



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Esimiesten muutososaaminen tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvassa yt-prosessissa

Tekoniemi, Jaana

Laurea-ammattikorkeakoulu

Esimiesten muutososaaminen tuotannollisista  
ja taloudellisista syistä johtuvassa yt-prosessissa

Jaana Tekoniemi  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Elokuu, 2016

Tekoniemi, Jaana

**Esimiesten muutososaaminen tuotannollista ja taloudellisista syistä johtuvassa yt-prosessissa**

Vuosi

2016

Sivumäärä

73 + 2

---

Tämän tutkimustyön tavoitteena oli selvittää, minkälaista esimiehen muutosjohtamisosaamista tarvitaan tuotannollisista ja taloudellisista syistä tapahtuvan yt-prosessin kolmessa eri vaiheessa. Tämä tutkimus on kohdistettu esimiehiin, jotka käyvät tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvia yt-neuvotteluja ja toteuttavat myös itse irtisanomisprosessin ja mahdolliset tukitoimenpiteet.

Ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä toteutettiin kvantitatiivinen massakysely ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Kyselyn toteuttamisessa käytettiin Laurean ammattikorkeakoulun sähköistä E-lomake-sovellusta. Toisena tutkimusmenetelmänä toteutettiin kvalitatiivinen teemahaastattelu viidelle eri asiantuntijalle (esimiehiä, asiantuntijoita, irtisanottuja). Kysymykset oli laadittu etukäteen ja niitä käytettiin soveltuvin osin.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet toteutuivat lähes suunnitellulla tavalla. Erityisesti teemahaastattelut ja massakyselyn avoimet kommentit toivat esille vastaajien mielipiteitä ja odotuksia hyvään esimiestoimintaan yt-prosessissa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yt-prosessi vaatii esimiehiltä erityisesti ihmisten vuorovaikutusosaamista ja inhimillisyyttä. Esimiehen tulisi kin saada erilaista harjoittelua ja valmennusta yt-prosessin eri vaiheista ennen yt-menettelyyn menoa. Näitä ominaisuuksia ja osaamisia on mahdollista jokaisessa esimieheissä kehittää.

Tekoniemi, Jaana

**The change management process competences  
of supervisors involved in co-operation negotiations**

Year	2016	Pages	73 + 2
------	------	-------	--------

---

The purpose of this study was to analyse what kind of change management competences supervisors need in three phases of co-operation negotiation in production and for financial reasons. This research focused on supervisors who are responsible for co-operation negotiations in production and for financial reasons, as well as also implementing redundancy and their possible support measures.

Initially, the research was carried out as a quantitative survey sent to university of applied science students. The e-survey tool used by Laurea University of Applied Sciences was used the implementation of the survey. The second part of the research involved qualitative theme interviews five different experts (managers, specialist and those made redundant). The questions were prepared before the interviews and were adapted and applied as appropriate.

The purpose and objectives of the study were carried out virtually as planned. In particular, the interviews and the quantitative open comments highlighted the opinions and expectations of respondents on good management practices in the co-operation process. The investigation showed that the co-operation process requires supervisors to especially have human interaction skills and humanity. The supervisor should obtain a range of training and coaching for the co-operation process before the procedure starts. It is possible for every supervisor to develop each of these qualities and competences.

Keywords: Co-operation process, Change management, Competence

## Sisällys

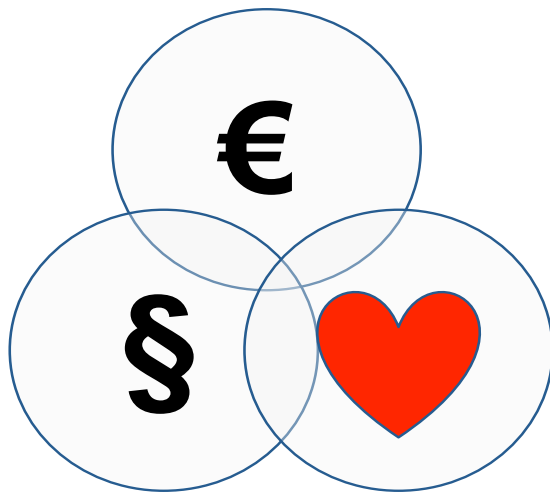
1	Johdanto .....	7
2	Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset rajaukset .....	9
2.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	9
2.2	Keskeiset rajaukset ja opinnäytetyön rakenne .....	10
3	Muutosjohtaminen ja esimiehen rooli muutoksessa .....	10
3.1	Mitä on muutoksen johtaminen? .....	11
3.2	Esimiehen rooli muutoksessa ja sitoutuminen muutokseen .....	13
3.3	Esimiehen muutosjohtamisen osa-alueet .....	14
3.4	Tiedottaminen ja viestintä muutoksessa.....	16
3.5	Muutosvaiheet ja tunteet .....	17
4	Henkilöstöressurssien sopeuttaminen.....	18
4.1	Henkilöstösuunnittelu.....	19
4.2	Ennakointi ja osallistaminen .....	20
4.3	Yritysjohdon ja esimiesten vastuu .....	21
4.4	Tuotannolliset ja taloudelliset irtisanomisperusteet sekä .....	
	yt-neuvotteluprosessi .....	22
4.4.1	Yt-prosessin I-vaihe (suunnittelu ja yt-prosessi) .....	23
4.4.2	Yt-prosessin II-vaihe (irtisanomiskeskustelut ja tukitoimenpiteet).....	27
4.4.3	Yt-prosessin III-vaihe (muutokset viedään loppuun) .....	31
5	Osaaminen ja hyvän esimiestyön osaamisalueet.....	32
5.1	Mitä on osaaminen?.....	33
5.2	Itsensä johtaminen .....	35
5.3	Hyvä henkilöstöjohtaminen on osaamista .....	35
5.4	Esimiesosaamisen ydintä on suhde muihin ihmisiin .....	36
5.5	Greenin osaamispyyrä .....	38
6	Tutkimuksen toteutus.....	38
6.1	Kvantitatiivinen massakysely .....	39
6.2	Kvalitatiivinen teemahaastattelu .....	40
6.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	41
7	Tutkimuksen tulokset .....	41
7.1	I-vaiheen esimiesodotukset ja -osaaminen (suunnittelu ja yt-prosessi).....	43
7.2	II-vaiheen esimiesodotukset ja -osaamiset (irtisanomiskeskustelut ja .....	
	tukitoimenpiteet).....	50
7.3	III-vaiheen esimiesodotukset ja -osaaminen (muutokset viedään päätökseen) .....	57
8	Yhteenveto .....	60
8.1	Tutkimustyön yhteenveto .....	61
8.2	Esimiesten muutososaamisalueet yt-prosessissa .....	62

9 Kehitysehdotukset .....	65
Lähteet.....	68
Kuviot .....	71
Taulukot .....	72
Liitteet.....	73

## 1 Johdanto

Ympäristön aiheuttamat suhdannevaihtelut ja erilaiset muutokset aiheuttavat jatkuvasti erilaisia paineita organisaatioissa näinä päivinä. Esimiesten täytyy jatkuvasti miettiä strategisia tavoitteita ja sinne johtavia kasvupolkuja niin, että yritys toimii kannattavasti ja tuottaa voittoa osakkeenomistajalle. Hektisessä toimintaympäristössä tilanteet voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Yhtäkkiä voidaan joutua sopeuttamaan henkilöstön määrää tuotannollisista ja taloudellisista syistä merkittävästikin. Samassa yhteydessä tulisi pystyä hoitamaan myös päivittäistä liiketoimintaa, asiakaspalvelua ja henkilöstön hyvinvointia tuloksellisesti.

Lähes kaikenlainen toiminta on tänä päivänä riippuvaista henkilöstöstä, joka puolestaan tarvitsee osaavia ihmisten johtajia. Myös yt-neuvotteluja käyvien esimiesten tieto-taito tulisi olla riittävällä tasolla. Haastavissa yt-tilanteissa yritysjohton tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota yt-prosessia läpivievän esimiehen työlainsäädäntö- ja liiketoimintaosaamisen lisäksi myös muutosten läpiviemiseen, vuorovaikutukseen ja erityisesti ihmisten tunnejohtamiseen.



Kuvio 1: Johtamisen kolme näkökulmaa (Hyppänen 2013a, 13)

Semkina (2016) kirjoittaa Kauppalehden artikkelissa, että ammattiliittojen keskusjärjestö SAK:n keräämien tietojen mukaan vuonna 2016 tammikuun alusta kesäkuun 19. päivään mennessä on aloitettu suurempia neuvotteluita kuin ennen. YT-neuvottelut koskivat 50.000 ihmistä, mikä on lähes 10.000 enemmän kuin alkuvuonna 2015. Samalla kasvoi vähennystarve: yhteensä 1.300 työntekijästä 9.115 työntekijään. SAK arvioi irtisanomisten määrän kasvavan selvästi jo kesä- heinäkuun vaihteessa. Yt-neuvottelujen lopputuloksena irtisanottuja on nyt Suomessa paljon. Hakusanalla yt-neuvottelut tuottaa paljon osumia nettisivuilla. Lisäksi pienten yritysten henkilöstön vähentämishankkeista ei edes mainita julkisuuteen.

Alasuutari (2015) kirjoittaa Kalevassa ilmestyneessä kolumnissaan, että lukuisten yt-neuvotteluiden myötä myös kokemus ja tutkimustieto irtisanomisten ja erilaisten organisaatiomuutosten vaikutuksista on Suomessa lisääntynyt Jos yritys on päätenyt siihen, että toimintatapa on muutettava ja työntekijöitä mahdollisesti vähennettävä, löytyy kyllä opastusta, kuinka hoitaa asia mahdollisimman vähin vaurioin. Irtisanottu tulee aina muistamaan, miten juuri hänen irtisanomisensa toteutettiin. Jos käteen jää tunne, että irtisanojalla oli kiire, että irtisanottu ei saanut vastauksia kysymyksiinsä tai että häntä kohdeltiin tilanteessa epäkuinoittavasti, koko episodi voi haavoittaa jopa enemmän kuin työpaikan menetys. Työssä jatkava henkilöstö seuraa myös tarkkaan, millaisen kohtelun irtisanotut saavat. Itse irtisanominen on kova ja vaativa työ myös sen toteuttavalle esimiehelle.

“Juuri nyt yt:n kaltainen kriisitilanne on loistava mahdollisuus pureutua siihen, mikä kunkin yrityksen kannalta on olennaista. Miten selviämme tulevaisuudessa, josta meillä ei ole mitään varmuutta? Millä keinoin vastaamme asiakkaiden muuttuneeseen käyttäytymiseen ja miten lyömme kapuloita rattaisiin ja näytämme perävaloja kansainväliselle kilpailulle. Pitää löytää yhteinen vihollinen yrityksen ulkopuolelta. Kriisit yhdistävät, ja niin pitäisi olla myös yt -tilanteessa. Jos käytämme yt -prosessin yrityksen tulevaisuuden pohtimiseen, emmekä järäpäisesti heiluta oman puolemme ay- tai ek-lippua barrikaadeilla, voi saavutuksena olla huikean hyvä yhteishengen kohotus.” (Meretniemi 2014.)

Irtisanominen on työntekijälle aina hyvin henkilökohtainen kokemus, jossa järjen ja tunteen tasapainoa on vaikea heti löytää. Vaikka kuka tahansa voi nykyisin joutua irtisanotuksi, työn menettäminen ravistelee sekä kunniaa, kukkaroa, perhettä että asemaa yhteisössä. Irtisanomiset koskettavat myös vastentahtoisesti irtisanomistehtävään joutuvia esimiehiä ja jäljelle jäävää työyhteisöä. Koska kaikki työsuhteet loppuvat aikanaan, lopettamisrituaalit tulisi suunnitella sellaisiksi, että ne arvostavat henkilöä ja näin auttavat häntä hänen elämäänsä jatkossa. (Grönfors & Pietilä 2005, 1 - 21.) Myös monen organisaation maine työnantajana on kärsinyt juuri työsuhteen loppumetreillä (Hyppänen 2013a, 204). Saarelma-Thiel (2009, 80) toteaa kirjassaan, että ”on yrityksiä, joihin halutaan, ja yrityksiä, joihin joudutaan”.

Tässä opinnäytetyössä tuodaan esille, miten merkittävää koko liiketoiminnan kannalta on hoitaa yt-prosessi inhimillisesti ja välttää suurempien ongelmatilanteiden syntymistä. Näyttää siltä, että heikentyneestä tuloskehityksestä, markkinanäkymistä ja laskusuhdanteista seuraa lähes automaattisesti yt-neuvotteluja ja henkilöstövähennyksiä. Näillä toimenpiteillä haetaan tietysti parempaa kilpailuetua ja kustannussäästöjä ja niissä usein onnistutaankin. Taloudelliset säästöt on helppo mitata ja laskea. Muutoksen onnistumista mittaavat ja laskevat myös asiakkaat - asiakassuhteen säilymisellä tai loppumisella. Vaikuttaa siltä, että yt-prosessin/irtisanomisten inhimillisen puolen riskejä ja vaikutuksia ei lasketa juuri ollenkaan. Esimerkiksi



jos erilaiset ihmisasiat hoidetaan väärin ja epäammattimaisesti, ne kustannukset voivat ilme-  
tä hyvinkin eri tavalla joko välittömästi ja/tai myöhemmin tulevaisuudessa. Työlainsäädännön  
rikkomisesta aiheutuu erilaisia kustannuksia työnantajalle ja niitä voidaan joutua ratkomaan  
pitkäänkin erilaisissa oikeusasteissa, mutta työyhteisön huono yhteistoiminnan henki ja ilma-  
piiri voivat johtaa tilanteeseen, jota onkin sitten enää vaikea korjata.

Tässä tutkimuksessa pyritään kiinnittämään huomiota erityisesti esimiesten henkilöstöjohta-  
mis- ja muutososaamiseen yt-prosessin aikana. Tavoitteena on, että esimies löytäisi konkreet-  
tisesti inhimillisiä toimintatapoja ja onnistuisi kovissa muutosjohtamistilanteissa. Kaikkia sor-  
mia ei voida aina osoittaa pelkästään esimiehiä kohtaan, mutta heillä on prosessin sujumisesta  
kuitenkin merkittävä rooli ja vastuu. Hyvillä toiminta- ja käytöstavoilla voidaan parantaa  
koko työyhteisön hyvinvointia ja turvata koko organisaation toimintakyky ja kannattavuus ny-  
kyhetkestä tulevaisuuteen.

## 2 Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset rajaukset

Aloitin opinnäytetyön tekemisen loppukeväästä 2016. Aiheena oli esimiesten muutososaamis-  
taidot tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvassa yt-prosessissa. En valinnut tutkimuk-  
sen kohteeksi mitään erityistä kohdeorganisaatiota asian arkaluonteisuuden takia, vaan koh-  
densin tutkimukseni yleiselle tasolle eri organisaatioihin.

### 2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimustyön tavoitteena on tutkia mitä muutososaamista esimiehet tarvitsevat tuo-  
tannollisista ja taloudellisista syistä johtuvan yt-prosessin kolmessa eri vaiheessa:

- Mitä muutososaamista esimieheltä edellytetään yt-prosessin I-vaiheessa?
- Mitä muutososaamista esimieheltä edellytetään yt-prosessin II-vaiheessa?
- Mitä muutososaamista esimieheltä edellytetään yt-prosessin III-vaiheessa?

Olen toiminut henkilöstövastaavana useita vuosia ja läpikäynyt useita yt-prosesseja niin yksi-  
lö- kuin kollektiivitasolla. Asia kiinnosti minua henkilökohtaisesti, koska se on ja tulee jatkos-  
sakin olemaan yritysten kriittisimpiä ja vaikeimpia johtamisen osa-alueita. Aihe on tänä päi-  
vänä myös hyvin ajankohtainen ja tämän tutkimuksen myötä on mielenkiintoista nähdä, min-  
kälaisella osaamistasolla yt-prosesseja hoidetaan erilaisissa organisaatioissa. Lisäksi toivon,  
että tästä tutkimuksesta on hyötyä johdolle, jotka toteuttavat yt-neuvottelujen suunnittelu-  
ja käynnistämispäätöksiä. Ja vinkkejä erityisesti esimiehille, jotka toteuttavat yt-prosesseja,  
että he osaisivat jatkossa kiinnittää tarkempaa huomiota itse prosessiin ja hankkisivat riittä-  
västi siihen tarvittavaa tietoa ja tukea ennen siihen ryhtymistä. Toisaalta toivon, että tästä

on hyötyä myös HR-alan asiantuntijoille, jotka miettivät kehitys- ja koulutussuunnitelmia irtisanoville esimiehille tai miettivät rekrytointitilanteessa esimiesten muutososaamistaitoja.

## 2.2 Keskeiset rajaukset ja opinnäytetyön rakenne

Tämä tutkimustyö on rajattu nimenomaan tuotannollisista ja taloudellisista syistä tapahtuviin kollektiivisesti tehtyihin irtisanomisiin, ei yksilösyistä tapahtuviin irtisanomisiin. Lisäksi kohdan tämän tutkimuksen kaikkiin esimiehiin, jotka käyvät tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvia yt-neuvotteluja ja/tai toteuttavat myös itse irtisanomisprosessin ja mahdolliset tukitoimenpiteet. Tutkimuksen viitekehys muodostuu kolmesta pääteemasta: yt-prosessi, muutosjohtaminen ja osaaminen. Tätä tutkimustyön tekemistä tukivat massakysely ja haastattelut, erilaiset kirjalliset teoriatiedot sekä opinnäytetyön ohjaaja.

Opinnäytetyö rakentuu seuraavasti: Johdannon jälkeen käyn lävitse muutosjohtamista; miksi niitä tarvitaan ja mitä se tarkoittaa erityisesti esimiehen näkökulmasta. Sen jälkeen nostan esille henkilöstöressurssien sopeuttamisen tuotannollisista ja taloudellisista syistä tapahtuvissa irtisanomisissa. Hyvällä ennakkoinnilla ja henkilöstösuunnittelulla voidaan päätyä jopa siihen, että koko yt-neuvotteluihin ei tarvitsisi lähteä lainkaan. Seuraavaksi käsittelen osaamista ja sen merkitystä esimiesosaamisen alueella. Lopuksi käyn lävitse kvantitatiivisen massakyselyn ja kvalitatiivisen teemahaastattelun tulokset, analysoin kerättyä tietoa, tiivistän materiaalin, teen yhteenvedon, johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

## 3 Muutosjohtaminen ja esimiehen rooli muutoksessa

Erilaiset yritykset ja organisaatiot ovat jatkuvan muospaineen alla. Muutoksia tapahtuu nykyään yhä useammin ja muutokset ovat entistä laajempia ja kovempia kuin ennen. Muospaineita luovat ympäristö, taloudellinen tilanne ja yhteistyökumppanit. Muutoksia on vaikea ymmärtää kokonaisuudessaan, sillä ne vaikuttavat yritykseen, työryhmään ja yksilöön samanaikaisesti. Lisäksi muutokset tapahtuvat niin valtakunnallisella tasolla, kuin yksilötasollakin. (Soikkanen 2012, 16.)

Myös organisaation sisältä nousee tekijöitä ja voimia, jotka aiheuttavat painetta liikkua uuteen suuntaan. Monesti nämä sisäiset muutosvoimat heijastelevat toimintaympäristössä tapahtuvia liikkeitä, mutta ne voivat myös edustaa ulkoisista muutosvoimista riippumattomia oivalluksia ja ideoita. Hyvin yleinen sisäinen muutosvoima on organisaation tarve parantaa suorituskykyä kovenevassa kilpailussa. Avaintavoitteiden saavuttaminen takaa organisaation säilymisen markkinoilla. Mikäli tuottavuudessa, kasvussa, uusien asiakkaiden hankkimisessa, olemassa olevien asiakkaiden säilyttämisessä, henkilöstön sitouttamisessa ja markkinaosuuden kasvattamisessa epäonnistutaan, on organisaation syytä muuttua yltääkseen parempiin suoriuksiin. (Kvist & Kilpiä 2006, 13 - 14.)

Onnistunut henkilöstön vähennysoperaatio tähtää yrityksen hengissä pysymiseen. Se ei koskaan voi tyydyttää vain yksittäisen sidosryhmän tarpeita. Kysymys on terveen kilpailukyvynturvastamisesta pitkällä tähtäimellä. Ilman kasvua yritys näivettyy paikoilleen, niin kuin mikä tahansa elävä organismi. Odotukset kasvuvauhdista voivat olla myös hyvinkin epärealistisia. Tasapainoilu erilaisten aikajänteiden välillä aiheuttaa keskeisen johtamishaasteen. (Valvisto, 2005, 125.)

“Elämme digitalisaation ja robotisaation murroksessa. Arvion mukaan jopa puolet tämän hetkisistä työtehtävistä häviää seuraavien vuosien ja vuosikymmenien päästä. Nyt koulutiensä aloittavista lapsista jopa 65% tulee työllistymään tehtäviin, joita ei vielä ole edes keksitty. Muutos tulee, eikä sitä vastaan kannata harata. Mitä muutos sitten tarkoittaa osaamisten ja kompetenssien kannalta? Ainakin sitä, että myös jatkossa luovuus ja ihmissuhdetaidot ovat kunniaa, sillä niitä ei ainakaan vielä voida ulkoistaa koneille. Meillä on kaikilla yhä tarve ihmissuhteille, kohtaamiselle, kuulluksi tulemiselle. Luovuus on taitoa ajatella asioita uudella tavalla, yhdistellä asioita niin kuin niitä ei ole koskaan ennen yhdistetty. Se on myös näkemyskykyä ja uskoa omaan visioon. Kaiken lisäksi se on päättävistä työskentelyä ja hienojen käärimistä, ideoiden viemistä eteenpäin ja käytäntöön. Luovuuden ja ihmissuhdetaitojen lisäksi kannattaa muistaa, että jonkun on ne robotitkin huollettava ja digitaaliset ratkaisut luotava ja ylläpidettävä. Samoin uudenlaisten ongelmatilanteiden ratkaisu vaatii vielä ihmisen aivoja.” (Montgomery 2016.)

### 3.1 Mitä on muutoksen johtaminen?

Muutoksen johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta löytyy kolme muutoksen johtamisen esimerkkiprosessia: Lewinin (1947) mukaan muutosprosessin kolme tärkeintä osaa ovat vapauttaminen, liike ja pysäyttäminen. Malli keskittyy johtajan rooliin muutoksen aikaansaamisessa, vision luomiseen ja kommunikointiin, muutoksen johtamiseen, etenemisen mittaamiseen ja muutoksen laitostamiseen. Jick (1991) on kehittänyt kymmenen askeleen muutosjohtamisen mallin taktisen tason muutoksiin. Sen avulla voi analysoida jo meneillään olevia muutosprosesseja. Hänen mukaansa se, miten johtajat toteuttavat muutoksia on yhtä tärkeää kuin se, että tietää mitä muutos on. Kotterin (1996) kahdeksan askeleen muutosmallin tarkoituksena on auttaa välttämään suurimpia virheitä organisaation uudistamisessa. Mallissa kiinnitetään huomiota muutosprosessin pääkohtiin. (Grönfors & Pietilä 2005, 63.)

Flykt (2014) kirjoittaa Kauppalehden artikkelissa, että “muutosjohtaminen ei ole enää projekti, jolla on alku ja loppu. On vain johtamista, jonka päivittäiseksi osaksi muutos on tullut. Muutostahti tulee myös kiihtymään entisestään. Paikoilleen ei voi jäädä, edes hetkeksi. Mitä nopeammin ja ketterämmin mukautuu muutokseen, sen paremmin tulee todennäköisesti pärjäämään. Kotterin kahdeksan askeleen muutosohjelman lopputulos, eli muutoksen kulttuurin luominen, sopii uudeksi johtamistavaksi. Ketteryys ja muutosvalmius ovat joillekin

yrittäjille kilpailuetu, mutta suurimmalle osalle elinehto. Organisaation muutoskykyä on myös helppo mitata. Jos tehdyt päätökset muuttuvat toiminnaksi ilman turhia viiveitä, muutosvalmius on kunnossa. Jos päätösten implementointi kaatuu sisäisiin ristiriitoihin, olet pulassa”.

Kotterin (1996) kahdeksan askeleen muutosjohtamismalli on seuraavanlainen:

- Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen: johtajan tehtävänä on ennen muutoksen käynnistämistä auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, joiden takia muutos on välttämätön ja hyödyllinen.
- Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen: johtajan kannattaa perustaa ryhmä, joka kantaa vastuuta muutosprosessin etenemisestä, tukee muita muutoksessa ja esimerkiksi toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä.
- Selkeän vision ja strategian laatiminen: Johtajan tulee selkiyttää päämäärä ja tavoitteet, joihin muutoksella pyritään. Etenemistä tulee tukea määrittelemällä välietappeja.
- Muutosviestintä: Johdon on kerrottava muutokseen liittyvistä asioista koko prosessin ajan. Tärkeitä asioita on pidettävä toistuvasti esillä ja viestinnän on oltava selkeää.
- Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen edellyttämään toimintaan: organisaation jäsenet otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen niin paljon kuin mahdollista.
- Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen: edistymistä on kannustettava, edistysaskeleet ja välietappien saavuttaminen on tehtävä näkyviksi ja niiden saavuttamisesta on palkittava.
- Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa: uusien toimintatapojen käyttöönottoa pitää tukea valmentamalla, kannustamalla, palkitsemalla ja myös valvomalla.
- Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin: Muutosprosessia tulisi jälkikäteen tarkastella tutkivalla otteella. Mistä lähdimme, mihin pääsimme ja mitä opimme? (Viitala 2013a, 254 - 255.)

Askeleet on kuljettava yllä mainitussa järjestyksessä. Kotterin tutkimusten mukaan suurin osa muutoshankkeista epäonnistuu jo ensimmäisten askeleiden kohdalla (Hyppänen 2013a, 258). Useimmiten epäonnistuminen johtuu siitä, että organisaation jäsenillä ei ole yhteistä käsi-

tystä siitä, miksi muutosta tarvitaan, mitkä ovat muutoksen tavoitteet ja kuinka tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi toimia. Huomioitava on myös, että ihmiset eivät muutu käskemällä, vaan omasta tahdosta. (Grönfors & Pietilä 2005, 64.)

### 3.2 Esimiehen rooli muutoksessa ja sitoutuminen muutokseen

Silvo (2014) kirjoittaa Kauppalehden artikkelissa, että ”yhtä ainoa takuuarmaa muutoksen läpiviennin reseptiä ei ole. Se kuitenkin on varma, että onnistumisen yksi tärkeimmistä aineosista ovat osaavat esimiehet. Muutosviestinnän merkitystä prosessin alusta loppuun ei voi kylliksi korostaa. Mutta yhtä kaikki, sanojen on muututtava teoiksi nopeasti. Kun on kysymys henkilöstön vähentämisestä, koko organisaatio kokee häviävänsä ja kriisiytyy väistämättä. Ihmiset ovat kovin erilaisia turvallisuushakuisuuden suhteen. Jotkut kyllästyvät nopeasti paikallaanoloon, ja joillekin taas tuntemattomaan hyppääminen on kauhistus. Muutoskitkan vähentämiseen kannattaa panostaa kuitenkin muistaen, että hitaimman mukaan edeten mikään muutos ei valmistu koskaan. Riippumatta muutoksen luonteesta voi aina olla jokin ryhmä, joka ei halua muutosta tai haluaa toisenlaisen ratkaisun. Tämäkin on ihan normaalia ja kysyy taitoa neuvotella kompromissiratkaisuja. Poliitikassahan tämä on ihan arkipäivää”.

Muutosjohtajuutta esimiehen näkökulmasta on kuvattu monella eri tavalla ja monista eri näkökulmista. Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen ja Soini (2012) määrittävät työterveyslaitoksen oppaassa esimiehen roolin organisaatiomuutoksessa ymmärrettävästi ja ytimekkäästi: Esimiehet ovat keskeisessä roolissa organisaation muutostilanteessa, sillä he toimivat organisaation hermokeskuksena: ”puun ja kuoren välissä”. Esimiehet:

- toimivat ylemmän johdon päätösten tulkkeina
- voivat itse olla muutoksen mahdollisia kohteita
- toimivat roolimalleina ja muutosohjaajina.

Esimies on työnantajan roolissa myös muutostilanteissa. Hänen on luotava edellytyksiä johdon tekemille päätöksille ja varmistettava omalta osaltaan muutosten toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Esimies saattaa kokea sisäistä arvopohjaista ristiriitaa, jos hän ei itse näe muutoksen hyötyä tai tuntee muutosvastarintaa. Tästä syystä onkin ensiarvoisen tärkeää, että esimies saa riittävästi tietoa organisaation ylemmältä taholta muutoksen tavoitteista ja perusteista, jotta hän pystyy toimimaan esimiesroolissa muutosten varmistajana ja toteuttajana. (Hyppänen 2013b, 262.)

Esimiehen tuleekin etsiä vastaukset kaikkiin niihin kysymyksiin ja ongelmiin, joita hänellä muutostilanteessa nousee mieleen. Tällaisia kysymyksiä ovat mm: Miten minun käy? Miten muutos vaikuttaa työhöni, toimeentulooni ja tulevaisuuteeni? Mihin muutosta tarvitaan? Eikö ole muita vaihtoehtoja? Miksi ei voida toimia kuten ennen? Miten minä voin vaikuttaa tai ottaa

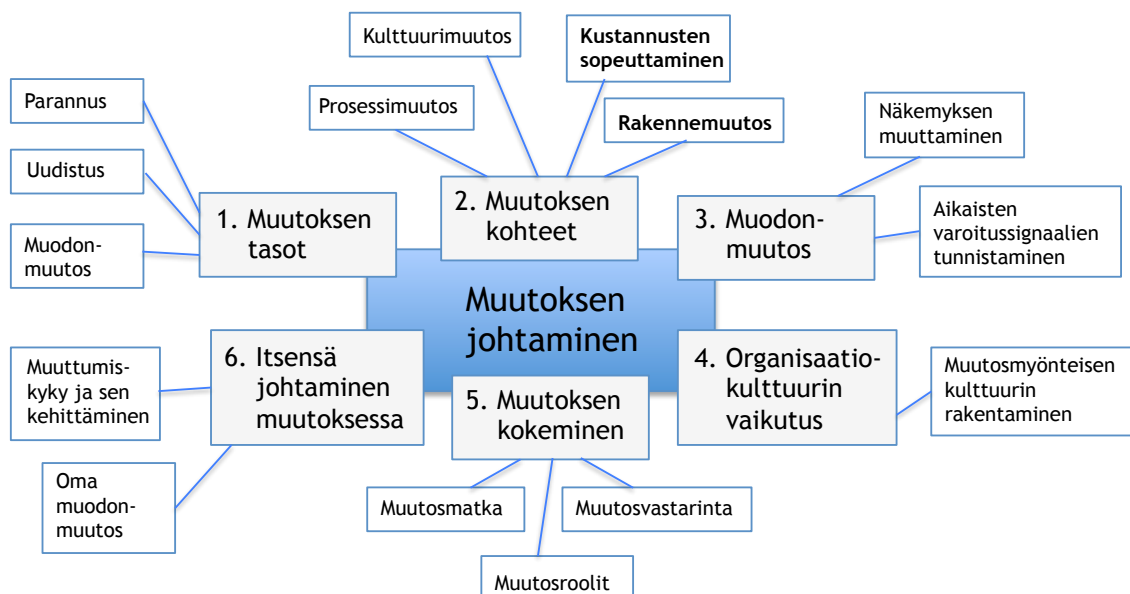
osaa muutokseen? Vastaukset on haettava sieltä, mistä ne saadaan, lähinnä omalta esimieheltä. Mikäli esimies ei ponnisteluistaan huolimatta kykene työskentelemään organisaation muutoksen hyväksi, hänen tulee harkita, onko hänen paikkansa tässä organisaatiossa. (Arikoski & Sallinen 2011, 101.)

Oman ryhmän ja muiden ryhmien - kuten johdon - ristiriitaisten odotusten puristuksessa toimiminen edellyttää esimieheltä myös paineensietokykyä. Vaikka esimies on juridisesti työnantajan edustaja suhteessa työntekijöihin, toimii hän myös työntekijöidensä edustajana suhteessa ylempään johtoon. Tässä roolissa esimies toimii ikään kuin suodattimena alaisten ja oman esimiehen välissä ja päinvastoin. Esimiehen tulee siis liikkua tilanteen mukaan sekä ryhmänsä sisällä että selkeästi sen ulkopuolella. Tämän vuoksi on oleellista pysytellä pääsääntöisesti rajalla, koska siitä on lyhyin matka sekä ryhmän sisälle että sieltä ulos. (Arikoski & Sallinen 2011, 85.)

### 3.3 Esimiehen muutosjohtamisen osa-alueet

Esimiesten tärkeänä tehtävänä on luoda hyvää ilmapiiriä, nostaa esiin tehtävien vaihdoksiin liittyviä ja muita muutoksissa tavallisia ristiriitoja ja toimia aktiivisesti niiden ratkaisemiseksi. Esimiehen keskeinen tehtävä onkin huolehtia oman työyhteisönsä hyvinvoinnista ja toimivuudesta jatkuvasti jo ennen kuin organisaatiomuutos on tiedossa. Se on paras keino tukea omaa työyhteisöä selviytymään tulevista muutoksista. (Vartia ym. 2012.)

Haastavin vaihe alkaa sen jälkeen, kun muutos on tullut yleisesti tietoon. Itse muutosprosessi aiheuttaa suuren määrän lisätyötä, niin ylimmälle johdolle kuin esimiehille, suurissa organisaatioissa myös henkilöstöosastolle. Muutoksen toteuttaminen sisältää erilaisia osavaiheita, joista jokainen vaatii erilaista viestintää, osallistumismahdollisuuksia ja tukitoimia. Päätöksentekokin voi edetä vaiheittain. Tämä vaatii esimieheltä tarkempaa ajankäytön suunnittelua, sillä perustyö on tehtävä ja muutosprosessin etenemisestäkin on huolehdittava samanaikaisesti. (Vartia ym. 2012.)



Kuvio 2: Muutosjohtamisen osa-alueet (Kvist & Kilpiä 2006, 18)

Muutosprosessi työllistää kaikkia esimiehiä, sillä heidän täytyy pitää oma työryhmänsä perustehtävissä, mutta myös keskustella muutoksesta henkilöstön kanssa, katkaista huhuilta siivet, puuttua mahdollisesti ilmaantuviin ilmapiiriongelmiin jne. Työntekijän irtisanominen voi olla uusi ja sisällöltään haastava tilanne myös kokeneellekin esimiehelle. Lisäksi esimiehet itse ja heidän työtehtävänsä saattavat olla samalla tapaa muutoksen kohteena, kuin kenen tahansa työntekijän työ. (Vartia ym. 2012.) Avainasia on irtisanomistilanteissa se, miten yhteistyö johdon, esimiesten ja henkilöstöyksikön välillä sujuu. Näiden kolmen osapuolen välillä tarvitaan keskinäistä luottamusta, hyvää yhteistyötä ja ääneen lausuttua tahtoa. (Valvisto, 2005, 144 - 145.)

Johdon tehtävä on viedä strategia käytäntöön. Jos esimiehet eivät ole sisäistäneet sitä, on aivan mahdotonta, että yksittäinen työntekijä sen voisi ymmärtää. Tällaiseen maaperään on hankala istuttaa viestiä henkilöstövähennyksestä. (Valvisto, 2005, 146.) Muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan enemmänkin tunteella. Se aiheuttaa suuria tunnekokemuksia, koska koemme ristiriitaisia tunteita: meidän pitäisi luopua menneestä ja samalla oppia ja sopeutua uuteen. Haluamme vaikuttaa kaikkeen ympärillämme olevaan, kontrolloida ja valita sen, mikä meille itsellemme on hyväksi. Muutos on tuntematon, jotain jota emme voi kontrolloida. Muutos on kuitenkin pysyvä olotila yrityksissä - halusimme tai emme. Sanonta ”mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos”, pitää todellakin paikkansa. (Pirinen 2014, 13 - 14.)

Kaiken kaikkiaan muutoksen johtamisessa ja esimiestyössä korostuvat: suunnan näyttäminen (visio, mielikuva tulevasta, mikä muuttuu, mikä säilyy), tavoitteet (suunnitelmat, organisointi, seuranta), päätösten tekeminen, esimerkkinä oleminen, näkyvyys, läsnäolo, kommunikointi

(viestintä, vuorovaikutus, dialogi), yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus, solidaarisuus, rehellisyys, palautteen antaminen (ihmisten kohtelemisen on myös palautetta), motivaation mahdollistaminen (varsinkin sisäisen motivaation). (Kurtén & Waaralinn 2015, 71.)

#### 3.4 Tiedottaminen ja viestintä muutoksessa

Yhteistoimintalaissa (2007/334), myöhemmin lyhennettynä YTL, säädetään työnantajan tiedonantovelvollisuudesta. Tiedonantovelvollisuus tarkoittaa työnantajan velvollisuutta antaa työntekijöitä edustavien henkilöstöryhmien edustajille tiettyjä yritystä koskevia tietoja. Osa tiedoista on annettava oma-aloitteisesti ja osa henkilöstöryhmien edustajien pyynnöstä.

Viestinnän rooli korostuu muutostilanteissa. Heiskanen & Lehikoinen (2010, 69 - 79) toteavat, että muutosviestinnän tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään liiketoiminnan tavoitteet; mistä on kysymys, miksi muutos täytyy tehdä eli perusteltava syyt muutokseen sekä kertoa koko henkilöstölle, mikä on muutoksen tavoite eli mihin organisaatio muutoksella pyrkii. Henkilöstö haluaa tietää, miten muutos vaikuttaa hänen työhönsä. Muutoksesta kertominen ei myöskään saa jäädä liian yleiselle tasolle. Valvisto (2005, 151) täsmentää vielä, että hyvin tehdyssä viestinnän linjauksissa kuvataan, missä järjestyksessä asioista tiedotetaan. Henkilöstö odottaa oikeutetusti, että se saa kuulla yritystä koskevista asioista johdolta eikä julkisista tiedotusvälineistä. Myös yrityksen arvot, visio ja strategia on luonnollista kytkeä viestintäkäytäntöihin.

Muutoksen aikaansaamisessa kommunikaatio on keskeinen elementti. Koska muutos aiheuttaa aina pelkoa, viestinnän on oltava avointa ja rehellistä. Sen on myös katettava koko sidosryhmäverkosto. Viestinnän tulee olla vuorovaikutteista ja sen on jatkuttava koko muutosprosessin ajan. Halu muutokseen syntyy ymmärryksestä. Jotta henkilöstössä syntyisi tahto muutokseen, johdon on oltava läsnä ja osallistuttava, kannustettava, innostettava ja hälvennettävä pelkoja, asetettava välitavoitteita ja palkittava tavoitteiden saavuttamisesta. Muutos vaatii keulakuvia, muutosagentteja ja -johtajia, jotka uskaltavat olla itse täysin mukana. (Grönfors & Pietilä 2005, 65, 132 - 133.)

Työntekijöiden odotukset viestinnälle ovat usein suuria, joskus epärealistisiakin suhteessa viestinnän resursseihin. Odotetaan, että tietoa muutoksesta saadaan koko ajan realiajassa. Ihmiset ovat tottuneet etsimään helposti tietoa eri viestimistä ja samanlaista nopeaa, reaaliaikaista ja interaktiivista viestintää odotetaan tapahtuvan yrityksissä muutosprosessin aikana. Esimiehen odotetaan käyttävän paljon aikaa viestintään ja usein osa työntekijöistä kokee, ettei heille kerrota kaikkea. (Pirinen 2014, 119.)

Toisinaan esimiehellä ei ole ylemmän johdon lupaa kertoa muutoksen kulusta edes niitä tietoja, mitä hänelle itselleen on kerrottu. Tällöin esimies joutuu todelliseen pattitilanteeseen.

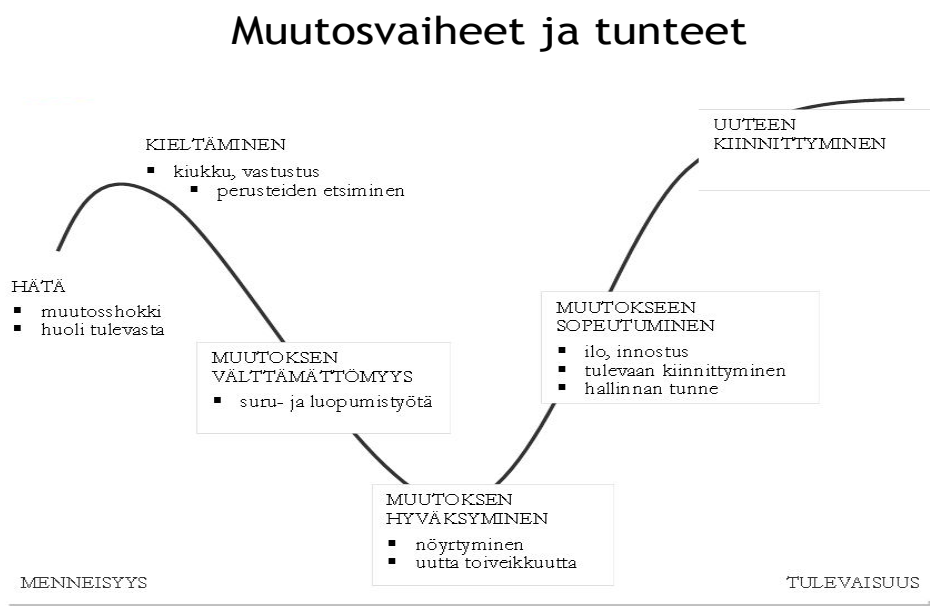


Yksi yleisimpiä tiedon panttaamisen syitä on kuitenkin yksinkertaisesti pörssiyrityitä koskeva salassapitovelvollisuus, minkä tarkoituksena on maksimoida omistajien voitto tiedottamalla muutoksesta markkinoiden kannalta oikealla hetkellä. (Arikoski & Sallinen, 2011, 91, 93.)

### 3.5 Muutosvaiheet ja tunteet

Auvinen (2005, 15) toteaa, että ”muutos saa aikaan monenlaisia tunteita. Yleensä muutos herättää pelkoa. Muutos on aina uhka, josta selvitäkseen ihmiset alkavat toimia joko pakenemalla tai lähtemällä aktiivisesti mukaan muutokseen. Muutoksen edetessä alkavat kaikki työntekijät pikkuhiljaa tulla tietoisiksi sen välttämättömyydestä. Ymmärretään, että muutokseenliittyy luopumista, ja siitä johtuvaa surutyötä. Vasta menetysten käsittelyn jälkeen on mahdollista nähdä ja kokea toivoa, ja alkaa hahmottaa, mitä muutos voi tuoda tullessaan. Ilon tunne liittyy selviytymiseen ja vaikuttamisen kokemukseen.”

Muutosvaiheet ja tunteet on kuvattu alla olevassa kuviossa.



Kuvio 3: Muutosvaiheet ja tunteet (Auvinen 2005; Kaski & Kiander 2005; Woods 1994)

Auvinen (2005, 15) tuo esille, että ongelmia muutosprosessissa aiheuttaa usein se, että esimiesten ja työntekijöiden muutoksen aiheuttamat tunteet ovat eri aikaan eri vaiheessa. Esi miehet voivat jo olla aktiivisesti rakentamassa innokkaasti uutta, kun työntekijät vasta etsivät perusteita muutoksella ja purkavat vihaansa menetystä kohtaan. Liian nopeasti eteenpäin kiiruhtamalla syntyy helposti negatiivinen noidankehä, joka helposti vain voimistaa muutosvastarintaa.

Johtajien suurena unelmana on löytää tapa johtaa muutoksia siten, että ihmiset muutosviestin kuullessaan alkaisivat päivänä yksi tikittää uuteen suuntaan. Yleinen nyrkkisääntö muutoksiin sopeutumiseen on kaksi vuotta. Johtajien ongelma on, että he toivovat asioiden tapahtuvan kahdessa kuukaudessa. Kun niin ei tapahdu, he alkavat hiillostaa ihmisiä ja ilmapiiri menee jumiin. (Rauhala & Leppänen & Heikkilä 2013, 159.) Muutoksen onnistumisen kannalta yrityksessä tulisi olla myös niitä esimiehiä, jotka pystyvät näkemään kauas tulevaisuuteen ja jopa hyppäämään muutuskäyrän kuilun yli. Ennakoivalla muutosjohtamisella esimies voi tukea työntekijöitään niin, että he ovat valmistautuneita elinkaaren eri vaiheisiin eikä muutos tunnu niin vaikealta. (Pirinen 2014, 40.)

Rauhala ym. (2013, 169, 171) toteavat, että muutostilanteessa ihmisiä on hyvä auttaa ymmärtämään, mihin he voivat vaikuttaa, mihin he eivät voi vaikuttaa ja mistä asioista he itse asiassa pystyvät päättämään. Huomion kohdistamisella oikein on olennainen vaikutus siihen, lähtevätkö ihmiset työskentelemään oikeiden vai epäolennaisten ongelmien parissa. Muutostilanteissa keskeisin taito on kyky johtaa omaa mieltä, ajattelua ja sitä kautta tunteita. Kun ihmiset ymmärtävät, että näihin voi itse vaikuttaa, he kokevat muutostilanteessa vaikutusmahdollisuuksiensa lisääntyvän. Silloin he säilyttävät toiveikkuutensa, optimisminsa, sinnikkyytensä ja itseluottamuksensa.

Muutosvastarintaa ei tule aliarvioida, sillä se ei välttämättä aina kerro mikä on huonosti, vaan että jotain on huonosti. On koitettava selvittää mikä on vialla ja miksi, ennen kuin vastarintaa lähdetään poistamaan. Kun vastarinnan syy on löytynyt, on ratkaisukin jo tavallaan löydetty. Muutosvastarinta on luonnollinen ja hyvin inhimillinen tapa reagoida uusiin ja vieraisiin asioihin. (Pirinen 2014, 98.)

#### 4 Henkilöstöressurssien sopeuttaminen

Kauhanen (2010) toteaa, että muuttuvassa markkina- ja taloustilanteessa organisaatiot joutuvat pohtimaan henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita koskevia kysymyksiä, jotta ne voisivat sopeutua uuteen. Töitä organisoidaan uudelleen myös ennakoivasti osana organisaation kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on entistä parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, tuottavuuden kehittäminen, työmotivaatio ja henkilöstön hyvinvointi. Useat organisaatiot myös ulkoistavat vähemmän strategisia toimintoja, lähinnä kustannussyistä tai työvoiman heikon saatavuuden takia.

Kauhasen (2010) mukaan ennuste työvoiman tarpeesta pohjautuu organisaation strategiseen suunnitteluun. Yrityksen strategiana voi olla tulevaisuudessa supistamisstrategia (liiketoiminnan supistaminen, myyminen tai sulkeminen), vakausstrategia (nykyisen aseman säilyttäminen) tai kasvustrategia (nykyisen toiminnan kasvu, yrityskaupat, fuusiot tai yhteisyritykset). Kun strategisia suunnitelmia joudutaan jatkuvasti tai kuukausittain arvioimaan uudelleen, myös työvoiman tarvetta koskevat ennusteet pitää pystyä tekemään nopeasti ja joustavasti, joillakin aloilla jopa reaaliaikaisesti.

Kun strategiasuunnittelutyötä tehdään huolella ja riittävän usein, antaa se eväät liiketoimintaa tukevaan henkilöstösuunnitteluun, jossa arvioidaan sekä lyhyen että pitkän tähtäimen henkilöstö- ja osaamistarvetta. Henkilöstöön liittyvien säästösuunnitelmien osalta on oltava perillä erilaisista vaihtoehdoista sekä siitä, mistä henkilöstökustannukset muodostuvat. Henkilöstösuunnittelussa tarvitaan määrätietoista käytäntöön viemistä sekä tiukkaa systemaattista seuranta. Näin organisaatio on valppaana ennakoimaan ja reagoimaan henkilöstökuluihin. Mitä nopeammin reagoidaan, sitä pienemmistä säästötalkoista on yleensä kyse ja sitä helpommin ratkaisuin selvittää. (Hyppänen 2013a, 18 - 19.)

#### 4.1 Henkilöstösuunnittelu

YTL:n (4 luku 16 §) sisältää normeja sekä henkilöstö- että koulutussuunnitelmista. Laki sanoo, että yrityksessä on laadittava henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Suunnitelma ja tavoitteet on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä. Huomioon on otettava: 1) ennakoitavat yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset 2) se, onko muutoksilla merkitystä henkilöstön rakenteeseen, määrään tai ammatilliseen osaamiseen. (Hietala & Kaivanto, 2007, 71.)

Kauhasen (2010) mukaan kaikki organisaatiot tarvitsevat henkilöstöä, jotta ne voivat täyttää tehtävänsä yhteiskunnassa ja menestyä. Organisaation tehokkuus ja menestyminen riippuvat oleellisesti siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan ja oikealla palkatasolla. Kaikki tämä vaatii jonkinasteista henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnittelu voidaan teoriassa jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun, jotka liittyvät kiinteästi toisiinsa. Organisaation on pystyttävä tuottamaan kolmenlaisia ennusteita: 1) ennuste ulkoisesta työvoiman tarjonnasta, 2) ennuste työvoiman tarpeesta yksiköittäin, alueittain jne., 3) ennuste sisäisestä työvoiman tarjonnasta. Viitala (2013b, 59) tuo esille, että lisäksi voidaan tehdä suunnitelmia työtä koskevista muutoksista ja organisaation kehittämistoimenpiteistä. Hyppänen (2013a, 21) toteaa, että ”olennaista on luoda systemaattinen toimintatapa niiden seurantaan ja tarpeen mukaan korjaaviin toimenpiteisiin.”

Karkiaisen (2016) mukaan henkilöstökustannukset ovat keskimäärin 40 prosenttia kaikista kustannuksista. Epäonnistuminen strategisessa henkilöstösuunnittelussa aiheuttaa siten yri-

tyksille merkittäviä ongelmia. Useat organisaatiot ovat tällä hetkellä keskellä valtavaa muutosta, jonka onnistumisen avaintekijöinä ovat oikeat henkilöt oikeissa rooleissa. Tärkeää on huomioida henkilöstösuunnittelussa seuraavat oikeat tekemiset:

- Oikea koko: varmista, että organisaatiossasi on oikea määrä ihmisiä oikeissa rooleissa tekemässä oikeita asioita.
- Oikea taso: tunnista päällekkäisyydet ja tehottomuus ja löydä oikea tasapaino juniorien ja kokeneempien välillä.
- Oikea paikka: varmista, että organisaatiossasi on oikea määrä henkilöstöä oikeassa paikassa sekä nykyisen että tulevaisuuden työmäärän hallitsemisen kannalta.
- Oikeat osaamiset: tunnista nykytilanteessa ja tulevaisuudessa tarvittavat kompetenssit ja kehitä oikeita kyvykkyyksiä.
- Oikea kustannus: vertaa palkkakustannuksia oikeaan viiteryhmään ja maksa oikea hinta tarvittavista osaamisista.

Hyppäsen (2013a, 13) tuo esille henkilöstösuunnitteluun kuuluvat konkreettiset kysymykset:

- Paljonko ihmisiä tulevina vuosina tarvitaan?
- Paljonko ihmisiä arvellaan poistuvan esimerkiksi eläkkeelle?
- Kuinka suuri on normaali lähtövaihtuvuus?
- Miten työntekijät sijoittuvat paikkakunnittain tai toimipisteittäin?
- Paljonko osa-aikaisia työntekijöitä on? Muuttuuko tarve?
- Tarvitaanko tilapäistyövoimaa ruuhkatilanteisiin tai tiettyihin sesonkeihin?
- Käytetäänkö vuokratyövoimaa?
- Tehdäänkö kaikki työ itse vai ostetaanko asiantuntijapalveluja?
- Onko suunnitteilla toimintojen tai palveluiden ulkoistuksia?
- Vastaako henkilöstön nykyinen osaaminen myös tulevaisuuden osaamistarvetta?
- Jääkö jokin osaamisalue turhaksi?
- Onko tarpeen hankkia lisäosaamista?
- Käytetäänkö jatkossa harjoittelijoita ja opinnäytetyöntekijöitä?

#### 4.2 Ennakointi ja osallistaminen

Henkilöstökulujen hallinta toteutuu pitkälti ennakoivalla ja korjaavilla toimenpiteillä. Ennakoinnin avaintekijöitä ovat huolelliset strategiasuunnitelmat mahdollisimman hyvin tehtyine

ulkoisine toimintaympäristö-, kilpailija- ja asiakasanalyyseineen ja sisäisine analyyseineen sekä suunnitelmien toteuttamisen seuranta. (Hyppänen 2013a, 18.) Hyvin johdetussa yrityksessä johto ennakoii tarvittavia muutoksia ja ryhtyy sopeuttamaan liiketoimintaa ja miehitystä suunnitellusti ja hallitusti hyvissä ajoin. Niinpä yritysjohto käyttää esimerkiksi henkilöstön luonnollista poistumaa mieluummin kuin irtisanomisia. Todellisuus on kuitenkin useimmiten se, että monessa yrityksessä reagoidaan paremmin kuin ennakoitaan. (Kurtén & Waaralinn 2015, 45.)

Ennen kuin yt-prosessiin ajaututaan, on hyvä miettiä voisiko sitä ennen osallistaa henkilöstöä yhdessä miettimään ja ideoimaan esimerkiksi kustannussäästöjä ja erilaisia tehostamistoimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Työterveyslaitoksen (2014) nettisivuilla tuodaan esille, että johdon strategiset linjaukset eivät yksinomaan riitä muutoksen aikaansaamiseen. Toiminnan muutospaineita tulisi käsitellä organisaatiossa hyvin konkreettisesti työyhteisöjen arkisen työn tasolla, jotta organisaation eri toimintojen välillä ei syntyisi epätahtista kehitystä ja erisuuntaisia odotuksia. Osuvimmatkaan linjaukset eivät myöskään muutu suoraan toiminnaksi, vaan oppimisen ja muutoksen täytyy josta tapauksessa tapahtua työyhteisöjen tasolla - tavalla tai toisella. Oppiminen ei siis voi olla "edustuksellista", vaan jokaisen työntekijän on itse käytävä läpi tehtyjen ratkaisujen vaikutukset omaan toimintaan sekä pohdittava ja suunniteltava, miten omia käytäntöjä tulisi konkreettisesti muuttaa. Samalla tulee väkisininkin arvioitua myös ratkaisujen mielekkyys ja toimivuus.

Kehittäminen ei siis ole enää vain "kehittäjien" omaisuutta, vaan olennainen osa kaikkea työtä. Siksi työntekijät joka tasolla tulisi ottaa mukaan. Muutostilanteissa on tärkeää hyödyntää kehittämisen resurssina kaikki ajatukset ja tulkinnat - myös kriittiset. Kyseenalaistava näkökulma on yhteisen toiminnan kehitysvaiheen arviointiin suunnattuna tärkeä voimavara toimintavaihtoehtojen kartoittamisessa ja kehittämisen suunnan valinnassa (Työterveyslaitos, 2014).

Aina ei hyväkään ennakointi riitä, vaan organisaation taloudelliseen ja tuotannolliseen tilanteeseen on tehtävä korjaavia toimenpiteitä. Henkilöstökustannuksista säästämisellä pyritään vaikuttamaan ennakkoon niin, ettei tilanne pääse muodostumaan liian pahaksi. Henkilöstöön liittyvien säästösuunnitelmien osalta on oltava perillä erilaisista vaihtoehdoista sekä siitä, mistä henkilöstökustannukset muodostuvat. (Hyppänen 2013a, 18.)

#### 4.3 Yritysjohton ja esimiesten vastuu

Yritys ja sen johto ovat ensisijaisesti vastuussa yrityksestä. Yrityksen vastuulla on toteuttaa yt-prosessi ja irtisanomiset niin, että ne eivät aiheuta kohtuutonta haittaa millekään osapuolelle: ihmisiä tulee käsitellä ihmisinä, ei tuotantohyödykkeinä. Yrityksen vastuulla on myös kohdella ihmisiä oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti. Lisäksi yrityksen tulee auttaa irti-

sanottavia toipumaan tästä vastoinkäymisestä ja sijoittumaan uudelleen työelämään. Yrityksen vastuulla on siis hoitaa irtisanomistilanteet eettisesti hyväksyttävällä tavalla. Aina on pidettävä mielessä, että irtisanominen on viimeinen vaihtoehto. (Kurtén & Waaralinn 2015.)

Ylin johto ei pysty huolehtimaan siitä, mitä yrityksen eri yksiköissä käytännön tasolla lopulta tehdään. Suunnitelmat ja tavoitteet muuttuvat toiminnaksi ja tuloksiksi vasta pienemmissä yksiköissä eri puolilla organisaatiota. Kunkin yksikön esimiehen rooli on lopulta ratkaiseva - kuten monessa muussakin yritykselle keskeisessä asiassa. Kaikki johtajat ylimmältä tasolta alkaen ovat myös esimiehiä. Jos henkilöllä on yksikin alainen, joka raportoi hänelle, astuu tehtäväkuvaan mukaan esimiesvastuu. (Viitala 2013b, 262.)

Vastuullinen esimies ottaa vastuun muutoksen suunnan näyttämisestä työntekijöille. Esimiehellä tulee olla tietoa, ymmärrystä ja rohkeutta. Hän ei voi jäädä odottelemaan, että ylin johto tai joku muu tekee tämän hänen puolestaan. Ylin johto ei anna tarkkoja askelmerkkejä, vaan esimiehen on itse tunnettava oma liiketoimintansa niin hyvin, että hän pystyy konkretisoimaan yrityksen strategiset muutostavoitteet operatiiviseksi tekemiseksi. Jotta samanlainen ymmärrys muutoksen suunnasta on organisaatiotasolla mahdollinen, tarvitaan siihen paljon yhteistä keskustelua ja ajatusten vaihtoa monella eri organisaatiotasolla. Vastuu tästä on esimiehillä. (Pirinen 2014, 65 - 66.)

#### 4.4 Tuotannolliset ja taloudelliset irtisanomisperusteet sekä yt-neuvotteluprosessi

Suomalaista työelämää säätelevät monet lait ja työehtosopimukset, joiden noudattaminen käytännössä on viime kädessä aina esimiehen vastuulla (Hyppänen 2013a, 13). Tässä tutkimuksessa tutkitaan pääsääntöisesti yhteistoimintalakia (2007/334, luvut 6 - 10), joka soveltuu tuotannollisista ja taloudellisista syistä tehtäviin irtisanomisiin. Tuotannolliset ja taloudelliset syyt poikkeavat paljon muista irtisanomistilanteista. Se koskee yleensä useita, pahimmillaan satoja ja jopa tuhansia henkilöitä. Sen yhteydessä organisaatiossa tapahtuu monenlaisia muutoksia, ja sillä on vaikutuksia koko työyhteisöön. (Hyppänen 2013a, 204.)

Mikäli yt-prosessiin täytyy lähteä, Työsopimuslaki (1946/436, 7 luku, 3 §), myöhemmin lyhennettynä TSL, sanoo, että työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, kun tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Työsopimusta ei kuitenkaan saa irtisanoa, jos työntekijä on sijoitettavissa tai koulutettavissa toisiin tehtäviin 4 §:ssä säädetyllä tavalla.

Työsopimuslaki jatkaa 3 §:ssä: Perustetta irtisanomiseen ei ole ainakaan silloin, kun

- työnantaja on joko ennen irtisanomista tai sen jälkeen ottanut uuden työntekijän samankaltaisiin tehtäviin, vaikka hänen toimintaedellytyksensä eivät ole vastaavana aikana

muuttuneet; tai

- töiden uudelleenjärjestelystä ei ole aiheutunut työn tosiasiallista vähentymistä.

Tuotannollisin ja taloudellisin perustein tapahtuva työsuhteiden päättäminen vaatii yhteistoimintalain edellyttämiä yt-neuvotteluita, mikäli organisaation henkilöstömäärä on yli 20 henkilöä. Alla oleva kuva osoittaa yt-prosessin keston ja veloitteet. (Hyppänen 2013a, 57.)

#### 1-9 työntekijää koskeva kollektiivinen irtisanominen

Neuvottelu-esitys	Neuvottelu-aika	Irtisanomisaika	Työsuhde päättyy
5 pv	14 pv	14 vrk - 6 kk	Takaisinottovelvollisuus 9 kk työsuhteen päättymisen jälkeen

#### Vähintään 10 työntekijää koskeva kollektiivinen irtisanominen.

Neuvottelu-esitys	Neuvottelu-aika	Irtisanomisaika	Työsuhde päättyy
5 pv	6 viikkoa	14 vrk - 6 kk	Takaisinottovelvollisuus 9 kk työsuhteen päättymisen jälkeen

Kuvio 4: Irtisanominen kollektiivisin perustein (Hyppänen 2013, 57)

Kurtén & Waaralinnan (2015, 19) mukaan yhteistoimintaprosessi on esimiehille huomattavasti kahta tai kuutta viikkoa pidempi ajanjakso, jonka aikana johtamistaidoista otetaan mittaa monin tavoin. Johdon ja esimiesten työ alkaa jo paljon ennen yhteistoimintaneuvottelujen käynnistymistä, ja jatkuu vielä pitkään niiden päätyttyä. Pirinen (2014, 14) toteaa, että ”esimiesten taidoilla on ratkaiseva merkitys, miten tehokkaasti yritys pystyy viemään läpi muutoksia ja saamaan niistä todellisia hyötyjä”.

Esimiehen tehtävät ja osaamiset yt-prosessissa on jaettu alla olevassa yhteenvedossa kolmeen eri vaiheeseen:

##### 4.4.1 Yt-prosessin I-vaihe (suunnittelu ja yt-prosessi)

Yt-prosessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluvat yt-prosessin suunnittelu ja valmistelu, neuvotteluesityksen ja työnantajan tarvittavien tietojen antaminen sekä itse yt-neuvottelu ja sen päättäminen. Ennen neuvotteluun lähtemistä sekä työnantaja- että työntekijäosapuolet valitsevat myös riittävästi omia asiansa tuntevia neuvottelijoita itse yt-neuvotteluun.

##### Yt-neuvottelujen suunnittelu ja valmistelu:

Kurtén & Waaralinn (2015, 19) mukaan yrityksen johto puntaroi ja käy läpi monia yhteisoi-

mintaprosessiin liittyviä asioita, kuten tilanteeseen johtaneita syitä, tulevia tavoitteita ja edessä olevien yhteistoimintaneuvottelujen kulkua. Jo tässä vaiheessa ihmiset aistivat, että jotakin epämieluisaa on tulossa. Se synnyttää rauhattomuutta ja on esimiestyölle uusi tilanne.

Jokaisessa muutoksessa tulee eteen asioita, joihin ei voi varautua. Tämän takia on tärkeää, että kaikkiin niihin tilanteisiin varaudutaan, joihin voidaan. Muutoksen läpivienti vaatii usein tilapäisesti enemmän henkilöresursseja, joten projektin ajaksi on suositeltavaa varmistaa riittävät ja ammattitaitoiset resurssit. Työntekijöille muutokset ovat aina isoja asioita, joten sisäisen viestinnän suunnitteluun kannattaa varata aikaa ja asiantuntemusta ja toteutukseen riittävästi henkilöitä. (Nurmi 2012, 111, 122.)

Kurtén & Waaralinn (2015, 46 - 47) mukaan liiketoiminnan realiteettien ja ennusteiden jälkeen henkilöstöön vaikuttavissa muutoksissa mietitään usein ensimmäisenä juridisia näkökulmia (lakeja, asetuksia ja työehtosopimuksia). Yritykset haluavat varmistaa, että ne toimivat Suomen vallitsevien lakien ja sääntöjen mukaisesti, ja siten myös varmistaa oman selustansa sitä mahdollista tilannetta varten, jos toinen osapuoli (irtisanottavat) reagoisi vastaväittein ja protestein. Kolmas näkökulma muutostarpeita analysoitaessa on inhimillinen. Tämä tekee koko asiasta monimutkaisen ja vaikean, sillä nyt toimenpiteet ja reaktiot eivät olekaan vaan järkeviä ja rationaalisia, vaan mitä suurimmassa määrin emotionaalisia, tunneperäisiä.

Muutoksen strategian ja tavoitteiden läpikäyminen edellyttää esimieheltä myös tietoa ja ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta, toimintaympäristöstä, kilpailutilanteesta ja tavoitteista, jotta hän pystyy käymään niistä uskottavia keskusteluja työntekijöiden kanssa. Yrityksellä on vastuu pitää esimiehet ajan tasalla tuottamalla heille tätä tarvittavaa ajankohtaista tietoa sekä analyysia taloudellisista tunnusluvuista. Esimiehen tulee tehdä muutoksen syyt henkilöstölle ymmärrettäviksi ja tarpeeksi yksinkertaisiksi. (Pirinen 2014, 64.)

#### Neuvotteluesitys ja työnantajan annettavat tiedot:

YTL (8 luku, 45 §) mukaan yt-neuvottelut käynnistyvät työnantaja lähettämällä kirjallisen neuvotteluesityksen henkilöstön edustajille vähintään viisi päivää ennen neuvottelujen alkamista. Työnantajan on annettava henkilöstön edustajille myös tarvittavat etukäteistiedot, mm. arvio irtisanottavien henkilöiden määrästä eri henkilöstöryhmissä, arvio suunniteltujen toimenpiteiden aikataulusta sekä periaatteet, joiden mukaan henkilöstövähennyksiä on ajateltu toteuttavan. Neuvotteluesitys on yksi keskeisimmistä yhteistoimintaprosessin dokumenteista. Neuvotteluesitys määrittää neuvottelujen perusteen. Esityksen laatimiseen sekä suunnitteluun onkin suhtauduttava riittävällä vakavuudella ja huolellisuudella. (Kurtén & Waaralinn 2015, 176.)



Otala & Pöysti (2012, 204) korostaa, että muutokseen liittyy aina tunne. Muutos aiheuttaa helposti pelkoa ja luopumista turvallisuudesta, jotka ovat kielteisiä - kipua aiheuttavia - tunnereaktioita. Ponteva (2010, 23, 30) tuo esille, että jos ymmärtää tunteiden vaikutukset organisaatioon, voi löytää keinoja tehdä työ paremmin ja muuttaa organisaation käyttäytymistä. Muutosta edeltää usein myös vaihe, joka on yksilön kannalta ristiriitainen: levottomuus lisääntyy, eri ryhmien väliset erot lisääntyvät, huhut lähtevät liikkeelle. Ristiriita sysää liikkeelle muutoksen, joka saattaa lamaannuttaa. Jos tämä uhkaava vaihe kestää liian pitkään, se vaatii esimieheltä erityisen paljon. Esimiehen on saatava huhut hallintaa, hänen on voitava kertoa totta ja oikea-aikaista tietoa työntekijöille. Tämä vaihe on haastava, koska moni esimieskin alkaa varmistelemaan asemaansa ja kilpailemaan toisten esimiesten kanssa. Yhteistyöhalut saattavat vähetä ja omia toimenkuvia voidaan alkaa varjella.

Itse neuvottelujen aikana virallinen viestintä on varsin vähäistä, mutta vähäisestä tiedosta huolimatta esimiesosaamiseen liittyvät keskeisesti viestintä- ja vuorovaikutustaidot (Hyppänen 2013a, 29). Irtisanomisen uhatessa organisaation on tärkeää huolehtia riittävästä tiedottamisesta ja viestinnästä. Kun työntekijöille tiedotetaan irtisanomisiin liittyvistä asioista avoimesti, kyetään näin osaltaan vähentämään epätietoisuutta ja epävarmuuden tunnetta. Irtisanomistilanteista tulisi tiedottaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tietoisuus töiden jatkumisesta/loppumisesta helpottavat työntekijän sopeutumista ja vähentää myös tältä osin epävarmuuden tunnetta. (Virolainen 2012, 39.)

#### Itse yt-neuvottelujen kulku:

Työnantajan on neuvotteluissa käsiteltävä suunnitelmiansa toimenpiteiden perusteet, vaikutukset ja suunnitellusta henkilöstön vähentämismäärästä riippuen joko työllistymistä tukeva toimintasuunnitelma tai toimintaperiaatteet. Neuvotteluissa on käsiteltävä myös vaihtoehdot työvoiman vähentämisen kohteena olevan henkilöpiirin rajoittamiseksi sekä vähentämisestä työntekijöille aiheutuvien seurausten lieventämiseksi. Yhteistoimintalain mukaiset vähimmäisneuvotteluajat lasketaan ensimmäisestä kokouksesta lähtien. Neuvotteluajat määräytyvät henkilöstön vähennystarpeen mukaisesti. Lain vähimmäisneuvotteluajoista voidaan sopia toisin ja ne kirjataan neuvottelupöytäkirjaan. Pöytäkirjaaminen on keskeinen osa neuvottelujen kulkua. (Kurtén & Waaralinna 2015, 176 - 177.)

Esimiehen ja yrityksen on onnistuttava vakuuttamaan työntekijät siitä, että muutos on tarpeen ja välttämätön tulevaisuuden menestyksen kannalta. Esimiesten on myös vakuutettava, että heillä on hyvä suunnitelma sen toteuttamiseen. Muutoksissa niin esimiehelle kuin työntekijälle tulee usein suunnitelmia/päätöksiä valmiiksi annettuina. Esimiehen tehtävä on keskustella työntekijän kanssa ja auttaa häntä hyväksymään, ettei hän voi vaikuttaa kaikkiin itseään koskeviin päätöksiin. Yhdessä miettimällä löytyvät parhaat ratkaisut siihen, miten suhtautua

asioihin, joihin ei voi vaikuttaa. (Pirinen 2014, 15 - 20.)

Juuti & Vuorela (2015, 111) korostavat, että on varsin tavanomaista, että esimies kohtaa neuvottelujen aikana ristiriitoja. Joskus nämä ristiriidat kuitenkin näyttävät siirtyvän asiakysymysten pohtimisesta henkilötasolle ja henkilöiden välisten suhteiden tasolle. Erityisesti tällöin esimies tarvitsee hyviä vuorovaikutustaitoja. On hyvä muistaa, ettei ristiriita sinänsä ole paha asia. Se, miten ristiriitaa käsitellään, ratkaisee, tuleeko ristiriidan seurauksista myönteisiä vai kielteisiä. Ratkaistu ristiriita antaa useimmiten lisää energiaa ihmisille. Sen sijaan ratkaisematta jäänyt tai pinnan alla kytevä ristiriita kuluttaa ihmisten voimavaroja. Ponteva (2010, 29) tuo esille, että kaikki eivät kestä yhtä hyvin epätietoisuuden ja -määräisyyden aiheuttamia tilanteita ja paineita. Esimiehen olisikin hyvä ensin tiedostaa omat tunteensa suhteessa muutokseen, jotta voisi sitten olla avuksi muille. Jos esimies ei pysty käsittelemään omaa luopumistaan vanhasta ja kiinnittymään uuteen, hänen on mahdotonta olla avuksi muille.

Esimehen olisi opeteltava tunnejämäkkyyttä, jonka avulla ilmaisee oman näkemyksensä. On hyvä muistaa, että yksi kielteinen sana vaatii tasapainottuakseen neljä myönteistä sanaa. Esimiehen on säilytettävä neutraalisuutensa ihmisten välisissä ristiriidoissa ja hänen on säilytettävä ja annosteltava kielteisiä tunteita. Esimies voi kuitenkin helpottaa tunteiden käsitteilyä kysymysten avulla. (Juuti & Vuorela 2015, 112 - 115.)

Esimehen tärkein työväline on hänen oma persoonansa. Kyky katsoa itseään peilistä ja ottaa vastaan palautetta, ovat ratkaisevia johtamisen onnistumiseen. Koko irtisanomisprosessin hoitamistapa vaikuttaa sekä yrityksen sisäiseen että ulkoiseen kuvaan, siihen millaiseksi työntekijät kokevat työnantajansa, millä mielellä jäljelle jääneet jatkavat ja millaista viestiä irtisanottu vie yrityksestä maailmalle. (Wendelin 2013, 45.)

Yt-prosessin aikana Työturvallisuuslaki (738/2002) asettaa työnantajalle myös velvoitteita koskien työntekijöiden työhyvinvointia. Työnantajan yleisen huolehtimisvelvoitteen (2 luku, 8 §) mukaan työnantajan tulee tarpeellisilla toimenpiteillä huolehtia työntekijöidensä työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Lisäksi henkilöstön hyvinvointia työpaikoilla tukee mm. Tasa-arvolaki (609/1986) ja Työterveyslaki (1383/2001).

#### Yt-neuvotteluiden päättyminen:

Yt-neuvottelujen viimeisessä kokouksessa tehdään lopulliset päätökset. Työnantajan edustajat toteavat käytyjen neuvottelujen laillisuuden ja kertaavat niiden perustelut sekä neuvottelujen lopputuloksen. Työnantajan edustajan tulee myös kertoa tulevista toimenpiteistä ja aikatauluista. (Hyppänen, 2013a, 41.) On tärkeää, että irtisanomisesta kerrotaan mahdollisimman nopeasti tehtyjen päätösten jälkeen (Kurtén & Waaralinn 2015, 80 - 81). Muutosta

johtaessaan esimies osoittaa rohkeutta tekemällä päätöksiä ja ottamalla riskejä. Hidastelu, päättämättömyys ja tekemättä jättäminen lisäävät työntekijöiden tuskaa. Esimiehen tehtävänä on pitää työntekijät ajan tasalla viestimällä tärkeistä asioista ajoissa. Kun päätökset on tehty, asioiden käytäntöön viemisen tulisi olla selkeää ja johdonmukaista. (Pirinen 2014, 76.)

Hyppänen (2013a, 263) tuo esille, että yt-neuvottelujen päättyessä esimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus sekä fyysisesti että henkisesti on tärkeää. Työntekijöillä on monia kysymyksiä, joihin he odottavat vastauksia tai joista he haluavat keskustella. Riippumatta muutosten sisällöstä henkilöstö kaipaa perusteluja tuleville tai jo tehdyille muutoksille. Esimiehen olisi hyvä pystyä kuvaamaan laajempi kokonaisuus, johon muutokset kytkeytyvät. Tämä auttaa yksittäistä työntekijää hyväksymään omaan työhönsä liittyvät muutokset. Esimieheltä odotetaan kärsivällisyyttä, tukea ja ohjausta. Pirinen (2014, 32) täsmentää, että ”avoin vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan esimiehen on luotava se omalla esimerkillisellä käyttäytymisellään ja johdonmukaisella toiminnallaan”.

Esimiehen on syytä olla tarkka käyttäytymisestään, kielenkäytöstään, ei-kielellisestä viestinnästä ja siitä, miten hän puhuu työntekijöilleen. Pienikin sana tai ele voi olla merkittävä. Esimiehen tulee olla oikeudenmukaisuuden esimerkki ja viettää myös kaikkien kanssa samalla tavalla aikaa, sillä vaikka hän ei suosisikaan ketään eikä kertoisi heille enemmän kuin muille. (Pirinen 2014, 68 - 69.) Esimiehen tärkein tehtävä tässä tilanteessa on ihmisten kohtaaminen (Ponteva 2010, 27 - 28). Ihmisten tunteminen onnistuu vain menemällä heidän luokseen. Tiukoissa kriisitilanteissa jopa pelkkä johtajan näyttäytyminen saattaa rauhoittaa ihmisiä. (Arikoski & Sallinen 2011, 97.)

Kaiken kaikkiaan esimiesvastuussa olevan pitää viedä asiaa ja prosessia jämäkästi eteenpäin, ja samalla huomioida ja tukea ihmisiä. Hänen pitää ajaa yrityksen etuja ja omalta osaltaan varmistaa sen asema. Samalla hänen pitää huolehtia siitä, että ihmisiä ei ajeta kohtuuttoman vaikeisiin tilanteisiin. (Kurtén & Waaralinna 2015, 74.)

#### 4.4.2 Yt-prosessin II-vaihe (irtisanomiskeskustelut ja tukitoimenpiteet)

Toiseen vaiheeseen kuuluvat itse irtisanomiskeskustelut, erilaisten dokumentaatioiden käsittely ja mahdolliset tukitoimenpiteet. Kyseessä on hyvin vaativa toimenpide erityisesti esimiehen ja irtisanottavan vuorovaikutuksen kannalta. Esimiehen on oltava tässä tilanteessa läsnä, kuunneltava ja keskusteltava. (Valvisto 2005, 148.) Tässä vaiheessa keskitytään ensisijaisesti siihen, että irtisanomisprosessi sujuu inhimillisesti ja juridisesti oikein (Kurtén & Waaralinna 2015, 75). On epärealistista tavoitella irtisanomistilanteisiin mentäessä, että kaikki osapuolet saataisiin tyytyväisiksi. Joku pahoittaa aina mielensä. Mutta kolhuja voi pyrkiä minimoimaan ja korjaamaan mahdollisimman nopeasti. (Kurtén & Waaralinna 2015, 80 - 81.)

### Irtisanottavien henkilöiden valinta:

Hyppänen (2013a, 59) toteaa, että irtisanomisiin johtavissa yt-neuvotteluissa on työnantajan tehtävä päätös siitä, ketkä irtisanotaan. Päätös on vaikea. Siihen vaikuttavat ensisijaisesti organisaation päätös siitä, käytetäänkö ns. ”juustohöylämenettelyä”, jolloin jokaisesta ryhmästä vähennetään tietty määrä henkilöstöä vai koskeeko vähennystarve erityisesti joitakin tuoteyksikköjä- tai maantieteellisiä alueita. Silloin, kun on kyse koko toiminnon tai yksikön lakkauttamisesta, irtisanottavia ei luonnollisestikaan tarvitse valita. Tällöin työsuhteen päätyminen koskee koko henkilöstöä. Kurtén & Waaralinn (2015, 52) täsmentää, että ”ennen kuin esimies alkaa suunnitella, miten irtisanominen tulisi toteuttaa, hänen tulee ensin vakuuttua irtisanomisen välttämättömyydestä ja siitä, että muita vaihtoehtoja kuin irtisanominen ei ole”.

Tunkelo (2016) kirjoittaa kolumnissaan, että ”valitettavan usein kokemukselle annetaan piut-paut ja nuoruus ja edullisuus jyräävät niin yt- kuin rekrytointitilanteissakin. Hän kirjoittaa, että tammikuussa 2015 Elinkeinoelämän valtuuskunta julkaisi raportin, jonka mukaan yli 56-vuotiaalla ei käytännössä ole enää mahdollisuuksia työllistyä uudelleen. Samaa hulluuteen kuuluvat yt-neuvottelut, joiden seurauksena työpaikoilta lähtee kokeneita työntekijöitä. Tilastojen mukaan viisikymppisen työllistyminen on yhtä hankalaa, oli työtömällä korkeakoulututkinto tai pelkkä peruskoulun päästötodistus. Kumpi on pidemmän päälle kannattavampi investointi: kertakäyttöastiat vai posliiniastiasto? Jälkimmäinen tunteusti hoitaa hommansa paremmin kuin edulliset pahviset. Kun oikein järjellä asiaa ajattelee, on kokemus loppujen lopuksi paras vaihtoehto. Valitettavasti kuitenkin pinnallisessa maailmassamme raha ja tunteet jyräävät aina järkiargumentit”.

### Irtisanomiskeskusteluihin tarvittavat dokumentit:

Kun yt-neuvottelujen edetessä ei löydy muita ratkaisuja kuin työsuhteiden päättäminen, organisaation on valmistauduttava valmistelemalla asiakirjoja ja valmentamalla esimiehiä, sillä irtisanominen on yksi esimiestyön haasteellisimmista tilanteista. Kun dokumentit ovat valmiit ja irtisanojien valmennukset ja ohjeistukset tehty, alkavat varsinaiset irtisanomiset. Usein ne tapahtuvat 1-2 päivän päästä yt-neuvottelujen päättymisestä viikonpäivästä riippuen. (Hyppänen 2013a, 268.)

Irtisanomiseen liittyvät dokumentit koostuvat:

- henkilökohtaisista irtisanomisilmoituksista
- kirjallisista ohjeista

- toimintaohjeista irtisanotulle.

Kirjallinen materiaali on tärkeää, sillä moni irtisanotuksi tullut ei myöhemmin muista koko keskustelusta juuri mitään tilanteen järkyttävyyden takia. Materiaaleihin kirjataan keskeinen informaatio, mm. irtisanomisajan pituus, työvelvoitteeseen liittyvät päätökset sekä työsuhte- ja henkilöstöetuksien voimassaoloaika. Tärkeää on myös kirjata erilaiset tukitoimenpiteet, joita työnantaja tarjoaa irtisanotuille. (Hyppänen 2013a, 60.)

### Irtisanomiskeskustelut:

Hyppänen (2013a, 240 - 141) tuo esille, että vaikeimmaksi koetaan yleensä irtisanomisasian esittäminen, ihmisten reaktioiden kohtaaminen ja kyvyttömyys auttaa irtisanottavaa henkilöä konkreettisesti. Muutosprosessi on vietävä ammattimaisesti läpi. On tiedettävä liiketoiminnalliset tavoitteet, osattava juridiikkaa, tunnistettava faktat sekä osattava perustella ja pitää omat tunteet kurssissa. Pelkkä asiajohtaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan tunneosaamista, jotta ihmisille ei aiheutettaisi ylimääräistä vahinkoa tai surua. Tämä näkyy konkreettisesti esimerkiksi ajan antamisena, kunnioittamisena, rehellisyytenä, kuuntelemisena ja tilan neherkkyytenä. Kurtén & Waaralinna (2015, 74) toteaa, että irtisanomistilanteissa esimiehen pitää ajoittain olla päättäjä, johtaja, kuuntelija, tukija, perusliiketoiminnan pyörittäjä, uudistaja, kannustaja, tiedon jakaja, keskustelija, asiantuntija, ihmistuntija, malli ja esimerkki.

Itse irtisanomiskeskustelulle voidaan asettaa kaksi tavoitetta ylitse muiden. Ensimmäinen tavoite on varmistaa, että irtisanottava ihminen kuulee ja ymmärtää mitä sanot. Tämä voi tapahtua joko niin, että esimies toistaa sanomansa tai pyytää irtisanottua toistamaan keskeisiä asioita. Tärkeää on, että esimies käyttää selkää kieltä ja antaa tarvittavat tiedot pieninä annoksina mieluummin kuin yhtenä katkeamattomana pötkönä. Toinen tärkeä tavoite irtisanomiskeskusteluun menevän esimiehen kannalta on varmistua keskustelun aikana siitä, että yrityksen juridiset ja eettiset velvoitteet tulevat täytetyiksi. (Kurtén & Waaralinna 2015, 78.) Aikaa irtisanomiskeskustelulle on varattava riittävästi. Lisäksi esimiehen on syytä varata keskustelujen väliin jonkin verran omaa aikaa, jotta ehtii rauhoittua edellisestä ja valmistautua seuraavaan. Pääperiaatteena tulisi olla se, että puhelimitse tai sähköpostitse ei irtisanota ketään. (Hyppänen 2013a, 61 - 62.)

Lisäksi esimiehen tulee käydä läpi, mitä irtisanominen käytännössä irtisanottavan kohdalla tarkoittaa: irtisanomisajat, työvelvoitteet, työsuhte-edut jne. Irtisanottavalle kerrotaan myös, minkälaista tukea yritys tarjoaa. Irtisanottavan kanssa käydään läpi aikataulut ja päivämäärät ja annetaan hänelle kaikki tarpeellinen yksityiskohtainen tieto kirjallisena, jotta irtisanottava voi kaikessa rauhassa tutkia sitä. Keskeiset kysymykset, joihin esimiehen on syytä varautua, ovat kysymys siitä, miksi tähän tilanteeseen on jouduttu, miksi näin on päätetty,

miten lähtijät on valittu ja viimeinen ja ehkä vaikein kysymys on: miksi juuri minä? Kun esimies pohtii perusteluja päätökselle, hänen täytyy myös miettiä sitä, onko irtisanomisille tosi-asiassa haettu vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Hiljaisuus on monelle esimiehelle vaikea tilanne, mutta irtisanomiskeskustelussa se on välttämätön. On tärkeä saada irtisanottava puhumaan, jotta ajatukset ja tunteet tulevat esille. (Kurtén & Waaralinna 2015, 83 - 84, 92 - 94.)

Pirinen (2014, 32, 34) korostaa, että esimies ei saa pelätä, eikä kieltää tunteiden läpikäyntiä. Esimiehen ei tarvitse osata analysoida ja kommentoida työntekijöiden tunteita, riittää kun kuuntelee ja ymmärtää. Ymmärtäminen ei tarkoita samaa kuin hyväksyminen. Esimiehen ei myöskään tule provosoitua tai lähteä puolustelemaan muutosta tai omia kantojaan. Kun työntekijä on saanut sanottavansa sanottua, tunteensa ilmaistua ja on tullut kuulluksi, alun shokki alkaa helpottaa. Jos esimiehen vuorovaikutus ja viestintä on ollut avointa, hän näkee, että asioista voi puhua suoraan eikä vaikeitakaan asioita piilotella. Tästä seuraa, että esimieheen luotetaan ja hän pystyy käsittelemään muutosta luottamuksellisesti työntekijän kanssa. Empaattinen esimies pystyy asettumaan työntekijän asemaan ja näkemään asiat hänen näkökulmastaan. Hän ei aliarvioi mitään tunteita, joita muutos saattaa aiheuttaa työntekijässä, vaan pystyy eläytymään tilanteeseen ja ymmärtämään alaistensa pelkoa ja epävarmuutta. Kurtén & Waaralinna (2015, 37 - 38) sanoo, että ”esimiehen omat tunteet tai oletukset eivät saa mennä kuitenkaan sekaisin alaisten tunteiden ja huolien kanssa”.

Esimiehen täytyy olla myös koko ajan asiallinen ja myönteinen, mutta lupaamatta liikoja. Asiat tulee sanoa kaunistelematta niin kuin ne ovat, mutta toisen ihmisen tilanne huomioon ottaen. Ei pidä ylläpitää turhaa toivoa esimerkiksi työsuhteen mahdollisesta jatkumisesta eikä vastata kysymyksiin, joihin ei tiedä varmaa vastausta. (Kurtén & Waaralinna 2015, 94.) Suoraselkäistä esimiestä, joka kohtaa työntekijän kasvojen ja joka on reilu, arvostetaan. Tällaiseen esimieheen luotetaan ja häntä kunnioitetaan. Esimieheltä odotetaan myös oikeudenmukaisuutta ja reilua kohtelua. (Pirinen 2014, 20.)

Se, että tunnereaktiot eivät näy päällepäin ei tarkoita sitä, ettei niitä olisi. Voi myös olla, että tunnereaktio tulee myöhemmin. Esimiehen täytyy varautua kaikkiin mahdollisuuksiin. Esimiehen tulee päättää, onko irtisanotun ihmisen hyvä palata työpisteensä ääreen irtisanomiskeskustelun jälkeen, osallistua palaveriin tai kenties mennä kotiin. Tämä riippuu paljon yksilöstä ja hänen reaktiostaan. Heti kun irtisanottavat henkilöt ovat saaneet tiedon päätöksistä henkilökohtaisesti, esimiehen on hyvä informoida jatkavaa henkilöstöä tilanteesta. (Kurtén & Waaralinna 2015, 88.)

### **Henkilöstön tukitoimenpiteet:**

Muutosturvain (485/2005) tavoitteena on auttaa tuotannollisista ja taloudellisista syistä irti-

sanottuja löytämään uusia työtehtäviä mahdollisimman pian. Työnantaja antaa jo yt-neuvottelujen käynnistyessä henkilöstön edustajille esityksen työllistymistä edistävästä toimintasuunnitelmasta ja kytkee TE-toimiston mukaan tähän prosessiin.

Erlaisia keinoja irtisanottujen auttamiseen on olemassa paljon. Osa tukitoimenpiteistä vaatii taloudellisia panostuksia, osa sen sijaan vain aikaa, asiantuntemusta ja välittämistä. Irtisanottujen auttaminen osoittaa yrityksiltä hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja yhteiskuntavastuuta. (Hyppänen 2013a, 76.) Voimakkaita muutos- ja kriisitilanteissa tuen määrä ja tarve sekä sen antamiseen tarvittavat valmiudet ja voimavarat tulee ennakoida (Saarelma-Thiel, 2009, 86). Hyviä henkilöstöä muutokseen osallistavia keinoja ovat mm. erilaiset tilaisuudet, joissa työntekijät pääsevät tuttujen ihmisten kanssa pienessä porukassa tuulettamaan ajatuksiaan muutoksesta. Olennaista eivät ole hienot tilat ja tarjoilut, vaan aito mahdollisuus sanoa ja vaikuttaa. (Ponteva 2010, 71.)

Esimiehen pitää myös huolehtia itsestään ja omasta jaksamisestaan. Jos hän ajaa itsensä loppuun, hänestä ei ole hyötyä tai iloa muille ihmisille tai yritykselle, saati itselleen. Yhteistoimintaneuvottelujen päätyttyä esimiehen takki on usein tyhjä, vaikka prosessin kolmas ja yrityksen tulevaisuuden kannalta keskeinen vaihe on vielä edessä. Esimiehellä pitäisi olla riittävästi voimavaroja myös jatkavan henkilöstön johtamiseen, jotta yhteistoimintaprosessin perimmäinen tavoite, yritystoiminnan jatkuminen kannattavana - ja ehkä suunnan muuttaminen - toteutuisi (Kurtén & Waaralinn 2015, 19, 74).

#### 4.4.3 Yt-prosessin III-vaihe (muutokset viedään loppuun)

Kolmannessa vaiheessa muutokset viedään loppuun. Irtisanomiskeskustelun jälkeen esimiehen velvoitteisiin kuuluvat niin irtisanotuista kuin jäljelle jäävistä työntekijöistä huolehtiminen. Esimiehen on pidettävä huolta irtisanotun työkyvystä, mikäli työntekijällä on työntekovelvoite. Niissä tapauksissa, missä irtisanottavalla ei ole työntekovelvoitetta on hyvä keskustella siitä, kuinka irtisanottu haluaa jättää hyvästit työyhteisölle. (Hyppänen 2013a, 72.)

Aikataulun on oltava tarkka ja oikein päin. Ensin hoidetaan lähtijät, sitten jatkajat. Jatkavan henkilöstön esimerkiksi ei tule mennä laivaristeilylle motivoitavaksi ja sitoutettavaksi, jos lähtijät ovat samanaikaisesti sulloutuneet omaan informaatiotilaisuuteensa työpaikalle. Lisäksi organisaation palveluysiköille ja jatkavalle henkilöstölle kuuluu informointivastuu. Tällä tarkoitetaan sitä, miten ulkopuoliselle tulisi sanoa, ettei joku henkilö ole enää talossa. Asiallinen tiedottaminen "hän ei ole enää palveluksessamme" riittää. (Kurtén & Waaralinn 2015, 205.)

Vaikka työsuhde jatkuu irtisanomisajan verran myös irtisanomistilanteen jälkeen on työntekovelvoitteen minimointi toisinaan suositeltavaa. Ihmisten välisen kommunikaation, arvotuksen ja työjärjestelyjen ym. takia pulmat alkavat näkyä käytännössä erilaisina epäilyinä tai leimaavina vääristyminä irtisanomistilanteen jälkeen. (Kurtén & Waaralinn 2015, 194.)

Työnantajalla on irtisanomisajan jälkeen ns. työntarjoamis- ja takaisinottovelvollisuus yhdeksän kuukauden ajan. TSL:n 6 luvun 6 §:n mukaan työnantajan on tarjottava irtisanotuille töitä samoihin tai samankaltaisiin työtehtäviin, joita irtisanottu työntekijä oli tehnyt. Lailla on haluttu estää sellainen menettely, jossa yritys irtisanoo henkilöitä ja ottaa uusia tilalle vastaaviin töihin. Tämä ei tarkoita sitä, että yritys ei voisi rekrytoida uusia ihmisiä, mutta sen on tarjottava paikkoja irtisanotuille työntarjoamisvelvoitteen mukaisesti. Työnantaja määrittää aina kriteerit avoimille työpaikoille ja saa päättää, kuka on sopivin hakija. (Hyppänen 2013a, 271.)

Henkilöt, jotka saavat pitää työpaikkansa käyvät läpi irtisanomisia edeltävät pelot ja niiden aiheuttamat tunnekuohut. Vaikka he voivat kokea tilapäisen helpotuksen saadessaan pitää työpaikkansa, monenlaiset muut tuntemukset aiheuttavat säröä suhteessa työhön ja työnantajaan. (Grönfors & Pietilä 2005, 109.)

## 5 Osaaminen ja hyvän esimiestyön osaamisalueet

Pohjakallio (2016) kirjoittaa Talouselämän artikkelissa, että "neuvostovenäläisen taloustieteilijän Nikolai Kondratjevin mukaan maailmantalous noudattaa perättäisiä 40-60 vuoden mittaisia syklejä. Sykliin ajavana voimana on teknologiakehitys. Ensimmäisen 1780-luvulla käynnistyneen syklin suuri innovaatio oli höyrykone, toinen perustui terästeollisuuden ja rautateiden yleistymiseen ja kolmas puolestaan sähkön ja peruskemikaalien tuotantoon. 1930-luvulla alkaneen neljännen syklin ytimessä oli öljynjalostus. Viides sykli, jonka ajurina on ollut ICT on nyt päättynyt. Alkamassa on kuudes vaihe. Viidennessä syklissä Suomi pärjäsi hienosti, mutta kuinka on kuudennen laita? Miten löydämme vahvuutemme ajassa, jonka keskiössä ovat ekologisuus, resurssitehokkuus ja biotieteet, life science?"

Puosi (2016) kertoo puheenvuorossaan Talouselämässä, että "pelkkä osaaminen ei takaa kilpailukykyä, vaan yhteiskunnan menestys ja hyvinvointi perustuu pohjimmiltaan ihmisten vuorovaikutustaidoille. Tehokkaiden tiimien jäsenet pyrkivät ymmärtämään toisiaan, löytämään keinoja toistensa kohtaamiseen ja siten yrittävät tulla ymmärretyiksi. Joillekin tällainen ryhmä-/joukkouetyöskentely on luontaisesti ja kulttuurillisesti helpompaa kuin toisille".



Sistosen (2008, 16) mukaan kilpailun kiristymisen ja talouden rakennemuutoksen seurauksena organisaatioiden irtisanomisherkkyyks on kasvanut, eivätkä organisaatiot enää pysty tarjoamaan turvallisia ja pysyviä työsuhteita. Lisäksi työntekijät odottavat ja vaativat aiempaa yksilöllisempää johtamista, jatkuvia kehittymismahdollisuuksia ja parempaa palkitsemista.

### 5.1 Mitä on osaaminen?

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus liittyy myös tekemiseen ja hiljaiseen tietoon. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten samakin koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. (Ojala 2008, 50.)

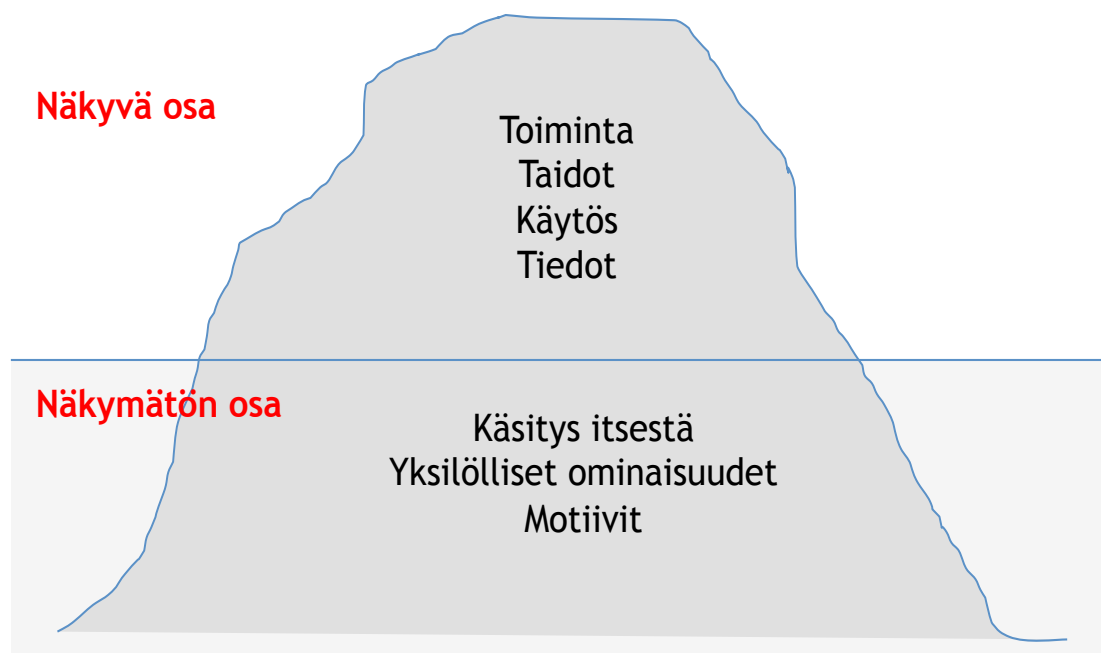
Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus ja asenteet, jotka ovat hyvin tärkeitä tekijöitä, kun jokaiselta odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös tunneäly. Se sisältää joukon henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa. Siihen kuuluu myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten ne voi hyödyntää. Motiivit sisältyvät niin ikään henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, 51.)

Hätönen (2003, 12) toteaa Spencerin ja Spenceriin (1993, 9 - 11) viitaten, että osaamisen avulla yksilön käyttäytymistä voidaan ennustaa monessa erilaisessa tilanteessa ja tehtävässä. Se sisältää kriteerejä ja luokituksia, joiden avulla tiedetään, miten tehtävästä suoriudutaan. Spencerit täydentävät osaamisen määrittelyä viidellä käsitteellä, jotka ovat motiivit, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä, tiedot ja taidot.

Motiivit ohjaavat ja suuntaavat käyttäytymistä tiettyjen tavoitteiden ja pyrkimysten suhteen tiedostamattomasti tai tietoisesti. Yksilölliset ominaisuudet määräävät yksilön tilanteesta riippumattoman reagoitakyvyn ja -tyylin, esimerkiksi ympäristöärsykkeisiin tai vastaanotettavaan ja käsiteltävään tietoon. Käsitys itsestä puolestaan muodostuu yksilön arvoista ja asenteista, jotka ohjaavat omaa käytöstä ja arvottavat suhtautumista ympäristöön. Tiedoilla Spencerit tarkoittavat tiettyyn alueeseen liittyvää spesifiä tietämystä, joka ennustaa, mitä yksilö tosiasiallisesti osaa. He korostavat myös tiedon tilannesidonaisuutta; tieto on arvokasta vasta, kun sitä osaa soveltaa ja hyödyntää tilanteeseen sopivalla tavalla. Taitojen avulla yksilö kykenee suorittamaan erilaisia henkisiä ja fyysisiä panostuksia vaativia tehtäviä. (Hätönen 2003, 12.)

Spencerit jaottelivat osaamista myös termeillä näkyvä eli eksplisiittinen ja näkymätön eli implisiittinen. Eksplisiittistä osaamista, johon kuuluvat yksilön tiedot ja taidot, voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Implisiittinen eli hiljainen tai piilevä osaaminen on syvällä organisaatiossa ja ihmisissä, ja sitä on vaikea tämentää tai konkretisoida. Motiivit, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet kuuluvat näkymättömään osaamiseen, mutta ne vaikuttavat toimintaan, jossa osaaminen konkretisoituu. Ne tulevat yleensä ilmi toiminnan välityksellä tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Olennaista on määritellä jäävuoden huippu eli se osaaminen, joka ilmenee erilaisissa työtilanteissa näkyvänä toimintana. Perustan tälle näkyvälle toiminnalle luo henkilön näkymätön osaaminen. (Hätönen 2003, 13.)

Hätönen (2003, 13) toteaa Spencer & Spenceriin (1993) viitaten, että yksilön osaaminen ja toiminnan taustalla vaikuttavia asioita on erittäin vaikea mitata ja kehittää, mutta ne ovat juuri niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat vahvasti osaamiseen. Henkilöstön kehittämistä ja koulutusta suunniteltaessa tulisikin pohtia, halutaanko parantaa henkilöstön tietoja ja taitoja vai mennä syvemmälle heidän kehittämiseen.



Kuvio 5: Jäävuorimalli osaamisesta (Hätönen 2003, 13; Spencer ja Spencer 1993)

## 5.2 Itsensä johtaminen

Haaranen (2016) kuvaa nettisivuillaan itsensä johtamista seuraavasti: “Johtajuuden perusperiaate on, että voidakseen johtaa muita, on kyettävä johtamaan ensin itseään. Hyvän itsensä johtajan on suhteellisen helppo olla hyvänä johtamisesimerkkinä myös muille. Hyvä itsensä johtaja omaa luottamusta itseensä ja kykyihinsä. Hänellä on vahva halu itsensä kehittämiseen. Hän pystyy asettamaan tavoitteita omaan kehittymiseensä, aikatauluttamaan ja toteuttamaan tavoitteitaan. Hän ymmärtää, mistä tekijöistä oma hyvinvointi muodostuu ja pystyy vaikuttamaan niihin”.

Itsensä johtamisessa esimiehen on hyvä kiinnittää huomiota erityisesti omien tehtäviensä priorisointiin, omaan suhtautumiseensa muutosta kohtaan, omien rajojensa tunnistamiseen ja avun pyytämiseen. Jos esimies ei osaa tehdä omien tehtäviensä priorisointia, johtaa johdonmukaisesti omaa ajankäyttöä ja energiaansa, hän väsyä ja lopputuloksena tiimi jää yksin selviytymään ilman esimiestä. Ammattitaitoinen esimies on rehellinen itselleen ja tunnistaa myös omat rajansa. (Pirinen 2014, 34.)

Feldman (2016) kirjoittaa Talouselämässä, että “johtajat kaipaavat eniten valmennusta itsetietoisuuden kehittämisessä, selviää henkilöstötutkimusyritys Korn Ferryn kyselystä (2016). Kyselyyn vastanneiden mukaan toiseksi eniten apua kaivataan ihmissuhteiden, kuuntelutaitojen ja empatian kehittämisessä. Monet johtotehtävissä olevat ovat nousseet sinne teknisillä taidoillaan, älyllään ja intohimollaan. Kun huipulle sitten on päässyt, voima ja halu eivät enää riitä, vaan johtaja tarvitsee uudenlaisia taitoja vakuuttaakseen ja vaikuttaakseen”.

## 5.3 Hyvä henkilöstöjohtaminen on osaamista

Viitala (2013b) tuo esille, että yrityksen toiminta on ihmisten varassa. Heistä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka, mutta voimavarana samalla hauras. Jos esimerkiksi yrityksen henkilöstö vaihtuisi kerralla kokonaan, yrityksen toiminta todennäköisesti loppuisi tai ainakin kärsisi pitkään vakavasta toiminnallisista ongelmista. Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio.

Viitala (2013b) jatkaa, että henkilöstöjohtaminen on yrityksissä monenlaisten ristipaineiden kohteena. Henkilöstövoima-varoilta vaaditaan yhä suurempaa joustavuutta, kustannustehokkuutta ja uudistumiskykyä. Tarvitaan selkeitä rakenteita, periaatteita ja käytäntöjä, joilla henkilöstövoimavarojen johtamisen sujuvuus ja vakaus varmistetaan, ja samalla valmiutta

joustavasti vastata liiketoiminnan ja toimintaympäristön muutoksiin. Tarvitaan myös aivan uusia henkilöstötyön toteutustapoja. Tämän päivän johtamisen johtotähti on tehokkuus. Organisaatiot pyrkivät lisäämään tehokkuuttaan kaikin mahdollisin keinoin. Tehokkuus on kykyä saada resursseista mahdollisimman paljon irti. Se on kykyä tuottaa tuotteita ja palveluja sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin.

Henkilöstöjohtamisosaaminen koostuu henkilöstövoimavarojen strategisen merkityksen ymmärtämisestä, henkilöstöprosessien sisällöllisestä hallinnasta sekä henkilöstöä koskevien tietojärjestelmien ja aluetta säätelevien lakien ja työehtosopimusten tuntemuksesta. Tarvitaan myös kykyä tehdä ja kehittää henkilöstötyötä yhteistyössä muiden yrityksen toimijoiden kanssa. (Viitala 2013b.) Henkilöstöjohtamisen strategisen roolin keskeisenä tehtävänä on henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen yhtensovittaminen liiketoimintastrategiaan. Liiketoimintastrategioiden muuttaminen henkilöstökäytännöiksi auttaa liiketoimintaa kolmella tavalla. Liiketoiminnan on ensinnäkin helpompaa mukautua muutoksiin, koska aika strategian laatimisesta sen toteuttamiseen lyhenee. Liiketoiminta pystyy myös paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, koska sen asiakaspalvelustrategiat on muutettu yksityiskohtaisiksi toimintaperiaatteiksi ja käytännöiksi. Yritys voi myös hyötyä taloudellisesti strategian tehokkuudesta toteuttamisesta. (Ulrich 1997, 48.)

#### 5.4 Esimiesosaamisen ydintä on suhde muihin ihmisiin

Esimiehet määrittävät ja sopivat yhteiset tavoitteet ja luovat edellytykset toiminnan jatkuvalle kehittämiselle. Selkeä strategia ja yhteiset tavoitteet luovat puitteet hyvälle esimiestoiminnalle. Tuottavuutta parantava esimiestoiminta vaatii rohkeutta ja aktiivisuutta keskustella työyhteisön ja toiminnan kehittämishaasteista yhdessä työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä, kun yhdessä haetaan ratkaisuja erilaisiin nykyisiin ja tuleviin haasteisiin. Töiden organisoinnin ja koordinoinnin on oltava tasapainossa kuuntelemisen, tukemisen ja kannustamisen kanssa. Päivittäisjohtamisessa se tarkoittaa esimiehen säännöllistä läsnäoloa ja osallistumista työyhteisön toimintaan, jossa hän antaa alaisilleen tukea tarvittaessa. (Kesti 2013, 86 - 90.)

Kuuselan (2013) mukaan esimiestyön ja johtamisen ydin on suhde muihin ihmisiin. Esimiesten vuorovaikutustaidot ja tunneälykyys vaikuttavat yhä vahvemmin yksilöiden, tiimien ja koko organisaation menestykseen. Esimiesten tehtävänä on huolehtia siitä, että sosiaaliset tilanteet sujuvat ja asiat etenevät. Lähtökohtana on myönteinen, kiinnostunut ja avoin suhtautuminen tilanteisiin ja erilaisiin ihmisiin. Hyvän vuorovaikutuksen perusta on myös se, että ymmärtää, miten oma toiminta vaikuttaa muihin.

Kesti (2013, 87, 90, 101) tuo esille positiivisen yhteisöllisyyden. Se on myötätuntoa toisia kohtaan, analysoidaan tilanteita ja pyritään näkemään asioiden valoisat puolet. Esimies on viime kädessä aina se, joka kääntää asian myönteiseksi ajatteluksi ja positiiviseksi toiminnaksi. Ongelmien märehtiminen ei johda hyviin ratkaisuihin. Myönteisyys ja eteenpäin pyrkiminen on pitkälti kiinni asenteista, ja niistä esimiehet ovat työyhteisössä päävastuussa. Esimiehen pitää esimerkillään tukea positiivista yhteisöllisyyttä ja ehkäistä yhteisöllisyyden negatiivisia piirteitä, kuten kateutta. Esimiehen on kyettävä myös projisoimaan omaa toimintaansa ja siten kehittämään omaa laadullista toimintaansa. Hyvä esimies projisoi jatkuvasti käyttäytymistään ja oppii tekemistään virheistä. Mikäli tunteet tulevat joskus liian pinnalle, esimiehen on osattava pyytää anteeksi. Esimieskin on ihminen ja alaiset ymmärtävät sen.

Dunderfelt (2014, 13 - 15) kirjoittaa, että pomo on avainasemassa motivoinnissa. Pomon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutussuhde voi olla suurin tekijä työntekijöiden mielekkyyden ja tuloksellisuuden kokemisessa. Vaikka nykyiset työntekijät arvostavat itsenäisyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan tekemiseensä, työntekijät eivät työskentele umpiossa. Pomon taito olla vuorovaikutuksessa ja toisaalta myös hänen persoonallisuutensa, tapansa ja tyyliensä toimia, säteilevät ympäri työyhteisöä.

Oikeudenmukaisuus ja tasavertainen kohtelu on perusta psyykkisesti turvalliseen työyhteisöön ja luottamuksen rakentamiseen. Mikäli tämä perusta pettää, työviihtyvyys on mennyttä ja tuottavuus sen mukana. (Kesti 2013, 90.) Luottamus syntyy pitkäaikaisen yhteistyön tuloksena. Keskinäinen luottamus rakentuu vähitellen puheiden ja käytännön tekojen perusteella. Luottamus synnyttää positiivista ja rakentavaa ilmapiiriä, jossa on helppo työskennellä, koska avoin viestintä toimii ja yhteistyö sujuu luonnollisesti. Monissa kehityshankkeissa ja tiimeissä, jossa vallitsee hyvän yhteistyön ja luottamuksen ilmapiiri, vaikeatkin neuvottelut sujuvat hyvin, luovia ajatuksia syntyy helposti ja yhteistyöllä päästään hyvin eteenpäin. (Lankinen 2004, 53.)

Irtisanomistilanteissa korostuu henkilöstöjohtaminen, jonka tulisi tapahtua sekä yrityksen arvojen että esimiehen omien arvojen mukaisesti. Esimiehen täytyy olla sovussa omantuntonsa kanssa pystyäkseen toimimaan oikein ja rehellisesti näissä vaikeissa tilanteissa. Irtisanomistilanteissa tulee esiin, kuinka tärkeää esimiestyössä on tuntea joukkueensa jäsenet yksilöllisesti (muun muassa heidän reaktiotapansa ja elämäntilanteensa), jotta irtisanomisviestin voi antaa mahdollisimman hyvin ja yksilöä kunnioittaen. Tämä tarkoittaa mm. ihmisten kuuntelemista ja arvostamista, aitoa läsnäoloa ja esimerkkinä olemista. Samanaikaisesti pitää tasapainoilla muutosprosessin johtamisen kanssa, mikä jo yksin vaatii määrätietoisuutta ja jämäkkyyttä. (Kurtén & Waaralinn 2015, 73.)

## 5.5 Greenin osaamisympyrä

Hätönen (2003, 21) toteaa Greeniin (1999) viitaten, että osaamisympyrässä on pyritty jäsentämään osaamiseen liittyvien käsitteiden välisiä eroja. Hän on luonut osaamisympyrän (the competence scope), jonka tarkoituksena on tuoda osaamisen eri puolia ja tasoja yhteiseen viitekehykseen. Malliin kuuluu kaksi eri ulottuvuutta, jotka ovat pystysuoralla akselilla oleva tasoulottuvuus (organisaatio - yksilö) ja vaakasuoralla akselilla sijaitseva ns. tyypipiilottuvuus (tiedot ja taidot - työskentelytavat, vuorovaikutustaidot). Kuvio 6 on muokattu Greenin ajatusten pohjalta organisaation osaamisten yhdistelmäksi.



Kuvio 6: Green (1999) osaamisympyrä

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tiedonhankintatavat olivat sekä kvalitatiivinen teemahaastattelu että kvantitatiivinen massakysely. Näiden kahden tutkimusmenetelmän yhdistämisellä tuli esille erilaista ja laajempaa näkökulmaa tutkimuskysymyksiini. Kvantitatiivisen kyselyn pohjalta tuli enemmän vastaajia, mielipiteitä ja kokemuksia henkilöiltä, jotka olivat olleet hyvinkin erilaisissa rooleissa ja eri kokoisissa yrityksissä yt-prosessin aikana. Se antoi laajemman kuvan yhteiskunnan tämän hetkisestä tilanteesta, yt-prosessin kulusta ja yt-prosesseja luotsaavien esimiesten osaamistasosta. Kaikki vastaajat olivat syystä tai toisesta keski-ikäisiä aikuisopiskelijoita. Kvantitatiivisen tutkimuksen kommentit olivat enemmän kantaa ottavampia/rohkeampia ja niiden avulla pystyin tarkastelemaan tarkemmin mittaustuloksia, jotka toivat esille oleelliset asiat.

Kvalitatiivinen teemahaastattelu toi puolestaan tutkimuskysymyksille enemmän syvyyttä ja merkitystä. Kommentit olivat selittävämpiä ja toivat tarkempaa tietoa aiheesta. Haastateltavat olivat työelämää monelta kantilta kokeneita osajia, jotka pystyivät antamaan tarinoiden ja keissien kautta erittäin arvokasta tietoa tutkimuskysymykseeni. Lisäksi kvalitatiivisissa teemahaastatteluissa pystyin korjaamaan sellaisia kysymyksiä ja asioita, mitä ei huomannut kvantitatiivisessa massakyselyssä kysyä. Joka tapauksessa kummatkin tutkimukset olivat tutkimisen arvoisia ja täydensivät erinomaisesti toisiaan.

### 6.1 Kvantitatiivinen massakysely

Ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivisen massakyselyn. Se tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyä, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 188.)

Kyselyn perusrakenteena oli yt-prosessin kolme eri vaihetta: I-vaihe (suunnittelu ja yt-prosessi), II-vaihe (irtisanomiskeskustelut ja tukitoimenpiteet), III-vaihe (muutokset viedään loppuun). Mietin kunkin vaiheen väittämiä työtehtävittäin aikajärjestyksessä. Vastausvaihtoehtoina oli skaala 1 - 5, josta viimeisin viisi (5) oli ei osaa sanoa/ei kokemusta.

Kyselyn toteuttamisessa hyödynsin Laurean ammattikorkeakoulun sähköistä E-lomake-sovellusta. Tutkimuslupa myönnettiin Laureasta 2.5.2016. Kvantitatiivinen massakysely lähti sähköpostitse saatekirjeen (liite 1) kera 748 Laurean ammattikorkeakouluopiskelijalle 24.5.2016. Vastausaikaa oli 29.5.2016 asti. Tämän lisäksi kysely toistettiin vähän ennen vastaajan päättymistä. Kysely jäi vielä määräajan jälkeen avoimeksi. Liitteessä kaksi ilmenee kyselylomakkeen sisältö.

Kaiken kaikkiaan vastaajien määrä oli 45 kpl eli 6 % kokonaismäärästä. Odotettavissa oli matala vastausmäärä ja sen takia kysely lähtikin mahdollisimman monelle. Yhden vastaajan osalta pääkohtien 3 - 4 osalta vastausrivistö oli EOS (= ei osaa sanoa)/ei kokemusta. Lisäksi yksi henkilö vastasi kaikkiin osioihin 0-vastauksia, joten varsinaisen aineiston lopullinen vastausmäärä oli 43.

Kvantitatiivisen massakyselyn osalta tein graaffisia yhteenvetoja ja laskelmia numeerisista tiedoista ja keskityin eniten ja vähiten vastauksiin sekä ristikkäisanalysointiin erityisesti esimiesten ja irtisanottujen näkemyksistä eri yt-prosessin vaiheissa. Lopuksi vein excel-tilukot powerpoint-ohjelmaan ja pakkasin ne pdf-muotoon. Avoimista kommentteista syntyi teemallisia tiivistelmiä. Tekstien yhdistämiset aihealueittain helpottivat kokonaisuuksien ymmärtä-

mistä, päätelmien ja yhteenvetojen tekemistä. Tiivistelmien ja yhteenvetojen jälkeen analysoin tulokset, jonka perusteella tein johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

## 6.2 Kvalitatiivinen teemahaastattelu

Toisena tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiiviset teemahaastattelut viidelle eri henkilölle. Teemahaastattelu oli ns. puolistrukturoitu haastattelu, joka noudatti pääsääntöisesti samaa runkoa kuin kvantitatiivisessa kyselyssä alusta loppuun asti ja haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin kokemuksiin ja sanoihin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään uusien totuuksien löytämiseen, avoimien kysymysten ja teemakeskusteluihden avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltaja ei sekoita omia ajatuksiaan haastateltavien vastauksiin. Lisäksi haastateltavat valitaan usein tarkasti tutkimuksen tekoa varten. (Tilastokeskus 2016.)

Haastateltavien valinta tapahtui kohdennetusti. Hain haastatteluun erityisesti kokeneita henkilöitä, jotka olivat olleet sekä irtisanottuja, esimiehiä että asiantuntijoita ko. prosessissa. Teemahaastattelupyynnö lähti sähköpostilla, jossa kerroin tilanteeni ja haastateltavan aiheen. Jokainen haastateltava suostui mielellään ko. haastatteluun. Haastattelut toteutettiin eri paikoissa sovittuina ajankohtina, kuitenkin niin, että niihin oli varattu rauhallinen tila. Haastattelut kestivät keskimäärin yhden tunnin/haastateltava.

Haastattelun perusrakenteena oli myös yt-prosessin kolme eri vaihetta: I-vaihe (suunnittelu ja yt-prosessi), II-vaihe (irtisanomiskeskustelut ja tukitoimenpiteet), III-vaihe (muutokset viedään loppuun). Mietin kunkin vaiheen kysymyksiä työtehtävittäin aikajärjestyksessä ja käytin niitä soveltuvin osin. Haastattelu oli vuorovaikutteista, mutta siitä huolimatta tavoittelin, että haastateltava oli suurimman osan äänessä. Haastattelun runko eteni seuraavanlaisesti:

- Taustatiedot (syntymävuosi, kerro työhistoriastasi ja kokemuksesta yt-prosessissa).
- Kokemuksia ja esimiehen odotuksista ja osaamisista I-vaiheessa (suunnittelu ja yt-prosessi).
- Kokemuksia ja esimiehen odotuksista ja osaamisista II-vaiheessa (irtisanomiskeskustelut ja tukitoimenpiteet).
- Kokemuksia ja esimiehen odotuksista ja osaamisista III-vaiheessa (muutosten loppuunvienti).

Lisäksi seuraavat kysymykset painottuivat haastateltavan tilanteen mukaan:

- Mitä osaamista olisit kaivannut esimieheltä lisää?
- Mikä oli yt-tilanteessa vaikeinta/merkittävintä?



- Miten muutosvastarintaa pitäisi käsitellä/johtaa/hoitaa?
- Mitä muutososaamista tulevaisuudessa vielä tarvitaan?
- Mitä muuta haluat vielä sanoa?

Pyysin kaikilta haastateltavilta myös lupaa äänittää ko. haastattelu, jonka jälkeen puhtaaksi kirjoitin eli litteroin haastattelun kirjalliseen muotoon erilliseen word-dokumenttiin. Yhdistin haastattelujen vastaukset teemoittain niin, että niitä olisi helpompi tulkita ja analysoida. Purin aineiston yt-prosessin 1-3 -vaiheista ja lähdin yhdistelemään ja tiivistämään aineistoa sekä etsin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tämän jälkeen analysoin tulokset, jonka perusteella tein johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

### 6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetin ja reliabiliteetin tulkinta auttaa selvittämään tutkimuksen luotettavuuden ja sen totuudenmukaisuuden. Hyvä reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus tuottaa samanlaisia tuloksia, jos se tehdään uudelleen. Tutkimuksen validius kertoo puolestaan kuinka hyvin valitut tutkimusmenetelmät mittaavat tutkittavaa asiaa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 185, 231.)

Haastattelut toimivat mielestäni hyvinä tiedonkeruumenetelminä, koska he pystyivät omin sanoin kertomaan omista kokemuksista ja näkemyksistä yt-prosessissa. Näin ollen sain hyvinkin yksityiskohtaisia vastauksia ja kommentteja. Haastattelut olivat myös eri haastateltavien osalta hyvin yhdenmukaisia ottaen huomioon, että henkilöiden kokemukset olivat täysin eri toimialoilta, eri kokoisista organisaatioista, erilaisista asemista ja eri aikoina. Kvantitatiivisen massakyselyn osalta myös erityisesti avoimet kommentit toivat syvyyttä ja uskottavuutta siihen kyselyyn, jotka puolestaan tukivat kokonaistutkimusta.

Kaikki haastattelut olivat täysin luottamuksellisia ja anonyymejä. Lisäksi on huomioitava, että vaikka kysymykset olivat arkaluonteisia, niiden vastauksia ei kaunisteltu. Tämä havainto tuli erityisesti kvantitatiivisen massakyselyn avoimissa kommentteissa. Kaikki kokemukset ja kommentit vaikuttivat molemmissa tutkimusmenetelmissä aidoilta ja luotettavilta.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Kvantitatiivisen massakyselyssä kohdejoukkojen taustatiedoista tuli esille, että vastaajien ikähaarukka (69 %) painottui 70-80 -luvulla syntyneisiin eli iältään noin 27-46 -vuotiaisiin henkilöihin. Moni oli ollut työuransa aikana jopa useammassakin yt-prosessissa mukana.

Ikäryhmä	Vastaajien määrä	%
1958-1959	4	9
1960-1969	9	20
1970-1979	15	33
1980-1989	16	36
1990-	1	2
YHT:	45	100

Taulukko 1: Vastaajien määrä

Vastaukset siitä, minkä kokoisessa yrityksessä kokemus yt-prosessista oli syntynyt osoitti, että 64 % vastaajien kokemuksista oli ollut suurissa yrityksissä. Suurten yritysten henkilöstömäärä tässä rajauksessa oli yli 250 henkilöä.

Kokemukseni yt-prosessista	Vastaajien määrä	%
1. pieni yritys (alle 50 hlöä)	10	22
2. keski-suuri yritys (50-250 hlöä)	6	13
3. suuri yritys (yli 250 hlöä)	29	64
YHT:	45	100

Taulukko 2: Kokemukseni yt-prosessista

Oma roolini yt-prosessissa kertoi, että 44 % vastaajista oli ollut irtisanotun roolissa ja 21 % irtisanovan esimiehen roolissa. Lisäksi yksi vastaaja oli ollut kahdessa roolissa eli esimies ja työnantajan edustajana neuvottelussa ja yksi vastaaja oli ollut kaikissa em. rooleissa. Kahdella henkilöllä ei ollut mitään kokemusta yt-prosessista.

Oma roolini yt-prosessissa:	Vastaajien määrä	%
Esimies (irtisanova)	9	21
TA-edustaja neuvottelussa	3	7
TT-edustaja neuvottelussa	12	28
Irtisanottu	19	44
YHTEENSÄ	43	100

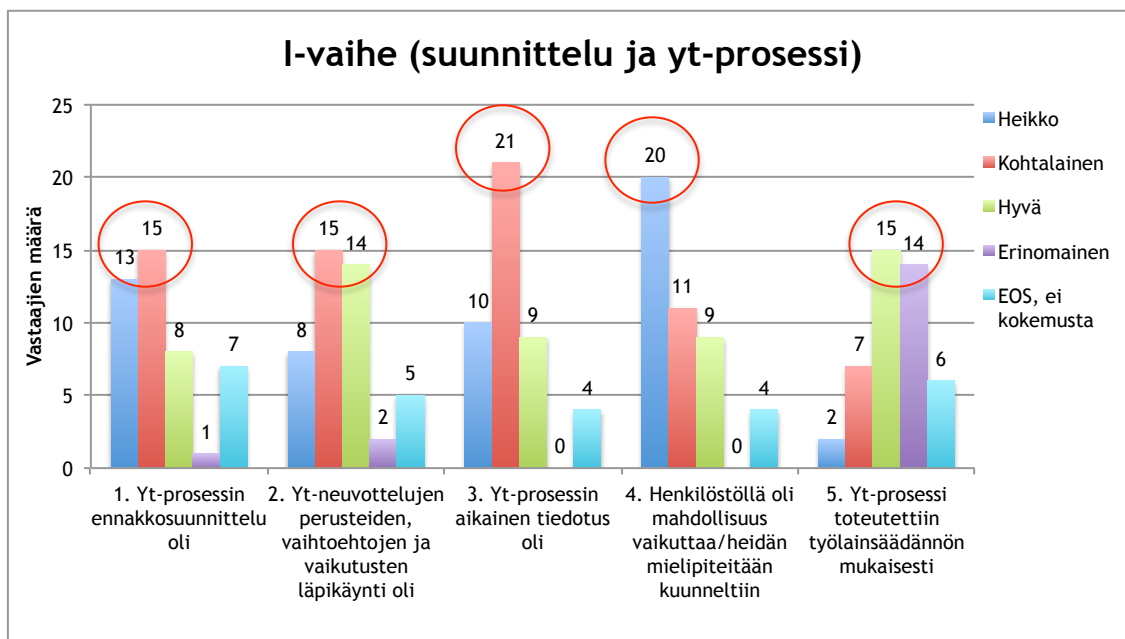
Taulukko 3: Oma roolini yt-prosessissa

Kvalitatiivisen teemahaastattelun haastateltavat (5 henkilöä) olivat kaikki pitkänlinjan kokeneita ammattilaisia eri alalta. Ikähaarukka oli 50 - eläkeiän kynnyksellä. Jokainen oli kokenut yt-prosessin tuotannollisista ja taloudellisista syistä tavalla tai toisella jopa useinkin otteen eri rooleissa, irtisanottuna, esimiehenä ja/tai asiantuntijana. Mukana oli sekä miehiä että naisia ja hyvin eri tyyppisistä yrityksistä ja organisaatioista.

Molemmissa tutkimusmenetelmissä vastaajilla oli monipuolista työelämäkokemusta eri rooleista pääasiassa suurista yrityksistä (yli 250 hlöä). Haastateltavien keskimäärin ikähaarukka oli yli 50 vuotta ja massakyselyyn vastaajilla puolestaan ikäryhmä painottui noin 40-vuotiaisiin.

## 7.1 I-vaiheen esimiesodotukset ja -osaaminen (suunnittelu ja yt-prosessi)

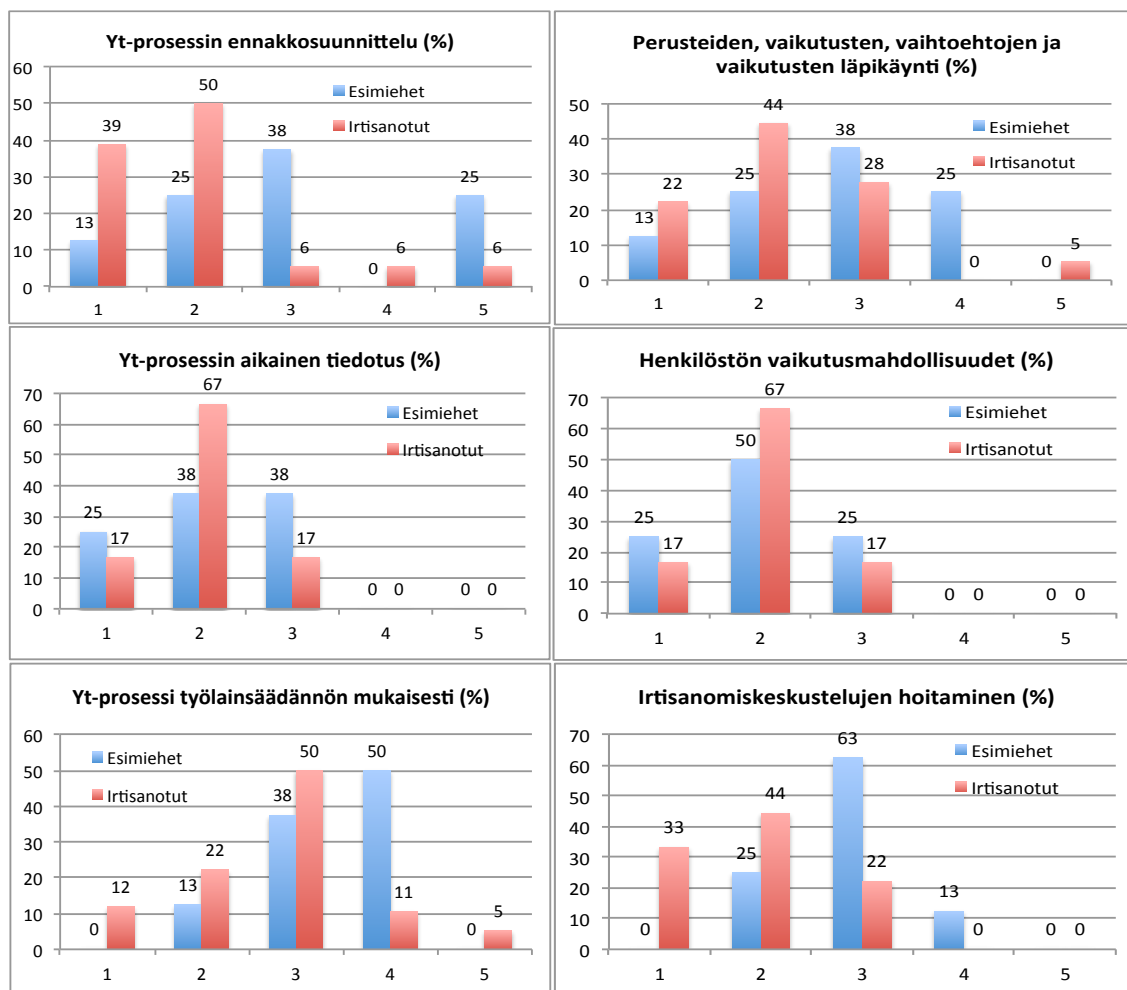
Selvyyden vuoksi alla olevassa yhteenvedossa ('avoimet kommentit') tarkoittavat kvantitatiivisen kyselyn avoimista kysymyksistä tulleita vastauksia ja ('haastateltavat') tarkoittavat kvalitatiivisista teemahaastatteluista tulleita vastauksia.



Kuvio 7: I-vaihe (suunnittelu ja yt-prosessi)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yt-prosessin ennakkosuunnittelu koettiin 62 %:n osalta joko heikoksi tai kohtalaiseksi. Yt-neuvottelujen perusteiden, vaihtoehtojen ja vaikutusten läpikäynti koettiin 64 %:n osalta kohtalaisesti tai hyvin hoidetuksi. Samoin itse yt-prosessin toteutuminen työlaainsäädännön mukaisesti koettiin 64 %:n osalta jopa hyvin tai erinomaisesti hoidetuksi. Vajaa puolet oli sitä mieltä, että tiedotus hoidettiin prosessin aikana kohtalaisesti. Lisäksi 44 % vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstöllä oli heikko vaikutusmahdollisuus tai että heidän mielipiteitään ei kuunneltu.

Alla olevasta yhteenvedosta näkyy esimiesten ja irtisanottujen välinen ero prosenttiosuuksina yt-prosessin I-vaiheessa arviointiskaalalla 1-5 (heikko, kohtalainen, hyvä, erinomainen) ja josta viimeisin (5) oli ei osaa sanoa/ei kokemusta. Yhteenvedo osoittaa, että esimiehet suhtautuvat myönteisemmin ko. prosessiin kuin irtisanotut, mutta toisaalta myös esimiehet kokivat, että yt-prosessin aikainen tiedotus ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet painoutuivat yt-prosessin aikana keskitason alapuolelle.



Kuvio 8: Esimiesten ja irtisanottujen näkemyksiä yt-prosessin I-vaiheesta

### Johdon esimerkki ja arvostus ja yrityksen hyvät toimintatavat

Kaikki haastateltavat kokivat, että nykyään yt-neuvotteluprosessi on muuttunut kylmemmäksi ja työelämän tahti on koventunut epäinhimillisempään suuntaan. 4/5 haastateltavista toivat myös esille johdon esimerkkinä toimimisen. Johdon toimintatapa heijastuu koko organisaatioon niin hyvässä kuin pahassa. Yksi haastateltavista lisäksi totesi, että yhdeksi isoksi ongelmaksi saattaa muodostua tilanne, jos organisaatiossa/ylimmässä johdossa ei arvosteta esimerkiksi osallistavaa toimintatapaa. Hyvä esimerkki ja asioiden tärkeysjärjestys tulee kuitenkin aina ylimmästä johdosta. Monilla hyvillä johtajilla on laaja-alainen näkemys kokonaisuudesta. He näkevät jo etukäteen, mitä näistä päätöksistä ja toimenpiteistä seuraa, jos asiat hoidetaan hyvin tai huonosti.

Kaksi esimiesasemassa olevaa haastateltavaa toivat esille, että yrityksen muutosvisio, -suunnitelmat sekä viestintäsuunnitelmat sekä muutoksen tukiryhmät täytyy olla selvinä hyvissä ajoin yt-neuvotteluesityksen lähettämistä. Lisäksi johdon täytyy myös osata luoda iso visio joillakin hyvillä perusteilla ja on oltava keinot, miten sinne visioon päästään vaihe vaiheelta. Pitää osata organisoida nykytilannetta, katsoa tulevaa ja yhtä aikaa tsemputa ja hoitaa lähteviä ja jäljelle jääviä ihmisiä.

Avoimissa kommentteissa kolme irtisanottua kokivat, että johdolla ja esimiehillä ei ollut todellista tahtoa löytää muita ratkaisuja, joilla irtisanomiset olisi vältetty tai irtisanomisten määrää vähennetty. Eräs henkilö avoimessa kommentissa kertoi, että yt-neuvottelut olivat huonosti suunniteltuja ja ylimitoitettuja, eikä kokonaisuuksia ja jälkiseurauksia nähty etukäteen. Näin yrityskuva työntekijöiden silmissä ”valahti pöntöstä alas”. Johto suhtautui vakavaan asiaan välinpitämättömästi.

#### Ennakkosuunnittelu tärkeää ja yt-neuvottelut muodollisia

Kaikki haastateltavat toivat esille, että kriittisimpiä vaiheita yt-prosessissa ovat alkuvaihe ja ennakkosuunnittelu. Ennen kuin yt-menettelyä tulisi aloittaa, johdon tulisi ajatella entistä laajemmin ja luovemmin uudella tavalla, mitä muuta tässä tilanteessa voisi tehdä. Ennen yt-prosessiin lähtemistä tulisi myös tehdä asia näkyväksi, osallistaa henkilöstö pohtimaan yhdessä vaikeaa tilannetta ja kertoa rehellisesti ja avoimesti, että meidän tulisi päästä jotenkin tästä ylitse ja lähteä yhdessä hakemaan uusia ratkaisuja ja säästöjä.

Monesti myös aikakysymys hankaloitti yt-prosessin hyvää läpiviemistä. 3/5 haastateltavista kertoivat, että tilanteesta halutaan päästä nopeasti eroon, koska se luo epävarmuutta. Toisaalta kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että prosessiin on varattava riittävästi aikaa. Todellisuudessa sellainen kiirehtiminen voi olla kokonaisuudessa paljon hitaampi tie, joka koutuu myöhemmin ja josta tuleekin jatkossa paljon muita vaikeuksia. On huomioitava, että kyseessä voi olla ihmisten loukatut tunteet. Niitä ei korjata hetkessä.

4/5 haastateltavista toivat esille, että usein on tullut sellainen tunne, että asiat on jo etukäteen päätetty ja että yt-neuvottelu on vain muodollisuus, joka on pakko hoitaa. Yt-neuvotteluista on tullut myös arki-ilmiö, johon ihmiset ovat jo turtuneet. Toisaalta koettiin, että esimiesten valmennus ja johtamisosaaminen on viime vuosina parantunut. Lisäksi näistä asioista puhutaan nykyään enemmän.

Avoimissa kommentteissa esimiesasemassa olevilta tuli useita kommentteja, että lähiesimiehiä pidettiin johdon taholta pelkkänä pelinappulana ja äänitorvena. Esimiesroolit ja -vastuut olivat osittain myös epäselvät. Tiedot tulivat ylhäältä valutettuna ja joissakin tapauksissa talou-

dellisesta tilanteesta annettiin esimiehillekin vain vähän tietoa. Organisaatio saattoi olla niin iso, että lähiesimieskään ei tiennyt missä mennään. Heidän oli vaikea ottaa kantaa ja sen takia yt-prosessi toteutettiin asialinjalla ja jopa ilman perusteita. Vain pakolliset tiedotettiin ja asiat hoidettiin rutiinimaisesti.

### Ihmisten johtamistaidot ja inhimillisuus

Haastatteluissa oltiin yhtä mieltä siitä, että esimiesosaaminen on tässä prosessissa erittäin tärkeää. Esimiehen pitää olla ns. ”liidertyyppinen manageri”, jonka täytyy ymmärtää ihmisten johtamisesta hyvin paljon. Esimiehen pitää tunnistaa ihmisten tunteet ja ajattelu, tunnistaa niitä myös itsessään. Esimies, joka huolehtii vain jurisen ja hallinnollisen puolen, on vaikea menestyä tässä tehtävässä.

Avoimissa kommentteissa yli puolet vastaajista nosti pääsääntöisesti esille esimiesten heikot ihmisten johtamistaidot ja inhimillisyyden. Työntekijöiden tunnereaktioiden käsittely oli heikkoa ja esimiehet olivat passiivisia esimiesroolissaan. Joissakin irtisanomistapauksissa esimiehinä toimi myös kokemattomia henkilöitä. Eräässä tapauksessa esimies vältteli tilannetta ja ohjasi keskustelut HR:lle, pääluottamusmiehelle tai ylimmälle johdolle. Positiiviset puheet annettiin vain henkilöstölle, jotka jäivät taloon. Esimies ei ymmärtänyt tilanteen vakavuutta, vaan kuittasi työntekijän pelot toteamalla: ”Kyllä sä nyt varmasti muuta löydät”. Sen sijaan hyvänä asiana koettiin, että moni esimies on tehnyt varmasti parhaansa vaikeassa tilanteessa ja niissä olosuhteissa, mitä oli ollut. Hyvinä asioina koettiin myös se, että pienten tiimien esimiehet ovat paremmin pitäneet omiensa puolta. Sen sijaan suurempien linjojen vetäjillä tärkeitä on ollut oman ja luottopakkiensa paikkojen säilyttäminen.

Haastatteluissa (3/5) ilmeni, että monesti käy niin, että joku vaan laitetaan hoitamaan itse irtisanomiskeskusteluja. Ne voivat olla nuoria esimiehiä, jotka ovat juuri tulleet esimieheksi ja joilla on yleensä vielä kaikki muutkin esimiestyön perusprosessit hukassa. Tällaisessa vaativassa prosessissa tarvitaan ehdottomasti kokemusta. Uuden esimiehen tulisi mennä tähän prosessiin jonkun kokeneen esimiehen kanssa ensimmäisiä kertoja yhdessä. Kokenutkin esimies kertoi: ”Tähän irtisanomiseen ei totu koskaan. Nämä kohtaamiset ovat esimiehen tehtävissä vaikeimpia ja ne myös itseäkin jollakin lailla aina koskettaa. Varsinkin siinä tilanteessa, jos on palkannut aikoinaan itse niitä ihmisiä.”

Esimiesten työlainsäädäntö ja yt-tuntemus kerrottiin joissakin avoimissa kommentteissa olevan heikkoa ja jokainen esimies hoiti tiedotuksen omalla tavallaan. Eräässä avoimessa kommentissa kerrottiin, että koko organisaatiossa ei kenelläkään ollut osaamista yt-neuvotteluista ja he tekivät kaikki mahdolliset virheet, joka johti myöhemmin jopa oikeusasteelle.

### Osallistava toimintatapa ja henkilöstön sitouttaminen

Ehdottomasti yhdeksi keihäänkärjeksi nousi useimmissa avoimissa kommentteissa, että yt-prosessissa toivottiin henkilöstön parempaa osallistamista. Ylipääntensä läpinäkyvyyttä ja suoruutta asioiden tilasta. Eräässä avoimessa kommentissa johto ja esimiehet olivat pyytäneet kehitys- ja säästöehdotuksia henkilöstöltä ja niitä oli annettu todella paljon, mutta niillä ei ollut mitään merkitystä: ”Ei kannata esittää omia näkökantoja, koska niitä ei kuunnella”, hän totesi. Lisäksi muutamassa kommentissa toivottiin enemmän neuvottelua kuin käsikirjoitettua yksinpuhelua.

Merkittäväintä oli eräässä avoimessa kommentissa, että henkilöstö sai itse miettiä säästöjä, mutta niillä ei ollutkaan loppupelissä merkitystä. Arvostuksen puute ja oman onnen nojaan jättäminen koettiin myös heikkoutena. Toisaalta eräässä tilanteessa myönteistä oli, että henkilöstö sai tietoa, heitä kuunneltiin ja heidän ideoitaan käsiteltiin ja pystyttiin jopa toteuttamaan, joista myös viestittiin aktiivisesti. Eräs toivomus oli, että ilman puhdistaminen kannalta olisi ollut yt:n jälkeen merkittävää järjestää tapaaminen, jossa olisi voinut avoimesti puida kokemuksia.

Muutamassa avoimessa kommentissa koettiin myös, että heillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa tilanteen kulkuun ja yt-neuvottelut vietiinkin teatterinomaisesti lävitse siten, että asiat oli jo etukäteen päätetty. Pari avointa kommentoijaa oli kokenut työyhteisössä huonoa ilma-  
piiriä ja joutunut silmätikuksi ja kiusaamisen kohteeksi, joka oli lisäksi toisen tapauksessa johtanut henkilökohtaiseen katkeroitumiseen.

Avainhenkilöiden sitouttamisen ongelma yt-prosessin aikana puhutti erityisesti haastateltavaa esimiestä sekä asiantuntijaa (2/5). ”Ylimmän johdon pitää osata esitellä ja myydä yhtiön tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja perusteet niille esimiehille, jotka käytännössä hoitavat neuvottelut. Heidät tulisi sitouttaa niin, että he aidosti ostavat ajatuksen ja kokevat, että tämä on ehdottomasti yhtiön kannalta hyvä asia. Joskus voi tulla hankaluuksia, jos neuvotteluja vetää henkilö, joka ei ole aidosti sitoutunut itse prosessiin ja näkee, että tämä menee nyt väärään suuntaan. Joissakin tilanteissa irtisanovat esimiehet myös kokevat, että yt-raamit tulevat täysin annettuina tekijöinä ja että esimiehet ovat vain pelinappuloita. Silloin on vaikea viedä asioita eteenpäin.” Esimiehestä näkee heti, jos hän on sisäistänyt asian ja on itsekin samaa mieltä tästä prosessista. Tämän lisäksi esimiehen on vaikea lähteä sitouttamaan omaa henkilöstöä, jos esimiestä itseäkään ei ole vielä sitoutettu.

Esimiesten yksi tärkeä tehtävä on seurata lakeja yt-prosessin aikana, mutta missä vaiheessa esimiehet voivat lähteä sitouttamaan henkilöstöä prosessin aikana? Laki sanoo, että yt-prosessin aikana pitää suunnitella aina siihen asti, kunnes yt-neuvottelut on saatu päätök-

seen. Työnantajallahan on kuitenkin oikeus valita viimeksi irtisanottavaksi yhtiön toiminnalle tärkeät ammattityöntekijät, mutta päätökset saa tehdä vasta yt-prosessin jälkeen. ”Mikäli aloitat kesken yt-prosessin kahdenkeskiset sitouttamiskeskustelut, onko se riski? Jos onnistut tässä asiassa, saat myös hyvän muutosagentin itsellesi lisää”, pohdiskeli eräs haastateltu esimies.

#### Tiedottaminen ja rauhoituskeskustelut

Haastatteluissa (4/5) kerrottiin, että oikea-aikainen, säännöllinen ja selkeä tiedottaminen on todella tärkeää. Tietoa pitäisi tulla niin, että henkilöstö ei joudu odottamaan pitkiä aikoja. Ihan kaikkea ei voi tiedottaa salassapitopykälien takia, mutta sekin voidaan kertoa, että ei voida kertoa. Lukujen ja faktojen lisäksi kerrotaan myös, miten asiat etenevät ja missä vaiheessa. Tällä voidaan aikaansaada työrauhaa siihen asti, kun taas on jotain kerrottavaa. Rauhoituskeskusteluja arkipäivän prosessien sujuvuudesta ja suunnittelusta pitää myös huolehtia koko ajan. Eräs haastateltava toi esille, että: ”Tulisi estää, että yt-huolet eivät saa kuitenkaan liikaa valtaa, eikä niistä tule liikaa spekulatiota. Lisäksi esimiehellä on oltava jämäkkyyttä kitkeä heti turhilta huhuilta siivet pois. Sitäkin osaamista täytyy harjoittaa.”

Esimies ottaa vastuun osallistamisesta ja kertomisesta. Tätä vastuuta ei voi delegoida kenellekään muulle. ”Monestakin syystä kuulee ja näkee usein, että keskijohto häipyi johonkin ja nosti kädet pystyyn tai totesi, että minä vain toteutan johdon päätöksiä”, kertoi eräs haastateltava. Jokaisen esimiehen täytyy oman yksikkönsä osalta pystyä kertomaan, miksi tällaisessa taloudellisessa ja tuotannollisessa tilanteessa ollaan. ”Moni esimies kyllä osaakin kertoa oman yksikkönsä liiketaloudelliset faktat, mutta sitten tulee ongelmia, kun edessä on vuorovaiikutustilanne, pitäisi lähestyä ihmisiä ja ymmärtää tunneälykkyyttä.” Tämä oli erään haastateltavan ajatus.

Avoimissa kommentteissa sen sijaan prosessin pitkä kesto, odottaminen ja epävarmuuden tunne ja ilmapiiri, kuka joutuu lähtemään nousivat kärkikommenteiksi hyvin useissa vastauksissa. Tietojen salassapito ja luotettavuus sekä väliaikatietojen puuttuminen koettiin raastavana. Tiedotettiin vain mitä laki vaati. Se perusteltiin sillä, että enempää ei lakien mukaan voi tiedottaa. Tällainen odottaminen ja tietämättömyys tulevasta heikensi henkilöstön työmoraalia ja luottamusta. Eräs esimies koki avoimissa kommentteissa puolestaan vaikeaksi olla kertomatta keskeneräisiä tietoja organisaatiolle. Lisäksi myös sellainen asia nousi esille, että vaikka yksikkö oli kotimaan tasolla pieni, niin ainakin koettiin, että tiedotus oli riittävän hyvä, kun taustalla oli kansainvälinen pörssi-yhtiö, joka hoiti asiat. Esimiesasemassa oleva/irtisanotuksi joutunut haastateltava totesi, että esimiehiä tulisi valmentaa tiedottamisen suhteen enemmän. Monet esimiehet pelkäävät kertoa mitään ylimääräistä ennen yhtiökohtaista tiedotetta. Tietovuodoista saattaa myös tulla ongelma. Monet esimiehet ovat niin kovien puristusten alla,



että jossain tilanteessa saattaakin yhtäkkiä tulla ulos jotain ylimääräistä. Sen jälkeen tieto leviää nopeasti eteenpäin.

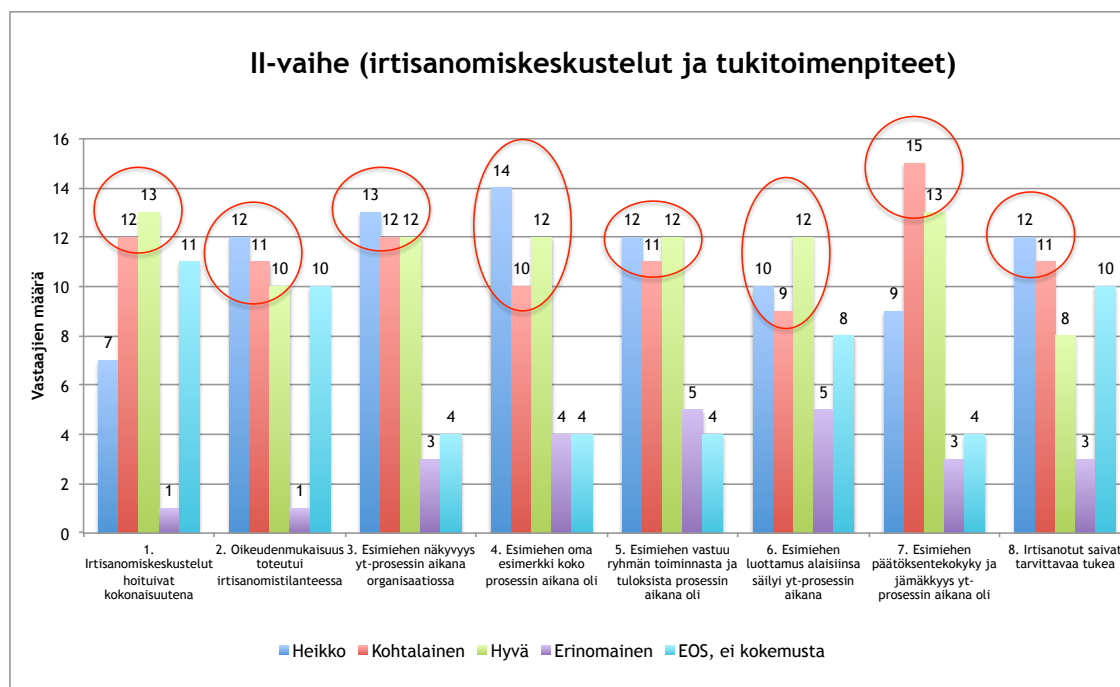
### I-vaiheen yhteenveto

Molempien tutkimusten osalta vastaajat kokivat, että yt-prosessin ennakkosuunnittelu oli kohdallisen heikkoa ja siihen varattu aika vähäistä. Lisäksi vastaajat kokivat, että yt-prosessit ovat muodollisia ja jopa teatterinomaisia. Yt-neuvottelujen työlainsäädäntö, perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot sekä tiedotus hoidettiin kohtuullisesti lain puitteissa. Johtuen todennäköisesti siitä, että isommissa yrityksissä nämä vastuut ja velvollisuudet ovat yleensä tukitoiminnoissa hyvin hallinnassa. Useissa avoimissa kommentteissa ja haastatteluissa erityisesti prosessin pitkän keston takia oikea-aikaista ja selkeää tiedottamista ja rauhoituskeskusteluja pidettiin erittäin tärkeänä. Näillä toimenpiteillä saatiin aikaiseksi riittävää työrauhaa ja hälvennettiin epätietoisuutta ja -varmuutta.

4/5 haastateltavista toivat esille johdon esimerkkinä toimimisen ja yhtiön toimintatapojen heijastumisen merkityksen koko organisaatioon. Kaikki haastateltavat ja osa avoimista kommentteista totesivat, että henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet eivät olleet kaikilta osin riittäviä. Työnantajalta toivottiin aktiivisempaa otetta ja riittävästi aikaa henkilöstön osallistamiseen erilaisiin yrityksen kehittämistoimenpiteisiin ja kustannussäästöideointeihin erityisesti ennen yt-neuvottelujen alkamista. Näillä toimenpiteillä vältyttäisiin mahdollisilta yt-neuvotteluilta tai ainakin minimoitaisiin mahdolliset vähennystarpeet.

Erityisesti esimiesten osalta molemmissa tutkimuksissa koettiin, että esimiesten rooli oli useissa tapauksissa toimia vain äänitorvena henkilöstön suuntaan. Monille esimiehille tehtävä tuntui vaikealta hoitaa, koska heitä ei oltu itseäkään sitoutettu eikä valmennettu ko. tehtävään. Lisäksi heille oli annettu puutteelliset työkalut asioiden hoitamiseen. Tämä heikensi esimiesten ja organisaation toimintakykyä. Kaikki haastateltavat ja osa avoimista kommentteista kertoivat, että esimiesosaaminen on yt-neuvotteluprosessissa erittäin kriittistä. Esimiehen osalta osaamista olisi kaivattu lisää erityisesti irtisanomistilanteessa henkilöstöjohtamisen ja inhimillisyyden osalta. Esimiesten tulisi tunnistaa myös ihmisten tunteet ja ajattelu ja tunnistaa niitä myös itsessään.

## 7.2 II-vaiheen esimiesodotukset ja -osaamiset (irtisanomiskeskustelut ja tukitoimenpiteet)

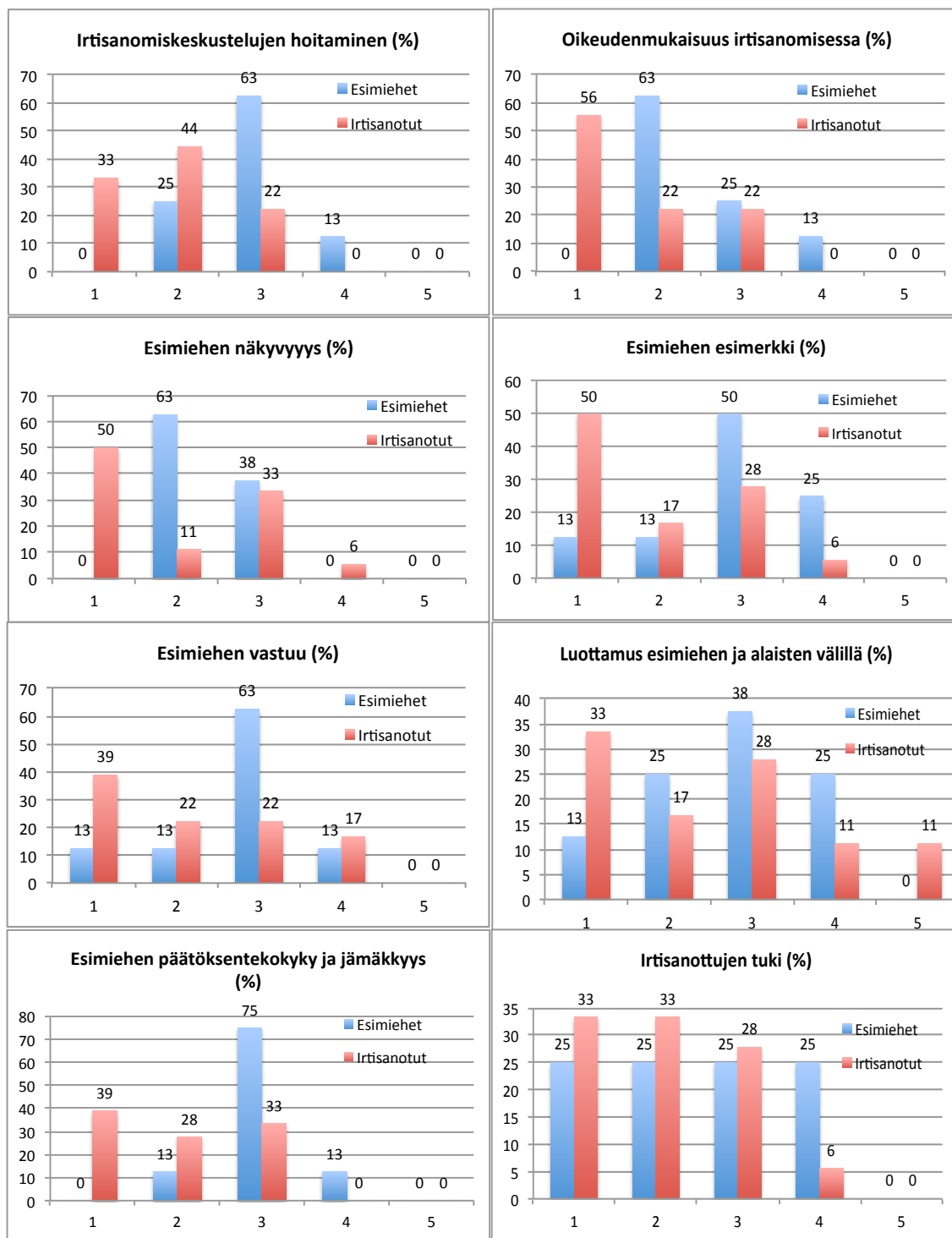


Kuvio 9: II-vaihe (irtisanomiskeskustelut ja tukitoimenpiteet)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa 56 % vastaajista oli sitä mieltä, että itse irtisanomiskeskustelut toteutui kohtalaisesti tai hyvin. Sen sijaan 27 % oli sitä mieltä, että irtisanomistilanteessa oikeudenmukaisuus toteutui heikosti. Esimiesten näkyvyys yt-prosessin aikana vaihteli heikosta hyvään aina 82 %:n vastaajien määrällä. Samanlainen kokemus oli myös esimiehen esimerkin, vastuunoton ja luottamus pääomalla alaisiinsa nähden. Vastaajien määrä vaihteli heikosta hyvään noin 70 - 80 %:n vastaajamäärällä.

62 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen päätöksentekokyky ja jäämäkkyys oli yt-prosessin aikana kohtalainen tai hyvä. Tukea yt-prosessin aikana kokivat saavansa hyvin tai erinomaisesti vain noin 24 % vastaajista. 22 % vastaajalla ei ollut kokemusta tai ei osannut sanoa oliko tukea saatavilla vai ei.

Alla olevasta yhteenvedosta näkyy esimiesten ja irtisanottujen välinen ero prosenttiosuuksina yt-prosessin II-vaiheessa arviointiskaalalla 1-5 (heikko, kohtalainen, hyvä, erinomainen) ja josta viimeisin (5) oli ei osaa sanoa/ei kokemusta. Yhteenvedo osoittaa, että esimiehet suhtautuvat myönteisemmin ko. prosessiin kuin irtisanotut, mutta toisaalta oli mielenkiintoista huomata, että myös esimiehet kokivat, että oikeudenmukaisuus ja esimiehen näkyvyys yt-prosessin aikana oli pääpainoisesti vain kohtalaisella tasolla.



Kuvio 10: Esimiesten ja irtisanottujen näkemyksiä yt-prosessin II-vaiheesta

Esimiehen kuuntelutaito ja vuorovaikutus. Muutosvastarinnasta oltava tyytyväinen.

Esimes sekä irtisanotuksi tullut henkilö totesivat haastattelussa, että muutos on valtava tunnemylläkkä. Esimiehellä pitää olla ”elefantin korvat” kuulemaan asioita ja taitoa lukea rivien välistä. Muutostilanteissa ollaan myös herkempiä ja kriittisempiä kuulemaan. Tällaisessa tilan-

teessa myös väärinkuulemisen mahdollisuus on valtava. Eräs haastateltava irtisanottu henkilö kertoi: ”Mä en kuullut mitään muuta, kuin sen, että mun pitää lähteä. Olin tullut niin loukatuksi.” Hän jatkoi, että esimiehellä on viisautta, jos hän huolehtii, että irtisanottavan tunteet tulee kuulluksi. Esimiehellä on osaamista, jos hän osaa tunnistaa sen, onko ihminen loukaantunut ja onko hänellä vielä jotain henkilökohtaista hampaankolossa. Esimiehen pitää ymmärtää jotain ihmisistä, ihmisen muutosprosessista ja tunteista. Ihmisetkin ovat muutosmatkallaan eri vaiheessa. Joillekin uudelleenorientoituminen voi viedä pitkänkin aikaa.

Kaikki haastateltavat toivat esille, että koko yt-prosessi perustuu vuorovaikutukseen. Tähän tehtävään pitää valita sellaiset henkilöt, joilla on aitoja vuorovaikutustaitoja ja tunneälyä. Moni esimies on oppinut sanomaan yrityksessä hyväksytyt lauseet hyvistä arvoista, mutta eivät osaakaan tehdä sen asian eteen mitään. Epäonnistuneilla keskusteluilla ja vuorovaikutuksella ei paljon yritys- ja/tai esimiesimagoa rakenneta. Puhumattakaan siitä ikävästä tunnekuormasta, mikä kummallekin osapuolelle voi jäädä painolastiksi koko loppuelämäksi.

Avoimissa kommentteissa asiallisen keskustelun, arvostuksen ja kuuntelemisen puute puolin ja toisin oli monissa tapauksissa heikkoa. Esimerkiksi eräässä tapauksessa työnantaja mustamaalattiin paikallislehdessä, koska paikallista johtoa ei uskottu. Henkilöstön käytös oli asiantonta ja keskijohto nosti kädet pystyyn. Moni nosti avoimissa kommentteissa esille myös esimiehen peruskäyttäytymistavat, kuten ystävällisyys, läsnäolo, yhdessä pohtimista, avointa keskustelua, kuuntelutaitoa, rehellisyyttä, taitoa lukea tilannetta ja osoittaa empatiaa. Lisäksi joku avoimista kommentteista nosti esille myös sen, että ehdottomasti tulisi välttää painostusta ja ylimielistä asennetta.

Esimiehen pitää miettiä sanojaan. Eräs haastateltava kertoi, että hänelle jäi loppuelämäksi itämään aivoihin esimiehen huono sanavalinta: ”Sinulla on liian vanhat aivot ja olet kehityksen jarru”. Käytöstavat on ehdottomasti oltava joka tilanteessa, mutta jos taloudellisesta ja tuotannollisista syistä neuvotellaan, niin missään tapauksessa ei voi sanoa mitään negatiivista arvostelua henkilötasolla. Sittenhän sitä voisi alkaa jo epäillä, että milläköhän perusteella minut oikein irtisanotaan.

”Muutosvastarinnasta täytyy vain olla tyytyväinen, kun joku raivostuu, kritisoi, vetäytyy tai laittaa vastaan. Nämä kaikki ovat merkkejä siitä, että nyt sanoma on otettu vastaan ja ihminen työstää muutosta. Tärkeää on kuunnella niitä ikäviä juttuja, mitä sieltä tulee vastaan ja keskustella. Ihmisellä voi olla vääriä faktoja ja hän voi sen pohjalta hermostua. Ne täytyy vain oikaista”, kertoi eräs haastateltava. Hän jatkaa: ”On todettu, että ne jotka vahviten osoittavat näitä tunteita, ne yleensä nopeiten lähtevät myös prosessiin mukaan, koska ne jo käsittelevät sitä. Nämä ihmiset voivat olla voimavara ja muutosagentteja koko organisaatiolle. He voivat auttaa muitakin pääsemään mukaan ja osoittaa, että tämä asia toimii sittenkin.” Eräs

haastateltava esimies kertoi, että eräs hänen työntekijöistään ei halunnut minkään asian muuttuvan ja vastarinta oli erittäin voimakasta. Esimies koki, että vastakarvaakin on vaikea vetää liian pitkään mukanaan ja monesti tässä tilanteessa katsotaan, että tällaiset henkilöt ovat täyttäneet velvollisuutensa tässä yrityksessä, ja ikävä kyllä heidät irtisanotaan.

#### Irtisanottujen valinta ja oikeudenmukaisuus. Organisoitukyky tärkeää.

3/5 haastateltavista totesivat, että irtisanottujen valinta on esimiehelle vaikea tilanne. Miten onnistua valinnoissa antamaan oikeudenmukaisesti lähtöpassit jollekin? Eräs haastateltava, joka on toiminut pitkään businesspuolen ammattineuvottelijana kertoi, että jo 90-luvulla valittiin irtisanotut iän perusteella, vaikka se oli laissa kiellettyä. Ikäkysymys on vuosien varrella noussut selkeästi entistä vaikuttavammaksi tekijäksi, vaikka sitä se ei saisi edelleenkään olla. Ne henkilöt saivat myös jäädä, jotka aidosti halusivat muutosta ja joilla oli paineensietokykyä kestää muutosta. On olemassa työehtosopimuksia, joissa on irtisanomisjärjestys ja osassa ei. Esimiehen tulisi kuitenkin huolehtia, että kukaan ei kokisi missään vaiheessa mitään epäoikeudenmukaisuutta ja laskelmoivuutta tässä asiassa. Osa avoimien kommenttien esimiehistä kokivat, että nykyään irtisanottujen valinnat tulevat ylhäältä annettuina tekijöinä, eivätkä he itse voi vaikuttaa asioiden kulkuun.

Esimiehenä pitkään toiminut haastateltava toi esille, että toisaalta henkilöitä ei saa myöskään eriarvoistaa missään vaiheessa. Tästä tilanteesta eräällä esimiehellä oli kokemusta työntekijästä, kun hän kertoi, että eräs hänen alaisistaan, joka oli johdon suosikki ”besserwisseri” nosti nopeasti yt-tilanteessa päätään ja alkoi juosta johtajien luona jatkuvasti ideoimassa. Tässä tilanteessa esimiehen rooli nousee esille hyvin oleellisesti. Esimiehen täytyy jämäkästi taltuttaa tällaiset kiipeilijät.

Haastattelussa ilmeni (3/5), että esimiehen kyky organisoida töitä yt-prosessin aikana pidettiin tärkeänä. Esimiehet eivät voi tuntea jokaisen työntekijän tarkkaa toimenkuvaa ja osaamista, mutta yt-tilanteessa niiden tulisi se tavalla tai toisella joltain kautta selvittää. Heidän tulisi määritellä oikeudenmukaisesti uusi työnjako vähentyvillä resursseilla. Mikäli esimies ei tunne organisaationsa tehtäviä ja niiden määriä ja tekee sen pohjalta päätöksiä vähennyksistä, niin joku voi myös kyseenalaistaa sen. ”Se on myös aina virhe, jos joku ihminen survotaan väkisin johonkin sellaiseen rooliin, johon hän ei istu. Pitäisi kuunnella ihmisiä, mitä he haluavat ja osaavat tehdä.”, kertoi eräs haastateltava. Yt:n jälkeen jäljelle jäävien työmäärät pitää myös arvioida niin, että niillä ihmisillä olisi jonkunlaiset realistiset mahdollisuudet selviytyä niistä tehtävistä.

Avoimissa kommenteissa jotkut toivat esille, että osalta esimiehiltä puuttui organisointi- ja priorisointikyky kokonaan. Töiden organisointikyky ja asiantuntemusta työtehtävistä, niiden siirrosta ja muokkaamisesta koettiin puutteena. Esimiesten ajanpuute nousi myös merkittävästi esille. Esimiehet itse kokivat, että heillä oli liikaa vastuuta/töitä normaalien töiden lisäksi ja yt-neuvottelut piti hoitaa vasemmalla kädellä mahdollisimman pian alta pois. Hyvänä asiana koettiin, että monesti myös pienemmissä yrityksissä HR/toimitusjohtaja ja/tai talousjohtaja koordinoivat ja tukivat itse prosessia. Läpinäkyvä ja aktiivinen viestintä takasi kohutuullisen työrauhan.

#### Perustellut ja henkilökohtaiset irtisanomiskeskustelut

Haastatteluissa (4/5) olivat sitä mieltä, että siinä vaiheessa, kun yt-neuvottelut ovat päättyneet, tulisi antaa selkeä tieto siitä, milloin irtisanomiset konkreettisesti toteutetaan. Kaikenlainen odottaminen on hyvin piinaavaa. Tärkeää on myös, että dokumentaatiot ovat oikein ja ne ovat lainmukaisia. ”Joskus tuntuu siltä, että juridiikkaan ja papereiden oikeellisuuteen turvaudutaan vähän liikaakin. Jotkut esimiehet pelkäävät tekevänsä virheitä. Suomessa on painotettu hyvin paljon juridista puolta ja asiat halutaan tehdä oikein. Sekin on tietysti esimiesosaamista, mutta joskus se saa vähän liian ison painoarvon itse prosessista ja itse tekeminenkin keskittyy oikein tekemisen varmisteluihin.”

Eräs haastateltava asiantuntija toi esille, että esimiesten tulisi opetella käymään perusteltu irtisanomiskeskustelu, jossa esimies kunnioittaa yksilöä ja hänen työsuhdettaan, kohtaa ihmisen ja ottaa hänet yksilönä, sekä kertoo miksi tähän tilanteeseen on jouduttu. Henkilöä ei saa myöskään päästää ennen siitä keskustelusta ulos, kun hän on jollain tavalla avannut itseään. Toinen haastateltava asiantuntija totesi, että vasta tämän jälkeen ihminen voi ottaa faktatkin vastaan, kun hän on saanut ensin putsata tunnelastiaan. ”Heidän olisi pitänyt antaa mun rai-vota ensin ihan vapaasti. Sotkun päälle ei voi uutta rakentaa. Loukkaantuminenkin on hyvä tunne, kun sen saa ensin käsiteltyä kunnolla, koska sitten se on myös helppo siivota. Jos sille ei tule tilaa, se jää ihmisen mieleen”, kertoi eräs irtisanotuksi joutunut henkilö. Sama henkilö kertoi kokemuksia myöhemmin esimiesroolissaan: ”Myöskään liian lähelle meneminen ei ollut hyvä. Toiset on suoraviivaisempia, ja kokevat, että haluan itse surra suruni ja nuolla haavani. Pysy nyt poissa! Esimies on tässä aina vähän saumatilanteessa.”

Eräs haastateltava esitti, että irtisanomistilanteessa olisi mukana aina kaksi esimiestä. Kun toisen voimat ja ymmärrys eivät riitä, niin toinen voisi tukea siinä tilanteessa. Asia tulee myös kahden ihmisen kuulemana ja se olisi myös oikeudenmukaisempaa ymmärtää. Tämä tietysti edellyttää, että irtisanottavalla henkilöllä on vastaanottokykyä. Joku voisi ajatella, että nyt ne tulevat kahdestaan minua vastaan. Asetelman täytyy olla tietysti turvallinen.

Eräs haastateltava asiantuntija mainitsi, että parasta olisi, jos irtisanottavalle voisi antaa loppussa jotain myönteistä kerrottavaa. Esimiehenä voisi tuoda esille esim., että tiettyjen piirteiden ja ominaisuuksien takia katsotaan, että tulet jatkossa helpommin työllistymään. Toisaalta, erään irtisanotun haastateltavan kokemus oli, että tämänkin asian voisi kokea päinvas-  
taisena: ”Jos mä kerran olen niin hyvä, niin miksi te laitatte mut täältä pois.” Tämän lisäksi monia irtisanottuja pyydetään lopuksi täyttämään vielä tiettyjä asiakirjoja tai heiltä kysytään suullisesti, että oletko valmis palaamaan takaisin, jos näitä tehtäviä tai samankaltaisia tehtäviä avautuu myöhemmin uudelleen. Monien on äärimmäisen vaikea vastata tähän kysymykseen siinä tilanteessa myönteisesti, mutta siinä tavallaan arvioidaan myös henkilön motivoitumista ja arvostusta yritystä kohtaan.

Avoimissa kommentteissa eräs esimies toi esille, että hänellä oli vaikeinta henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden kanssa ja heidän tunteidensa kohtaaminen. Eräs esimies oli joutunut irtisanomaan läheisen työtoverinsa. Lisäksi eräs henkilö koki vaikeana, kun pidetty/ läheinen esimies kutsui neuvotteluhuoneeseen irtisanottavaksi. Itse irtisanotuilla oli vaikeaa hyväksyä, että työtä ei enää ole ja häntä ei enää tarvita. Vaikeaa oli jättää yritys ja työkaverit.

Avoimissa kommentteissa eräs vastaaja nosti esille, että tuotannolliset ja taloudelliset syyt vaikuttivat keinotekoisilta ja perusteita oli vaikea ymmärtää ja ne eivät kestäneet täysin kriittistä tarkastelua. Eräs henkilö kertoi avoimessa kommentissa, että ymmärsin vasta jälkikäteen/allekirjoitusten jälkeen papereiden todellisen sisällön. Lisäksi eräs haastateltava totesi, että täytyy olla hyvä selvitys siitä, miksi näin pitää tehdä. Ihmisten pitää itse nähdä ja kokea, että tämänhän on ihan järkevää ja ymmärrettävää ja pakkohan tässä tilanteessa on tehdä näin. Erityisen tärkeää on kertoa kaikille, että irtisanomisessa on kyse taloudellisista ja/tai tuotannollisista syistä. Kenellekään ei saa tulla sellainen tunne, että syynä on yksilösyöt. Siitä tulee irtisanottaville vain epäonnistumisen ja häpeän tunne.

### Tukitoimenpiteet

Eräs haastateltava totesi, että muutos-, irtisanomis- ja yrittäjävalmennusta tulisi järjestää eri ryhmille eri vaiheissa. Yhteisissä tilaisuuksissa on päästävä purkamaan fiiliksiä eri vaiheissa. ”Ei ne olleet sen kummallisempia, kuin että perjantai-iltapäivisin (PEPA-perjantaipalaveri) juotiin kahvit. Sai ventiloida. Siihen tuli aina joku johdon edustaja tai joku, joka kysyi jotain.”

Lisäksi osassa haastatteluissa koettiin, että jos oma esimies on empaattinen, se on jo osa tukitoimintaa. Eräessä avoimessa kommentissa koettiin, että tuen antaminen olisi ollut tärkeää siten, että esimiehellä olisi ollut aitoa kiinnostusta ja riittävästi aikaa kohdata työntekijät,

valmentaa heitä tulevaan ja antaa ohjeita työnhakuun sekä neuvoja uusista työmahdollisuuksista.

Avoimissa kommentteissa useat esimiesroolissa olevat olivat kokeneet epävarmuutta ja -tietoisuutta omasta roolistaan, joka vaikeutti tehtävänhoitoa. He kaipasivat esimiestukea omaan lähijohtamiseen ja apua käytännön asioiden hoitamiseen. Asioiden ennakointia ja niiden valmisteluja olisi voinut tehdä enemmän.

### II-vaiheen yhteenveto

Molemmissa tutkimuksissa koettiin, että yt-neuvottelut epäonnistuivat monesti esimiesten vuorovaikutustaitojen ja arvostuksen puuttumisen takia. Lisäksi haastatteluissa nousi esille, että yt-prosessin vetäjäksi sopii vain kokemusta omaava esimies ja irtisanomistilanteet tulisi hoitaa mielellään työparityöskentelynä toisen esimiehen kanssa.

Avoimista kommentteista ilmeni osittain, että vieläkin irtisanomiskeskusteluja hoidetaan paikoin epäinhimillisesti ja muutosvastarintaan suhtaudutaan jopa lapsenomaisesti, vaikka ko. valmennusta, opastusta ja koulutusta ko. tehtävään on saatavilla enemmän kuin koskaan. Haastateltavat totesivat, että jokainen esimies voi oppia käymään asiallisen irtisanomiskeskustelun ja kohtaamaan muutosvastarintaa asiallisesti provosoitumatta.

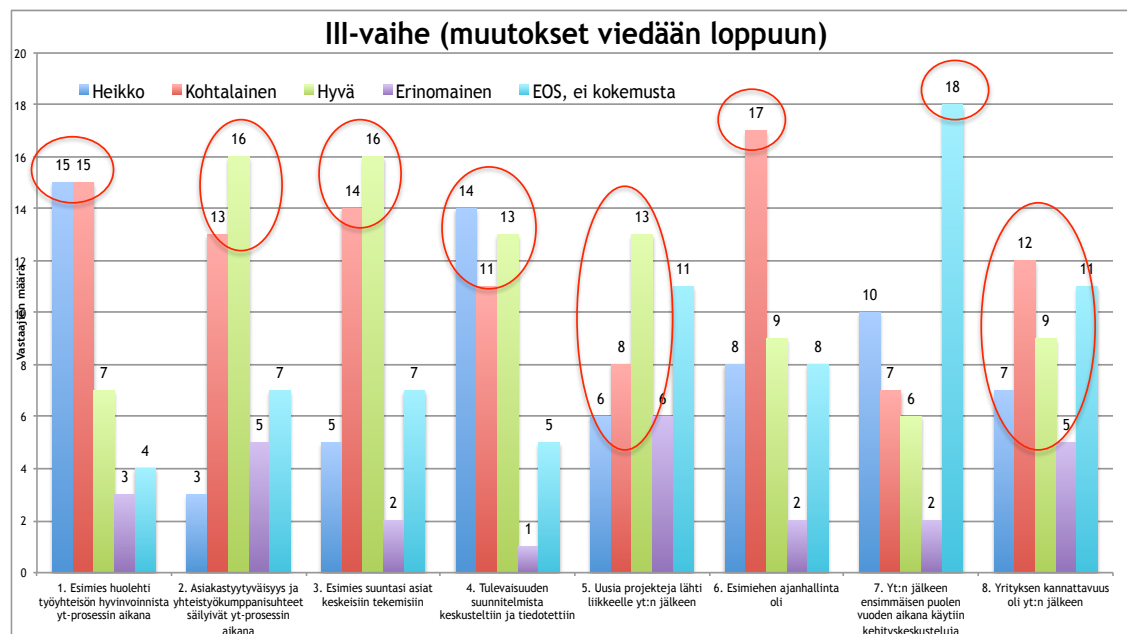
Molemmissa tutkimuksissa nousi myös esille, että esimiehen työtä hankaloittivat aikapaineet ja töiden organisointi. On iso asia hoitaa asiakkaat, liiketoiminta, arki, kehitystehtävät ja yhtäkkiä kaiken päälle tuleekin ylimääräinen, vaativa ihmissuhdeprojekti. Esimiehen tulisi myös tunnistaa oman organisaationsa tehtäväkokonaisuudet tai edes ottaa asioista selvää, että pystyy perustelemaan resurssien vähentämisen tuotannollisista syistä.

Niin ikään molemmissa tutkimuksissa nousi esille, että riittävät perustelut ja inhimilliset irtisanomiskeskustelut ovat kaikkien irtisanottujen oikeus. Perustelut tuotannollisista ja taloudellisista syistä näyttivät rivien välistä luettuna edelleen lipsahtavan yksilösyihin, joissakin tapauksissa jopa ääneen lausuttuna. Kyse oli kuitenkin kollektiiviperusteista, eikä yksilöperusteista. Kaikenlainen epäoikeudenmukaisuus ja eriarvoistaminen koettiin epämiellyttävänä toimintatapana, joka vain heikentää esimiehen ja yhtiön mainetta.

Avoimissa kommentteissa esimiehet kokivat myös epävarmuutta ja -tietoisuutta omasta roolistaan ja tekemisistään, joka puolestaan vaikutti tehtävänantoon organisaatiossa. Henkilöstö ja esimiehet olisivat tarvinneet kaiken kaikkiaan enemmän tukea. Haastavaa oli myös oikeudenmukaisuuden toteuttaminen, keskusteleminen ja kuunteleminen.



### 7.3 III-vaiheen esimiesodotukset ja -osaaminen (muutokset viedään päätökseen)

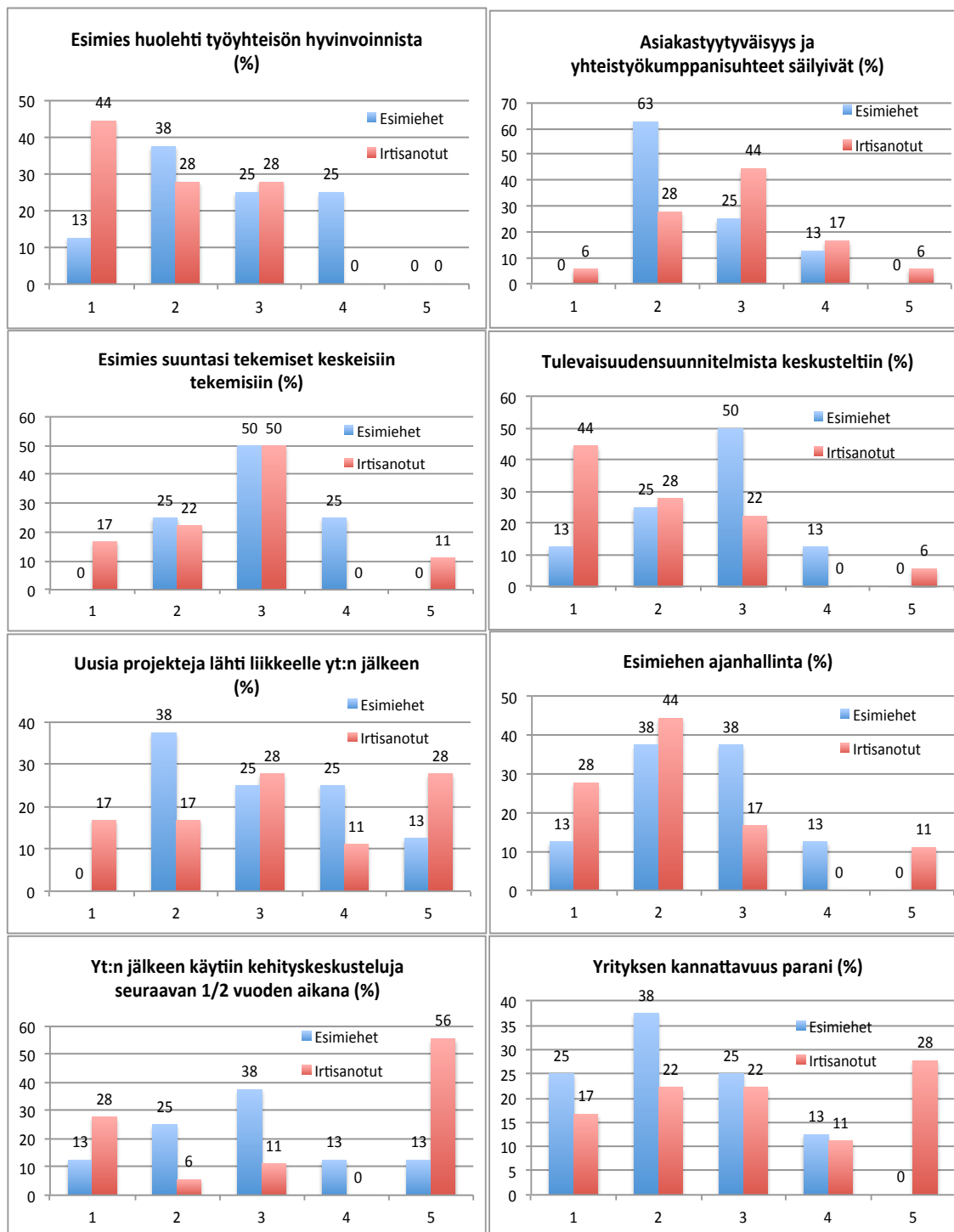


Kuvio 11: III-vaihe (muutokset viedään loppuun)

Kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan noin 67 % vastaajista oli kokenut, että esimies huolehti työyhteisön hyvinvoinnista yt-prosessin aikana heikosti tai kohtalaisesti. Asiakastytyväisyys ja yhteistyökumppanisuhteet säilyivät yt-prosessin aikana kohtalaisen hyvänä 64 %:n vastaajan mukaan. Samoilla linjoilla (eli 67 %) oltiin siinä, että esimies suuntasi asiat keskeisiin tekemisiin kohtalaisesti tai hyvin.

Tulevaisuuden suunnitelmista koettiin keskusteltavan vaihtelevasti heikosta hyvään aina 84 %:n osalta. Uusia projekteja lähti liikkeelle yt:n jälkeen hyvin tasaisesti heikosta erinomaiseen. ¼-osalla ei ollut siitä mitään kokemusta tai ei osannut vastata. 25 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen ajanhallinta oli heikkoa tai kohtalaista. Yrityksen tulevaisuutta, kuten kehityskeskustelujen käymistä ja sen kannattavuutta yt:n jälkeen on ehkä ainakin irtisanottujen osalta vaikea arvioida ja sen takia EOS-vastaajien määrä oli ainakin käytyjen kehityskeskustelun osalta 42 %.

Alla olevasta yhteenvedosta näkyy esimiesten ja irtisanottujen välinen ero prosenttiosuksina yt-prosessin III-vaiheessa arviointiskaalalla 1-5 (heikko, kohtalainen, hyvä, erinomainen) ja josta viimeisin (5) oli ei osaa sanoa/ei kokemusta. Yhteenvedo osoittaa, että esimiehet suhtautuvat myönteisemmin ko. prosessiin kuin irtisanotut, mutta toisaalta oli mielenkiintoista huomata, että myös esimiehet kokivat, että asiakastytyväisyys ja yhteistyökumppanisuhteet säilyivät, uusien projektien liikkellelähtö ja yrityksen kannattavuus oli pääpainoisesti vain kohtalaisella tasolla.



Kuvio 12: Esimiesten ja irtisanottujen näkemyksiä yt-prosessin III-vaiheesta

### Työntekovelvoite lyhyeksi ja takaisinottovelvollisuus aitoa

Haastatteluissa ilmeni, että Arki pitää jatkaa ja kulkea mahdollisimman luonnollisesti. Tärkeää olisi, että mahdollisimman moni voisi lopettaa työntekovelvoitteensa hyvin pian. Asiakasuhde ja osaaminen eivät saisi olla niin yhden ihmisen varassa, että irtisanottua pidetään työntekovelvoitettuna esim. irtisanomisajan loppuun asti. Aika harva kykenee tekemään hyvää työtä enää irtisanomisensa jälkeen. Organisaatiossa puhutaan kuitenkin tulevaisuudesta, jossa irtisanottu ei ole enää mukana, vaikka onkin läsnä. Myös jäljelle jäävien on vaikea jatkaa työtä sellaisessa ympäristössä.

Haastatteluissa tuli esille myös se, että esimiehen tulee suhtautua niin jäljelle jääviin kuin irtisanottuihinkin aivan samalla tavalla, kuin aikaisemminkin. Siinä tilanteessa ei voi ikään kuin vaihtaa roolia, vaan on oltava mahdollisimman tavallinen ja oikeudenmukainen. Yhtäläillä jäljelle jääville tulee kertoa tilanteesta ja on kuunneltava heidän tuntojaan. Heilläkin saattaa olla syyllisyyttä siitä, että miksi hän saa jäädä ja työtoveri joutui lähtemään. Sen jälkeen kun tällaiset tunteet alkaa olla käsitelty, niin jäljelle jääväkin henkilöstö pystyy pikkuhiljaa lähtemään innostumaan ja visioimaan uusia asioita. Innostus ei tule missään ”kriisi- ja syyllisyysfiiliksissä”.

Kolme haastateltavaa tähdensivät, että takaisinottovelvollisuuden myötä työnantajalla on myös velvollisuus ilmoittaa avoimista tehtävistä irtisanotuille henkilöille, mikäli tehtävä vastaa hänen profiiliaan tai on vastaavaa. Eräs haastattelussa ilmennyt tapaus oli, kun irtisanotun henkilön entisiin tehtäviin oltiin palkkaamassa uutta talon ulkopuolista henkilöä. Irtisanotulla henkilöllä oli alalta 5 vuoden kokemus. Lehti-ilmoituksessa tehtävä oli sisällöltään irtisanotun työntekijän profiilin näköinen, mutta hakijalta edellytettiin vähintään 6 vuoden kokemusta. Oliko työnantajalla kysymys tarkoitushakuisuudesta?

### Yrityksen kyky jatkaa toimintaa ja säilyttää työpaikat

Monissa avoimissa kommentteissa oltiin yhtämieltä siitä, että merkittäväntä oli loppupelissä kuitenkin se, että yrityksellä oli kykyä jatkaa toimintaa niin, että se sei näkynyt millään tavalla ulospäin. Vahvuutta oli myös se, että organisaatio kykeni rakentamaan ja luomaan kokonaan uutta ja jatkamaan eheämpänä ja vahvempana ja entistä paremmin tuloksin eteenpäin. Kaiken kaikkiaan uudelleenorganisointi ja tehokkuuden säilyttäminen oli tärkeää. Eräässä tapauksessa yt:t päätyivät yrityksen konkurssiin ja omistajavaihdoksen jälkeen yritys jatkoi toimintaansa uudella nimellä. Lisäksi suuri osa halukkaista sai työnsä takaisin. Eräs esimies avoimissa kommentteissa kertoi, että hän koki merkittävänä kuinka hyvin omat työntekijät ja tiimi selvisi tästä vaikeasta tilanteesta.

Muutamia avoimia kommentteja oli myös siitä, että merkittävintä oli se, että yt-neuvotteluissa menetettiin luottamus pääoma ja yt:t hoidettiin huonosti, joka puolestaan johti entistä huonompaan kierteeseen myynnin heiketessä. Useilla henkilöillä työt ja toimenkuvat lakkautettiin ja siitä seurasi irtisanominen.

Avoimissa kommentteissa kerrottiin, että merkittäviä olivat ne tilanteet, kun henkilö sai säilyttää työpaikkansa ja hän suostui lopuksi ottamaan vastaan tehtävän, mitä tarjottiin alemmalla tasolla ja palkanalennuksella. Tavallaan myös se koettiin hyvänä, kun huomattiin irtisanomisten olleen liian suuret ja irtisanotut jouduttiin palkkaamaan takaisin töihin. Ketään ei jouduttu irtisanomaan, vaan jokainen joka halusi, sai organisaation sisältä oman ammattinimikkeen mukaisia tehtäviä. Eräs avoin kommentti oli, että avoimista työpaikoista tiedotettiin työsuhteen päättymisen jälkeenkin hyvin. Toinen avoimissa kommentteissa kirjoittanut irtisanottu oli tyytyväinen, kun hän sai 14 kk:n paketin ja hyvän työkokemuksen.

### III-vaiheen yhteenveto

Kaikki haastateltavat ja monet avoimet kommentit olivat sitä mieltä, että työntekovelvoite tulisi päättää mahdollisimman pian irtisanomisen jälkeen. Organisaatio ei voi olla yhden ihmisen osaamisen varassa, varsinkaan, jos ko. resurssia ollaan jo muutenkin irtisanomassa. Lisäksi esimiehen tulee koko muutoprosessin aikana suhtautua niin jäljelle jääviin kuin irtisanotuihinkin aivan samalla tavalla, kuin aikaisemminkin. Sekä avoimissa kommentteissa ja haastatteluissa tuotiin selkeästi esille, että takaisinottovelvollisuudesta on huolehdittava aidosti ja oikeudenmukaisesti.

Avoimissa kommentteissa vastaajat kokivat, että yt-neuvottelujen aikana työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen oli kohtalaisen heikkoa, mutta sen sijaan asiakastyytyväisyydestä ja siitä, että esimies kohdisti tekemiset kuitenkin keskeisiin tekemisiin koettiin kohtalaisen hyvänä. Avoimissa kommentteissa nousikin esille, että merkittävintä oli, että yrityksellä oli kyky jatkaa toimintaansa eteenpäin ko. prosessin aikana ja sen jälkeen. Lisäksi monia työpaikkoja pystyttiin kaikesta huolimatta säilyttämään tai luomaan jopa uusia työpaikkoja.

## 8 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaista muutosjohtamisosaamista esimies tarvitsee tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvissa yt-neuvotteluissa sen kolmessa eri vaiheessa. Työskentelyn alkuvaiheessa hain teoreettista tietoa kolmesta eri teemasta: yt-prosessi, muutosjohtaminen ja osaaminen. Tämän jälkeen toteutin sähköisen massakyselyn ja teema-haastattelut. Molempien tutkimusmenetelmien tulokset tukivat ja täydensivät toisiaan ja olivat hyvin pitkälle samansuuntaisia. Odotettavissa oli, että vastaajilla oli tullut työuransa aikana erilaisia pettymyksiä eri tilanteissa ja tyytyväisiä irtisanottuja ei juurikaan ollut.

Toisaalta positiivisena yllätyksenä huomasin, että ihmisillä oli todella paljon tietoa ko. aiheesta. Vastajaat olivat kokeneet samantyyppisiä ongelmatilanteita yt-prosessissa ja vastaukset olivatkin hyvin samansuuntaisia. Kvantitatiivisen massakyselyn avoimien kommenttien ja kvalitatiivisen teemahaastattelun henkilökohtaiset kokemukset toivat konkretiaa ja vahvaa näkemyksellisyyttä ko. aiheeseen. Huomioitavaa oli myös se, että kvantitatiivisen kyselyn avoimiin kommentteihin vastattiin välillä hyvinkin rohkeasti asioita kaunistelematta. Teemahaastattelujen haastateltavat kokivat tämän aiheen mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi ja vastasivat mielellään esittämiini kysymyksiin.

Asettamani tavoitteet onnistuivat mielestäni odotetusti. Tutkimuksen eteenpäinvieminen kesäaikana 2016 oli hieman haasteellista, koska korkeakoulukirjastot ja -opettajat olivat lomalla, joten asioita ei voinut viedä eteenpäin suunnitellulla tavalla. Ajoitin massakyselyn ja teemahaastattelujen aikataulut tietoisesti ennen kesälomakautta.

Oma oppimiseni kannalta ko. aiheeseen tuli aikaisemman kokemukseni ja tietämykseni lisäksi edelleen syvyyttä ja uusia piirteitä. Monet asiat vahvistivat näkemystäni asian tärkeydestä ja sen herkkyydestä erityisesti esimiehen vuorovaikutus- ja tunneosaamisen osalta. Lisäksi se vahvisti käsitystäni siitä, että organisaatiolla on huomattavasti paremmat mahdollisuudet selviytyä vaikeista tilanteista ja menestyä tulevaisuudessa, mikäli heillä on näitä voimavaroja. Kaiken kaikkiaan, molemmat tutkimukset olivat erittäin mielenkiintoisia ja antoisia toteuttaa.

## 8.1 Tutkimustyön yhteenveto

Tutkimuksessa tuotiin esille, että tuotannollisista ja taloudellisista syistä tapahtuvassa yt-neuvottelussa merkittävintä ja vaikeinta on vuorovaikutus ja toisten ihmisten kohtaaminen. Vaikka yt-prosessi on haastava ja vaikea toteuttaa, siitä huolimatta kaikenlainen ennakointi ja henkilöstön osallistaminen oli melko vähäistä ja itse prosessi vietiin usein syystä tai toisesta tehokkaasti ja vauhdilla lävitse. Siitä haluttiin päästä nopeasti eroon. Tässä tutkimuksessa perään kuulutettiin, että olisi hyvä tarvittaessa pysähtyä, kuunnella ja keskustella ihmisten huolia ja murheita. Lisäksi esimiehillä tulisi olla uskallusta kohdata ihmisten erilaiset reagoitavat sekä vaihtelevat tunteet. Miелensä pahoittajia on paljon ja niistä toipumista ei voida millään tavalla lyhentää. Ne ovat yksilöllisiä ja ne kuuluvat ihmismieleen. Erityisesti esimiehellä tulisi olla aikaa, voimavaroja ja -kykyjä kohdata ja käsitellä näitä asioita empaattisemmin ja inhimillisemmin.

Huomioitavaa oli, että esimies, joka kykenee ensin johtamaan itseään, pystyy omilla voimavaroillaan huolehtimaan myös muiden tarpeista. Prosessi saadaan määrätietoisesti ja onnistuneesti päätökseen, jos esimiehellä on rohkeutta, päättäväsyyttä ja tilannetajuja tarttua epäkohtiin oikealla hetkellä ja lopettaa esimerkiksi kaikenlaiset epämääräiset huhut mahdollisimman nopeasti ja tahdikkaasti. Esimies menestyy varmasti tehtävässään, jos hän toimii

oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti ja kohtelee irtisanottuja ja jäljelle jääviä niin kuin toivoisi itseänsä kohdeltavan. Näin hän on esimiehenä ja ihmisenä uskottavampi ja vakuuttavampi ja ikävistäkin asioista huolimatta henkilöstö arvostaa häntä entistä enemmän.

Tutkimuksissa nousi esille, että esimiehellä ei aina ollut selkeää roolia ja vastuuta ko. prosessin aikana. Työkalut itse prosessin hoitamiseen ja hänen sitouttamiseensa olivat myös osittain vähäisiä. Huomioitavaa myös oli, että esimies edustaa työnantajaansa ja näyttää esimerkkiä ja omaa arvomaailmaansa niin hyvässä kuin pahassa. Esimiehen on tärkeää tuntea myös yrityksen visiot, strategiat, muutossuunnitelmat ja toimintatavat sekä pystyä vakuuttavasti tiedottamaan ja perustelemaan irtisanomiset konkreettisesti ja ymmärrettävästi. Yt-prosessi ja irtisanomiset sujuvat myös huomattavasti jouhevammin, jos esimiehellä on tietoa ja osaamista tai hän osaa hakea tukea oikealta taholta työlainsäädännön periaatteista, menettelytavoista ja sen soveltamisesta. Kaikenlainen suullinen ja kirjallinen tiedottaminen täytyy olla myös oikea-aikaista ja selkeää. Näihin kaikkiin osaamisalueisiin on mahdollisuus saada valmennusta ja tukea kirjallisuudesta sekä ammattiosaajilta joko talon sisältä tai ulkopuolelta.

## 8.2 Esimiesten muutososaamisalueet yt-prosessissa

Esimiehen muutososaamisalueet yt-prosessissa ovat hyvin pitkälti samanlaisia, kun esimiesosaamiset ylipäättänsä, mutta tässä projektissa korostuu enemmän lyhyen stressaavan aikajakson tuoma jännite. Yt-prosesseja toteutetaan keskimäärin saman organisaation osalta kuitenkin harvemmin, joten se vaatii kokeneeltakin neuvottelijalta joka kerta aina uutta orientoitumista.

Selvyyden vuoksi jaoin tutkimuksen pohjalta esimiehen muutososaamiset yt-prosessissa neljään osaan tärkeysjärjestyksessä (1-4). Näitä osaamisalueita ovat:

- 1) Itsensä johtaminen
- 2) Hyvä vuorovaikutusosaaminen
- 3) Yt-prosessiosaaminen
- 4) Yhtiön arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen.

Tutkimuksen pohjalta syntyi tiivistelmä esimiehen muutososaamisista tuotannollisista ja taloudellisista syistä tapahtuvassa yt-prosessissa oheiseen Greenin (1999) osaamisympyrään. Pääosaamiset on jaoteltu neljään osa-alueeseen ja kunkin pääosaamisen alle on pilkottu kolme eri osaamisista muodostunutta kokonaisuutta. Näiden kolmen kokonaisuuden alle on tuotu vielä tutkimuksessa nousseita asioita, jotka kuvaavat esimiehen tekemisiä, osaamisia ja ominaisuuksia eri lohkoissa.



Kuvio 13: Esimiehen muutososaamiseen liittyviä tietoja ja taitoja yt-prosessissa

### Itsensä johtaminen

Esimes, joka huolehtii itsestään kokonaisuutena, on tyytyväisempi, jaksaa paremmin haastavia tilanteita ja pystyy huolehtimaan ja tukemaan myös muita työyhteisön jäseniä. Yt-prosessi vaatii esimieheltä paljon. Se vaatii hyvää organisointi-, toimeenpano- ja päätöksentekokykyä. Ennen kaikkea esimiehen on oltava määrätietoinen, rohkea ja luotettava sekä osattava ottaa vastuuta sanomisistaan ja tekemisistään ja vastuuta myös muista ihmisistä. Sekin on osaamista, jos huomaa olevansa väärässä ja myöntää sen avoimesti.

Esimiehen pitää hyväksyä erilaisuutta ja ymmärtää ihmisten tunteita ja ajattelua, puhumatkaan, että peruskäytöstavat ovat kunnossa. Omat tunteet on myös pysyttävä kasassa, eikä saa provosoitua. Kun esimies johtaa itseään ja näyttää omalla esimerkillään hyvää mallia, myös henkilöstö kokee, että asiat hoidetaan hyvin ja etenevät turvallisesti kohti päämäärää. Muutokset tarvitsevat vahvalla itsetunnolla olevia aitoja esimiehiä. Tällaisia esimiehiä kuunnellaan ja arvostetaan ja niitä jopa seurataan.

### Hyvä vuorovaikutusosaaminen

Esimiehen vuorovaikutussuhde muihin ihmisiin nousi tutkimuksessa merkittävästi esille. Asioita ei voi hoitaa, eikä ongelmia ratkoa, jos työyhteisössä ei ole toimivia yhteistyöverkostoja tai vuorovaikutus on heikkoa. Esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut muista ihmisistä ja annettava rakentavaa palautetta ja otettava vastaan palautetta, kun sen aika on. Aidolla vuorovaikutuksella ja empaattisuudella esimies on myös vakuuttavampi ja uskottavampi.

Yt-neuvotteluesityksen julkistaminen herättää samalla hetkellä epävarmuutta ja paljon kysymyksiä. Parhaimpia rauhoituskeskusteluja ovat oikea-aikainen tiedottaminen, keskustelu ja kuuntelu. Esimiehen on huolehdittava, että ihmiset ovat ymmärtäneet asian toivotulla tavalla, heidän mielipiteensä ja tunteensa otetaan huomioon ja niihin vastataan asianmukaisesti. Pulmallisetkin asiat on ratkaistava nopeasti, etteivät huhut lähde liikkeelle. Joskus esimieskin on ilman vastauksia, mutta hänen tehtävänsä on ottaa niistä selvää ja välittää oikea tietoa henkilöstölle. Nopeasta reagoinnista ja hyvästä tilannetajusta on tässä tilanteessa paljon apua.

Yt-prosessin läpivienti onnistuu merkittävästi paremmin, kun koko henkilöstöä aidosti osallistetaan ja motivoidaan ideoimaan ja kehittämään asioita koko yrityksen/tiimin toiminnan parantamiseksi jo hyvissä ajoin ennen yt-neuvotteluja. Henkilöstön on tärkeä kokea, että he voivat jotenkin vaikuttaa ko. tilanteeseen, eikä niin, että he ovat muutoksen kohteena ja odottavat vain seuraavia etukäteen päätettyjä vaiheita. Esimiehen esimerkillä, yhteistyöllä, toisia tukemalla ja auttamalla hyvä leviää koko työyhteisöön.

### Yt-prosessiosaaminen

Tutkimuksissa tähdennettiin, että itse yt-prosessissa esimiehellä on oltava vahvaa osaamista yt-prosessin kulusta ja tavasta viedä sitä eteenpäin. Pitää tuntea työlainsäädäntö ja oma liiketoiminta. Pitää osata löytää myös oikea-aikaista tietoa ja tukea projektin läpiviemistä sen eri vaiheissa. Se vaatii projektin johtamisosaamista. Esimiehen on työnantajan edustajana ja vastaa siihen liittyvästä toiminnasta, myös lainsäädännöllisistä ratkaisuista. On osattava laskea kaikki kulut ja kustannukset ja suunniteltava tulevaa. Muutostarpeiden oikea-aikainen tunnistaminen niin laadullisesti kuin määrällisesti on tärkeää.

Töiden organisointi vaatii esimieheltä resurssien suunnittelun ja käytön sekä työmäärän oikeaa hallintaa ja aikatauluttamista. Tilaa pitää löytyä yt-prosessin lisäksi myös päivittäisille töille. Syitä ja seurauksia täytyy osata katsoa pidemmälle ja on varmistettava, että tavoitteet, tehtävät ja oikea mitoitus toimii joka tilanteessa. Irtisanottujen valinta vaatii oikeudenmukaista ja tasapuolista päätöksentekoa. Jäljelle jääviä ei tulisi työmäärällisesti myöskään yli-



eikä alikuormittaa. On nähtävä laaja-alaisesti, mihin tekemät päätökset voivat johtaa.

### Yhtiön arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen

Yrityksen strategiat ja tavoitteet ohjaavat muutosvisiota sen eri vaiheissa. Yrityksen olemassa oleva johtamiskulttuuri, arvot ja tapa toimia vaikuttavat käytännössä siihen, miten itse yt-prosessi toteutuu. Tutkimuksessa nousi esille, että johto ja esimiehet ovat avainasemassa. Se, mitä he arvostavat ja pitävät tärkeänä, miten he priorisoivat asioita ja miten he omalla esimerkillään näyttävät suuntaa kertoo hyvin pitkälti myös yt-prosessinkin lopputuloksen. Esimiehen täytyy ymmärtää koko yrityksen/yksikkönsä ongelmakohdat ja yrittää saavuttaa asetetut askelmerkit miettimällä niille parasta ratkaisua ja viemällä niitä tiiminsä kanssa käytäntöön.

Esimiesten tulisi myös jatkuvasti kehittää omaa katsantokantaansa, ajatella uudella tavalla, laajemmin, monipuolisemmin ja luovemmin, että varsinaisiin yt-toimenpiteisiin ei tarvitsisi lähteä. Se vaatii kokonaisuuksien ymmärtämistä, johtamista ja ennakointia. Johto ja esimiehet ovat yhtiön ja organisaation käyntikortteja kaikissa tilanteissa, joten ne tehtävät pitää hoitaa sen arvoisesti.

## 9 Kehitysehdotukset

Ensisijaisesti yrityksen johdossa olisi tärkeää ymmärtää, mitä on hyvä esimiestoiminta ja henkilöstöjohtaminen, mitä toimenpiteitä ja esimiesominaisuuksia se edellyttää ja miten sitä voidaan edelleen kehittää. Maailma, toimintaympäristöt ja esimiestoimintakin muuttuvat niin nopealla vauhdilla, että on täysi työllisyys pysyä siinä mukana. Näitä kaikkia osaamisia ja ominaisuuksia on kuitenkin jokaisen mahdollista itsessään kehittää. Toisaalta pitää muistaa, että hankittu tieto on arvokasta vasta siinä vaiheessa, kun se muuttuu taidoksi ja tekemiseksi, sitä sovelletaan ja siitä syntyy todellisia näyttöjä käytännössä. Se vaatii työtä.

Jokaiselle esimiehelle, joka joutuu työurallaan yt-neuvotteluun, tulisi antaa vähintään perusteinen valmennus ja harjoitteita koko yt-menettelystä (faktat, lait, taloustilanteet, määräykset, miten kohtaan ihmisen, mitä ja miten tiedotan ja mitä en tiedota jne.). Jokainen voi oppia ihmisten kanssa toimimista. Ei pitäisi olla vaikea kysyä joltakin ihmiseltä, että mitä hän ajattelee jostakin tilanteesta ja miltä hänestä jokin asia tuntuu ja sitten vain kuunnella. Nähtävästi me emme vain riittävästi kuitenkaan arvosteta näitä asioita. On huomioitava, että näitä tilanteita ei ole pelkästään yt-prosessissa, vaan näistä kyvyistä on apua muissakin kriisi- ja työelämätilanteissa.

Rekrytointi- ja henkilöstösuunnittelussa on kiinnitettävä paljon huomiota ihmisten kanssa työskentelevien esimiesten muutososaamistaitoihin. On oltava tarkkana, että joku voi olla innokkuudestaan ja halukkuudestaan huolimatta kuitenkin parempi tekijä jossain muussa tehtävässä. Joka tapauksessa ennen kuin tällaiseen vaativaan yt-prosessiin voi ketään ensimmäistä kertaa laittaa, tulisi ehdottomasti huolehtia, että mukana on vähintään yksi kokemusta ja näkemystä omaava esimies tukena erityisesti irtisanomistilanteessa. Nuorten ja kokemattomien esimiesten osaamista voidaan kasvattaa kokemuksen kautta, laittamalla heidät yksinkertaisesti tiukkoihin tilanteisiin kokeneen esimiehen mukana ja tekemällä asioita parityöskentelynä. Esimiehellä on myös oikeus vaatia perehdytystä tähän ko. tehtävään.

Yt-prosessin aikana esimies saattaa olla hyvinkin omillaan. Itse yt-neuvottelut voivat kestää jopa kuusi viikkoa ja siihen voi liittyä monenlaisia, hyvinkin vaikeita vaiheita niin ihmisuhteissa kuin työtehtävien organisoinnissa. Voi olla, että esimiestä ei ole sitoutettu, eikä hän ole ollut mukana tekemässä henkilöstön sopeuttamiseen liittyviä päätöksiä ja/tai on lopputuloksesta erimieltä. Tässä ristipaineessa ja vajavaisten tietojen puuttuessa esimies joutuu kuitenkin tiedottamaan, käymään neuvotteluja, tekemään irtisanomispäätöksiä, irtisanomaan ja miettimään töiden uudelleenorganisointia muuttuvan henkilöstömäärän kanssa. Usein henkilöstönkin kanssa voi syntyä eripuraa asioiden toteutustavasta ja esimiehen omatunto voi alkaa kolkuttamaan omista tehdyistä tai tekemättömistä irtisanomispäätöksistä. Esimiehen tukeminen on tässä vaiheessa tärkeämpää kuin koskaan. Hänen ei tulisi jäädä yksin, vaan olla myös itse aktiivinen. Esimiehen tulisikin verkostua enemmän ja jakaa omia kokemuksiaan/tehdä yhteistyötä muiden vastaavissa tilanteissa olevien esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa. Ennen kaikkea näistä asioista pitää puhua.

Toimitusjohtajan näkyvyys ja osallistuminen rauhoittaa. Voisiko ajatella, että toimitusjohtaja on tarvittaessa myös itse mukana yt-neuvotteluissa tai vastaa ainakin yt-prosessin aikaisesta viestinnästä. Myös keskijohdon roolia ja vastuuta ko. prosessissa tulisi ainakin jossain tilanteissa arvioida uudelleen. Näyttää siltä, että jotkut keskijohdossa olevat esimiehet eivät tunne riittävästi yhtiön tavoitteita ja toimintatapaa, mutta eivät myöskään varsinaista operatiivista työskentelyä. He jäävät tietyllä tavalla osittain ilman roolia koko prosessissa. Sen takia herääkin lisäkysymyksiä siitä, mitä arvoa keskijohto tuottaa tähän yt-prosessiin? ja onko keskijohto jopa muutoksen ja viestinnän esteenä?

Vaikuttaa myös siltä, että itse yt-prosessi on karannut entistä kauemmas varsinaisesta luovasta yhteistyöstä henkilöstön kanssa. Irtisanomisiin liittyvät monimutkaiset rajoitukset ovat merkki sen joustamattamuudesta. Kun meillä on vaikeaa tai tarvitaan muutoksia, otetaan automaattisesti mekanistinen ”irtisanomislaki” käyttöön ja viedään henkilöstö raskaisiin ja muodollisiin neuvotteluihin. Pahimmillaan se voi vaikeuttaa jopa yritysten kasvua ja menestystä. Miten organisaatiossa voidaan ratkaista ongelmia ja virittää yritys nousukierteeseen, jos

siellä ei osata tai voida edes puhua kuin muodollisesti. Hyvänä asiana on, että yt-prosessi sisältää tietyt faktat, jonka kautta on helppo perustella asioita, mutta tärkeämpää olisi kuitenkin keskittyä ihmisiin ja heidän luovempaan tapaan ajatella ja toimia.

Henkilöstön paremmalla osallistamalla ja hyvällä ennakkosuunnittelulla ratkaistaisiin ylipäättänsä tämän päivän yt-ongelma. Ennen yt-prosessia ja ihmisten vähentämispäätöstä on paljon asioita ja vaihtoehtoja hoidettavana, kuten esimerkiksi osallistaa, keskustella ja miettiä yhdessä henkilöstön kanssa ratkaisuja ja ideoita haastavan muutoksen ja tilanteen selättämiseksi. Henkilöstön hyvät ideat voisi näin valjastaa huomattavasti parempaan käyttöön.

YTL:n (1 luku, 1 §) mukaan sen tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Voisiko ajatella, että koko yt-prosessia uudistettaisiin ja/tai palauttettaisiin sen alkuperäiseen tarkoitukseensa ja ryhdyttäisiinkin tekemään yhteistoimintaa joka päivä?

## Lähteet

### Painetut lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2011. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. 2. painos. Keuruu: Otava kirjapaino.

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Viro: Meedia Zone.

Grönfors, T. & Pietilä, M. 2005. Ihmisyyttä irtisanomiseen - Parempia loppuja ja uusia alkuja työelämään. Vantaa: Dark.

Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2007. Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Keuruu: Keski-Suomen Painotuote.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hyppänen, R. 2013a. Tiukka tilanne - käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Viro: Paar.

Hyppänen, R. 2013b. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hätönen, H. 2003. Osaamisen kartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-Instituutti.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan kirjapaino.

Kotter, J. P. 1996. Suomentaja Tillmann, M. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kurten, S. & Waaralinn, A. 2015. Kun joudut irtisanomaan. Helsinki: Talentum Pro.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Nieminen, K. 2015. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2016. 14. uudistettu painos. Liettua: Balto print.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Helsinki: Kopijyvä.

Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Print Best.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.

Rauhala, I. & Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia - Organisaation psykologinen pääoma. Painettu EU:ssa: Talentum Media.

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Soikkanen, A. 2012. Toimiva kuva kaaoksessa. Toiminnalliset ja visuaaliset kehittämismenetelmät organisaatioiden muutosmyrskyssä. Jyväskylä: Kopijyvä.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus kirjapaino.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Vartia, M. & Gröhdahl, M. & Joki, M. & Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere: Tammerprint.

Viitala, R. 2013a. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Porvoo: Edita.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: BoD.

Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika: johtajan sielu ja sisu. Helsinki: Kauppakamari- Books on Demand.

### Sähköiset kolumnit ja artikkelit

Alasuutari, P. 2015. Kaleva. Viitattu 15.5.2016.  
<http://www.kaleva.fi/mielipide/kolumnit/liian-moni-irtisanotaan-rumasti/697186/>

Feldman, J. 2016. Quartz/Talouselämä. Viitattu 22.8.2016.  
<http://www.talouselama.fi/uutiset/tassa-yllattavassa-ominaisuudessa-huippujohtajat-kaipaavat-eniten-valmennusta-6548377>

Flykt, J. 2014. Kauppalehti. Viitattu 22.8.2016. <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyondna/muutu-tai-kuole>

Pohjakallio, M. 2016. Talouselämä. Viitattu 3.9.2016. <http://www.talouselama.fi/tebat-ti/puheenvuoro/parjaammeko-me-talouden-kuudennessa-syklissa-6578081>

Puosi, R. 2016. Talouselämä. Viitattu 20.8.2016. <http://www.talouselama.fi/tebat-ti/puheenvuoro/pelkka-osaaminen-ei-takaa-kilpailukyky-6540223>

Semkina, S. 2016. Kauppalehti. Viitattu 22.6.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/sak-yha-useamman-tyopaikka-vaarassa/egczQpNK>

Silvo, M. 2014. Kauppalehti. Viitattu: 28.7.2016. <http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>

Tunkelo, A. 2016. Talouselämä. Viitattu 20.8.2016. <http://www.talouselama.fi/uutiset/kommentti-kokemukselle-annetaan-piupaut-nuoruus-ja-edullisuus-jyraavat-6562892>

### Sähköiset kirjat

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro. [http://verkkokirjahylly.talentum.fi/nelli.laurea.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:12.\(\(20\)Sis\(\(e4\)inen\(\(20\)viestint\(\(e4\)\(\(20\)ja\(\(20\)vuorovaikutus\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi/nelli.laurea.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:12.((20)Sis((e4)inen((20)viestint((e4)((20)ja((20)vuorovaikutus((20)

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Talentum Media Oy.  
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/nelli.laurea.fi/teos/GABBIXGTFF#hae%20teoksesta/kohta:3>

Viitala, R. 2013b. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita. <https://www-ellibslibrary-com.nelli.laurea.fi/reader/9789513764111/preview>

### **Muut sähköiset lähteet**

Auvinen, P. 2005. Opetussuunnitelmatyön muutosprosessin hallinta. Viitattu 23.7.2016. <http://slideplayer.biz/slide/2005013/>

Haaranen, M. 2016. Kotisivut: Itsensä johtaminen. Viitattu 9.8.2016. <http://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>

Karkiainen, V. 2016. Strategisen henkilöstösuunnittelun viisi ydinkysymystä. Viitattu 19.8.2016. <http://www.haygroup.com/fi/downloads/details.aspx?id=35268>

Meretniemi, T. 2014. Viitattu 25.8.2016. <http://www.kissconsulting.fi/#!/Inspiroivat-tyneuvottelut-ja-inhimilliset-irtisanomiset/ccgx/4ECE3999-701C-4315-AD39-479C21C977DD>

Montgomery, P. 2016. Ammatillinen kunto tulevaisuudessa. Viitattu 25.8.2016. <http://www.johtamisenmaailma.fi>

Muotosturvalaki (485/2005). Viitattu 25.7.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/haku/?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D>

Tasa-arvolaki (609/1986). Viitattu 14.6.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141327?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D>

Tilastokeskus. 2016. Viitattu 1.8.2016. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07>

Työterveyslaitos. 2013. Viitattu 20.8.2016. [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/osallistava\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx)

Työsopimuslaki (1946/436). Viitattu 28.7.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tyosopimuslaki>

Työterveyslaki (1383/2001). Viitattu 28.7.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=terveydenhuoltolaki>

Työturvallisuuslaki (738/2002). Viitattu 28.7.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tyoturvallisuuslaki>

Yhteistoimintalaki (2007/334). Viitattu 1.7.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yhteistoiminnasta>

## Kuviot

Kuvio 1: Johtamisen kolme näkökulmaa (Hyppänen 2013).....	7
Kuvio 2: Muutosjohtamisen osa-alueet (Kvist & Kilpiä 2006) .....	15
Kuvio 3: Muutosvaiheet ja tunteet (Auvinen 2005; Kaski & Kiander 2005; Woods 1994)....	17
Kuvio 4: Irtisanominen kollektiivisin perustein (Hyppänen 2013).....	23
Kuvio 5: Jäävuorimalli osaamisesta (Hätönen 2003; Spencer & Spencer 1993).....	34
Kuvio 6: Osaamisympyrä (Green 1999) .....	38
Kuvio 7: I-vaihe (suunnittelu ja yt-prosessi) .....	43
Kuvio 8: Esimiesten ja irtisanottujen näkemyksiä yt-prosessin I-vaiheesta .....	44
Kuvio 9: II-vaihe (irtisanomiskeskustelut ja tukitoimenpiteet).....	50
Kuvio 10: Esimiesten ja irtisanottujen näkemyksiä yt-prosessin II-vaiheesta .....	51
Kuvio 11: III-vaihe (muutosten loppuunvienti) .....	57
Kuvio 12: Esimiesten ja irtisanottujen näkemyksiä yt-prosessin III-vaiheesta .....	58
Kuvio 13: Esimiehen muutososaamiseen liittyviä tietoja ja taitoja yt-prosessissa.....	63

## Taulukot

Taulukko 1: Vastaajien määrä .....	42
Taulukko 2: Kokemukseni yt-prosessista.....	42
Taulukko 3: Oma roolini yt-prosessissa .....	42



## Liitteet

Liite 1: Massakyselyn sähköinen saatekirje.....	74
Liite 2: Massakyselyn kyselylomake.....	76

Liite 1: Massakyselyn sähköinen saatekirje

Hyvä vastaaja!

Saamme lähes päivittäin uutisia yt-neuvotteluja käyvistä yrityksistä ja yhteisöistä. Yt-prosessin johtaminen on vaativa tehtävä. Organisaation hyvinvointi ja menestyminen riippuvat hyvin paljon esimiesten osaamisesta. Se edellyttää liiketoiminta- ja työlainsäädäntöosaamisen lisäksi myös kykyä johtaa ja kohdata erilaisia ihmisiä erilaisine tunteineen varsinkin silloin, kun ajat ovat huonot.

Teen tutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää yt-neuvottelujen tuotannollisista ja taloudellisista syistä käyvien esimiesten osaamistaitoja. Tutkimus raportoidaan Laurea amk:n alemman korkeakoulututkinnon opinnäytetyönä. Aihetta lähestytään yt-neuvotteluja käyvän esimiehen näkökulmasta. Esimiesten osaamisalueiden esille tuominen yt-prosessin aikana mahdollistaa jatkossa sen, että heitä voidaan rekrytoida, perehdyttää, kouluttaa ja opastaa käymään ko. prosessi entistä paremmin lävitse.

Ajattelen viimeisintä yt-neuvottelutilannetta, jossa olit mukana neuvottelemassa tai jouduit itse irtisanomisen kohteeksi. Vastaa juuri niin, kuin itse koit ja näit sen tilanteen. Vastauksia toivotaan 29.5.2016 mennessä. Osallistuminen on vapaaehtoista ja tiedot ovat luottamuksellisia.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii lehtori Sanna Puhakka Laurea ammattikorkeakoulusta Vantaalta. Opinnäytetyölle on saatu tutkimuslupa 2.5.2016.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Jaana Tekoniemi

AMK-opiskelija

Liiketalous, Kerava

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/12649/lomake.html>

## Liite 2: Massakyselyn kyselylomake

## Esimiehen muutososaaminen yt-prosessissa

Hyvä vastaaja!

Saamme lähes päivittäin uusia yt-neuvotteluja käyvästä yrityksistä ja yhteisöistä. Yt-prosessin johtaminen on vaativa tehtävä. Organisaation hyvinvointi ja menestyminen riippuvat hyvin paljon esimiesten osaamisesta. Se edellyttää liike-toiminta- ja työolainsäädäntöosaamisen lisäksi myös kykyä johtaa ja kohdata erilaisia ihmisiä erilaisine tunteineen varsinkin silloin, kun ajat ovat huonot.

Tee tutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää yt-neuvottelujen tuotannollisista ja taloudellisista syistä käyvien esimiesten osaamista. Tutkimus raportoidaan Laurean amkn alemman korkeakoulututkinnon opinäytteenä. Aihetta lähestytään yt-neuvotteluja käyvän esimiehen näkökulmasta. Esimiesten osaamisluiden esille tuominen yt-prosessin aikana mahdollistaa jatkossa sen, että heitä voidaan rekrytoida, perehdyttää, kouluttaa ja opastaa käymään ko. prosessi entistä paremmin lävitse.

Ajattele viimeisintä yt-neuvottelutilannetta, jossa olit mukana neuvottelemassa tai jouduit itse irtisanomisen kohteeksi. Vastaa juuri niin, kuin itse koit ja näit sen tilanteen. Vastauksia toivotaan 29.5.2016 mennessä. Osallistuminen on vapaaehtoista ja tiedot ovat luottamuksellisia.

Opinnäytteen ohjaajana toimii lehtori Sanna Puhakka Laurea ammattikorkeakoulusta Vantaalta. Opinnäytetyölle on saatu tutkimuslupa 2.5.2016.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,  
Jaana Tekoniemi  
AMK-opiskelija  
Liiketalous, Kerava

## I. TAUSTATIEDOT

Syntymävuoteni (esim. 1986):

Kokemukseni yt-prosessista (valitse yritys, josta haluat kertoa):

Oma roolini yt-prosessissa (voi olla useita):

- Esimies (irtisanovana)  
 Työnantajan edustaja neuvottelussa  
 Työntekijän edustaja neuvottelussa  
 Irtisanottu

## 2. I-VAIHE (SUUNNITTELU JA YT-PROSESSI)

	Heikko	Kohtalainen	Hyvä	Erinomainen	EOS, ei kokemusta
1. YT-prosessin ennakkosuunnittelu oli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. YT-neuvottelujen perusteiden, vaihtoehtojen ja vaikutusten läpikäynti oli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. YT-prosessin aikainen tiedotus oli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa/heidän mielipiteitään kuunneltiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. YT-prosessi toteutettiin työolainsäädännön mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. II-VAIHE (IRTISANOMISKESKUSTELUT JA TUKITOIMENPITEET)

	Heikko	Kohtalainen	Hyvä	Erinomainen	EOS, ei kokemusta
1. Irtisanomiskeskustelut hoituivat kokonaisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Oikeudenmukaisuus toteutui irtisanomistilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Esimiehen näkyvyys yt-prosessin aikana oli organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Esimiehen oma esimerkki koko prosessin aikana oli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esimiehen vastuu ryhmän toiminnasta ja tuloksista prosessin aikana oli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Esimiehen luottamus alaisiansa säilyi yt-prosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Esimiehen päätöksentekokyky ja jämäkkyys yt-prosessin aikana oli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Irtisanotut saivat tarvittavaa tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4. III-VAIHE (YHDESSÄ ETEENPÄIN)

	Heikko	Kohtalainen	Hyvä	Erinomainen	EOS, ei kokemusta
1. Esimies huolehti työyhteisön hyvinvoinnista yt-prosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Asiakastytyväisyys ja yhteistyökumppanisuhteet säilyivät yt-prosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Esimies suuntasi asiat keskeisiin tekemisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tulevaisuuden suunnitelmista keskusteltiin ja tiedotettiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Uusia projekteja lähti liikkeelle ytn jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Esimiehen ajanhallinta oli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. YTN:n jälkeen ensimmäisen puolen vuoden aikana käytiin kehityskeskustelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Yrityksen kannattavuus ytn jälkeen oli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. AVOIMET KYSYMYKSET

1. Miten itse koet yt-neuvotteluissa olleiden esimiesten osaamistason kokonaisuutena?

2. Mitä osaamista olisit kaivannut esimieheltä/itseltäsi lisää?

3. Mikä oli yt-tilanteessa vaikeinta?

4. Mikä oli yt-tilanteesta merkittäväintä?

## Tietojen lähetyk

Tallenna

KIITOS VASTAUKSESTASI!