



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Alempien toimihenkilöiden irtisanomisen riskit

Kytömäki, Linnea

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Alempien toimihenkilöiden irtisanomisen riskit

Kytömäki, Linnea
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimusongelmat ja rajaukset	7
3	Käsitteitä	8
4	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	9
	4.1 Irtisanomiseen liittyvä lainsäädäntö	9
	4.2 Kansallinen Turvallisuusauditointikriteeristö KATAKRI	14
5	Menetelmät	16
	5.1 Tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmät.....	17
	5.1.1 Teemahaastattelu.....	18
	5.1.2 Riskienarviointi	21
	5.2 Analysointimenetelmät.....	23
	5.2.1 Kirjallisuuskatsaus.....	23
	5.2.2 Laadullinen analyysi	25
6	Tulokset.....	26
	6.1 Irtisanomisen riskit ja hallintakeinot	27
	6.1.1 Strategiset riskit.....	27
	6.1.2 Operatiiviset riskit	28
	6.1.3 Talousriskit	30
	6.1.4 Vahinkoriskit	30
	6.2 Tarkistuslista	31
7	Johtopäätökset	34
8	Työn arviointi	35
	Lähteet	36
	Liitteet.....	39
	Liite 1 Käsitteitä	39
	Liite 2 Irtisanomisen riskit.....	40
	Liite 3 Tarkistuslista	49

Linnea Kytömäki

Alempien toimihenkilöiden irtisanomisen riskit

Vuosi 2012 Sivumäärä 51

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia irtisanomisen yritykselle aiheuttamia riskejä sekä pohtia toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi. Lopputuloksena syntyi kartoitus irtisanomiseen liittyvistä riskeistä, niiden syistä, pahimmista seurauksista sekä toimenpide-ehdotuksista riskien hallitsemiseksi. Lainsäädännön ja Kansallisen Turvallisuusauditointikriteeristö KATAKRI:n muodostaman teoriaosuuden sekä esiin tulleiden riskien perusteella laadittiin tarkistuslista työkaluksi irtisanomistilanteisiin.

Irtisanomisia tapahtuu jatkuvasti ja niiden määrä on vuonna 2012 nousussa. Irtisanomisilla on laajat vaikutukset sekä yrityksen toimintaan että koko yhteiskuntaan. Irtisanomisista on tehty erilaisia tutkimuksia sekä Suomessa että ulkomailla, mutta aihetta ei ole käsitelty riskien näkökulmasta.

Opinnäytetyössä käytettäviä menetelmiä olivat kirjallisuuskatsaus, teemahaastattelu ja riskienarviointi. Haastateltavina henkilöinä olivat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:n tietoturvallisuuspäällikkö sekä Human Resources yksikön työsuhdelakimies, Suomen Yrittäjien työmarkkina-asioiden päällikkö sekä Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n asianajaja. Riskienarvioinnilla kartoitettiin irtisanomiseen liittyvät riskit.

Irtisanominen vaikuttaa yrityksen taloudellisten menetysten lisäksi myös työpaikan ilmapiiriin, turvallisuuteen sekä moniin muihin asioihin, joita ei välttämättä irtisanomista suunnitellessa tule ajatelleeksi. Lainsäädännön, riskienarvioinnin ja KATAKRI:n pohjalta tehdyn tarkistuslistan avulla irtisanomistilanteisiin voidaan varautua jo työhönotto- ja työskentelyvaiheessa pelkkien irtisanomistilanteessa ja sen jälkeen toteutettavien toimenpiteiden sijaan. Yritykset joutuvat irtisanomaan työntekijöitään ja siksi on tärkeää tietää siihen liittyvät riskit. Ainoastaan tunnistamalla riskit niitä voidaan hallita.

Asiasanat: Irtisanominen, riski, irtisanomisen riskit, hallintakeino

Linnea Kytömäki

Risks of employment termination

Year	2012	Pages	51
------	------	-------	----

The main objective of the thesis is to research the risks that termination of employment causes to organizations and to discover different measures to control these risks. The result is a wide survey about the risks of termination, the causes, the worst consequences and suggested measures for controlling the risks. Legislation and National Auditing Criteria for Security KATAKRI forms the theory of the thesis. A check list is developed based on the occurring risks and the theory and it can be used as a tool in dismissals.

The subject was chosen because of the constantly increasing number of terminations, which is also on the rise in 2012. The consequences of termination affect the organization's activities and the whole society. Terminations have been researched both in Finland and abroad, but not from the point of view of the risk.

The methods used are a literature review, theme interviews and a risk analysis. The persons interviewed represent Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK, Suomen Yrittäjät and The Finnish Confederation of Professionals STTK. The interviewees from SOK work as a head of information security in the risk management unit and as a lawyer in the human resources unit. The interviewee from Suomen Yrittäjät works as a head of labor economics and the interviewee from STTK works as a lawyer. The risk analysis is used to survey the risks of termination.

Termination causes not only financial losses to the organization but also has effects on the atmosphere of the workplace, security and many other aspects that might not be considered when planning terminations. The check list helps organizations to prepare themselves for terminations as early as in the recruitment and working phase instead of only during and after the termination. It seems obvious that organizations from time to time need to dismiss their employees and therefore it is important to know the risks of termination. Only identified risks can be controlled.

Keywords: termination, risk, risks of termination, dismiss, dismissal

1 Johdanto

Vuonna 2011 irtisanottiin yhteensä 10 604 henkilöä ja vuonna 2012 lokakuun 15. päivään mennessä on irtisanottu jo 13 772 henkilöä (SAK 2011; SAK 2012). Nokia ilmoitti heinäkuun 14. päivä irtisanovansa 3700 henkilöä Suomessa vuoden 2013 loppuun mennessä (Yle Uutiset 2012). Irtisanomisia tapahtuu kaiken aikaa ja niillä on mittavat vaikutukset yritysten toimintaan ja koko yhteiskuntaan.

Irtisanominen ei ole ainoastaan yrityksen oma asia, vaan se voi pahimmillaan vaikuttaa kokonaiseen kaupunkiin. Etenkin suurilla yrityksillä laajat irtisanomiset voivat vaikuttaa laajalti yrityksen ulkopuolelle. Myllykoski Paperin lakkauttaminen ja siitä seuranneet irtisanomiset vaikuttivat koko alueen talouteen: ”Myllykosken irtisanomisen vaikutukset sivuvaikutuksineen merkitsevät kaupungille 200 - 300 työpaikan menetystä. Myllykosken taajamalle se on iso isku ja tuntuu myös kaupungin kassassa —.” (YLE/Kymenlaakso 2011.)

SAK:n irtisanomistilastoista ilmenee, että vuonna 2012 irtisanomisia toteutetaan kaikilla aloilla, niin teollisuudessa kuin rakennus- ja tietotalousalalla. Kuka tahansa voidaan irtisanoa, työpaikasta ja asemasta riippumatta. Yksikään yritys ei voi enää takuuvarmasti luottaa siihen, ettei joutuisi jossain vaiheessa irtisanomaan työntekijöitään. Siksi ennakoitiin on tärkeää irtisanomiseen liittyvien riskien hallitsemiseksi. Riskienhallinnan peruseräperiaatteen mukaisesti; ainoastaan tunnistetut riskit voidaan hallita (VTT 2000-2009a).

Seuraavaksi kuvaillaan opinnäytetyön sisältöä. Johdannossa esitellään opinnäytetyön taustoja. Toisessa luvussa käsitellään tutkimusongelmaa ja työn rajauksia. Kolmannessa luvussa kuvataan opinnäytetyössä esiintyviä käsitteitä. Neljännessä luvussa esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Viidennessä luvussa kuvataan käytettyjä menetelmiä. Kuudennessä luvussa esitellään työn tulokset. Seitsemännessä luvussa käsitellään johtopäätöksiä. Kahdeksas luku muodostuu työn ja lopputulosten arvioinnista.

2 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa millaisia riskejä irtisanominen voi yritykselle aiheuttaa ja miten irtisanomiseen liittyviä riskejä voidaan hallita. Lisäksi pohditaan onko irtisanominen ainoastaan välttämätön prosessi yrityksen ja työntekijän välillä voiton maksimoimiseksi vai ulottuvatko sen vaikutukset yrityksessä pintaa syvemmälle. Opinnäytetyö tehdään tutkimuksellisenä opinnäytetyönä eikä sitä kohdisteta tiettyyn yritykseen. Irtisanomiseen liittyviä riskejä ja hallintakeinoja käsitellään yleisellä tasolla. Riskien kartoittamiseksi on haastateltu työelämän asiantuntijoita Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:sta sekä Suomen Yrittäjäistä.

Rajauksilla täsmennetään mitä opinnäytetyössä halutaan tietää tai mitä kerätyllä aineistolla halutaan osoittaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81). Opinnäytetyössä käsitellään irtisanomisen aiheuttamia riskejä yrityksen näkökulmasta. Yrityksen näkökulmana pidetään opinnäytetyössä myös suoraan työnantajaan kohdistuvia riskejä. Työnantaja toimii tässä opinnäytetyössä myös irtisanojan roolissa.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään kotimaisia yksityisen sektorin yrityksiä, joten lainsäädännön osalta tarkastellaan Suomen lainsäädäntöä. Työstä on rajattu pois irtisanomisen käsittely valtion, kuntien ja yhteisölaajuuksien yritysryhmien osalta. Irtisanomisia käsitellään taloudellisten, tuotannollisten ja työntekijästä johtuvien irtisanomisperusteiden näkökulmasta. Opinnäytetyöstä on rajattu pois irtisanomiset, jotka johtuvat saneerauksesta, konkurssista tai työnantajan kuolemasta. Opinnäytetyössä ei käsitellä lomauttamisen, työsopimuksen purkamisen tai osa-aikaiseksi muuttamisen aiheuttamia riskejä.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään henkilöstöryhmien osalta alemman toimihenkilön irtisanomisen aiheuttamia riskejä. Opinnäytetyöstä on rajattu pois työntekijöiden ja ylempien toimihenkilöiden irtisanomisen aiheuttamat riskit. Rajauksen tarkoituksena on keskittyä yrityksen tietyllä tasolla ja tietyissä työtehtävissä työskentelevän työntekijän irtisanomisen aiheuttamiin riskeihin. Seuraavaksi avataan opinnäytetyössä esiintyviä irtisanomiseen liittyviä käsitteitä.

3 Käsitteitä

Käsitteet ovat tutkijan työkaluja ja niiden tarkoituksena on hahmottaa tutkittavaa asiaa teoreettisella tasolla (Hirsjärvi ym. 2009, 146). Avattavia käsitteitä ovat irtisanominen, irtisanomisaika, irtisanomisperusteet, varoitusmenettely ja yhteistoiminta. Koska opinnäytetyö on rajattu käsittelemään alempien toimihenkilöiden irtisanomiseen liittyviä riskejä, määritellään käsite alempi toimihenkilö. Liite 1 sisältää muita opinnäytetyössä esiintyviä termejä irtisanomisen ja riskienhallinnan sanastoon liittyen

Irtisanominen tarkoittaa työsopimuksen päättämistä (Työsopimuslaki 55/2001).

Irtisanomisaika on ajanjakso, jonka päätyttyä työsuhde päättyy irtisanomistilanteessa (Meincke & Vanhala-Harmanen 2004, 33).

Irtisanomisperusteet voivat olla taloudellisia, tuotannollisia, toiminnan uudelleenjärjestämisestä sekä työntekijästä johtuvia. Taloudelliset irtisanomisperusteet tarkoittavat yrityksen taloudellisten toimintojen heikkenemistä niin, että palkkakustannuksia on vähennettävä yrityksen talouden elvyttämiseksi. Tuotannollisilla irtisanomisperusteilla tarkoitetaan työvoiman tarpeen vähenemistä esimerkiksi liiketoiminnan supistamisen tai toiminnon lakkauttamisen seurauksena. Toiminnan uudelleenjärjestelyllä tarkoitetaan yrityksen toimintojen yhdistämistä esimerkiksi ulkoistamisella. Työntekijästä johtuvista syistä irtisanottaessa irtisanomiselle on oltava asialliset ja painavat syyt. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2004, 190,191,200,201.)

Alemmat toimihenkilöt ovat palkansaaajia, joiden työhön kuuluu tavanomaiset toimisto- tai myyntityöt sekä työnjohtajat ja esimiestehtävissä toimivat. Ylemmiltä toimihenkilöiltä vaaditaan laajempaa teoreettista tietomäärää ja he sijaitsevat päätöksenteko-organisaation ylemmällä tasolla alempiin toimihenkilöihin nähden. (Tilastokeskus 1989.)

Varoitusmenettely tarkoittaa työnantajan antamaa varoitusta työntekijälle (Meincke & Vanhala-Harmanen 2004, 204).

Yhteistoiminta on yrityksessä tapahtuvaa toimintaa työnantajan ja työntekijöiden välillä. Yhteistoiminnan avulla työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon työtään ja työpaikkaansa koskevista asioista. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2004, 135-138.)

4 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu irtisanomiseen liittyvästä lainsäädännöstä sekä Kansallisen Turvallisuusauditointikriteeristö KATAKRI:n suosituksista. KATAKRI on viranomaiskäyttöön tarkoitettu työkalu, jonka tarkoituksena on yhdistää viranomaistoimintoja turvallisuustasoa todentavissa tarkastuksissa. Tavoitteena on auttaa yrityksiä, muita yhteisöjä ja viranomaisia sidosryhmineen omassa sisäisessä turvallisuustyössä. (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, 3.)

Lainsäädäntö muodostaa opinnäytetyön juridisen viitekehysten. Irtisanomisesta säädettyt lait määräävät työntekijöiden irtisanomisesta, yrityksen yhteistoiminnan periaatteista sekä työntekijän ja työnantajan velvollisuuksista. Lisäksi lainsäädännössä määrätään työsopimuksen päättämiseen liittyvistä asioista, irtisanomisperusteista ja irtisanomiseen ja sen lain kohtien laiminlyöntiin liittyvistä korvauksista ja hyvityksistä.

Irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön osalta käsiteltäviä lakeja ovat laki yhteistoiminnasta yrityksessä (334/2007) ja työsopimuslaki (55/2001). Irtisanomisen aiheuttamista vaikutuksista yrityksen työllistämistukea ja työllisyysmäärärahojen maksua säätelevien lakien osalta käsitellään työllisyysasetusta (1363/1997) ja lakia julkisesta työvoimapalvelusta (1295/2002). Lisäksi irtisanomisperusteisiin liittyvien muiden lakien osalta käsitellään yhdenvertaisuuslakia (21/2004) ja lakia miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986)

4.1 Irtisanomiseen liittyvä lainsäädäntö

Seuraavaksi kuvaillaan irtisanomiseen liittyvää lainsäädäntöä. Lainsäädännön käytännön toteutusta havainnollistetaan työtuoimioistuimen päätöksiin perustuvien esimerkkien avulla. Esimerkeissä käytetään työtuoimioistuimen päätöksiä vuosilta 2009-2012 ja niissä käsitellään koeaikaa, varoitusmenettelyä, irtisanomisperusteita sekä uudelleensijoittelu- ja työn tarjoamisvelvoitetta.

Työsopimuslaki määrää työntekijän edustajan oikeuksista. Työnantaja saa irtisanoa luottamusmiehen ja luottamusvaltuutetun työsopimuksen vain, jos työntekijöiden enemmistö antaa siihen suostumuksensa tai jos työ päättyy kokonaan ja muita työllistämistä tai koulutusmahdollisuuksia ei ole (Työsopimuslaki 55/2001, 7:10§). Työsopimuslaki määrää irtisanomiseen liittyvistä käytänteistä. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus voidaan irtisanoa vain asiallisesta ja painavasta syystä (Työsopimuslaki 55/2001, 7:1§). Ennen työsopimuksen irtisanomista työnantajan on selvitettävä irtisanottavalle työntekijälle irtisanomisen perusteet (Työsopimuslaki 55/2001, 9:3§). Työnantajan on maksettava korvauksia perusteiden vastaisesta työsopimuksen päättämisestä (Työsopimuslaki 55/2001, 12:2§).

Yhteistoimintaa käsittelee laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työntekijöillä on oikeus valita yhteistoimintaedustaja, jota koskee sama irtisanomissuoja, kuin luottamusmiestä tai luottamusvaltuutettua (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 2:8§). Harkittaessa vähintään kymmenen työntekijän irtisanomista, työnantajan on annettava kirjallisesti tiedot toimenpiteiden perusteista, arvio irtisanomisten määrästä, selvitys periaatteista miten irtisanomisen kohteeksi joutuvat työntekijät määräytyvät sekä arvion ajasta, jonka kuluessa irtisanomiset pannaan toimeen (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 8:46§). Työnantaja, joka on irtisanonut työntekijän jättäen tahallisesti tai huolimattomuudesta noudattamatta yhteistoimintaneuvotteluihin liittyviä säädöksiä, on maksettava irtisanotulle työntekijälle enintään 30 000 euron suuruinen hyvitys (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 9:62§).

Työsopimuslaissa määrätään työsuhteen alussa sovittavasta koeajasta. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia koeajasta, jonka kuluessa työsuhteesta voidaan molemmin puolin purkaa. Työsopimusta ei saa kuitenkaan purkaa epäasiallisilla perusteilla. (Työsopimuslaki 55/2001, 1:4§.) Työsopimuslaissa määrätään myös kilpailusta. Työntekijä ei saa harjoittaa sellaista toimintaa, joka voi vahingoittaa työnantajaa (Työsopimuslaki 55/2001, 3:3§). Työntekijä ei saa työsuhteen aikana käyttää hyödykseen tai kertoa muille työnantajan ammatti- ja liikesalaisuuksia. Jos tiedot on saatu oikeudettomasti, kieltä jatkuu myös työsuhteen päättymisen jälkeen. (Työsopimuslaki 55/2001, 3:4§.) Seuraavassa esimerkissä käsitellään koeajalla irtisanomista ja koeaikaehtojen perusteiden täyttymistä.

”Työtuomioistuimen päätöksessä kantajan toimiva Metallityöväen Liitto ry vaatii vastaajana toimivaa Teknologiateollisuus ry:tä suorittamaan korvauksen työsuhteen työehtosopimuksen vastaisesta päättämisestä. Kuultavana on asianosainen yritys Talvivaara Sotkamo Oy. Vuokratyöntekijänä työskennellyt työntekijä palkattiin Talvivaara Sotkamo Oy:n palvelukseen lähes välittömästi vuokratyösuhteen päättymisen jälkeen osittain samoihin tehtäviin kuin vuokratyösuhteen aikana. Työsopimuksessa sovittiin neljän kuukauden koeajasta. Sotkamo Oy irtisanoi työntekijän koeaikana puutteellisen suorituksen ja asenteen vuoksi. Työntekijä oli kielletty työturvallisuussivostuksesta, arvostellut palkkaa ja työpaikkaa. Työntekijä oli puuttunut työturvallisuusasioihin ja saanut aloitepalkinnon.” (FINLEX - Työtuomioistuimen päätöksiä TT:2011-134 2011.)

”Työntekijä työskenteli aiemmin samankaltaisissa tehtävissä, joten yrityksellä ei ole perusteita koeaikaehdon asettamiseen. Irtisanomisen syynä olleet rikkeet eivät oikeuta työsuhteen purkamiseen tai irtisanomiseen. Työntekijälle ei annettu huomautusta tai varoitusta laiminlyönneistä. Korvauksena Talvivaara Sotkamo Oy joutuu maksamaan kahdeksan kuukauden palkkaa vastaavan määrän sekä Metallityöväen liitto ry:n oikeudenkäyntikulut yhteisvastuullisesti Teknologiateollisuus ry:n kanssa.” (FINLEX - Työtuomioistuimen päätöksiä TT:2011-134 2011.)

Koeajan asettamista harkitessa on selvítettävä onko koeaikaehdon asettaminen ylipäättään mahdollista. Koeajan sisällä irtisanottaessa on irtisanomisperusteiden oltava yhtä lailla painavat ja asialliset, kuin muissakin irtisanomistilanteissa. Esimerkki osoittaa, että koeajalla irtisanottaessa on käytettävä yhtä tarkkaa harkintaa, kuin normaalissa irtisanomistilanteessa ja noudatettava irtisanomista koskevaa lainsäädäntöä ja käytänteitä.

Kilpailukieltosopimuksella voidaan painavasta syystä rajoittaa työntekijän oikeutta tehdä työ-sopimus työsuhteen päättymisen jälkeen työnantajan kanssa kilpailevaa toimintaa harjoitta-van yrityksen kanssa tai harjoittaa toimintaa omaan lukuunsa voidaan rajoittaa kilpailukieltosopimuksella. Kilpailukieltosopimus ei sido työntekijää, jos työsuhde on päättynyt työnanta-jasta johtuvasta syystä. (Työsopimuslaki 55/2001, 3:5§.)

Työsopimuslaki määrittelee lainmukaiset irtisanomisperusteet. Työntekijästä johtuvana irti-sanomisperusteena voidaan pitää työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vaka-vaa rikkomista tai laiminlyöntiä sekä työntekijän henkilöön liittyvien työntekeodellytysten olennaista muuttumista, joiden vuoksi työntekijä ei enää kykene selviytymään työtehtävistä. Työntekijälle, joka on laiminlyönyt velvollisuuksiensa täyttämisen tai rikkonut niitä, on annettava varoitusmenettelyllä mahdollisuus korjata menettelynsä. (Työsopimuslaki 55/2001, 7:2§.) Seuraavassa esimerkissä korostetaan kirjallisen varoituksen tärkeyttä oikeudenkäynnin välttämiseksi.

”Työtuomioistuimen päätöksessä kantajana oleva Rakennusliitto vaatii vastaajana olevaa Infra Oy:tä maksamaan korvauksia perusteettomasta irtisanomisesta sekä hyvityssakkoa työehtosopimuksen valvontavelvoitteen laiminlyönnistä. Tapauksessa työnantaja Infra Oy irtisanoi panostajana toimineen työntekijän ilman irtisanomisaikaa. Irtisanomisen syynä oli työntekijän toistuva myöhästely, alkoholin käyttö ja alkoholin nauttiminen työpaikalla. Työntekijä toimi vastuullisessa tehtävässä räjähdysaineiden käsittelyssä.” (FINLEX - Työtuomioistuimen päätöksiä TT:2009-126 2009.)

”Infra Oy:n mukaan työntekijä on saanut useita varoituksia jo ensimmäisestä työpäivästä lähtien liittyen alkoholin käyttöön ja myöhästelyyn. Häntä on jouduttu kieltämään kuljettamasta räjähdysaineita hänen ollessa alkoholin vaikutuksen alaisena työpaikalla. Työntekijä kiisti saaneensa varoituksia. Työtuomioistuin hylkäsi kanteen, sillä se katsoi irtisanomisperusteiden olevan asialliset ja painavat. Työntekijän menettelyn johdosta ei voida edellyttää työsuhteen jatkumista siitä huolimatta, että työsopimuslain mukaista varoitusta ei ole muodollisesti oikein annettu.” (FINLEX - Työtuomioistuimen päätöksiä TT:2009-126 2009.)

Lain mukaan ennen irtisanomista on annettava varoituksella mahdollisuus korjata menettelynsä. Varoituksen muoto voi olla suullinen tai kirjallinen. Pieneltä yritykseltä ei voida varoituksen muotoilun ja muun menettelyn osalta edellyttää samaa asiantuntemusta kuin isommalta yritykseltä. Esimerkissä korostuu työsopimuslain vaatiman varoitusten noudattaminen irtisanomistilanteessa. Vaikka varoituksen muoto voi olla suullinen tai kirjallinen, oikeudenkäynnin välttämiseksi kirjallinen varoitus on suositeltava menettelytapa. Seuraavassa esimerkissä havainnollistetaan asianmukaisten irtisanomisperusteiden merkitys.

”Työtuomioistuimen päätöksessä kantajana oleva Rautatieläisten Liitto ry vaatii vastaajana olevaa Liikenne- ja erityisalojen Työnantajat ry:tä maksamaan korvauksia perusteettomasta irtisanomisesta. Tapauksessa VR:n työntekijä nautti vapaa-aikanaan alkoholia junassa ja jätti noudattamatta konduktöörin ohjeita. Lisäksi työntekijä käyttäytyi uhkaavasti konduktööriä kohtaan.” (FINLEX - Työtuomioistuimen päätöksiä TT:2010-18 2010.)

”Liikenne- ja erityisalojen Työnantajat ry:n mukaan työntekijä rikkoi lojaliteettivelvollisuutta, sekä velvollisuuttaan huolehtia muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Lisäksi työntekijä esiintyi työnantajan tiloissa päihtyneenä eikä noudattanut annettuja ohjeita. Työtuomioistuin päätti tuomion Rautatieläisten Liitto ry:n hyväksi ja tuomitsi VR Osakeyhtiön maksamaan korvauksia perusteettomasta irtisanomisesta kahdeksan kuukauden palkan sekä Rautatieläisten Liitto ry:n oikeudenkäyntikulut yhteisvastuullisesti Liikenne- ja erityisalojen Työnantajat ry:n kanssa. Työtuomioistuin katsoi, että työntekijän rikkeiden vähäisyyteen nähden irtisanominen oli kohtuuton.” (FINLEX - Työtuomioistuimen päätöksiä TT:2010-18 2010.)

Asiallisten ja painavien irtisanomisperusteiden merkitystä ei voi liikaa korostaa irtisanomistilanteessa. Esimerkin tapauksessa irtisanomisperusteiden pitävyyttä ei arvioitu ja irtisanominen tehtiin harkitsemattomasti. Irtisanottaessa on harkittava tarkkaan irtisanomisen tarve, perusteet ja kartoitettava muut käytettävissä olevat keinot, kuten huomautus, varoitus tai etuisuuksien poistaminen. Perusteettoman irtisanomisen seuraukset voivat vaikuttaa taloudellisten menetysten lisäksi myös yrityksen maineeseen ja koko työyhteisöön.

Irtisanomisperusteena ei voida pitää työntekijän sairautta, vammaa tai tapaturmaa, ellei työkyky ole olennaisesti ja pitkäaikaisesti vähentynyt näiden vuoksi. Irtisanomisperusteena ei voi myöskään olla työntekijän osallistuminen työehtosopimuslain mukaiseen tai työntekijäyhdistyksen toimeenpanemaan työtaistelutoimenpiteeseen. Irtisanomisperusteeksi ei käy työntekijän poliittinen, uskonnollinen tai muu mielipide, osallistuminen yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan tai käytettävissä oleviin oikeusturvakeinoihin turvautuminen. (Työsopimuslaki 55/2001, 7:2§.) Työnantaja ei saa irtisanoa työsopimusta työntekijän raskauden johdosta eikä sillä perusteella, että työntekijä käyttää oikeuttaan perhevapaaseen (Työsopimuslaki 55/2001, 7:9§).

Työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, kun tarjolla oleva työ on olennaisesti tai pysyvästi vähentynyt taloudellisista tai tuotannollisista syistä (Työsopimuslaki 55/2001, 7:3§). Jos työntekijä on sijoitettavissa tai koulutettavissa toisiin tehtäviin, työsopimusta ei saa irtisanoa (Työsopimuslaki 55/2001, 7:4§). Irtisanomisperustetta ei ole, jos työnantaja on ennen irtisanomista tai sen jälkeen ottanut uuden työntekijän samankaltaisiin tehtäviin, vaikka toimintaedellytykset eivät ole muuttuneet tai töiden uudelleenjärjestelystä ei ole aiheutunut työn vähentymistä (Työsopimuslaki 55/2001, 7:3§). Seuraavassa esimerkissä käsitellään uudelleen-sijoitusvelvollisuuden ja työn tarjoamisvelvoitteen laiminlyöntiä.

”Työtuomioistuimen päätöksessä kantajana oleva Metallityöväen Liitto ry vaatii vastaajana olevalta Teknologiateollisuus ry:ltä korvauksia työsuhteen perusteettomasta päättämisestä 12 kuukauden palkan ja oikeudenkäyntikulujen korvaamisen. Tapauksessa kuultavana oleva yritys Merima Oy irtisanoi yhteistoimintaneuvotteluiden päätteeksi yhtiössä varasto- ja kunnossapitomiehenä työskennelleen työntekijän työsopimuksen. Yhtiössä olisi kuitenkin ollut tarjota irtisanotun osaamiseen soveltuvaa ohutpeltisepän työtä.” (FINLEX - Työtuomioistuimen päätöksiä 2011-144 2011.)

”Yhtiö oli yhteistoimintaneuvotteluiden aikana palkannut tuotannon puolelle vuokratyöntekijöitä ja myöhemmin solminut heidän kanssaan työsopimuksen. Yhtiö ei selvittänyt irtisanotun soveltuvaa koulutusta ohutpeltisepän työhön eikä hänen uudelleensijoitusmahdollisuuksia. Uusilta palkatuilta työntekijöiltä ei edellytetty samoja vaatimuksia kuin irtisanotulta edellytettiin. Koska työntarjoamisvelvoitetta ei täytetty, yrityksellä ei ole asiallista ja painavaa syytä irtisanomiseen. Korvauksena Merima Oy on velvollinen maksamaan seitsemän kuukauden palkan ja Metallityöväenliitto ry:n oikeudenkäyntikulut yhteisvastuullisesti Teknologiateollisuus ry:n kanssa.” (FINLEX - Työtuomioistuimen päätöksiä 2011-144 2011.)

Yhteistoimintaneuvotteluiden perusteella irtisanottaessa on tärkeää selvittää irtisanomisen perusteet ja varmistaa niiden asianmukaisuus. Irtisanomisen kohdistuessa yhteen henkilöön on selvitettävä uudelleensijoittamismahdollisuus. Irtisanomisen jälkeen on harkittava tarkkaan päätöstä palkata uusi työntekijä samankaltaisiin tehtäviin.

Työllisyysasetus määrää työllistämistuesta. Työllistämistukea ei voida myöntää, jos työnantaja on hakemuksen jättämistä edeltäneiden yhdeksän kuukauden aikana tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanonut työntekijöitä työssäkäyntialueella samoista tai samanlaisista tehtävistä. Työllistämistukea ei myönnetä jos työelämävalmennus aiheuttaisi sen järjestäjän palveluksessa olevien työntekijöiden irtisanomisia. (Työllisyysasetus 1363/1997, 5:30§.) Palkkatukea ei myönnetä, jos työnantaja on hakemuksen jättämistä edeltäneiden 12 kuukauden aikana tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanonut työntekijöitä samoista tai samanlaisista tehtävistä (Laki julkisesta työvoimapalvelusta 1295/2002, 7:2§).

Yhdenvertaisuuslaki ja laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta määräävät syrjintään, tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvissä asioissa. Iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai sukupuolisen suuntautumisen perusteella syrjintä on velvollinen maksamaan loukkauksesta hyvitystä enintään 15 000 euroa (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004, 9§). Laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta työnantajan menettelyä pidetään syrjintänä, jos työnantaja irtisanoo palvelussuhteen sukupuolen perusteella. Työnantaja on velvollinen maksamaan loukatulle hyvitystä vähintään 3240 euroa. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 11§.)

Laki ei suoraan luettele irtisanomisperusteita, vaan perusteiden pätevyyteen on jätetty tulokinnan varaa. Irtisanomisperusteiden varmistaminen, tarkka harkinta ja näytön hankkiminen ovat tärkeitä ennen irtisanomistoimenpiteisiin ryhtymistä. Työnantajan on tunnettava velvollisuutensa perusteiden selvittämisen, yhteistoimintaan liittyvien toimenpiteiden sekä työvoimapalveluiden tarjoamisen osalta. Irtisanottavien henkilöiden valinta esimerkiksi yhteistointaneuvotteluiden seurauksena ei saa perustua ikään, sukupuoleen, kansalaisuuteen tai muuhun yhdenvertaisuus- tai tasa-arvoa lakia rikkovaan perusteeseen.

4.2 Kansallinen Turvallisuusauditointikriteeristö KATAKRI

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen toisen osuuden muodostaa KATAKRI eli Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö. KATAKRI on jaettu kolmeen eri tasoon: perustasoon, korotettuun tasoon, korkeaan tasoon sekä elinkeinoelämän suosituksiin (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, 4). KATAKRI antaa irtisanomiseen liittyen suosituksia, joista voidaan johtaa riskejä ja niiden hallintakeinoja. Työssä käsitellään KATAKRI:n perustason suosituksia.

Kaikki opinnäytetyön aihetta koskevat suositukset ovat osa-alueelta P, joka käsittelee henkilöstöturvallisuutta. Henkilöstöturvallisuus osa-alue on jaettu osa-alueisiin Riittävän osaamisen varmistaminen (P200), Henkilön muu soveltuvuus tehtävään (P300), Rekrytointipäätöksen jälkeiset toimet (P400), Toimenpiteet työsuhteen solmimisen yhteydessä (P500) sekä Toimenpiteet työsuhteen aikana (P600). Ensimmäisenä käsitellään suosituksia, jotka liittyvät riittävän osaamisen varmistamiseen.

Riittävän osaamisen varmistamisen osalta suosituksena on vaatia työnhakijalta opinto- ja työhistoria, nimikirjaote, suositukset ja todistukset. Suosituksena on tarkistaa saatujen tietojen oikeellisuus sekä varmentaa haastattelulla henkilön taustatietojen paikkansapitävyys ja osaaminen. (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, 51.) Näitä KATAKRI:n suosituksia noudatettaessa varmistetaan hakijan riittävä osaaminen rekrytointitilanteessa ja samalla pienennetään riskiä henkilön joutumiseen irtisanotuksi. Seuraavaksi esitellään suosituksia, jotka käsittelevät henkilön soveltuvuutta yritykseen.

Henkilön muun tehtävään soveltuvuuden osalta suosituksena on varmentaa, että henkilö pysyy työssään toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti. Haastattelulla varmennetaan, ettei henkilö joudu työtehtävissä kohtuuttomiin valintatilanteisiin ja ettei hakijalla ole taustaa luottamukseen vaikuttavista aiemmista työtehtävistä. Huumausainetestaus edellytetään tarvittaessa. Erityistä luotettavuutta vaativassa työssä henkilön kykenevyys varmennetaan henkilö- ja soveltuvuusarviointitestillä. (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, 52.) Seuraavaksi esitellään rekrytointipäätöksen jälkeiset toimet KATAKRI:n suositusten mukaisesti.

Rekrytointipäätöksen jälkeisten toimien osalta tiettyjen tehtävien kohdalla suositellaan salassapito- tai vaitiolositoumusmenettelyä sekä koeaikamenettelyä. Lisäksi tiettyjen tehtävien osalta on suositeltavaa tehdä selvitysmenettely vastuuhenkilötietojen ja yrityskytkentöjen tarkastamiseksi. Tilan, paikan ja toiminnan suojaamiseksi henkilöstä voidaan mahdollisuuksien mukaan hakea suppea turvallisuus selvitys. (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, 53, 54, 55.)

Kaikkien työntekijöiden, toimittajien, kumppaneiden, alihankkijoiden ja ulkopuolisten käyttäjien on suositeltavaa allekirjoittaa salassapito tai vaitiolositoumus ennen pääsyoikeuksien saamista suojattavaan tietoon. Organisaation avainhenkilöt on tunnistettava ja heidän estymisiin on varauduttu osaamisen dokumentoinnilla ja varahenkilömenettelyllä. Varahenkilöiden on oltava riittävästi koulutettuja varallaolotehtäviin. (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, 53, 54, 55.) Seuraavaksi esitellään työsuhteen solmimisen yhteydessä ja työsuhteen aikana suoritettavat toimenpiteet.

Työsuhteen solmimisen yhteydessä suoritettavien toimenpiteiden osalta tehtävät, vastuut, oikeudet ja velvollisuudet on määriteltävä mahdollisimman tarkkaan esimerkiksi toimenkuvassa. Uusi työntekijä on perehdytettävä yrityksen toimintaa, omiin tehtäviinsä ja turvallisuusmääräyksiin. (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, 56, 57.) Työntekijän käyttäytymisen tai toiminnan huomattavan muuttumisen varalta on laadittava menettelyohjeet epäiltäessä väärinkäytöksiä tai hoitoonohjauksen tarvetta. Organisaatiolla on oltava käytössä menettelyohje toimenpiteistä työsuhteen päättyessä. (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, 58, 59.) Menettelyohjeen sisällöstä ei ole tarkempia suosituksia.

KATAKRI:n avulla irtisanomistilanteisiin voidaan varautua jo työhönotto ja työskentelyvaiheessa. KATAKRI:n suositukset painottuvatkin työsuhteen kahteen ensimmäiseen, rekrytointi ja työskentelyvaiheeseen. KATAKRI:n, lainsäädännön ja riskikartoituksen pohjalta laaditaan tarkistuslista, joka toimii työkaluna irtisanomiseen liittyvien riskien hallinnassa. Tarkistuslistan avulla työnantaja näkee suoraan irtisanomistilanteiden vaatimat käytänteet ja pystyy valvomaan niiden täyttymistä kohta kohdalta.

5 Menetelmät

Opinnäytetyö on muodoltaan työelämää kehittävä toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjestäminen ja järjeistämisen (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Toiminnallisiin opinnäytetöihin kuuluu raportin lisäksi produkti eli tuotos (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65). Opinnäytetyön tuotoksina ovat kartoitus irtisanomiseen liittyvistä riskeistä ja hallintakeinoista sekä tarkistuslista.

Opinnäytetyö vastaa laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa ovat todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita ja sen tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja aineiston koonti luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.)

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään laadullisia menetelmiä aineiston hankinnassa, kuten teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Opinnäytetyö tehdään laadullisena tutkimuksena, sillä opinnäytetyössä tutkitaan irtisanomiseen liittyviä riskejä kokonaisvaltaisesti ja monesta eri näkökulmasta. Tavoitteena ei ole saada määrällistä tietoa irtisanomiseen liittyvistä riskeistä, vaan tietoa riskien syistä, seurauksista ja hallintakeinoista.

Laadullisen tutkimuksen lisäksi opinnäytetyössä sovelletaan tutkimuksellista kehittämistä. Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on ratkaista käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistaa käytäntöjä. Tavoitteena voi olla myös uuden tiedon luominen työelämän käytännöissä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä korostuu erilaisten menetelmien käyttö sekä aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18.)

Kehittämispohjaisen oppimisen keskeisiä piirteitä ovat autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus. Autenttisuudella tarkoitetaan lähtökohdiltaan aitoa työelämän kehittämistyötä, jossa idea on peräisin työelämästä. Kumppanuudella tarkoitetaan yhdessä tekemistä, osaamisen jakamista ja yhdessä oppimista. Keskeisiä toimijoita kehittämispohjaisessa oppimisessa ovat opiskelijat, työelämän asiantuntijat ja ohjaajat. (Ojasalo ym. 2009, 16.)

Kokemuksellisuudella tarkoitetaan osallistujien aktiivista ja vastuullista osallistumista sekä kokemusten keräämistä ja jakamista. Tutkimuksellisuudella tarkoitetaan tutkivaa ja kriittistä työtötta, tutkimukseen perustuvan tiedon soveltamista ja uuden tiedon luomista tutkimuksellisin keinoin. Kehittämispohjaisessa oppimisessa luovuus on kehittämistyön voimavara, jossa innoittajana toimii yhdessä havaittu muutoksen tarve. (Ojasalo ym. 2009, 16.)

Kehittämisen prosessi alkaa kehittämiskohteen ja tavoitteiden määrittelystä. Sen jälkeen perehdytään kehittämiskohteeseen teoriassa ja käytännössä. Perehtymisen jälkeen määritetään kehittämistehtävä ja rajataan kehittämiskohde. Määrittelyn ja rajauksen jälkeen kootaan tietoperustaa sekä suunnitellaan lähestymistapaa ja menetelmiä. Sen jälkeen toteutetaan ja julkistetaan kehittämishanke. Lopuksi arvioidaan kehittämisen prosessin lopputulokset. (Ojasalo ym. 2009, 16.)

Opinnäytetyössä käytetään erilaisia menetelmiä ja siinä korostuu aktiivinen vuorovaikutus ohjaajien ja työelämää edustavien haastateltavien kanssa. Työssä täyttyy kehittämispohjaisen oppimisen keskeisimmät piirteet, työn lähtökohdaksi on kehittää työelämää ja sen toteuttamisessa osaamisen jakamisella on keskeinen merkitys. Seuraavaksi kuvaillaan tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmiä.

5.1 Tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi laadullisen tiedon tuottamisen vuoksi. Teemahaastattelu sopii laadullisen tiedon keräämiseen menetelmäksi, sillä haastatteluiden aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Haastateltavien valinta on tarkoituksenmukaista ja valinnassa on painotettu heidän asiantuntijuuttaan irtisanomiseen liittyen. Teemahaastatteluiden tavoitteena on saada laadullista tietoa irtisanomisista ja niihin liittyvistä riskeistä.

Työn tutkimusmenetelmänä käytetään riskienarviointia. Riskienarviointiprosessissa käydään läpi riskien tunnistaminen, riskianalyysi ja riskin merkityksen arviointi. Riskienarviointiprosessin perusteella kartoitetaan irtisanomiseen liittyvät riskit ja kehitetään toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi. Riskienarviointiprosessi toteutetaan teemahaastatteluista saadun aineiston ja opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Seuraavaksi kuvaillaan teemahaastattelua. Teemahaastattelun osalta käsitellään haastattelun teema-alueita, esitellään haastateltavat henkilöt ja pohditaan yhteenvetona tärkeimpiä haastatteluissa esiin tulleita tietoja irtisanomisiin ja siihen liittyviin riskeihin liittyen. Teemahaastattelun käsittelyn jälkeen esitellään riskienarviointiprosessi.

5.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teema-alueet eli haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella. Teemahaastattelu vastaa hyvin laadullisen tutkimuksen lähtökohtia. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelujen tarkoituksena on tuottaa laadullista tietoa irtisanomisen aiheuttamista riskeistä. Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön teemahaastattelun aihealueet. Haastatteluiden tulosten pohjalta tehdään riskienarviointi, jonka tuloksien perusteella kartoitetaan irtisanomiseen liittyvät riskit ja hallintakeinot.

Teemahaastattelun teemoina ovat taustatiedot, kokemukset irtisanomisesta, irtisanomisen aiheuttamat riskit sekä riskien hallintakeinot. Teemat on laadittu etukäteen ja ne muodostavat haastattelun rungon. Teemojen käsittelyjärjestys, kysymysten muoto ja tarkentavat kysymykset vaihtelevat haastateltavan mukaan.

Taustatiedot teema-alueella selvitetään haastateltavan työskentelytaustat. Taustojen osalta selvitetään haastateltavalta esimerkiksi hänen asemansa organisaatiossa, kuinka kauan hän on työskennellyt kyseisessä organisaatiossa ja mikä on hänen työnkuvansa. Teema-alueen tarkoituksena on taustoittaa haastateltavan toimintaympäristöä ja näkökulmaa irtisanomisen liittyviin riskeihin.

Kokemukset irtisanomisesta teema-alueella selvitetään haastateltavan mahdolliset omat henkilökohtaiset kokemukset irtisanomistilanteesta. Lisäksi selvitetään millä tavoin ja minkälaisissa tehtävissä haastateltava on työnsä puolesta ollut tekemässä irtisanomisen kanssa. Tämän teema-alueen avulla pyritään saamaan sekä henkilökohtaista että ammatillista tietoa henkilön kokemuksista irtisanomisesta.

Suurimpana teema-alueena ovat irtisanomisen riskejä käsittelevä alue. Tämän teema-alueen tarkoituksena on saada tietoa erilaisista irtisanomiseen liittyvistä riskeistä, joiden pohjalta riskienarviointi suoritetaan. Riskien hallintakeinot kulkevat rinnakkain tämän teema-alueen kanssa. Tavoitteena on saada tietoa riskeistä ja riskien hallintakeinoista useista eri näkökulmista.

Seuraavaksi esitellään haastattelut henkilöt. Haastateltavat henkilöt valittiin irtisanomisiin liittyvien kokemusten, erityisosaamisen sekä toimialan perusteella. Haastateltavina henkilöinä olivat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:n tietoturvallisuuspäällikkö sekä Human Resources yksikön työsuhdelakimies, Suomen Yrittäjien työmarkkina-asioiden päällikkö sekä Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n asianajaja.

Teemahaastattelussa haastateltiin Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:n tietoturvallisuuspäällikkö Vesa Tupalaa. S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jonka organisaatorakenne muodostuu jäsenistä ja asiakasomistajista (S-Kanava.fi 2011). SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä, joka tuottaa hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluja (S-Kanava.fi 2011). Tupala on työskennellyt S-ryhmän tietoturvallisuuspäällikkönä neljä vuotta. Hänen vastuualueinaan SOK:lla ovat tietoturvallisuuden ohella muun muassa liiketoiminnan jatkuvuuteen ja tietosuojaan liittyvät asiat.

Tupala on ollut laatimassa SOK:lla irtisanomiseen liittyviä toteutustoimenpiteitä ja niihin liittyviä ohjeistuksia. Lisäksi irtisanomistilanteissa hän hoitaa esimerkiksi järjestelmien käyttöoikeuksiin liittyviä asioita. Hän on aiemmassa työpaikassaan toiminut asiantuntija apuna irtisanomistilanteiden selvittämisessä muun muassa sisäisissä väärinkäytösepäilyissä. (Tupala 2012.) Tupalan haastattelu tuo esiin irtisanomiseen liittyviä riskejä erityisesti tietoturvallisuuden ja liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta.

Toisena haastateltavana oli SOK:n Human Resources (HR) yksikön työsuhdelakimies Kalle Mäki. SOK:n HR-yksikkö toimii HR-yksiköiden keskushallintona ja avustaa alueosuuskauppoja ja tytäryhtiöitä yleisissä työsuhteasioissa. Mäen työnkuva kattaa kaikki työsuhteisiin liittyvät asiat, kuten työaika, vuosilomat, irtisanomiset ja työoikeudelliset selvitystyöt. Lisäksi hänen työhönsä kuuluvat sopimusten ja HR-yksikön sisäisten pelisääntöjen ja ohjeiden laatiminen. Mäki on ollut tekemisissä irtisanomisiin liittyvien asioiden kanssa sekä SOK:lla työnantaja puolen tehtävissä että työsuhdeneuvojana työntekijäpuolen tehtävissä. Lisäksi hän on työskennellyt työtuomioistuimessa. (Mäki 2012.) Katsantokantaa Mäeltä löytyy irtisanomisiin liittyen siis molemmista, sekä työnantajan että työntekijän näkökulmista. Haastattelussa Mäki toi esiin irtisanomisen prosessin haastavuuden etenkin henkilöön perustuvilla syillä toteutettuna.

Kolmantena haastateltavana oli Suomen Yrittäjien työmarkkina-asioiden päällikkö Merja Hirvonen. Suomen Yrittäjät on PK- eli pienten ja keskisuurten yritysten edunvalvontajärjestö. Hirvonen on koulutukseltaan lakimies. Hirvonen toimii Suomen Yrittäjissä työmarkkina-asioiden päällikkönä ja työmarkkinajuristitiimin vetäjän organisaation yrittäjyys- ja työelämäyksikössä. Suomen Yrittäjät tarjoaa työntajien edunvalvontaan liittyviä palveluita, sosiaaliturvaan liittyviä asioita, sekä konkreettista yrittäjien neuvontaa. Hirvonen on neuvontatyönsään tekemisissä irtisanomisiin liittyvien ongelmien kanssa lähes päivittäin. (Hirvonen 2012.)

Suomen Yrittäjät järjestää koulutuksia yrittäjille muun muassa työelämäpuoleen liittyvistä aiheista. Työlainsäädäntö on monimutkaista, joten koulutuksen tarve näkyy neuvontapuheiluissa. Yrittäjien vaikea saada lainsäädännön sisällöstä selvää ja eniten ongelmia Hirvosen mukaan aiheuttaakin juuri työsuhteen päättämiseen liittyvät kysymykset. Yrityksissä ollaan tietoisia, että irtisanominen vaatii asianmukaiset perusteet. Hirvosen mukaan irtisanomisperusteiden arvioiminen koetaan kuitenkin ongelmalliseksi. (Hirvonen 2012.)

Neljäntenä haastateltavana on toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n asianajaja Anja Lahermaa STTK:n edunvalvontayksiköstä. STTK on toimihenkilö keskusjärjestö, joka edustaa kattavaa osaa suomalaisista palkansaajista. Keskusjärjestön tarkoituksena on varmistaa, että lainsäädäntö vastaa tämän päivän työelämän vaatimuksia. Lainsäädännön käytännön sovellutus jää jäsenliitto- ja työpaikkatasolle. Lahermaa on ollut edellisessä työssään tekemisissä irtisanomisten kanssa työskennellessään henkilöstöhallinnossa. Lisäksi hän on työskennellyt STTK:n jäsenliitossa ja ollut sitä kautta tekemisissä konkreettisten irtisanomistilanteiden kanssa. Lahermaa on työskennellyt myös tasa-arvo valtuutetun toimistossa. (Lahermaa 2012.)

Haastatteluissa ilmeni, että toisinaan irtisanomiset voivat aiheuttaa hankalia tilanteita yrityksissä. Yrityksissä ollaan pääosin tietoisia siitä, että irtisanominen vaatii asianmukaiset perusteet. Perusteiden arviointi ja näytön saaminen koetaan haasteelliseksi. Irtisanominen etenkin henkilöön perustuvilla syillä on hankala prosessi ja irtisanomisen lainmukaisuudesta on oltava varmuus.

Haastatteluiden perusteella hyvän irtisanomisen avaintekijöitä ovat irtisanomisen perusteiden ja lainmukaisuuden selvittäminen, vuorovaikutus irtisanottavan kanssa sekä positiivisen työnantajakuvan säilyttäminen. Muita avaintekijöitä ovat työsuhteen mahdollisen päättymisen huomioiminen jo rekrytointitilanteessa ja siihen liittyen hyvän työsopimuksen laatiminen ja koeajan hyödyntäminen sekä ennakoiminen ja harkinta ennen irtisanomistoimenpiteisiin ryhtymistä.

Haastatteluiden avulla saadaan tietoa irtisanomisesta ja siihen liittyvistä riskeistä useista eri näkökulmista. Haastatteluiden avulla aihetta tarkasteltiin muun muassa tietoturvallisuuden, pienten ja keskisuurten yritysten, työntekijän ja työnantajan sekä yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Haastatteluiden avulla saadaan kattavaa aineistoa irtisanomiseen liittyvistä riskeistä, joita hyödynnetään riskienarvioinnissa. Seuraavaksi kuvaillaan riskienarviointiprosessia.

5.1.2 Riskienarviointi

Riskienarviointi on kokonaisprosessi, jonka vaiheet muodostuvat riskien tunnistamisesta, riskianalyysistä ja riskien merkityksen arvioinnista. Riskien tunnistaminen on riskien havaitsemisen ja kuvaamisen prosessi, johon kuuluu riskin lähteiden, tapahtumien, syiden ja mahdollisten seurausten tunnistaminen. Riskianalyysillä pyritään ymmärtämään riskin luonne ja määrittämään riskitaso. Riskien merkitysten arviointi on prosessi, jossa riskianalyysin tuloksia verrataan riskikriteereihin. Sen perusteella määritetään onko riski tai sen suuruus hyväksyttävä tai siedettävä. (SFS-ISO 31000 2011, 16, 18, 20.)

Riskien tunnistaminen on tärkeää, sillä tunnistamattomat riskit eivät ole mukana myöhemässä riskien analysoinnissa. Riskien osalta tunnistetaan riskin lähteet, vaikutusalueet, tapahtumat, syyt ja mahdolliset seuraukset. Tavoitteena on laatia kattava luettelo riskeistä, jotka parantaa, haitata, nopeuttaa, viivästyttää, mahdollistaa tai estää tavoitteiden saavuttaminen. Tunnistamisen on katettava sekä organisaation hallinnassa olevat riskit että riskit, joiden syyt tai lähde eivät ole selvillä. (SFS-ISO 31000 2011, 40.)

Riskianalyysillä tarkoitetaan saatavissa olevan tiedon järjestelmällistä käyttämistä vaarojen tunnistamiseksi. Riskianalyysi on riskien tunnistamisen, analysoinnin ja arvioinnin prosessi. Se on menettelytapa, jonka avulla tunnistetaan ja arvioidaan yritykseen kohdistuvat riskit ja tuotetaan tapoja näiden riskien pienentämiseen hyväksyttävälle tasolla. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 207.) Riskianalyysi on lähtökohta riskien merkityksen arvioinnille (SFS-ISO 31000 2011, 40).

Riskien merkitysten arvioinnin tarkoituksena on helpottaa päätöksentekoa riskien käsittelyn suhteen. Päätöksenteko koskee käsiteltäviä riskejä ja käsittelyn toteuttamisen tärkeysjärjestystä. Päätöstä tehdessä on hyvä ottaa huomioon lakien ja viranomaisten vaatimukset. (SFS-ISO 31000, 42.) Seuraavaksi kuvaillaan opinnäytetyössä käytettyä yhteenvetolomaketta sekä eri riskilajeja.

Riskienarvioinnin tulokset kirjataan PK-RH foorumin Pk-yrityksen riskienhallinnan työväline-sarjan mukaiseen Riskienhallintatoimenpiteet - suunnittelu, toteutus ja seuranta - yhteenvetolomakkeeseen (Virolainen, Nissilä & Tiihonen 1996-1998). Lomakkeeseen kirjataan riski tai ongelma, riskin syyt, pahimmat seuraukset ja toimenpiteet. Opinnäytetyössä käytettävää lomaketta muokataan opinnäytetyön tarpeita vastaavaksi, ja siitä jätetään pois toteutusaikataulu, vastuuhenkilö ja kuittaus toimenpiteen suorittamisesta, riskin suuruus sekä yritykseen liitettävät tiedot.

Riskien lajittelu neljään eri riskilajiin on eräs vakiintuneista tavoista luokitella riskejä. Eri riskilajeja tämän jaottelun perusteella ovat strategiset riskit, operatiiviset riskit, talousriskit ja vahinkoriskit. (Ilmonen ym. 2010, 70.) Opinnäytetyössä käytetään tätä neljän riskilajin jaottelua selkeyden vuoksi. Jaottelu helpottaa riskien hahmottamista ja tulosten esittämistä. Seuraavaksi kuvaillaan tarkemmin eri riskilajeja.

Strategiset riskit liittyvät organisaation pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin. Strategiset riskit liittyvät muun muassa liiketoiminnan kehitykseen, liiketoimintaympäristöön, teknologiaan, poliittiseen, taloudelliseen ja kulttuuriseen kehitykseen, globaaleihin ilmiöihin sekä viestintään. Riskit voivat liittyä esimerkiksi kilpailijoihin ja asiakaskäyttäytymisen- ja tarpeiden muutoksiin, strategian toimeenpanoon tai yritysjärjestelyihin. Myös menetetty liiketoimintamahdollisuus on aina strateginen riski. (Ilmonen ym. 2010, 71, 72.)

Operatiiviset riskit ovat yrityksen päivittäisiin toimintoihin liittyviä riskejä. Sisäisiin operatiivisiin riskeihin liittyvät muun muassa organisaatioon ja johtamiseen liittyvät riskit, tietoturvallisuusriskit, liiketoiminnan keskeytysriskit, tuottavuusriskit, projektiriskit, sopimus- ja vastuuriskit, kriisitilanteiden riskit sekä rikoriskit. Operatiivisille riskeille on tyypillistä, että riskien toteutumisesta voi seurata kriisitilanne. (Ilmonen ym. 2010, 71, 73, 74.)

Talousriskit liittyvät yrityksen rahaprosessia uhkaaviin riskeihin, kuten sopimusriskeihin ja pääomarakenteen riskeihin (Ilmonen ym. 2010, 71). Opinnäytetyössä taloudellisena riskinä pidetään riskiä, jonka välittömät seuraukset kohdistuvat yrityksen rahaprosesseihin. Esimerkiksi taloudellisena riskinä pidetään lain vaatimusten noudattamatta jättämistä sen aiheuttamassa yritykselle korvausvelvollisuuden.

Vahinkoriskejä ovat työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyvät riskit, henkilöstöriskit, ympäristöriskit sekä vahingoittumisriskit. Tyypillisiä vahinkoriskejä ovat esimerkiksi henkilöstön työkyvyttömyyteen, työtapaturmiin ja työvoiman puutteeseen liittyvät riskit. (Ilmonen ym. 2010, 71, 75.) Opinnäytetyössä vahinkoriskit painottuvat työterveyteen, työturvallisuuteen ja fyysisiin vahinkoihin liittyviin riskeihin.

Moni riski voi kuulua yhtä aikaa useaan eri riskilajiin. Irtisanomiseen liittyvät riskit lajitellaan riskilajeihin kunkin riskin pahimman seurauksen perusteella. Jos pahimmat seuraukset liittyvät esimerkiksi maineeseen, riski luokitellaan strategiseksi riskiksi, vaikka riski aiheuttaisi myös esimerkiksi taloudellisia menetyksiä. Seuraavaksi esitellään opinnäytetyössä käytettyjä analysointimenetelmiä.

5.2 Analysointimenetelmät

Aineiston analyysitavat voidaan jakaa selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Opinnäytetyön analysointitavaksi valittiin ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, sillä työn tavoitteena on kartoittaa irtisanomiseen ja sen riskeihin liittyviä lainalaisuuksia ja syy-seuraussuhteita. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään kvalitatiivista analyysiä (Hirsjärvi ym. 2009, 224).

Opinnäytetyössä valitut tiedon analysointimenetelmät ovat kirjallisuuskatsaus ja kvalitatiivinen eli laadullinen analyysi. Laadullisen analyysin menetelmänä käytetään teemoihin jakamista, yhteyksien tarkastelua ja laskemista. Kirjallisuuskatsauksessa analysoidaan irtisanomisesta tehtyjä tutkimuksia ja kirjallisuutta sekä kartoitetaan onko aihetta tutkittu riskin näkökulmasta.

Seuraavaksi kuvaillaan kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksen osalta esitellään katsauksen tarkoitus, toteutus, katsauksessa käytetty aineisto sekä johtopäätökset kirjallisuuskatsauksen tuloksista. Kirjallisuuskatsauksen kuvauksen jälkeen esitellään laadullinen analyysi ja siinä käytetyt menetelmät.

5.2.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tuoda esiin miten tutkittavaa ilmiötä on aiemmin tutkittu ja miten kyseinen tutkimus liittyy olemassa oleviin tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsausta voidaan pitää tutkimuksen teoreettisena osana. Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään tutkimusongelman kannalta olennaiseen kirjallisuuteen, lehtiartikkeleihin, tutkimusselosteisiin ja muihin julkaisuihin. (Tuomi 2007, 82.) Tarkoituksena on selvittää, onko aiheesta aiemmin tehty tutkimuksia Suomessa tai ulkomailla. Katsauksessa tarkastellaan aiempaa tutkimustietoa ja verrataan sitä opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyössä käytettävä kirjallisuuskatsausmenetelmä on perinteinen kirjallisuuskatsaus. Perinteisessä kirjallisuuskatsauksessa selvitetään mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään, kuvataan millaista kirjallisuutta analyysiin on valittu ja miten tulokset raportoidaan. Lisäksi arvioidaan käytetyn kirjallisuuden merkitystä, analyysin rajoitteita sekä tuloksien päätelmiä. (Tuomi 2007, 84.) Seuraavaksi kuvataan kirjallisuuskatsauksen toteutusta.

Kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. Tutkittavina teoksina ovat Soili Poijulan teos *Miten selviytyä työpaikan menetyksestä*, Soili Poijulan ja Riitta Ahosen teos *Irtisanotut - Menetys, muutos ja selviytyminen* sekä Staffan Kurténin ja E. Olavi Salmisen teos *Kun joudut irtisanomaan*. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa tutustuttiin aiheesta tehtyihin opinnäytetöihin ja pro gradu tutkielmiin.

Kirjallisuuskatsaukseen valittiin kotimaisia teoksia ja tutkimuksia, sillä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään suomalaisia yksityisiä yrityksiä. Eri maiden lainsäädäntöjen erot vaikuttavat myös tutkimustuloksiin ja ovat siitä syystä vertailukelvottomia Suomen oloihin. Tästä syystä ulkomaiset tutkimukset on rajattu kirjallisuuskatsauksesta pois. Vertailun vuoksi kirjallisuuskatsauksessa käytetään myös ulkomaalaista aiheeseen liittyvää teosta.

Esimerkkinä ulkomaisesta aiheeseen liittyvästä teoksesta on Richard Stillerin ja Ron Viscontin A Fifty Minute Series Book - sarjaan kuuluva teos *Rightful termination - Avoiding Litigation* eli vapaasti suomennettuna *Laillinen irtisanominen - oikeudenkäynnin välttäminen*. Teos on kirjoitettu vuonna 1994 eli lainsäädäntö on voinut muuttua. Teosta käsitellessä on huomioitava, että kirja on yhdysvaltalainen ja säädökset voivat poiketa huomattavasti Suomen lainsäädännöstä.

Miten selviytyä työpaikan menetyksestä - teoksen kirjoittaja Soili Poijula on psykologi ja tutkija. Hän käsittelee teoksessaan työpaikan menetystä ja irtisanotuksi tulemistä kriisipsykologian näkökulmasta. Teos valittiin tarkasteltavaksi kirjallisuuskatsaukseen, sillä se esittelee opinnäytetyön aihetta irtisanotun näkökulmasta. Vaikka opinnäytetyö käsittelee irtisanomista puhtaasti yrityksen näkökulmasta, on katsaukseen liittyen otettu huomioon myös irtisanottavan näkökulma.

Toisena kirjallisuuskatsauksessa käytettynä teoksena on Soili Poijulan ja Riitta Ahosen teos *Irtisanotut - Menetys, muutos ja selviytyminen*. Myös tässä teoksessa irtisanomista käsitellään kriisipsykologian ja irtisanotun näkökulmasta. Kolmannessa teoksessa, Staffan Kurténin ja E. Olavi Salmisen *Kun joudut irtisanomaan* - kirjassa, käsitellään irtisanomista työnantajan ja irtisanojan näkökulmasta. Kirja toimii esimiehen oppaana irtisanomistilanteessa.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella käy ilmi, että Suomessa on kirjoitettu irtisanomiseen liittyen kirjoja. Irtisanomista ei kuitenkaan ole tutkittu puhtaasti yrityksen ja siihen liittyvien riskien näkökulmasta. Teokset käsittelevät irtisanomista lähinnä irtisanotun näkökulmasta tai opastavat esimiehiä irtisanomisen toteuttamiseen. Seuraavaksi kuvaillaan Richard Stillerin ja Ron Viscontin teosta *Rightful termination - Avoiding Litigation*.

Rightful termination - Avoiding Litigation (1994) - teoksen kirjoittajilla Richard Stillerillä ja Ron Viscontilla on vahva kokemus markkinoinnista, opettamisesta, työn kehittamisestä ja henkilöstövoimavaroista (Stiller & Viscont 1994, 4). Kirja sisältää erilaisia harjoituksia ja esimerkkitapauksia työelämän tilanteisiin liittyen. Kirjan tarkoituksena on auttaa työnantajia suorittamaan irtisanomiset siten, että he välttävät oikeudenkäynnin. Teosta ei voi sinällään soveltaa Suomen oloihin, sillä Yhdysvaltojen ja Suomen lainsäädännön erot ovat merkittävät.

Internet haun perusteella irtisanomisista on tehty paljon opinnäyte- ja päättötöitä useista eri näkökulmista. Töitä ei eritellä tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkemmin, vaan aiheesta tehtyjä opinnäyte- ja päättötöitä käsitellään yleisellä tasolla. Aihetta on tutkittu muutosjohtamisen, empiiristen kokemusten, hiljaisen tiedon, irtisanomisen asianmukaisen toteuttamisen sekä irtisanomisen syiden näkökulmasta. Aihetta ei ole käsitelty riskien näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella nähdään, että irtisanomisia on tutkittu Suomessa useista eri näkökulmista ja aihetta on tutkittu myös muissa maissa. Kuitenkaan irtisanomisen riskejä yrityksen näkökulmasta ei ole käsitelty tämän kirjallisuuskatsauksen haussa esiin tulleissa tutkimuksissa tai kirjallisuudessa. Siksi opinnäytetyö tuo omalta osaltaan uutta tietoa sekä irtisanomisesta että siihen liittyvistä riskeistä. Kirjallisuuskatsauksen tuloksena ei syntynyt riskienarvioinnissa hyödynnettävää aineistoa irtisanomiseen liittyvien riskien ja hallintakeijojen kartoittamiseksi. Seuraavaksi käsitellään laadullista analyysiä.

5.2.2 Laadullinen analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ei useimmiten tapahdu tutkimusprosessin tiettyssä vaiheessa, vaan aineistoa voidaan analysoida ja kerätä samanaikaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 223). Aineiston analysointi vaatii useimmiten esitöitä, jotka suoritetaan kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on tietojen tarkistaminen. Toisena vaiheena on tietojen täydentäminen. Tietoja voidaan täydentää esimerkiksi haastattelemalla tai ottamalla yhteyttä haastateltaviin annettujen tietojen täsmentämiseksi. Kolmantena vaiheena on aineiston järjestäminen analyysiä varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan useimmiten tekstimuodossa olevaa aineistoa, jota ei voida tai haluta muuttaa numeromuotoon. Laadullinen aineisto voi olla esimerkiksi haastatteluaineistoa. (Aaltola & Valli 2007, 111.) Laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä tilastollisin menetelmin, mutta yleisimpiä laadullisen aineiston analysointimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Opinnäytetyön laadullisen analyysin menetelmiksi valittiin teemoittelu, yhteyksien tarkastelu ja laskeminen.

Teemoittelussa tarkastellaan analyysivaiheessa aineistosta esiin tulevia yhtenäisiä piirteitä. Teemahaastattelun aihepiirien lisäksi useimmiten aineistosta tulee esiin myös muita aiheeseen liittyviä teemoja. Aineiston yhteyksiä voidaan tarkastella tyypittelyllä, ääriryhmiin jaotellulla tai poikkeaviin tapauksiin jaotellulla. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 173, 174.) Opinnäytetyössä aineiston yhteyksiä tarkastellaan tyypittelyllä. Tyypittelyllä pyritään ryhmittelemään aineistoa tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2004, 174). Laskemisella tarkoitetaan kuinka monta kertaa tietty ilmiö esiintyy aineistossa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 172).

Opinnäytetyössä haastatteluiden perusteella saatu aineisto jaettiin teemoihin. Aluksi teemoiksi muodostuivat haastateltavien yleistiedot, irtisanomiseen liittyvät kokemukset, riskit ja onnistuneen irtisanomisen avaintekijät. Alustavan teemoittelun jälkeen syvennyttiin erityisesti riski - teema-alueeseen ja jaoteltiin riskit eri riskilajeihin, kuten operatiivisiin ja strategisiin riskeihin. Riskilajien osalta riskit tyypiteltiin vielä erikseen riskin seurauksen mukaisesti eri aihealueisiin, kuten avainhenkilöriskeihin ja kilpailuriskeihin. Tyypittelyn lisäksi laadullisen analysoinnin menetelmänä käytettiin laskemista.

Laskenta- menetelmällä teemahaastattelun aineistosta kartoitettiin mitkä riskit nousevat haastatteluiden perusteella esiin kaikista runsaslukuisimmin. Laskennan perusteella pohdittiin mahdollisia merkittävimpiä irtisanomiseen liittyviä riskejä. Lisäksi laskennalla kartoitettiin tärkeimpiä riskienhallintakeinoja laskemalla aineistosta useimmiten esiin tulleet hallintakeinot. Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön tuloksia.

6 Tulokset

Tulokset muodostuvat tutkimusongelmasta, uuden tutkimuksen tuottamista tuloksista sekä tutkijan erittelemästä ja arvioimasta kokonaisnäkemyksestä (Hirsjärvi ym. 2009, 262). Johdannossa pohdittiin millaisia riskejä irtisanominen voi yritykselle aiheuttaa ja mitkä ovat irtisanomisen vaikutukset. Näihin kysymyksiin vastataan tutkimustulosten ja aineiston pohjalta.

Opinnäytetyön tulokset muodostuvat haastatteluiden ja aineiston perusteella laaditun riskienarvioinnin pohjalta. Tuloksena syntyy koonti irtisanomiseen liittyvistä riskeistä ja hallintakeinoista. Riskien ja hallintakeinojen sekä lainsäädännön ja KATAKRI:n pohjalta tuloksena syntyy tarkistuslista, jota voidaan hyödyntää irtisanomiseen liittyvien riskien hallitsemisessa.

Seuraavaksi kuvaillaan tarkemmin opinnäytetyössä saatuja tuloksia. Ensimmäisenä kuvaillaan irtisanomiseen liittyviä riskejä. Riskien kuvauksen yhteydessä käsitellään myös irtisanomiseen liittyvien riskien hallintakeinoja. Riskien ja hallintakeinojen kuvaamisen jälkeen esitellään tarkistuslista.

6.1 Irtisanomisen riskit ja hallintakeinot

Tulosten ensimmäisen osuuden muodostaa koonti irtisanomiseen liittyvistä riskeistä ja riskien hallintakeinoista. Liitteeseen 2 on koottu riskienarvioinnin tuloksena esille tulleet riskit kokonaisuudessaan. Liitteen taulukossa kuvaillaan riskejä, niiden syitä, pahimpia seurauksia sekä hallintakeinoja.

Taulukkoon kootut riskit jaotellaan aihepiireittäin. Eri aihepiirejä ovat maineeseen kohdistuvat riskit, kilpailuriskit, henkilöriskit, sopimusriskit, avainhenkilöriskit, tietojärjestelmien väärinkäyttöön liittyvät riskit, talousriskit, toiminnan jatkuvuuteen liittyvät riskit sekä keskeytysriskit. Jaottelun tarkoituksena on selkeyttää tulosten analysoimista ja käsittelyä.

Irtisanomiseen liittyvät riskit on jaettu perinteisen riskienluokittelumallin mukaisesti neljään eri riskilajiin. Riskilajeja ovat strategiset riskit, operatiiviset riskit, talousriskit ja vahinkoriskit. Ensimmäisenä kuvaillaan irtisanomiseen liittyviä strategisia riskejä.

6.1.1 Strategiset riskit

Ensimmäisenä käsitellään strategisiin riskeihin kuuluvia maine- ja kilpailuriskejä, niiden vaikutuksia ja hallintakeinoja. Maineriskejä ovat maineen, imagon ja työnantajakuvaan heikentyminen irtisanomisen seurauksena sekä uusien työntekijöiden palkkaaminen heti irtisanomisten jälkeen. Välittömästi irtisanomisen jälkeen suoritettu rekrytointi voi vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan negatiivisesti.

Syitä maineriskeille ovat huonosti tai laittomasti hoidettu irtisanominen, viestintästrategian puute ja viestinnän epäonnistuminen. Epäonnistuneen viestinnän seurauksena työyhteisössä voi alkaa liikkua huhuja irtisanomisesta. Myös irtisanottu voi antaa negatiivisia kommentteja yrityksestä, etenkin jos irtisanottu kokee irtisanomisen epäoikeudenmukaiseksi, laittomaksi tai muuten huonosti hoidetuksi. Irtisanotun negatiiviset kommentit voivat vaikuttaa mediasuhteisiin, tuleviin rekrytointeihin, työilmapiiriin ja työnantajakuvaan.

Maineriskien pahimpia seurauksia voivat olla asiakkaiden menettäminen, julkisuuskuvaan heikentyminen sekä uusien työntekijöiden rekrytoinnin vaikeutuminen. Kokonaisuudessaan ne voivat vaikuttaa negatiivisesti kilpailukykyyn ja aiheuttaa taloudellisia menetyksiä. Toimenpiteitä maineriskien hallitsemiseksi ovat viestintäsunnitelman laatiminen etukäteen irtisanomistilanteiden varalle, viestinnän avoimuus sekä lain ja asianmukaisten toimintatapojen noudattaminen irtisanomistilanteessa.

Kilpailuriskejä ovat asiakaskunnan menettäminen, potentiaalisten uusien työntekijöiden kiinnostuksen menettäminen, osaamisen ja erityssalaisuuksien vieminen kilpailijalle sekä kilpailukyvyyn heikkeneminen. Asiakaskunta voidaan menettää, jos tietty asiakaskunta on yrityksessä kohdistettu tietylle henkilölle, joka joutuu irtisanomisen kohteeksi. Työnantajakuvan heikkeneminen voi johtaa potentiaalisten uusien työntekijöiden hakeutumiseen kilpailijan yrityksen palvelukseen, joka johtaa osaamisen menettämiseen. Osaamisen menettämisellä tarkoitetaan myös irtisanotun kilpailijalle viemää tietotaitoa ja hiljaista tietoa, joka ei kuulu erityssalaisuuden piiriin. Irtisanottu voi myös viedä aineellisessa tai aineettomassa muodossa erityssalaisuuden piiriin kuuluvaa aineistoa kilpailijalle.

Kilpailuriskien pahimpia seurauksia ovat taloudelliset menetykset ja kilpailuedun heikkeneminen. Toimenpiteitä kilpailuriskien hallitsemiseksi ovat osaamisen ja työtehtävien kirjallinen dokumentointi, kilpailukiello- ja salassapitosopimukset sekä valvonta ja tietoturvallisuudesta huolehtiminen erityssalaisuuksien vuotamisen estämiseksi. Asiakaskunnan menettämiseen liittyvää riskiä voidaan hallita jaetulla asiakashallinnalla ja sopimukseen kirjatulla mahdollisuudella muiden henkilöiden käyttöön. Seuraavaksi kuvaillaan irtisanomiseen liittyviä operatiivisia riskejä.

6.1.2 Operatiiviset riskit

Irtisanomiseen liittyvät operatiiviset riskit koostuvat taloudellisiin menetyksiin kohdistuvista riskeistä, henkilöriskeistä, avainhenkilöriskeistä, sopimuksellisiin velvoitteisiin liittyvistä riskeistä sekä toiminnan jatkuvuuteen kohdistuvista riskeistä. Taloudellisiin menetyksiin kohdistuvat operatiiviset riskit on luokiteltu operatiivisten riskien riskilajiin, sillä ne voivat vaikuttaa yrityksen jokapäiväisiin toimintoihin.

Taloudellisiin menetyksiin kohdistuvia operatiivisia riskejä ovat velvollisuuksien laiminlyönti sekä tietojärjestelmien väärinkäyttö. Riskien pahimpia seurauksia voivat olla taloudelliset menetykset, tuottavuuden aleneminen ja pahimmillaan yrityksen toiminnan lakkaaminen. Velvollisuuksien laiminlyönnillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä laiminlyö työhön liittyviä velvollisuuksiaan. Tietojärjestelmien väärinkäyttötapauksessa työntekijä tai irtisanottu väärinkäyttää oikeuksiaan tietojärjestelmissä, esimerkiksi pääsyä asiakastietoihin, tilaus- ja laskutusjärjestelmiin tai yrityksen muihin kriittisiin tietoihin.

Velvollisuuksien laiminlyöntiin liittyvää riskiä voidaan hallita jo rekrytointitilanteessa arvioimalla henkilön soveltuvuus työtehtävään. Tietojärjestelmien väärinkäyttöön liittyviä riskejä voidaan kontrolloida kohdistetuilla käyttöoikeuksilla ja valvonnalla työsuhteen aikana. Irtisanomisen jälkeen on huolehdittava salasanojan ja tunnusten poistamisesta.

Henkilöriskeihin kuuluvat irtisanomatta jättäminen tilanteen sitä vaatiessa. Esimerkiksi työtehtävien laiminlyöntitapauksissa on tärkeää tehdä irtisanomispäätös, jos perusteet sille täyttyvät. Muutoin seurauksena voi olla taloudellisia menetyksiä, negatiivisia vaikutuksia työyhteisöön sekä maineen ja imagon heikkeneminen. Muita henkilöriskejä ovat työmotivaation puute irtisanomisaikana, vaikutukset työyhteisöön, yhteistoimintaneuvotteluiden aiheuttama epävarmuus sekä työolosuhteiden heikkeneminen.

Irtisanominen voi vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan aiheuttaen motivaation puutetta, stressiä, henkisiä oireita ja työtehon laskua. Myös yhteistoimintaneuvottelut voivat aiheuttaa epävarmuutta työyhteisössä. Resurssivajaus, työvoimanpuute, epävarmuus työpaikan säilymisestä ja stressaavat olosuhteet voivat aiheuttaa työolosuhteiden huonontumisen, joka voi johtaa myös taloudellisiin menetyksiin. Avoin viestintä ja hyvien periaatteiden noudattaminen ennaltaehkäisevät työyhteisöön kohdistuvia ongelmia. Jäljelle jäävien työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää.

Avainhenkilöriskejä ovat avainhenkilön irtisanominen, projektin avainhenkilön irtisanominen sekä irtisanomisen vaikutukset avainhenkilöihin. Etenkin äkillisissä irtisanomistilanteissa avainhenkilön irtisanominen voi aiheuttaa osaamisen vajeen yrityksessä. Tämä voi aiheuttaa tuottavuuden heikkenemistä ja taloudellisia menetyksiä. Riskiä voidaan hallita vastuiden ja osaamisen jakamisella sekä työtehtävien kirjallisella dokumentoinnilla.

Projektin avainhenkilön irtisanominen voi aiheuttaa projektin keskeytymisen. Ennen työntekijän sijoittamista kriittiseen projektiin on mietittävä mahdollista irtisanomisen tarvetta ja ennen irtisanomista on selvitettävä irtisanotun käynnissä olevat projektit. Riskiä voidaan hallita määrittelemällä projektille varahenkilöt ja dokumentoimalla työtehtävät kirjallisesti. Myös tässä tilanteessa irtisanomisen tarkka harkinta on avainasemassa.

Irtisanominen voi vaikuttaa haitallisesti myös avainhenkilöihin, jotka eivät ole irtisanomisen kohteena. Syynä voi olla viestinnän epäonnistuminen sekä laitton tai huonosti hoidettu irtisanominen. Seurauksena voi olla avainhenkilöiden motivaation laskeminen sekä kiinnostuksen laskeminen yrityksessä työskentelyä kohtaan. Riskiä hallitaan avainhenkilöiden motivoinnilla, avoimella viestinnällä ja lainsäädännön noudattamisella.

Sopimusrikkeestä aiheutuvia seurauksia voivat olla sopimuksen purkautuminen, taloudelliset tappiot sekä negatiiviset vaikutukset maineeseen ja sidosryhmiin. Ennen irtisanomista on selvitettävä irtisanotun mahdolliset sopimukselliset velvoitteet ja jo sopimuksen teko vaiheessa ennakoitava mahdollinen irtisanomisen tarve. Sopimusriski voidaan välttää kirjaamalla sopimukseen mahdollisuus varahenkilön käyttöön.

Toiminnan jatkuvuuteen liittyviä riskejä ovat toiminnan jatkuvuuden keskeytyminen sekä tuottavuuden aleneminen. Toiminnan jatkuvuus voi keskeytyä esimerkiksi irtisanomisesta johtuvan työvoiman puutteen tai tuottavuuden laskemisen vuoksi. Tuottavuuden aleneminen voi johtua resurssivajauksesta, osaamisen puuttumisesta ja asiakaskunnan menettämisestä. Pahimpia seurauksia ovat taloudelliset menetykset, kilpailuedun menettäminen, maineen ja imagon heikentyminen sekä yrityksen toiminnan lakkaaminen. Toiminnan jatkuvuuteen liittyvien riskien hallinnassa on tärkeää lainsäädännön noudattaminen sekä riskien kartoitus. Seuraavaksi esitellään irtisanomiseen liittyvät talousriskit.

6.1.3 Talousriskit

Irtisanomiseen liittyvät talousriskit muodostuvat lähinnä lainsäädännön laiminlyöntiin liittyvistä riskeistä. Talousriskejä ovat oikeudenkäynti, yhteistoimintaneuvotteluihin liittyvien säädösten laiminlyönti sekä irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönti. Muita talousriskejä ovat työkyvyttömyyseläkemaksut, työllistämisen- ja palkkatuen peruuntuminen, aineellisen pääoman menettäminen ja väärinkäytöksistä aiheutuvat kustannukset.

Etenkin lainsäädännön laiminlyöntiin liittyvät riskit aiheuttavat myös maineen ja imagon heikkenemistä. Hallintakeinona näille riskeille on lainsäädännön noudattaminen. Työkyvyttömyysmaksut sekä työllistämisen- ja palkkatuen peruuntuminen voidaan välttää arvioimalla irtisanomisen hyötyjä ja riskejä ennen irtisanomispäätöstä.

Aineellisen pääoman menettämistä voidaan hallita valvonnalla sekä tarpeen mukaan työnteokovelvoitteen poistamisella. Väärinkäyttöihin liittyviä riskejä voidaan kontrolloida hallintaoikeuksien jakamisella ja valvonnalla. Seuraavaksi kuvaillaan irtisanomiseen liittyviä vahinkoriskejä.

6.1.4 Vahinkoriskit

Vahinkoriskejä ovat työnantajan jaksaminen, fyysinen vahinko, uhkailu ja työturvallisuuden heikkeneminen. Vahinkoriskien seurauksia ovat työmotivaation laskeminen, sairauspoissaolot ja taloudelliset menetykset. Vahinkoriskien toteutuminen voi aiheuttaa sekä fyysisiä että henkisiä vahinkoja. Työnantajan jaksamista on seurattava irtisanomistilanteessa, sillä irtisanominen on myös työntajalle haastava prosessi. Työnantajan jaksamiseen liittyvien riskien välttämiseksi on tuettava työnantajan hyvinvointia.

Fyysisellä vahingolla tarkoitetaan koneiden, laitteiden, omaisuuden tai henkilöiden vahingoittamista. Fyysinen vahingonteko voi johtua valvonnan puutteesta sekä irtisanotun aggressiivisesta tunnetilasta irtisanomisen jälkeen. Vakavimpana seurauksena fyysisestä vahingonteosta ovat henkilöihin kohdistuvat henkiset ja fyysiset vauriot.

Irtisanotun uhkaillessa työntajaa, johtoa tai muita työyhteisön jäseniä, seurauksena voi olla työmotivaation laskeminen, sairauspoissaoloja ja pelon ilmapiiri. Fyysisen vahingonteon ja uhkailun riskit voidaan välttää valvonnalla, irtisanotun tunnetilojen tarkkailulla ja työntekevelvoitteen poistamisella. Jos irtisanottu pääsee aiheuttamaan fyysistä vahinkoa tai esittää uhkauksen, on huolehdittava avun tarjoamisesta vahingon tai uhkailun kohteeksi joutuneille. Tarvittaessa otetaan yhteys viranomaisiin.

Työturvallisuuden heikkeneminen voi johtua irtisanomisia seuraavasta työvoimapulasta. Epävarmuus työpaikan säilymisestä voi aiheuttaa huolimattomuutta ja virheitä työnteossa. Tämä voi aiheuttaa taloudellisia menetyksiä, työmotivaation laskemista ja sairauspoissaolojen määrän kasvua. Työturvallisuuden heikkenemisen estämiseksi on tärkeää varmistaa jäljelle jäävien työntekijöiden hyvinvointi ja resursoida työvoiman määrä kohtuulliseksi. Seuraavaksi pohditaan pahimpia mahdollisia riskejä ja niiden seurauksia kunkin riskilajin osalta sekä avaintekijöitä näiden riskien hallitsemiseen. Seuraavaksi esitellään riskien ja hallintakeinojen, lainsäädännön ja KATAKRI:n pohjalta laadittu tarkistuslista.

6.2 Tarkistuslista

Opinnäytetyön tuloksena koottujen riskien ja hallintakeinojen sekä lainsäädännön ja KATAKRI:n suositusten pohjalta laaditaan tarkistuslista työnantajan ja yrityksen käyttöön. Tarkistuslista on kokonaisuudessaan liitteessä 3. Tarkistuslistan avulla irtisanoja, yritys tai työnantaja pystyy seuramaan irtisanomisprosessiin liittyvien käytäntöjen täyttymistä. Tarkistuslista on jaettu työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin. Siinä käydään läpi toimenpiteet, jotka on suoritettava työhönottotilanteessa, työsuhteen aikana sekä irtisanomistilanteessa ja irtisanomisen jälkeen. Tämän jaottelun avulla tarkistuslistaa pystytään hyödyntämään jo ennakoivasti ja siten mahdollisesti estämään irtisanominen.

Tarkistuslista on koottu KATAKRI:n mukaisesti kysymysmuotoon. Tarkistuslistaan kirjataan onko asia käsitelty tai vaatiiko se käsittelyä. Tarkistuslistaan voidaan merkitä lisätietoja toimenpiteen suorittamiseen liittyen, esimerkiksi aikataulu tai vastuuhenkilö. Seuraavaksi esitellään irtisanomiseen liittyvät toimenpiteet työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa.

Työhön ottaessa toimenpiteet liittyvät kilpailukiello-, salassapito-, ja vaitiolosopimusten käyttöönottoon. Kilpailukiello-, salassapito- ja vaitiolosopimusten avulla voidaan hallita osaamisen menettämiseen ja kilpailuun liittyviä riskejä. Muut työhön ottaessa suoritettavat toimenpiteet liittyvät osaamisen ja soveltuvuuden varmistamiseen.

Toimenpiteenä on työnhakijan osaamisen varmistaminen dokumenttien avulla sekä työhaastattelussa saatujen tietojen oikeellisuuden tarkastaminen. Tarpeen mukaan tehtävänä toimenpiteenä on huumausainetesti, koeajan käyttö sekä suppean turvallisuusselvityksen hakeminen. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan jo etukäteen estää henkilöperusteinen irtisanominen varmistamalla työntekijän osaaminen, pätevyys ja soveltuvuus yritykseen jo rekrytointitilanteessa.

Työsuhteen aikana tehtäviä toimenpiteitä ovat osaamisen ja työtehtävien kirjallinen dokumentointi. Tämän avulla voidaan hallita irtisanomistilanteessa osaamisen menettämiseen liittyviä riskejä, avainhenkilöriskejä sekä kilpailuun kohdistuvia riskejä. Toisena toimenpiteenä on varoitusmenettely työntekijän tehdessä vastoin toimintaperiaatteita. Se on lain vaatima toimintatapa, jolla annetaan työntekijälle mahdollisuus korjata käyttäytymisensä ja sitä kautta voidaan estää irtisanominen. Toimenpiteinä ovat myös käyttö- ja kulkuoikeuksien asianmukainen hallinnointi. Tämän avulla varmistetaan sekä työskentelyaikana että irtisanomisen jälkeinen oikeuksien hallinta ja vältytään väärinkäytöksiltä.

Irtisanomistilanteessa tehtävät toimenpiteet muodostavat tarkistuslistan laajimman osuuden. Ne koostuvat kolmesta pääaiheesta, joita ovat riskien arviointiin, ennakkosuunnitteluun sekä lainsäädännön noudattamiseen liittyvät toimenpiteet. Muita toimenpiteitä ovat työnantajan jaksamisen seuranta sekä irtisanotun valvottu poistuminen. Työnantajan jaksamisen seuramisella pyritään ehkäisemään työnantajan henkistä rasitusta ja edesauttamaan työkykyä. Valvotulla poistumisella voidaan hallita esimerkiksi väärinkäytöksiä, varkauksia ja fyysistä vahingontekoa.

Riskien arviointiin liittyviä toimenpiteitä ovat irtisanomiseen liittyvien riskien arviointi sekä avainhenkilöriskien kartoittaminen. Riskien arviointi etukäteen ennen irtisanomisen toteuttamista auttaa hallitsemaan ja ennaltaehkäisemään irtisanomisen mahdollisesti aiheuttamia riskejä. Avainhenkilöä irtisanottaessa on kartoitettava siihen liittyvät riskit, esimerkiksi sopimukselliset velvoitteet, käynnissä olevat projektit ja vaikutukset muuhun työyhteisöön.

Ennakkosuunnitteluun liittyviä toimenpiteitä ovat viestintäsuunnitelman ja menettelyohjeen laatiminen irtisanomistilanteiden varalle sekä irtisanottavan käynnissä olevien projektien ja sopimuksellisten velvoitteiden kartoittaminen. Lisäksi voidaan selvittää irtisanomisen vaikutukset työllistämisen- ja palkkatukeen sekä arvioida jäljelle jäävän työvoiman riittävyys. Viestintäsuunnitelman laatiminen ja noudattaminen helpottavat irtisanomiseen liittyvää viestintää. Ennakkoon laadittu viestintäsuunnitelma auttaa hallitsemaan etenkin maineeseen liittyviä riskejä. Yhteisen menettelyohjeen laatiminen varmistaa työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelun irtisanomistilanteessa ja auttaa työnantajaa lainsäädännön ja hyvien periaatteiden noudattamisessa.

Irtisanottavan käynnissä olevien projektien ja sopimuksellisten velvoitteiden kartoittaminen on tärkeää, jotta irtisanomisen jälkeen vältytään negatiivisilta seurauksilta esimerkiksi asiakkaiden osalta. Projekteihin on hyvä määritellä varahenkilöä ja sopimukseen kirjata mahdollisuus toisen henkilön käyttöön. Irtisanomisen vaikutukset palkka- ja työllistämistukeen on tarpeen vaatiessa hyvä selvittää etukäteen, jotta vältytään tuen peruuntumiselta. Jäljelle jäävän työvoiman riittävyyden kartoittamisella estetään liian suuren työmäärän kertyminen jäljelle jäävien työntekijöiden tehtäväksi.

Lainsäädännön noudattamiseen liittyviä toimenpiteitä ovat irtisanomisperusteiden asianmukaisen näytön ja lain mukaisuuden varmistaminen, yhteistoimintaan sekä irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön noudattaminen. Irtisanomisperusteiden asianmukaisen näytön ja perusteiden lainmukaisuuden varmistaminen on tärkeää taloudellisten menetysten ja maineriskin välttämiseksi. Lainsäädännön noudattaminen niin yhteistoiminnassa kuin irtisanomisessa on tärkeää yrityksen talouden, imagon, työyhteisön ja irtisanotun edun vuoksi.

Irtisanomisen jälkeen tehtäviä toimenpiteitä ovat henkilöstön ja sidosryhmien tiedottaminen sekä puhelinnumeroiden ja sähköpostiosoitteiden poistaminen. Toimenpiteenä on myös avainten, tietokoneiden, puhelinten, henkilökorttien ja luottokorttien palauttaminen. Lisäksi toimenpiteenä on pääsy- ja kulkuoikeuksien poisto. Yhtenä toimenpiteenä on tärkeiden tietojen varmuuskopiointi, jolla varmistetaan tiedon säilyminen yrityksessä.

Tiedottamisen avulla estetään huhujen muodostuminen, epävarmuuden syntyminen sekä väärinkäytösten mahdollisuus. Puhelinnumeroiden ja sähköpostiosoitteiden poistamisella sekä yrityksen omaisuuden palauttamisella varmistetaan, ettei irtisanottu pyri väärinkäyttämään yrityksen omaisuutta ja yhteystietoja. Tiedottamalla henkilöstä ja sidosryhmiä, varmistumalla yhteystietojen, yritykselle kuuluvan omaisuuden sekä pääsy- ja kulkuoikeuksien poistosta voidaan nämä riskit välttää. Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön johtopäätökset, joissa analysoidaan opinnäytetyön tuloksia.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön alussa pohdittiin millaisia riskejä irtisanominen voi aiheuttaa yritykselle ja miten näitä riskejä voidaan hallita. Irtisanomista ei voida pitää vain prosessina, jossa työntekijä poistetaan yrityksen palveluksesta, vaan sen seuraukset ulottuvat paljon syvemmälle. Huonosti hoidettu irtisanominen ei ole ainoastaan taloudellisesti merkittävä riskitekijä. Se voi vaikuttaa myös työpaikan ilmapiiriin, maineeseen, turvallisuuteen sekä moniin muihin asioihin, joita irtisanomishetkellä ei ehkä tule ajatelleeksi.

Etenkin taloudellisista ja tuotannollisista syistä tehtävien irtisanomisten toteuttamista suunniteltaessa on harkittava tarkkaan onko irtisanomisesta saatava taloudellinen hyöty riskin ottamisen arvoista. Henkilöperusteisissa irtisanomisissa on pohdittava yrityksen etua ja varmistuttava irtisanomisperusteiden lainmukaisuudesta. Kuitenkin on syytä muistaa, että haitallisen käytöksen katsominen sormien läpi voi aiheuttaa eripuraa työyhteisössä ja vaikuttaa myös sidosryhmiin. Siksi henkilöperusteisen irtisanomisen toteuttaminen on tärkeää silloin kun siihen on aihetta.

Opinnäytetyö rajattiin alempien toimihenkilöiden irtisanomiseen liittyviin riskeihin. Rajauksella on vaikutuksensa opinnäytetyössä esiin tulleisiin riskeihin. Alempien toimihenkilöiden kohdalla irtisanomiseen liittyvät riskit painottuivat aineettomiin riskeihin, kuten osaamisen viemiseen kilpailijalle tai tietojen väärinkäyttöön. Työntekijä- ja ylemmällä toimihenkilötasolla riskit saattavat painottua eri kohteisiin alempien toimihenkilöiden riskeihin verrattuna.

Irtisanomisesta johtuvien riskien hallintaan liittyen pohdittiin toimenpiteitä sekä laadittiin tarkistuslista. Avaintekijöitä irtisanomiseen liittyvien riskien hallinnassa ovat viestintään panostaminen, lainsäädännön noudattaminen, ennakointi sekä harkinta. Viestinnän suhteen on tärkeää viestiä oikein irtisanotulle, työyhteisölle, medialle ja sidosryhmille. Irtisanominen on hoidettava luottamuksellisesti ja tahdikkaasti työnantajan ja irtisanotun välillä, oli syy mikä tahansa. Työyhteisölle, medialle ja sidosryhmille viestittäessä rehellisyys ja avoimuus ovat avainasemassa huhujen välttämiseksi.

Yritykset joutuvat irtisanomaan työntekijöitään kaiken aikaa ja siksi on tärkeää tietää siihen liittyvät riskit. Kun riskit ovat tiedossa, voidaan arvioida irtisanomisen hyödyt ja haitat. Työntekijälle irtisanominen, johtui se sitten taloudellisista, tuotannollisista tai henkilöperusteisista syistä, on aina surullinen tapahtuma. Tiedostamalla siihen liittyvät riskit voidaan kuitenkin auttaa myös työntekijää sekä ennakoivasti ehkäisten työntekijän irtisanotuksi joutumista että irtisanomistilanteessa tukemalla irtisanotun hyvinvointia ja uudelleen työllistymistä.

8 Työn arviointi

Seuraavaksi arvioin opinnäytetyötä, sen kulkua, sisältöä ja menetelmiä sekä lopputuloksia. Irtisanomiseen liittyvät riskit oli aiheena erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen, mutta myös laaja. Onnistuin kuitenkin rajamaan tutkimusongelman selkeästi ja perustellusti. Työ käsittelee irtisanomisia yleisellä tasolla, ja sitä ei ole kohdistettu tiettyyn yritykseen. Yleisellä tasolla käsittely oli tietoinen valinta, sillä nyt opinnäytetyön tuloksia on mahdollista soveltaa yrityksestä ja toimialasta riippumatta. Onnistuin pysymään asettamassani aikataulussa ja saamaan työn valmiiksi määräaikaan mennessä. Opinnäytetyöprosessissa eteneminen oli järjestelmällistä. Työn edetessä en kohdannut mittavia haasteita, vaan koko prosessi sujui alusta loppuun tasaisen varmasti. Seuraavaksi pohdin opinnäytetyön sisältöä ja käyttämiä menetelmiä.

Valitsin opinnäytetyöhön monipuolisia ja luotettavia kirjallisuuslähteitä. Teoriaosuuden muodostama KATAKRI ja lainsäädäntö muodostivat teoriapohjan työlleni ja niiden pohjalta sain aineistoa riskien ja hallintakeinojen kartoittamiseen sekä tarkistuslistan laatimiseen. Haastattelut onnistuivat mielestäni erittäin hyvin. Haastateltavat henkilöt edustivat erilaisia organisaatioita ja toivat erilaisia näkökulmia irtisanomiseen liittyviin riskeihin. Haastatteluiden osalta olisin voinut kuitenkin valita haastateltavia vielä monipuolisimmin, esimerkiksi turvallisuuden ja riskienhallinnan osajia saadakseni kattavamman kuvan mahdollisista riskeistä.

Kirjallisuuskatsaus ja riskienarviointi soveltuivat mielestäni hyvin opinnäytetyön menetelmiksi. Kirjallisuuskatsaus antoi tietoa aiheesta aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Katsauksen perusteella työn tarpeellisuus korostui entisestään, sillä katsauksen perusteella irtisanomisen riskejä ei ole aiemmin tutkittu. Riskienarvioinnin avulla sain kartoitettua irtisanomiseen liittyvät riskit ja johdettua KATAKRI:n, lainsäädännön ja haastatteluiden pohjalta hallintakeinot sekä laadittua tarkistuslistan. Olen tyytyväinen opinnäytetyön rakenteeseen ja muotoiluun. Kuvat, kuviot tai taulukot olisivat elävöittäneet tekstiä, mutta en kokenut niiden käyttöä välttämättömiksi työn kannalta. Tavoitteenani oli pitää työ rakenteeltaan ja muotoilultaan mahdollisimman selkeänä ja helppolukuisena. Seuraavaksi arvioin työn lopputuloksia.

Lopputuloksena muodostuneet riskit ja hallintakeinot tuovat uutta tietoa työelämään. Tarkistuslista antaa työnantajalle konkreettisen työvälineen irtisanomiseen liittyvien riskien hallitsemiseksi. Uskon tarkistuslistasta olevan hyötyä työnantajille sekä ennakoivasti että irtisanomistilanteen aikana. Opinnäytetyöprosessin aikana opin tutkimuksen teosta ja siihen liittyvistä menetelmistä. Opin paljon työelämän lainsäädännöstä sekä KATAKRI:n käytöstä. Perehdyin riskienhallintamenetelmiin ja opin kartoittamaan irtisanomiseen liittyviä riskejä riskienarvioinnin avulla. Kaiken kaikkiaan olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyöhön ja sen tuloksiin.

Lähteet

Kirjallisuuslähteet:

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WS Bookwell

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Saksa: GGP Media GmbH.

SFS-ISO 31000. 2009. Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Kurtén, S. & Salminen, E. 2004. Kun joudut irtisanomaan. Juva: WSOY.

Meincke, N. & Vanhala-Harmanen M. 2004. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki: Edita.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pojjula, S. & Ahonen, R. 2007. Irtisanotut - Menetykset, muutos ja selviytyminen. Helsinki: Kirjapaja.

Pojjula, S. 2003. Miten selviytyä työpaikan menetyksestä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Stiller, R. & Visconti, R. 1994. Rightful Termination - Avoiding Litigation. California: Course Technology Crisp.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Viitala R. & Jylhä E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilkkä H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi

Sähköiset lähteet:

Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011. Puolustusministeriö. Viitattu 20.6.2012.
http://www.defmin.fi/files/1870/KATAKRI_versio_II.pdf

Laki julkisesta työvoimapalvelusta (2002/1295). Viitattu 17.6.2012
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021295?search\[type\]=pika&search\[pika\]=laki%20julkisesta%20ty%C3%B6voimapalvelusta](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021295?search[type]=pika&search[pika]=laki%20julkisesta%20ty%C3%B6voimapalvelusta)

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (1986/609). Viitattu 18.6.2012.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?search\[type\]=pika&search\[pika\]=laki%20miesten%20ja%20naisten%20v%C3%A4lisest%C3%A4%20tasa-arvosta](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?search[type]=pika&search[pika]=laki%20miesten%20ja%20naisten%20v%C3%A4lisest%C3%A4%20tasa-arvosta)

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä (2007/334). Viitattu 20.6.2012.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search\[type\]=pika&search\[pika\]=laki%20yhteistoiminnasta%20yrityksess%C3%A4](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search[type]=pika&search[pika]=laki%20yhteistoiminnasta%20yrityksess%C3%A4)

Työllisyysasetus (1997/1363). Viitattu 20.6.2012.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971363?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6llisyysasetus](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971363?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6llisyysasetus)

Työsopimuslaki (2001/55). Viitattu 20.6.2012.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6sopimuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6sopimuslaki)

Yhdenvertaisuuslaki (2004/21). Viitattu 1.6.2012.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021?search\[type\]=pika&search\[pika\]=yhdenvertaisuuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021?search[type]=pika&search[pika]=yhdenvertaisuuslaki)

FINLEX - Työtuomioistuimen päätöksiä TT:2009-126 2009. 2009. Viitattu 1.6.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/oikeus/tt/2009/20090126>

FINLEX - Työtuomioistuimen päätöksiä TT:2010-18 2010. 2010. Viitattu 1.6.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/oikeus/tt/2010/20100018>

FINLEX - Työtuomioistuimen päätöksiä 2011-144 2011. 2011. Viitattu 1.6.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/oikeus/tt/2011/20110144>

FINLEX - Työtuomioistuimen päätöksiä TT:2011-134 2011. 2011. Viitattu 1.6.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/oikeus/tt/2011/20110134>

PK-RH: Avainhenkilöt 2000-2009. Viitattu 15.2.2011.
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/avainhenkilot/avainhenkilot/index.html>

PK-RH: Riskien tunnistaminen 2000-2009. Viitattu 10.9.2012.
<http://www.pk-rh.com/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-tunnistaminen/index.html>

SAK 2011. Irtisanomisia, lomautuksia ja yt-neuvotteluja 2011. Viitattu 1.6.2012.
<http://sakdev.sc5.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/irtisanomisia,-lomautuksia-ja-yt-neuvotteluja-2011>

SAK 2012. Irtisanomisia, lomautuksia ja yt-neuvotteluja 1.1.-15.10.2012. Viitattu 20.11.2012.
<http://sakdev.sc5.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/irtisanomisia-lomautuksia-ja-yt-neuvotteluja-11-682012>

Tilastokeskus 1989. Luokitukset - Sosioekonominen asema. Viitattu 27.6.2012.
http://www.stat.fi/meta/luokitukset/sosioekon_asema/001-1989/index.html

Työsuojeluhallinto: Työsopimus 2011. Viitattu 2.5.2012.
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosopimus>

Violainen, K., Nissilä M. & Tiihonen J. 1996-1998. Riskit esiin ja ojennukseen - haavoittuvuusanalyysin työkirjanen. Pk-yrityksen riskienhallinta. Viitattu 15.2.2012.
<http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/pdf/haavoittuvuusanalyysin-tyokirjanen.pdf>

VTT 2000-2009a. Riskien tunnistaminen. Viitattu 10.9.2012.
<http://www.pk-rh.com/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-tunnistaminen/index.html>

VTT 2000-2009b. Avainhenkilöt. Viitattu 15.2.2011.
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/avainhenkilot/avainhenkilot/index.html>

YLE/Kymenlaakso 2011. Kouvola toivoo rakennemuutostuesta pehmitystä Myllykoski Paperin irtisanomisiin. Viitattu 11.9.2012.
http://yle.fi/uutiset/kouvola_toivoo_rakennemuutostuesta_pehmitysta_myllykoski_paperin_irtisanomisiin/5083200

Yle Uutiset 2012. Nokia vähentää suomesta 3700. Viitattu 11.9.2012.
http://yle.fi/uutiset/nokia_vahentaa_suomesta_3_700/6180987

Julkaisemattomat lähteet:

Hirvonen, M. Työmarkkina-asioiden päällikön haastattelu 21.3.2012. Suomen Yrittäjät. Helsinki.

Lahermaa, A. Asianajajan haastattelu 7.5.2012. Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. Helsinki.

Mäki, K. Työsuhdelakimiehen haastattelu. 16.3.2012. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Helsinki.

Tupala, V. Tietoturvallisuuspäällikön haastattelu 14.3.2012. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Helsinki.

Liite 1 Käsitteitä

Avainhenkilö on yrityksessä vaikeasti korvattava henkilö, jolla voi olla useita vastuualueita, pitkä työkokemus tai vaikeasti korvattavaa erityisosaamista (VTT 2000-2009b).

Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö eli KATAKRI tarkoittaa työvälinettä, jolla viranomaiset voivat auditoida sisäistä turvallisuutta ja todentaa yritysten ja muiden yhteisöiden turvallisuustasoa (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, 4).

Kilpailukieltosopimus tarkoittaa sopimusta, jolla kilpailevaa toimintaa voidaan rajoittaa. Työnantaja voi kilpailukieltosopimuksella rajoittaa työntekijän oikeutta tehdä työsopimus työsuhteen päättymisen jälkeen sellaisen työnantajan kanssa, joka harjoittaa kilpailevaa toimintaa sekä kieltää työntekijän oman vastaavan toiminnan harjoittamisen. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Kilpaileva toiminta on sellaista työtä, joka ilmeisesti vahingoittaa työntekijän työnantajaa (Meincke & Vanhala-Harmanen 2004, 165).

Koeaika on työnantajan ja työntekijän välillä työsuhteen alussa sovittavissa oleva aika, jonka aikana työsopimus voidaan molemmin puolin purkaa. Koeajan tarkoituksena on selvittää työsuhteen jatkamisen edellytykset (Työsuojeluhallinto 2012).

Maine on yrityksen aineetonta pääomaa, joka koostuu ihmisten kokemuksista, mielikuvista ja yrityksen todellisesta toiminnasta (Viitala & Jylhä 2006, 383).

Rekrytointi tarkoittaa henkilöstön hankintaa, joka sisältää työnhaku- ja valintaprosessin (Viitala & Jylhä 2006, 385).

Riski tarkoittaa tapahtuman todennäköisyyttä ja seurausten laajuuden ja vakavuuden yhdistelmää. (Ilmonen ym. 2010, 207).

Riskilaji määrittyy riskin luokittelun perusteella. Yhtenä yleisenä tapana on luokitella riskit neljään riskilajiin: strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin, taloudellisiin riskeihin ja vahinkoriskeihin. (Ilmonen ym. 2010, 70.)

Sidosryhmä tarkoittaa ryhmiä, joiden kanssa yrityksellä on panos-vastike vuorovaikutussuhde (Viitala & Jylhä 2006, 385).

Liite 2 Irtisanomisen riskit

Riski	Riskin kuvaus	Riskin syyt	Pahimmat seuraukset	Toimenpiteet
Strategiset riskit				
Maineen ja imagon heikentyminen	Irtisanomisen aiheuttamat uhat yrityksen maineelle ja imagolle	Irtisanominen on hoidettu huonosti, laittomasti tai epäoikeudenmukaisesti, viestintä on epäonnistunut	Asiakkaiden menettäminen, julkisuuskuvan heikentyminen, uusien työntekijöiden rekrytoinnin vaikeutuminen, taloudelliset menetykset	Noudatetaan lain vaatimuksia ja asiallisia toimintatapoja. Viestintä hoidetaan rehellisesti ja avoimesti etukäteen laaditun viestintäsuunnitelman mukaan
Työnantajakuvan heikentyminen	Maineen ja imagon heikentymisestä johtuva työnantajakuvan heikentyminen	Huhut, irtisanotun negatiiviset kommentit	Uusien työntekijöiden rekrytoinnin vaikeutuminen, julkisuuskuvan heikentyminen	Viestintä hoidetaan rehellisesti ja avoimesti etukäteen laaditun viestintäsuunnitelman mukaan, irtisanomis-tilanteessa pyritään, että irtisanottu lähtee yrityksestä yhteisymmärryksessä ja positiivisin mielin
Uusien työntekijöiden palkkaaminen	Irtisanomisen aiheuttaman maineen ja työnantajakuvan heikentymisen myötä yritys menettää potentiaalisten uusien työntekijöiden kiinnostuksen yritystä kohtaan	Laiton irtisanominen, epäonnistunut viestintä, rekrytoinnin tarpeen huomioimatta jättäminen ennen irtisanomista	Henkilöstövaje, osaamisen menettäminen kilpailijalle	Viestintä hoidetaan rehellisesti, avoimesti etukäteen laaditun viestintäsuunnitelman mukaan, ennen irtisanomista arvioidaan rekrytoinnin tarve
Viestinnän epäonnistuminen	Viestintä irtisanomiseen liittyen on hoidettu epäonnistuneesti työntekijöille, irtisanotulle, medialle, sidosryhmille tai asiakkaille	Ei ennalta laadittua viestintästrategiaa irtisanomis-tilanteiden varalle	Maineen ja imagon heikkeneminen, työnantajakuvan heikkeneminen, asiakaskunnan menetys, potentiaalisten uusien työntekijöiden rekrytoinnin vaikeutuminen, kilpailuedun menettäminen	Viestintäsuunnitelma, avoimuus ja rehellisyys viestinnässä

Asiakaskunnan menettäminen	Irtisanotun vakiintunut asiakaskunta menetetään irtisanomisen myötä	Asiakkaat kohdistettu yrityksessä yhdelle henkilölle, jonka irtisanomisen myötä menetetään kyseisen henkilön vastaamat asiakkaat	Asiakaskunnan menetykset kilpailijalle, taloudelliset menetykset	Asiakashallinta jaettu yrityksessä usean henkilön kesken, sopimukseen kirjataan mahdollisuus myös muiden henkilöiden käyttöön
Osaamisen vieminen kilpailijalle	Irtisanottu vie yrityssalaisuuden piiriin kuulumatonta osaamista, tietoutta ja hiljaista tietoa kilpailijalle	Hiljaisen tiedon, tietotaidon ja osaamisen viemistä kilpailijalle ei voida rajoittaa salassapitosopimuksella	Kilpailuedun menettäminen	Tiedon ja osaamisen kirjallinen dokumentointi, joissakin tapauksissa voidaan rajoittaa kilpailukielto-sopimuksella
Yrityssalaisuuksien vieminen kilpailijalle	Irtisanottu vie aineellisesa tai aineettomassa muodossa yrityssalaisuuden piiriin kuuluvaa aineistoa kilpailijalle	Salassapitosopimuksen laiminlyönti, heikko tietoturvallisuus, valvonnan puute	Kilpailuedun menettäminen, taloudelliset menetykset	Salassapito sopimukset, tietoturvallisuudesta huolehtiminen, irtisanotun tavaroiden kerääminen valvotusti, irtisanotun ohjaus ulos valvotusti
Kilpailukyvyyn heikkeneminen	Irtisanomisen seurausten aiheuttama kilpailukyvyyn heikkeneminen	Irtisanomistilanteessa ei ole otettu huomioon kilpailukyvyyn heikkenemiseen liittyviä riskejä	Kilpailuedun menettäminen, taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikentyminen	Kilpailukyvyyn heikkenemiseen liittyvien riskien huomioiminen ennen irtisanomisen toteuttamista
Rekrytointi	Rekrytointi on haastava prosessi, irtisanottaessa otettava huomioon rekrytoinnin tarve ja resurssivajauksen uhka	Irtisanomistilanteessa ei huomioitu irtisanomisen aiheuttamaa henkilöstövajetta, irtisanomisen jälkeen heti alkavan rekrytoinnin aiheuttama negatiivinen julkisuuskuva	Taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikentyminen	Rekrytoinnin tarpeen arviointi ennen irtisanomista, resurssien varaaminen rekrytointiprosessiin, rekrytoinnin ajoittaminen ja onnistunut viestintä

Operatiiviset riskit				
Velvollisuuksien laiminlyönti	Työntekijä laiminlyö työhön liittyviä velvollisuuksiaan irtisanomisaikanaan tai sitä ennen	Valvonnan puute, työntekijän motivaation puute, irtisanotun motivaation puute	Taloudelliset menetykset, tuottavuuden aleneminen	Työntekijän soveltuvuus varmistettava jo rekrytointitilanteessa, työsuhteen aikana työskentely motivaation ylläpito, työnteon seuranta
Näytön saaminen irtisanomisperusteista	Asianmukaisen, laillisen ja kattavan näytön saaminen irtisanomisperusteista	Näyttö irtisanomisperusteista on vajaavaista tai laittomin keinoin hankittua	Korvaukset laittomasta irtisanomisesta, maineen ja imagon heikkeneminen	Ennen irtisanomista varmistuttava irtisanomisperusteista ja riittävästä näytöstä perusteiden täyttymiseen
Tietojärjestelmien väärinkäyttö	Työntekijä tai irtisanottu väärinkäyttää oikeuksiaan tietojärjestelmissä	Tietojärjestelmien oikeuksien puutteellinen hallinta, valvonnan puute	Taloudelliset menetykset, vahingot tietojärjestelmissä	Oikeuksien hallinta, irtisanomisen jälkeen tunnusten poistaminen, salasanojen vaihto yms. tarvittavat toimenpiteet, seuranta ja valvonta kriittisten tietojärjestelmien parissa työskenteleville
Irtisanomatta jättäminen tilanteen sitä vaatiessa	Esim. alkoholin väärinkäyttötapauksissa tilanteen sallitaan jatkuvan, vaikka huomataan sen aiheuttavan haittaa yritykselle	Valvonnan puute, puutteellinen johtaminen, kriittisten tilanteiden huomioimatta jättäminen	Taloudelliset menetykset, negatiiviset vaikutukset työyhteisöön, imagon ja maineen heikentyminen	Ongelmiin puututaan heti ja toteutetaan tarvittavat toimenpiteet esim. varoitusten menettely tai hoitoonohjaus. Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja samoja sääntöjä noudatetaan kaikilla
Työmotivaation puute irtisanomisaikana	Irtisanottu laiminlyö työtehtäviään työmotivaation puutteen takia	Irtisanottu kokee irtisanomisen epäoikeudenmukaiseksi tai huonosti hoidetuksi, viestinnän epäonnistuminen, motivaation puute	Tuottavuuden aleneminen, taloudelliset menetykset, negatiiviset vaikutukset muuhun työyhteisöön	Työntekovelvoitteen poistaminen irtisanomisaikana, irtisanotun tukeminen ja eteenpäin ohjaus esim. työllistämispalveluiden pariin

Tietosuojan laiminlyönti	Irtisanotun tietosuojasta ei ole huolehdittu irtisanomistilanteessa	Työelämän tietosuojalakeja ei noudateta	Maineen ja imagon heikkeneminen, korvauksista johtuvat taloudelliset menetykset	Tietosuojalain noudattaminen, onnistunut viestintä
Sopimuksellisten velvoitteiden rikkominen	Sopimuksessa on mainittu tietyn henkilön käytöstä tietyssä tehtävässä	Irtisanotulla on sopimuksellisia velvoitteita	Sopimusriikkeestä aiheutuvat seuraamukset esim. sopimuksen purkautuminen, taloudelliset tappiot, vaikutukset maineeseen ja sidosryhmiin	Sopimukseen kirjaan mahdollisuus käyttää varahenkilöitä
Avainhenkilön irtisanominen	Avainhenkilöön kohdistuva irtisanominen etenkin äkillisissä irtisanomistilanteissa	Osaamisen vaje, yrityksestä ei löydy työntekijää joka osaa avainhenkilön tehtävät	Tuottavuuden heikkeneminen, asiakaskunnan menettäminen, taloudelliset menetykset	Vastuun ja osaamisen jakaminen, kirjallinen dokumentointi työtehtävistä
Projektin avainhenkilön irtisanominen	Projektin avainhenkilö irtisanotaan projektin aikana	Ennen irtisanomista ei ole selvitetty henkilön käynnissä olevia projekteja tai ennen projektiin sijoittamista harkittu mahdollista irtisanomista	Projektin keskeytyminen, osaamisen menettäminen	Ennen irtisanomista selvitetään projektit joissa irtisanottu on mukana ja arvioidaan irtisanomisen toteutus sen mukaan, ennen projektin aloittamista määritellään varahenkilöt, työtehtävien dokumentointi
Vaikutukset avainhenkilöihin	Millä tavoin irtisanominen vaikuttaa avainhenkilöihin, jotka eivät ole irtisanomisen kohteena	Viestinnän epäonnistuminen, laiton tai huonosti hoidettu irtisanominen	Avainhenkilöiden motivaation puute, kiinnostuksen lakkaaminen yrityksessä työskentelyä kohtaan	Avainhenkilöiden motivointi, avoin viestintä, irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön noudattaminen ja hyvien periaatteiden noudattaminen irtisanomistilanteessa

Vaikutukset työyhteisöön	Millä tavoin irtisanominen vaikuttaa työyhteisöön	Viestinnän epäönnistuminen, laiton tai huonosti hoidettu irtisanominen	Motivaation puute, stressi, henkiset oireet, epävarmuus, työtehon laskeminen	Avoin viestintä, irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön noudattaminen ja hyvien periaatteiden noudattaminen irtisanomis-tilanteessa, jäljelle jäävistä työntekijöistä huolehtiminen
Yhteistoimintaneuvotteluiden aiheuttama epävarmuus	Yhteistoimintaneuvotteluiden aikaansaamat epävarmat olosuhteet työpaikalla ja niiden vaikutukset työyhteisöön ja sidosryhmiin	Viestinnän epäönnistuminen, epävarmuuden ilmapiiri	Työmotivaation aleneminen, asiakaskunnan menettäminen, sidosryhmien menettäminen, taloudelliset menetykset, tuottavuuden aleneminen	Avoin viestintä sekä työyhteisölle että sidosryhmille
Työolosuhteiden huonontuminen	Irtisanomisen aiheuttama työolosuhteiden huonontuminen esimerkiksi stressin, epävarmojen olosuhteiden, vajaiden resurssien ja työvoiman puutteen vuoksi	Resurssivajaus, työvoiman puute, liian vähän työntekijöitä jäljellä työtehtävää kohden, epävarmuus oman työpaikan suhteen, stressaavat olosuhteet	Motivaation puute, stressi, henkiset oireet, epävarmuus, työtehon laskeminen, sairauspoissaolojen lisääntyminen	Avoin viestintä, jäljelle jäävistä työntekijöistä huolehtiminen, työvoiman puutteen ja resurssivajauksen ennakoiti jo ennen irtisanomista
Toiminnan jatkuvuuden keskeytyminen	Toiminnan jatkuvuus keskeytyy irtisanomisen aiheuttamien seurausten, kuten työvoiman puutteen, tuottavuuden laskemisen tai irtisanomiseen liittyen lainsäädännön laiminlyöntiin liittyvien korvausten vuoksi	Yrityksen toiminta keskeytyy irtisanomisen seurausten vuoksi	Taloudelliset menetykset, yrityksen toiminnan lakkaaminen	Irtisanomiseen liittyvien riskien ennakoiti, tunnistaminen, hallinta ja kontrolloiti, lainsäädännön noudattaminen irtisanomis-tilanteessa
Tuottavuuden aleneminen	Irtisanomisen aiheuttama tuottavuuden aleneminen	Resurssivajaus, henkilöstövaje, osaamisen puuttuminen, asiakaskunnan menettäminen	Taloudelliset menetykset, kilpailuedun menettäminen, maineen ja imagon heikentyminen, yrityksen toiminnan lakkaaminen	Etenkin tuotannollisista ja taloudellisista syistä tehdyssä irtisanomisessa, kartoitetaan etukäteen jäljelle jäävän henkilöstön resurssit ja kapasiteetti, kontrolloidaan osaamisen menettämistä kirjallisella dokumentoinnilla

Talouriskit				
Oikeudenkäynti	Oikeudenkäyntiin joutuminen irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönnin vuoksi	Irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönti	Taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikkeneminen , työnantajakuvan heikkeneminen	Lainsäädännön noudattaminen
Yhteistoiminta neuvotteluihin liittyvien säädösten laiminlyönti	Työnantaja laiminlyö lakia yhteistoiminnasta yrityksissä	Irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönti	Taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikkeneminen , työnantajakuvan heikkeneminen	Lainsäädännön noudattaminen
Työsopimuksen perusteeton purkaminen koeajalla	Työnantaja laiminlyö työsopimuslakia	Irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönti	Taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikkeneminen , työnantajakuvan heikkeneminen	Lainsäädännön noudattaminen
Irtisanomisajan laiminlyönti	Työnantaja laiminlyö työsopimuslakia	Irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönti	Taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikkeneminen , työnantajakuvan heikkeneminen	Lainsäädännön noudattaminen
Uuden työntekijän palkkaaminen samankaltaisiin tehtäviin ennen irtisanomista tai sen jälkeen	Työnantaja laiminlyö työsopimuslakia	Irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönti	Taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikkeneminen , työnantajakuvan heikkeneminen	Lainsäädännön noudattaminen
Työntekijän edustajan perusteeton irtisanominen	Työnantaja laiminlyö työsopimuslakia	Irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönti	Taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikkeneminen , työnantajakuvan heikkeneminen	Lainsäädännön noudattaminen

<p>Työntekijän irtisanomisen sairauden, vamman, työtaistelu toimenpiteeseen osallistumisen, poliittisen tai uskonnollisen mielipiteen, yhteiskunnallisen tai yhdistystoimintaan osallistumisen tai oikeusturvakeinoihin turvautumisen perusteella</p>	<p>Työnantaja laiminlyö työsopimuslakia</p>	<p>Irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönti</p>	<p>Taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikkeneminen , työnantajakuvan heikkeneminen</p>	<p>Lainsäädännön noudattaminen</p>
<p>Työntekijän irtisanomisen tilanteessa, jossa työntekijä on sijoitettavissa tai koulutettavissa toisiin tehtäviin</p>	<p>Työnantaja laiminlyö työsopimuslakia</p>	<p>Irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönti</p>	<p>Taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikkeneminen , työnantajakuvan heikkeneminen</p>	<p>Lainsäädännön noudattaminen</p>
<p>Irtisanominen sukupuolien perusteella</p>	<p>Työnantaja laiminlyö lakia miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta</p>	<p>Irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönti</p>	<p>Taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikkeneminen , työnantajakuvan heikkeneminen</p>	<p>Lainsäädännön noudattaminen</p>
<p>Irtisanominen raskauden tai perhevapaan käyttöoikeuden hyödyntämisen vuoksi</p>	<p>Työnantaja laiminlyö työsopimuslakia</p>	<p>Irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönti</p>	<p>Taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikkeneminen , työnantajakuvan heikkeneminen</p>	<p>Lainsäädännön noudattaminen</p>
<p>Irtisanominen iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai sukupuolisen suuntautumisen perusteella</p>	<p>Työnantaja laiminlyö yhdenvertaisuuslakia</p>	<p>Irtisanomiseen liittyvän lainsäädännön laiminlyönti</p>	<p>Taloudelliset menetykset, maineen ja imagon heikkeneminen , työnantajakuvan heikkeneminen</p>	<p>Lainsäädännön noudattaminen</p>

Eri mielisyydet irtisanomisperusteista	Työnantajan ja työntekijän välillä on eri mielisyyttä irtisanomisperusteista	Irtisanomisperusteita ei ole selvitetty tarpeeksi kattavasti työntekijälle, irtisanomisperusteet eivät ole päteviä tai asianmukaisesti hankittu	Taloudelliset menetykset	Näytön hankkiminen irtisanomisperusteista, irtisanomisperusteiden pitävyyden varmistaminen
Työkyvyttömyyseläkemaksut	Työntekijä joutuu irtisanomisen jälkeen työkyvyttömyyseläkkeelle	Työkyvyttömyyseläkkeeseen liittyviä kustannuksia tulee viimeisimmän työnantajan maksettavaksi	Taloudelliset menetykset	Työhyvinvointiin panostaminen, irtisanomisen harkitseminen ja hyötyjen ja riskien arvioiminen ennen irtisanomispäätöstä
Työllistämistuen peruuntuminen	Työllistämistuki peruuntuu irtisanomisen vuoksi	Työllistämistukea ei myönnetä, jos työnantaja on irtisanonut työntekijöitä samoista tai samankaltaisista tehtävistä työllistämistukea hakieksaan	Taloudelliset menetykset	Irtisanomisen harkitseminen ja hyötyjen ja riskien arvioiminen ennen irtisanomispäätöstä
Palkkatuen peruuntuminen	Palkkatuki peruuntuu irtisanomisen vuoksi	Palkkatukea ei myönnetä, jos työnantaja on irtisanonut työntekijöitä samoista tai samanlaisista tehtävistä palkkatukea hakiessaan	Taloudelliset menetykset	Irtisanomisen harkitseminen ja hyötyjen ja riskien arvioiminen ennen irtisanomispäätöstä
Aineellisen pääoman menettäminen	Aineellisen pääoman menettäminen esimerkiksi varastamisen vuoksi	Irtisanottu vie yritykseltä aineellista pääomaa	Taloudelliset menetykset	Valvottu tavaroiden kerääminen ja saatto ovelle, tarpeen tullen työntekovelvoitteen poisto jos epäillään varkauden mahdollisuutta irtisanomisaikana
Väärinkäytökset	Työntekijä väärinkäyttää asemaansa yrityksessä	Yhdelle työntekijälle on kohdistettu liian paljon hallintaoikeuksia, valvonnan puute	Taloudelliset menetykset	Valvonta, asiaan puuttuminen, hallintaoikeuksien jakaminen

Vahinkoriskit				
Työnantajan jaksaminen	Työnantajan kokema henkinen ja fyysinen rasitus irtisanomistilanteessa	Työnantajan hyvinvoinnista ei ole huolehdittu, työnantajalle kasattu liikaa paineita irtisanomiseen liittyen	Työmotivaation laskeminen, sairauspoissaolot	Työnantajan tukeminen irtisanomistilanteessa ja henkisen tuen tarjoaminen, jaksamisen seuranta
Fyysinen vahinko	Irtisanottu vahingoittaa henkilöitä, koneita, laitteita, omaisuutta, kiinteistöä ym.	Irtisanotulla on aggressiivinen tunnetila irtisanomisen jälkeen, valvonnan puute	Taloudelliset menetykset, toiminnan lakkaaminen, henkiset ja fyysiset vauriot fyysisen vahingon kohteiksi joutuneille	Yrityksen tiloista poistuminen on valvottu, irtisanotun tunnetilojen tarkkailu, tarpeen tullen työnteko velvoitteen poisto jos epäillään fyysisen vahingon mahdollisuutta irtisanomisaikana, avun tarjoaminen fyysisen vahingon kohteiksi joutuneille ja yhteys viranomaisiin
Uhkailu	Irtisanottu uhkailee työnantajaa, johtoa tai muita työyhteisön jäseniä	Irtisanotulla on aggressiivinen tunnetila irtisanomisen jälkeen	Työmotivaation laskeminen, henkinen oireilu, sairauspoissaolot, stressi, epävarmuus, pelko	Irtisanotun tunnetiloja seurataan, otetaan tarvittaessa yhteys poliisiin tai irtisanotun hoitoonohjaus, huolehditaan avun tarjoamisesta uhkailun kohteeksi joutuneille
Työturvallisuuden heikkeneminen	Työturvallisuuden heikkeneminen irtisanomisten vuoksi	Ei tarpeeksi työntekijöitä hoitamaan työtehtävää, epävarmuus työpaikan säilymisestä aiheuttaa huolimattomuutta ja virheitä	Taloudelliset menetykset, toiminnan lakkaaminen, työmotivaation laskeminen, sairauspoissaolot	Varmistetaan jäljelle jäävien työntekijöiden hyvinvointi ja resursoidaan työvoima kohtuulliseksi

Liite 2. Irtisanomisen riskit

Liite 3 Tarkistuslista

Toimenpiteet	Asia on käsitelty			Lisätietoja
	Kyllä	Ei	Ei vaadi käsittelyä	
Työhön ottaessa				
Käytetäänkö kilpailukieltosopimusta?				
Käytetäänkö salassapito- ja vaitiosopimuksia?				
Onko työnhakijalta vaadittu dokumentit osaamisen varmistamiseksi?				
Tarkastetaanko työhaastattelussa saatujen tietojen oikeellisuus?				
Käytetäänkö tarpeen tullen huumausainetestiä?				
Käytetäänkö koeaikaa?				
Haetaanko henkilöstä suppea turvallisuusselvitys?				

Toimenpiteet	Asia on käsitelty			Lisätietoja
	Kyllä	Ei	Ei vaadi käsittelyä	
Työsuhteen aikana				
Onko osaaminen ja työtehtävät dokumentoitu kirjallisesti?				
Käytetäänkö varoitustenttelyä työntekijän tehdessä vastoin toimintaperiaatteita?				
Onko käyttöoikeuden hallinnointi asianmukaisesti hoidettu?				
Onko kulkuoikeuksien hallinta asianmukaisesti hoidettu?				

Toimenpiteet	Asia on käsitelty			Lisätietoja
	Kyllä	Ei	Ei vaadi käsittelyä	
Irtisanomistilanteessa				
Onko irtisanomiseen liittyvät riskit arvioitu?				
Onko mahdollinen tuleva rekrytoinnin tarve huomioitu ennen irtisanomisen toteuttamista?				
Onko irtisanomistilanteiden varalle laadittu viestintäsuunnitelma?				
Noudatetaanko viestintäsuunnitelmaa?				
Onko avainhenkilöä irtisanottaessa kartoitettu siihen liittyvät riskit?				
Onko näyttö irtisanomisperusteista asianmukaista?				
Ovatko irtisanomisperusteet lain mukaiset?				
Onko irtisanottavan käynnissä olevat projektit kartoitettu?				
Ovatko irtisanottavan sopimukselliset velvoitteet kartoitettu?				
Onko yhteistoiminnassa noudatettu yhteistoimintaan liittyvää lainsäädäntöä?				
Onko irtisanomiseen liittyvää lainsäädäntöä noudatettu?				
Onko selvitetty irtisanomisen vaikutukset työllistämisen- ja palkkatukeen?				
Onko työnantajan jaksamista seurattu irtisanomistilanteen aikana?				
Onko irtisanotun poistuminen yrityksen tiloista valvottua?				
Onko jäljelle jäävän työvoiman määrä riittävää irtisanomisen jälkeen?				
Onko laadittu menettelyohjetta irtisanomistilanteiden varalle?				

Toimenpiteet	Asia on käsitelty			Lisätietoja
	Kyllä	Ei	Ei vaadi käsittelyä	
Irtisanomisen jälkeen				
Onko irtisanomisista tiedotettu henkilöstöä ja sidosryhmiä?				
Ovatko tärkeät tiedot varmuuskopioitu?				
Ovatko puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet poistettu?				
Ovatko puhelimet ja tietokoneet palautettu?				
Onko pääsy tietojärjestelmiin poistettu?				
Onko kulkuoikeudet poistettu?				
Onko henkilökortti palautettu?				
Ovatko avaimet palautettu?				
Ovatko luottokortit palautettu?				

Liite 3 Tarkistuslista