

Miika Jyrkinen

# HR:n rooli yhteistoimintamenettelyssä henkilöstöä vähennettäessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Toukokuu 2013

Tiivistelmä

|   |  |
|---|--|
| <p>Tekijä(t)<br/>Otsikko</p> <p>Sivumäärä<br/>Aika</p>  | <p>Miika Jyrkinen<br/>HR:n rooli yhteistoimintamenettelyssä henkilöstöä vähennettäessä</p> <p>50 sivua<br/>Toukokuu 2013</p> |
| <p>Tutkinto</p>   | <p>Tradenomi</p>   |
| <p>Koulutusohjelma</p>  | <p>Liiketalous</p>   |
| <p>Suuntautumisvaihtoehto</p>   | <p>Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen</p>  |
| <p>Ohjaaja</p>  | <p>Lehtori Päivi Saariaho</p>  |
| <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia yrityksen henkilöstöyksikön roolia yhteistoimintaprosessissa henkilöstöä vähennettäessä. Yrityksen henkilöstöyksikköä tai henkilöstöhallinnollista yksikköä kuvattiin tässä työssä termillä HR. Työn tarkoituksena oli selvittää, miten HR:n keskeinen osaaminen ja asema yrityksessä soveltuvat parhaiten yhteistoimintaprosessiin henkilöstöä vähennettäessä.</p> <p>Työn tutkimuksellinen osuus toteutettiin teemahaastatteluin, ja työn teoreettinen viitekehys rakentui yhteistoimintamenettelyn ja HR:n ympärille. Näiden aihealueiden ympärille rakennettiin avoin haastatteluympäristö. Työn teoreettista osuutta varten käytettiin soveltuvaa kirjallisuutta.</p> <p>Haastatteluita tehtiin kaksi kappaletta. Toinen haastateltavista toimii HR- asiantuntijana ja toinen juristina työoikeuden parissa. Molemmat haastateltavista olivat oman alansa ammattilaisia ja näin pystyivät tarjoamaan tämän työn kannalta tärkeää tietoa. Haastatteluilla selvitettiin HR:n tärkeimpiä tehtäviä ja vastuita yhteistoimintaprosessissa.</p> <p>Opinnäytetyön tärkeimmiksi tuloksiksi muodostuivat yhteistoimintaprosessin HR:n päävastualueet. HR:n päävastuualueina ovat yrityksen ydinosaaminen ja tätä tukevan osaamisen kartoittaminen, uudelleensijoittelu- ja takaisinottovelvollisuuden täyttäminen sekä muun henkilöstötyön onnistumisen varmistaminen. Muulla henkilöstötyöllä tarkoitetaan yrityksen tehokkaan toiminnan kannalta keskeisen henkilöstöpolitiikan ylläpitoa ja johdon tahdon jalkauttamista.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella HR:lle voitiin luoda muutamia rooleja yhteistoimintaprosessia varten. HR:n toiminta yhteistoimintaprosessissa voidaan jakaa neljään keskeiseen rooliin: toimintaa tukevaan rooliin, johtoa tukevaan rooliin, henkilöstöä tukevaan rooliin sekä asiantuntijan ja neuvonantajan rooliin.</p> |  |
| <p>Avainsanat</p>   | <p>yhteistoimintamenettely, henkilöstön vähentäminen, HR, henkilöstötyö</p>  |

## Abstract

|  |   |
|--|---|
| Author(s)<br>Title<br>Number of Pages<br>Date  | Miika Jyrkinen<br>The Role of the Human Resource Department in Cooperation Procedures<br>50 pages<br>May 2013 |
| Degree   | Bachelor of Business and Administration   |
| Degree Programme   | Economics and Business Administration   |
| Specialisation option  | Leadership and organizational development   |
| Instructor(s)  | Päivi Saariaho, Senior Lecturer   |
| <p>The purpose of this thesis was to study the role of the human resource (HR) department in a case of cooperation procedures in an organization. The main goal for this thesis was to study how the essential know-how and the position of HR are applied when the organization is facing cooperation procedures.</p> <p>The theoretical framework of this thesis focused on cooperation procedures and HR. Relevant professional literature was used to create the theoretical framework and to support the analysis of the interviews used in the empirical part of the thesis</p> <p>The empirical part of this thesis was accomplished by using thematic interviews. The framework for interviews consisted of concepts of cooperation procedures and HR. The main objective for accomplishing the interviews was to enable an open-minded interview environment. There were total of two interviews used in this thesis. One of the interviewees worked as an HR-specialist and the other as a labor lawyer. Both of the interviewees were professionals in their area of specialization and were able to offer information relevant to this study. The interviews were used to research the most important responsibilities and tasks of HR during cooperation procedures.</p> <p>As a result of the study some main responsibilities for HR in cooperation procedures were identified. The main responsibilities of HR during cooperation procedures are to determine the organizations core capabilities and supporting capabilities, to reposition employees, to repossess dismissed employees and to maintain efficient human resource policies.</p> <p>Some roles for the HR during cooperation procedures were possible to create based on this study. The main roles can be divided into four different categories. In the first role, HR supports the cooperation itself. Secondly, HR supports the management, thirdly they support the personnel and in the fourth role HR operates as an expert or consultant during the cooperation procedures.</p> |   |
| Keywords   | cooperation procedures, employer-employee relations, human resource management                                |

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto   | 1  |
| 1.1   | Työn tausta ja lähtökohdat                       | 1  |
| 1.2   | Tavoite ja tutkimusongelma                       | 2  |
| 1.3   | Työn rajaus                                      | 3  |
| 2     | HR-toimintojen määritelmä                        | 3  |
| 2.1   | HR:n määritelmä                                  | 3  |
| 2.2   | HR:n keskeisimmät tehtävät ja vastuualueet       | 4  |
| 2.3   | Henkilöstöresurssit                              | 5  |
| 2.4   | Henkilöstöasiat                                  | 6  |
| 2.5   | Henkilöstön kehittäminen                         | 6  |
| 2.6   | HR:n pelisäännöt ja linjaukset                   | 6  |
| 3     | Yhteistoimintamenettely                          | 7  |
| 3.1   | Yhteistoimintamenettelyn määritelmä              | 7  |
| 3.2   | Yhteistoimintamenettely Suomessa                 | 8  |
| 3.3   | YT-neuvotteluiden osapuolet                      | 10 |
| 3.4   | Yhteistoimintamenettely vähennettäessä työvoimaa | 10 |
| 3.5   | Työnantajan neuvotteluvelvoite                   | 12 |
| 3.6   | Yhteistoimintaneuvotteluiden sisältö             | 13 |
| 3.7   | Neuvotteluiden jälkeen                           | 14 |
| 3.8   | Työnantajan keskeisimmät velvollisuudet          | 15 |
| 4     | Haastattelut                                     | 16 |
| 4.1   | Tutkimusmenetelmä                                | 16 |
| 4.2   | Haastateltava A                                  | 17 |
| 4.2.1 | Haastateltava A:n esittely                       | 17 |
| 4.2.2 | Yleistä yhteistoimintaprosessista                | 17 |
| 4.2.3 | Itse neuvottelut                                 | 20 |
| 4.2.4 | Neuvotteluiden aikana                            | 21 |
| 4.2.5 | Neuvotteluiden jälkeen                           | 22 |
| 4.2.6 | Liiketoiminnan jatkuvuus                         | 24 |
| 4.2.7 | Mittarit   | 25 |
| 4.3   | Haastateltava B                                  | 26 |
| 4.3.1 | Haastateltava B:n esittely                       | 26 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.3.2 | Itse neuvottelut  | 26 |
| 4.3.3 | Neuvotteluiden aikana   | 27 |
| 4.3.4 | Neuvotteluiden jälkeen  | 28 |
| 4.3.5 | Liiketoiminnan jatkuvuus                                      | 29 |
| 4.3.6 | Mittarit  | 29 |
| 5     | Johtopäätökset HR:n roolista henkilöstövähennyksissä          | 30 |
| 5.1   | HR:n sijoittuminen organisaatiossa                            | 30 |
| 5.2   | Yhteistoimintaprosessi yrityksen näkökulmasta                 | 31 |
| 5.3   | Osallistuminen itse neuvotteluihin                            | 33 |
| 5.4   | Osaamisen kartoittaminen                                      | 33 |
| 5.5   | Irtisanomisen vaihtoehdot                                     | 34 |
| 5.6   | Uudelleensijoitteluvollisuus                                  | 35 |
| 5.7   | Takaisinottovelvollisuus                                      | 36 |
| 5.8   | Muun henkilöstötyön onnistumisen varmistaminen                | 36 |
| 6     | Yhteenveto HR:n roolijaottelusta yhteistoimintaneuvotteluissa | 37 |
| 6.1   | Yhteistoimintaprosessi ja HR:n päävastuualueet                | 37 |
| 6.2   | HR:n roolit   | 39 |
| 6.2.1 | Toimintaa tukeva rooli  | 40 |
| 6.2.2 | Johtoa tukeva vs. henkilöstöä tukeva                          | 40 |
| 6.2.3 | Asiantuntijan ja neuvonantajan rooli                          | 41 |
| 6.3   | Kehitysehdotukset   | 42 |
| 6.4   | Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotutkimukset           | 43 |
| 6.5   | Luotettavuus ja eettisyys                                     | 45 |
|       | Lähteet   | 46 |

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Lähivuosina Suomessa yhteistoimintaneuvottelut ovat olleet todella ajankohtainen aihe ja ”yhteistoimintaneuvottelu”-sana esiintyy Suomen mediassa todella usein. Osittain tämä on varmasti vuoden 2008 talouskriisin luomaa painetta ja muutosta, jota suomalaiset yritykset käyvät läpi kilpailukyvyn säilyttämiseksi.

Mielenkiinto yhteistoimintamenettelyä kohtaan syntyi pitkälti työelämästä ja omista työkokemuksista käsin. Olen työurallani päässyt melko läheisesti itse osallistumaan yhteistoimintamenettelyyn niin työnantajan näkökulmasta kuin työntekijänkin näkökulmasta. Omakohtaista käytännön kokemusta aiheesta löytyy siis jo jonkin verran. Valitsin näkökulmaksi henkilöstötyön ja -alan, sillä koulutukseni ja osaamiseni liittyvät keskeisesti henkilöstöalaan.

Aiheen työlleni ideoin työskennellessäni yrityksen A henkilöstöyksikössä. Yritys A edustaa suurta suomalaista ja Suomessa toimivaa yritystä. Työskentelin ammattiharjoittelijana tehden pitkälti HR-asiantuntijan ja HR-koordinaattorin ammattinimikkeitä vastaavia töitä. Yhteistoimintamenettelyyn pääsin osallistumaan melko läheisesti juuri tässä yrityksessä. Harjoittelujaksoni ja yhteistoimintaneuvotteluiden aikana huomasin, että yhteistoimintamenettelyä tarkastellaan yrityksissä usein vain kahdesta näkökulmasta: johdon ja työntekijöiden näkökulmasta. Yhteistoimintaneuvotteluiden aikana tuli vastaan monia tilanteita, joissa selvästi oli epäselvyyksiä siitä, kenelle mikäkin yhteistoimintaprosessin asioista kuuluu. Selvästi linjaesimiesten vastuulle kuuluvia asioita saatettiin antaa henkilöstöyksikölle, tai päinvastoin. Vaikka yhteistoimintaprosessiin oli nimetty selkeät vastuuhenkilöt ja vastuuajakokin oli tehty esimerkillisesti, tuli silti vastaan monia käytännön tilanteita, joissa oli epäselvää, kenelle tilanteen selvittäminen kuuluu.

Oikeastaan tästä työelämälähtöisestä ongelmasta aloin tarkemmin pohtia juuri henkilöstöyksikön roolia yhteistoimintamenettelyssä henkilöstöä vähennettäessä. Kaikille organisaation jäsenille tai yksiköille ei ollut täysin selvää, miten HR osallistuu yhteistoimintaprosessiin ja mitä sen vastuualueelle saattaisi kuulua. Aihetta tutkiessani huo-

masin, että aiheeseen liittyvää kirjallisuutta oli todella vaikea löytää tai, että se oli jo vanhentunutta. Minulle myös selvisi, että Suomessa, vuonna 2007 käyttöön otettu, uusi yhteistoimintalaki oli vielä melko tutkimaton ja jopa suhteellisen uusi. Aihetta on tutkittu lähinnä lain toimivuuden näkökulmasta. (Harinen 2010; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.) Kun kyselin yhteistoimintalaista kokeneimmilta kollegoiltani ja tutuilta, tuli heiltä selvä vastaus: HR:n näkökulmasta ei aihetta ole juurikaan pohdittu.

## 1.2 Tavoite ja tutkimusongelma

Varsinaiseksi tutkimusongelmaksi jo ideointi- ja suunnitteluvaiheessa muodostuivat seuraavanlaiset kysymykset:

- Mistä osa-alueista yhteistoimintaprosessi kokonaisuudessaan koostuu, ja mitä toimintoja se pitää sisällään?
- Miten HR-osaamista voitaisiin parhaiten käyttää hyödyksi yhteistoimintaprosesseissa?
- Mitkä ovat HR:n päävastuualueet yhteistoimintaprosessissa?
- Voitaikinko HR:llä asettaa tiettyjä ”rooleja” yhteistoimintamenettelyihin?
- Miten HR:n merkitys liiketoimintakumppanina näkyisi yhteistoimintamenettelyssä?

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on siis pitkälti selvittää, miten HR:n osaaminen ja merkitys liiketoiminnalle voitaisiin parhaiten tuoda esiin yhteistoimintamenettelyissä. Osana tutkimusongelmaa onkin tarkastella yhteistoimintamenettelyä prosessina. Käytetty tutkimusmenetelmä on kuvattu tarkemmin luvussa 4. Tavoitteena on siis peilata HR:n merkitystä ja osaamista yhteistoimintaprosessiin. Tavoitteena on tuottaa tiivis tietopaketti siitä, mitkä olisivat HR:n tärkeimmät tehtävät ja vastuualueet yhteistoimintaprosessin aikana ja sen jälkeen.

Luonnollisena osana tätä työtä on Suomen yhteistoimintalaki. Tässä työssä näkökulmana on HR ja HR:n rooli lain asettamassa yhteistoimintaprosessissa. Työn tarkoituksena ei ole tutkia yhteistoimintalaki tai lainsäädäntöä. Työssä on kuvattu keskeinen ja työn kannalta oleellinen lainsäädäntö. Työn tarkoituksena on käsitellä yhteistoimintamenettelyä henkilöstöalan näkökulmasta. Henkilöstöalalla tarkoitetaan yrityksen henkilöstöyksikköä, josta tässä työssä käytetään tutumpaa ja jo Suomessakin vakiintunutta lyhennettä HR (Human Resources). Tämä työ on siis tiivistetty tietopaketti ja prosessi-

kuvaus yhteistoimintamenettelystä henkilöstöä vähennettäessä. Lisäksi tarkoituksena on tuoda monille tuttuun aiheeseen uusi näkökulma ja tarkastella edellä mainittua prosessia henkilöstöalan näkökulmasta.

### 1.3 Työn rajaus

Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi ei työtä ole rajattu koskemaan vain tiettyä yritystä tai toimialaa. Yleensä tässä työssä aihetta käsitellään kuitenkin suomalaisen liike-elämän näkökulmasta, ja työssä otetaankin huomioon vain Suomessa säädetty yhteistoimintalaki. Yhteistoimintalain näkökulmasta ei ole luontevaa tehdä rajausta, sillä yhteistoimintalaki koskettaa kaikkia Suomessa toimivia yrityksiä, koosta tai toimialasta riippumatta. Oletuksena voidaan myös pitää, että valtaosassa pk-yrityksiä on olemassa jonkinlainen henkilöstöyksikkö tai edes työntekijä, jota voidaan pitää vastuullisena henkilöstöasioiden hoitajana.

Työ on rajattu käsittelemään aihetta HR:n näkökulmasta. HR mielletään yrityksissä usein toimintaa tukevaksi organisaation jäseneksi ja liiketoimintakumppaniksi. HR:n merkitys yritykselle vaihtelee paljon toimijoiden kesken. Oleellista tämän työn kannalta on kuitenkin tarkastella henkilöstöalaa tai henkilöstöyksikköä kokonaisuudessaan ja näin pyrkiä selvittämään sen keskeiset tehtävät yhteistoimintamenettelyssä.

## 2 HR-toimintojen määritelmä

### 2.1 HR:n määritelmä

HR on lyhenne englanninkielisestä termistä *Human Resource*, joka vapaasti käännettynä tarkoittaa ”ihmisvoimavaroja”. Kansainvälisessä kirjallisuudessa henkilöstöhallintoa ja henkilöstöjohtamista kuvataan käsitteellä HRM, *Human Resource Management*. Tässä työssä käytetään käsitettä HR, joka on Suomessakin yleisemmin tunnettu termi yrityksen tai organisaation henkilöstöosastosta tai -yksiköstä.

*Resource* tai voimavara kuvaa yrityksen työntekijöitä. Yrityksen näkökulmasta tämä voimavara pitää sisällään henkilöstön koulutusta, ammattitaitoa, osaamista ja tietoa.



HR:n lähtökohta on, että työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja heihin tulisi panostaa ja investoida, kuten muihinkin voimavaroihin ja resursseihin. Osaava, ammattitaitoinen, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö on omiaan luomaan yritykselle kilpailuetua. HR on siis yrityksessä se toimija ja yksikkö, jonka tehtävänä on vastata työntekijöistä ja yrityksen henkilöstöstä. (Dessler 2013, 16 - 36.)

Yleisesti Suomessa HR tarkoittaa henkilöstöhallintoa tai henkilöstöhallinnollista yksikköä. Tässä työssä määritellään HR nimenomaan henkilöstöhallinnolliseksi yksiköksi ja osaksi yritystä tai organisaatiota. Liike-elämän näkökulmasta voitaisiin ajatella, että yrityksen henkilöstö nähdään ikään kuin HR:n asiakkaina.

HR eli henkilöstöhallinto viittaa kaikkeen yrityksen henkilöstöön liittyvään työhön. HR on yrityksissä se yksikkö, joka usein vastaa lain mukaisesta ja tehokkaasta henkilöstöhallinnosta sekä henkilöstön kehittämisen onnistumisesta (Dessler 2011, 19). HR-yksikön koko ja strateginen merkitys vaihtelee ja riippuu usein yrityksen koosta, toimialasta ja toimipaikasta. Eräs peruseriaate HR työssä on, että jokaista sataa työntekijää kohden olisi yksi HR-asiantuntija tai henkilöstöasioiden hoitaja.

## 2.2 HR:n keskeisimmät tehtävät ja vastualueet

Puhuttaessa HR:n vastualueista ja tärkeimmistä tehtävistä on otettava huomioon, että HR on myös yrityksen strateginen kumppani liiketoiminnassa. Yleisen määritelmän mukaan HR:n tärkein tehtävä on toteuttaa yrityksen pelisääntöjä ja missiota (Viitala 2004, 13). Työntekijöiden tulisi toimia, suoriutua ja käyttäytyä siten, että yritys saavuttaisi omat strategiset tavoitteensa (Dessler 2011, 32; Viitala 2004, 13). HR on siis yrityksissä se taho ja yksikkö, joka vastaa tämän toteutumisesta.

HR:n keskeisimpiä tehtäviä määriteltäessä on otettava huomioon, että se, miten yritys päättää HR:ää käyttää, riippuu monesta tekijästä. HR on usein mukana johtoryhmässä ja sille on myös, ainakin isommissa yrityksissä, laadittu selkeät strategiset pelisäännöt ja missio. Erikseen laadittavat HR-politiikat ja HR-pelisäännöt täsmentävät usein HR-yksikön strategista merkitystä yrityksissä (Viitala 2004, 13). Näistä, koko henkilöstöä koskettavista pelisäännöistä, vastaa usein nimenomaan HR tai jokin henkilöstöyksikkö. Peruseriaatteena on, että henkilöstöstrategian tulisi tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöpolitiikka on tapa toteuttaa henkilöstöstrategiaa operatiivi-

sella eli käytännön tasolla. (Viitala 2002, 13.) Tähän lukuun on listattuna vain tämän työn kannalta keskeisimmät HR:n tehtävät ja vastualueet.

### 2.3 Henkilöstöresurssit

Henkilöstön resursointi tarkoittaa olemassa olevan voimavaran kartoittamista, mittamista ja arviointia. Henkilöstöresursointi pitää sisällään myös tulevaisuuden tarpeiden kartoittamisen ja suunnittelun. (Ammattinetti 2013.) Henkilöstön on oltava kvalitatiivisesti ja määrällisesti riittävä, jotta se mahdollistaisi onnistuneen liiketoiminnan yritykselle. HR on tyypillisesti vastuussa nimenomaan henkilöstön riittävydestä, henkilöstöresurssien seurannasta ja suunnittelusta (Ammattinetti 2013).

Käytännössä tämä tarkoittaa, että HR vastaa uusista resurssitarpeista, eli rekrytoinneista. Perinteisesti HR:n vastuulla on ollut rekrytoida ja hankkia uutta työvoimaa yritykseen, kun tarve tälle ilmenee. Se miten HR toteuttaa rekrytointia riippuu paljon yrityksestä ja toimialasta. Rekrytoinneilla ei tarkoiteta vain uuden työntekijän tai uuden voimavaran hankkimista. Rekrytointiprosessi pitää usein sisällään myös perehdyttämisen, koulutuksen ja sitouttamisen yritykseen. Tarkoin suunnitelluilla ja toteutetuilla rekrytoinneilla yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua. (Dessler 2011, 84-86.)

Rekrytoinneissa HR on siis myös usein vastuussa uusien työntekijöiden riittävästä perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Suomessa perinteisesti lähin esimies tai kollega toteuttaa käytännön perehdytystä ja työnopastusta, mutta HR on kuitenkin yksikkö, joka vastaa perehdytyksen suunnittelusta ja sisällöstä. Perehdytyksen tavoitteena on siis saada uusi työntekijä toimimaan yrityksen strategian, mission ja toimintatapojen mukaisesti ja mahdollisimman tehokkaasti.

HR on usein vastuussa oikeaoppisen ja riittävän perehdytysmateriaalin tuottamisesta ja perehdytyksen suunnittelusta. Keskeisin tavoite on perehdyttää uusi työntekijä yrityksen arvoihin, missioon, pelisääntöihin, käytäntöihin ja yleisiin toimintatapoihin mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti.

## 2.4 Henkilöstöasiat

Henkilöstöasioilla tarkoitetaan kaikkia työsuhteeseen ja sen elinkaareen liittyviä asioita, palkkaukseen ja palkkaan liittyviä sekä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita (Viitala 2004, 14; Ammattinetti 2013). HR on perinteisesti yksikkö, joka vastaa näiden toteutuksesta, onnistumisesta ja valvonnasta. Nykyisin osa edellä mainituista toiminnoista on usein ulkoistettuja, mutta yleisesti HR-yksiköstä löytyy alan osaamista, tietoa ja taitoa.

## 2.5 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan työntekijöiden osaamisen, tiedon ja taidon kehittämistä, jotta yritys säilyttäisi ja varmistaisi omaa kilpailukykyään. Henkilöstön kehittämisellä pyritään usein myös vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon, työmoraaliin, palkitsemiseen tai sitoutumiseen. (Ammattinetti 2013.)

Myös henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen pohjautuu usein yrityksen strategiaan, miten henkilöstöä kehitetään, jotta strategiset tavoitteet saavutettaisiin. Kehittämissankkeet ja koulutukset lähtevät usein tarpeesta ja analyysistä, mitä yrityksen tulee kehittää ja miten. Henkilöstön kehittämistä voi tapahtua usealla tasolla yrityksessä, se voi kohdistua yksittäisiin työntekijöihin tai kokonaiseen yksikköihin. (Dessler 2011, 157-161.)

## 2.6 HR:n pelisäännöt ja linjaukset

HR-yksikön usein itse laatimat ja hallitsevat HR -pelisäännöt ja -politiikat, toimivat yrityksissä henkilöstötyön pohjana ja perusteena. Pelisääntöjen ja politiikan perusteella esimiehet ja työntekijät tietävät raamit, joissa toimia. Tämä on yksi perinteinen HR:n tehtävä ja vastuualue. HR on usein myös taho, joka valvoo, että laadittuja sääntöjä ja käytäntöjä noudatetaan yrityksessä. Tämä on omiaan mahdollistamaan tasa-arvoisen ja lainmukaisen henkilöstötyön yrityksessä.

Kun yrityksessä on selkeästi nimetty taho, joka toteuttaa ja valvoo näitä yhteisiä pelisääntöjä, jättää se mahdollisimman vähän tilaa henkilöiden omille tulkinnoille tai sään-

nöille. Näin esim. yrityksen työpaikkakiusaamisen pelisäännöt tulevat suoraan HR:stä, eikä se näin ollen ole yksittäisten esimiesten vastuulla määrittää, mikä on kiusaamista ja kuinka siihen tulisi puuttua. Tämä vähentää selkeästi ristiriitoja ja riskejä työntekijöiden ja yrityksen välillä.

### 3 Yhteistoimintamenettely

#### 3.1 Yhteistoimintamenettelyn määritelmä

Yhteistoimintamenettelyllä tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Suomessa yritysten yhteistoimintamenettely pohjautuu *Lakiin yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlajuisissa yritysryhmissä* (YTL 2007/333). Tämä laki määrittelee tarkemmin yrityksen ja sen työntekijöiden välistä yhteistoimintaa Suomessa. Euroopan unioni on myös laatinut oman direktiivin yhteistoimintamenettelystä yrityksissä: yhteistoimintamenettelydirektiivi (2002/14/EY). Jäsenmaat hyväksyivät direktiivin maaliskuussa 2002. Direktiivin voimaantulo ja noudattaminen edellytti myös silloisen Suomen yhteistoimintalainsäädännön kehittämistä ja muuttamista. Uusin yhteistoimintalaki on tullut Suomessa voimaan vuonna 2007. (HE 201/2004.)

Yhteistoimintamenettelyn tarkoitus on oikeastaan täysin sama tulkittaessa Suomen lakia tai EU:n direktiiviä. Yhteistoimintamenettelyllä pyritään antamaan työntekijöille mahdollisuus tulla kuulluiksi ja mahdollisuus pystyä vaikuttamaan heitä koskeviin asioihin yrityksissä. Tämä tarkoittaa, että työntekijän pitää pystyä vaikuttamaan yrityksessä tapahtuviin muutoksiin ja yrityksen toimintoihin, jotka vaikuttavat työntekijään. (Hietala & Kaivanto 2007, 27 - 28.) Suomessa on monia laissa säädettyjä yhteistoimintamenettelyjä, mutta lain perimmäinen tarkoitus on edistää työnantajan ja työntekijän vuorovaikutusta ja tiedon kulkua (HE 201/2004). Laki pyrkii myös vaikuttamaan henkilöstöryhmien keskinäisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Tarkoituksena ei ole rajoittaa yrityksen liikkeenjohto- tai työnjohtovaltaa vaan antaa myös työntekijöille ja henkilöstöryhmille mahdollisuus ja keinot vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. (Hietala & Kaivanto 2007, 27 - 28.)

Työntekijän kannalta yhteistoimintalain tärkeimpänä tarkoituksena on nimenomaan lisätä työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen päätöksiin ja menettelyihin, jotka koskevat häntä. Tällaisilla päätöksillä tai menettelyillä tarkoitetaan asioita, jotka koskevat työntekijän työoloja, asemaa yrityksessä tai itse työtä tai työpaikkaa. (Hietala & Kai-vanto 2007, 28.)

Yhteistoimintamenettely pitää sisällään seuraavia asioita:

- henkilöstölle ja henkilöstöryhmille annettavat tiedot yrityksestä ja sen tilasta, sekä palkkatiedot
- työhönotossa noudatettavat periaatteet ja vakiintuneet käytännöt
- henkilöstösuunnitelmien laatiminen ja toteuttaminen yrityksessä, esim. tasa-arvosuunnitelma
- vuokratyövoiman käytön periaatteet
- yrityksen sisäinen tiedottaminen
- yhteistoimintaneuvottelut; neuvotteluvuorot, sisältö, osapuolet, tiedottaminen, toimintasuunnitelmat ja -periaatteet
- yhteistyö työvoimatoimiston kanssa

(YTL 334/2007).

### 3.2 Yhteistoimintamenettely Suomessa

Suomessa ensimmäinen valtakunnallinen yhteistoimintalaki säädettiin vuonna 1978 (YTL 725/1978). Kuitenkin ensimmäiset viitteet ja yhteistoiminnan perusta löytyy jo 1940-luvulta. Suomen Työnantajien Keskusliitto (STK) antoi tammikuussa 1940 julistuksen, jossa se tunnusti ammattiliitot ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön, SAK:n. Myöhemmin ”tammikuun julistuksena” tunnettu julistus loi pohjan nykyiselle työehtosopimusjärjestelmälle ja sopimusmenettelylle. Julistuksen keskeisimpänä asiana oli, että julistuksen osapuolet pyrkisivät löytämään yhteisymmärryksen työmarkkinoita koskevissa asioissa neuvotteluteitse. Tämä oli ensimmäinen askel kohti yhteistoimintamenettelyä Suomessa. (Wikipedia 2012; AY-historia; SAK 2010.)

Ensimmäinen yhteistoimintalaki tuli voimaan 1978 ja sitä muutettu useaan kertaan vuosien varrella. Uusin yhteistoimintalaki on tullut Suomessa voimaan 1.7.2007. Keskeisintä uusimmassa lakimuutoksessa oli, että uutta yhteistoimintalakia sovelletaan kaikkiin yrityksiin, joissa työskentelee vähintään 20 työntekijää vakituisesti. Lakia on

muutettu selkeämpään muotoon. Nykyisessä yhteistoimintalaissa asiakokonaisuudet on jaoteltu kukin omiin lukuihin. Vuoden 2007 uudistuksen tavoitteena oli nimenomaan yksinkertaistaa ja selkeyttää lakia sekä vähentää ristiriitoja. Lisäksi pyrittiin kohentamaan työntekijöiden käsitystä Suomen yhteistoimintalaista. (Antola & Parnila & Skurnik-Järvinen 2007, 11.)

Suomen yhteistoimintalaki henkilöstöä vähennettäessä on kansainvälisesti melko raskas ja pitkälle säännelty (Haastateltava A 2013). Suomessa yhteistoimintalaissa näkyy erittäin vahvasti työntekijän heikomman suoja, mikä on osa työlainsäädännön periaatteita Suomessa.

Suomessa on yleistä, että sanat yhteistoiminta tai YT yhdistetään usein negatiiviseen tapahtumaan ja että henkilöstön näkökulmasta yhteistoimintaneuvottelut koetaan väistämättä negatiiviseksi tapahtumaksi. Osittain syy saattaa olla median, mutta todellisuudessa Suomessa käytössä oleva yhteistoimintalaki antaa henkilöstölle melko laajankin oikeuden vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin yrityksissä. Suomessa noudatetaan melko pitkälle vietyä kollektiivista työoikeutta, mikä oikeasti ja todellisuudessa on työntekijöiden kannalta positiivinen asia (Haastateltava A 2013). Yhteistoimintalain ansioista Suomessa työntekijöillä on oikeus tulla kuulluiksi ja työnantajalla puolestaan tiedottamisvelvollisuus työntekijöitä kohtaa, mikä tarkoittaa todellista mahdollisuutta päästä vaikuttamaan heitä koskeviin asioihin yrityksessä. Yhteistoimintalain mukaisesti työnantajalla on Suomessa vain vähä mahdollisuuksia tehdä tosiasiallisia, henkilöstöä koskevia, päätöksiä ilman yhteistoimintamenettelyä. Työnantajalla Suomessa on työnjohto-oikeus, mutta tätä työnjohto-oikeutta hieman rajoittaa juuri pitkälle säännelty yhteistoimintalaki.

Suomessa yritykset noudattavat yhteistoimintalaissa säädettyjä asioita melko nuhteettomasti, sillä laissa säädetty hyvitys yhteistoimintalain rikkomisesta saattaa olla melko suuri (Haastateltava A 2013). Yksittäinen työntekijä on oikeutettu hakemaan hyvitystä yhteistoimintalain rikkomisesta. Tällä hetkellä enimmillään työntekijä saattaa saada jopa 30 000 euron hyvityksen (YTL 2007, 62§,67§). Tämä on siis yritykselle taloudellisesti jo erittäin merkittävä riski. Ajatellen yritystä, jossa käydään yhteistoimintaneuvottelut, joiden piiriin kuuluu 100 työntekijää, saattaa tämä hyvitys korkeimmillaan olla yhteensä 3 000 000 euroa. Työntekijöille maksettavan hyvityksen lisäksi työnantaja on

veloitettu myös maksamaan yhteistoimintalain rikkomuksesta rikoslain mukainen sakko (YTL 2007, 62§,67§).

### 3.3 YT-neuvotteluiden osapuolet

Yhteistoimintaneuvotteluissa on yhteistoimintalain mukaisesti kaksi osapuolta; työnantaja tai työnantajan edustaja, sekä henkilöstön edustaja tai henkilöstöryhmien edustajat (YTL 2007, 46§). Työnantajalla tarkoitetaan yhteistoimintalaissa *”yhteisöä, säätiötä ja luonnollista henkilöä, joka harjoittaa taloudellista toimintaa riippumatta siitä, onko toiminta tarkoitettu voittoa tuottavaksi vai eikö ole”*. (YTL 2007, 3§.) Työnantajan edustajan on siis oltava lain hyväksymä oikeushenkilö tai työnantajan päättävän elimen jäsen (Laki24).

Henkilöstön tai henkilöstöryhmien edustajilla tarkoitetaan edellä mainittua oikeushenkilöä. Henkilöstön edustaja on lainmukaisesti henkilöstön valitsema luottamusmies tai luottamusvaltuutettu. Tietyissä tapauksissa ja tietyin edellytyksin voi henkilöstö erikseen valita keskuudestaan yhteistoimintaedustajan. (YTL 2007, 8§.)

### 3.4 Yhteistoimintamenettely vähennettäessä työvoimaa

Yhteistoimintalain 8. luku määrittelee tarkasti sen, miten, milloin ja missä tilanteissa työnantajan tulisi aloittaa yhteistoimintaneuvottelut/yhteistoimintamenettely. 8. luvussa esitetään myös tarkemmin lain soveltamisala. Perusperiaate on kuitenkin yksinkertainen. Yhteistoimintalakia tulee soveltaa tilanteissa, joissa työnantaja edes harkitsee työvoiman vähentämistä taloudellisin tai tuotannollisin perustein (Antola ym. 2007, 51). Laki on siis melko tiukasti rajattu käsitteeseen ”harkitsee”, mikä sanan varsinaisessa merkityksessä tarkoittaa, että työnantaja ei saa edetä henkilöstön vähentämistä koskevissa tilanteissa, ilman lainmukaista yhteistoimintamenettelyä. Yhteistoimintamenettelyn aloittaminen tulee käynnistää, kun työnantaja suunnittelee tai harkitsee yhden tai useamman työntekijän lomauttamista, osa-aikaistamista tai irtisanomista (Hietala & Kaivanto 2007, 112-113).

Yhteistoimintamenettely on käynnistettävä, mikäli tuotannollisten tai taloudellisten perusteiden mukaan mahdolliset henkilöstövähennykset koskevat yhtä tai useampaa

työntekijää (Antola ym. 2007, 51). Näin ollen työnantaja ei ilman yhteistoimintamenettelyä ja yhteistoimintaneuvotteluita voi tuotannollis-taloudellisilla perusteilla irtisanoa edes yhtä yksittäistä työntekijää.

Laissa kuvattuja tuotannollisia tai taloudellisia perusteita ovat muun muassa seuraavat tilanteet:

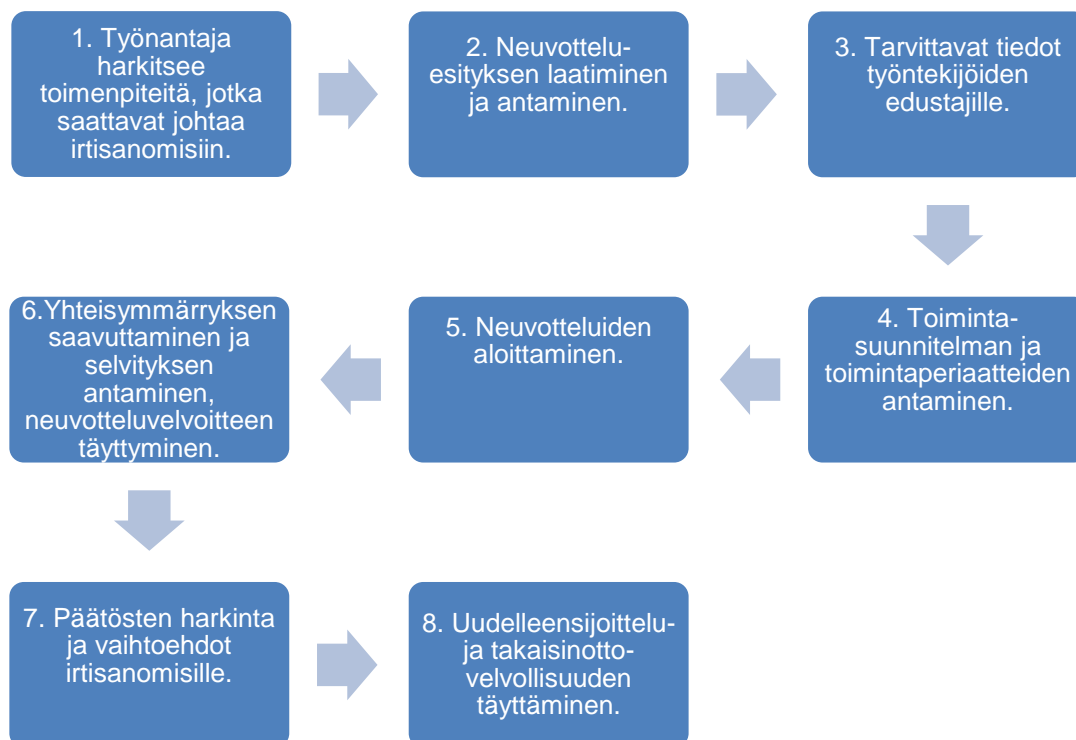
- Yrityksen taloudellinen tilanne on heikentynyt.
- Toiminta on tappiollista tai kannattavuus on heikentynyt merkittävästi.
- Yrityksen tilauskanta tai myynti on laskenut merkittävästi ja pysyvästi siinä määrin, että yritys joutuu harkitsemaan työvoiman vähentämistä.

(Hietala & Kaivanto 2007, 113.)

Henkilöstön vähentämistä koskevissa yhteistoimintaneuvotteluissa osapuolina ovat yhteistoimintalain 8. luvun mukaan työnantaja tai työnantajan edustaja sekä henkilöstön edustajat. Henkilöstön edustajina ovat yleisesti Suomessa henkilöstöryhmän tai henkilöstöryhmien edustajat (Hietala & Kaivanto 2007, 114). Henkilöstöryhmillä tarkoitetaan yrityksen työntekijöiden muodostamia titteliin, organisaatioasemaan tai työsuopimukseen perustuvia työntekijäryhmiä. Henkilöstöryhmän muodostavat esimerkiksi toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt ja ammattiliittoihin kuuluvat työntekijät. Henkilöstöryhmä ei ole oikeushenkilö, minkä vuoksi henkilöstöryhmää yhteistoimintamenettelyssä edustaa usein luottamusmies, luottamusvaltuutettu, työsuojeluvaltuutettu tai joissakin tapauksissa yhteistoimintaedustaja. (Antola ym. 2007, 20-21.) Yhteistoimintalaki mahdollistaa, että työntekijän suostumuksella voidaan yksittäistä työntekijää koskevat neuvottelut suorittaa suoraan työnantajan ja työntekijän välillä (Haastateltava A 2013).

Kuviossa 1 on esitetty lain mukainen yhteistoimintamenettelyprosessi henkilöstöä vähennettäessä:





Kuvio 1. Yhteistoimintamenettely henkilöstöä vähennettäessä (YTL 2007, 8. luku).

Kuviossa 1 on esitetty yhteistoimintalain 8. luvun mukainen prosessi, joka yrityksen tulee käydä läpi henkilöstöä vähennettäessä. Kuvioon 1 on listattu lain velvoittamat vaiheet, jotka yrityksen tulee suorittaa. Yhteistoimintalaki ei ota kovin tarkasti kantaa siihen, kuka yrityksessä ja tarkalleen miten yrityksessä toimeenpannaan edellä kuvatut velvoitteet. Yhteistoimintalain tulkinnasta päättää Suomessa työtuomioistuin.

### 3.5 Työnantajan neuvotteluelvoite

Ennen, kuin yritys voi laillisesti ottaa käyttöön yhteistoimintalaissa määritellyjä suunnitelmia, periaatteita tai tavoitteita, on työnantajan täytettävä neuvotteluelvoite. Neuvotteluelvoite tarkoittaa työnantajan ja henkilöstön edustajien välistä vuoropuhelua. Työnantajan neuvotteluelvoite antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin, suunnitelmiin tai periaatteisiin. Neuvotteluiden osapuolina ovat aina työnantaja ja henkilöstöryhmän tai –ryhmien edustajat, joita neuvoteltava asia koskee. (Hietala & Kaivanto 2007, 115; Antola ym. 2007, 34 – 35.)

Yhteistoiminnan koskiessa muuta, kuin henkilöstövähennyksiä, tulee työnantajan antaa asiasta neuvottelualoite. Työnantajan on tehtävä tämä aloite riittävän hyvissä ajoin kai-

kille neuvotteluiden osapuolille. Neuvotteluiden vastapuolella pitää olla mahdollisuus varautua ja valmistautua neuvotteluihin. (Antola ym. 2007, 35.)

Henkilöstövähennyksiä koskevissa yhteistoimintatilanteissa työnantajan tulee antaa neuvotteluesitys viimeistään viisi päivää ennen varsinaisten neuvotteluiden aloittamista. Neuvotteluesitys tulee antaa henkilöstön tai henkilöstöryhmien edustajille. Vaihtoehdoisesti esitys voidaan myös antaa neuvottelua koskevalle henkilöstölle suoraan. Neuvotteluesitys toimii myös kokouskutsuna. Neuvotteluesitys tulee aina antaa kirjallisena ja siitä on käytävä ilmi neuvotteluiden aika, paikka ja keskeinen sisältö. Työnantaja on myös velvollinen toimittamaan neuvotteluesityksen henkilöstövähennystilanteissa työvoimatoimistolle viimeistään neuvotteluiden alkamishetkellä. (Hietala & Kaivanto 2007, 115 – 117.)

Mikäli työnantaja harkitsee vähintään kymmenen työntekijän irtisanomista, lomauttamista tai osa-aikaistamista, tulee neuvotteluesityksestä käydä ilmi ainakin seuraavat asiat:

- harkittujen toimenpiteiden perusteet
- alustava arvio määrästä, sekä selvitys periaatteista, joiden mukaan neuvotteluiden kohteena olevat työntekijät määräytyvät
- arvio tai suunnitelma neuvotteluiden ja toimeenpanojen aikataulusta

(Hietala & Kaivanto 2007, 115 – 116.)

EU:n joukkovähentämisdirektiivin mukaan edellä mainitut tiedot on aina annettava kirjallisena. Mikäli työnantajan harkitsemat toimenpiteet koskevat alle kymmentä työntekijää, voidaan edellä mainitut asiat esittää suullisena henkilöstöryhmien edustajille tai suoraan henkilöstölle. (Hietala & Kaivanto 2007, 115 – 116.)

### 3.6 Yhteistoimintaneuvotteluiden sisältö

Yhteistoimintaneuvotteluiden sisältö ja käsiteltävät asiat on myös pitkälti määritelty yhteistoimintalaissa. Neuvotteluiden lain määrittelemä sisältö ei ole riippuvainen irtisanottavien, lomautettavien tai osa-aikaistettavien työntekijöiden määrästä. Edelleen yhteistoimintalain tarkoituksena on saattaa työnantaja- ja työntekijäpuoli yhteisymmärrykseen neuvoteltavista asioista. Neuvotteluissa käytettävä, lain määrittelemä sisältö, mahdollistaa osapuolien yksimielisyyden saavuttamisen. (Hietala & Kaivanto 2007, 119.)

Osana yhteistoimintalain määrittelemää sisältöä ovat erityisesti irtisanottavia, lomautettavia tai osa-aikaistettavia koskevat koulutus- ja uudelleensijoittelumahdollisuudet sekä työ- ja työaikajärjestelyt (Hietala & Kaivanto 2007, 119 – 120). Työntekijöiden uudelleen- tai jatkokoulutusta tulee aina käsitellä yhdessä työvoimaviranomaisten kanssa (Hietala & Kaivanto 2007, 119). Yleisesti yhteistoimintatilanteissa tämänkaltaisia koulutusmahdollisuuksia voi olla henkilöstön perehdyttäminen muihin tehtäviin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työnantaja on velvollinen tarjoamaan perehdytystä tai muuta ”kevyttä” koulutusta, jotta irtisanomis- tai lomauttamisuhan alla olevat työntekijät soveltuisivat mahdollisesti muihin tehtäviin. Laki ei velvoita työnantajaa tarjoamaan poikkeuksellista tai kovinkaan laajaa koulutusta (Antola & Parnila & Skurnik-Järvinen 2007, 57-58). Tämä työnantajan koulutusvelvollisuus on siis osa uudelleensijoittelovelvollisuutta. Mikäli mahdollista, irtisanomisen tai lomauttamisen vaihtoehtona tulisi olla henkilöiden uudelleensijoittelu vastaaviin tai kokonaan muihin tehtäviin. Uudelleensijoittelun osana työnantaja voi siis olla velvollinen tarjoamaan työntekijälle lisä- tai jatkokoulutusta/perehdytystä.

Muita neuvotteluiden sisältöön määriteltyjä asioita ovat neuvotteluiden perusteet ja mahdolliset vaikutukset, työnantajan laatima toimintasuunnitelma, vaihtoehdot työvoiman vähentämisen rajoittamiseksi, sekä muut henkilöstölle aiheutuvia seurauksia lieventävät toimenpiteet. Yrityksen laatima toimintasuunnitelma tai toimintaperiaatteet on esitettävä henkilöstön edustajille heti neuvotteluiden alussa ja toimintasuunnitelmaa tulee selvittää yhdessä työvoimaviranomaisten kanssa. Toimintasuunnitelma käsittelee nimenomaan henkilöstön uudelleentyöllistymistä ja aiottuja toimenpiteitä työllistymisen edistämiseksi. Toimintasuunnitelmasta tulee käydä vähintään ilmi neuvotteluiden aikataulu, neuvotteluiden toimintatavat, sekä irtisanottujen irtisanomisaikana työnhakua ja koulutusta edistävät toimintaperiaatteet (yhdessä työvoimaviranomaisten kanssa). (Hietala & Kaivanto 2007, 117 – 118; Antola & Parnila & Skurnik-Järvinen 2007, 55.)

### 3.7 Neuvotteluiden jälkeen

Työnantaja on oikeutettu tekemään päätöksen lomauttamisista, irtisanomisista tai osa-aikaistamisista, täytettyään lain asettaman neuvottelu- ja yhteistoimintavelvoitteen. Työnantaja on vielä tämän jälkeen velvollinen antamaan työntekijöille tai henkilöstöryhmien edustajille selvityksen yhteistoimintaneuvotteluiden lopputuloksesta. Työnantajan tulee selvittää työntekijöille, joita yhteistoimintaneuvottelut koskivat, käytyjen yhteis-

toimintaneuvotteluiden perusteella harkittavista toimenpiteistä. Työnantajan antamassa selvityksessä tulee käydä ilmi mihin päätökseen työnantaja on päätyvässä. Usein vielä tässä vaiheessa irtisanottavia, lomautettavia tai osa-aikaistettavia työntekijöitä ei ole, eikä vielä voida tarkasti nimetä tai osoittaa. Selvitys edellyttää kuitenkin, että työnantaja antaa tiedoksi henkilöstölle irtisanottavien, lomautettavien tai osa-aikaistettavien määrät henkilöstö- tai organisaatioryhmittäin. Lisäksi selvitykseen tulisi liittää aikataulu, jolla toimenpiteet aiotaan suorittaa. Peruseriaatteena selventää, mihin organisaation ja mihin tehtävänimikkeisiin mahdolliset yhteistoimintaneuvotteluiden perusteella tehtävät toimenpiteet kohdistuvat. (Hietala & Kaivanto 2007, 122 – 123.)

Tässä vaiheessa annettavasta selvityksessä ei välttämättä ole kyse lopullisista päätöksistä, vaan selvitys saattaa usein olla suuntaa-antavana ohjenuorana henkilöstölle. Selvitys antaa työntekijöille mahdollisuuden varautua tulevaan. Yksi selvityksen tarkoituksista on lieventää työntekijöiden ja työnantajan välistä epäselvyyttä ja epävarmuutta. (Hietala & Kaivanto 2007, 123.)

Työnantajan takaisinottovelvollisuus koskee yhteistoimintaneuvotteluiden tuloksena irtisanottuja työntekijöitä. Takaisinottovelvollisuus on voimassa 9 kuukautta irtisanomisesta, eli työsuhteen päättymispäivämäärästä. Edellytyksenä takaisinotolle on, että tehtävän tulee olla sama tai samankaltainen, kuin tehtävä, jossa irtisanottu työskenteli ennen työsuhteen päättymistä. Lisäksi työntekijän tulee olla työvoimatoimistoon rekisteröity työnhakijaksi. (TSL 2001, 6:6§.) Edellytyksenä myös on, että työnantajalla on todellinen tarve lisätyövoimalle. Yrityksen sisäiset työntekijöiden sijoittelut, eivät riko tätä takaisinottovelvollisuutta. (Haastateltava A 2013.)

### 3.8 Työnantajan keskeisimmät velvollisuudet

Yhteistoimintalaissa on säädetty erinäisiä, lähinnä työnantajaa koskevia velvollisuuksia ja toimenpiteitä, jotka tulee yhteistoimintalain mukaisesti täyttää ennen varsinaisia irtisanomisia. Yhteistoimintalain 8 luvun mukaisesti työnantajaa koskevat seuraavat velvollisuudet ja toimenpiteet. Alla listatut velvollisuudet ja lain mukaan tehtävät toimenpiteet ovat prosessiin nähden aikajärjestyksessä:

- ilmoitus työvoimaviranomaisille
- toimintasuunnitelman ja toimintaperiaatteiden laatiminen
- tietojenanto velvollisuus

- neuvotteluvollisuus ja neuvotteluvoitteen täyttäminen
- työnantajan selvitys yhteistoimintaneuvotteluista ja päätöksistä
- uudelleensijoitteluvollisuus
- takaisinottovelvollisuus
- työnantajan hyvitysvelvollisuus yhteistoimintalain rikkomisesta

(YTL 2007, 8. – 9. luku.)

## 4 Haastattelut

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Työn tutkimuksellista osuutta varten valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen. Aiheen käytännönläheisyys ja omat analyysit aiheesta tukivat paremmin laadullista kuin määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen määritelmiä noudattaen tässä työssä on pyritty ymmärtämään tutkittava aihe sekä tulkitsemaan tutkimuksen tuloksia oman analyysin avulla. Lisäksi työssä on luotu muutamia malleja tutkittavalle ilmiölle. (Pitkäranta 2010.)

Haastatteluita varten parhaaksi menetelmäksi todettiin teemahaastattelut. Teemahaastattelu toimi tutkimuksessa ikään kuin puolistrukturoidun haastattelun tavoin. Haastatteluita varten oli rakennettu selkeä aihealue ja haastattelun viitekehys, mutta varsinaisia kysymyksiä ei jäsennelty paperille. Lisäksi molemmille haastateltavista ilmoitettiin käsiteltävä aihe hyvissä ajoin ennen varsinaisia haastatteluita. Haastatteluiden viitekehystenä toimi yhteistoimintamenettely henkilöstöä vähennettäessä sekä HR. Keskeistä oli pyrkiä selvittämään työn tutkimusongelmia haastatteluiden avulla. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan juuri soveltuvan työkokemuksen sekä viitekehukseen soveltuvan tietojen ja taitotason perusteella. Haastattelut tehtiin asianmukaisesti ja tietoteknisiä apuvälineitä käyttäen; sähköpostitse, puhelimella ja erinäisillä tapaamisilla. Molemmat haastateltavista olivat jo entuudestaan tuttuja.

## 4.2 Haastateltava A

### 4.2.1 Haastateltava A:n esittely

Haastateltavina opinnäytetyössä olivat lakimies A sekä HR-asiantuntija B. A on erikoistunut nimenomaan työoikeuteen ja työsuhteasioihin, hän on muun muassa toiminut työtuomioistuimessa sekä työsuhdelakimiehenä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnassa (SOK). Tällä hetkellä A toimii työsuhde juridiikan parissa asianajotoimisto Bird & Birdissä. Hänellä on useamman vuoden kokemus yhteistoimintaneuvotteluista Suomessa, sekä omakohtaiset kokemukset neuvotteluiden läpiviennistä ja toteutuksesta. A soveltuu työkokemuksensa puolesta hyvin asiantuntijaksi tähän opinnäytetyöhön, sillä A:n tehtävät SOK:ssa sijoittuivat juuri henkilöstöyksikköön. Näin A:lla on siis sekä juridinen että henkilöstötyön kannalta keskeinen osaaminen ja kokemus aiheesta.

### 4.2.2 Yleistä yhteistoimintaprosessista

Itse yhteistoimintaprosessia A kuvaa melko lain säätelemäksi prosessiksi. Haastateltava A kertoo, että yhteistoimintamenettely kokonaisuudessaan on lain säätelemä prosessi. Laki siis säätelee prosessin alun, eri vaiheet ja lopun. Yritykset harvoin etenään Suomessa tekevät enempää, kuin laki on säännellyt. A arvelee tämän johtuvan juuri melko pitkälle viedystä ja kattavasta yhteistoimintalainsäädännöstä, joka Suomessa on käytössä. Tästä johtuu siis, että yhteistoimintaneuvottelut Suomessa eivät juuri eroa toisistaan, vaan noudattavat kaikki pitkälti lain asettamia sääntelyitä yrityksen toimialasta ja koosta riippumatta, poikkeuksena tietenkin alle 20 henkilöä työllistävät yritykset.

Henkilöstöä vähennettäessä yhteistoimintaprosessin tärkeimmäksi osa-alueeksi A linjaa tiedottamisen. Tiedottamisella A tarkoittaa nimenomaan työntekijöille tapahtuvaa tiedon välittämistä yhteistoimintaneuvotteluiden kulusta, harkituista toimenpiteistä ja mahdollisista tosiasiallisista päätöksistä. Työntekijöiden tulisi myös paremmin ymmärtää yhteistoimintaneuvotteluiden luottamuksellisuus, eli kaikkea neuvottelupöydässä käytäviä asioita ei voida, eikä tulisikaan, antaa tiedoksi työntekijöille. A korostaa tiedottamisessa luottamusmiehen tai henkilöstön edustajien vastuuta. Ensisijaisesti henkilöstön edustaja, usein luottamusmies, on vastuussa tiedottamisesta työntekijöille. Varsinkin alkuvaiheessa mahdolliset suunnitelmat yhteistoimintaprosessin kulusta ja harki-

tuista toimenpiteistä tulisi esittää henkilöstölle mahdollisimman konkreettisesti. A painottaa, että olisi ensisijaisen tärkeää painottaa työntekijöille heidän edustajansa vastuuta. Lähin esimies tai edes yrityksen ylin johto ei ole vastuussa työntekijöille tiedottamisesta, vaan tätä varten henkilöstölle on nimetty edustaja itse neuvottelupöydässä. Harvoin työyhteisössä ymmärretään tätä, vaan useimmissa tapauksissa nimenomaan esimiehet ja johto saavat työntekijöiden syyt niskoille riittämättömästä tai puutteellisesta tiedottamisesta. A kiteyttää tiedottamista koskevan lain säädännön toteamalla, että ”laki määrää mitä tiedottaa. Ei, miten tiedottaa”.

Ennen varsinaisia neuvotteluita tehtäviin toimenpiteisiin A kommentoi, että ennakoivia toimenpiteitä on todellisuudessa melko vaikea tehdä. Tämä johtuu juuri yhteistoimintalaissa määrättävästä asiasta; ”työnantajan harkitessa toimenpiteitä, jotka voivat johtaa yhden tai useamman työntekijän irtisanomiseen...”. A painottaa juuri sanaa ”harkittaessa”, eli mitään tosiasiallisia päätöksiä ei ole saanut syntyä ennen varsinaisia neuvotteluita tai neuvotteluesitystä antaessa. Mikäli yritys ryhtyisi ennakoiviin toimenpiteisiin ennen yhteistoimintaneuvotteluita, se voitaisiin helposti tulkita siten, että päätökset on jo tehty. Lain mukaisesti toimittaessa yrityksen on siis miltei mahdoton kohdistaa mitään ennakoivia tai ehkäiseviä toimenpiteitä, sillä yrityksessä vasta harkitaan mahdollisia toimenpiteitä, joiden vaikutukset saattavat kohdistua henkilöstöön.

Eräänä keskeisimpänä ennakoivana toimenpiteenä A linjaa työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman. Tämä kuitenkin laaditaan ja annetaan vasta neuvotteluiden alussa. Haastateltava A myös kertoo, että Suomessa on yleistä yritysten keskuudessa panostaa työllistymistä edistäviin toimenpiteisiin jopa enemmän, kuin mitä laki edellyttää. Esimerkkinä voitaisiin mainita Nokian Bridge-ohjelma, johon osallistuneista irtisanotuista tai irtisanomisuhan alla olleista Nokian työntekijöistä jopa 70 prosenttia saatiin sijoitettua takaisin työelämään. (Yle uutiset, kotimaa 2012.) Bridge-ohjelman tapaisten toimintojen tarkoituksena on siis tukea ja auttaa irtisanottuja tai irtisanomisuhan alla olevia työntekijöitä. A mainitsee esimerkkinä, että Suomessa on hyvin yleistä, että yritys osallistuu irtisanottavien täydennyskoulutukseen tai ylipäättänsä irtisanomisvalmennuksiin. Tämän kaltainen toiminta on osa hyviä toimintatapoja, kuten A kuvaa ”keskeinen osa goodwilliä”.

Varsinaisesti yrityksen henkilöstöyksikön roolia yhteistoimintaneuvotteluissa A kuvaa sanoilla ”projektipäällikkö”, ”konsultti” ja ”johtoa tukeva”. Haastateltava A selittää, että

päätöksen henkilöstön vähentämiseksi tekee johto ja tuo päätös tulee pääsääntöisesti aina liiketoimintayksiköiltä. Liiketoimintayksikkö tai liiketoimintajohtaja usein havaitsee tehostamis- tai leikkaustarpeet ja viestii tästä päättävälle elimelle, eli yrityksen ylimmälle johdolle. Henkilöstöyksikkö on kuitenkin yrityksessä se yksikkö, josta löytyy asiantuntemus juuri henkilöstöä kohtaan. A kuvaakin, että HR on ensisijainen konsultti, mitä tulee henkilöstöasioihin. Kun harkitaan toimenpiteitä, jotka saattavat johtaa henkilöstön vähentämiseen, niin HR:n tulisi olla yrityksessä se elin, jolta haetaan konsulttiapua juuri varsinaisia, henkilöstöä koskevia, päätöksiä varten. HR pystyy parhaiten yrityksessä osoittamaan johdolle ja liiketoimintayksiköille, mitä vaikutuksia henkilöstön vähentämisellä saattaisi olla ja mitä keskeistä osaamista yrityksestä saattaisi poistua.

Yksi keskeisin asia juuri henkilöstön vähennyksissä on avainosaajien kartoitukset. A kuvaa tätä ehkäpä keskeisimmäksi HR:n tehtäväksi koko yhteistoimintaprosessissa. Haastateltava A:n mukaan liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta on erityisen tärkeää, että myös liiketoimintayksiköissä tiedetään avainosaajat ja muut liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta keskeiset työntekijät. A painottaakin tässä avainosaajakartoituksessa HR:n ja liiketoimintayksiköiden tiivistä yhteistyötä.

”Projektipäällikön” tehtäviin A lisää myös riskianalyysien laatimisen ja jalkauttamisen johdolle, sekä liiketoimintayksiköille. Haastateltava A kuvaa, että on erityisen tärkeää tunnistaa ja havaita mahdolliset yhteistoimintamenettelyyn liittyvät riskit hyvissä ajoin, jotta niihin voitaisiin varautua yrityksessä. Riskianalyysiin kuuluu myös keskeisenä osana edellä mainittu avainosaajakartoitus. Huomioitavaa olisi nimenomaan arvioida yhteistoimintaneuvotteluista aiheutuvia seurauksia henkilöstölle ja täten koko yrityksen toimintavalmiudelle. A selittää, että HR on yrityksessä se yksikkö, jonka tulisi valmistautua henkilöstön psyykkisiin ja fyysisiin oireisiin, joita yhteistoimintaneuvotteluiden aikana saattaa syntyä. Tämänkaltaiset oireet näkyvät muun muassa poissaoloina, henkilöstön tyytymättömyytenä, työtehokkuuden laskuna tai työilmapiirin muutoksena. Juuri tämänkaltaisten riskien kannalta HR:llä tulisi olla valmiina oikeanlaiset ohjeistukset ja pelisäännöt, sekä myös mahdolliset parannuskeinot. HR voi joutua yhteistoimintamenettelyn aikana tukeutumaan esim. ulkopuolisten konsulttien, työterveyden tai työpsykologien puoleen.

Lisäksi edellä mainittuun riskianalyysiin ja lakisääteiseksi osaksi HR:n tulisi tarkentaa yhteistoimintaneuvotteluiden päätösten kohdentumisperiaatteet. Kohdentumisperiaat-



teilla A tarkoittaa, että millä periaatteilla ja keihin irtisanomiset, lomautukset tai osai-  
aikaistamiset kohdentuvat henkilöstössä. Tämän on jo henkilöstön tyytyväisyyttä ajatel-  
len keskeistä, sillä irtisanottavalle henkilölle on erityisen tärkeää tietää miksi valinta  
kohdistui juuri häneen ja millä konkreettisilla perusteilla. Esimiehille ja päättävälle eli-  
melle tämä on myös keskeinen tieto, jotta henkilöstöä ei vähennetä vain tittelin tai teh-  
tävän mukaan, vaan pystyttäisiin oikeasti ottamaan huomioon muun muassa pian eläk-  
keelle siirtyvät henkilöt tai henkilöt, jotka selvästi pystyvät työllistymään parhaiten ulko-  
puolelle.

#### 4.2.3 Itse neuvottelut

Varsinaiseen neuvottelutilanteeseen liittyen haastateltava A ei näe erityistä syytä, miksi  
henkilöstöyksikön pitäisi osallistua tai olla mukana neuvottelupöydässä. A selittää neu-  
vottelupöydän kuuluvan juristeille ja päättävälle johdolle. A perustelee tätä selittämällä,  
että neuvottelupöytä saattaa olla melko raskas paikka ja siellä tulisi istua päätösvaltaa  
käyttävät henkilöt, sekä yhteistoimintalakia parhaiten tuntevat henkilöt, jotta välttyttäisiin  
mahdollisilta virheiltä tai epäonnistumisilta. Itse neuvottelutilanteeseen A muistuttaa,  
että ulkopuolisten konsulttien käyttö neuvottelutilanteessa ei ole suotavaa, eikä myös-  
kään lain mukaista, sillä ulkopuolinen konsultti ei ole varsinaisesti työnantajan edustaja.  
Näin ollen työnantajan erikseen palkkaamat juristit tai konsultit eivät varsinaisesti kuulu  
neuvottelupöytään, vaan ovat usein taustaneuvojan roolissa.

Työntekijöiden puolelta A muistuttaa myös, että vaikka Suomessa ammattiliitot ovat  
suuria ja resursseiltaan vahvoja, ei ammattiliittojen edustajat myöskään kuulu itse neu-  
vottelupöytään. Suomessa on kuitenkin yleistä, että ammattiliitot antavat taustatukea ja  
asiantuntija-apua yhteistoimintaneuvotteluissa työntekijöiden edustajille. A selittää, että  
paras neuvottelutilanne saadaan syntymään, kun pöydässä istuu vain asiasta tietävät  
ja päättävät ihmiset, eikä enempää, kuin on tarvetta. Toisaalta A jää myös pohtimaan,  
että laajoissa ja mittavissa yhteistoimintaneuvotteluissa HR saattaisi tuoda asiantunte-  
musta ja lisäarvoa työnantajalle osallistumalla jo itse neuvottelupöytään. A arvelee, että  
HR saattaisi tuoda neuvottelupöytään asiantuntevaa ja ajankohtaista tietoa henkilös-  
töstä ja sen nykytilasta.

#### 4.2.4 Neuvotteluiden aikana

Neuvotteluiden aikana tehtäviin toimenpiteisiin haastateltava A korostaa, että tehtävät toimenpiteet eivät saa viitata siihen, että yrityksessä olisi jo päädytty henkilöstöä koskeviin päätöksiin. Neuvotteluesityksessä tulee ilmetä mihin ja millä perusteilla mahdolliset vähentämistarpeet yrityksessä kohdistuvat. Varsinkin neuvotteluiden alussa kyseessä on työnantajan esitys ja arvio. A selittää, että neuvotteluiden alkuvaiheessa ei ole hyväksi viestittää henkilöstölle neuvotteluesityksessä esitettyjä henkilömääriä. A muistuttaa, että tässä vaiheessa on kyse vasta harkituista ja neuvoteltavista asioista. Suomessa on kuitenkin yleistä, että jo neuvotteluesityksestä vedetään johtopäätös irtisanottavien määrästä. Tämä osaltaan lietsoo huhuja ja pakokauhua henkilöstössä. Lisäksi A kertoo neuvotteluesityksen aiheuttavan paljon kyselyitä esimiehille ja johdolle. Haastateltava A ehdottaa, että yleisen ilmapiirin ja työhyvinvoinnin kannalta olisikin parasta, että työntekijöille korostettaisiin tämän esityksen juridinen merkitys. Neuvotteluesitys ei ole lopullinen ja kyseessä on vain esitys työnantajan harkitsemista päätöksistä. Neuvotteluesitykseen ja sen sisältöön pääsevät vaikuttamaan henkilöstön edustajat.

HR:n, neuvotteluiden aikana tehtäviin, toimenpiteisiin A kuvaa tärkeimmäksi hyvän henkilöstöpolitiikan ylläpitämisen. A selittää, että koko prosessin kannalta on tärkeää noudattaa asetettuja pelisääntöjä ja henkilöstöpolitiikka, vaikka kyseessä onkin vaikea tilanne. A muistuttaa, että HR:n tulee jalkauttaa ja painottaa tätä juuri lähiesimiehille. Lähiesimiehet ovat A:n mukaan ratkaisevassa asemassa työntekijöiden tyytyväisyydessä, hyvinvoinnissa ja työtehokkuudessa. Edellä mainitut kolme tärkeää seikkaa olisi hyvä pitää ennallaan koko neuvotteluiden ajan, jotta yritys ei hetkellisesti menettäisi kilpailukykyään tai mahdollisesti jopa lamaantuisi. A:n mukaan yksinkertaisin ratkaisu riskien ja suurien kriisitilanteiden välttämiseksi neuvotteluiden aikana olisikin HR:n antama tuki ja neuvonanto lähiesimiehille.

Edellä mainittujen lisäksi haastateltava A tarkentaa, että tärkeiden asioiden joukkoon kuuluu myös työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma, sekä mahdollisten irtisanomisten kohdentumisperiaatteet. A kertoo, että HR on hänen mielestään keskeinen yksikkö laatimaan ja arvioimaan työllistymistä edistävää toimintasuunnitelmaa. A selittää, että HR:stä voisi löytyä juuri edellä mainitun suunnitelman laatimiseen tarvittavaa asiantuntemusta rekrytoinneista ja työntekijöiden osaamisesta. HR:llä on melko varmasti

tieto yrityksen avoimista tehtävistä, suora yhteys asianomaisiin viranomaisiin, sekä tieto miten kyseisen osaamisen omaavia työntekijöitä voitaisiin parhaiten auttaa työllistymisprosessissa. Lisäksi HR on yksikkö, josta varmasti löytyy yhteyksiä ulkopuolisiin asiantuntijoihin ja konsultteihin asian tiimoilta.

Kohdentumisperiaatteilla A tarkoittaa nimenomaisesti mahdollisten irtisanomisten kohdentumisperiaatteita. Keihin ja millä perustein mahdolliset irtisanomiset kohdistuvat. Haastateltava A:n mukaan tämä olisi hyvä selvittää jo neuvotteluiden aikana, vaikka tosiasiallista päätöstä ei olisikaan syntynyt. A:n mukaan näin voitaisiin jo hyvissä ajoin ottaa huomioon seuraavia keskeisiä asioita:

- Miten työntekijöiden ikärakenne ja ikäjakauma vaikuttaa kohdentumisperiaatteisiin?
- Arvioida mahdollisia eläkeratkaisuja
- Mikä on keskeisintä ja yrityksen kannalta oleellista osaamista?
- Kohdistuvatko irtisanomiset organisaatioyksiköiden, työntekijän aseman vai tehtävänimikkeiden mukaan?
- Arvioida mahdollisia irtisanomisen riskejä.

A selittää, että vaikka yrityksellä olisikin tuotannolliset ja taloudelliset perusteet irtisanomisille, on silti työsuhteita ja työntekijöitä, joita ei lain mukaan voida irtisanoa. Irtisanomiset tulisi kohdentaa tasavertaisuuden ja hyvien tapojen mukaisesti.

#### 4.2.5 Neuvotteluiden jälkeen

Neuvotteluiden jälkeen yrityksessä aloitetaan päätösten toimeenpano. Haastateltava A korostaa, että neuvotteluiden päätös tulee hyvien tapojen ja yhteistoimintalain mukaisesti saavuttaa yhteisymmärryksessä. Molemmat neuvotteluiden osapuolet ymmärtävät päätöksen seuraukset, sekä tarpeellisuuden. A kertoo, että päätösten toimeenpano on johdon vastuulla, pääsääntöisesti aina. Hyvien tapojenkin mukaan, johdon on seis-tävä päätöksensä takana. HR on kuitenkin A:n mukaan paras viestintä ja jalkauttamiskanava tätä päätöstä toimeenpantaessa. HR:n vastuulla A:n mukaan olisikin päätöksen perille menon varmistaminen. Tällä A tarkoittaa, että HR:n tulisi varmistaa, että päätös ja sen seuraukset on ymmärretty ja sisäistetty koko organisaatiossa. Lisäksi HR:n tulisi toimia johdon tukena, sillä pääsääntöisesti aina neuvotteluiden lopputulos synnyttää yrityksissä muutosvastarintaa tai haluttomuutta. A korostaa, että koko organisaatiolle

tulisi painottaa päätöksen merkitystä ja myös sitä, että johto seisoo tehdyn päätöksen takana. Irtisanomistilanteessa on A:n mukaan tärkeää painottaa työntekijälle, kuka päätöksen on tehnyt ja millä perusteilla.

Kun päätöksen irtisanomisesta on tehty alkaa A:n mukaan prosessin hankalimmat ja kriisiherkimmät vaiheet. Edellä mainituilla haastateltava A tarkoittaa itse varsinaisia irtisanomisia, uudelleensijoittelua ja takaisinottoa. A:n mukaan mitään irtisanomisia ei tulisi panna toimeen hätiköiden tai ilman kunnollista valmistautumista. Tässä A painottaa HR:n ja liiketoiminnan saumatonta yhteistyötä. Koska varsinaisen irtisanomisen tekee yleensä lähiesimies tai lähin päällikkö, on liiketoiminnalla suuri vastuu irtisanomisvaiheessa. HR sen sijaan on A:n mukaan jopa velvollinen antamaan oikeanlaisen opastuksen ja valmennuksen itse irtisanomistilannetta varten. Irtisanomiset kun tulee myös hoitaa lain asettamin tavoin ja hyviä tapoja noudattaen. A muistuttaa, että irtisanominen tulisi pääsääntöisesti aina hoitaa henkilökohtaisesti kasvotusten, mikäli tämä ei ole mahdollista niin viimeisinä keinoina olisivat puhelimitse, kirjeitse ja viimeisenä sähköpostitse.

A korostaakin, että varsinaisessa irtisanomistilanteessa tärkeintä on viestin perille saattaminen. Irtisanomisen jälkeen työntekijän tulisi ymmärtää, että työsuhde päättyy ja myös syyt, miksi näin on tapahtunut ja kuka päätöksen on tehnyt. HR:n järjestämiä irtisanomisvalmennuksia ja -koulutuksia A pitää jopa hieman itsestäänselvyyksinä suomalaisessa työelämässä. A myös tarkentaa tämän kuuluvan osaksi riskienhallintaa ja hyviä tapoja. Irtisanomisvalmennuksissa voidaan myös käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita, mutta A:n mielestä parasta olisi saada valmennus oman organisaation toimijoilta.

Irtisanomisvalmennuksen lisäksi HR:n tärkeimmät tehtävät alkavat pitkälti vasta neuvotteluiden päätyttyä. Yhteistoimintalain mukaisesti yritys on velvollinen sijoittamaan irtisanottuja tai irtisanomisuhan alla olevia työntekijöitä uusiin tehtäviin, mikäli mahdollista. A:n mukaan on täysin luonnollista, että vaikka yrityksestä vähennetään työntekijöitä, niin yritykseen saatetaan myös tarvita lisää työntekijöitä uusiin tehtäviin. A kertoo, että mahdolliset rekrytoinnit neuvotteluiden jälkeen voidaan kyllä tietysti edellytyksin tehdä yrityksen ulkopuolelta. Ensisijaisesti avoinna oleviin tehtäviin tulee kuitenkin pyrkiä sijoittamaan jo irtisanottu tai irtisanomisuhan alla oleva työntekijä. Yhteistoimintalain mukaisesti yritys on myös velvollinen tarjoamaan perehdytyksen uudelleensijoitettaval-

le. A kuvaa, että vaikka yhteistoimintalaissa puhutaan ”koulutuksesta”, on tämä uudelleensijoitteluun liittyvä koulutus käytännössä vain kevyttä lisäkoulutusta tai perehdytystä. Uudelleensijoittelussa ei ole varsinaista tärkeysjärjestystä, kuka irtisanotuista tai irtisanomisuhan alla olevista tehtävään palkataan. Tärkeintä yrityksen kannalta on pyrkiä sijoittamaan tehtävään sopivin henkilö. A jatkaa, että tietyissä tapauksissa yritys voi, jos näin tahtoo, myös uudelleen kouluttaa irtisanottuja työntekijöitä vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä ja toimintatapoja.

Yhteistoimintaprosessin seuraava vaihe HR:n näkökulmasta jatkuu takaisinottovelvollisuuden täyttämisenä. Haastateltava A tarkoittaa tällä nimenomaan lainmukaisen takaisinottovelvollisuuden hoitoa. HR vastaa yrityksissä usein rekrytoinneista ja rekrytointien läpivienneistä. Vähimmäistapauksissa HR:llä on ainakin tieto meneillä olevista rekrytoinneista ja avoimista tehtävistä. Jo tähän tietoon nojaten A:n mukaan HR on soveltuvin yksikkö hoitamaan takaisinottoa. Takaisinotto tapahtuu A:n mukaan vain tilanteissa, joissa tulee avoimeksi tehtävä, josta on yhteistoimintaneuvotteluiden lopputuloksena irtisanottu työntekijä. Takaisinotto koskee siis jo irtisanottuja työntekijöitä. Takaisinottovelvollisuus alkaa työsuhteen päättymisestä ja kestää yhteistoimintalain mukaisesti 9 kuukautta. Avoimen tehtävän ilmetessä HR on siis A:n mukaan vastuullinen kartoittamaan, onko yrityksestä irtisanottu tässä tehtävässä toimineita. Jos on, ketkä näistä henkilöistä kuuluvat takaisinottovelvollisuuden piiriin. Pääsääntönä on sama, kuin uudelleensijoittelussa. Tehtävää tulee tarjota kaikille kyseisen velvollisuuden piiriin kuuluville työntekijöille.

#### 4.2.6 Liiketoiminnan jatkuvuus

Yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeen keskeisemmäksi asiaksi nousee liiketoiminnan jatkuvuus. Liiketoiminnan jatkuvuudella tarkoitetaan yrityksen selviytymiskykyä yhteistoimintaprosessista. Yrityksen olemassa olon kannalta tärkeää olisikin pystyä toimimaan tehokkaasti ja kilpailukykyisesti yhteistoimintamenettelystä huolimatta. Haastateltava A:n mukaan keskeisin asia tehokkaan liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta on organisaation epävarmuuden kitkeminen. Tällä A tarkoittaa, että jäljelle jäävän henkilöstön työkykyä, työtyytyväisyyttä, työmoraalia ja sitoutuneisuutta tulisi pohtia yrityksessä yhteistoimintaprosessin jälkeen. A selittää, että yrityksellä tulisi olla valmiiksi suunniteltu ”piristysruiske” henkilöstölle yhteistoimintaprosessin tultua päätökseen. A kertoo, että tärkeintä yritykselle on henkilöstön ymmärtäminen ja henkilöstön nykytilan kartoit-

taminen. A:n mukaan tämä tulisikin tehdä mahdollisimman pian yhteistoimintaprosessin jälkeen, jotta henkilöstön keskuuteen ei jää kytemään epäselvyyksiä tai suurempia erimielisyyksiä.

Organisaation ja henkilöstön epävarmuuden kitkemiseen A kertoo lähiesimiesten olevan merkittävimmissä asemassa. Hyvän henkilöstötyön ja henkilöstöpolitiikan kannalta tämä on myös keskeinen osa HR:n vastuualueita. A ehdottaakin, että paras ratkaisu voisi olla tilanne, jossa HR tukee lähiesimiehiä henkilöstön epävarmuuden kitkemisessä. A tarkentaa, että esimiehille, tilanteesta riippuen, olisi hyvä järjestää jonkinasteisia seminaareja ja valmennuksia. Valmennuksista, seminaareista ja viestinnästä tulisi selvittää lähiesimiehille yrityksen tavoitteet yhteistoimintaprosessin jälkeen. Miten yrityksessä toimitaan ja onko entisiä toimintatapoja syytä muuttaa. Lisäksi A kertoo, että HR olisi hyvä painottaa liiketoiminnalle ja lähiesimiehille työmäärän tasaiseen jakautumiseen liittyviä asioita. Käytännössä tämä tarkoittaa A:n mukaan vastausta kysymykseen, miten työmäärä jakautuu tehokkaasti ja tasaisesti jäljelle jäävän henkilöstön kesken. A selittää, että tietyissä tapauksissa on hyvin mahdollista, että henkilöstölle tulee tarjota lisäkoulutusta tai perehdytystä.

A kuvaa tätä, liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta keskeistä epävarmuuden kitkemistä, nimellä jalkauttamisprosessi. A kuvaa, että jalkauttamisprosessissa on hänen mielestään kyse yrityksen arvojen, toimintatapojen ja tavoitteiden uudelleenjalkauttamisesta esimiehille, ja tätä kautta koko organisaatiolle. A muistuttaa, että jäljelle jäävä henkilöstö olisi liiketoiminnan kannalta hyvä saada sitoutettua yritykseen, sen arvoihin ja toimintatapoihin, mahdollisimman nopeasti yhteistoimintaprosessin jälkeen.

#### 4.2.7 Mittarit

Haastattelun aikana pohdittavaksi asiaksi nousi myös yhteistoimintaprosessin onnistumisen mittaaminen. A ei osannut sanoa, mitataanko Suomessa yrityksissä yhteistoimintamenettelyn onnistuneisuutta tai kiinnitetäänkö siihen erityistä huomiota. A:n mukaan juristien näkökulmasta, ja yrityksen imagonkin kannalta, keskeistä ovat mahdolliset hyvitysvaatimukset. A kertoo, että yhteistoimintamenettely, josta ei synny hyvitysvaatimuksia, on selvästi ainakin juridisesti onnistunut. Yrityksen imagon ja työnantajakuvan kannalta on myös keskeistä, että yhteistoimintamenettelyvirheitä ei havaita ja että yritystä ei aseteta korvausvelvolliseksi. A tarkentaa, että tämä hyvitys yhteistoimin-

tamenettelyn rikkomisesta on Suomessa taloudellisesti ja julkikuvan kannalta todella merkittävä. Hyvityskorvaus syntyy siis yhteistoimintalain rikkomuksesta ja kattaa koko prosessin. Haastateltava A kuvaa hyvityksen olevan luonteeltaan kärsimys- ja loukkauskorvaus.

Yksi merkittävä mittari yhteistoimintaprosessin onnistumisen mittauksessa on myös yhteisymmärryksen saavuttaminen itse neuvotteluissa. A kuvaa, että suurin palkinto juristille ja yrityksen johdolle on, kun yhteistoimintasopimukseen voidaan kirjata kohta, jossa todetaan päätöksen syntyneen yhteisymmärryksessä. A kertoo, että Suomessa tämä on varsin yleinen kirjaus, mutta henkilöstön edustajat eivät aina suostu tätä kohtaa kirjaamaan.

### 4.3 Haastateltava B

#### 4.3.1 Haastateltava B:n esittely

Haastateltava B on kerännyt henkilöstöalan työkokemusta muun muassa Keskosta sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta. Takanaan hänellä on yli kymmenen vuoden kokemus HR-asiantuntijan tehtävistä. Myös B:llä on keskeistä kokemusta yhteistoimintaneuvotteluista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä koko työuransa ajalta. Käytännön kokemusta yhteistoimintamenettelystä hänellä on molemmista Suomen suurimmista kauppaketjuista. Koulutustaustaltaan B on kasvatustieteiden maisteri.

#### 4.3.2 Itse neuvottelut

Myös haastateltava B vahvistaa jo aikaisemmin mainittua käytäntöä siitä, että ennen yhteistoimintaneuvotteluita on vaikea toimeenpanna mitään konkreettista. B kuitenkin muistuttaa, että HR voisi olla oiva taho johdon tekemän päätöksen tukemisessa. B linjaa, että HR voisi tarjota johdolle tämän päätöksen tueksi tietoa henkilöstöstä ja työnantajan velvollisuuksista henkilöstöä kohtaan. B kuvaa tätä tukemista eräänlaiseksi lainopilliseksi neuvonannoksi. Lisäksi B kertoo, että HR:stä usein löytyy kokemusta yhteistoimintaprosessien läpiviennistä käytännön tasolla. B selittää, että HR:n tietoa ja taitoa voitaisiin johdossa käyttää hyväksi muun muassa vähennyssuunnitelmaa laadittaessa.

Itse varsinaiseen neuvottelutilaisuuteen B hieman poikkeaa haastateltava A:n mielipiteistä. B:n mielestä HR:n edustajan tulisi istua itse neuvottelupöydässä. B muistuttaa, että mikäli HR:n edustaja ei osallistu varsinaisiin neuvotteluihin, tulisi edustajan olla välittömässä ja jatkuvassa yhteydessä neuvottelijoihin. B perustelee HR:n osallistumista itse neuvotteluihin juuri uudelleensijoittelulla ja takaisinotolla. B jatkaa, että HR:llä tulisi neuvotteluiden aikana olla ajantasainen tieto irtisanottavien määristä sekä tieto siitä, mihin tehtäviin mahdolliset irtisanomiset kohdistuvat. B kuvaa, että näin HR voi aloittaa uudelleensijoittelun suunnittelun hyvissä ajoin. Tämä antaa myös aikaa suunnitella henkilöiden sijoittamista yrityksen ulkopuolelle. Uudelleensijoittelu aloitetaan siis jo työntekijöiden ollessa irtisanomisuhan alla. Uudelleensijoittelu on osa työnantajan työllistymistä edistävää toimintasuunnitelmaa ja toimintaperiaatteita.

#### 4.3.3 Neuvotteluiden aikana

Haastateltava B kuvaakin uudelleensijoittelun olevan HR:n tärkein vastuualue neuvotteluiden aikana. B:n mukaan rekrytoinnit ovat yleisesti ja perinteisesti HR:n vastuulla yrityksissä. Rekrytointien koordinointi on siis HR:n vastuulla. Näin HR on yrityksessä se taho, joka parhaiten pystyy hoitamaan, yrityksen sisäistä, irtisanomisuhan alla olevien työntekijöiden sijoittelua. B kuvaakin, että rekrytoinnit ovat yhteistoimintaprosessin aikana hyvin tarkassa syynissä eri osapuolten tahoilta. Näin ollen B:n mukaan rekrytoinnit voivat pahimmillaan vesittää ne tavoitteet tehostamisesta, mihin yhteistoimintaneuvotteluilla on pyritty.

Neuvotteluiden aikana tehtäviin toimenpiteisiin B mainitsee merkittävimmäksi viestinnän. Haastateltava B kuvaa, että isoimmat kriisi- tai ongelmatilanteet yhteistoimintaprosessiin liittyen syntyvät juuri riittämättömästä tai puutteellisesta viestinnästä. B selittää, että johto on vastuussa prosessin toimintatapojen, toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden viestittämisestä muulle organisaatiolle. Näin johto seisoo omien päätösten takana, eikä sysää vastuuta organisaation muille toimijoille.

B jatkaa, että prosessin eri vaiheisiin liittyen viestinnästä voisi luonnollisesti vastata HR. B kertoo, että käytännön asioiden tiedottamisen prosessiin liittyen hoitaa HR. B:n mielestä HR:n tulisi olla esimiehille se tukikanava, josta löytyy vastaukset työntekijöiden esittämiin kysymyksiin ja ongelmatilanteisiin. B kuvaakin, että yhteistoimintaprosessiin liittyen HR:n tulisi laatia selkeä viestintäsuunnitelma, jota noudattaa prosessin ajan.



Lisäksi HR:n tulisi rakentaa oikeanlainen viestintäkanava yhteistoimintaprosessia varten. B kuvaa, että viestintäkanavaa tarvitaan juuri päivittäiseen tiedon siirtämiseen. Aikaisempiin kokemuksiin vedoten B kertoo yhteistoimintaneuvotteluiden synnyttävän suhteellisen suuren kysymysten tulvan yrityksissä. Tämän takia olisikin hyvä, että yrityksissä olisi valmiina kanava, johon kaikki kysymykset ja vastaukset voidaan kohdistaa.

Neuvotteluiden aikana tehtäviin irtisanomiskartoituksiin B kommentoi, että myös tässä HR on oiva apu suunnittelutyössä. Kustannuspaineet sanelevat pitkälti vähennystarpeen ja vähennystarpeesta päättää usein yrityksen johto. B:n mukaan olisikin toivottavaa, että HR saisi roolin tässä suunnittelutyössä. B kuvaa, että HR pystyy usein katsomaan tilannetta ylhäältä käsin ja että HR on usein perillä eri yksiköiden tilanteista ja osaamisista. Näin HR pystyy parhaiten arvioimaan organisaation päällekkäistä osaamista ja työntekijöiden sisäistä siirtyvyyttä osaamisen mukaan. Haastateltava B painottaa irtisanomiskartoituksissa yhteistyötä organisaation eri tahojen kanssa. Tiiviillä yhteistyöllä voidaan luoda kuva siitä, mitkä työtehtävät ja mikä osaaminen on keskeistä tulevaisuuden liiketoiminnan menestyksen kannalta.

#### 4.3.4 Neuvotteluiden jälkeen

Neuvotteluiden jälkeisiin toimenpiteisiin B linjaa HR tärkeimmiksi vastuu-alueiksi uudelleensijoittelun, takaisinoton ja henkilöstön tukemisen. Uudelleensijoittelulla B tarkoittaa irtisanottujen tai irtisanomisuhan alla olevien työntekijöiden uudelleensijoittelua tai uudelleenkoulutusta toisiin tehtäviin yrityksessä. B muistuttaa, että laissa tällä uudelleensijoittelulla tarkoitetaan vain pientä perehdytystä toiseen tehtävään. B kuitenkin jatkaa, että on yrityksen yhteiskuntavastuun mukaista harkita laajempaa koulutusta, jotta uudelleensijoittelumahdollisuudet olisivat paremmat. Uudelleensijoitteluun ja takaisinottoon B täsmentää HR:n tärkeimmäksi rooliksi koordinoinnin ja kokonaisvaltaisen hallinnan. B linjaa, että HR:n tulisi olla se toimija yrityksessä, joka vastaa näiden kahden asian lainmukaisesta toteutuksesta.

Henkilöstön tukemisella haastateltava B tarkoittaa kriisihallintaa ja mahdollisia irtisanomisvalmennuksia. B muistuttaa, että myös TE-toimisto on oiva apu mietittäessä työntekijöille suunnattuja irtisanomisvalmennuksia. HR on B:n mielestä yksikkö, jonka tulisi vastata saumattomasta yhteistyöstä TE-toimiston kanssa koko yhteistoimintapro-

sessin ajan. Irtisanomisvalmennusten olisi B:n mielestä hyvä pitää sisällään ainakin työnhakuun ja työttömyyteen liittyviä tietopaketteja ja koulutuksia. B linjaa, että lähtevän henkilöstön tukeminen on myös osa yrityksen yhteiskuntavastuuta. Henkilöstön tukemiseen liittyen yksi keskeinen asia on kriisinhallinta neuvotteluiden jälkeen. Kriisinhallinnalla B tarkoittaa enemmänkin henkistä tukea. B muistuttaa, että yhteistoimintaprosessin vastuujaoittelun mukaisesti kriisinhallintaan on jo alussa nimetty vastuullinen toimija organisaatiosta. B kertoo, että varsin usein kriisihallinnasta ja kriisitukemisesta vastaa työterveyshuolto, mutta käytännössä lähiesimies joutuu myös toimimaan paljon kriisitilanteiden ratkaisijana. Esimiehille olisikin B:n mielestä hyvä painottaa työterveyshuollon tarjoamia palveluita, jotta esimiehille ei kohdistuisi liian suurta taakkaa työntekijöistä.

#### 4.3.5 Liiketoiminnan jatkuvuus

Liiketoiminnan jatkuvuuteen haastateltava B painottaa yritykselle keskeisen osaamisen kartoittamista. B:n mielestä HR:llä tulisi olla tieto siitä, mitä osaamista yrityksessä on ja mikä näistä osaamisista on keskeistä liiketoiminnan kannalta. Näin liiketoiminnan jatkuvuus voidaan osittain varmistaa ja yhteistoimintaprosessin suunnitteluvaiheissa. B painottaa tässä juuri HR:n vastuuta, sillä johtoa ja liiketoimintayksiköitä ajaa usein kustannuspaineet ja näin avainosaamisen hahmottaminen saattaa unohtua.

HR omalta osaltaan voi varmistaa liiketoiminnan jatkuvuutta toimimalla johdon määrittelemän strategian, toimintatapojen ja tavoitteiden mukaisesti. B kuvaa myös, että HR voisi olla oiva yksikkö jalkauttamaan edellä mainittuja johdon linjauksia myös muihin yksiköihin ja koko organisaatiolle. Näin varmistetaan, että koko organisaatio pystyy toimimaan johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti yhteistoimintaprosessista huolimatta. Haastateltava B tiivistää, että menestyvä ja kannattava liiketoiminta on johdon vastuulla. Näin HR:n tärkeimmäksi tehtäväksi B:n mielestä jääkin juuri johdon tukeminen ja tavoitteiden jalkauttaminen muulle organisaatiolle.

#### 4.3.6 Mittarit

Onnistuneen yhteistoimintaprosessin tärkeimmiksi mittareiksi haastateltava B kuvaa laadullisia mittareita. Organisaatiosta ja eri yksiköistä tulisi kerätä palautetta avoimilla

keskusteluilla ja yhteenvedoilla. Tärkeintä B:n mielestä olisikin hahmottaa, kuinka yritys onnistui yhteistoimintaprosessissa ja mitkä ovat organisaation mielipiteet yhteistoimintaprosessin jälkeen. Yksi mittari B:n mielestä on palautteen laatu, tuliko enemmän negatiivista vai positiivista palautetta HR:n ja johdon toiminnasta yhteistoimintaprosessin ajan. B kuvaa, että keskeistä on myös selvittää ymmärrettiinkö yrityksessä yhteistoimintaprosessin tarkoitus ja tavoitteet. B muistuttaa, että yksi keskeinen mittari, jota lähiesimiehet voivat päivittäisessä työssään seurata, on tarkastella miten nopeasti yrityksessä päästään kiinni normaaliin arkityöhön. B painottaa onnistumisen mittaamisessa organisaation eri yksiköiden välistä yhteistyötä. (Haastateltava B 2013.)

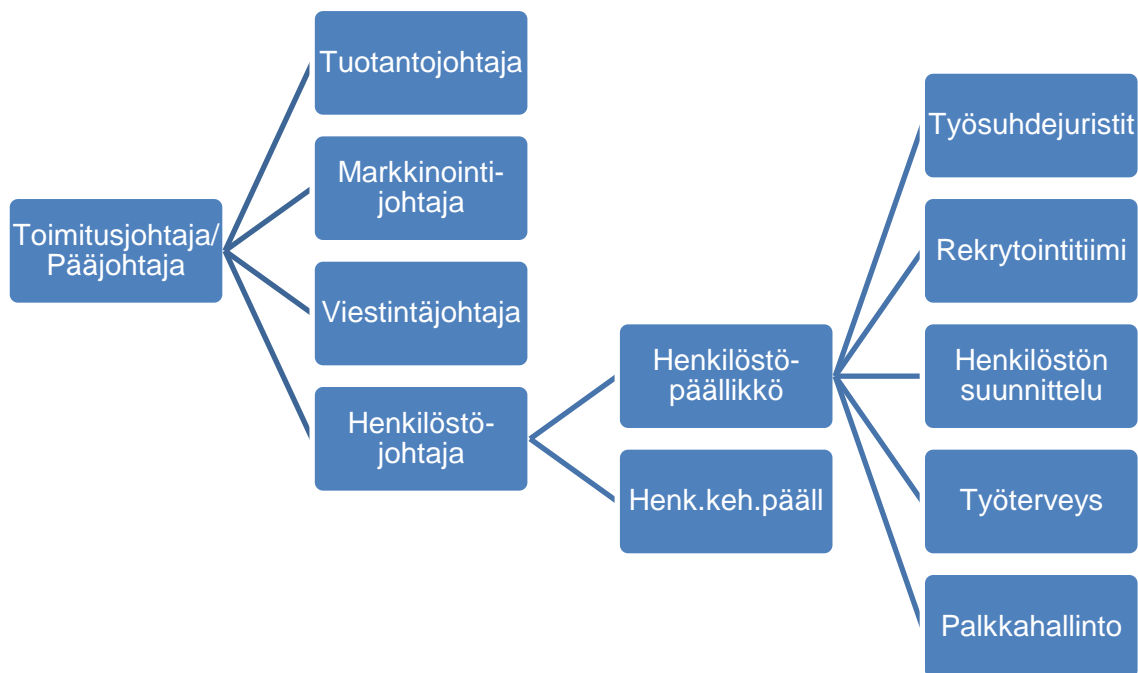
## **5 Johtopäätökset HR:n roolista henkilöstövähennyksissä**

### **5.1 HR:n sijoittuminen organisaatiossa**

HR:n rooli henkilöstövähennystilanteissa riippuu usein liiketoimintalasta, yrityksen koosta ja yrityksen saneeraus-/yhteistoimintastrategiasta. Tähän lukuun on koottu eri lähteistä ja omiin kokemuksiin perustuvaa tietoa siitä, kuinka yritykset käyttävät henkilöstöjohtamisen ammattilaisia osana henkilöstövähennyksiä. Lähteinä tässä luvussa on käytetty asiantuntija haastatteluita, kuin myös kirjallisuuslähteitä. Omiin kokemuksiin pohjautuva tieto HR:n roolista henkilöstövähennyksissä pohjautuu sekä työnantaja puolen, että työntekijä puolen näkökulmiin.

Päätös henkilöstövähennyksestä tulee useimmiten suoraan yrityksen johdosta eli päättävästä elimestä (Haastateltava B 2013; Haastateltava A 2013). Yrityksen johdolla tarkoitetaan toimitusjohtajaa tai pääjohtajaa, yrityksen hallitusta tai yrityksen johtoryhmää. HR:n rooli varsinkin isoissa ja monikansallisissa yrityksissä on nimenomaan johtoa tukeva ja liiketoimintaa palveleva. HR pyrkii implementoimaan ja jakamaan johdolta tulevaa tietoa, pelisääntöjä, toimintastrategiaa tai yrityksen visiota. Isommissa suomalaisissa ja monikansallisissa yrityksissä on perinteistä, että henkilöstöjohtaja tai henkilöstöpäällikkö istuu myös yrityksen johtoryhmässä (Haastateltava B 2013). Näin ollen HR on melko tiukasti sidoksissa suoraan yrityksen johdon tekemiin henkilöstöä koskeviin päätöksiin. Yksi keskeinen tehtävä HR:lle onkin juuri johdon tahdon ja toimintatapo-

jen välittämistä muulle organisaatiolle (Moisalo 2011, 271). Kuviossa 1 on esitetty HR:n sijoittuminen yleiseen perustyyppilliseen organisaatioon.



Kuvio 2 HR:n sijoittuminen tyypilliseen organisaatioon (Moisalo 2011, 97).

## 5.2 Yhteistoimintaprosessi yrityksen näkökulmasta

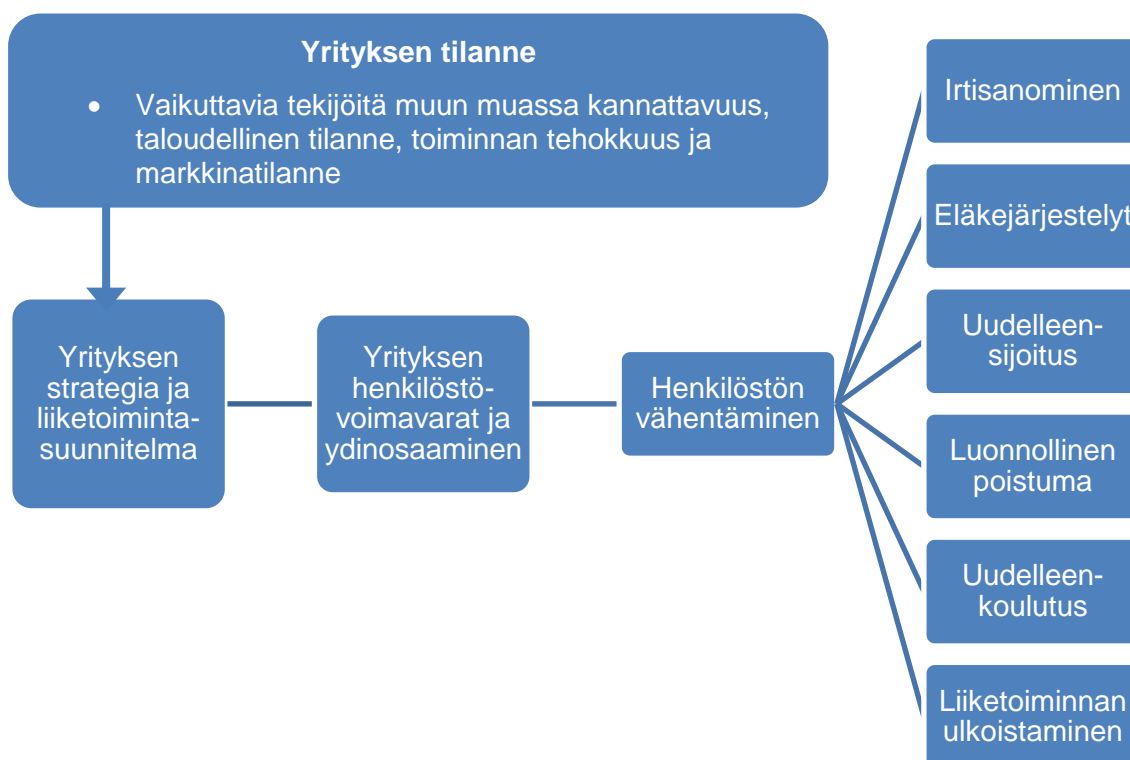
Yritykset käynnistävät yhteistoimintaneuvottelut erinäisistä syistä. Syyt yhteistoimintaneuvotteluiden aloittamiseen kumpuavat usein liiketoiminnasta tai yrityksen sisältä. Usein kyseessä on ongelma, johon yhteistoimintaneuvotteluilla pyritään tarjoamaan ratkaisu. Vaikuttava tekijä yhteistoimintaneuvotteluiden aloittamiseen on yrityksen nykytila, missä ollaan ja miten tähän on päädytty. Nykytilan kartoitus ja arviointi aiheuttavat väistämättä jo laaditun liiketoimintasuunnitelman ja strategian uudelleenarvioinnin. Liiketoimintasuunnitelmaan ja strategiaan olennaisena osana vaikuttavat yrityksen arvot ja visio. Tätä kautta yrityksessä edetään väistämättä ydinosaamisen ja henkilöstövoimavarojen arviointiin. Mikä osaaminen on liiketoiminnan ja yrityksen olemassaolon kannalta oleellista, sekä mikä osaaminen tukee kannattavaa ja tehokasta liiketoimintaa. Henkilöstövoimavaroja tarkasteltaessa väkisinkin huomio kiinnittyy henkilöstön laatuun ja määrään. Onko yrityksessä panostettava henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen sekä, onko henkilöstöä määrällisesti liikaa tai liian vähän. Mikäli henkilöstövoimavarojen arvioinnissa päädytään harkitsemaan toimenpiteitä, jotka saattavat vaikuttaa henkilöstön määrään, on yrityksessä aloitettava yhteistoimintaneuvottelut.

Henkilöstöjohtaja Anneli Ranki kuvaa kirjassaan, *Saneeraus ja työyhteisön tukeminen*, muutamia peruskysymyksiä, joita yrityksen, etenkin johdon, tulisi pohtia ennen henkilöstövähennyspäätöksen tekemistä:

- Tunteeko yritys henkilöstövähennyksien kauaskantoiset seuraukset?
- Onko yrityksellä riittävää osaamista ja vastuullisuutta suunnitella ja toteuttaa henkilöstövähennyksiä?
- Mitä henkilöstön vähentämisellä tavoitellaan?
- Minkälainen on se tulevaisuuden visio ja strategia, jota yritys toteuttaa jäljelle jäävän henkilöstön kanssa?
- Onko yrityksessä riittävää osaamista ja valmiutta tukemaan työyhteisöä henkilöstövähennysprosessin aikana ja sen jälkeen?

(Ranki 2001, 52 – 53.)

Yhteistoimintaprosessi yrityksen näkökulmasta näyttää prosessikaaviona alla olevan kuvion 3 mukaiselta.



Kuvio 3. Yhteistoimintaprosessin henkilöstöön kohdistuvat vaikutukset.

### 5.3 Osallistuminen itse neuvotteluihin

Itse neuvottelutilaisuuteen osallistuminen on rajattava selkeästi yrityksen johdossa. Tärkeää olisi, että työnantajan edustaja olisi merkittävässä asemassa yrityksen sisällä. Keskeisintä on myös työnantajan edustajan omat kokemukset yhteistoimintaneuvotteluista sekä oma tietämys yhteistoimintaneuvotteluiden kulusta ja sisällöstä. (Huotari 2011.) Työnantajan edustajan tulee osata reagoida ja toimia vastapuolen asettamiin kysymyksiin tai ehtoihin. Lisäksi työnantajan edustajan tulisi jo itse neuvottelutilaisuudessa olla valmis vastaamaan vastapuolen esittämiin kysymyksiin neuvotteluiden kulusta, sisällöstä ja mahdollisista tulevaisuuden toimenpiteistä (Haastateltava A 2013).

Neuvotteluiden osapuolten välinen luottamus on myös yksi keskeisin osa onnistuneiden yhteistoimintaneuvotteluiden läpivientiä. Osapuolten välinen luottamus edistää neuvotteluiden kulkua merkittävästi ja edesauttaa informaation kulku osapuolten välillä (Huotari 2011). Etenkin lakisääteisten, yritystä koskevien, tietojen käsittelyssä luottamus on erittäin tärkeää, kun työntekijän edustajat tarkastelevat tietojen luotettavuutta. Usein ulkopuolisten lakimiesten tai muiden yrityksen palkkaamien konsulttien käyttö koetaan luottamusta hankaloittaviksi tekijöiksi (Haastateltava A 2013). Ulkopuolisten juristien tai konsulttien käyttö yhteistoimintaprosessissa kertoo luottamuspulasta ja huonosta keskustelukulttuurista yrityksessä (Ekonomi 2011; Haastateltava A 2013). Lisäksi tämä ulkopuolisten resurssien käyttö kertoo myös työnantajan olevan epävarma ja tietämätön prosessin kulusta ja sen eri vaiheista.

### 5.4 Osaamisen kartoittaminen

Varsinaisten neuvotteluiden jälkeen tärkeimmäksi toimenpiteeksi henkilöstöosaamisen kannalta on yrityksen henkilöstön osaamisen kartoittaminen. Osaamisen kartoittaminen on keskeinen osa yrityksen henkilöstövoimavaroja, sekä osaltaan luo yritykselle kilpailukykyä. Henkilöstön osaamisen kartoittamisen tulisi tapahtua koko organisaatiossa ja erityistä huomioita tulisi kiinnittää yhteistoimintaneuvotteluiden piiriin kuuluvaan henkilöstöön. Erityisen tärkeitä asioita, joita HR:n tulisi pohtia, ovat yrityksen ydinosaaminen ja tätä ydinosaamista tukeva osaaminen. Erityisen tärkeää yrityksen ja HR:n kannalta on huomioida yrityksestä lähtevä osaaminen ja mahdolliset avainhenkilöt.

Vastuu henkilöstön vähentämisestä ja irtisanomisista on liiketoimintayksiköillä. HR:n tulisi kuitenkin varmistaa, että liiketoimintayksiköissä tehdään tarvittavat osaamis- ja avainosaajakartoitukset. Luonnollisesti HR on sopivin yksikkö tarjoamaan asiantuntija- ja konsulttipalveluita liiketoimintayksiköille tässä asiassa. Erityisen tärkeää on, että HR painottaa osaamisen kartoittamisen merkitystä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Tärkeää on, että yhteistoimintatilanteissa koko yritys ja sen yksiköt toimivat yrityksen etujen mukaisesti. HR pystyy siis omalta osaltaan varmistamaan, että liiketoimintayksiköistä ei poistu keskeistä osaamista, näin yrityksen ydin- ja avainosaaminen on turvattu myös yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeen.

Osaamisen kartoittamisessa korostuu siis HR:n ja liiketoimintayksiköiden yhteistyö. Varsinainen osaamisen kartoittaminen koostuu yrityksen kilpailukyvyn kannalta keskeisen osaamisen, avainosaajien, sekä toimintaa tukevan osaamisen kartoittamisesta. Avainosaajilla ei tarkoiteta vain keskeistä osaamista, vaan myös keskeisiä henkilöitä organisaatiolle. Henkilöstön keskuudessa saattaa olla työntekijöitä, joille on syntynyt merkittävä ja keskeinen rooli organisaation toiminnan kannalta.

## 5.5 Irtisanomisen vaihtoehdot

Kuviosta 2 selviää, että työsuhteen päättäminen on vain yksi vaihtoehto henkilöstön vähentämiseksi. Yrityksillä on yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeen velvollisuus harkita tehtyjä päätöksiä ja irtisanomisten tarpeellisuutta. Yrityksen tulisi harkita toimenpiteitä irtisanomisen vaihtoehdoiksi. Alla ovat listattuna yleisimmät Suomessa käytettävät irtisanomisen vaihtoehdot.

*Eläkejärjestely* tarkoittaa työntekijän siirtämistä vanhuuseläkkeelle, osa-aikaeläkkeelle tai yrityksen ostaman vakuutuksen mukaiselle eläkkeelle. Yritysten ostamien ryhmäeläkevakuutuksien sijaan Suomessa käytetään myös säätiöitä ja kassoja tämän toiminnan rahoittamiseksi. Eläkejärjestely tai eläkeputki kohdistuu siis vanhempaan työntekijään, jolla ei ole enää pitkä matka vanhuuseläkkeeseen. Eläkejärjestelyjä on Suomessa kritisoitu mediassa, sillä tämä vaihtoehto ei varsinaisesti ole vaihtoehto irtisanomiselle. Lisäksi eläkejärjestelyt tuntuvat rasittavat valtion eläkemenoja kohtuuttoman paljon. (Okkonen 2008.)

*Luonnollinen poistuma* tarkoittaa yrityksen henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvää henkilöstön määrän vaihtelua. On täysin luonnollista, että yrityksistä lähtee työntekijöitä ja tulee uusia työntekijöitä rekrytointien kautta. Yrityksissä, joissa henkilöstön vaihtuvuus on suuri, voidaan käyttää yhteistoimintatilanteissa helposti hyväksi luonnollisen poistuman vaihtoehtoa. Tämä siis tarkoittaa käytännössä rekrytointien jäädyttämistä tai lakkauttamista, jolloin yrityksestä muista syistä lähtevä henkilöstö toimii vaihtoehtona laajoille irtisanomisille (Haastateltava B 2013).

*Ulkoistaminen* tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan tai tietyn osa-alueen ulkoistamista muulle yritykselle. Ulkoistamisessa liiketoimintaa tai osa organisaatiota luovutetaan toisen yrityksen hallintaan, jolloin puhutaan liikkeenluovutuksesta. Ulkoistuksessa on kyse myös henkilöstön siirtymisestä toisen yrityksen hallintaan. Ulkoistaminen antaa usein yritykselle mahdollisuuden keskittyä omaan ydinosaan. Ulkoistusprosessissa vastaanottava yritys vastaa jatkossa henkilöstöstä tai sen mahdollisesta irtisanomisesta.

## 5.6 Uudelleensijoitteluvollisuus

Yhteistoimintaprosessin seuraava keskeinen HR:n tehtävä on uudelleensijoitteluvollisuuden täyttäminen. Tässä keskeistä on rekrytointien koordinointi. HR:llä yleisimmin on vastuu rekrytointien koordinoineista yrityksissä, joten työntekijöiden sijoittelu avoimiin tehtäviin kuuluu luonnollisesti edellä mainitun vastuun piiriin. Uudelleensijoittelu koskee juridisesti irtisanomisuhan alla ja irtisanomisajalla olevia työntekijöitä (Haastateltava A 2013). Yhteistoimintalain mukaisesti uudelleensijoittelu pitää sisällään työntekijälle annettavan kevyen koulutuksen tai perehdytyksen uuteen tehtävään. Haastatteluiden perusteella todettavaa on, että osana yritysten yhteiskuntavastuuta voisi olla laajemman koulutuksen tarjoaminen yhteistoimintatilanteissa. Yrityksissä voitaisiin harvita laajemman uudelleen koulutuksen mahdollisuuksia irtisanottaville työntekijöille. Tämä soveltuisi hyvin käytettäväksi esimerkiksi isommissa kansainvälisissä yhtiöissä. Iso yhtiö tarkoittaa laajempaa työtehtävien kirjoa, näin työntekijöiden laaja uudelleen koulutus sekä uudelleensijoitus voisi olla vaihtoehtona irtisanomiselle.

Uudelleensijoittelussa HR:n vastuuna on juuri koordinointi ja hallinta. HR:llä on suurin ja kantava vastuu uudelleensijoitteluvollisuuden täyttämisessä. Yhteistyö liiketoimintayksiköiden kanssa korostuu juuri avoinna olevien tehtävien täyttämisessä. Liiketoimin-



tayksiköiden tulisi itse tehdä kartoitukset avoimna olevista tehtävistä sekä myös mahdollisista uusista tehtävistä. HR:n vastuulle näin jää sopivien henkilöiden uudelleensijoittaminen osaamisen kartoitusten perusteella.

### 5.7 Takaisinottovelvollisuus

Takaisottovelvollisuus HR:n näkökulmasta on hyvin samankaltainen toimenpide, kuin uudelleensijoittelu. Keskeistä on, että rekrytoinnit yrityksessä kulkevat HR:n kautta, jolloin HR:llä on todellinen mahdollisuus toteuttaa yrityksen takaisinottovelvollisuutta. Edelleen takaisinottovelvollisuudessa korostuvat myös yhteistyö liiketoimintayksiköiden kanssa. Takaisinotossa keskeistä on, että HR hallinnoi avoimna olevia tehtäviä ja pitää kirjaa irtisanotuista työntekijöistä. Takaisinottoon liittyy keskeisesti myös työntekijöiden osaamisen kartoittaminen, jotta tiedetään tarkalleen mistä ja minkä tyyppisestä tehtävästä työntekijä irtisanottiin.

HR:n tulisi myös painottaa takaisinoton merkitystä liiketoimintayksiköille. Avoimiin tehtäviin, joista on irtisanottu työntekijä, ei tulisi palkata yrityksen ulkopuolista työnhakijaa ennen takaisinottovelvollisuuden huomioimista. HR:n tulisi painottaa liiketoimintayksiköille sisäistä liikkuvuutta ulkopuolisen palkkauksen vaihtoehtona, näin pystytään minimoimaan riski takaisinottovelvoitteen rikkomisesta. Kiteytettynä HR:n tehtävänä on pitää kirjaa tehtävistä, joita lain mukaan tulee tarjota irtisanotuille. HR:n rekrytointiosaamiseen nojaten on tärkeää, että HR vastaa myös tehtävän tarjoamisesta ja tehtävän täyttämisestä. Vastuujaottelun mukaisesti olisi selkää, että HR vastaa takaisinoton määrittelystä. Mihin tehtäviin tulee sijoittaa irtisanottu ja mitkä tehtävät voidaan rekrytoida muualta.

### 5.8 Muun henkilöstötyön onnistumisen varmistaminen

Huolimatta yrityksen hankalasta tilanteesta ja mahdollisesta henkilöstön tyytyväisyyden heikentymisestä, on erityisen tärkeää, että HR omalta osaltaan pyrkii koko prosessin ajan varmistamaan sujuvan ja tehokkaan henkilöstötyön (Haastateltava B 2013). HR:n osaaminen, asiantuntemus ja venymiskyky joutuvat väistämättä koetukselle yhteistoimintaneuvotteluiden takia (Moisalo 2011, 271). Tärkeää yhteistoimintaprosessin onnistumisen kannalta on, että HR toteuttaa johdon tahtoa ja johdon linjaamia toimintatapoja

sekä toimintaperiaatteita. HR joutuu yhteistoimintatilanteessa väistämättä toimimaan johdon, liiketoimintayksiköiden, esimiesten ja työntekijöiden tukena, huolimatta HR:n aikaisemmasta merkityksestä yrityksessä.

Yhteistoimintaneuvotteluista huolimatta HR on velvollinen vastaamaan yrityksen henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöstrategian toimivuudesta. Hyvää, tasa-arvoista, oikeudenmukaista, tehokasta ja toimivaa henkilöstöpolitiikkaa ei tulisi unohtaa, vaikka yritys kohtaa poikkeuksellisen haastavan muutosprosessin. Hyvän henkilöstöpolitiikan ja yrityksen arvojen tulisi näkyä myös irtisanomisissa ja irtisanomisten toteuttamisessa. HR luonnollisesti on yrityksessä vastuullinen yksikkö henkilöstöpolitiikan jalkautuksesta ja toteutuksesta.

Muu arkinen ja HR:n vastuualueisiin kuuluva henkilöstötyö pystytään toteuttamaan tiiviin yhteistyön ja yksiköiden välisen viestinnän avulla. Viestintä on HR:n tapa osoittaa tukea muulle organisaatiolle ja liiketoimintayksiköille. Viestintään tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Yhteydenpidon tulisi olla systemaattista ja suunniteltua koko organisaation kesken. HR:n tulisi huolehtia avun saattamisesta oikeisiin yksiköihin, sekä kartoittamaan mahdolliset ulkopuoliset palvelut. Tietyissä tilanteissa on jopa suotavaa, että HR tukeutuu ulkopuolisiin konsultteihin ja kouluttajiin, mikäli yrityksessä koetaan HR:n oma osaaminen yhteistoimintatilanteissa riittämättömäksi (Moisalo 2011, 271). HR:n oma ymmärrys yhteistoimintamenettelyn aiheuttamasta muutoksesta, perusteista ja tarpeista on hyvän henkilöstötyön varmistamisen kannalta keskeistä (Moisalo 2011, 271).

## **6 Yhteenveto HR:n roolijaottelusta yhteistoimintaneuvotteluissa**

### **6.1 Yhteistoimintaprosessi ja HR:n päävastuualueet**

Luvussa 3.4 esitetty kuvio 1 on toiminut pohjana alla kuvatussa kuviossa 4. Kuviossa 1 on esitetty yhteistoimintalain 8. luvun mukainen yhteistoimintaprosessi henkilöstöä vähennettäessä. Kuviossa 4 on nähtävissä yhteistoimintaprosessi HR:n näkökulmasta ja siihen on lisätty haastateltavien omia näkemyksiä siitä, miltä yhteistoimintaprosessin tulisi näyttää.



Kuvio 4. Yhteistoimintaprosessi HR:n näkökulmasta (YTL 2007 8. luku; Haastateltava A 2013; Haastateltava B).

Haastatteluiden ja soveltuvan kirjallisuuden perusteilla voidaan tehdä johtopäätöksiä HR:n tärkeimmistä vastuista prosessin ajan. Alla ovat kuvattuna HR:n keskeisimmät vastuut ja toimintatavat prosessin ajan.

*Ennen varsinaisia neuvotteluita.* HR:n tärkeimpänä tehtävänä tukea johtoa ja liiketoimintayksiköitä päätösten harkinnassa. HR tukee, ohjaa ja koordinoi toimintaa eri yksiköiden ja johdon välillä. HR:n ja johdon yhteistyö korostuu yhteistoiminta- ja viestintäsuunnitelman laatimisessa. HR on vastuullinen toimija kartoittamaan ulkopuolisten palveluiden ja konsulttien tarpeen.

*Varsinaiset neuvottelut.* HR tehtävänä tukea toimintaa henkilöstön edustajien kanssa, tämä tarkoittaa konsulttiavun tarjoamista liiketoimintayksiköille sekä viestintäyhteyksien varmistamisen. HR:n keskeiseen osaamiseen perustuen HR vastaa työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman laatimisesta. Työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman laatimisessa korostuu johdon tavoitteet, sekä johdon ja HR:n yhteistyö. Työllistymistä edistävään toimintasuunnitelmaan liittyen HR on vastuussa yhteistyöstä työvoimaviranomaisten ja TE-toimiston kanssa. Vaikka HR ei osallistu fyysisesti varsinaisiin neuvotteluihin, tulisi HR:n tehdä tiivistä yhteistyötä neuvottelevan elimen kanssa. Rekrytointien koordinointi, rekrytointien jäädyttäminen sekä henkilöstösuunnitelman tarkistaminen on syytä tehdä jo varsinaisten neuvotteluiden aikana. Nämä kuuluvat luonnollisena osana HR:n tehtäväkenttään. Neuvotteluiden aikana HR:n organisaatiolle tarjoama tuki voidaan mahdollistaa vain tiiviillä yhteistyöllä ja oikeanmukaisella viestinnällä.

*Neuvotteluiden jälkeiset toiminnot.* Harkinta yhteistoimintaneuvotteluiden päätöksistä alkaa, tässä HR:n tärkeimpänä tehtävänä konsultoida ja tukea johtoa varsinaisten päätösten vaikutuksista ja merkityksestä yrityksen henkilöstölle. Tärkeää on, että lopullinen päätös tehdään yrityksen normaalin päätöksentekojärjestelmän mukaisesti, jotta vältytään epäselvyyksiltä ja ristiriidoilta. HR:n tulee varmistaa lopullisen päätöksen jalkauttaminen ja perillemeno organisaatioon oikeiden viestintäkanavien avulla. Osaamisen kartoittamisessa HR on vastuullisena toimijana ja varmistaa, että liiketoimintayksiköissä tehdään tarvittavat kartoitukset uudelleensijoittelua ja takaisinottoa varten. Päätöksen irtisanomisista ja varsinaisen irtisanomisen hoitaa vastuullinen liiketoimintayksikkö, HR kuitenkin vastaa, että irtisanominen ja työntekijän poistuminen tapahtuvat yrityksen yhteistoimintasuunnitelman, arvojen ja hyvän henkilöstöpolitiikan mukaisesti. Lisäksi varsinaiseen irtisanomiseen HR:n tulisi tarjota tukea ja koulutusta liiketoimintayksiköiden esimiehille irtisanomiseen ja yhteistoimintatilanteeseen liittyen. HR vastaa kriisiavun tarjoamisesta ja koordinoinnista koko organisaation kesken. Yhteistyö TE-toimiston ja HR:n kanssa korostuu juuri irtisanomisissa ja TE-toimiston tarjoamien koulutuspalveluiden koordinoinnissa.

## 6.2 HR:n roolit

Yhteistoimintaprosessin onnistumisen kannalta keskeistä ovat selkeät vastuun jaot, tehtäväjaot, sekä toimintatavat ja -periaatteet. Yrityksessä laadittavaan yhteistoimintasuunnitelmaan tulee siis selkeästi kirjata edellä luetellut asiat, jotta prosessin aikana

vältyttäisiin mahdollisilta ristiriidoilta, konflikteilta ja epäselvyyksiltä. HR:n roolijaottelu perustuu johtopäätöksiin haastattelumateriaaleista, kirjallisuus lähteistä sekä kirjoittajan omista kokemuksista ja näkemyksistä.

### 6.2.1 Toimintaa tukeva rooli

HR:n toimintaa tukeva rooli asettaa HR:n hieman kauemmaksi johdosta ja liiketoimintayksiköistä. Toiminnan tukemisella tarkoitetaan siis prosessin onnistuneen läpiviennin tukemista ja siihen liittyviä toimintoja. HR ei erityisesti asetu johdon tai liiketoimintayksiköiden avuksi tai tukiyksiköksi, vaan keskittyy enemmän yleisen yhteistoimintaprosessin tukemiseen. Toimintaa tukeva rooli tarkoittaa siis prosessin eri vaiheiden läpiviennin varmistamista ja tarkoituksena on, että HR toimii yrityksen etujen mukaisesti yhteistoimintaprosessin ajan. HR:n resursseja ei kohdisteta tiettyihin toimintoihin tai prosessin vaiheisiin, vaan HR asettuu kokonaisvaltaisesti prosessin läpiviejäksi.

Toimintaa tukeva rooli tarkoittaa siis enemmänkin prosessia tukevaa ajattelumallia. Tässä HR:n tavoitteena ei ole keskittyä yksittäisiin seikkoihin, muun muassa työtyytyväisyyteen, henkilöstön tukemiseen, johdon tukemiseen tai henkilöstöpolitiikan ylläpitämiseen. Tarkoituksena on varmistaa prosessin oikeanmukainen ja juridisesti pätevä läpivienti. HR keskittyy siis prosessin kannalta keskeisten asioiden varmistamiseen. Tästä näkökulmasta HR toimii ikään kuin yhteistoimintaprosessin projektipäällikkönä, vastaten prosessin hallinnasta ja läpiviennistä.

### 6.2.2 Johtoa tukeva vs. henkilöstöä tukeva

Yhteistoimintaprosessissa HR:lle asettuu helposti päällekkäin kaksi eri roolia ja ajatusmallia. Toisaalta johdon linjauksia, toimintatapoja ja tahtoa tulee kunnioittaa ja jalkauttaa organisaatiolle koko prosessin ajan. Toisaalta taas prosessi on erityisen raskas juuri henkilöstölle ja lähiesimiehille, jolloin tarve henkilöstön tukemiseen on suuri. Päivittäisessä työssä HR joutuu väistämättä olemaan läheisessä yhteistyössä juuri henkilöstön ja lähiesimiesten kanssa, jolloin roolijaottelu saattaa olla parasta siirtää suoraan henkilöstöä tukevaksi. Henkilöstöä tukeva rooli pohjautuu juuri työhyvinvoinnin osaluksiin. Henkilöstöä tukeva HR:n rooli on siis työtyytyväisyyden, työssä jaksamisen, työilmapiirin, oikean henkilöstöpolitiikan ja työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista varmistamista.

mista. Henkilöstöä tukeva HR pyrkii koko yhteistoimintaprosessin ajan varmistamaan juuri henkilöstön hyvinvointia ja varsinaisen työn onnistumista. Tärkeintä HR:lle tässä roolijaottelussa on tyotehokkuuden ja työn tuottavuuden varmistaminen työhyvinvoinnin näkökulmista. Henkilöstöä tukeva rooli saattaa ajaa HR:n tiettyihin ristiriitoihin johdon ja liiketoimintayksiköiden kanssa, mutta toisaalta on omiaan varmistamaan hyvän henkilöstötyön onnistuminen. Henkilöstöä tukeva roolimalli voisi soveltua hyvin organisaatioihin ja yrityksiin, joissa henkilöstön hyvinvointi on keskeinen arvo ja yritys on aktiivisesti sitoutunut noudattamaan yhteiskuntavastuutaan. Henkilöstä tukeva rooli soveltuu pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, jossa henkilöstön ja johdon välit saattavat olla todella läheiset.

Johtoa tukeva rooli on henkilöstöä tukevan vastakohta. Tässä ajatusmallissa HR toimii johdon strategisena kumppanina, tukien johtoa prosessin läpiviennissä ja sen eri vaiheissa. HR on läheisesti sidoksissa johdon tekemiin henkilöstöä ja organisaatiota koskeviin päätöksiin sekä näin toimiin ikään kuin johdon tahdon jalkauttajana muulle organisaatiolle. Johtoa tukeva rooli saattaa sen sijaan asettaa HR:n ristiriitaan muun organisaation ja etenkin henkilöstön kanssa. Henkilöstön keskuudessa työhyvinvoinnin osat alueet varmasti heikkenevät, sillä muulta organisaatiolta puuttuu HR:n tarjoama tuki, jota se henkilöstöä tukevassa roolissa antaisi. Tämä roolijaottelu HR:lle voisi olla ominaista tiukan hierarkian organisaatioissa, jossa johtamiskulttuuri ja johtamismenetelmä ovat tiukkoja ja saneltuja. Johtoa tukeva rooli voisi soveltua paremmin isoihin organisaatioihin ja yrityksiin, joissa organisaation ja yhteistoimintaprosessin johtaminen korostuvat yhteistoimintamenettelyssä.

### 6.2.3 Asiantuntijan ja neuvonantajan rooli

Asiantuntijan ja neuvonantajan roolissa HR pyrkii asettumaan ikään kuin ulkopuolisen konsultin asemaan. HR:n tärkeimpänä tehtävänä on tarjota omaa tietoaan ja taitoaan yhteistoimintaprosessin läpiviemiseksi yrityksessä. HR pyrkii tarjoamaan asiantuntija- ja konsulttiapua eri toimijoille koko prosessin ajan. Tässä roolijaottelussa ja ajatusmallissa HR ei erityisesti asetu minkään yksittäisen toimijan tukijaksi, vaan pyrkii kokonaisvaltaisesti tarjoamaan tukea ja apua sinne, missä sitä eri prosessin vaiheessa tarvitaan. Asiantuntijan roolissa korostuu HR:n oma osaaminen, kokemus, tieto ja taito joka liittyy yhteistoimintamenettelyyn. Asiantuntijan ja neuvonantajan roolin voitaisiin ajatella sopivan juuri asiantuntijaorganisaatioihin tai luovan työn työyhteisöihin. Tämä rooliajat-

telu sopii siis organisaatioihin ja yrityksiin, joissa ei ole tilaa tiukalle johtamiskulttuurille ja joissa korostetaan erityisesti toiminnan vapautta.

### 6.3 Kehitysehdotukset

Tutkiessani yhteistoimintamenettelyä henkilöstöä vähennettäessä huomasin, että aiheesta on todella vähän tutkivaa tieteellistä kirjallisuutta tai teoksia. Haastateltava A vahvisti myös, että Suomen yhteistoimintalaki on melko tutkimatonta maaperää myös juristien piireissä ja että sen tulkinnassa on vielä muutamia epäselvyyksiä. Tutkimusten ja kirjallisuuslähteiden avulla selvisi, että yhteistoimintaprosessi on pitkälti lain säätelemä ja että yritykset pitkälti menettelevät lain asettamien velvollisuuksien mukaan. Ajatusmallina on yleisesti se, että haettaessa säästöjä henkilöstöä vähentämällä, tulee yrityksen noudattaa lain asettamaa toimintatapaa.

Todellisuudessa yritykset voivat tehdä enemmän kuin laki minimissään velvoittaa. Näkökulmaksi voisi asettaa, että yhteistoimintalaki tarjoaa raamit, joiden sisällä yrityksen tulee toimia. Näiden raamien sisältö syntyy yrityksen arvojen, yhteiskuntavastuun ja toimintatapojen mukaan. Tämän kaltaisen ajatusmaailman jalkauttaminen suomalaiseen työelämään ja yrityskulttuuriin saattaisi hieman vapauttaa lain säätelemää prosessia. Parhaimmillaan yritykset saattaisivat uskaltaa tehdä enemmän kuin laki velvoittaa. Yrityksiä pitäisi pystyä yhteistoimintalain avulla kannustamaan investoimaan muun muassa uudelleenkoulutukseen, henkilöstön valmennuksiin, irtisanomispaketteihin ja omaan yhteiskuntavastuuseen.

Erityisen suurta kiinnostusta herätti yhteistoimintalain tulkinta siitä, että ennen varsinaisia neuvotteluita yrityksessä on miltei mahdotonta tehdä mitään ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä. Henkilöstön näkökulmasta olisi hyvä, että työllistymistä edistävät toimenpiteet saataisiin laadittua ja aloitettua mahdollisimman hyvissä ajoin. Myös yrityksen yhteiskuntavastuun ja julkisuuskuvan kannalta on keskeistä, että työntekijöiden työllistymistä edistäviin toimenpiteisiin voitaisiin kiinnittää enemmän huomioita jo ennen yhteistoimintaneuvotteluita. Nykyinen yhteistoimintalaki ei kuitenkaan jousta tässä, vaan todellisuudessa toimenpiteet voidaan aloittaa vasta yhteistoimintaneuvotteluiden alkaessa.

Yhteistoimintaneuvotteluilla tällä hetkellä Suomessa on melko heikko julkisuuskuva. Usein sanat "YT" ja "yhteistoiminta" yhdistetään mediassa ja työntekijöiden keskuudessa negatiiviseen tapahtumaan. Yrityksen julkisuuskuvalle mediassa esiintyvät uutiset yhteistoimintaneuvotteluista eivät tee hyvää. Ottaen huomioon luvussa 3.1 esitetty lain tarkoitus voidaan todeta, että lain tarkoitusta tulkitaan hieman väärin suomalaisessa työelämässä. Kuten hallituksen esityksestä, yhteistoimintalaista ja A:n haastattelusta selvisi, niin todellisuudessa yhteistoimintalaki on työntekijöiden kannalta hyvä ja positiivinen asia.

Yhteistoimintalaki yhdessä työehtosopimusten kanssa tarjoaa Suomessa työntekijöille melko kattavankin irtisanomissuojan. Ilman yhteistoimintalakia Suomen irtisanomispolitiikka ja työelämän irtisanomiskäytännöt saattaisivat olla melko arvaamattomia, jolloin työehtosopimusten merkitys irtisanomissuojassa korostuisi. Yhteistoimintatilanteissa hyödyllisenä, yhteistoimintalain imagoa parantavana, toimenpiteenä voitaisiin yrityksissä käyttää henkilöstölle suunnattua yhteistoimintavalmennusta. Ennen varsinaisia neuvotteluita henkilöstölle voitaisiin järjestää koulutuksia ja valmennuksia siitä, mikä yhteistoimintalaki on, mitä se pitää sisällään ja mikä sen tarkoitus on. Näin työntekijöiden näkemykset yhteistoimintalaista saattaisivat muuttua. Keskeistä on, että työntekijä ymmärtää kuuluvansa heikoimman suojan piiriin suomalaisessa työlainsäädännössä ja että Suomessa noudatetaan kollektiivista eli "yhteisöllistä" työlainsäädäntöä.

#### 6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotutkimukset

Opinnäytetyön rajausta aiheutti paikoitellen ongelmia tutkimuksen tekemisessä. En halunnut rajata tutkimusta koskemaan vain tiettyä toimialaa tai yritystä. Tutkimuksen kannalta oli parasta pyrkiä selvittämään HR:n rooli ja tärkeimmät vastuut yhteistoimintamenettelyssä siten, että tuloksia voitaisiin soveltaa ja niistä olisi hyötyä kaikille henkilöstötyön parissa toimiville. Tämä aiheutti sen, että haastattelut venyivät melko pitkiksi ja haastattelumateriaalia kertyi paljon suhteessa työn kokoon. Haastattelujen ja muista lähteistä kerätyn materiaalin avulla pystyttiin jo tekemään edellä esitettyjä johtopäätöksiä ja analyysejä. Haastatteluilla pyrittiin enemmän laatuun kuin määrään, minkä vuoksi työssä ei koettu tarpeelliseksi suorittaa enää enempää haastatteluja. Myös soveltuvien haastateltavien löytäminen koettiin työn aikana melko haastavaksi.



Haastatteluilla kerätty aineisto osoittautui todella laadukkaaksi, ja ongelmaksi muodostuikin kaiken haastattelumateriaalin käyttäminen työssä. Opinnäytetyön sivumäärä haluttiin pitää suositusten mukaisena, jolloin vaihtoehdoiksi muodostuivat haastattelumateriaalin karsiminen tai haastatteluiden rajaaminen vain kahteen. Laadullisesti hyvää ja luotettavaa, jo kerättyä aineistoa en kuitenkaan halunnut karsia, joten päädyin rajaamaan tutkimuksen vain kahteen haastatteluun. Haastattelulla kerätyn aineiston tukena pyrin käyttämään soveltuvia kirjallisuuslähteitä.

Opinnäytetyöprosessin aikataulu ja oman yksityiselämän aikataulut koettiin prosessin aikana haasteelliseksi. Tämän vuoksi opinnäytetyön alkuperäinen aikataulu jouduttiin prosessin aikana uusimaan muutama kertaan. Opinnäytetyötä varten varatut omat resurssit koin kuitenkin riittäviksi ja tavoitteet saavutin aikatauluongelmista huolimatta.

Prosessin kulkua ja työn valmistumista helpottivat jo ennalta asetetut selkeät tavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen toimi myös motivaation lähteenä työn aikana. Kokonaisuudessaan pystyn arvioimaan, että aikatauluista huolimatta työ saavutti asetetut tavoitteet. Tutkimuksellisessa osuudessa onnistuttiin hyvin selvittämään keskeiset tutkimusongelmat ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin, jotka on esitetty työn johdannossa. Näiden pohjalta tehtiin johtopäätökset ja analyysit juuri tavoitteiden mukaisesti.

Jatkotutkimuksen aiheita heräsi työn aikana paljon. Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen mukaan nykyinen yhteistoimintalaki tunnetaan yrityksissä melko heikosti eikä se ole saanut aikaan olennaisia muutoksia yrityksissä (TEM 2010). Mielenkiintoinen asia, joka ei edellä mainitusta tutkimuksesta selviä, on se miksi nykyinen yhteistoimintalaki on melko tuntematon ja miten yrityksen toimintaan pystyttäisiin paremmin vaikuttamaan yhteistoimintalailla. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi myös olla HR:n roolin ja vastuun arviointi yrityksen koon tai toimialan mukaan. Miten eri kokoluokan yrityksissä HR toimii yhteistoimintaprosessin ajan? Miten eri toimialojen yrityksissä HR toimii yhteistoimintaprosessin ajan? Mielenkiintoista olisi selvittää, ovatko HR:n roolit ja vastuut yhteistoimintaprosessissa riippuvaisia yrityksen koosta tai toimialasta. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia, miten yrityksen henkilöstöstrategia tai henkilöstöpolitiikka vaikuttaa HR:n rooliin ja vastuujakoiluun yhteistoimintaprosessissa.

## 6.5 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen arvioinnin mukaisesti voidaan arvioida tämän työn verifiointia ja argumentointia. Verifiointi, eli dokumentoidulla lähteellä perusteltu väite, on pyritty ottamaan huomioon koko työn ajan. Käytettyjen lähteiden luotettavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota ja etenkin kirjallisuuslähteistä on selvitetty myös kirjoittajien taustatiedot, muun muassa työkokemus, koulutus ja ammattiosaaminen. Argumentointi ja omien väitteiden esittäminen on tässä työssä pyritty tukemaan aina soveltuvalla kirjallisuudella tai haastatteluilla.

Työn luotettavuuden kannalta on pyritty huomiomaan erityisesti ulkoinen validiteetti, jotta tulosten yleistettävyys suomalaiseen liike-elämään olisi mahdollista. Jo työn rajaus on pyritty ottamaan ulkoinen validiteetti huomioon.

Tutkimuksen reliabiliteetti on pyritty turvaamaan tarkoin valitulla tutkimusmenetelmällä. Teemahaastattelun valitseminen antoi mahdollisuuden haastateltavien avoimelle omalle pohdinnalle sekä haastateltavien omien näkemysten ja kokemusten kokonaisvaltaiselle tarkastelulle. Haastatteluissa tavoitteena oli pitää yllä mahdollisimman avointa, omaa pohdintaa mahdollistavaa, ilmapiiriä valitun viitekehyksen ympärillä.

Työn eettisyys on otettu huomioon tutkimuksellisen osuuden eettisyyden turvaamisella. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja varsinainen haastattelutilaisuus pyrittiin aina pitämään avoimena. Lähdeviitteillä on pyritty turvaamaan haastatteluiden tulosten omistaminen jolle se kuuluu. Haastateltavien henkilöllisyys ja yksityisyys on turvattu siten, että haastateltavat esiintyvät tässä työssä nimettöminä. Lopuksi todettakoon, että tähän työhön tai sen suorittamiseen ei ole missään prosessin vaiheessa päässyt vaikuttamaan kolmas, ulkopuolinen, toimija.

## Lähteet

Ammattinetti 2013. Henkilöstöhallinto.

[Http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542;jsessionid=ED6BF6CE7C592E8B6D92FD9CFEEB0BC2](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542;jsessionid=ED6BF6CE7C592E8B6D92FD9CFEEB0BC2).

Luettu 18.4.2013.

Antola, Maritta & Parnila, Kirsi & Skurnik-Järvinen, Hanna 2007. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. Helsingin Kamari. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

AY-historia. Ammattiyhdistysliikkeen neljä sukupolvea. Tammikuun kihlaus.

[Http://www.ay-](http://www.ay-historia.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=28)

[historia.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=40&Itemid=28](http://www.ay-historia.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=28).

Luettu 15.10.2012.

Dessler, Gary 2013. A Framework for human resource management. 7<sup>th</sup> edition. Pearson Education, Boston.

Dessler, Gary 2011. A Framework for human resource management. 6<sup>th</sup> edition. Pearson Education, Boston.

Haastateltava A 2013. HR-Asiantuntija. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, Helsinki. Haastattelu 27.1.2013.

Haastateltava B 2013. Juristi. Asianajotoimisto Bird & Bird, Helsinki. Haastattelu 15.2.2013.

Hallituksen esitys 2006. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi yhteistoiminnasta yrityksissä ja eräksi siihen liittyviksi laeksi. Hyväksytty 30. päivä marraskuuta 2006.

Harinen, Marketta 2010. Yhteistoimintalakia ei tunneta. TEK-verkkolehti. 15.3.2010. [Http://lehti.tek.fi/node/491](http://lehti.tek.fi/node/491). Luettu 15.4.2013.

Heathfield, Susan 2013. The New Roles of the Human Resources Professional. About.com blogi. [Http://humanresources.about.com/od/hrbasicsfaq/a/hr\\_role.htm](http://humanresources.about.com/od/hrbasicsfaq/a/hr_role.htm). Luettu 10.2.2013.

Huotari, Mikko 2011. YT-neuvottelujen sudenkuopat. Yhteistoiminta- eli yt-neuvotteluissa kokemus ja luottamus ovat avainasemassa. Ekonomi (9/2011). Ekonomien ammattilehti. Otavamedia Oy, Helsinki.

[Http://www.digipaper.fi/ekonomi/80600/index.php?pgnumb=38](http://www.digipaper.fi/ekonomi/80600/index.php?pgnumb=38).

Luettu 15.1.2013.

Laki24. Työnantaja, työnantajan edustaja, työntekijä, työturvallisuusmääräys.

[Http://www.laki24.fi/riri-rikokset-tyorikokset-yleisia\\_maaritelmia\\_tyonantaja\\_tyonantajan\\_edustaja\\_tyontekija\\_tyoturvallisuusmaarays.html](http://www.laki24.fi/riri-rikokset-tyorikokset-yleisia_maaritelmia_tyonantaja_tyonantajan_edustaja_tyontekija_tyoturvallisuusmaarays.html). Luettu 25.1.2013.

Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR. Arjen Henkilöstöjohtamista. Infor, Helsinki.

Okkonen, Katja 2008. Taas potkitaan vanhoja. Taloussanomat. 12.12.2008.  
[Http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2008/12/12/taas-potkitaan-vanhoja/200832019/12](http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2008/12/12/taas-potkitaan-vanhoja/200832019/12).  
Luettu 10.2.2013.

Parkkinen, Kari 2011. Takaisinottovelvollisuus sitoo irtisanonutta työnantajaa. Julkaisut & Artikkelit. Asianajotoimisto Juridia, Helsinki.  
[Http://www.juridia.com/fi/news/category/julkaisut\\_artikkelit/takaisinottovelvollisuus\\_sito\\_o\\_irtisanonutta\\_tyoenantajaa/](http://www.juridia.com/fi/news/category/julkaisut_artikkelit/takaisinottovelvollisuus_sito_o_irtisanonutta_tyoenantajaa/).  
Luettu 19.1.2013.

Pirkanen, Anne 2012. Nokian Bridge-ohjelma auttanut työttömiksi jääneitä. Yle uutiset, Kotimaa. 11.9.2012.  
[Http://yle.fi/uutiset/nokian\\_bridge-ohjelma\\_auttanut\\_tyottomiksi\\_jaaneita/6289543](http://yle.fi/uutiset/nokian_bridge-ohjelma_auttanut_tyottomiksi_jaaneita/6289543).  
Luettu 1.2.2013.

Pitkäranta, Ari 2010. Työkirja. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Satakunnan Ammattikorkeakoulu. Julkaistu 5.2.2010  
[Http://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaranta.pdf](http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf)  
.  
Luettu 19.4.2013.

Ranki, Anneli 2001. Saneeraus ja työyhteisön tukeminen. Kauppakaari, Helsinki.

SAK. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö 2010. TUPO, Aikaisemmat tulokierrokset. Tammikuun kihlauksesta tupoihin.  
[Http://netti.sak.fi/sak/tupo/aiemmin.html](http://netti.sak.fi/sak/tupo/aiemmin.html).  
Luettu 14.1.2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Tutkimus. Uuden yt-lain sisältö tunnetaan heikosti. Päivitetty 27.1.2010. [Http://www.epressi.com/tiedotteet/sosiaaliset-kysymykset/tutkimus-uuden-yt-lain-sisalto-tunnetaan-heikosti.html?p386=36](http://www.epressi.com/tiedotteet/sosiaaliset-kysymykset/tutkimus-uuden-yt-lain-sisalto-tunnetaan-heikosti.html?p386=36). Luettu 15.4.2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Uusi yhteistoimintalaki yrityksille. Uuden yhteistoimintalain vaikutusten arviointitutkimus. Valmistunut 3/2010.  
[Http://www.tem.fi/files/25762/TEM\\_3\\_2010.pdf](http://www.tem.fi/files/25762/TEM_3_2010.pdf).  
Luettu 10.4.2013.

YTL 2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007. 30.3.2007/334.

Wikipedia 2012. Tammikuun kihlaus.  
[Http://fi.wikipedia.org/wiki/Tammikuun\\_kihlaus](http://fi.wikipedia.org/wiki/Tammikuun_kihlaus).  
Luettu 14.2.2013.