



YT-neuvottelut työvoiman käyttöä vähennettäessä – seurauksena lomautus

Case: Yritys X

Niina Siltala

Opinnäytetyö
Lokakuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja henkilöstöhallinta

Niina Siltala:

YT-neuvottelut työvoiman käyttöä vähennettäessä – seurauksena lomautus

Case: Yritys X

Opinnäytetyö 46 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Lokakuu 2014

Idea opinnäytetyöni aiheesta syntyi edellisessä työpaikassani, jossa käynnistettiin yhteistoimintamenettelyt työvoiman käytön vähentämiseksi. Kiinnostukseni yhteistoimintamenettelyä (YT) ja YT-neuvotteluprosessia kohtaan kasvoi huomattavasti ja samalla huomasi mahdollisuuteni yhdistää käymäni opinnot yhdeksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyötäni lähdettiin toteuttamaan toimeksiantona yritykselle, joka haluaa pysyä anonyyminä. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyöni luku viisi on kokonaisuudessaan salattu. Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia ja kehittää toimeksiantaja yrityksen toimintaa yhteistoimintamenettelyn aikana. Tarkoituksena oli toteuttaa toimeksiantajayritykselle laadullinen tutkimus haastatteluina, jonka tulosten avulla voitiin luoda kehitysehdotuksia yrityksen eri henkilöstöryhmille.

Laadullisen tutkimuksen aihepiireiksi valikoitui tiedottaminen, lomautusten ajankohta ja tasapuolisuus. Haastatteluiden mukaan Yritys X:n tiedottamisessa oli eniten parantamisen varaa. Haastateltavat kokivat, että tiedottaminen oli YT-prosessin alusta alkaen myöhäistä, epäselvää ja puutteellista. Etenkin tiedottamisen epäselvyys ja puutteellisuus antoi työyhteisössä tilaa huhuille ja spekuloinnille, mitkä puolestaan johtivat työyhteisön kahtia jakaantumiseen ja työilmapiirin heikkenemiseen. Aihepiireistä ajankohta koettiin positiivisimmin. Haastateltavien mielestä ajankohta oli kaikin puolin ymmärrettävä, koska saatavat säästöt haluttiin jo kuluvalle tilikaudelle. Haastateltavat olivat myös kiitollisia, että lomautukset saatiin pidettyä nopeasti ilman viivytyksiä. Tasapuolisuuden osalta haastateltavat jakaantuivat kahteen osaan – lomautettuihin ja työntekijöihin, joita ei lomautettu. Syy, miksi lomautetut eivät kokeneet käytäntöä tasapuolisena, oli tiedottamisen puutteellisuus valintojen seurauksista sekä työmäärien epätasainen jakaantuminen osastojen välillä.

Laadullisen tutkimuksen tulosten pohjalta luotiin kehitysehdotuksia eri henkilöstöryhmille työntekijä tasolta aina ylimpään johtoon asti. Yritys X:n työntekijöiden tulee ensisijaisesti keskittyä työyhteisön ilmapiirin parantamiseen pienillä teoilla, kuten yleisillä käytöstavoilla ja yhteisillä taukohetkillä. Puolestaan tiimiesimiesten tulee kannustaa oman osaston työntekijöitä tiiviimpään yhteistyöhön ja myöhemmin kehittää yhdessä osastojen välisiä suhteita. Konttoripäälliköltä toivottiin parannusta tiedottamiseen yleisesti. Konttoripäällikkö on työnantajan edustajana viestinviejä, jolloin tiedottamisen puutteet kumuloituvat häneen. Konttoripäälliköltä vaaditaan erityisen hyviä viestintätaitoja, jotta käytettävissä olevasta tiedosta saa työntekijöille annettua kattavan tiedotteen. Ylimmältä johdolta haastateltavat toivoivat läheisempää kontaktia ja kiitosta työntekijöille heidän panoksesta ja uhrauksista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Asiasanat: yhteistoimintamenettely, YT-neuvottelut, lomautus

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business
Management and HR

Niina Siltala:
Co-operation Negotiations for Decreasing Labour Force Leading to Temporary Lay-offs
Case: Company X

Bachelor's thesis 46 pages, appendices 2 pages
October 2014

The idea for my thesis developed in my previous job when they started co-operation negotiations to decrease the labour force. This gave me the opportunity to join my studies of economics and human resources (HR) together in my thesis. The thesis was commissioned by a company which wants to stay anonymous. At the request of the company the chapter five is in its entirety hidden. The goal of my thesis was to research and develop the operations of the company during the co-operation procedure. I selected qualitative survey, which consisted personnel interviews, as a research method to create development proposals for the different HR groups of the company.

The themes of the qualitative survey were informing, the timing of the temporary lay-offs and the fairness of the lay-off decisions. As a result of the interviews, the area with the greatest need for improvement in Company X was the way they informed the employees. Interviewees felt that information came late, and was confusing and incomplete. In the absence of clear and complete information, rumours and speculations started to spread among the work community. The rumours and speculations divided the work community into two halves, causing the work atmosphere to deteriorate further. On the other hand, the interviewees felt that the timing of the temporary lay-offs was understandable because the company wanted all the savings to be made in the current accounting period. The interviewees were also grateful that the temporary lay-offs were over as fast as possible without any delays. As for, the fairness of the lay-off decisions, the interviewees were divided into employees who were laid-off and those who were not. The laid-off employees felt that the decisions were unfair because of the defective informing process and unequal division of the work between different departments.

Based on the results of the qualitative survey, I made some development proposals to the different HR groups from the employees up to the top management. For example, I proposed the following improvements: the employees of the Company X should focus on improving the work atmosphere with the small actions such as using good manners. Team leaders need to encourage their own employees to collaborate more. After this, the team leaders could improve co-operation among the departments. The office manager is the employer's representative, so the deficiencies in the informing process cumulate to his/her responsibility. The office manager needs especially good communication skills to handle informing the employees properly. From the top management, the interviewees wanted both better contact and gratitude for the employees' input and effort towards achieving the common goals.

Key words: co-operation procedure, co-operation negotiation, temporary lay-off

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	YHTEISTOIMINTAMENETTELY	8
	2.1 Yhteistoimintaa määrittelevät lait	8
	2.2 YT-lain soveltamisalat	10
	2.3 Neuvotteluiden osapuolet	10
	2.3.1 Työnantajan edustajat.....	11
	2.3.2 Henkilöstön edustajat	12
3	YT-NEUVOTTELUIDEN VAIHEET TYÖVOIMAN KÄYTTÖÄ VÄHENNETTÄESSÄ	14
	3.1 Neuvotteluesitys ja henkilöstön edustajille annettavat tiedot	14
	3.2 Neuvotteluvuoro ja vähimmäisneuvotteluajat.....	15
	3.3 Työnantajan selvitys ja toimenpideilmoitus	17
4	LOMAUTTAMINEN	19
	4.1 Määritelmä	19
	4.2 Lomauttamisen historia lyhyesti	19
	4.3 Lomauttamisen muodot	20
	4.4 Lomauttamisten perusteet	21
	4.4.1 Irtisanomisperuste	21
	4.4.2 Työn tilapäinen vähentyminen	22
	4.4.3 Kurinpidollinen peruste.....	23
	4.5 Rahallinen tuki lomautetulle työntekijälle	24
5	CASETUTKIMUS JA KEHITYSEHDOTUKSET YRITYS X:LLE	25
	5.1 Tutkimuksen taustaa	25
	5.2 Tiedottaminen	26
	5.3 Tasapuolisuus ja tuki	29
	5.3.1 Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu	29
	5.3.2 Työnantajan antama tuki	31
	5.4 Ajankohta.....	32
	5.5 Yritys X:n yleinen toiminta	34
	5.6 Kehitysehdotukset eri henkilöstöryhmille	35
	5.6.1 Työntekijät ja tiimiesimiehet	35
	5.6.2 Konttoripäällikkö ja ylin johto	37
6	POHDINTA.....	40
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET	45
	Liite 1. Kyselyrunko	45

TERMIT JA LYHENTEET

Individuaaliperuste	Henkilökohtainenperuste
Lomautus	Vaihtoehto työntekijän irtisanomiselle
Yhteistoiminta (YT)	Henkilöstön ja työnantajan välillä käytävä jatkuva vuorovai- kutus henkilöstön asemasta, työoloista ja työyhteisön kehit- tämisestä.
Yhteistoimintamenettely	Menettely, jota työnantajan on toteutettava harkitessaan työ- voiman käyttöön liittyviä muutoksia tai töiden järjestelyjä.
YT-neuvottelut	Neuvottelut työnantajan ja henkilöstön edustajien välillä, joissa sovitaan henkilöstöön liittyvistä vaikutuksista.
YT-laki	Yhteistoimintaa määrittävä laki

1 JOHDANTO

Tarkasteltaessa minkä tahansa median otsikoita ja uutisia, on niitä viime vuosien aikana hallinneet irtisanomis- ja lomauttamispäätökset. Vuonna 2008 alkaneen laman jälkeen lähes jokaisella toimialalla on kohdattu nämä yhteistoimintamenettelyn paljon puhutut seuraukset. Tämä trendi jatkuu edelleen, eikä taloudessa näy vielä suurempia elpymisen merkkejä, joten aihe on edelleen erittäin ajankohtainen. Henkilöstökulut ovat monilla yrityksillä yksi suurimmista kulueristä ja tästä syystä irtisanomiset ja lomauttamiset ovat nopea tapa saavuttaa tarvittavia säästöjä ja säilyttää yrityksen olemassaolo. Monissa yrityksissä, etenkin pienemmissä, halutaan viimeiseen asti säilyttää työntekijät ja heidän saavuttama tietotaito, jolloin lomauttamista pidetään irtisanomista parempana vaihtoehtona. Teollisuuden alalla lomautuksilla pyritään myös tasaamaan vaihtelevaa kysyntää ja lyhentyneitä toimitusaikoja.

Ajatus opinnäytetyöni aiheesta heräsi syksyllä 2013, kun silloisessa työpaikassani tuli päätös lomauttamisista. Tehtyäni harjoittelun kyseiselle yritykselle, oli selvää, että teki- sin myös opinnäytetyöni heille. Olin ideoinut yritykselle useampia aiheita jo aikaisemmin, mutta ehdotin loppuvuodesta 2013 lomauttamisaihetta konttoripäällikölle, joka hyväksyi aiheeni. Tämän aiheen avulla pystyin yhdistämään sekä henkilöstön että talouden opintoni samaan opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia ja kehittää toimeksiantaja yrityksen toimintaa yhteistoimintamenettelyiden aikana tiedottamisen, tasapuolisuuden ja ajankohdan osalta. Tavoitteena on myös selvittää yhteistoimintamenettelyprosessin vaiheita ja -menettelyjä henkilöstön käyttöä vähennettäessä henkilöstö näkökulma huomioiden. Opinnäytetyöni tarkoitus on toteuttaa toimeksiantaja yritykselle laadullinen tutkimus, jonka tulosten pohjalta luodaan toimeksiantajalle kehitysehdotuksia. Teoria osuuden tarkoitus on tutustuttaa lukija käytännönläheisesti yhteistoimintamenettelyn käytäntöihin ja säädöksiin.

Opinnäytetyöraportin toisessa luvussa esittelen yhteistoimintamenettelyä yleisesti. Tässä luvussa käydään läpi mitä yhteistoimintamenettely tarkoittaa ja mikä sen tarkoitus yrityksissä on. Tämän lisäksi käydään läpi YT-lain sisältö, sen soveltamisaloja ja esitellään neuvotteluiden osapuolet.

Kolmannessa luvussa keskitytään yhteistoimintaneuvotteluiden vaiheisiin. Neuvotteluiden vaiheet ja säännökset vaihtelevat neuvoteltavan aiheen mukaan ja tästä syystä lukuun on rajattu näkökulmaksi työvoiman vähennystilanteet. Vähennystilanteissa säännökset ja tiedottamisveloitteet ovat tarkemmat kuin yleisesti YT-neuvotteluissa. Luvussa tärkeänä osana avataan neuvotteluelvoite-käsitettä, jonka toteutumisesta työnantaja on vastuussa.

Neljäs luku käsittelee lomauttamisia. Luvussa käydään lyhyesti läpi lomauttamisen historiaa ja sen yleisyyttä meillä Suomessa sekä kansainvälisesti. Luvussa tutustutaan myös lomauttamisen muotoihin eli miten lomauttamiset voidaan toteuttaa sekä lomauttamisten perusteisiin eli syihin.

Viidennessä luvussa käsitellään laadullisen tutkimuksen tuloksia ja annetaan kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Toimeksiantajan pyynnöstä yritys haluaa pysyä anonyyminä, joten luvun alussa yritys esitellään niiltä osin kuin se on mahdollista. Tämän jälkeen haastatteluiden tulokset esitellään aihepiireittäin; tiedottaminen, tasapuolisuus ja lomautusten ajankohta. Luvun lopussa on kehitysehdotuksia organisaation eri ryhmille ylimmästä johdosta työntekijä-tasolle saakka. Toimeksiantajani pyynnöstä luku viisi on kokonaisuudessaan salattu Theseuksen julkaisusta tausta-aineiston luottamuksellisuus sopimuksella. Muiden lukujen osalta opinnäytetyöni on julkinen kaikille.

Kuudennessa eli viimeisessä luvussa kokoan opinnäytetyöni tärkeimmät asiat yhteen ja pohdin, mitä olen prosessin aikana oppinut, missä onnistunut ja missä on vielä kehittämisen varaa.

2 YHTEISTOIMINTAMENETTELY

2.1 Yhteistoimintaa määrittelevät lait

YT-lyhenne tulee sanasta yhteistoiminta, jota työpaikoilla harjoitetaan annetun lain mukaisesti. Yhteistoimintaa määrittelevät muun muassa työsopimuslaki (2001/55) ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334). Jatkossa käytän *laki yhteistoiminnasta yrityksissä* lyhennettä YT-laki, jolla se tutummin tunnetaan. Useimmiten YT rinnastetaan työpaikoilla työvoiman vähentämistilanteisiin, osaltaan johtuen mediassa viimeisten vuosien ajan uutisoiduista yritysten käymistä YT-neuvotteluista ja niistä johtuvista työvoiman vähentämispäätöksistä. Käytännössä YT on kuitenkin paljon muutakin. YT on mekanismi, jonka avulla työnantaja ja työntekijät voivat keskustella ja kehittää yrityksen toimintaa yhdessä eteenpäin. (Puntari & Roos 2006, 13–14.)

YT-lain tarkoitus on kirjattuna kyseisen lain (2007/334) 1§:än. Sen mukaan lain tarkoitus on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta yhteistoimintamennettelyissä, jotka perustuvat henkilöstölle annettuihin oikea-aikaisiin ja riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja suunnitelmista. Tavoitteena on yhdessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia päätöksissä, jotka koskevat heidän työtään, työoloja tai asemaa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, työntekijöiden ja työvoimaviranomaisten yhteistyötä työntekijöiden aseman parantamiseksi ja työllistymisen tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.

YT-lain tarkoitus ei ole vain määritellä vähimmäisehtoja irtisanomis- ja lomautuspäätöksille, vaan sen tarkoituksena on saada työnantaja ja työntekijät kehittämään yhdessä yrityksen toimintaa osapuolten haluamiin suuntiin keskustelemalla ja tiivistä vuorovaikutusta hyödyntämällä. Yhteistoiminnalla halutaan myös yrityksen muutostilanteissa tukea työntekijöitä eri tahojen avulla. YT pitää sisällään sekä negatiivisia että positiivisia asiasisältöjä. Positiivisista asiasisällöistä useimmiten ei mediassa kuitenkaan tiedoteta.

Sisällöltään YT-laki (2007/334) kattaa yhteensä 10 lukua. Näitä lukuja ovat:

- 1 LUKU – Yleiset säännökset
- 2 LUKU – Yhteistoiminnan osapuolet
- 3 LUKU – Henkilöstöryhmien edustajille annettavat tiedot
- 4 LUKU – Yrityksen yleiset suunnitelmat, periaatteet ja tavoitteet
- 5 LUKU – Sopiminen ja henkilöstön päätökset
- 6 LUKU – Yritystoiminnan muutoksista aiheutuvat henkilöstövaikutukset ja töiden järjestely
- 7 LUKU – Yhteistoimintamenettely liikkeen luovutuksen yhteydessä
- 8 LUKU – Yhteistoimintamenettely työvoiman käyttöä vähennettäessä
- 9 LUKU – Erinäiset säännökset
- 10 LUKU – Voimaantulo ja siirtymäsäännökset

Ensimmäisessä luvussa määritellään lain tarkoitus, soveltamisalat ja niiden poikkeustapaukset sekä rajataan käsitettä yritys. Näitä käsitellään tarkemmin opinnäytetyöni seuraavassa kappaleessa 2.2. Lain toinen luku määrittelee YT-neuvotteluiden osapuolia eli ketkä edustavat työnantajaa ja ketkä voivat edustaa henkilöstöä. Tarkemmin osapuolia esitellään opinnäytetyöni kappaleessa 2.3. Lain kolmas luku puolestaan käsittelee henkilöstöryhmille annettavia tietoja. Yrityksissä kaikki tiedot eivät ole julkisia kaikille, ei edes henkilöstölle. Luvussa määritellään vähimmäisehdot annettavista talousluvuista, palkkatiedoista, työsuhteista ja ulkopuolisen työvoiman käytöstä.

Neljäs luku on lain kattavin osio, jossa käydään läpi muun muassa yrityksen koulutustavoitteet, henkilöstösuunnitelmat, sisäinen tiedottaminen, rekrytointi sekä mahdollisen vuokratyövoiman käyttö. Luvussa otetaan kantaa myös itse YT-neuvotteluiden käytänteisiin ja siihen liittyviin kirjaamisperusteisiin ja henkilöstöryhmille annettaviin tietoihin. Viidennessä luvussa käsitellään vielä tarkemmin YT-neuvotteluiden varsinaista sisältöä, kuten neuvottelualoitteita, sopimuksien sitovuuksia ja itse neuvotteluita. Näiden lukujen sisältöjä käydään läpi vielä opinnäytetyöni luvussa kolme.

Lain kuudes luku kattaa tarkemmin yritystoiminnan muutoksista aiheutuvia henkilöstövaikutuksia ja töiden uudelleenjärjestelyihin liittyviä seikkoja. Seitsemäs luku puolestaan käsittelee YT-neuvotteluita liikkeen luovutuksen yhteydessä. Kuten lain sisällöstä voidaan huomata, YT-neuvotteluita työvoimaa vähennettäessä käsitellään vasta luvussa

kahdeksan. Tämän luvun sisällöstä puhutaan enemmän myös opinnäytetyöni luvussa kolme. Lain yhdeksäs luku sisältää YT-neuvotteluihin liittyviä erityissäännöksiä ja -tapauksia, joita sovelletaan tarvittaessa. Lain kymmenes luku määrittelee voimaantulosäännökset ja mahdolliset siirtymäsäännökset.

2.2 YT-lain soveltamisalat

YT-lakia sovelletaan kaikkiin vähintään 20 työntekijän yrityksiin. Lain soveltaminen ei ole sidoksissa yhtiömuotoon, sillä lakia sovelletaan erilaisten yhtiöiden lisäksi myös kaikkiin yhteisöihin, säätiöihin ja luonnollisiin henkilöihin, jotka harjoittavat taloudellista liiketoimintaa, riippumatta, onko toiminta voittoa tavoittelematonta tai ei. Merkittävää lain soveltamisessa on yrityksen toiminnan luonne, ei niinkään taloudelliset tavoitteet tai rahoitusmuoto. Tästä syystä lakia sovelletaan muun muassa moniin palveluja tuottaviin laitoksiin, -yhteisöihin ja -säätiöihin sekä työmarkkinajärjestöihin. Lain noudattaminen on yrityskohtainen velvollisuus, joten lain velvoitteet on täytettävä erikseen jokaisessa yrityksessä. Esimerkiksi konserneissa tämä tarkoittaa, että yhteistoimintaan liittyvät suunnitelmat on luotava erikseen yrityskohtaisesti, vaikka suunnitelmat laadittaisiin myös konsernitasolla. (Skurnik-Järvinen 2010, 12.)

Vaikka YT-lain soveltamisen alaisuuteen kuuluu monia eri yrityksiä ja yhtiöitä, on olemassa joitakin tiettyjä tahoja, joihin YT-lakia ei sovelleta. Näitä YT-lain ulkopuolelle jääviä tahoja ovat esimerkiksi valtion virastot ja laitokset, kunnat ja seurakunnat sekä järjestöt, joilla on aatteellista toimintaa. Valtion virastoihin ja laitoksiin sovelletaan omaa YT-lakia. Opinnäytetyössäni keskitytään lähinnä vain yhtiöitä, säätiöitä ja luonnollisia henkilöitä koskevaan YT-lakiin. Tätä YT-lakia voidaan kuitenkin soveltaa julkishallinnon omistamiin yrityksiin ja liikelaitoksiin, mikäli niissä on erikseen näin päätetty. (Skurnik-Järvinen 2010, 13.)

2.3 Neuvotteluiden osapuolet

YT-lain kahdeksannen luvun 46§:ssä käsitellään YT-neuvottelun osapuolia. Tämän lain mukaan työntekijöiden irtisanomista, lomauttamista tai osa-aikaistamista käsitellään työnantajan ja henkilöstöryhmien edustajien kesken. Yksittäisten työntekijöiden irtisa-

nomista, osa-aikaistamista ja lomauttamista voidaan käsitellä myös työntekijöiden ja työnantajan välillä. Huomioitavaa on, että yrityksen ylin johto jää YT-neuvotteluiden ulkopuolelle, sillä he eivät kuulu työsopimuslain soveltamisen piiriin (Hiltunen 2013, 10).

Viime aikoina YT-neuvottelut ovat koskettaneet suurempia työntekijäryhmiä ja tästä syystä YT-neuvottelut käydään pääosin työnantajan ja henkilöstöryhmien edustajien välillä. Sekä työnantajan että työntekijöiden edustajien valinnassa ja velvollisuuksissa on omia erityispiirteitä, joista laissa on määritettyä tiettyjä säännöksiä. Näistä säännöksistä on tarkemmin alla olevissa kappaleissa 2.3.1 ja 2.3.2.

2.3.1 Työnantajan edustajat

Työlainsäädännössä ei ole määritettyä säännöksiä työnantajan edustajista. Työnantajalla on oikeus päättää, kuka tai ketkä edustavat yritystä YT-neuvotteluissa. Valinnan tulee kuitenkin perustua henkilön työoikeudelliseen asemaan ja toimivaltaan. Pääsääntönä edustaja on kyseisen henkilöstöryhmän esimies, joita YT-neuvottelut koskevat. Neuvotteltavan asian laajuudesta riippuen työnantajan edustaja voi olla esimerkiksi linjaesimies tai henkilöstöpäällikkö, jolla on valtuudet neuvotella esille nousevista asioista. Edustajalta edellytetään aina riittäviä neuvottelutaitoja sekä lainsäädännön tuntemusta, joista työnantajan tulee vastata. (Hiltunen 2013, 12.)

Kuten Puntari ja Roos mainitsevat kirjassaan (2007, 44) henkilöstöpäälliköiden ja esimiesten asema on kuitenkin monimutkainen. Useimmiten he ovat työnantajan edustajia, jotka ovat mukana päätöksenteossa ja samalla he antavat kasvot neuvotteluiden päätöksille toteuttaen ne. Vaikka henkilöstöpäällikkö ja esimiehet edustavat työnantajaa, odottavat työntekijät heidän ymmärtävän työntekijöiden näkökulmia ja toiveita. Raja-työhykkeellä olevilta työnantajan edustajilta, jotka ovat läheisesti liitoksissa myös työntekijöihin, vaaditaan erityistä ammattitaitoa suoriutua YT-neuvotteluista henkilöstön vähennystilanteissa.

2.3.2 Henkilöstön edustajat

YT-neuvotteluissa henkilöstöryhmien edustajina voi toimia muun muassa luottamusmies, luottamusvaltuutettu tai yhteistoimintaedustaja. Henkilöstön edustaja valitaan vaaleilla, joihin saavat osallistua pääsääntöisesti kaikki järjestäytyneet kyseiseen henkilöstöryhmään kuuluvat työntekijät. Isoissa yrityksissä tai konserneissa voi olla vaikeaa määritellä, mihin henkilöstöryhmään työntekijä kuuluu. Loppu viimein työntekijän henkilöstöryhmän määrittelemineen kuuluu työnantajan velvollisuuksiin. Myös henkilöstöryhmä on määritelmänä laaja. Yleisimpiä henkilöstöryhmiä ovat työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. (Puntari & Roos 2007, 39.)

Ensisijaisesti henkilöstöryhmiä edustaa työehtosopimuksen perusteella valittu luottamusmies. Yleisesti ottaen luottamusmies edustaa koko yrityksen henkilöstöä, myös järjestäytymättömiä työntekijöitä, mikäli heidän työsuhteisiin sovelletaan kyseistä työehtosopimusta, jolla luottamusmies on tehtävänsä valittu. Luottamusmiehen valintaan voivat osallistua kaikki järjestäytyneet työntekijät. Järjestäytymättömillä työntekijöillä on tietyissä tilanteissa mahdollisuus valita oma edustaja, yhteistoimintaedustaja. (SAK: Yhteistoimintaopas 2013.)

Luottamusmiehen asemaan vaikuttaa vahvasti työehtosopimuksissa sovitut ehdot. Näistä riippuen luottamusmiehellä voi olla oikeus sopia paikallisesti muun muassa omaa henkilöstöryhmää koskevista palkka ja työajoista. Tällaista oikeutta ei luottamusvaltuutetuilla ja yhteistoimintaedustajilla ole. Paikallista sopimista varten luottamusmiehen tulee saada henkilökohtaisesti suostumus kaikilta edustamiltaan työntekijöiltä. (Puntari & Roos 2007, 39–40.)

Henkilöstön edustajana voi toimia myös työsopimuslain (2001/55) mukainen luottamusvaltuutettu. Luottamusvaltuutettu valitaan pääsääntöisesti silloin, kun työntekijöihin ei sovelleta mitään työehtosopimusta tai työehtosopimuksessa ei ole erillisiä määräyksiä luottamusmiehestä. Luottamusvaltuutetun valitsevat työntekijät, joilla ei ole sitovan työehtosopimuksen mukaan valittua luottamusmiestä. (SAK: Yhteistoimintaopas 2013.)

Yhteistoimintaedustaja voidaan valita tilanteissa, joissa enemmistö henkilöstöstä ei kuulu sovellettavan työehtosopimuksen tehneeseen ammattiliittoon, eikä tästä syystä ole voinut osallistua luottamusmiehen valintaan. Lisäksi vaaditaan, että enemmistö tästä

ryhmästä päättää valita edustajan keskuudestaan yhteistoimintamenettelyä varten. Yhteistoimintaedustaja valitaan usein, kun yli puolet henkilöstöryhmästä ovat järjestäytymättömiä tai kuuluvat johonkin toiseen ammattiliittoon. Yhteistoimintaedustaja toimii järjestyneiden työntekijöiden edustajan eli luottamusmiehen rinnalla YT-neuvotteluissa koko henkilöstöryhmiä koskevilla asioilla. Tilanteissa, joissa vähintään puolet työntekijöistä kuuluu työehtosopimuksen tehneeseen ammattiliittoon, heidän valitsema luottamusmies edustaa myös järjestäytymättömiä työntekijöitä. Tällöin vähemmistöön kuuluvat työntekijät eivät voi valita omaa edustajaa. (SAK: Yhteistoimintaopas 2013.)

Henkilöstöedustajiin liittyy tiettyjä laissa määritettyjä etuuksia tehtävien puolesta. Ensinnäkin YT-lain (2007/334) yhdeksännen luvun 56§:ssä määritetään henkilöstön edustajien työaikaan liittyvistä tilanteista. Tämän lain mukaan henkilöstön edustajalla on oikeus saada näiden tehtävien hoitamiseksi varten riittävä vapautus omasta työstään. Tämä vapautus koskee myös yhteistoimintakoulutusta, johon edustaja osallistuu. Työnantajan on korvattava vapautuksesta aiheutuva ansionmenetykset edustajalle. Jos edustaja osallistuu työaikansa ulkopuolella tälle kuuluviin tehtäviin, työnantajan on maksettava edustajalle tehtävään käytetyltä ajalta korvaus, joka vastaa edustajan säännöllisen työajan palkkaa. (Puntari & Roos 2007, 40.)

Luottamusmies ja luottamusvaltuutettu nauttivat myös työehtosopimuslain (2001/55) seitsemännen luvun 10§:n mukaisesta irtisanomissuojasta. Tämän irtisanomissuojan perusteella työnantaja ei voi irtisanoa luottamusmiestä tai luottamusvaltuutettua, ellei enemmistö heidän edustamista henkilöstöryhmän työntekijöistä anna sille suostumusta. Työnantaja voi irtisanoa luottamusmiehen tai luottamusvaltuutetun myös, jos tämän työsuhde päättyy kokonaan, eikä työnantajalla ole järjestää tälle ammattitaitoa vastaavaa työtä tai koulutusta. Nämä rajoitukset on täyttyttävä myös luottamusmiehen ja luottamusvaltuutetun lomauttamistilanteissa.

3 YT-NEUVOTTELUIDEN VAIHEET TYÖVOIMAN KÄYTTÖÄ VÄHENTÄESSÄ

3.1 Neuvotteluesitys ja henkilöstön edustajille annettavat tiedot

YT-neuvottelut käynnistyvät neuvotteluesityksen, tutummin YT-kutsun, antamisesta. Työnantajan tulee antaa neuvotteluesitys henkilöstölle kirjallisena viimeistään viisi kalenteripäivää ennen neuvotteluiden alkamista. Neuvotteluesityksestä tulee ilmetä YT-neuvotteluiden alkamisajankohta ja -paikka sekä käsiteltävät asiat pääkohdittain. Neuvotteluesityksen tarkoituksena on antaa alustavia tietoja tulevista neuvotteluista, jotta neuvotteluun kutsutut voivat valmistautua tuleviin aihepiireihin. Näin alkuvaiheessa yksityiskohtaisten tietojen antaminen on monesti mahdotonta. Tiettyihin asioihin, kuten vähentämistoimiin, työnantajan ei edes kannata ottaa kantaa, etenkin jos täysin varmaa tietoa ei ole. (Parnila 2012, 77.)

Työnantajan harkitessa työvoiman vähennystä neuvotteluesitys tulee samaan aikaan toimittaa kirjallisesti myös työ- ja elinkeinotoimistolle viimeistään YT-neuvotteluiden alkaessa, ellei niitä ole aiemmin toimitettu muussa yhteydessä (Parnila 2014,77). Tällä tavoin varmistetaan muutosturvan saantia työntekijöille. Lomautetuilla työntekijöillä on oikeus käyttää samoja työvoimapalveluita kuin irtisanotuillakin. Työntekijällä on mahdollisuus lomautustilanteissa käyttää muun muassa henkilökohtaista työnvälitystä, osaamisen kehittämispalveluita sekä työvoimakoulutusta. Työnantaja puolestaan voi tarjota lomautetuille työntekijöille erinäisiä koulutuksia, jotka järjestetään yhteistyössä työ- ja elinkeinohallinnon kanssa. Tällaisten koulutusten järjestämisestä tulee aina sopia etukäteen. (TE-Palvelut 2014.)

Kun kyseessä on vähintään kymmenen työntekijän irtisanominen, osa-aikaistaminen tai lomauttaminen yli 90 päiväksi, tulee työnantajan liittää neuvotteluesitykseen myös tiedot toimenpiteiden perusteista, työntekijöiden lukumäärästä, joita vähennys tulee koskettamaan, selvitys periaatteista, joilla henkilöt valitaan sekä arvio ajankohdasta, jolla vähennykset tullaan toteuttamaan (ERTO, 2014). Käytännössä työnantajan on annettava henkilöstöedustajille ne tiedot, jotka kyseisellä hetkellä on käytettävissä. Laissa määritetty neuvotteluelvelvoite ei edellytä työnantajaa hankkimaan lisätietoja erityistoimenpitein. Mikäli työnantaja saa neuvotteluesityksen jälkeen lisätietoja, voidaan ne luovuttaa

henkilöstöedustajille YT-neuvottelut käynnistävissä neuvottelussa, jotta neuvotteluiden aloitus ei pitkity asiaan vaikuttavien tietojen hankkimisen takia. Tavoitteena on saada neuvottelut käynnistettyä mahdollisimman aikaisin. (Parnila 2012, 79.)

3.2 Neuvotteluelvoite ja vähimmäisneuvotteluaajat

YT-laissa (2007/334) kahdeksannen luvun 51§ on asetettu YT-neuvotteluiden osalta neuvotteluelvoite, joka työnantajan tulee täyttää. Neuvotteluelvoite sisältää varsinaisia neuvotteluita koskevia vähimmäisrajoja. Nämä vähimmäisrajoitukset käsittelevät muun muassa työnantajan tiedottamista ennen YT-neuvotteluita ja niiden jälkeen sekä neuvotteluissa käsiteltäviä asioita. Neuvotteluelvoitteen tarkoitus on yksimielisyyden tavoittelu, muttei sen pakollinen saavuttaminen.

Neuvotteluelvoitteen tulee täytyä jokaisessa YT-neuvottelussa, joka koskee työvoiman käytön vähennystä. Jotta neuvotteluelvoite täyttyy, tulee neuvotteluissa käsitellä vähennysperusteet, vaikutukset, vaihtoehtoiset toimet sekä koulutus- tai uudelleensijoitusvaihtoehdot. Näiden lisäksi työnantajan tulee noudattaa lain määrittelemiä neuvotteluaikoja, neuvotteluiden kirjausvelvollisuutta ja tiedotusvelvollisuutta päätöksistä. Neuvotteluelvoitteen rikkomisesta työnantaja voidaan määrätä maksamaan hyvitystä työntekijöille, joita vähennys on koskettanut. (ERTO 2014.)

Tyypillisesti YT-neuvotteluiden alussa työnantaja esittelee neuvotteluesityksessä esiintyneet asiat perusteellisemmin ja yksityiskohtaisemmin. Työnantajan esitys voi sisältää yrityksen taloustietoja, taloudessa tapahtuvien muutosten läpikäyntiä sekä taustalla olevien syiden ja aikataulujen läpikäyntiä. Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajaa käymään neuvottelut. Neuvotteluelvoite ei täyty, mikäli työnantaja järjestää asiasta tiedotus- tai keskustelutilaisuuden. Neuvotteluissa tarkoitus on käydä vuorovaikutteista keskustelua toimenpiteiden perusteista, henkilöstövaikutuksista ja vaihtoehtoisista toimenpiteistä. Neuvotteluissa esitettyjen tietojen on oltava tarkasti yksilöityjä, jotta kaikilla on mahdollisuus keskustella ja neuvotella asioista aidosti. Neuvotteluita on aina järjestettävä vähintään kahdet, muutoin neuvotteluiden määrää ei ole rajoitettu. (ERTO 2014.)

Henkilöstön edustajilla on velvollisuus antaa edustamilleen työntekijöille tietoja neuvotteluiden etenemisestä. Edustajilla on myös oikeus kertoa henkilöstölle kaikista käsitellyistä asioista, jotka koskevat asianomaisia työntekijöitä. Salassapitovelvollisuus koskee vain yrityksen liike- ja ammattisalaisuuksia, jotka eivät koske edustettuja työntekijöitä sekä yksittäisen työntekijän tietoja. Työnantajan on aina ilmoitettava henkilöstön edustajalle tätä sitovasta salassapitovelvollisuudesta. (ERTO 2014.)

Kirjassaan Parnila (2012, 84–86) kertoo käytännönläheisesti yhteistoimintalaissa (2007/334) määritellyistä YT-neuvotteluiden vähimmäisneuvotteluajoista. Pääsäännön mukaan neuvotteluajat jakautuvat lyhyeen neuvotteluelvoitteeseen, 14 päivää, ja pitkään neuvotteluelvoitteeseen, kuusi viikkoa. Kun työnantaja harkitsee alle kymmenen työntekijän tai enintään 90 päivän irtisanomisia, osa-aikaistamisia tai lomauttamisia, on neuvotteluajan pituus 14 päivää. Alle 30 hengen työyhteisöissä neuvottelu aika on aina 14 päivää riippumatta vähennettävien työntekijöiden määrästä. Myös yrityksen ollessa saneerausmenettelyssä neuvottelu aika on aina 14 päivää. Lyhyt neuvotteluelvoite täyttyy, kun työnantaja on käynyt neuvotteluita 14 kalenteripäivän aikana neuvotteluiden ensimmäisestä päivästä lukien. Puolestaan neuvotteluja tulee käydä kuusi viikkoa, mikäli työnantaja harkitsee yli 90 päivän tai yli kymmenen työntekijän irtisanomista, osa-aikaistamista tai lomauttamista. Muutoin neuvottelu aika määräytyy samoin tavoin kuin 14 päivän neuvotteluajassa. Taulukko 1. havainnollistaa neuvottelu aikojen määräytymistä.

TAULUKKO 1. Neuvotteluajan määräytyminen

Lomautuksen kesto	Vähennettävien työntekijöiden määrä	Neuvottelu aika
Enintään 90 päivää	ei merkitystä	14 päivää
Yli 90 päivää	alle 10	14 päivää
Yli 90 päivää	vähintään 10	6 viikkoa

Neuvottelu aikojen ja -velvoitteiden täyttymisestä voidaan sopia toisin neuvotteluun osallistuvien kesken. Käytännössä neuvottelu ajasta toisin sopiminen tarkoittaa neuvotteluajan lyhentämistä. Tämänkaltainen sopimus voidaan sopia yhteisymmärryksessä työnantajan ja henkilöstön edustajien kanssa. Sopimus neuvotteluajan lyhentämisestä tulee tehdä kirjallisena. (Parnila 2012, 85.)

Työnantajan on pidettävä neuvotteluista pöytäkirjaa, mikäli joku neuvotteluihin osallistuvista niin pyytää. YT-neuvotteluista on kuitenkin asiallista laatia pöytäkirja ilman erillistä pyytämistä. Pöytäkirjan tulee sisältää muun muassa seuraavia asioita: YT-neuvotteluiden ajankohta, neuvotteluihin osallistuneet henkilöt, neuvotteluiden tulokset ja molempien osapuolten eriävät kannanotot ja näkökulmat käsiteltäviin asioihin. Jokaisen kokouksen päätyttyä läsnäolijoiden tulee tarkastaa ja hyväksyä pöytäkirja allekirjoituksellaan. Koska työnantaja ei voi pakottaa muita läsnäolijoita allekirjoittamaan pöytäkirjaa, työnantaja täyttää neuvotteluelvoitteensa laatimalla ja allekirjoittamalla itse pöytäkirjan. Pöytäkirjan allekirjoittaminen ei tarkoita, että allekirjoittanut on tyytyväinen ja samaa mieltä suunnitelluista toimenpiteistä työnantajan kanssa. Allekirjoittamisella hyväksytään vain, että neuvotteluiden kulku on kuvattu pöytäkirjassa asianmukaisesti. (Parnila 2012, 87.)

3.3 Työnantajan selvitys ja toimenpideilmoitus

Työnantajan täytettyä neuvotteluelvoitteen, voi työnantaja tehdä päätökset tarvittavista vähennyksistä. Jotta asianomaiset työntekijät saisivat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tietoa työnantajan harkitsemista vähennyksistä, tulee työnantajan laatia tästä selvitys. Selvitys annetaan työntekijöitä edustaneelle henkilöstöedustajalle kohtuullisen ajan kuluessa neuvotteluiden päätyttyä. Kohtuullinen aika arvioidaan yrityskohtaisesti, käytännössä puhutaan muutamasta päivästä tai viikosta yrityksen koosta riippuen. Useimmiten työnantajan selvitys sisältää harkinnassa olevia toimenpiteitä, joihin tämä on päätymässä annettujen vaihtoehtojen pohjalta. Työnantajan selvityksen tarkoitus on lievittää työntekijöiden epävarmuutta prosessin etenemisestä ja samalla antaa aika-arviota, jonka kuluessa lopulliset päätökset viimeistään tehdään. Työnantajan selvityksestä tulisi käydä ilmi työntekijämäärät ryhmittäin, joita vähennys tulee koskemaan, lomautusten tai osa-aikaistamisten kesto sekä ajankohta, jolloin päätökset tullaan panemaan täytäntöön. (Parnila 2012, 87–88.)

Kun työnantaja on tehnyt lopullisen päätöksensä vähennyksistä, on työnantajan annettava tästä ilmoitus sitä koskeville työntekijöille ensisijaisesti henkilökohtaisesti. Jos henkilökohtainen ilmoituksen antaminen ei ole mahdollista, voidaan ilmoitus lähettää kirjeitse tai sähköisesti työntekijälle. Usein ilmoitukseen pyydetään työntekijältä allekirjoitus, jonka avulla varmistetaan tiedoksiannon saanti.. (Parnila 2012, 88–89.)

Lomautusilmoitus on annettava työntekijälle viimeistään 14 päivää ennen lomautuksen alkua. Myös tapauksissa, joissa ilmoitus joudutaan lähettämään kirjeitse tai sähköisesti työntekijälle, tulee noudattaa 14 päivän sääntöä. Työnantajan tulee huolehtia ilmoituksen lähettämisestä hyvissä ajoin, jotta tämä säännös toteutuu. Irtisanomisilmoituksen osalta irtisanomisaika alkaa sinä päivänä, jolloin ilmoitus annetaan työntekijälle. Tapauksissa, joissa ilmoitus lähetetään kirjeitse tai sähköisesti, katsotaan ilmoitus toimitetuksi viimeistään seitsemän päivän jälkeen ilmoituksen lähettämisestä. Työnantajan kannattaa pyytää postista lähetystodistus, katoamis- ja viivästystapauksien varalle. Mikäli ilmoitus toimitetaan työntekijän vuosiloman aikana, katsotaan ilmoitus toimitetuksi vuosiloman päättymistä seuraavana päivänä, joten irtisanomisaika alkaa vasta loman päätyttyä. (Parnila 2012, 88–89.)

4 LOMAUTTAMINEN

4.1 Määritelmä

Työsopimuslain (2001/55) viidennen luvun 1§:n mukaan lomauttamisella tarkoitetaan työnantajan päätökseen tai työnantajan aloitteesta tehtävää sopimukseen perustuvaa työnteon ja palkanmaksun väliaikaista keskeytymistä työsuhteen muutoin pysyessä voimassa. Työnantaja saa lain säättämiä perusteita noudattaen lomauttaa työntekijän määräaikaaisesti tai toistaiseksi keskeyttämällä tämän työnteon joko kokonaan tai lyhentämällä työntekijän säännöllistä työaika.

Koska lomautus on vain väliaikainen toimi, pysyy työsuhde voimassa lomautuksen aikana. Tästä syystä työsuhteeseen kuuluvat velvollisuudet, kuten vaitiolovelvollisuus, säilyy voimassa. Toisaalta työntekijä voi lomautuksensa aikana siirtyä muihin töihin, uskollisuusvelvoitteesta huolimatta, mutta lomautuksen päätyttyä työntekijällä on jälleen velvollisuus palata työhönsä, josta hän on ollut lomautettuna. (Nettilaki 2014.)

4.2 Lomauttamisen historia lyhyesti

Oikeustieteessä on jo 1920-luvulla mainittu järjestelystä, jossa työntekijä voitiin erottaa määräajaksi, jonka jälkeen työntekijällä oli oikeus palata työhön. Käytännössä tämänkaltaisen erottaminen oli tahdonilmaisu, missä työsopimuksen purkamiseen sisältyi tarjous uuden työsopimuksen tekemisestä samoin ehdoin kuin ennen määräaikaista erottamista. (Saarinen 2009, 8.)

Työneuvosto käytti lomauttamistermiä ensimmäisen kerran vuonna 1959, jolloin se käsittelee tilannetta, missä yritys lyhensi työntekijöidensä työaika määräajaksi tai toistaiseksi raaka-ainepulan, menekin vähentymisen tai rahoitusvaikeuksien takia. Työneuvoston päätöksen mukaan edellä mainittujen syiden perusteella tapahtuvaa työajan keskeyttämistä voitiin pitää lomauttamisena. Tämän jälkeen lomauttamisesta lisättiin oma säännös vuoden 1961 vuosilomalain kolmannen luvun 2§:n kohtaan kahdeksan. (Saarinen 2009, 8–9.)

Vuoden 1970 työsopimuslakiin lisättiin maininta, jonka mukaan työnantaja saattoi lomauttaa työntekijän yksipuolisesti samoilla edellytyksillä kuin työnantajan irtisanoessa työntekijän työsopimuksen. Samaiseen lakiin tuli myös säännös lomauttamismahdollisuudesta silloin, kun työ vähentyy tilapäisesti ja työnantaja ei pystynyt tarjoamaan tilalle muuta työtä. Tällöin työntekijä voitiin lomauttaa enintään 75 kalenteripäiväksi. Vuonna 1978 lakiin lisättiin säännös, jossa erotettiin lomautusilmoitusaika ja irtisanomisaika toisistaan. Lomauttamisen ilmoitusajaksi määritettiin 14 päivää. (Saarinen 2009, 10–11.)

Vuonna 1988 työsopimuslakia muutettiin niin, että työnantajalla on mahdollisuus lomauttaa työntekijä työn tilapäisesti vähentyessä enimmillään 90 päivän ajaksi, mikäli työnantajalla ei voinut tarjota työntekijälle muuta työtä tai tarpeellista koulutusta. Samalla lakiin lisättiin säännös, jonka mukaan lomauttamisoikeutta voitiin laajentaa työehtosopimuksella tai yhteistoimintasopimuksella. (Saarinen 2009, 11.)

4.3 Lomauttamisen muodot

Lomauttamiset voidaan toteuttaa joko määräaikaisesti tai toistaiseksi voimassa olevina. Oikeuskirjallisuudessa on katsottu, että lomautuksen tulee aina olla määräaikainen, kun lomautuksen perusteena on työn tilapäinen vähentyminen. Varsinaisesti työsopimuslaisissa ei ole suoraa mainintaa, että lomautusten tulisi aina olla määräaikaisia. Ainoa rajoitus on, etteivät lomautukset saa kestää yli 90 päivää. Käytännössä toistaiseksi voimassa olevaa lomautusta voidaan myös pitää määräaikaisena. (Saarinen 2009, 12–13.)

Määräaikainen lomautus tarkoittaa, että työntekijöille ilmoitetaan etukäteen lomautusilmoituksessa milloin lomautus päättyy. Samalla on ilmoitettava lomautuksen kesto täsmällisesti. (Saarinen 2009, 12–13.) Lähtökohtana lomautuksissa on, ettei työnantaja saa lomauttaa työntekijöitään pidemmäksi aikaa, kuin se on tarpeellista. Mikäli työnantaja tietää työn lisääntyvän tietyn ajan kuluessa, tulee lomautusten näissä tilanteissa olla edellä mainitun perusteen mukaan määräaikaisia. (Nettilaki 2014.)

Toistaiseksi voimassa olevassa lomautuksessa työnantajan tulee ilmoittaa työntekijälle lomautuksen alkamispäivä, mutta päättymispäivä jää avoimeksi. Huomioitavaa on, että yksipuolisissa eli työnantaja-aloitteisissa lomautuksissa lomautuksen pituus voi olla enintään 90 päivää. Puolestaan irtisanomisperusteisilla lomautuksilla ei ole määriteltynä enimmäisaikaa. (Nettilaki 2014.)

Sekä määräaikainen että toistaiseksi voimassa oleva lomautus voidaan toteuttaa kokoaikaisena tai osa-aikaisena. Kokoaikainen lomautus merkitsee, että työntekijän työ keskeytyy täysin lomautuksen ajaksi. Osa-aikaisessa lomautuksessa työntekijän työaikaa lyhennetään lain tai sopimuksen mukaan säännöllisestä työajasta. Lyhennys tapahtuu siinä määrin, kuin se on lomauttamisen kannalta välttämätöntä. Säännöllistä työaikaa voidaan lyhentää viikoittaisesta tai vuorokautisesta työajasta. Laissa ei kuitenkaan ole myöskään määritelty estettä työntekijän keskimääräisen työajan vähentämisestä. Tällä tarkoitetaan tilanteita, joissa työntekijät ovat vuorolomautettuina, esimerkiksi viikon lomautettuna ja kaksi viikkoa töissä. (Saarinen 2009, 13–14.)

4.4 Lomauttamisten perusteet

Työsopimuslaissa (2001/55) on määriteltynä tiettyjä perusteita, joiden perusteella työntekijä voidaan lomauttaa. Lain viidennen luvun 2§:n mukaan työnantaja voi lomauttaa työntekijän, mikäli

1. työnantajalla on taloudellinen tai tuotannollinen peruste irtisanomiseen tai
2. työnantajan edellytykset tarjota työtä ovat vähentyneet tilapäisesti, eikä työnantaja pysty kohtuudella järjestämään työntekijälle muuta soveltuvaa työtä tai työnantajan tarpeita vastaavaa koulutusta.

4.4.1 Irtisanomisperuste

Kuten ensimmäisessä kohdassa edellä mainitaan, työnantajalla on oikeus lomauttaa työntekijä, mikäli työnantajalla on taloudellinen tai tuotannollinen peruste irtisanoa työntekijä. Irtisanomisperusteinen lomauttaminen on vaihtoehto työntekijän irtisanomiselle. Myös lomautustilanteissa irtisanomisperusteen on toteuduttava lain mukaan. Työsopimuslaissa (2001/55) seitsemännen luvun 3§:ssä todetaan, että työnantaja saa irtisa-

noa työntekijän työsopimuksen, jos tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Perustetta irtisanomiselle ei ole, mikäli työnantaja on joko ennen tai irtisanomisen jälkeen ottanut uuden työntekijän vastaaviin tehtäviin, vaikka toimintaedellytykset eivät ole kyseisenä aikana muuttuneet. Samaan tapaan irtisanomisperustetta ei ole, kun töiden uudelleenjärjestelystä ei ole aiheutunut työn todellista vähentymistä.

Tämän säädöksen pohjalta tulee jokaisessa työvoiman vähentämistapauksessa ensin selvittää, onko työnantajalla perusteita irtisanoa työntekijöitä edellä mainituin perustein. Mikäli peruste tällaisille toimille on, työnantaja voi irtisanomisen vaihtoehtona lomauttaa työntekijöitään näitä samoja perusteita käyttäen. Tavallisimmat irtisanomisperusteet liittyvät liiketoiminnan supistamiseen, yhdistämiseen ja tuotantorakenteen muuttamiseen. Myös siirtyminen alihankinnan käyttöön on nykypäivänä yksi yleinen syy irtisanomisperusteissa. (Saarinen 2009, 16.)

Työsopimuslain perusteiden mukaan työnantaja ei siis voi palkata uutta työntekijää ennen tai jälkeen irtisanomisten. Tämä sama säännös koskee myös irtisanomisperusteista lomautusta. Laissa ei kuitenkaan ole määritelty tarkkaa karenssiaikaa uuden työntekijän palkkaamiselle. (Saarinen 2009, 21–22.)

4.4.2 Työn tilapäinen vähentyminen

Työnantajalla on työsopimuslain (2001/55) viidennen luvun 2§:n toisen kohdan mukaan oikeus lomauttaa työntekijä myös tilanteissa, joissa työnantajan mahdollisuudet tarjota työtä ovat tilapäisesti vähentyneet, eikä työnantajalla ole tarjota työntekijälle muuta sopivaa työtä tai tarpeitaan vastaavaa koulutusta. Työntekijöitä voidaan lomauttaa työn tilapäisen vähentymisen takia, jos vähentymisen kestoksi arvioidaan enintään 90 päivää. Tällaisissa tapauksissa lomautuspäätös perustuu useimmiten arvioon. Etenkin teollisuuden aloilla lyhentyneet toimitusajat ja kova kilpailu ovat johtaneet siihen, että työn tilapäistä vähentymistä on vaikea sanoa tarkalleen. Laissa onkin tältä osin otettu huomioon, etteivät arviot määrääjoista pidä usein paikkaansa. Näin ollen työn tilapäisenä vähentymisenä voidaan pitää myös tilanteita, joissa lomautus on kestänyt täydet 90 päivää ja jatkuu tämän jälkeen vielä lyhyen määrääajan verran. Näissä tilanteissa kuitenkin saateen joutua tekemään uudet lomautusilmoitukset. (Saarinen 2009, 29–30.)

Kun kyseessä on lomautukset, joiden perusteena on ollut työn tilapäinen vähentyminen, on työnantajalla myös velvollisuus tarjota työntekijälle muuta sopivaa työtä tai työnantajan tarpeita vastaavaa koulutusta. Sisällöltään tämä tarjoamisvelvollisuus ei ole niin laaja kuin irtisanomisperusteisissa lomautuksissa. Tämä sisältö tulee arvioida jokaisen lomautuksen kohdalla erikseen, joissa otetaan huomioon työnantajan tarpeet ja toimintaedellytykset. (Saarinen 2009, 32.)

4.4.3 Kurinpidollinen peruste

Suurimmissa Euroopan Unionin jäsenmaissa, kuten Saksassa ja Ranskassa kurinpidollinen lomauttaminen on edelleen oikeutettua. Suomessa kurinpidollinen lomauttaminen oli mahdollista lain mukaan vuoteen 2001 saakka, kunhan lomauttamiselle oli perusteena irtisanomis- tai purkamisperuste. Tämän jälkeen uusi työsopimuslaki (2001/55) on jättänyt tämän mahdollisuuden pois. Käytännössä työehtosopimuksella voidaan edelleen perustellusti lomauttaa työntekijä kurinpidollisilla syillä, mutta nykyään tämä on kuitenkin erittäin harvinaista. Yleisesti ottaen työehtosopimuksissa on osana irtisanomissuojasopimus, jossa viitataan työsopimuslain 5 luvun 2§:n säännökseen lomauttamisperusteista. Tämän mukaan työntekijä voidaan siis lomauttaa joko taloudellisista ja tuotannollisista syistä tai työn tilapäisen vähentymisen takia. (Saarinen 2009, 49–50.)

Esimerkkinä kurinpidollisen lomautuksen sallivasta työehtosopimuksesta on teknologia-teollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimus, jonka mukaan työnantaja voi lomauttaa työntekijän samoilla perusteilla, kuin työsopimus voitaisiin purkaa tai irtisanoa, lomautusilmoitusaikaa noudattamatta. Periaatteessa työntekijä voitaisiin siis lomauttaa individuaaliperustein määräajaksi. Tästä ei kuitenkaan ole voimassaolevan työsopimuslain mukaista ennakkotapausta, joten menettelyn laillisuutta on vaikea määrittellä. (Saarinen 2009, 50.)

4.5 Rahallinen tuki lomautetulle työntekijälle

Lomautetun työntekijän palkanmaksu keskeytetään aina lomautuksen ajaksi, jolloin lomautuksilla on merkittävä vaikutus myös työntekijän taloudelliseen toimeentuloon. Lomautettujen työntekijöiden toimeentulon turvaamiseksi lomautetuilla on mahdollisuus hakea päivärahoja työttömyyskassan tai työ- ja elinkeinotoimiston kautta. Päivärahojen määrään ja hakemusperusteisiin vaikuttaa lomautuksen muoto eli toteutetaanko lomautus kokoaikaisena, vuoroittaisena vai työpäivää lyhentämällä. Päivärahoja haetaan aina takautuvasti eli hakemuksen lähettämispäivä ei myöskään saa olla aikaisempi kuin hakemuksen merkitty viimeinen lomautuspäivä. On myös huomioitava, että päivärahaa ei makseta takautuvasti yli kolmea kuukautta. Tämä tarkoittaa, että hakemusta voi täydentää myöhemmin, mikäli kaikkia tarvittavia liitteitä ei ole lähetyshetkellä saatavilla. Mikäli työntekijää uhkaa useammat lomautukset peräkkäin, tulisi lomautetun työntekijän hakea päivärahaa jokaisesta lomautusjaksosta erikseen, eikä odottaa lomautusketjun loppua. (Työttömyyskassa Pro, 2014.)

Jotta lomautettu työntekijä voi hakea päivärahaa lomautuksen ajalta, edellytetään työntekijältä ilmoittautumista työnhakijaksi työ- ja elinkeinotoimistoon viimeistään lomautuksen ensimmäisenä päivänä. Päivärahaoikeus alkaa siitä päivästä, jolloin lomautetun työntekijän työnhaku on alkanut. Kokonaan tai vuorolomautettu voi hakea päivärahaa työttömyyskassasta tai työ- ja elinkeinotoimistosta kahden viikon lomautuksen eli työttömyyden jälkeen. Hakemus on aina täytettävä maanantaista sunnuntaihin saakka, ei vain arkipäiviltä. Hakemukseen tulee liittää muun muassa kopiot lomautusilmoituksesta ja työsopimuksesta sekä palkkatodistuksesta 26 tai 34 palkalliselta työviikolta ennen lomautusta, johon on eriteltyä mahdolliset lomarahat. Näiden edellä mainittujen lisäksi on myös liitettävä palkkaerittelyt lomautusjaksojen välisiltä työjaksoilta. (ERTO, 2014.)

Ensimmäistä kertaa päivärahaa hakiessa lomautetun työntekijän on pidettävä viiden (5) päivän työtön omavastuu aika. Päivärahaa voidaan maksaa vasta, kun omavastuu aika on kulunut. Lomautettujen työntekijöiden onneksi tätä omavastuu aikaa ollaan laskemassa viidestä (5) päivästä kolmeen (3) päivään. Kun lomautettu työntekijä on pitänyt kerran omavastuu aikansa, seuraavan hakemuksen yhteydessä tätä omavastuu aikaa ei tarvita. Omavastuu aika tulee kertyä kahdeksan kalenteriviikon aikana. Vuorolomautettujen tulee huolehtia, että tämä raja täyttyy. (ERTO, 2014.)

6 POHDINTA

Opinnäytetyöni työstäminen alkoi varsinaisesti vuoden 2014 tammikuussa. Alusta alkaen oli tiedossa, että opinnäytetyöni tulisi koostumaan teoria- ja case-osuuksista. Opintojeni aikana olen toteuttanut useampia määrällisiä tutkimuksia, joten halusin opinnäytetyössäni haastaa itseäni ja toteuttaa laadullisen tutkimuksen. Myös aihe sinällään toi työhöni lisähaastetta, sillä työvoiman vähennyksistä ei ole opinnoissani puhuttu juuriakaan. Opinnäytetyöni tekeminen oli minulle suuri mahdollisuus oppia ja kehittää itseäni vielä kerran ennen valmistumistani.

Haastattelurungon suunnitteleminen onnistui helposti toimeksiantajan antaman tuen ansiosta. Haastatteluiden aihepiirit rajautuivat nopeasti kolmeen osaan: tiedottaminen, tasapuolisuus ja ajankohta. Kysymysten laatimisessa työkokemukseni kyseisessä yrityksessä osoittautui erittäin hyödylliseksi, sillä kysymysten räätälöinti juuri tätä yritystä varten helpottui huomattavasti. Koska työyhteisön työntekijät olivat minulle tuttuja, valitsin haastateltavat henkilöt arpomalla. Näin pyrin varmistamaan tulosten oikeellisuutta. Ennen haastatteluiden sopimista pidimme yhteyshenkilöni kanssa tiedotustilaisuuden työntekijöille, jossa esittelin opinnäytetyöni tarkoitusta, tavoitteita ja toteutustapoja. Opinnäytetyöni otettiin avoimesti ja hyvin vastaan. Haastattelut saatiin sovittua nopeasti ja suoritettua tiiviisti kahden päivän aikana maaliskuussa 2014.

Opinnäytetyöni kirjoittamisprosessin aloitin case-osuudesta, koska tulokset haluttiin saada nopeasti julki ja itse puolestani halusin kirjoittaa teoria osuuden rauhassa. Loppujen lopuksi kirjoittamisprosessin aloittaminen case-osuudesta osoittautui oikeaksi valinnaksi, vaikka sitä alkuun epäilin, sillä näin aiheen rajaaminen ja ymmärtäminen helpottuivat huomattavasti.

Toukokuun lopulla olin saanut purettua haastatteluiden tulokset, jonka jälkeen esittelin ne yhteyshenkilölleni. Samalla päätimme, että tulokset tulitaisiin esittelemään koko henkilöstölle esittelytilaisuudessa. Esittelytilaisuus pidettiin kesäkuun alussa. Esittelytilaisuus oli täysin vapaaehtoinen, mutta paikalle kokoontui koko paikalla ollut työyhteisö. Esittelytilaisuuden jälkeen sain paljon palautetta työntekijöiltä. Esitystä pidettiin asiallisena ja kehitysehdotuksia realistisina ja toteutuskelpoisina. Työntekijät kiittelivät, että vihdoinkin jollakin oli halua sanoa asiat ääneen kaikkien ollessa paikalla. Haastatteluissa esille tulleet epäkohdat ovat olleet jo pitkään kaikkien työntekijöiden tiedossa, mutta

haluttomuus tuoda asioita esille on vienyt voiton. Jatkossa esitys oli tarkoitus pitää vielä hallinnon johtoryhmässä oleville esimiehille, henkilöstö- ja talouspäälliköille. Kesän aikana tämä johtoryhmä poistettiin organisaatiomuutosten yhteydessä. Esittelyn peruuntuminen oli minulle suuri pettymys, sillä tulosten esittely hallinnon johtoryhmälle olisi ollut äärimmäisen tärkeää, koska saamani tulokset heijastuvat varmasti myös konsernin muista osista.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi on ollut minulle opettavainen kokemus. Huomaan työskenteleväni huomattavasti tehokkaammin paineenalaisena ja tiukkojen deadline rajoittamana verrattuna opinnäytetyöni vapaamuotoisempaan aikatauluun. Mielienkiinto aihetta kohtaan on säilynyt läpi koko prosessin. Olen myös oppinut paljon muita asioita aiheeseen liittyen, mitkä olen rajaamisen takia jättänyt varsinaisesta työstä pois.

Suurimpia onnistumisen hetkiä olen kokenut laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa. Haastattelurunkoa suunnitellessa keskustelimme yhteyshenkilön kanssa useaan otteeseen mahdollisista ongelmakohdista haastatteluihin liittyen. Lähinnä pohdimme, kuinka saamme haastateltavat vastaamaan kysymyksiin avoimesti ja laajasti. Positiiviseksi yllätykseksi haastattelutilanteet olivat rentoja ja haastateltavat vastasivat erittäin avoimesti myös henkilökohtaisia tuntemuksia koskeviin kysymyksiin. Jos aloittaisin opinnäytetyöni tekemisen uudestaan, määrittelin itselleni huomattavasti tarkemman aikataulun ja varaisin työn tekemiselle tiettyjä ajankohtia. Muiden töiden ohessa opinnäytetyön tekeminen tuntui ajoittain mahdottomalta. Opinnäytetyön tekeminen muiden töiden ohella onkin syy, miksi opinnäytetyöprosessini on venynyt huomattavasti pidemmäksi, kuin olisin halunnut.

YT-neuvotteluihin liittyy paljon lain asettamia säännöksiä ja määräyksiä, jotka monet kokevat hankaliksi ja vaikeiksi ymmärtää. Opinnäytetyöni alussa puhuin median vaikutuksesta YT-neuvottelusta syntyviin mielikuviin. Saman median luoman vaikutuksen huomasin myös keskustellessani Yritys X:n työntekijöiden kanssa. Mainitessani heille, että YT-neuvottelut kattavat myös paljon positiivisia asiayhteyksiä, olivat monet hämmentyneitä ja epä tietoisia positiivisista asiayhteyksistä, kuten rekrytoinnista ja koulutus suunnitelmista.

Vaikka Yrityksellä X on paljon parannettavaa lomautusprosessin läpiviennissä, on yritys noudattanut YT-lain määrittelemiä säännöksiä ja velvollisuuksia. Yritys X on työnantajana nähdäkseni täyttänyt neuvotteluelvoitteen, josta työnantajan tulee vastata. Neuvotteluesitys annettiin, lain määritelmän mukaan, viisi (5) päivää ennen neuvotteluiden alkua. Vaikka Yritys X:n neuvottelut käytiin nopeutetusti eli alle 14 päivän kuluessa, myös tämä menettely täyttää neuvotteluelvoitteen, sillä siitä sovittiin yhteisesti neuvotteluosapuolten kesken.

Haastatteluiden ja omien havaintojeni perusteella tiedottamisvelvoitetta neuvotteluiden aikana annettavista tiedoista ja päätösten tiedottamisesta voidaan kritisoida Yritys X:n kohdalla. Kuten teoriaosuudessa kerroin, henkilöstöedustajalla on velvollisuus tiedottaa työntekijöitä neuvotteluiden etenemisestä ja asianomaisia työntekijöitä koskevista asioista. Haastatteluissa ilmeni, ettei henkilöstön edustaja automaattisesti tiedottanut työntekijöitä tapahtuvista tai tapahtuneista asioista. Kysyttäessä tietojen saaminen oli vaikeaa ja vastauksien saaminen kesti pitkään. Myös neuvotteluiden päätyttyä haastateltavat kokivat tiedottamisen päätöksistä viipyvän. Mielestäni Yritys X ei kuitenkaan näissä tiedottamiseen liittyvissä tapauksissa ole rikkonut lain määrittelemää neuvotteluelvoitetta, sillä henkilöstön edustaja antoi lopulta vastauksia kysytyihin kysymyksiin ja työnantaja tiedotti neuvotteluiden päätöksistä henkilöstölle loppujen lopuksi. Tulevaisuudessa työnantajan kannattaa kiinnittää erityishuomiota tiedottamiseen liittyviin neuvotteluelvoitteisiin.

Opinnäytetyöni edetessä opin käsittelemään lomautuksia eri tavalla kuin ennen. Ennen opinnäytetyöni aloittamista rinnastin lomauttamis- ja irtisanomispäätökset toisiinsa niiden vaikutusten vakavuuden kannalta. Nyt näen lomauttamiset irtisanomisten parempana vaihtoehtona, aivan kuten teoriaosuudessani mainitsin. Olin positiivisesti yllättynyt, kun huomasin monien haastateltavien pitäneen lomautuksia hyvänä päätöksenä verrattuna mahdollisiin irtisanomisiin nähden. Mielestäni liian harva ymmärtää lomautusten olevan väliaikaisia, missä irtisanomiset puolestaan ovat huomattavasti pitkävaikutteisempia. Lomautusten aikana työsuhde yritykseen säilyy ennallaan, kun taas irtisanomisissa työsuhde päättyy. Vallitsevassa taloustilanteessa työllistymisnäkymät ovat erittäin huonot, joten lomautukset tulisi nähdä ennemminkin yrityksen palveluksena työntekijöille kuin negatiivisena tulevan irtisanomisen alkuna.

Case-tutkimuksessa nousi esille, että jo YT-neuvotteluita alustava tiedottaminen on kriittisessä asemassa YT-neuvotteluiden onnistumisen kannalta. Monissa yrityksissä yritetään ennen YT-neuvotteluihin joutumista tehdä vaihtoehtoisia toimia, kuten Yritys X:ssä lomarahojen vaihto. Näiden vaihtoehtoisten toimien käyttöä tulkitaan usein varoitussignaaleina tuleville YT-neuvotteluille ja tästä syystä työnantajan tulisi kiinnittää erityishuomiota tiedottamiseen jo tässä vaiheessa. Tiedottamisen aukottomuutta, selkeyttä ja ajantasaisuutta mitataan erityisesti työvoiman käyttöä vähennettäessä. Panostamalla tiedottamiseen työnantaja pystyy rajoittamaan huhupuheiden määrää ja vähentämään ristiriitoja eri henkilöstöryhmien sisällä ja välillä.

Työvoiman käyttöä vähennettäessä perusteet keitä vähennykset koskettavat on oltava mahdollisen yksiselitteiset, jotta erikoistapausten määrä olisi mahdollisimman pieni. Perusteiden yksiselitteisyys auttaa myös työnantajaa tiedottamaan syntyneistä päätöksistä selkeästi ja ymmärrettävästi. Tiedottaminen on yksiselitteisten perusteiden rinnalla toinen keino, jolla työnantaja voi vaikuttaa tasapuolisuuden kokemiseen. Rehellinen ja avoin tiedottaminen auttaa työntekijöitä ottamaan vastaan heitä koskettavia tietoja.

Ajankohdan kokemiseen vaikuttaa suuresti työntekijöiden oma suhtautuminen vapaa-aikaan. Töiden kannalta lomautuksille on harvoin hyvää hetkeä, sillä töiden uudelleen järjestelystä seuraa usein töiden hetkittäistä viivästymistä sekä jälkikäteen hetkittäistä kiirettä, kun työt pyritään saamaan jälleen ajan tasalle. Työnantajan on vaikea vaikuttaa ajankohdan kokemiseen merkittävällä tavalla. Suurempi vaikutus on, sillä kuinka työntekijä kokee saamansa ylimääräisen vapaa-ajan. Kuten haastatteluissakin nousi esille, osa otti lomautuksen puhtaasti loman kannalta ja osa taas pakotteena.

Vertaillen tiedottamisen, tasapuolisuuden ja ajankohdan vaikutuksia ja merkityksiä YT-neuvotteluprosessin kannalta, korostuu tiedottamisen rooli huomattavasti. Tasapuolisuus ja ajankohta ovat myös merkittäviä tekijöitä hyvin läpivietyjen YT-neuvotteluiden kannalta, mutta tiedottamisella voidaan vaikuttaa tasapuolisuuden ja ajankohdan kokemiseen. Tiedottaminen on YT-neuvotteluprosessin keskiössä, jonka merkitystä yritykset eivät saisi unohtaa yleisestikään.

LÄHTEET

Hiltunen, T. 2013. Työntekijän oikeudet ja muutosturva henkilöstövähennyksissä. Liiketalouden koulutusohjelma. Karelia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Nettilaki. 2014. Työsopimuksen päättäminen ja lomautus. Luettu 28.4.2014.

<http://www.nettilaki.com/t/ty%C3%B6sopimuksen-p%C3%A4%C3%A4tt%C3%A4minen-ja-lomautus>

Puntari, I. & Roos, S. 2007. Numeroita ja ihmisiä. Yt-neuvottelut, irtisanomiset ja työyhteisön tulevaisuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Saarinen, M. 2009. Lomauttaminen. Perusteet, menettelytavat sekä työ- ja sosiaalioikeudelliset seuraamukset. Helsinki: Talentum Media Oy.

SAK & Ammattiliitto Pro. 2013. Yhteistoimintaopas. Luettu 7.6.2014.

<http://www.yhteistoimintaopas.fi/fi/2-luku-yhteistoiminnan-osapuolet-7-9-c2-a7/8-c2-a7-henkilostoryhmien-edustajat.html>

Skurnik-Järvinen, H. 2010. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima.

Toimihenkilöliitto ERTO. 2014. Yhteistoiminta- eli yt-neuvottelut. Luettu 18.6.2014.

<http://www.erto.fi/tyosuhdeopas/yt-neuvottelut/yt-neuvotteluiden-kulku-ja-neuvotteluelvoitteen-sisalto>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Henkilöstön kehittäminen ja muutostilanteet. Lomauttaminen. Luettu 18.6.2014.

http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/henkiloston_kehittaminen/lomauttaminen/index.html

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työttömyyskassa PRO. 2014. Päivärahat. Päivärahan hakeminen lomautusajalta. Luettu 25.8.2014.

<http://www.prokassa.fi/fi/paivarahat/lomautus/paivarahan-hakeminen-lomautusajalta.html>

LIITTEET

Liite 1. Kyselyrunko

Taustatiedot:

- Osasto
- Ikä
- Onko lomautettu? Kuinka pitkä aika?
- Työssäoloaika

Tiedottaminen / viestintä:

- Oletko aiemmin saanut tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta?
 - Onko se ollut riittävää?
- Onko tilanteen heikentyminen näkynyt omassa työssäsi? Miten?
- Tiedotettiin neuvotteluiden alkamisesta tarpeeksi ja selkeästi?
 - Jos ei, miten muuttaisit sitä?
- Miten tuloksia viestittiin? Oliko viestintä oikean-aikaista ja riittävää? Miksi, Miksi ei?
- Miten sait tiedon omasta tilanteestasi?
- Oliko viestintä sinusta tarpeeksi avointa ja rehellistä koko prosessin aikana? Voisiko sitä kehittää vielä eteenpäin? Miten?
- Heräsikö sinulla mitään kysymyksiä tämän prosessin aikana? Millaisia?
 - Esititkö niitä kenellekään?
 - Saitko niihin vastauksia? Keneltä?
- Millaisia henkilökohtaisia ajatuksia tai tuntemuksia tämä tilanne herätti? (alkushokki, pelko, ahdistus, kiireentuntua yms.)
- Olisiko jotain voinut tehdä toisin? Mitä?

Tasapuolisuus:

- Tunsitko, että kaikkia kohdeltiin tasapuolisesti? Jos ei, niin miksi?
- Koitko, että sinua kohdeltiin tasapuolisesti suhteessa muihin? Miksi/Miksi ei?
- Tukiko työnantaja sinua tarpeen niin vaatiessa?
 - Kyllä..
 - Millaista tukea sait?
 - Ei..
 - Saitko tukea jostain muualta?
 - Millaista tukea olisit halunnut/tarvinnut?
- Olisiko jotain mitä tässä voisi kehittää? Miten?

Ajankohta:

- Tuliko ajankohta sinulle yllätyksenä? Eli kuinka nopeasti asiat tapahtuivat?
- Osaitko arvailla ajankohtaa etukäteen?
- Ehditkö / pystyitkö suunnittelemaan omaa tilannettasi? Työt – vapaa-aika?

Muuta

- Onko vielä jotain mistä haluaisit keskustella?
- Onko sinulla jotain lisähuomioita tai kehitysehdotuksia?

KIITOS