

Charlotta Rahikainen

Muutosjohtamisen juridiset reunaehdot organisaation muutostilanteissa: Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kehittäminen

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittämisen
ja johtamisen koulutus

Syksy 2024



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Rahikainen Charlotta

Työn nimi: Muutosjohtamisen juridiset reunaehdot organisaation muutostilanteissa: Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kehittäminen

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

Asiasanat: muutosjohtaminen, muutosneuvottelut, yhteistoimintalaki, työsopimuslaki, prosessikuvaus, hybridioorganisaatio

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää juridisten reunaehtojen vaikutus hybridioorganisaation muutosneuvotteluihin. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi laatia konkreettinen prosessi, jossa työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevien muutosneuvottelujen juridiset reunaehdot tuodaan osaksi toimeksiantajaorganisaation johtamisprosesseja sen laadunhallintajärjestelmässä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten laki ohjaa hybridioorganisaatioiden muutosneuvotteluja, ja kuinka yhteistoimintalain ja työsopimuslain mukaiset vaatimukset toteutuivat toimeksiantajaorganisaation muutosneuvotteluissa. Toimeksiantaja on kansainvälisesti toimiva hybridioorganisaatio, jossa työskentelee noin 3800 työntekijää.

Tutkimusstrategiana käytettiin konstruktivistista tutkimusta, joka toimi myös opinnäytetyön kehittämismenetelmänä. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimusmenetelmänä oli dokumenttianalyysi, jonka avulla käsiteltiin jo olemassa olevaa aineistoa ja tietoa, toimeksiantajaorganisaation sisäisiä dokumentteja. Sisäiset dokumentit koostuivat sopimuksesta yhteistoiminnasta, muutosneuvotteluohjeesta ja muutosneuvottelujen dokumentaatiosta, kuten pöytäkirjoista. Tutkimusaineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä, jonka tuloksia verrattiin voimassa olevaan lainsäädäntöön.

Teoriaviitekehyksessä syvennyttiin muutosjohtamisen keskeisiin teorioihin ja malleihin, pohdittiin strategisen muutosjohtamisen haasteita ja tarpeita sekä avattiin hybridioorganisaatiota käsitteenä. Lisäksi käytiin läpi muutosneuvottelujen lainsäädäntöä perustuen yhteistoimintalakiin ja työsopimuslakiin sekä tarkasteltiin kansalliseen JHS 152 -suositukseen perustuvaa julkisen hallinnon prosessien kuvaamista.

Tutkimustuloksissa todettiin, että toimeksiantajaorganisaation menettelyt muutosneuvotteluissa olivat olleet lainmukaisia. Työnantajan ja työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet olivat toteutuneet. Myös muutosneuvotteluista syntyneet dokumentaatiot ja päätöksenteon perustelut olivat yhteistoimintalain mukaisia.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi muutosneuvottelujen johtamisen prosessi. Muutosneuvottelujen johtamisen prosessi laadittiin työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevien muutosneuvottelujen johtamisen tueksi toimeksiantajaorganisaation laadunhallintajärjestelmään. Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kehittämisen lähtökohtana oli toimeksiantajaorganisaation monivaiheinen päätöksenteko muutosneuvotteluissa. Prosessin tarkoituksena oli selkeyttää toimeksiantajaorganisaation muutosneuvottelujen johtamisen prosessia, joka tukee muutostilanteiden hallintaa sekä antaa valmiudet ja tukea erilaisten muutostilanteiden johtamisessa.

Abstract

Author: Rahikainen Charlotta

Title of the Publication: Legal boundary conditions of change management in organizational change situations: Developing the process for managing change negotiations

Degree Title: Master's degree in business development and management

Keywords: change management, change negotiations, cooperation act, employment contracts act, process description, hybrid organization

The aim of this thesis was to find out the effect of legal boundary conditions on change negotiations in a hybrid organization. The aim of the thesis was also to prepare a concrete process, in which the legal boundary conditions of change negotiations regarding workforce reduction and reorganization are brought into the management processes of the commissioning organization in its quality management system. The purpose of the thesis was to investigate how the law guides change negotiations in hybrid organizations and how the requirements according to the Act on Cooperation and the Act on Employment Contracts were realized in the commissioning organization's change negotiations. The commissioning organization is an internationally operating hybrid organization with approximately 3,800 employees.

Constructive research was used as a research strategy, which was also a development method for the thesis. The thesis was carried out with a qualitative research sample. The research method was document analysis, which was used to process already existing material and information, which were internal documents of the commissioning organization. The internal documents consisted of an agreement on cooperation, change negotiation guidelines and change negotiation documentation, such as record of the negotiations. The research material was analyzed with a deductive content analysis, the results of which were compared to the current legislation.

In the theoretical framework, the most central theories and models of change management were explored, the challenges and needs of strategic change management were considered, and hybrid organization was opened as a concept. In addition, the change negotiation legislation was reviewed based on the Cooperation Act and the Employment Contracts Act, and the description of public administration processes based on the national JHS 152 recommendation was examined.

The research results concluded that the commissioning organization's procedures in change negotiations had been in accordance with the law. The rights and obligations of the employer and the employees had been fulfilled. The documentation resulting from the change negotiations and the justifications for decision-making were also in accordance with the Act on Cooperation.

The output of the thesis was a process for managing change negotiations. The process for managing change negotiations was prepared to support the management of change negotiations regarding workforce reduction and reorganization in the quality management system of the commissioning organization. The starting point for developing the process for managing change negotiations was the commissioning organization's multi-stage decision-making in change negotiations. The purpose of the process was to clarify the process of managing change negotiations in the commissioning organization, which supports the management of change situations and provides capabilities and support for leading various change situations.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strateginen muutosjohtaminen osana hybridiorganisaation menestystä	4
2.1	Muutosjohtaminen ja kolme muutosmallia	4
2.1.1	Muutosjohtamisen ydin – onnistunut muutos	5
2.1.2	Kolme muutosjohtamisen mallia	6
2.2	Strategisen muutosjohtamisen haasteet ja tarpeet onnistuneen muutoksen toteuttamisessa	13
2.3	Hybridiorganisaatio	14
3	Muutosneuvottelujen juridiset reunaehdot.....	16
3.1	Yhteistoimintalaki.....	16
3.2	Työsopimuslaki.....	22
4	Prosessit näkyviksi tehokkaaseen prosessinhallintaan	24
4.1	Prosessien neljä kuvaustasoa	24
4.2	Uimaratakaavio	25
5	Metodologinen polku tutkimusstrategiasta tutkimus- ja kehittämismenetelmiin	28
5.1	Konstrukttiivinen tutkimus	28
5.2	Laadullinen tutkimus	30
5.3	Dokumenttianalyysi.....	31
5.4	Aineiston hankinta	32
5.5	Sisällönanalyysi.....	33
5.6	Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja tutkijan positio	33
6	Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kehittäminen	36
6.1	Muutosneuvotteluprosessin nykytila ja sen dokumentaatio.....	36
6.2	Analyysin tulokset teorian valossa	39
6.2.1	Menettelyjen lainmukaisuus.....	40
6.2.2	Työnantajan ja työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien toteutuminen	42
6.2.3	Dokumentointi ja päätöksenteon perustelut	44
6.2.4	Johtopäätökset analyysin tuloksista	45
6.3	Muutosneuvottelujen johtamisen prosessi	46

7	Pohdinta	55
7.1	Eettisyys ja luotettavuus	56
7.2	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	58
7.3	Arvio opinnäytetyöstä ja asiantuntijuuden kehittymisestä	59
7.4	Jatkotutkimus- ja kehittämisaihe	61
	Lähteet	62
	Liitteet	

1 Johdanto

Organisaation muutostilanteita koskevista menettelytapasäännöksistä on säädetty yhteistoimintalaissa. Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksiin ja yhteisöihin, joissa työsuhteessa olevien työntekijöiden lukumäärä on säännöllisesti vähintään 20 (Yhteistoimintalaki 1333/2021). Lisäksi organisaation muutostilanteissa, joissa toimenpiteenä on työvoiman vähentäminen, sovelletaan työsopimuslakia (55/2001).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää juridisten reunaehtojen vaikutus hybridiorganisaation muutosneuvotteluihin. Juridisilla reunaehdoilla tarkoitetaan laissa säädettyjä menettelytapasäännöksiä, jotka määrittävät, millä tavalla jokin toiminta, päätös tai prosessi toteutetaan lain mukaisesti. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on laatia konkreettinen prosessi, jossa työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevien muutosneuvottelujen juridiset reunaehdot tuodaan osaksi toimeksiantajaorganisaation johtamisprosesseja sen laadunhallintajärjestelmässä. Opinnäytetyössä keskitytään hybridiorganisaatioihin, jotka kuuluvat yhteistoimintalain (1333/2021) 1 luvun 2 §:n 1 momentin soveltamisalaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten laki ohjaa hybridiorganisaatioiden muutosneuvotteluja, ja kuinka yhteistoimintalain ja työsopimuslain mukaiset vaatimukset toteutuvat toimeksiantajaorganisaation muutosneuvotteluissa. Opinnäytetyössä keskitytään erityisesti uudelleen organisoitumisen (Yhteistoimintalaki 3 luku 16 § 2 mom.) ja työvoiman vähentämistä (Yhteistoimintalaki 3 luku 16 § 1 mom.; Työsopimuslaki 7 luku 3 §) koskeviin tilanteisiin. Nämä ovat tilanteita, joihin liittyen toimeksiantajaorganisaatiossa on käyty viime vuosina muutosneuvotteluja, ja joihin on oltava valmius myös tulevaisuudessa. Lisäksi keskittyminen vain tiettyihin muutosneuvottelujen tilanteisiin on opinnäytetyön kannalta tärkeä, sillä aiheen rajaaminen mahdollistaa syvällisemmän ja analyyttisemmän tutkimuksen.

Tutkimusongelmana on lainsäädännön vaikutukset hybridiorganisaation muutosneuvottelujen johtamiseen. Hybridiorganisaatiolle on ominaista julkisten tavoitteiden toteuttaminen yhdistettynä julkisen ja yksityisen puolen rakenteisiin ja toimintamalleihin (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, 92–93). Muutos on jatkuva. Vaikka hybridiorganisaatioilla on kyky mukautua vallitsevaan tilanteeseen, ovat muutokset prosesseiltaan usein raskaita ja aikaa vieviä.

Toimeksiantajaorganisaatiossa on tunnistettu tarve strategisen muutosjohtamisen asiantuntijuudelle. Tämän vuoksi toimeksiantajaorganisaatiossa pian julkistettavaan uuteen henkilöstöohjelmaan, joka on laadittu seuraavaksi neljäksi vuodeksi, on yhdeksi kehittämisohjelmaksi nostettu ennakoiva muutosjohtaminen. Opinnäytetyön keskittyminen erityisesti muutosjohtamisen juridisiin kysymyksiin auttaa toimeksiantajaorganisaatiota tunnistamaan ja ennakoimaan mahdollisia juridisia riskejä muutoshankkeiden aikana, sekä parantamaan muutosten onnistumista ja muutostilanteiden johtamisen tukea. Lisäksi se antaa toimeksiantajaorganisaatiolle ymmärryksen siitä, miten juridiset vaatimukset integroidaan osaksi organisaation muutosjohtamista. Myös tutkijan oma kiinnostus muutosjohtamiseen ja sen juridiseen näkökulmaan on vaikuttanut siihen, että opinnäytetyö keskittyy erityisesti tähän aihealueeseen. Opinnäytetyö vastaa toimeksiantajaorganisaation tunnistettuun tarpeeseen ja tuottaa arvokasta tietoa palvelleen sen strategista kehityssuuntaa. Lisäksi se syventää tutkijan omaa osaamista ja asiantuntijuutta.

Tutkimusongelmaan haetaan vastausta kahden tutkimuskysymyksen kautta. Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä juridiset reunaehdot ohjaavat hybridiorganisaation työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevia muutosneuvotteluja?
- Millainen prosessi tukee muutosneuvottelujen johtamista?

Tutkimusstrategiana käytetään konstruktivistista tutkimusta, joka toimii myös tämän opinnäytetyön kehittämismenetelmänä. Konstruktivisessa tutkimuksessa yhdistyy teoreettinen tieto ja käytännön soveltaminen, joka mahdollistaa uuden prosessin kehittämisen toimeksiantajaorganisaation tarpeisiin sopivaksi. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisella tutkimusotteella.

Tutkimusmenetelmänä on dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysin avulla käsitellään jo olemassa olevaa aineistoa ja tietoa, toimeksiantajaorganisaation sisäisiä dokumentteja. Sisäiset dokumentit koostuvat sopimuksesta yhteistoiminnasta, muutosneuvotteluohjeesta ja muutosneuvottelujen dokumentaatiosta, kuten pöytäkirjoista. Tutkimusaineisto analysoidaan deduktiivisella sisällönanalyysillä. Deduktiivisen sisällönanalyysin tuloksia verrataan voimassa olevaan lainsäädäntöön.

Teoriaviitekehyksessä syvennyttään muutosjohtamisen keskeisimpiin teorioihin ja malleihin, pohditaan strategisen muutosjohtamisen haasteita ja tarpeita sekä avataan hybridiorganisaatiota käsitteenä. Lisäksi käydään läpi muutosneuvottelujen lainsäädäntöä perustuen yhteistoimintalakiin

ja työsopimuslakiin sekä tarkastellaan kansalliseen JHS 152 -suositukseen perustuvaa julkisen hallinnon prosessien kuvaamista.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyy muutosneuvottelujen johtamisen prosessi. Prosessi tehdään toimeksiantajaorganisaation laadunhallintajärjestelmään sen 3-sivutekniikan mukaisesti, osaksi johtamisen prosesseja. Muutosneuvottelujen johtamisen prosessi kuvataan kolmessa tasossa, jotka ovat yhteenveto, prosessikaavio sekä vaiheiden kuvaukset. Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kehittämistä tarkastellaan JHS 152 -suosituksen kautta. Prosessin kehittämiseen osallistetaan toimeksiantajaorganisaation HR-johtoa. Muutosneuvottelujen johtamisen prosessi laaditaan työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevien muutosneuvottelujen johtamisen tueksi. Prosessi auttaa selkeyttämään toimeksiantajaorganisaation muutosneuvottelujen johtamisen prosessia.

Toimeksiantaja on kansainvälisesti toimiva hybridiorganisaatio, jossa työskentelee noin 3800 työntekijää. Hybridiorganisaatiot voivat toimia esimerkiksi ministeriöiden hallinnonaloilla julkisoikeudellisina laitoksina tai säätiönä, mutta samaan aikaan heillä on taloudellinen ja hallinnollinen autonomia. Tämä mahdollistaa yritysmäisemmän toimimisen, esimerkiksi strategisten päätösten ja oman talouden hallinnan kautta. Koska hybridiorganisaatioissa yhdistyy niin julkisen kuin yksityisen sektorin piirteitä, joissain tapauksissa myös kolmannen sektorin, on jatkuva muutos niissä välttämätöntä (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, 93, 100). Tämä vaatii hybridiorganisaatioilta muutosvalmiutta ja kykyä ennakoida tulevia tarpeita ja haasteita (Karré, 2020).

2 Strateginen muutosjohtaminen osana hybridiorganisaation menestystä

Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä luovat tarpeen organisaatioiden uudistumiselle. Ne, joilla on kyky mukautua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, menestyvät. (Vuorinen & Huikkola, 2023.) Tarkasteltaessa strategista muutosjohtamista on tärkeä ymmärtää sekä muutosjohtamisen että strategisen johtamisen peruskäsitteet ja niiden välinen yhteys. Strategisen johtamisen tehtävä on varmistaa organisaation pitkän aikavälin menestys. Se on konkreettisia tekoja ja päätöksiä, joiden avulla organisaation on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet muuttuvassa ympäristössä. Muutosjohtaminen puolestaan on ihmisten ja organisaation johtamista kohti muutoksen tavoitteita strategian mukaisesti. Muutosjohtaminen onkin yksi strategisen johtamisen keskeisimmistä tekijöistä. (Vuorinen & Huikkola, 2023; Juuti & Virtanen 2009, 140.) Kun puhutaan strategisesta muutosjohtamisesta, sen voi määritellä olevan suunnitelmallista ja tavoitteellista muutosten johtamista ja ohjaamista kohti organisaation tulevaisuuden tavoitteita. Tämä vaatii kykyä ennakoida ja reagoida ulkoisiin haasteisiin, mutta myös ymmärrystä organisaation sisäisestä dynamiikasta. (Kotter, 1995.)

Seuraavassa osiossa syvennytään tarkemmin muutosjohtamiseen sekä sen teorioihin. Tämän jälkeen tarkastellaan muutosjohtamisen merkitystä strategisessa johtamisessa sekä pohditaan strategisen muutosjohtamisen haasteita ja tarpeita. Lopuksi avataan, mikä on hybridiorganisaatio.

2.1 Muutosjohtaminen ja kolme muutosmallia

Muutosjohtaminen on organisaation muutosprosessien toteuttamiseen ja hallintaan keskittyvä johtamisen osa-alue. Se on strateginen lähestymistapa, jonka tavoitteena on johtaa työntekijöitä ja organisaatiota kohti muutosta saavuttaen sille asetetut tavoitteet. Muutosjohtaminen käsittää prosessit, tekniikat, ja erilaiset työkalut, joita hyödynnetään organisaation tavoitetilan saavuttamisessa. Onnistuneen muutoksen edellytyksenä ovat ymmärrys muutoksen dynamiikasta, selkeän vision luominen, ihmisten sitouttaminen, dialogi ja kommunikointi sekä muutoksen johtaminen. (Kotter, 1995; Lawrence, 2015, 23, 29, 79.)

2.1.1 Muutosjohtamisen ydin – onnistunut muutos

D'Aprix ja Gay (2006, 39) ovat määritelleet viisi tekijää onnistuneeseen muutokseen. Nämä tekijät ovat:

- 1) Muutosstrategian onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin ihmiset sitoutuvat muuttamaan omaa käyttäytymistään.
- 2) Muutoksesta viestimisen on oltava ennakoivaa, ei reagoivaa.
- 3) Viestinnässä tulisi keskittyä markkinoiden tarpeisiin ja tilanteeseen.
- 4) Muutoksesta viestiminen on johdon vastuulla, eikä sitä voi delegoida.
- 5) Muutosstrategian onnistuminen edellyttää sopimusta rooleista ja vastuista, yhtenäistä viestintää sekä mittareita edistymisen ja menestyksen arviointiin.

Onnistunut muutosjohtaminen puolestaan on muutosprosessin johtamista, ihmisten ja asioiden johtamista sekä tunteiden johtamista. Muutoksen johtajan on tärkeä ymmärtää muutoksen edellyttämät erilaiset johtamisroolit, joita tilanteiden ja tavoitteiden mukaan on pystyttävä omaksumaan. Lisäksi on oltava kykyä valita oikeat toimet oikeaan aikaan. On oltava rohkea, itsevarma ja visionäärinen. Vuoropuhelun, osallistamisen ja kommunikoinnin tärkeys on kuitenkin tiedostettava – muutos kun ei tapahdu yksin, vaan se vaatii henkilöstön sitoutumisen muutokseen. (Cameron & Green, 2019, 179–180.)

Muutosjohtamisen ja erityisesti onnistuneen muutoksen kannalta on selkeään vision ja strategian luominen merkittävässä roolissa. Visio näyttää suunnan ja selkeyttää muutoksen tavoitteita, kun taas strategia ohjaa konkreettisen suunnitelman visioon pääsemiseksi. Visio toimii myös motivaattorina muutoksen tarpeen ymmärtämisessä. Strategia muuttuu konkreettiseksi, kun toimenpiteet kohti visiota ovat kirkastuneet. Ei riitä, että visio on kirkas vain johdon silmissä, vaan se tulee omaksua koko organisaatiossa. Visiokiteytys on strategian tai vision yksinkertaistusta, jolla kuvataan haluttuun tilaan pääsemistä. Visiokiteytystä tulisi toistaa säännöllisesti kaikissa mahdollisissa tilanteissa, jotta se konkretisoituu koko henkilöstölle. (Korhonen & Bergman, 2019, 50; Kotter, 1995.)

Työntekijöiden ja kohderyhmien sitouttaminen sekä osallistaminen muutosprosessiin ovat yksi keskeisimmistä tekijöistä muutoksen onnistumisessa (Finch, 2012, 12). Osallistamisen avulla voidaan sekä löytää keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi että ohjata toimintaa (Pekkala & Luoma-

aho, 2019, 16). Osallistaminen lisää luottamusta, luo turvallisuuden tunnetta ja auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutokseen. Organisaatiokulttuurin ollessa joustava ja avoin muutoksille, muutoksen toteuttaminen on sujuvampaa ja onnistuminen todennäköisempää. Kun muutoksen kivijalka on rakennettu luottamukselle, edistää se myös organisaation menestystä. (Hiatt, 2006, 17–18.)

Johtaminen ei ole yksinpuhelua, vaan dialogia (Kouzes & Posner, 2012, 14). Viestinnän ja dialogin merkitystä muutosjohtamisen menestystekijöinä on syystäkin korostettu viime vuosina. Muutosjohtaja, joka ei käy dialogia työntekijöiden kanssa muutoksen aikana, voi pettyä ja yllättyä muutoksen tuloksesta – riski mielipiteiden pirstoutumiseen muutoksen syistä kasvaa (Lawrence, 2015, 29, 79). Muutosviestintä ja dialogisuus ovat kaksi toisiinsa liittyvää käsitettä. Muutosviestintä käsittelee sitä, miten tietoa muutoksesta viestitään. Sen tavoitteena on hallita muutoksen vastustusta ja luoda ymmärrystä muutosta kohtaan. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 20–21; Myllymäki, 2018, 13.) Dialogisuus puolestaan viittaa kahdensuuntaiseen tasavertaiseen kommunikaatioon ja vuoropuheluun. Dialogisuus korostaa vuorovaikutteisuutta ja osallistamista sekä osapuolten välistä kunnioitusta. Parhaimmillaan dialogi parantaa muutosviestintää tekemällä siitä interaktiivisempaa ja ottamalla paremmin huomioon eri näkökulmat. Dialogi ja muutosviestintä luovat yhdessä osallistavamman lähestymistavan muutoksen hallintaan. (Alhanen, 2016, 42–43, 51–52.)

Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on myös muutoksen jälkeisten toimintatapojen vakiinnuttaminen osaksi organisaation päivittäistä tapaa toimia. Ilman vakiintuneita prosesseja ja toimintatapoja muutos voi jäädä lyhytkestoiseksi. Lisäksi muutoksen vakiinnuttaminen vahvistaa organisaation muutoskyvykkyyttä. Sen avulla myös varmistetaan, että henkilöstö on omaksunut uudet prosessit ja toimintatavat työskennellä. (Kotter, 1995; Burnes, 2004; Cameron & Green, 2019, 191.)

2.1.2 Kolme muutosjohtamisen mallia

Tässä aluvuossa tarkastellaan kolmea muutosjohtamisen mallia, jotka antavat näkökulmia organisaation muutosprosessien johtamiseen. Nämä kolme muutosmallia ovat Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli, John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli sekä Jeff Hiattin kehittämä ADKAR-malli. Mallit tarkastelevat muutosjohtamista eri näkökulmista, jonka vuoksi päädyt-

tiin valitsemaan juuri nämä kolme muutosmallia. Lewinin muutosmallissa keskitytään muutosprosessiin organisaatiotasolla. Kotterin muutosmallissa korostuvat johtajuus ja muutoskyvykyys. Hiattin ADKAR-mallissa muutosjohtamista tarkastellaan yksilön näkökulmasta.

Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli

Kurt Lewinin (1890–1947) kehittämän kolmivaiheisen muutosmallin yksinkertainen ja selkeä rakenne on tehnyt siitä yhden laajimmin käytetyistä muutosjohtamisen teorioista. Kuvassa 1 on esitelty Lewinin muutosmallin kolme vaihetta, jotka ovat mallin mukaan edellytykset onnistuneelle muutosprojektille. Nämä kolme vaihetta ovat sulattaminen (unfreezing), muutos (change) ja uudelleenjäädettäminen (refreezing). (Cameron & Green, 2019, 115.)

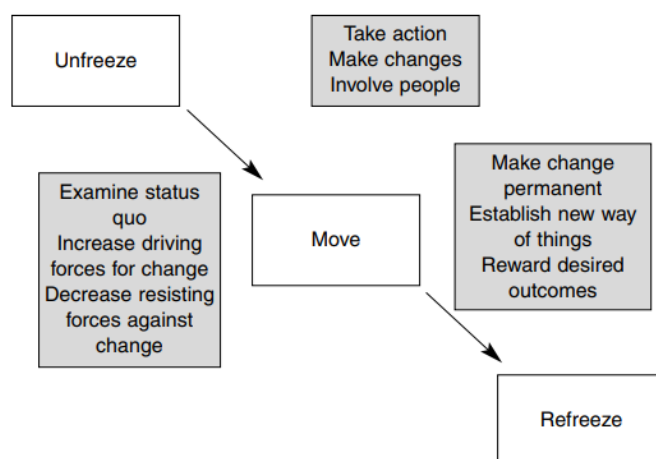


Figure 5.1 Lewin's three-step model

Source: Lewin (1951)

Kuva 1. Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli. (Cameron & Green, 2019, 191. Viitattu lähteeseen Lewin 1951.)

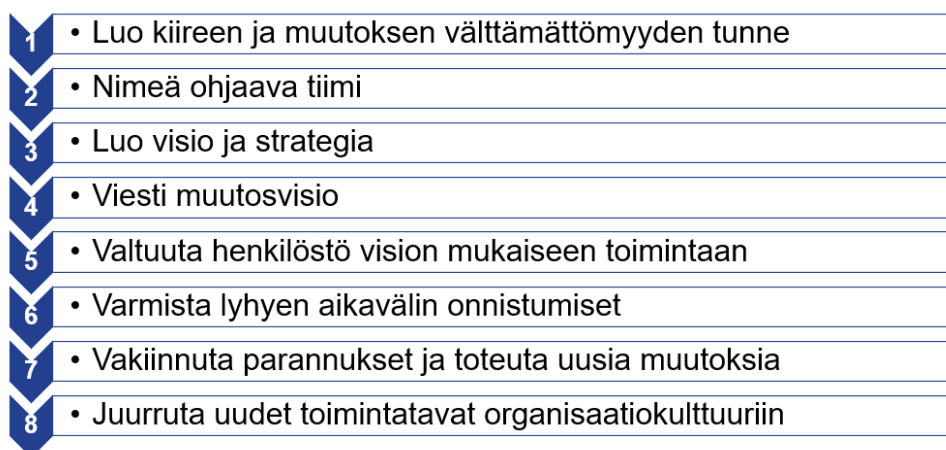
Ensimmäisessä vaiheessa pyritään sulattamaan nykyiset toimintamallit ja rakenteet. Sulattamisvaiheessa määritellään nykytila sekä luodaan tietoisuus muuttumisen tarpeesta ja muutokseen tarvittavasta motivaatiosta. Tässä vaiheessa tasapainoa horjutetaan – uusien toimintatapojen omaksuminen vaatii vanhojen toimintatapojen hylkäämistä. (Cameron & Green, 2019, 191; Burnes, 2004.) Seuraava vaihe on muutoksen toteuttaminen. Toisessa vaiheessa opetellaan uusia toimintatapoja sekä annetaan vanhoille käsitteille uusia merkityksiä. Toinen vaihe on uuteen siir-

tymistä osallistumisen ja osallistamisen kautta. Lisäksi etsitään ratkaisuja mahdollisiin muutosprosessin aikana esiin tulleisiin ongelmiin, ja opitaan tehdyistä virheistä. (Cameron & Green, 2019, 56, 191.) Kolmas ja viimeinen vaihe on uudelleenjäädäyttäminen, jossa tavoitteena on vakiinnuttaa ja juurruttaa uudet toimintatavat, prosessit ja mallit osaksi organisaatiokulttuuria. Muutoksen saaminen pysyväksi osaksi organisaation toimintaa on tärkeää, jottei organisaatio palaa vanhoihin toimintatapoihin. (Burnes, 2004; Cameron & Green, 2019, 191.)

Vaikka Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli on edelleen tunnettu muutosjohtamisen työkalu, on sitä kritisoitu sen liiankin yksinkertaisesta rakenteesta. Lewinin malli on kehitetty aikana, jolloin organisaatioiden toimintaympäristöt olivat vakaampia. Nykyinen nopeasti muuttuva maailma edellyttää organisaatioilta jatkuvaa muutosvalmiutta. Lewinin mallissa vaiheet nähdään lineaarisena – tänä päivänä muutokset voivat tapahtua myös sykleittäin, jolloin muutoksen onnistumisen kannalta voi olla tarpeen palata vaiheissa myös taaksepäin. Lisäksi refreezing-vaihe ei kaikilta osin sovellu nykypäivän dynaamisiin organisaatioihin, joissa tuleviin muutoksiin on pystyttävä reagoimaan nopeasti. (Kanter, 1992, 10.)

John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli

John P. Kotterin kahdeksanvaiheista muutosmallia voidaan pitää muutosjohtamisen klassikkona. Kotterin muutosmalli on todennäköisesti tunnetuin ja laajimmin levinnyt muutosjohtamisen työkalu. Mallin tarkoituksena on auttaa organisaatioita muutoshaasteiden kohtaamisessa sekä onnistuneen muutoksen johtamisessa (Kotter, 1995). Kotterin (1995) mukaan jopa 70 % muutoksista epäonnistuu. Kahdeksan vaiheinen muutosmalli sisältää nimensä mukaisesti kahdeksan eri vaihetta, jotka tulee käydä läpi kuvan 2 mukaisessa järjestyksessä.



Kuva 2. John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli. (Kotter, 1995.)

Onnistuneen muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat organisaatiota nykyisten toimintatapojen ja mallien purkamisessa. Uusien toimintatapojen käyttöönotto tapahtuu vaiheissa 5–7. Nämä vaiheet sisältävät kehittämistä ja toiminnan uudistamista. Viimeinen vaihe on muutosten tuomien uusien toimintatapojen ja mallien vakiinnuttaminen osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter, 1995.)

Ensimmäisessä vaiheessa luodaan kiireen ja muutoksen välttämättömyyden tunne. Organisaation on ymmärrettävä, miksi muutos on välttämätön. Jos kiireellisyyden tunnetta ei synny, työntekijät eivät välttämättä näe syytä muutokseen sitoutumiseen. Tämä voi pahimmillaan pysäyttää muutoshankkeen. Jopa yli 50 % yrityksistä epäonnistuu muutoksen ensimmäisessä vaiheessa. (Kotter, 1995.)

Toisessa vaiheessa kootaan ohjaava tiimi. Tiimillä on oltava riittävästi asiantuntemusta, asemaan perustuvaa valtaa sekä ihmisten ja asioiden johtamiseen vaadittavaa kyvykkyyttä. Tiimin tulee työskennellä yhtenä ryhmänä, jotta varmistutaan yhtenäisestä etenemisestä tavoitteiden mukaisesti. (Kotter, 1995.)

Kolmas vaihe on vision ja strategian luominen. Visio ohjaa muutosprosessia. Sen on oltava selkeä, kiinnostava ja innostava, jotta se motivoi ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mihin suuntaan ollaan menossa. Vision tueksi kehitetään strategioita, jotka auttavat vision toteuttamisessa. (Kotter, 1995.)

Kun visio on luotu, siitä tulee viestiä laajasti organisaation sisällä. Tämä on neljännen vaiheen, muutosvision viestiminen, keskeinen tehtävä. Visio tulee viestiä niin, että koko organisaatio ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden, tavoitteet ja miten heidän odotetaan toimivan. Viestintään tulee käyttää kaikkia mahdollisia kanavia ja sitä on toistettava usein. Lisäksi ohjaavan tiimin tulee toimia esimerkkinä muutosvision toteuttamisessa. (Kotter, 1995.)

Viidennessä vaiheessa henkilöstö valtuutetaan vision mukaiseen toimintaan. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö kokee heillä olevan mahdollisuus toimia ja vaikuttaa muutosprosessiin. Tässä vaiheessa myös keskitytään poistamaan mahdolliset esteet, jotka haittaavat muutosta ja vision toteutumista. Näitä esteitä voivat olla esimerkiksi vanhat organisaatorakenteet tai järjestelmät, jotka eivät tue uutta visiota. (Kotter, 1995.)

Kuudes vaihe on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Näillä onnistumisilla osoitetaan konkreettiset edistymiset muutosprosessissa. Parannusten aikaansaaminen ja onnistumisen tun-

nustaminen ja palkitseminen lisäävät henkilöstön motivaatiota ja luottamusta muutoksen jatkamiseen. Onnistumiset antavat muutokselle tarvittavan vahvistuksen sekä tilaisuuden tarkastella vision ja strategioiden oikeellisuutta. (Kotter, 1995.)

Toiseksi viimeisessä, eli seitsemännessä vaiheessa keskitytään parannusten vakiinnuttamiseen ja uusien muutosten toteuttamiseen. Tässä vaiheessa hyödynnetään parannusten myötä lisääntyntä uskottavuutta, muutosvoimaa, sellaisten järjestelmien, rakenteiden ja käytäntöjen muutosten aikaansaamiseksi, jotka eivät enää tue uutta visiota. Visiota vahvistetaan henkilöstön koulutamisella ja mahdollisten uusien työntekijöiden palkkaamisella. Lisäksi muutoksen kehityksen jatkuvuus varmistetaan uusilla projekteilla ja tavoitteilla. (Kotter, 1995.)

Kotterin muutosmallin viimeinen, eli kahdeksas vaihe on uusien toimintatapojen juurruttamista ja lujittamista organisaatiokulttuuriin. Tämän vaiheen tavoitteena on muutoksen pysyvyys osana organisaation toimintaa. Pysyvyys edellyttää uusien käyttäytymis- ja toimintatapojen yhdistämistä organisaation menestykseen. Myös johtajuuden kehittäminen ja jatkuvuus tulee varmistaa. Kun muutoksesta puhutaan organisaation tapana tehdä asioita, on muutos vakiintunut osaksi organisaation toimintaa. (Kotter, 1995.)

Kotterin kahdeksanvaiheista muutosmallia on myös kritisoitu. Mallin ongelmaksi ovat muodostuneet muun muassa viestinnän huomioiminen vasta muutosprosessin puolivälissä, vaikka viestintää pidetään yhtenä organisaation menestyksen edellytyksenä. Käsitys ihmisten johtamisesta ei myöskään sovellu tämän päivän johtamiseen. Lisäksi muutosmallista puuttuu kokonaan kommunikaatio, joka on merkittävä tekijä onnistuneeseen muutokseen. (Piha & Sutinen, 2020, 127–128, 139; Piha, 2015.) Kotter julkaisi muutosmallistaan päivitetyn version Accelerate!, kahdeksan muutoksen kiihdyttäjää, Harvard Business Review -lehdessä vuonna 2012. Vaikka päivitettyssä versiossa kommunikaatiota ei ole nostettu yhdeksi muutoksen kiihdyttäjäksi, ero aiempaan on laajemman joukon osallistaminen muutoksen toteuttamiseen. Myös motivaatiota ja halua osallistua muutokseen korostetaan, sekä tunteiden vetoamiseen järjen lisäksi. (Kotter, 2012.)

Jeff Hiattin ADKAR-malli

Jeff Hiattin kehittämä ADKAR-malli vuodelta 2006 on muutosjohtamisen työkalu, joka keskittyy yksilön näkökulmaan muutoksessa. Hiattin (2006, 1) mukaan muutoksen onnistuminen riippuu lopulta yksilöiden muutoksesta. Todellinen muutos tapahtuu vasta, kun yksittäiset työntekijät omaksuvat uudet toimintatavat ja mallit. ADKAR-malli on yksilöiden apuna muutosprosessin läpi-

käymisessä. ADKAR tulee sanoista tietoisuus (Awareness), halu (Desire), tieto (Knowledge), kyvykyys (Ability) ja vahvistaminen (Reinforcement). Muutos tulee toteuttaa juuri tässä kirjainjärjestyksessä, sillä halu ei voi tulla ennen tietoisuutta, koska muutoksen tarpeen tiedostaminen ruokkii haluamme muutokselle. Myöskään kyvykyys ei voi tulla ennen tietoa, koska asia, jota ei vielä tiedä, ei voi implementoida. (Hiatt, 2006, 1–3.)

ADKAR-mallin ensimmäinen vaihe, awareness, on tietoisuuden ja ymmärryksen luomista muutoksen tarpeellisuudesta. Vaiheen tarkoituksena on saada ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä ja muutoksen merkityksestä yksilöihin. Lisäksi on tiedostettava riskit, jos organisaatio ei muutu. (Hiatt, 2006, 5.)

Toisessa vaiheessa, desire, herätellään henkilöstön halua muutoksen tukemiseksi ja osallistumiseksi. Muutoshalukkuuteen vaikuttavat yksilön motivaatio sekä muutoksen vaikutus yksilön omiin tavoitteisiin ja arvoihin. Johtajien yleisin virhe on olettaa tietoisuuden ja ymmärryksen lisäävän halua muutokselle. (Hiatt, 2006, 17–18.) Hiatt (2016, 18) listaa kuvassa 3 neljä tekijää, jotka vaikuttavat yksilön tai ryhmän haluun osallistua ja tukea muutosta. Nämä tekijät ovat muutoksen luonne ja sen vaikutus, käsitys muutoksen organisatorisesta kontekstista, yksilön oma tilanne ja sisäiset motivaatiotekijät.

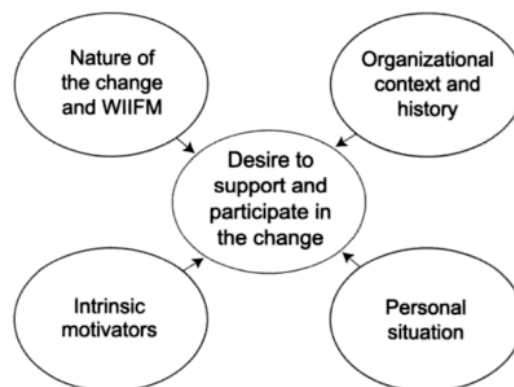


Figure 3-1 Factors influencing desire to support and participate in the change

Kuva 3. Tekijät, jotka vaikuttavat haluun tukea muutosta ja osallistua siihen. (Hiatt, 2016, 18.)

Mallin kolmas vaihe, knowledge, keskittyy muutoksen toteuttamisen kannalta oleellisen tiedon sekä vaadittavien taitojen ja osaamisen hankkimiseen. Tässä vaiheessa on ymmärrys muutokseen

liittyvien uusien roolien ja vastuiden jakaantumisesta sekä tieto mahdollisista uusista järjestelmistä ja prosesseista. Tämä vaatii niin henkilöstön kouluttamista kuin tiedon jakamista, joiden avulla henkilöstö omaksuu uudet toimintatavat. (Hiatt, 2016, 23.)

Neljännessä vaiheessa, ability, kehitetään kyvykkyyttä muutoksen käytännön toteuttamisen mahdollistamiseksi. Tämä tarkoittaa opittujen asioiden soveltamista käytäntöön. Yksilön näkökulmasta vaiheen neljä onnistuminen on erityisen tärkeää, sillä ilman toimintatapojen ja käyttäytymisen muutosta eivät yksilöt pysty toteuttamaan muutosta. Organisaation näkökulmasta puolestaan tulee varmistaa, että työntekijöillä on muutoksen toteuttamisen kannalta tarvittava osaaminen, resursointi ja tuki, jotta vaadittava kyvykkyys saavutetaan. (Hiatt, 2016, 31.)

ADKAR-mallin viimeinen vaihe on muutoksen vahvistaminen, reinforcement. Uudet toimintatavat vahvistetaan ja vakiinnutetaan pysyväksi osaksi toimintaa. Muutoksen juurruttaminen vaatii erilaisia keinoja henkilöstön tukemiseksi ja motivoimiseksi, jotta estetään palaaminen vanhoihin käytäntöihin ja toimintatapoihin. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi palkitsemiset sekä muutoksen positiivisten vaikutusten korostaminen. (Hiatt, 2016, 37.)

ADKAR-mallia on pidetty nykypäivän muutostyökaluna. Sen on kuitenkin sanottu olevan riittämätön, kun toteutetaan laajoja muutoksia organisaatioissa. Syynä tähän on mallin heikkous ymmärtää ja hallita syitä, miksi muutosprosessin aloitteet voidaan nähdä liiketoiminnan näkökulmasta epäselvinä tai merkityksettöminä. Lisäksi ADKAR-mallin toimivuutta koko organisaation muutosjohtamiseen ei nähdä edellytyksiä. (Bekmukhambetova, 2021, 106–107.)

Lewinin, Kotterin ja Hiattin muutosmalleissa on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia löytyy. Kaikissa malleissa korostuu suunnitelmallisuus ja vaiheittain eteneminen. Lisäksi niillä on yhteinen päämäärä auttaa organisaatiota ja sen henkilöstöä onnistuneen muutoksen läpiviemisessä. Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli keskittyy muutosprosessiin organisaatiotasolla. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli puolestaan rakentuu johtajuuteen ja organisaation muutuskvykykkyteen. Hiattin ADKAR-mallissa korostuu yksilön muutospolku, ja kuinka organisaatiot voivat tukea yksilöitä muutoksen aikana. Vaikka mallien lähestymistapa eroaa toisistaan, ne tarjoavat hyödyllisiä teoreettisia viitekehyksiä muutosjohtamiseen. Onkin organisaatiosta ja muutoksesta kiinni, minkä lähestymistavan muutoksen johtamiseen valitsee.

2.2 Strategisen muutosjohtamisen haasteet ja tarpeet onnistuneen muutoksen toteuttamisessa

Strategisen johtamisen keskeisimpiä tavoitteita on kestävä kilpailuedun saavuttaminen (Brennan & Sisk, 2015, 4). Muutosjohtaminen tukee tätä tavoitetta parantamalla organisaation sopeutumisen- ja muutoskykyä. Rakentamalla resilienssiä organisaatio kykenee kestämaan haasteet ja oppimaan niistä sekä varmistamaan, että organisaatiolla on tarvittavat työkalut ja prosessit muutosten hallintaan. Resilienssillä tarkoitetaan inhimillistä kestävyttä sekä kykyä nousta vaikeuksien kautta voittoon. Muutoskyvykyys puolestaan mahdollistaa organisaation nopean reagoinnin muutostarpeisiin ja uusiin mahdollisuuksiin. (Salminen 2023, 142–144; Lipponen, 2020.)

Muutosjohtamisen yksi suurimpia haasteita, mutta samaan aikaan yksi onnistumisen edellytyksiä on organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri on työyhteisön yhteinen tapa ajatella ja toimia. Se käsittää muun muassa arvot, uskomukset ja käytännöt, jotka jaetaan organisaation sisällä työntekijältä toiselle. Vaikka kulttuuri on usein syvällä organisaatiossa, siihen voidaan vaikuttaa ja sitä voidaan kehittää haluttuun suuntaan hyvällä johtamisella. (Lämsä & Päivike, 2017, 176–177.)

Muutostilanteissa organisaatiokulttuurissa vakiintuneet toimintatavat ja uskomukset voivat synnyttää muutosvastaisuutta eli muutosvastarintaa. Muutos vaatii usein muutoksia paitsi prosesseissa ja rakenteissa, mutta myös ihmisten ajattelutavoissa ja asenteissa. Muutosjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, jossa muutoksen johtajalla on keskeinen rooli. Johtajan on tärkeää saada ihmiset ymmärtämään ja omaksumaan, mitä ja miten on toimittava, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Lämsä & Päivike, 2017, 190, 206–208, 242.) Johtajalta vaaditaan empaattisuutta, sekä kykyä sitouttaa ja rakentaa luottamusta henkilöstön keskuudessa. Kyse ei ole pelkästään teknisestä tai operatiivisesta prosessista, vaan myös emotionaalista ja kulttuurisesta muutoksesta. (Cameron & Green, 2019, 238.)

Johtajalta edellytetään myös kyvykkyyttä viestiä selkeästi ja avoimesti muutoksesta läpi muutosprosessin (Lämsä & Päivike, 2017, 242). Parhaimmillaan onnistunut viestintä sitouttaa muutoin muutokseen epäileväisesti suhtautuvaa henkilöstöä. Lisäksi onnistuneeseen viestintään kuuluu kaksisuuntainen viestintä, jossa työntekijöitä kuullaan ja heidän näkökulmansa otetaan huomioon. Strategisesti ajatteleva muutosjohtaja osaa hallita muutosvastaisuutta, mutta myös ymmärtää organisaation työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation olevan ratkaisevia tekijöitä muutoksen onnistumiselle. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 20–21; Myllymäki, 2018, 13.)

Kuten edellä olevista strategisen muutosjohtamisen haasteista ja tarpeista voidaan todeta, on muutosprosessin hallinta kompleksista, sillä se kattaa useita eri toisiinsa vaikuttavia tekijöitä. Jokainen näistä osa-alueista voi reagoida muutokseen eri tavalla, mikä tekee prosessin ennakoimisesta ja hallinnasta haastavaa. Lisäksi organisaatioiden toimintaan vaikuttavat muut ulkoiset tekijät ja toimintaympäristö voivat luoda lisää paineita. Strategisen johtamisen näkökulmasta muutosjohtamista voisi kutsua mahdollistajaksi tai sillanrakentajaksi, joka toimii strategian ja toiminnan välillä. Strateginen muutosjohtaminen vaatii tarkkaa suunnittelua ja jatkuvaa seurantaan kompleksisuuden hallitsemiseksi, jotta strategisesti onnistunut muutos on mahdollista.

2.3 Hybridioorganisaatio

Hybridioorganisaatioissa yhdistyy julkisen, yksityisen ja joissain tapauksissa myös kolmannen sektorin ominaisuuksia (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, 93). Hybridioorganisaatioissa pyritään hyödyntämään näiden sektoreiden parhaita puolia, esimerkiksi julkisen sektorin yhteiskunnallisen tehtävän ja vakauden yhdistäen yksityisen sektorin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja dynaamisuuteen (Karré, 2020). Hybridioorganisaatiota ovat esimerkiksi Yleisradio, kuntien omistamat liikelaitokset, yliopistot ja sähkölaitokset.

Yksi keskeinen piirre hybridioorganisaatioissa on niiden kyky yhdistää erilaisia tavoitteita ja toimintatapoja. Hybridioorganisaation odotetaan esimerkiksi parantavan erityisesti asiakaslähtöisyyttä, mikä on perinteisesti ollut julkisille organisaatioille haaste. Hybridioorganisaatioiden puitteissa voidaan luoda kannustimia asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Lisäksi se on vaihtoehtoinen ratkaisu pelkälle yksityisen sektorin käytäntöjen omaksumiselle, jota usein ehdotetaan vastaavanlaisten ongelmien ratkaisemiseksi. (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, 26.)

Vaikka tavoitteena on yhdistää eri sektoreiden parhaat puolet, hybridioorganisaatioiden toiminnassa on myös haasteita. Yksi keskeisimmistä haasteista on arvojen ja normien yhteensovittaminen. Esimerkiksi eri sidosryhmät voivat odottaa organisaatiolta keskenään ristiriitaisia asioita: julkinen sektori voi painottaa vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä, kun taas yksityiset sijoittajat keskittyvät tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tämä voi aiheuttaa organisaation sisällä jännitteitä, jotka heijastuvat sekä päätöksentekoon että päivittäiseen toimintaan. Lisäksi hybridioorganisaatioiden hallinta ja johtaminen vaativat erityistä osaamista, sillä perinteiset johtamismallit eivät välttämättä ole sovellettavissa suoraan. (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, 96–97; Karré, 2020.)

Hybridiys voi myös hämärtää organisaation identiteettiä ja asemaa yhteiskunnassa. Koska hybridiorganisaatiot toimivat useiden erilaisten normien ja sääntöjen risteyksessä, niiden rooli ja tehtävä voivat olla epäselviä sekä organisaation sisällä että ulkoisesti. Tämä voi vaikeuttaa esimerkiksi strategista suunnittelua sekä tulojen ja rahoitusten saamista, kun organisaatio joutuu tasapainottelemaan erilaisten odotusten ja sääntelykehysten välillä. (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, 32–33; Karré, 2020.) Jotta hybridiorganisaatio voi hyödyntää toimintaympäristön mahdollisuudet sekä löytää paikkansa toimintaympäristössä, sillä on oltava riittävän vahva strateginen kapasiteetti ja asema (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, 92).

Haasteiden lisäksi hybridiorganisaatioissa on myös useita vahvuuksia ja hyötyjä, niin taloudellisesti, kulttuurisesti kuin poliittisestikin. Hybridiorganisaation yhtenä taloudellisena hyötynä voidaan pitää sen pääsemistä uusille markkinoille, joka mahdollistaa hallituksen taloudellisen tuen vähentämisen. Sen kulttuurinen vahvuus puolestaan muodostuu useiden sektoreiden parhaimpien puolien yhdistämisestä, mikä käsittää arvot ja normit, mutta myös identiteetin. Yksi hybridiorganisaation poliittinen vahvuus on, että se pystyy aidosti huomioimaan kaikki sidosryhmänsä, joihin julkisissa organisaatioissa kuuluvat usein kansalaiset, asiakkaat ja hallitus. Tämä auttaa organisaatiota säilyttämään luotettavuuden uudessa julkisen hallinnon toimintaympäristössä, jossa korostetaan entistä enemmän yhteistyötä ja monipuolista sidosryhmien huomioimista. (Karré, 2020.)

Toisaalta hybridiorganisaatiot voivat tarjota merkittäviä mahdollisuuksia yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Niiden monimuotoinen luonne mahdollistaa innovatiiviset ratkaisut sellaisiin haasteisiin, joita perinteiset sektorirajat ylittävät toimintamallit eivät pysty käsittelemään. Esimerkiksi ympäristökysymykset, sosiaalinen eriarvoisuus ja muut laajamittaiset ongelmat vaativat usein juuri hybridiorganisaatioiden kaltaista moniulotteista lähestymistapaa, jossa eri toimijoiden osaaminen ja resurssit yhdistyvät. (Karré, 2020.)

Mahdollisuuksien lisäksi hybridiorganisaatioiden määrän ja merkityksen kasvu viittaa siihen, että ne vastaavat todelliseen tarpeeseen. Niiden joustavuuden ja sopeutumiskyvyn ansiosta ne pystyvät reagoimaan paremmin ympäristön asettamiin haasteisiin kuin perinteiset julkiset organisaatiot. Hybrideillä on usein enemmän itsenäisyyttä tehtäviensä toteuttamisessa, mikä helpottaa tärkeiden sidosryhmien tarpeiden huomioimista. Niiden toimintaan kohdistuu usein myös vähemmän rajoitteita kuin perinteisissä julkisissa organisaatioissa, jonka vuoksi organisaation muokkaaminen vastaamaan muuttuvia tarpeita on niille myös helpompaa. (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, 98.)

3 Muutosneuvottelujen juridiset reunaehdot

Muutosjohtaminen edellyttää muutosjohtajalta teoreettista tietämystä, kykyä soveltaa käytännön taitoja ennakoimattomissa tilanteissa, mutta myös organisaation muutostilanteita koskevan lainsäädännön tuntemusta. Muutosneuvotteluja koskevista menettelytapasäännöksistä on säädetty yhteistoimintalaissa. Yhteistoimintalakea sovelletaan yrityksiin ja yhteisöihin, joissa työsuhhteissa olevien työntekijöiden lukumäärä on säännöllisesti vähintään 20 (Yhteistoimintalaki 1333/2021). Lisäksi organisaation muutostilanteissa, joissa toimenpiteenä on työvoiman vähentäminen, sovelletaan työsopimuslakia (55/2001).

3.1 Yhteistoimintalaki

Uusi yhteistoimintalaki astui voimaan 1.1.2022. Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä toimintakulttuuria työpaikoilla yhteistoiminnan hengessä ottaen huomioon toistensa oikeudet, velvollisuudet ja edut. Sen tarkoituksena on myös yrityksen toiminnan ja työyhteisön kehittäminen jatkuvaluonteisesti sekä toiminnan tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen. Lisäksi lailla turvataan työnantajan ja henkilöstön välinen riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet yrityksen päätöksenteossa, kun päätös koskee henkilöstön työtä, asemaa ja työoloja yrityksessä. Henkilöstön työllistymisen tukemiseksi ja heidän asemansa parantamiseksi toimintamuutosten yhteydessä yhteistoimintalaki myös tiivistää yhteistoimintaa työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten välillä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021; Hietala & Kaivanto, 2022, 47.)

Yhteistoimintalakea sovelletaan yrityksissä ja yhteisöissä, joissa on taloudellista toimintaa sekä säännöllisesti vähintään 20 työsuhhteissa olevaa työntekijää (Yhteistoimintalaki 1333/2021). Työntekijöiden määrään lasketaan toistaiseksi voimassa olevissa kokoaikaisissa ja osa-aikaisissa työsuhhteissa ja määräaikaisissa työsuhhteissa olevat. Työntekijöiden määrä lasketaan myös yrityskohtaisesti, jolloin usean tuotantoyksikön tai toimipaikan määrällä ei ole merkitystä. Konsernin ja muun yritysryhmän osalta arvioidaan jokaisen yrityksen työntekijämäärä erikseen, jos ne eivät muodosta yhtä yritystä. (Lehto & Engblom, 2022, 25, 29.)

Lakia ei kuitenkaan sovelleta yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa annetun lain (1233/2013) 2 §:ssä tarkoitetuissa virastoissa tai laitoksissa, ellei mainitun lain 2 §:n 1 momentista

johdu muuta. Lisäksi lakia ei sovelleta kuntien, kuntayhtymien, hyvinvointialueiden, hyvinvointiyhtymien, evankelis-luterilaisen kirkon, ortodoksisen kirkkokunnan eikä Ahvenanmaan maakunnan sekä sen kuntien ja kuntayhtymien virastoissa ja laitoksissa (19.1.2023/91). (Yhteistoimintalaki 1333/2021.) Toimeksiantajaorganisaation osalta sovelletaan yhteistoimintalain 1 luvun 2 §:n 1 momenttia. Tämä tarkoittaa yrityksiä ja yhteisöjä, joissa on taloudellista toimintaa sekä säännöllisesti vähintään 20 työsuhhteessa olevaa työntekijää.

Yhteistoimintalaista on tunnistettavissa kolme kokonaisuutta: jatkuva vuoropuhelu, muutosneuvottelut ja hallintoedustus (Lehto & Engblom, 2022, 13). Jatkuvasta vuoropuhelusta säädetään yhteistoimintalain 2 luvussa. Yhteistoimintalain 2 luvun 6 §:n mukaan työnantajalla on velvollisuus käydä säännöllistä, vähintään kvartaaleittain järjestettävää vuoropuhelua henkilöstön edustajan kanssa työyhteisön ja yrityksen tai yhteisön toiminnan kehittämiseksi. Jos yrityksen työntekijöiden määrä on alle 30, vuoropuhelua on käytävä kaksi kertaa vuodessa, ellei työnantaja ole sopinut henkilöstöedustajan kanssa toisin. Vuoropuhelun tarkoituksena on edistää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia sekä henkilöstön ja työnantajan välistä tiedonkulkua. (Lehto & Engblom, 2022, 49–51; Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Yhteistoimintalain uudistuksen myötä hallintoedustuslaki kumottiin ja sen sääntelyt siirrettiin yhteistoimintalain 5 lukuun, poissalukien 9 a–9 f §:iä (Lehto & Engblom, 2022, 185). Yhteistoimintalain 5 luvussa säädetään henkilöstön oikeudesta osallistua yrityksen päätöksentekoon niissä toimielimissä, joille yrityksen päätösvalta, toimeenpanovalta tai niihin liittyvä toiminnan valvontaoikeus kuuluu. Yhteistoimintalain 5 lukua hallintoedustuksesta sovelletaan 1 luvun 2 §:n 2 momentin mukaan niissä suomalaisissa osakeyhtiöissä, osuuskunnissa ja muissa taloudellisissa yhdistyksissä, vakuutusyhtiöissä, liikepankeissa, osuuspankeissa sekä säästöpankeissa, joissa työsuhhteessa olevan henkilöstön määrä Suomessa on säännöllisesti vähintään 150. Hallintoedustuksen tarkoituksena on lisätä henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia yrityksen hallintoasioiden hoidossa yrityksen toiminnan tehostamisen lisäksi (Lehto & Engblom, 2022, 185–186; Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Muutosneuvottelut

Tämän opinnäytetyön aiheen kannalta olennaisin ja merkittävän luku yhteistoimintalaista on 3 luku – Muutosneuvottelut. Yhteistoimintalain (1333/2021) 3 luvun 16 §:n 1 momentin mukaan muutosneuvotteluelvoitteen piiriin kuuluvat yhden tai useamman työntekijän irtisanominen, lomauttaminen, osa-aikaistaminen ja työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolinen muuttaminen

tuotannollisin tai taloudellisin perustein. Lisäksi neuvotteluelvoitteen piiriin kuuluu työnantajan työjohtovallan piiriin kuuluvat yhden tai useamman työntekijän asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä ja -menetelmissä, töiden, työtilojen tai säännöllisen työajan järjestelyissä, jotka yhteistoimintalain (1333/2021) 6 §:n 2 momentin mukaan johtuvat:

- 1) yrityksen tai yhteisön tai niiden jonkin osan lopettamisesta, siirtämisestä toiselle paikakunnalle taikka niiden toiminnan laajentamisesta tai supistamisesta;
- 2) kone- tai laitehankinnoista taikka uuden teknologian käyttöönotosta;
- 3) työn organisointiin tai järjestelyihin tehtävistä muutoksista;
- 4) palvelutuotannon tai tuotevalikoiman muutoksista;
- 5) ulkopuolisen työvoiman käyttöönotosta tai siinä tehtävistä muutoksista;
- 6) muista 1–5 kohdassa tarkoitettuihin rinnastuvista muutoksista.

Korkein oikeus on ottanut kantaa muutosneuvotteluelvoitteeseen ratkaisussaan (KKO 2021:17), jossa työnantaja oli yksipuolisesti muuttanut työsuhteiden olennaisia ehtoja. Ratkaisussa todetaan:

Työnantaja, joka oli työsuhteen irtisanomisperustetta edellyttäneellä tavalla yksipuolisesti muuttanut työntekijöiden työsuhteiden olennaista ehtoa neuvottelematta muutoksesta yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain (yhteistoimintalaki) 8 luvussa säädetyssä järjestyksessä, oli velvollinen suorittamaan työntekijöille yhteistoimintalain 62 §:n mukaista hyvitystä, vaikka heidän työsuhteensa eivät olleet muutoksen seurauksena päättyneet. (KKO 2021:17.)

3 luvun 16 §:n 1 momentin mukaista muutosneuvotteluelvoitetta ei sovelleta luonnollisena henkilönä työnantajana toimineen kuolinpesään, joka harkitsee työsopimuslain 7 luvun 8 §:n 2 momentin mukaista työsopimuksen irtisanomista. Velvoite ei myöskään koske työnantajia, jotka on asetettu konkurssiin tai määrätty selvitystilaan. (Hietala & Kaivanto, 2022, 135; Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Työnantaja, joka edellä 3 luvun 16 §:n 1 momentissa säädetyllä perusteella, tuotannollisin tai taloudellisin perustein, harkitsee toimenpiteitä, jotka voivat johtaa yhden tai useamman työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen, osa-aikaistamiseen tai työsuhteen ehdon yksipuoliseen muuttamiseen, on käytävä muutosneuvottelut. Työnantajan on käytävä muutosneuvottelut myös

silloin, kun se harkitsee 16 §:n 2 momentissa säädetyllä perusteella työntekijän asemaan vaikuttavaa olennaista muutosta työtehtävissä, työmenetelmissä, töiden järjestelyissä ja säännöllisen työajan järjestelyissä, johon 16 §:n 2 momentin 1–6 kohdassa tarkoitettu muutos antaa aiheutta. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Muutosneuvottelujen osapuolista säädetään 3 luvun 18 §:ssä. Neuvottelujen osapuolina ovat työnantajan ja henkilöstön edustajat. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.) Työnantaja käydessä neuvottelut henkilöstön edustajan kanssa yksittäisen työntekijän tai työntekijöiden kanssa ei ole erikseen tarpeen neuvotella (Lehto & Engblom, 2022, 148). Muutosneuvottelut voidaan kuitenkin käydä myös suoraan työntekijöiden kanssa, joita neuvottelut koskevat, jos työntekijöillä ei ole edustajaa. Jos työnantajan toimenpiteet koskevat yksittäistä tai yksittäisiä työntekijöitä, neuvottelut on mahdollista käydä asianomaisen työntekijän tai työntekijöiden kanssa. Neuvottelut on kuitenkin käytävä henkilöstön edustajan läsnä ollessa tai henkilöstön edustajan kanssa, jos asianomainen työntekijä tai työntekijät sitä vaativat. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Muutosneuvottelut, jotka koskevat 16 §:n 1 momentissa tarkoitettua yhden tai useamman työntekijän irtisanomista, lomauttamista, osa-aikaistamista tai työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolista muuttamista, on työnantajan ennen muutosneuvottelujen alkamista annettava kirjallinen neuvotteluesitys viimeistään viisi päivää ennen neuvottelujen aloittamista. Neuvotteluesityksessä on oltava muutosneuvottelujen alkamisajankohta, mutta ei aika, paikka, jossa neuvottelut käydään sekä ehdotus neuvotteluissa käsiteltävistä asioista pääkohdittain. (Yhteistoimintalaki 1333/2021; Hietala & Kaivanto, 2022, 150.) Esityksessä on 19 §:n 2 momentin mukaan oltava myös suunnitellut toimenpiteet perusteineen ja alustava arvio työntekijöiden määrästä, joita toimenpiteet koskevat, eriteltynä henkilöstöryhmittäin ja toimenpiteittäin. Lisäksi esityksestä on käytävä ilmi periaatteet työntekijöiden määräytymisestä toimenpiteiden kohteeksi sekä aika-arvio toimenpiteiden toimeenpanosta. Jos esityksestä puuttuu jokin edellä mainittu 2 momentin mukainen lain vaatima tieto, työnantajan on annettava puuttuva tieto viimeistään muutosneuvottelujen alkaessa. Jos esityksessä oleva tieto on neuvoteltavan asian kannalta oleellinen ensimmäisessä kokouksessa, työntekijällä tai henkilöstön edustajalla on oikeus vaatia käsiteltävän asian siirtoa myöhäisempään ajankohtaan. (Yhteistoimintalaki 1333/2021; Hietala & Kaivanto, 2022, 151.)

Muutosneuvotteluissa on käsiteltävä toimenpiteiden perusteita sekä niiden vaikutuksia kohteena olevaan henkilöstöön. Työnantajan on pystyttävä selittämään harkitsemansa toimenpiteen taustalla olevia syitä ja tarpeita, toimenpiteiden tarkempaa sisältöä ja niiden vaikutuksia toimintoihin ja henkilöstöryhmiin. (Lehto & Engblom, 2022, 154–155.) Tämän lisäksi käsitellään vaihtoehtoja

neuvottelujen kohteena olevan henkilöpiirin rajoittamiseksi ja kielteisen seurausten lieventämiseksi sekä henkilöstön edustajien kirjallisia ehdotuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Muutosneuvottelut käydään yhteistoiminnan hengessä rakentavasti. Muutosneuvottelujen osapuolten on pyrittävä myötävaikuttamaan neuvottelujen eteneminen saavuttaakseen yksimielisyyden. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Työnantajan on muutosneuvottelujen alussa annettava esitys toimintasuunnitelmaksi muutosneuvottelujen toteuttamiseksi sekä mahdollisista irtisanomisista aiheutuvien seurausten lieventämiseksi, jos työnantaja neuvotteluesityksessään esittää vähintään kymmenen työntekijän irtisanomista tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla. Toimintasuunnitelmaa käsitellään osana muutosneuvotteluita. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.) Toimintasuunnitelman ei tarvitse olla valmis kokonaisuus, vaan sitä voidaan täydentää neuvottelujen edetessä (Hietala & Kaivanto, 2022, 159; Lehto & Engblom, 2022, 159). Toimintasuunnitelmaan on kirjattu neuvottelujen aikataulu ja noudatettavat menettelytavat sekä suunnitelma julkisten työvoimapalveluiden käytön edistämisestä, työnhausta ja koulutuksesta irtisanomisajan kuluessa ja sen jälkeen, joilla tuetaan irtisanotavien työntekijöiden työllistymistä. Jos irtisanomisuhka koskee alle 10 työntekijää, on työnantajan esitettävä muutosneuvottelujen alussa toimintaperiaatteet, kuinka työntekijöiden oma-aloitteista hakeutumista muuhun työhön tai koulutukseen sekä osallistumista työllistämistä edistäviin palveluihin tuetaan irtisanomisajan kuluessa. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Työnantajan neuvotteluelvoite on täytynyt 16 §:n 1 momentissa säädetyistä asioista neuvoteltaessa, kun neuvottelujen aloittamisesta on kulunut kuusi viikkoa, jos muutosneuvotteluissa ei ole sovittu toisin. Neuvotteluaika on 14 päivää, jos neuvottelut koskevat alle 10 työntekijän irtisanomista, lomauttamista, osa-aikaistamista tai työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolista muuttamista. Neuvotteluaika on 14 päivää myös silloin, kun neuvottelut koskevat lomauttamista enintään 90 päiväksi, työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti alle 30 tai yritys on saneerauksesta annetussa laissa (47/1993) tarkoitetun saneerausmenettelyn kohteena. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.) Neuvotteluaika alkaa siitä päivästä, kun neuvotteluesityksessä tarkoitettu asiasta järjestetään ensimmäinen neuvottelu. Lainsäädännössä ei määritellä tarkemmin neuvottelukertojen määrää. Neuvottelujen määrä riippuu asian laadusta ja tarpeesta. Työnantajan katsotaan täyttäneen neuvotteluelvoitteen, kun muutosneuvottelut on käyty yhteistoimintalain 3 luvun mukaisilla menettelytavoilla ja asiat on käsitelty yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi. (Lehto & Engblom, 2022, 164; Hietala & Kaivanto, 2022, 166.)

Muutosneuvotteluista on pyynnöstä laadittava pöytäkirja, jonka neuvottelun osapuolet tarkistavat ja allekirjoittavat, jollei toisin sovita. Neuvottelun osapuolet voivat näin ollen sopia, ettei pöytäkirjaa allekirjoiteta. Neuvottelussa voidaan myös sopia, että henkilöstön edustajista vain yksi tarkistaa ja allekirjoittaa pöytäkirjan työnantajan lisäksi. Pöytäkirja voidaan hyväksyä sähköisesti neuvottelun osapuolten toimesta allekirjoittamisen sijaan. Jos pöytäkirjan sisällöstä on erimielisyyksiä, eikä henkilöstön edustaja tämän vuoksi sitä allekirjoita, vain työnantajan edustaja allekirjoittaa pöytäkirjan. Henkilöstön edustajan allekirjoituksen puuttuminen ei tarkoita työnantajan laiminlyöneen velvollisuuttaan pöytäkirjan pitämisestä, mutta pöytäkirjaa ei tällöin voida pitää lain tarkoittamana pöytäkirjana, ellei nimenomaisesti ole sovittu neuvottelun osapuolten kesken siitä, ettei pöytäkirjaa allekirjoiteta. (Yhteistoimintalaki 1333/2021; Lehto & Engblom, 2022, 121–123, 165.)

Muutosneuvottelujen pöytäkirjaan on kirjattava ainakin neuvottelujen ajankohta, neuvotteluihin osallistuneet henkilöt, neuvotteluissa saavutetut tulokset sekä mahdolliset eriävät mielipiteet. Työnantaja voi laatia pöytäkirjan oma-aloitteisesti, mutta jos henkilöstön edustaja ei viimeistään kokouksen alussa pyydä neuvotteluissa käydyistä asioista pitämään pöytäkirjaa, ei työnantaja ole velvollinen sitä laatimaan. Suositeltavaa kuitenkin on, että mitä tärkeämmästä asiasta on kyse, pöytäkirja kannattaa laatia. Neuvottelun osapuolet voivat tehdä myös omia muistiinpanoja. Neuvottelupöytäkirjoja on käytetty kirjallisina todisteina esimerkiksi tuomioistuimissa. Tämän vuoksi oikein laadittu pöytäkirja, jossa ilmenee mahdolliset erimielisyydet, yhteisesti sovitut päätökset tai myös päätökset, joista on vain osittain päästy yhteisymmärrykseen, on sekä työnantajan että henkilöstön edustajien etu, johon mahdollisissa erimielisyystilanteissa voi nojautua. (Yhteistoimintalaki 1333/2021; Lehto & Engblom, 2022, 121–122, 165.)

16 §:n 1 momentin mukaisten muutosneuvottelujen jälkeen työnantajan on esitettävä neuvottelujen osapuolille kohtuullisen ajan kuluessa selvitys työnantajan päätöksestä sekä neuvottelujen kohteena olevien työntekijöiden määrät, joihin kohdistuu irtisanomisen, lomauttamisen, osa-aikaistamisen tai työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolista muuttamista, henkilöstöryhmittäin tai toiminnoittain. Lisäksi työnantajan on esitettävä arvio mahdollisten lomautusten kestosta ja päätöksen täytäntöönpanon arvioitu ajankohta. 16 §:n 2 momentin mukaisten muutosneuvottelujen jälkeen työnantajan on annettava selvitys päätöksestä ja muutoksen arvioidusta ajankohdasta kohtuullisen ajan kuluessa neuvotteluosapuolelle tai niille työntekijöille, joita päätös koskee. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.) Näiden tarkoituksena on lieventää henkilöstön epävarmuutta asian etenemisestä ja määrittää mahdollisuuksien mukaan, missä aikataulussa työnantaja

viimeistään tekee muutosneuvotteluihin liittyvät päätökset (Hietala & Kaivanto, 2022, 178; Lehto & Engblom, 2022, 166).

3.2 Työsopimuslaki

Kun työnantaja käynnistää yhteistoimintalain (1333/2021) 16 §:n mukaiset muutosneuvottelut koskien yhden tai useamman työntekijän irtisanomista, lomauttamista, osa-aikaistamista tai työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolista muuttamista, lainsäädäntö määräytyy työsopimuslain (55/2001) mukaan. Työsopimuslain 5 luvun 2 §:ssä käsitellään lomauttamisen perusteita. 2 §:n mukaan työnantaja voi lomauttaa työntekijän, jos työnantajalla on työsopimuslain 7 luvun 3 §:n mukainen peruste työsopimuksen irtisanomiseen tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Työnantajalla on oikeus lomauttaa työntekijä myös silloin, kun työnantajan edellytykset työn tarjoamiseen on vähentynyt tilapäisesti eikä työnantajan voida kohtuudella olettaa sijoittavan työntekijä toisiin tehtäviin tai uudelleen kouluttaa. Jos lomautusten arvioidaan kestävän enintään 90 päivää, työn tai työn tarjoamisedellytysten katsotaan vähentyneen tilapäisesti. Määräaikaisen työntekijän voi lomauttaa ainoastaan siinä tilanteessa, jos määräaikaisuuden syynä on vakituisen työntekijän sijaistaminen ja työnantajalla olisi oikeus lomauttaa työssä oleva vakituinen työntekijä. (Työsopimuslaki 55/2001.) Määräaikaisuuden peruste on näin ollen lomauttamisoikeuden kannalta ratkaiseva. Määräaikaisuuden perusteen ollessa jokin muu kuin sijaisuus, esimerkiksi harjoittelu tai projekti, ei työnantajalla ole oikeutta lomauttaa työntekijää, joka on määräaikaisessa työsuhhteessa. (Rautiainen & Äimälä, 2008, 167.)

Työsopimuslain 7 luvun 3 §:n mukaan työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, kun työ on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä. 11 §:n mukaan työnantaja saa työsopimuslain 7 luvun 3 §:ssä tarkoitetulla irtisanomisperusteella myös yksipuolisesti muuttaa työsuhteen osa-aikaiseksi irtisanomisaikaa noudattaen. Jos työntekijä on sijoitettavissa tai koulutettavissa toisiin tehtäviin 4 §:ssä säädetyllä tavalla, työsopimusta ei saa irtisanoa. Perustetta irtisanomiselle ei ole myöskään silloin, jos työnantaja on ennen irtisanomista tai sen jälkeen ottanut uuden työntekijän samankaltaisiin tehtäviin, vaikka toimintaedellytykset vastaavana aikana eivät ole muuttuneet. Lisäksi työsopimuksen irtisanomiselle ei ole perusteita, jos työ ei tosiasiallisesti ole vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi töiden uudelleenjärjestelyistä huolimatta. (Työsopimuslaki 55/2001; Rautiainen & Äimälä, 2008, 259.)

Työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuudesta säädetään työsopimuslain 7 luvun 4 §:ssä. Työnantajan on tarjottava työntekijälle ensisijaisesti hänen työsopimuksensa mukaista työtä. Jos tällaista työtä ei ole, työnantajan on tarjottava muuta työntekijän koulutusta, ammattitaitoa tai kokemusta vastaavaa työtä. (Työsopimuslaki 55/2001.) Tehtävänimike ei ole ratkaiseva tekijä tehtävässä arviota tarjottavasta työstä (Rautiainen & Äimälä, 2008, 214). Työnantajan on järjestettävä työntekijälle sellaista uusien tehtävien edellyttämää koulutusta, jota voidaan pitää kohtuullisena ja tarkoituksenmukaisena molempien sopijapuolten kannalta. Työnantajan on myös selvitettävä työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuudet mahdollisista muista yrityksistä ja yhteisöistä, joihin se tosiasiallisesti käyttää henkilöstöasioissa määräysvaltaa omistuksen, sopimuksen tai muun järjestyksen perusteella. (Työsopimuslaki 55/2001.) Työn ei näin ollen tarvitse olla samassa toimipisteessä kuin mistä työntekijä on irtisanottu (Rautiainen & Äimälä, 2008, 214).

Työnantajan on tarjottava työtä taloudellisin tai tuotannollisin perustein irtisanomalleen työntekijälle, joka on työnhakijana työ- ja elinkeinotoimistossa, jos työnantaja tarvitsee työntekijöitä neljän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin, joita irtisanottu työntekijä oli tehnyt. Takaisinottoaika on kuitenkin kuusi kuukautta, jos työsuhde on jatkunut keskeytyksettä sen päättymiseen mennessä vähintään 12 vuotta. (Työsopimuslaki 55/2001.)

4 Prosessit näkyviksi tehokkaaseen prosessinhallintaan

Prosessien kuvaaminen on keskeinen osa organisaatioiden toimintojen analysointia, kehittämistä ja tehostamista. Prosessikuvaus mahdollistaa selkeän tavan esittää organisaation sisäiset toimintaprosessit ja niiden kytkeytymisen toisiinsa. Lisäksi se auttaa tunnistamaan mahdollisia kehityskohtia. Prosessikuvauksen avulla voidaan paitsi tehostaa toimintaa myös varmistaa, että organisaatio noudattaa toimintaansa liittyviä säädöksiä ja standardeja. Prosessien kuvaamisessa on eri tasoja, joista jokainen tarkastelee toimintaa eri näkökulmista ja yksityiskohtaisuuden asteella. (JHS 152, 2012, 1, 3–4.) Seuraavassa käsitellään kansalliseen JHS 152 -suositukseen perustuvaa julkisen hallinnon prosessien kuvaamista, jotka jaetaan neljään kuvaustasoon. Suositusta voidaan hyödyntää myös esimerkiksi hybridioorganisaatioissa sekä yksityisellä sektorilla.

JHS 152 on JUHTA:n eli Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan kehittämä suositus tukemaan julkisen sektorin organisaatioiden prosessien kuvaamista siten, että ne ovat selkeitä, yhtenäisiä ja helposti ymmärrettäviä. Suositus perustuu prosessijohtamisen periaatteisiin antaen yhtenäiset käytännöt ja mallipohjat, joita voidaan hyödyntää prosessien kartoittamiseen, kuvaamiseen ja kehittämiseen. Tavoitteena on varmistaa, että eri organisaatioiden prosessikuvaukset ovat vertailukelpoisia ja tukevat yhteistyötä sekä tiedon siirtymistä eri toimijoiden välillä. JHS 152 -suositus edistää myös toiminnan läpinäkyvyyttä, sillä selkeiden prosessikuvauksen avulla voidaan varmistaa, että päätöksenteko on hyvin dokumentoitua ja se perustuu yhtenäisiin toimintatapoihin. (JHS 152, 2012, 1, 3.)

4.1 Prosessien neljä kuvaustasoa

Ensimmäinen ja prosessikuvauksen ylin taso on prosessikartta. Tämä taso antaa kokonaiskuvan organisaation toiminnasta. Prosessikartassa esitetään myös tärkeimmät prosessit ja toimintaympäristö, jonka lisäksi se on päätöksenteon apuväline. Yleistasolla ei keskitytä yksittäisiin tehtäviin tai toimintavaiheisiin, vaan tavoitteena on esittää pääasialliset toiminnot. (JHS 152, 2012, 7.)

Seuraava taso on toimintamallitaso, joka menee prosessikarttatason syvemmälle ja keskittyy kuvaamaan prosessihierarkiaa. Toimintamallitasolla kuvataan prosessien välistä vuorovaikutusta ja riippuvuutta, prosesseihin vaikuttavaa ympäristöä, sekä määritellään mittarit, tavoitteet ja prosessien omistajat ja vastuut. Toimintamallin avulla prosessit nivoutuvat yhteen ja antavat johdolle kokonaiskuvan toiminnasta. (JHS 152, 2012, 7–8.)

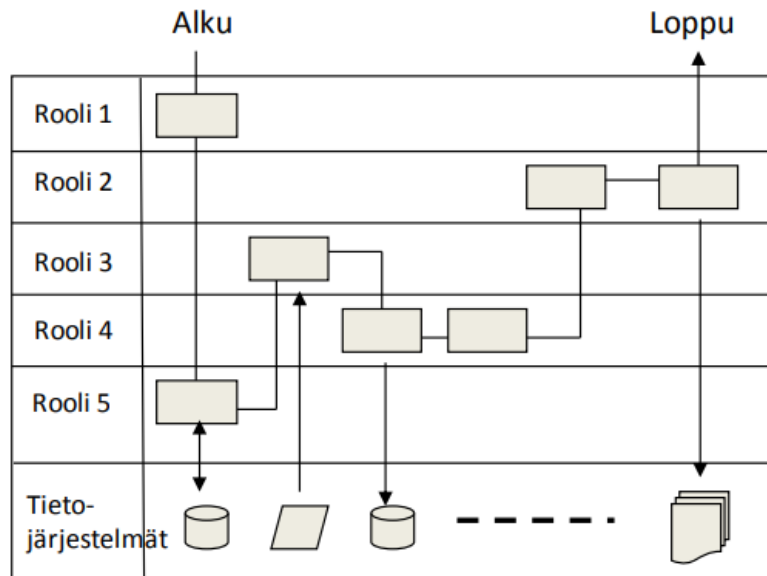
Kolmas taso on prosessin kulku -taso, jossa prosessit kuvataan yksityiskohtaisemmin ja tarkemmin kuin toimintamallitasolla. Prosessin kulussa prosessi jaetaan yksityiskohtaisemmin osaprosesseihin, toimintoihin, tehtäviin, osatehtäviin ja tarvittaessa toimenpiteisiin. Kuvauksiin voidaan sisällyttää myös tarvittavat resurssit. Jokainen prosessi käsitellään vaiheittain, ja prosessin eri osat, kuten osaprosessit ja toiminnot, on kuvattava erikseen ja mahdollisesti jaoteltava pienempiin yksiköihin. Jokaiselle osalle annetaan nimi ja niiden merkitys ja tarkoitus selitetään. Prosessin kulku -tasolla on myös tärkeää kuvata, mitä lopputuloksia tai tuotoksia prosessi tuottaa, sekä miten viestintä tapahtuu muiden sidosryhmien, prosessien ja järjestelmien välillä. Lisäksi kirjataan kunkin osaprosessin omistajat ja vastuuhenkilöt. Tehtävien osalta määritellään suorittajien roolit, jotta vastuut ja velvollisuudet ovat selkeästi esillä. (JHS 152, 2012, 8–9.)

Viimeinen taso on työn kulku. Työn kulku -tasolla prosessien kuvauksissa korostuu tietojen liikkumista prosessien sisällä ja niiden välillä. Tasolla kuvataan tietojen siirtyminen eri toimintojen välillä, ja minkä tyyppisessä muodossa tieto kulkee. Myös prosessiin liittyvät tietovarastot ja ulkoiset järjestelmät kuvataan yksityiskohtaisesti käyttötarkoituksen mukaan. Toiminnot, tehtävät ja osatehtävät numeroidaan hierarkkisesti, jotta työnkulku ja vuorovaikutus eri prosessien välillä ovat selkeät. Tehtävien väliset yhteydet ja tietovirrat kuvataan niin tarkasti, että niiden pohjalta voidaan kehittää prosesseja, laatia työohjeita tai rakentaa esimerkiksi sähköisiä palveluita. Jokaisesta tehtävästä kuvataan, millaista tietoa siihen tulee ja millaista tietoa siitä lähtee, sekä yksityiskohtaisesti määritellä tiedon muoto, pituus ja tyyppi. Lisäksi kuvataan toiminnan osapuolten sekä kunkin toiminnon omistajat, vastuut ja suorittajan roolit. (JHS 152, 2012, 9–10.)

4.2 Uimaratakaavio

Uimaratakaavio on prosessikuvauksen visuaalinen esitystapa, jota käytetään laajasti organisaation toimintojen ja prosessien jäsentämiseen ja selkeyttämiseen. Tämä kaaviotyyppi muistuttaa ulkoasultaan uimahallin ratoja, mistä se on saanut nimensä. Jokainen kaavion "rata" edustaa tiettyä roolia, toimintoa tai osapuolta prosessissa, ja kaavioon merkitään, miten prosessi etenee näiden roolien välillä. Uimaratakaavio on erityisen hyödyllinen silloin, kun halutaan havainnollistaa monivaiheinen prosessi, johon osallistuu useita eri osapuolia ja toimijoita. Se mahdollistaa selkeän tavan esittää, miten tehtävät jakautuvat ja mitä osapuolta kukin tehtävä koskee. (Martin & Hanington, 2012, 151.)

Uimaratakaavion perusrakenne koostuu vaakasuorista "radoista", jotka symboloivat eri prosessin osapuolia tai yksiköitä (kuva 4). Nämä voivat olla esimerkiksi eri osastoja, työntekijäryhmiä tai järjestelmiä, jotka osallistuvat prosessin toteuttamiseen. Kaavio etenee ajallisesti vasemmalta oikealle, jolloin prosessin kulku ja vaiheet voidaan esittää selkeästi. Prosessit ja toiminnot kuvataan yleensä nuolilla tai viivoilla, jotka kulkevat ratojen välillä ja osoittavat, missä vaiheessa ja kenen vastuulla jokin toiminto on. (Burns, 2007.)



Kuva 4. Esimerkki uimaratakaaviosta. (Martinsuo & Blomqvist, 2010.)

Uimaratakaavio soveltuu monimutkaisten prosessien jäsentämiseen, koska se pystyy visualisoimaan eri osapuolten roolit ja vuorovaikutuksen. Uimaratakaavio auttaa tunnistamaan mahdollisia pullonkauloja, päällekkäisyyksiä ja katkoksia prosessissa. Uimaratakaavio selkeyttää monimutkaisia prosesseja jakamalla ne visuaalisesti ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi. Monissa organisaatioissa prosessit sisältävät monia eri toimijoita – uimaratakaavio auttaa havainnollistamaan, miten tehtävät ja vastuut jakautuvat näiden toimijoiden välillä. Tämä tekee siitä erityisen hyödyllisen esimerkiksi projektinhallinnassa, muutosjohtamisessa ja muissa monivaiheisissa prosesseissa, joissa on mukana useita toimijoita. (Martin & Hanington, 2012, 151.)

Uimaratakaavio helpottaa vastuiden määrittelyä ja ymmärtämistä. Koska jokaisella "radalla" on selkeä vastuualue, kaavio osoittaa yksiselitteisesti, kuka on vastuussa tietyistä tehtävistä prosessin eri vaiheissa. Tämä auttaa vähentämään epäselvyyksiä ja varmistamaan, että prosessi etenee suunnitellusti. Uimaratakaavio auttaa myös tunnistamaan prosessin heikkouksia ja kehityskoh-

teita. Kun prosessin vaiheet on esitetty visuaalisesti, on helpompi havaita mahdolliset pullonkaulat tai kohdat, joissa tietyn tehtävän suorittaminen kestää liian kauan tai jossa eri toimijoiden vastuut ovat päällekkäisiä. Tämä tekee uimaratakaaviosta tehokkaan työkalun prosessien optimointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. (Burns, 2007.)

5 Metodologinen polku tutkimusstrategiasta tutkimus- ja kehittämismenetelmiin

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista ja metodologista viitekehystä. Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana ja kehittämismenetelmänä on konstruktiiivinen tutkimus. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisella tutkimusotteella. Tutkimusmenetelmänä käytetään dokumentti-analyysia. Aineiston analyysissä puolestaan hyödynnetään deduktiivista sisällönanalyysia. Deduktiivisen sisällönanalyysin tutkimusaineisto koostuu toimeksiantajaorganisaation sisäisistä dokumenteista, kuten sopimuksesta yhteistoiminnasta, muutosneuvotteluohjeesta ja muutosneuvottelujen dokumentaatiosta.

5.1 Konstruktiiivinen tutkimus

Konstruktiiivinen tutkimus on tutkimusstrategia, joka keskittyy konkreettisten ratkaisujen kehittämiseen käytännön ongelmiin. Sen tavoitteena on tuottaa tieteellisesti päteviä ja käytännössä toimivia innovaatioita, kuten prosesseja ja toimintamalleja. Konstruktiiivinen tutkimus yhdistää teoreettisen tiedon ja käytännön soveltamisen iteratiiviseen prosessiin, jossa kehitettyä ratkaisua testataan ja muokataan jatkuvasti sen tehokkuuden varmistamiseksi. (Lukka, 2000; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 65.)

Konstruktiiivisen tutkimuksen metodologia perustuu käytännön ja teorian yhdistämiseen sekä ratkaisujen tuottamiseen ongelmien sijasta analysoinnin kautta. Konstruktiiivinen tutkimus toimii erityisesti silloin, kun tavoitteena on kehittää uusi prosessi tai malli, joka auttaa organisaatioita parantamaan toimintansa tehokkuutta, selkeyttä ja laatua. (Ojasalo ym., 2015, 65–66; Kohtamäki & Uusitalo 2011, 283.)

Konstruktiiivinen tutkimus lähtee liikkeelle käytännön ongelmasta (Lukka, 2000). Tämä ongelma voi olla esimerkiksi prosessin toimimattomuus, tehottomuus tai tarve kehittää uusia toimintatapoja. Ongelman tunnistaminen on olennainen osa tutkimusta, sillä konstruktiiivisen tutkimuksen tarkoitus on ratkaista todellinen ongelma eikä vain analysoida sitä. Käytännön ongelmien tunnistaminen ja niiden tarkka määrittely muodostavat tutkimuksen perustan. (Ojasalo ym., 2015, 66.)

Konstruktiiivinen tutkimus pohjautuu aiempaan teoreettiseen tietoon. Tämä tarkoittaa sitä, että kehitetyn ratkaisun taustalla on oltava olemassa oleva teoria, johon tutkimus perustuu. Teorian rooli on toimia kehyksenä ja ohjeena ratkaisun kehittämiseksi. Aiemmat tutkimukset ja teoriat

auttavat ymmärtämään ongelman syvällisemmin ja antavat pohjan, jonka varaan uusi ratkaisu voidaan rakentaa. Käytännön ongelman ratkaisun ei tarvitse olla täysin uusi idea, vaan se voi olla olemassa olevan teorian tai mallin sovellus uuteen kontekstiin. (Lukka, 2000; Ojasalo ym., 2015, 65–66.)

Konstruktiiviselle tutkimukselle on ominaista sen iteratiivisuus eli toistettavuus. Iteratiivisuus tarkoittaa, että tutkimusprosessi ei ole lineaarinen, vaan se kehittyy sykleittäin. Jokaisessa syklistä kehitettyä ratkaisua testataan ja arvioidaan käytännössä, minkä jälkeen sitä muokataan ja parannetaan saatujen havaintojen ja palautteen perusteella. Tämä prosessi jatkuu, kunnes ratkaisu on optimoitu ja vastaa tarpeita riittävällä tarkkuudella. (Lukka, 2000; Heikkinen & Söderqvist, 2005, 40; Uusitalo & Kohtamäki 2011, 288.) Iteratiivinen prosessi on tärkeä konstruktiivisessa tutkimuksessa, koska se mahdollistaa ratkaisun jatkuvan parantamisen ja käytännön toimivuuden varmistamisen. Toistettavuuden lisäksi kehittämisprosessin eri vaiheiden dokumentointi on tärkeää, sillä konstruktiiviselle tutkimukselle on tyypillistä kehittämisprosessin loppuvaiheen ratkaisujen ja päätelmien perustelu ja esittely. (Ojasalo ym., 2015, 65, 67.)

Konstruktiivinen tutkimus korostaa myös teorian ja käytännön vahvaa vuoropuhelua. Toisin kuin puhtaasti teoreettiset tutkimukset, konstruktiivinen tutkimus pyrkii tuottamaan tietoa, joka on suoraan sovellettavissa käytäntöön. Teoria ohjaa ratkaisun kehittämistä ja antaa tutkimukselle tieteellistä perustaa, mutta samalla ratkaisu testataan ja muokataan käytännössä toimivaksi. Tämä tekee konstruktiivisesta tutkimuksesta hyvin soveltuvan erilaisiin kehittämishankkeisiin, joissa tieteellinen validiteetti ja käytännön soveltuvuus ovat molemmat tärkeitä. Teorian ja käytännön yhdistäminen varmistaa, että prosessi ei ole vain reaktiivinen ratkaisu, vaan perustuu hyväksi havaittuihin johtamismalleihin ja tukee organisaation strategisia tavoitteita. (Ojasalo ym., 2015, 65–68.)

Konstruktiivinen tutkimus toimii tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana ja kehittämismenetelmänä. Lainsäädännön muuttuessa organisaation toimintaympäristöön kohdistuu usein uusia vaatimuksia ja haasteita. Tällaisissa tilanteissa muutosjohtaminen on avainasemassa, kun organisaation on suunniteltava ja toteutettava tarvittavat toimenpiteet. Konstruktiivisen tutkimuksen avulla voidaan laatia konkreettinen käytännönläheinen prosessi kuvaamaan toimeksiantajaorganisaation muutosneuvottelujen johtamisen prosesseja pohjautuen voimassa olevaan lainsäädäntöön. Konstruktiivisen tutkimuksen avulla voidaan tarkastella juridisia kysymyksiä käytännön näkökulmasta sekä sujuvoittaa muutosprosessin johtamista ja hallintaa. Lisäksi konstruktiivinen tutkimus pyrkii aktiivisesti parantamaan ja kehittämään jo olemassa olevia käytäntöjä, jonka vuoksi se on erityisen hyödyllinen kehittämismenetelmä tämän opinnäytetyön kontekstissa.

Konstruktiiviselle tutkimukselle tyypillistä iteratiivista kehittämisprosessia, jossa prosessia testataan käytännössä, arvioidaan ja kerätään palautetta sekä parannetaan jokaisessa syklissä, ei ole mahdollista toteuttaa tämän opinnäytetyön tekemisen aikana. Kun prosesseja tulevaisuudessa hyödynnetään ja testataan käytännössä, niitä tullaan arvioimaan ja keräämään palautteita, jotta prosesseja voidaan kehittää edelleen.

5.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus keskittyy ymmärtämään ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä sekä tarkastelemaan teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. Laadulliselle tutkimukselle on keskeistä sen induktiivinen lähestymistapa, jossa tutkimusprosessia ei ohjaa tiukasti etukäteen määritelty hypoteesi, vaan aineistosta nousevat teemat ja merkitykset, joita voidaan tyypitellä tai esittää esimerkinomaisina tietoina. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista tutkimuksen antama tila aineistolle. Tämä mahdollistaa tutkijalle palata aiempiin valintoihinsa, kuten tutkimuksen aiheen valintaan ja tavoitteisiin, ja tarvittaessa muuttaa niitä. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yksittäisten tapausten tarkasteluun (Puusa ym., 2020; Eskola & Suoranta, 1998). Tämä mahdollistaa syvällisemmän ja perusteellisemmän analysoinnin. Aineiston tieteellisenä kriteerinä on näin ollen laatu eikä määrä. (Eskola & Suoranta, 1998.) Aineiston hankinnassa käytetään yleensä haastatteluja, dokumenttiaineistoja, havainnointia tai yhdistämällä näitä aineistonkeruumenetelmiä toisiinsa. Aineiston hankinta on määrätietoista toimintaa. Tutkimuksen päämäärillä on vaikutusta, millaisia aineistoja tutkija hankkii ja miten hän niitä ymmärtää ja tulkitsee. Aineiston hankintaan kytkeytyy vahvasti aineiston analysointi. Aineiston analysoinnin tavoitteena on tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ymmärrys, tulkinta ja kuvailu. Laadullista aineistoa analysoitaessa tulisi aineisto ensin kategorisoida ja ryhmitellä teemoihin, ja vasta tämän jälkeen aineistoa voidaan tulkita. (Puusa ym., 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on merkittävä rooli. Tutkijalla on toiminnassaan vapautta joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tutkijan on tarkasteltava, miten tutkijan omat näkemykset vaikuttavat havaintoihin ja millaisen roolin tutkijan ennakkokäsitys saa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa on myös tunnistettava ihmisten ymmärrys asioihin niiden keskinäisten suhteiden ja yksityiskohtien sekä kokonaisuuden välisinä yhteyksinä. Laadullisen tutkijan on perehdyttävä huolellisesti laadullisen tutkimuksen perusteisiin ja ominaispiirteisiin sekä sen tutkimusprosessiin. (Puusa ym., 2020.)

Laadullinen tutkimusote valittiin tähän opinnäytetyöhön sen vuoksi, että halutaan saada syvällisempi ymmärrys toimeksiantajaorganisaation sisäisten dokumenttien sisällöstä ja merkityksistä, eikä niinkään määrällisistä luvuista. Hyödyntämällä laadullisia tutkimusmenetelmiä pystytään tutkimusaineistoa analysoimaan syvällisemmin.

5.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa tutkitaan erilaisia dokumentteja tietyn ilmiön ymmärtämiseksi ja analysoimiseksi. Dokumentit voivat olla kirjallisia, audiovisuaalisia tai digitaalisia materiaaleja, ja ne voivat sisältää esimerkiksi raportteja, muistioita, sopimuksia, virallisia asiakirjoja, sähköposteja tai muuta tallennettua informaatiota. Dokumenttianalyysi mahdollistaa jo olemassa olevan aineiston analysoinnin, mutta sitä on käytetty myös trendien tunnistamiseen tulevaisuuden tutkimuksessa. (Ojasalo ym., 2015, 136.)

Dokumenttianalyysiä voidaan käyttää itsenäisenä tutkimusmenetelmänä tai yhdistää muihin menetelmiin, kuten haastatteluihin tai havainnointiin monipuolisemman ja syvällisemmän aineiston luomiseksi. Analyysin tavoitteena on ymmärtää dokumenttien sisältöä, kontekstia ja merkitystä. Dokumenttianalyysissä on erotettavissa kaksi analyysitapaa. Ne ovat sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysissä etsitään ja tunnistetaan tekstin merkityksiä sekä sanallistetaan dokumenttien sisältöä. Sisällön erittelyssä puolestaan tekstin sisältöä kuvataan numeroin. (Ojasalo ym., 2015, 137.)

Dokumenttianalyysin vaiheet ovat tutkimuskysymysten ja tavoitteiden kirkastaminen, aineiston valinta ja kerääminen, aineistoon perehtyminen, aineiston analysointi ja tulosten tulkinta ja raportointi. Dokumenttianalyysin alussa on tärkeää kirkastaa kehittämistyön tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen valitaan ja kerätään aineisto. Tämä on kriittinen vaihe, jossa on varmistettava valittujen dokumenttien relevanttius tutkimuskysymyksen kannalta. Kun aineisto on valittu, se luetaan huolellisesti ja perehdytään sen kontekstiin. Seuraavaksi aineisto analysoidaan pyrkien tunnistamaan toistuvia teemoja, kategorioita tai merkityksiä. Lopuksi analyysin tuloksia tulkitaan ja tarkastellaan kriittisesti sekä raportoidaan. (Ojasalo ym., 2015, 138.)

Ojasalon ym. (2015, 137) mukaan dokumenttianalyysin avulla pyritään ymmärtämään dokumenttien ja olemassa olevan tiedon sisältöä, kontekstia ja merkitystä. Ymmärtämällä toimeksiantajaorganisaation sisäisten dokumenttien sisältöä, kontekstia ja merkitystä pystytään tunnistamaan

mahdollisia sudenkuoppia ja kompastuskiviä toimeksiantajaorganisaation muutosneuvotteluprosesseissa, joiden pohjalta konkreettinen muutosneuvottelujen johtamisen prosessi kehitetään.

5.4 Aineiston hankinta

Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintaan on useita eri tapoja. Niitä ovat esimerkiksi haastattelut ja ryhmähaastattelu, havainnointi, etnografia ja eläytymismenetelmä. Näiden lisäksi aineiston hankintana voidaan hyödyntää valmiita aineistoja ja dokumentteja. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tässä opinnäytetyössä tullaan hyödyntämään valmiita aineistoja ja dokumentteja.

Laadullisessa tutkimuksessa on käytettävissä lähes rajaton määrä valmista aineistoa. Tutkijan tulee kuitenkin kerätä valmista aineistoa valikoiden ja kriittisesti. Tutkimusaihe voi myös olla sellainen, jossa olemassa olevan aineiston määrä on vähäinen. Kuitenkin useissa tapauksissa valmiin aineiston käyttö olisi kaikin puolin järkevämpää uuden aineiston keräämisen sijaan. Valmiita aineistoja ja dokumentteja voidaan analysoida ja käyttää monella tapaa, kuten sisällönanalyysin ja tapaus-tutkimuksen keinoin. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto koostuu toimeksiantajaorganisaation sisäisistä dokumenteista. Yksi sisäisistä dokumenteista on toimeksiantajaorganisaation ohje muutosneuvotteluista. Tutkimusaineistona käytetään myös toimeksiantajaorganisaatiossa vuonna 2023 käydyn työvoiman vähentämistä koskevan muutosneuvottelun dokumentaatiota ja vuonna 2024 käydyn uudestaan organisoitumista koskevan muutosneuvottelun dokumentaatiota. Muutosneuvotteludokumentit sisältävät muutosneuvottelujen alustavat suunnitelmat, hallituksen pöytäkirjat, neuvotteluesityksen, kalenterikutsujen sisällöt, toimintasuunnitelman, muutosneuvottelupöytäkirjat ja yhden sähköpostiviestin. Näiden lisäksi tutkimusaineiston sisäisenä dokumenttina käytetään toimeksiantajaorganisaation sopimusta yhteistoiminnasta, joka perustuu sen työehtosopimuksen 1 luvun 18 §:ään paikallisesta yhteistoimintasopimuksesta. Sopimuksessa yhteistoiminnasta selvennetään toimeksiantajaorganisaatiossa käytössä olevia yhteistoimintaan liittyviä menettelyjä ja rooleja. Sisäisten dokumenttien käyttöön on toimeksiantajaorganisaation lupa.

Koska tutkimusaineiston määrä on valtava, päätettiin dokumentaatio rajata niin, että analysoidaan muutosneuvottelujen päätöksen toimeenpanoon saakka olevat dokumentit. Näin ollen analyysin ulkopuolelle jätettiin työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuus sekä takaisinottovelvollisuus.

5.5 Sisällönanalyysi

Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ovat valmistelu, analysointi ja raportointi. Valmisteluvaiheessa aineisto valitaan ja siihen perehdytään. Analysointivaiheessa aineisto tiivistetään ja selkeytetään jakamalla teksti osiin, jotta voidaan tunnistaa aineistossa esiintyviä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Viimeisessä vaiheessa eli raportointivaiheessa tulokset raportoidaan. Valmisteluvaiheessa valitaan analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Tämän jälkeen aineistoon perehdytään. (Elo ym., 2022, 218–219; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109–116.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisenä analyysinä eli induktiivisena tai teorialähtöisenä analyysinä eli deduktiivisena. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistoa kohtaan ei ole ennako-oletuksia tai valmiita teoreettisia viitekehyksiä, vaan tavoitteena on tunnistaa ja luokitella teemoja, malleja ja käsitteitä, jotka nousevat esiin aineistosta itsestään. Analyysi rakennetaan aineiston pohjalta. Teorialähtöisen analyysin lähtökohtana on aiempi teoria tai voimassa olevat käsitteet, joiden avulla aineisto analysoidaan. Tämä mahdollistaa niiden testaamisen ja tarkentamisen. Deduktiivisessa lähestymistavassa analyysi etenee johdonmukaisesti pohjautuen ennalta määriteltyyn teoriaan. Raportointivaiheessa tulokset raportoidaan suhteessa tutkimuskysymykseen. Tulokset voivat perustua aineiston analyysin kautta esiin nousseisiin havaintoihin ja niiden suhteeseen laajempaan teoreettiseen kehykseen. (Elo ym., 2022, 219–223; Ojasalo ym., 2015, 138–144.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto analysoidaan deduktiivisella sisällönanalyysillä. Deduktiivinen sisällönanalyysi valittiin sen vuoksi, että sen teorialähtöisyys auttaa tarkastelemaan toimексияntajaorganisaation sisäisiä dokumentteja ennalta määritellysti lainsäädännön näkökulmasta.

5.6 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja tutkijan positio

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline (Eskola & Suoranta, 1998). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen ovat laadullisen tutkimuksen lähtökohta. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi vaatii tarkempaa pohdintaa menetelmien, aineiston, mutta myös tutkijan roolin suhteen (Eskola & Suoranta, 1998). Tuomen ja Sarajärven (2009, 138–139) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit ovat uskottavuus ja vastaavuus (credibility), siirrettävyys

(transferability), luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus ja riippuvuus (dependability) sekä vakiintuneisuus, vahvistettavuus ja vahvistuvuus (confirmability).

Uskottavuus ja vastaavuus (credibility) ovat yksi keskeisimmistä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteereistä. Uskottavuudella ja vastaavuudella pyritään tarkastelemaan, kuinka vakuuttavasti ja realistisesti tutkimus kykenee kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen tulee olla mahdollisimman lähellä tutkittavien kokemuksia ja näkökulmia, jotta sen tuloksia voidaan pitää uskottavina. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 138.)

Siirrettävyys (transferability) tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa muihin konteksteihin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 138). Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu yleensä pienten otosten ja tapausten tutkiminen syvällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyys ei kuitenkaan ole ensisijainen tavoite, vaan tärkeämpää on, että tutkija kuvaa tutkimusasetelman, kontekstin ja osallistujat niin tarkasti, että lukija voi itse arvioida, ovatko tulokset siirrettävissä toiseen kontekstiin. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus ja riippuvuus (dependability) puolestaan viittaavat tutkimusprosessin systemaattisuuteen ja toistettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa toistettavuus ei tarkoita sitä, että tutkimuksen tulisi tuottaa täsmälleen samoja tuloksia, jos se toistetaan, vaan että tutkimusprosessi on toteutettu niin johdonmukaisesti ja selkeästi, että se on ymmärrettävissä ja arvioitavissa. Tutkijan on selitettävä tarkasti, kuinka aineisto on kerätty, analysoitu ja tulkittu. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 138–139.)

Vakiintuneisuus, vahvistettavuus ja vahvistuvuus (confirmability) kuvaa, kuinka objektiivisesti ja neutraalisti tutkimus on toteutettu, ja miten hyvin tulokset pohjautuvat tutkittavaan aineistoon, eivätkä tutkijan omiin ennakko-oletuksiin tai mielipiteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 138–139). Eskola ja Suorannan (1998) mukaan luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, jonka vuoksi luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin osalta. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on aktiivinen ja tulkinnallinen, tutkijan tulee varmistaa, että tulokset ovat aineistopohjaisia, ja tulkinnat voidaan perustella tutkimusaineistolla (Eskola & Suoranta, 1998).

Opinnäytetyön jokaisessa prosessin vaiheessa, aiheen valinnasta tulosten julkaisemiseen ja raportointiin, on tärkeää huolehtia siitä, että tutkimus toteutetaan rehellisesti, avoimesti ja kaikkia osapuolia kunnioittaen (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkijan on hankittava tarvittavat luvat sekä organisaatiolta että henkilöiltä, joita tutkimus mahdollisesti koskettaa, sekä sopia niiden käsittelystä ja säilyttämisestä. Tutkimusaineiston käsittelyssä noudatetaan tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapittoa, vaitiolovelvollisuuteen ja luottamukseen liittyviä velvoitteita. (Tutkimuseettinen

neuvottelukunta 2023, 13–14.) Tutkijalla on vastuu hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimuseettisten periaatteiden noudattamisesta (Koivisto & Aro, 2019).

Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on merkittävä, sillä tutkija toimii sekä ongelmanratkaisijana että kehittäjänä. Tutkija on aktiivisesti mukana prosessin jokaisessa vaiheessa, ja hänen tehtävänä on luoda yhteys teorian ja käytännön välille. Tutkijan positio on usein vahvasti kontekstisidonnainen, mikä tarkoittaa, että hänen on oltava tietoinen sekä tutkimusympäristön tarpeista että teoreettisista lähestymistavoista. (Lukka, 2000; Heikkinen & Söderqvist, 2005, 39.) Tutkijan rooliin kuuluu myös kriittisyys ja kehittämistehtävän jatkuva arviointi (Heikkinen & Söderqvist, 2005, 43).

Tutkijan on jatkuvasti reflektoitava omaa asemaansa ja pohdittava, miten hänen omat mielipiteensä ja käsityksensä voivat vaikuttaa tutkimukseen. Reflektointi lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja auttaa varmistamaan tutkimustulosten perustuvan aineistoon eikä tutkijan omiin oletuksiin. (Puusa ym., 2020; Eskola & Suoranta, 1998.) Tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde ja vuorovaikutus on myös tärkeä eettinen kysymys (Koivisto & Aro, 2019). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on usein läheisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien henkilöiden tai organisaatioiden kanssa, ja tämä suhde voi vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen. Tutkijan on varmistettava, että hänen tutkimuksellinen roolinsa säilyy selkeänä, vaikka hän osallistuisikin aktiivisesti kehittämistyöhön. (Puusa ym., 2020.) Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tutkijan objektiivisyys syntyy tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamisesta ja tiedostamisesta.

Tutkijan asemaan liittyy myös vastuu läpinäkyvästä raportoinnista. Tutkijan on varmistettava, että tutkimuksen kaikki vaiheet dokumentoidaan huolellisesti ja että tutkimustulokset esitetään rehellisesti, avoimesti ja objektiivisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12, 14.) Tutkijan on oltava varovainen, kuinka hän esittää tulokset ja tulkinnat. Tulosten raportoinnissa on vältettävä liioittelua, vähättelyä tai väärin tulkintaa. Tutkimustulosten tulee olla mahdollisimman läpinäkyviä, ja niissä tulee tuoda esiin kaikki aineiston analyysin johtopäätökset, myös ne, jotka eivät välttämättä tue alkuperäisiä oletuksia. Lisäksi tutkijan tulee raportoida tutkimusprosessiin liittyvät eettiset kysymykset ja mahdolliset ongelmat, jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kokonaisvaltaisesti. (Puusa ym., 2020.)

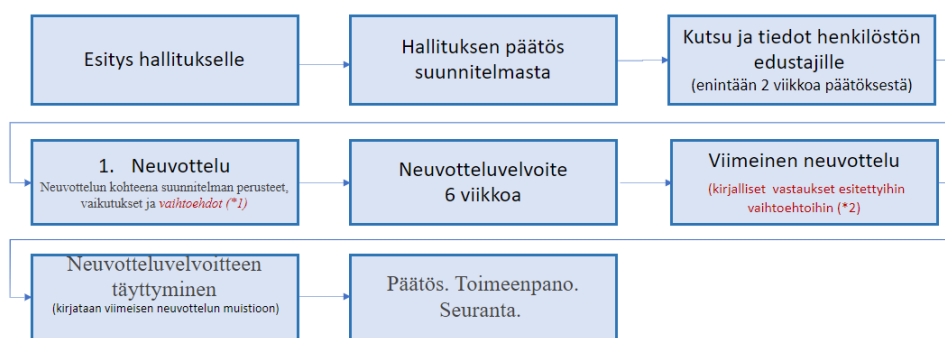
6 Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kehittäminen

Tässä luvussa tarkastellaan toimeksiantajaorganisaation muutosneuvotteluprosessin nykytilaa ja sen dokumentaatiota. Lisäksi käydään läpi analyysin tulokset teorian valossa sekä tuloksista tehdyt johtopäätökset. Lopuksi esitellään muutosneuvottelujen johtamisen prosessi.

6.1 Muutosneuvotteluprosessin nykytila ja sen dokumentaatio

Tutkimusprosessi alkoi aineiston läpikäymisellä. Deduktiivisessa sisällönanalysissa käytetyt dokumentit koostuivat toimeksiantajaorganisaation sisäisistä dokumenteista. Sisäisiä dokumentteja olivat toimeksiantajaorganisaation sopimus yhteistoiminnasta ja muutosneuvotteluita koskeva ohje. Muutosneuvotteluita koskeva ohje on PowerPoint dokumentti, johon on kirjattu voimassa olevan yhteistoimintalain menettelytapasäädökset sekä työvoiman vähentämistä koskeva päätöksenteko. Lisäksi ohjeessa on lyhyt kuvaus muutosneuvotteluiden kokonaisuudesta, joka on nähtävissä kuvassa 5.

Muutosneuvotteluiden kokonaisuus



Neuvotteluissa käsitellään

*1 vaihtoehtoja toimenpiteen kohteena olevan henkilöpiirin rajoittamiseksi sekä toimenpiteestä työntekijöille aiheutuvien kielteisten seurausten lieventämiseksi

*2 22 §:ssä tarkoitettuja henkilöstön edustajan tai työntekijän tekemiä ehdotuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja.

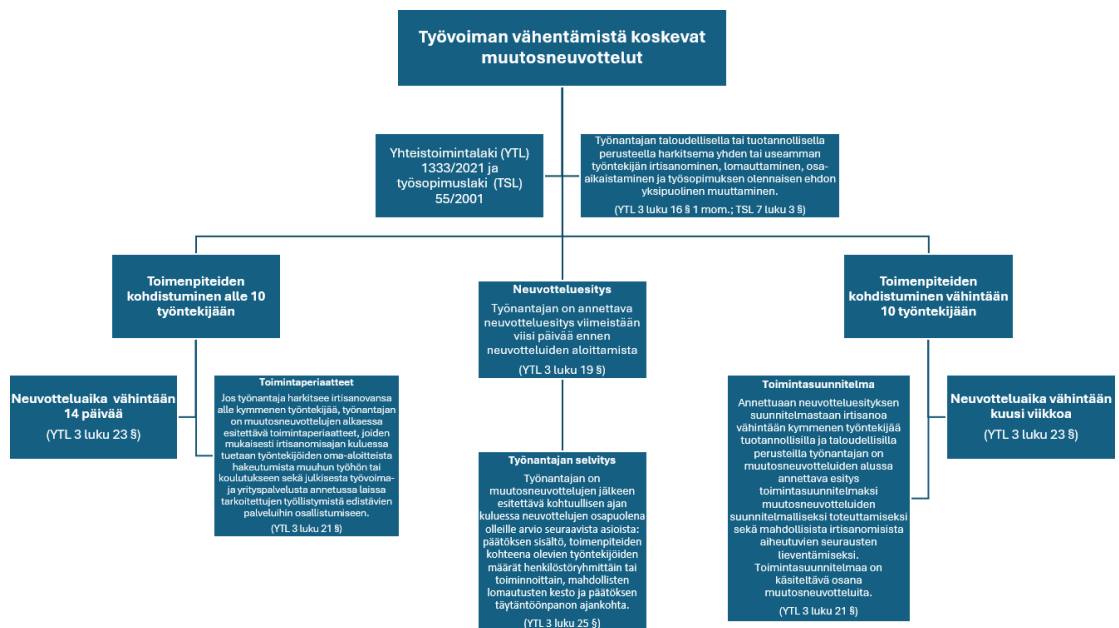
Minimi on kaksi kuukautta (päätös esityksestä neuvottelujen päättymiseen) ja käytännössä pidempi.

Kuva 5. Toimeksiantajaorganisaation muutosneuvotteluiden kokonaisuus.

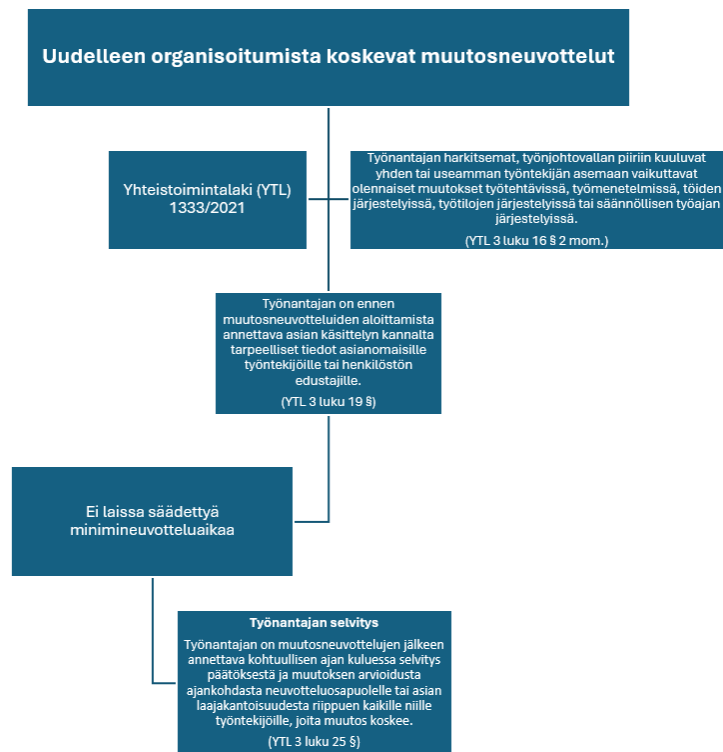
Sisäisinä dokumentteina käytettiin myös toimeksiantajaorganisaatiossa vuonna 2023 käydyn työvoiman vähentämistä koskevan muutosneuvottelun dokumentaatiota ja vuonna 2024 käydyn uu-

delleen organisoitumista koskevan muutosneuvottelun dokumentaatiota. Muutosneuvotteludokumentaatiot sisälsivät muutosneuvottelujen alustavat suunnitelmat, hallituksen pöytäkirjat, neuvotteluesityksen, kalenterikutsujen sisällöt, toimintasuunnitelman, muutosneuvottelupöytäkirjat ja yhden sähköpostiviestin. Aineisto luettiin useaan kertaan ja niihin palattiin tarvittaessa sisällönanalyysin vaiheiden myötä. Sisällönanalyysi toteutettiin neljässä vaiheessa.

Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin analyysin teoriapohja valitsemalla muutosneuvotteluprosessin kannalta keskeisimmät luvut yhteistoimintalaista (1333/2021) ja työsopimuslaista (55/2001). Yhteistoimintalain kohdalla keskityttiin lukuun 3 ja työsopimuslain kohdalla puolestaan lukuun 7. Yhteistoimintalain 3 luvun ja työsopimuslain 7 luvun pohjalta tehtiin kaksi kuviota, jotta saatiin kuva muutosneuvotteluprosessista pääpiirteittäin. Ensimmäisessä kuviossa kuvataan työvoiman vähentämistä koskeva muutosneuvotteluprosessi (kuvio 1) ja toisessa uudelleen organisoitumista koskeva muutosneuvotteluprosessi (kuvio 2).



Kuvio 1. Työvoiman vähentämistä koskeva muutosneuvotteluprosessi.



Kuvio 2. Uudelleen organisoitumista koskeva muutosneuvotteluprosessi.

Teoriapohjana käytetyistä yhteistoimintalain ja työsopimuslain luvuista sekä tehdyistä kuvioista (kuvio 1 ja 2) oli havaittavissa muutosneuvotteluprosessin kolme eri vaihetta: valmistelu, neuvottelut ja päätöksen toimeenpano, joista muodostettiin analyysin pääkategoriat. Tämän lisäksi tunnistettiin kolme teemaa, jotka ovat menettelyjen lainmukaisuus, työnantajan ja työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien toteutuminen sekä dokumentointi ja päätöksenteon perustelut. Nämä kolme teemaa muodostivat yläkategoriat.

Toisessa vaiheessa analysoitiin organisaation omia sisäisiä dokumentteja. Ensin dokumentit luettiin kahteen kertaan läpi, ja kolmannella kerralla dokumenteista eriteltiin korostuskynällä ne tiedot, jotka liittyivät tunnistettuihin kolmeen yläkategoriaan. Tiedot pelkistettiin ja ryhmiteltiin edelleen kategorioihin ja alakategorioihin. Pelkistykset ja niiden suhde ylempiin kategorioihin on esitelty kuviossa 3. Kategorisoinnin osalta on hyvä huomioida, että alakategoriassa olevissa pelkistyksissä voi olla rajapintoja myös muihin ylempiin kategorioihin.

ALAKATEGORIA	KATEGORIA	YLÄKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
Tuotannolliset perusteet Taloudelliset perusteet Alustava suunnitelma Neuvotteluesitys Tarpeelliset tiedot Viisi päivää 14 päivää Kuusi viikkoa Työnantajan edustajat Henkilöstön edustajat	Neuvottelujen käynnistämisen ennakointi ja informointi Aikataulu ja neuvottelujen kesto Neuvottelujen osapuolet	Menettelyjen lainmukaisuus	Valmistelu
Toimintasuunnitelma Neuvottelujen sisältö Ehdotukset ja vaihtoehtoiset ratkaisut Neuvotteluvaihtoehto	Työnantajan tiedonantovelvollisuus Henkilöstön oikeus osallistua ja tulla kuulluksi Työnantajan aktiivinen neuvotteluvaihtoehto	Työnantajan ja työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien toteutuminen	Neuvottelut
Pöytäkirja Työnantajan selvitys Toimeenpano	Neuvottelujen dokumentointi Päätöksenteon perustelut	Dokumentointi ja päätöksenteon perustelut	Päätöksen toimeenpano

Kuvio 3. Aineiston kategorisointi.

Kolmannessa vaiheessa toteutettiin aineistosta tunnistettujen kategorioiden perusteella analyysi, jossa sisäisten dokumenttien sisältöä verrattiin yhteistoimintalakiin ja työsopimuslakiin. Analyysivaiheessa tarkasteltiin, miten muutosneuvotteluista syntyneissä dokumentaatioissa sekä muissa aiemmin mainituissa toimeksiantajaorganisaation sisäisissä dokumenteissa ilmeni lain vaatimusten täyttyminen.

Viimeisessä vaiheessa muodostettiin deduktiivisen sisällönanalyysin kautta johtopäätös siitä, kuinka yhteistoimintalain ja työsopimuslain mukaiset vaatimukset toteutuivat toimeksiantajaorganisaation muutosneuvotteluissa. Analyysin kautta voitiin todeta myös, miten muutosneuvotteluista syntynyt dokumentaatio kuvasi lain vaatimusten toteutumista käytännössä.

6.2 Analyysin tulokset teorian valossa

Lainsäädäntö luo reunaehdot, jonka mukaisesti työnantajan on käytävä muutosneuvottelut. Tutkimustuloksia käsitellään teorian pohjalta tunnistettujen kolmen teeman kautta. Teemat ovat menettelyjen lainmukaisuus, työnantajan ja työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien toteutuminen sekä dokumentointi ja päätöksenteon perustelut. Analyysin tavoitteena oli ymmärtää toimeksiantajaorganisaation sisäisten dokumenttien, vuoden 2023 työvoiman vähentämistä kos-

kevan muutosneuvottelun ja vuoden 2024 koskevan uudelleen organisoitumista koskevan muutosneuvottelun, sisältöä, kontekstia ja merkitystä, jotta pystyttiin tunnistamaan mahdollisia sudenkuoppia ja kompastuskiviä toimeksiantajaorganisaation muutosneuvotteluprosesseissa, joiden pohjalta kehitetään konkreettinen muutosneuvottelujen johtamisen prosessi. Analyysissa käytetyt dokumentit koostuivat toimeksiantajaorganisaation sisäisistä dokumenteista, kuten toimeksiantajaorganisaation sopimuksesta yhteistoiminnasta, muutosneuvotteluohjeesta sekä toimeksiantajaorganisaatiossa vuonna 2023 käydyn työvoiman vähentämistä koskevan muutosneuvottelun dokumentaatiosta ja vuonna 2024 käydyn uudelleen organisoitumista koskevan muutosneuvottelun dokumentaatiosta. Muutosneuvotteludokumentaatiot sisälsivät muutosneuvottelujen alustavat suunnitelmat, hallituksen pöytäkirjat, neuvotteluesityksen, kalenterikutsujen sisällöt, toimintasuunnitelman, muutosneuvottelupöytäkirjat ja yhden sähköpostiviestin.

6.2.1 Menettelyjen lainmukaisuus

Yhteistoimintalain mukaan työvoiman vähentämistä koskevat yhteistoimintalain 3 luvun 16 §:n 1 momentin mukaiset muutosneuvottelut on aloitettava, kun työnantaja harkitsee toimenpiteitä, jotka voivat johtaa yhden tai useamman työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen tai työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuoliseen muuttamiseen taloudellisilla tai tuotannollisilla perusteilla (Yhteistoimintalaki 1333/2021). Säännöksessä oleva sana "harkitsee" tarkoittaa vaihetta, jossa työnantaja kykenee yksilöimään suunnittelemansa toimenpiteen ja siihen liittyvät henkilöstövaikutukset niin että, että työnantaja pystyy laatimaan riittävän konkreettisen yhteistoimintalain 19 §:ssä tarkoitetun neuvotteluesityksen ja neuvottelemaan asiaa koskevista kysymyksistä. Työnantajalla on juridinen vastuu muutosneuvottelujen oikea-aikaisesta käynnistämisestä, jotta henkilöstön edustajalla on aito mahdollisuus neuvotella ja sopia. (Lehto & Engblom, 2022, 138–139.) Hallituksen esityksessä eduskunnalle yhteistoimintalaiksi ja siihen liittyviksi laiksi (HE 159/2021) todetaan, että "neuvottelut olisi käytävä oikealla hetkellä – ei liian aikaisin eikä liian myöhään".

Kun laissa ei ole yksiselitteisesti määritelty muutosneuvottelujen käynnistämisen ajankohdasta, oli tämän analysoiminen hyvin vaikeaa. Työvoiman vähentämistä koskevassa muutosneuvottelussa toimeksiantajaorganisaation hallitus teki 17.4.2023 päätöksen käynnistää yhteistoimintalain 3 luvun 16 §:n 1 momentin mukaiset muutosneuvottelut, perusteena olivat tuotannolliset ja taloudelliset perusteet. Uudelleen organisoitumista koskevassa muutosneuvottelussa työnantaja teki 16.4.2024 päätöksen käynnistää yhteistoimintalain 3 luvun 16 §:n 2 momentin mukaiset

muutosneuvottelut, joiden perusteena oli työn organisointiin tai järjestelyihin tehtävistä muutoksista. Molemmissa tapauksissa oli tulkittavissa, että muutosneuvotteluille oli muutosneuvottelut vaativat perusteet. Lisäksi alustavat suunnitelmat työnantajan harkitsemista toimenpiteistä ja niiden vaikutuksista oli konkreettisesti esitetty. Lehdon ja Engblomin (2022, 139) mukaan ennen kuin työnantaja ratkaisee asian, on neuvottelut saatava päätökseen. Molemmissa tapauksissa neuvottelut ajoittuivat niin, että asioista neuvoteltiin yhteistoimintalain mukaisten neuvotteluelvoitteen määräaikojen ajan ennen työnantajan ratkaisua. Näihin perustuen todettiin työnantajan ajoittaneen muutosneuvottelut oikea-aikaisesti.

Yhteistoimintalain tarkoituksena on turvata riittävän ja oikea-aikaisen tiedon kulku henkilöstön ja työnantajan välillä (Hietala & Kaivanto, 2022, 48). Analyysin pohjalta voidaan todeta, että toimeskiantajaorganisaatio oli noudattanut yhteistoimintalain mukaisia määräaikoja. Määräajat kohdistuivat neuvotteluesityksen lähettämiseen ja neuvottelujen keston. Neuvotteluesitys tulee yhteistoimintalain (1333/2021) mukaan toimittaa vähintään viisi päivää ennen neuvotteluiden alkamista henkilöstön edustajille 16 §:n 1 momentissa säädetyistä asioista neuvoteltaessa. 16 §:n 2 momentissa säädetyistä asioista neuvoteltaessa ei ole säädetty määräaikaa neuvotteluesityksen toimittamiselle, vaan työnantajan on ennen muutosneuvotteluiden aloittamista annettava asian käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot asianomaisille työntekijöille tai henkilöstön edustajille (Yhteistoimintalaki 1333/2021). Työvoiman vähentämistä koskevassa muutosneuvottelussa neuvotteluesitys toimitettiin 25.4.2023, kahdeksan päivää ennen neuvottelujen alkamista. Uudelleen organisoitumista koskevassa muutosneuvottelussa asian käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot toimitettiin muutosneuvottelujen alkamispäivänä 29.4.2024.

Neuvottelujen kesto on yhteistoimintalain mukaan 16 §:n 1 momentissa säädetyistä asioista neuvoteltaessa vähintään 14 päivää, kun suunnitellut toimenpiteet kohdistuvat alle 10 työntekijään ja vähintään kuusi viikkoa, kun suunnitellut toimenpiteet kohdistuvat vähintään 10 työntekijään (Yhteistoimintalaki 1333/2021). Yhteistoimintalain 16 §:n 2 momentissa säädetyistä asioista neuvoteltaessa ei ole laissa säädettyä neuvottelujen vähimmäiskestoja. Työvoiman vähentämistä koskevissa muutosneuvotteluissa, joissa toimenpiteet kohdistuivat yli 10 työntekijään, neuvottelut kestivät päivää vaille seitsemän viikkoa. Neuvottelut alkoivat 2.5.2023 ja päättyivät 19.6.2023. Uudelleen organisoitumista koskevat muutosneuvottelut kestivät 18 päivää ja sijoittuivat ajanjaksolle 29.4.-16.5.2024.

Yhteistoimintalaissa on säädetty neuvottelujen osapuolista. Työnantajan on lähtökohtaisesti neuvoteltava toimenpiteiden kohteena olevien työntekijöiden henkilöstön edustajan kanssa. Työntekijällä on oikeus vaatia henkilöstön edustaja mukaan neuvotteluihin tai että henkilöstön edustaja

ja työnantaja neuvottelevat. (Lehto & Engblom, 2022, 149.) Tarkasteltaessa neuvottelujen osapuolia havaittiin, että työvoiman vähentämistä koskevassa muutosneuvottelussa neuvottelujen osapuolina olivat työnantajan edustajat ja henkilöstön edustajat. Uudelleen organisoitumista koskevassa muutosneuvottelussa osapuolina olivat työnantajan edustajat ja työntekijät.

6.2.2 Työnantajan ja työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien toteutuminen

Yhteistoimintalain tavoitteena on tiivistää yhteistoimintaa toimintamuutosten yhteydessä työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten välillä työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi. Lisäksi sen tavoitteena on edistää toimintakulttuuria, jossa työnantaja ja henkilöstö huomioivat toistensa edut ja toimivat yhteistoiminnan hengessä kunnioittaen toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia. (Hietala & Kaivanto, 2022, 48.) Yhteistoimintalaissa on turvattu henkilöstön vaikutusmahdollisuudet yrityksen päätöksenteossa silloin, kun kyse on työntekijöiden työstä, työoloista tai asemasta yrityksessä (Lehto & Engblom, 2022, 18).

Työnantajan on muutosneuvotteluiden alussa annettava esitys toimintasuunnitelmaksi, kun työnantaja harkitsee vähintään kymmenen työntekijän irtisanomista taloudellisilla ja tuotannollisilla syillä. Toimintasuunnitelma on suunnitelma neuvotteluprosessin kulusta, jossa avataan myös toimenpiteitä irtisanomisista aiheutuvien kielteisten seurauksien lieventämiseksi. Toimintasuunnitelmaa käsitellään osana muutosneuvotteluita ja sitä voidaan täydentää neuvottelujen kuluessa. (Lehto & Engblom, 2022, 158.) Työnantaja antoi esityksen toimintasuunnitelmaksi henkilöstön edustajille ensimmäisessä neuvottelussa 2.5.2023 työvoiman vähentämistä koskevassa muutosneuvottelussa. Toimintasuunnitelma sisälsi yhteistoimintalain edellyttämän suunnitelman neuvotteluiden aikataulusta, noudatettavista menettelytavoista sekä suunnitelluista periaatteista julkisten työvoimapalveluiden käytön sekä työnhaun ja koulutuksen edistämiseksi irtisanomisajan kuluessa.

Muutosneuvottelujen sisällöstä säädetään yhteistoimintalaissa. Säännös koskee kaikkia yhteistoimintalain 16 §:ssä tarkoitettuja muutosneuvotteluihin kuuluvia asioita. Muutosneuvotteluissa on käsiteltävä ainakin henkilöstöön kohdistuvien toimenpiteiden perusteita, vaikutuksia ja vaihtoehtoja. (Lehto & Engblom, 2022, 154.) Työvoiman vähentämistä koskevan ja uudelleen organisoitumista koskevan muutosneuvottelujen pöytäkirjoista oli luettavissa, että muutosneuvotteluissa on käsitelty henkilöstöön kohdistuvien toimenpiteiden perusteita, vaikutuksia ja vaihtoehtoja. Työn-

antaja oli kertonut harkitsemansa toimenpiteiden taustalla olevia syitä sekä toimenpiteiden sisältöä ja vaikutuksia. Työnantaja ja henkilöstön edustajat olivat esittäneet kirjallisesti omia ehdotuksiaan ja vaihtoehtoisia ratkaisuja työvoiman vähentämistä koskevassa muutosneuvottelussa.

Henkilöstön edustajalla tai työntekijällä on oikeus tehdä kirjallisesti ehdotuksia ja esittää vaihtoehtoisia ratkaisuja muutosneuvotteluissa. Ehdotus tai esitettävä vaihtoehtoinen ratkaisu on tehtävä hyvissä ajoin ennen kokousta, jossa asia toivotaan käsiteltävän, jotta työnantajalla on riittävästi aikaa valmistautua ja perehtyä ehdotukseen. (Lehto & Engblom, 2022, 160, 162; Hietala & Kaivanto, 2022, 27.) Työvoiman vähentämistä koskevassa muutosneuvottelussa henkilöstön edustajat esittivät kirjallisesti ehdotuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja, joihin työnantaja vastasi kirjallisesti. Henkilöstön edustajien esittämässä vaihtoehtoisessa ratkaisussa tunnistettiin sellaisia vaihtoehtoisia säästötoimenpiteitä, joilla oli vaikutusta toimenpiteiden kohteena olevan henkilöstön määrään niin, että henkilövaikutuksia voitiin pienentää yhden henkilötyövuoden verran. Uudelleen organisoitumista koskevassa muutosneuvottelussa työntekijöille annettiin mahdollisuus esittää ehdotuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja muutosneuvottelussa 29.4.2024, ja neuvottelun jälkeen viestiä työnantajan edustajille ajalla 29.4.-7.5.2024. Ehdotuksia tai vaihtoehtoisia ratkaisuja ei esitetty määräaikaan mennessä.

Työnantajan rooli muutosneuvotteluissa on olla aktiivinen, mutta myös henkilöstön edustajilla on velvollisuus myötävaikuttaa neuvotteluiden etenemisessä. Molempien osapuolten on pyrittävä löytämään yhteinen lopputulos. Neuvotteluelvoitteen katsotaan täyttyneen, kun yhteistoimintalain 3 luvussa säädetyt vaatimukset ovat täyttyneet. Pelkän määräaikaan koskevan neuvotteluelvollisuuden täytyminen ei ole riittävä neuvotteluelvoitteen täyttymiseksi, vaan myös muutosneuvottelujen sisältöä koskevassa 20 §:ssä säädettyjen vaatimusten tulee täytyä. Yhteistoimintalain 3 luvussa säädetyt vaatimukset ovat täyttyneet, kun neuvottelujen määrä riippuu tarpeesta ja asian laadusta. (Hietala & Kaivanto, 2022, 156, 167; Lehto & Engblom, 2022, 164–165.) Analyysin perusteella työnantajan katsottiin täyttäneen neuvotteluelvoitteen molemmissa muutosneuvotteluissa. Työvoiman vähentämistä koskevassa muutosneuvottelussa neuvottelukertoja oli yhteensä seitsemän ajalla 2.5.-19.6.2023. Uudelleen organisoitumista koskevassa muutosneuvottelussa neuvottelukertoja oli yksi, 29.4.2024.

6.2.3 Dokumentointi ja päätöksenteon perustelut

Työnantajan on työntekijän tai henkilöstön edustajan pyynnöstä laadittava pöytäkirja muutosneuvotteluissa käsitellyistä asioista. Pöytäkirjassa tulee ilmetä ainakin neuvottelujen ajankohdat ja niihin osallistuneet henkilöt, neuvottelujen tulokset sekä mahdolliset eriävät kannanotot. Jollei toisin sovita, molempien osapuolten on tarkastettava ja allekirjoitettava pöytäkirja. (Lehto & Engblom, 2022, 165; Hietala & Kaivanto, 2022, 170.) Työnantajan laatimat vuoden 2023 työvoiman vähentämistä koskevan muutosneuvottelun pöytäkirjat ja vuoden 2024 uudelleen organisoitumista koskeva pöytäkirja olivat erittäin selkeät ja kattavat. Pöytäkirjoihin oli kirjattu neuvottelujen ajankohdat ja niihin osallistuneet henkilöt, neuvottelujen tulokset ja eriävät mielipiteet. Tämän lisäksi pöytäkirjoissa oli kussakin neuvottelussa käsitellyt muut mahdolliset asiat, kuten selvityspyynnöt sekä esitetyt ehdotukset ja vaihtoehtoiset ratkaisut, kerrottuna pääpiirteittäin. Osa pöytäkirjoista sisälsi myös liitteitä, kuten henkilöstön edustajien kirjallisesti toimittamia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Työvoiman vähentämistä koskevan muutosneuvottelun pöytäkirjat olivat allekirjoittaneet kaikki työnantajan edustajat ja kaikki henkilöstön edustajat. Uudelleen organisoitumista koskevan muutosneuvottelun pöytäkirjan allekirjoittivat työnantajan edustajat ja kolme työntekijää.

Hietalan ja Kaivannon (2022, 177) mukaan työnantajan on kohtuullisen ajan kuluessa yhteistoimintalain 3 luvun 16 §:n 1 momentin mukaisten muutosneuvottelujen päätyttyä annettava selvitys neuvottelujen osapuolille seuraavista asioista:

- työnantajan päätöksen sisältö,
- päätösten henkilövaikutukset määriltään henkilöstöryhmittäin tai toiminnoittain,
- mahdollisten lomautusten kesto ja
- päätöksen täytäntöönpano.

Lisäksi henkilöstön edustajan pyynnöstä on annettava selvitys kaikille henkilöstöryhmään kuuluville työntekijöille (Hietala & Kaivanto, 2022, 177). Yhteistoimintalain 3 luvun 16 §:n 2 momentin mukaisista muutosneuvotteluista työnantajan on muutosneuvottelujen jälkeen annettava kohtuullisen ajan kuluessa selvitys, mihin toimenpiteisiin työnantaja aikoo ryhtyä ja arvio muutoksen ajankohdasta. Selvitys on annettava kaikille niille työntekijöille, joita muutos koskee. (Lehto & Engblom, 2022, 167.) Työvoiman vähentämistä koskevassa muutosneuvottelussa toimeksiantaja-

organisaation hallitus teki 27.6.2023 päätöksen, että työnantaja ryhtyy muutosneuvotteluissa käsitellyn suunnitelman edellyttämiin tarvittaviin toimenpiteisiin. Toimenpiteiden kohteena olleelle henkilöstölle pidettiin tiedotustilaisuus samana päivänä, 27.6.2023, jossa kerrottiin työnantajan päätös. Päätöksen täytäntöönpano oli seuraavana päivänä 28.6.2023. Uudelleen organisoitumista koskevassa muutosneuvottelussa työnantaja teki päätöksen 31.5.2024. Päätöksen jälkeen työntekijöille lähetettiin sähköpostitse tieto päätöksestä ja sen sisällöstä 4.6.2024. Päätöksessä todettiin muutoksen astuvan voimaan 1.9.2024.

6.2.4 Johtopäätökset analyysin tuloksista

Tulokset osoittivat, että yhteistoimintalain ja työsopimuslain mukaiset vaatimukset ovat toteutuneet toimeksiantajaorganisaation muutosneuvotteluissa. Myös muutosneuvottelujen dokumentaatiot kuvasivat lain vaatimusten toteutumista käytännössä. Tuloksia esiteltiin tunnistettujen kolmen teeman, menettelyjen lainmukaisuus, työnantajan ja työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien toteutuminen sekä dokumentointi ja päätöksenteon perustelut, kautta ja verrattiin voimassa olevaan lainsäädäntöön.

Tulosten perusteella voitiin todeta, että toimeksiantajaorganisaation menettelyt muutosneuvotteluissa olivat lainmukaisia. Muutosneuvottelut oli ajoitettu oikea-aikaisesti, neuvottelujen määräaikoja, kuten neuvotteluesityksen toimittamista ja neuvottelujen keston määräaikoja on noudatettu, muutosneuvottelujen osapuolten edustus on noudattanut yhteistoimintalakia ja toimeksiantajaorganisaation sopimusta yhteistoiminnasta. Myös työnantajan ja työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet olivat toteutuneet. Työnantaja oli muun muassa toimittanut työvoiman vähentämistä koskevan muutosneuvottelun ensimmäiseen neuvotteluun toimintasuunnitelman. Muutosneuvotteluissa oli käsitelty henkilöstöön kohdistuvien toimenpiteiden perusteita, vaikutuksia ja vaihtoehtoja, joka perustuu yhteistoimintalakiin. Lisäksi henkilöstön edustajilla ja työntekijöillä oli ollut mahdollisuus esittää ehdotuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Työnantajan todettiin myös täyttäneen neuvotteluelvoitteensa.

Muutosneuvotteluista syntyneet dokumentaatiot ja päätöksenteon perustelut olivat yhteistoimintalain mukaisia. Pöytäkirjat olivat todella kattavia ja selkeitä, ja niihin oli kirjattu lain vaatimien kirjausten lisäksi myös muut mahdolliset asian käsittelyn kannalta olennaiset asiat, joita kussakin neuvottelussa oli käsitelty. Lisäksi työnantaja oli antanut kohtuullisen ajan kuluessa selvityksen, mihin toimenpiteisiin työnantaja aikoi ryhtyä ja arvion muutoksen ajankohdasta.

Tutkimuskysymykseen ”Mitkä juridiset reunaehdot ohjaavat hybridiorganisaation työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevia muutosneuvotteluja?” saatiin myös vastaus. Yhteistoimintalain menettelytapasäädökset olivat ohjanneet hybridiorganisaation työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevia muutosneuvotteluja. Kun työnantaja harkitsi yhteistoimintalain 3 luvun 16 §:n 1 momentin mukaisia muutosneuvotteluja, työvoiman vähentäminen, tuli lisäksi soveltaa työsopimuslakia.

6.3 Muutosneuvottelujen johtamisen prosessi

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli laatia konkreettinen muutosneuvottelujen johtamisen prosessi, jossa työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevien muutosneuvottelujen juridiset reunaehdot tuodaan osaksi toimeksiantajaorganisaation johtamisprosesseja sen laadunhallintajärjestelmässä. Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin tarkoituksena on selkeyttää toimeksiantajaorganisaation muutosneuvottelujen johtamisen prosessia, joka tukee muutostilanteiden hallintaa sekä antaa valmiudet ja tukea erilaisten muutostilanteiden johtamisessa. Muutostilanteiden johtamisen tuki on erityisen tärkeää hybridiorganisaatioita johdettaessa. Muutokset ovat strategisia valintoja. Hyyryläisen ja Viinamäen (2017, 100) mukaan hybridiorganisaation johtamisessa tarvitaan strategisia valintoja, sillä jatkuva organisaatiomuutos on hybridiorganisaatioille tyypillistä. JHS 152 -suosituksen (2012, 3) mukaan prosessikuvauksia käytetään tyypillisesti muutosjohtamisen välineenä. Prosessien kehittämisen perustana ovat organisaation toimintaa ohjaavat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessien kehittäminen liittyykin aina organisaation muuhun kehittämiseen ja suunnitteluun. (JHS 152, 2012, 3.)

Kehittäminen lähtee usein liikkeelle ongelmasta, johon pyritään etsimään ratkaisua (JHS 152, 2012, 3). Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kehittämisen lähtökohtana oli toimeksiantajaorganisaation monivaiheinen päätöksenteko muutosneuvotteluissa. Erityisesti työvoiman vähentämistä koskevan muutosneuvottelun valmisteluvaihe ja vaihe toimeenpanon päätöksestä sisältävät useita eri hyväksymisvaiheita ennen kuin päätös neuvottelujen käynnistämisestä tai toimeenpanosta on tehty. Vaikka toimeksiantajaorganisaation päätöksenteko on monivaiheinen, Hyyryläisen ja Viinamäen (2017, 98–99) mukaan hybridiorganisaatioilla on kyvykkyyttä ja joustavuutta etsiä sopivampia toimintatapoja byrokraattisten mallien tilalle. Hybridiorganisaatioiden vahvuuksia ovatkin muun muassa avoimuus uusille ideoille sekä parempi vastaanottavuus toimintaympäristön asettamiin muospaineisiin (Hyyryläinen & Viinamäki, 2011, 24).

Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin lainsäädäntö perustuu voimassa olevaan yhteistoimintalakiin ja työ sopimuslakiin. Prosessissa huomioitiin myös toimeksiantajaorganisaation sopimus yhteistoiminnasta, johtosääntö ja vakiintunut tapa hallituksen roolista päätöksentekijänä työvoiman vähentämistä koskevissa muutosneuvotteluissa.

Toimeksiantajaorganisaation aiempi muutosneuvotteluita koskeva ohje oli PowerPoint dokumentti, johon oli kirjattu voimassa olevan yhteistoimintalain menettelytapasäädökset sekä työvoiman vähentämistä koskeva päätöksenteko. Lisäksi ohjeessa oli lyhyt kuvaus muutosneuvotteluiden kokonaisuudesta, joissa oli huomioitu toimeksiantajaorganisaation johtosääntö sekä vakiintunut tapa. Muutosneuvotteluja koskeva ohjeistus oli toimeksiantajaorganisaation tietyn tiimin Teams-kansiossa. Kyseiseen Teams-kansioon oli pääsy 10 työntekijällä.

Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kehittämisessä huomioitiin myös deduktiivisessa analyysissä tunnistetut muutosneuvottelun eri vaiheet, jotka olivat valmistelu, neuvottelut ja päätöksen toimeenpano. Prosessissa pyrittiin selkeyttämään muutosneuvotteluprosessin roolit ja vastuut sekä kuvaamaan konkreettisesti muutosneuvotteluprosessi sen eri vaiheineen. Prosessin kehittämisen tärkein tavoite oli, että prosessi on kokonaisuudessaan selkeä ja konkreettinen, ja että siinä esitetyt muutosneuvottelujen vaiheet noudattavat voimassa olevaa lainsäädäntöä. Usein prosessin kehittämisellä tavoitellaan esimerkiksi prosessin käytettävyyden ja luotettavuuden parantamista (JHS 152, 2012, 3). Tavoitteena oli myös varmistaa yhtenäinen toimintatapa muutostilanteiden suunnittelussa ja toteutuksessa sekä lisätä muutosneuvottelujen johtamisen prosessin läpinäkyvyyttä. Näin muutostilanteiden johtamiseen saadaan johdonmukaisuutta, joka puolestaan lisää luottamusta ja vahvistaa koko toimeksiantajaorganisaation muutoskyvykkyyttä.

Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin pääpiirteet ja suuntaviivat muodostuivat ja tarkentuivat opinnäytetyön etenemisen kanssa käsi kädessä. Ensimmäisen kerran opinnäytetyön tuotoksesta keskusteltiin toimeksiantajaorganisaation kanssa 12.8.2024. Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kehittämisestä opinnäytetyön tuotoksena sovittiin 6.9.2024 toimeksiantajaorganisaation kanssa.

Prosessin kehittämiseen pyydettiin myös HR-johdon kommentteja ja ajatuksia. HR-johdolle suunnattu palaveri pidettiin 30.10.2024. Teams-palaveriin kutsuttiin HR-johdon viisi jäsentä, joista kolme pääsi osallistumaan. HR-johdon palaverissa todettiin, että vaikka toimeksiantajaorganisaatiolla on jo olemassa oleva sisäinen muutosneuvotteluohje, konkreettinen muutosneuvottelujen johtamisen prosessi selkeyttää muutosprosessin kokonaisuutta ja toimeksiantajaorganisaation

monivaiheista päätöksentekoa muutosneuvotteluissa. HR-johdon palaverissa nousi esiin myös ideoita prosessin jatkokehittämiseen, joita käsitellään tarkemmin pohdintaluvussa.

Muutosneuvottelujen johtamisen prosessia lähdettiin rakentamaan toimeksiantajaorganisaation laadunhallintajärjestelmän ohjeiden, 3-sivutekniikan mukaisesti. Tämä tarkoitti sitä, että muutosneuvottelujen johtamisen prosessit kuvattiin kolmessa tasossa, jotka olivat yhteenveto, prosessikaavio sekä vaiheiden kuvaukset. JHS 152 -suositukseen (2012, 4) mukaan prosessikuvauksen tekeminen alkaa prosessin tunnistamisesta ja valitsemisesta. Lisäksi täytyy päättää käyttötarkoitus ja kuvaustaso. On myös tärkeää tarkastella, miksi prosessi kuvataan. Prosessikuvauksen on tarkoitus olla konkreettinen ja tuoda toimintaan hyötyä. (JHS 152, 2012, 4.) Prosesseja tehtiin kaksi. Ensimmäinen oli muutosneuvottelujen johtamisen prosessi yhteistoimintalain 3 luvun 16 §:n 1 momentin mukaisista, työvoiman vähentämistä koskevista muutosneuvotteluista. Toinen muutosneuvottelujen johtamisen prosessi tehtiin yhteistoimintalain 3 luvun 16 §:n 2 momentin mukaisista, uudelleen organisoitumista koskevista muutosneuvotteluista.

Seuraavaksi laadittiin laadunhallintajärjestelmän ohjeen mukaisesti prosessikaavio eli uimaratakaavio. Uimaratakaavio on asiakaskeskeinen, joka tarkoittaa prosessin alkavan ja loppuvan asiakkaaseen. Asiakkaalla tarkoitetaan tämän muutosneuvottelujen johtamisen prosessin tapauksessa työnantajaa, joka harkitsee muutosneuvottelujen käynnistämistä. Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kulun vaiheet kuvattiin muutosneuvotteluprosessin kulun luonnollisessa järjestyksessä. Ensin kuvattiin valmisteluvaihe, jonka jälkeen vuorossa oli neuvotteluvaihe ja viimeisenä päätöksen toimeenpano. Prosessin kulun vaiheet sijoitettiin suorittavalle uimaradalle, eli rooleihin. Roolit kuvataan omina uimaratoinaan (JHS 152, 2012, 3). Uimaratakaavioon kuvattiin muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kriittiset ja tärkeimmät vaiheet. Kun jokin vaihe on sijoitettu tietylle uimaradalle, se kuvaa roolin vastuuta kyseisessä vaiheessa (JHS 152, 2012, 3). Valmiit muutosneuvottelujen johtamisen prosessikaaviot löytyvät opinnäytetyön liitteistä 1 ja 2.

Ensin kuvattiin valmisteluvaihe. Valmisteluvaiheessa työnantajalla tulee olla alustava suunnitelma toimenpiteistä, perusteluista, henkilömääristä ja aikataulusta. Toimeksiantajaorganisaation johtosäännön mukaan tässä vaiheessa täytyy myös varmistaa johtosäännön mukaisten toimijoiden sitoutumiset suunnitelmaan. John P. Kotterin (1995), Kurt Lewinin (Cameron & Green, 2019, 191) ja Jeff Hiattin (2006, 5) mukaan muutoksen valmistelu ja muutoksen perustelu ovat tärkeitä vaiheita ennen varsinaisten muutostojen aloittamista. Muutoksen valmisteluvaiheessa tulisi herätellä organisaation muutosvalmiutta esittämällä selkeästi muutoksen tausta ja avata syyt muutokselle, jotta luottamus muutoksen tarpeellisuuteen ja tarkoitukseen syntyy. Konkreettisilla esimerkeillä nykytilanteen ongelmista, miten ne ratkaistaan muutoksella, sekä mitä hyötyjä

muutoksesta on, voi edes auttaa muutoksen välttämättömyyden osoittamisessa ja varmistaa siihen sitoutumisen. Muutokseen sitouttamiseksi on tärkeää kommunikoida yhteinen päämäärä sekä edistää dialogia, jotta muutosta ei nähdä pelkästään organisaation kannalta tärkeänä asiana vaan myös yksittäisen työntekijän kannalta merkittävänä asiana. (Kotter, 1995; Cameron & Green, 2019, 191; Hiatt, 2006, 5, 17–18.)

Tämän jälkeen kuvattiin neuvotteluvaihe. Neuvotteluvaiheessa korostuivat erityisesti muutosneuvottelujen osapuolten roolit sekä osapuolten vastuut ja oikeudet. Neuvottelujen osapuolina ovat lähtökohtaisesti työnantajan ja henkilöstön edustajat, mutta jos työnantajan toimenpiteet koskevat yksittäistä tai yksittäisiä työntekijöitä, neuvottelut on mahdollista käydä asianomaisen työntekijän tai työntekijöiden kanssa (Yhteistoimintalaki 1333/2021). Neuvotteluvaiheessa pyritään selkeyttämään muutoksen syitä ja luomaan tietoisuutta uusien toimintatapojen välttämättömyydestä. Työntekijöitä motivoidaan viestimällä muutoksen tavoitteista ja visiosta sekä osoitetaan konkreettisia hyötyjä lyhyiden voittojen kautta. Lisäksi työntekijöiden sitoutumista vahvistetaan kuuntelemalla heidän ehdotuksiaan ja antamalla tilaa kysymyksille. Tämä tukee halua osallistua muutokseen ja kasvattaa motivaatiota. Muutokseen sitouttaminen vahvistaa muutoksen tärkeyttä ja muutosvalmiutta. (Kotter, 1995; Cameron & Green, 2019, 191; Hiatt, 2006, 5, 17–18.)

Lopuksi kuvattiin päätöksen toimeenpanon prosessin kulku uimaratakaavioille. Työnantajan on yhteistoimintalain (1333/2021) mukaan muutosneuvottelujen jälkeen, kohtuullisen ajan kuluessa, annettava selvitys neuvottelujen osapuolena olleille päätöksen sisällöstä, toimenpiteiden kohteena olevien työntekijöiden määrästä henkilöstöryhmittäin tai toiminnoittain, mahdollisten lomautusten kestosta ja päätöksen täytäntöönpanon ajankohdasta. Muutoksen toimeenpanossa henkilöstöllä on oltava käytössään tarvittavat resurssit ja tuki. Myös organisaatiolta vaaditaan muutoskyvykkyyttä. Johtamisella on merkittävä rooli muutoksen implementoinnissa ja muutoskyvykkyyden lisäämisessä. Tämän lisäksi tulisi tunnistaa lyhyen aikavälin onnistumisia, sillä ne lisäävät uskoa muutokseen ja auttavat säilyttämään muutosvauhdin. Muutoksen jälkeen puolestaan tulisi keskittyä siihen, että muutoksesta tulee pysyvä osa organisaation toimintaa. Muutoksen jälkeisen uuden toimintakulttuurin ja uusien toimintatapojen ylläpitämistä tulee tukea. Näin varmistetaan, että organisaatiossa on käytössä oikeanlaiset työkalut ja rakenne, joka mahdollistaa muutoksen pysyvyyden ja jatkuvan kehittämisen. Muutoksen vakiinnuttamisella muutoksesta tulee osa organisaation toimintaa. (Kotter, 1995; Burnes, 2004; Cameron & Green, 2019, 56, 191; Hiatt, 2006, 31, 37.)

Prosessikaavion eli uimaratakaavion kuvaamisen jälkeen tehtiin yhteenveto. Yhteenvedoon määriteltiin prosessin nimi, luokka, omistaja, lähtötilanne, lopputilanne ja asiakkaat ja sidosryhmät.

Lisäksi prosessille kirjattiin tavoitteet. Yhteenvedon avulla prosessi sidotaan yhteen ja se antaa myös johdolle kokonaiskuvan toiminnasta (JHS 152, 2012, 7). Työvoiman vähentämistä koskevan muutosneuvottelujen johtamisen prosessin nimeksi yhteenvedossa tuli muutosneuvottelujen johtaminen yhteistoimintalain 3 luvun 16 §:n 1 momentin mukaisissa muutosneuvotteluissa. Uudelleen organisoitumista koskeva muutosneuvottelujen johtamisen prosessi nimettiin yhteenvedossa muutosneuvottelujen johtaminen yhteistoimintalain 3 luvun 16 §:n 2 momentin mukaisissa muutosneuvotteluissa. Luokaksi merkittiin johtamisen prosessi ja omistajaksi henkilöstöjohtaja. Prosessin lähtötilanteeksi määriteltiin muutosneuvottelujen valmisteluvaihe ja lopputilanteeksi muutosneuvottelujen päätöksen toimeenpano. Asiakkaiksi ja sidosryhmiksi merkittiin työnantaja ja henkilöstön edustajat. Prosessin tavoitteeksi kirjattiin muutosneuvottelujen johtamisen vastuut muutosneuvotteluprosessissa lainsäädäntö huomioiden.

Lopuksi kuvattiin vaiheet, jotka pohjautuivat uimaratakaavioon tehdyistä vaiheista. Ensiksi kirjoitettiin vaiheen vastuulliset toimijat. Toimijoilla on vastuu kyseisen vaiheen tekemisestä (JHS 152, 2012, 11). Työvoiman vähentämistä koskevaan muutosneuvottelujen johtamisen prosessin vaiheen toimijoiksi merkittiin toimintayksikön johtaja, pääjohtaja, hallitus sekä toimeksiantajaorganisaation yhteistoimintasopimuksen mukaiset työnantajan edustajat ja henkilöstön edustajat. Uudelleen organisoitumista koskevaan muutosneuvottelujen johtamisen prosessin vaiheen toimijoiksi kirjattiin yksikön johtaja, toimintayksikön johtaja sekä työntekijä. Tämän jälkeen tehtiin kuvaus prosessin kulun vaiheiden kriittisistä tehtävistä kunkin toimijan kohdalla. JHS 152 -suositusten (2012, 5) mukaan kuvauksessa tulee ilmetä prosessin kannalta kriittiset asiat.

Seuraavassa esitellään työvoiman vähentämistä koskevan muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kriittiset tehtävät prosessin kulun vaiheiden mukaisesti. Prosessin kulku ja vaiheiden kriittiset tehtävät noudattavat yhteistoimintalakia (1333/2021) ja sen kulkua niiltä osin, kun kyse ei ole toimeksiantajaorganisaation päätöksenteosta tai vakiintuneesta tavasta. Luetelmaviiva kuvaa toimijaa, ja pallo kriittistä tehtävää:

- Toimintayksikön johtaja
 - Alustavat suunnitelmat toimenpiteistä, perusteluista, henkilömääristä ja aikataulusta
 - Varmistaa johtosäännön mukaisten toimijoiden sitoutumisen suunnitelmaan
 - Varmistaa pääjohtajan sitoutumisen suunnitelmaan

- Pääjohtaja
 - Tekee esityksen hallitukselle muutosneuvottelujen käynnistämisestä
- Hallitus
 - Tekee päätöksen muutosneuvottelujen käynnistämisestä
- Toimintayksikön johtaja
 - Tiedotustilaisuus toimenpiteiden kohteena olevalle henkilöstölle
- Yhteistoimintasopimuksen mukaiset työnantajan edustajat
 - Toimittaa neuvotteluesityksen viimeistään viisi päivää ennen neuvottelujen aloittamista henkilöstön edustajille ja viimeistään muutosneuvottelujen alkaessa työ- ja elinkeinotoimistolle
- Yhteistoimintasopimuksen mukaiset työnantajan edustajat ja henkilöstön edustajat
 - Neuvotteluelvoite
 - Toimenpiteet kohdistuvat alle 10 työntekijään -> neuvotteluelvoite 14 päivää
 - Toimenpiteet kohdistuvat vähintään 10 työntekijään -> neuvotteluelvoite kuusi viikkoa
 - Toimintasuunnitelma, kun toimenpiteet kohdistuvat vähintään 10 työntekijään
 - Annettuaan neuvotteluesityksen suunnitelmastaan irtisanoa vähintään kymmenen työntekijää tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla työnantajan on muutosneuvotteluiden alussa annettava esitys toimintasuunnitelmaksi muutosneuvotteluiden suunnitelmalliseksi toteuttamiseksi sekä mahdollisista irtisanomisista aiheutuvien seurausten lieventämiseksi. Toimintasuunnitelmaa on käsiteltävä osana muutosneuvotteluita
 - Toimintaperiaatteet, kun toimenpiteet kohdistuvat alle 10 työntekijään

- Yksikön johtaja
 - Alustava suunnitelma muutoksesta
 - Tekee esityksen muutosneuvottelujen käynnistämisestä
- Toimintayksikön johtaja
 - Tekee päätöksen muutosneuvottelujen käynnistämisestä
- Yksikön johtaja
 - Työnantajan on ennen muutosneuvotteluiden aloittamista annettava asian käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot asianomaisille työntekijöille tai henkilöstön edustajille
- Yksikön johtaja ja työntekijä
 - Neuvottelu
 - Ei minimineuvotteluaikaa
 - Ehdotukset, vaihtoehtoiset ratkaisut, mahdolliset eriävät mielipiteet
 - Pöytäkirja
- Yksikön johtaja
 - Tekee esityksen muutoksen toimeenpanosta
- Toimintayksikön johtaja
 - Tekee päätöksen muutoksen toimeenpanosta
- Yksikön johtaja
 - Työnantajan selvitys
 - Työnantajan on muutosneuvottelujen jälkeen annettava kohtuullisen ajan kuluessa selvitys päätöksestä ja muutoksen arvioidusta ajankohdasta neuvotteluosapuolelle tai asian laajakantoisuudesta riippuen kaikille niille työntekijöille, joita muutos koskee

- Päätöksen toimeenpano

Tämän jälkeen lisättiin vaiheeseen mahdollisesti liittyvä ohje tai malli. Muutosneuvottelujen johtamisen prosessien kohdalla tämä tarkoitti sitä, että vaiheet, jotka määräytyvät lainsäädännöstä, vaiheeseen lisättiin, mistä laista, luvusta, pykälästä ja momentista kyseinen vaihe on. Esimerkiksi neuvotteluesitys -vaiheeseen lisättiin yhteistoimintalaki 3 luku 19 §, ja toimintasuunnitelmaan puolestaan yhteistoimintalaki 3 luku 21 §. Lisäksi vaiheessa, jossa on muutosneuvottelujen osapuolista, vaiheeseen lisättiin maininta toimeksiantajaorganisaation sopimuksesta yhteistoiminnasta.

Viimeiseksi kuvattiin vaiheesta mahdollisesti syntyvä tieto ja sen säilytyspaikka. Vaiheesta mahdollisesti syntyvä dokumentaatio kirjattiin kyseisen vaiheen kohdalle. Muutosneuvotteluista syntyvää dokumentaatiota ovat muun muassa alustavat suunnitelmat toimenpiteistä, perusteluista, henkilömääristä ja aikataulusta, neuvotteluesitys, toimintasuunnitelma sekä neuvottelupöytäkirjat ja niiden mahdolliset liitteet. Toimeksiantajaorganisaatiossa muutosneuvotteluista syntyvän dokumentaation säilytyspaikka on kirjaamo.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää juridisten reunaehtojen vaikutus hybridioorganisaation muutosneuvotteluihin. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli laatia konkreettinen prosessi, jossa työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevien muutosneuvottelujen juridiset reunaehdot tuodaan osaksi toimeksiantajaorganisaation johtamisprosesseja sen laadunhallinta-järjestelmässä. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin. Lisäksi tutkimusongelmaan haettiin vastausta kahden tutkimuskysymyksen kautta. Molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuskysymykset olivat:

- Mitkä juridiset reunaehdot ohjaavat hybridioorganisaation työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevia muutosneuvotteluja?
- Millainen prosessi tukee muutosneuvottelujen johtamista?

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten laki ohjaa hybridioorganisaatioiden muutosneuvotteluja, ja kuinka yhteistoimintalain ja työsopimuslain mukaiset vaatimukset toteutuivat toimeksiantajaorganisaation muutosneuvotteluissa. Opinnäytetyössä keskityttiin erityisesti yhteistoimintalain (1333/2021) 1 luvun 2 §:n 1 momentin soveltamisalaan kuuluviin hybridioorganisaatioihin ja niiden uudelleen organisoitumista (Yhteistoimintalaki 3 luku 16 § 2 mom.) ja työvoiman vähentämistä (Yhteistoimintalaki 3 luku 16 § 1 mom.; Työsopimuslaki 7 luku 3 §) koskeviin muutostilanteisiin. Toimeksiantajana oli kansainvälisesti toimiva hybridioorganisaatio, jossa työskentelee noin 3800 työntekijää.

Dokumenttianalyysin ja sen tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että yhteistoimintalain ja työsopimuslain mukaiset vaatimukset työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevissa muutosneuvotteluissa toteutuivat juridisten reunaehtojen mukaisesti. Toimeksiantajaorganisaation menettelyt muutosneuvotteluissa olivat olleet lainmukaisia. Myös työnantajan ja työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet olivat toteutuneet. Muutosneuvotteluista syntyneet dokumentaatiot ja päätöksenteon perustelut olivat yhteistoimintalain mukaisia. Lisäksi tulosten perusteella saatiin vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Mitkä juridiset reunaehdot ohjaavat hybridioorganisaation työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevia muutosneuvotteluja?”. Yhteistoimintalain menettelytapasäädökset ohjaavat hybridioorganisaation

työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevia muutosneuvotteluja. Kun työnantaja harkitsee yhteistoimintalain 3 luvun 16 §:n 1 momentin mukaisia muutosneuvotteluja, työvoiman vähentäminen, tulee lisäksi soveltaa työsopimuslakia.

Opinnäytetyössä syvennyttiin muutosjohtamisen teorioihin ja malleihin sekä muutosneuvotteluja koskevaan lainsäädäntöön. Lisäksi perehdyttiin, kuinka niitä voidaan hyödyntää prosessin kehittämisessä.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi muutosneuvottelujen johtamisen prosessi. Muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kehittämisen lähtökohtana oli toimeksiantajaorganisaation monivaiheinen päätöksenteko muutosneuvotteluissa. Muutosneuvottelujen johtamisen prosessi laadittiin työvoiman vähentämistä ja uudelleen organisoitumista koskevien muutosneuvottelujen johtamisen tueksi toimeksiantajaorganisaation laadunhallintajärjestelmään. Prosessin avulla saatiin vastaus opinnäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen ”Millainen prosessi tukee muutosneuvottelujen johtamista?”.

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön jokaisessa prosessin vaiheessa, aiheen valinnasta tulosten julkaisemiseen ja raportointiin, on tärkeää huolehtia siitä, että tutkimus toteutetaan rehellisesti, avoimesti ja kaikkia osapuolia kunnioittaen (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimusaineiston käsittelyssä tulee noudattaa tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapittoa, vaitiolovelvollisuuteen ja luottamukseen liittyviä velvoitteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13–14). Tutkijalla on vastuu hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimuseettisten periaatteiden noudattamisesta (Koivisto & Aro, 2019).

Tutkijan asemaan liittyy myös vastuu läpinäkyvästä raportoinnista. Tutkijan on varmistettava, että tutkimuksen kaikki vaiheet dokumentoidaan huolellisesti ja että tutkimustulokset esitetään rehellisesti, avoimesti ja objektiivisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12, 14.) Tutkijan on oltava varovainen, kuinka hän esittää tulokset ja tulkinnat. Tulosten raportoinnissa on vältettävä liioittelua, vähättelyä tai väärin tulkintaa. Tutkimustulosten tulee olla mahdollisimman läpinäkyviä, ja niissä tulee tuoda esiin kaikki aineiston analyysin johtopäätökset, myös ne, jotka eivät välttämättä tue alkuperäisiä oletuksia. Lisäksi tutkijan tulee raportoida tutkimusprosessiin liittyvät eettiset kysymykset ja mahdolliset ongelmat, jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kokonaisvaltaisesti. (Puusa ym., 2020.)

Tutkija on huolehtinut koko opinnäytetyöprosessin ajan, että sen jokainen vaihe on toteutettu avoimesti, rehellisesti ja kaikkia osapuolia kunnioittaen. Tutkija on kuvannut opinnäytetyössään tekemän tutkimuksen vaihe vaiheelta. Lisäksi tutkija on kertonut, mitä toimeksiantajaorganisaation sisäisiä dokumentteja on analysoitu, ja kuvannut selkeästi ja tarkasti deduktiivisen sisälönanalyysin eri vaiheet. Tutkimustulokset on esitetty totuudenmukaisesti ja ne ovat läpinäkyviä. Opinnäytetyössä käsiteltiin toimeksiantajaorganisaation muutosneuvottelujen dokumentaatiota, kuten muutosneuvottelupöytäkirjoja, jonka vuoksi tutkijalla oli suuri vastuu niiden asianmukaisesta käsittelystä, sekä salassapitoon, vaitiolovelvollisuuteen ja luottamukseen liittyvistä velvoitteista.

Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on merkittävä, sillä tutkija toimii sekä ongelmanratkaisijana että kehittäjänä. Tutkija on aktiivisesti mukana prosessin jokaisessa vaiheessa, ja hänen tehtävänä on luoda yhteys teorian ja käytännön välille. Tutkijan rooliin kuuluu myös kriittisyys ja kehittämistehtävän jatkuva arviointi. (Lukka, 2000; Heikkinen & Söderqvist, 2005, 43.) Konstruktiviselle tutkimukselle tyypillistä iteratiivista kehittämisprosessia, jossa prosessia testataan käytännössä, arvioidaan ja kerätään palautetta sekä parannetaan jokaisessa syklistä, ei ollut mahdollista toteuttaa tämän opinnäytetyön tekemisen aikana. Prosesseja tullaan kuitenkin arviomaan ja kehittämään, kun niitä tulevaisuudessa hyödynnetään ja testataan käytännössä.

Opinnäytetyön aihe oli päätetty yhdessä toimeksiantajaorganisaation kanssa, ja toimeksiantajaorganisaation HR-johtoa osallistettiin opinnäytetyön tuotoksena syntyneen prosessin kehittämiseen. Opinnäytetyön tulokset ja valmis tuotos, muutosneuvottelujen johtamisen prosessit, esiteltiin ja raportoitiin HR-johdolle 15.11.2024. Tulosten raportoinnissa tuloksia ei liioiteltu, vähätelty tai tulkittu väärin.

Tutkimusta tehdessä tutkija reflektoi omaa asemaansa ja pohti omien mielipiteiden ja käsitysten vaikutuksia tutkimukseen. Reflektointi lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja auttaa varmistamaan tutkimustulosten perustuvan aineistoon eikä tutkijan omiin oletuksiin (Puusa ym., 2020; Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, 11–14) ohjeen mukaisesti tutkija noudatti tutkimuseettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä, sekä valitsi luotettavia ja ajantasaisia lähteitä ja merkitsi viittaukset muiden lähteisiin asianmukaisesti.

7.2 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen ovat laadullisen tutkimuksen lähtökohta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit ovat uskottavuus ja vastaavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus ja riippuvuus (dependability) sekä vakiintuneisuus, vahvistettavuus ja vahvistuvuus (confirmability) (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 138–139).

Uskottavuudella ja vastaavuudella pyritään tarkastelemaan, kuinka vakuuttavasti ja realistisesti tutkimus kykenee kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen tulee olla mahdollisimman lähellä tutkittavien kokemuksia ja näkökulmia, jotta sen tuloksia voidaan pitää uskottavina. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 138.) Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli dokumenttianalyysi, ja tutkimusaineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä. Deduktiivisen sisällönanalyysin tuloksia verrattiin voimassa olevaan lainsäädäntöön. Tutkimusta voidaan pitää uskottavana, sillä analysoidut muutosneuvottelujen dokumentit olivat riittävät ja oikeanlaiset tutkimusaiheeseen, ja tutkimusaineisto analysoitiin systemaattisesti ja objektiivisesti. Lisäksi deduktiivisessä sisällönanalyysissä tehtiin huolellinen teemoittelu ja kategorisointi.

Tuloksia voidaan hyödyntää ja soveltaa myös muissa hybridioorganisaatioissa, jotka kuuluvat yhteistoimintalain (1333/2021) 1 luvun 2 §:n 1 momentin soveltamisalaan, toisin sanoen tämä helpottaa siirrettävyyttä. Kun tutkimusmenetelmänä käytettiin dokumenttianalyysiä, ja tutkimusaineistona toimeksiantajaorganisaation sisäisiä dokumentteja, tulokset eivät ole yleistettävissä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyys ei ole ensisijainen tavoite, vaan tärkeämpää on, että tutkija kuvaa tutkimusasetelman, kontekstin ja osallistujat niin tarkasti, että lukija voi itse arvioida, ovatko tulokset siirrettävissä toiseen kontekstiin.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 138–139) mukaan tutkimusprosessi tulee toteuttaa johdonmukaisesti ja selkeästi, jotta se on ymmärrettävissä ja arvioitavissa. Tutkijan on selitettävä tarkasti, kuinka aineisto on kerätty, analysoitu ja tulkittu (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 138–139). Tutkimusprosessi oli johdonmukainen ja selkeä. Tutkija kertoi tarkasti tutkimusaineiston hankinnasta, analysoinnista ja tulkinasta. Toimeksiantajaorganisaation sisäiset dokumentit analysoitiin deduktiivisellä sisällönanalyysillä, ja sen kulku kuvattiin ja esitettiin avoimesti.

Vakiintuneisuus, vahvistettavuus ja vahvistuvuus (confirmability) kuvaa, kuinka objektiivisesti ja neutraalisti tutkimus on toteutettu, ja miten hyvin tulokset pohjautuvat tutkittavaan aineistoon, eivätkä tutkijan omiin ennakko-oletuksiin tai mielipiteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 138–139).

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli oli aktiivinen, tutkijan tuli varmistaa, että tulokset ovat aineistopohjaisia, ja että tulkinnat voidaan perustella tutkimusaineistolla. Opinnäytetyötä tehdessä tutkijan oli muistettava puolueettomuus. Juridiikkaan perustuvassa opinnäytetyössä oikeuslähteet ovat objektiivisia ja yleisesti hyväksytyjä lähteitä, joka mahdollisti myös tutkijan objektiivisuuden tutkimusprosessin ajan. Tutkijan oli kuitenkin tunnistettava omat ennakkosenteensa ja pyrittävä pitämään ne erillään aineiston analyysistä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tutkijan objektiivisuus syntyy tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamisesta ja tiedostamisesta.

7.3 Arvio opinnäytetyöstä ja asiantuntijuuden kehittymisestä

Olen erittäin ylpeä tästä opinnäytetyöstä ja siitä, minkälainen opinnäytetyöstä lopulta muodostui. Tiukasta aikataulusta huolimatta opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, ja myös toimeksiantajaorganisaatiolle kehitetystä muutosneuvottelujen johtamisen prosessista tuli selkeä ja konkreettinen. Opinnäytetyötä tehdessä noudatettiin tutkimuseettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Tutkijana ja opinnäytetyöntekijänä olin erittäin motivoitunut ja edistin opinnäytetyötä tavoitteellisesti. Opinnäytetyön alussa opinnäytetyön aiheen rajaaminen vaati ja haastoi, mutta toimeksiantajaorganisaatiosta saamani tuen ja kahden ohjaajani kanssa käydyn keskustelun jälkeen siitäkin selvittiin. Opinnäytetyötä tehdessä ja prosessia kehittäessä olin myös hyvin itseohjautuva ja oma-aloitteinen. Ehkä hieman liikaakin, sillä prosessin kehittämiseen olisi voinut osallistaa HR-johtoa enemmänkin. Lisäksi toimeksiantajaorganisaation muuta työyhteisöä olisi voinut hyödyntää esimerkiksi haastattelujen kautta.

Olen tyytyväinen monipuoliseen lähteiden käyttöön ja tulosten hyödynnettävyyteen. Lisäksi olen tyytyväinen teoriaviitekehukseen, sillä se tuki opinnäytetyön tavoitteita, tarkoitusta ja kehittämistä hyvin, ja yhdessä analyysin tulosten kanssa, se antoi erinomaisen perustan ja tuen muutosneuvottelujen johtamisen prosessin kehittämiseksi. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö vastasi toimeksiantajaorganisaation tunnistettuun tarpeeseen ja tuotti arvokasta tietoa palvelun strategista kehityssuuntaa.

Henkilökohtainen tavoitteeni opinnäytetyölle oli syventää omaa osaamistani ja asiantuntijuuttani muutosjohtamisessa ja sen juridisissa reunaehdoissa. Oman asiantuntijuuteni kehittymistä arvioin Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n (2022, 6–8) ylempään ammattikorkeakoulututkinnon kompetenssien mukaisesti.

Työskentely opinnäytetyön parissa on vahvistanut kykyäni arvioida ja kehittää omaa asiantuntijuuttani, sekä hankkia ja kriittisesti arvioida tietoa muutosjohtamisen näkökulmista sekä lainsäädännön tulkinnoista. Olen myös oppinut kehittämään ja johtamaan yhteisön tavoitteellista ja jatkuvaa oppimista muutosneuvottelujen haasteiden tunnistamiseksi ja ratkaisujen löytämiseksi. Opinnäytetyöni myötä osaan kehittää ja johtaa monialaisia tiimejä ja työyhteisöjä sekä vahvistaa muutostilanteiden viestintä- ja vuorovaikutuskulttuuria. Lisäksi osaan hyödyntää teknologian ja digitalisaation mahdollisuuksia, tukea työyhteisön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja edistää sen resilienssiä jatkuvan muutoksen keskellä.

Opinnäytetyöprosessi on kehittänyt edelleen kykyäni edistää eettisesti kestäväää toimintaa, toteuttaa ammattieettisiä periaatteita ja tehdä päätöksiä, joissa huomioin yksilölliset, yhteisölliset ja yhteiskunnalliset näkökulmat. Lisäksi osaan soveltaa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, sekä jatkan edelleen työyhteisön moninaisuuden ja saavutettavuuden vahvaa tukemista. Olen oppinut analysoimaan monialaisten ongelmien systeemisiä riippuvuuksia ja arvioimaan ratkaisujen eri ulottuvuuksia, mikä tukee kestävään kehityksen tavoitteita. Lisäksi kykenen johtamaan työyhteisössäni kestävien ratkaisujen ja toimintamallien kehittämistä, käyttöönottoa ja vakiinnuttamista kokonaisvaltaisesti.

Opinnäytetyöni on kehittänyt kykyäni ennakoita globaalien kehityksen vaikutuksia ja mahdollisuuksia, sekä kehittää edelleen monikulttuurisuutta huomioivia toimintatapoja työyhteisössä. Taitoni kansainvälisessä vuorovaikutuksessa, viestinnässä ja toiminnan kehittämisessä omalla alallani ovat jo verrattain hyvät. Opinnäytetyöprosessi on vahvistanut kykyäni uuden tiedon tuottamiseksi ja toimintatapojen kehittämiseksi, erityisesti muutosjohtamisen ja muutosneuvottelujen lainsäädännön alueilla. Olen myös oppinut toteuttamaan tutkimus- ja kehittämishankkeita, kehittämään asiakaslähtöisiä ja kestäviä ratkaisuja sekä analysoimaan oman alan tulevaisuuden ja toimintaympäristön muutoksia ennakoiden.

Toimeksiantajaorganisaatiossa oli tunnistettu tarve strategisen muutosjohtamisen asiantuntijuudelle ja henkilöstöohjelman mukaiselle ennakovalle muutosjohtamiselle. Koen, että tämän opin-

näytetyön myötä minusta on tullut asiantuntevampi ja itsevarmempi muutosjohtamisen kysymysten ja lainsäädännön tulkitsija, mikä auttaa minua varmasti myös tulevaisuudessa työelämässä ja työtehtävissäni.

7.4 Jatkotutkimus- ja kehittämisasihe

Tutkimusta voisi jatkaa niin, että keskityttäisiin tutkimaan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle rajattujen työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuuden sekä takaisinottovelvollisuuden toteutumista toimeksiantajaorganisaatiossa. Tutkimus voitaisiin myös toteuttaa niille hybridioorganisaatioille, joihin ei sovelleta yhteistoimintalain (1333/2021) 1 luvun 2 §:n 1 momentin soveltamisalaa.

HR-johdon palaverissa 30.10.2024 nousi esiin ideoita, kuinka muutosneuvottelujen johtamisen prosessin ympärille voisi tulevaisuudessa rakentaa muutosjohtamisen kokonaisuutta. Tällainen muutosjohtamisen toimintamalli rakennettaisiin toimeksiantajaorganisaation laadunhallintajärjestelmään. Muutosjohtamisen toimintamalliin tehtäisiin myös muutosjohtamisen inhimillinen puoli Jeff Hiattin ADKAR-mallin pohjalta.

Muutosneuvottelut ovat paitsi juridinen velvollisuus myös johtamisen taidonnäyte, jossa ennakointavuus sekä muutoksen hallinta ja johtaminen ovat keskeisessä roolissa. Tämä opinnäytetyö osoittaa, että muutosneuvottelut edellyttävät ymmärrystä sekä juridisista reunaehdoista että muutostilanteiden johtamisesta. Muutosten hallittu läpivienti ei ole pelkästään laissa säädetty menettelytapasäännös, vaan myös tapa rakentaa luottamusta, joka parhaimmillaan toimii perustana kestäväälle, vastuulliselle ja muutoskyvykkäälle organisaatiolle.

Lähteet

Alhanen, K. (2016). Dialogi Demokratiassa. Tallinna: Gaudeamus.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry (2022). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Saatavilla 10.11.2024 <https://arene.fi/julkaisut/suositus-ammattikorkeakoulujen-yhteisista-kompetensseista-ja-niiden-soveltamisesta2022/>

Bekmukhambetova, A. (2021). Comparative analysis of change management models based on an exploratory literature review, 98-110. DOI: 10.14267/978-963-503-867-1_10

Brennan, L.L. & Sisk, F. (2014) Strategic Management: A Practical Guide. Business Expert Press, New York

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. Journal of Management studies, 41(6), 977-1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>

Burns, M. (2007). A Better Way to Flowchart. CA magazine. 16.

Cameron, E. & Green, M. (2019). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Kogan Page Publishers. <https://www.booksfree.org/wp-content/uploads/2022/03/Making-Sense-Of-Change-Management.pdf>

D'Aprix, R. & Gay, C. (2006). Change for the better. Communication World, 23(5), 37-39. <https://www.proquest.com/trade-journals/change-better/docview/210197093/se-2>

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede. 34 (4), 215–225.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Finch, E. (2012). Facilities change management. Blackwell.

HE 159/2021. Hallituksen esitys eduskunnalle yhteistoimintalaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2021/20210159>

Heikkinen, V. & Söderqvist, M. (2005). Konstruktiivinen tutkimusote majoitus- ja ravitsemisalan ilmiöiden analysointivälineenä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 7(2), 37–45.

- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. (2010). Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Fort Collins. Prosci Learning Center Publications
- Hietala, H. & Kaivanto, K. (2022). Uusi yhteistoimintalaki käytännössä ([4. uudistettu painos].). Alma Talent.
- Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O.-P. (2011). Benefits of Hybridity in organizations: Views from public, private and the third sector, *The International Journal of Management Science and Information Technology* 1(2), 16-47.
- Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O.-P. (2017). Hybridiorganisaation muodostamisen strategiset valinnat. *Hallinnon Tutkimus* 36(2), 92–103.
- JHS 152. Prosessien kuvaaminen. (2012). Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta – JUHTA.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kanter, R. M. (1992). *Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. Simon and Schuster.
- Karré, P.M. (2020) Conceptualizing hybrid organizations: a public administration approach. In: Billis, D. & Rochester, C. (eds.), *International Handbook of Hybrid Organizations*, Cheltenham Glos: Edward Elgar, pp. 31-47. DOI: 10.4337/9781785366116.00010
- KKO 2021:17
- Kohtamäki, M. & Uusitalo, K. (2011). Konstruktiivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kehittäessä. Teoksessa: P. Juuti, & A. Puusa (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: Hansaprint, 281–293.
- Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard business review. Saatavilla 29.8.2024 <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Kotter, J. P. (2012). Accelerate. Harvard business review, 90(11), 45-58. Saatavilla 27.8.2024
<https://hbr.org/2012/11/accelerate>

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2012). The leadership challenge workbook (3rd ed.). Jossey-Bass.

Lawrence, P. R. (2015). Leading change: How successful leaders approach change management. Kogan Page.

Lehto, A. & Engblom, M. (2022). Uusi yhteistoimintalaki: Vuoropuhelua ja muutosneuvotteluja työpaikalla. Alma Talent.

Lipponen, K. (2020). Resilienssi arjessa. Duodecim.

Lukka, K. (2000). The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research. Teoksessa Reponen, T. (ed.) (2000) Management Expertise for the New Millenium. In Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, A-1:2000, p.113-128.

Lämsä, A. & Päivike, T. (2017). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita.

Martin, B. & Hanington, B. (2012). Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions (1st edition.). Rockport Publishers.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. (2010). Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä.

Myllymäki, R. (2018). Sano se selvästi!: Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.-4. painos.). Sanoma Pro Oy.

Pekkala, K. & Luoma-aho, V. (2019). Osallistava viestintä. In V. Luoma-Aho, & K. Pekkala (Eds.), Osallistava viestintä (pp. 14–27). ProCom ry. ProComma Academic, 2019.
<https://doi.org/10.31885/2019.00008>

Piha, K. (2015). Rytmihäiriö: Tartu mahdollisuuksiin tai kuole. Talentum Pro.

Piha, K. & Sutinen, M. (2020). Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Rautiainen, H. & Äimälä, M. (2008). Työsopimuslaki (5. painos.). Talentum Media.

Salminen, J. 2023. Muutoksen johtaminen – Matkaopas organisaation muutosmatkalle. E-kirja. Espoo: Brik Impact Oy.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Saatavilla 17.10.2024 <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot>

Työsopimuslaki 55/2001 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Vuorinen, T. & Huikkola, T. (2023). Strategiakirja: 25 työkalua. Alma Talent.

Yhteistoimintalaki 1333/2021 <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

Muutosneuvottelujen johtamisen prosessikaavio uudelleen organisoitumista koskevassa muutosneuvottelussa

H3.5.2 Uudelleen organisoituminen

