

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Mia Paatsalo  
**HR:N ROOLIT IRTISANOMISPROSESSEISSA**

Johtaminen ja organisaatiot  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma  
Pro gradu -tutkielma

**VAASA 2016**

## SISÄLLYSLYETTELO

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>5</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>7</b>
1.1 Aiemmat tutkimukset.....	8
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	10
1.3 Keskeiset käsitteet.....	11
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	13
<b>2 IRTISANOMISET ORGANISAATIOSSA</b> .....	<b>15</b>
2.1 Irtisanomiset yrityksen kutistamis- ja johtamisstrategioina.....	17
2.2 Tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuva irtisanomisprosessi .....	24
2.3 Henkilökohtaisiin syihin perustuva irtisanomisprosessi.....	31
<b>3 HR:N ROOLITEORIAT</b> .....	<b>34</b>
3.1 HR:n roolityologioita.....	36
3.2 Ulrichin perinteinen roolitypologia .....	39
3.3 Ulrichin kehittyvä roolitypologia.....	45
<b>4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS</b> .....	<b>48</b>
4.1 Tutkimusaineisto.....	51
4.2 Aineistonkeruu ja analyysi.....	54
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset .....	58
<b>5 TULOKSET</b> .....	<b>63</b>
5.1 HR:n roolit irtisanomisprosesseissa.....	63
5.1.1 Dokumenttien laatija + lakiasiantuntija = Hallinnon asiantuntija .....	64
5.1.2 Tukija + kuuntelija = Henkilöstön edustaja.....	68
5.1.3 Päätöksenteon tukija + haastaja = Strateginen kumppani .....	71
5.1.4 Fasilitaattori + valmentaja + viestijä = Muutosagentti .....	74
5.2 HR:n roolit irtisanomisprosessien kriittisissä vaiheissa.....	78
5.3 HR:n roolien vertailua irtisanomisprosesseissa .....	82
<b>6 POHDINTA</b> .....	<b>87</b>
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>94</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>97</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>111</b>
<b>LIITE 1: HAASTATTELURUNKO</b> .....	<b>111</b>



## KUVALUETTELO

Kuva 1. YT- prosesseissa irtisanotut (Kaukoranta 2016). .....	17
Kuva 2. Henkilöstön vähennysmalli (Harju 2012:30). .....	20
Kuva 3. Menettelyjen aikajana (Kurten & Waaralinna 2015:175). .....	28
Kuva 4. Henkilökohtaisiin syihin perustuva irtisanomisprosessi.....	33
Kuva 5. Ulrichin roolitypologia (Jolkkonen & Järnlström 2014: 26; Ulrich 1997). .....	40
Kuva 6. HR:n roolit irtisanomisprosesseissa.....	64

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Downsizing –strategiat (Ekman 2015:19). .....	18
Taulukko 2. HR –roolitypologioita (Truss ym. 2012: 67). .....	37
Taulukko 3: Informantit.....	53



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä(t):** Mia Paatsalo**Tutkielman nimi:** HR:n roolit irtisanomisprosesseissa**Ohjaaja:** Maria Järnlström**Tutkinto:** Kauppätieteiden maisteri**Yksikkö:** Johtamisen yksikkö**(koulutusohjelma):** Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma**Aloitusvuosi:** 2014**Valmistumisvuosi:** 2016 **Sivumäärä:** 112

---

**TIIVISTELMÄ**

Globalisaation, kilpailun kiristymisen sekä ripeän teknologisen kehityksen myötä organisaatiot ovat joutuneet tehostamaan toimintaansa ja leikkaamaan kustannuksia, mikä on näkynyt kasvaneina irtisanomislukuina. Tarpeet kehittää organisaatioita nopeasti sekä vähentää työvoimaa tehokkaasti ovat kasvattaneet HR:n roolia bisneksessä. Tämä tutkimus kontribuoi HR:n roolikeskusteluun, joka tähän saakka on keskittynyt ensisijaisesti parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen, tulevaisuusorientoituneeseen osaamistarkasteluun sekä HR:n roolien tunnistamiseen fuusioissa. Toteutetun tutkimuksen avulla laajennetaan HR:n roolitutkimuksen kenttää niihin prosesseihin, joilla irtisanomiset organisaatioissa toteutetaan (henkilökohtaiset ja tuotannollis-taloudelliset irtisanomisprosessit).

Tämä laadullinen tutkimus selvittää, millaisia rooleja HR:llä on irtisanomisprosesseissa. Roolien tunnistamisen lisäksi tavoitteena on vertailla HR:n rooleja eri irtisanomisprosesseissa sekä paikantaa irtisanomisprosessien kannalta kriittisiä vaiheita. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii Ulrichin (1997) perinteinen roolitypologia, jota hyödynnetään tutkimuksen analyysissä sekä tutkimustulosten jäsentelyssä. Teemahaastatteluin kerätyn ja sisällönanalyysillä analysoidun tutkimusaineiston avulla pyritään nostamaan esille irtisanomisia toteuttavan tahon ääni.

Saatujen tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että HR:n roolit irtisanomisprosesseissa ovat hyvin erilaisia, konteksti- ja positiosidonnaisia sekä osittain päällekkäisiä. Tuloksissa HR:n roolit jaettiin neljään päärooliin ja yhdeksään alarooliin. Neljästä pääroolista erityisesti hallinnon asiantuntijan sekä henkilöstön edustajan rooleja pidettiin tässä kontekstissa merkittävinä rooleina. Sen sijaan vastoin ennako-odotuksia vähiten tärkeänä roolina pidettiin strategisen kumppanin roolia. Kriittisiä vaiheita irtisanomisprosesseissa tunnistettiin 1-3 riippuen prosessista. Molemmissa prosesseissa erityisen kriittisenä vaiheena pidettiin valmisteluvaihetta, jossa HR:n katsottiin omaksuvan muutosagentin roolin. Lisäksi valmisteluvaiheessa HR:n roolia kuvattiin poikkeuksellisesti strategiseksi. Tulosten mukaan irtisanomisprosessilla ja sen luonteella oli keskeinen vaikutus siihen, millaisia rooleja HR omaksuu. YT-prosessissa HR:n katsottiin omaksuvan henkilöstön edustajan roolin, kun taas henkilökohtaisilla syillä irtisanottaessa rooli oli strategisempi.

---

**AVAINSANAT:** HR, rooli, irtisanominen, YT



## 1 JOHDANTO

Viimeiset vuosikymmenet ovat muuttaneet työmarkkinoita merkittävästi. Globalisaation ja kilpailun kiihtyessä, teknologian kehittyessä ja tuotannon siirtyessä halvan työvoiman maihin kuten Kiinaan ja Intiaan, ovat organisaatiot joutuneet kiristämään rahapussin nyörejä. Kasvatavat kilpailupaineet ja vaatimukset vastata alati muuttuvaan kysyntään ja osakkeenomistajien toiveisiin ovat pakottaneet organisaatiot leikkaamaan kustannuksia, keventämään organisaatorakennetta sekä tehostamaan toimintaa. Organisaatioiden toiminnassa tehostaminen on näkynyt erityisesti erilaisina ala- ja yrityskohtaisina toiminnan uudelleenjärjestelyinä, saneerauksina sekä kasvaneina irtisanomislukuina. (Appelbaum, Everard & Hung 1999: 535- 536; Bhattacharyya & Chatterjee 2005: 66; Burke & Cooper 2006: 83; Cascio 2010: 52-63, 66; Dahl & Nesheim 1998:239; Datta & Basuil 2015: 200; Datta, Guthrie, Basuil & Pandey 2010, 282; Dierendonck & Jacobs 2012: 96; Gandolfi 2008:4; Gomez-Mejia, Balkin & Cardy 2010: 223, 226; Kaufman 2015:115-116; Kurten & Waaralinn 2015:44; Parker & McKinley 2008:47; Sheaffer, Carmeli, Steiner-Revivo & Zionit 2009: 950, 952; Ulrich 2007: 20, 32-33; Viitala 2014:100.)

Yllä mainitut muutokset työmarkkinoilla ovat johtaneet Kaufmanin (2015: 115-116) mukaan sisäisten työmarkkinoiden eroosioon tai kuten Ulrich (2007: 26-27) ilmiötä nimittää ”kotimetsän puhdistuksiin.” Pysyäkseen kilpailukykyisinä organisaatiot ovat joutuneet puhdistamaan kotimetsää eli heikentämään työntekijöiden etuisuuksia, palkkoja ja työsuhdeturvaa, lyhentämään työsuhteita sekä irtisanomaan henkilöstöä (Kaufman 2015: 115-116; Lämsä 1998:43; Ulrich 2007: 26-27). Kotimetsän puhdistukset ja työmarkkinoiden eroosiot yhdistettynä viime vuosien taantumiin ovat lisänneet massairtisanomisia ja johtaneet lähes 50 miljoonan ihmisen irtisanomisiin Euroopassa ja Yhdysvalloissa, mutta myös maissa, jotka on totuttu näkemään talouselämän menestyjinä kuten Taiwanissa, Etelä –Koreassa ja jopa Kiinassa. (Cascio 2012: 51; Datta & Basuil 2015: 198; Datta, Guthrie, Basuil & Pandey 2010: 282; Dierendonck & Jacobs 2012: 96; Gandolfi 2008:414, 416; Gowan 2014:258). Suomessa saadut luvut eivät ole sen lohdullisempia irtisanomisten koskettaessa vuonna 2016 kuukausittain lähes 15 000 työntekijää (Kaukoranta 2016).



Muutokset työmarkkinoilla ovat vaikuttaneet keskeisesti organisaatioiden toimintaan kasvattaen etenkin HR:n roolia bisneksen toteutuksessa, kilpailukyvyn varmistamisessa sekä organisaation kehittämisessä (Andresen 2015:1-2; Burke & Cooper 2006: 84; Järnlström 2011:22). HR:n roolin merkityksellistymisen ja muuttumisen myötä HR:lle osoitettujen roolien tunnistamisesta on tullut entistä tärkeämpää. Vaikka HR:n rooleja eri konteksteissa ja toiminnoissa (vrt. Antila 2006a; Talasmäki 2009) on tutkittu hyödyntämällä erilaisia roolityologioita (ks. mm. Legge 1978; Ulrich 1997; Ulrich & Brockbank 2005), on HR:n roolitutkimus varsin aluillaan. Tämä tutkimus pyrkiikin vastaamaan tähän tutkimukselliseen tyhjiöön laajentamalla HR:n roolitutkimuksen irtisanomisprosesseihin ja täten tuomaan esille uuden toimintakontekstin ja tarkastelunäkökulman. Saatujen tutkimustulosten toivotaan lisäävän ymmärrystä HR:n rooleista irtisanomisprosesseissa siten, että roolitietoisuutta voidaan hyödyntää prosessien tehokkaassa toteutuksessa, liiketoimintayksikön menestyksekkäässä tukemisessa sekä irtisanomisten toteuttamisessa siten, ettei organisaatio menetä tehokkuuttaan ja kilpailukykyään.

### **1.1 Aiemmat tutkimukset**

Seuraavaksi paneudutaan lyhyesti tutkittavia ilmiöitä eli HR:n rooleja ja irtisanomisia käsittelevään kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin sekä tutkimuksellisiin painotuksiin. Luvun tavoitteena on lisäksi perustella sitä, miksi juuri HR:n roolien tutkiminen irtisanomisprosesseissa näyttäytyy tutkimuksellisesti kiinnostavana ja miten toteutettu tutkimus paikantuu tutkimuskentälle. Luvussa paneudutaan ensin irtisanomistutkimukseen, jonka jälkeen edetään tarkastelemaan aiempaa HR:n roolitutkimusta.

Aiempi irtisanomisia käsittelevä tutkimus keskittyy pääasiassa tarkastelemaan irtisanomisten vaikutuksia yksilö- ja organisaatiotasolla. (Bhattacharyya & Chatterjee 2005: 65-66; Cascio 2010:346; Parker & McKinley 2008:47). Yksilöihin kohdistuvia vaikutuksia on tutkimuskirjallisuudessa yleisesti tarkasteltu kahdesta eri näkökulmasta keskittyen joko siihen, miten irtisanomiset vaikuttavat irtisanottaviin ja heidän

hyvinvointiinsa (ks. Dierendonck & Jacobs 2012; Gandolfi 2008; Gowan 2014) tai siihen, millaisia ovat taloon jääviin kohdistuvat vaikutukset (vrt. Appelbaum 1999; Arshad & Sparrow 2010; Van Dick, Drzensky & Heinz 2016).

Organisaatiotasolla irtisanomisten vaikutuksia on tutkittu erityisesti vertailemalla organisaation kilpailukykyä ja toiminnan tehokkuutta ennen irtisanomisia ja niiden jälkeen. Kilpailukyvyn mittaamiseen ja toiminnan tehokkuuden arvioimiseen keskittyvää kirjallisuutta löytyy tutkimuskentältä runsaasti (esim. Appelbaum, Everard & Hung 1999; Bhattacharyya & Chatterjee 2005; Dessler 2011: 559; Gandolfi 2008; Datta, Guthrie, Basuil & Pandey 2010; Parker & McKinley 2008:47). Brauerin ja Laamasen (2014: 1313-1314) sekä Gandolfin (2009:416) mukaan tutkimuksia, jotka mittaavat irtisanomisten vaikutuksia kilpailukykyyn löytyy tutkimuskentältä yli 50. Kilpailukyvyn ja tehokkuuden vertailemiseen keskittyvän tutkimuksen pohjalta on tutkimuskentällä pyritty tunnistamaan tehokkaita kutsistamis- ja irtisanomisstrategioita (ks. Cameron, Freeman & Mishra 1993; Cameron 1994; Gandolfi 2013; Greenhalgh, Lawrence & Sutton 1988), joita tässäkin tutkimuksessa käydään läpi lyhyesti luvussa 2.1.

Lämsä (1998:9) sekä Parker ja McKinley (2008:46) kritisoivat irtisanomistutkimusta sen liiallisesta keskittymisestä irtisanottavien ja taloon jäävien henkilöiden tutkimiseen, jolloin irtisanojien eli keski- ja ylimpään johtoon kuuluvien esimiesten, HR-ammattilaisten ja johtajien näkemykset jäävät huomiotta. Irtisanojien näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia on tehty varsin vähän (vrt. Gandolfi 2008; Lämsä 1998) ja usein tämä vähäinen tutkimus on keskittynyt muotoilemaan käytännönläheisiä ohjeita esimiehille ja johtajille. Irtisanojan rooli on kuitenkin mielenkiintoinen, haastava ja laaja-alainen. Roolin haastavuus ja kompleksisuus ovat asioita, jotka tekevät irtisanojien roolien tutkimisesta tässä tutkimuksessa erityisen mielenkiintoista. (Lämsä 1998:9; Gandolfi 2008:10; Parker & McKinley 2008:46.)

HR:n roolitutkimus on irtisanomistutkimusta käytännönläheisempi, mutta irtisanomistutkimuksen lailla kahtiajakautunut. Osa tutkimuksesta keskittyy tunnistamaan HR –funktiolle ja -ammattilaisille osoitettuja parhaita käytäntöjä ja tärkeitä kompetensseja (ks. Andresen 2015; Boselie & Paauwe 2005; Brockbank 1999; Cohen 2015; Datta ym. 2010; Larkka 2013), osan paneutuessa tulevaisuusorientoituneemmin

siihen, miten eri käytäntöjä, HR -ammattilaisten rooleja ja kompetensseja saadaan parannettua entisestään parempien tulosten ja kilpailukyvyn saavuttamiseksi (vrt. Jolkkonen & Järnlström 2011; Ulrich 2007; Ulrich, D, Yonger, Brockbank & Ulrich, M. 2013; Ulrich & Dulebohn 2015). Suomessa HR:n roolitutkimus painottuu enemmän tulevaisuusorientoituneeseen lähestymistapaan, jossa henkilöstötyön kehittämisen työkaluna käytetään Vaasan yliopiston toteuttamaa ja Henry:n koordinoimaa, kolmen vuoden välein toteutettavaa henkilöstöbarometrimittausta, jonka avulla pyritään ennakoimaan tulevaisuuden haasteita sekä kehittämään henkilöstötyötä haluttuun suuntaan (Järnlström 2012).

Tämän tutkimuksen kannalta mainitsemisen arvoinen roolitutkimuksen kokonaisuus on HR:n rooleja fuusioissa kartoittavat tutkimukset, jotka ovat toimineet tutkimuksen innoittajina. Erityisesti Antilan (2006a) ja Talasmäen (2009) HR:n rooleja fuusioissa tutkivat väitöskirjat ovat toimineet tärkeänä apuna muun muassa tutkimuksen viitekehyksen sekä tutkimuskysymysten muotoilussa. Lisäksi näiden tutkimusten pohjalta annettuja jatkotutkimusehdotuksia on adaptoitu tähänkin tutkimukseen. Väitöskirjoissa esille nousseiden ideoiden ja jatkotutkimusehdotuksien adaptoiminen oli melko vaivatonta, sillä fuusioissa ja irtisanomisissa on useita samankaltaisia toimenpiteitä ja vaiheita. Toisaalta prosessit poikkeavat mielekkäällä tavalla toisistaan, joka on mahdollistanut uuden tiedon tuottamisen vielä varsin puutteelliselle tutkimuskentälle. HR:n roolitutkimuksen olemattomuutta irtisanomisprosesseissa voidaan Lämsän (1998:33) mukaan selittää sillä, että yleensä HR:n roolia tarkastellaan kasvustrategioille uskollisesti jatkuvasti kehittyvänä funktiona, jonka ei tarvitse irtisanoa työntekijöitä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tässä tutkimuksessa tutkitaan HR:n rooleja irtisanomisprosesseissa. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, joka keskittyy kuvaamaan neljässä organisaatiossa työskentelevien keski- tai ylempään johtoon kuuluvien irtisanomisia toteuttavien esimiesten, johtajien, HR- ammattilaisten sekä juristin käsityksiä HR:n rooleista irtisanomisprosesseissa (Lämsä 1998:6; Parker & McKinley 2008:46). Tutkimuksen taustalla vaikuttaa tutkijan oma kiinnostus irtisanomisprosesseja kohtaan sekä halu

kartoittaa HR:n rooleja tässä ajankohtaisessa ilmiössä. Tutkimuksen tavoitteena onkin tarjota keskustelunavaus vähemmän tutkittuun ilmiöön sekä esitellä informanttien käsityksiä HR:n rooleista näissä prosesseissa. Tutkimus ei tuota yleistettävää tietoa, vaan pyrkii ottamaan kantaa vilkkaana käyviin irtisanomis- ja roolikeskusteluihin.

Tutkimuksen pääongelma on, millaisia rooleja HR:llä on irtisanomisprosesseissa. Lisäksi tutkimuksessa pyritään tunnistamaan irtisanomisprosessien kriittiset vaiheet sekä selvittämään, millaisen roolin HR näissä vaiheissa ottaa. Viimeiseksi tarkastellaan, muuttuuko HR:n rooli sanottaessa irti henkilökohtaisilla tai tuotannollis-taloudellisilla syillä. Tutkimuksen viitekehyksenä toimii Ulrichin (1997) perinteinen roolitypologia, joka on auttanut tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä muotoilussa ja analyysin toteutuksessa. Tutkimuksen tavoitteiden ja pääongelman sekä Ulrichin roolitypologian pohjalta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset, joihin pyritään tämän tutkielman edetessä vastaamaan. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia rooleja HR:llä on irtisanomisprosessissa ja miten näitä rooleja kuvataan?
2. Mitkä ovat irtisanomisprosessien kriittisiä vaiheita ja millainen rooli HR:llä on näissä vaiheissa?
3. Millä tavalla HR:n rooli muuttuu sanottaessa irti henkilökohtaisilla tai tuotannollis-taloudellisilla syillä?

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tutkimuksen keskittyessä tutkimaan HR:n roolia irtisanomisprosessissa on tässä luvussa luontevaa lähteä liikkeelle siitä, mitä HR:llä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. HR:n lyhyen käsittekuvausten jälkeen paneudutaan lyhyesti siihen, miten HR:n rooli ymmärretään tässä tutkimuksessa sekä käydään läpi, mitä tarkoitetaan tutkimuksessa useasti käytetyllä irtisanomisprosessi –termillä.

Tässä tutkimuksessa HR:stä puhuttaessa fokus on henkilöstöalan ammattilaisissa, jotka johtamisen tehtäväkentillä toteuttavat tai tukevat henkilöstövoimavarojen johtamista ja henkilöstötyötä. Tutkimuksessa HR:llä viitataan nimenomaan niihin ammattilaisiin, jotka työssään vastaavat henkilöstöön liittyvistä toiminnoista, kuten rekrytoinnista, koulutuksista, perehdyttämisestä, kommunikaatiosta, palkitsemisesta, työntekijöiden arvioinnista sekä etenkin tämän tutkimuksen kontekstissa työntekijöiden irtisanomisprosessin sujuvuudesta sekä yksilö- että organisaatiotasolla. HR:llä katsotaan tämän tutkimuksen puitteissa olevan merkittävä rooli irtisanomisprosessissa, jossa heiltä odotetaan erityisesti lain, työsopimusjuridiikan ja työelämän pelisääntöjen tuntemusta sekä taitavaa psykologista silmää ja kommunikointitaitoja. Tässä tutkimuksessa HR-ammattilaisiksi ei lueta esimiehiä, jotka eivät toimi osana HR –funktiota. Vaikka esimiehet toimivat tiiviissä yhteistyössä HR:n kanssa, HR:n rooleja tutkittaessa fokus on ammattilaisissa, jotka toteuttavat HR:ää ensisijaisena työnään arjessa. (Dessler 2011:30; Luoma 2013:4; Lämsä 1998:32; Pintilä & Hänninen-Salmelin 2006: 58-59; Talasmäki 2009:4; Viitala 2014: 20-21.)

Jos HR:llä tiivistetysti ilmaistuna viitataan HR –ammattilaisiin, HR:n roolilla viitataan Antilan (2006a:17) ja Ulrichin ja Brockbankin (2005:199) tapaan näiden ammattilaisten identiteettiin ja positioon henkilöstöhallinnossa, jonka avulla ammattilaiset pyrkivät vaikuttamaan organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin, johtamaan ihmisiä sekä varmistamaan organisaation toiminnallisen tehokkuuden. HR:n roolissa toimivat ammattilaiset ovat vastuussa HR:n käytännöistä, henkilöstöpolitiikasta sekä näiden toteutuksesta organisaatioissa. HR:n rooli on luonteeltaan asiantuntijan rooli, joka vaatii spesifiä osaamista, taitoa toimia osana laajempaa kokonaisuutta sekä kykyä tehdä ja toimeenpanna päätöksiä itsenäisesti. (Antila 2006a:17; Tarumo 2011:3.)

HR:n ammattilaisten roolia eivät ole määrittämässä vain HR –ammattilaiset itse, vaan HR:ään kohdistuu myös ulkoa tulevia rooli- ja toimintaodotuksia, asenteita sekä käsityksiä siitä, miten positiossa tulisi toimia ja käyttäytyä. HR:n rooli onkin sosiaalisten toimintatapojen ja käyttäytymismallien sekä pysyvämmän työnjaon yhdistelmä, jonka avulla HR –ammattilaiset pyrkivät vastaamaan muilta työntekijöiltä tulleisiin normatiivisiin odotuksiin. Organisaatioissa HR:n rooleja määrittävät ensisijaisesti

virallinen työnjako, työtehtävät sekä työtehtävien kautta määrittyvä vastuu, mutta myös muut sisäiset tekijät, kuten organisaation koko, rakenne, historia ja valtasuhteet sekä ulkoiset tekijät, kuten taloustilanne, kulttuuri sekä toimiala. (Antila 2006a:17; Antila 2006b: 1003; Antila & Kakkonen 2008:283; Lahikainen & Pirttilä-Backman 2000: 163-165; Talasmäki 2009:7; Viitala 2015:32.)

Viimeinen keskeinen käsite on irtisanominen, jolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaatioissa toteutettuja henkilöstöön kohdistuvia pääluvun vähentämisiä. Irtisanomiset ovat aina työnantajan työntekijään kohdistamia pakotettuja tilanteita, jotka voivat johtua kahdesta eri syystä joko henkilökohtaisista tai tuotannollis-taloudellisista syistä. Henkilökohtaisilla syillä irtisanottaessa irtisanottava on itse omalla toiminnallaan aiheuttanut tilan, jonka vuoksi työnantaja haluaa päästä työntekijästä eroon. Sen sijaan tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvat irtisanomiset johtuvat organisaation tai sen liiketoiminnan heikentyneestä taloudellisesta tai tuotannollisesta tilanteesta tai toiminnan uudelleenjärjestelystä ja niillä tavoitellaan nopeita kustannussäästöjä ja toiminnan tehostumista. Irtisanomisprosessilla viitataan tässä tutkimuksessa niihin prosesseihin, joilla irtisanomiset organisaatioissa toteutetaan. (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey 2010, 291; Gowan 2014: 259; Kauhanen 2014; Kurten & Waaralinn 2015: 123-124; Lämsä 1998:34, 36; Viitala 2014:100.)

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus on jaettavissa karkeasti kahteen kokonaisuuteen, teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimuksen empiriaan ja tuloksiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys antaa lukijalle käsityksen aiemmasta kirjallisuudesta sekä tutkittavista ilmiöistä, irtisanomisista ja HR:n rooleista, sekä pyrkii taustoittamaan toteutettua tutkimusta. Tutkimuksen toisessa kokonaisuudessa käydään läpi tutkimuksen empiirinen toteutus sekä esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

Johdanto –luvussa lukijaa johdatellaan aiheeseen, kuvataan lyhyesti aiempi tutkimuskirjallisuus, esitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä käydään läpi tutkimuksen tavoite sekä kolme tutkimuskysymystä, joilla pyritään kartoittamaan HR:n

roolia irtisanomisprosesseissa. Toisessa luvussa syvennyttään irtisanomisten tarkasteluun. Luvussa lähdetään etenemään downsizing –ilmiön lyhyen kuvauksen jälkeen kohti spesifimpiä kutistamisstrategioita päästen lopulta suomalaisia irtisanomisprosesseja määrittävään työlainsäädäntöön. Toisen luvun kahdessa viimeisessä alaluvussa käydään lyhyesti läpi, mitä tarkoitetaan henkilökohtaisiin syihin ja tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvilla irtisanomisprosesseilla tutkimustulosten kokonaisvaltaisen ymmärryksen varmistamiseksi.

Kolmannessa luvussa käsitellään HR:n tunnetuimpia rooliteorioita sekä syvennyttään käsittelemään Ulrichin (1997) perinteistä roolitypologiaa, jota tässä tutkimuksessa on hyödynnetty tutkimuskysymyksien muotoilussa sekä aineiston analyysissä. Tutkimuksen empiirinen toteutus –luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, kuvataan tutkimusaineisto sekä aineiston keruu- ja analyysimenetelmät. Empirian loppuun pohditaan vielä lyhyesti tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä. Viides pääluke on jaettu tutkimuskysymyksittäin kolmeen alalukuun, joissa tutkimustulokset käsitellään tutkimuskysymyksiin suoraan vastaten. Tutkimuksen kuudennessa luvussa kiteytetään saadut tutkimustulokset ja yhdistetään aiempaan kirjallisuuteen hedelmällisen keskustelun varmistamiseksi. Työn päättävässä johtopäätös –luvussa vedetään yhteen se, mitä tutkimuksessa ollaan tehty, pohditaan, mitä olisi voinut tehdä toisin sekä ehdotetaan muutamia jatkotutkimusaiheita tulevia tutkimuksia varten.

## 2 IRTISANOMISET ORGANISAATIOSSA

Irtisanomisista on tullut työmarkkinoilla tapahtuneiden muutosten myötä yksi merkittävimmistä, ellei jopa merkittävin, organisaatioiden kutistamis- ja johtamismenetelmistä, joiden avulla pyritään vähentämään taloudellisia kustannuksia sekä lisäämään yritysten tehokkuutta. Koska kustannusten ennakointi on helpompaa kuin tuottojen ennustaminen, on luonnollista, että organisaatiot pyrkivät leikkaamaan kustannuksia henkilöstöä vähentämällä. (Appelbaum, Everard & Hung 1999: 538; Cascio 2010: 337-338, 340; Cascio 2012:51; Datta & Basuil 2015:199; Sheaffer ym. 2009: 953; Viitala 2014:100.)

Pysyäkseen kilpailukykyisenä tulee organisaatioiden vähentää kustannuksia tiukan paikan tullen varsin nopeasti. Bhattacharyyan ja Chatterjeen (2005: 66), Gomez-Mejian ym. (2010: 217-218) sekä Sheafferin ym. (2009:951) mukaan irtisanomiset ovatkin organisaatioille ihanteellinen tapa saada kasvatettua yritysten tuottavuutta sekä vähennettyä kustannuksia nopealla aikavälillä. Muutosten vaatiessa nopeaa reagointia ovat erilaiset proaktiiviset eli ennakoivat vähennysstrategiat, kuten eläkejärjestelyt, vuorottelu- ja opintovapaat, määräaikaisten sopimusten uusimatta jättäminen sekä osa-aikaistamiset liian hitaita menetelmiä (Cascio 2012:51; Datta & Basuil 2015: 199; Kairinen, Uhmavaara & Finne 2005:39; Viitala 2014:100). Vaikka irtisanomisilla saadaan nopeita säästöjä, ollaan niiden pitkäaikaisista vaikutuksista kirjallisuudessa montaa mieltä: osa tutkijoista kritisoi irtisanomisten lyhytnäköisyyttä, toisten pitäessä irtisanomisia tehokkaana tapana lisätä kilpailukykyä ja poistaa organisaation ”löysyyttä” ja tehottomuutta. (Appelbaum, Everard & Hung 1999: 537; Bhattacharyya & Chatterjee 2005:66; Datta & Basuil 2015: 197; Gomez-Mejia ym. 2010: 217-218; Lämsä 1998: 33; Sheaffer ym. 2009:951, 953).

Olettamukset, että organisaatiot irtisanovat ja vähentävät työvoimaa vain kilpailukyvyyn heikkouden, tehottomuuden tai strategisten virheiden vuoksi ovat jokseenkin virheellisiä. Menestyvätkin organisaatiot vähentävät henkilöstöä pyrkien näillä ratkaisulla yhä parempaan tuottavuuteen, kilpailukykyyn, laatuun ja tehokkuuteen. Menestyvien organisaatioiden vähentäessä kyse on toiminnan parantamisesta ennakoivasti, jolloin



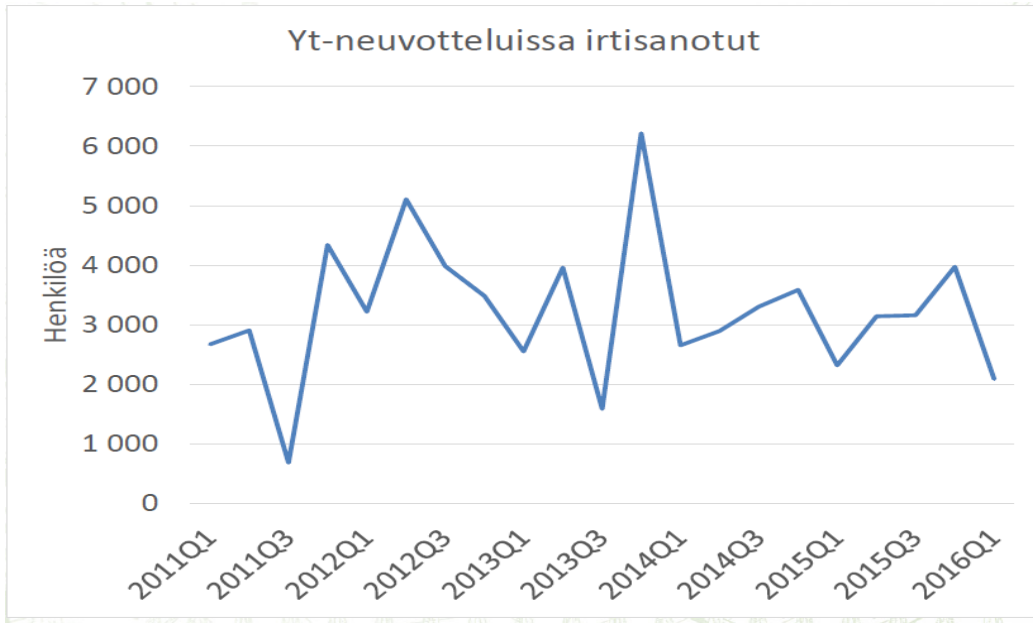
fokuksessa ovat toiminnan uudelleenjärjestelyt pitkän aikavälin menestyksen takaamiseksi. (Appelbaum ym. 1999, 538; Bhattacharyya & Chatterjee 2005: 66- 67; Datta & Basuil 2015:199-200; Kurten & Waaralinna 2015:45; Sheaffer ym. 2009, 957.)

Vaikka irtisanomisten käyttäminen tehomismenetelmänä on kasvattanut suosiotaan erityisesti viime aikoina taloudellisten taantumien vuoksi, ei se ilmiönä ole uusi. Sen juuret ylettyvät 1970 –luvun autoteollisuuteen, jossa vallalla oli ajattelutapa, jonka mukaan yrityksen koko määrittelee yrityksen menestyksen: mitä isompi yritys, sen tuottavampi ja menestyneempi se on. Vasta 1980 –luvulla työmarkkinoilla alettiin ymmärtämään isojen organisaatioiden puutteita, kuten organisaatioiden jäykkyyttä, hierarkkisuutta ja tehottomuutta. Organisatoristen kriisien ja heikentyneen kilpailukyyn myötä organisaatioiden kokoa alettiin systemaattisesti pienentämään ja toimintaa tehostamaan. Organisaatioiden koon pienentäminen luonnollisesti vaikutti suoraan työntekijöiden määrään, sillä pienemmässä yrityksessä tarvittiin entistä vähemmän työvoimaa. (Gandolfi 2008:3; Gandolfi 2009: 415; Munoz-Bullon & Sanchez-Bueno 2010; 1181; Sahdev, Vinnicombe & Tyson 1999: 907; Sheaffer ym. 2009; 952).

Irtisanomiset kutistamis- ja johtamisstrategioina noteerattiin maailmanlaajuisesti kuitenkin vasta 1990 –luvun laman myötä eikä niiden suosio ole laskussa tänäkään päivänä (Gandolfi 2009: 415). Vuosien saatossa irtisanomiset ovat saavuttaneet vakaan aseman kutistamisstrategioina, joita ei sovelleta enää vain heikosti menestyviin organisaatioihin, vaan myös menestyvien organisaatioiden toiminnan uudelleenjärjestelyihin ja vanhentuneen osaamisen eliminoimiseen. Irtisanomista on tullut osa maailmanlaajuista henkilöstöjohtamisen johtamismantraa. (Cascio 2010:337; Dahl & Nesheim 1998:239; Datta & Basuil 2015: 197-198; Gandolfi 2008:3-4; Gandolfi 2009:415; Kurten & Waaralinna 2015:44.)

Muutokset kansainvälisillä työmarkkinoilla ja irtisanomislukujen merkittävä kasvu, ovat lisänneet työttömyyttä sekä maailmalla että Suomessa. OECD:n (2015) viimeisimmän selvityksen mukaan irtisanomislukujen kasvu on merkinnyt työttömien määrän merkittävää kasvua lukujen noustessa viime vuonna euroopanlaajuisesti jopa 42 miljoonaan työttömään. Selvityksen mukaan huolestuttavaa on erityisesti se, että työttömyysaste on ollut useampien vuosien aikana jatkuvassa kasvussa kertoen karua

tarinaa siitä, ettei irtisanomisten määrä ole laskussa. (OECD 2015:12.) Suomen ammattiliittojen keskusjärjestön ekonomisti Ilkka Kaukorannan (2016) tekemän selvityksen mukaan tilanne Suomessa ei ole järkevä ihanteellinen lukumäärien kikutessa kvartaaleittain keskimäärin noin 4000 irtisanottuun.



**Kuva 1:** YT- prosesseissa irtisanotut (Kaukoranta 2016).

Huomionarvoista on se, että kuvassa 1 näkyvät lukuina vain ne työntekijät, jotka ovat irtisanottu YT-prosesseissa. Se ei siis huomioi niitä keskimäärin 15 000 työntekijää, joita irtisanomisuha on koskettanut kuukausittain. Lisäksi kuvassa ei ole huomioitu niitä työntekijöitä, jotka on sanottu irti henkilökohtaisista syistä. (Kaukoranta 2016.)

## 2.1 Irtisanomiset yrityksen kutistamis- ja johtamisstrategioina

Irtisanomiset liitetään usein käsitteeseen downsizing eli kutistaminen, jota käytetään kirjallisuudessa varsin vaihtelevasti: osa kirjallisuudesta viittaa termillä ensisijaisesti organisaatioissa tapahtuviin irtisanomisiin (ks. Appelbaum, Everard & Hung 1999; Cascio 2012; Gandolfi 2008; Gandolfi 2009), toisten ymmärtäessä kutistamisen käsittävän laajemman kutistamisstrategioiden kokonaisuuden (vrt. Cameron ym. 1993; Cameron 1994; Greenhalgh ym. 1988; Sahdev ym. 1999). Tässä tutkielmassa downsizing

–termillä viitataan henkilöstöön kohdistuviin irtisanomisiin, mutta kokonaisuuden hahmottamiseksi on tärkeää käydä läpi lyhyesti myös muut kutistamisstrategiat (Cameron ym. 1993; Cameron 1994).

Kustannustehokkuuteen, joustavuuteen ja muutoksetteryteen tähtääviä kutistamisstrategioita on kirjallisuudessa tunnistettu kolme: henkilöstövähennykset, toiminnan uudelleenjärjestelyt sekä rakenteelliset kehittämiset (Cameron ym. 1993, Cameron 1994; Cascio 2012:51, 96; Gandolfi 2008: 415). Näitä kutistamisstrategioita yhdistää yhteinen tavoite eli organisaation koon pienentäminen sekä osakkeenomistajille kohdistuvan arvon lisääminen kustannuksia rajoittamalla. Kutistamisstrategioissa kyse on organisaation tarkoituksenmukaisista vastatoimista markkinoiden taantumista, voittojen pienentymistä ja resurssien vähyyttä vastaan. (Bhattacharyya & Chatterjee 2005: 65; Cameron ym 1993: 25; Cameron 1994: 192-193; Greenhalgh ym. 1988:241; Lämsä 1998:40; Sheaffer ym. 2009: 953.) Kutistamisstrategiat ja niiden tyypilliset ominaisuudet on tiivistetty Ekmanin (2015) havainnollistavaan taulukkoon:

**Taulukko 1:** Downsizing –strategiat (Ekman 2015:19).

	Henkilöstövähennykset	Töiden uudelleensuunnittelu	Rakenteellinen kehittäminen
<b>Kohde</b>	Työvoiman määrä	Työt, yksiköt	Organisaation kulttuuri
<b>Eliminointi</b>	Ihmiset	Työ	Vallitseva tilanne
<b>Toteutusajka</b>	Lyhyt	Kohtalainen	Pitkä
<b>Toteutuksen vaikutukset</b>	Lyhyen aikavälin kustannussäästöt	Nopea takaisinmaksu	Pitkän aikavälin kustannussäästöt
<b>Keinot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lomautukset</li> <li>• Irtisanomiset</li> <li>• Eläköitymisratkaisut</li> <li>• Tukipakettiratkaisut irtisanotuille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtehtävien sekä toimenkuvien uudelleensuunnittelu</li> <li>• Yksiköiden sekä toimintojen yhdistäminen</li> <li>• Hierarkkisten tasojen vähentäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannussäästöjen kohdistaminen</li> <li>• Muutos hierarkiassa alhaalta-ylös</li> <li>• Asioiden yksinkertaistaminen</li> <li>• Laaja osallistaminen</li> </ul>

Vaikka henkilöstövähennykset eivät ole ainoa kutistamisratkaisu, on se käytetyin ja tämän tutkimuksen kannalta merkittävin kutistamisstrategia. Henkilöstövähennykset keskittyvät henkilöstön pääluvun pienentämiseen lyhyen aikavälin kustannussäästöjen aikaansaamiseksi hyödyntäen keinoinaan muun muassa erilaisia siirtoja, henkilökohtaisia sopimuksia (kultaiset kädenpuristukset sekä palkkapaketit), lomautuksia, eläkejärjestelyitä sekä pakotettuja irtisanomisia. Toinen kutistamisstrategia, töiden uudelleensuunnittelu, ei henkilöstövähennysten tapaan ensisijaisesti vähennä työvoiman päälukua, vaan pyrkii karsimaan kustannuksia muun muassa hierarkkisuuutta poistamalla, työtehtävien uudelleenorganisoinnilla sekä tehottomia toimintoja eliminoimalla. On kuitenkin enemmän sääntö kuin poikkeus, että töiden uudelleensuunnittelut tuottavat irtisanomisia toiminnan muuttuessa merkittävästi. (Appelbaum, Everard & Hung 1999; 541-542; Cameron ym. 1993, 19, 33-34; Cameron 1994: 196; Gandolfi 2008, 4-5; Munoz-Bullon & Sanchez-Bueno 2010: 1183.)

Kolmatta ja viimeistä kutistamisstrategiaa Ekman (2015:19) nimittää rakenteelliseksi kehittämiseksi, joka on luonteeltaan kahta aiempaa kutistamisstrategiaa perustavanlaatuisempi, kokonaisvaltaisempi ja pitkäkestoisempi. Rakenteellinen kehittäminen keskittyy kehittämään organisaation kulttuuria, arvoja, käyttäytymismalleja sekä asenteita paremmin liiketoimintaa tukevaksi. Rakenteellisessa kehittämisessä keskeistä on työntekijöiden osallistaminen, yhteistoiminnallisuus sekä toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen. (Appelbaum, Everard & Hung 1999; 541- 542; Cameron ym.1993: 33-34; Cameron 1994:196; Gandolfi 2008: 4-5.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään ensimmäiseen kutistamisstrategiaan eli henkilöstövähennyksiin, sillä tutkimustavoitteena on tutkia HR:n roolia henkilöstöä vähennettäessä eli irtisanottaessa. Henkilöstövähennysten sisältäessä kuitenkin irtisanomisten lisäksi vielä muitakin työvoiman vähentämisen keinoja, on tutkimuksen fokuksen kannalta keskeistä tarkentaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä vielä hieman. Henkilöstövähennyksiin perehtymiseen käytän apuna alun perin Greenhalghin ym. (1988) esittelemää ja sittemmin muun muassa Lämsän (1998), Cascion (2010) ja Harjun (2012) soveltamaa henkilöstön vähennysmallia, jossa henkilöstövähennykset jaetaan työvoiman uudelleensuunnitteluun ja irtisanomisen strategioihin.



**Kuva 2:** Henkilöstön vähennysmalli (Harju 2012:30).

Greenhalghin ym. (1988: 243) kehittelemässä henkilöstön vähennysmallissa henkilöstöä katsotaan vähennettävän kahdella tavalla: työvoimaa uudelleensuunnittelemalla ja irtisanomalla. Työvoiman uudelleensuunnittelun katsotaan tässä mallissa koostuvan kolmesta kokonaisuudesta, joita ovat luonnollinen poistuma, kannustettu siirtyminen sekä ei-vapaaehtoinen siirtyminen. Luonnollisella poistumalla tarkoitetaan muun muassa eläköitymisiä ja irtisanoutumisia, kun taas kannustetulla siirtymisellä viitataan ensisijaisesti työntekijän toimesta tapahtuviin irtisanoutumisiin, joihin organisaatio kannustaa tarjoamalla erilaisia palkkatuki- ja ulosostopaketteja. Lisäksi kannustettuun siirtymiseen lukeutuu mallissa epävarmuudesta johtuvat irtisanoutumiset. (Gomez-Mejia ym. 2010:222; Kauhanen 2014; Lämsä 1998:33.) Viimeinen työvoiman uudelleensuunnittelun keinoista on ei-vapaaehtoiset siirtymät organisaation sisällä viitaten tällä kokonaisuudella siirtymiin, joista organisaatio tekee päätökset kuuntelematta työntekijän toiveita.

Greenhalgh ym. (1988:243) listaavat alkuperäisessä henkilöstön vähennysmallissaan viisi tapaa vähentää henkilöstöä, joista tässä kirjallisuuskatsauksessa käsitellään Harjun (2012:30) tapaan kahta: irtisanomisia uudelleensijoittumispalveluilla sekä irtisanomisia ilman uudelleensijoittumispalveluita. Vaikka irtisanomiset palveluiltaan eroavat toisistaan, ovat lähtökohdat irtisanomisille samat. Irtisanominen tapahtuu aina

organisaation johdon aloitteesta vasten työntekijän omaa tahtoa. (Cascio 2012: 51-52; Gomez-Mejia ym. 2010:222; Greenhalgh ym. 1988: 243; Lämsä 1998: 35-36.)

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on Harjun (2012), Kokon (2001: 201) sekä Lämsän (1998: 36) tapaan se, että irtisanomiset tapahtuvat aina työntekijän tahdonvastaisesti irtisanomisten ollessa aina organisaation puolelta toteutettua tarkoituksellista toimintaa. Koska työ on tärkeä elementti ihmisen elämässä, on irtisanotuksi tuleminen työntekijöille henkisesti rankka prosessi, joka vaikuttaa kokonaisvaltaisesti irtisanotun elämään. Jotta organisaatioiden yrityskuva, luotettavuus eikä ilmapiiri huonone merkittävästi, on irtisanomiset äärimmäisen tärkeää suorittaa huolellisesti. Yleinen suositus alan kirjallisuudessa onkin, että etenkin tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa irtisanotuille tarjotaan uudelleensijoittumispalveluita. (Viitala 2014: 100-101, 103.)

Nykypäivänä organisaatiot pyrkivät suosituksen mukaisesti huomioimaan irtisanotut työntekijät tarjoamalla heille uudelleensijoittumispalveluita. Näiden palveluiden avulla tavoitellaan irtisanottujen vauhdikasta uudelleensijoittumista työmarkkinoille, minimoidaan irtisanomisista koituneita haittoja sekä tuetaan irtisanottujen urakehitystä. Pehmentääkseen irtisanomisten aiheuttamaa katkeruutta, ylläpitääkseen irtisanottujen hyvinvointia sekä parantaakseen työnantajaimagoa, organisaatiot ovat valmiita tarjoamaan irtisanotuille erilaisia koulutuksia, uravalmennuksia sekä henkilökohtaisia ohjauksia ja tukea. (Gomez-Mejia ym. 2010:233; Greenhalgh ym. 1988:242; Kauhanen 2014; Kurten & Järvinen 2003:7; Kurten & Waaralinna 2015:21; Munoz-Bullon & Sanchez-Bueno 2010:1183; Viitala 2014: 100-101, 103.) Dessler (2011:555) ja Viitala (2014:101) kuitenkin muistuttavat, että kyseessä on formaali, usein ulkopuolisen asiantuntijan vetämä prosessi, jonka fokus on työelämään uudelleensijoittumisen tukemisessa, uravalmennuksessa sekä kehittämisessä avustamisessa. Kyse ei ole siis uuden työpaikan antamisesta, vaan yksilöiden uudelleensijoittumisen tukemisesta.

Vastaavaa tukea ei kuitenkaan anneta silloin, kun organisaatio sanoo irti ilman uudelleensijoittumispalveluita. Tyypillisiä tilanteita, joissa organisaatiot eivät tarjoa uudelleensijoittumispalveluita ovat henkilökohtaisiin syihin perustuvat irtisanomiset, jotka perustuvat työntekijän rikkeisiin. Vaikka irtisanominen ilman

uudelleensijoittumispalveluita tuottaa yritykselle nopeammat kustannussäästöt verrattuna irtisanomisiin uudelleensijoittumispalvelun kera, voi se synnyttää irtisanottujen keskuudessa katkeruutta ja vaikuttaa organisaation työnantajakuvaan negatiivisesti pitkällä tähtäimellä. (Greenhalgh ym. 1988: 244; Kauhanen 2014; Kurten & Waaralinna 2015: 17-18.) Cascion (2010:340) mukaan suorat irtisanomiset ilman uudelleensijoittumispalveluita ovat kuitenkin vähentyneet viime vuosina merkittävästi ja nykyään yritykset pyrkivätkin huomioimaan irtisanotut entistä paremmin.

Cameronin ym. (1993, 1994) ja Greenhalghin ym. (1988) kattavien kutistamis- ja irtisanomisstrategioiden pohjalta on hyvä lähteä määrittelemään, mitä irtisanomisella tarkoitetaan tämän tutkimuksen kontekstissa. Irtisanomisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tarkasti lain säätelemiä ja organisaation toteuttamia suunnitelmallisia, tarkoituksenmukaisia ja reaktiivisia toimintoja, joiden avulla vähennetään henkilöstön päälukua (headcount) yrityksen kilpailukyvyn, tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi lyhyellä aikavälillä. (Appelbaum, Everard & Hung 1999: 536; Brauer & Laamanen 1312-1313; Cascio 1993:95; Dahl & Nesheim 1998: 239, 245; Datta & Basuil 2015: 198; Datta, Guthrie, Basuil & Pandey 2010: 282; Gandolfi 2008:4; Lämsä 1998:39; Sheaffer ym. 2009: 951-952.)

Itse irtisanomistermillä viitataan Kauhasen (2014) tapaan hetkeen, jolloin työnantaja sanoo työsuhteen irti joko kirjallisesti, sähköisesti tai suullisesti ilmoittamalla työntekijälle työsuhteen lakkaamisajan sekä irtisanomisen syyn. Luonteeltaan irtisanomiset (employment downsizing) ovat pysyviä työntekijöiden ylitarjonnasta ja toiminnan tehostomuuudesta johtuvia henkilöstön vähentämisistä, jotka on tärkeää erottaa tilapäisistä työvoiman lomauttamisista (lay off) (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey 2010, 284; Dessler 2011: 556, 558; Dierendonck & Jacobs 2012:96; Kurten & Waaralinna 2015:144-145).

Organisaatioiden toteuttamien irtisanomisten katsotaan tässä tutkimuksessa olevan tilanteita, joissa työnantaja irtisanoa työntekijän pakotetusti, vasten irtisanotun tahtoa. (Gowan 2014: 259; Lämsä 1998:36). Puhutaan siis ei –vapaaehtoisista irtisanomisista, jotka tässä tutkielmassa jaotellaan työsopimuslainsäädännön mukaisesti

henkilökohtaisiin syihin sekä tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuviin irtisanomisiin (Saarinen 2015; Työsopimuslaki 26.1.2001 /55). Henkilökohtaisilla eli individuaalisuudella irtisanottaessa kyseessä on työntekijästä johtuva tapahtuma, jossa irtisanottava itse omalla toiminnallaan aiheuttaa tilanteen, jonka vuoksi työnantaja haluaa irtisanoa työntekijän. Sen sijaan tuotannollis-taloudellisiin syihin eli kollektiivisyihin perustuvissa irtisanomisissa irtisanottavia on useampia ja perusteet irtisanomisille löytyvät organisaation taloudellisesta tai tuotannollisesta tilanteesta, kuten heikentyneestä kannattavuudesta tai työn uudelleenjärjestelyistä. (Kauhanen 2014; Kurten & Waaralinna 2015: 123-124; Lämsä 1998:36; Viitala 2014:100.)

Irtisanomisprosessit ovat tarkasti lailla määritellyjä prosesseja Euroopassa ja etenkin Suomessa. Suomessa irtisanomisprosesseja säännellään Työsopimuslain (Työsopimuslaki 26.1.2001/55) lisäksi Yhteistoimintalain (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334), jota sovelletaan tuotannollis-taloudellisilla syillä tapahtuviin irtisanomisiin (Kurten & Waaralinna 2015:173). Suomessa sekä Työsopimuslaki että Yhteistoimintalaki on rakennettu suojelemaan työntekijöitä perusteettomilta irtisanomisilta ja työnantajaa sitovatkin useat eri säädökset, jotka määrittelevät muun muassa sallittuja irtisanomisperusteita (Greenhalgh ym. 1988:250; Koskinen, Nieminen & Valkonen 2014: 53; Viitala 2014:100).

Työsopimuslaki edellyttää, että työnantajan irtisanomisperuste on asiallinen ja painava. Näitä erityisen painavia syitä ovat esimerkiksi syyt, joilla työsopimus olisi voitu myös purkaa, pysyvät tuotannolliset ja taloudelliset syyt sekä muun muassa työntekijästä itsestään riippuvat syyt, kuten luvattomat poissaolot ja töiden laiminlyönti. Sen sijaan irtisanomistilanteissa painaviksi syiksi ei luetella syrjiviä perusteita, kuten uskontoa, poliittista suuntautumista, työntekijän sairauksia, työtaistelutoimenpidettä, perhetilannetta tai sukupuolta. Lisäksi työntekijän lojaliteettivelvoitteen hyväksikäyttäminen on kiellettyä ja tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa työnantaja on takaisinottovelvollinen. (Kauhanen 2014; Koskinen ym. 2014: 53; Kurten & Waaralinna 2015: 123-124; Saarinen 2015; Viitala 2014:100.)



Koska irtisanomisprosessiin kohdistuu useita eri lakeja, on irtisanomisen perusteita pohdittaessa syytä olla tarkka. Organisaatioiden on tarkasti punnittava, millä perusteilla se sanoo irti ja keneen irtisanomiset kohdistuvat. Lämsän (1998:34) mukaan etenkin reagoivat, lyhyellä tähtämellä tehdyt irtisanomiset ovat todellisia vaaranpaikkoja. Tärkeää onkin käyttää Kurtenin ja Waaralinnan (2015:123-124) mukaan kokonaisharkintaa siten, että yleisellä tasolla pidetään huolta ainakin siitä, ettei irtisanomisperuste ole syrjivä. Seuraavissa luvuissa esitellään Suomessa käytetyt irtisanomisprosessit sekä paneudutaan niihin lakeihin, jotka säätelevät irtisanomisia. Selkeän kokonaisuuden varmistamiseksi tuotannollis-taloudellisiin syihin ja henkilökohtaisiin syihin perustuvat irtisanomisprosessit esitellään erillisinä kokonaisuuksina.

## **2.2 Tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuva irtisanomisprosessi**

Tuotannollis-taloudellisiin syihin (tuta-syihin) perustuvassa irtisanomisprosessissa on kyse henkilöstön vähentämistarpeesta organisaation taloudellisten, tuotannollisten tai uudelleenjärjestelyistä johtuvien syiden takia. Tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvat vähentämistarpeet johtuvat lähes poikkeuksetta kysynnän vähentymisestä, kilpailun kiristymisestä, palveluiden ulkoistamisesta tai toiminnan tehottomuudesta. Tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvat irtisanomiset koskevat tyypillisesti useampia työntekijöitä ja sijoittuvat julkisen sektorin luonteen takia ensisijaisesti yksityiselle sektorille. Jotta työntekijä voidaan sanoa irti tuotannollis-taloudellisilla syillä, on työnantajalla todistustaakka siitä, että työ on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Todistustaakalla tarkoitetaan sitä, että työnantaja on velvollinen esittämään kattavat perustelut vähentämiselle sekä selvittämään, millä keinoin irtisanomisilta voitaisiin välttyä. (Kairinen, Uhmavaara & Finne 2005: 8; Koskinen ym. 2014:239; Kurten & Waaralinn 2015:143-145; Puntari & Roos 2007:32, 80; Saarinen 2015; Työsopimuslaki 7. luku 3§.)

Työntekijää ei voida kuitenkaan irtisanoa tuotannollis-taloudellisilla syillä, mikäli työntekijä voidaan kohtuullisin kustannuksin ja tarkoituksenmukaisin toimenpitein sijoittaa vastaaviin tehtäviin tai kouluttaa työntekijän koulutusta ja kokemusta vastaaviin

toisiin tehtäviin. Mikäli vastaavien työtehtävien löytäminen tai kouluttaminen eivät ole sillä hetkellä mahdollisia, on työnantaja velvollinen ottamaan takaisin irtisanotun työntekijän yhdeksän kuukauden jälkeen irtisanomisesta, mikäli avoin työpaikka aukeaa ja työntekijä on yhä työnhakijana työ- ja elinkeinotoimistossa. (Kurten & Waaralinn 2015:146-147; Puntari & Roos 2007:32; Saarinen 2015; Työsopimuslaki 7. luku 3§.)

Kuten todettu, laki määrittää tarkasti irtisanomisprosesseja ja etenkin tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvaa irtisanomisprosessia. Vaikka itse irtisanomiset toteutetaan työsopimuslakia soveltaen, sanelee Yhteistoimintalaki pitkälti sen, miten irtisanomisprosessi etenee (Huotari 2011:38-39). Tämän tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen pyrkiessä selvittämään sitä, mitkä irtisanomisprosessien vaiheet ovat kriittisiä ja millainen rooli HR:llä on noissa vaiheissa, on kirjallisuuskatsauksessa tärkeää tehdä näkyväksi se, miten irtisanomisprosessit etenevät ja esitellä lyhyesti YT-prosessia tarkasti määrittävä Yhteistoimintalaki.

Suomen yhteistoimintalain juuret ulottuvat työmarkkinajärjestöjen 1940-luvun alussa solmimaan sopimukseen, tammikuun kihlaukseen, jolla luotiin pohja suomalaiselle työehtosopimusjärjestelmälle ja sopimismenettelyille. Itse Yhteistoimintalaki säädettiin vasta vuonna 1978, jonka jälkeen lakia on muokattu useita kertoja kansainvälistymisen ja jatkuvasti muuttuvien taloussuhdanteiden, työmarkkinoiden, tuotantomenetelmien sekä elinkeinorakenteiden takia. Ensisijaiset tavoitteet eli työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä työnantajan ja työntekijöiden välisen kommunikaation tukeminen, ovat kuitenkin säilyneet muuttumattomina läpi aikojen. (Edilex 2006; Hietala & Kaivanto 2012:1.)

Vuoden 1978 jälkeen yhteistoimintalakia on muokattu muutaman vuoden välein. Vuonna 1988 yhteistoimintalakiin lisättiin tuotannollis-taloudellisiin irtisanomisiin liittyvät neuvotteluajat, joita hiottiin vielä vuonna 1996. Seuraavat suuret muutokset toteutettiin vuonna 1994 Suomen liittyessä Euroopan Unioniin. Tuolloin Yhteistoimintalakia muokattiin Euroopan unionin antamien direktiivien mukaisesti yhtenäisemmäksi muiden Unionin jäsenmaiden kanssa. Vuoden 1996 jälkeen yhteistoimintalakia on laajennettu vuosina 2001 ja 2004. Lisäksi vuonna 2002 Eurooppa asetti

yhteistoimintamenettelydirektiivin, jonka vuoksi lakia tarkennettiin jälleen vuonna 2005 lisäten muun muassa lakiin muutosturvaa koskevat pykälät. (Edilex 2006.)

Viimeisimmät muutokset Yhteistoimintalakiin on tehty vuonna 2007 kokonaisuudistuksen yhteydessä (Edilex 2006). Tuolloin hallituksen tavoitteena oli laajentaa yhteistoimintamenettelyn piiriä työpaikan kehittämiseen sekä työn organisointia koskeviin kysymyksiin (Hietala & Kaivanto 2012:31). Tänä päivänä Yhteistoimintalain keskeisinä tavoitteina on edistää työntekijöiden ja työnantajan välistä vuorovaikutusta, kehittää yrityksen toimintoja, tiivistää suhdetta työvoimaviranomaisiin sekä tehostaa työn organisointia sekä työntekijöiden työllistymistä mahdollisissa kriisitilanteissa (Edilex 2006; Hietala & Kaivanto 2012: 31-32; Parnila 2012:11; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013).

*”Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1 luku 1§).”*

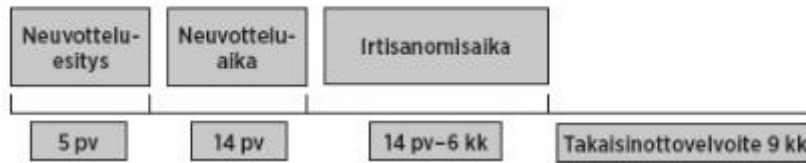
Yhteistoiminnaksi siis kutsutaan työnantajan ja työntekijöiden välistä menettelyä, jonka perimmäisenä tarkoituksena on lisätä yhteistyötä ja avointa keskustelua työsuhteen oikeuksiin sekä velvollisuuksiin liittyvissä kysymyksissä. Yhteistoimintamenettelyä määrittää Yhteistoimintalaki, jonka sääntelyn piiriin kuuluvat muun muassa töiden järjestely ja työmenetelmät, olennaiset muutokset henkilöstön asemassa, tehtäväkohtaiset siirrot, henkilöstösuunnitelma sekä tuotannollis-taloudellisista syistä johtuvat irtisanomiset ja lomautukset. Yhteistoimintalakia sovelletaan vähintään 20 hengen organisaatioissa yhtiökohtaisesti ja se velvoittaa työnantajaa erityisesti irtisanomistilanteissa. (Kurten & Waaralinna 2015:173, 174-175; Palvelualojen ammattiliitto 2015; Parnila 2012:12; Skurnik-Järvinen 2014:19; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Kurtenin ja Waaralinnan (2015: 174-175) mukaan Yhteistoimintalailla on huono maine, vaikka se ajaa ensisijaisesti työntekijöiden etuja. Yhteistoimintalain huono maine kumpuaa Yhteistoimintalain luvusta kahdeksan (ks. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 8. luku), joka paneutuu työvoiman vähentämistä koskeviin yhteistoimintamenettelyihin. Tämän tutkielman keskittyessä irtisanomisprosessiin, on tarkastelun alla nimenomaisesti Yhteistoimintalain luku kahdeksan, jota sovelletaan silloin, kun työnantaja joutuu harkitsemaan toimenpiteitä, jotka saattavat johtaa yhden tai useampien työntekijöiden irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuen. (Hietala & Kaivanto 2012: 118-119; Kurten & Waaralinn 2015:174-175.)

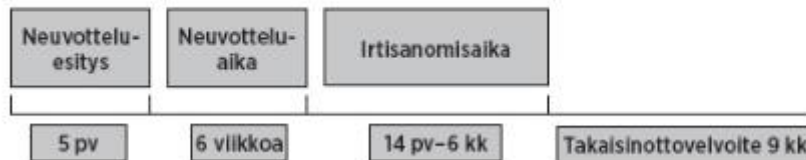
Työnantajan ryhtyessä irtisanomisprosessiin, on työnantajalla velvollisuus käynnistää yhteistoimintaneuvottelut, jossa työnantaja on velvollinen neuvottelemaan työntekijöiden tai työntekijöiden edustajien kanssa irtisanomisten perusteista, niiden vaikutuksista henkilöstöön sekä potentiaalisista vaihtoehtoista irtisanomisille. Yhteistoimintalaki korostaa, että työnantajan tulee käydä aitoa keskustelua mahdollisista vaihtoehtoista siten, ettei irtisanomispäätöksiä olla tehty ennen YT-prosessin päättymistä. Päätöksentekoprosessin tulee siis olla suunnitteluvaiheessa, jolloin henkilöstö voi vielä vaikuttaa työnantajan liiketoimintapäätöksiin. Vaikka työnantajalla on neuvotteluelvollisuus, on päätösten tekeminen lopun viimein kuitenkin työnantajan. (Hietala & Kaivanto 2012: 118; Kurten & Waaralinn 2015:174-175; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 8. luku 44§; Parnila 2012:76; Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2013.)

Suomessa tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuva irtisanomisprosessi etenee systemaattisesti ja se toteutetaan lähes samalla tavalla kaikissa organisaatioissa tarkasti prosessia määrittävän Yhteistoimintalain takia. Ainoat merkittävät erot lain soveltamisessa kumpuavat yrityksen koosta: alle kymmentä henkilöä vähennettäessä neuvottelu-aika on 14 vuorokautta, yli kymmentä henkilöä vähennettäessä kuusi viikkoa (Munoz-Bullon & Sanchez-Bueno 2010:1182). Alla olevasta Kurtenin ja Waaralinnan (2015:175) koostamasta kuvasta on nähtävissä tiivistetysti, miten prosessi etenee:

1) Vähentämishenki alle 10 työntekijää (alle 30 henkilön yrityksissä aina 14 päivän neuvottelut riippumatta vähentämishenkin suuruudesta)



2) Vähentämishenki vähintään 10 työntekijää



**Kuva 3:** Menettelyjen aikajana (Kurten & Waaralinna 2015:175).

Suomessa, kuten myös muissa Euroopan maissa, YT-prosessi alkaa työnantajan antamalla kirjallisella neuvotteluesityksellä eli kokouskutsulla, joka tulee antaa työntekijöille tai heidän edustajilleen viisi kalenteripäivää ennen neuvottelujen alkua. Neuvotteluesityksestä on käytävä ilmi neuvottelujen kesto, neuvottelupaikat sekä neuvotteluiden sisältö pääpiirteittäin ja se on annettava asianosaisille riippumatta siitä, koskevatko vähennykset yhtä tai useampia työntekijöitä. Lisäksi suurempien yritysten ja yli 10 työntekijää koskettavien irtisanomisten kohdalla työnantaja on velvollinen esittämään neuvotteluesityksen yhteydessä työllistymistä tukevan toimintasuunnitelman, toimintaperiaatteet ja alustavat arviot irtisanottavista, lomautettavista sekä osaaikaistettavista sekä irtisanomisperusteista. Tutkimuskirjallisuus on yhtä mieltä siitä, että neuvotteluesityksen antaminen on yksi yhteistoimintaneuvottelujen kriittisimmistä vaiheista. Hyvien neuvotteluedellytysten luonti on elintärkeää onnistuneen prosessin kannalta. (Dahl & Nesheim 1998: 245; Hietala & Kaivanto 2012:118, 121; Kurten & Waaralinna 2015:176; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 8.luku 45§; Parnila 2012:77,78; Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2013; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Työntekijöiden edustajille sekä työvoimatoimistolle toimitettavan toimintasuunnitelman tarkoitus on tiivistää työntekijöiden, työnantajan sekä työvoimatoimiston yhteistyötä sekä tehostaa työntekijöiden uudelleensijoittumista työelämään irtisanomisen kohdatessa. Dokumentista on käytävä ilmi neuvotteluaikataulu, menettelytavat, toimeenpanoaikataulu sekä se, miten työnantaja käyttää työvoimapalveluita

irtisanomisaikana ja miten tukee työntekijän työnhakua ja kouluttautumista. Tarkempi toimintasuunnitelma valmistellaan neuvottelujen edetessä. (Hietala & Kaivanto 2012:125; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 8.luku 49 §; Parnila 2012: 80-81; Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2013; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.) Pienemmissä irtisanomisissa, työnantaja ei ole velvollinen laatimaan toimintasuunnitelmaa. Tällöin riittää, että työnantaja esittää suullisesti tai kirjallisesti ne toimintaperiaatteet, joilla irtisanottavia irtisanomisaikana tuetaan. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 8.luku 49 §; Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2013; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Neuvotteluesityksen antamisen jälkeen molemmilla yhteistoimintaneuvotteluiden osapuolilla on viisi päivää aikaa valmistautua neuvotteluiden alkuun (Skurnik-Järvinen 2014:24). Osapuolilla viitataan työnantajaan ja hänen edustajiinsa, kuten esimieheen, liiketoimintayksikön vetäjään, toimitusjohtajaan ja HR:n edustajiin sekä työntekijöihin tai heidän valitsemiinsa henkilöstöryhmien edustajiin, kuten luottamusmiehiin tai – valtuutettuihin. (Edilex 2006; Hietala & Kaivanto 2012:48, 120; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 8.luku 46§; Parnila 2012:78; Puntari & Roos 2007:38.) Yleinen käytäntö on, että yksittäisiä tai pieniä työntekijäryhmiä koskevat asiat pyritään käsittelemään suoraan asianomaisten kanssa, mutta irtisanomisten koskiessa useita henkilöstöryhmiä, on henkilökohtainen neuvottelu tiukkojen aikataulujen puitteissa mahdotonta. (Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2013; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Kun neuvotteluesityksen antamisesta on kulunut viisi kalenteripäivää, alkavat neuvottelut. Neuvotteluissa käydään läpi mahdollisten irtisanomisten, lomautuksien tai osa-aikaistamisten perusteet ja niiden vaikutukset sekä toimintaperiaatteet tai esitetty toimintasuunnitelma työllistymisen edistämiseksi. Neuvottelut ensisijaisesti keskittyvät kartoittamaan sitä, millaisia muita vaihtoehtoja irtisanomisille voitaisiin löytää. Mikäli kustannussäästöjä ei ole saavutettavissa tarpeeksi ja yhteistoimintaneuvotteluiden tuloksena joudutaan irtisanomaan henkilöstöä, on neuvotteluissa tärkeää käydä läpi myös irtisanomisten jälkeiset toimenpiteet, kuten uudelleensijoittumis- ja koulutuspalvelut, joita työnantajan tulee tarjota kohtuullisuuden rajoissa. Vaikka neuvotteluissa pyritään yksimielisyyteen, kannustavuuteen ja inhimillisyyteen, on työnantajalla lopullinen vastuu irtisanomisiin liittyvistä päätöksistä ja niiden toteuttamisesta. (Hietala & Kaivanto

2012:118, 127; Parnila 2012:83; Puntari & Roos 2007:57; Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2013; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Se, kuinka kauan neuvotteluja käydään, riippuu organisaation koosta sekä siitä, kuinka montaa työntekijää irtisanomiset, lomautukset ja osa-aikaistamiset koskevat. Irtisanomisuhan koskiessa enintään 10 työntekijää, organisaation työllistäessä vain 20-29 henkeä tai organisaation joutuessa saaneraukseen sovelletaan neuvotteluihin 14 päivän neuvottelu-aikaa. Mikäli kuitenkin irtisanomiset koskevat yli 10 työntekijää ja organisaatio työllistää yli 30 henkilöä, tulee sovellettavaksi kuuden viikon neuvottelu-aika. (Hietala & Kaivanto 2012:135; Kurten & Waaralinnalla 2015:176; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 8. luku 51§; Parnila 2012:84–85; Puntari & Roos 2007:34; Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2013; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.) Kurtenin ja Waaralinnan (2015: 177) ja Työ- ja elinkeinoministeriön (2013) mukaan lain vähimmäisneuvotteluajoista voidaan kuitenkin sopia organisaatiokohtaisesti toisin.

Neuvotteluiden sisällöt kuten mahdollisesti saavutetut tulokset, erimielisyydet, keskustelun luonne sekä neuvotteluihin osallistuneet henkilöt kirjataan tyypillisesti neuvottelutilanteissa koostettaviin pöytäkirjoihin erimielisyyksien eliminoimiseksi. Pöytäkirjat varmennetaan läsnäolijoiden allekirjoituksilla. Pöytäkirjojen laadinnan ja ylläpidon katsotaan olevan ensisijaisesti työnantajan vastuulla, joka on ongelmatilanteissa todistusvelvollinen. (Hietala & Kaivanto 2012:136; Parnila 2012:87; Puntari & Roos 2007:34; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.) Pöytäkirjojen laadinta ei ole pakollista, mutta se on varsin vakiintunut käytäntö organisaatioissa ja sitä suositellaan käytettäväksi konsultaatiokirjallisuudessa (ks. Kurten & Waaralinnalla 2015:177; Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2013).

Neuvotteluelvoituksen päätyttyä työnantaja on velvollinen ilmoittamaan kohtuullisen ajan kuluessa päätökset irtisanottavien määrästä sekä siitä, milloin irtisanomiset pannaan täytäntöön (Hietala & Kaivanto 2012:136; Parnila 2012:88; Puntari & Roos 2007:65). Yleinen käytäntö on, että irtisanomiset pyritään toteuttamaan mahdollisimman pian neuvotteluiden päättymisen jälkeen. Yksilölliset päättämislmoitukset on toimitettava irtisanotuille henkilökohtaisesti tai mikäli tämä ei ole mahdollista kirjeitse tai sähköpostitse. Työntekijälle toimitettavan päättämislmoituksen lisäksi työnantajan on

velvollinen ilmoittamaan toteutetuista irtisanomisista työvoimatoimistolle niiden osalta, jotka ovat oikeutettuja korotettuun työttömyyspäivärahaan eli muutosturvaan. (Kurten & Waaralinn 2015: 180-181; Puntari & Roos 2007:76; Parnila 2012:89-90, 92; Saarinen 2015; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

### **2.3 Henkilökohtaisiin syihin perustuva irtisanomisprosessi**

Henkilökohtaisiin syihin perustuva irtisanomisprosessi on YT-prosessia selkeästi yksinkertaisempi ja suoraviivaisempi, sillä irtisanomisprosessia määrittää tuotannollis-taloudellisilla syillä tapahtuvista irtisanomisista poiketen vain Työsopimuslaki, joka on Yhteistoimintalakia huomattavasti mutkattomampi. Mutkattomuutta lisää se, että syyt irtisanomisille eivät ole organisaatiosidonnaisia, vaan johtuvat työntekijöistä itsestään. Henkilökohtaisista syistä irtisanottaessa irtisanomiset koskevat vain yksittäistä tai muutamaa työntekijää, joiden irtisanominen on mahdollista vain asiallisesta ja painavasta syystä. (Koskinen ym. 2014:54; Kurten & Waaralinn 2015: 131; Puntari & Roos 2007:80; Saarinen 2015.)

Asiallisiksi ja painaviksi syiksi listataan Työsopimuslaissa (7.luku 2§) työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakava rikkominen tai laiminlyönti sekä työntekeedellytysten merkittävä muuttuminen siten, ettei työntekijä enää suoriudu sille osoitetuista työtehtävistä eikä hänelle voida tarjota muita töitä. Sen sijaan asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena ei voida pitää muun muassa työntekijän sairautta, vammaa tai tapaturmaa, jonka vuoksi työntekeedellytykset ovat muuttuneet, työtaistelutoimenpiteeseen osallistumista tai työntekijän poliittisia, uskonnollisia taikka muita mielipiteitä (Puntari & Roos 2007:80; Työsopimuslaki 7.luku 2§). Kurtenin ja Waaralinnan (2015:124) mukaan kokonaisharkinnan käyttäminen on henkilökohtaisista syistä irtisanottaessa äärimmäisen keskeistä. Kokonaisharkinnalla tarkoitetaan kokonaisvaltaista tilanteen tulkintaa, jossa huomioidaan rikkeen laatu ja vakavuus, mahdolliset aiemmat varoitukset, työntekijän asema organisaatiossa, työsuhteen kesto ja luonne sekä työnantajan asema (Kurten & Waaralinn 2015:128; Saarinen 2015).



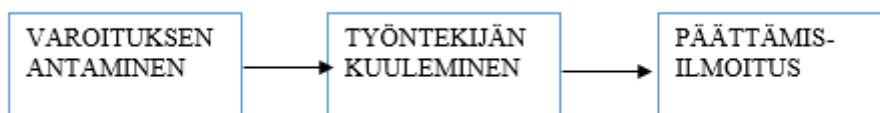
Tyypillisimpiä syitä henkilökohtaisille irtisanomisille ovat työvelvoitteiden laiminlyönnit, jotka ilmenevät työtehtävien täyttämättä jättämisenä tai niiden puutteellisena hoitona, luvattomina poissaoloina sekä toistuvina myöhästymisinä. Työsopimuksen irtisanominen on perusteltua myös silloin, kun työntekijä on jatkuvasti huolimaton työssään, jättää noudattamatta työnantajan direktio-oikeutta, käyttäytyy asiattomasti tai tulee työpaikalle päihtyneenä. Keskeistä on kokonaisharkinnassa pohtia, onko kyse työntekijän olennaisina pidettävistä velvollisuuksista. Velvoitteiden laiminlyöntien ja rikkomisten lisäksi työnantaja on oikeutettu irtisanomiseen, mikäli työntekijän psyykkiset, fyysiset tai sosiaaliset työntekoedellytykset ovat heikenneet olennaisesti. (Kurten & Waaralinna 2015:125; Puntari & Roos 2007:80; Saarinen 2015.)

Käsiteltäessä henkilökohtaisista syistä tapahtuvia irtisanomisia, on tärkeää erottaa työsuhteen irtisanominen työsuhteen purkamisesta. Työsuhteen irtisanominen tapahtuu asiallisesta ja painavasta syystä, kun taas purkuperusteet täyttyvät, kun kyseessä ovat irtisanomistilannetta painavammalla syyllä. Työsuhteen purussa kyse on työntekijän törkeästä rikkomuksesta, jolloin työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista edes irtisanomisajan verran (Saarinen 2015).

Työntekijän irtisanominen henkilökohtaisista ei ole kuitenkaan mahdollista ilman varoitusmenettelyä: ”Työntekijää, joka on laiminlyönyt työsuhteesta johtuvien velvollisuuksiensa täyttämisen tai rikkonut niitä, ei kuitenkaan saa irtisanoa ennen kuin hänelle on varoituksella annettu mahdollisuus korjata menettelynsä (Työsopimuslaki 7. luku 2.§).” Työntekijälle annettavan varoituksen sisältöä ei Työsopimuslaki tarkemmin määrittele, vaan organisaatio voi toteuttaa varoitusmenettelyn parhaalla katsomallaan tavalla. Varoituksen kuitenkin tulee olla todisteellinen ja sisällöltään sellainen, että työntekijä ymmärtää tekojensa moitittavuuden ja varoituksen vakavuuden. Varoitusmenettelyssä siis kuullaan työntekijän kanta sekä annetaan työntekijälle mahdollisuus muuttaa toimintaansa. (Koskinen ym. 2014:61; Kurten & Waaralinna 2015:135; Saarinen 2015.)

Mikäli toiminta ei kuitenkaan muutu varoitusmenettelyn jälkeen, voi työnantaja sanoa työntekijän irti vedoten jo aiemmin antamaansa varoitukseen. Alla on vielä lyhyesti

esitetty kolmivaiheisen henkilökohtaisiin syihin perustuvan irtisanomisprosessin eteneminen:



**Kuva 4:** Henkilökohtaisiin syihin perustuva irtisanomisprosessi

Tässä luvussa on paneuduttu irtisanomisiin ja irtisanomisprosesseihin. Luvussa on käyty läpi kolme erilaista kutistamisstrategiaa sekä paneuduttu tapoihin, joilla henkilöstöä tyypillisimmin organisaatioissa vähennetään. Lisäksi luvussa on esitelty tässä tutkimuksessa keskeisesti hyödynnettävät irtisanomisprosessit, niiden eteneminen ja prosesseihin sovellettava lainsäädäntö. Seuraavassa luvussa keskitytään tutkimuksen toiseen pääilmiöön eli HR:n rooleihin. HR:n rooleja lähestytään esittelemällä roolitutkimuksessa keskeisesti vaikuttaneita roolityologioita, joiden tarkastelusta edetään tämän tutkimuksen kannalta keskeiseen Ulrichin perinteiseen roolityologiaan.

### 3 HR:N ROOLITEORIAT

Henkilöstöjohtamiseen liittyvän käsitteistön ollessa laaja ja varsin hajainenkin, ei liene yllättävää, että HR:lle annetut roolitkin ovat varsin moninaisia. Jatkuvasti muuttuvat toimintaympäristöt, HR:lle kohdistetut uudistuneet odotukset ja arvot sekä henkilöstöjohtamisen kehittyvät trendit vaikuttavat osaltaan siihen, että HR:n on täytynyt omaksua jatkuvasti uusia rooleja (Jolkkonen & Järllström 2014:21-22). HR:n roolit ovat vaihdelleet 1800 –luvun hyvinvoinnin varmistajasta 1960 –luvun hallinnolliseen asiantuntijaan sekä 2010 –luvun strategiseen kumppaniin (LaPointe & Tienari 2013:11; Truss, Mankin & Kelliher 2012:65).

HR:n roolien juuret ovat 1800 –luvun teollistuvassa yhteiskunnassa, jolloin HR pääsääntöisesti huolehti raskaissa työolosuhteissa työskentelevien tehdastyöntekijöiden hyvinvoinnista ja toimi liiketoiminnan apuna erilaisissa sosiaalisissa uudistuksissa. Tieteellisen liikkeenjohdon saavuttaessa vankkaa suosiota 1900 –luvun alkupuolella, muuttui HR:n rooli työntekijöiden hyvinvoinnin varmistajasta tehokkuuden ja tuottavuuden valvojaksi, jonka keskeisiä tehtäviä olivat työn suunnittelu, osittaminen ja valvominen sekä työntekijöiden kouluttaminen optimaalisen tehokkuuden ja tuottavuuden varmistamiseksi. Tieteellisen liikkeenjohdon myötä organisaatioiden koot kasvoivat merkittävästi, jolloin myös työntekijöiden hallinnointi nousi keskeiseksi HR:n vastuualueeksi (Truss ym. 2012:65).

1940 –luvulla työlainsäädännön synnyn myötä HR:n rooli muuttui jälleen. HR:stä tuli työsuhdelainsäädännön asiantuntija, jonka tehtäväksi määrittyi työsuhdelainsäädännön ansioitunut toteutus käytännössä. Tämä tarkoitti HR:n hallinnollisen roolin kasvua. HR:n tuli varmistaa liiketoiminnan oikeudenmukaisuus, reiluus ja lainopillisuus. 1960- ja 1970 –luvulla HR:n rooli muuttui jälleen työntekijäliittojen määrällinen kasvun myötä. Lainopillisuuden lisäksi HR:n oli tuolloin huolehdittava työehtosopimuksista ja niihin liittyvistä proseduureista, mikä osaltaan vahvisti HR:n roolia hallinnollisena asiantuntijana. (Antila 2006a: 23; Truss ym. 2012:65.)

Vasta 1980 –luvulla HR:n rooli muuttui joustavammaksi ja strategistui (Antila 2006 b:23). Markkinoiden globalisoitumisen, teknologian kehityksen sekä kilpailun kiristymisen myötä ymmärrettiin HR:n merkitys liiketoiminnalle lisäarvoa tuottavana funktiona (La Pointe & Tienari 2013:11). 1990 –luvulla keskustelu strategisesta henkilöstöjohtamisesta kävi vilkkaana ja HR:n rooli muuttui yhä strategisemmaksi ja proaktiivisemmaksi (Antila 2006 b:23; Larkka 2013:29). 2000 –luvulle siirryttäessä HR:n rooli on muuttunut jälleen. Tällä kertaa kohti ”kokonaisvaltaista bisnespartneriutta” (Ulrich & Dulebohn 2015:190).

Ulrichin ja Dulebohnin (2015:190, 201) mukaan puhutaan strategisesta aallosta, jossa hallinnolliset tehtävät kuten palkanmaksu, rekrytointi ja dokumentointi jäävät vähemmälle huomiolle näitä tehtäviä tehostavan teknologian myötä, ja jossa HR keskittyy entistä enemmän yrityksen arvoa tuottavien aktiviteettien toteuttamiseen. Marchingtonin (2015:180) mukaan HR:n tärkein rooli on tällöin strategisen kyvykkyyden varjeleminen sekä eettisyyden vaaliminen. Vaikka Marchington (2015: 180) artikkelissaan peräänkuuluttaa henkilöstöhallinnon strategisuutta, hän kritisoi HR:n strategisen roolin saavuttamaa hegemonista asemaa. Hänen mukaansa HR:n roolikeskustelu keskittyy liiaksi roolin strategisuuteen, jolloin HR:n muut tärkeät roolit kuten hallinnollinen asiantuntijuus ja työntekijöiden edustaminen jäävät huomiotta (Marchington 2015:180).

Jolkkosen ja Järlströmin (2014: 21-22) mukaan HR:n roolimutokset ovat olleet jopa turhan ripeitä aiheuttaen haasteita HR:n roolin paikantamisessa. Roolien epäselvyys omalta osaltaan johtunee myös siitä, että HR:n omaksumia rooleja määrittävät vahvasti konteksti ja tilanteet: HR omaksuu erilaisia rooleja tilanteesta, kontekstista ja esimerkiksi organisaation koosta riippuen. Jotta HR:n rooleihin saataisiin selkeyttä, tulee rooleja tarkastella tilanne- ja kontekstisidonnaisesti huomioiden erityisesti organisaation koon vaikutukset roolien yleisyyteen (Kauhanen 2014).

HR:n rooli irtisanomistilanteessa on haastava ja ristiriitainen. Samalla kun HR toimii työnantajan edustajana vieden prosessia jämäkästi eteenpäin, ajaen yrityksen etua ja valmentaan esimiehiä irtisanomistilanteisiin, sen tulisi tukea irtisanottavia, minimoida

työntekijöille kohdistuvia haittoja sekä varmistaa irtisanomisprosessin oikeudenmukaisuus ja reiluus (Kurten & Waaralinna 2015:74- 75, 84-85). Lisäksi HR:n tulisi valvoa sekä työnantajan että työntekijän laillisia oikeuksia ja vastata toimenpiteiden toteutuksesta, dokumentoinnista ja arvioinnista (Kurten & Waaralinna 2015:84-84; Truss ym. 2012:65-66). Viitala (2014:214) vertaakin HR:n moninaista roolia toimijan ja kumppanin –rooleihin, Cascion (2012:65) korostaessa HR:n roolia inhimillisten resurssien hallinnassa ja tehokkaassa kommunikoinnissa. HR:n roolien varsin moninaisen ja sekavan kentän hahmottamiseksi on tässä tutkimuksessa otettu avuksi roolitypologiat.

### **3.1 HR:n roolitypologioita**

HR:n roolien selkiyttämiseksi ja kuvaamiseksi on kirjallisuudessa esitetty erilaisia roolitypologioita. Yleisesti roolitypologiat jakavat HR:n roolit kahteen pääalueeseen: operatiivisiin ja strategisiin rooleihin. Operatiivisilla rooleilla viitataan päivittäisiin ja rutiininomaisiin rooleihin ja tehtäviin, joissa tarvitaan operatiivista substanssiosaamista. Sen sijaan strategisimpiin rooleihin viitataan puhuttaessa kompleksisemmasta toimenkuvasta, jossa tärkeää on integroida HR osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa, kasvattaa yrityksen kannattavuutta, tehostaa tuottavuutta sekä vaikuttaa yrityksen menestykseen kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti. (Brockbank 1999:339; Jolkkonen & Järnlström 2014:22-23; Larkka 2013:28.) Jolkkosen ja Järnlströmin (2014:22-23), Talasmäen (2009:22) sekä Viitalan (2015:32) mukaan roolitypologioiden meriitit ovat varsin merkittävät ja niiden käyttäminen on suositeltavaa, sillä ne selkeyttävät roolitutkimuksen kenttää, määrittävät HR-ammattilaisten työnkuvaa sekä luovat roolistandardeja, joita voidaan hyödyntää HR-ammattilaisten arvioinnissa, kouluttamisessa sekä palkkauksessa.

HR:n rooleja selkiyttäviä roolitypologioita on viimeisten vuosikymmenten aikana kehitelty useita. Jotta tässä tutkielmassa teoreettisena viitekehyksenä käytettävää Ulrichin perinteistä roolitypologiaa voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti, on välttämätöntä tutustua myös muihin Ulrichin roolitypologiaa edeltäviin typologioihin, jotka ovat osaltaan toimineet Ulrichin innoittajina. Näistä esittelen tässä luvussa kolme: Leggen, Tyson ja Fellin sekä Storeyn typologiat. Ulrichin roolitypologiaan perehdyn luvussa 3.2.

**Taulukko 2.** HR –roolitypologioita (Truss ym. 2012: 67).

Tekijät	Hallinnolliset (ja operatiiviset) roolit	Strategiset roolit
Legge (1978)	1. Mukautuva uudistaja 2. Ongelmien ratkaisija	3. Poikkeava uudistaja
Tyson and Fell (1986)	1. Valvoja 2. Sopimusten hoitaja	3. Arkkitehti
Storey (1992)	1. Valvoja 2. Palvelija	3. Neuvonantaja 4. Muutosten tekijä
Ulrich (1997)	1. Hallinnon asiantuntija 2. Työntekijöiden ohjaaja	3. Muutosagentti 4. Strateginen partneri

Leggen (1978) kolme roolikuvausta kattava typologia on yksi vanhimmista ja tunnetuimmista roolitypologioista, joka pyrkii selittämään, kuinka HR- ammattilaiset voivat muuttaa organisaatiota. Leggen teoriaa pidetään havainnollisena teoriana, sillä se tuo esille ne haasteet, joita HR kohtaa pyrkiessään transformationaaliseen muutokseen sekä selittää hyvin sitä, millaiseen poliittiseen kenttään HR joutuu roolinsa sopeuttamaan. (Jolkkonen & Järnlström 2014: 23; Truss ym. 2012:67.) Leggen teoriassa roolit erotellaan reaktiiviseen eli asioiden toteuttamiseen pyydettyä sekä proaktiiviseen eli ennakoivaan ja muutoskeskeiseen toimintaan (Jolkkonen & Järnlström 2014:23; Viitala 2015:32).

Kuten taulukosta 2 näkyy, Leggen esittelemiä rooleja on kolme kappaletta: mukautuva uudistaja, ongelmien ratkaisija sekä poikkeava uudistaja. Näistä reaktiivisia ovat mukautuvan uudistajan sekä ongelmien ratkaisijan roolit, jotka pyrkivät ratkomaan ongelmia sekä parantamaan organisaation suorituskykyä järjestelmän arvoja ja linjauksia kunnioittaen. *Mukautuva uudistaja* pyrkii parantamaan organisaation suorituskykyä johtamisjärjestelmää haastamatta, kun taas *ongelman ratkaisija* pyrkii ratkomaan ongelmia aiemman HR –tietämyksensä avulla. Strategisempi ja hieman harvinaisempi rooli sen sijaan on *poikkeavalla uudistajalla*, joka haastaa johtajistoa kyseenalaistamaan vakiintuneita toimintatapoja sekä kannustaa radikaaleihin muutoksiin. (Jolkkonen & Järnlström 2014:23; Viitala 2015:32.)

Tysonin ja Fellin teoria kattaa kolme roolikuvausta, jotka sijoittuvat akselille, jonka ääripäissä ovat strateginen ja operationaalinen toiminta. Kaksipäiseltä akselilta HR voi omaksua kolme erilaista roolia, strategisen, taktisen tai operationaalisen, tai jonkun näiden roolien yhdistelmän. Tysonin ja Fellin roolitypologiassa roolit voivat olla siis päällekkäisiä, kumulatiivisia ja erilaisia rooleja voi esiintyä organisaation kaikilla tasoilla. Juuri nämä tekijät, roolien kumulatiivisuus sekä typologian dualistinen luonne, ovat seikkoja, jotka ovat tehneet Tysonin ja Fellin teoriasta yhden tunnetuimmista roolitypologioista. (Antila 2006 b; Jolkkonen & Järnlström 2014:24 Järnlström 2011:31.)

Tysonin ja Fellin roolitypologian mukaan HR voi saada kolmenlaisia rooleja, joita ovat valvoja, sopimusten hoitaja sekä arkkitehti. *Valvojan* rooli on luonteeltaan operatiivinen ja hallinnollinen ja se keskittyy rutiinitehtävien hoitamiseen, dokumentointiin, hyvinvoinnin varmistamiseen sekä rekrytointiin avustaviin tehtäviin. Valvoja ei osallistu bisneksen suunnitteluun tai toteutukseen. *Sopimusten hoitajan* rooli on valvojan roolia taktisempi ja työtehtävät ovat valvojan työtehtäviä haastavampia. Sopimusten hoitajan tehtäviin kuuluvat yhteistyö työntekijäliittojen kanssa, työntekijöiden ”ylläpidosta” huolehtiminen sekä reaktiivinen ongelmanratkaisu. (Boselie & Paauwe 2005: 5-6; Talasmäki 2009:10-11; Truss ym. 2012: 67, 69.)

*Arkkitehdin* rooli on saavutettavissa vain, jos on ensin toiminut menestyksekkäästi valvojana ja sopimusten hoitajana. Luonteeltaan arkkitehdin rooli on kahta aiempaa strategisempi. Arkkitehdin roolissa HR on mukana bisneksen luomisessa, rakentamisessa ja suunnittelemisessa sekä muutoksen fasilitoinnissa. (Boselie & Paauwe 2005:5-6; Talasmäki 2009: 10-11.) Jolkkosen ja Järnlströmin (2014:24) mukaan arkkitehdin rooli on selvästi korostunut viime vuosien aikana, sillä valvojan tehtävät on pystytty automatisoimaan erilaisten henkilötietojärjestelmien avulla ja sopimusten hoitajan roolin merkitys on liittojen määrällisen laskun myötä vähentynyt merkittävästi.

Viimeinen esiteltävistä roolitypologioista on Storeyn typologia, jossa neljä roolikuvausta on sijoitettu kahdelle akselille, joiden horisontaaliset ääripäät ovat interventio ja puuttumattomuus ja vertikaaliset ääripäät strateginen ja taktinen. Perinteisellä ja taktisella tasolla toimivien *valvojen* tehtävät koostuvat Storeyn mukaan lainopillisuuden

varmistamisesta, politiikan kehittamisestä ja käytännön toteutuksesta. *Palvelijoiden* rooli on valvojan roolia yksinkertaisempi, vaikkakin edelleen taktinen, ja se pitää sisällään linjajohdon vaatimukseen vastaamisen reaktiivisesti, palkanmaksun sekä muut rutiininomaiset tehtävät. Kolmas rooli, *neuvonantaja*, sijoittuu nelikentässä horisontaalisen akselin puuttumattomaan –päähän ja on luonteeltaan aiemmasta kahdesta poiketen strateginen. Neuvonantajan tehtäviin kuuluu sisäisenä konsulttina toimiminen ja neuvonanto. Viimeinen *muutosten tekijän* rooli pitää sisällään strategisen henkilöstöjohtamisen ja muutosjohtamisen. Luonteeltaan se on herkästi asioihin puuttuva ja strateginen rooli, joka pyrkii bisnestarpeiden välittömään tyydyttämiseen. (Boselie & Paauwe 2005:7; Järlström 2011:31; Talasmäki 2009:12-13.)

Storeyn roolitypologiassa Tysonin ja Fellin tapaan roolit voivat esiintyä organisaation kaikilla tasoilla, mutta niiden luonne ei ole kumulatiivinen. (Järlström 2011:31; Truss ym. 2012:67, 69). Storeyn roolitypologiaa kehitellyt Caldwell (2003) huomasi vuosikymmen Storeyn tutkimuksen jälkeen muutoksen edistäjän roolin nousseen yhdeksi keskeisimmäksi rooliksi, vaikka alkuperäisessä tutkimuksessa Storey piti sitä vähiten käytettynä roolina. Caldwellin pistettyä merkille roolien vauhdikkaat muutokset, Caldwell paneutui HR:n rooliin luomalla muutoskeskeisen roolitypologian, joka keskittyy HR:n rooliin muutoksen toteuttajana. (Boselie & Paauwe 2005:8; Truss ym. 2012:74.)

### **3.2 Ulrichin perinteinen roolitypologia**

Ulrichin perinteinen roolitypologia vuodelta 1997 on roolitypologioista parhaiten tunnettu ja eniten käytetty. Perinteisen roolitypologian keskeisin ajatus pohjautuu siihen, miten paljon HR –ammattilaiset tuottavat liiketoiminnallista lisäarvoa omaksuessaan eri rooleja. Ulrichin perinteinen malli tarjoaa yksinkertaisen viitekehyksen erikokoisten ja eri toimialoilla toimivien organisaatioiden HR-ammattilaisten roolien tarkasteluun. (Antila 2006 a: 24; Antila 2006b: 1000; Jolkkonen & Järlström 2014: 25; Järlström 2011:22; Järlström 2014: 31-32; Kauhanen 2014.)

Vaikka Ulrich on jatkokehittänyt omaa roolitypologiaansa jo kahdesti (ks. Ulrich & Brockbank 2005; Ulrich, D., Yongers, Brockbank & Ulrich, M. 2013), on tämän



tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi valittu Ulrichin perinteinen roolitypologia. Alkuperäisten suunnitelmien mukaan tutkimuksessa oli määrä hyödyntää Ulrichin ja Brockbankin (2005) jatkokehittämää roolitypologiaa, mutta aineiston analyysin myötä aineiston katsottiin olevan selkeämmin esiteltävissä perinteisen typologian avulla. Lisäksi pelkistetyin malli tuntui sopivan tutkimukseen, jossa tutkittava ilmiö, HR:n roolit irtisanomisprosesseissa, oli varsin uusi ja vähän tutkittu. Viimeinen varmistus perinteisen roolitypologian hyödyntämiselle saatiin Antilan (2006a) väitöskirjatutkimuksesta, joka hyödyntää Ulrichin perinteistä roolitypologiaa tutkittaessa HR:n roolia yrityksen fuusioissa (Mergers and Acquisitions).

Ulrichin perinteinen malli koostuu neljästä eri roolista, jotka sijoittuvat nelikenttään kahden eri akselin välille. Vertikaalinen akseli illustroi aikajännettä eli sitä, keskittyykö HR roolissaan päivittäisiin, rutiininomaisiin ja operationaalisiin tehtäviin vai onko toiminta tulevaisuusorientoitunutta ja strategista. Sen sijaan horisontaalisen akselin ääripäistä löytyvät ihmiset ja prosessit. (Antila 2006a: 24; Antila 2006 b: 1000, 1003; Antila 2006 c: 80; Boselie & Paauwe 2005: 7-8; Jolkkonen & Järnlström 2014: 25; Kauhanen 2014; Truss ym. 2012:70.)



**Kuva 5.** Ulrichin roolitypologia (Jolkkonen & Järnlström 2014: 26; Ulrich 1997).

Ulrichin mukaan HR –ammattilaiset voivat siis omaksua neljä eri roolia, joita ovat hallinnon asiantuntija, henkilöstön edustaja, muutosagentti sekä strateginen kumppani. Näistä neljästä roolista kaksi, hallinnon asiantuntija sekä henkilöstön edustaja, ovat luonteeltaan operatiivisia ja keskittyvät pääsääntöisesti infrastruktuurin ja henkilöstön panoksen johtamiseen. Sen sijaan muutosagentin ja strategisen kumppanin rooleissa korostuu aktiivisuus ja strategisuus, jolloin fokus on henkilöstövoimavarojen johtamisessa, toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa sekä muutosjohtamisessa ja transformaation tukemisessa. (Antila 2006b: 1000, 1003; Jolkkonen & Järnlström 2014:25; Järnlström 2011:31-32; Kauhanen 2014; Talasmäki 2009:15.) Seuraavaksi esitellään kaikki neljä roolia lyhyesti tutkimustulosten ymmärtämisen helpottamiseksi.

#### *Hallinnon asiantuntija*

Hallinnon asiantuntija keskittyy perusrakenteiden johtamiseen kuten koulutukseen, arviointiin, palkitsemiseen ja palkkaukseen sekä urakehitykseen pyrkien luomaan tehokkaasti toimivat perusrakenteet ja HR –prosessit, jotka vastaavat nopeasti ja kustannustehokkaasti linjajohdon vaatimukseen (Jolkkonen & Järnlström 2014:25; Sahdev ym. 1999: 910-911; Ulrich 2007:47). Hallinnon asiantuntijan tavoitteena on hallinnollinen tehokkuus ja lisäarvon tuottaminen organisaatiolle, joka saavutetaan henkilöstöprosessien uudelleensuunnittelulla ja kustannustehokkuudella. Tässä roolissa olevat HR –ammattilaiset pyrkivät parantamaan liiketoiminnallista tehokkuutta automatisoimalla toimintoja, optimoimalla työtehtäviä sekä parantamalla henkilöstökäytäntöjä. Lisäksi tavoitteena on työn suorittamisen tehostaminen, laadun parantaminen sekä parhaiden käytäntöjen löytäminen. (Boselie & Paauwe 2005:7-8; Talasmäki 2009:16; Truss ym. 2012: 71; Ulrich & Brockban 2005; 201, 207; Ulrich 2007; 50-51; 155.)

Hallinnon asiantuntijan roolissa korostuu prosessien tärkeys ja luonteeltaan rooli on operatiivinen eli se pyrkii vastaamaan ad hoc –tyylisiin ongelmiin varmistamalla toiminnan kustannustehokkuuden, laadukkuuden ja nopeuden. Kustannustehokkuuteen pääseminen tarkoittaa jaettujen palveluiden ja tehokkaiden prosessien luomista sekä tehostettujen käytäntöjen eliminoimista. (Beatty & Schneier 1997:30.) Beatty & Schneier (1997:31) kritisoiivat artikkelissaan hallinnon asiantuntijan rooliin kohdistuvaa vähättelyä

ja kuvaavat hallinnon asiantuntijan roolin toteuttajan positioksi, joka pystyy tuottamaan onnistuessaan hyvinkin näkyvää lisäarvoa yritykselle.

### *Henkilöstön edustaja*

Henkilöstön edustajan rooli on hallinnon asiantuntijan tapaan luonteeltaan operationaalinen ja nykyhetkeen suuntautunut, mutta joka hallinnon asiantuntijasta poiketen keskittyy prosessien sijaan ihmisiin. Henkilöstön edustajat toimivat henkilöstön kehittäjinä ja puolestapuhujina luoden yhteyttä työntekijöiden panoksen ja organisaation menestyksen välille. Henkilöstön edustajat huolehtivat organisaation osaamispääoman eli henkilöstön hyvinvoinnista, kouluttamisesta ja sitouttamisesta. Heidän roolissaan on tärkeää kuunnella työntekijöiden tarpeita, olla aidosti läsnä sekä pyrkiä vastaamaan henkilöstöltä nouseviin ehdotuksiin ja ongelmiin. (Beatty & Schneier 1997:30; Boselie & Paaue 2005: 7-8; Talasmäki 2009: 16; Truss ym. 2012: 71; Ulrich 2007:47, 52-53.) Lisäksi ehdottoman tärkeää on Jolkosen ja Järllströmin (2014: 25) sekä Sahdevin ym. (1999: 910-911) mukaan työntekijöiden strategisen tietoisuuden kasvattaminen sekä henkilöstön motivointi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Henkilöstön edustajan tavoitteena on sitouttaa ja kehittää henkilöstöä parempien työsuoritusten varmistamiseksi. Henkilöstön edustajat toimivat Ulrichin (2007:52) mukaan henkilöstön kehittäjinä, jotka pyrkivät löytämään tasapainon työnantajan vaatimusten ja työntekijöiden voimavarojen välille. Henkilöstön edustaja toimii johdon keskusteluissa työntekijöiden puolestapuhujana, mutta ajaa myös työnantajan etua pyrkiessään motivoimaan ja sitouttamaan osaavaa henkilöstöä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnantajan ja työntekijöiden sujuvan yhteistyön varmistamiseksi henkilöstön edustajat tekevät tiivistä yhteistyötä linjaesimiesten kanssa kannustaen heitä yksilölliseen huomiointiin, reiluuteen, työskentelyolosuhteiden parantamiseen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimiseen. (Sahdev 1999: 910-911; Ulrich & Brockbank 2005:201; Ulrich 2007: 56, 187.)

Aikana, jolloin irtisanomisista on tullut organisaatioissa arkipäivää, on henkilöstön edustajan rooli korostunut. Työnantajan ja työntekijöiden välisen psykologisen sopimuksen heikentyessä, on organisaation menestyksen kannalta välttämätöntä, että

työntekijöitä kuunnellaan ja heidän tarpeisiin kiinnitetään huomiota. Valitettavaa on se, että jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, HR-ammattilaisilla on entistä vähemmän aikaa henkilöstölle muiden tehtävien kuormittaessa heitä yhä enenevässä määrin. (Ulrich 2007: 52.)

### *Muutosagentti*

Strategisen ja ihmisiin keskittyvän muutosagentin tärkein tehtävä on transformationaalisen muutoksen aikaansaaminen. Muutosagentin on paikannettava ongelmat sekä tunnistettava muutosta tarvitsevat käytännöt ja prosessit, jonka jälkeen muutosagentti on vastuussa muutoksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja johtamisesta. Muutosagentin tehtäväkuvaan kuuluvat luottamuksen ilmapiirin rakentaminen, ongelmanratkaisu, uusien tavoitteiden asetanta, muutoksen implementointi sekä uuden organisaatiokulttuurin luonti. Muutosagentit toimivat muutosprosessissa varsin erilaisissakin rooleissa, kuten katalysaattoreina, suunnittelijoina, ohjaajina ja toteuttajina. (Boselie & Paauwe 2005: 7-8; Jolkkonen & Järnlström 2014: 25; Talasmäki 2009: 17; Truss ym. 2012:71; Ulrich & Brockbank 2005: 201.)

Muutosagentin menestyksekkääseen tehtävän hoitoon tarvitaan ymmärrystä organisaation missiosta ja visiosta sekä osaamista muutoksen nopeasta ja tehokkaasta toteutuksesta. Muutosagentin tulee lisäksi sietää muutosvastarintaa sekä osata motivoida henkilöstöä muutoksen toteuttamiseen. Muutosagentin keskeisin tavoite on organisaation muutoskyvyn kasvattaminen, jolloin vanhasta eroon pääseminen ja uuden omaksuminen tehostuu ja toimintaa pystytään muuttamaan halutunlaisesti. (Sahdev ym. 1999: 910-911; Ulrich 2007: 53-54.) Talasmäen (2009) mukaan muutosagentti on yksi Ulrichin roolitypologian avainrooleista jatkuvasti muuttuvan työelämän takia.

### *Strateginen kumppani*

Strateginen kumppani, luonteeltaan prosessikeskeinen, tulevaisuusorientoitunut ja pitkäjänteinen, keskittyy strategisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen, liiketoimintastrategioiden tulokselliseen toteuttamiseen sekä henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittamiseen. Strategisen kumppanin tehtävänä on jalkauttaa strategia käytäntöön muuttamalla strategiat henkilöstökäytännöiksi ja

asiakkaita parhaiten palveleviksi yksityiskohtaisiksi toimintaperiaatteiksi. Strateginen kumppani on mukana liiketoiminnan määrittelyssä sekä organisaation vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisessa, analysoinnissa ja kehittämisessä. Strategisen kumppanin vastuulla on organisaatiolle sopivan arkkitehtuurin ja organisaatorakenteiden luominen strategian tehokkaan toteutuksen varmistamiseksi. (Beatty & Schneier 1997:29; Järnlström 2011:24; LaPointe & Tienari 2013: 12; Talasmäki 2009:16; Ulrich 2007: 48-49, 108.)

Strateginen kumppani on vahvasti mukana strategian suunnittelussa, organisaation kehittämisessä, tulevaisuuden kehityssuuntien visioimisessa sekä strategisissa valinnoissa. Se toimii liiketoiminnan kumppanina, joka haastaa johtajistoa, jalkauttaa strategiaa käytäntöön tehokkaasti, hallinnoi muutosta joustavasti sekä neuvoo esimiehiä tavoitteiden asetannassa ja niiden saavuttamisessa. Lisäksi sen tulee analysoida organisaation toimintaa tasaisin väliajoin sekä varmistaa, että strategiaa toteutetaan menestyksekkäästi yrityksen kaikilla tasoilla. (Beatty & Schneier 1997:31; Boselie & Paauwe 2005: 7-8; Marchington, 2015: 179; Sahdev ym. 1999: 910-911; Truss ym. 2012: 71; Ulrich & Brockbank 2005:212; Ulrich 2007: 108.) Jolkkonen ja Järnlström (2014: 25) kiteyttävät roolin ydinajatuksen toteamalla: ”Strateginen kumppani keskittyy organisaation strategisista tavoitteista tukeviin henkilöstöjohtamisen toimintoihin.”

Menestyksekkään sisäisen toiminnan lisäksi strategisilla kumppaneilla tulee olla laaja käsitys organisaation toimialasta, teollisuuden rakenteista, vallitsevista trendeistä sekä potentiaalisista haasteista alalla. Strategisen kumppanin on hahmotettava, millainen asema organisaatiolla on toimialalla ja mitkä ovat niitä välineitä, joilla saavutetaan kilpailuetua. Lisäksi strategisen kumppanin tulee tuntea perinpohjaisesti organisaation asiakkaat ja heidän tarpeensa, jotta yrityksen missio ja visio voidaan asettaa palvelemaan asiakkaiden tarpeita. (Ulrich, Brockbank & Johnson 2009:26).

Ei liene yllättävää, että strategista kumppania pidetään Ulrichin perinteisen roolityypologian arvokkaimpana ja arvostetuimpana roolina sen kokonaisvaltaisuuden ja vaikuttavuuden takia. Strateginen kumppanuus on saavuttanut jopa niin hegemonisen aseman, että osa kirjallisuudesta katsoo vain tämän roolin tuottavan yritykselle lisäarvoa muiden ollessa lähes arvottomia. (Antila 2006 c: 78; Boselie & Paauwe 2005: 4-5; Burke

& Cooper 2006: 84; Järnlström 2011: 22, 24; Lapointe & Tienari 2013:12; Sahdev ym. 1999: 908-909; Talasmäki 2009: 16; Ulrich, Brockbank & Johnson 2009: 26.) Rooli on kuitenkin varsin haastava, sillä strategisen kumppanin tulisi pystyä luomaan varsin nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön pitkäjänteinen strategia sekä asettaa pitkän tähtäimen tavoitteet (Järnlström 2011:24). Vaikka strategisella kumppanilla katsotaan olevan muita merkittävämpi asema roolityologiassa, syntyy Ulrichin (2007: 62) mukaan aito liiketoimintakumppanisuus vasta silloin, kun kaikki neljä roolia summataan yhteen. ”Liiketoimintakumppanina toimiva henkilöstötoiminto tuottaa yritykselle lisäarvoa strategian toteutuksen, hallinnollisen tehokkuuden, henkilöstön sitouttamisen ja organisaatiokulttuurin muutoksen kautta (Ulrich 2007: 62).”

### **3.3 Ulrichin kehittyvä roolityologia**

Vaikka Ulrichin roolityologiaa pidetään tutkimuksellisesti urauurtavana rooliteorianana, on se saanut osakseen varsin rajuakin kritiikkiä. Ulrichiin kohdistuva arvostelu on keskittynyt ensisijaisesti kritisemaan sitä, ettei roolityologia huomioi roolien välillä vallitsevia rooliristiriitoja eikä rooleihin vaikuttavia konteksteja. Erityisesti Caldwell (2003) on kritisoinut Ulrichia rooliristiriitojen huomiotta jättämisestä ja painottanut, että roolit ovat luonteeltaan kumulatiivisia ja päällekkäisiä. Antila (2006a: 27), Sahdev ym. (1999: 910-911) sekä Truss ym. (2012) sen sijaan tuovat esille sen epäkohdan, ettei Ulrich huomioi teoriassaan organisaatioon ulkoisesti ja sisäisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten toimialaa, teknologisia muutoksia, kulttuuria, organisaatorakennetta, historiaa tai valtarakenteita.

Aiempien lisäksi Ulrichin mallia on kritisoitu sen yksinkertaisuudesta ja teoriaa tukevien tutkimustulosten niukkuudesta. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että Ulrichin rooliteoria perustuu liiaksi Ulrichin omiin kokemuksiin ja vankkoja tutkimustuloksia roolien paikkansa pitävyydestä on varsin vähän. Lisäksi sen sovellettavuutta muihin maihin kuin Amerikkaan on problematisoitu tutkimuskirjallisuudessa. Vaikka Ulrichin malli on joutunut rankan arvostelun kohteeksi ja sitä on moitittu liian samanlaiseksi Storeyn roolityologian kanssa, on se mallina varsin systemaattinen ja helposti ymmärrettävä. Systemaattisuuden ja yksinkertaisuutensa vuoksi malli on helposti omaksuttavissa ja

sovellettavissa, mitä voidaan pitää suurena etuna tutkimuskentällä. (Jolkkonen & Järnlström 2014:26; Sahdev ym. 1999: 910-911; Talasmäki 2009:17.)

Ulrichiin kohdistuva kritiikki ei kuitenkaan ole jäänyt kuulematta, vaan Ulrich on jatkanut mallinsa pitkäjänteistä kehittelyä ja jatkojalostamista. Vuonna 2005 Ulrich ja Brockbank esittelivät parannellun mallin, jossa Ulrichin perinteinen neljän roolin typologia oli muuttunut viiden roolin kokonaisuudeksi, jossa voimakasta jaottelua operatiivisten ja strategisten roolien välillä oli pyritty pehmentämään. Perusajatus, arvon tuottaminen, oli pysynyt edelleen teorian punaisena lankana, mutta roolijaot olivat muuttuneet. Perinteisen roolitypologian henkilöstön edustajan rooli oli jaettu kahtia henkilöstön puolestapuhujan ja henkisen pääoman kehittäjän rooleihin ja muutosagentti ja strateginen kumppani oli yhdistetty yhdeksi strategisen partnerin rooliksi. Hallinnon asiantuntijan tehtävä- ja tavoitekuvaukset pysyivät samana, mutta nimike oli muuttunut käytännön asiantuntijaksi. Täysin uutena roolina malliin syntyi HR –johtaja, jonka vastuualueeksi määrittyi työntekijöiden suorituskyvyn ja organisaation liiketoiminnan tehokas integroiminen, sitouttaminen sekä konsultaatio. (Järnlström 2011:32; Marchington 2015:179; Talasmäki 2009: 18-19; Truss ym. 2012: 73; Ulrich & Brockbank 2005:214.)

Ulrich pyrkii tutkimusryhmänsä kanssa päivittämään roolitypologiaansa viiden vuoden välein roolien, standardien ja odotusten selkiyttämiseksi. Uusin roolitypologia on vuodelta 2013 (ks. Ulrich, D., Yongers, Brockbank & Ulrich, M. 2013) ja perustuu erittäin laajaan kansainväliseen otokseen, joka kattaa 20 013 vastaajaa. Valitsemalla kattavan ja kansainvälisen otoksen Ulrich tutkimusryhmänsä pyrkii vastaamaan kritiikkiin, joka koskee mallien yksinkertaisuutta ja heikkoa sovellettavuutta, luomalla kattavamman mallin, jonka tulokset on sovellettavissa maailmanlaajuisesti. (Jolkkonen & Järnlström 2014:26-67.)

Ulrichin ym. (2013: 463-464) uudessa mallissa HR:lle osoitettuja rooleja on kuusi kappaletta, jotka jakautuvat kolmelle eri tasolle. Aiemmista akseleille sijoitetuista rooleista poiketen uusin typologia sijoittelee roolit ympyrän sisään, jonka uloimmalle kehälle sijoittuu strateginen toimija, jonka kompetensseja hyödynnetään organisaation ulkopuolisten suhteiden hallinnassa. Keskimmaiselle kehälle sijoittuvat kykyjen

kehittäjä, muutosagentti, teknologian edistäjä ja HR innovaattori ja integroija, jotka omalta osaltaan pyrkivät edistämään organisaation kilpailukykyä sisäisesti. Ympyrän keskeltä löytyy kuudes ja viimeinen rooli eli yksilöön sidottu uskottava toimija, joka sisältää sen, millainen HR –ammattilaisen tulisi henkilökohtaisella tasolla olla menestyäkseen työssään. (Jolkkonen & Järnlström 2014: 26-27; Ulrich ym. 2013; 463-464).

HR:n rooliteorioita käsittelevän luvun päätteeksi on tässä tutkimuksessa haluttu nostaa Ulrichin viimeisiä kehitelmiä perinteisestä roolitypologiastaan. Tällä valinnalla on haluttu näyttää lukijalle se suunta, mihin roolitutkimus on tulevaisuudessa menossa sekä osoittaa, että vaikka Ulrichin perinteistä roolitypologiaa tässä tutkimuksessa hyödynnetäänkin, on silläkin omat heikkoutensa. Luvussa on kritiikin ja tulevaisuuden kuvien esille nostamisen lisäksi käyty läpi lyhyesti keskeisimmät HR:n roolitypologiat sekä erityisesti paneuduttu Ulrichin perinteiseen teoriaan sekä siihen, millaisia ovat sisällöltään Ulrichin tunnistamat neljä HR:n roolia. Näiden roolien tarkat kuvaukset ja nämä kirjallisuusosiot ovat olleet teoreettista johdattelua aihepiiriin, jota lähdetään seuraavissa luvuissa tutkimaan ja soveltamaan käytäntöön.



## 4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus, kuvataan tutkimusprosessi sekä paneudutaan tutkimuksen metodologisiin lähtökohtiin. Luvussa 4.1 kuvataan lyhyesti tutkittavat organisaatiot sekä tutkimukseen osallistuneet informantit. Luvussa 4.2 keskitytään esittelemään aineistonkeruu- ja analysointiprosessit sekä tutkimuksen menetöt, teemahaastattelu sekä sisällönanalyysi. Luvussa 4.3 tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä, johon tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamalla tutkimusprosessin eteneminen seikkaperäisesti, avoimesti ja läpinäkyvästi.

Kiinnostus tutkia irtisanomisprosessia heräsi jo vuoden 2015 syksyllä tutkijan työstäessä työvoimapolitiittista aikuiskoulutusta tutkivaa pro gradu –tutkielmaa Helsingin yliopistolle (ks. Paatsalo 2016). Jo tuolloin tutkija tutustui työttömyyttä ja irtisanomisia käsittelevään kirjallisuuteen, josta syntyi ajatus jatkaa saman ilmiön työstämistä myös Vaasan yliopiston pro gradu –tutkielmassa. Tarve vaihtaa näkökulmaa oli kuitenkin selkeä, sillä Helsingin yliopiston pro gradu –tutkielman keskittyessä vahvasti työttömiin ja työttömien kouluttajien näkemyksiin työttömyydestä ja irtisanomisista, ei aihe ollut kaupalliselle alalle sopiva. Päätös keskittyä irtisanomisia toteuttaviin organisaatioihin syntyi melko nopeasti tarkasteltavan ilmiön valinnan jälkeen.

Tutkimusprosessi käynnistyi toden teolla alkuvuodesta 2016, jolloin tutkimus haki vielä lopullista suuntaansa. Muutamien epäonnistuneiden ideoiden jälkeen päätös tutkia HR:n roolia irtisanomisprosessissa syntyi tutkijan työpaikalla tämän pallotellessa ajatuksia tutkimuksen aiheista kollegan kanssa. Myöhempi tutustuminen alan kirjallisuuteen ja etenkin Antilan (2006a) ja Talasmäen (2009) väitöskirjoihin sekä Ekmanin (2015) ja Harjun (2012) pro gradu –tutkielmiin saivat tutkijan varmistumaan aiheen ajankohtaisuudesta ja mielekkyydestä. Lisäksi se, että HR:n roolia irtisanomisprosessissa oli tutkittu aiemmin varsin vähän lisäsi aiheen kiinnostavuutta (vrt. Antila 2006a; Talasmäki 2009).

Ankaran mietintäprosessin jälkeen päätös lähteä tutkimaan HR:n roolia irtisanomisprosesseissa tuntui oikealta. Vaikka laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimus haki muotoaan tutkijan tietoisuuden kasvaessa ja prosessin edetessä, on tutkimuksen päätavoite eli HR:n roolien tunnistaminen irtisanomisprosessissa säilynyt kantavana ajatuksena läpi tutkimusprosessin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 126; Kiviniemi 2001: 68.)

Tutkimusprosessi on käynnistetty aihepiiriä käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen tutustumisella tavoitteena Denzinin ja Lincolnin (2000) suositusten mukaisesti, paikantaa tutkimus tutkimuskentälle. Kirjallisuuteen tutustumalla pyrittiin kasvattamaan ymmärrystä sekä henkilökohtaisiin että tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvista irtisanomisprosesseista sekä perehtymään HR:n rooleja kuvaaviin roolitypologioihin. Teoreettisen viitekehyksen hahmottaminen oli aluksi hieman haastavaa, sillä aiempaa tutkimusta HR:n roolista irtisanomisprosessissa ei juurikaan löytynyt. Onneksi aiempi graduprosessi oli opettanut sen, ettei tutkielmaa kannatta pakottaa alussa teorialähtöiseksi, jos ilmiötä tukevaa aineistoa ei löydy. Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkija etenikin varsin aineistolähtöisesti keräten aineiston heti tutkimusprosessin alussa ja edeten aineiston ehdoilla kohti teoreettisen viitekehyksen hahmottelua. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.)

Toteutettu tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tutkimuskohteena ovat kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti ihmiset eli tässä kontekstissa neljän eri organisaation HR-ammattilaiset, johtajat, esimiehet ja juristi. Laadullisen tutkimuksen hyödyntäminen tässä tutkimuksessa on perusteltua, sillä kyseessä on varsin vähän tutkittu, arkaluonteinen ilmiö, jossa tutkijalla on vain marginaalisesti kontrollia tutkittaviin organisaatioihin. Koska tutkimusta HR:n rooleista irtisanomisprosesseista on tehty melko vähän, on tutkimuskenttä varsin rakentumaton. Tähän rakentumattoman tutkimuskentän hahmottelemiseen sekä tutkittavan ilmiön merkityksellistämiseen ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen kasvattamiseen kvalitatiivinen tutkimus sopii erinomaisesti. (Yin 2013.)

Laadulliselle tutkimukselle uskollisesti informantit ovat valittu tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti pyrkien tällä ratkaisulla saavuttamaan mahdollisimman rikkaan ja monipuolisen aineiston (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 164). Vaikka Denzinin ja Lincolnin (2000:3) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ensisijaisesti kontekstisidonnaisuuteen, on tässä tutkimuksessa tavoiteltu jonkinlaista edustavuutta valittaessa tutkimuskohteeksi 12 erilaista informanttia neljästä erilaisesta organisaatiosta. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole yleistää, vaan tarkastella irtisanomisprosesseja luonnollisissa olosuhteissa subjektiivisesti ja moninaisesti. Siltäkin osin yleistettävyyys on mahdotonta tämän tutkimuksen puitteissa, sillä kvalitatiivinen tutkimus on aina riippuvainen tutkijasta, joka luo ja rakentaa todellisuutta, jota tutkii. (Denzin & Lincoln 2000: 3; Patton 2002:570.)

Tutkimuksen ontologinen perusolettamus on konstruktivistinen eli todellisuuden katsotaan tässä tutkimuksessa rakentuvan subjektiivisesti ja tulkitsijakohtaisesti: todellisuuksia on siis useita ja niitä voidaan tulkita varsin moninaisesti. (Eriksson & Kovalainen 2008: 14; Hirsjärvi & Hurme 2009: 18,22.) Koska todellisuuksia on yhtä monta kuin on tulkitsijoitakin, pidetään tämän tutkimuksen totuuksina niitä informanttien mielipiteitä ja käsityksiä HR:n roolista irtisanomisprosessista, joita tässä tutkimusaineistossa ilmenee.

Tutkimuksellisen perustan ollessa luonteeltaan konstruktivistinen, on tutkijalla erityinen rooli tutkimuksen rakentamisessa ja todellisuuden tuottamisessa: tutkija on yksi tutkimusvälineistä, vaikka tutkimuskohde itsessään on riippumaton. Tutkimuksen lähtökohtia värittävät tutkijan omat arvot sekä hänen henkilökohtainen todellisuutensa, jonka valossa tutkija suorittaa analyysin. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on olennaista tunnistaa tutkimuksen arvolähtökohdat sekä tunnustaa tuotetun tutkimuksen subjektiivisuus: tutkimusprosessi sekä saadut tulokset kietoutuvat vahvasti tutkijan arvomaailmaan ja todellisuuskäsityksiin. Todellisuus on siis tässä tutkimuksessa sitä, mitä informantit sanovat sen olevan ja mitä tutkija tulkitsee sen olevan. Tällöin totuuksia on yhtä monta kuin on tulkitsijoitakin ja totuudet ovat tulkittavissa subjektien kautta. (Eriksson & Kovalainen 2008: 15; Hirsjärvi & Hurme 2009,: 18; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 161; Kiviniemi 2001: 68; Snape & Spencer 2003: 17).

#### 4.1 Tutkimusaineisto

Toteutettu tutkimus on laadullinen tutkimus, joka suoritettiin neljässä ympäri Suomea toimivassa organisaatiossa haastattelemalla organisaatioissa toimivia keski- tai ylempään johtoon kuuluvia irtisanomisprosesseja toteuttavia henkilöitä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin alkukesästä 2016. Laadulliselle tutkimukselle uskollisesti tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin, yleistettävyyden sijaan, selkeän ja teoreettisesti ymmärrettävän HR:n rooleja irtisanomisprosesseissa käsittelevän kokonaiskuvan luominen. Aiheen arkuudesta johtuen mukana olleille informanteille luvattiin anonymiteettisuoja, jonka vuoksi informanttien ja heidän organisaatioidensa esittely tapahtuu vain yleisellä tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 182; Eskola & Suoranta 1999, 61- 62; Ritchie, Lewis & Elam 2003, 79.)

Tutkimukseen osallistui 12 informanttia neljästä eri organisaatiosta. Mukana olleista organisaatioista kolme oli suomalaisia ja yhdellä oli amerikkalainen tausta. Neljästä organisaatiosta kaksi olivat konserniyhtiöitä ja yksi toimi julkisrahoitteisesti. Organisaatiot olivat iältään ja kooltaan varsin erilaisia. Nuorin ja pienin yritys työllisti noin 20 henkeä ja oli iältään parisen kymmentä vuotta. Sen sijaan suurimmalla organisaatiolla kokemusta alalta oli jo yli 200 vuotta sen työllistäessä noin 70 000 työntekijää maailmanlaajuisesti. Kokoerojen vuoksi organisaatioiden liikevaihdot vaihtelivat suuresti suurimman liikevaihdon kivutessa n. 33 miljardiin euroon ja pienimmän ollessa noin 3,5 miljoonaa euroa. Lisäksi eroja löytyi myös organisaatioiden toimialoissa. Tutkimukseen osallistui yksi asiantuntijaorganisaatio, yksi julkisrahoitteinen organisaatio sekä kaksi eri teollisuusalan yritystä. Varsin erilaisten organisaatioiden valinta tutkimukseen oli tutkijan tietoinen valinta, jolla tavoiteltiin laajaa ja monipuolista aineistoa.

Neljästä tutkittavasta organisaatiosta kolmessa oli jouduttu toteuttamaan YT-prosessi viimeisen vuoden aikana. Tuoreimmat irtisanomiset oli toteutettu keväällä 2016 ja vanhimmat lokakuussa 2015. Yksi organisaatioista ei ollut joutunut sanomaan irti viimeisen vuoden aikana, mutta toimi aktiivisesti asiantuntijaroolissa irtisanomisten parissa. Yleisimmiksi syiksi irtisanomisille listattiin heikko kannattavuus, raskas

kulurakenne, toiminnan uudelleenjärjestelyt ja automatisoituminen sekä rakennemuutokset. Julkisrahoitteisessa organisaatiossa YT-prosessiin johti rahoituksen merkittävä väheneminen. Lähtökohtaisesti YT-prosessiin lähtemisellä tavoiteltiin kustannussäästöjä sekä toiminnan tehostamista:

*”Kannattavuus on heikko ja pitää tehostaa. Meillä on kulurakenne on niin raskas, että meidän täytyy karsia jotakin pois.”*

Organisaatioiden erilaisuuden lisäksi tutkija pyrki valitsemaan informanteiksi henkilöitä, joiden taustat ja positiot olivat toisistaan poikkeavia. Tällä valinnalla haluttiin varmistaa Ritchien ym. (2003:79) tapaan aineiston kattavuus ja monipuolisuus sekä helpottaa keskeisten asioiden tunnistamista aineistosta. Tutkittavia nimitetään tässä tutkimuksessa informanteiksi, sillä tutkittavat ovat tutkittavana olemisen lisäksi toimineet neuvon- ja tiedonantajina läpi prosessin. Näin ollen termi tutkittava ei kuvaa informanttien todellista panosta prosessiin.

Informantit työskentelivät varsin erilaisissa positioissa organisaatioissa. Tutkimukseen osallistuneista informanteista kolme toimi esimiehenä, kaksi toimitusjohtajana ja yksi juristina. Henkilöstöpäällikköjä tutkimusaineistossa on kolme, henkilöstöjohtajia kaksi ja muita johtajia yksi. Kaikilla informanteilla on kokemusta YT-prosessista kuluneelta vuodelta: osa on osallistunut YT-prosessiin irtisanovana esimiehenä, osa prosessin toteuttajana ja tukijana, ja osa valmentavina asiantuntijoina. Henkilökohtaisista syistä tapahtuvista irtisanomisista kokemusta löytyi yhdeksältä informantilta. Informantit ja heidän organisaationsa on koottu seuraavaan taulukkoon havainnollistettavuuden vuoksi.

**Taulukko 3:** Informantit

<b>Organisaatio</b>	<b>Informantit</b>
<b>Keskisuuri, suomalainen konserniyhtiö</b>	Henkilöstöjohtaja Henkilöstöpäällikkö Toimitusjohtaja Esimies Esimies
<b>Pieni, suomalainen asiantuntijaorganisaatio</b>	Toimitusjohtaja Johtaja
<b>Julkisrahoitteinen, suomalainen organisaatio</b>	Henkilöstöjohtaja Henkilöstöpäällikkö Juristi
<b>Suuri, amerikkalainen konserniyhtiö</b>	Henkilöstöpäällikkö Esimies

Kuten taulukosta nähdään, tutkittavat informantit eivät tässä tutkimuksessa jakautuneet tasaisesti organisaatioiden kesken. Informantteja oli teollisuusalan yrityksestä viisi, asiantuntijaorganisaatiosta kaksi, julkisrahoitteisesta organisaatiosta kolme ja toisesta teollisuusalan yrityksestä kaksi. Tutkittavien epätasainen jakautuminen johtui tutkijan käyttämien lämpimien kontaktien eli henkilökohtaisten suhteiden ja tuttuuksien epätasaisuudesta. Vaikka tutkijalla oli yhtä organisaatiota lukuunottamatta kaikkiin organisaatioihin Maylorin ja Blackmonin (2005:282) nimeämä lämmin kontakti, on luonnollista, että organisaatiot, joissa tuo kontakti oli lämpimämpi, olivat halukkaampia osallistumaan tutkimukseen. Tutkija katsoi lämpimien kontaktien hyödyntämisen informanttien kontaktoinnissa olevan välttämätöntä, sillä aiheen arkuuden vuoksi useat kieltäytyivät haastattelupyynnöstä. Lisäksi Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan aloittelevan tutkijan on suositeltavaa käyttää lämpimiä kontakteja.

Kuten todettu informanttien kontaktointi tapahtui lämpimien kontaktien kautta ja informanteista kymmeneen oltiin yhteydessä henkilökohtaisesti sähköpostin välityksellä. Kaksi haastattelua kahdestatoista haastattelusta sovittiin välihenkilöiden avulla, jotka toimivat itsekin informantteina tutkimuksessa. Tutkimusprosessin aikana tutkija lähestyi seitsemää eri organisaatiota, joista yksi vastasi kieltävästi ja kahdelta ei saatu vastausta.

Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan tavoitteena oli saada tutkimukseen mukaan kolmesta neljään erilaista organisaatiota ja noin kymmenisen informanttia tutkimuksellisen pätevyyden saavuttamiseksi (Yin 2013). Kuitenkin informantteja haastateltiin loppujen lopuksi 12, sillä tutkimusaineisto ei saavuttanut saturaatiota vielä kymmenenkään haastattelun jälkeen. Kahdennentoista haastattelun jälkeen aineistossa saavutettiin kylläntymispiste eli piste, jossa aineisto alkoi toistamaan itseään eikä tuotannut olennaisesti uutta tietoa tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 58, 60; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 185; Tuomi & Sarajärvi 2013: 86.)

## **4.2 Aineistonkeruu ja analyysi**

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla tutkimuksen subjektiivisia perusolettamuksia kunnioittaen. Koska tutkimusaihe ja tutkimuksen hyödyntämä näkökulma ovat uusia ja luonteeltaan varsin arkoja ja vaikeitakin, käytetään tässä tutkimuksessa teemahaastattelua, jossa tutkija toimii haastattelijan roolin sijaan keskustelukumppanina antaen tilaa informantille kertoa omista kokemuksistaan, käsityksistään ja ajatuksistaan liittyen HR:n rooleihin irtisanomisprosesseissa. Nämä teemahaastattelun avulla tuotetut käsitykset, merkitykset ja kokemukset koskien HR:n roolia irtisanomisprosessissa muodostavat tämän tutkimuksen tutkimusaineiston. (Eskola & Suoranta 1999: 87; Eskola & Vastamäki 2015: 27-28; Eriksson & Kovalainen 2008:16; Hirsjärvi & Hurme 2009:47-48; Seidman 2013:9; Siltaoja & Vehkaperä 2011:81; Tuomi & Sarajärvi 2013.)

Tutkimusaineisto kerättiin touko-kesäkuun taitteessa 2016 ennalta määritellyn kolme teemaisen teemahaastattelun avulla (ks.liite 1). Teemarunon laadinnassa on käytetty apuna Antilan (2006a) ja Talasmäen (2009) väitöskirjoja, jotka ovat tutkineet HR:n roolia yrityksen fuusioissa (Mergers and Acquisitions). Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin Harjun (2012) pro gradu –tutkielmaa, joka keskittyy tutkimaan organisaatioissa tapahtuvia kutistamistoimia ja niiden tehokasta implementointia käytäntöön. Teemarunon huolellisella laadinnalla ja ohjaajan johdolla tapahtuneella muokkauksella pyrittiin varmistamaan aineiston laadukkuus sekä se, että kaikki halutut teemat tulevat

käsiteltyä haastatteluissa. (Eskola & Suoranta 1999: 87; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010:208.)

Haastatteluiden yhdenmukaisuusaste vaihteli kuitenkin jonkin verran: kaikkien informanttien kanssa ei käyty kaikkia teemoja läpi yhtä perinpohjaisesti kuin toisten kanssa (Eskola & Vastamäki 2015:36; Tuomi & Sarajärvi 2013:75). Puhutaan Hirsjärven ja Hurmeen (2009) tapaan joustavuuden periaatteesta eli tavasta muotoilla kysymyksiä ja painottaa eri asioita eri informanteille kattavan tutkimusaineiston saamiseksi. Joustavuuden periaatteen avulla tämän tutkimuksen haastatteluissa onnistuttiin saavuttamaan rento, keskustelunomainen tilanne, jossa keskustelu eteni eteenpäin omalla painolla teemoja vähitellen läpikäyden. Vaikka kaikki haastattelutilanteet olivat keskustelunomaisia, vaihtelivat tutkijan roolit teemahaastattelulle tyypillisesti tasavertaisesta keskustelukumppanista aktiiviseen kuuntelijaan ja kyselijään (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 83).

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja haastatteluiden kestot vaihtelivat 32 minuutista tuntiin ja 24 minuuttiin. Keskimääräinen kesto oli kuitenkin noin 45 minuuttia. Haastatteluista 10 suoritettiin kasvotusten organisaatioiden toimipisteissä ympäri Suomea ja kaksi toteutettiin puhelimitse aikataulujen yhteensopimattomuuden vuoksi. Kasvokkain suoritettavat haastattelut toteutettiin organisaatioiden neuvottelutiloissa, joissa tutkija ja informantti saivat olla kahden, mikä osaltaan poisti häiriötekijät sekä teki haastatteluiden taltioinnista mutkatonta. Kaikki kasvokkain suoritettavat haastattelut taltioitiin myöhempää käsittelyä varten. Puhelimitse toteutettavissa haastatteluissa äänen taltiointi osoittautui hankalaksi, joten näissä haastatteluissa tutkija päätyi tekemään muistiinpanoja haastattelun ajan, jotka lähetettiin täydennettäväksi puhelun päätyttyä haastateltavalle.

Haastattelujen käsittely aloitettiin heti samana päivänä. Puhelimitse toteutettuja haastattelumuistiinpanoja muokattiin selkeämmiksi ja valmiit muistiinpanot lähetettiin informanteille tarkistettavaksi sähköpostitse. Kasvokkain toteutetut haastattelut kirjoitettiin sanallisesti puhtaaksi eli litteroitiin haastattelujen ollessa vielä tuoreessa muistissa, yhtä lukuun ottamatta (Eskola & Vastamäki 2015, 42). Eräs informantti esitti



toiveen, ettei hänen haastatteluaan litteroitaisi sanatarkasti, vaan sen pohjalta koottaisiin muistiinpanot. Tätä toivetta kuunneltiin ja hänen osaltaan tutkija kokosi nauhoituksen pohjalta kattavat muistiinpanot keskustelusta. Muiden tutkittavien osalta haastattelut on kirjoitettu sanatarkkaan muotoon jättäen huomiotta aineistossa esiintyvät äännähdykset ja tauot.

Tutkimuksen aiheen arkaluonteisuuden vuoksi ja luotettavuuden takaamiseksi tutkija lähetti sanatarkasti litteroidut haastattelut informanteille sähköpostitse, jonka jälkeen informantit saivat muokata halutessaan tutkimusaineistoa. Muokkausmahdollisuutta hyödynsi kolme informanttia ja heidänkin kohdallaan muokkaukset painoutuivat oikeinkirjoituksen paranteluun.

Aineiston analyysi on aloitettu jo haastattelujen litterointi vaiheessa ja sitä on jatkettu prosessinomaisesti tutkimuksen palautuspäivään asti. Analyysiä on suoritettu suppilo – tekniikkaa hyödyntäen, jossa ensin on keskitytty suurten linjausten tunnistamiseen ja keskeisimpien teemojen löytämiseen. Keskeisimpien seikkojen tunnistamisen jälkeen tutkimuksessa on jatkettu systemaattisempaan sisällönanalyysiin, jossa uusia aineistosta nousseita näkökulmia ja käsityksiä verrataan aiempaan kirjallisuuteen ja jo tunnistettuihin teemoihin. (Erickson 2012: 1460; Kiviniemi 2001: 77-78; Tuomi & Sarajärvi 2013: 68.)

Aineiston analyysi on toteutettu väljäksi teoreettiseksi viitekehyyksi sekä systemaattiseksi metodijoukoksin kuvailulla sisällönanalyysillä, jonka avulla pystyttiin analysoimaan tutkimusaineistoa sekä aineiston saamia merkityksiä. Sisällönanalyysi on toiminut tässä tutkimuksessa aineiston teemoittelun, kategorisoinnin ja pelkistämisen työkaluna, jonka avulla tutkimusaineistosta on tunnistettu tutkimuksellisesti merkittävät kokonaisuudet sekä poimittu havainnollistavat esimerkit analyysin tueksi. (Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014, 1-2, Spencer, Ritchie & O`connor 2003, 200; Tuomi & Sarajärvi 2013, 91, 106.)

Päättylogiikkana on käytetty abduktiivista päättelyä, jossa aineisto ja valmiit mallit eli tässä tutkimuksessa Ulrichin perinteinen roolitypologia, käyvät jatkuvaa vuoropuhelua. Abduktiivisen päättelylogiikan käyttö katsottiin tämän tutkielman puitteissa luontevaksi,

sillä vuoropuhelua teorian kanssa on käytetty jo tutkimuskysymyksiä muotoiltaessa sekä haastattelurunkoa laadittaessa. Vaikka tutkimusta eivät ole ohjanneet vahvat olettamukset, on tärkeää huomauttaa, ettei tutkija kuitenkaan ole tutkimusolettamuksista täysin vapaa. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tutkijan ennakko-oletamus aiemman kirjallisuuden mukaisesti oli, että HR:n rooli irtisanomisprosessissa on ensisijaisesti strateginen, mutta tutkimustulosten myötä ennakko-oletamus osoittautui virheelliseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136; Tuomi & Sarajärvi 2013, 96.)

Aineiston analyysi on aloitettu jo tutkimusaineiston keruuvaiheessa, osan aineistosta ollessa vielä keräämättä. Aineiston ryhmittelyn aloittamisen teki helpoksi selkeät tutkimuskysymykset sekä huolella laadittu haastattelurunko, joiden ansiosta keskeisten kokonaisuuksien tunnistaminen ja aineiston ryhmittely tutkimuskysymyksittäin oli jo heti alusta alkaen melko vaivatonta. Aineiston ryhmittelyä helpotti myös se, että päätös tutkimustulosten esittelystä tutkimuskysymyksittäin oli tehty jo ennen analyysin alkua. Ryhmittelyvaiheessa analyysistä rajattiin ulkopuolelle kaikki ne sitaatit, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin sekä kaikki ne tiedot ja kokemusperäiset tarinat ja kertomukset, joista informantit tai heidän organisaationsa olisivat olleet tunnistettavissa. Näitä tietoja on kuitenkin hyödynnetty tutkimusaineiston esittelyssä luvussa 6.1.

Aineiston rajaamista ja karsimista jatkettiin niin kauan, kunnes koko tutkimusaineisto oli saatu ryhmiteltyä kolmeksi suureksi ryhmäksi kolmen eri tutkimuskysymyksen alle (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93, 108-109). Ensimmäisen tutkimuskysymyksen alle, joka kartoitti HR:n roolia irtisanomisprosessissa kokonaisvaltaisesti, ryhmiteltiin sitaatteja ja kokonaisuuksia, jotka kuvasivat HR:n roolia laajemmin irtisanomisprosesseissa. Toisen tutkimuskysymyksen alle jaoteltiin irtisanomisprosessien kriittisiä vaiheita kuvaavia sitaatteja sekä kokonaisuuksia, joissa HR:n roolia kuvattiin näissä vaiheissa. Viimeisen HR:n roolia kahdessa eri irtisanomisprosesseissa vertailevan tutkimuskysymyksen alle sijoiteltiin sitaatit, joilla suorasti vertailtiin HR:n rooleja tai tuotiin esille HR:n roolien eroavaisuuksia kahdessa eri irtisanomisprosessissa.

Aineiston ryhmittelyn jälkeen alkoi aineiston redusointi eli tiivistäminen. Tässä vaiheessa tutkimusaineistosta pyrittiin tunnistamaan tutkimuksellisesti merkittäviä teemoja,

poimimaan tutkimuskokonaisuuksia havainnollistavasti kuvaavia sitaatteja sekä koostamaan pääteemojen alle niiden ydinajatuksia sekä keskeisiä alateemoja. Erityistä huomiota kiinnitettiin teemoihin, joihin tutkimusaineistossa viitattiin suoraan tai joiden merkityksellisyyttä informantit korostivat suoraan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-109.) Redusointivaiheessa tunnistettiin myös Ulrichin perinteisen roolitypologian päärooleille useita eri alaroleja, joita lähdettiin redusointivaiheelle tyypillisesti yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vertaillen jatkokehittämään. (Eskola & Suoranta 1999, 175-176; Hirsjärvi & Hurme 2009, 173; Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.)

Koska yläteemat määrittyivät tässä tutkimuksessa tutkimuskysymysten mukaan, jatkettiin aineiston abstrahointia erityisesti alateemoihin keskittyen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111). Abstrahoinnin tuloksena alun perin 12 alateemaa tiivistyivät yhdeksään eri alateemaan, jotka olen koonnut kuvaan 6. Nämä alateemat eli alaroolit kuvastavat sitä, millaisista tekijöistä tässä tutkimuksessa pääroolien katsotaan syntyvän ja mitä päärooleihin liitetään.

### **4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset**

Tässä luvussa arvioidaan kriittisesti tutkimuksessa toteutettuja ratkaisuja keskittyen ensisijaisesti tutkijan valintoihin ja toimintaan tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu suoritetaan Hirsjärven ja Hurmeen (2009) tutkimuksen eri vaiheille esitettyjen eettisten kysymysten avulla paneutuen ensin tutkimuksen suunnitteluun, haastateltavien valikointiin sekä haastattelutilanteisiin ja edeten sitten aineiston purkuprosessiin ja analyysiin.

Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkasteluun vaikuttavat keskeisesti tämän tutkimuksen konstruktiivinen luonne ja tutkijan subjektiivisuus. Koska tutkimuksessa ei pyritä saavuttamaan objektiivista totuutta, on tavoitteena luoda kokonaisvaltainen kuva HR:n roolista irtisanomisprosesseissa. Tällöin tutkimuksen lähtökohtana ei ole testata aiempaa tietoa, vaan tutkia valittua ilmiötä informanttien ihmisarvoa ja anonymiteettia kunnioittaen. Huomionarvoista on se, että tehdyt tulkinnat ovat tutkijan subjektiivisia näkemyksiä ja täten tulkittavissa eri tavoin muiden tutkijoiden toimesta. Tulosten ollessa

konteksti- ja tutkijasidonnaisia saavutetaan tutkimuksen luotettavuus tarkalla raportoinnilla, johon tässä tutkimuksessa on pyritty esittämällä tutkimuksen toteutus seikkaperäisesti, nostamalla tutkimusaineistosta sitaatteja tukemaan tutkimustuloksia sekä perustelemalla toteutettuja valintoja kattavasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 232-233; Lewis & Ritchie 2003:270.)

Eskolan ja Suorannan (1999:56) mukaan tutkimuksen käynnistysvaiheessa tutkijan on tärkeää pohtia, miksi haluttu tutkimus suoritetaan, ja millaisia hyötyjä sekä haittoja informantteihin saattaa kohdistua. Halu tämän tutkimuksen suorittamiseen kumpuaa tutkijan toiveista valmistua kauppatieteiden maistereiksi sekä mielenkiinnosta osallistua irtisanomisprosessien ympärillä käytävään vilkkaaseen keskusteluun. Kokonaisuudessaan tutkimuksen toteutus on sujunut varsin kivuttomasti ja lämpimien kontaktien avulla yhteydenpito informantteihin on ollut varsin sujuvaa läpi prosessin. Tutkija on pyrkinyt kasvattamaan informanttien luottamusta tutkimukseen ja tutkijaan Ericksonin (2012:1460) ja Lewisin (2003: 67-68) suosittelemalla avoimella kontaktiyhteydellä eli tarjoamalla informanteille avoimesti tietoa tutkimuksesta ja sen etenemisestä.

Informantteihin kohdistuvien fyysisten ja sosiaalisten vahinkojen minimoimiseksi erityistä huomiota on kiinnitetty informanttien anonymiteettisuojaan varmistamiseen, heidän yksityisyytensä varjelemiseen sekä osallistumisen vapaaehtoisuuden korostamiseen. Yksityisyyttä on pyritty varjelemaan tässä tutkimuksessa suorittamalla haastattelut luottamuksellisesti sekä muokkaamalla tutkimusaineistoa siten, ettei kukaan informantti tai heidän edustamansa organisaatio ole tunnistettavista aineistosta. Lisäksi aineiston käsittely on tapahtunut vain tutkijan toimesta, mikä vahvistaa osaltaan tutkittavien anonymiteettisuoja. (Eskola & Suoranta 1999:56; Lewis 2003:67-68.)

Anonymiteettisuojaan varmistamiseksi tutkimustuloksia tukevia sitaatteja on harkittu huolella. Koska samoissa organisaatioissa toimivat informantit tuntevat toisensa, on tutkimusaineiston tueksi nostetut sitaatit pyritty valitsemaan siten, ettei informantteja pystyittäisi tunnistamaan valituista nostoista. Lisäksi tunnistettavuuden riskiä on pyritty pienentämään esittelemällä tutkimustulokset yleisellä tasolla luokittelematta tai

kategorisoimatta informanteja mielipiteiden tai profiilien perusteella. Lisäksi tällä valinnalla on pyritty vähentämään informanttien keskeistä sosiaalista painetta paljastaa, kuka on sanonut ja mitä. Koska informantit muodostavat omissa organisaatioissaan tiiviit työyhteisöt, on vaarana, että informantit pyrkivät selvittämään toistensa vastauksia. Esittelemällä tutkimustulokset yleisellä tasolla on pyritty vähentämään näitä sosiaalisia riskejä.

Anonymiteettisuojaan lisäksi erityisen tärkeänä tässä tutkimuksessa on pidetty informanttien vapaaehtoisuutta osallistua tutkimukseen, jota on korostettu informanteille sekä kontaktointia että haastatteluja suoritettaessa. Informanttien vapaaehtoisuuden varmistamiseksi, informanteille on selvitetty kattavasti tutkimuksen tavoitteet, tähdenntetty odotukset, joita informantteihin kohdistuu sekä kerrottu seikkaperäisesti, miten haastatteluiden sisältöä hyödynnetään tutkimuksessa. Informanteja on kontaktoitu sähköpostitse, sillä tutkija on tietoinen, että sähköpostiin vastaaminen kieltävästi on helpompaa kuin puhelimitse. Lisäksi informanteille on korostettu suosituksen mukaisesti (ks. Maylor & Blackmon 2005:282), että tutkimuksesta perääntyminen on mahdollista missä vaiheessa tahansa.

Haastattelutilanteissa informanteilta on kysytty lupa haastatteluiden taltioimiseen sekä litterointiin. Lisäksi informanttien rohkeutta ja avoimuutta osallistua arkaa aihetta käsittelevään tutkimukseen on kunnioitettu antamalla heille mahdollisuus muokata jälkikäteen omaa haastatteluaan. Tämä muokkausmahdollisuus on toteutettu lähettämällä jokaiselle informantille litteroitu tai muokattu haastattelukokonaisuus sähköpostitse. Lisäksi tällä ratkaisulla on tavoitettu yhteisymmärrys siitä, mitä haastattelussa on keskusteltu.

Luotettavuuden parantamiseksi tutkija on pyrkinyt minimoimaan omat vaikutuksensa haastattelutilanteissa toistamalla informanttien hyödyntämiä sanontoja ja lausahduksia sekä mukautumalla informanttien tapaan puhua asioista ja teemoista. Huomionarvoista on kuitenkin se, että tutkija on melko kokematon haastattelija, joka on tiedostamattaan saattanut ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan pienin elein, ilmein ja rohkaisuin. Toisaalta kokemattomuus voi olla myös vahvuus, sillä väitetään, että haastateltavat

uskaltavat puhua avoimemmin ja suuremmin aloittelevalle tutkijalle. Tämän tutkimuksen pohjalta väitteen voi todistaa oikeaksi, sillä sosiaalisesti suotavia vastauksia ei annettu aineistossa juurikaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 206.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2009:184) mukaan yksi tärkeimmistä laadukkaan ja luotettavan tutkimuksen kriteereistä on koherentti haastattelurunko. Tässä tutkimuksessa laadukkaan haastattelurungon luomiseen on pyritty ottamalla mallia alan aiemmasta kirjallisuudesta ja siellä käytetyistä haastattelurungoista. Lisäksi muokkausvaiheessa elintärkeää apua on saatu tutkimuksen ohjaajalta Maria Järnlströmiltä. Koherentin haastattelurungon lisäksi tutkimuksen luotettavuutta ja autenttisuutta on pyritty lisäämään tutkimusaineiston nopealla purulla eli litteroinnilla sekä haastattelupäiväkirjan ylläpidolla. Tutkimuksessa toteutetut haastattelut ovat suosituksien (ks. Hirsjärvi & Hurme 2009:184) mukaisesti litteroitu vuorokauden sisällä niiden toteutuksesta ja haastattelupäiväkirjaan on kirjattu olennaiset havainnot haastatteluista. Tutkimusaineiston luotettavuutta ovat lisänneet aineiston keruussa käytetty laadukas välineistö sekä häiriöttömät haastattelutilanteet.

Aineiston keruuprosessin arvioinnin jälkeen on hyvä pohtia lyhyesti sisällönanalyysin luotettavuutta ja eettisyyttä keskittyen erityisesti aineiston kattavuuteen, analyysin loogisuuteen sekä tulosten edustavuuteen (Eriksson & Kovalainen 2008: 72; Eskola & Suoranta 1999: 216). Aineiston kattavuuteen on pyritty tässä tutkimuksessa saturaatiopistettä hyödyntämällä eli tunnistamalla tutkimusaineistosta piste, jossa saadut tutkimustulokset alkavat toistamaan itseään eivätkä siten tuota enää uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa saturaatiopiste saavutettiin kahdennentoista haastattelun jälkeen eli informantteja haastateltiin kaksi enemmän kuin alun perin suunniteltiin. Aineiston analyysiä aloiteltiin heti tutkijan saatua ensimmäiset haastatteluaineistot, mutta toden teolla analyysi alkoi vasta kahdennentoista haastattelun jälkeen, kun tutkija oli tutkimusaineiston lisäksi koonnut teoreettisen viitekehyksen helpottamaan aineiston analyysiä. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 58, 60; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 185; Tuomi & Sarajärvi 2013: 86.)

Aineiston kattavuuden lisäksi tutkimuksen luotettavuutta mitataan analyysin loogisuudella eli sillä, miten aineistoa on analysoitu ja miten aineiston pohjalta tehtyjä

tulkintoja perustellaan. Loogisuudella viitataan myös siihen, että tehdyt tulkinnat ovat yhdenmukaisia ja kuvaavat havainnollistavasti koko tutkimusaineistoa (Eskola & Suoranta 1999, 216). Tässä tutkimuksessa loogisuuteen ja tutkimusaineiston kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen on pyritty nostamalla esiin kokonaisuuksia, joihin viitattiin aineistossa toistuvasti tai joiden olennaisuutta korostettiin suurin lainauksin aineistossa. Lisäksi varmistettiin, että tehdyt tulkinnat vastaavat totuudenmukaisesti informanttien käsityksiä HR:n roolista irtisanomisprosessissa. Tulosten edustavuuteen on pyritty nostamalla argumentoinnin tueksi runsaasti aineistoa kokonaisvaltaisesti kuvaavia sitaatteja.

Tässä luvussa on pyritty arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, perustelemaan tehtyjä valintoja sekä tarkastelemaan tutkimuksen eettisyyttä. Luvussa on pyritty tekemään läpinäkyväksi se, miten tutkimus on toteutettu ja miten informanttien anonymiteettiä ja vapaaehtoisuutta sekä tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään. Tutkimuksen toteutusta ja analyysiä kuvattaessa on pyritty loogisen ja totuudenmukaisen kuvan luomiseen ja autenttisuuteen. Laadullista tutkimusta tehtäessä ei voi kuitenkaan ohittaa sitä seikkaa, että tämän tutkimuksen pohjalta tuotetut totuudet, voisivat olla varsin erilaisia tutkijan vaihtuessa tai eri tiedonkeruu – ja analyysimenetelmiä käytettäessä. On hyväksyttävä se tosiasia, että totuus on aina moninainen, jolloin tutkijan omien tulkintojen näkyväksi tekeminen on luotettavuuden ja laadukkuuden kannalta äärimmäisen keskeistä. (Eriksson & Kovalainen 2008: 72; Eskola & Suoranta 1999: 213, 216; Kiviniemi 2001: 79-81.) Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

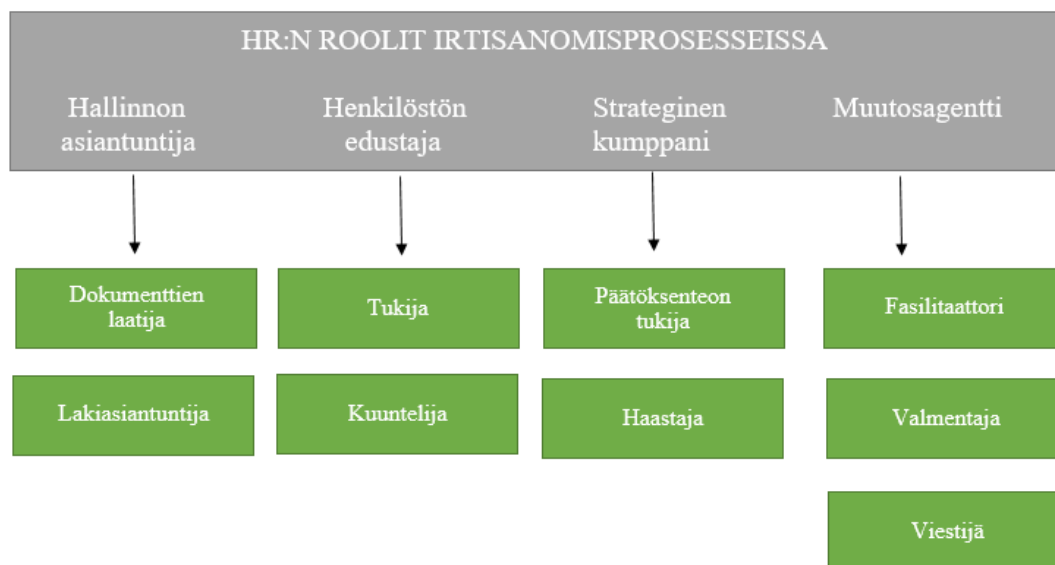
## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään toteutetun tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulosluku on jaettu kolmeen eri alalukuun, joista jokaisessa luvussa pyritään vastaamaan kattavasti sille luvulle kohdennettuun tutkimuskysymykseen. Tutkimustulokset esitetään samaisessa järjestyksessä kuin tutkimuskysymykset esiteltiin luvussa 1.2. Tulososiossa edetään HR:n rooleja laajemmin kartoittavasta tutkimuskysymyksestä kohti spesifimpiä tutkimuskysymyksiä. Tavoitteena on tunnistaa HR:lle osoitettuja erilaisia rooleja, paikantaa kriittiset vaiheet irtisanomisprosesseissa sekä tutkia, millaisen roolin HR näissä kriittisissä vaiheissa omaksuu. Viimeiseksi tässä luvussa syvennytään eroihin, joita HR:n rooleissa ilmenee sanottaessa irti henkilökohtaisilla syillä tai tuotannollis-taloudellisilla syillä.

### 5.1 HR:n roolit irtisanomisprosesseissa

Tässä tulososiossa esitellään informanttien käsityksiä siitä, millaisia rooleja HR:llä on irtisanomisprosesseissa. Aineiston analyysi on suoritettu Ulrichin (1997) perinteistä roolitypologiaa hyödyntäen. Roolikohtaisten kokonaisuuksien pohjalta on pyritty tunnistamaan, millaisia rooleja HR irtisanomisprosesseissa saa, miten näistä rooleista puhutaan ja mitä rooleja irtisanomisprosesseissa pidetään erityisen tärkeinä. Ulrichin (1997) neljän pääroolin alle on eritelty aineistossa esille tulleita alaroleja, joita tunnistettiin tässä tutkimuksessa yhdeksän. Nämä alaroolit kuvaavat sitä, millaisia rooleja HR:n katsottiin ottavan irtisanomisprosesseissa. Alla olevasta kuvasta voi nähdä tämän luvun keskeisimmät tulokset, joita lähdetään erittelemään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.





**Kuva 6.** HR:n roolit irtisanomisprosesseissa.

### 5.1.1 Dokumenttien laatija + lakiasiantuntija = Hallinnon asiantuntija

Tutkimustulosten pohjalta voidaan hallinnon asiantuntijan todeta olevan yksi merkittävimmistä, ellei merkittävin, HR:n rooleista irtisanomisprosesseissa. Hallinnon asiantuntijan rooliin viitattiin aineistossa eniten ja HR -ammattilaisia kuvattiin aineistossa ensisijaisesti hallinnollisiksi asiantuntijoiksi, joiden keskeisimpiä tehtäviä ovat irtisanomisprosesseihin liittyvät paperityöt sekä toiminnan juridisen oikeudellisuuden varmistaminen. Nämä roolit ovat nimetty tässä tutkimuksessa dokumenttien laatijan ja lakiasiantuntijan rooleiksi.

Dokumenttien laatijan roolissa HR:n katsottiin olevan vastuussa irtisanomisiin liittyvien dokumenttien valmistelemisesta sekä YT-prosesseissa vaadittavien pöytäkirjojen ja neuvotteluesityksien laadinnasta.

*”HR tekee kaiken paperityön liittyen koko YT-prosessiin elikkä me tehdään neuvotteluesitys, kirjoitetaan pöytäkirjat kokouksista ja myöskin irtisanomisilmoitukset ja muut tarvittavat dokumentit.”*

Tulosten mukaan oli ensiarvoisen tärkeää, että HR -ammattilaiset vastaavat irtisanomisprosesseihin liittyvästä paperityöstä, sillä käytävä ”paperisota” on tarkasti

säänneltyä työsopimuslain ja etenkin yhteistoimintalain toimesta. Jotta prosessit pystytään saattamaan loppuun ilman suurempia konflikteja tai juridisia seurauksia, katsottiin HR:llä olevan suuri rooli paperityön huolellisessa laadinnassa ja juridisen proseduurin tarkassa noudattamisessa.

*”Siin on niin monta kompastuksen paikkaa, et kyllä se on aivan välttämätöntä, et siellä on joku HR:stä mukana, joka kirjottaa sit ne pöytäkirjat ja muut dokumentit, koska niin helposti sinne lipsahtaa jotain sellasta riskialtista.”*

Riskien pienentämisen lisäksi tutkimukseen osallistuneet esimiehet pitivät HR:n roolia dokumenttien laatijana tärkeänä myös siksi, että HR:n hoitaessa vaadittavan paperityön esimiesten aikaa säästyy ja toiminta tehostuu. Koska HR:llä on kokemusta irtisanomisiin liittyvästä paperityöstä kuten neuvotteluesityksen laadinnasta, varoituskäytännöistä sekä työvoimatoimistoon lähetettävistä ilmoituksista, katsottiin paperityön hoitamisen keskitetyksi HR:ssä tehostavan toimintaa.

Irtisanomisiin liittyvän paperityön lisäksi HR, dokumenttien laatijan roolissa, oli vastuussa irtisanomisprosesseihin liittyvistä muista käytännöistä, kuten työtodistusten laadinnasta, työvelvoitteiden ja irtisanomisaikojen tarkistamisesta sekä sisään tehtyjen tuntien ja palkkojen maksamisesta.

*HR:llä on keskeinen rooli, koska ne joutuu laskemaan, hoitamaan, katsomaan palkat ja koko sen henkilön tiedot, mitkä liittyy sitte siihen tilanteeseen.*

Palkkoihin liittyvän laskemisen lisäksi HR:n hallinnolliseen rooliin kuuluivat erilaisten laskelmien toimittaminen esimiehille, johtoryhmälle ja hallitukselle. Nämä laskelmat toimivat päättävien tahojen päätöksenteon tukena ja niiden avulla pyrittiin varmistamaan organisaation kustannustehokkuus työntekijän etua unohtamatta.

*Mä lasken niitä ihan tarkkaankin ja simuloin erilaisia vaihtoehtoja, että mikä olis sen työntekijän eduksi ja mikä olis myöskin missä yritys pääsee mahdollisimman halvalla.*

Erään informantin sanoja lainaten dokumenttien laatijan rooli on ”aikamoinen kokonaisuus”, joka sisältää irtisanomisprosesseihin liittyvän paperityön, muiden rutiininomaisten tehtävien ja laskelmien teon lisäksi erilaisten irtisanomisiin liittyvien

tilaisuuksien (kuulemis- ja muutoksen tuki-tilaisuudet) suunnittelun ja toteutuksen sekä erilaisten velvoitteiden, kuten takaisinottovelvollisuuden, toteutumisen valvonnan.

Dokumenttien laatijan roolin lisäksi HR:llä katsottiin olevan toinen alarooli lakipuolen asiantuntijana. Lakiasiantuntijan roolia pidettiin huomattavasti tärkeämpänä roolina kuin dokumenttien laatijan roolia. Itseasiassa lakiasiantuntija oli aineistossa kaikkein suosituin alarooli ja siihen viitattiin haastatteluissa yhteensä yli 100 kertaa. Osa informanteista oli jopa sitä mieltä, että HR:llä on vain yksi merkittävä rooli irtisanomisprosesseissa, joka on lakiasiantuntijan rooli.

Lakiasiantuntijan roolissa HR:n katsottiin olevan asiantuntija, joka tuntee irtisanomisprosesseihin vaikuttavat lait ja pystyy soveltamaan niitä käytäntöön nopeuttaen ja tehostaen irtisanomisprosessien toteutumista. Aineiston mukaan HR:n lakiasiantuntijuutta hyödynnetään ensisijaisesti ennen prosessien alkua irtisanomisten perusteita mietittäessä, henkilökohtaisiin syihin perustuvan irtisanomisen kokonaisharkinnassa sekä YT-prosessin läpiviennissä. Erityisen tärkeä rooli HR:llä on yhteneväisten linjausten ja juridisesti kestävä pohjan luonnissa.

*HR:n rooli on kuitenkin se, että pitää huolen siitä, et me tehdään työsuhteen päättämisiä, joilla on juridisesti kestävä pohja. Et joko se on purku tai se on päättäminen yksilösyillä ja silloin se prosessi on tietynlainen tai se on kollektiiviperusteilla tehtävä ja se prosessi on tietynlainen. Näitähän ei aina johtajat osaa erotella tai nähdä, et mitkä on mahdollisia ja mitä voi tehdä ja mitä minkäkin polun kulkeminen edellyttää, niin HR:llä on kyllä ihan vahva rooli tässä.*

Hallinnon asiantuntijan ja erityisesti lakiasiantuntijan roolissa HR:n täytyy pystyä soveltamaan irtisanomisiin keskeisesti vaikuttavia lakeja (ks. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334; Työsopimuslaki 26.1.2001/55.) käytäntöön sekä arvioimaan yhdessä esimiehen ja johdon kanssa, mitkä ovat perusteet irtisanomisprosesseihin lähtemiseksi ja ovatko perusteet juridisesti tarpeeksi vahvat. Erityisesti henkilökohtaisilla syillä irtisanottaessa lakiasiantuntijalla on keskeinen rooli kokonaisarvioinnin tekemisessä yhdessä esimiehen kanssa. Vaikka HR:n rooli saa jopa strategisen kumppanin piirteitä HR:n osallistuessa päätöksentekoprosessiin, on se luonteeltaan hallinnollinen, sillä lopulliseen päätöksentekoon HR ei kuitenkaan osallistu. HR tuottaa

lakiasiantuntijan roolissaan liiketoiminnalle lisäarvoa tuomalla keskusteluun juridisesti keskeisiä seikkoja, jotta esimies voi näiden tietojen pohjalta suorittaa päätöksenteon.

*Liiketoiminta sen päätöksen toki loppupeleissä tekee, mut siinä se kuitenkin se juridinen puoli ja se, että onko annettu varoituksia aikasemmin vastaavista. Ja sitten se, että kuinka monta varotusta pitää antaa ja jos on annettu varotus tästä syystä, niin voidaanko sitten irtisanoa ja kuinka kauan varoitus on voimassa esimerkiksi että... Yksittäisen esimiehen on aika hankala niinkun niihin ottaa kantaa, et kyl se HR:n rooli niissä sitte korostuu merkittävästi.*

YT-prosessissa HR:n rooli on henkilökohtaisista syistä tapahtuvaa irtisanomisprosessia hallinnollisempi. Vaikka muutamat informantit liittävät päätöksenteon reunaehtojen esille tuonnin ja niistä keskustelemisen liiketoiminnan kanssa lakiasiantuntijan tehtäviin, ollaan aineistossa yleisesti sitä mieltä, että HR ei juurikaan osallistu YT-prosessiin liittyvään päätöksentekoon. Sen sijaan YT-prosessin lakiasiantuntijan roolissa keskeistä on valvoa juridisen oikeudellisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumista, varmistaa muodollisuuksien menestyksekkäs hoitaminen ja deltajien huomiointi sekä johdattaa prosessia eteenpäin huolellisesti, mutta tehokkaasti.

*No kyllä meillä varmastikin tässä nyt se mun tehtävänä oli tai se kaikista tärkein ehkä oli se, että huolehtia siitä, et se prosessi menee niin kuin sen pitää mennä, mennä eli niinkun kaikki ne juridiset on niinkun kunnossa. Mä olin niissä neuvotteluissa pöytäkirjan pitäjänä ja ja huolehdin niinkun ne pöytäkirjat kuntoon ja sit et kaikki ne osa-alueet tulee käsiteltyä, mitä pitää käsitellä.*

Tutkimustulosten mukaan HR siis tuottaa lisäarvoa organisaatiolle toimimalla työlaainsäädännön ja työehtosopimusten asiantuntijana sekä valvomalla prosessia ja sen toteutusta.

*Kaikessa caseissa, missä mä oon ollu niin HR on ollu ihan alusta asti mukana ja mä nään, että se on hyvä asia, että HR on mukana, koska siel on se asiantuntemus työlaainsäädännön tieto, että siinä niinku, siinä ihan oikeesti asiat menee oikein ja by the book, siihen tarvitaan HR:n osaamista.*

Saatujen tutkimustulosten mukaan HR:llä on hallinnon asiantuntijana kaksi alaroolia. Näitä alaroolia ovat dokumenttien laatijan ja lakiasiantuntijan roolit, joiden katsottiin aineistossa vastaavan irtisanomisprosessiin liittyvästä paperityöstä sekä lainopillisten neuvojen antamisesta ja prosessien sujuvuuden varmistamisesta. Vaikka lakiasiantuntijan

roolia pidettiin kaikista tärkeimpänä alaroolina, viitattiin dokumenttien laatijan rooliinkin verrattain aktiivisesti. Aineistossa esiintyvät aktiiviset viittaukset sekä dokumenttien laatijan että lakiasiantuntijan rooleihin viestivät siitä, että yleisesti hallinnon asiantuntijan roolia arvostettiin aineistossa muita päärooleja enemmän. Kuten todettu osa informanteista oli jopa sitä mieltä, että lakiasiantuntijan rooli on ainoa merkityksellinen rooli irtisanomisprosessissa.

Kaikki eivät kuitenkaan olleet yksimielisesti tätä mieltä. Kuten alla olevasta sitaatista on luettavissa, kaikki informantit tunnustivat juridisen puolen tärkeyden, mutta osalle juridinen puoli näyttäytyi vähemmän tärkeänä kuin inhimillisten tekijöiden huomioiminen. Siihen, mitä informantti tarkoittaa inhimillisillä tekijöillä paneudutaan seuraavassa henkilöstön edustajan roolia analysoivassa alaluvussa.

*Sitten on se juridinen puoli eli eli miten tämä tehdään lakien mukaan oikein ja nää on tietenkin hirveen tärkeitä. Mut sit se viimeinen ja kaikkein vaikein on se inhimillinen näkökulma ja me edustetaan sitä eli me ei olla juristeja.*

### **5.1.2 Tukija + kuuntelija = Henkilöstön edustaja**

Henkilöstön edustajan roolia pidettiin aineistossa toiseksi tärkeimpänä roolina irtisanomisprosessissa heti hallinnon asiantuntijan jälkeen. Jos hallinnon asiantuntijan rooliin viitattiin yhtä paljon puhuttaessa sekä henkilökohtaisiin syihin että tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvasta irtisanomisprosessista, henkilöstön edustajan rooliin viitattiin huomattavasti useammin puhuttaessa YT-prosessista. Viittausten epätasaista jakautumista selittää osittain velvoittava yhteistoimintalaki, joka asettaa työnantajalle velvollisuuksia tukea irtisanottuja sekä tarjota jälkihoitoa irtisanomisten jälkeen. Tutkimustuloksissa henkilöstön edustajan pääroolin alle on ryhmitelty kaksi alaroolia, joita ovat tukija ja kuuntelija. Nämä alaroolit tähtäävät osaltaan siihen, että sekä irtisanotuille että taloon jääville irtisanomisprosessit olisivat mahdollisimman kivuttomia ja helppoja.

Informanttien puhuessa henkilöstön edustajan roolista ja siihen kuuluvista inhimillisistä tekijöistä, he usein viittasivat HR:ltä irtisanotuille osoitettuun tukeen ja kunnioitukseen.

Tässä tutkimuksessa puhutaan tukijan roolista, jossa keskeistä on taloon jäävien ja etenkin talosta lähtevien tukeminen, irtisanottavien kunnioituksen säilyttäminen sekä henkilöstön psykologisesta hyvinvoinnista huolehtiminen.

*HR:n rooli niin niin on toisaalta se niinkun juridiikan puoli, mutta sitten myöskin se, että et se ikävä asia, joka on pakko tehdä, niin se tehdään ihmisiä kunnioittaen ja niin, että et nää irtisanotut pääsee eteenpäin.*

Tukijan roolissa HR on tutkimustulosten mukaan vastuussa toiminnan inhimillisyyden varmistamisesta, henkilöstön psykologisesta hyvinvoinnista sekä irtisanottavien ainutlaatuisten taustojen, tarpeiden ja toiveiden huomioinnista.

*HR:llä on hyvin aktiivinen, luottamuksellinen rooli. Joudutaan koko ajan selvittämään, että minkälaisia henkilöitä irtisanottavana on, miten pitkään olleet talossa, minkälaisia suhteita ja taustoja ja mitä siellä taustalla on.*

Tukijan rooliin katsottiin tuloksissa kuuluvan aiemmin mainittujen seikkojen lisäksi jälkihoidon järjestäminen irtisanotuille. Jälkihoidon katsottiin olevan jopa näkyvin osa henkilöstön edustajan pääroolia.

*Sit tulee se näkyvin osuus eli tota lähtijöiden tukeminen kohti uutta ratkasua.*

Aineistossa jälkihoidosta käytettiin varsin vaihtelevasti eri termejä kuten muutoksen tuki, outplacement sekä uudelleensijoittamisvalmennus, mutta näillä kaikilla termeillä viitattiin samaan ilmiöön eli irtisanottavalle irtisanomisten jälkeen osoitettavaan tukeen ja työnantajan puolesta tarjottaviin mahdollisuuksiin kouluttautua sekä kehittää itseään työhaussa. Tutkimustuloksissa jälkihoito ryhmiteltiin kuuluvaksi henkilöstön edustaja - pääroolin alle, sillä se pyrkii roolille uskollisesti työntekijöiden tarpeiden kuuntelemiseen, hyvinvoinnin varmistamiseen sekä irtisanottujen kokonaisvaltaiseen tukemiseen. Tarpeiden kuuntelemista, uudelleensijoittumispalveluiden tarjoamista ja ainutlaatuista huomioimista pidettiin aineistossa tärkeänä työnantajaimagonkin puolesta. Kaikille tutkimukseen osallistuneille organisaatioille oli tärkeää, että heidät nähdään hyvänä työnantajana, joka harrastaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa.

Tukijan roolin lisäksi henkilöstön edustajalla oli toinen tärkeä alarooli: kuuntelija. Tällä viitattiin aineistossa sekä lähtien että jäävien tuntemusten ja ajatuksien kuunteluun. Kuuntelijan roolissa tärkeää ei niinkään ollut vuoropuhelu, vaan aito läsnäolo ja välittäminen kuuntelun avulla.

*Se kuunteleminen on todella tärkeää. Vaikka et sanoisi yhtään mitään, niin se on kaikista tärkeintä, et kuuntelet ja otat vastaan niitä tunteita.*

Kuuntelijan rooli nousi aineistossa merkittäväksi rooliksi myös siksi, että sen katsottiin olevan ainoa keino päästä jatkamaan eteenpäin kohdatusta ”shokkitilanteesta.” Etenkin YT-prosessissa irtisanomisten kohdistuessa suurempaan joukkoon henkilöstön kuuntelijan roolilla katsottiin olevan kysyntää. Tällöin sekä lähtevien että taloon jäävien kuunteleminen ja sitä kautta tapahtuvan tukemisen katsottiin olevan ensiarvoisen tärkeää.

*Jäljelle jäävälle henkilöstölle keskusteluapuna ja apuna noin muutenkin, sillä heille se on aikamoinen shokki siis heille, jotka joutuvat lähtemään että heille, jotka saavat jäädä töihin. Hyvä HR tuntee lain, TES:in, työnantajan linjaukset, mutta heillä on myös psykologista silmää ja osaa tukea ja huomioida asioita eri vinkkelistä*

Jos hallinnon asiantuntijan katsottiin onnistuneen roolissaan, mikäli irtisanomisprosesseista ei jouduttu juridisesti vastuuseen, henkilöstön edustajan näkökulmasta onnistuneen irtisanomisprosessin mittari oli varsin erilainen:

*Sun pitää tehdä se niin, et sä voit katsoa sitä henkilöä silmiin siinä tilanteessa, mut myöskin sitten kuus kuukautta myöhemmin, kun te tapaatte kaupungilla.*

Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstön edustajan rooli on kaikista HR:lle kohdistetuista rooleista haastavin ja ristiriitaisin sen kahtiajakoisuuden vuoksi. Samalla kun HR:n pyrkii toimimaan työnantajan edustajana irtisanomisissa, valvomaan työnantajan juridisia oikeuksia ja velvollisuuksia sekä toteuttamaan kestäväää henkilöstöpolitiikkaa, tulee sen huolehtia irtisanottujen laillisista oikeuksista sekä pyrkiä tukemaan ja kuuntelemaan sekä lähteviä että jääviä. Tilanteen ristiriitaisuutta kuvaavat osuvasti alla olevat sitaatit:

*Se on aikamoista tasapainoilua välillä, koska siinä pitää molemmat muistaa koko ajan hallita, että täs on yhtäältä, et työnantaja saa sitä, mitä se haluaa, se prosessi tehdään oikein ja vähennykset tapahtuu jne. Ja sit kuitenkin ne on ihmisiä, joihin nää kaikki toimenpiteet kohdentuu ja niitä ihmisiä pitää osata myöskin (käsitellä) ja mennä niihin tunnetiloihin mukaan.*

*Siinähan HR on aika ristiriitassa asemassa loppujen lopuks, jos mietit että he haluaa tietysti tukea ja auttaa ja kuulukin kertoo, et mikä on niinkun lailliset oikeudet. Sitten taas kuitenkin he on myös työnantajan edustajia siinä tilanteessa, et sä oot puun ja kuoren välissä, jos sä oot HR:ssä, et ei se helppoo oo sielläkään.*

Kuten edeltävistä sitaateista voidaan havaita, HR:n rooli irtisanomisprosesseissa on varsin moninainen, ristiriitainen ja osittain roolit ovat vahvasti päällekkäisiä. Samalla kun HR toimii hallinnon asiantuntijana organisaation johdolle, sen tulisi henkilöstön edustajan roolissa pitää huolta työntekijöistä ja heidän juridisista oikeuksistaan sekä osata tukea ja eläytyä heidän tuntemuksiinsa. Lisäksi sekavuutta roolien kokonaisvaltaisessa hahmottamisessa lisäävät roolien kontekstisidonnaisuudet. Informanttien erilaiset taustat sekä organisaatioiden erilaiset kontekstit ja toimialat vaikuttavat siihen, miten informantit näkevät roolit. Esimerkiksi tämän tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että informanttien roolinäkemyksistä kuuluvat läpi organisaatioiden arvot, joihin informantit tietoisesti ja tietämättään alati viittaavat. Mainitakseni erään esimerkin tuloksiin vaikuttaneesta arvosta on ihmisten kunnioittaminen, mikä näkyi siinä, että kyseisessä organisaatiossa toimivat informantit korostivat läpi haastattelun henkilöstön edustajan roolin tärkeyttä.

Lisäksi tässä tutkimuksessa informanttien näkemyksiin HR:n tärkeimmistä rooleista vaikuttivat informanttien positiot. Mitä korkeampi positio oli, sitä strategisempaan informantti näki HR:n roolin irtisanomisprosessissa. Seuraavassa alaluvussa lähdetään tarkastelemaan HR:n strategista roolia irtisanomisprosessissa.

### **5.1.3 Päätöksenteon tukija + haastaja = Strateginen kumppani**

Tutkimustulosten pohjalta strategiseen kumppaniin liittyvät viittaukset on jaettu kahteen alarooliin, joita ovat päätöksenteon tuki ja haastaja. Ensimmäistä alaroolia, HR:ää päätöksenteon tukena, kuvataan aineistossa aktiiviseksi keskustelukumppaniksi, haastajaksi ja konsultoijaksi, joka osallistuu päätöksentekoprosessiin, mutta ei itse



päätöksentekoon. Rooli on helposti sekoitettavissa hallinnon asiantuntijan rooliin, jonka strategisen kumppanin kaltaisesti katsottiin osallistuvan päätöksentekoprosessiin tuottamalla tietoa päättävälle taholle. Aineistossa hallinnon asiantuntijan ja päätöksenteon tukijan roolit erotetaan kuitenkin siinä, että päätöksenteon tukijan roolissa HR:n kuvataan olevan mukana prosessissa kokonaisvaltaisemmin ottaen kantaa asioihin tiedon tuottamisen lisäksi.

Päätöksenteon tukijan rooli on siis hallinnon asiantuntijan roolia laajempi. Tiedon tuottamisen lisäksi päätöksenteon tukija ”pallottelee” ideoita päättävän tahon kanssa, antaa neuvoja, tunnistaa avainhenkilöitä sekä ponnistelee heidän pitämiseen organisaatiossa. Vaikka tässäkin roolissa päätöksenteon kerrotaan syntyvän joko liiketoimintavetoisesti tai korkeammilla hierarkiatasoilla, korostettiin HR:n tuen merkitystä liiketoiminnallisessa päätöksenteossa.

*Täällä HR on kyllä se liiketoiminnan kumppani ja se on ihan toivottua se tuki, että toki sit tavallaan ne liiketoiminnan päätökset on tehty aika korkeella tasolla niinkun ylipäättään. Se on toki liiketoimintavetosta, mut kyl tässä HR on kaikissa vaiheissa keskusteluissa ollu mukana.*

HR:llä on päätöksenteon tukijan roolin lisäksi haastajan rooli. Tällöin HR:n keskeinen tehtävä on pohtia liiketoiminnan kanssa erilaisia vaihtoehtoja, kyseenalaistaa jo tehtyjä ratkaisuja sekä pyrkiä löytämään yhteistyössä liiketoiminnan kanssa parhaimmat ratkaisut sekä irtisanovalle organisaatiolle että irtisanottaville. Edelleen, vaikka HR:llä on keskeinen rooli päätöksentekoprosessissa, ei se tee päätöksiä irtisanomisista.

*Kyl sen bisnes tekee. Joo, kyl ne tekee, mutta kyllähän mä haastan. Ilman muuta, mut tottakai se on ihan selvä, että mullahan ei voi olla niinkun samanlaista ymmärrystä ja tietoa siitä henkilön suoriutumisesta.*

Edeltävä ote on poimittu haastattelun kohdasta, jossa informantin kanssa käytiin läpi irtisanomista henkilökohtaisilla syillä. Samanlaista haastamista ja toimintojen kyseenalaistamista oli aistittavissa sanottaessa irti myös tuotannollis-taloudellisilla syillä, vaikka ei kuitenkaan yhtä vahvasti kuin sanottaessa irti henkilökohtaisilla syillä. YT-

prosessissa haastamisen koettiin olevan tarpeellista etenkin prosessin alkupuolella, kun mietitään, onko organisaatiolla perusteet käynnistää yhteistoimintaneuvottelut.

*Katsotaan lähinnä se, että perusteet, mitä liiketoimintayksikkö on miettiny, on semmoset, että oikeesti niissä YT-neuvottelu on se vaihtoehto, mihin on pakko lähteä. HR:n kanssa myöskin mietitään, että minkä kokonen tiimi se on, että saisiko asioita sovittua jotenkin.*

Tiivistetysti esitettynä tutkimuksen tuloksissa strategisen kumppanin alarooleiksi on nimetty päätöksenteon tukijan ja haastajan roolit, jotka näissä rooleissa tukevat päätöksentekoa sekä haastavat ja kyseenalaistavat päättävän tahon toimintaa, päätöksentekoa ja jo tehtyjä päätöksiä. Strategisen kumppanin roolissa HR:n katsottiin osaltaan varmistavan, että toteutettavat toimenpiteet ovat liiketoiminnallisesti kestäviä ja valvovan, että strategiaa toimeenpannaan tehokkaasti. Strategian toimeenpanon eli irtisanomisprosessien valmistelemisen sekä toteutuksen ja jälkihoidon suunnittelun voidaan todeta analyysin valossa lähestyvän hallinnon asiantuntijan ja henkilöstön edustajan rooleja, mutta roolien ollessa päällekkäisiä ovat rajanvedot roolien välillä hiuksen hienoja. Tässä kohtaa analyysissä strategisen kumppanin alle on luokiteltu ne sitaatit, jotka kuvaavat erityisesti toimeenpanon suunnittelua ja strategian soveltamista käytäntöön.

Strategisen kumppanin rooli oli kaikista rooleista eniten informanttien mielipiteitä jakavin. Tätä mielipiteiden jakautumista voidaan selittää informanttien erilaisilla positioilla. Tulokset osoittavat, että informantin positioilla oli vaikutusta siihen, kuinka strategisena informantti näki HR:n roolin: mitä korkeamman position henkilö omaa, sitä strategisempi on hänen käsityksensä HR:n roolista. Näitä positiosidonnaisia eroja pystytään selittämään sillä, että usein korkeammassa asemassa toimivat henkilöt pääsevät osallistumaan johtoryhmä- ja hallitustasoilla tapahtuvaan päätöksentekoon ja näin ollen näkevät roolinsa strategisempana. Eräs haastateltavista, joka toimi organisaation johtoryhmässä, piti roolia odotetusti strategisena.

*Kyllä ihan ilman muuta, että sen konsernin johtoryhmän roolin kautta, ei ainoastaan niissä kokouksissa, vaan sen roolin kautta niin on kyllä sit tietysti saanu ehkä semmosta jalansijaa.*

Sen sijaan irtisanomisia toteuttavat, operationaalisella tasolla toimivat, HR-ammattilaiset saivat tulosten mukaan harvemmin olla mukana päättämässä irtisanomisista tai suunnittelemassa irtisanomisprosesseihin sovellettavia strategioita. Ei liene yllättävää, että aineistossa HR:n strategisesta kumppanuudesta keskusteltaessa juuri ylemmissä HR – positioissa tai muissa johtotehtävissä toimivat henkilöt kuvasivat HR:ää strategiseksi, kun taas operationaalisella tasolla toimiville HR:n katsottiin edustavan ensisijaisesti hallinnon asiantuntijan ja henkilöstön edustajan rooleja.

Erityisen huolestuttavana voidaan pitää analyysin pohjalta sitä, että globaaleissa organisaatioissa ei paikallisesti toimivalla HR:llä ole juurikaan vaikutusvaltaa irtisanomisprosessiin strategisella tasolla, vaikka he ovat taho, joka toteuttaa irtisanomisia lokaalisti. Tällöin HR:n kosketus liiketoimintaan voi jäädä hyvinkin pinnalliseksi.

*Kyl mä sanoisin, että omalla tavallaan täällä HR on aika kaukana bisneksestä.*

Vaikka strategista kumppanuutta pidetään nykypäivänä erityisen tavoiteltavana HR:lle kohdistettuna roolina, ei se tässä aineistossa saavuttanut oletettua suosiota. Itseasiassa HR:n rooli strategisena kumppanina irtisanomisprosessissa jäi varsin pieneksi, jopa olemattomaksi verrattuna muihin rooleihin.

#### **5.1.4 Fasilitaattori + valmentaja + viestijä = Muutosagentti**

Koska irtisanomisprosessit ja etenkin tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvat prosessit muuttuvat organisaatioita keskeisesti useiden työntekijöiden poistuessa organisaatiosta, voisi olettaa, että muutosagentin rooli korostuisi muita rooleja enemmän. Näin ei kuitenkaan tässä aineistossa käynyt, vaan muutosagentin roolia pidettiin vähemmän tärkeänä kuin hallinnon asiantuntijan tai henkilöstön edustajan rooleja, mutta kuitenkin tärkeämpänä kuin strategisen kumppanin roolia. Tässä aineistossa strategisen kumppanin ja muutosagentin rooleja kuvattiin varsin samankaltaisin termein ja roolien erottaminen oli aika ajoin varsin haastavaa. Muutosagentin roolin katsottiin kuitenkin analyysin myötä eroavan strategisen kumppanin roolista siinä, ettei se osallistu lainkaan irtisanomisiin liittyvään strategiseen päätöksentekoprosessiin, vaan “tulee mukaan

kuvioihin”, kun päätökset on jo tehty ja irtisanomisten toteuttamista tai yhteistoimintaneuvotteluiden aloittamista aloitetaan suunnittelemaan käytännössä.

Aiemmalle kirjallisuudelle uskollisesti, tässäkin aineistossa muutosagentin roolin alle luokiteltiin kaikki ne sitaatit, joilla viitattiin muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, esimiesten valmennukseen ja muutosviestintään. Näistä HR:lle kohdistetuista keskeisistä tehtävistä analyysin myötä johdettiin HR:lle kolme muutosagentin päärooliin kuuluvaa alaroolia, joita olivat muutoksen fasilitaattori, esimiesten valmentaja sekä muutosviestijä. Alun perin muutoksen fasilitaattori oli jaettu muutoksen suunnittelijan ja toteuttajan rooleihin, mutta näiden erottaminen kahdeksi eri rooliksi ei tuntunut aineiston kannalta validilta. Koska HR ottaa muutoksen eri vaiheissa sekä suunnittelijan että toteuttajan rooleja vuorotellen, katsottiin parhaimmaksi ratkaisuksi yhdistää nämä roolit yhdeksi, fasilitaattorin rooliksi.

Irtisanomisprosessissa fasilitaattorin roolissa HR:n tulee keskittyä siihen, miten irtisanomisprosessit käytännössä toteutetaan eli ketä irtisanomiset koskevat, mitkä ovat perusteita, joilla henkilö tai henkilöt irtisanotaan, millainen on irtisanomisten toteutusaikataulu ja millaisia lakeja ja/ tai työehtosopimuksia irtisanomisiin tulee soveltaa. Lisäksi irtisanomisten suunnitteluvaiheessa fasilitaattorin vastuulla on uudelleensijoittumispalveluiden kartoittaminen sekä eläköitymismahdollisuuksien hyödyntäminen. Oikeastaan fasilitaattorin roolissa yhdistyy lähes kaikki aiemmin esiteltyt pääroolit. Fasilitaattorin antaessa juridisia neuvoja sekä suunnitellessa dokumentaatiota rooli muistuttaa hallinnon asiantuntijaa, irtisanomisia suunniteltaessa rooli lähestyy strategisen kumppanin roolia ja kartoitettaessa uudelleensijoittumispalveluita on rooli hyvin samankaltainen kuin henkilöstön edustajan rooli.

Erona näihin rooleihin on kuitenkin se, että fasilitaattorin roolissa tärkeintä on muutoksen toteuttaminen mahdollisimman tehokkaasti, jolloin fasilitaattorin tavoitteet poikkeavat muista rooleista. Roolin ollessa monipuolinen saa se kuitenkin helposti piirteitä muista rooleista, kuten alla olevasta sitaatista voidaan huomata.

*Kun meillä oli tiedossa, että mitä se nyt sitten tähän yhteen yksikköön tarkoittaa, niin sitten alko se suunnittelu. Yksikön vetäjän kanssa sitten tätä mietittiin ja katsottiin nimenomaan sitä dokumentaatiota, mitä me tarvitaan ja tietenkin et toimitaan YT-lain mukaan, et pitää antaa se kutsu henkilöstön edustajille ja sitten sen jälkeen käynnistää ne neuvottelut. Sittenhän niissä neuvotteluissa pitää käydä läpi niitä perusteita ja sitä, että mitä se vaikuttaa ja sit myöskin, et mitkä ne on ne vaihtoehdot ja et miten heitä (irtisanottavia) tuetaan.*

Prosessin huolellisen suunnittelun jälkeen fasilitaattorin tulee toimeenpanna irtisanomisprosessi. Koska useimmilla irtisanovilla esimiehillä ei tulosten mukaan ole kokemusta irtisanomisista, on HR:llä keskeinen rooli irtisanomisprosessin läpiviemisessä ja kokonaisvaltaisessa toteutuksessa. Erään informantin mukaan muutos mahdollistuu, kunhan HR luo muutokselle sopivat puitteet ja huolehtii prosessin huolellisesta läpiviennistä:

*Se on nimenomaan niiden puitteiden rakentaminen tai niistä huolehtiminen ja se prosessin läpivieminen, mut ehkä myöskin et esimiehet sitte tietää, et niinkun miten voi tukea tätä organisaatiota. Kyl niinkun tossa kohden se HR –ammattilainen on niinkun työnantajan edustaja kuitenkin.*

Muutoksen huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen kuuluu läheisesti esimiesten valmentaminen. Esimiesten valmentajana HR on ensisijaisesti työnantajan edustaja, joka pyrkii tukemaan esimiehiä irtisanomisprosessin tehokkaassa toteuttamisessa. Jos henkilöstön edustajan rooliin viitattiin puhuttaessa työntekijöille kohdistetusta tuesta ja avusta, niin muutosagentin roolista puhutaan silloin, kun aineistossa korostuu esimiesten tukeminen. Esimiesten valmentajan roolin katsottiin rakentuvan ensisijaisesti esimiesten ”briiffaamisesta” ennen irtisanomistilannetta, ”coachaamisesta” läpi prosessin sekä ”sparraamisesta”, jolla tavoiteltiin sujuvaa muutoksen toteutusta.

*Kyl mä aika usein myös briiffaan sitä johtajaa, joka on siinä tavallaan vastuullisena niin mä briiffaan hänet jo etukäteen siihen, et hei miten sun pitäisi toimia tässä tilanteessa.*

*Me briiffataan esimiehiä siihen prosessiin ja mitä tuommosessa tilanteessa voi puhua ja minkälaiset heitot pitää jäädä pois ja näin pois päin.*

Erityisen tärkeänä aineiston esimiehet pitivät sitä, että HR valmentajan roolissa kertoo tarkasti, miten irtisanomis- tai yhteistoimintaneuvottelutilanteissa tulee käyttäytyä ja mitä

on sopiva sanoa ja mitä ei. Näissä tilanteissa HR:n konsultaatioapu koettiin erityisen arvokkaaksi.

*Et sellases tilanteessa se on kyl tosi tärke, et sitten konsultoidaan sitä HR:ää.*

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta esimiesten kaivanneen apua valmentamisen ja kouluttamisen lisäksi HR:ltä tukea irtisanomisprosessien toteuttamiseen. Koska aineistossa irtisanomisprosesseja kuvailtiin raskaiksi, tarvittiin HR:ää tukemaan esimiesten työskentelyä irtisanomisprosesseissa. Tuella tuloksissa viitattiin lähinnä lainopillisiin neuvoihin, irtisanomisprosessin läpikäymiseen sekä yleiseen keskusteluapuun. Vaikka HR on vahvasti mukana esimiesten tukemisessa ja osallistuu keskustelukumppanina päätöksentekoprosessiin, koettiin aineistossa tärkeäksi se, ettei HR osallistu muutosagentin roolissa päätöksentekoon. Eräs informanteista totesikin, että päätöksentekoon osallistumisen sijaan HR:n tulisi keskittyä esimiesten tukemiseen, valmentamiseen ja itse prosessin johtamiseen tulevaisuuden menestyksen varmistamiseksi.

*Emme ota kantaa siihen, pitääkö irtisanoa, vaan yritys, liiketoiminta saa päättää itse. Sen jälkeen me tuetaan ja valmennetaan.*

Hyvä muutosagentti suunnittelee prosessin huolellisesti, johtaa prosessia kokonaisvaltaisesti, tukee ja valmentaa esimiehiä sekä viestii muutoksesta systemaattisesti. Viimeinen muutosagentin päärooliin kuuluva alarooli, viestijä, nousi tutkimustuloksissa varsin merkittäväksi alarooliksi, sillä irtisanomisten ollessa herkkiä tilanteita sekä talosta lähteville että jääville on kommunikaatiolla merkittävä rooli irtisanomisprosessien onnistumisessa.

*Kyllä, must HR:llä jos millä on se tosi tärke tehtävä, et pidetään huoli, että tieto ei kulje tai tieto ei mene väärille tahoille, se kulkee sinne mihinkä sen pitääkin.*

Informanttien mukaan tärkeää on viestiä aktiivisesti läpi irtisanomisprosessin myös silloin, kun mitään viestittävää ei ole. Lisäksi informantit olivat yhtä mieltä siitä, että kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset epävarmuuden aikana olivat ensiarvoisen tärkeitä.

*Keskitytään sitten enemmän siihen, että miten esimiehet johtaa sen YT:n sen epävarmuuden aikana ja tuo sitä niinkun varmuutta sen läsnäolon myötä ja viestii johdonmukaisesti.*

Kuten todettu muutosagentin roolissa ja sen kaikissa alaroleissa on varsin paljon piirteitä kaikista tässä tutkimuksessa esitetyistä rooleista. Muutosagentin rooli eroaa kuitenkin aiemmin esitellyistä rooleista siinä, että sen intressit kiinnittyvät vain onnistuneen muutosprosessin eli tässä tutkimuksessa irtisanomisprosessin toteuttamiseen. Rooli on kuitenkin moninainen ja osin ristiriitainen. Tätä ristiriitaisuutta ja roolien päällekkäisyyttä kuvaa osuvasti seuraava sitaatti:

*Kyllä arvostan, arvostan kyllä kovasti HR:n ammattilaista, joka pystyy vielä kommunikoimaan ja olemaan bisneksen tukena ja mutta pystyy myöskin ymmärtämään ja tukemaan vastapuolta.*

Vastauksesta voidaan löytää kaikki tässä luvussa läpikäytyt roolit. Kommunikaatio ja bisneksen tukeminen voidaan liittää sekä muutosagentin että strategisen kumppanin rooleihin. Toisaalta bisneksen tukeminen on liitettävissä myös hallinnon asiantuntijan rooliin, sillä kuten todettu suurin osa HR:n avusta kiinnittyi hallinnollisten ja rutiininomaisten tehtävien suorittamiseen sekä juridiseen asiantuntijuuteen. Sitatista on toisaalta löydettävissä myös henkilöstön edustajan roolille tyypillisiä piirteitä, kuten vastapuolen eli työntekijöiden ymmärtämistä ja tukemista. Vaikka tässä aineistossa HR:n roolin katsottiin ensisijaisesti kiinnittyvän irtisanomisprosesseja tarkasteltaessa hallinnon asiantuntijan sekä henkilöstön edustajan rooleihin, oli muutosagentin roolillakin varsin suuri merkitys irtisanomisprosesseissa. Sen sijaan strategisen kumppanin merkitys jäi varsin vähäiseksi, mikä oli yllättävää aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa.

## **5.2 HR:n roolit irtisanomisprosessien kriittisissä vaiheissa**

Tässä luvussa syvennytään siihen, mitkä ovat irtisanomisprosessin kriittisiä vaiheita HR:n näkökulmasta eli missä vaiheissa HR:ää erityisesti saatujen tulosten mukaan tarvitaan ja millaisen roolin HR ottaa näissä mainituissa kriittisissä vaiheissa. Tulokset esitellään kronologisessa järjestyksessä irtisanomisprosessien alusta lähtien. Erityisen mielenkiintoista tässä tulosluvussa on se, että HR:llä katsotaan olevan kriittinen rooli

molempien irtisanomisprosessien alkupuolen valmisteluvaiheissa, mutta esimerkiksi itse irtisanomistilanteiden ei tulkita olevan niin kriittisiä. Lisäksi HR:n roolien kriittisyys vaihteli aineistossa varsin merkittävästikin riippuen siitä, oliko kyseessä henkilökohtaisilla vai tuotannollis-taloudellisilla syillä tapahtuva irtisanominen.

Sekä henkilökohtaisilla että tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa erityisesti valmisteluvaihetta pidettiin prosessin onnistumisen kannalta kriittisenä vaiheena. Tässä vaiheessa HR:n roolia kuvattiin varsin strategiseksi, sillä HR:n katsottiin olevan mukana tukemassa strategista päätöksentekoa sekä varmistamassa, että irtisanomisperusteet ovat kunnossa.

*Se on se kaikkein tärkein ihan, ihan jo alussa, että niinku varmistetaan, et ylipäättään on perusteet ja et toimitaan sen mukaan, ku mitä, mitä lait sanoo.*

Toisaalta roolin voisi kuvailla olevan myös osaltaan muutosagentin roolin kaltainen, sillä valmisteluvaiheeseen katsottiin kuuluvan muutosagentin roolille tyypillisesti myös paljon muutoksen käynnistämistä sekä esimiesten tukemista ja kouluttamista.

*Kyllähän se hyvä valmistelu ja hyvä suunnittelu, hirveen tärkeä. Sitten se esimiesten tukeminen eli tota nekin on niin ratkasevassa roolissa, ku ne on vähän niinku puun ja kuoren välissä. Tietyllä tavoin ne on niinkun työnantajan edustajia.*

Tulokset osoittavat, että erityisesti valmisteluvaiheessa tärkeää oli muutoksen taitava johtaminen, avoin viestintä sekä esimiesten tukeminen. Kaikki nämä ovat elementtejä, jotka aiemmassa luvussa liitettiin muutosagentin rooliin. Koska irtisanomisprosessin katsottiin olevan henkisesti esimiehille varsin raskas prosessi, korostettiin valmisteluvaiheessa esimiesten sparrauksen ja tuen tärkeyttä.

*Kyllä se on se sparraus, se on henkisesti meinaan, meinaan kovaa että niinku sitä sparrausta, et miten sä käyttädyt siinä tilanteessa, mitä on sopivaa sanoa, mitä ei oo sopivaa sanoa.*

Mitä konkreettisemmalle tasolle muutosagentin tehtävissä edetään, sitä enemmän muutosagentin rooli lähestyy hallinnon asiantuntijan roolia. Esimiesten sparrauksen ja muutoksen käynnistämisen lisäksi valmisteluvaiheessa HR:n tehtäväkenttään kuului laillisten velvoitteiden tarkkailua, taustatietojen etsimistä, päätöksentekoa tukevien



taloudellisten lukujen laskemista sekä tarvittavien asiakirjojen laadintaa, jotka kaikki ovat liitettävissä hallinnon asiantuntijan roolikuvaukseen.

Valmisteluvaiheen katsottiin tuloksissa olevan ainoa kriittinen vaihe henkilökohtaisilla syillä irtisanottaessa. Henkilökohtaisiin syihin perustuvien irtisanomisprosessien valmisteluvaiheessa HR:n katsottiin osallistuvan ensisijaisesti päätöksenteon tukemiseen sekä uusien näkökulmien ja aiempien vertailukohtien esille tuomiseen. Rooli on näin ollen melko strateginen, sillä HR osallistuu kokonaisarviointiin sekä jatkotoimenpiteiden pohdintaan yhdessä liiketoiminnan kanssa. Vaikka aiemmin esitellyt tulokset osoittivat, ettei HR:llä olisi kovinkaan strateginen rooli irtisanomisprosesseissa, kaivataan HR:ltä strategisuutta henkilökohtaisilla syillä tapahtuvissa irtisanomisissa.

Sen sijaan tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvasta irtisanomisprosessista löydettiin valmisteluvaiheen lisäksi kaksi muutakin kriittistä vaihetta, joita olivat neuvotteluesityksen antaminen sekä itse neuvottelut. Sitä että tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvasta irtisanomisprosessista tunnistettiin useampia kriittisiä vaiheita, voidaan selittää sillä, että YT-prosessi on proseduuriltaan henkilökohtaisiin syihin perustuvaa irtisanomisprosessia monimutkaisempi ja juridisesti säädellympi.

Tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa valmisteluvaiheen jälkeinen kriittinen vaihe on neuvotteluesityksen antaminen. Jos HR:n roolissa oli valmisteluvaiheessa havaittavissa piirteitä muutosagenttiudesta ja jopa strategisuudesta, on neuvotteluesityksen antamisessa rooli täysin hallinnollinen. Neuvotteluesitystä annettaessa HR:n katsottiin keskittyvän lainopillisten neuvojen antamiseen, neuvotteluesityksen sanatarkkaan muotoiluun sekä pöytäkirjojen valmisteluun. Lisäksi neuvotteluesitystä annettaessa HR:llä, hallinnon asiantuntijana, on aineiston mukaan vastuu huolehtia neuvotteluesityksen antamisen aikataulusta sekä neuvotteluun liittyvistä yksityiskohdista.

*Välttämättä neuvotteluesitystä ei annettais työntekijöille, varsinkaan riittävän ajoissa. Varmaan prosessi alkais mennä vikaan jo heti alusta lähtien.*

*No voidaan mennä ihan samantien pieleen jo siinä, et pannaan väärät asiat siihen YT-kutsuun, niin sit sen jälkeen ollaan kyllä pulassa. Et se on tosi tärkeätä, et se asia lähtee oikeille raiteille.*

Neuvotteluesityksen antamisen jälkeen YT-prosessissa edetään neuvotteluvaiheeseen, jossa HR toimii tulosten mukaan kolmessa eri roolissa: hallinnon asiantuntijana, muutosagenttina sekä henkilöstön edustajana. Vastaavia yhteyksiä strategiseen kumppaniin ei tuloksissa havaittu. Neuvotteluvaiheessa HR:n katsottiin ensisijaisesti olevan hallinnon asiantuntija eli valvovan toiminnan juridista oikeudellisuutta sekä toiminnan oikeudenmukaisuutta. HR:n tärkeimmäksi rooliksi aineistossa osoitettiin toiminnan virheettömyyden ja lainopillisen moitteettomuuden varmistaminen.

*Kyl me ollaan niinku nähty tää et monta tämmöstä sudenkuoppaa voi välttää sillä, et varmistetaan, et HR on siel on mukana ja varmistetaan, että kaikki menee just eikä melkein.*

Hallinnon asiantuntijan roolin korostumista selittää se, että etenkin YT-prosessissa suurimmat sudenkuopat piilevät erityisesti juridisella puolella. Epäonnistuminen hallinnon asiantuntijan roolissa merkitsisi siis tulosten mukaan suurinta mahdollista epäonnistumista, sillä epäonnistumisten nähtiin tällä saralla johtavan organisaatiolle kohdistettaviin oikeustapauksiin ja vahingonkorvauksiin. Vahingonkorvausvelvollisuuden välttämiseksi ja työnantajaimagon ylläpitämiseksi HR:n nähtiin aineistossa olevan vastuullinen liiketoimintojen ”perään” katsomisesta sekä YT-prosessien proseduurien tarkasta noudattamisesta.

*Sit on mahdollista, että tulee tehty YT-lain vastanen irtisanominen ja sitte irtisanotut vaatii ja saa vahingonkorvauksii myöhemmin ja tietysti siin sit menee firman mainekki, että siinä se oikeestaan se riski on. Proessin aikana mokataan jotain niin, että sit joudutaan, joudutaan vahingonkorvaukseen.*

Hallinnon asiantuntijan roolin lisäksi muutama informantti katsoi HR:n toimivan myös muutosagentin roolissa erityisesti esimiesten tukena ja muutosviestijänä. Neuvotteluvaiheessa muutosagentin tehtävänä oli erityisesti vastata sujuvasta muutokseen liittyvästä viestinnästä sekä tukea ja valmentaa esimiehiä neuvottelutilanteisiin tahattomien ”lipsautuksien” välttämiseksi. Eräs esimies kertoi HR:n tarjoaman koulutuksen olleen erityisen arvokasta siinä mielessä, että valmennuksen

jälkeen esimiehelle oli selkeämpää, mitä itse neuvotteluissa saa sanoa ja mitä ei. Aineistossa esimiehet pitivät erityisen tärkeänä sitä, että HR valmentaa neuvottelutilanteeseen ja kertoo konkreettisesti, mitä asioita neuvottelussa käydään läpi ja mitkä asiat ovat esimerkiksi luottamuksellisia ja salaisia.

Viimeinen neuvotteluvaiheeseen liitettävä rooli oli henkilöstön edustajan rooli, johon viitattiin erityisesti kolmen informantin toimesta. Nämä informantit korostivat, että neuvotteluvaiheessa HR:n tulee hallinnollisten tehtävien ja esimiesten tukemisen lisäksi huomioida neuvotteluun osallistuneet työntekijät pyrkimällä rakentamaan luottamuksellinen ja vastavuoroinen vuorovaikutussuhde. Vaikka HR:n katsottiin itse neuvottelutilanteessa olevan työnantajan edustaja, tuli sen pystyä huomioimaan työntekijöiden tarpeita, kuuntelemaan heidän ajatuksiaan sekä turvaamaan myös heidän oikeutensa neuvottelutilanteissa. Henkilöstön edustajan roolia pidettiin neuvotteluvaiheen haastavimpana roolina juuri tämän rooliristiriidan vuoksi.

Osalle informanteista kriittisten vaiheiden tunnistaminen oli haastavaa, sillä heidän mielestään HR:n tuki prosessien jokaisessa vaiheessa tuntui kriittiseltä ja merkittävältä. Eräs informantti totesikin, että HR:llä on kriittinen rooli jokaisessa prosessin vaiheessa ja lopputulos on sitä parempi, mitä enemmän HR on mukana. Toisaalta HR:n roolien moninaisuutta ja kriittisyyttä eri irtisanomisprosessien vaiheissa selitettiin aineistossa prosessien pituudella. Koska HR:n rooli alkaa aikaisin prosessin alussa ja jatkuu pisimpään koko organisaatiosta, on luonnollista, että HR:llä on useita eri rooleja eri prosessin vaiheissa.

*Kyl mä nyt sanoisin, että ihan joka vaiheessa. Ja tavallaan myöskin se, että se HR:n rooli alkaa hirveen aikasin jo niinku tavallaan paljon ennen kun se YT-kutsu on siinä pöydässä, mut sit se kuitenkin jatkuu ehkä kaikkein pisimpään. HR on se viimeinen henkilö, joka muistaa muistuttaa, että eihän noin voi tehdä, koska meillä on vielä niitä velvoitteita sinne tulevaisuuteen.*

### **5.3 HR:n roolien vertailua irtisanomisprosesseissa**

Kolmannen ja viimeisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin tässä tutkimuksessa selvittämään, eroavatko HR:n roolit sanottaessa irti henkilökohtaisilla tai tuotannollis-

taloudellisilla syillä. Koska irtisanomisprosessit ovat luonteeltaan varsin erilaisia, oli tutkimuksellisena olettamuksena, että roolitkin vaihtelevat prosessien mukaan. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa HR:n rooli on ihmiskeskeisempi kallistuen vahvasti kohti henkilöstön edustajan roolia. Sen sijaan henkilökohtaisilla syillä irtisanottaessa rooli on strategisempi. Toisaalta informanttien näkemykset HR:n roolista henkilökohtaisilla syillä irtisanottaessa olivat varsin eriävät ja jopa ristiriitaiset.

Tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa HR:ltä kaivattiin apua ensisijaisesti hallinnollisten tehtävien suorittamisessa, velvollisuuksien hoitamisessa ja juridisessa neuvonannossa. Roolin ollessa varsin hallinnollinen ensisijaisen tärkeänä pidettiin prosessin menestyksestä läpikuljettamista siten, että toiminta on juridisesti moitteetonta.

*Kyllä mä koen, että me mennään by the book siinä, että noudatetaan lakia. Kaikki kuulemistilaisuudet järjestetään, kaikki paperit on asianmukaiset ja kaikki TE -toimistolle tehtävät ilmoitukset on tehty ja että myöskään työntekijää ei jätetä heitteille siinä tilanteessa vaan hän saa riittävästi ohjeistusta, varsinkin tuta-syillä irtisanottaessa.*

Myös henkilökohtaisilla syillä irtisanottaessa HR:llä katsottiin olevan hallinnon asiantuntijan rooliin liittyviä tehtäviä, mutta paljon vähemmässä määrin kuin tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa. Tätä eroa selittää se, että tuotannollis-taloudellisilla syillä tapahtuvissa irtisanomisissa HR:ltä tarvitaan paljon juridisia neuvoja, joiden katsottiin tutkimustuloksissa kuuluvan hallinnon asiantuntijan tehtäviin. Sen sijaan henkilökohtaisista syistä irtisanottaessa prosessi on selvästi nopeampi ja juridisesti yksinkertaisempi, jolloin HR:n ainoaksi hallinnolliseksi tehtäväksi jää irtisanomiseen liittyvä selvitystyö, kuten perusteiden ja aiemman varoitusmenettelyn läpikäynti.

*Henkilökohtasilla syillä tapahtuvissa irtisanomisissa ni se on ehkä helpompi prosessi, että tottakai siinäkin pitää olla varovainen, mitä sanotaan, mutta mut siinä se on ehkä silleen poliittisesti ehkä vähemmän herkkä kuin tommonen suuremman joukon irtisanominen.*

Hallinnon asiantuntijan lisäksi henkilöstön edustajan rooli korostui aineistossa tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa. Saaduissa tutkimustuloksissa

henkilöstön edustajalla katsottiin olevan aktiivinen rooli irtisanottujen tukemisessa, jälkihoidon järjestämisessä sekä psyykkisen hyvinvoinnin varmistamisessa.

*Mietitiin myöskin sitä, et miten pystytään sitten niitä irtisanottuja tukemaan ja pääsemään sen niinkun uuden työn ja uuden uran alkuun. Siinä oli sitten, että työnantaja haluaa tukea sitä uudelleensijoittumisvalmennusta.*

HR:n katsottiin olevan henkilöstön edustajan roolin ottamiseen osittain velvoitettukin, sillä irtisanomisten tapahduttua liiketoiminnan päätöksestä katsottiin organisaation olevan vastuussa irtisanottavien tukemisesta ja heidän auttamisesta eteenpäin. Toisaalta velvoittavuutta omaksua henkilöstön edustajan rooli lisää laki yhteistoiminnasta yrityksissä, joka velvoittaa työnantajan tarjoamaan irtisanotuille tukea irtisanomisprosessien aikana ja jälkeen esimerkiksi toimimalla yhteistyössä TE-toimistojen kanssa.

*Jos on suurempi ryhmä niin siinä tulee käsittääkseni niinku velvotteet YT-lain kautta, että mitä niinku voidaan tarjota ja mitä pitää tarjota.*

Samanlaista velvoittavuutta ei ilmene Työsopimuslaissa, jota sovelletaan henkilökohtaisista syistä tapahtuviin irtisanomisiin. Tämä osaltaan voi vaikuttaa siihen, ettei henkilöstön edustajan rooliin viitattu juuri lainkaan puhuttaessa henkilökohtaisista syistä tapahtuvista irtisanomisista, päinvastoin. Osa informanteista jopa katsoi, ettei henkilökohtaisista syistä tapahtuvissa irtisanomisissa tarvitse tukea irtisanottavaa.

*Semmoses ei tarvita paljon mitään ekstraa. Mä sanonkin, että mul ei oo yhtään semmonen ikävä olo mennä sellasiin henkilökohtasiin työsuhteen päättämiskeskusteluihin, jossa henkilö itse on jotenkin omalla käytöksellään sen aiheuttanu.*

Jos henkilön katsottiin itse aiheuttaneen irtisanomisen, ei henkilön nähty tarvitsevan tukea. Lisäksi henkilöstön edustajan roolin ei katsottu olevan yhtä tärkeää, sillä henkilökohtaisilla syillä toteutettujen irtisanomisten katsottiin olevan vähemmän poliittisesti herkkiä. Tällöin henkilöstön tukeminen, kuuntelu ja urallaan eteenpäin auttaminen eivät näyttäytyneet yhtä kriittisinä tehtävinä kuin ne näyttäytyivät tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa. Toisaalta osa informanteista myönsi, että myös henkilökohtaisilla syillä irtisanottava saattaa tarvita ”sparrausta”, kuten myös irtisanova esimies.

*Molempien osapuolien sparraaja, että sparrata sitä irtisanovaa johtajaa siihen prosessiin, mutta sitten myöskin sen poislähtevän henkilön. Mä aina myöskin yritän niinku siinä hänenkin silmiään avata, että tää on varmaan loppuviimein sullekin ihan hyvä ratkaisu.*

Tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa HR:n roolin kallistuessa hallinnon asiantuntijan ja henkilöstön edustajan rooleihin, katsottiin HR:n roolin henkilökohtaisista syistä irtisanottaessa lähestyvän strategisen kumppanin roolia. Aineistossa HR:n katsottiin kasvavan strategisen kumppanin rooliin hallinnon asiantuntijan roolin kautta. Hallinnon asiantuntijan roolissa toimivan HR:n selvittäessä irtisanomisperusteita sekä tehdessä kokonaisarviota tilanteesta HR:stä tulee yksittäisen irtisanomistapauksen asiantuntija. Tämän kasvaneen asiantuntijuuden ja substanssiosaamisen myötä HR:n ottaminen mukaan päätöksentekoprosessiin näyttäytyy välttämättömänä. Tällöin ensisijaisesti hallinnon asiantuntijan roolin ottaneesta HR:stä tulosten mukaan kasvaa strateginen kumppani.

Tiivistetysti voidaan todeta, että sillä sanotaanko työntekijöitä irti henkilökohtaisilla vai tuotannollis-taloudellisilla syillä on vaikutusta siihen, millaisen roolin HR prosessissa ottaa. Tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa HR:n roolit painottuvat henkilöstön edustajan ja hallinnon asiantuntijan rooleihin, kun taas henkilökohtaisilla syillä irtisanottaessa rooli on strategisempi, vaikkakin osaltaan myös hallinnollinen. Henkilökohtaisilla syillä irtisanottaessa HR:n roolin katsottiin aineistossa kasvavan hallinnon asiantuntijasta strategiseksi kumppaniksi spesifin tiedon karttuessa. Näin ei tapahtunut tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvassa irtisanomisprosessissa.

Yksi syy, mikä selittää tätä eroa on se, että päätökset tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvista irtisanomisista tehdään liiketoiminnoissa. Liiketoiminnat tekevät vähennyspäätökset ylemmällä tasolla, joihin operatiivisella tasolla toimivilla HR – ammattilaisilla ei ole vaikutusvaltaa. Toisaalta kuten todettu HR voi vaikuttaa toimintaan myös liiketoiminnallisella ja strategisella tasolla, jos sillä on johtoryhmä- tai hallituspaikka. Jos näin ei kuitenkaan ole, jää tehtäväkenttä varsin operationaaliseksi.

Henkilökohtaisiin syihin perustuvien irtisanomisten ollessa esimiehen päätettävissä, tarvitsee esimies useammin HR:n tukea päätöksenteossa kuin tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvassa irtisanomisprosessissa. Tämä tekee HR:n roolista strategisemman. Roolien eroavaisuuksista huolimatta tulokset osoittavat, että HR:n läsnäolo eri irtisanomisprosesseissa ja niiden eri vaiheissa on äärimmäisen tärkeää. Vaikka HR:llä on näkyvämpi rooli YT-prosessissa, ei se poista sitä faktaa, että HR:ää tarvitaan molemmissa prosesseissa.

## 6 POHDINTA

Tässä laadullisessa tutkimuksessa on analysoitu HR:n rooleja vähemmän tutkituissa irtisanomisprosesseissa. Tutkimus kontribuoi HR:n roolikeskusteluun, joka tähän saakka on keskittynyt parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen, HR:n roolien paikantamiseen fuusioissa sekä tulevaisuusorientoituneeseen kompetenssi- ja osaamistarkasteluun. Lisäksi se osallistuu irtisanomisten ympärillä käytävään vilkkaseen keskusteluun siitä, miten irtisanomisia voitaisiin tulevaisuudessa toteuttaa entistä tehokkaammin sekä yksilö- ja organisaatioystävällisemmin HR:n roolitietoisuutta hyödyntämällä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli paikantaa HR:n rooleja kokonaisvaltaisesti irtisanomisprosesseissa sekä tunnistaa prosessien kriittiset vaiheet ja HR:n roolit näissä vaiheissa. Lisäksi tavoitteena oli verrata HR:n rooleja kahdessa eri irtisanomisprosessissa. Saaduissa tutkimustuloksissa HR:lle on tunnistettu yhdeksän alaroolia, jotka on luokiteltu Ulrichin (1997) perinteisen roolitypologian neljän pääroolin alle kokonaisuuden selkeyttämiseksi. Kriittisiä vaiheita kahdesta eri irtisanomisprosessista tunnistettiin 1-3 riippuen prosessista ja HR:n rooleja näissä vaiheissa kuvattiin hyödyntämällä päärooleja. Viimeiseksi tutkimustuloksissa vertailtiin HR:n roolien eroavaisuuksia kahdessa eri irtisanomisprosessissa.

Saatujen tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että hallinnon asiantuntijan rooli oli HR:n merkittävin rooli irtisanomisprosesseissa, kun taas vähiten tuloksissa viitattiin strategisen kumppanin rooliin. Vaikka aiempi kirjallisuus (vrt. Antila 2006c: 80; Ulrich & Dulebohn 2015:188) peräänkuuluttaa HR:n roolin strategisuutta tehokkuuden saavuttamiseksi, ei strateginen kumppanuus näyttäytynyt tämän tutkimuksen viitekehyksessä juuri lainkaan tärkeänä roolina. Sen sijaan HR:n rooleista eniten painoarvoa annettiin perinteisemmälle hallinnon asiantuntijan roolille. Saatua tutkimustulosta tukevat Antilan (2006a, 2006c) sekä Talasmäen (2009) HR:n rooleja fuusioissa tutkivat väitöskirjatutkimukset, joissa tämän tutkimuksen tapaan korostui hallinnon asiantuntijan roolin merkitys.



Alaroleista suosituin oli hallinnon asiantuntijan pääroolin alle kuuluva lakiasiantuntijan rooli, jonka katsottiin tuloksissa olevan ensisijaisesti vastuullinen juridisen oikeudellisuuden varmistamisesta. Lakiasiantuntijan roolin korostuminen ei ole aiemman kirjallisuuden (ks. Antila 2006b: 1004; Cascio 2010:343; Huotari 2011: 38-39; Kurten & Waaralinna 2015:174-175; Truss ym. 2012: 76) valossa epätavallista, sillä irtisanomisprosessien ollessa erittäin tarkasti säädeltyjä juridisia prosesseja, on HR:llä oletetusti tärkeä juridinen rooli. Toista hallinnon asiantuntijan alaroolia eli dokumentoijaa pidettiin myös tärkeänä roolina, vaikka siihen viitattiinkin lakiasiantuntijan roolia vähemmän. Lähtökohtaisesti alaroleihin kohdistuvat viittaukset jakautuivat melko tasaisesti eri alaroolien kesken lukuunottamatta suosittua lakiasiantuntijan roolia sekä vähemmän suosittuja strategisen kumppanin alaroleja eli päätöksenteon tukijaa ja haastajaa, joihin viitattiin muita alaroleja selkeästi vähemmän.

Henkilöstön edustajan rooli oli saatujen tulosten mukaan HR:n toiseksi suosituin rooli irtisanomisprosesseissa ja siihen viitattiin erityisesti puhuttaessa tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuvista irtisanomisista. Tätä viittausten epätasaista jakautumista voidaan selittää Yhteistoimintalain (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 8.luku, 48-49§) velvoittavuudella, joka velvoittaa työnantajan tukemaan YT-prosessissa irtisanottuja. Samanlaista velvoittavuutta ei esiinny Työsopimuslaissa (Työsopimuslaki 26.1.2001 /55), jota sovelletaan henkilökohtaisiin irtisanomisiin.

Lähtökohtaisesti henkilöstön edustajan pääroolissa sekä sen alaroleissa eli tukijan ja kuuntelijan rooleissa, HR:n katsottiin pyrkivän mahdollisimman kivuttomaan irtisanomisprosessiin. Puhutaan Andresenin (2015:3) mukaan sosiaalisesta tehokkuudesta, jonka tavoitteena on tukea yksilöitä ja organisaatiota selviytymään suurista haasteista ja muutoksista toiminnan jatkuvuuden, tehokkuuden sekä työnantajaimagon säilyvyyden takia (Cascio 2010:334; Marks & Vansteenkiste 2009: 809). Vaikka Marchington (2015:180) kuvailee henkilöstön edustajan roolia katoavaksi rooliksi, on se tässä tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan erittäin keskeinen päärooli irtisanomisprosesseissa. Saadut tulokset ovat linjassa Ulrichin (2007:52) näkemyksen kanssa, jonka mukaan irtisanomisten lisääntyminen lisää työntekijöille tarjottavan tuen tarvetta ja näin ollen kasvattaa myös henkilöstön edustajan roolin keskeisyyttä.

Kuten todettu viittauksia strategisen kumppanin päärooliin tuli tässä aineistossa muita rooleja huomattavasti vähemmän. Lähtökohtaisesti HR:n roolin katsottiin olevan enemmän operatiivinen kuin strateginen. Tuloksissa roolin operatiivisuutta selitettiin sillä, että irtisanomispäätökset toteutetaan, etenkin tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa, ylemmillä hierarkiatasoilla tai liiketoiminnassa, jolloin päätöksentekoon osallistuminen on lähes mahdotonta. Poikkeuksellisen strategisen roolin HR:n katsottiin omaksuvan kuitenkin henkilökohtaisiin syihin perustuvan irtisanomisprosessin valmisteluvaiheessa. Valmisteluvaiheessa irtisanomispäätösten tapahtuessa operationaalisemmalla tasolla HR:n roolissa oli havaittavissa strategisen kumppanin piirteitä.

Siihen, miten strategisena HR:n roolia tuloksissa pidettiin, vaikuttivat keskeisesti informanttien erilaiset positiot: mitä korkeampi positio informantilla oli, sitä strategisempänä HR:n roolia pidettiin. Tulos on luonnollinen, sillä korkeisiin positioihin odotetusti liittyy enemmän strategistakin valtaa vaikuttaa liiketoimintojen toimintaan. Vaikka useiden tutkimusten (ks. Buyens & Verbrigghe 2015:23; Kamensky 2015:188; LaPointe & Tienari 2013:12; Jolkkonen & Järnlström 2014:21; Pohjaniemi, Rihkajärvi, Siukola, Lillkäll & Linnapuomi 2013:34; Ulrich & Dulebohn 2015; Ulrich, D., Yongers, Brockbank & Ulrich, M. 2013) mukaan HR:n roolin strategisuus on liiketoiminnallinen välttämättömyys, ei strategisen kumppanin rooli saavuttanut oletettua hegemonista asemaansa. Oikeastaan HR:n rooli strategisena kumppanina jäi varsin olemattomaksi verrattuna muihin rooleihin.

Viimeisen muutosagentin roolin olisi voinut olettaa korostuvan saaduissa tutkimustuloksissa, sillä usein irtisanomisprosessit ja etenkin useita työntekijöitä koskettavat tuotannollis-taloudellisilla syillä tapahtuvat irtisanomiset muuttavat organisaatioita merkittävästi. Näin ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa käynyt, vaan muutosagentin roolin katsottiin olevan vasta kolmanneksi tärkein rooli hallinnon asiantuntijan ja henkilöstön edustajan roolien jälkeen. Muista päärooleista poiketen muutosagentille tunnistettiin kolme alaroolia, fasilitaattori, valmentaja ja viestijä, joiden katsottiin olevan vastuussa muutoksen suunnittelusta ja toteutuksesta, esimiesten valmentamisesta prosesseihin sekä tehokkaasta muutosviestinnästä.

Vaikka pää- ja alaroolit erotellaan toisistaan tulososiossa, ei rajanveto eri roolien välillä ole silti selkeä. Trussin ym. (2012:76) tapaan myös tässäkin tutkimuksessa roolit näyttäytyivät moninaisina, ristiriitaisina ja osittain päällekkäisinä. Roolit, joiden välille tässä tutkimuksessa oli erityisen vaikea tehdä erontekoa, olivat muutosagentin ja strategisen kumppanin roolit, joita kuvattiin tuloksissa varsin samankaltaisin termein. Roolien samankaltaisuus ei ole tutkimuksellisesti uusi havainto, vaan roolien päällekkäisyys on tunnistettu Ulrichin ja Brockbankin (2005:214) toimesta jo vuonna 2005. Tällöin perinteistä roolitypologiaa päivitettiin siten, että muutosagentin ja strategisen kumppanin roolit yhdistettiin strategisen partnerin rooliksi.

Strategisen kumppanin ja muutosagentin roolit eivät ole ainoita tässä tutkimuksessa esille nousseita päällekkäisiä rooleja. Saatujen tutkimustulosten valossa voidaan jopa todeta, Ulrichin (2007:70,72) tapaan, että kaikki roolit olivat joltain osin päällekkäisiä toistensa kanssa. Etenkin tässä tutkimuksessa muutosagentin roolissa oli havaittavissa runsaasti piirteitä muista rooleista. Sen sijaan henkilöstön edustajan roolin voidaan todeta tutkimustulosten valossa olevan vähiten päällekkäinen muiden roolien kanssa, mutta olevan luonteeltaan sitäkin ristiriitaisempi.

Tässä tutkimuksessa merkittävä rooliristiriita paikannettiin henkilöstön edustajan ja hallinnon asiantuntijan välille (vrt. Ulrich 2007: 70-71). Ristiriitaisiksi näitä rooleja kuvattiin siksi, että samalla kun HR edesauttaa työnantajaa irtisanomisprosesseissa antamalla juridista neuvontaa ja laatimalla irtisanomisprosesseihin liittyviä dokumentteja, sen tulisi henkilöstön edustajan roolissa pystyä huomioimaan työntekijöiden intressit, toiveet ja tarpeet. Jotta HR pystyy toimimaan positiossaan tehokkaasti, tulee sen Talasmäen (2009:15) ja Ulrichin (2007:70) mukaan pyrkiä löytämään tasapaino varsin paradoksaalistenkin roolien välille.

Kootusti voidaan todeta, että vaikka aiempi tutkimuskirjallisuus on pitänyt strategista kumppanuutta tärkeimpänä HR:n roolina, annettiin sille tässä tutkimuksessa vain vähän painoarvoa. Sen sijaan vähätellyt hallinnon asiantuntijan ja henkilöstön edustajan roolit korostuivat tässä tutkimuksessa Antilan (2006a, 2006b:1003-1004) ja Talasmäen (2009)

väitöskirjatutkimuksien tapaan. Saatujen tulosten pohjalta täytyy muistuttaa, että vaikka strategista kumppanuutta ylistetään alan kirjallisuudessa tänä päivänä, on jokaisen organisaation elintärkeää tunnistaa omalle liiketoiminnalleen sekä prosesseilleen tehokkaat roolitukset (Cohen 2015:206). Ei ole siis kiveen kirjoitettua, että vain strategisen kumppanuuden avulla voitaisiin saavuttaa kustannustehokkuutta ja kilpailuetua, vaan tehokkuuteen on monta polkua ja HR:llä monta roolia tämän polun varrella.

Toinen tutkimuskysymys tarkasteli irtisanomisprosessien kriittisiä vaiheita sekä HR:n roolia näissä vaiheissa. Tulokset osoittavat, että molemmissa irtisanomisprosesseissa prosessien alut eli valmisteluvaiheet nähtiin erityisen kriittisinä vaiheina prosessin onnistumisen kannalta. Vaikka tuloksissa HR:n roolia valmisteluvaiheissa verrattiin muutosagentin sekä hallinnon asiantuntijankin rooleihin, oli tuloksissa mielenkiintoisinta se, kuinka strategiseksi HR:n roolia tuloksissa kuvattiin tässä vaiheessa. Saatu tutkimustulos on samankaltainen kuin Antilan (2006a; 2006b: 1003-1004) väitöskirjatutkimuksessaan tekemät havainnot HR:n roolin strategisuudesta fuusioiden käynnistysvaiheissa. Poikkeuksellista sen sijaan on se, että roolien strategisuus vaihteli irtisanomisprosesseittain. Henkilökohtaisilla syillä irtisanottaessa valmisteluvaihetta kuvattiin hyvinkin strategiseksi, kun taas YT-prosessin valmisteluvaiheessa HR sai joitain strategisia piirteitä, mutta roolin strategisuutta ei korostettu samassa määrin. Tämä eroavaisuus on selitettävissä sillä, että henkilökohtaisilla syillä toteutettavien irtisanomisten kokonaisarviointi sekä päätöksentekoprosessi suoritetaan useimmiten esimiestasolla, jolloin myös HR:llä on siihen enemmän strategista vaikutusvaltaa.

Tulosten mukaan henkilökohtaisilla syillä tapahtuvissa irtisanomisissa kriittisiä vaiheita oli vain yksi eli valmisteluvaihe, kun taas tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa kompastuksen paikoiksi tuloksissa mainittiin valmisteluvaiheen lisäksi neuvotteluesityksen antaminen sekä itse neuvottelut. Jos valmisteluvaiheessa HR:n roolia verrattiin muutosagentin ja jopa strategisen kumppanin rooleihin, oli se täysin hallinnollinen neuvotteluesitystä annettaessa. Hallinnon asiantuntijan roolin korostumista neuvotteluesitystä annettaessa voidaan selittää YT-prosessin juridisuudella. Koska YT-prosessin juridiset säädökset ovat tiukkoja ja ongelmatapauksissa työnantaja on vahingonkorvausvelvollinen, pidetään hallinnollisen puolen hoitamista suurten

vahingonkorvausten välttämiseksi ja työnantajaimagon säilyttämiseksi erityisen tärkeänä. Huotarinen (2011: 38-39) mukaan liiallinen hallinnollisuus voi olla kuitenkin vahingoittavaa, sillä se heikentää osapuolten luottamussuhdetta sekä vaikeuttaa aidon keskustelusuhteen syntymistä.

Neuvotteluesityksen antamisen jälkeen YT-prosessissa edetään neuvotteluvaiheeseen, jota tuloksissa pidettiin YT-prosessin viimeisenä kriittisenä vaiheena. Tulosten mukaan neuvotteluvaiheessa HR ottaa vaihtelevasti hallinnon asiantuntijan, muutosagentin ja henkilöstön edustajan rooleja. Sen sijaan ainuttakaan mainintaa strategisen kumppanin roolista YT-prosessin neuvotteluvaiheessa ei tuloksista löytynyt.

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että irtisanomisprosessien kriittiset vaiheet vaihtelevat irtisanomisprosessien kesken. Yhteistä prosesseilla on se, että valmisteluvaihetta pidetään molemmissa prosesseissa kriittisenä vaiheena ja tällöin HR:n rooli saa osittain strategisiakin piirteitä. Vaikka YT-prosessissakin HR:n roolin katsottiin olevan jokseenkin strateginen, oli rooli selvästi strategisempi henkilökohtaisilla syillä toteuttavien irtisanomisten valmisteluvaiheessa. Valmisteluvaiheen kriittisyyden lisäksi YT-prosessissa kriittisiksi vaiheiksi tunnistettiin neuvotteluesityksen antaminen sekä itse neuvottelut. Neuvotteluesitystä annettaessa tulokset korostivat HR:n roolin hallinnollisuutta, kun taas neuvotteluvaiheessa keskeisiksi rooleiksi nimettiin kaikki muut pääroolit strategista kumppania lukuunottamatta.

Tämän tutkimuksen viimeisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin tarkastelemaan, poikkeavatko HR:n roolit eri irtisanomisprosesseissa ja jos poikkeavat, niin miten. Saadut tutkimustulokset osoittavat, että erot HR:n rooleissa eri irtisanomisprosesseja tutkittaessa olivat varsin merkittävät. Henkilökohtaisilla syillä tapahtuvissa irtisanomisprosesseissa HR:n roolin katsottiin olevan paljon strategisempi, kun taas YT-prosessissa HR:n rooleissa korostui henkilöstön edustajan roolille tyypillinen ihmiskeskeisyys. Tätä eroa HR:n rooleissa kahdessa eri irtisanomisprosessissa voidaan selittää ensisijaisesti lainsäädännöllä. Koska yhteistoimintalaki velvoittaa organisaatioita huolehtimaan tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanotuista henkilöistä, on rooli pakotetusti

ihmiskeskeisempi. Toisaalta se on sitä myös siksi, että organisaatiot haluavat tukea irtisanottuja, jotka ovat joutuneet irtisanotuiksi organisaation toimesta.

Sen sijaan samanlaista tukea ei tarjottu henkilökohtaisilla syillä irtisanotuille henkilöille, sillä tulosten mukaan irtisanomisen itseaiheuttaneelle työntekijälle ei tuen tarjoaminen ole yhtä kriittistä. Lisäksi henkilökohtaisilla syillä tapahtuvia irtisanomisia ei säätele yhteistoimintalaki, jolloin työnantaja ei ole velvollinenkaan tarjoamaan uudelleensijoittumispalveluita. Ihmiskeskeisyyden sijaan henkilökohtaisilla syillä tapahtuvissa irtisanomisissa HR:n rooli oli jopa strateginen. HR:n roolin strategisuus on selitettävissä esimiestasolla tapahtuvalla päätöksenteolla. Henkilökohtaisilla syillä tapahtuvissa irtisanomisissa päätöksenteko suoritetaan hierarkian alemmilla tasoilla ja tulosten mukaan vain harvoin liiketoimintavetoisesti, jolloin myös HR:n osallistuminen päätöksentekoprosessiin helpottuu.

Yhteistä rooleille, erilaisista irtisanomisprosesseista riippumatta, oli kuitenkin se, että molemmissa prosesseissa hallinnon asiantuntijan roolia pidettiin keskeisenä roolina. Vaikka molemmissa prosesseissa hallinnon asiantuntijan roolille annettiin painoarvoa, oli tuotannollis-taloudellisilla syillä irtisanottaessa hallinnon asiantuntijan rooli selvästi korostuneempi tiukan Yhteistoimintalain vuoksi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toteutetussa tutkimuksessa on pyritty rakentamaan kattava kuva HR:n rooleista irtisanomisprosesseissa. Tutkimuksessa tutkimusongelmaa on lähdetty selvittämään kolmella tutkimuskysymyksellä ja tutkittavia ilmiöitä eli irtisanomisprosesseja ja HR:n roolitutkimusta on pyritty kuvaamaan kattavasti. Tutkimuksen luotettavuuden ja laadukkuuden varmistamiseksi tutkimuksen empiirinen toteutus on pyritty kuvaamaan tutkijan parhaan kyvyn mukaan ja saatujen tutkimustulosten esittelyssä on tavoiteltu aineiston edustavuutta ja laadukkuutta. Pohdinnassa on vedetty yhteen tutkimuksen kannalta keskeisimpiä tuloksia sekä pyritty suhteuttamaan saatuja tuloksia aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tässä luvussa pohditaan lyhyesti tutkimuksen luotettavuutta yleisellä tasolla, esitetään muutamia parannusehdotuksia sekä tehdään lyhyet ehdotelmat siitä, millaisten asioiden parissa tutkimusta kannattaisi jatkaa.

Tutkimuksen kokonaisvaltaista luotettavuutta on arvioitu tässä tutkimuksessa pohtimalla, tutkittiinko sitä, mitä alkuperäisesti lähdettiin tutkimaan (Hirsjärvi & Hurme 2009:187). Suoritetun tutkimuksen luotettavuuteen voidaan olla kohtalaisen tyytyväisiä. Teoreettinen viitekehys on varsin kattava ja valitut käsitteet kuvaavat melko osuvasti tutkittavia ilmiöitä. Lisäksi aineisto on kohtalaisen laaja ja esille nousseet teemat tutkimuksellisesti mielenkiintoisia. Saadut tutkimustulokset kuvaavat aineistoa varsin kattavasti ja vastaavat tutkimuskysymyksiin melko hyvin. Voidaan todeta, että tutkimus on sisäiseltä validiteetiltään varsin koherentti (Eskola & Suoranta 1999, 214; Lewis ja Ritchie 2003, 273).

Vaikka tutkimuksen toteutukseen ja luotettavuuteen voidaan olla tyytyväinen, on useita asioita, joita tutkimuksessa voisi vielä parantaa. Ensinnäkin tutkimusaineistosta oli huomattavissa, että haastattelut, jotka toteutettiin puhelinhaastatteluina, olivat sisällöllisesti köyhempiä kuin kasvotusten suoritetut haastattelut. Näin ollen tutkimusaineiston laadukkuuden parantamiseksi kaikki haastattelut olisi kannattanut suorittaa kasvotusten. Tässä tutkimuksessa tiukkojen aikataulujen vuoksi kasvokkain tehtävät haastattelut olivat lähes mahdottomia järjestää, mutta olisivat tutkimusaineiston laadukkuuden parantamiseksi olleet välttämättömiä.

Toinen parannusehdotus liittyy haastattelurunkoon. Haastattelurungossa painotettiin liiaksikin irtisanomisprosessien kuvausta, jolloin tutkittavalle ilmiölle eli HR:n roolille irtisanomisprosessissa jäi haastattelutilanteissa vähemmän käsittelyaikaa. Tutkimusaineistosta olisi voinut tulla rikkaampi, mikäli haastatteluissa olisi edetty nopeammin keskustelemaan HR:n roolista irtisanomisprosesseissa tarkkojen prosessikuvausten sijaan. Toisaalta informanttien tarkat kuvaukset irtisanomisprosesseista auttoivat tutkijaa ymmärtämään tutkittavaa aihetta käytännönläheisesti ja syvällisesti. Jos kuitenkin tutkimuksen toteutuksen kulkua voisi muuttaa, ottaisi tutkija enemmän selvää irtisanomisprosesseihin liittyvästä kirjallisuudesta sekä paneutuisi paremmin Lakiin yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007 /334).

Tässä tutkimuksessa teoreettisena viitekehyksenä ja analyysin välineenä hyödynnettiin Ulrichin (1997) perinteistä roolitypologiaa. Perinteisen roolitypologian selkeyden, ilmiön tuoreuden ja tutkijan kokemattomuuden vuoksi roolitypologian hyödyntäminen tässä tutkimuksessa oli melko onnistunut valinta. Kuitenkin, mikäli tutkimusta lähdeittäisiin toteuttamaan uudestaan, haluaisi tutkija nostaa tutkimukseen mukaan voimakkaammin myös Ulrichin jatkokehitelmät roolitypologioista. Toisaalta tuorehkoa ilmiötä on hyvä lähestyä yksinkertaisin mallein, mutta nyt kun keskustelu HR:n rooleista irtisanomisprosesseissa on avattu, olisi jatkossa mielenkiintoista tutkia HR:n roolia irtisanomisprosesseissa hyödyntäen Ulrichin & Brockbankin (2005) sekä Ulrichin ym. (2013) uudempia roolitypologioita. Tosin uudempia roolitypologioita hyödynnettäessä ongelmalliseksi voi osoittautua niiden konsultatiivinen luonne ja selkeän operatiivisen ja strategisen roolijaon puuttuminen. Haasteista huolimatta tämän tutkimuksen pohjalta uudempien roolitypologioiden soveltaminen irtisanomisprosessien tarkasteluun näyttäytyy tutkimuksellisesti kiinnostavana.

Kuten tutkimustulokset osoittivat, HR:n muuttuviin rooleihin vaikuttavat irtisanomisprosessien luonne, konteksti sekä informanttien positiot organisaatioissa. Tästä näkökulmasta tutkimuksellisesti kiinnostavaa olisi suorittaa casetutkimus, joka tutkisi, vaihtelevatko HR:n roolit irtisanomisprosesseissa organisaatioittain tai positioittain (ks. Antila 2006c:87). Toinen tämän tutkimuksen pohjalta johdettu



jatkotutkimusehdotus on vertailla HR-ammattilaisten ja irtisanomisia toteuttavien esimiesten näkemyseroja HR:n roolista irtisanomisprosesseissa. Olisi hedelmällistä ja liiketoiminnallisestikin kannattavaa selvittää, millaisina HR –ammattilaiset ja esimiehet näkevät HR:n roolit ja poikkeavatko nämä näkemykset toisistaan merkittävästi. Näiden näkemyserojen tunnistaminen voisi johtaa entistä tehokkaampaan irtisanomisprosessin läpivientiin.

Tässä tutkimuksessa HR:n rooleja pidettiin jo valmiina roolikokonaisuuksina eikä tämän tutkimuksen puitteissa kiinnitetty huomiota lainkaan siihen, miten HR omaksuu rooleja tai etsitty syytä sille, miksi HR:n roolit ovat sellaisia kuin ovat. Viitalan (2015: 32-33) mukaan HR itse rakentaa ja uudistaa roolia ja toimijuuttaan organisaatiossa, jonka lisäksi rooleja rakennetaan sosiaalisesti. Jotta HR:n rooleja irtisanomisprosesseissa voitaisiin ymmärtää kokonaisvaltaisesti, olisi jatkossa syytä paneutua siihen, miten ja miksi HR ottaa tietynlaisia rooleja ja toisaalta millaisia rooli-odotuksia sille kohdennetaan (Truss ym 2012).

Lähtökohtaisesti irtisanomisia on tutkittu alan kirjallisuudessa vähän, vaikka YT-neuvottelut ja irtisanomiset kuuluvatkin nykypäivän työelämän vakiosanastoon (Jurvelin 2016). Jotta irtisanomisia pystyttäisiin ymmärtämään jatkossa yhä kokonaisvaltaisemmin, voisi jatkotutkimuksessa hyödyntää esimerkiksi Greenhalghin ym. (1988) esittelemää henkilöstön vähennysmallia (kuva 2). Tulevaisuudessa tutkimuksen tulisikin yhä enenevässä määrin keskittyä irtisanomisstrategioihin eli työvoiman ei –vapaaehtoisein vähentämisiin, joiden suosion ei työelämässä ainakaan toistaiseksi voida sanoa hiipuvan. Toteutettu tutkimus on keskustelunavaus tuorehkoon, mutta äärimmäisen ajankohtaiseen ilmiöön. Jotta irtisanomisprosesseja voidaan kehittää jatkossa yhä tehokkaammiksi ja työntekijä- ja organisaatioystävällisemmiksi, tulisi ilmiön tutkimista jatkaa aktiivisesti.

## LÄHDELUETTELO

- Andresen, Maike (2015). Assessing the Added Value of Human Resource Management Practices. Teoksessa: *Human Resource Management Practices. Assessing Added Value*, 1-13. Toim. Maike Andresen & Christian Nowak. Switzerland: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-08185-4.
- Antila, Elina M. (2006a). *Essays on the Roles of the Human Resource Function and Managers in International mergers and Acquisitions*. Vaasa: Acta Wasaensia. 177 s. ISBN 952-476-155-6.
- Antila, Elina M. (2006b). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study. *The International Journal of Human Resource Management* 17/6, 999-1020.
- Antila, Elina M. (2006c). The Role of the HR function in International Mergers and Acquisitions. Teoksessa: *Essays on the Roles of the Human Resource Function and Managers in International mergers and Acquisitions*, 78-89. Toim. Elina, M. Antila. Vaasa: Acta Wasaensia. ISBN 952-476-155-6.
- Antila, Elina M. & Anne Kakkonen (2008). Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions. A multiple case study. *Personnel Review* 37: 3, 280 – 299.
- Appelbaum, Steven H., Andrea Everard & Loretta T.S. Hung (1999). Strategic downsizing: critical success factors. *Management decision* 37:7, 535 – 552.
- Arshad, Rasidan & Paul Sparrow (2010). Downsizing and survivor reactions in Malaysia: Modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation. *International Journal of Human Resource Management*, 21:11, 1793-1815.

- Beatty, Richard W. & Graig E. Schneier (1997). New HR roles to impact organizational performance: from "partners" to "players". *Human Resource Management* 6: 1, 29-37.
- Bhattacharyya, Sanghamitra & Leena Chatterjee (2005). Organizational downsizing: From concept to practices. *Vikalpa* 30:3, 65-78.
- Burke, Ronald J. & Gary L. Cooper (2006). The new world of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review* 16, 83–85.
- Brauer, Matthias & Tomi Laamanen (2014). Workforce Downsizing and Firm Performance: An Organizational Routine Perspective. *Journal of Management Studies* 51: 8, 1311-1333.
- Brockbank, Wayne (1999). If HR were strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management* 38:4, 337-352.
- Buyens, Dirk & Jasmijn Verbrigghe (2015). Adding Value and HRM Practice. Evidence-Based HR. Teoksessa: *Human Resource Management Practices. Assessing Added Value*, 15-30. Toim. Maike Andresen & Christian Nowak. Switzerland: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-08185-4.
- Caldwell, Raymond (2003). The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies* 40: 4, 983–1004.
- Cameron, Kim., Sarah, J. Freeman & Aneil, K. Mishra (1993). Downsizing and redesigning organizations. Teoksessa: *Organizational Change and Redesign. Ideas and Insights for proving performance*, 19-65. Toim. George, P. Huber & William, H. Glick. New York: Oxford University Press. ISBN 9780195072853.

- Cameron, Kim (1994). Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management* 33:2, 189-211.
- Cascio, Wayne F. (1993). Downsizing: what do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive* 7: 1, 95-104.
- Cascio, Wayne F (2010). Downsizing and Redundancy. Teoksessa: *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, 336-348. Toim. Adrian Wilkinson, Nicolas Bacon, Tom Redman & Scott Snell. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4129-2829-8.
- Cascio, Wayne. F (2012). How does downsizing come about? Teoksessa *Downsizing: Is less still more*, 51-75. Toim. Cary L. Cooper, Alankrita, Pandey & James C. Quick. New York: Cambridge University Press. ISBN 9781107499362.
- Cohen, Debra. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review* 25, 205-215.
- Dahl, Svønn –Åge & Torstein, Nesheim (1998). Downsizing Strategies and Institutional Environments. *Scandinavian Journal of Management* 14: 3, 239-257.
- Datta, Deepak K., James, P. Guthrie, Dynah Basuil & Pandey, Alankrita (2010). Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 36: 1, 281-348.
- Datta, Deepak K. & Dynah A. Basuil (2015). Does Employee Downsizing Really Work? The Empirical Evidence. Teoksessa: *Human Resource Management Practices. Assessing Added Value*, 197-221. Toim. Maike Andresen & Christian Nowak. Switzerland: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-08185-4.

- Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln (2000). *Handbook of Qualitative Research*. 2. painos. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 784 s. ISBN: 9781412974172.
- Dessler, Gary (2011). *Human resource management*. 12. painos. New Jersey: Pearson education inc. 784 s. ISBN 0-13-509519-0.
- Dierendonck Dirk & and Gabriele Jacobs (2012). Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing. *British Journal of Management* 23, 96–109.
- Ekman, Katja (2015). *Henkilöstövähennysprosessin hallittu toteuttaminen organisaatiossa. Case Konserni Oyj*. Vaasan yliopisto: Pro gradu – tutkielma.
- Erickson, Frederick (2012). *Qualitative Research Methods for Science Education*. Teoksessa: Second International Handbook of science education, 1451-1469. Toim. Barry J. Fraser, Kenneth Tobin & Campbell J. McRobbie. 1564 s. ISBN 978-1-4020-9041-7.
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research. A Practical Guide in Business Research*. 1. painos. London: SAGE Publications Ltd. 376 s. ISBN: 9978-1-4462-7339.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 1. painos. Tampere: Vastapaino. 266s. ISBN: 9789517685047.
- Eskola, Jari. & Jaana Vastamäki (2015). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkuinoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 24-42. Toim. Raine Valli & Juhani Aaltola. Juva: Bookwell Oy. ISBN 978-952-451-648-8.

- Gandolfi, Franco (2008). Learning from the Past – Downsizing Lessons for Managers. *Journal of Management Research* 8: 1, 3-17.
- Gandolfi, Franco (2009). Unravelling Downsizing – What do we know about the Phenomenon? *Review of International Comparative Management*, 10: 3, 414-426.
- Gandolfi, Franco (2013). Workforce Downsizing. Strategies, Archetypes, Approaches and Tactics. *Journal of Management Research*, 13: 2, 67-76.
- Gómez-Mejía, Luis, R., David B. Balkin & Robert L. Cardy (2010). *Managing human resources*. 6. painos. Pearson. 682 s. ISBN 0-13-507301-4.
- Gowan, Mary A. (2014). Moving from job loss to career management: The past, present and future of involuntary job loss research. *Human Resource management Review* 24, 258-270.
- Greenhalgh, Leonard, Anne T. Lawrence & Robert I. Sutton. (1988). Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations. *Academy of management review* 13: 2, 241 – 254.
- Harju, Mika (2012). *Henkilöstövähentäminen osana yrityksen kutistamistoimia*. Vaasan yliopisto: Pro gradu –tutkielma.
- Hietala, Harri & Keijo Kaivanto (2012). *Yhteistoimintalaki käytännössä*. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. 265 s. ISBN 978-952-14-1888-4.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2009). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 1. painos. Helsinki: Yliopistopaino. 213 s. ISBN: 9524950731.

- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2010). *Tutki ja kirjoita*. 15.-16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Jolkkonen, Karoliina & Maria Järnlström (2014). Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*. [verkkójulkaisu]. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasa: Vaasan yliopisto [18.9.2016]. 21-44. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf). >
- Järnlström, Maria (2011). Henkilöstöfunktion strateginen rooli. Teoksessa: *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*. [verkkójulkaisu]. Riitta Viitala, Vesa Suutari & Maria Järnlström. Vaasa: Vaasan yliopisto. [18.9.2016]. 21-41. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-374-5.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf). >
- Kairinen, Martti, Heikki Uhmavaara & Hanna Finne (2005). *Yhteistoiminta yrityksissä. Yhteistoiminta erityisesti henkilöstön vähentämistilanteissa*. Työpoliittinen tutkimus 287. Helsinki: Työministeriö. 105 s. ISBN 951-753-970-5.
- Kamensky, Mika (2015). *Menestyksen timantti*. 2.painos. Helsinki: Talentum Media Oy. 376 s. ISBN 978-952-14-2283-6.
- Kaufman, Bruce E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review* 25, 107–125.
- Kauhanen, Juhani (2014). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10-11. painos. Helsinki: Talentum. 280 s. ISBN 978-952-63-0725-1.

- Kiviniemi, Katariina. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 68-83. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: WS bookwell Oy. ISBN 978-952-451-660-0.
- Koskinen, Seppo, Kimmo Nieminen & Mika Valkonen (2014). *Työsuhteen päättäminen*. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. 854 s. ISBN 978-952-63-0115-0.
- Kurten, Staffan & Ari Järvinen (2003). *Outplacement Suomessa*. Helsinki: HRM Partners Oy. 123 s.
- Kurten, Staffan & Anu Waaralinn (2015). *Kun joudut irtisanomaan*. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. 278s. ISBN 978-952-14-2610-0.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007 /334.
- Lahikainen, Anja-Riitta & Anna-Maija Pirttilä-Backman (2000). *Sosiaalipsykologian perusteet*. 1.painos. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy. 187 s. ISBN 978-951-0-44571-3.
- LaPointe Kirsi & Tienari Janne (2013). HR, identiteettityö ja ammattillinen eetos. *Työn tuuli* 2/2013, 7-18.
- Larkka, Maria (2013). Suomalaisen henkilöstöammattilaisten osaaminen –nykytila ja tulevaisuuden haasteet. *Työn tuuli* 2/2013, 26 -32.
- Legge, Karen. (1978). *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*. London: McGraw Hill.
- Lewis, Jane (2003). Design Issues. Teoksessa: *Qualitative Research Practice. A guide for Social Science Students and Researchers*, 47-76. Toim. Jane Richie & Jane Lewis. London: Sage Publications. ISBN 0 7619 7109 2.



- Lewis, Jane. & Jane Ritchie (2003). Generalising from Qualitative Research. Teoksessa: *Qualitative Research Practice. A guide for Social Science Students and Researchers*, 263-286. Toim. Jane Ritchie & Jane Lewis. London: Sage Publications. ISBN 0 7619 7109 2.
- Luoma, Mikko (2013). Henkilöstöjohtaminen osaksi suurta agendaa. *Työn tuuli* 2/2013, 4-6.
- Lämsä, Anna-Maija (1998). *Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 230 s. ISBN 951-39-0365-6.
- Marchington, Mick (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review* 25, 176–187.
- Marks, Mitchell Lee & Ronny Vansteenkiste (2009). Preparing for organizational death: Proactive HR engagement in an organizational transition. *Human Resource Management*, 47: 4, 809-827.
- Maylor, Harvey & Kate Blackmon (2005). *Researching Business and Management*. 1. painos. New York: Palgrave Macmillan. 465 s. ISBN 978-0-333-96407-1.
- Munoz-Bullon, Fernando. & Maria J. Sanchez-Bueno (2010). Downsizing implementation and financial performance. *Management Decision* 48: 8, 1181-1197.
- Paatsalo, Mia (2016). ”No yks tavote on tietenki työllistyä.” *Helsingin Työttömät Ry:n kouluttajien näkemyksiä työvoimapolitiisesta aikuiskoulutuksesta*. Helsingin yliopisto: Pro gradu –tutkielma.

- Parker, Thomas & William McKinley (2008). Layoff Agency. A theoretical Framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15: 1, 46-58.
- Parnila, Kirsi (2012). *Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti*. 2. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. 128 s. ISBN-978-952-246-217-6.
- Patton, Michael (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 3.painos. Thousand Oaks: Sage Publications, Ltd. 688 s. ISBN: 978-0761919711.
- Pintilä, Hippu & Eva Hänninen –Salmelin (2006). HR-ammattilaisen sudenkuopat ja tiedonlähteet. *Työn tuuli* 1/2006, 56-60.
- Pohjaniemi, Marju, Kaija Rihkajärvi, Miia Siukola, Lea Lillkäll & Riitta Linnapuomi (2013). Mihin HR:n rahkeet riittävät? *Työn tuuli* 2/2013, 33-44.
- Puntari, Irmeli & Satu Roos (2007). *Numeroita ja ihmisiä. Yt-neuvottelut, irtisanomiset ja työyhteisön tulevaisuus*. 1. painos. Helsinki: Talentum. 203 s. ISBN 978-952-14-1132-8.
- Ritchie, Jane, Jane Lewis & Gillian Elam (2003). Designing and Selecting Samples. Teoksessa: *Qualitative Research Practice. A guide for Social Science Students and Researchers*, 77-108. Toim. Jane Richie & Jane Lewis. London: Sage Publications. ISBN 0 7619 7109 2.
- Saarinen, Mauri (2015). *Työsuhteen pelisäännöt*. 8.painos. Helsinki: Talentum Media Oy. 648 s. ISBN 978-952-14-2256-0.
- Sahdev, Kusum, Susan Vinnicombe & Shaun Tyson (1999). Downsizing and changing role of HR. *The International Journal of Human Resource Management* 10: 5, 906-923.

- Seidman, Irving (2013). *Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. 3. painos. New York: Teachers College Press. 178 s. ISBN: 088-0795049022.
- Siltaoja, Marjo & Meri Vehkaperä (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan*, 206-231. Toim. Anu Puusa & Pauli Juuti. Vantaa: Hansaprint Oy. ISBN: 978-951-9411-52-1.
- Sheaffer, Zachary, Abraham Carmeli, Michal Steiner-Revivo & Shaul Zionit (2009). Downsizing strategies and organizational performance: a longitudinal study. *Management Decision* 47: 6, 950-974.
- Skurnik-Järvinen, Hanna (2014). *Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti*. 2. painos. Viro: Meedia Zone OÜ. 166 s. ISBN 987-952-246-182-7.
- Snape, Dawn & Liz Spencer (2003). The Foundations of Qualitative Research. Teoksessa: *Qualitative Research Practice. A guide for Social Science Students and Researchers*, 1-23. Toim. Jane Richie & Jane Lewis. London: Sage Publications. ISBN 0 7619 7109 2.
- Spencer, Liz, Jane Ritchie & William O`connor (2003). Analysis: Practises, Principles & Processes. Teoksessa: *Qualitative Research Practice. A guide for Social Science Students and Researchers*, 199-218. Toim. Jane Richie & Jane Lewis. London: Sage Publications. ISBN 0 7619 7109 2.
- Talasmäki, Anna (2009). *The Evolving Roles of Human Resource Function. Understanding Role Changes in the Context of Large -Scale Mergers*. Helsinki: Edita Prima Ltd. 258 s. ISBN 978-952-232-064-3.
- Truss, Catherine, David Mankin & Clare Kelliher (2012). *Strategic human resource management*. 1.painos. New York: Oxford University Press. 357 s. ISBN 978-0-19-958306-5.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 7. painos. Vantaa: Hansaprint Oy. 182 s. ISBN: 9789513153694.

Työsopimuslaki 26.1.2001 /55.

Ulrich, Dave (1997). *Human Resource Champions*. 1.painos. Boston: Harvard Business School Press. 254 s. ISBN 0-87584-719-6.

Ulrich, Dave & Wayne Brockbank (2005). *The HR Value Proposition*. 2. painos. Boston: Harvard Business School Press. 316 s. ISBN 1-59139-707-3.

Ulrich, Dave (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. 1.painos. Helsinki: Talentum Media Oy. 340 s. ISBN: 978-952-14-1185-4.

Ulrich, Dave, Wayne Brockbank & Dani Johnson (2009). The Role of Strategy Architect in the Strategic HR Organization. *People and Strategy* 32:1, 24-31.

Ulrich, Dave, Jon Yongers, Wayne Brockbank & Michael, D. Ulrich. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management* 52: 3, 457-471.

Ulrich, Dave & James, H. Dulebohn (2015). Are we there yet? What`s next for HR? *Human Resource Management Review* 25, 188-204.

Van Dick, Rolf, Frank Drzensky & Matthias Heinz (2016). Goodbye or Identify: Detrimental Effect of Downsizing on Identification and Survivor performance. *Frontier in Psychology* 7: 771, 1-9.

Viitala, Riitta (2014). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 299 s. ISBN 978-951-37-6411-1.

Viitala, Riitta (2015). Henkilöstöammattilainen tulevaisuuden edessä. *Työn tuuli* 2/2015, 31-40.

Viitala, Riitta, Vesa Suutari & Maria Järnlström (2011). Henkilöstöbarometrin tarjoamia näkymiä henkilöstötyöhön. Teoksessa: *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista.* [verkkojulkaisu]. Riitta Viitala, Vesa Suutari & Maria Järnlström. Vaasa: Vaasan yliopisto. [18.9.2016]. 22-44. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-374-5.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf). >

Yin, Robert S. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. 5.painos. London: Sage publications, Inc. 320 s. ISBN: 978-1452242569.

### **ELEKTRONISET LÄHTEET:**

Boselie, Paul & Jaap Paauwe (2005). Human Resource Function Competencies in European Companies. *CAHRS Working Paper Series* [verkkojulkaisu] 05-08 [18.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1476&context=cahrswp> >

Edilex (2006). Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi yhteistoiminnasta yrityksissä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. *HE* [verkkojulkaisu] 254/2006 [18.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: < URL: <https://www.edilex.fi/he/20060254> >

Elo, Satu, Maria Kääriäinen, Outi Kanste, Tarja Pölkki, Kati Utriainen & Helvi Kyngäs (2014). Qualitative Content Analysis: A focus on Trustworthiness. *Sage Open* [verkkojulkaisu]. January-March 2014 [18.9.2016], 1-10. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://sgo.sagepub.com/content/spsgo/4/1/2158244014522633.full.pdf>. >

- Huotari, Mikko (2011). YT-neuvottelujen sudenkuopat. Yhteistoiminta- eli yt-neuvotteluissa kokemus ja luottamus ovat avainasemassa. *Ekonomi* [verkkajulkaisu] 9/11. [18.9.2016] Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.digipaper.fi/ekonomi/80600/index.php?pgnumb=38>. >
- Jurvelin, Kyösti (2016). Ei vain stressiä, kiirettä, yt-kierrettä - "työelämän hyvistä puolista puhuttava enemmän". *Talouselämä* [verkkajulkaisu] 6.9.2016. [6.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyoelamasta-puhutaan-homppaa/ZGKGFqre>. >
- Järnlström, Maria (2012). Barometritutkimus henkilöstötyön tulevaisuudesta. . [verkkajulkaisu] [18.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=112083>. >
- Kaukoranta, Ilkka (2016). *YT-tilastot, tammi-maaliskuu 2016*. [verkkajulkaisu] [18.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/yt-neuvottelujen-kuukausivertailut-20152016-2016-04-27> >
- OECD (2015). *OECD Employment Outlook 2015*. [verkkajulkaisu] [18.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://ifuturo.org/documentacion/Employment%20outlook%202015.pdf>. >
- Palvelualojen ammattiliitto (2015). *Yhteistoiminta*. [verkkajulkaisu] [18.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: : <URL: <https://www.pam.fi/wiki/yhteistoiminta.html>.>
- Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö (2013). *Yhteistoimintaopas*. [verkkajulkaisu] [18.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.yhteistoimintaopas.fi>.>

Tarumo, Saara (2011). *Asiantuntija johtajana vai johtava asiantuntija? - roolin määrittely ja palkitseminen*. [verkkojulkaisu] [viitattu 18.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: < URL: [http://www.henry.fi/files/1143/Saara\\_Tarumo.pdf](http://www.henry.fi/files/1143/Saara_Tarumo.pdf). >

Työ- ja elinkeinoministeriö (2013). *Yhteistoimintaneuvottelut työvoiman käyttöä vähennettäessä*. [verkkojulkaisu] [18.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: < URL: [http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhteistoimintamenettely/yt-lain\\_ydinkohdat/yt-neuvottelut\\_tyovoiman\\_kayttoa\\_vahennettaessa](http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhteistoimintamenettely/yt-lain_ydinkohdat/yt-neuvottelut_tyovoiman_kayttoa_vahennettaessa). >

## **LIITTEET**

### **LIITE 1: HAASTATTELURUNKO**

#### **Haastateltavan taustatiedot:**

Kertoisitko lyhyesti itsestäsi ja työtaustastasi tässä organisaatiossa?

Minkälaista kokemusta sinulla on irtisanomisprosesseista?

Miksi olit mukana irtisanomisprosessissa?

#### **Irtisanomisprosessi:**

Milloin olette viimeksi irtisanoneet ja keneen prosessi kohdistui?

Mikä johtaa yleensä organisaatiossanne irtisanomisiin?

Mitä irtisanomisilla tavoiteltiin?

Miksi juuri irtisanominen? Pohdittiinko muita vaihtoehtoja?

Kerrotko lyhyesti, millainen on tuotannollis-taloudellisiin syihin perustuva irtisanomisprosessi eli miten prosessi aloitetaan, miten se etenee ja keitä irtisanomisprosessissa on mukana?

Entä millainen prosessi on sanottaessa irti henkilökohtaisilla syillä?

Kuka tekee päätökset irtisanomisista ja kuka irtisanoo?

Milloin HR otetaan mukaan irtisanomisprosessiin?

Missä vaiheessa HR:ää mielestäsi erityisesti tarvitaan irtisanomisprosessissa?

#### **HR:n rooli irtisanomisprosessissa:**

Miten HR on mukana irtisanomisprosesseissa organisaatiossasi?

Mitkä ovat HR:n keskeisimpiä tehtäviä/velvollisuuksia irtisanomisprosessissa?

Entä, onko organisaatiossa jotain sellaisia vaiheita/ tehtäviä, joihin HR ei osallistu lainkaan. Jos on, niin mitä mieltä olet tästä?

Millainen rooli/ millaisia rooleja HR:llä on irtisanomisprosessissa?



Onko joitain vaiheita, jotka ovat mielestäsi erityisen merkittäviä HR:n näkökulmasta?

Vaihtelee rooli sanottaessa irti tuotannollis-taloudellisilla syillä tai henkilökohtaisilla syillä? Jos vaihtelee niin miten?

Mistä luulet tämän vaihtelun johtuvan?

Miksi HR:llä on tällainen rooli/ tällaisia rooleja organisaatiosi irtisanomisprosessissa?

Voiko irtisanominen onnistua ilman HR:n apua?

Jos irtisanomisprosessissa ei ole HR:n tukea, missä vaiheessa prosessia todennäköisesti mennään mielestäsi vikaan?