

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Sari Lahti

**YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT OSANA YRITYKSEN JOHTAMISTA**  
– työnantajan saavuttamat tavoitteet

Johtaminen ja organisaatiot  
pro gradu -tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

**VAASA 2014**



<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	7
<b>1. JOHDANTO</b>	9
1.1. Tutkimusongelma	10
1.2. Yhteistoimintaneuvottelujen tavoitteet	11
1.3. Tutkimustyön rakenne	12
<b>2. STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b>	14
2.1. Osaamisen kohdentaminen	15
2.2. Muutosvastarinta	18
2.3. Työmotivaatio kriistilanteessa	22
<b>3. LAKI YHTEISTOIMINNASTA YRITYKSISSÄ</b>	26
3.1. Työnantajan lakisääteiset velvollisuudet	27
3.2. Yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltävät muutokset	28
3.3. Työvoiman vähentäminen	28
<b>4. OSUUSKUNTATOIMINTA</b>	32
<b>5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	34
5.1. Tutkimusmenetelmä	35
5.2. Tutkimuskohteen esittely	37
5.3. Tutkimusprosessi	38
5.4. Tutkimuksen luotettavuus	40
<b>6. KOHDEYRITYKSEN YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT</b>	42
6.1. Yhteistoimintaneuvotteluihin johtaneet seikat	42



6.2. Yhteistoimintaneuvotteluprosessin vaiheet	43
6.2.1. Yhteistoimintaneuvottelu 1/2013	45
6.2.2. Yhteistoimintaneuvottelu 2/2013	46
6.2.3. Yhteistoimintaneuvottelu 3/2013	47
6.2.4. Yhteistoimintaneuvottelu 4/2013	47
6.2.5. Yhteistoimintaneuvottelu 5/2013	48
6.2.6. Yhteistoimintaneuvottelu 6/2013	48
6.2.7. Yhteistoimintaneuvottelu 7/2013	49
6.3. Yhteenveto yhteistoimintaneuvottelukunnan toiminnasta	49
<b>7. TUTKIMUSTULOKSET</b>	52
7.1. Yhteistoimintaneuvottelujen tulokset	52
7.1.1. Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen	52
7.1.2. Muiden tavoitteiden saavuttaminen	54
7.2. Yhteistoimintaneuvotteluprosessin analyysi	55
<b>8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	60
8.1. Jatkotutkimusehdotus	62
<b>LÄHDELUETTELO</b>	65
<b>KUVIOLUETTELO</b>	
Kuvio 1. Henkilöstöstrategiset tehtävät tukevat ydinkyvykkyyksiä.	17
Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia.	20
Kuvio 3. Muutosvauhdilla on optiminsa.	21
Kuvio 4. Työmotivaation odotusarvoteoria.	24
Kuvio 5. Yhteistoimintamenettelyn käynnistäminen.	29
Kuvio 6. Neuvotteluelvoitteen täytyminen.	31
Kuvio 7. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet.	34
Kuvio 8. Kohdeyrityksen rakenne ennen yhteistoimintaneuvotteluja.	38



**TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen joustavuudet.	15
Taulukko 2. Kohdeyrityksen yhteistoimintaneuvotteluprosessin eteneminen.	44

**LIITTEET**

Liite 1. Ensimmäisen haastattelun alustavat kysymykset.	69
Liite 2. Toisen haastattelun alustavat kysymykset.	70
Liite 3. Neuvottelukutsu -ja esitys.	71
Liite 4. Yhteistoimintaneuvottelujen esityslista 1/2013.	72
Liite 5. Yhteistoimintaneuvottelujen esityslista 2/2013.	73
Liite 6. Yhteistoimintaneuvottelujen esityslista 3/2013.	74
Liite 7. Lomake työnkuvan muuttamisesta.	75
Liite 8. Yhteistoimintaneuvottelujen esityslista 4/2013.	76
Liite 9. Yhteistoimintaneuvottelujen esityslista 5/2013.	77
Liite 10. Malli yhteistoimintaneuvottelujen aikana kirjatuihin päätöksistä.	78
Liite 11. Yhteistoimintaneuvottelujen esityslista 6/2013.	79
Liite 12. Yhteistoimintaneuvottelujen pöytäkirja 7/2013.	80
Liite 13. Päätös työajan tasoittumisjärjestelmän käyttöönotosta.	81



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Sari Lahti
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yhteistoimintaneuvottelut osana yrityksen johtamista – työnantajan saavuttamat tavoitteet
<b>Ohjaaja:</b>	Anne Söderman
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Yksikkö:</b>	Kauppätieteellinen tiedekunta
<b>(koulutusohjelma):</b>	Kasvuyrityksen johtaminen
<b>Aloitusvuosi:</b>	2011
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2015
<b>Sivumäärä:</b>	81

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen yhteistoimintaneuvotteluja työnantajan näkökulmasta. Tutkimusongelmana käsiteltiin, miten yrityksen yhteistoimintaneuvotteluille asettamat taloudelliset ja muut tavoitteet toteutuivat. Tutkimuksessa kartoitettiin yhteistoimintaneuvottelujen taustatekijöitä, neuvottelujen etenemistä, neuvotteluista seuranneita toimenpiteitä sekä yrityksen tulevaisuuden näkymiä yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui strategisen henkilöstöjohtamisen aihepiiristä. Tutkimuksessa tarkasteltiin esille tulleina aiheina työn osaamisen kohdentamisen tärkeyttä, muutosvastarintaa yrityksen murrostilassa sekä työmotivaation rakentumista ja ylläpitämistä organisaation kriisitilanteessa. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa ja empiirinen osuus koostuu kohdeyrityksen toimitusjohtajan haastatteluista.

Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeyritys onnistui toteuttamaan suunnitelmansa mukaisesti yhteistoimintaneuvotteluille asetettamansa tavoitteet. Käyttökateen vajeus onnistuttiin kuromaan yhteistoimintaneuvottelukunnan määrittämällä toimenpiteillä umpeen, rahoitusjärjestelyt toteutettiin joustavammalla tavalla ja kannattamattomista liiketoiminnan osa-alueista luovuttiin. Samalla yritys järkeisti tuotevalikoimaansa varastonkierron optimoimiseksi ja hävikin vähentämiseksi sekä otti käyttöönsä uudenlaisen palkkaus- ja työsopimusjärjestelmän.

---

**AVAINSANAT:** yhteistoimintaneuvottelut, strateginen henkilöstöjohtaminen, osuuskunta



## 1. JOHDANTO

Yritystoiminnan tervehtyttäminen voi tapahtua joko lisäämällä tuottoja tai pienentämällä kuluja. Molemmat vaihtoehdot vaativat organisaatiolta sisäisten ja ulkoisten prosessien suuntaamista uudelleen eli muutosta toimintaan. Ollila (2010: 57) selkeyttää globaalia taloutta kuvaamalla sitä systeemiksi, jonka keskeinen osa on koko ajan liikkeessä ja yhden osan liikkeessä on muidenkin asetettava uusiin aseisiin. Jatkuvasti liikkehtivää organisaatioiden toimintaympäristöä ei voida enää pitää erityisenä olosuhteena, sillä niin paljon kehittäminen ja uudistaminen nivoutuvat jatkuvaan perustoimintaan (Mattila: 2007: 9). Liiketoimintaan kuuluukin olennaisena osana luoviminen muuttuvan toimintaympäristön mukana. Tilanteisiin on osattava varautua sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Muutosjohtamisesta on tullut jatkuvaa muutosten johtamista, reagoimista toimintaympäristöön kannattavimmalla tavalla. Joustavuudesta ja nopeudesta on tullut organisaatioille elinehto (Viitala: 2003: 42).

Tutkimuksen kohdeyritys on vastaamassa haasteisiin, joita kunnan väestörakenne, vanhenevien asukkaiden kulutustottumukset, aiemmin toimintaan vahvasti vaikuttanut osuuskunta-ajattelu, toiminnan painopisteen muutokset, ketjuuntumispaineet ja pula ammattitaitoisesta henkilökunnasta tuovat tullessaan. Menetelmiä on uudistettava ja ratkaistava, mikä yritykselle on tärkeää ja mistä voidaan luopua kannattavuuden parantamiseksi. Juuti & Luoma (2009: 247) toteavat, että perinteisenkin strategiatyöskentelyn laatua voidaan parantaa ja keskeistä on tunnistaa, onko tarkoituksenmukaista parantaa resurssien käytön tehokkuutta vai onko luotava uudenlaisia ydinkyvykkyksiä. Yrityksen taustaan vahvasti kuuluvat agrariiyhteiskunnan arvot on pystyttävä taivuttamaan tämän päivän liiketoimintaan tai katkaistava ja luotava kokonaan uudelleen.

Kohdeyrityksen muutostilannetta voidaan pitää eräänlaisena murrosvaiheena, johon osallistujilta vaaditaan joustamista ja venymistä yrityksen pyrkiessä toteuttamaan uutta tulevaisuutta ja luomaan uusia toimintatapoja. Valpola (2004: 123—125) kuvaa uuden

yrityksen syntyä haastavaksi muutosprojektiksi, jossa tarvitaan yhteiset arvot, yrityskulttuuri ja toimintatavat tukemaan tuloksentekoa. Uusi yritys näkyy ihmisten identiteettinä ja käyttäytymisenä.

### 1.1. Tutkimusongelma

Tutkimuksen aiheena on kohdeyrityksen toteuttama yhteistoimintaneuvotteluprosessi työnantajan perspektiivistä katsottuna ja tutkimusongelmana tarkastellaan

*miten yrityksen yhteistoimintaneuvotteluille asettamat tavoitteet toteutuivat.*

Tutkimuksessa selvitetään, millaiset seikat johtivat yhteistoimintaneuvotteluihin, miten neuvottelut etenivät, millaisia toimenpiteitä neuvottelujen seurauksena syntyi ja miten yrityksessä suhtaudutaan tulevaisuuteen neuvottelujen jälkeen. Tutkimusongelmaa voidaan lähestyä seuraavien lisäkysymysten avulla:

- miten työnantajan odotukset ja tavoitteet neuvottelujen sisällöstä, lopputuloksesta ja yhteistoimintaneuvotteluprosessista toteutuivat*
- millaisia muutoksia yhteistoimintaneuvottelut toivat kaupan toimintaan*
- miten yhteistoimintaneuvottelut vaikuttivat yrityksen tulevaisuuteen.*

Tutkimuskysymysten avulla tavoitetaan tietoa siitä, millaisena yritys työnantajan roolissa koki yhteistoimintaneuvotteluprosessin, mikä prosessin kulussa ja sisällössä oli odotusten mukaista ja mikä yllätti sekä selvitetään yhteistoimintaneuvottelujen mukanaan tuomat toimenpiteet ja tulevaisuuden odotukset.

Markkinatilanteesta ja liikesalaisuussyistä johtuen tutkimuksen kohdeyritys haluaa pysytellä anonyyminä.

## 1.2. Yhteistoimintaneuvottelujen tavoitteet

Yhteistoimintaneuvottelujen tavoitteet määriteltiin tutkimuksen kohdeyrityksessä etukäteen ja määrittelijänä toimi organisaation johto eli toimitusjohtaja ja hallitus. Tavoitteiden määrittelyvaiheessa hallituksen osallistuminen oli lähinnä muodollista ja sen rooliksi jäikin enemmän toimitusjohtajan esittämien näkemysten tukeminen ja hyväksyminen. Kohdeyrityksen johto painotti yhteistoimintaneuvotteluja varten asettamissaan odotuksissa neuvotteluprosessin onnistunutta läpivientä, tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden löytämistä sekä hyvää neuvotteluilmapiiriä työnantajan ja työntekijöiden kesken.

Kohdeyrityksen *taloudellisena päätavoitteena* yhteistoimintaneuvotteluille oli nostaa yrityksen negatiivinen käyttökate nolnaan vuoden 2013 loppuun mennessä ja organisaatiolle jäi tähän aikaa noin vuosi. Rahallisesti kyseessä oli noin 100 000 euron suuruinen vaje kuten yhteistoimintaneuvottelukutsusta ja -esityksestä ilmenee (ks. liite 1). Taloudellisen päätavoitteen rinnalla kulki lisäksi kohdeyrityksen toimintahistorian suurimpien remontointi- ja saneerauslaskujen saattaminen maksuun. Remontit ja saneeraukset oli toteutettu juuri ennen yhteistoimintaneuvottelujen alkua. Kolmantena taloudellisena tavoitteena oli liiketoiminnan kulurakenteen tervehdyttäminen hankkiutumalla eroon kohdeyritykselle kannattamattomasta toiminnasta, jonka hoitamiseen organisaatiossa ei enää ollut henkilö- tai rahallisia resursseja.

*Muut tavoitteet* pitivät sisällään kohdeyrityksen organisaatiokulttuuriin liittyviä muutoksia ja parannuksia. Muiden tavoitteiden tarkoituksena oli luoda myynnin kasvua pitkällä tähtäimellä ja tukea omalta osaltaan edellä mainittua euromääräistä päätavoitetta. Muiden tavoitteiden avulla tutkimuksen kohdeyritys halusi taata organisaatiolleen kannattavan liiketoiminnan myös tulevaisuudessa. Tärkein muu kuin rahamääräisesti laskettu tavoite oli mahdollisimman laadukkaan palvelun tuottaminen kohdeyrityksen asiakkaille minimoimalla samaan aikaan heikko varastonkierto ja kasvussa ollut hävikki eli tarkoituksena oli kohdentaa tuotteet ja palvelut sopimaan

asiakaskunnalle entistä tehokkaammin sekä poistaa kannattamattomat myytävät.

Kohdeyrityksessä tarvittiin entistä enemmän monipuolista yksilöosaamista ja haasteena ei niinkään ollut oikeiden ihmisten ja osaamisen löytäminen ja valjastaminen tehokkaamman liiketoiminnan käyttöön vaan pienen, tiukasti mitoitettun henkilökunnan kohdalla vastaantuleva osaamisen korvaaminen esimerkiksi sairas- tai muiden poissaolojen aikana. Yhdeksi yhteistoimintaneuvotteluprosessin keskeiseksi muuksi tavoitteeksi nousikin yksilöosaamisen tarkempi jäsentäminen ja kohdentaminen oikein sekä työnkuvien uudelleenjärjestely siten, että työyhteisö ei olisi niin haavoittuvainen osaamisen tai sen poissaolon suhteen.

*Halusimme työnteon ja palvelun vastaamaan liiketoiminnan tämän päivän vaatimuksia. (Toimitusjohtaja.)*

### 1.3. Tutkimustyön rakenne

Tutkimus etenee siten, että luvussa yksi esitellään tutkimusongelma ja selvitetään, millaiset tavoitteet kohdeyritys asetti käymilleen yhteistoimintaneuvotteluille. Luvussa tarkennetaan myös käsiteltäviä tutkimuskysymyksiä. Luvussa kaksi käydään läpi strategisen henkilöstöjohtamisen teoriaa sekä selvitetään sen pääpiirteet ja määritelmät keskittyen osaamisen kohdentamiseen, muutosvastarintaan sekä työmotivaatioon kriisitilanteissa. Strateginen henkilöstöjohtaminen mukailee yrityksen yleistä strategiaa ja kriisitilanteessa henkilöstöjohtamisen merkitys tavoitteiden saavuttamisessa kasvaa huomattavasti. Kolmas luku keskittyy selvittämään, mitä laki yhteistoimintamenettelystä yrityksissä tarkoittaa eli mikä on lain sisältö ja tavoitteet. Neljäs luku kuvaa osuuskuntatoiminnan peruseriaatteita, jotka koskevat tutkimuksen kohdeyritystä sen osuustoiminnallisen omistus- ja hallintopohjan vuoksi. Viidennessä luvussa esitellään käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohde sekä kuvaillaan tutkimusprosessin vaiheita ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kuudennessa

luvussa kuvaillaan yhteisneuvotteluprosessin vaiheet ja laaditaan prosessin yhteenveto. Seitsemäs luku kertoo tutkimuksen tulokset ja antaa vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Seitsemännessä luvussa analysoidaan lisäksi yhteistoimintaneuvotteluiden kulkua. Kahdeksas luku antaa jatkotutkimusehdotuksen.

## 2. STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Strateginen henkilöstöjohtaminen on organisaation tapa suhtautua henkilöstöresurssien käyttöön siten, että henkilöstöjohtamisen toimenpiteet ovat yhteneväiset yrityksen koko liiketoimintastrategian kanssa.

Viitala (2003: 13) kiteyttää strategisen henkilöstöjohtamisen yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmaksi, jonka tarkoituksena on huolehtia siitä, että yrityksen valittua strategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet, päätetään tavoitteisiin liittyvät keinot ja aikataulu. Strategista henkilöstöjohtamista toteutetaan operatiivisella tasolla henkilöstöpolitiikan avulla, jossa määritellään organisaation käytännön toimenpiteet, vastuut ja aikataulu.

Viitala & Jylhä (2013: 219) määrittävät henkilöstöstrategian henkilöstöön liittyviksi linjauksiksi ja suunnitelmiksi, joiden avulla turvataan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen lähivuosien aikana. He jatkavat, että liiketoimintastrategiaa ei voi olla ilman sen mahdollistavaa henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöstrategia irrallaan liiketoimintastrategiasta on vailla tarkoitusta. Henkilöstöstrategiassa määritellään, kuinka yritys aikoo varmistaa, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä muuttuvissa tilanteissa.

Toimintaympäristö ja kilpailuvaatimusten muutos on merkinnyt olennaisia muutoksia yritysten henkilöstöstrategioihin. Henkilöstöjohtamisen on osaltaan turvattava joustavuutta. Markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset muutokset edellyttävät kykyä reagoida nopeasti yrityksissä, mikä merkitsee muun muassa sitä, että henkilöstön määrää on kyettävä joustavasti säätelemään ja tehtäviä muuttamaan (ks. taulukko 1). Väkeä on voitava käyttää yrityksen sisällä joustavasti siellä, missä tarvetta ilmenee. Henkilökuntaa on vähennettävä siellä, missä työ vähenee tai siirtyy hoidettavaksi

teknologian tai ulkopuolisten osaajien avulla. Joustavuuden tavoittelusta on seurannut varovaisuus sitoa yrityksiin henkilöstöä pysyvästi. Yhä useammat yritykset palkkaavat pitkäkestoisiin työsuhteisiin vain sellaista väkeä, joka on ydintehtävän kannalta välttämätöntä. (Strömmer 1999: 43.)

**Taulukko 1.** Henkilöstöjohtamisen joustavuudet (Strömmer 1999: 43).

<b>Osaamisen joustavuus</b>	Tarvittavat uudet asiat opitaan nopeasti ja ennakoiden
<b>Työn sijoittumisen joustavuus</b>	Työtä tehdään siellä, missä se kulloinkin on järkevintä
<b>Kustannusjoustavuus</b>	Henkilöstökustannusten joustaminen toiminnan mukaan
<b>Työpanoksen määrällinen joustavuus</b>	Työaikojen ja työvoiman määrän joustavuus
<b>Työtapojen joustavuus</b>	Työmenetelmien joustaminen asiakkaiden tarpeiden mukaan
<b>Teknologian joustavuus</b>	Uuden teknologian hallinta ja joustavuus sen käytön oppimisessa
<b>Palkitsemisjärjestelmien joustavuus</b>	Ihmisten palkitseminen menestyksen mukaan

### 2.1. Osaamisen kohdentaminen

Strategiseksi yksilöosaamiseksi kutsutaan kahdenlaista osaamista. Yksilöosaaminen voi olla sellaista osaamista, jota yritys tarvitsee tuotantoprosessissaan ja joka sellaisenaan, luonteensa tai tasonsa ansiosta on harvinaista; esimerkiksi asianajotoimisto tarvitsee tietyn tyyppistä juridista erityisasiantuntemusta. Yksilöosaaminen voi myös olla sellaista

osaamista, joka ei välttämättä ole erillisenä arvokasta, mutta jota tarvitaan suhteellisen suuria määriä käyttövoimaksi yritykselle kilpailuetua tuottaviin, ainutlaatuisiin toimintamalleihin. Esimerkiksi palveluyrityksessä, joka tavoittelee kilpailuetua valikoimansa monipuolisuudella ja sen myötä mahdollistuvilla kokonaisasiakkuuksilla, toimihenkilöiden on osattava määritellä asiakkaan tarve oikein, nopeasti ja tehokkaasti sekä tarvittaessa edistettävä myös muiden kuin oman yksikkönsä tuotteiden myyntiä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 103.)

Tietoa ja osaamista on kuitenkin vaikeaa eristää irralliseksi strategisen johtamisen kohteeksi, koska ne esiintyvät aina välittömässä vuorovaikutuksessa moniin muihin inhimillisiin tekijöihin kuten tahtoon ja tunteisiin sekä henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 198). Osaamisen kohdentamiseen liittyy läheisesti myös Leskelän (2001: 48) esiin nostama hiljainen tieto, jonka hallinnassa on keskeisesti kysymys siitä, kuinka ihmisten kokemukset, aikomukset ja uskomukset tulevasta saadaan esiin sekä koottua tuotteiden, palvelun ja johdon päätöksenteon raaka-aineeksi mahdollisimman tehokkaasti. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa on tärkeää ymmärtää, mikä rooli hiljaisella tiedolla ja tietämyksellä on organisaation ja yksilön toiminnassa eli pelkkä hiljaisen tietämyksen esille tuominen, näkyväksi tekeminen ja jakaminen ei kata kaikkea liiketoiminnan kannalta olennaista (Virtainlahti 2008: 74).

Kirjavaisen ym. (2001: 137) mukaan henkilöstön ja organisaation käytännöt kytetään ydinkyvykkyytarkasteluihin virittämällä yrityksen henkilöstöressurssien työkalupakki ydinkyvykkyyksien tukemiseen eli läpikäydään kaikki henkilöstön ja organisaation kehittämisen perustehtävät sekä arvioidaan ja suunnataan olemassa olevat käytännöt siten, että ne tukevat strategiatyössä tunnistettujen ydinkyvykkyyalueiden kehittymistä (ks. kuvio 1). Kaplan & Norton (2007: 296) ovat päätyneet toteamaan, että organisaation henkisen pääoman yhtenäisyys saavutetaan, kun työntekijöiden tavoitteet, koulutus ja kannusteet ovat yhdensuuntaisia liiketoimintastrategian kanssa.



**Kuvio 1.** Henkilöstöstrategiset tehtävät tukevat ydinkyvykkyyksiä (Kirjavainen ym. 2001: 137).

Viitala & Jylhä (2013: 222—223) jakavat työvoiman saatavuudeltaan ydinhenkilöstöön ja liitännäishenkilöstöön. Ydinhenkilöstö on melko pysyvä ja koostuu niistä työntekijöistä, joilla on työsopimukseen perustuva suhde yritykseen ja jotka ovat yrityksessä vakituisesti töissä. Ydinhenkilöstöä pyritään yrityksissä yleensä sitouttamaan aktiivisesti sekä kehittämään ja hyödyntämään heidän osaamistaan. Liitännäishenkilöstö koostuu henkilöistä, jotka liittyvät löyhästi yritykseen ja eivät ole toistaiseksi voimassa olevan tai kokoaikaisen työsopimuksen kautta työsuhteessa yritykseen. Näitä epätyypillisiä työsuhteita ovat keikkatyöläisillä, osa-aikatyöntekijöillä tai jopa yrittäjillä. Liitännäishenkilöstöön voidaan laskea myös sellaiset vakituisessa työsuhteessa olevat työntekijät, joille yritys tarjoaa työtä, mutta ei juuri etenemismahdollisuuksia. Osa-aikatyöntekijät omana kategorianaan koostuvat henkilöistä, jotka ovat työsuhteessa yritykseen, mutta tekevät alle 35-tuntista työpäivää tai työehtosopimuksen määrittämää kokoaikaisen työn tuntimäärää vähemmän. Osa-aikatyöntekijä voidaan myös kutsua töihin tarvittaessa. Määräaikaisissa työsuhteissa

olevat henkilöt ovat myös työsuhteessa yritykseen, mutta heidän työsuhteensa voivat olla lyhyitä ja heidän työpanoksensa voidaan kohdentaa sinne, missä työpanosta tarvitaan juuri työsuhteen pituisen ajan. Vuokratyöntekijöillä puolestaan on työsuhde henkilöstövuokrausyritykseen eikä siihen yritykseen, jossa he tekevät töitä eli palkka, työsuhde-edut ja työterveyspalvelut tulevat myös henkilöstöpalveluyrityksestä.

## 2.2. Muutosvastarinta

Muutos koetaan usein uhkana ja se herättää ihmisissä usein pelkoa ja epävarmuutta omasta asemasta ja tulevaisuudesta. Työpaikan menettämisen mahdollisuus yhteistoimintaneuvotteluprosessin käynnistyessä herättää varmasti ahdistusta etenkin aikana ennen varsinaisten päätösten tekoa ja tietoa siitä, ketä mahdolliset irtisanomiset koskevat. Viitala & Jylhä (2013: 255—256) määrittävät muutosvastarinnan suunnitellun muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista ja kritisointia, joka ilmenee esimerkiksi välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena, voimakkaana kritisoimisena, aggressiona tai korostuneena itsesuojeluna. Tutkijoiden mukaan muutosvastarinnan takana on usein seuraavia tekijöitä:

- tiedon puute muutoksesta
- luottamuksen puute muutoksen ehdottajia kohtaan
- epäusko muutoksen hyödyllisyyteen ja onnistumiseen
- pelot ja turvattomuuden tunne
- haluttomuus ponnistella tai oppia uutta
- ryhmän kielteinen asenne tai koettu uhka omaa asemaa kohtaan.

Mattila (2007: 26) esittää, että vastustus ja kritiikki tulevat organisaation johdon tietoon viipeellä ja on selvää, että ilmiöt ovat ehtineet kerätä voimaa ja vaikuttaa jo paljon kauemmin näkymättömissä. Muutosvastarinnan rakenne muistuttaakin hänen mukaansa jäävuoren rakennetta: vain huippu on pinnalla näkyvässä, suurin massa väijyy pinnan

alla ja on muodoltaan vaikea hahmottaa. Johdon ja esimiesten onkin siksi muistettava, että vastarinta ei keskity vain siihen tilanteeseen tai synny vain niissä ryhmissä, jotka vaivautuvat tekemään sen heille nähtäväksi.

Muutosvastarinnan ymmärtämistä ja sen kanssa toimimista selkeyttää Maslowin tarveteorian käsite (ks. kuvio 2), jonka mukaan ihmisiä motivoi erilaisten tarpeiden tyydyttäminen. Maslow jakaa tarpeet primäärisempiin ja ensisijaisesti tyydytettäviin fysiologisiin tarpeisiin kuten ruoan, juoman, unen, lämmön, hapen ja kivuttomuuden tarpeet. Näiden tarpeiden tultua tyydytetyiksi ovat seuraavana hierarkiassa turvallisuuden tarpeiden tyydyttäminen. Samaiseen pyramidimaisesti etenevään tarvehierarkiaan kuuluvat lisäksi yhteenkuuluvuuden tarpeiden, arvonannon ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja itsensä toteuttaminen ovat Maslowin mukaan ihmisen kasvuun liittyviä tarpeita, joiden tyydyttämiseen ihminen kiinnittää huomiota vasta, kun alemman tason tarpeisiin liittyvät tilapäiset puutostilat on saatu tasapainoon. (Pinnington & Edwards 2000: 124.)

Jotta työnantajalla olisi paremmat mahdollisuudet yhteistoimintaneuvottelujen avulla saavuttaa omat liiketoimintaa tervehdyttävät tavoitteensa, on hyvä ymmärtää Maslowin tarveteorian osoittama ihmisen mielen toiminta. Työnantajan huolehtiessa omalta osaltaan alemman tason tarpeisiin vastaamisesta esimerkiksi riittävällä tiedottamisella, kantamalla vastuunsa työttömyysturvan osalta, käyttämällä kaikki muut mahdollisuudet säästöihin ennen irtisanomisia jne. pystyy yritys paremmin ylläpitämään työntekijöidensä työmotivaatiota eli itsensä toteuttamisen tarvetta sekä antamaan työntekijöille tunnekokemuksen arvonannosta ja arvostuksesta myös yhteistoimintaneuvotteluprosessin aikana ja sen jälkeen.

Kermally (2005: 25—26) toteaa, että Maslowin vuonna 1943 julkaisema tarveteoria pätee hiukan uudistettuna tänäkin päivänä ja toimii hyvänä ohjenuorana ihmisten johtamiselle tarjoten näkökulmaa siihen, mikä motivoi ihmisiä ja saa heidät toimimaan. Yrityksmaailmassa muutostilanne luo painetta arkipäivän työskentelyyn ja Mattila (2007:

18, 23) toteaakin, että epävarma tilanne tuo pintaan monia organisaation pohjavirtoja ja korostaa toimintatyylien eroja yksilöiden välillä. Hän jatkaa, että aina muutosvastarinta ei ole tietoista ja ennakkoon tarkoin mietittyä vaan enemmänkin inhimillistä reagointia uusiin asioihin.



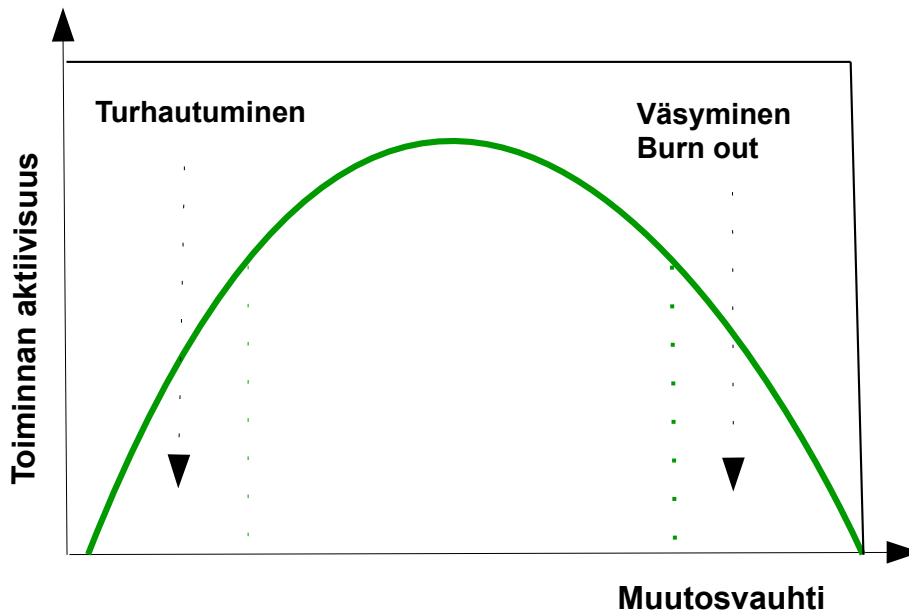
**Kuvio 2.** Maslowin tarvehierakia (Pinnington & Edwards 2000: 124).

Vaikka muutosvastarinta yritystoiminnan murrosvaiheessa on ymmärrettävää ja inhimillistä, tekee se kehittämistyöstä johtamisen näkökulmasta entistä haasteellisempaa vaikuttaen myös käynnissä olevan toiminnon muutosvauhtiin, joka ei pysy tasaisena koko prosessin ajan (ks. kuvio 3).

*Muutosvastarinta ei ole mikään yhtenäinen rintama vaan jokaisella työntekijällä on oma vauhtinsa ja vaiheensa vastarinnan kokemisessa ja*

*läpikäymisessä. (Kohdeyrityksen toimitusjohtaja.)*

Henkilöstöjohtamisen on muutoksen aikana tasapainoiltava sopivan muutosvauhdin ja toiminnan aktiivisuuden kanssa, jotta muutosprosessiin osallistuneet eivät turhaudu liian hitaaseen toimintaan tai toisaalta väsy liian nopeaan muutostahtiin.



**Kuvio 3.** Muutosvauhdilla on optiminsa (Hokkanen & Strömberg 2003: 77).

Työnantajan ja -tekijöiden arvomaailmat joutuvat muutostilanteessa vastakkain ja vuorovaikutus kärsii osapuolien arvioidessa toistensa tilannetta. Viitala & Jylhä (2013: 255—256) toteavat, että muutosvastarinta on varsin luonnollinen osa muutosprosessia, eivätkä ihmiset välttämättä vastusta itse muutosta vaan sen vaikutusta yhteisöön ja omaan asemaan. Heidän mukaansa tyypillinen muutosprojekteissa tapahtuva virhe on, että joku päättää toisille tarpeellisista muutoksista kuulematta asianosaisia. Muutosjohtamisen onnistumisen kannalta johtajan tärkein tehtävä on muutosta tukevan dialogin käyminen organisaatiossa – mitä syvemmälle organisaatiokulttuuriin

menevästä muutoksesta on kyse, sitä tärkeämpää on keskustelu.

Muutosvastarintatilanteen laukeaminen vaatii yritysjohtolta Grönforsin & Pietilän (2005: 132—133) mukaan avointa ja rehellistä kommunikaatiota, jonka avulla voidaan viestiä muutoksen syyt, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, muutosprosessin välitavoitteet ja vaiheet. Grönfors & Pietilä jatkavat, että halu muutokseen syntyy ymmärryksestä ja vasta kun jokainen tietää ja ymmärtää, mitä muutos tarkoittaa omassa työssään, osallistuu muutoksen toteuttamiseen ja toteaa onnistuneensa, pysyvä muutos on mahdollinen.

Remington (2011: 297—298) nostaa tutkimuksessaan esiin johdon kyvyn nöyrään asenteeseen sellaisessa monitahoisessa muutostilanteessa, jossa tavoite on selvä, mutta tapa ja keinot sen saavuttamiseen vielä puuttuvat. Hänen mukaansa nöyryys tuo johtajuuteen kyvyn kuunnella, pysytellä ajoittain taka-alalla ja tarkkailla, kyvyn myöntää olevansa väärässä, kyvyn peilata muilta saamaansa tietoa ja kokemuksia käytäntöön sekä kyvyn oppia.

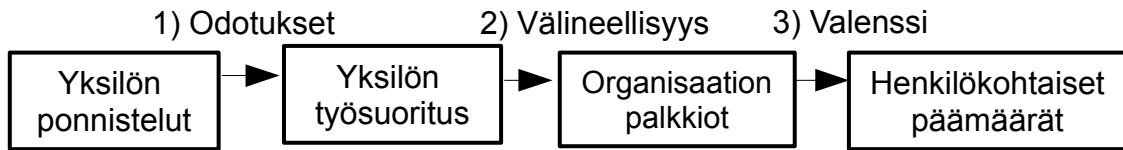
### 2.3. Työmotivaatio kriisitilanteessa

Työmotivaation ja työn mielekkyyden kokeminen alun tunnereaktioiden jälkeen ja yhteistoimintaneuvottelujen edetessä on jokaisen työntekijän subjektiivinen kokemus. Rope & Kettunen (2012: 88—89) painottavatkin, että motivaatio rakentuu myös työelämässä aina yksilön lähtökohdista ja tähän vaikuttavat ihmisen persoonallisuus, koulutus, ikä, sukupuoli, työkokemus, asenne- ja arvomaailma jne. Heidän mukaansa työhön kohdistuvat odotukset ja tarpeet ovat pitkälti tilannesidonnaisia eli saman ihmisen kohdalla erilaisten tilannetekijöiden vaikutuksesta erilaiset ratkaisut työelämässä koetaan eri tavoin. Työmotivaation rakentumiselle ja ylläpitämiselle sekä muutosvastarinnasta selviämiseksi on yhteistä selkeä tavoitteiden asettaminen, joka on työorganisaatiossa johdon tehtävä.

Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) toteavat tavoitteiden olevan motivaation muodostumisprosessin kannalta olennaisia, ovat nuo asetetut tavoitteet lähtöisin yksilöstä itsestään tai hänen ulkopuoleltaan. Yksilöiden valitsemien tavoitteiden vaikeusasteet ja erityisyys vaihtelevat pohjautuen henkilön perustarpeisiin, arvoihin ja persoonakohtaisiin piirteisiin. Nämä ominaisuudet yhdistettynä yksilön käsitykseen omasta pystyvyydestään määrittävät, kuinka paljon vaivaa tavoitteiden eteen halutaan nähdä, kuinka sisukkaasti niitä tavoitellaan ja kuinka todennäköisesti ihminen kehittää sellaisia strategioita, joilla tavoitteiden saavuttamista on mahdollista edistää. Vaivannäöstä syntynyt toiminta on puolestaan yhteydessä ihmisen kokeman tyytyväisyyden määrään. Organisaation kohtaama sisäinen tai ympäristön negatiivinen muutos johtaa sopeutumisen heikkenemiseen ja organisaation resurssien vähenemiseen. Tämä heijastuu edelleen sekä organisaation ryhmien että yksittäisten jäsenien toimintaan.

Konservatiivisuus ja puolustautuminen muutokselta voimistavat uuden torjumista (Mattila 2007: 232). Haslam, Reicher & Platow (2012: 156) toteavat, että johtajien oikeudenmukaiset menettelytavat lisäävät ryhmän jäsenten ryhmässään kokemaa arvostusta ja saavat heidät ajattelemaan ja toimimaan tavoilla, jotka pitävät ryhmän koossa. Ryhmän sisällä oikeudenmukaisuus on voimakas sitova tekijä. Paasivaaran (2010: 107) mukaan johtaminen on kuitenkin myös ihmisten kohtaamista, ei yksinomaan asioiden tai resurssien käsittelemistä. Paasivaara tähdentääkin, että johtajan toimiessa yhdistävänä tekijänä keskinäisen ymmärryksen etsimisessä ja ongelmien ratkaisussa työpaikalla, on tilanteiden ja ryhmädynamiikan tulkintataito ensiarvoisen tärkeä ominaisuus johtajalle.

Lämsän & Hautalan (2005: 87—88) mukaan työmotivaatio on seurausta ihmisen tietoisesta päätöksenteosta: ihminen arvioi erilaisia työhön liittyviä seikkoja ja arviointi muodostuu pohjaksi motivaatiolle. He jatkavat, että työmotivaatioon liittyvän odotusarvoteorian mukaan käyttäytymiseen vaikuttava motivoiva voima on suorassa yhteydessä työstä saatavan palkkion odotusarvoon (ks. kuvio 4).



**Kuvio 4.** Työmotivaation odotusarvoteoria (Lämsä ym. 2005: 88).

Toinen yhteneväisyys muutosvastarinnan ja työmotivaation kesken organisaation kriisitilanteen aikana on viestinnän merkitys. Mattila (2007: 143) toteaa, miten tärkeää muutokseen osallistuville on tietää ja tuntea uuden vision takana olevat perustelut. Vain näiden taustatietojen ja onnistuneen viestinnän avulla voidaan organisaatiossa luoda aidosti työmotivaatiota, joka kannustaa kaikkia yrityksen jäseniä parempiin suorituksiin ja näkemään muutoksen hyödyt. Viitala & Jylhä (2013: 278) määrittävät kriisiviestinnän tai huonojen uutisten esittämisen tärkeimmiksi periaatteiksi nopeutta, avoimuutta, rehellisyyttä, todenmukaisuutta, selkeyttä, kansantajuisuutta ja havainnollisuutta ja tärkeää on myös se, että tietoa annetaan omaloitteisesti ja riittävästi.

*Oli yllättävää, miten hyvin henkilökunta tiesi ilman virallista tiedottamistakin talon asioista. Jutut levisivät helposti ja esimerkiksi visiointi jonkun henkilökunnan jäsenen kanssa oli vaikeaa, koska juorut lähtivät liikkeelle niin nopeasti. (Toimitusjohtaja.)*

Järvisen (2001: 164) mukaan johtajan tehtävänä on etenkin ongelmatilanteissa tarvittaessa ottaa vastaan yksittäisiltä työntekijöiltä ja koko työyhteisöltä mutkikkaita ja kielteisiä asioita, sulatella niitä mielessään ja palauttaa ne selkiyttävän tiedon tai erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen ja päätösten muodossa lähettäjälle. Johtaja voi näin omalla toiminnallaan rauhoittaa ja tasapainottaa yksilöiden ja ryhmien välistä kuohuntaa. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että esimies kykenee ottamaan vastaan ja sietämään työntekijöiden hänelle suuntaamia monenlaisia ristiriitaisia näkemyksiä tai

huolestuneita kysymyksiä. Kun johtaja tai esimies osoittaa, että hän kykenee kuuntelemaan ja ottamaan vastaan myös kritiikkiä, vahvistuu työyhteisön luottamus johtoon ja samalla mahdollistuu entistä avoimempi ja suurempi vuorovaikutus.

On mahdollista, että työmotivaation syvyys vaihtelee samalla työntekijällä työympäristöä koskevan muutoksen eri vaiheissa. Lipsanen & Laakso (2009: 112—113) jakavat yrityksen turnaround—prosessin kolmeen eri vaiheeseen. Pelastuvaiheessa toteutetaan kriisin vakavuudesta riippuen ripeitä tai erittäin ripeitä toimenpiteitä ja henkilöstö suhtautuu tähän vaiheeseen yleensä neutraalisti, sillä heiltä puuttuu vielä aito sitoutuminen tilanteen korjaamiseen. Toisessa eli vakautusvaiheessa yrityksen suunnitelmat alkavat saavuttaa vastakaikua henkilöstössä ja sitoutuminen organisaatioon ja sen uudentyypiseen toimintaan alkaa rakentumaan vähitellen. Molemminpuolisen luottamuksen löytyminen edellyttää kuitenkin yrityksen menestymistä, niitä pieniäkin ensimmäisiä voittoja. Kolmannessa vaiheessa uusi toimintakulttuuri on saanut vahvan jalansijan ja ihmisiä ei tarvitse enää kääntää, he kääntävät itse itsensä. Tässä toimivat pioneereina sellaiset henkilöt, jotka ovat herkkiä hyvälle johtajuudelle ja tunnistaessaan sellaisen he syttyvät uuteen liekkiin alkaen muuttaa omia toimintatapojaan kohti uutta suuntaa toimien sisäisinä muutosagentteina.

### 3. LAKI YHTEISTOIMINNASTA YRITYKSISSÄ

Työnantajalla on oikeus määrätä, mitä työtä hänen yrityksessään tehdään, miten sitä tehdään ja mitä vaatimuksia työn laadun tulee täyttää. Arvioinnissa otetaan huomioon mm. kyseisen työn kuvaus, nimike, työntekijän asema, työsuhteen ehdot, työolosuhteet, vallitsevat yritys- ja työpaikkakohtaiset käytännöt, alalla noudatettavat tavat ja muut seikat, joita kokonaisuutena voidaan pitää työsuhteessa kohtuullisina. Päivittäisistä ja tavanomaisista muutoksista ei tarvitse järjestää yhteistoimintaneuvottelua, mutta mikäli kyseessä on yhtäkin työntekijää koskeva olennainen työnjohtovallan avulla toteutettava muutos, on kyseinen muutos neuvoteltava asia. (Nieminen 2013: 20—21).

Yhteistoimintalakia on sen 2 §:n mukaan sovellettava yrityksessä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20 (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007), jäljempänä YTL). Samassa 2 §:ssä säädetään YTL:n yleissäännös, jossa todetaan yhteistoiminnan osapuolina olevan työnantaja ja yrityksen henkilöstö ja yhteistoimintaneuvotteluissa ovat osallisina työntekijä, jota yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltävä asia koskee, ja hänen esimiehensä taikka henkilöstöryhmän tai sen osan edustaja tai asianomaisten henkilöstöryhmien edustajat sekä kulloinkin käsiteltävässä asiassa toimivaltainen työnantajan edustaja.

YTL pitää sisällään useita työnantajalle suunnattuja yhteistoimintaveloitteita eli laki käsittää muutakin kuin siihen helposti mielletävän mielikuvan joukkoirtisanomisista. Yhteistoimintalain tavoitteena on Meincken & Vanhala-Harmasen (2011: 152) mukaan edistää yhteistoimintaa sekä työnantajan ja henkilöstön että yrityksen eri henkilöstöryhmien välillä. Laki luo näin raamit työnantajalle ja -tekijöille tehdä yhteisiä päätöksiä koskien omaa työtä ja työpaikkaa. YTL:n 1 § kuvaa yhteistoimintaa vuorovaikutukseksi, joka perustuu henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja suunnitelmista tavoitteena kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin koskien heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä.

Yhteistoimintaan sisältyviä tiedotettavia asioita henkilöstöryhmän tai – ryhmien edustajille ovat tilinpäätös, palkkatilastot, määräaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden määrät sekä selvitys ulkopuolisen työvoiman käytöstä. Muita yhteistoiminnan piiriin kuuluvia yleisiä yritystoiminnan suunnitelmia, periaatteita, ohjelmia, tavoitteita tai sääntöjä ovat työhönoton periaatteet, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet, vuokratyövoiman käyttöä koskevat periaatteet, sisäisen tiedotuksen hoitaminen sekä muuhun lainsäädäntöön perustuvat käytännöt kuten tasa-arvosuunnitelma, päihdeohjelma, kamera- tai muu tekninen valvonta, tietoliikenteen periaatteet, henkilöstörahaston perustaminen sekä tulos- ja voittopalkkiojärjestelmä. (Meincke & Vanhala-Harmanen (2011: 160—164.)

### 3.1. Työnantajan lakisääteiset velvollisuudet

YTL:n 4. luvun 21 § mukaan työnantajan on tehtävä aloite yhteistoimintaneuvottelujen piirissä olevien asioiden käsittelyyn hyvissä ajoin ennen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamista. Näin henkilöstöryhmien edustajille on riittävästi aikaa valmistautua. Jos aloitteessa tarkoitettu asia koskee yhtä useampaa henkilöstöryhmää, aloite on tehtävä siten, että asianomaisten henkilöstöryhmien edustajilla on mahdollisuus käsitellä sitä myös keskenään ennen neuvottelujen alkamista. Samassa aloitteessa työnantajan on annettava asian käsittelyn kannalta tarpeelliset, käytettävissä olevat tiedot henkilöstöryhmien edustajille.

Neljännän luvun 26 §:ssä säädetään myös, että työnantajan on yhteistoimintaneuvottelujen päätyttyä tiedotettava neuvotteluissa käsitellystä asiasta joko asianomaisille, henkilöstöryhmien edustajille tai kaikille niille työntekijöille, joita asia koskee. Tiedottamisen on sisällettävä neuvotteluissa aikaansaadun päätöksen yksityiskohtainen sisältö ja voimaantuloajankohta.

YTL:n 5. luvun 28 §:ssä todetaan, että yhteistoimintaneuvotteluissa aikaansaatu

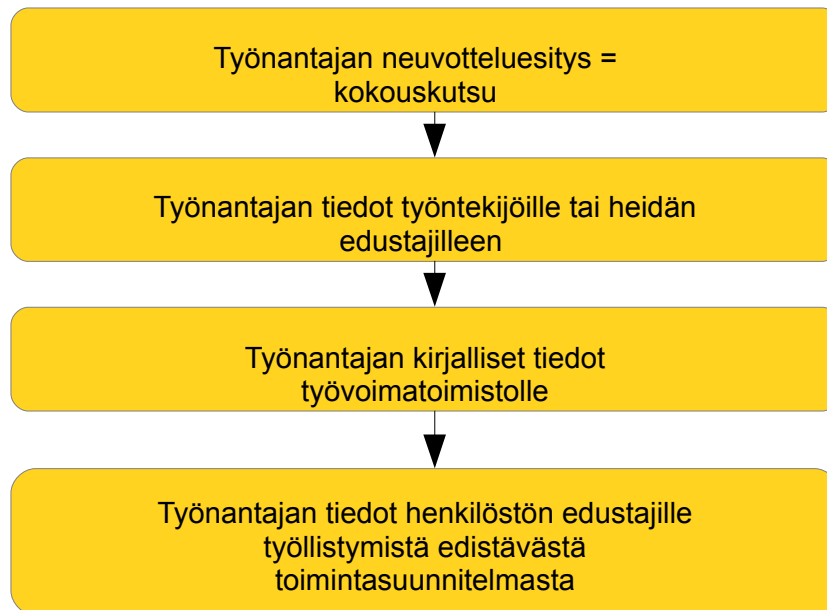
sopimus on tehtävä kirjallisesti, jollei neuvottelujen sisältö käy ilmi neuvotteluissa laadituista pöytäkirjoista tai niiden liitteistä. Sopimus voidaan tehdä määräajaksi tai olemaan voimassa toistaiseksi. Sopimus sitoo työnantajaa sekä niitä sopimuksen soveltamisalaan kuuluvia työntekijöitä, joiden henkilöstöryhmän edustaja on tehnyt sopimuksen. Sopimus tulee voimaan kuukauden kuluttua tiedottamisesta, jollei muusta ole sovittu.

### 3.2. Yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltävät muutokset

YTL:n 6:ssa luvussa sovelletaan sellaisista yritystoiminnan muutoksista, jotka aiheuttavat henkilöstövaikutuksia ja töiden järjestelyjä ilman irtisanomisia, lomautuksia tai osa-aikaistamisia. Tällaisia muutoksia ovat 32 §:n mukaan yrityksen tai sen jonkin osan lopettaminen, siirtäminen toiselle paikkakunnalle taikka toiminnan laajentaminen tai supistaminen, kone- ja laitehankinnat, palvelutuotannon tai tuotevalikoiman muutokset, muut vastaavat yritystoiminnan muutokset, työnjärjestelyt tai ulkopuolisen työvoiman käyttö. Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä muutokset, jotka olennaisesti vaikuttavat työntekijän työtehtäviin, työmenetelmiin, töiden tai työtilojen järjestelyihin, siirtoihin tehtävästä toiseen, säännöllisen työajan järjestelyihin tai niihin liittyviin ja aiottuihin muutoksiin sekä lepo- ja ruokailutaukoihin (YTL 33 §).

### 3.3. Työvoiman vähentäminen

YTL:n kahdeksas luku käsittelee työvoiman käytön vähentämistä koskevia tilanteita eli sellaisia henkilöstöjärjestelyjä, jotka voivat johtaa irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen taloudellisten tai tuotannollisten seikkojen perusteella. Luku koskettaa myös kyseisten toimien aietta (YTL 44 §). Työvoiman vähentämiseen tähtäävien neuvottelujen aloittaminen tapahtuu Hietalan & Kaivannon (2012: 121) mukaan kuvion 5 esittämällä tavalla.



**Kuvio 5.** Yhteistoimintamenettelyn käynnistäminen.

YTL:n 45 §:n mukaan yrityksen päättyessä harkitsemaan yhden tai useamman työntekijän irtisanomista, lomauttamista tai osa-aikaistamista, on työnantajan annettava kirjallinen neuvotteluesitys työntekijöille tai heidän henkilöstöryhmänsä tai -ryhmiensä edustajalle yhteistoimintaneuvottelun ja työllistämistoimenpiteiden käynnistämiseksi viimeistään viisi päivää ennen neuvottelujen aloittamista. Neuvotteluesityksestä tulee käydä ilmi ainakin neuvottelujen alkamisaika ja -paikka sekä pääkohdittainen ehdotus neuvotteluissa käsiteltävistä asioista.

Mikäli yhteistoimintaneuvottelut koskevat Hietala & Kaivannon (2010: 122) mukaan vähintään kymmenen henkilön irtisanomista, lomauttamista yli 90:ksi päiväksi tai osa-aikaistamista, on yrityksen annettava työntekijöiden edustajien käyttöön seuraavat tiedot:

- tiedot aiottujen toimenpiteiden perusteista
- alustava arvio irtisanomisten, lomautusten ja osa-aikaistamisten määrästä

- selvitys periaatteista, joiden mukaan irtisanomisten, lomautusten ja osa-aikaistamisten kohteiksi joutuvat työntekijät määräytyvät
- arvio ajasta, jonka kuluessa irtisanomiset, lomautukset ja osa-aikaistamiset pannaan toimeen.

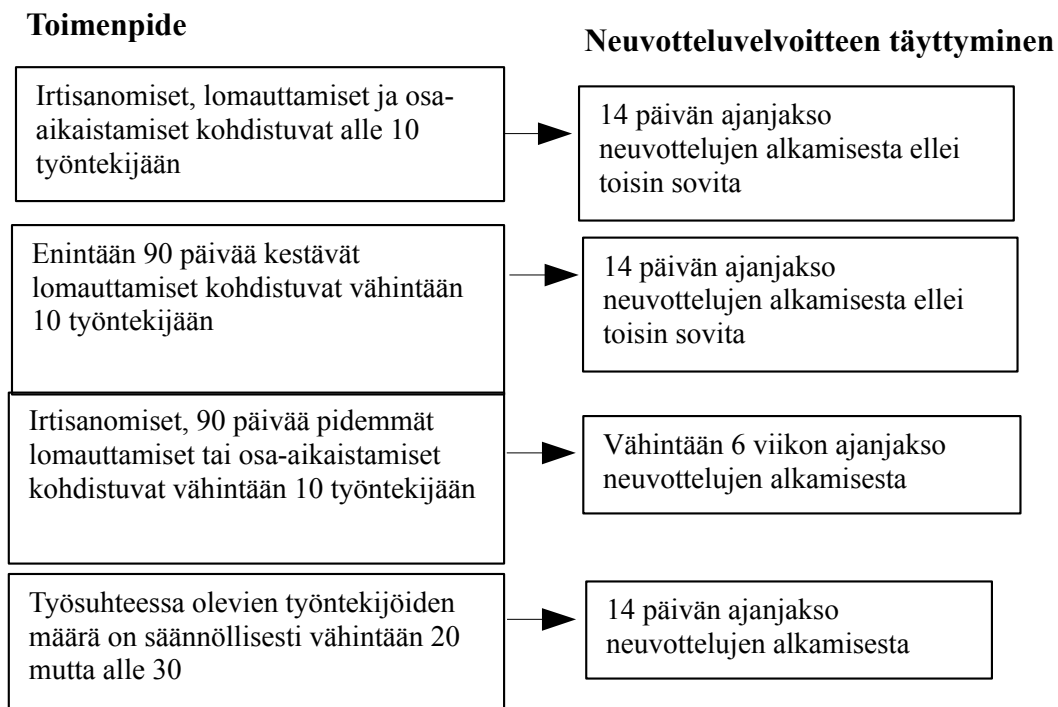
Työnantajan esittäessä käsiteltäväksi yhteistoimintaneuvotteluissa toimenpiteitä, jotka voivat johtaa työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen, on neuvotteluesitys tai siitä ilmenevät tiedot toimitettava kirjallisesti myös työvoimatoimistolle viimeistään yhteistoimintaneuvottelujen alkaessa, jollei näitä tietoja ole toimitettu aikaisemmin muussa yhteydessä. (YTL 48 §.)

Työnantajan esittämän työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman ei tarvitse olla kokonaan valmis, kun se esitetään henkilöstön edustajille. Suunnitelma on tuotava esille mahdollisimman aikaisessa neuvottelujen vaiheessa. Toimintasuunnitelman laatimiseen liittyy myös yhteistyö työvoimatoimiston kanssa, kun varmistetaan työllistymiseen tarvittavat julkiset työvoimapalvelut. Toimintasuunnitelma pitää sisällään yhteistoimintaneuvottelujen aikataulun ja neuvottelujen menettelytavat sekä suunnitellut, irtisanomisaikana noudatettavat toimintaperiaatteet työnhaun ja koulutuksen edistämiseksi julkisen työvoimapalvelun avulla. (Hietala & Kaivanto 2012: 125.)

YTL:n 50 § säättää neuvotteluelvoitteesta siten, että jos työnantajan harkitsemat toimenpiteet ovat johtamassa yhden tai useamman työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen, on yhteistoimintaneuvotteluissa käytävä läpi toimenpiteiden perusteet ja vaikutukset, yrityksen toimintaperiaatteet ja -suunnitelma. Tällä haetaan vaihtoehtoja työvoiman vähentämisen rajaamiseen ja työntekijöille aiheutuvien seurausten lieventämiseen.

Työnantajan neuvotteluelvoite katsotaan 51 §:n mukaan täytetyksi lain määrittelemässä ajassa mikäli työnantajan toteuttamat toimenpiteet kohdistuvat tiettyyn

määrään työntekijöitä ja toimenpiteet suoritetaan tietyn ajanjakson aikana (ks. kuvio 6).



**Kuvio 6.** Neuvotteluelvoitteen täyttyminen (YTL 51 §).

*Yhteistoimintaneuvottelulaki itsessään on selkeä, mutta sen soveltaminen ja tulkitseminen käytännön tilanteissa ei aina ollut yksiselitteistä. Lain soveltamista vaikeutti meillä myös se, että esimerkiksi ammattiliitolta ei saatu kirjallisia toimintaohjeita työntekijöiden tilanteita selvittäessä. Esitettyihin kysymyksiin vastattiin aina suullisesti puhelimesta, mikä vaikeutti ja hidasti asioiden käsittelyä. (Toimitusjohtaja.)*

#### 4. OSUUSKUNTATOIMINTA

Tutkimuksen kohdeyrityksen toiminta on osuuskuntamuotoista eli sen toiminta perustuu jäsenten sopimusvapauteen. Osuuskuntaan kuuluvat päättävät itse yrityksen jäsenmäärästä ja osuuspääoman suuruudesta. Osuuskunnalla on demokraattinen hallinto, jota toteutetaan jäsen ja ääni-periaatteella. Jäsen voi vaikuttaa osuuskunnan toimintaan osallistumalla osuuskuntakokouksiin tai muihin osuuskunnan järjestämiin tilaisuuksiin, käyttämällä osuuskuntansa palveluja tai äänestämällä edustajiston vaaleissa.

Juutinen, Stenström & Vuori (2011: 13) ovat koonneet Kansainvälisen Osuustoimintaliiton, International Co-operative Alliancen muotoilemat osuustoiminnan periaatteet seuraavasti:

- osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita noudattaen jäsen ja ääni -periaatetta
- osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti pääoman
- osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsemia, omatoimisuuteen perustuvia demokraattisia organisaatioita
- osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolle ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen
- osuuskunnat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä
- osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävän kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla.

Osuuskunnan lakimääräiset toimielimet ovat osuuskunnan kokous, hallitus ja tilintarkastajat. Myös toimitusjohtaja voidaan valita. Osuuskunnan jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan velvoitteista ellei säännöissä ole lisämaksuvelvollisuutta koskevia määräyksiä (Juutinen ym. 2011: 12—13).

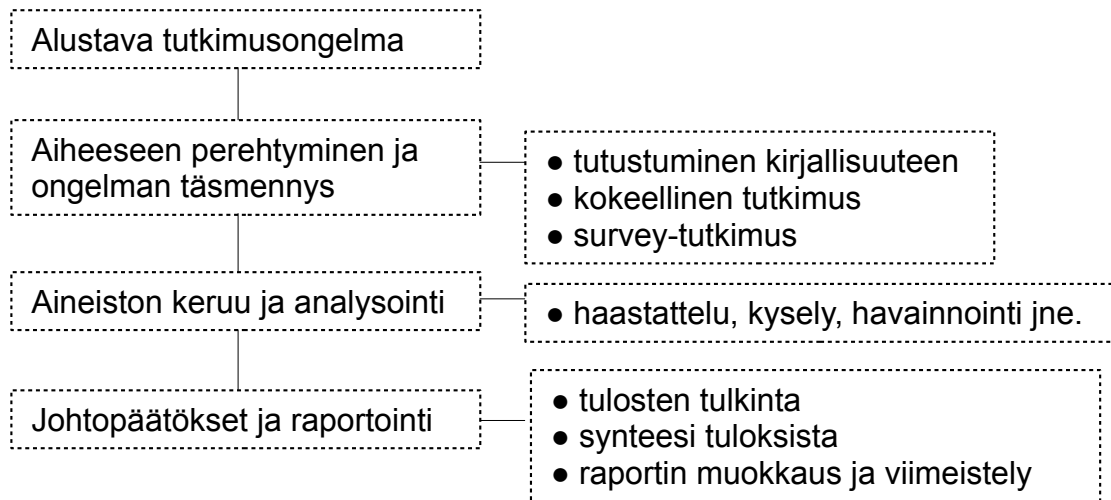
Osuuskunnan hallitus huolehtii osuuskunnan hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus ottaa, erottaa ja valtuuttaa toimitusjohtajan sekä päättää hänen tehtävistään ja valvoo tämän toimintaa. Hallituksen tehtävänä on huolehtia kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan järjestämisestä sekä yrityksen varojen asianmukaisesta käyttämisestä. Osuuskunnan hallitus laatii myös muun muassa organisaation toimintasuunnitelman, talousarvion ja tilinpäätöksen (Hiltunen, Hänninen, Ossa, Pättiniemi, Pötry, Tainio & Troberg 2009: 194—195).

Osuuskunnan hallituksen puheenjohtaja huolehtii hallituksen kokoontumisesta tarvittaessa tai vaadittaessa. Puheenjohtajan tehtävänä on huolehtia, että käsiteltävät asiat ovat osuuskunnan kannalta olennaisia ja huolellisesti valmisteltuja. Puheenjohtaja laatii toimintasuunnitelmaehdotuksen ja talousarvioehdotuksen yhdessä taloudenhoitajan kanssa. Myös toimintakertomusehdotus ja tilinpäätösehdotus kuuluvat puheenjohtajan tehtäviin. Ennen kaikkea hallituksen puheenjohtajan vastuulla on osuuskunnan toimintaa ja taloutta koskeva raportointi sekä hallituksen jäsenille, että mielellään myös kaikille osuuskunnan jäsenille (Hiltunen ym 2009: 196).

Osuuskunnan toimitusjohtaja hoitaa osuuskunnan päivittäistä hallintoa ja toimintaa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hän saa kuitenkin toimia itsenäisesti, jos hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta osuuskunnan toiminnalle olennaista haittaa. Toimitusjohtajan vastuulla on myös huolehtia siitä, että osuuskunnan kirjanpito on lainmukainen ja että se tehdään ajoissa ja oikein. Osuuskunnan toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä hallituksen kokouksissa ja käyttää niissä puhevaltaa. Toimitusjohtajalla on myös oikeus saada eriävä mielipide hallituksen pöytäkirjaan (Hiltunen ym. 2009: 196).

## 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Empiirinen tutkimus on aina kokonaisuus, joka sisältää monia vaiheita. Nämä osavaiheet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Kuten kuvio 7 selviää, empiirisessä tutkimuksessa on mahdollista nimetä vaiheita, jotka esiintyvät lähes kaikissa tutkimuksissa (Hirsjärvi & Hurme 2004: 14).



**Kuvio 7.** Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi ym 2004: 14).

Hirsjärvi ym. (2004: 22) erottavat kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimustavan toisistaan siten, että kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaaliselityksiin ja kvalitatiivinen tutkimus puolestaan kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Alasuutarin (2011: 32) mukaan kaikessa tieteellisessä ja myös kaikessa ihmistieteellisessä tutkimuksessa on jaotteluista huolimatta paljon yhteisiä periaatteita kuten pyrkimys loogiseen todisteluun sekä objektiivisuuteen siinä mielessä, että tutkijat nojaavat todistelussaan havaintoaineistoihinsa eivätkä subjektiivisiin mieltymyksiinsä tai omiin arvolähtökohtiinsa. Mäkelä (1990: 45) toteaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen

tutkimuksen omaavan perusteiltaan samoja luokitteluja, päättelyä ja tulkintaa. Hänen mukaansa kvantitatiiviset analyysioperaatiot ovat kuitenkin yksiselitteisempiä kuin kvalitatiiviset operaatiot ja kvantitatiivinen tutkimus jakautuu lisäksi selvemmin erottuviin vaiheisiin kuin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

### 5.1. Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena ja haastattelun kohteena on ollut organisaation toimitusjohtaja. Tutkimustyön lähtökohtana on ollut työnantajan näkökulma tutkimusaiheeseen ja oletukset tutkimuksen kielestä ovat retorisia eli tutkimuksen eteneminen on perustunut vahvasti kohdeyrityksen subjektiiviseen näkemykseen yhteistoimintaneuvotteluprosessista. Kuten Hirsjärvi ym. (2004: 24) toteavat, kvalitatiivisen tutkimusotteen retoriikassa yksilön ääni tulee kuuluviin ja raportointi on kuvailevaa ja numeerisia osoittimia käytetään hyvin vähän tai ei ollenkaan. Haastattelun avulla aihetta oli mahdollista käsitellä monipuolisesti ja joustavasti, sillä tutkimuksen kohteena olevan yhteistoimintaneuvotteluprosessin eteneminen ja rönsyily oli haastateltavalla tuoreessa muistissa. Tutkimushaastattelujen avulla toimitusjohtaja osittain käsitteli vaikeaa kriisiaikaa henkilökohtaisellakin tasolla. Neuvottelut olivat kohdeyrityksen ja myös toimitusjohtajan ensimmäiset.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin pelkästään kohdeyrityksen toimitusjohtajaa. Tähän päädyttiin, koska yrityksen muu työnantajapuolen edustajisto eli hallituksen jäsenet halusivat pitäytyä yrityksen taustavoimina. Jäsenet kokevat olleensa yhteistoimintaneuvotteluprosessissa osittain muodollisissa rooleissa ja toimitusjohtaja on hoitanut käytännön selvittely- ja toimeenpanotyön toimien kohdeyrityksen kasvoina ulospäin neuvottelujen aikana.

Hirsjärven ym. (2004: 34, 41) mukaan haastattelu on hyvin joustava menetelmä, joka mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen itse tilanteessa ja haastattelun avulla

voidaan saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Koska tässä tutkimuksessa pyrittiin hakemaan vastauksia siihen, miten kohdeyrityksen yhteistoimintaneuvotteluprosessille asettamat tavoitteet toteutuivat, saatiin haastattelun avulla numeeristen tietojen eli rahallisten säästöjen lisäksi monitahoisempaa ja syventävää tietoa sellaisista tavoitteista ja liiketoiminnan tervehdyttämiseen tähtäävistä prosesseista, jotka eivät olleet välittömästi nähtävissä lukuina vaan konkretisoituivat ajan kanssa uusina työtapoina ja asenteenmuutoksina.

Grönfors (1982: 45) toteaa, että kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamisessa on tärkeää pyrkiä pitämään suunnittelu mahdollisimman avoimena, joustavana ja kentällä tuleville vaikutteille alttiina. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä muiden tutkimusten tapaan vahva teoreettinen pohja ja menetelmällinen pohdiskelu, mutta kvalitatiivisen menetelmän käyttäjän tulee myös varautua yllättäviin käännteisiin, joita kentällä tulee eteen.

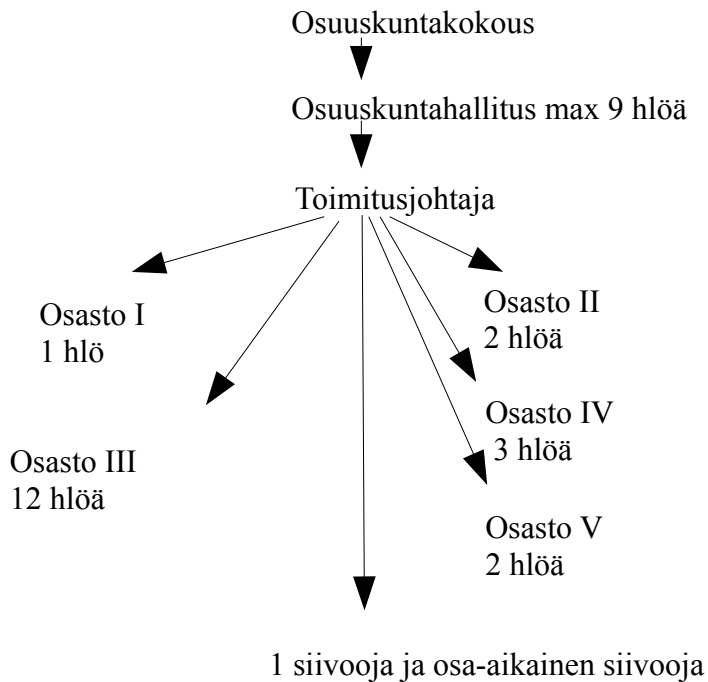
Eskola & Suoranta (1998: 15—18) pitävät laadulliselle tutkimukselle tyypillisenä tutkimussuunnitelmaa, joka parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukaan ja laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa tutkittavien ilmiöiden prosessiluonne. Tutkijat toteavat laadullisen tutkimuksen aikana tehtyjen tulkintojen jakautuvan koko tutkimusprosessiin eikä sitä aina ole helppo pilkkoa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Heidän mukaansa kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä osallistuvuus ja kenttätyö on erityinen tapa päästä kosketuksiin tutkittavien kanssa, objektiivisuus syntyy laadullisessa tutkimuksessa subjektiivisuuden tiedostamisesta. Eskola ym (1998: 19) toteavat kvalitatiivisen tutkimuksen lähtevän liikkeelle aineistolähtöisestä analyysistä, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös.

## 5.2. Tutkimuskohteen esittely

Tutkimustyön kohdeyritys on osuuskunta, joka toimii vähittäiskaupan alalla alle 5000 asukkaan kunnassa. Paikkakunnan ympärillä sijaitsee noin 50 kilometrin säteellä neljä pientä paikkakuntaa, joissa asukasluku vaihtelee noin 2000-9000 asukkaan välillä. Kohdeyrityksen toiminnalle on tyypillistä hyvin laaja tuotevalikoima vähittäiskaupan eri sektoreilta. Myyntiä tapahtuu sekä yrityksen päätoimipisteessä että yhdessä sivupisteessä. Päätoimipisteen tiloissa toimivat lisäksi yrityksen hallinto sekä kaksi oheispalvelutoimintaa. Kohdeyritys on toiminut jo useita vuosikymmeniä samalla paikkakunnalla ja sen kilpailijoita ovat tällä hetkellä paikkakunnan muut vähittäiskaupat, lähikuntien suuremmat kauppakeskukset mukaan lukien kahden maakuntakeskuksen tarjonta sekä verkkokaupat.

Osuuskunnan päättävänä elimenä toimii hallitus, jolle työsuhteessa oleva toimitusjohtaja raportoi ja tekee tarvittavat esitys- ja selvitystyöt. Hallitus koostuu yhdeksästä jäsenestä, jotka edustavat poikkileikkausta kunnan väestörakenteesta ja tulevat eri liiketoiminnan ja alkutuotannon aloilta. Kohdeyritys työllistää tällä hetkellä yli 20 henkilöä ja sillä on osuustoiminnallista yhteistyötä muiden osuuskuntien kanssa. Kohdeyrityksen käytännön taloustoimista vastaa organisaation toimitusjohtaja, joka konsultoi hallitusta tarvittaessa. Organisaation rakenne ennen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamisesta selviää kuviosta 8.

Tutkimuksen kohdeyritys nimeää liikeideakseen osuustoiminnallisen vähittäiskauppatoiminnan ja organisaation visiona on jatkaa kyseistä toimintaa vahvana kilpailijana paitsi omalla paikkakunnalla myös pienten lähikuntien alueella. Myös verkkokaupan kehittäminen ja tuotteiden kotiinkuljetukset ovat jatkossa vahvemmassa roolissa.



**Kuvio 8.** Kohdeyrityksen rakenne ennen yhteistoimintaneuvotteluja.

### 5.3. Tutkimusprosessi

Tutkimuksen lähtökohtana oli kerätä kohdeyritykselle tietoa ja yhteenveto siitä, miten yhteistoimintaneuvotteluprosessi vaikutti liiketoiminnan kokonaisuuteen ja miten prosessille asetetut tavoitteet toteutuivat. Tutkimuksen tarkoituksena oli toimia johdon työkaluna sen arvioidessa liiketoiminnan kannattavuutta neuvotteluprosessin jälkeisenä aikana ja lisäksi tutkimusta oli mahdollista käyttää tietolähteenä mahdollisten uusien yhteistoimintaneuvottelujen aikana mikäli organisaatiossa jouduttaisiin uudelleen yhteistoimintaneuvotteluja vaativaan tilanteeseen.

Tutkimusprosessi käynnistyi organisaation toimitusjohtajan tapaamisella syyskuun alussa 2013, jolloin hänen kanssaan keskusteltiin organisaation tarpeesta dokumentoida

yhteistoimintaneuvotteluprosessi. Kun toimeksiantajan tavoitteet tutkimusta kohtaan olivat selkiytyneet, määriteltiin ja rajattiin tutkimusongelma sekä pohdittiin tutkimusmenetelmä eli se tapa, jolla tutkittavasta ilmiöstä saatiin organisaatiolle tarvetta vastaava hyöty. Laadullista tutkimusmenetelmää puolsivat aiheen ja tarpeen kvalitatiivinen luonne sekä tutkimuksen aloitusvaiheessa ja ensimmäisen haastattelun aikana vielä puuttuva numeerinen tieto yhteistoimintaneuvottelujen suorista taloudellisista vaikutuksista. Haastattelu metodina puolestaan oli helposti soviteltavissa yrityksen aikatauluun ja antoi toimitusjohtajalle tärkeän mahdollisuuden omin sanoin koota neuvotteluprosessi yhteen kertomalla sen eri vaiheet kaikkine vivahteineen prosessin ollessa vielä melko tuoreessa muistissa. Tutkimusmenetelmän löydyttyä laadittiin alustavat haastattelukysymykset (ks. liite 1), jotka lähetettiin sähköpostitse toimitusjohtajalle 18.10.2013.

Varsinaisia haastattelutilanteita järjestettiin yhteensä kaksi. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin mahdollisimman pian yhteistoimintaneuvottelukierrosten päätyttyä 24.10.2013 ja toinen vuoden 2013 tilinpäätöksen valmistuttua 19.3.2013 (ks. liite 2). Ensimmäinen haastattelukierros ajoittui aikaan, jolloin organisaatio oli päättänyt dokumentoinnin tarpeesta ja toinen haastattelukierros toteutettiin, kun kohdeyrityksen taloudesta oli saatavilla neuvottelujen jälkeisiä ensimmäisiä virallisia tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä tunnuslukuja.

Toimitusjohtaja kuvaili ensimmäisessä haastattelussa organisaation rakenteen, yhteistoimintaneuvotteluihin johtaneet syyt sekä neuvottelujen tapahtumat kronologisessa järjestyksessä. Toinen haastattelu keskittyi pääasiassa kohdeyrityksen taloudelliseen tilanteeseen yhteistoimintaneuvottelujen päätyttyä sekä neuvottelujen panos-tuotos näkökulmaan. Molempien haastattelujen aikana käytiin läpi myös prosessiin liittyviä ajatuksia, tuntemuksia ja pohdintoja. Koko yhteistoimintaneuvotteluprosessin ajan toimitusjohtajan vastuulla ovat olleet normaalit liiketoiminnan arkeen kuuluvat tehtävät.

Tutkimusmateriaalin kirjaamisten jälkeen haastattelut purettiin, niitä eriteltiin ja analysoitiin tutkimuskysymysten näkökulmasta ja pyrittiin laatimaan kokonaiskuvaa käydystä -neuvotteluprosessista ja sen tavoitteiden toteutumisesta. Havaintoja ja tulkintaa tehtiin jo haastattelujen aikana. Molempien haastattelumateriaalien purkamisen jälkeen niistä laadittiin yhteenveto toimeksiantajalle tarkistusta varten. Tutkimusta tukeva viitekehys eli teoriaosuus käsitteli haastatteluissa esiin tulleita aiheita strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Viitekehys piti sisällään myös yhteistoimintaneuvotteluja määräävää lainsäädäntöä sekä yleistä tietoa osuuskuntien tavasta toimia Suomessa. Viitekehukseen rajattiin näin kohdeyritystä ja aihetta laajimmin koskevat aiheet. Empiirisen osuuden ja viitekehysten jälkeen tutkimustuloksista tehtiin yhteenveto ja analyysi ja tutkimuksen päätteeksi laadittiin vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä mahdollinen jatkotutkimusehdotus.

#### 5.4. Tutkimuksen luotettavuus

Eskolan ym. (1998: 211) mukaan laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Hirsjärvi ym. (2004: 185, 189) toteavat haastatteluaineiston luotettavuuden riippuvan sen laadusta ja tutkimuksen on pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista.

Tutkimuksen luotettavuuden mittaamisen yhteydessä käytetään käsitettä tutkimuksen reliabilius. Hirsjärven ym (2004: 186) mukaan reliabiliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa ilmiötä tai tutkimuskohdetta saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Toisen reliabiliuden määritelmän mukaan tutkimus on reliabeli, jos kaksi

arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Kolmas tapa ymmärtää reliaabelius on, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Tämän haastattelututkimuksen reliaabeliuteen on kuitenkin syytä suhtautua kriittisesti, koska haastateltavan toimintaan ja häneltä saataviin vastauksiin vaikuttavat ajan ja muistamisen mukanaan tuomat muutokset, tutkijoiden subjektiivisuus ja tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä sekä haastateltavan käyttäytymiseen vaikuttavat aika ja paikka.

Toinen tutkimuksen luotettavuutta mittaava käsite on validius. Rakennevalidius määrittää, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan ja ennustevalidius tarkoittaa, että yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tulos eli puolistrukturoidulla haastattelulla voidaan katsoa olevan ennustevalidiutta, jos se on pystynyt lausumaan myöhemmin todennettavan kuvan tulevaisuudesta (Hirsjärvi ym 2004: 186—187).

Tämän tutkimuksen toteutuksessa ja tutkimusmateriaalin käsittelyssä on pyritty mahdollisimman suureen ulkopuolisuuteen ja tarkkuuteen. Haastattelumateriaalista on jätetty pois ne asiat, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin tai rönnyllivät aiheen rajauksen ulkopuolelle. Haastattelutilanteessa pyrittiin kuitenkin pääsemään mahdollisimman syvälle kohdeyrityksen ja haastateltavan tilanteeseen. Tutkimustyön valmisteluvaiheessa ja ensimmäiseen haastatteluun laadituilla alustavilla kysymyksillä pyrittiin varmistamaan, että tutkimusmenetelmä tutkii sitä, mitä sen on tarkoitus tutkia ja esitettyihin tutkimuskysymyksiin saataisiin vastaukset. Tutkimusta voidaan pitää sen ennustettavuuden osalta luotettavana, koska kohdeyritys pystyi tarkentamaan pitkän tähtäimen liiketoimintastrategiaansa tutkimuksesta saadun analyysin perusteella.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistavat myös kohdeyrityksen toimitusjohtajan haastatteluista kiteytetyt suorat lainaukset sekä liitteenä olevat dokumentit yhteistoimintaneuvottelujen neuvotteluesityksestä, pöytäkirjoista ja päätöksistä, jotka yhdessä vahvistavat tutkimustyön autenttisuutta, johdonmukaista etenemistä ja asiayhteyksiä.

## 6. KOHDEYRITYKSEN YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT

### 6.1. Yhteistoimintaneuvotteluihin johtaneet seikat

Päätyminen yhteistoimintaneuvottelujen järjestämiseen tutkimuksen kohdeyrityksessä johtui useammasta seikasta. Kyseiset syyt juonsivat juurensa useamman vuoden taakse vääristäen kulurakennetta pitkällä aikavälillä. Kohdeyrityksen omistamien muiden kiinteistöjen pakollinen remontointi ja saneeraus, henkilöstökulujen kasvaminen nykypäivään soveltumattomien ja joustamattomien työsopimusten vuoksi, toimintaan liittyvien ketjumaksujen kasvaminen, heikko talouden suunnittelu ja toimintaympäristön ennakointi toimivat sysäyksenä säästökohteiden etsimiselle. Työsopimuksia solmittaessa ei oltu aikaisemmin huomioitu riittävästi palvelualalle tyypillistä työn kausiluontoisuutta ja vaihtelevia työmääriä. Myöskään vilkas kesämyyntiaika ei enää riittänyt kattamaan yhtä suurta osaa kuluista kuin aikaisemmin. Lisäksi osuuskuntatoiminnan perustana ollut maatalousvoittoinen asiakaskunta oli olennaisesti vähentynyt, mikä vaikutti suoraan eri tuoteryhmien kannattavuuteen. Osuuskunnan hallitustyöskentelystä oli myös pidemmän aikaa puuttunut vähittäiskaupan erityisasiantuntijuus sekä strategisen liiketoiminnan ja taloushallinnan osaaminen. Asioita ei oltu osattu kyseenalaistaa tarpeeksi voimakkaasti. Nykyisen toimitusjohtajan aloittaessa vuonna 2010 oli toiminnan uudistamisen tarve jo ilmeinen ja samana vuonna liiketulos painui negatiiviseksi.

Kohdeyrityksen tapauksessa johdon tulevaisuutta varten tekemät suunnitelmat ja niihin liittyvät toimenpiteet olivat niin relevantteja muutoksia työtehtäviin, työmenetelmiin, töiden järjestelyihin, työaikaan ja työsopimuksiin, että niistä oli neuvoteltava työntekijöiden kanssa ennen kuin työnantajalla oli oikeus käyttää päätäntävaltaansa. Esimerkiksi työsopimusten osalta toiminta oli jo niin vakiintunutta, että työnantajalla ei ollut mahdollisuutta vakituisten työsuhteiden muuttamiseen ilman yhteistoimintaneuvotteluja.

*Yhteistoimintaneuvotteluprosessista haluttiin tehdä tarpeeksi suuri, jotta kiireellisessä säästötarpeessa saataisiin aikaan radikaaleja muutoksia. (Toimitusjohtaja.)*

## 6.2. Yhteistoimintaneuvotteluprosessin vaiheet

Yhteistoimintaneuvotteluprosessi sai alkunsa toimitusjohtajan esittäessä osuuskunnan hallitukselle organisaation taloudellisen tilanteen. Tämän jälkeen hallitus päätti yhteistoimintaneuvottelujen aloittamisesta ja yhteistoimintaneuvotteluesityksen antamisesta henkilökunnalle (ks. liite 3). Ennen neuvotteluesityksen antamista organisaation johto harkitsi, kuinka paljon organisaation olisi saatava aikaan säästöjä taloustilanteen elvyttämiseksi. Yhteistoimintaneuvottelujen lopputulos ja siihen liittyvät toimenpiteet olivat kuitenkin riippuvaisia siitä, millaisia säästötoimenpiteitä ja töiden uudelleenjärjestelyjä yhteinen neuvonpito työntekijöiden kanssa toisi tullessaan. Tällaisessa tilanteessa organisaatio voi toimittaa yhteistoimintaneuvottelulain määräämät tiedot työntekijöiden edustajille niin sanotun suuremman vähentämisen mukaan.

Toimitusjohtaja antoi yhteistoimintaneuvotteluesityksen tiedoksi henkilökunnalle ja tämän jälkeen kohdeyrityksen henkilökunta valitsi edustajakseen yhden vastuuhenkilön eri osastoilta osallistumaan perustettavan yhteistoimintaneuvottelukunnan toimintaan. Yhteistoimintaneuvottelukunnassa oli siis edustettuna kolme henkilökunnan edustajaa. Edustajat osallistuivat yhteistoimintaneuvottelukunnan tapaamisiin ja pitivät omalta osaltaan edustamiaan henkilökuntaryhmiä tietoisina yhteistoimintaneuvottelujen etenemisestä sekä toimivat viestinviejinä ja -tuojina johdon ja työntekijöiden välillä.

Yhteistoimintaneuvotteluprosessi koostui kuuden viikon neuvottelujaksosta, jonka aikana yhteistoimintaneuvottelukunta kokoontui seitsemän kertaa. Jokaista kokoontumista varten toimitusjohtaja laati esityslistan. Toimitusjohtajan vastuulla oli

yhteistoimintaneuvottelujen lainopillisen sisällön selvittäminen, tulkitseminen ja soveltaminen käytäntöön. Ulkopuolista asiantuntijaa ei ollut kustannussyistä käytettävissä. Toimitusjohtaja käytti tarvittaessa apunaan ammattiliittojen neuvontapalvelua, työvoimatoimiston virka-apua sekä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen muutosturva-asiantuntijaa yksittäisiin työoikeus- tai työaikakysymyksiin. Taulukko 2 alla kuvaa neuvotteluprosessin etenemistä.

**Taulukko 2.** Kohdeyrityksen yhteistoimintaneuvotteluprosessin eteneminen.

Vaihe I	Toimitusjohtajan tapaaminen ja tutkimustarpeen kartoittaminen.
Vaihe II	Tutkimusongelman määrittäminen ja rajaaminen.
Vaihe III	Tutkimusmenetelmien kartoitus ja valinta.
Vaihe IV	Ensimmäisten alustavien tutkimuskysymysten lähettäminen (ks. liite 1).
Vaihe V	Ensimmäinen haastattelu.
Vaihe VI	Haastattelun purku.
Vaihe VII	Toisten alustavien tutkimuskysymysten lähettäminen (ks. liite 2).
Vaihe VIII	Toinen haastattelu.
Vaihe IX	Haastattelun purku.
Vaihe X	Viitekehyksen laatiminen.
Vaihe XI	Yhteenveto haastatteluista ja teoriasta toimitusjohtajalle.
Vaihe XII	Tulosten yhteenveto ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.

*Ulkopuolisen neuvottelijan avulla yhteistoimintaneuvotteluprosessille asetetut tulokset olisi ollut mahdollista saavuttaa nopeammin ja tehokkaammin kuin nyt, kun neuvottelut suoritettiin talon oman toimitusjohtajan johdolla. Koin välillä jääneeni hiukan hankalaan välikäteen, kun yhtenä päivänä ensin lomautan jonkun työntekijän ja seuraavalla viikolla saatoin joutua soittamaan häntä takaisin töihin. Tällaisten tilanteiden välttely ja varominen aiheutti prosessin aikana turhaa ajanhukkaa. (Toimitusjohtaja.)*

*Yhteistoimintaneuvotteluprosessia hidasti käytännössä myös se, että esimerkiksi ulkoistamisen mahdollisuuksia mietittäessä törmättiin siihen, että pieneltä paikkakunnalta ei kovin helposti löydy tarvittavia ulkopuolisia palveluntoimittajia. Tämän takia esimerkiksi yhden siivoojan irtisanominen saattoi olla hyvin vaikeaa. (Toimitusjohtaja.)*

#### 6.2.1. Yhteistoimintaneuvottelu 1/2013

Ensimmäisellä neuvottelukierroksella todettiin yhteistoimintaneuvottelukunnan muodostuvan kolmesta henkilökunnan valitsemasta edustajasta sekä organisaation toimitusjohtajasta, joka valittiin neuvottelukunnan puheenjohtajaksi. Kokouksessa käytiin myös läpi YTN:n yleisohjeistukset yhteistoimintaneuvotteluprosessista, lomautuksista, irtisanomisista ja työttömyysturvasta. YTN (2014) määrittelee organisaationsa liittojen yhteisöksi. YTN:n jäseniä ovat akavalaiset yksityisen sektorin liitot. YTN toimii liittojensa yhteistyöelimenä. Liitot asettavat toiminnalle tavoitteet ja seuraavat niiden toteutumista. Jäsenyhdistykset päättävät YTN:n hallinnosta. Ylempien toimihenkilöiden luottamusmiesverkostot (yhteyshenkilö, luottamusvaltuutettu) muodostavat sopimusalakohtaisen edunvalvontatyön perustan (taustaryhmätyö). Paikallistason edunvalvontaa toteuttavat yrityskohtaiset yhdistykset ja luottamusmiehet. Liittojen ammattitaitoinen henkilökunta muodostaa YTN:n asiantuntijatyöryhmät (valmisteluryhmät).

Ensimmäisen kokoontumisen aikana pureuduttiin toimitusjohtajan esityksestä ennen kaikkea kaupan taloudelliseen tilanteeseen ja syihin, jotka johtivat yhteistoimintaneuvottelujen tarpeeseen. Toimitusjohtaja kartoitti taustoja organisaation heikkoon käteisvarantoon ja kestävämpään kulurakenteeseen. Kokoontumisessa sovittiin myös, että toimitusjohtaja tekee henkilökuntaa varten kyselylomakkeen, jolla tiedustellaan työntekijöiden halukkuutta tarjolla oleviin ylimääräisiin työtehtäviin. Ensimmäisen neuvottelukierroksen esityslista löytyy liitteestä 4.

#### 6.2.2. Yhteistoimintaneuvottelu 2/2013

Yhteistoimintaneuvottelun toisella neuvottelukierroksella keskustelun painopisteenä olivat neuvottelukuntaan osallistuvien henkilökunnan edustajien koko organisaation henkilökunnalta hankkimat ehdotukset mahdollisista säästökohteista. Ehdotuksien aiheina olivat osastojen sijoittelu päämyymälässä, tavaravalikoiman muokkaaminen hävikin pienentämiseksi ja varastokierron kasvattamiseksi, polttoaineen hinnan nousun ja laskun vaikutuksen arvioiminen suhteessa tankkausmääriin, työaikojen ja työkuultuurin uudelleenrakentaminen, yritystukien tämänhetkisen tilanteen tarkistaminen, hallitukselta toivottu aktiivisempi osallistuminen käytännön yhteistoimintaneuvottelujen prosessiin, henkilökunnan halukkuuden kartoittaminen tarjolla oleviin lisätöihin kuten siivoukseen ja päivystysrinkitoimintaan sekä koulujen ja seurakunnan tilausten ja kuljetusten hinnoittelun uudistaminen.

Kokoontumisen aikana pohdittiin lisäksi toimipisteiden ja osastojen aukioloaikoja sekä viikoittaisen lehti-ilmoittelun kuluja. Toimitusjohtajan vastuulle jäi selvittää seuraavaa kokoontumiskertaa varten, millaisia euromääräisiä säästöjä uudet lyhennetyt aukioloajat, niihin vaikuttavat henkilökuntajärjestelyt sekä viikkomainonnan vähentäminen toisivat. Ensimmäisessä kokoontumisessa (ks. kpl 5.3.2) sovittuun kyselylomakkeeseen henkilökuntaa varten päätettiin vielä tehdä muutoksia ennen jakelua.

Toimitusjohtaja kertoi, että Etelä-Pohjanmaan TE-toimistolle on toimitettu tieto yhteistoimintaneuvotteluista ja muutosturva-asiantuntija on tulossa vierailemaan organisaatiossa. Yhteistoimintaneuvottelujen toisen kierroksen esityslista löytyy liitteestä 5.

#### 6.2.3. Yhteistoimintaneuvottelu 3/2013

Kolmannessa yhteistoimintaneuvottelukunnan kokoontumisessa käytiin läpi edellisellä neuvottelukerralla selvitettäväksi sovittuja asioita kuten mainontakuluja sekä hyväksyttiin toimitusjohtajan suorittamat säästölaskelmat. Kokouksessa päätettiin myös luopua osuuskunnan tarjoamasta ryhmähenkivakuutuksesta mikäli osuuskunnan hallitus tämän hyväksyy. Neuvotteluissa päätettiin myös jakaa henkilökunnalle tehty lomake, jossa tiedusteltaisiin kunkin jäsenen halukkuutta oman työnkuvan muuttamiseen. Lomake sisälsi mahdollisuuden siivoustyöhön, hälytyspäivystykseen, viikottaisen työajan vähentämiseen sekä kesäloman siirtoon lomanmääräytymiskauden ulkopuolelle. Kolmannen neuvottelukierroksen esityslista on liitteenä 6.

#### 6.2.4. Yhteistoimintaneuvottelu 4/2013

Neljännellä neuvottelukerralla yhteistoimintaneuvottelukunta totesi, että jokainen henkilökunnan jäsen on palauttanut työnkuvan muutokseen liittyvän lomakkeen, josta esimerkki löytyy liitteestä 7. Lomakkeiden sisällöstä tehtiin kokouksessa yhteenveto. Samassa kokouksessa käsiteltiin lisäksi suorajakelumainonnan kustannuksia ja toimitusjohtaja esitti osallistujille uuden työajan tasoittumisjärjestelmän osuuskunnan kaikkiin toimipisteisiin. Kokouksen päätteeksi todettiin, että kuluvalle vuodelle on mahdollista päästä tavoiteltuun euro-määräiseen säästötavoitteeseen ja nostaa organisaation liiketulos positiiviseksi. Neuvottelukunnan pöytäkirjaan kirjattiin, mistä toimenpiteistä ja millä summalla tuo säästötavoite koostuu.

Ennen kokouksen alkua yhteistoimintaneuvottelukunta kuuli TE-toimiston

muutosturva-asiantuntijan, työvoimaneuvojan sekä kohdeyrityksen tilintarkastajan esitykset. Neljännen neuvottelukierroksen esityslista löytyy liitteestä 8.

#### 6.2.5. Yhteistoimintaneuvottelu 5/2013

Yhteistoimintaneuvottelujen viidennen kierroksen aiheena olivat neuvottelujen aikana syntyneet päätökset. Pöytäkirjaan kirjattiin sekä päätöstoimenpiteet että tavoitteena olevat toimenpide- ja osastokohtaiset euromääräiset säästölaskelmat. Päätökset koskivat kaikkia kohdeyrityksen osastoja. Säästötoimenpiteiden päätettiin kohdistuvan uusiin ja lyhennettyihin arki- ja sunnuntiaukioloaikoihin, lyhennettyyn siivousaikaan (osa tiloista siirtyi henkilökunnan siistittäväksi) sekä henkilökunnan ja toimitusjohtajan lomautuksiin. Lomautuksista kirjattiin päätöksenä osastokohtaiset henkilömäärät ja aikataulut. Lisäksi pöytäkirjaan kirjattiin päätöksenä osastokohtaisesti toteutettava työajan tasoittumisjärjestelmä ja käyttöönottoaikataulu, työsopimusten uusiminen sekä niihin kirjattavat uudet irtisanomisajat.

Muita kulurakenteita korjaavia päätöksiä tehtiin lakkautettavasta ryhmähenkivakuutuksesta, henkilökunnan halukkuudesta työnkuvan muutokseen sekä mainonnasta. Viikoittainen mainonta paikallislehdessä muutettiin laajemmaksi yrityksen sisäiseksi mainonnaksi ja suorajakelumarkkinoinniksi noin kerran kuukaudessa ja juhlatapahtumien lähellä. Lisäksi neuvottelutoimikunta totesi, että hälytysten päivystyssopimus voitaisiin nykyisen sopimuksen päätyttyä neuvotella niiden henkilökunnan jäsenten kanssa, jotka olivat kiinnostuneita kyseisestä tehtävästä. Siivouksen osalta pohdittua uudelleenjärjestelyä päätettiin lykätä siihen saakka kunnes nykyinen siivooja jäisi eläkkeelle. Viidennen yhteistoimintaneuvottelukunnan kokoontumisen esityslista löytyy liitteestä 9.

#### 6.2.6. Yhteistoimintaneuvottelu 6/2013

Kuudennella neuvottelukierroksella yhteistoimintaneuvottelukunta kokosi vielä yhteen

todetut ja kirjatut säästöpäätökset, päätösten takana olevat euromääräiset laskelmat, aikataulut ja jo alkuun saadetut säästötoimenpiteet. Liitteestä 10 löytyy malli yhteistoimintaneuvottelujen aikana kirjatusta päätöksistä koskien tässä kohdassa henkilökunnan lomautuksia.

Neuvottelujen yhteydessä päätettiin päivämäärä, jolloin henkilökunnalle pidettäisiin virallinen tiedotustilaisuus. Myös TE-keskuksen edustaja ja Palvelualojen ammattiliiton edustaja kutsuttaisiin vielä käymään työpaikalla. Kuudennen neuvottelukierroksen esityslista on liitteenä 11.

#### 6.2.7. Yhteistoimintaneuvottelu 7/2013

Tutkimuksen kohdeyrityksessä pidettiin vielä lakisääteisten kokoontumisten lisäksi ylimääräinen neuvottelukierros, koska haluttiin tarkentaa kuudennessa kokouksessa tehtyjä päätöksiä lomautusten ja työsopimusten osalta. Näistä kirjattiin uudet yksityiskohtaisemmat päätökset ja samassa kokoontumisessa odettiin osastojen inventaarioiden ennakkotulosten valmistuneen. Malli yhteistoimintaneuvottelujen seitsemännen kierroksen pöytäkirjasta löytyy liitteestä 12.

#### 6.3. Yhteenveto yhteistoimintaneuvottelukunnan toiminnasta

Yhteistoimintaneuvottelukunta onnistui työssään ja sai aikaan konkreettisia toimenpiteitä organisaation johdon asettamien säästötavoitteiden saavuttamiseksi. Toimitusjohtajan perusteellinen selvitystyö sekä selkeät, eritellyt ja yksityiskohtaiset laskelmat grafiikoineen tekivät taloudellisen tilanteen vakavuuden ymmärtämisen helpoksi prosessiin osallistuneille. Henkilökunnalle annettiin paljon vastuuta ja laaja mahdollisuus osallistua säästökohdeiden etsimiseen. Heidän ehdotuksiaan ja mielipiteitään myös kuunneltiin ja toteutettiin.

*Säästökohteita ja toiminnan tehostamisen mahdollisuuksia pohdittiin aidosti yhdessä ja kaikki ajatukset, ideat ja ehdotukset pyrittiin kokoamaan mahdollisimman kattavasti yhteen. Prosessiin pääsi osallistumaan koko henkilökunta. (Toimitusjohtaja.)*

Tehdyissä päätöksissä näkyi selkeästi kokonaiskuvan käytännönläheinen ote. Neuvottelukunnan kokoontumisissa ja henkilökunnalle suunnatuissa kyselyissä ja tiedotteissa noudatettiin suurta huolellisuutta. Pöytäkirjat ja liitteet olivat lainmukaisesti ja asiallisesti päivättyjä, otsikoituja, lueteltuja ja allekirjoitettuja. Mikäli samalla työpaikalla jouduttaisiin joskus toteuttamaan uudelleen vastaava neuvotteluprosessi, olisi siellä käytävissä monipuolinen tietopankki tämän yhteistoimintaneuvottelukunnan selvityksissä.

*Neuvottelukunnan kanssa toimiminen sujui helpommin kun olin etukäteen ajatellut. (Toimitusjohtaja.)*

Toimitusjohtaja lähestyi yhteistoimintaneuvottelujen piiriin liittyviä asioita tosiasioiden ja taloustilanteen lukujen perusteella. Yhteistoimintaneuvottelukunnan jäsenten kysymyksiin, ajatuksiin ja mielipiteisiin on haettu tosiasioihin perustuvia vastauksia organisaation taloustilanteesta ja toimintaympäristöstä kuten oman ja ympäröivien kuntien väestörakenteesta, asiakkaiden keskiostosmäärästä ja yleisestä maan- ja maailmanlaajuisesta laskusuhdanteesta.

Tutkimuksen kohdeyrityksen tapauksessa organisaation johto ja lähinnä sen toimitusjohtaja kohtaisivat yrityksen henkilökuntaa paitsi yhteistoimintaneuvottelukunnan tapaamisissa myös arkipäivän työelämässä varsinaisen neuvotteluprotokollan ulkopuolella. Vaikka neuvottelukunnan yhtenä tehtävänä oli toimia viestinviejänä ja -tuoja muun henkilökunnan suuntaan, oli toimitusjohtajan kohdattava henkilökunnan yhteydenottoja myös kokouskäytännön ulkopuolella ja tämä teki yhteistoimintaneuvotteluista ajoittain raskaan.

*Itse neuvotteluprosessi oli kuormittava. Normaali liiketoiminta vaati neuvottelujen lisäksi oman panoksensa ja pienessä yrityksessä työntekijöiden esittämiin kysymyksiin oli paneuduttava henkilökohtaisesti. Oman lisänsä neuvotteihin toivat ulkopuolisten usein esittämät kysymykset töissä ja vapaalla, pienellä paikkakunnalla asioista kiinnostutaan eri tavalla kuin kaupungeissa. (Toimitusjohtaja.)*

## 7. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan, miten kohdeyrityksen yhteistoimintaneuvotteluprosessille asettamat tavoitteet toteutuivat työnantajan näkökulmasta. Tavoitteiden toteutumista hahmotettiin selvittämällä millaiset seikat johtivat yhteistoimintaneuvottelujen tarpeeseen, miten neuvottelut etenivät ja miten organisaatio suhtautui tulevaisuuteen yhteistoimintaneuvotteluprosessin jälkeen. Tutkimustuloksia tarkennettiin myös lisäkysymysten avulla eli selvitettiin kohdeyrityksen yhteistoimintaneuvotteluille asettamat tavoitteet ja odotukset, kartoitettiin mikä neuvotteluissa vastasi työnantajalla olleita ennakkokäsityksiä yhteistoimintaneuvotteluista ja mitkä seikat puolestaan yllättivät. Tutkimuksessa tutkittiin myös sitä, millaisia muutoksia yhteistoimintaneuvottelut toivat liiketoimintaan.

### 7.1. Yhteistoimintaneuvottelujen tulokset

Kohdeyrityksen yhteistoimintaneuvotteluprosessissa saavutettiin käytännön tuloksia. Yhteistoimintaneuvottelukunta onnistui löytämään taloutta tervehdyttäviä ja organisaation tulevaisuudelle strategisesti tärkeitä ratkaisuja. Neuvottelukunta käsittelee monipuolisesti kohdeyrityksen pullonkauloja ja irtisanomisilta vältyttiin kokonaan.

*Työtuntien vähentämisen seurauksena kaksi työntekijää irtisanoutui omasta tahdostaan joka tapauksessa, koska totesivat uuden työsopimuksen tuntimäärän olevan liian pieni. (Toimitusjohtaja.)*

#### 7.1.1. Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen kohdeyrityksen tärkeimpänä taloudellisena tavoitteena oli negatiiviselle painuneen käyttökatteen nostaminen ensin nollassa vuoden 2013 loppuun mennessä. Toisessa toimitusjohtajan haastattelussa (19.3.2013) vuoden 2013 tilinpäätöksen

valmistumisen jälkeen hän totesi, että kyseinen tavoite saavutettiin useamman korjaustoimenpiteen yhdistelmällä. Haastattelussa nousi esille myös seikka, että elokuussa 2014 tehtävässä välitilinpäätöksessä on nähtävissä säästötoimenpiteiden pureminen talouteen pidemmällä tähtäimellä.

Tärkeimpänä ja säästö määrältään suurimpana toimenpiteenä tutkimuksen kohdeyrityksessä toteutui toimitusjohtajan haastattelun (19.3.2013) mukaan työajan tasoittumisjärjestelmä. Tällä järjestelmällä organisaatio tasoitti kausiluontoisen toimintansa kustannuksia eli korkeasuhdanteen ja sesonkien aikana käytettävissä oli enemmän henkilöitä ja työtunteja kuin matalasuhdanteen ja hiljaisempien kausien aikana. Työajan tasoittumisjärjestelmän olennaisena osana oli vakituisen henkilökunnan työsopimusten uusiminen. Sopimuksia tulitisiin uusimaan siten, että osa henkilökunnasta sai pitää täyden työtuntimääränsä ja osalle solmittiin uusi osa-aikainen työsopimus tietyllä perustuntimäärällä. Tätä tuntimäärää voitaisiin jatkossa joustavasti lisätä tai vähentää työmäärän mukaan. Päätös työajan tasoittumisjärjestelmän käyttöönottamisesta löytyy liitteestä 13.

Käyttökateen korjaamiseen vaikuttivat suuresti myös koko henkilökuntaa koskeneet lomautukset, joiden toteuttamisen rakenne löytyy liitteestä kahdeksan. Myös kohdeyrityksen toimitusjohtaja osallistui lomautuksiin. Lomautusaikaa sovellettiin osastoittain tarpeen mukaan ja näin varmisteltiin palvelun katkeamattomuus lomautusten aikana.

Rahallisen päätavoitteen saavuttamista olivat toimitusjohtajan haastattelun (19.3.2013) mukaan mahdollistamassa myös pienennetty markkinointi- ja mainosbudjetti, siivoukseen käytettävän ajan vähentäminen ja delegoiminen osittain henkilökunnalle, aukioloaikojen supistaminen sekä hälytyspäivystysten uudelleenorganisointi.

Toinen taloudellinen iso tavoite oli kohdeyrityksessä toteutettuihin remontteihin tarvittu vieraan pääoman saattaminen maksuun. Kohdeyritys pystyi toimitusjohtajan

mukaan (19.3.2013) yhteistoimintaneuvottelukunnassa aikaansaatuja toimenpiteiden vuoksi kuromaan umpeen kassavajeensa ja rahalaitoksen kanssa käytyjä alustavia rahoitusneuvotteluja lukuun ottamatta mitään erityisiä rahoitusjärjestelyjä tarvittu. Pankkia pidettiin yhteistoimintaneuvotteluprosessin aikana ajan tasalla yrityksen tilanteesta. Ostovelkana näkyntä vierasta pääomaa soviteltiin neuvottelemalla pidempiä maksuaikoja tavarantoimittajien kanssa.

Kohdeyrityksessä päätettiin yhteistoimintaneuvottelujen aikana myös luopua kannattamattomasta toiminnasta. Toimitusjohtaja kertoi (19.3.2013) kohdeyrityksen onnistuneen myymään vapailla markkinoilla omalle liiketoiminnalleen ylimääräisiksi rasitteiksi muodostuneet vanhat ja rakenteilla olevat kiinteistöt sekä vuokraamaan ylimääräiset liiketilat ulkopuolisille yrittäjille.

*Tarpeettoman omaisuuden myynneistä saimme aikaan tärkeitä säästöjä pääsemällä eroon epäolennaiseen ja kannattamattomaan liitännäistoimintaan kuuluneista ylläpitokuluista. (Toimitusjohtaja.)*

#### 7.1.2. Muiden tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen kohdeyritys tavoitteli laadukasta palvelua uudistamalla tuotevalikoimansa ja pyrkien sellaiseen tuoterepertuaariin, joka paitsi palveli organisaation asiakkaita riittäväällä tavalla ollen kuitenkin samalla liiketaloudellisesti kannattava. Uudistustoimenpiteet pitivät toimitusjohtajan haastattelun (19.3.2013) mukaan sisällään heikosti myyvien tuotteiden vähentämisen, poistamisen tai uudelleensijoittelun osastojen sisällä, tilausmäärien ja -järjestelmän järkevöittäminen sekä kausituotteiden aggressiivisemmän esillepanon. Remonttien ja saneerausten yhteydessä tehty uusi myymälän layout otettiin näin tehokkaampaan käyttöön. Hävikin minimoimiseksi kohdeyrityksessä uudistettiin lisäksi hälytysjärjestelmä.

Toinen välillisesti taloudellinen tavoite oli yksilöosaamisen tarkempi jäsentäminen ja

kohdentaminen sekä työnkuvien uudistaminen. Toimitusjohtaja kertoi (19.3.2013), että nämä työnohjaukseen ja työkuultuurin muuttamiseen liittyvät tavoitteet saavutettiin kohdeyrityksessä jakamalla uudelleen työtehtäviä ja rikkomalla aikaisempia osastokohtaisia työskentelyrajoja eli työntekijöiden toimenkuvat muuttuivat yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen monipuolisemmiksi. Yksi henkilö vastasi aikaisempaa laajemmista toiminta-alueista.

*Samalla rahalla yksi työntekijä palvelee useampia asiakkaita kuin ennen ja joutokäyntiä on vähemmän. (Toimitusjohtaja.)*

Näillä järjestelyillä tutkimuksen kohdeyritys saavutti joustavamman työn- ja osaamisen kierron eli laadukas palvelu voitiin jatkossa taata myös silloin, kun joku henkilökunnasta oli poissa.

*Palvelun laatua parantavien toimien suoraa rahallista hyötyä on vaikea taulukoida, mutta pitkän tähtäimen talouden kokonaistulos kertoo olemmeko onnistuneet. (Toimitusjohtaja.)*

## 7.2. Neuvotteluprosessin analyysi

Tutkimuksen kohdeyrityksen toimitusjohtaja kuvaili ennakkokäsityksiään yhteistoimintaneuvotteluprosessista seuraavasti (24.10.2013):

*Odotin itse prosessin olevan yksinkertaisempaa. Se yllätti, miten monia eri lakeja yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä oli tutkittava ja tulkittava eikä niiden soveltaminen käytäntöön ollut aina kovin suoraviivaista. Hyväksi osoittautunut ratkaisu saatettiin joutua miettimään uudelleen yhden lain torpatessa sen minkä toinen olisi sallinut. (Toimitusjohtaja.)*

*Työntekijöiden ammattiliitto ei auttanut käytännössä juuri lainkaan, ei kantaa, ei vastuuta, ei kirjallista kunnollista ohjeistusta. Olisin odottanut heiltä enemmän apua etenkin halutessani käydä jo ennakoon keskusteluja eri vaihtoehtoista. (Toimitusjohtaja.)*

Tutkimuksen kohdeyrityksen tapauksessa yhteistoimintaneuvottelujen yhtenä keskeisenä osana olivat sellaiset strategiset henkilöstöjohtamisen toimenpiteet, joiden avulla päästäisiin tarvittaviin kustannussäästöihin. Oikeanlainen joukko ihmisiä tarkoitti kohdeyrityksessä sellaisia henkilöstöpoliittisia käytännön muutoksia, joilla saatiin oikea määrä eri työtehtäviin soveltuvia ihmisiä hoitamaan oikeita, liiketoiminnan kannattavuutta edistäviä tehtäviä oikeaan aikaan. Tämän vuoksi kohdeyritys päätyi yhteistoimintaneuvottelujen aikana samanaikaisesti pohtimaan myös työntekijöidensä tämänhetkistä osaamista ja näin suorittamaan kappaleessa 2.1. käsiteltyä ydinkyvykkyystarkastelua yhteistoimintaneuvotteluille asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimitusjohtaja totesi haastattelussa (24.10.2013):

*Pienessä yrityksessä tiedetään muutenkin aika hyvin mitä kukin osaa. Neuvottelut ovat kuitenkin vauhdittaneet vastuunjaon ja toimenkuvien uudistamista. (Toimitusjohtaja.)*

Ydinkyvykkyyksien täyden hyödyntämisen, tulevan kehittymisen ja mahdollisen käyttämättömän potentiaalin kannalta olisi jatkossa tärkeää löytää myös organisaatiossa piilevä hiljainen tieto. Jokaisella liiketoimintaan osallistuvalla henkilöllä on omat sisäiset tavoitteensa, aikomuksensa, kiinnostuksen kohteensa ynnä muuta ja tämän tiedon soveltaminen kohdeyrityksen strategisesti olennaisiin tehtäviin voi edelleen ravistella vanhoja tapoja ja tottumuksia johtaen entistä kannattavampaan yritystoimintaan.

Kohdeyrityksessä varauduttiin ennen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamista sellaisiin henkilöstöjärjestelyihin, jotka voisivat johtaa irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-

aikaistamiseen taloudellisten tai tuotannollisten seikkojen perusteella. Yritykseen oli useiden viime vuosien aikana palkattu palveluhenkilökuntaa kokopäiväisiin ja vakituisiin työsuhteisiin ja nyt liiketoimintaympäristön ja työn laadun muututtua, oli näitä työsuhteita tarkasteltava uudelleen ja määriteltävä, olivatko ne vielä kokonaisuudessaan tarpeellisia ja palvelivatko ne työnantajan nykytarpeita riittävästi. Näin ollen yhteistoimintaneuvottelujen lopputulos oli niiden alkaessa vielä avoin sekä henkilökunnalle että johdolle. Kyseessä oli selkeästi tilanne, jossa organisaatio tiesi tavoitteensa, mutta keinot ja toimenpiteet sen saavuttamiseksi vielä prosessin alkaessa puuttuivat. Tällaisessa tilanteessa johdon kyky kuunnella, tarkkailla ja oppia ympäristöstään muuttui hyvin tärkeäksi.

Tutkimuksen kohdeyrityksessä pyrittiin hillitsemään epävarmuuden ilmapiiriä ja muuosvastarintaa tekemällä yhteistoimintaneuvotteluun johtaneista syistä tarkka selvitys henkilökunnan edustajille yhteistoimintaneuvottelutoimikunnan aloittaessa toimintansa. Samat perustelut esitettiin koko henkilökunnalle suunnatussa ensimmäisessä tiedotustilaisuudessa. Myös yhteistoimintaneuvotteluissa saavutetut tulokset ja päätökset kerrottiin neuvotteluprosessin päätyttyä koko henkilökunnalle. Avoimuudella ja suoralla lähetysmistavalla haluttiin organisaatiossa saada aikaan mahdollisimman onnistunutta viestintää ja suunnata yrityksen voimavarat toimintaan liiallisen spekuloinnin sijaan.

*Tiedottaminen keskeneräisistä asioista oli vaikeaa yt:n aikana. Jos lähdet kysymään kaikkien mielipiteitä ja tunteuksia, asiat eivät etene ja virhetulkintojen määrä kasvaa. (Toimitusjohtaja.)*

Tutkimuksen kohdeyrityksen tapauksessa organisaation pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet jouduttiin pohtimaan ja asettamaan uudelleen kulurakenteen oikaisemiseksi. Yksittäisen työntekijän kannalta tämä muutti pelikentän epävarmemmaksi vaikuttaen yksilöiden asennoitumiseen ja työtehtävien eteen nähtävään vaivaan. Epävarmuus tulevaisuudesta ja omasta työpaikasta sai henkilökunnassa aikaan puolustusreaktioita ja

muutosvastarintaa, joista toimitusjohtaja antoi esimerkkinä seuraavaa (24.10.2013):

*Minä en sitten ainakaan tee ylitöitä neuvottelujen aikana ja tuo tehtävä ei kuulu minulle. (Toimitusjohtaja.)*

Osa organisaation henkilökunnasta minimoi vaivannäkönsä ja panostuksensa omaan työhönsä ja suojautui yhteistoimintaneuvottelujen tuomilta mahdollisilta henkilökohtaisilta muutoksilta negatiivisella asenteella. Kohdeyrityksen kohdalla osa henkilökunnasta on toimitusjohtajan haastattelussa (24.10.2013) ilmenneiden kommenttien mukaan todennut, että omaa työpanosta vastaan saatu palkkio ei vaikuta enää houkuttelevalta ja työmotivaatio on näin ainakin hetkellisesti laskenut. Toimitusjohtajan mukaan yhteistoimintaneuvottelut herättivät henkilökunnassa monenlaisia reaktioita, joista osaan oltiin organisaatiossa varauduttu ja osa puolestaan ylitti johdon odotukset.

*Nurinaa oli odotettavissa, mutta samalla yllätti osan henkilökunnasta osoittama asiallisuus ja aitous asioiden parantamista kohtaan huolimatta radikaaleista toimenpiteistä, joita yhteistoimintaneuvottelut saattaisivat tuoda tullessaan. (Toimitusjohtaja.)*

*Neuvottelukunnan kanssa ei ollut niin takkuista kuin oli kuvitellut. (Toimitusjohtaja.)*

*Kukaan ei käyttänyt neuvotteluprosessia hyväkseen parantaakseen omia asemiaan ja tuomalla esille omaa osaamistaan uudella tavalla. (Toimitusjohtaja.)*

Kohdeyrityksen toimitusjohtaja koki muutosvastarinnan ja turvattomuuden ilmenneen yhteistoimintaneuvottelujen aikana myös sekä passiivisuutena että negatiivisina asenteina:

*Toisaalta henkilökunnan muutosvastarintaiset asenteet olivat odotettuja, heiltä kun oli vaadittu joustoa ja kärsivällisyyttä ennen neuvotteluja tehtyjen ja pitkään jatkuneiden remonttien aikaan. (Toimitusjohtaja.)*

*Toisaalta harmitti henkilökunnan puolesta se, että ensin oli remonttien avulla laitettu asioita kuntoon ja kun infran parantaminen ei riittänytkään lisäämään tehokkuutta tarpeeksi, jouduttiin sitten aloittamaan vielä yhteistoimintaneuvottelut. (Toimitusjohtaja.)*

*Työntekijän asema on tänä päivänä hyvin suojattu ja jos aina ei oikein huvita, voi sairauslomaa saada pariksi viikoksi melko helposti. (Toimitusjohtaja.)*

*Osa henkilökunnasta ei työpaikan menettämisen pelossa aina uskaltanut kertoa totuutta työstään, kun yhteistoimintaneuvottelujen aikana keskustelimme uusista työehdoista ja toimenkuvista. Näiden tilanteiden seuraamuksia joudumme selvittämään jälkeenpäin todellisuuden tullessa vastaan. (Toimitusjohtaja.)*

Yhteenvetona voisi tiivistää yhteistoimintaneuvottelujen toteutuneen lain kirjaimen ja hengen mukaisesti. Yhteistoimintaneuvottelut palvelivat hyvin tarkoitustaan ja sen avulla kohdeyritys pääsi kyseenalaistamaan toimintaansa tarpeellisella tavalla ja saavutti asettamansa tavoitteet.

## 8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

*Miten kohdeyrityksen yhteistoimintaneuvotteluille asettamat tavoitteet toteutuivat?*

Tutkimuksen aiheena oli kohdeyrityksen toteuttama yhteistoimintaneuvottelu ja tutkimusongelmana tarkasteltiin, miten kohdeyrityksen yhteistoimintaneuvotteluille asettamat tavoitteet toteutuivat.

Tutkimuksen perusteella voidaan yleisesti todeta, että kohdeyrityksen johdon yhteistoimintaneuvotteluille asettamat taloudelliset tavoitteet olivat selkeitä ja rajattuja eli niiden seuranta oli jatkossakin helppoa. Myös yhteistoimintaneuvottelukunnan työskentymä helpotti se, että tavoitteet eivät rönsyilleet liikaa. Osa strategisista tavoitteista ja niihin tähtäävistä toimenpiteistä ovat suoraan mitattavissa erilaisina tunnuslukuina eli myynnin kasvuna tai pienentyneinä kuluerinä kuten laskeneina palkkakuluina.

Osa tavoitteista puolestaan on sellaisia, että niiden vaikutukset organisaation kannattavuuteen tulevat näkymään pidemmällä aikavälillä. Nämä tavoitteet ovat lisäksi luonteeltaan sellaisia, että niiden vaikutusta on vaikea yksilöidä ja kohdistaa suoraan johonkin liiketoiminnan osaan. Esimerkkinä tällaisesta tavoitteesta on tuotteiden uudelleensijoittelu myymälässä ja sen suoranainen vaikutus osaston tai koko organisaation myyntiin. Ponnistelujen ja työsuoritusten taustalta löytyvä palkkioihin ja henkilökohtaisiin päämääriin nojaava työmotivaatio voi kohdeyrityksessä kasvaa vain entistä ehomman vision johdattamana. Vain usko muutosten hyödystä voi rakentaa organisaatiosta paremman työpaikan.

Organisaation henkilöstöjohtamisessa korostui yhteistoimintaneuvottelujen aikana työvoiman joustamisen tärkeys liiketoiminnan muuttuessa kausiluontoisemmaksi. Osaamisen, työn sijoittumisen, työtapojen ja työpanoksen määrällisen joustavuuden arvo kasvoi entistä merkityksellisemmäksi ja muuttui yhteistoimintaneuvottelujen aikana pysyväksi osaksi organisaation toimintaa. Joustavan henkilöstön käytön avulla

kohdeyritys pystyy valjastamaan tarvittavana aikana käyttöönsä sopivan yksilöosaamisen esimerkiksi yhdellä osastolla tapahtuvaan huoltotoimintaan sekä laajemman asiakkaita palvelevan massahenkilöstön esimerkiksi kaikista kiireisimpiin kesälauantai-päiviin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdeyritys sai yhteistoimintaneuvotteluista tarvitsemansa ja prosessille asetetut tavoitteet toteutuivat organisaation johdon odotusten mukaan. Yrityksen johto onnistui asettamaan saavutettavissa olevat ja realistiset tavoitteet ja yhteistoimintaneuvottelukunta pystyi löytämään riittävän radikaalit toimenpiteet, joilla organisaatiossa saatiin aikaan toiminnan muutoksia ja kulurakenteen oikaisua. Osa toimenpiteistä jäi pysyvästi organisaation toimintakulttuuriin kuten esimerkiksi työajan tasoittumisjärjestelmä, työnkierto ja kriittinen suhtautuminen tuotevalikoimaan.

Kohdeyrityksen johto painotti yhteistoimintaneuvotteluille asettamissaan odotuksissa myös neuvotteluprosessin onnistunutta läpivientiä sekä hyvää neuvotteluilmapiiriä työnantajan ja työntekijöiden kesken. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yhteistoimintaneuvottelut vietiin loppuun saakka annetussa ajassa ja neuvotteluvaikeudet tulivat täytetyksi. Yhteistoimintaneuvottelutoimikunnan kokouksissa hyväksi neuvotteluilmapiiriksi voidaan katsoa asiallinen, olennaisessa pysyttelevä ja toimintaan tähtäävä keskustelu. Neuvottelujen voidaan todeta sujuneen jouhevasti ja yhteistoimintaneuvottelukunnan pöytäkirjamerkinnöistä ei löydy eriäviä mielipiteitä. Osittain toimivaan vuorovaikutukseen saattoi vaikuttaa se, että säästötoimenpiteitä etsittäessä oli koko organisaation toiminta kyseenalaistamisen kohteena ja neuvottelujen vaikutukset koskettivat kaikkia.

Yhteistoimintaneuvottelutoimikunnan jouhevuus päätöksenteossa oli hyvää vastapainoa muun henkilökunnan muutosvastarinnalle. Toimitusjohtaja totesi kappaleessa 7.2. muutosvastarinnan olleen osittain odotettua, mutta sen aaltoileva eteneminen tuli johdolle hieman yllätyksenä. Työntekijöiden omaavat subjektiiviset kokemukset ja

elämäntilanteet vaikuttivat vastarinnan voimakkuuteen ja keston lyöden samalla leimansa vaihtelevaan työmotivaatioon. Henkilökunnan näkökulmasta muutosvastarintaan saattoi vaikuttaa myös vakaana työnantajana pidetyn yrityksen yhteistoimintaneuvottelujen yllätyksellisyys, joka kulminoitui epäoikeudenmukaisuuden tunteen kokemiseen. Kohdeyrityksessä toivoa voi kuitenkin herättää ajatus siitä, että ilman irtisanomisia kohdattu kriisi saa koko henkilökunnan, johto mukaan lukien, kokemaan tyydytystä ja luomaan uutta yhteishenkeä perustuen siihen vaivannäköön, jota yhteisen työpaikan eteen on nähty. Kuten kappaleessa 2.3. on todettu, voidaan hyvällä johtamisella saada aikaan täyskäännös henkilökunnan sitoutumisen, luottamuksen ja toimintatapojen muuttamisen saralla.

### 8.1. Jatkotutkimusehdotus

Tutkimuksen kohdeyrityksen toimitusjohtaja analysoi organisaation tilannetta neuvotteluprosessin päättymisen jälkeen seuraavasti:

*Yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen yrityksessä elettiin jonkin aikaa muutokset ja muutokseen johtanut kassakriisi mielessä. Arki alkoi kuitenkin jossakin vaiheessa ja vaikeat ajat vaikuttivat henkilökunnasta tuntuvan enää pelkältä muistolta. Työntekijät löysivät uutta napinan aihetta ja valituksesta tuli taas osa työntekoa. (Toimitusjohtaja.)*

*Asioiden mittasuhteet tuntuivat välillä vähän vääristyneen, sillä yhteistoimintaneuvotteluissa oli pohdittu irtisanomisia ja lomautuksia ja henkilökunta saattoi neuvottelujen jälkeen nurista saamatta jääneistä joululahjoista. (Toimitusjohtaja.)*

Tästä voitaisiin johtaa kohdeyritykselle jatkotutkimusehdotuksena tavoitteellinen kehityskeskustelujen toteuttaminen ja analysointi. Toimitusjohtaja totesi henkilökunnan

osaamisen olevan pienessä yrityksessä hyvin tiedossa (ks 7.3.). Näin voidaan olettaa olevan työntekijöiden perusosaamisen kohdalla ja jotta organisaatiossa saataisiin kartoitettua ja valjastettua liiketoiminnan käyttöön myös mahdollinen piilossa oleva osaaminen, tietämys ja halukkuus oppimiseen, olisivat kehityskeskustelut yksi työkalu tämän selvittämiseen. Yritys saattaisi hyötyä myös kehityskeskustelujen aikana käydystä työntekijäkohtaisesta tavoitteiden asetannasta ja näin vastuuta työssä menestymisestä ja viihtymisestä siirrettäisiin samalla työntekijöidenkin osalle. Kehityskeskustelujen annin analysointi voisi lisäksi auttaa kohdeyritystä pitämään kiinni organisaation kokonaishyödyn kannalta kriittisistä henkilöistä ja välttämään olennaisen henkilökunnan lähtemisen organisaatiosta pois.

Valpola (2000: 7—8) määrittää kehityskeskustelun alaisten ja esimiehen yhteisenä mahdollisuutena vaikuttaa eli sekä kysyä että vastata. Hänen mukaansa kehityskeskustelulla luodaan edellytykset kuunnella molempia osapuolia ja tuodaan oikeudenmukaisuutta työpaikalle. Keskustelut säästävät aikaa huhuilta, tietämättömyydeltä ja epäselvyyksiltä. Mahdollisuus vaikuttaa omassa työtilanteessa on yksi tehokkaimmista keinoista tukea ihmisten jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista.

Kehityskeskustelun lähtökohta on ihmisen kehittyminen persoonana ja ammatissaan, kyse on dialogista. Dialogilla tähdätään työntekijän ja esimiehen yhteiseen päämäärään ja loppujen lopuksi koko organisaation kehittymiseen. Ilman keskustelua päämäärän määrittäminen ja tavoittaminen ei onnistu. Kehityskeskustelu on yksi tapa antaa työntekijöille mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan, ideoitaan ja toiveitaan. Keskustelut avaavat myös yrityksen johtoportaalille tilaisuuden ilmaista mitä se toivoo ja edellyttää yksittäiseltä työntekijältä eli johdon näkökulmasta kehityskeskustelu on tehokkaamman johtajuuden työkalu. Keskusteluissa saadun palautteen perusteella myös johtaja tai esimies voi kehittää omaa toimintaansa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 96, 99.)

Virtainlahti (2008, 87—89) painottaa hiljaisen tietämyksen esille nostamisen erityistä

haasteellisuutta etenkin taloudellisen taantumien ja kriisitilanteiden aikaan. Epävarmassa tilanteessa henkilöstö haluaa pitää tiukasti kiinni omasta osaamisestaan ja tietämyksestään, tiedon jakamisen pelätään vahvistavan toisten asemaa. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys siihen, jaetaanko tietämystä, vai pitääkö jokainen kiinni omastaan. Jos omista asemista ei ole varmuutta ja työntekijöiden välillä on jatkuvaa kilpailua, on myös tietämyksen esille tuominen hankalaa ilman aitoa keskusteluyhteyttä. Organisaation kannalta hiljaisen tietämyksen kartoittaminen vaatii myös pohdintaa siitä, mikä on sen toimintakyvyn kannalta tärkeää ja olennaista tietämystä eli yrityksen on mietittävä, mitä osaamista tulevaisuudelta tarvitaan.

**LÄHDELUETTELO**

- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Grönfors, Martti (1982) *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. 2. painos. Porvoo, Helsinki, Juva: Werner Söderström Oy.
- Grönfors, Terttu & Marjatta Pietilä (2005). *Ihmisyttä irtisanomiseen – parempia loppuja ja uusia alkuja työelämään*. 1. painos. Vantaa: Dark Oy.
- Haslam, Alexander S., Stephen D. Reicher & Michael J. Platow (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hietala, Harri & Keijo Kaivanto (2012). *Yhteistoimintalaki käytännössä*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hiltunen, M., J. Hänninen, J. Ossa, P. Pättiniemi, J. Pötry, J. Tainio & E. Troberg (2009). *Henkilöstöomisteinen yritys. Yhdessä yrittämällä menestykseen*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2004). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 1. painos. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hokkanen, Simo & Oiva Strömberg (2003). *Ihmisten johtaminen*. 1. painos. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

*International Co-operative Alliance* [online] (a). Logical search path: Top: Ica: Issues: Coop: Internet: What we do [siteerattu 13.3.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://ica.coop/en/what-we-do.html>>.

Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2009). *Strateginen johtaminen – miten vastata kompleksisen ja postmodernin maailman haasteisiin*. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.

Juutinen, H. Å. Stenström & R. Vuori (2010). *Tehokas omistajahallinto – osuuskunnan hallintohenkilökunnan käsikirja*. 3. uudistettu painos. Pellervo-seura.

Järvinen, P. (2001). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2007). *Strategian toteutus*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kermally, Sultan (2005). *Gurus on people management*. Thorogood Publishing: London, GBR.

Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2001). *Strategisen osaamisen johtaminen*. 2., muuttamaton painos. Helsinki: Edita Oyj.

Leskelä, Jori (2001). *Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota*. Hämeenlinna: Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.

Lipsanen, Juho & Hannu Laakso (2009). *Operaatio täyskäännös*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. 1. - 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mattila, Pekka (2007). *Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Meincke, Nina & Minna Vanhala-Harmanen (2011). *Esimiehen työsuhteopas*. 4., uud. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Meyer, John P. Thomas E.Becker & Christian Vandenberghe (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* [online] Vol. 89: No 6. [siteerattu 21.3.2014], 992. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://nreilly.asp.radford.edu/psy650/meyer%20motivation%20and%20commitment%202004.pdf.html>>.
- Mäkelä, Klaus (toim). (1998). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. 1. painos. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.
- Nieminen, Kimmo (toim.). (2013). *Työpaikan lait ja työsuhteopas 2014*. 12. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ollila, Maija-Riitta (2010). *Johtajan parempi elämä*. 2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pinnington, Ashly & Tony Edwards (2000). *Introduction to Human Resource Management*. First published 2000, reprinted 2002, 2003, 2004, 2005. Oxford: Oxford University Press.
- Remington, Kaye (2011.) *Leading complex projects* [online]. Farnham, Surrey, GBR: Ashgate Publishing Ltd [siteerattu 7.6.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://site.ebrary.com.proxy.tritonia.fi/lib/tritonia/>>

docDetail.action?.x=1&d=all&f00=all&f01=&f02=&hitsPerPage=500&p00=work+motivation+in+crisis+redundancy&p01=&p02=&page=1&id=10495651.html>.

Ronthy-Östberg, M. & S. Rosendahl (2004). *Kehityskeskustelun opas*. 3. painos. Tietosanoma.

Rope, Timo & Sampo Kettunen (2012). *Halujohtaminen*. 1. painos. Helsinki: Helsingin kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.

Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. 1. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Valpola, Anneli (2000). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. 1. painos. Porvoo, Helsinki, Juva: Werner Söderström Oy.

Valpola, Anneli (2004). *Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot*. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Viitala, Riitta. (2009) *Henkilöstöjohtaminen*. 2. - 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta & Eila Jylhä (2013). *Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtainlahti, Sanna (2008). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ylemmät Toimihenkilöt YTN (2014). *YTN Toiminta* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.ytn.fi/index.php?page\\_id=127.html](http://www.ytn.fi/index.php?page_id=127.html)>.

YTL = Laki yhteistoimintamenettelystä yrityksissä 30.3.2007/334.

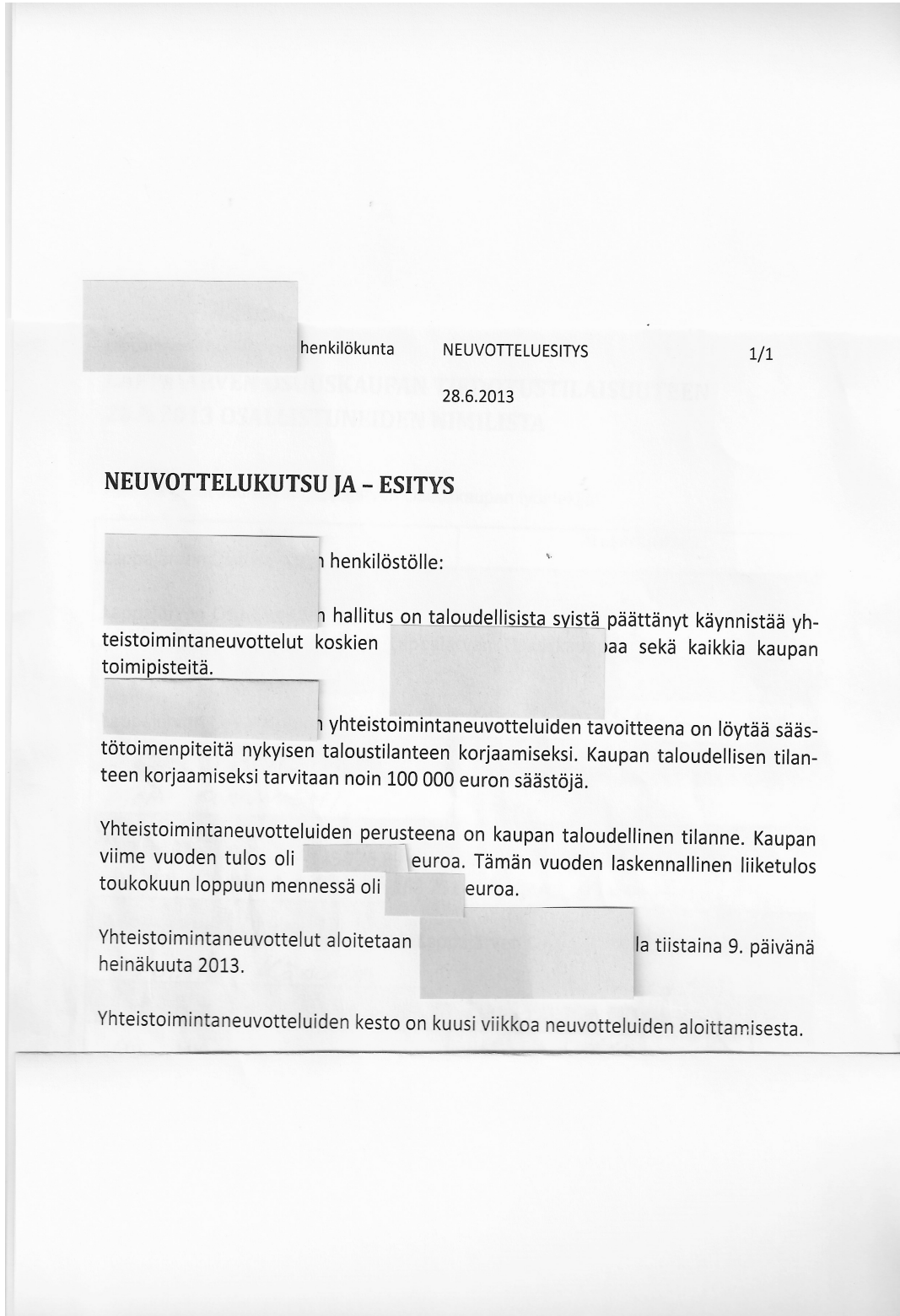
**Liite 1.** Ensimmäisen haastattelun alustavat kysymykset.*Tilanne ennen yhteistoimintaneuvotteluja*

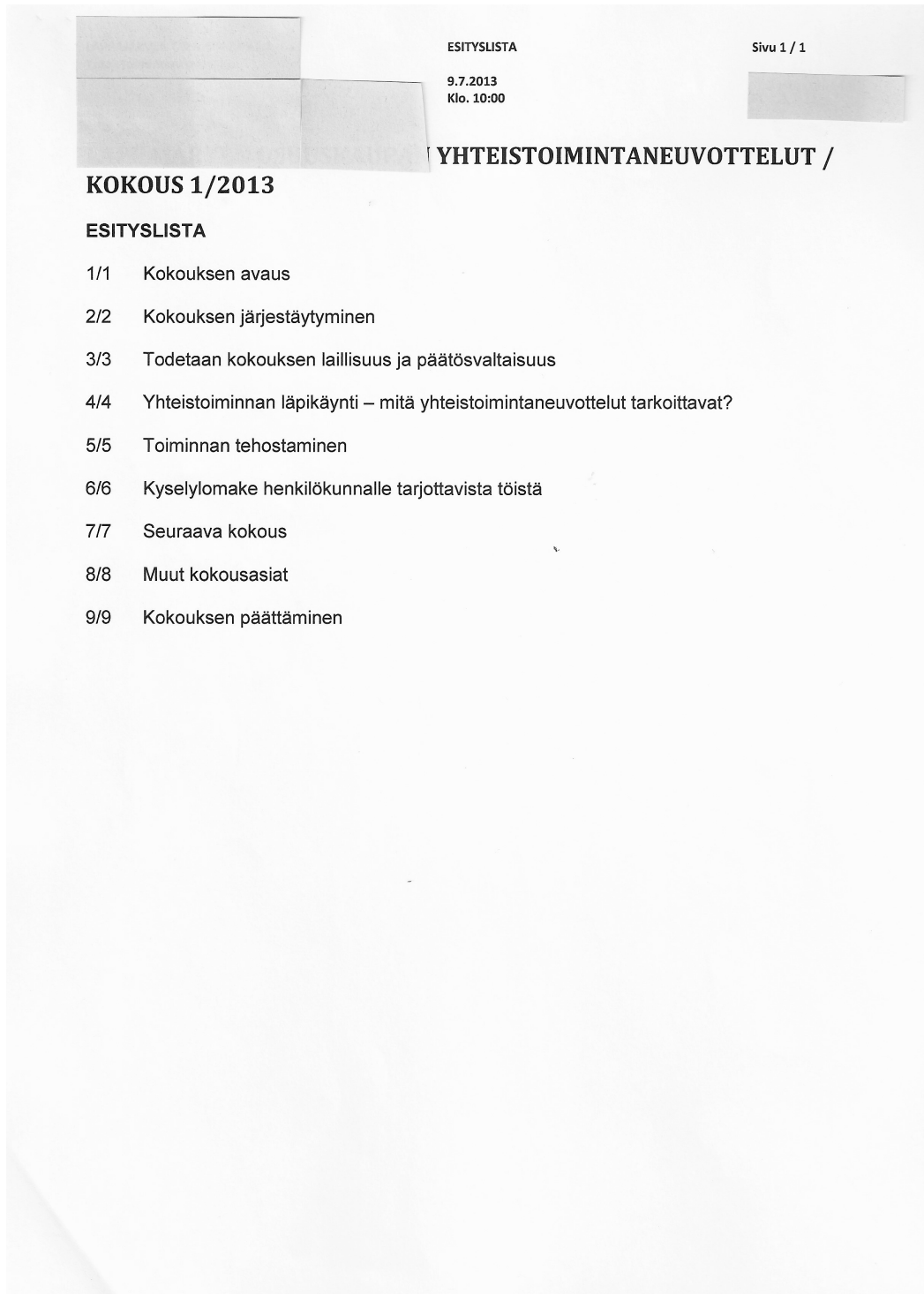
1. Mikä on yrityksen liikeidea ja visio?
2. Millainen on mielestäsi yrityksen toimintaympäristö tällä hetkellä?
3. Millaisena näet yrityksen toimintaympäristön viiden vuoden kuluttua?
4. Millainen on kohdeyrityksen organisaatorakenne?
5. Mitä toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu organisaatiossasi?
6. Mitä osuuskunnan hallituksen tehtäviin kuuluu organisaatiossasi?
7. Oletko aikaisemmin ollut mukana yhteistoimintaneuvotteluissa jossakin roolissa?
8. Millaiset ennako-odotukset sinulla oli yhteistoimintaneuvotteluja kohtaan ennen niiden aloittamista?
9. Mitä odotat yhteistoimintaneuvotteluilta?
10. Mitkä ovat yhteistoimintaneuvotteluille asetetut tavoitteet?
11. Mikä tuntuu etukäteen haastavimmalta asialta?
12. Mitä organisaation hallitus odottaa yhteistoimintaneuvotteluilta?
13. Miten toivoisit yhteistoimintaneuvottelujen päättyvän?

**Liite 2.** Toisen haastattelun alustavat kysymykset.

*Tilanne yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen.*

1. Millaisia muutoksia yhteistoimintaneuvottelut toivat organisaation arkeen?
2. Saavutettiin yhteistoimintaneuvotteluille asetetut taloudelliset tavoitteet?
3. Saavutettiin yhteistoimintaneuvotteluille asetetut ei-taloudelliset tavoitteet?
4. Millaiselta organisaation tulevaisuus vaikuttaa tällä hetkellä?
5. Miten pitkälle uskot tehtyjen muutosten kantavan?
6. Mikä yhteistoimintaneuvotteluissa yllätti?
7. Millaisena koit yhteistoimintaneuvottelujen läpiviemisen?
8. Miten tehokkaana työkaluna työnantajan roolissa koet yhteistoimintaneuvottelut?
9. Mitä tekisit toisin, jos vastaava tilanne käytäisiin läpi uudelleen?

**Liite 3. Neuvottelukutsu – ja esitys.**

**Liite 4. Yhteistoimintaneuvottelun esityslista 1/2013.**

**Liite 5. Yhteistoimintaneuvottelun esityslista 2/2013.**

	ESITYSLISTA	Sivu 1 / 1
	16.7.2013 Klo. 10:00	
	<b>YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT /</b>	
	<b>KOKOUS 2/2013</b>	
	<b>ESITYSLISTA</b>	
1/10	Kokouksen avaus	
2/11	Todetaan kokouksen laillisuus ja päätösvaltaisuus	
3/12	Säästökohteiden etsiminen	
4/13	Kyselylomake henkilökunnalle tarjottavista töistä	
5/14	Seuraava kokous	
6/15	Muut kokousasiat	
	• TE-toimiston edustaja	
7/16	Kokouksen päättäminen	

**Liite 6. Yhteistoimintaneuvottelujen esityslista 3/2013.**

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

ESITYSLISTA

Sivu 1 / 1

6.8.2013  
Klo. 10:00

[REDACTED]

**YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT /  
KOKOUS 3/2013**

**ESITYSLISTA**

1/17 Kokouksen avaus

2/18 Todetaan kokouksen laillisuus ja päätösvaltaisuus

3/19 Säästökohteiden etsiminen

4/20 Kyselylomake henkilökunnalle tarjottavista töistä

5/21 [REDACTED] ryhmähenkivakuutus

6/22 Seuraava kokous

7/23 Muut kokousasiat

- TE-toimiston edustaja
- Hallituksen edustaja

8/24 Kokouksen päättäminen

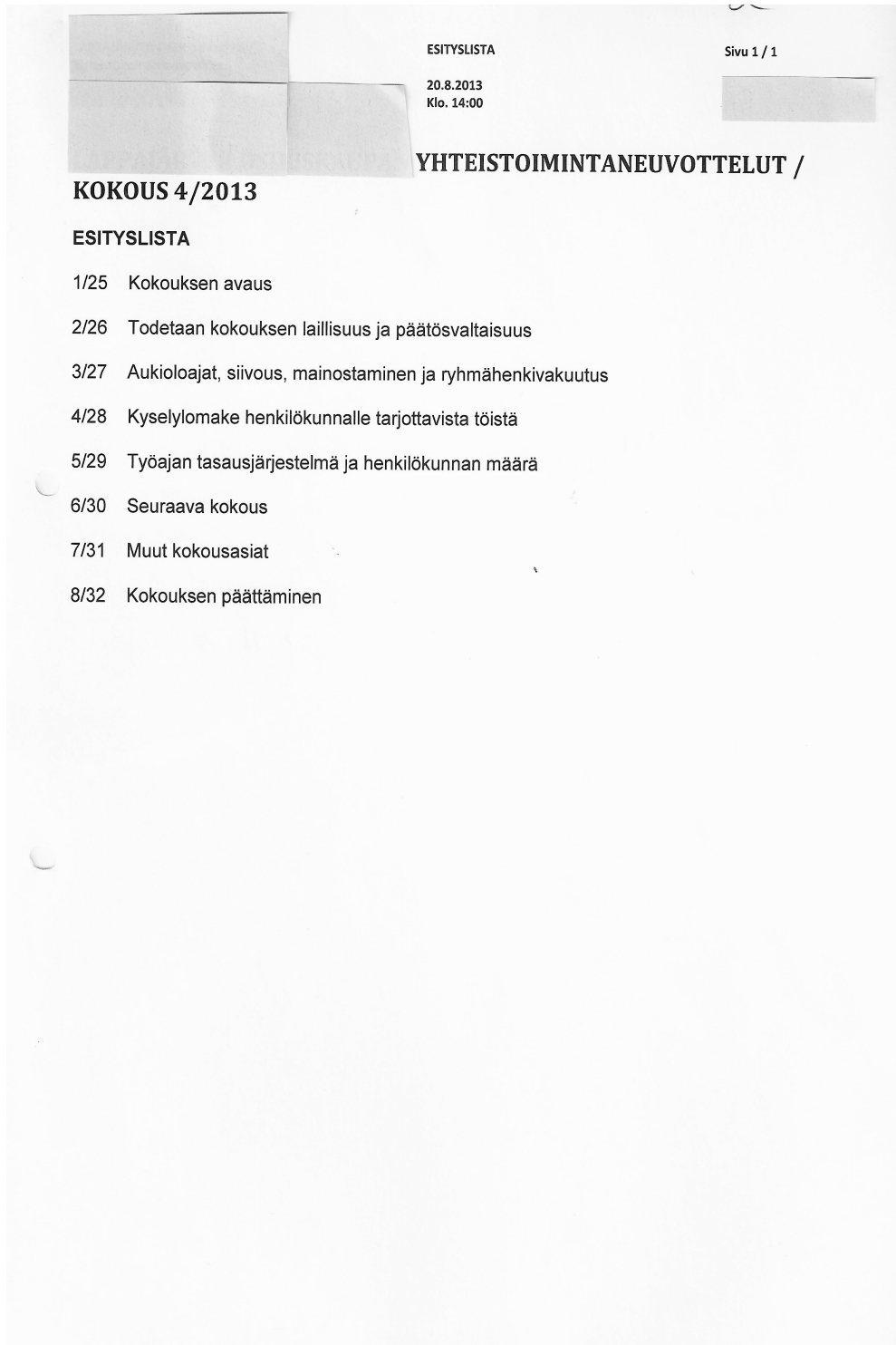
## Liite 8. Lomake työnkuvan muuttamisesta.

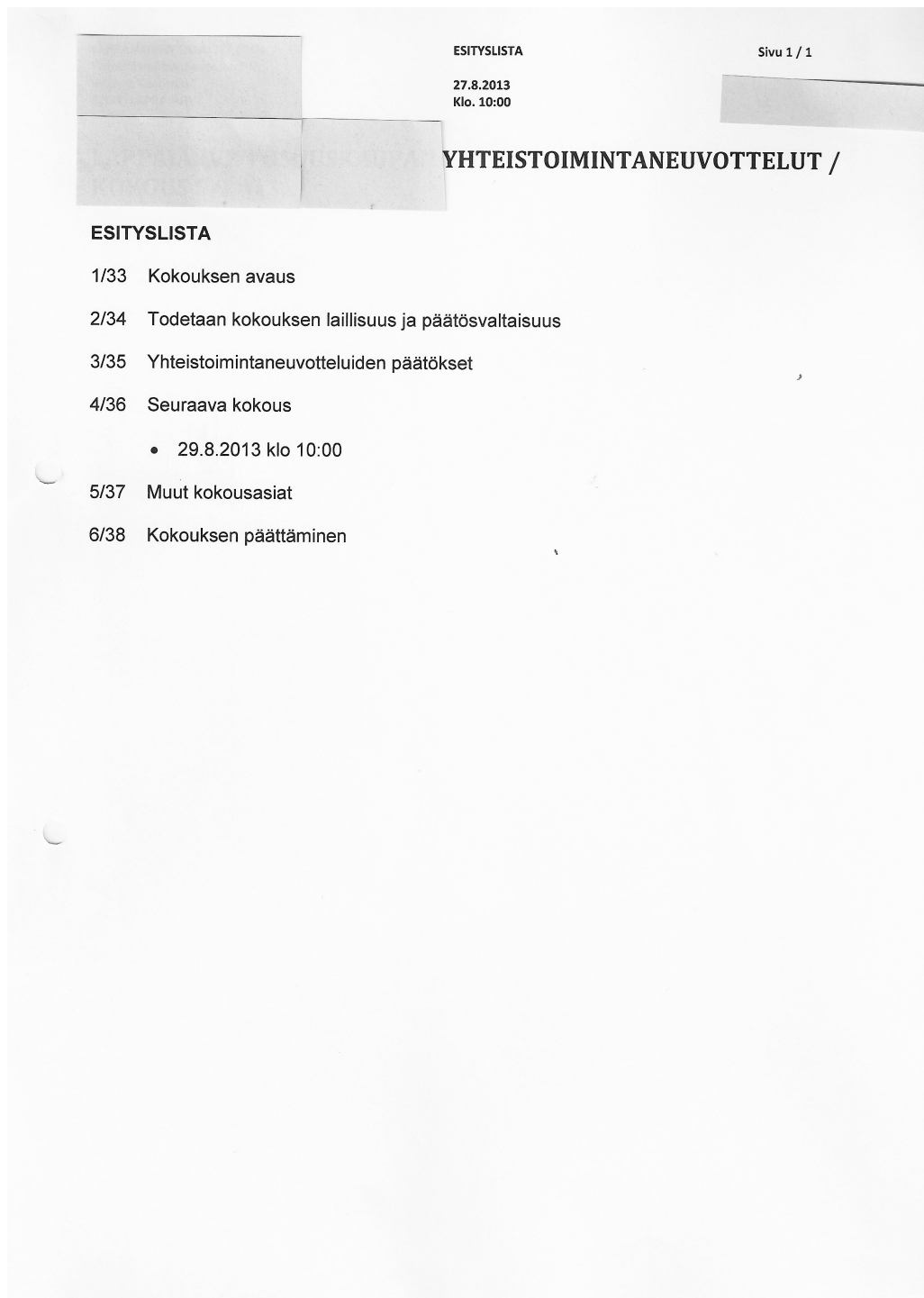
### TIEDUSTELU TYÖNKUVAN MUUTTAMISESTA

Tällä lomakkeella tiedustellaan \_\_\_\_\_:n työntekijöiden halukkuutta vaihtaa työtehtäviä ja/tai muuttaa työaika. Kyselyn tarkoituksena on selvittää yhteistoimintaneuvottelun toimikunnalle työntekijöiden halukkuutta työnkuvan muuttamiseen. Tämän kyselyn vastaukset eivät ole sitovia.

1. \_\_\_\_\_ vapautuu siivoajan työ 2.9.2013. Työ sisältää \_\_\_\_\_:n siivouksen. Työaika on 20 tuntia viikossa. Työn voi tehdä joko aamusta tai illasta. Oletko kiinnostunut vastaanottamaan siivoajan työn? Siivoajan työn lisäksi voi tehdä myös kaupan töitä.
  - Kyllä
  - Ei
2. Oletko kiinnostunut \_\_\_\_\_ hälytysten päivystämisestä? Päivystysten piiriin pyritään hankkimaan noin 4 työntekijää, jolloin yhden päivystäjän päivystysaika tulee olemaan yksi viikko kuukaudessa. Päivystyksestä maksetaan varuillaoloajasta sekä erilliskorvaus kuitattavista hälytyksistä. Hälytyksistä maksetaan \_\_\_\_\_ euroa / viikko sekä hälytyksistä \_\_\_\_\_:n palkka. Lisäksi korvataan kilometrikorvaus kotoa työpaikalle ja takaisin valtion verovapaan matkakustannuksen korvausten mukaisesti.
  - Kyllä
  - Ei
3. Oletko kiinnostunut vähentämään nykyistä työaikaasi 37,5 tunnista viikossa (7,5 h / päivä):
  - 30,0 tuntiin viikossa (6,0 h / päivä)
  - 22,5 tuntia viikossa (7,5 h / päivä kolmena päivänä viikossa)
  - muu työaika, mikä? \_\_\_\_\_
4. Oletko kiinnostunut siirtämään kesälomaasi pidettäväksi lomanmääräytymiskauden ulkopuolelle tarkoittaen loka-, marras-, tammi-, helmi-, maaliskois- tai huhtikuuta. Loman siirrosta palkitaan antamalla kaksi ylimääräistä lomapäivää siirrettyä lomaviikkoa kohti.
  - Olen kiinnostunut siirtämään koko lomani lomanmääräytymiskauden ulkopuolelle.
  - Olen kiinnostunut siirtämään \_\_\_\_\_ viikkoa lomastani lomanmääräytymiskauden ulkopuolelle.
  - En ole kiinnostunut siirtämään lomaani lomanmääräytymiskauden ulkopuolelle.

Päivämäärä: 21 / 8 2013

**Liite 8. Yhteistoimintaneuvottelujen esityslista 4/2013.**

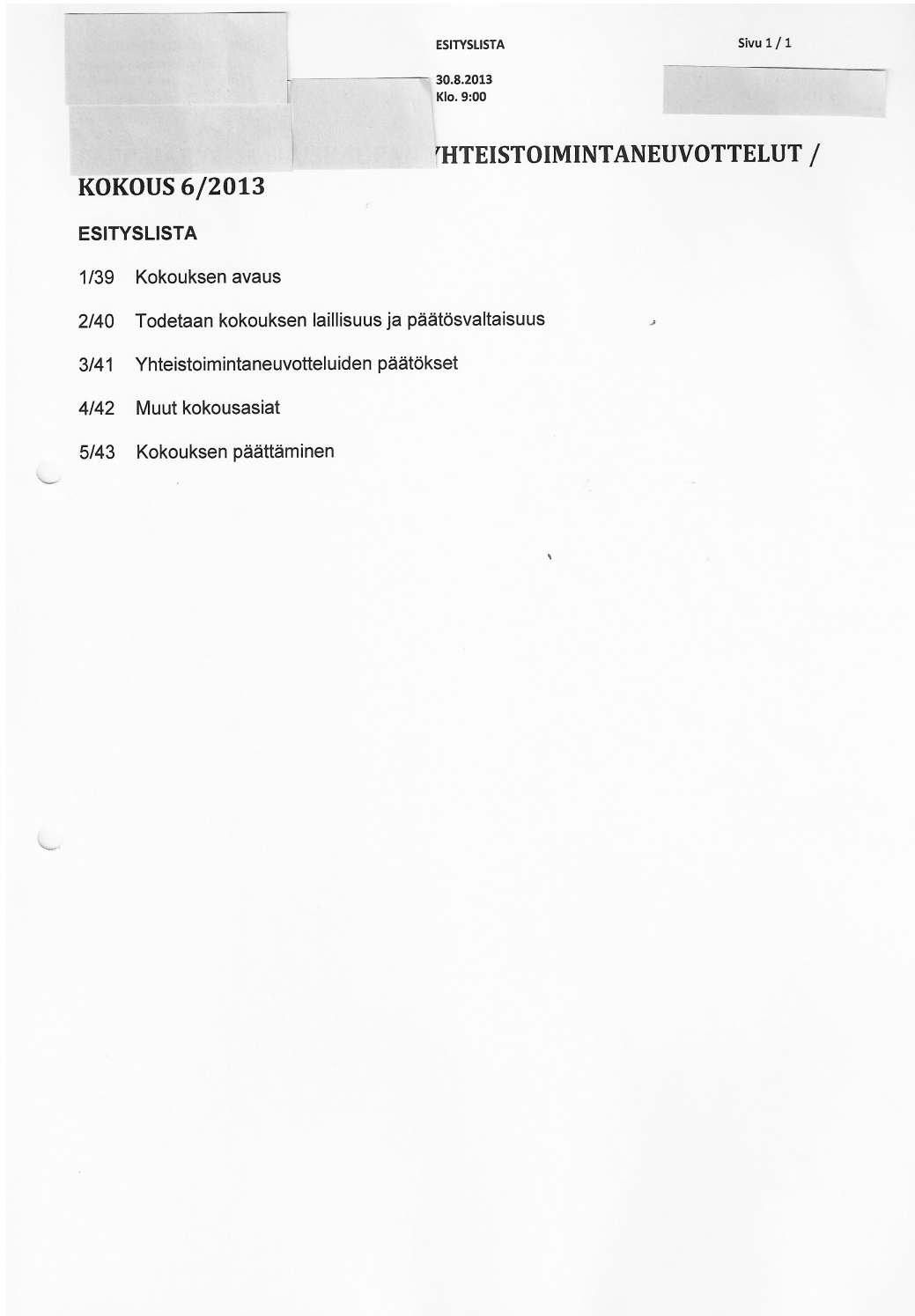
**Liite 9. Yhteistoimintaneuvottelujen esityslista 5/2013.**

**Liite 10. Malli yhteistoimintaneuvottelujen aikana kirjatuista päätöksistä.**

YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUIDEN PÄÄTÖKSET / lomautukset				s. 1/1
Asia	Nykytila	Uusi tila	Säästö vuodessa	
Lomautus	Ei lomautuksia.	Työntekijät lomautetaan 30 työpäivän ajaksi. Lomautukset jaksotetaan seuraavasti: Ensimmäiset 3 lomautetaan: 17.9.2013 - 28.10.2013 Seuraavat 3 lomautetaan: 29.10.2013 - 12.12.2013 Seuraavat 3 lomautetaan: 2.1.2014 - 13.2.2014 Seuraavat 3 lomautetaan: 14.2.2013 - 27.3.2014	Säästö vuonna 2013: 29 500 e Säästö vuonna 2014: 14 400	
		Toimitusjohtaja lomauttaa itsensä viikon jaksossa työntantteen salissa lomautusajkan. Korittohenkilökunta lomauttaa itsensä työntantteen salissa 10 työpäivän ajaksi.		
Asia	Nykytila	Uusi tila	Säästö vuodessa	
Lomautus	Ei lomautuksia.	Työntekijät lomautetaan 25 työpäivän ajaksi. Lomautukset 1h10/pv ti-to päiville seuraavasti: Ensimmäinen jaks: 17.9.2013 - 7.11.2013 Seuraava jaks: 12.11.2013 - 28.11.2013 ja jatkuu 7.1.2014 - 6.3.2014	Säästö vuonna 2013: 2640 e Säästö vuonna 2014: 2160 e	
Asia	Nykytila	Uusi tila	Säästö vuodessa	
Lomautus	Ei lomautuksia.	Työntekijät lomautetaan 30 työpäivän ajaksi. Lomautukset jaksotetaan seuraavasti: Ensimmäinen 1/2-lomautetaan: 17.9.2013 - 7.10.2013 Seuraava 1/2-lomautetaan: 8.10.2013 - 28.10.2013 Ensimmäinen 1/2-lomautetaan: 29.9.2013 - 20.11.2013 Seuraava 1/2-lomautetaan: 21.11.2013 - 12.12.2013	Säästö vuonna 2013: 4 800 e	

Lomautuksilla säästö on vuonna 2013 noin 36 940 € ja vuonna 2014 noin 16 560 €.

Olemme allekirjoittauttamme hyväksyneet yhteistoimintaneuvottelussa yllä mainitut asiat 30.8.2013.

**Liite 11. Yhteistoimintaneuvottelujen esityslista 6/2013.**

**Liite 12. Yhteistoimintaneuvottelujen pöytäkirja.**

PÖYTÄKIRJA Sivu 1 / 2

19.9.2013  
Klo. 10:30

**YHTEISTOIMINTANEUVOTTELU**

**7/2013**

**PÖYTÄKIRJA**

n yhteistoimintaneuvotteluiden seitsemäs kokous pidettiin  
sa torstaina 19.9.2013 kello 10:30.

*Liite 1, Läsnäololista.*

1/44 Kokouksen avaus

n toimitusjohtaja avasi kokouksen kello  
10:45.

2/45 Todetaan kokouksen laillisuus ja päätösvaltaisuus

Puheenjohtaja totesi kokouksen lailliseksi ja päätösvaltaiseksi.

3/46 Yhteistoimintaneuvotteluiden päätökset

Yhteistoimintaneuvottelukunta tarkensi edellisessä kokouksessa tehtyjä yhteisoi-  
mintaneuvotteluiden päätöksiä lomautusten ja työsopimusten osalta.

Lomautuksista päätettiin liitteen 2 mukaisesti.  
*Liite 2, Yhteistoimintaneuvotteluiden päätökset / lomautukset.*

Työsopimuksista päätettiin liitteen 3 mukaisesti.  
*Liite 3, Yhteistoimintaneuvotteluiden päätökset / työsopimukset.*

4/47 Muut kokousasiat

Todettiin elokuun lopun inventaarien ennakkotulokset. Muita kokousasioita ei ol-  
lut.

5/48 Kokouksen päättäminen

Kokouksen puheenjohtaja kiitti kokoukseen osallistuneita ja päätti ko-  
kouksen kello 11:45.

**Liite 13. Päätös työajan tasoittumisjärjestelmän käyttöönotosta.**

YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUIDEN PÄÄTÖKSET / työajan tasoittumisjärjestelmä

s. 1/1

30.8.2013

HENKILÖKUNTA		Nykytila	Uusi tila	Huomautuksia
	otetaan	Työajan tasoittumisjärjestelmä ei ole käytössä.	Työajan tasoittumisjärjestelmä otetaan käyttöön huhtikuun alusta 2014.	Työajan tasoittumisjärjestelmän tasoittumisjakso on aluksi 1.4.2014 - 30.6.2014, jonka jälkeen työajan tasoittumisjaksot jatkuvat 26 viikon jaksoissa.

Olemme allekirjoituksillamme hyväksyneet yhteistoimintaneuvotteluissa yllä mainitut asiat 30.8.2013.