkimusta voidaan pitää luotettavana silloin, kun sen aihe ja tutkimusaineisto ovat sopuinnassa keskenään. Myös tutkimustulosten tulee olla riippumattomia epäolennaisista ja satunnaisista tekijöistä. (Vilka 2021, 157.) Tässä tutkimuksessa puolueettomuus on huomioitu niin, että tärkeä osa teoriasta perustuu lakiin, joka on täysin puolueeton lähde. Tämän lisäksi haastateltavina olevat henkilöt ovat organisaation ulkopuolelta. Haastattelut on myös nauhoitettu, jolloin haastattelijan muistilla ei ole vaikutusta haastattelututkimuksen vastauksiin. (Anttila, P. 1998.) (Jyväskylän yliopisto, 2021.)

Tutkimuksen luotettavuutta saadaan lisättyä käyttämällä monia eri tutkimusmenetelmiä sekä lähteitä. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, teorian ja tietolähteiden yhdistämistä. (Puusa & Juuti 2020, 177.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty triangulaatiota, tutkimuksessa on käytetty useita eri tutkimusmenetelmiä ja tietolähteitä; kirjallisia aineistoja, haastatteluja, määrällisiä tutkimuksia sekä lakiperustaa. Näiden lisäksi tutkimustulos perustuu vahvasti budjettien ja tuloslaskelmien analysointiin. Tutkimuksen tiedonkeruussa hyödynnettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Näin pyritään saamaan mahdollisimman kattava ja todenmukainen tieto tutkimuksen ilmiöistä.

Tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimuksen ajan. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin

avulla. Reliabiliteetti arvioi tutkimuksen analyysin johdonmukaisuutta ja sitä, kuinka toistettavia mittaustulokset ovat. Validiteetti puolestaan mittaa sitä, miten päteviä tutkimuksen aineiston analyysimittarit ovat. (Jyväskylän yliopisto, 2021.)

Laadullisen tutkimuksen uskottavuus on hyvin paljon liitännäinen yksilöihin, joita tutkimus koskettaa. Tutkijan on tärkeä kiinnittää huomiota yksilöiden yksityisyyden kunnioittamiseen, sillä on vahva merkitys tutkimuksen luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimalla, miten hyvin tutkimuksen tulokset istuvat todellisuuteen. Näin ollen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, miten vahvasti tutkimuksessa osallisena olevat henkilöt kokevat tutkimuksen lopputulokset oikeiksi luottavat tutkimusaineiston sisältöön ja sen analysointiin. Laadullisen tutkimuksessa tutkijalla on merkittävä vastuu siinä, että hän kykenee perustelemaan tutkimuksen kaikki osa-alueet. Perusteluiden tulee olla niin laadukkaita, että tutkija onnistuu niillä vakuuttamaan lukijan tutkijan kyvystä valita tutkimukseen relevantit lähestymistavat ja menetelmät. (Immonen, 2018.)

Eettisyyden käsitteellä laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan eettisten periaatteiden noudattamista koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan tutkimusmenetelmien ja analyysitapojen tulee olla sellaisia, että niitä voi soveltaa ohjeina missä tahansa hyvin tehdyssä tutkimuksessa. Tutkimuksen on lisäksi pyrittävä tuomaan esiin positiivisia asioita toimeksiantajalle tai tutkimuksen aiheena kohteena oleville ihmisille sen sijaan, että siitä aiheutuisi heille haittaa. (Puusa ja Juuti 2020, 167.)

Eettisyyden näkökulma huomioitiin haastatteluiden suunnittelussa. Haastattelut suunniteltiin etukäteen niin, että haastateltavilla oli vaivatonta osallistua niihin. Haastateltavat saivat itse valita mieluisan puolueettoman haastattelupaikan, jossa haastattelun toteuttaminen tuntui heistä mahdollisimman luontevalta. Haastattelun aikana haastateltavien asiantuntemukseen luotettiin täysin. Haastattelun rungot oli suunniteltu etukäteen valmiiksi ja näin ollen haastateltavien oli helppo antaa omia näkemyksiään aiheeseen. Eettisyyden huomiointi tutkimuksessa näkyy myös tekijänoikeuksien huomiointina. Kaikki työssä käytetyt lähteet on merkitty asianmukaisesti, eikä lähteitä ole käytetty niiden tekijöitä loukkaavalla tavalla. (Vilka, 2021, 144.)

9 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia. Ensimmäisessä aluvussa avataan tutkimuksen haastatteluja sekä niiden tuloksia haastattelu kerrallaan. Toisessa aluvussa perehdytään organisaation talousanalyysiin sekä sen tuloksiin.

9.1 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin teema haastatteluina kahden eri haastateltavan kanssa. Haastatteluiden avulla koottiin kattava kokemusperäinen tietopaketti muutosneuvotteluista sekä niiden toteuttamisesta. Haastatteluista saatua tietoa hyödynnettiin tutkimuskysymysten vastauksiin ja tätä kautta organisaation muutosneuvottelusuunnitelman tekemisessä.

9.2 Haastattelu 1

Lampisen haastattelussa perehdyttiin henkilöstöhallintoa ja muutosneuvotteluja ohjaavan lainsäädäntöön. Suomessa henkilöstön oikeuksia suojaavat monet lait, joita työnantajan ja esihenkilöiden on tärkeä ottaa arjessa huomioon. Henkilöstöhallinnossa toimivien henkilöiden on tärkeä olla perillä velvollisuuksista ja velvoitteista, joihin erilaiset lait heitä velvoittavat.

9.2.1 Henkilöstöhallinto

Muutosneuvottelutilanteessa on tärkeää huomioida se, että Suomessa on kattava lainsäädäntö työntekijän ja yleisesti henkilöstön etujen takaamiseksi. Suomessa työntekijän eduista huolehditaan muun muassa: työsopimuslailla, yhdenvertaisuuslailla, työaikalalla, vuosilomalain ja työturvallisuuslain voimin. Tärkeää on huomioida se, että lainsäädäntö ei vain ohjaa sitä, miten asiat tulisi henkilöstöhallinnossa hoitaa, vaan se velvoittaa työnantajaa hoitamaan asiat juuri lain sallimissa rajoissa. Työlainsäädännön tunteminen on erittäin tärkeää, sillä sen tunteminen ehkäisee näin myös oikeudellisesti riitojen syntymisen, mikä on niin yritykselle kuin myös työntekijälle erittäin raskas ja kallis prosessi. (Lampinen 2023.)

Lampinen mainitseekin, että yleisimmin juridiset ongelmat henkilöstöhallinnossa syntyvätkin tilanteissa, joissa henkilöstöhallinnon työntekijällä ei ole riittävää tietoa työntekijän oikeudellisista oikeuksista ja velvollisuuksista. Henkilöstöhallinnossa on kuitenkin tärkeää muistaa se, että laki antaa raamit sille, miten työnantajan ja tätä myöten myös esihenkilön tulee kohdella työntekijöitä.

Lampinen painottaa myös työntekijöiden yhdenvertaisuutta. Tämä koskee myös muutostilanteita kuten muutosneuvotteluita. Työntekijällä on oikeus tulla kohdelluksi yhdenvertaisesti samanlaisissa tilanteissa, jotka ovat työntekijöille samat. Ketään ei siis saa suosia eikä myöskään syrjiä. Esihenkilön on myös tärkeä huolehtia siitä, että naisten ja miesten oikeudet ja velvollisuudet ovat samat. Niin tasavertainen kohtelu kuin yhdenvertaisuuskin tulevat Suomen perustuslaista ja näin ollen on erityisen tärkeää, että esihenkilö noudattaa kyseistä kohtelua kaikessa toiminnassaan.

Työnantajalla ja tätä myöten myös esihenkilöllä on velvollisuus noudattaa yksityisyyden suojaa työelämässä. Tämä koskee myös muutostilanteita. Erityisesti EU:n tietosuojasetus vel-

voittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijän henkilötietojen käsittely on suojattu. Esihenkilön tulee siis osata käsitellä työntekijöiden tietoja lain sallimissa rajoissa, Lampinen painottaa.

Työntekijällä itsellään on hyvin vähän lakiin perustuvia oikeuksia tai velvollisuuksia, sillä Suomessa työntekijää suojaa erittäin kattava lainsäädäntö. Lampinen kuitenkin nostaa esiin kilpailevan toiminnan kiellon. Tätä kutsutaan niin sanotuksi uskollisuus velvollisuudeksi. Työntekijä tulee siis välttää työsuhteen kestäessä kilpailevaa toimintaa. Uskollisuusvelvoite kattaa myös sen, ettei työntekijä saa kertoa ulkopuolisille työnantajansa ammatti- ja liikesalaisuuksia. Tähän yleisesti kuuluu myös se, että työntekijä ei saa välttämättä ottaa kuvia työpaikan sisältä tai kirjoittaa sosiaalisessa mediassa yksityiskohtaista tietoa työnantajastaan tai työpaikastaan. Tämä henkilöstön on tärkeä muistaa myös muutosneuvottelutilanteissa. Vaikka muutostoimenpiteet neuvotteluiden loputtua eivät olisikaan toivottuja, eivät ne oikeuta edellä mainittuun toimintaan. (Lampinen 2023.)

Ammattiliitot suojelevat työntekijän oikeuksia. Suomessa ammattiliittojen vaikutus on erittäin suuri. Ammattiliitot muun muassa neuvottelevat oman ammattiliiton palkoista ja muista työehdoista työnantajien liiton kanssa. Työehtosopimus on tästä erittäin hyvä esimerkki. Työehtosopimus on työnantajaa velvoittava sopimus, missä muun muassa sovitaan työntekijän vähimmäispalkasta. Ammattiliitoissa työntekijää myös palvelee luottamusmies, joka valvoo, että työehtosopimusta noudatetaan. Yksi merkittävä etu ammattiliitosta on se, että työntekijän työttömyysturva paranee, mikäli työntekijä on liittynyt työttömyyskassaan. Muutosneuvottelutilanteissa työntekijällä on oikeus kääntyä liiton luottamusmiehen puoleen, mikäli hän kokee joutuneensa väärin kohdelluksi. (Lampinen 2023.)

9.2.2 Muutosneuvottelut

Lainsäädäntö sääntelee myös erittäin tarkasti muutosneuvotteluja. Työsopimuslaki on pakottavaa lainsäädäntöä Suomessa, mikä tarkoittaa sitä, että tietyt edellytykset on lakiin perustuvia ja vaikka työnantaja ja työntekijä sopisivat toisin, työsopimuslakia tulee noudattaa. Työsuhteen ehtoja voidaan muun muassa muuttaa muutosneuvotteluissa. Juridisesti kaikista tärkeintä on, että työnantaja noudattaa tarkasti lakeja, mitkä sääntelevät muutosneuvotteluja. (Lampinen, 2023.)

Yhteistoimintalain uudistus tuli voimaan 1.1.2022. Uudistus toi mukanaan veloitteen jatkuvasta vuoropuhelusta työnantajan ja henkilöstön välillä. Muutosneuvotteluja koskevat säännökset eivät juuri muuttuneet. Työntekijällä ei ole mitään erityisiä velvollisuuksia muutosneuvottelujen aikana. Työntekijällä tai neuvotteluihin osallistuvalla henkilöstön edustajalla on kuitenkin oikeus esittää kirjallisesti ehdotuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja muutosneuvotteluissa käsiteltäväksi. (Lampinen, 2023.)

Yhteistoimintalaki sääntelee muutosneuvotteluja. Työnantajalla on velvollisuus aloittaa muutosneuvottelut tilanteissa, joissa työnantaja harkitsee irtisanomiseen, lomauttamiseen, osa-aikaistamiseen liittyviä toimenpiteitä. Muutosneuvottelut tulee järjestää myös silloin kun työnantaja suunnittelee toimia, jotka johtavat työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuoliseen muuttamiseen taloudellisilla tai tuotannollisilla perusteilla taikka kun työnantaja harkitsee työntekijän asemaan vaikuttavaa olennaista muutosta. (Lampinen, 2023.)

Työnantaja on myös muun muassa velvollinen ennen muutosneuvotteluiden aloittamista antettava kirjallinen neuvotteluesitys. Neuvotteluesityksessä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että siitä tulee ilmi muun muassa muutosneuvottelujen alkamisaika ja -paikka ja suunnitellut toimenpiteet ja niiden perusteet. Työnantajan tulee neuvotteluesityksen jälkeen antaa muutosneuvottelujen alussa esitys toimintasuunnitelmaksi. Suunnitelmasta on käytävä ilmi muun muassa neuvottelujen aikataulu, menettelytavat ja suunnitellut periaatteet. (Lampinen, 2023.)

Juridisista velvollisuuksista muutosneuvotteluissa on erittäin tärkeä pitää kiinni. Yleisesti yritykselle aiheutuva mainehaitta muutosneuvottelujen laiminlyönnistä voi olla erittäin vakava varsinkin, jos kyseessä on suuri ja tunnettu yritys. Juridisesti, jos työnantaja on laiminlyönyt muutosneuvottelovelvollisuuden, työnantaja on velvollinen suorittamaan työntekijälle hyvitystä. Tällä hetkellä hyvityksen enimmäismäärä on 35 000 euroa. Työntekijä voi olla oikeutettu hyvitykseen ilman, että työntekijälle olisi syntynyt vahinkoa. (Lampinen, 2023.)

9.3 Haastattelu 2

Haukkasalon haastattelussa perehdyttiin henkilöstöhallintoon ja muutosneuvotteluihin käytännön näkökulmasta. Haukkasalo toimii Neste K-kauppiaana. Haukkasalon yritys työllistää tällä hetkellä 21 työntekijää. Silloin kun yritys työllistää yli 20 henkilöä, yrityksellä on velvollisuus aloittaa muutosneuvottelut tilanteissa, joissa työnantaja harkitsee irtisanomiseen, lomauttamiseen, osa-aikaistamiseen liittyviä toimenpiteitä. Muutosneuvottelut tulee järjestää myös silloin kun työnantaja suunnittelee toimia, jotka johtavat työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuoliseen muuttamiseen taloudellisilla tai tuotannollisilla perusteilla taikka kun työnantaja harkitsee työntekijän asemaan vaikuttavaa olennaista muutosta.

Koronapandemia ajoi Haukkasalon useiden muiden suomalaisten yrittäjien tavoin muutosneuvottelutilanteeseen. Koronarajoitukset sulki ravintoloiden sisätilojen ruokailukäytön täysin ja rajoittivat ravintolatoiminnan ainoastaan take away- toimintaan. Samalla suuri osa suomalaisista siirtyi etätöihin ja tämä rajoitti huoltoasemoiden palveluiden kuten bensan myynnin ja autopesujen kysyntää entisestään. (Haukkasalo, 2023.)

Haukkasalo toteaa, että muutosneuvottelut eivät koskaan ole mielekäs tilanne kummallekaan osapuolelle. Ei työnantajalle eikä työntekijöille. Haukkasalo pyrki parhaansa mukaan henkilöstön kanssa välttämään muutosneuvottelutilanteen; pitämättömiä lomiam pidettiin pois ja vuosivapaita käytettiin. Tämä ei kuitenkaan riittänyt tekemään liiketoiminnasta kannattavaa koronarajoitteiden keskellä. Haukkasalo seurasi tarkasti koronapandemian etenemistä, lopulta uudet rajoitteet pakottivat muutosneuvotteluiden käynnistämiseen.

Haukkasalo toteutti muutosneuvottelut yleisen toimintatavan mukaisesti. Koronapandemian takia tosin hieman nopeutetulla kaavalla. Haukkasalon yrityksen kohdalla ongelmatilanteita ei muutosneuvotteluissa tullut vastaan. Tämä johtuu kuitenkin vahvasti siitä, että henkilöstö oli jo tottunut kyseiseen toimintaan vanhan kauppiaan johdolla. Haukkasalo ei myöskään joutunut irtisanomaan yhtään työntekijää. Pelkillä vähennyksillä selvitettiin. Tämä helpottaa tilannetta, sillä toiminnot eivät ole niin voimakkaita, kuten esimerkiksi irtisanominen.

Haukkasalo ohjeistaa, että muutosneuvotteluiden juridiseen puoleen sekä virallisiin toimintaohjeisiin kannattaa perehtyä huolellisesti. Haukkasalo kehottaa olemaan pienellä kynnyksellä olemaan yhteydessä liiton lakihenkilöön, mikäli jokin asia askarruttaa. Ei kannata kiirehtiä paniikissa vaan miettiä, mikä todellinen tarve vähennyksille, lomauttamisille tai irtisanomisille todella on. Tärkeää on antaa työntekijöille reilu ja oikeudenmukainen kohtelu, sillä muutosneuvottelutilanne luo aina epävarmuutta yhteisössä. (Haukkasalo, 2023.)

9.4 Talousanalyysi

Budjettitutkimuksen avulla tutkittiin kuinka moneen henkilöön muutosneuvotteluiden vaikutukset tulevat yhteistyöorganisaatiossa vaikuttamaan. Kuinka monta henkilöä joudutaan irtisanomaan, kuinka monta osastoa/työtehtävää joudutaan yhdistämään ja tätä kautta, kuinka monen henkilön työtehtävät tulevat muuttumaan organisaatiossa.

Budjettitutkimuksessa vertailtiin yhteistyöorganisaatiolle asetettua vuosibudjettia tammi- ja helmikuun kausilaskelmiin. Budjettitutkimuksen kautta huomattiin, että henkilöstökulut ovat rajusti yli asetetun budjetin. Henkilöstökulujen tulisi asetetun budjetin mukaan mahtua reiluun 10 prosenttiin liikevaihtoon verrattuna. (kts. kuvio 6.) Näin ei kuitenkaan ole. Henkilöstökulujen suuruus tammikuussa oli lähes 25 prosenttia ja helmikuussa 19 prosenttia yrityksen liikevaihdosta.

Tammikuun kausilaskelmassa henkilöstökulut olivat 13 470 euroa yli asetetun budjetin. (kts. kuva 4.) Helmikuun kausilaskelmassa henkilöstökulut puolestaan ylittivät budjetin 12 170 eurolla. (kts. kuva 5.) Laskelmien kautta päädyttiin siihen, että henkilöstökuluja on saatava tiputettua alaspäin kuukausitasolla vähintään 10 000 euroa. Tämä tarkoittaa kahden täyspäiväisen henkilön irtisanomista. Irtisanomiset tulee tehdä osastovastaavien keskuudesta, sillä aamun työtehtäviä ja osastoja on mahdollisuus yhdistää.

Tuloslaskelma	Tot kausi € 01/23	Vert kausi € 01/22	Bud kausi € 01/23	Tot kausi %-iv 01/23	Vert kausi %-iv 01/22	Bud kausi %-iv 01/23	Vert Tot kehitys % 01/23	Bud Tot kehitys % 01/23
Myynti (veroton)	532 946	0	556 400	100,00	0	100,00	0	-4,22
Liikevaihto	532 946	0	556 400	100,00	0	100,00	0	-4,22
Muuttuvat kulut	-395 306	0	-403 390	-74,17	0	-72,50	0	2,00
Bruttotuotto	137 639	0	153 010	25,83	0	27,50	0	-10,05
Rahdit ja pakkausmateriaalit	-4 423	0	-3 917	-0,83	0	-0,70	0	-12,91
Bruttotuotto 2	133 216	0	149 093	25,00	0	26,80	0	-10,65
Alennukset ja hyvitykset	1 626	0	556	0,31	0	0,10	0	192,47
Myyntikate	134 843	0	149 649	25,30	0	26,90	0	-9,89
Myyntikate 2	134 843	0	149 649	25,30	0	26,90	0	-9,89
Henkilökulut	-71 801	0	-57 806	-13,47	0	-10,39	0	-24,21
Henkilökulukate	63 042	0	91 843	11,83	0	16,51	0	-31,36
Liiketoiminnan muut kulut	-69 118	0	-77 595	-12,97	0	-13,95	0	10,92
Käyttökate	-6 076	0	14 248	-1,14	0	2,56	0	-142,65
Muut tuotot ja kulut	-29 326	0	-2 146	-5,50	0	-0,39	0	-1 266,56
Liikevoitto	-35 403	0	12 102	-6,64	0	2,18	0	-392,53
Rahoitustuotot ja kulut	-3 264	0	-3 598	-0,61	0	-0,65	0	9,29
Tulos ennen veroja ja varauksia	-38 666	0	8 504	-7,26	0	1,53	0	-554,68
Poistoeron muutos	0	0	-9 313	0,00	0	-1,67	0	100,00
Tulos ennen veroja	-38 666	0	-809	-7,26	0	-0,15	0	-4 679,51
Tuloverot	11 582	0	0	2,17	0	0,00	0	0
Tilikauden voitto/tappio	-27 084	0	-809	-5,08	0	-0,15	0	-3 247,82

Kuva 5: Tuloslaskelma tammikuu

Tuloslaskelma	Tot kausi € 02/23	Vert kausi € 02/22	Bud kausi € 02/23	Tot kausi %-iv 02/23	Vert kausi %-iv 02/22	Bud kausi %-iv 02/23	Vert Tot kehitys % 02/23	Bud Tot kehitys % 02/23
Myynti (veroton)	504 369	0	499 200	100,00	0	100,00	0	1,04
Liikevaihto	504 369	0	499 200	100,00	0	100,00	0	1,04
Muuttuvat kulut	-376 100	0	-361 920	-74,57	0	-72,50	0	-3,92
Bruttotuotto	128 269	0	137 280	25,43	0	27,50	0	-6,56
Rahdit ja pakkausmateriaalit	-4 466	0	-3 917	-0,89	0	-0,78	0	-14,01
Bruttotuotto 2	123 804	0	133 363	24,55	0	26,72	0	-7,17
Alennukset ja hyvitykset	2 794	0	499	0,55	0	0,10	0	459,99
Myyntikate	126 598	0	133 862	25,10	0	26,82	0	-5,43
Myyntikate 2	126 598	0	133 862	25,10	0	26,82	0	-5,43
Henkilökulut	-61 368	0	-53 356	-12,17	0	-10,69	0	-15,02
Henkilökulukate	65 229	0	80 506	12,93	0	16,13	0	-18,98
Liiketoiminnan muut kulut	-73 021	0	-71 985	-14,48	0	-14,42	0	-1,44
Käyttökate	-7 792	0	8 521	-1,54	0	1,71	0	-191,44
Muut tuotot ja kulut	-12 011	0	-2 146	-2,38	0	-0,43	0	-459,68
Liikevoitto	-19 803	0	6 375	-3,93	0	1,28	0	-410,63
Rahoitustuotot ja kulut	-2 234	0	-355	-0,44	0	-0,07	0	-529,31
Tulos ennen veroja ja varauksia	-22 037	0	6 020	-4,37	0	1,21	0	-466,06
Poistoeron muutos	0	0	-9 313	0,00	0	-1,87	0	100,00
Tulos ennen veroja	-22 037	0	-3 293	-4,37	0	-0,66	0	-569,20
Tuloverot	6 292	0	0	1,25	0	0,00	0	0
Tilikauden voitto/tappio	-15 744	0	-3 293	-3,12	0	-0,66	0	-378,11

Kuva 6: Tuloslaskelma helmikuu

Tulosbudjetti

Myynti	11 405,3	115,87 %
Liikevaihto	9 843,3	100,00 %
Hinnoitteluero	2 958,9	30,06 %
Hävikki (kokonaishävikki)	-246,1	-2,50 %
Bruttotuotto	2 712,8	27,56 %
Ostorahti	-49,6	-0,50 %
Pakkaustarvikkeet	-17,0	-0,17 %
Myyntirahti	0,0	0,00 %
Ostoalennukset	9,8	0,10 %
Myyntikate	2 656,1	26,98 %
Henkilökulut	-1 022,5	-10,39 %
Ketjumaksut	-192,7	-1,96 %
Kauppapaikkamaksu	-626,3	-6,36 %
Kiinteistön vuokratulot	0,0	0,00 %
Muut kiinteistökulut	-196,9	-2,00 %
Vuokratulot	-1,8	-0,02 %
Ketjumarkkinointi	-146,4	-1,49 %
Oma markkinointi	-7,1	-0,07 %
Tietoj. maksu	-90,0	-0,91 %
Muut kiint. kulut	-144,8	-1,47 %
Käyttökate	227,6	2,31 %
Muut tuotot	121,8	1,24 %
Muut tuotot (ketjun tuet)	0,0	0,00 %
Poistot (suunn.mukaiset)	-158,3	-1,61 %
Liikevoitto	191,1	1,94 %
Rahoitustuotot	4,0	0,04 %
Rahoituskulut	-15,5	-0,16 %
Verot. tulos (sumupoistoilla)	179,6	1,82 %
Poistoeron muutos	-158,3	-1,61 %
Verot. tulos (EVL-poiistoilla)	21,3	0,22 %
Verot tuloksesta	0,0	0,00 %
Ed. kauden verot	0,0	0,00 %
Tulos	21,3	0,22 %

Kuva 7: Budjetti

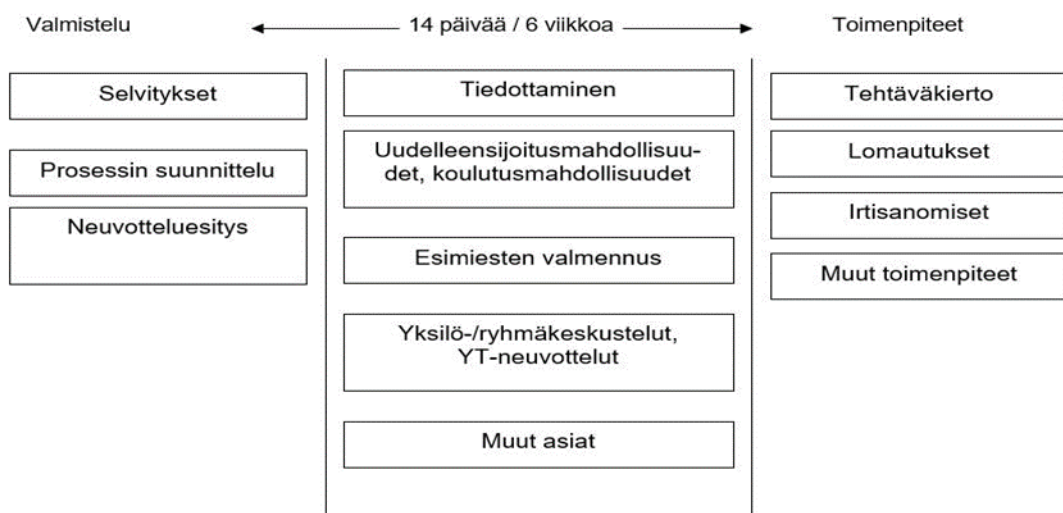
10 Johtopäätökset

Laskelmien ja tulosten analysoinnin avulla saatiin ratkaisun tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen, kuinka moneen henkilöön muutokset vaikuttavat yhteistyöorganisaatiossa. Alustavan suunnitelman mukaan kaksi henkilöä tulee irtisanoa, joka tarkoittaa noin 4-5 osaston yhdistämistä. Lopullinen toiminta ratkeaa kuitenkin vasta muutosneuvotteluiden jälkeen, sillä muutosneuvotteluiden aikana yrityksen johdon tulee kuulla myös henkilökunnan antamia toimenpide-ehdotuksia sekä kuulla henkilökunnan mielipiteitä muutoksiin liittyen. Lopulliset päätökset tulee siis tehdä vasta kun muutosneuvottelut on julistettu päättyneiksi.

Haastatteluista ja tietoperustasta etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen: Mitä tulisi ottaa huomioon muutosneuvotteluita suunniteltaessa & toteutettaessa. Lampisen haastattelu antoi kattavan tiedon henkilöstöhallintoon ja muutosneuvotteluihin liittyvästä juridiikasta. Haukkasalon haastattelusta saatiin tietoa muutosneuvotteluiden toteuttamisesta sekä asioista, joita hän on pitänyt tärkeinä toteuttamisessaan muutosneuvotteluissa. Haastatteluiden esiin nostetuista aiheista oli ehdottomasti laki ja viralliset ohjeistukset. Molemmat haastateltavat painottivat sitä, että virallisiin ohjeistuksiin ja lain tuomiin velvoitteisiin tulee perehtyä huolellisesti. Niiden noudattaminen on välttämätöntä, jotta muutosneuvottelut saadaan toteutettua laadukkaasti maaliin.

Teorian ja haastatteluiden avulla saatiin kerättyä kattava tietopaketti muutosneuvotteluihin valmistautumiseen ja toteuttamiseen. Kerätyn tiedon avulla saatiin muodostettua selkeä suunnitelma muutosneuvotteluiden toteuttamiselle. Näiden alakysymysten avulla saatiin lopulta vastaus tutkimuksen pääkysymykseen: Millainen olisi toimiva muutosneuvottelusuunnitelma yritys X:lle.

Muutosneuvottelusuunnitelmassa on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, että muutosneuvottelut ovat monialainen prosessi, jota voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: liiketoiminnallisesta-, juridisesta-, ja inhimillisestä näkökulmasta. Muutosneuvotteluissa on tärkeää edetä virallisen kaavan mukaisesti niin, että jokainen vaihe pitää sisällään siihen kuuluvat osa-alueet. Muutosneuvottelut voidaan jakaa yleisesti ottaen kolmeen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat valmistelu, neuvottelut ja päätöksen toimeenpano. Muutosneuvotteluiden kaikki vaiheet ja niiden sisältämät toiminnot ovat nähtävillä tutkimuksen kuvasta 7.



Kuva 8: Muutosneuvotteluprosessi (Tietoala 2018)

Yrityksen tulee kiinnittää tulevissa muutosneuvotteluissa erityisesti huomiota virallisiin toimintaohjeisiin ja vallitsevaan lainsäädäntöön. Muutosneuvotteluissa yhteistyöorganisaation apuna toimii liiton lakihenkilö, joka auttaa organisaation johtoa oikeiden toimintatapojen noudattamisessa.

Muutosneuvotteluiden kesto on organisaatiolla noin kolme viikkoa. Tutkimuksen avulla organisaatiolle saatiin luotua toimintaohjeet muutosneuvotteluita varten. Organisaation tulee esittää tutkimuksessa esitetyt luvut myös henkilökunnalle, sillä nämä on hyvä olla henkilökunnan nähtävillä muutosneuvotteluiden johtuessa taloudellisista- ja tuotannollisista syistä. Yritys

voi seuraavaksi edetä neuvotteluesityksen esittämiseen ja aloittaa muutosneuvotteluiden käynnistämisen.

Opinnäytetyön tutkimus oli yhteistyö organisaatiolle erittäin hyödyllinen. Sillä onnistuttiin antamaan vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Organisaatio sai käyttöönsä laajan tietopakettin henkilöstöhallinnosta ja muutosneuvotteluista. Opinnäytetyön ansiosta organisaatio on valmis muutosneuvotteluiden käynnistämiseen.

Lähteet

Painetut

Armstrong, M., & Taylor, S. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, Guy. & Kuosmanen, T. 2019. *Johtaminen ja tuottavuus - Henkilöstön johtaminen menestystekijänä*. Aalto-yliopiston julkaisusarja: Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki:Edita.

Kettunen, P. 2018. *Työsuhde ja työsuhteen ehdot*. Talentum.

Kurten, S.& Waaralinna, A. 2015 *Kun joudut irtisanomaan*. Talentum Pro.

Laine, P., & Viitala, R. 2018. *Henkilöstöhallinto: moderni johtamisfunktio*. Talentum.

Lehto & Engblom, 2022. *Uusi yhteistoimintalaki: vuoropuhelua ja muutosneuvotteluja työpaikalla*.

Ojalasalo, K. , Moilanen, T. & Ritokoski, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät*. E-Kirja. Helsinki: Sanomapro Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Rantanen, T., & Suonpää, K. 2017. *Yhteistoimintalaki käytännössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Riihelä, M., & Vuori, J. 2018. *Työoikeus*. Sanoma Pro.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. TaurusMedia.

Sähköiset

Accountor. Henkilöstöjohdon opas työsuhteen elinkaaren hallintaan. Viitattu 3.3.2023. https://www.accountor.com/sites/default/files/2019-01/Accountor-Henkilostojohdon-opas_1.pdf

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 5.1.2023. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.1%20Tutkimuksen%20luotettavuus>

Docue, 2023. Muutosneuvottelut (yt-neuvottelut), neuvotteluesitys / kutsu. Viitattu 20.3.2023. Julkaistu 15.3.2023. https://docue.com/fi-fi/asiakirjamallit/muutosneuvottelut-yt-neuvottelut-neuvotteluesitys-kutsu/aEQ87a?utm_id=18336292293&utm_source=google&utm_medium=ppc&utm_content=621940739009&utm_term&utm_campaign=Search%20%7C%2%A0Sopimus%20%7C%2%A0Kaikki%20asiakirjat%20%7C%20DSA&hsa_acc=9716851052&hsa_cam=18336292293&hsa_grp=140552037039&hsa_ad=621940739009&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1575734118653&hsa_kw&hsa_mt&hsa_net=ad-words&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjw586hBhBrEiwAQYEnHRxWHtA11DDWw9b3SBwPwqzi-xlrVLX4cdblFuDwuOneWRQxDghCERoCrqQQAvD_BwE

Finlex. 2001. Työsopimuslaki. Viitattu 4.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Finlex. 1996. Työaikalaki. Viitattu 1.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960713>

Finlex. 2001. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja yhteisöissä. Viitattu 4.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011446>.

Immonen, K. 2018. Miten arvioin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta? Blogijulkaisu tutkimusmenetelmien soveltaminen terveystieteissä blogista. Viitattu 4.2.2023. <http://immonen-kati.blogspot.com/2018/11/laadullisen-tutkimuksen-luotettavuus.html?m=1>

Jyväskylän yliopisto. 2021. Koppa - Laadullinen tutkimus. Julkaistu 28.10.21. Viitattu 3.1.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. Kielikompassi. Neuvottelutaidot. Viitattu 2.2.2023. https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_viestintaryhmassa_neuvottelutaidot.shtml

Jyväskylän yliopisto. 2021. Koppa. Haastattelut. Julkaistu 28.10.21. Viitattu 1.1.2023.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankinta-menetelmat/haastattelut>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Viitattu 23.2.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Katainen, A. 2008. Laadullinen ja määrällinen tutkimus sosiaalilääketieteessä- erillisiä vai toisiaan täydentäviä näkökulmia? Esitelmä sosiaalilääketieteen päivillä 2.12.2008. Viitattu 1.1.2023. [file:///C:/Users/35840/Downloads/1781-Kirjoi-tus%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asiasanat\)-6639-1-10-20100419.pdf](file:///C:/Users/35840/Downloads/1781-Kirjoi-tus%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asiasanat)-6639-1-10-20100419.pdf)

Kettunen, K. 2016. Perehdytys ja koulutus henkilöstöhallinnon osa-alueena. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.4.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016111630055>

Kujanpää, I. 2021. Tulevaisuuden näkemisestä ja tekemisestä. Blogikirjoitus xamk verkkosivuilta. Julkaistu 3.3.2021. Viitattu 3.2.2023 <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitystoiminnan-blogi/tulevaisuuden-nakemisesta-ja-tekemisesta/>

Kotter, J. P. 1996. Leading change. Viitattu 3.2.2023. Harvard Business Press

Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto - Oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Artikkelitilisanomista. Viitattu 22.2.2023. <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>

Minilex, 2022. Työsopimuksen sisältö ja keskeiset ehdot. Viitattu 4.4.2023. <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6sopimuksen-sis%C3%A4lt%C3%B6-ja-keskeiset-ehdot>

Parnila, K. 2017 Työsuhde tutuksi. Esimiehen selviytymisopas. Viitattu: 3.3.2023. Helsinki-Kauppakamari

Patton, M. Q. 2015. Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Viitattu 15.2.2023.

Poskiparta, H. 2023. Muutosneuvotteluista inhimillisiä opas. Viitattu 4.2.2023. <https://www.novetos.fi/fi-fi/julkaisut/muutosneuvotteluista-inhimillisia>

Riihimäki, R. 2021. Mitä HR-ammattilaisen tulee tietää tilanteessa, kun työtä ei riitä kaikille? Viitattu 2.2.2023. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2688/mita-hr-ammattilaisen-tulee-tietaa-tilanteessa-kun-tyota-ei-riita-kaikille>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu Yhteiskuntatieteellienn tietoaarkisto. Viitattu 5.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Smith, J. A. 2015. Qualitative psychology: A practical guide to research methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Viitattu 1.2.2023.

Tietoala, 2018. Muutosturvasta. <https://tietoala.fi/paragraph/liittojen-suositus-muutosten-ennakoinnista-ja-muutosturvasta/> julkaistu 13.9.2018. Viitattu 3.3.2023.

Toimihenkilöliitto ERTO ry. 2021. Muutosneuvotteluiden kulku. Viitattu 3.1.2023. <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/yhteistoiminta-eli-yt-neuvottelut/yt-neuvotteluiden-kulku>

Työsopimuslaki, 55/2001. Viitattu 4.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 10.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. E-kirja. Viitattu 4.4.2023. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Viitattu 1.2.2023. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yhteistoiminta-asiamies, 2022. Uusi yhteistoimintalaki tuli voimaan 1.1.2022. Viitattu 4.3.2022. <https://yt-asiamies.fi/yhteistoimintalakiuudistus>

Yhteistoimintalaki 334/2007. Finlex. Viitattu 9.4.2023. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY ry. 2022. Tietopankki työsuhteesta. Viitattu 17.1.2023. <https://www.yty.fi/tietopankki-tyosuhteesta-2/yhteistoimintalaki.html>

Yth-yhdistys, 2022. Muutosneuvottelut ja YT-laki. Julkaisu Yth verkkosivuilta. Viitattu 1.1.2023. <https://ytk-yhdistys.fi/lakikaveri/tyosuhdetietous/muutosneuvottelut->

Valtiokonttori, 2021. Investointien suunnittelu ja seuranta- ohje. Viitattu 25.2.2023. <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/investointien-suunnittelu-ja-seuranta-ohje/>

Julkaisemattomat

Haukkasalo, M. 2023. Teemahaastattelu aiheesta henkilöstöhallinto ja muutosneuvottelut

Lampinen, R. 2023. Teemahaastattelut aiheesta oikeustiede henkilöstöhallinnossa ja muutosneuvotteluissa

Kuviot

Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne.....	11
Kuva 2: Muutosneuvottelun kolme näkökulmaa.....	17
Kuva 3: Jatkuva vuoropuhelu	20
Kuva 4: Muutosneuvotteluprosessi.....	24
Kuva 5: Tuloslaskelma tammikuu.....	36
Kuva 6: Tuloslaskelma helmiku.....	36
Kuva 7: Budjetti.....	37
Kuva 8: Muutosneuvotteluprosessi.....	38

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko 1: Lampinen	47
Liite 2: Haastattelurunko 2: Haukkasalo	48

Liite 1: Haastattelurunko 1: Lampinen

- Henkilöstöhallinto:
- Mitkä ovat juridisesti tärkeimmät huomioitavat asiat henkilöstöhallinnassa?
- Mitkä ovat yleisimmin esiin nousevat epäkohdat?
- Mitkä ovat esimiehen juridiset oikeudet työsuhteessa?
- Mitkä ovat työnantajan juridiset velvollisuudet työsuhteessa?
- Mitä hyötyä erilaisista ammattiliitoista on työntekijöille/työnantajille?

- Muutosneuvottelut:
- Mihin on tärkeää kiinnittää huomiota kiinnittää muutosneuvotteluissa juridisesta näkökulmasta?
- Mitkä ovat työnantajan juridiset oikeudet muutosneuvotteluissa?
- Mitkä ovat työnantajan juridiset velvollisuudet muutosneuvotteluissa?
- Millaisia ovat useimmiten esiin nousevat juridiset ristiriidat ja ongelmat muutosneuvottelutilanteissa?
- Miksi juridisista velvollisuuksista on tärkeä pitää kiinni? Millaisia voivat olla seuraukset, mikäli laissa säädettyjä ehtoja ei noudata?

Liite 2: Haastattelurunko 2: Haukkasalo

- Organisaation koko ja rakenne?
- Minkä syitten takia päädyitte muutosneuvotteluiden järjestämiseen?
- Miten työntekijät reagoivat muutosneuvotteluihin muutosneuvotteluiden eri vaiheissa?
- Mihin vähennyksiin/toimenpiteisiin päädyitte muutosneuvotteluiden jälkeen?
- Miten suunnittelitte muutosneuvotteluita ennakkoon? kerro lyhyesti muutosneuvotteluiden toteuttamisesta.
- Mitkä olivat omat kokemuksesi muutosneuvotteluista?
- Tuliko vastaan ongelmatilanteita? Jos tuli niin millaisia?
- Mihin on tärkeä kiinnittää huomiota? Tekisitkö nyt jotain toisin, mikäli muutosneuvottelut olisivat jälleen ajankohtaiset?
- Millaisiksi koet työntekijöiden oikeudet muutosneuvotteluissa?
- Millaisiksi koet työnantajan oikeudet muutosneuvotteluissa?