



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Nurmela

TYÖNANTAJAN TOIMINNALLA ON MERKITYSTÄ

Työntekijän kokemuspolku

Opinnäytetyö
Kevät 2024
Tradenomi (AMK), Pk-yrittäjyys



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Pk-yrittäjyys

Tekijä: Elina Nurmela

Työn nimi: Työnantajan toiminnalla on merkitystä: Työntekijän kokemuspolutu

Ohjaaja: Kim Leppänen

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 41

Liitteiden lukumäärä:

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) esihenkilöiden käyttöön opasvihkonen, jossa on koottuna yhteen työntekijän työsuhteen elinkaari, joka sisältää rekrytointiprosessin, pitovoiman, sitouttamisen sekä työnantajamielikuvan eli yrityksen imagon vaikutukset pitovoimaan. Lisäksi opasvihkonen sisältää tietoa henkilöstön sopeuttamiseen liittyvistä työnantajan vaihtoehtoista kuten lomauttamisesta, irtisanomisesta tai muista järjestelyistä sekä niihin liittyvistä lakiin perustuvista velvoitteista.

Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa opinnäytetyöntekijä toteutti työelämää palvelevan opasvihkosen keskittyen alan kirjallisuuden, alaan liittyvän lainsäädännön ja erilaisten verkkolähteiden avulla yllä mainittuihin teemoihin. Sovellettavia lakeja olivat laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta (916/2012), työsopimuslaki (55/2001) sekä yhteistoimintalaki (1333/2021).

Opasvihkonen laadittiin opinnäytetyöntekijän oman kokemuksen ja teoriaosuuden pohjalta. Opasvihkosesta on hyötyä yrityksille, koska tällaista opasta ei ole yrityksillä käytössä ja selvitysten perusteella tällaista ei ole aikaisemmin tehty opinnäytetyönä. Tähän mennessä tiedot ovat olleet hajallaan, jolloin tiedon etsiminen ja saaminen on haastavaa sekä aikaa vievää. Opasvihkosen avulla yritykset saavat prosesseihinsa tukea teoriapohjalta.

¹ Asiasanat: työnantajamielikuva, muutosturva, pitovoima, sitouttaminen, rekrytointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Business Administration, SME Business Management

Author: Elina Nurmela

Title of thesis: The employer's actions do matter: The employee's experience path

Supervisor: Kim Leppänen

Year: 2024

Number of pages: 41

Number of appendices:

The aim of the thesis was to make a handbook for use by supervisors and management of small and medium-sized enterprises (SMEs). The handbook brings together the employee's life cycle, including the recruitment process, employee retention and engagement, and the impact of employer branding on employee retention. In addition, the handbook contains information about employer's options related to personnel adjustments, such as lay-offs, dismissals, or other arrangements. Such arrangements include certain legal obligations, which are also included in the guide booklet.

The thesis is functional and was carried out by implementing a handbook about working life, focusing on the management of changes in employment relationships. The handbook is based on the literature, the legislation related to the field, and various online sources. The applicable legislation consists of the Act on public employment and business service (916/2012), the Employment Contracts Act (55/2001), and the Co-operation Act (1333/2021).

The handbook combines literature and theory with the thesis author's own work experience in the field. The handbook is extremely helpful for companies, since there are no such guides available for companies, and no other thesis on this topic had been published, either. So far, the data had been dispersed and spread, making it challenging and time-consuming for companies to obtain information. In response to this, the handbook provides companies with theory-based information and support for their processes.

¹ Keywords: employer branding, transition security, employee retention, engagement, recruitment

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä | 1 |
| Thesis abstract | 2 |
| SISÄLTÖ | 3 |
| Kuvioluettelo | 5 |
| Käytetyt lyhenteet | 6 |
| 1 JOHDANTO JA TYÖN TAVOITTEET | 7 |
| 2 TYÖSUHTEEN ELINKAAREN HALLINTA | 9 |
| 2.1 Työntekijöiden rekrytointi..... | 9 |
| 2.2 Työnantajamielikuva..... | 12 |
| 2.3 Yrityksen vetovoima | 13 |
| 2.4 Työn imu | 15 |
| 2.5 Työntekijäkokemus..... | 16 |
| 3 YRITYSTEN MUUTOSTILANTEET JA MUUTOSTURVA | 19 |
| 3.1 Muutosturvan toimintamalli..... | 19 |
| 3.2 Työnantajan velvollisuudet | 19 |
| 3.2.1 Työnantajan selvitysvelvollisuus | 20 |
| 3.2.2 Työnantajan ilmoitusvelvollisuus TE-toimistolle | 20 |
| 3.2.3 Työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma ja toimintaperiaatteet | 21 |
| 3.2.4 Työnantajan järjestämä työterveyshuolto..... | 21 |
| 3.2.5 Työntekijän oikeus työllistymisvapaaseen | 22 |
| 3.3 TE-toimiston tehtävät ja työvoimapalvelujen tarjoaminen..... | 22 |
| 3.3.1 Palvelujen kartoitus ja suunnittelu | 22 |
| 3.3.2 Palvelujen järjestäminen | 24 |
| 3.3.3 Uudelleensijoittumisvalmennus maksullisena palveluna | 26 |
| 3.3.4 Muutosturvan erityisasiantuntijat..... | 26 |
| 3.4 Yli 55-vuotiaiden laajennettu muutosturva..... | 28 |
| 3.4.1 Muutosturvaraha | 29 |
| 3.4.2 Muutosturvakoulutus..... | 29 |
| 3.4.3 Työllistymisvapaa..... | 29 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.5 | Työnantajan vaihtoehdot henkilöstön sopeuttamiseen..... | 30 |
| 3.5.1 | Lomauttaminen | 30 |
| 3.5.2 | Irtisanominen | 31 |
| 4 | TYÖN TOTEUTTAMINEN | 35 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 36 |
| | LÄHTEET | 39 |

Kuvioluettelo

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Organisaatio voi vaikuttaa vetovoimaansa työntekijäkokemuksen, työnantajabrändin ja organisaatiobrändin avulla..... | 14 |
| Kuvio 2. Työntekijäkokemus..... | 17 |
| Kuvio 3. Lomautettujen määrän kehitys Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen alueella..... | 31 |

Käytetyt lyhenteet

| | |
|-------------|--|
| ELY-keskus | Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus |
| KELA | Kansaeläkelaitos |
| TE-toimisto | Työ- ja elinkeinotoimisto |
| TEM | Työ- ja elinkeinoministeriö |
| YLE | Yleisradio Oy |

1 JOHDANTO JA TYÖN TAVOITTEET

Yritysten pula osaavasta työvoimasta sekä rekrytointihaasteet työmarkkinoilla haastavat yrityksiä. Jotkut yritykset tietävät tilauskantansa jo pitkällekin seuraavaan vuoteen ja toiset yritykset vain kahden-kolmen kuukauden päähän. Tämäkin haastaa yrityksen toimintaedellytyksiä yhdessä globaalisti tapahtuvien erilaisten haasteiden kanssa. Toisinaan eteen tulee tilanne, että yrityksen täytyy sopeuttaa toimintaansa työmäärään nähden ja tämä tarkoittaa mahdollisesti henkilöstön lomauttamista, osa-aikaistamista tai pahimmassa tapauksessa henkilöstön irtisanomista.

Osaavan työvoiman houkuttelun näkökulmasta rekrytointi on yksi yrityksen suurimmista ja tärkeimmistä, mutta samalla myös aikaa vievimmistä investoinneista. Uuden työntekijän löytäminen ja palkkaaminen avoimena olevaan työpaikkaan on projekti, josta voidaan puhua myös rekrytointiprosessina. Rekrytointi on pitkäjänteistä suhteiden rakentamista ja yrityksen tulee näkyä siellä, missä se uskoo ja toivoo uusien työntekijöidensä toimivan. Rekrytointi sisältää useita eri vaiheita, kuten työpaikkailmoituksen laatimisen ja julkaisemisen, markkinoinnin ja hakemusten läpikäynnin, haastattelut sekä mahdolliset soveltuvuusarviointit.

Hietala ym. (2021, s. 69–70) kertovat, että se, miten yrityksissä tehdään rekrytointipäätöksiä, kertoo paljon yrityksen ja esihenkilötyön kypsyystasosta. Yksi ammattimaisen rekrytointiprosessin tunnusmerkki on realistinen aikataulu. Kuitenkin se, millaisen hakijakokemuksen yritys tarjoaa, on olennainen osa työnantajamielikuvaa. Työnantajamielikuva on puolestaan tärkeä osa yrityksen houkuttelevuutta sekä pitovoimaa ja sen merkitys korostuu erityisesti rekrytointivaiheessa ja osaajia houkuteltaessa.

Tässä opinnäytetyössä sivutaan myös työhyvinvoinnin vaikutusta työnantajamielikuvaan (imagoon). Tarkkonen (2012, s. 66) toteaaakin, että työhyvinvoinnilla, turvallisuudella ja tuloksellisuudella on keskinäisyhteys etenkin pitkällä aikavälillä. Hän painottaa, että kaikki työn keskeytykset, häiriöt ja viiveet, työkyvyn alentumat sekä huonoista työolosuhteista ja kielteisistä henkilöstöseuraamuksista aiheutuvat työnantajaimagon menetykset saattavat vaikuttaa niin yksilön kuin organisaationkin tuloksellisuuteen.

Onnistunut rekrytointiprosessi ja myönteisen työnantajamielikuvan luominen ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä. Ne eivät kuitenkaan aina takaa sitä, ettei yritys kohtaisi työsuhteiden elinkaaren aikana erilaisia muutostilanteita, kuten lomautuksia, osa-aikaistamisia

tai jopa irtisanomisia. Muutostilanteet ovat haastavia mutta samalla ne ovat myös uudistuksen paikkoja, joissa tarvitaan muutosturvan toimintamallin tarjoamaa tukea ja turvaa (Työmarkkinatori, 2024b). Tämä toimintamalli pohjautuu yrityksen ja työ- ja elinkeinotoimiston (myöhemmin TE-toimiston) väliseen sujuvaan yhteistyöhön, jotta työttömyyden ehkäisy käynnistyisi jo varhaisessa vaiheessa ja irtisanotun työntekijän uudelleentyöllistymisen toimenpiteet aloitettaisiin jo muutosneuvotteluiden aikana. Muutosneuvotteluiden käymiseen velvoittava yhteistoimintalaki (1333/2021, 1 luku 2 §) määrittää, että lakia sovelletaan taloudellista toimintaa harjoittaviin yrityksiin ja yhteisöihin, joiden työsuhteessa olevien työntekijöiden lukumäärä säännöllisesti on vähintään 20.

Työnantajan tulee hoitaa lakisääteiset velvoitteensa annetuin ohjein ja neuvoin, ja tässä auttavat selkeät ja yksinkertaiset ohjeet. Työnantajan näkökulmasta on tärkeää hahmottaa muutosturvatilanteen hoitaminen kokonaisuutena ja tietää, mitä kaikkea yritykseltä vaaditaan ja missä järjestyksessä. Jokaisen työnantajan jokainen muutostilanne on erilainen, ja tarjottavan palvelun täytyy olla räätälöitävissä sen mukaisesti (Työmarkkinatori, 2023a).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon käyttöön opasvihkonen, jossa on koottuna yhteen työntekijän työsuhteen elinkaareen liittyvät vaiheet sekä työnantajan vaihtoehdot ja velvoitteet liittyen henkilöstön sopeuttamiseen eli lomauttamiseen, irtisanomiseen tai muihin järjestelyihin.

2 TYÖSUHTEEN ELINKAAREN HALLINTA

2.1 Työntekijöiden rekrytointi

Yrityskulttuurin kannalta yksi tärkeimmistä prosesseista on rekrytointi, ja onnistuneen rekrytoinnin avulla on mahdollista rekrytoida yrityksen kulttuuriin sopivat henkilöt (Luukka 2019, s. 255). Rekrytointi korostaa myös yrityksen sisäistä viestintää jo työssä oleville työntekijöille ja viestii siitä, millaista asennetta ja osaamista yritys arvostaa juuri sillä hetkellä. Tämän vuoksi laadukkaaseen viestintään kannattaa panostaa ja laatia rekrytointi-ilmoituksen kirjallinen asu huolellisesti (Parviainen, 2018, s. 128).

Luukan (2019, s. 256) mukaan rekrytointien ohjaamisessa on kolme lainalaisuutta, joiden ymmärtäminen auttaa toteuttamaan rekrytointia oikeista lähtökohdista ja jotka tulisi ottaa huomioon rekrytointia suunniteltaessa. Nämä lainalaisuudet ovat seuraavat: 1) työvoimaa on aina tarjolla, mutta talentista on jatkuva pula, 2) hyvinvoiva, onnellinen ja kehittyvä talentti vetää kaltaisia puoleensa ja 3) talentti valitsee työnantajansa.

Joki (2021, s. 73) muistuttaa, että ennen rekrytointiprosessin aloittamista työnantajan tulee selvittää myös lainsäädännölliset asiat. Työsopimuslaissa (55/2001), laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986), tietosuojalaissa (1050/2018), laissa yksityisen suojasta työelämässä (759/2004) sekä laissa nuorista työntekijöistä (998/1993) on tiettyjä sääntöjä, joita tulee ottaa huomioon rekrytoinnissa ja rekrytoivan yrityksen on hyvä tutustua em. lakeihin rekrytointia suunniteltaessa.

Österbergin (2014, s. 91) mukaan onnistuneilla rekrytoinneilla on suuri merkitys yrityksen menestymiselle. Monesti yksittäinen rekrytointi ja sen vaikutukset tulevat näkyviin vasta pitkän ajan kuluttua siitä, kun rekrytointipäätös on tehty, jolloin yrityksen kilpailukyky säilyy myös tulevaisuudessa. Österberg korostaa, että huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa käyttää aikaa, koska se vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan. Työhakemusten läpikäyntiin, työnhakijoiden haastatteluun sekä mahdollisiin työnäytteisiin tai soveltuvuusarviointeihin tulee hänen mukaansa myös varata riittävästi aikaa, jossa henkilöstöasiantuntija voi toimia esihenkilön apuna tai ottaa avukseen ulkopuolisen palveluntuottajan. Österberg (s. 94) myös muistuttaa, että hyvin suunnitellun ilmoituksen avulla yrityksen tunnettuus lisääntyy ja mikäli samalla ilmoituksella haetaan montaa työntekijää eri tehtäviin, se kertoo yrityksen kasvusta ja

menestyksestä. Hän myös pyytää miettimään tarkasti huumorin käyttöä ilmoituksessa, koska se on vaikeaa ja haasteellista.

Hakija näkee ensimmäisenä työpaikkailmoituksen, joka on prosessin ensimmäinen näkyvä osa ja sen toteuttamiseen kannattaakin panostaa (Hietala ym., 2021, s. 80). Hakuun tulevaa paikkaa kannattaa katsoa niin sanotusti ulkopuolisin silmin ja miettiä, mitä hakijat mahdollisesti arvostavat. Työpaikkailmoituksen voi tehdä myös tarinallisempaan muotoon, ja tässä voi hyödyntää myös nykyisiä työntekijöitä pyytämällä heitä kertomaan omin sanoin työstä ja sen vaatimuksista. Paikkaa hakevat samaistuvat kokemusasiantuntijan tekstiin, joka antavaa paremman kuvan työstä kuin työnantajan laatimat markkinointitekstit (mp.). Luukka (2019, s. 258) toteaa, ettei työpaikkailmoitus kerro pelkästään yrityksen avoimista työpaikoista, vaan työpaikkailmoituksen avulla yritys kertoo tekemisestään, yrityskulttuuristaan sekä siitä, millaisia työntekijöitä ja millaista osaamista yrityksessä tällä hetkellä jo on. Yrityksen nettisivut, sosiaalisen median eri kanavat ja yrityksestä kertovat lehtijutut sekä osallistuminen alan messuille, ovat viestintää. Tämän lisäksi työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden toivotaan viestivän yrityksen kannalta positiivisesti korostaen esimerkiksi yhteistyön merkitystä. Luukka (s. 267) muistuttaakin, että yritysten näkyminen esimerkiksi kouluissa on tärkeää tulevien työntekijöiden houkuttelun kannalta. Näin toivetyöntekijöihin on mahdollista rakentaa yhteistyön rajapintoja jo ennen valmistumista.

Kurttila ja Aalto (2021, s. 102) toteavat, että ennen rekrytoinnin aloittamista yrityksen ja siellä rekrytoijana toimivan esihenkilön kannattaa miettiä, mitä odotuksia ja toiveita uuden työntekijän osaamiselle ja työn vaatimuksille on, millaiset toimintatavat ja yhteistyövalmiudet ovat menestymisen kannalta tärkeimpiä ja näin toisivat vahvistusta tiimiin, millainen organisaatiokulttuuri yrityksessä on ja millainen henkilö tukee tätä kulttuuria. Rekrytointia suunniteltaessa on hyvä myös pohtia, millainen tekijä parhaiten tukisi yrityksen toimintaa ja arvoja.

Työhön osallistumisella työntekijän on mahdollista saada myös voimavaroja esimerkiksi merkityksellisyyden ja sosiaalisten suhteiden muodossa, ja työ on yksi tapa ihmiselle toteuttaa ja ilmaista itseään (Forma, 2023, s. 21). Koivisto ja Ranta (2019, s. 43) korostavat, että sosiaalinen identiteetti koostuu ryhmäjäsenyyksistä ja rooleista, jotka ovat merkityksellisiä vuorovaikutuksessa, ja tätä vuorovaikutuksen avulla luotua merkityksellisyyttä on mahdollista vahvistaa myös työssä. Arvostuksella ja tuen osoittamisella puolestaan luodaan turvallisuutta ja työntekijöiden keskinäistä luottamusta (Soback, 2021, s. 121), ja näiden tekijöiden toteuttamista työyhteisössä kannattaa pohtia ja tuoda esiin myös rekrytointivaiheessa. Työntekijän

motivaatiota tulee myös johtaa (Launonen, 2021, s. 100). Muita työntekijälle merkittäviä tekijöitä ovat myös toimeentulo ja oman työeläkkeen kartuttaminen.

Mayor ym. (2022, s. 172) täydentävät, että työnhakijan yksilöllisiin motiiveihin vaikuttavat työn sisältö, tiimi ja esihenkilö. Nämä kannattaa hyödyntää rekrytointia tehdessä, koska pitkällä aikavälillä onnistunut rekrytointi hyödyttää koko työyhteisöä, jolloin työn jälki ja laatu on parempaa ja tulos paranee. Sairauspoissaolot vähenevät, kun työntekijä kokee tekevänsä häntä tyydyttävää työtä. Lisäksi on tärkeää auttaa sekä organisaatiota että yksilöä ymmärtämään paremmin ihmisten välisiä eroja (mp.) työyhteisön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Jaakkola (2020, s. 87) lisää, että mikäli rekrytoitavalla henkilöllä on yrittäjämäinen asenne, oma-toiminen sekä aktiivinen ote haasteiden korjaamiseen ja tuloksien tuottamiseen, ne lisäävät työpaikan saamisen mahdollisuutta.

Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa yhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista (Manka & Manka, 2023, s. 177). Tämä on sekä yksilön että yhteisön voimavara ja auttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Sosiaalinen pääoma kasvaa, kun sitä käytetään. Ettei työtehtävät koko ajan keskeytyisi, työpaikalla työrauhan antaminen on tärkein asia (Jaakkola, 2020, s. 78). Roth ja Saarenpää (2020, s. 31) väittävät, että erilaisista työntekijöistä koostuvat tiimit ovat huippumenestyjiä.

Hietala ym. (2021, s. 81) korostavat myös, että erilaisten hakukanavien hyödyntämistä kannattaa pohtia. Mitä kanavia potentiaaliset hakijat käyttävät? Tuleeko heille työnantajan alan lehtiä vai käyttävätkö he aktiivisesti sosiaalista mediaa? Käytetäänkö rekrytointikanavana erilaisia työnhakupalvelukanavia ja henkilöstöpalveluyritysten palveluja vai osallistuuko yritys alan messuille. Usein hyvät hakijat voivat olla lähempänä kuin luullaan. Esihenkilön ja työntekijöiden omat verkostot sekä työpaikan sisäiset haut saattavat olla nopea keino täyttää avoimet paikat. Jokaisella työntekijällä on joko työn tai harrastusten kautta kontakteja, joiden kautta he voisivat vinkata sopivasta työntekijästä (mts. 81). Joku jo työssä oleva työntekijä voisi haluta vaihtaa työtehtävää, ja tämän kautta päästä uuteen urapolkuun (Koskinen & Ullakonoja, 2020, s. 23). Myös osa-aikaisille ja määräaikaisille työntekijöille tulee antaa samat mahdollisuudet hakeutua työpaikkoihin.

Joki (2021, s. 68–69) täydentää, että huomio kannattaa kiinnittää ulkoisen rekrytoinnin hakukanavan valintaan, koska sillä on vaikutusta yrityksen työnantajakuvaan. Hakuilmoituksen viestintään kannattaa kiinnittää huomiota, koska hyvin suunniteltu ilmoitus lisää yrityksen

tunnettuutta ja kiinnostusta. Jo yrityksessä olevat resurssit ja osaaminen vaikuttavat oleellisesti rekrytointikanavan valintaan ja siihen, miten rekrytointia hoidetaan.

Joki (2021, s. 80) korostaa, että mikäli yritys kokee, että joku tehtävänkuva on sellainen, jossa olisi jatkuvan rekrytoinnin tarve, kannattaa yrityksen pitää jatkuva haku käynnissä tai lisätä omille sivuilleen avoin hakemus. Jatkuvan avoimen haun kautta voidaan paitsi poimia kulloinkin tarpeeseen sopivat kandidaatit jatkoon, myös kerätä reserviä tulevia tarpeita ajatellen. Näin rekrytointia ei tarvitse aloittaa alusta joka kerta.

Rekrytointi on mahdollista toteuttaa myös anonyymisti, mikä edesauttaa hakijoiden tasavertaista kohtelua (LAB University of Applied Sciences, 2023). Rekrytoinnin sähköisissä järjestelmissä anonyymissä rekrytoinnissa poistetaan työhakemuksista muun muassa nimi, ikä ja sukupuoli, ja toisinaan myös tieto siitä, missä maassa aiempi koulutus ja työkokemus on hankittu. Tiedon poistamisessa mielikuvat eivät ohjaa rekrytointia tiettyyn suuntaan. Enemmän panostetaan siihen, että mihin rekrytoitavan mielestä kyseistä työtehtävää tulisi kehittää tai miksi hakee avoimena olevaa tehtävää vaan mietitään tarkemmin, millaista osaamista haetaan ja työntekijää valittaessa kiinnitetään huomiota nimenomaan osaamiseen. YLE (2023) mainitsee, että tällä hetkellä anonyymejä rekrytointeja käyttävät muun muassa Helsingin kaupunki ja S-ryhmä.

2.2 Työnantajamielikuva

Yrityksen kannattaa miettiä sitä, mikä tekee omasta yrityksestä halutun työpaikan (TE-palvelut, 2024a). Kun työnantajamielikuva on houkutteleva, osaajat kiinnostuvat yrityksestä ja se nopeuttaa rekrytointia. Pitovoimaan vaikuttaa myös vetovoima, jolloin työnantajamielikuvan takaa löytyy työpaikka, jossa jokaisen työntekijän on hyvä olla ja työskennellä. Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 212) huomauttavat, että rekrytoivan yrityksen tulee oppia rakentamaan sisäinen vahva brändi, jossa tuetaan monenlaisten työntekijöiden työssä menestymistä ja työyhteisöön sitoutumista. Aarnikoivu (2023, s. 129) täydentää, että työntekijät, jotka osaavat työnsä ja viihtyvät siinä sekä tekevät tulosta, auttaa erottumaan yritystä työmarkkinoilla ja houkuttelee yritykseen oikeat osaajat.

Hietala ym. (2023, s. 351) korostavat yrityksen arvojen viemistä käytäntöön. Työntekijöille arvot ovat lupauksia, joita käytetään ja joiden toteutumista seurataan. Manka ja Manka (2023,

s. 115) väittävät, että arvot toimivat kompassina, ja ovat mukana jokaisen työntekijän toiminnassa.

Joki (2021, s. 85–86) korostaa perehdytyksen merkitystä yrityksen arvoihin, liiketoiminnan parantamiseksi ja työnantajamielikuvalle. Näin mahdolliset työntekijät kiinnostuvat yrityksestä. Hyvällä perehdyttämisellä uusi työntekijä saadaan sitoutettua nopeammin, pääsee mukaan työyhteisöön ja näin pystyy käyttämään omaa osaamistaan yrityksen tulosta tekeväksi työntekijäksi. Tarkkonen (2012, s. 73) toteaaakin, jos työnantajavelvollisuudet ja työntekijöiden työhyvinvointi on puolestaan hoidettu huonosti, yrityksen on vaikea täyttää avoinna olevia tehtäviä. Tällöin henkilöstön vaihtuvuus on todennäköisesti suurta ja hakemuksia avoimiin paikkoihin saadaan vähän tai ei ollenkaan. Yritys, jossa henkilöstöstä pidetään huolta ja työnantajavelvollisuudet hoidetaan hyvin, heillä ei esiinny rekrytointihaasteita.

Työnantajamielikuvaa on yhteydessä yrityksen kaikkeen tekemiseen eli arvoihin ja tapaan tehdä työtä, ja työntekijöiden kokemukset ovat tässä tärkeässä roolissa (Kuulu, i.a.). Työnantajamielikuvaa syntyvät teoista, ja työnantajamielikuvaa liittyy yrityksen tai organisaation kaikkien tekemiseen, eli siihen kuuluvat niin organisaation tausta ja tarkoitus kuin arvot ja tapat toimiakin. Työnantajamielikuvalla on tärkeä merkitys niin uusien työntekijöiden rekrytoinnissa kuin nykyisten työntekijöiden työtyytyväisyydessä ja työn jaksamisessakin. Etenkin sellaisissa tilanteissa, kun yritystä kohtaa jonkinlainen muutos, on tärkeää, että työnantajamielikuvaa on yhdenmukainen ja selkeä.

2.3 Yrityksen vetovoima

Vetovoimainen työnantajakuva perustuu siihen, että jokainen työntekijä voi menestyä työssään ja osallistua työyhteisön toimintaan sen täysipainoisena jäsenenä (TE-palvelut, 2024c). Viestimällä sisäisesti ja ulkoisesti monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja osallisuudesta, Kun monimuotoisuudesta, osallisuudesta ja yhdenvertaisuudesta viestitään sisäisesti ja ulospäin, tuloksena on vastuullinen, kiinnostaja ja vetovoimainen työnantajabrändi.

Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 17–18) toteavat, että työn imun lisääminen (*engagement*), pitäminen (*retention*) ja työntekijöiden houkuttelemisen (*attraction*) kattaa vetovoiman. Oikeanlaisista työntekijöistä kiinni pitäminen ja puoleensa vetäminen on ajatuksen mukainen vahva magneetti. Suurelta osin organisaatiobrändiä tarkastellaan työnantajabrändin kautta ja suhteessa organisaation vetovoimaan. Työnantajabrändityöllä pyritään organisaatiolle

rakentamaan mielikuvia organisaatiosta, jotka ovat tunnettuus, brändimielikuvat sekä uskollisuus ja näiden avulla ihmiset joko kiinnittyvät tai loittonevat organisaatiosta (mts.).

Huhtala ja Myllyntaus (2021, s. 243) jatkavat, että arjessa vastaanotettujen brändiviestien suuren määrän takia aiemmin muodostuneita mielikuvia voi olla vaikea palauttaa mieleen. Toistamalla viestejä, brändit pyrkivät rakentamaan brändipääomaansa. Kun brändin visuaalista ilmettä ja ydinviestejä kerrataan, varmistutaan siitä, että kohderyhmä muistaa ja pystyy palauttamaan brändin mieleensä. Brändin ja yleisön välille luodaan side tunteilla ja tarinoilla.

Huhtala ja Myllyntaus (2021, s. 18–19) täsmentävät, että työnantajabrändi on kuitenkin vain osa vetovoimaa (kuvio 1). Vaikuttavaa työntekijäkokemusta onnistutaan rakentamaan, jos työnantaja on vetovoimainen. Onnistuakseen työssään ja pitääkseen sitä merkityksellisenä, tulee ymmärtää organisaation strategian kannalta työntekijäkokemuksen parantamista, sekä rakentaa työympäristöstä ja työstä vastaavat tarpeet.



Kuvio 1. Organisaatio voi vaikuttaa vetovoimaansa työntekijäkokemuksen, työnantajabrändin ja organisaatiobrändin avulla (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 18).

Mitkä voimat sitten vetävät ihmisiä puoleensa? Niitä ovat Luukkalan (2011) mukaan terveys, mielekäs tekeminen, luotettavat ihmissuhteet ja riittävä itsenäisyys.

Terveys on yleisinhimillinen arvo (Luukkala, 2022, s. 28). Osin se tarkoittaa fyysistä terveyttä ja vähäisiä sairauspoissaoloja. Mikäli sitä tarkastellaan laajemmin, tarkoittaa se monitasoisia voimavaroja – fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia – vastata elämän haasteisiin. Mikäli ihmisellä on ajankäyttö epätasapainossa, voi se esiintyä toisinaan minäkuvaa ja ihmissuhteita vahingoittavasti. Tarkkonen (2012, s. 62) korostaakin, että työnantajan tulee kohdella henkilöstöään oikeudenmukaisesti ja yhdenvertaisesti niin, että työntekijä pystyy tasoittamaan yksityisen ja työn välisiä raja-aitoja.

Hyvän työn kautta ihminen saa **mielekästä tekemistä ja toimintaa** (Luukkala, 2022, s. 28). Palkitsevan työn lisäksi vapaa-ajalla on kivoja harrastuksia ja aikaa viettää ystävien kanssa, jolloin syntyy tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä.

Hyvät ja luotettavat ihmissuhteet motivoivat ja vetävät puoleensa, ja tällaisissa työyhteisöissä on hyvä olla (Luukkala, 2022, s. 28). Luottamus mahdollistaa avautumisen ja avoimuuden, joka on psykologista turvallisuutta. Joki (2021, s. 153) täydentääkin, että organisaation oikeudenmukainen toiminta ja työntekijän arvostus edistävät avoimuutta ja luottamusta.

Riittävä autonomia eli itsenäisyys on tärkeä motivoiva henkinen perustarve niin työelämässä kuin yksityiselämässäkin (Luukkala, s. 29). Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja tehdä siihen liittyviä päätöksiä. Luottamusta huokuva toimintatila antaa mahdollisuuden vahvuuksien ja luontaisten taipumusten käyttöön.

2.4 Työn imu

Työmotivaatioon vahva yhteys on työn imulla, joka koostuu innostuksesta ja ilosta (Luukkala 2022, s. 127). Työn imu rakentuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen, 2018, s. 38).

Hakasen (2018, s. 39) mielestä **tarmokkuus** ilmenee energisyytenä, sinnikkyytenä ja haluna panostaa työhön. Hyvin nukuttu yö antaa aikaa palautumiseen. **Omistautuminen** on työn

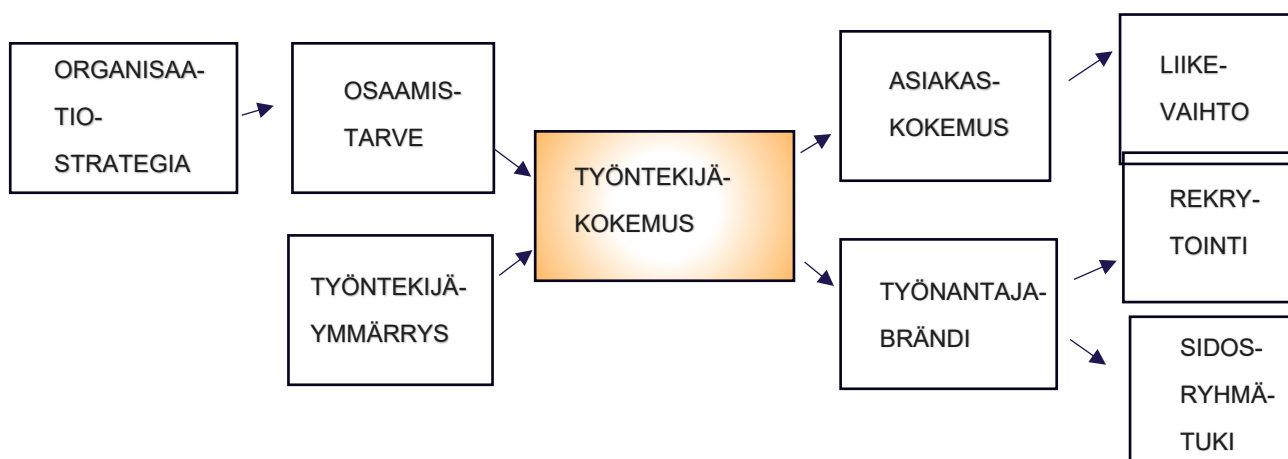
merkitykselliseksi kokemista, innostusta ja ammattitilpeyden tunnetta. Oma arvomaailma käy riittävästi yksiin työnantajan arvojen kanssa. **Uppoutuminen** on paneutumista työhön, keskittymistä ja työstä koettua nautintoa. Aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen on haasteellista.

Työn imu motivoi sitoutumiseen, haluun antaa parastaan ja onnistua työssään sekä työtehtävien monipuolisuuteen ja aktiiviseen toimintaan työssä (Sippola, 2023, s. 209–210). Se on myös yhteydessä työhyvinvointiin jokaisella elämän osa-alueella. Työn imuun vaikuttavat myös työyhteisön sisäiset sosiaaliset vuorovaikutussuhteet, työn hallinnan tunne, myönteinen ja kannustava työilmapiiri, esihenkilöiden johtamistapa sekä organisaatiokulttuuri. Työn itenäisyys, tehtävien selkeys sekä turvallinen ja arvostava työyhteisö lisää myös työn imua (Luukkala, 2022, s. 128).

2.5 Työntekijäkokemus

Huhtala ja Myllyntaus (2021, s. 119) täsmentävät, että se, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa, tulee organisaatiolla olla siitä selkeä näkemys, jonka jälkeen vasta sitä voidaan tavoitteellisesti johtaa. Työntekijäkokemus koostuu työntekijän ja työnantajan yhteistyössä syntyvistä ajatuksista, tuntemuksista työstä ja työympäristöstä sekä millainen organisaatio on työnantajana. Työntekijäkokemusta tarkastellaan kahdella tasolla: ihmisen kokonaisarviona vuorovaikutushetkistä työnantajansa kanssa sekä yksittäisissä työhön liittyvissä hetkissä. Työntekijäkokemuksen kehittämisessä pyritään kokonaisarvion parantamiseen keskittymällä valikoituihin yksittäisiin vuorovaikutushetkiin. Se on tavoitteellista työsuhteen elinkaaren ja tärkeiden kohtaamispisteiden suunnittelua yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta voidaan luoda yliverstaista (lisä)arvoa työntekijöille. Tämä arvo näkyy tyypillisesti neljällä tavalla: 1) työntekijöiden työtyytyväisyytenä, hyvinvointina ja työn imuna, 2) erottautumisena muista työnantajista ja kilpailijoista, 3) liiketoimintahyötynä erinomaisesta työntekijäkokemuksesta sekä 4) vaikuttavuutena organisaation kehittämisessä (mts. 120–124).

Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 119) jatkavat, että jokaisella organisaatiolla tulee olla strategia, jonka valmistelussa myös henkilöstö on ollut osallisena. Kun työntekijää osallistetaan ja otetaan mukaan, pysyy hän työnantajan rinnalla myös vaikeina hetkinä (mts. 123). Hyvin johdettu työntekijäkokemus mahdollistaa myös vetovoimaisen työnantajabrändin. Asiakaskokemuksen merkittävin tekijä on työntekijäkokemus, joka taas parantaa asiakaskokemusta ja sen jatkumona liikevaihto ja sidosryhmätuki lisääntyy ja paranee.



Kuvio 2. Työntekijäkokemus (Huhta & Myllyntaus 2021, s. 118).

Kuvion 2 mukaisesti työntekijäkokemus muodostaa kokonaisuuden, johon vaikuttavat monet eri seikat, ja työntekijäkokemus yhdessä organisaatiostrategian kanssa muodostaa organisaation johtamista ja kehittämistä ohjaavan tiekartan. Jokaista osa-aluetta tulee osata kehittää ja säännöllisesti tarkastella, mihin osa-alueisiin tulisi panostaa. Organisaatiostrategiaa tehdessä tulee huomioida työntekijäkokemuksen tavoitteellisuus työsuhteen eri elinkaaren ja osa-alueiden näkökulmasta, jota kehitetään ja suunnitellaan yhdessä henkilöstön kanssa. Kun työntekijäkokemusta johdetaan, organisaatio vetää puoleensa strategiassa tavoiteltuja työntekijöitä ja saa pidettyä heidät ja heidän työpanoksensa. Hyvin hoidettu työntekijäkokemus vähentää henkilöstökustannuksia ja lisää tuottavuutta, joka taas osaltaan parantaa asiakaskokemusta ja sen myötä liikevaihtoa.

Heliön (2023) mukaan työntekijäkokemus muodostuu kaikista työsuhteen elinkaaren aikana syntyvistä kokemuksista, ja alkaa muotoutua jo rekrytointiprosessin aikana. Iso merkitys on erityisesti työnantajasta ensimmäisenä saadulla mielikuvalla, ja ensivaikutelma kantaa pitkälle. Se, miten työntekijä otetaan vastaan uuteen työpaikkaan, vaikuttaa vahvasti työntekijän sitoutumiseen. Arkipäivän tasolla työntekijäkokemukseen vaikuttaa työpaikan työyhteisökokemus, joka koostuu muun muassa työpaikan arvoista, johtamiskulttuurista, organisaatiomallista, pelisäännöistä ja tiimien toiminnasta.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, jota tehdään yhdessä henkilöstön kanssa (Roidu, i.a.). Kehittämistyö vaatii myös oikeanlaiset mittarit, tavoitteet ja tilanteen seuraamisen. Hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttaa monta eri tekijää, kuten esimerkiksi

eri prosessien toimivuus, toimiva työyhteisö, hyvä perehdytyssuunnitelma, selkeät roolit, yrityksen johtaminen, organisaatiokulttuuri, työvälineet sekä lupa oman osaamisen kehittämiseen.

Aarnikoivu (2023, s. 66) mainitsee, että työntekijöiltä kysyttäessä työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä, tärkeitä ovat avoin ja laadukas vuorovaikutus sekä viestintä. Viestinnän laatu sekä tapa viestiä koetaan merkitykselliseksi. Avoimessa vuorovaikutuksessa asioista puhutaan ”niiden oikeilla nimillä”. Myös palautekulttuuri, joka on keskeisessä roolissa työntekijäkokemuksen syntymisessä, liittyy viestintään ja vuorovaikutukseen (Soback, 2021, s. 218) täydentää, että työntekijöiden kiittäminen, kannustaminen ja vahvistaminen luovat suvaitsevaisen, keskusteleavan ja avoimen työyhteisön kulmakiviä. Roos ja Mönkkönen (2015, s. 17) pohtivat, että yhteisvaikuttavuus vapauttaa osaamispotentiaalia ja eri vaihtoehtojen löytämistä, joilla ratkaistaan yhdessä eteen tullut haaste.

3 YRITYSTEN MUUTOSTILANTEET JA MUUTOSTURVA

3.1 Muutosturvan toimintamalli

Muutosturvan toimintamallia koskevat lait tulivat voimaan 1.7.2005 (ELY-keskus, 2023a). Muutosturvaa koskevalla toimintamallilla parannetaan työntekijän asemaa tilanteissa, joissa hän on vaarassa tulla irtisanotuksi tai lomautetuksi tai hänet on irtisanottu tai lomautettu tuotannollisten ja taloudellisten syiden perusteella.

Muutosturvan toimintamallin avulla pyritään parantamaan työnantajan, työntekijöiden ja TE-toimistojen välistä yhteistyötä, jotta nopeutettaisiin työntekijöiden uudelleen työllistymistä. Muutosturvan toimintamallin mukaisia toimenpiteitä sovelletaan edellä mainittuihin syihin perustuvissa irtisanomistilanteissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

Muutostilanteet ovat aina uudistumisen paikkoja, mutta muutoksessa tarvitaan myös tukea ja turvaa ja tätä tarjoaa muutosturvan toimintamalli. Sujuva yhteistyö on muutosturvan ydin, ja TE-toimistojen muutosturva-asiantuntijat välittävät tietoa ja kokemuksia yli aluerajojen, jotta muutostilanteet saadaan hoidettua mahdollisimman jouhevasti. Valtakunnallinen verkostomainen toimintatapa on arvokas, jotta taataan yhdenvertaiset muutostilanteiden palvelut yritysten irtisanomisten alueellisista sijainneista huolimatta.

3.2 Työnantajan velvollisuudet

Työnantajan velvollisuuksista irtisanomis- ja lomautustilanteissa säädetään työsopimuslaissa (55/2001) ja yhteistoimintalaissa (1333/2021). Yhteistoimintalakia (1333/2021) sovelletaan, laissa säädettyjä poikkeustilanteita lukuun ottamatta, yrityksissä, joissa työskentelee työsuhteessa säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Tarkastelen näitä velvollisuuksia tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Muutosneuvottelut on aloitettava myös, mikäli työnantaja harkitsee työntekijän asemaan vaikuttavaa olennaista muutosta työtehtävissä, työmenetelmissä, töiden järjestelyissä ja säännöllisen työajan järjestelyissä.

3.2.1 Työnantajan selvitysvastavuus

Ennen kuin työnantaja irtisanoo työntekijän taloudellisilla tai tuotannollisilla syillä taikka yritys-saneerauksen perusteella, työnantajan tulee selvittää irtisanottavalle työntekijälle irtisanomi-sen perusteet ja vaihtoehdot niin hyvissä ajoin kuin mahdollista (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 7–8 §). Jos työsopimus irtisanotaan konkurssin tai kuoleman perusteella, konkurssi- tai kuolinpesän on esitettävä selvitys irtisanomisen perusteesta työntekijöille niin pian kuin mah-dollista.

Työsopimuslain mukaista selvitysvastavuutta ei ole sellaisella työnantajalla, joka on velvolli-nen esimerkiksi yhteistoimintalain tai työehtosopimuksen mukaan neuvottelemaan irtisanomi-sen perusteista työntekijöiden tai heidän edustajansa kanssa (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 3 §). Säännös on tärkeä päällekkäisten tiedottamis- ja neuvottelumenettelyiden välttä-miseksi.

3.2.2 Työnantajan ilmoitusvastavuus TE-toimistolle

Työnantajan on ilmoitettava työntekijöiden irtisanomisesta viipymättä TE-toimistolle, jos työ-sopimuslain tarkoitetuilla taloudellisilla tai tuotannollisilla perusteilla irtisanottavia työntekijöitä on vähintään kymmenen (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 3 §, 4 §, 7 §, 8 §). Edellä maini-tusta ilmoituksesta on käytävä ilmi irtisanottavien työntekijöiden lukumäärä, ammatti, työteh-tävät ja työsuhteiden päättymisajankohdat.

Yhteistoimintalain piiriin kuuluvalla työnantajalla on ns. tehostettu neuvotteluvastavuus muun muassa taloudellisiin ja tuotannollisiin syihin perustuvissa irtisanomis-, lomautus- ja osa-aikaistamistilanteissa (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 3 luku 16–17 §, 19 §). Muutosneu-vottelut ovat määrämuotoisia ja sidottu tiettyyn aikatauluun. Työnantaja voi tehdä päätöksen asiassa vasta sen jälkeen, kun neuvottelut on käyty. Työnantajan tulee antaa kirjallinen neu-votteluesitys ja tarvittavat etukäteistiedot asianomaisille työntekijöille ja henkilöstön edusta-jille. Tällaisia etukäteistietoja ovat muun muassa arvio irtisanottavien, lomautettavien tai osa-aikaistettavien määrästä eri henkilöstöryhmissä, arvio suunniteltujen toimenpiteiden aikatau-lusta sekä periaatteet, joiden mukaan toimenpiteiden kohteena ovat työntekijät määräyty-vät. Kirjallinen muutosneuvotteluesitys tulee toimittaa myös TE-toimistoon ennen neuvottelui-den aloittamista.

3.2.3 Työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma ja toimintaperiaatteet

Annettuaan neuvotteluesityksen suunnitelmastaan irtisanoa vähintään kymmenen työntekijää tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla, työnantajan on muutosneuvotteluiden alussa annettava esitys toimintasuunnitelmaksi muutosneuvotteluiden suunnitelmalliseksi toteuttamiseksi sekä mahdollisista irtisanomisista aiheutuvien seurausten lieventämiseksi (Yhteistoimintalaki 1333/2021 3 luku 20 § 1 mom. ja 4 mom.). Toimintasuunnitelmaa on käsiteltävä osana muutosneuvotteluita.

Toimintasuunnitelmasta tulee käydä ilmi muutosneuvotteluiden suunniteltu aikataulu ja noudatettavat menettelytavat (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 3 luku 20 § 1 mom. ja 4. mom.). Toimintasuunnitelmasta tulee käydä ilmi myös irtisanomisaikana noudatettavat toimintaperiaatteet työnhaussa ja koulutuksessa sekä julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden käytössä. Työnantajan esittämän toimintasuunnitelman ei tarvitse olla valmis kokonaisuus, vaan tarkoitus on, että henkilöstö ja mahdollisesti myös työvoimaviranomaiset pääsisivät vaikuttamaan sen sisältöön. Toimintasuunnitelma ei syrjäytä muita irtisanomisiin sovellettavia säännöksiä ja määräyksiä, vaan ne on otettava huomioon suunnitelmaan laadittaessa. Tällaisia säännöksiä liittyy esimerkiksi irtisanomisperusteisiin, työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuuksiin sekä irtisanomisaikoihin.

Jos työnantaja harkitsee irtisanovansa alle kymmenen työntekijää, työnantajan on muutosneuvotteluiden alkaessa esitettävä toimintaperiaatteet, joiden mukaisesti irtisanomisajan kuluessa tuetaan työntekijöiden oma-aloitteista hakeutumista muuhun työhön tai koulutukseen sekä laissa julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta (916/2012) tarkoitettujen työllistymistä edistävien palveluihin osallistumiseen. Tätä sovelletaan, vaikka työnantaja aikoisi irtisanoa vain yhdenkin työntekijän tuotannollisin tai taloudellisin perustein.

3.2.4 Työnantajan järjestämä työterveyshuolto

Työterveyden järjestämisvelvollisuus koskee työnantajia, jotka säännöllisesti työllistävät vähintään 30 henkilöä (Työterveyshuoltolaki 1 luku 2 §). Työterveyshuolto kuuluu sellaisille irtisanotuille, joiden työsuhte on kestänyt vähintään viisi (5) vuotta ja jotka irtisanotaan tuotannollistaloudellisista syistä. Työnantajan tulee järjestää työterveyshuolto saman sisältöisenä kuin työssä olevillekin työntekijöilleen. Työterveyshuolto on järjestettävä kuuden (6) kuukauden ajan työntekovelvoitteen päättymisestä. Velvollisuus päättyy, jos työntekijä siirtyy toisen

työnantajan palvelukseen toistaiseksi voimassa olevaan tai vähintään kuusi (6) kuukautta kestävään määräaikaiseen työ- tai virkasuhteeseen.

3.2.5 Työntekijän oikeus työllistymisvapaaseen

Kaikilla työntekijöillä, jotka irtisanotaan tuotannollisista ja taloudellisista syistä, on irtisanomisaikanaan oikeus palkalliseen työllistymisvapaaseen (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 12 §). Työllistymisvapaiden käytöstä sovitaan jo muutosneuvotteluiden aikana ja tulee olla kirjattuna toimintasuunnitelmaan. Työllistymisvapaat koskevat vain työntekijöitä, joilla on työntekovelvoite irtisanomisaikana. Työllistymisvapaita voi käyttää omatoimiseen työnhakuun, asiointiin TE-toimistossa sekä uuden työ- tai koulutuspaikan etsimiseen. Vapaiden pidosta tulee sopia työnantajan kanssa ja siitä ei saa aiheutua merkittävää haittaa. Työllistymisvapaapäivien lukumäärä määräytyy irtisanomisajan perusteella seuraavasti:

- Irtisanomisaika enintään yksi (1) kuukausi -> 5 työpäivää
- Irtisanomisaika yli yksi (1) kuukausi, mutta enintään neljä (4) kuukautta -> 10 työpäivää
- Irtisanomisaika yli neljä (4) kuukautta -> 20 työpäivää

3.3 TE-toimiston tehtävät ja työvoimapalvelujen tarjoaminen

TE-toimisto neuvoo työnantajia henkilöstön vähentämiseen liittyvissä tilanteissa. Tietoa annetaan työnantajalle, irtisanottavalle tai lomautettavalle henkilölle muutosturvasta, työttömyysturvasta, työnhausta, menettelystä TE-hallinnon kanssa sekä muista tilanteeseen liittyvistä asioista.

3.3.1 Palvelujen kartoitus ja suunnittelu

Kun irtisanominen koskee useita työntekijöitä, saatuaan työnantajan neuvotteluesityksen muutosneuvotteluiden käynnistämisestä työvoiman vähentämis- tai lomautustilanteissa, TE-toimisto ottaa viipymättä yhteyttä työnantajaan (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 3 luku 20 §). TE-toimiston (ja tarvittaessa ELY-keskuksen), yrityksen ja henkilöstön edustajien yhteistyönä käynnistetään mahdollisimman nopeasti jatkotoimenpiteiden suunnittelu, kartoitetaan

työvoima- ja yrityspalvelujen tarve irtisanomistilanteessa, laaditaan toimintasuunnitelma tai sovitaan toimintaperiaatteet palvelujen tarjoamisesta ja järjestelyistä.

Yhteisissä neuvotteluissa sovitaan muun muassa seuraavista asioista:

- Tiedoista, joita työnantajan toivotaan kokoavan TE-toimiston käyttöön irtisanottavista työntekijöistä palvelujen suunnittelun ja mahdollisen erillisprojektin käynnistämisen tueksi. Tällaisia tietoja ovat muun muassa ammatti / työtehtävät, työkokemus, koulutus, ikä ja asuinpaikkakunta. Nämä perustiedot tarjoavat hyvän lähtökohdan TE-toimiston palvelujen suunnittelulle ja edistävät irtisanottujen palvelujen käynnistämistä.
- TE-toimiston infotilaisuuksien järjestämisestä työttömyysuhanalaisille työntekijöille.
- Irtisanotulle suunnatun julkisten työvoimapalveluiden suunnittelusta, järjestämisestä ja palvelujen käynnistämisestä. Palveluvalikoima voi sisältää TE-toimistossa tarjottavat rekrytointipalvelut, tieto- ja neuvontapalvelut, asiantuntija-arvioinnit, ammatinvalinta- ja uraohjauspalvelut, valmennuspalvelut, työ- ja koulutuskokeilut, työvoimakoulutus, työttömyysetuudella tuettu omaehtoinen koulutus, palkkatuetty työ sekä yritystoiminnan käynnistämispalvelut.
- Mahdollisten maksullisten palvelujen tai muiden ostettavien palvelujen käytöstä irtisanomistilanteessa (esimerkiksi uudelleensijoittumisvalmennus ryhmä- tai yksilövalmennuksena, työntekijöiden osaamiskartoitukset tai soveltuvuuden arvioinnit).
- Mahdollisesta työ- ja elinkeinohallinnon erillisprojektin käynnistämisestä irtisanottujen työvoimapalveluiden järjestämiseksi.
- Alueen kuntien, ELY-keskuksen ja muiden yhteistyötahojen kuten seudullisten yrityspalveluiden, uusyrityskeskuksen, oppilaitosten ja kouluttajien osallistumisesta palvelujen järjestämiseen tai erillisprojektiin.

Suurten irtisanomisten yhteydessä on erityisen tärkeää varmistaa TE-toimiston ja ELY-keskuksen välinen yhteistyö ja yhteisvastuu sekä palvelujen suunnittelussa, että tarjonnassa. Muutosturvatehtäviin palkatuilla muutosturva-asiantuntijoilla on keskeinen vastuu palvelujen käytännön järjestelyistä ja toimeenpanon tuesta. Toiminnan johtamisesta vastaa pääsääntöisesti paikallinen TE-toimisto.

3.3.2 Palvelujen järjestäminen

Infotilaisuudet. TE-toimisto järjestää aina infotilaisuuden / -tilaisuuksia yrityksen työntekijöille, kun irtisanottavia tai lomautettavia henkilöitä arvioidaan olevan vähintään kymmenen (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 12 luku 3 §). Usein työvoimapalveluinfon järjestäminen on tarkoituksenmukaista myös pienempää henkilömäärää koskevissa tilanteissa. Infotilaisuuteen voidaan kutsua tarvittaessa myös muita asiantuntijoita, esimerkiksi KELA, Työttömyyskassat, Eläkelaitos, Kouluttajat tai Työterveyshuollon asiantuntijat.

Tavoitteena on, että irtisanotut sekä lomautetut henkilöt saavat kattavat tiedot työ- ja koulutusmahdollisuuksista sekä tarjolla olevista palveluista, muutosturvan tarjoamista oikeuksista sekä muista työllistymistä tukevista mahdollisuuksista jatkosuunnitelmien tueksi (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 12 luku 3 §)

Muutoksen kohteena olevia työntekijöitä kannustetaan jo irtisanomisaikana käynnistämään työnhaku TE-toimistoon, jolloin saadaan työnhakuprosessi alkuun ja saadaan käynnistettyä henkilökohtainen palvelu jatkosuunnitelmista.

Erillisprojektien organisointi. Suurten ja usein koko ELY-keskusaluetta koskettavien irtisanomisten yhteydessä alueen TE-toimistojen yhdessä ELY-keskuksen kanssa tulee käynnistää erillisprojekti työvoima- ja yrityspalvelujen mahdollisimman tuloksellisen ja nopean tarjonnan varmistamiseksi. Erillisprojektien suunnittelussa ja käynnistämisessä TE-toimistoihin nimetyillä muutosturva-asiantuntijoilla on keskeinen merkitys.

Erillisprojektien toiminnan käynnistämisessä tulee ottaa huomioon muun muassa seuraavia näkökohtia:

- Sovitaan alueen ELY-keskuksen, osallistuvien TE-toimistojen ja yrityksen kesken siitä, millainen palvelukokonaisuus yrityksen muutostilanteeseen räätälöidään.
- Yrityksen tiloihin perustetaan mahdollisuuksien mukaan TE-toimiston palvelupiste tai vastaavasti TE-toimistoissa nimetyt asiantuntijat irrotetaan yrityksestä irtisanottujen henkilöiden palveluun.
- Irtisanottavien henkilöiden henkilökohtainen palvelu voidaan käynnistää jo irtisanomisaikana: irtisanottavat henkilöt haastatellaan, työhön ja koulutukseen haku laitetaan vireille. Tavoitteena on, että mahdollisimman moni irtisanottu löytää työ- tai koulutusvaihtoehdon jo ennen työttömyysajan alkamista.

- Perustettuun palvelupisteeseen järjestetään työntekijöille mahdollisuus työ- ja elinkeinohallinnon sähköisten palveluiden käyttöön. Tällöin työnantaja huolehtii useimmiten mahdollisista tietoliikennejärjestelyistä aiheutuneista erilliskustannuksista.
- Erillishanke voi sisältää edellä kuvatun TE-toimiston palvelupisteen lisäksi esimerkiksi työnantajan maksamaa uudelleensijoittumisvalmennusta tai TE-toimiston ja seudullisten yrityspalvelujen yhdessä tarjoamaa yrittäjäneuvontaa yrittäjyyttä harkitseville irtisanotuille.
- Projektille sovitaan tietty kesto ja hankkeen toteutumista arvioidaan yhdessä hankkeeseen sitoutuneiden toimijoiden kanssa. Arvioinnin tavoitteena on selvittää, onko erillisprojektilla saavutettu merkittäviä hyötyjä ja ovatko työ- ja elinkeinohallinnon palvelut ja muut toimenpiteet vaikuttaneet toivotulla tavalla irtisanottujen työmarkkinoille sijoittumiseen ja yrityksen muutostilanteeseen.

Henkilökohtaisen palvelun käynnistäminen. Muutosturvan toimintamallin toimeenpanossa tavoitteena on, että työvoima- ja yrityspalvelujen tarjonta käynnistyy irtisanomistilanteessa mahdollisimman pikaisesti (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 2 luku 1 §). Näin ollen irtisanotun työntekijän henkilökohtainen palvelu (muun muassa työntekijän haastattelu, palvelutarpeen arviointi ja työllistymissuunnitelman laadinta) tulee käynnistää työntekijän niin halutessa heti irtisanomisen tapahduttua.

Lähtökohtana on, että irtisanotut henkilöt saavat kattavat tiedot työ-, koulutus- ja yrittäjyyshmahdollisuuksista sekä tarjolla olevista palveluista ja muista työllistymistä tukevista toimenpiteistä (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 2 luku 43 §). Palvelussa tulee selkeästi painottaa työ- ja koulutusvaihtoehdon ensisijaisuutta. Myös yrittäjyys, erilaiset laskutuspalvelut, digitaaliset työnvälitysalustat ja työosuuskunnat palkkatyön vaihtoehtona tulee tuoda mahdollisuutena esiin.

Suurten irtisanomisten yhteydessä henkilökohtainen palvelu tulee käynnistää irtisanomisaikana yrityksen tiloihin perustettavassa palvelupisteessä, tai jos erillispistettä ei perusteta, työntekijöille varataan ajat TE-toimistoon henkilökohtaiseen palveluun. Lisäksi suuremmilla työmarkkina-alueilla TE-toimiston tulee kartoittaa irtisanotuista työntekijöistä kiinnostuneet työnantajat ja aktiivisesti tarjota näitä työmahdollisuuksia irtisanotuille.

3.3.3 Uudelleensijoittumisvalmennus maksullisena palveluna

Työsopimuslain (55/2001) perusteella työnantaja on velvollinen tarjoamaan tuotannollisten ja taloudellisten syiden perusteella irtisanomalleen työntekijälle tilaisuuden osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen, jos

- 1) työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä ja
- 2) työntekijä on ollut ennen työsuhteen päättymistä yhdenjaksoisesti vähintään viisi (5) vuotta työnantajan palveluksessa

Valmennuksen tai koulutuksen on arvoltaan vähintään vastattava työntekijän laskennallista palkkaa kuukauden ajalta tai irtisanotun työntekijän kanssa samassa toimipaikassa työskentelevän henkilöstön keskimääräistä kuukausiansiota sen mukaan, kumpi on suurempi (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 12a §). Valmennus tai koulutus on toteutettava irtisanomisajan päättymisen jälkeen kahden kuukauden kuluessa. Painavasta syystä valmennus tai koulutus saadaan toteuttaa myöhemminkin. Valmennuksen tai koulutuksen toteutumisaika tai arvioitu aika on kuitenkin oltava työntekijän tiedossa työsuhteen päättymishetkellä.

Työnantajille, jotka eivät kuulu edellä mainitun työsopimuslain piiriin, TE-toimisto voi kuitenkin päättää, että työnantaja rahoittaa ryhmävalmennuksena annettavan uudelleensijoittumisvalmennuksen. TE-toimiston on annettava asiasta kirjallinen päätös. Keskeisiä teemoja työ- ja elinkeinohallinnon tarjoamassa uudelleensijoittumisvalmennuksessa ovat muun muassa asiakkaan tilanteen ja tarpeiden kartoitus, muutostilanteen käsittely ja hallinta, omien kykyjen ja voimavarojen tunnistaminen ja kehittäminen, työnhakuvalmennus, henkilökohtaisten suunnitelmien laadinta, työ- ja koulutusvaihtoehtojen tarkastelu sekä työhakemusten tekemisen harjoittelu ja analysointi. Valmennukseen voidaan liittää myös soveltuvuusarviointia.

3.3.4 Muutosturvan erityisasiantuntijat

Osana muutosturvan toimintamallin toimeenpanoa TE-toimistoissa työskentelee muutosturva-asiantuntijoiden verkosto (TE-palvelut, 2024b). Kaikilla ELY-keskusalueilla on nimetty muutosturva-asioihin erikoistuneita asiantuntijoita.

Heidän tehtävänä on opastaa ja informoida työnantajia muutosturvaan liittyvien tehtävien hoitamisessa ja työvoima- ja yrityspalvelujen tarjonnasta sekä vastata suurten

irtisanomisten yhteydessä erillisprojektien käynnistämisestä ja palvelujen organisoinnista, jolloin muutosturva-asiantuntijat voivat toimia TE-toimiston ja ELY-keskuksen toiminta-alueella laajemmalla alueella (TE-palvelut, 2024b). Lisäksi he opastavat TE-toimiston muuta henkilöstöä muutosturva-asioihin liittyvissä erityiskysymyksissä.

Muutosturva-asiantuntijat toimivat sekä paikallisesti, alueellisesti että koko maan kattavana verkostona. Heidän työnsä painottuu erityisesti suurehkoihin, yritys- ja toimipaikkakohtaisesti hoidettaviin irtisanomistilanteisiin sekä irtisanomisaikana tapahtuvaan yhteistyöhön yritysten, henkilöstön edustajien ja irtisanottavien henkilöiden kanssa. Tavoitteena on työnantajien ja työntekijöiden puolueeton ja maksuton informointi ja neuvonta työ- ja elinkeinohallinnon palveluista ja muusta tuesta irtisanomistilanteessa sekä työnantajien neuvonta muutosturvaan liittyen tehtävien hoitamisessa.

Muutosturva-asiantuntijan toimenkuva käsittää seuraavia muun muassa neuvontaan, palvelujen organisointiin, koordinointiin ja tuottamiseen liittyviä tehtäviä:

Yrityskohtaisen palvelun suunnittelu, järjestäminen ja koordinointi yhteistyössä paikallisen TE-toimiston ja ELY-keskuksen kanssa

- informointi työhallinnon palveluista ja menettelyistä
- avustaminen työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman tai vastaavien toimintaperiaatteiden laatimisessa
- palvelutarpeiden kartoitus ja palvelukokonaisuuden suunnittelu
- koulutustarpeiden suunnittelu, koulutustarjonnan selvittäminen
- palveluiden järjestelyistä sopiminen: infot, henkilökohtaisen palvelun käynnistäminen
- sopiminen irtisanottujen asioinnista TE-toimistossa irtisanomisaikana
- maksullisten palvelujen mahdollinen sisällyttäminen palvelukokonaisuuteen

Osallistuminen irtisanottujen palveluun erityisesti irtisanomisaikana

- palveluinfojen järjestäminen, motivointi työn ja koulutuksen hakuun
- osallistuminen tarpeen mukaan työllistymissuunnitelmien laatimiseen, esimerkiksi erillisprojektien yhteydessä

Erillisprojektin käynnistäminen irtisanominen yhdessä paikallisen TE-toimiston, ELY-keskuksen ja muiden yhteistyötahojen kanssa, alueen muiden TE-toimistojen henkilöstön

opastaminen muutosturva-asioissa, TE-toimistojen muutosturvayhdyshenkilöiden perehdyttäminen ja opastus sekä TE-toimiston henkilöstön neuvonta.

Muutosturva-asiantuntijan tehtävät sisältävät kokonaisvaltaista proaktiivista yritysneuvontaa. Tavoitteena on opastaa muutosvaiheessa olevaa yritystä kääntymään oikean palvelutuotteen pariin, joten myös muiden palveluiden tuntemus on tärkeää.

3.4 Yli 55-vuotiaiden laajennettu muutosturva

Uusi, laajennettu muutosturva yli 55-vuotiaille tuli voimaan 1.1.2023. Eduskunta hyväksyi lakimuutokset 2022 (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, Työsopimuslaki 55/2001 ja Työttömyysturvalaki 1290/2002). Lain tarkoituksena on edistää yli 55-vuotiaiden irtisanottujen työntekijöiden työllistymistä ja työssä jaksamista. Velvollisuus koskettaa kaikkia työnantajia. Työnantajan muut velvollisuudet muutostilanteissa pysyvät ennallaan. (Hallituksen esitys eduskunnalle 55 vuotta täyttäneiden työllisyysasteen nostamista koskevaksi lainsäädännöksi.)

Työllisyysrahasto rahoittaa kokonaisuuden työnantajalta perittävällä muutosturvamaksulla, jossa on yhtä suuret irtisanovalta työnantajalta perittävä osa ja yhteinen osa (Työllisyysrahasto, 2022). Yhteinen osa rahoitetaan kaikilta työnantajilta työttömyysvakuutusmaksua korottamalla.

Laajennetun muutosturvan piiriin kuuluu irtisanottu työntekijä, joka täyttää seuraavat ehdot (Työsopimuslaki 9 luku 3 b §):

- Hän on täyttänyt 55 vuotta viimeistään irtisanomispäivänä
- Hänen työsopimuksensa on irtisanottu tuotannollisin ja taloudellisin syin 1.1.2023 tai sen jälkeen
- Hän on ollut saman työnantajan palveluksessa vähintään viisi (5) vuotta enintään 30 päivän keskeytyksin
- Hän on ilmoittautunut työnhakijaksi TE-toimistoon 60 päivän sisällä irtisanomisesta

Laajennettuun 55 vuotta täyttäneiden muutosturvaan kuuluu muutosturvaraha, muutosturvakoulutus sekä 5, 15 tai 25 päivän mittainen työllistymisvapaa.

3.4.1 Muutosturvaraha

Muutosturvaraha vastaa suuruudeltaan työntekijän keskimääräistä yhden kuukauden palkkaa. Muutosturvarahan maksaa työttömyysetuuden maksaja eli työttömyyskassa tai Kela. Irtisanottu työntekijä hakee muutosturvarahaa itse omalta etuuden maksajaltaan viimeistään kolmen kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä (Työttömyysturvalaki 1290/2002, 9 luku).

3.4.2 Muutosturvakoulutus

Muutosturvakoulutuksen arvo vastaa noin kahden (2) kuukauden palkkaa. Koulutukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Irtisanottava työntekijä sopii koulutuksesta TE-toimiston kanssa ja sen on edistettävä nopeaa työllistymistä sekä työntekijän ammatillisia tai yritystoimintaan liittyviä valmiuksia. Koulutuksen hankkii joko ELY-keskus tai TE-toimisto. Työnantajan velvollisuus on tiedottaa ehdot täyttävää irtisanottavaa työntekijää tämän oikeuksista (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 5a luku).

3.4.3 Työllistymisvapaa

Kaikilla tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanotuilla työntekijöillä on irtisanomisaikana oikeus palkalliseen työllistymisvapaaseen, jota voi käyttää muun muassa omatoimiseen työnhakuun, kouluttautumiseen tai TE-toimistossa asiointiin (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 12 §). Vapaan pitämisestä on sovittava työnantajan kanssa.

Työllistymisvapaapäivien lukumäärä määräytyy irtisanomisajan perusteella (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 12 a §) seuraavasti:

- Irtisanomisaika enintään yksi (1) kuukausi -> 5 työpäivää
- Irtisanomisaika yli yksi (1) kuukausi, mutta enintään neljä (4) kuukautta -> 15 työpäivää
- Irtisanomisaika yli neljä (4) kuukautta -> 25 työpäivää.

3.5 Työnantajan vaihtoehdot henkilöstön sopeuttamiseen

Työelämä on kokenut etenkin viime vuosina suuria muutoksia jatkuvan taloudellisen ja yhteiskunnallisten myllerrysten vuoksi. Alla lueteltujen vaihtoehtojen lisäksi tulee myös miettiä rakenteellisia ratkaisuja, joilla palveluja kootaan yhteen, toimitiloja vähennetään, parannetaan sisäisten prosessien sujuvuutta, jolla saadaan aikaan hallittu muun muassa kustannusten lasku.

3.5.1 Lomauttaminen

Lomauttamisella tarkoitetaan työnantajan päätökseen tai hänen aloitteestaan tehtävään sopimukseen perustuvaa työnteon ja palkanmaksun väliaikaista keskeyttämistä työsuhteen muutoin pysyessä voimassa (Työsopimuslaki 55/2001, 5 luku). Tämä tarkoittaa, että osapuolten muut velvoitteet toisiaan kohtaan, kuten yleinen lojaliteettivelvoite, tasapuolisen kohtelun vaatimus, kilpailevan toiminnan kielto ja salassapitovelvoite, pysyvät voimassa. Työsuhde palaa lomauttamisen jälkeen takaisin sellaiseksi, kuin se oli ennen lomauttamista.

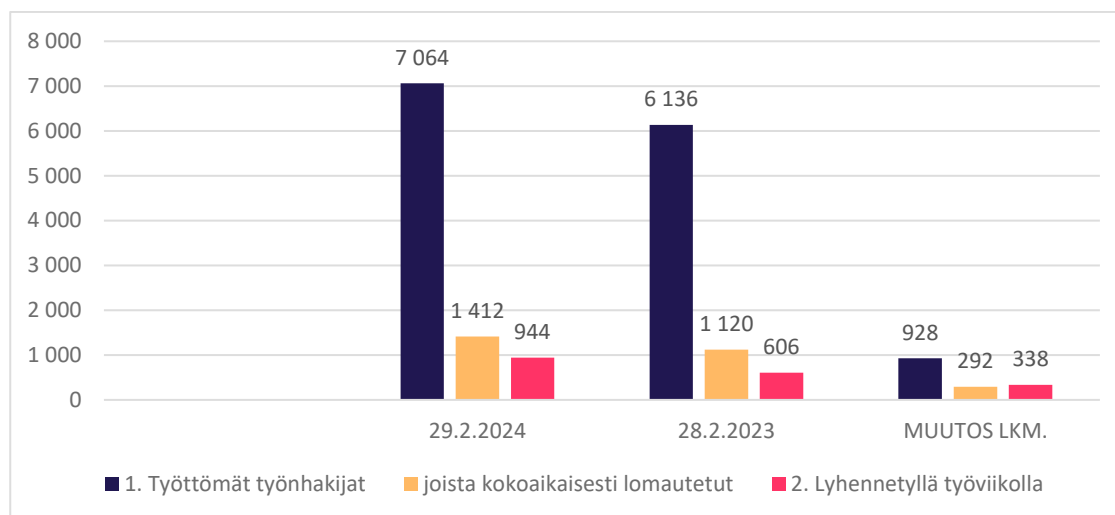
Työntekijä voidaan lomauttaa määräajaksi, enintään 90 päivän ajaksi, jos työnantajan edellytykset tarjota työtä ovat vähentyneet tilapäisesti tai toistaiseksi, jos työ on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi tuotannollistaloudellisista syistä, eikä työntekijälle voida tarjota muuta työtä tai koulutusta (Työsopimuslaki 55/2001, 5 luku 2 § 2 mom.).

Lomautuksesta tulee aina ilmoittaa lomautettavalle työntekijälle henkilökohtaisesti (Työsopimuslaki 55/2001, 5 luku 4 § 1 mom.). Jos tämä ei ole mahdollista, voi toimittaa ilmoituksen kirjeellä tai sähköisesti. Lomautusilmoitus on annettava tiedoksi myös lomautettavien työntekijöiden edustajille. Ilmoitus on annettava viimeistään 14 päivää ennen lomautuksen alkua. Ilmoitusaika voi olla myös pidempi, tai lomautuksista voi olla poikkeavia säädöksiä alakohtaisissa työehtosopimuksissa, nämä voi tarkistaa oman alan etujärjestöstä.

Lomautus voi olla kokoaikainen tai osa-aikainen (Työsopimuslaki 55/2001, 5 luku 3 §). Kokoaikalomautuksessa työntekijä vapautetaan työntekovelvollisuudesta kokonaan ja samalla työnantaja vapautetaan palkanmaksuvelvollisuudestaan. Osa-aikaisessa lomautuksessa työntekijän vuorokautista tai viikoittaista säännöllistä työaikaa lyhennetään siinä määrin, kuin se lomauttamisen perusteen kannalta on välttämätöntä. Osa-aikainen lomautus voidaan toteuttaa myös siten, että työntekijät työskentelevät esimerkiksi vuoroviikoin. Tällaisessa

lomautustavassa työnantaja maksaa palkan vain tehtyjen työtuntien osalta. Työntekijällä on tietyin edellytyksin mahdollisuus saada työttömyysetuutta myös osittaisen lomautuksen ajalta.

Kuviossa 3 on esitetty lomautettujen määrän kehitys Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen alueella helmikuun lopussa 2024 ja 2023.



Kuvio 3. Lomautettujen määrän kehitys helmikuun lopussa 2024 ja 2023 (TEM työllisyyskatsaus, helmikuu 2024).

3.5.2 Irtisanominen

Työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, kun tarjolla oleva työ on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelystä johtuvista syistä (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 3 §). Lisäksi työnantajan on ennen irtisanomista selvítettävä, voitaisiinko irtisanomisuhanalainen työntekijä sijoittaa yrityksessä toisiin tehtäviin. Työntekijälle on aina ensisijaisesti tarjottava hänen työsopimuksensa mukaista työtä, jos se on mahdollista. Jos tällaista työtä ei ole, on työnantajan tarjottava työntekijälle muuta hänen koulutustaan, ammattitaitoaan tai kokemustaan vastaavaa työtä. Työn tarjoamisvelvollisuutta ei ole rajattu alueellisesti eli jos työnantajalla on toimipisteitä eri puolella Suomea, on velvollisuus tarjota työntekijälle edellä mainittuja töitä niistä toimipisteistä, joissa töitä on.

Konsernissa työtä tarjotaan lähtökohtaisesti vain siitä yrityksestä, josta ollaan irtisanomassa (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 4 § 3 mom.). Poikkeuksellisesti työn tarjoamisvelvollisuus

voi ulottua työnantajayrityksen lisäksi muuhun yritykseen, esimerkiksi tytäryhtiöön. Perusedellytyksenä on, että työnantajayritys käyttää henkilöstöasioissa määräysvaltaa siinä yrityksessä, josta työtä olisi tarjottava. Määräysvallan lisäksi työn tarjoamisvelvollisuuden edellytyksenä on yritysten toimintojen riittävä yhteisyys. Tällöin erityistä huomiota kiinnitetään etenkin yritysten henkilöstöasioiden hoidon yhteisyyteen, toimialojen samankaltaisuuteen ja liiketoimintojen yhteyteen.

Irtisanomisperustetta harkittaessa ei ole olennaista se, mistä syystä työ on vähentynyt. Vähentyminen on saattanut johtua yrityksen ulkoisten toimintaedellytysten heikkenemisestä tai toiminnan uudelleen suuntaamisesta. Työn vähentymisen syynä voi yleisesti ottaen olla mikä tahansa liikkeenjohdollinen päätös, mikäli se ei johdu työntekijän henkilöstä tai hänen käyttäytymisestään. Irtisanomiseen oikeuttavan työn vähenemisen syynä voi olla myös alihankintaan siirtyminen, kun työnantaja päättää aikaisemmin työsuhdetyönsä teetetyn työn siirtämisestä alihankkijan suoritettavaksi.

Työnantajalla on oikeus irtisanoa työntekijöitä myös puhtaasti taloudellisista syistä (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 3 §). Taloudellisella syyllä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että henkilöstöä joudutaan vähentämään kustannusten vähentämiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi.

Työsopimuslaissa (55/2001) ei ole säännöksiä siitä, miten työnantajan on valittava työn vähenemisen vuoksi irtisanottavat työntekijät. Työnantaja saa tehdä valinnan vapaasti. Työnantaja ei kuitenkaan saa tehdä valintaa syrjivillä perusteilla (esimerkiksi ikä tai sukupuoli) tai laiminlyödä työntekijöiden tasapuolisen kohtelun vaatimuksia. Valinnanvapautta rajoittaa myös se, että määräaikaaisia työntekijöitä ei voi irtisanoa, ellei irtisanomismahdollisuudesta ole erikseen sovittu heidän kanssaan.

Monissa työehtosopimuksissa on sovittu työvoiman vähentämisjärjestyksestä, jolloin työehtosopimukseen sidottu työnantaja ei voi vapaasti tehdä valintaa. Mahdollinen määräys vähentämisjärjestyksestä on selvitettävä noudatettavasta työehtosopimuksesta. Tyypillisen määräyksen mukaan muusta kuin työntekijästä johtuvasta syystä tapahtuneen irtisanomisen ja lomauttamisen yhteydessä on mahdollisuuksien mukaan viimeksi irtisanottava tai lomautettava yrityksen toiminnalle tärkeitä ammattityöntekijöitä ja saman työnantajan työssä osan työkyvystään menettäneitä. Lisäksi on kiinnitettävä huomio myös työsuhteen kestoaikaan ja työntekijän huoltovelvollisuuden määrään.

Henkilöstön edustajilla on erityinen irtisanomissuoja. (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 10 § ja Yhteistoimintalaki 1333/2021, 6 luku 36 §). Henkilöstön edustajalla tarkoitetaan muun muassa luottamusmiestä tai työsuojeluvaltuutettua sekä tietyksi toimikaudeksi valittua yhteistointa edustajaa. Henkilöstön edustajan varahenkilöllä on sama työsuhdeturva kuin varsinaisella edustajalla, mutta vasta silloin, kun varsinainen edustaja on estynyt ja varahenkilö hoitaa hänen tehtäviään Muut järjestelyt

Työnantaja voi yksipuolisesti **muuttaa työsuhteen osa-aikaiseksi** taloudellisilla ja tuotannollisilla irtisanomisperusteilla. (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 11 §). Työsuhteen osa-aikaistaminen tarkoittaa työntekijän vuorokautisen tai viikoittaisen työajan pysyvää lyhentämistä. Yleensä myös työntekijän palkka alenee vastaavassa suhteessa.

Työnantaja voi irtisanomisen vaihtoehtona yksipuolisesti muuttaa työsuhteen olennaista ehtoa, kuten työaikaa ja palkkaa, ilmoittamalla riittävän selvästi tiedot irtisanomisperusteesta, muutettavasta ehdosta ja sen voimaantuloajankohdasta sekä seurauksista siinä tapauksessa, ettei työntekijä hyväksy muutettua ehtoa (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 3 §). Jos työntekijä ei hyväksy tarjottua osa-aikatyötä, työnantaja voi irtisanoa työntekijän taloudellisesti tuotannollisin syin työnantajan noudattamaa irtisanomisaikaa noudattaen.

Työnantajan on noudatettava työsuhteen yksipuolisessa osa-aikaistamisessa irtisanomismenettelyä, irtisanomisaikaa sekä yhteistoimintamenettelyä, jos kyse on yhteistoimintalain alaisesta yrityksestä (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 3 luku 16 §). Osa-aikaistaminen tulee voimaan irtisanomisajan päättymisestä lukien, jollei muuta sovita.

Työaikajärjestelyt, kuten työaikapankki, voi säännöstellä työntekijöiden työaikaa ja luoda joustavuutta esimerkiksi kausiluonteiseen työhön (ELY-keskus, 2023b). Työaikajärjestelyjen avulla voi teettää työntekijöillä enemmän töitä kiireisinä aikoina, jolloin heille kertyy palkallista vapaata hiljaisempaa kautta varten.

Vuosiloman siirrolla voi mahdollisesti välttää työntekijän irtisanomisen tai lomauttamisen (ELY-keskus, 2023b). Asiasta tulee kuitenkin ensin neuvotella työntekijän kanssa.

Täydentävän koulutuksen avulla voi kehittää työntekijöiden osaamista muuttuvassa työympäristössä. Tähän voi apuna käyttää esimerkiksi ELY-keskuksen hankkimaa ja osittain

rahoittamaa TäsmäKoulutusta, jonka tavoitteena on muun muassa lomautusten ja irtisanomisten estäminen (ELY-keskus, 2023b).

Eläkeratkaisut toimivat yhtenä vaihtoehtona, mikäli työntekijä on jäämässä pian vanhuuseläkkeelle tai esimerkiksi osittaiselle vanhuuseläkkeelle tai työuraeläkkeelle (Työsopimuslaki 55/2001, 6 luku 1a §). Näitä vaihtoehtoja kannattaa tarkastella ja selvittää asiaa työnantajan eläkevakuutusyhtiön kanssa.

4 TYÖN TOTEUTTAMINEN

Työ toteutettiin toiminnallisena työnä, jossa tutkitaan käytännön kokemuksen kautta jo toimivia toimintoja sekä annetaan tietoa ja ohjausta käytäntöjen muuttamiseen. Tämän avulla etsittiin ratkaisu tilanteeseen ja laadittiin opasvihkonen pk-yritysten käyttöön, jossa käydään läpi työsuhteen elinkaaren ja muutostilanteiden hallintaa ja niihin liittyviä lakeja ja ohjeistuksia.

Aineiston opasvihkoseen muutosneuvotteluiden prosessista kokosin eri laeista, joita työnantajan tulee noudattaa muutosneuvotteluja käydessään. Tällä hetkellä työnantajan velvollisuudet ovat muutosneuvotteluihin liittyen hajallaan, joten tähän opasvihkoseen tein ne kootusti, tiiviisti ja johdonmukaisesti vaihteittain, näin työnantaja pystyy ottamaan huomioon kaikki eri vaiheet oikea-aikaisesti. Lakitekstejä ei voi referoida muuttamatta asiasisältöä ja niiden merkitystä.

Opasvihkonen koostuu työsuhteen elinkaaren hallinnasta sekä yritysten muutostilanteet ja muutosturva -osioista. Opasvihkosesta jäi vielä paljon pois työsuhteen elinkaaren hallinta -osioista, pääpaino tässä tuotoksessa oli tuottaa selkeä ja informatiivinen opasvihkonen muutosneuvotteluiden käymiseen.

Opasvihkonen tehtiin kahtena eri asiakirjamuotona, tulostettavana A5 kokoisena ohjevihkona sekä PowerPoint -esityksenä, jota voi hyödyntää sähköisessä muodossa. Molempiin asiakirjoihin tiedot on koottu siten, mitä tulee huomioida ennen neuvotteluiden aloittamista, neuvotteluiden aikana, neuvotteluiden jälkeen ja mihin lakiin toiminto perustuu.

Toisena vaihtoehtona mietin myös Webropol-kyselyn tekemistä Etelä-Pohjanmaan alueella muutosneuvotteluita käyneille yrityksille. Haasteeksi tässä muodostui se, että yrityskartoitus olisi pitänyt tuottaa ulkopuolisella palveluntuottajalla sekä saatu aineisto olisi ollut maksullinen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Yrityksen on tärkeää pohtia, mihin asioihin heidän tulee kiinnittää huomio uusia työntekijöitä rekrytoidessaan ja miten työntekijät saadaan pysymään yrityksessä. Muutostilanteissa, eli henkilöstön vähentämis- tai lomautustilanteissa puolestaan tärkeää on se, miten tilanne hoidetaan vastuullisesti ja lain mukaisesti, kuitenkin hyvän työnantajamielikuvan säilyttäen.

Nykypäivän työelämä näyttää globaalista, yhteiskunnallisesta näkökulmasta siltä, että muutostilanteet lisääntyvät ja ovatkin lisääntyneet verrattuna edellisiin vuosiin johtuen muun muassa Venäjän hyökkäyksestä Ukrainaan. Tähän vaikuttaa myös yleinen taloustilanne. Etelä-Pohjanmaan alueen näkökulmasta on kuitenkin positiivista se, että yritykset haluavat pitää työntekijöistään kiinni ja ensisijainen vaihtoehto on lomauttaminen. Yritysten tilauskannan parantuessa lomautetut työntekijät kutsutaan takaisin työhön. Työnantajan tavoitteena on palata normaaliin päiväjärjestykseen mahdollisimman nopeasti.

Yrityksen toiminnalla on iso rooli muutostilanteiden ehkäisyssä. Työntekijöiden hyvinvoinnista ja työn imusta huolehtiminen, sekä myös työntekijäkokemukset ja onnistuneet rekrytoinnit auttavat näiden tilanteiden ehkäisyssä. Näitä asioita yrityksen kannattaa miettiä jo silloin, kun yrityksellä on nousukausi ja hyvä tilauskanta.

Tällä hetkellä pienemmillä yrityksillä, joilla ei ole omaa henkilöstöasioihin perehtynyttä henkilöä tai erillistä henkilöstöosastoa, on suurempi avun tarve muutostilanteiden hoitoon. Työnantaja haluaa hahmottaa muutostilanteen hoitamisen kokonaisuutena ja tuloksekkaasti, huolehtia lakisääteisistä velvoitteistaan, pitää huolta henkilöstöstään sekä tietää, mitä kaikkea yritykseltä vaaditaan ja missä järjestyksessä. Näiden vuoksi työnantaja tarvitsee ajantasaista ja oikea-aikaista tietoa, neuvontaa ja ohjausta henkilöstön auttamiseksi. Muutostilanteissa käsitellään henkilöstön salassa pidettäviä tietoja, joten työnantaja haluaa asian hoidossa myös luottamuksellisuutta, korkeaa ammattitaitoa ja tietojen käsittelyssä käytettäviltä järjestelmiltä asianmukaisia tietoturvaominaisuuksia.

Pienemmissä yrityksissä muutosturvatilanne voi olla erittäin stressaava tai jopa ahdistava asia. Sekä työnantaja että henkilöstö tarvitsevat varmuutta siitä, että he tulevat empaattisesti kohdatuksi. Huomio tulee kiinnittää myös yritykseen työhön jääviin, koska tilanne voi olla heillekin stressaava, koska itse saa jäädä työhön ja työkaveri irtisanotaan.

Työkokemukseni perusteella haasteena näen palvelujen järjestämisessä, tasapainottelun vähentävän työnantajan ja työnsä menettävien tarpeiden välillä. Palvelujen ajoituksen tulisi

olla juuri oikea-aikaista. Jos palvelua tarjotaan liian aikaisin, voi olla, että työvoima lähtee ennenaikaisesti tai palvelulla ei ole merkittävää vaikutusta. Mikäli palvelu tarjotaan taas liian myöhään, voidaan menettää työnantajien tiedotuskanavien ja henkilöstön yhteishengen etu työhaussa. Ennakointia tulisi soveltaa myös palvelujen räätälöinnissä, kuten esimerkiksi tunnistaminen irtisanottavien joukosta, joilla on mahdollinen todennäköisyys pitkäaikaistyöttömyydelle työkyvyn haasteet huomioiden.

Muutosturva-asiantuntijan ammattitaitoa kannattaisi hyödyntää yhdessä yrittäjän kanssa, esimerkiksi negatiivisissa muutosturvatilanteissa, pohtimalla vaihtoehtoja, jossa henkilöstön vähentämistilanteen voisi välttää kokonaan tai lieventää sen tarvetta. Vaihtoehtoisia toimintatapoja voidaan löytää esimerkiksi julkisen hallinnon tarjoamista palveluista, kuten esimerkiksi yrityksen kehittämisspalveluista.

Kehittämiskohteena näen sen, että irtisanottavan henkilön osaamista ei sanoiteta ja koosteta kokonaisuudeksi niin, että sitä voidaan hyödyntää työhaun tai uuden urapolun suunnittelussa. Tässä vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi digitaalinen osaamiskartoitus, jossa eri osaamisista muotoutuu kokonaisuus, joka vertautuu avoimien työpaikkojen osaamisvaatimukseen. Digitaalisessa osaamiskartoituksessa hyödynnetään tekoälyä osaamisen tunnistamisessa ja yhdistämisessä alueen työmarkkinatilanteeseen. Kartoitusta hyödyntävälle henkilölle muodostuu näkemys oman osaamisen kysynnästä työmarkkinoilla, osaamiseen soveltuvista työpaikoista ja osaamisen hyödyntämisestä toisille toimialoille. Tähän vaadittaisiin sitoutunut työnantaja ja vähentämistilanteeseen hankittu ulkopuolinen palveluntuottaja.

Kehittämiskohteina näen myös muutosturvan kehittämisen kokonaisvaltaisemmaksi palveluksi siten, että henkilöasiakkaan palvelujen räätälöinti ja toteutus toteutettaisiin jo irtisanomisajalla, viranomaisyhteistyön kehittäminen valtakunnallisesti esimerkiksi Aluehallintoviraston työsuojelun kanssa ja ohjauksen, neuvonnan ja viestinnän kehittäminen yhteistyössä kumppanuusverkoston kanssa – esimerkiksi yhteiset materiaalipankit työnantajille tai työnsä menettäville yhteistyössä työttömyyskassojen ja edunvalvontajärjestöjen kanssa.

Nykyisillään jo toimivana näen muutosturvan ekosysteemiin kuuluvat sekä paikalliset että valtakunnallisten tasojen toimijat. TE-toimiston asiantuntijan lähiverkoston lisäksi ekosysteemiä on syytä kuvata valtakunnallisella tasolla. Näin tuodaan esille palvelun ytimessä olevaa vahvaa verkostoa, joka koostuu eri alueiden TE-toimistojen muutosturva-

asiantuntijoista. Saman työnantajan vähentämistilanne voi koskettaa useaa TE-toimiston aluetta maantieteellisesti laajalla alueella. Verkostossa hoidetaan yhteisiä vähentämistilanteita verkostomaisena palveluna, jaetaan asiantuntemusta, ratkotaan vaikeita tilanteita ja jaetaan tietoa sidosryhmiltä. Valtakunnallinen palvelu on työnantajalle helposti saatavissa: riittää, että valtakunnallista palvelua tarvitseva työnantaja ilmoittaa vähentämistilanteissa yhden alueen muutosturva-asiantuntijalle. Usean ELY-keskusalueen vähentämistilanteessa valtakunnallinen verkosto pystyy vastaamaan työnantajan tarpeisiin hyvin. Työnantajalla on toive hoitaa lakisääteiset velvoitteensa mahdollisimman vähäisellä hallinnollisella työllä, minkä vuoksi palvelua tarjotaan yhden luukun periaatteella eli yleensä yhdeltä alueelta koko tilannetta koordinoiden. Työnantaja haluaa tarjota henkilöstölleen sisällöltään samanlaisia palveluja irtisanottavan asuinpaikasta riippumatta.

Mielestäni opasvihkosen laatiminen onnistui hyvin, koska on omaa substanssiosaamistani ja työnantajien ohjeistamiset ovat osa työtäni. Aiemmissa luvuissani olen jo avannut niitä haasteita sekä kehittämiskohteita, joita voisi tulevaisuudessa käsitellä tarkemminkin.

Opasvihkosessa tulee huomioida mahdolliset tulevat lakimuutokset sekä 1.1.2025 voimaan tuleva TE2024-uudistus, jossa työvoimapalvelujen hoito siirtyy uusien työvoimaviranomaisten (työllisyysalueiden) hoitoon. Nämä muutokset tulee päivittää käytössä olevaan aineistoon, jolloin ajantasainen tieto on aina työnantajien käytettävissä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2023). *Jatkuvan keskustelun malli*. Kauppakamari.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2023a). *Muutosturvan kehittäminen. Mitä on muutosturva?* <https://www.ely-keskus.fi/web/muutosturvan-kehittaminen/mita-on-muutosturva>

Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. (2023b). *TäsmäKoulutus*. https://www.ely-keskus.fi/ptv/-/fsc/view/service/b5bec6c7-1661-42af-9034-4a58f10219d0/tasmakoulutus?redirect=%2Fyritysten-palvelut&com.liferay.asset.publisher.web.portlet.AssetPublisher-Portlet_INSTANCE_MGYyYefk9s2_viewSingleAsset=true

Forma, P. (2023). *Johtajan työkykykirja*. Alma Talent Oy.

Hakanen, J. (2018). *Työn imu*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>

Hallituksen esitys eduskunnalle 55 vuotta täyttäneiden työllisyysasteen nostamista koske-
vaksi lainsäädännöksi. <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2022/20220062.pdf>

Heliö, E. (23.1.2023). *Erinomainen työntekijäkokemus on avaintekijä strategian onnistumisel-
le*. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2023/erinomainen-tyontekijakokemus-on-avaintekija-strategian-onnistumiselle>

Hietala, H, Kaivanto, K., & Aaltonen, T. (2023). *Työoikeuden taskukirja, 150 kysymystä ja
vastausta esihenkilölle*. Alma Talent Oy.

Hietala, H., Kaivanto, K., & Pystynen, J. (2021). *Esimiehen käsikirja 2021*. Alma Talent.

Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent Oy.

Jaakkola, J. (2020). *Väkevä työelämä*. Tammi.

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7. uud. p.). Helsingin Kamari Oy.

Koivisto, S., & Ranta, R. (2019). *Näin motivoin yhteistyöhön*. Helsingin Kauppakamari Oy.

Koskinen, S, & Ullakonoja, V. (2020). *Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa* (5. uud. p.).
Edita Publishing Oy.

Kurttila, M., & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut* (2. uud. p.). Kauppakamari.

Kuulu. (i.a.) *Työnantajamielikuva syntyy teoista*. <https://blog.kuulu.fi/tyonantajamielikuva-syntyy-teoista>

LAB University of Applied Sciences (18.8.2023). *Anonyymi rekrytointi asettaa kaikki samalle viivalle*. <https://blogit.lab.fi/labfocus/anonyymi-rekrytointi-asettaa-kaikki-samalle-viivalle/>

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Laki nuorista työntekijöistä 998/1993. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Launonen, R. (2021). *Taistelu työstä*. Tammi.

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten?* Alma Talent Oy.

Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa. Työhyvinvointitaitojen kirja*. Tammi.

Luukkala, J. (2022). *Luja tahtotila – Mikä meitä motivoi*. Kustannus Oy Duodecim ja Jouni Luukkala.

Manka, M-L., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3. uud. p.). Alma Talent Oy.

Mayor, P., & Risku, M. (2022). *Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin*. Alma Talent Oy.

Parviainen, T. (2018). *Paremmiin sanottu kuin tehty*. Helsingin Kamari Oy.

Roidu. (i.a.) *Hyvän työntekijäkokemuksen avulla luodaan inhimillinen ja kestävä organisaatio*. <https://roidu.com/blogi/hyvan-tyontekijakokemuksen-avulla-luodaan-inhimillinen-ja-kestava-organisaatio/>

Roos, S., & Mönkkönen, K. (2015). *Ihmiseksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta*. UNIpress.

Roth, P-C, & Saarenpää, J. (2020). *Sudenpentujen käsikirja esimiehille*. Basam Books Oy.

Sippola, P. (2023). *Inhimillisyyden voima työelämässä*. Basam Books Oy.

Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus*. Basam Books Oy.

Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Unipress.

- TE-palvelut (2024a). *IMAGO vahva työnantajakuva – vahva organisaatio*. <https://toimistot.te-palvelut.fi/web/imago>
- TE-palvelut (2024b). *Muutosturva-asiantuntijat TE-toimistoissa*. <https://toimistot.te-palvelut.fi/muutosturva-asiantuntijat>
- TE-palvelut (2024c). *Työelämän monimuotoistuminen vaatii johtamisen päivittämistä*. <https://toimistot.te-palvelut.fi/web/imago/tyoelaman-monimuotoisuus>
- Tietosuoja laki 1050/2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). (Helmikuu 2024). *Työllisyyskatsaus*. <https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/graph/tkat/tkat.aspx?ssid=2404011629565&ely=16&lang=FI&link=14#>
- Työllisyysrahasto (2022). *Uusi muutosturva voimaan tammikuussa 2023*. <https://www.tyollisyysrahasto.fi/uutiset/uusi-muutosturva-voimaan-tammikuussa-2023/>
- Työmarkkinatori (2024a). *Muutosturva työnantajan näkökulmasta. Muutosturva työnantajan näkökulmasta - Työsuhteen muutostilanteet - Työmarkkinatori (tyomarkkinatori.fi)*
- Työmarkkinatori (2024b). *Työsuhteen muutostilanteet*. <https://tyomarkkinatori.fi/tyonantajat-ja-yrittajat/tyosuhteen-muutostilanteet>
- Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työttömyysturvalaki 1290/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021290>
- Yhteistoimintalaki 1333/2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>
- Yleisradio Oy (YLE). (12.9.2023). *Kuka saa työpaikan?* <https://yle.fi/a/74-20049768>
- Österberg, M. (2014). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (4. uud. p.). Kauppakamari.