



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Emil Ahlfors

Henkilöstövähennykset johdon näkökulmasta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen Pro Gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Emil Ahlfors		
Tutkielman nimi:	Henkilöstövähennykset johdon näkökulmasta		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	81

TIIVISTELMÄ:

Globaalissa ja syklisessä maailmantaloudessa on viimeisten vuosikymmenten aikana yleistynyt huomattavissa määrin henkilöstövähennykset. Henkilöstövähennysten lisääntyminen on havaittavissa kaikkialla maailmassa, ja niiden yleistymiseen ovat vaikuttaneet lukuisat tekijät, kuten kiristynyt kilpailu, talouden syklisyys, markkinoiden globaalisuus sekä tuotannon ulkoistaminen halvemmän tuotannon maihin. Henkilöstövähennykset eivät tarkoita ainoastaan massalomautuksia ja -irtisanomisia, vaan tutkimuksen kontekstissa ne ymmärretään laajempaan käsitteeseen. Ne ymmärretään johdettuina, strategisina toimenpiteinä, joilla yritys uudistaa organisaatiotansa, vähentää työvoiman määrää, pienentää kustannuksia ja vaikuttaa prosesseihin.

Tässä tutkimuksessa henkilöstövähennyksiä tarkastellaan yritysjohdon näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, minkälaisia näkökulmia yrityksen johdon tulee ottaa huomioon, kun se päättää henkilöstövähennyksistä. Tutkimusongelmaan lähdetään vastaamaan ensiksi tarkastelemalla, mitä henkilöstövähennykset ovat ja mitä kyseinen termi tarkoittaa.

Seuraavassa vaiheessa tutkimusongelmaa tarkastellaan suomalaisen lainsäädännön kontekstissa. Suomen työlainsäädäntö asettaa tiukat raamit sille, missä tilanteissa, minkälaisilla perusteilla ja minkälaista menettelyä noudattaen Suomessa voidaan suorittaa henkilöstövähennystoimenpiteitä. Suomessa kollektiivisia henkilöstövähennystoimenpiteitä voidaan suorittaa ainoastaan tuotannollisista, taloudellisista tai liiketoiminnan uudelleenjärjestelyyn liittyvistä syistä. Vähennyksien tulee perustua asialliseen ja painavaan syyhyn. Yrityksen koosta riippuen henkilöstövähennysten yhteydessä on toimitettava myös yhteistoimintalain mukaiset yhteistoimintaneuvottelut. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa tarkasteltiin henkilöstövähennyksien perusteita, keinoja ja niiden vaikutuksia kansainväliseen tutkimukseen perustuen. Tarkastelussa havaittiin, että perusteita vähennyksille sekä keinoja vähennyksille on useita erilaisia. Valitut keinot ja tilanne, jossa henkilöstövähennyksiä suoritettuun vaikuttavat vähennysten lopputulemaan.

Tutkimuksen empiriaosuudessa tarkasteltiin aineistoanalyysin keinoin neljän suomalaisen pörssiyrityksen johdon julkisissa esiintymisissä antamia perusteita henkilöstövähennyksille. Analyysin perusteella tunnistettiin kolme erilaista näkökulmaa, joilla yrityksen johto oli mediaesiintymisissä perustellut henkilöstövähennyksiä. Nämä aineistosta tunnistetut johdon näkökulmat ovat henkilöstövähennysten perusteet, tavoitteet sekä keinot.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että johdon päätöksenteko henkilöstövähennysten yhteydessä on pitkä prosessi, jossa on paljon huomioonotettavia tekijöitä. Parhaaseen lopputulokseen yritykset pääsevät, kun ne aidosti johtavat vähennystilanteita, toimivat proaktiivisesti sekä hyödyntävät harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti useampia vähennyskeinoja kerralla. Henkilöstövähennykset vaikuttavat olevan pysyvä ilmiö, ja niitä suorittaessa johdon olisi pystyttävä hyödyntämään niiden tarjoama mahdollisuus kehittää organisaatiota ja parantaa kilpailukykyä.

AVAINSANAT: Henkilöstövähennys, YT-neuvottelut, Kutistaminen, Irtisanomiset, Lomautus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Tutkielman rakenne ja rajaus	9
1.3	Keskeiset käsitteet	11
2	Henkilöstövähennykset suomalaisen lainsäädännön näkökulmasta	12
2.1	Henkilöstövähennysten määritelmä ja luvussa käytetyt rajaukset	12
2.2	Työsuhteen päättäminen	14
2.3	Individuaaliperusteinen työsuhteen päättäminen	16
2.3.1	Työsuhteen purkaminen	16
2.3.2	Individuaaliperusteinen työsuhteen irtisanominen	18
2.4	Kollektiiviperusteinen työsuhteen päättäminen	20
2.5	Yhteistoiminta yrityksissä (henkilöstön vähentämisen yhteydessä)	24
3	Henkilöstövähennysten perusteet, keinot ja vaikutukset	30
3.1	Perusteita henkilöstön vähentämiseksi	30
3.2	Keinoja henkilöstön vähentämiseen	34
3.3	Henkilöstön vähentämiskeinojen vaikutukset organisaatiossa	39
3.3.1	Henkilöstövähennysten vaikutus organisaation yksilöihin	40
3.3.2	Henkilöstövähennysten vaikutus organisaatioon	42
4	Metodologia	47
4.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen lähestymistapa	47
4.2	Analyysimenetelmä	49
4.3	Aineistonkeruu	50
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	52
5	Tutkimuksen tuloksia	56
5.1	Tutkimusaineiston kuvaus	56
5.2	Henkilöstövähennysten näkökulmat	58
5.2.1	Henkilöstövähennysten perusteet	58
5.2.2	Henkilöstövähennysten tavoitteet	61

5.2.3	Henkilöstövähennysten keinot	64
5.3	Johdon näkökulma henkilöstövähennyksessä – tutkimuksen yhteenveto	67
6	Johtopäätökset	70
6.1	Tutkimuksen keskeisimmät tulokset	70
6.2	Ehdotuksia jatkotutkimukselle	73
	Lähteet	74

Kuviot

Kuvio 1 <i>Yhteistoimintamenettely henkilöstönvähentämisen yhteydessä.</i>	28
Kuvio 2 <i>Henkilöstövähennysten vaikutus organisaatiossa.</i>	45
Kuvio 3 <i>Johdon näkökulmat henkilöstövähennyksen yhteydessä.</i>	58

Taulukot

Taulukko 1 Vuosien 1970–2000 henkilöstövähennyksille ilmoitettu peruste Fortune 500 -yrityksien tekemien henkilöstövähennyksien yhteydessä.	32
Taulukko 2 Henkilöstön vähentämiseen käytössä olevia keinoja.	37

1 Johdanto

Tällä hetkellä globaalissa maailmantaloudessa eletään haastavia aikoja. Koronaviruspandemian seurauksena taloustilanne on laskenut huomattavasti ja Borden, Akhtar, Hadden ja Bose (2020) toteavat, että myös tästä seuranneet henkilöstövähennykset ovat ennennäkemättömällä tasolla. Myös Suomessa on havaittu samanlaista kehitystä. Hallituksen esityksessä todetaankin yritysten taloudellisten toimintaedellytysten laskeneen koronaviruspandemian johdosta merkittävästi hyvin lyhyessä ajassa, ja yritysten on ollut pakko sopeuttaa toimintaansa (HE 92/20vp).

Koronaviruspandemian aiheuttaman taloustilanteen vaikutuksia henkilöstövähennyksiin kuvaa hyvin huhtikuussa 2020 voimaan astuneet väliaikaiset muutokset työlainsäädäntöön. Väliaikaisia muutoksia tehtiin työsopimuslakiin sekä lakiin yhteistoiminnasta yrityksissä. Muutokset mahdollistivat muun muassa mahdollisuuden purkaa työsopimus tuotannollisista ja taloudellista syistä sekä nopeammat yhteistoimintaneuvottelut lomautusten osalta. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain 51§:n väliaikaisesta muuttamisesta 169/2020; Laki työsopimuslain väliaikaisesta muuttamisesta 167/2020.)

Vaikka henkilöstövähennykset yrityksissä ja organisaatioissa ovat olleet koronaviruspandemiasta johtuen erittäin korkealla tasolla, henkilöstövähennysten taustoina eivät tällä hetkellä tai yleisesti ole aina globaalit talouskriisit. Maailmantalouden ja yhteiskuntien globalisoituessa henkilöstövähennysten trendi on ollut kasvava. Niiden taustalla voi olla taloudellisen matalasuhteen lisäksi erilaiset globaalit ilmiöt, kuten esimerkiksi yrityskaupat, fuusiot tai ulkoistukset (Hakonen, Viitala & Kääntä, 2020, s. V). Tässä tutkielmassa keskitytäänkin henkilöstövähennyksiin yleisellä tasolla, eikä vain koronapandemiaan liittyen. Pandemia on kuitenkin tuonut henkilöstövähennykset vahvasti esille yhteiskunnassa ja kiihdyttänyt julkista keskustelua niistä.

Hakonen ja muut (2020, s. 19) toteavat henkilöstövahvuuksien muutosten olevan arkipäivää työpaikoilla. Ajan kuvaan kuuluu, että yhä useampi kokee työurallaan tilanteen, jossa työskentelee yrityksessä, jossa tehdään muutoksia henkilöstövahvuuteen. Monelle

tulee urallaan myös vastaan tilanne, jossa on itse yhteistoimintaneuvotteluiden piirissä irtisanomisuhan alla. Moni on myös töissä työpaikalla, jossa on jatkuvia henkilöstövähennyksiä. Työntekijän näkökulmasta irtisanomisuhan alla tai jatkuvien henkilöstövähennysten keskellä työskentely voi olla kuluttavaa ja reaktiot negatiivisia. Epävarmuuden aiheuttamaa stressiä on helppo ymmärtää varsinkin, kun kyseessä on oma ja perheen taloudellinen toimeentulo. Työpaikan menettäneiden lisäksi myös organisaatioon jääneiden tilanne on usein raskas, jopa raskaampi kuin irtisanotuksi tulleen. (Hakonen ja muut 2020, s. 19–20.)

Entisten ja nykyisten työntekijöiden näkökulman lisäksi henkilöstövähennyksiin liittyy myös toinen näkökulma: johdon ja omistajien näkökulma. Johto joutuu työssään punnitsemaan, millaisia vaihtoehtoja sillä on käytettävissään henkilöstönvähentämisen tilanteessa. Päätöksentekotilanteeseen vaikuttaa luonnollisesti myös millaisessa tilanteessa organisaatioon ja sen henkilöstövahvuuteen tehdään muutoksia, onko käynnissä johdettu organisaatiomuutos, fuusio vai taloudellisten edellytyksien heikkenemisen aiheuttama pakko.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan henkilöstövähennyksiä, niiden prosessia sekä tavoitteita ja lopputulemia erityisesti johdon näkökulmasta. Vaikka yritykset toimivat globaaleilla markkinoilla on henkilöstövähennysprosessi ja sen perusteet huomattavan erilaisia paikallisista lainsäädännöistä johtuen. Tästä syystä tutkielman henkilöstövähennyksiin liittyvää prosessia kuvaillaan suomalaisesta lähtökohdasta ja Suomen lainsäädännön pohjalta. Kirjallisuutena hyödynnetään kattavasti kansainvälistä tutkimusta. Varsinainen tutkimusaineisto koostuu suomalaisten pörssilistattujen yritysten johdon haastatteluista ja tiedotustilaisuuksista liittyen käynnissä olevaan henkilöstövähennysprosessiin.

1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Henkilöstövähennysten ajankohtaisuudesta ja tilanteiden moninaisuudesta johtuen on tärkeää ymmärtää henkilöstövähennysprosessia itsessään sekä minkälaisia keinoja

yriyksillä on käytettävissä. Nykyisessä ilmapiirissä, jossa ilmenee henkilöstökapasiteetin suhteuttamista, on tärkeää ymmärtää parhaat tavat ja käytännöt henkilöstön vähentämiseen (Cameron, 1994). Tämän takia tutkielman tarkoituksena onkin tutkia henkilöstövähennysprosessia ja siinä käytettäviä keinoja sekä minkälaisia vaikutuksia henkilöstövähennyksillä voi olla.

Aiemmassa tutkimuksessa on selvitetty henkilöstövähennyksiä ja niissä käytettäviä keinoja erityisesti kansainvälisellä tasolla. Suomalaista tutkimusta aiheesta ei ole paljoa. Henkilöstövähennyksiin liittyy kuitenkin vahvasti myös paikallinen toimintaympäristö ja sen sääntely, minkä takia on tarpeen tarkastella tätä aihetta erityisesti suomalaisten suuryritysten johdon näkökulmasta sekä tilanteita, joissa vähennykset kohdistuvat Suomeen.

Aiemman tutkimuksen perusteella tutkimusaukoksi on tunnistettu johdon näkökulman pienempi osuus henkilöstövähennyksiä koskevassa tutkimuksessa. Tutkimusaukkona on erityisesti tunnistettu suomalaisen lainsäädännön kontekstissa tapahtuvan henkilöstövähennyksen tarkastelun niukkuus.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana tarkastellaan *johdon näkökulmia henkilöstövähennyksiin*. Tutkimus on rakennettu siten, että tutkimusongelmaa tarkastellaan kolmen alakysymyksen perusteella:

1. Minkälaiset puitteet kotimainen sääntely luo henkilöstövähennyksille?
2. Minkälaisissa tilanteissa henkilöstövähennyksiin päädytään, minkälaisia keinoja niissä käytetään ja minkälaisia vaikutuksia henkilöstövähennyksillä voi olla perustuen kansainväliseen tutkimukseen?

3. Miten suomalaisten pörssiyhtiöiden johtajat perustelevat henkilöstövähennyksiä mediassa tutkimusaineiston perusteella?

Johdon näkökulmilla viitataan tässä tutkimuksessa niin lainsäädäntöön, henkilöstövähennysten perusteisiin, käytettäviin keinoihin, niiden lopputulemiin sekä henkilöstövähennysten tavoitteisiin. Tutkimuskysymystä tarkastellaan sekä aiemman kirjallisuuden että lainsäädännön perusteella. Kolmannen alakysymyksen tutkimusaineiston muodostavat neljän eri suomalaisen pörssiyhtiön ylimmän johdon julkisesti saatavilla olevat mediassa esitetyt haastattelut ja tiedotustilaisuudet. Tutkittavia pörssiyhtiöitä ovat Finnair Oyj, Neste Oyj, Stora Enso Oyj ja UPM-Kymmene Oyj. Haastattelut ja tiedotustilanteet liittyvät yritysten käynnissä oleviin tai juuri päättyneisiin yhteistoimintaneuvotteluihin ja niissä avataan minkälaisia keinoja sekä tuloksia neuvotteluista on saatu tai tavoitellaan. Kaikilla aineistossa olevilla yrityksillä on neuvottelujen lähtöasetelmana tarkoituksena vähentää merkittävä määrä henkilöstöä.

1.2 Tutkielman rakenne ja rajaus

Tutkielman rajauksena toimii johdon näkökulma. Henkilöstövähennys ymmärretään tässä tutkimuksessa sanan laajassa merkityksessä, vastaamaan englanninkielistä termiä *downsizing*. Henkilöstövähennyksiä itsessään, niihin liittyviä toimia, näkökulmia ja prosesseja tarkastellaan tässä tutkimuksessa johdon näkökulmasta. Näin pyritään saavuttamaan mahdollisimman laaja käsitys käytettävissä olevista keinoista ja tavoista, joilla voidaan saavuttaa mahdollisimman onnistunut muutos. Myös tarkasteltava tutkimusaineisto on kerätty yritysten johdon näkökulmasta. Henkilöstövähennysprosesseihin liittyen rajauksena toimii Suomen konteksti, jonka kautta prosesseihin liittyvää sääntelyä tarkastellaan. Lisäksi tutkimusaineistossa esiintyvät yritykset ovat kaikki suomalaisia. On kuitenkin hyvä huomioida, että henkilöstövähennykset ovat globaali ilmiö ja toimintatapa. Suurimmat suomalaiset yritykset toimivat myös globaaleilla markkinoilla ja työllistävät henkilöstöä suoraan ja epäsuorasti globaalisti, mikä tekee globaalista näkökulmasta täten osan tutkimusta. Tutkimusotteena tutkielmassa toimii sisällönanalyysi.

Tutkielmassa ei oteta kantaa, onko jokin keino ollut parempi kuin toinen. Siinä ei myöskään oteta kantaa henkilöstönvähentämiseen johtaneisiin syihin tai kommentoida liiketoimintapäätösten oikeellisuutta, siinä tutkitaan henkilöstönvähennyksiä itsessään. Lainopillinen kyseenalaistaminen tai arvioiminen ei myöskään sisälly tutkimukseen. Aineiston tuoreuden takia ei ole mahdollista tarkastella, miten yritys on pärjännyt vähennysten jälkeen, eikä se ole myöskään tutkielman kannalta tarkoituksenmukaista. Tutkielmassa käytetty tutkimusaineisto on vuodelta 2020 ja 2021. Tutkielmassa kuitenkin käsitellään aiempaan tutkimukseen perustuen, minkälaisia vaikutuksia henkilöstönvähennyksillä on yleisesti ollut.

Tutkielma sisältää kuusi päälukua. Ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa määritellään tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, rajaukset ja rakenne, minkä lisäksi luku johdattelee tutkielman aiheeseen.

Toinen ja kolmas pääluku muodostavat tutkielman teoriaosuuden. Toisessa pääluvussa tarkastellaan henkilöstövähennysprosessia ja lakipohjaa. Pääluku perustuu Suomen lainsäädäntöön ja tarkastelu henkilöstönvähentämisen prosessiin tehdään paikallisen toimintaympäristön mukaisesti. Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan henkilöstövähennyksiä teoreettisemmin aiemman tutkimuksen pohjalta. Tarkasteltavia asioita ovat henkilöstövähennysten perusteet, keinot henkilöstövähennyksien toteuttamiseen sekä henkilöstövähennysten vaikutukset. Tässä pääluvussa hyödynnetään kansainvälistä tutkimusta, sillä vaikka lainsäädännölliset keinot henkilöstövähennyksiin ovat maakohtaisia ovat niiden hyödyt ja tavoitteet usein globaaleja, pörssiyrityiden toimiessa globaalissa ympäristössä ja usein sekä markkina-alue että pörssiyrityksen omistuspohja ovat huomattavan globaaleja.

Neljännessä pääluvussa käsitellään tutkielman metodologiaa, kuten tutkimusotetta, tutkimuksen lähestymistapaa ja tutkimuksen luotettavuuden analyysiä. Viidennessä pääluvussa käsitellään tutkimusaineistoa ja tutkimuksen tuloksia. Kuudes pääluku sisältää tutkielman johtopäätökset.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkielman aihealueet ovat vahvasti henkilöstövähentämisen ympärillä. Aivan keskeisinä käsitteinä tutkielmassa ovat henkilöstövähennys sekä yhteistoimintaneuvottelut. Tässä alaluvussa tarkennetaan näitä käsitteitä, mutta niiden laajempi käsitteellistäminen sekä tarkastelu tapahtuvat omissa pääluvuissaan.

Henkilöstövähennyksillä (engl. *downsizing*) viitataan toimintaan, jolla vähennetään työvoiman määrää, kustannuksia sekä vaikutetaan työprosesseihin. Toimenpiteillä pyritään saavuttamaan organisaatiolle parempaa tuottavuutta, kilpailukykyä sekä lisäämään tehokkuutta. Se on johdettu ja tietoinen strateginen prosessi. (Cameron 1994.)

Kollektiiviperusteisilla irtisanomisilla tarkoitetaan irtisanomisia, jotka toteutetaan perustuen asialliseen ja painavaan taloudelliseen, tuotannolliseen tai toiminnan uudelleenjärjestelyyn liittyvään syyhyn (Kairinen, 2009, s. 346).

Yhteistoimintaneuvottelut tai **YT-neuvottelut** ovat usein synonyymi henkilöstövähennyksille. Yhteistoimintaneuvotteluilla henkilöstövähentämisen kontekstissa tarkoitetaan kuitenkin yhteistoimintalain 8:n luvun säädöksiä yhteistoimintamenettelyistä, kun työvoiman käyttöä vähennetään. Mikäli henkilöstöjärjestelyt on tarkoitus suorittaa tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla, koskee työnantajaa yhteistoimintaneuvottelovelvollisuus, ja ne käydään pääsääntöisesti vähentämisen alla olevien työntekijäryhmien edustajien sekä työnantajan välillä. (Saarinen 2011, s. 260.). Eli vaikka YT-neuvotteluilla usein mediassa ja yleisessä puheessa tarkoitetaan nimenomaisesti laajoja irtisanomisia, ne eivät välttämättä edes ole neuvottelujen tarkoituksena, vaan ne ovat lakisääteinen velvollisuus, kun henkilöstöjärjestelyjä suoritetaan tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla.

2 Henkilöstövähennykset suomalaisen lainsäädännön näkökulmasta

Tässä pääluvussa tarkastellaan henkilöstövähennyksiä. Ensiksi käydään läpi lyhyesti henkilöstövähennyksiä ja millaisia erilaisia keinoja on vaikuttaa yrityksen henkilöstövahvuuteen. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan henkilöstövähennyksiin liittyvää lainsäädäntöä ja sääntelyä Suomen näkökulmasta. Luvussa käydään läpi lakipohjaa, jonka perusteella voidaan suorittaa henkilöstön vähennyksiä sekä prosessia, jonka lainsäädäntö henkilöstövähennyksille asettaa.

Pääluvun tarkoituksena on vastata tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen, eli tarkoituksena on käydä läpi henkilöstövähennyksiä kotimaisen sääntelyn puitteissa sekä kartoittaa, millaisia konkreettisia keinoja henkilöstövahvuuden muutokseen on olemassa, ja mitä näkökulmia johdon tulee ottaa henkilöstövähennystilanteessa kotimaisen sääntelyn osalta huomioon.

2.1 Henkilöstövähennysten määritelmä ja luvussa käytetyt rajaukset

Henkilöstön vähentämiseen on käytössä lukuisia erilaisia keinoja. Henkilöstön vähentämisellä viitataan keinoihin, joilla vähennetään työvoiman määrää, kustannuksia sekä vaikutetaan työprosesseihin. Toimenpiteillä pyritään saavuttamaan organisaatiolle parempaa tuottavuutta, kilpailukykyä sekä lisäämään tehokkuutta. Se on johdettu ja tietoinen strateginen prosessi. (Cameron, 1994). Braumer ja Laamanen (2014) esittävät, että henkilöstön vähentämistä voidaan toteuttaa erilaisilla johdon toteuttamilla toimenpiteillä, kuten keskeyttämällä rekrytoinnit, lisäämällä tai ylläpitämällä normaalia henkilöstön poistumaa tai lomautuksilla ja irtisanomisilla. Ekman (2020, s. 30) nostaa henkilöstövähennyksien keinoiksi eläkeratkaisut, työaikapankkijärjestelyt, organisaation sisäiset uudelleenorganisoinnit sekä lomautukset ja irtisanomiset. Sekä Braumer ja Laamanen (2014) että Ekman (2020, s. 30) esittävät, että henkilöstövähentäminen on harkittu ja

strateginen toimenpide, joka ei tähtää ainoastaan lyhyen aikavälin kustannussäästöihin, vaan on parhaimmillaan proaktiivista toimintaa, jolla pyritään kehittää organisaatiota. Tutkimuksen sääntelyn tarkastelun pääpainona henkilöstövähennyksien keinona on kollektiiviperusteiset irtisanomiset tuotannollisista ja taloudellisista syistä tai organisaation uudelleenjärjestelyyn perustuen. Tässä pääluvussa käydään läpi myös individuaaliperusteiset irtisanomisperusteet. Niiden läpikäyminen on relevanttia ja välttämätöntä, jotta ne osataan erottaa kollektiiviperusteisista irtisanomisista ja siihen liittyvästä menetelmästä. Niiden ymmärtämisen tärkeyden puolesta puhuu myös se, että kollektiiviperusteisia irtisanomisia ei voi suorittaa aikeena kiertää individuaalitason irtisanomissuojaa. Täten hallitukseen kollektiiviperusteisen henkilöstövähennyksen ympäristön, on myös ymmärrettävä individuaaliperusteiset työsuhteen päättämiskeinot.

Kollektiiviperusteiset henkilöstövähentämiset ovat tutkielman pääpainona, sillä ne liittyvät isomman henkilöstömäärän vähentämiseen kerralla, ja ilman, että perusteena olisi yksilöön liittyvät syyt. Tutkielmassa, ei kuitenkaan tule käsittää henkilöstövähennystä liian kapeana terminä. Englannin kielessä henkilöstövähennyksiin viitataan usein termillä *layoffs tai downsizing*, mutta myös termiä *workforce reduction* käytetään (kts. esim. Cameron, 1994; Flanagan & O'Shaughnessy, 2005; Torres, 2011; Brauer & Laamanen, 2014; Schmitt, Borzillo & Probst, 2011). Kollektiiviperusteisilla henkilöstönvähennys keinoina tarkoitetaan erityisesti irtisanomista ja lomauttamista, mutta henkilöstövähennyksen keinot ovat paljon laajemmat.

Eli vaikka tässä pääluvussa puhutaan paljon kollektiiviperusteisista henkilöstövähennyksistä, ovat ne kuitenkin vain yksi, joskin yleisesti käytetty ja paljon huomiota saava keino lukuisista keinoista vähentää henkilöstövahvuutta. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä henkilöstövähennys tarkoittamaan englanninkielistä *downsizing*-termiä, ja ilmaisu tulee ymmärtää *downsizing*-merkityksen pohjalta. Henkilöstövähennys-termin tarkoitus on selitetty aiemmin luvussa 1.3 sekä tämän alaluvun alkuosiossa.

Tässä pääluvussa esitellään ensiksi individuaaliperusteiset työsuhteen päättämistavat pääpiirteittäin. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan kollektiiviperusteisia irtisanomisia sekä yhteistoimintaneuvottelumenettelyä. Paikallisesta lainsäädännöstä johtuen eri maiden menettelyt irtisanomisista ja työsuhteiden päättämisistä eroavat suurestikin. Tässä tutkimuksessa käytännön prosessien ja henkilöstön vähentämisen käytänteiden kontekstina on Suomi, jollei erikseen toisin mainita.

Tässä pääluvussa käsitellään paljon työsuhteen päättämiseen liittyvää lainsäädäntöä. Tämä tutkimus ei kuitenkaan ole luonteeltaan lainopillinen, joten erilaisia mahdollisia oikeustapauksia ja niihin perustavia tulkintoja ei tässä pääluvussa juuri esiinny. Koska työssä ei oteta kantaa yksittäistapauksiin tai tutkita syvällisesti, kuinka laajasti tai suppeasti yksittäisiä lainkohtia voidaan tulkita, on tähän kappaleeseen otettu rajoitettu määrä oikeuskirjallisuutta lähteiksi. Liian tarkkoihin yksityiskohtiin meneminen tai syvälinen vertailu ei ole tutkimuksen kannalta mielekästä eikä relevanttia, joten tästä syystä tähän on päädytty. Lähteinä toimivat suoraan lait ja hallituksen esitykset, sekä Seppo Koskisen (2013) Työsuhdeturva -artikkeli, Martti Kairisen (2009) Työoikeus perusteineen -kirja sekä Mauri Saarisen (2009) Työsuhteen pelisäännöt -kirja. Vaikka yksittäistapauksiin keskittyminen ei tutkimuksen kannalta ole relevanttia tässä kappaleessa kuitenkin esitetään mahdollisimman hyvin ja konkreettisesti työsuhteen päättämiseen liittyvät asiaseikat, mutta lainopillinen kyseenalaistaminen ei ole osa tutkimusta.

2.2 Työsuhteen päättäminen

Työsopimuksen päättäminen on yhteisnimitys keinoille, joilla työsuhde voidaan päättää. Nämä keinot ovat työsuhteen irtisanominen tai purkaminen, ja ne voidaan toteuttaa joko työntekijän tai työnantajan toimesta (Koskinen, 2013). Työsopimusten päättämisestä säädetään työsuhtelulaisissa. Päättämisperusteet voidaan jakaa kahteen luokkaan: yleisiin ja erityisiin. Työsopimuslain (55/2001) 7: 1–4:ssä on määritelty yleiset perusteet irtisanomisen osalta ja purkamisen osalta yleisistä perusteista säädetään Työsopimuslain (55/2001) 8:1:ssä. Yleiset perusteet on jaettu vielä individuaaliperusteisiin ja

kollektiiviperusteisiin syihin. Erityiset päättämisperusteet jakaantuvat myös kahteen luokkaan: työnantajan toimintaan nojaavin perusteisiin sekä säännöksiin, joilla turvataan työntekijän erityisasemaa. (Koskinen, Nieminen & Valkonen, 2019, s. 11).

Työsuhde voi päättyä lukuisilla eri tavoilla. Suomessa on työsuhdeturva, jolla suojataan työntekijöitä työnantajan toimeenpanevia työsuhteen päättämisiä vastaan. Työsuhdeturva perustuu sekä lainsäädännölliseen säätelyyn että työmarkkinajärjestöjen välisiin sopimuksiin. Työsuhdeturvaa koskevissa työmarkkinajärjestöjen sopimuksissa sekä lainsäädännössä rajoitetaan nimenomaan työnantajan suorittamia irtisanomisia, mutta ei rajoiteta työntekijän suorittamia irtisanomisia. (Koskinen, 2013).

Aloite, joka johtaa työsopimuksen päättämiseen voi olla saada alkunsa kumman tahansa sopimusosapuolen, työntekijän tai työnantajan toimesta. Työsuhteen päättämisestä puhuttaessa tarkoitetaan joko irtisanomista tai purkamista. Purettaessa työsuhdetta työsuhde päättyy heti, kun taas irtisanomisen yhteydessä noudatetaan irtisanomisaikaa. (Koskinen & muut, 2019, s. 2).

Työsopimussuhde voidaan päättää myös ennen kuin työsuhde astuu voimaan. Tällöin kyseessä ei ole ollut vielä varsinainen työsuhde, vaan kyseessä on työsopimussuhde, joka johtaa työsuhteeseen. (Saarinen, 2011, s. 276).

Työsopimus voi myös päättyä. Päättäminen ja päättyminen tulee erottaa toisistaan, vaikka termit ovat hyvin lähellä toisiaan. Päättymisestä esimerkkinä toimii määräaikaisen työsopimuksen päättyminen työn valmistuttua tai sopimukseen kirjatun päättymisajan kohdan päättyessä. Lisäksi työsopimus voi päättyä sopimusosapuolten vapaaehtoisesti näin sopiessa. (Koskinen & muut, 2019, s. 2).

2.3 Individuaaliperusteinen työsuhteen päättäminen

Nyt tutkielmassa siirrytään tarkastelemaan keinoja, joilla työsuhde voidaan Suomen lainsäädännön mukaan päättää. Tässä alaluvussa tarkastelun kohteena on individuaaliperusteiset työsuhteen päättämiset. Individuaaliperusteiset irtisanomiset eivät ole tämän tutkimuksen pääpainona, mutta niiden ymmärtäminen osana Suomen lainsäädäntöä liittyen henkilöstövähennyksiin on välttämätöntä. Tästä syystä ne käydään läpi tässä kohdassa, ennen siirtymistä kollektiiviperusteisiin irtisanomisiin, joita tarkastellaan myöhemmin tässä pääluvussa.

Työnantajälähtöinen irtisanominen voi tapahtua joko individuaaliperusteisena tai kollektiiviperusteisena. Individuaaliperusteinen irtisanominen tarkoittaa, että irtisanomisen peruste on asiallinen ja painava joko työntekijästä johtuva tai työntekijään henkilöön liittyvä peruste (Kairinen, 2009, s. 329). Kollektiiviperusteisella irtisanomisella viitataan irtisanomisiin, joiden perusteena on asiallinen ja painava tuotannollinen, taloudellinen tai toiminnan uudelleenjärjestelystä johtuva peruste (Kairinen, 2009, s. 346). Tässä alaluvussa käydään läpi ensin mainittuja individuaaliperusteisia työsuhteen päättämisperusteita. Ensiksi niitä tarkastellaan työsuhteen purkamisen osalta, jonka jälkeen tarkastellaan työsuhteen päättämistä irtisanomalla.

2.3.1 Työsuhteen purkaminen

Työsuhteen purkamisella tarkoitetaan työsuhteen päättämistä päättymään välittömästi. Irtisanomisen yhteydessä työsuhde jatkuu vielä irtisanomisajan verran, mutta purkamisen yhteydessä työsuhde päättyy heti. (Koskinen, 2013).

Työsuhteen purkamisesta on olemassa myös erityismuoto, koeaikapurku. Koskisen (2013) mukaan koeaikapurku tarkoittaa, että työsuhde puretaan välittömästi koeajan aikana. Hän esittää koeajan olevan usein työsuhteen alkuun sovittu ehto, jonka tarkoituksena on tarjota työsopimuksen osapuolille mahdollisuus arvioida molemminpuolista sopivuutta.

Tällöin työnantaja voi arvioida onko palkattu työntekijä sopiva työhön, johon hänet on palkattu sekä työntekijälle se tarjoaa mahdollisuuden arvioida, onko työ sopivaa hänelle. Koeaikapurussa ei edellytetä yhtä painavia perusteita työsuhteen päättämiseksi kuin työsuhteen purkamisessa tai irtisanomisessa. (Koskinen, 2013). Koeajan aikana ei noudateta työsopimuksen purkamisen yleisiä edellytyksiä eikä työntekijällä ole koeajan kestäessä normaalia irtisanomissuojaa. Työsopimuksen koeaikapurkamisen kynnys on huomattavasti matalampi kuin työsuhteen normaali irtisanomiskynnys. (Kairinen, 2009 s. 322). Koeaikapurkua ei kuitenkaan saa suorittaa syrjäntäkiellon vastaisesti. Tällaisia kiellettyjä perusteita ovat esimerkiksi terveydentila, ikä, uskonto, seksuaalinen suuntautuneisuus, ammattiyhdistystoiminta, poliittinen toiminta, kansallinen tai etninen alkuperä, kieli tai näihin verrattava peruste. (Koskinen, 2013).

Koeaikapurku tulee suorittaa koeajan kuluessa, viimeistään koeajan viimeisenä päivänä. Sen yhteydessä ei ole tarvetta yksilöidä purkuperustetta. (Koskinen, 2013). Työntekijällä on kuitenkin pyynnöstä oikeus saada kirjallinen ilmoitus, joka sisältää työsuhteen purkuperusteet sekä työsuhteen päättymispäivän. Työnantajan on toimitettava viivästyksettä tämä ilmoitus. (Kairinen, 2009 s. 323).

Ylempänä käsitelty koeaikapurku on työsuhteen päättämismuoto, joka voidaan suorittaa työsuhteen alkuun sovitun koeajan puitteissa. Sitä ei kuitenkaan tule sekoittaa työsopimuksen purkamiseen. Työsopimuksen purkaminen on mahdollista niin määräaikaisten kuin myös toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden tapauksessa, erotuksena irtisanomiseen, joka voidaan suorittaa lähtökohtaisesti ainoastaan toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. (Kairinen 2009, s.309). Työsopimus voidaan purkaa päättymään välittömästi vain ja ainoastaan erittäin painavasta syystä. Mikäli työsopimus puretaan, päättyy se työsopimuksen kestosta tai työsopimuksen mukaan noudatettavasta irtisanomisajasta huolimatta välittömästi. Tämä edellyttää, että työntekijä on rikkonut tai laiminlyönyt olennaisesti ja vakavasti työsuhteeseensa olennaisesti vaikuttavia velvollisuuksia niin vakavasti, että työnantajalta ei voida edellyttää kohtuudella, että se jatkaisi

työsopimusta edes irtisanomisajan verran. Nämä työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavat velvollisuudet voivat perustua joko työ sopimukseen tai lakiin. (Koskinen, 2013).

Työsopimuksen purkamisoikeuden yleiset edellytykset siis edellyttivät kolmea asiaa, jotka tulee voida todeta jokaisessa purkamistilanteessa. Edellytykset olivat lain sanamuodon perusteella seuraavat: **erittäin painava syy**, joka vaikuttaa **olennaisesti** työsuhteeseen liittyviin velvoitteisiin ja **kohtuudella** ei voida edellyttää, edes irtisanomisajan verran työsuhteen jatkamista. Työsopimuksen purkamiseen liittyviä erittäin painavia syitä ei ole määritelty tai luetteloitu lakiin, eikä se sisällä esimerkkitalanteita, joissa tämä voi tulla kysymykseen. (Kairinen, 2009, s.309).

2.3.2 Individuaaliperusteinen työsuhteen irtisanominen

Työsopimuslaissa (55/2001) on säädetty työ sopimuksen irtisanomisesta. Siinä on määritelty, että työntekijään henkilönä liittyvinä tai hänestä johtuvina irtisanomisperusteina voidaan pitää työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä. Nämä työsuhteeseen liittyvät velvoitteet voivat perustua joko työ sopimukseen tai lainsäädäntöön. Kyseeseen voi tulla myös, että henkilön työnteon edellytykset ovat muuttuneet olennaisesti, eikä työntekijä enää pysty selviytymään työtehtävistään. (TSL 55/2001 7:2§ 1 momentti). Työsopimuslakiin liittyvien päättämissäännösten tavoitteena on suojata työ sopimusosapuolista heikommassa asemassa olevaa, eli työntekijää. Ne määrittelevät pakottavasti työ sopimuksen päättämisperusteista sekä määrittävät prosessia, jonka mukaisesti työ sopimus voidaan päättää. (Koskinen, 2013).

Työsopimuslaissa ei ole tarkkaa määritelmää siitä, mitä asiallinen ja painava syy tarkoittaa. Laissa on kuitenkin täsmennetty hieman asianmukaisen ja painavan syyn tarkoitusta. Siinä on täsmennetty, että se voi tarkoittaa työvelvoitteiden laiminlyöntiä ja rikkomista taikka henkilöön liittyviä työntekoaedellytysten merkittävää ja olennaista muuttumista. (Koskinen, 2013). Työsopimuslain 7:2 §:n 2 momentissa eritellään, minkälaisia perusteita ei ainakaan voida pitää asiallisina ja painavina irtisanomisperusteina. Niitä ovat

työntekijän sairaus, vamma tai tapaturma, jollei työntekijän työkyky ole laskenut niin olennaisesti ja pitkäaikaisesti, ettei työnantajalta voida kohtuudella edellyttää työsopimussuhteen jatkamista; työntekijän osallistuminen lailliseen työtaistelutoimenpiteeseen; poliittinen, uskonnollinen tai muu mielipide tai osallistuminen yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan; työntekijän käytössä oleviin oikeusturvakeinoihin turvautumista. (TSL 55/2001 7:2§:n 2 momentti).

Kiellettyjen irtisanomisperusteiden lista ei ole työsopimuslaissa kaiken kattava ja tyhjentävä. Edellä mainittujen irtisanomisperusteiden lisäksi on myös muita yksiselitteisesti kiellettyjä irtisanomisperusteita. Näitä ovat esimerkiksi tasa-arvolain, yhdenvertaisuuslain sekä työsopimuslain 2:2§:n vastaisten syrjäntäkieltojen vastaiset perusteet. (Koskinen, 2013). Työntekijän työsuhdetta ei voida päättää myöskään raskauden takia eikä siihen liittyvien säädettyjen perhevapaiden käyttämisen johdosta (Kairinen, 2009, s. 335).

Perusteet, joilla työnantajalla on oikeus irtisanoa työsopimus, on vaikeampi määritellä, eikä asiasta ole mahdollista muodostaa tyhjentävää listausta. Työnantajälähtöisen individuaaliperusteisen työsopimuksen irtisanomisen tulee aina perustua kokonaisharkintaan. Tämä tarkoittaa, että työsopimuksen päättäminen ei saa olla kohtuuton oikeustoimi. Kokonaisharkinnassa pitää ottaa huomioon myös työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, eli samaa tekoa täytyy arvioida samalla tavalla samassa asemassa olevien osalta. (Koskinen, 2013). Työsopimuslaissa ei ole määritelty esimerkkilistaa tilanteista, joissa asiallinen ja painava syy toteutuisi. Selvänä irtisanomiseen oikeuttavana tilanteena voidaan pitää tilannetta, jossa työnantajalla on purkuperuste. Purkuperusteen perusteella voidaan suorittaa myös irtisanominen, eli lievempi toimenpide. Irtisanomissuojaa koskevista työehtosopimusmääräyksissä on esitetty joitakin painavia ja asiallisia syitä, joissa työnantajalla on irtisanomisperuste. Tällaisina työntekijästä itsestään johtuvina syinä pidetään perusteetonta poissaoloa, työnantajan direktio-oikeuden puitteissa annettuja määräysten noudattamatta jättämistä, ilmeistä huolimattomuutta töissä sekä työvelvoitteen laiminlyöntiä. (Kairinen, 2009, s. 336).

Kun arvioidaan irtisanomisperusteen painavuutta vaikuttaa arviointiin yhtenä perusteena myös työntekijän asema organisaatioissa. Johdon asemassa olevan työntekijän osalta luottamuspuola voi muodostaa irtisanomisperusteen. Mikäli luottamuspuola käytetään irtisanomisperusteena, on sen yhteydessä kuitenkin näytettävä toteen riittävät perusteet. (Kairinen, 2009, s. 337).

Suomessa työntekijällä ei ole työssä pysymisoikeutta, eli vaikka työsopimuksen päättäminen olisi laiton työntekijällä ei ole oikeutta päästä työhönsä takaisin, vaan laittomasta työsopimuksen päättämisestä työnantajalle muodostuu korvausvastuu (Koskinen, 2013). Työsopimuslain (TSL 55/2001) 12 luvun 2§:n perusteella työntekijälle tulee korvata työsopimuksen perusteettomasta päättämisestä vähintään kolmen kuukauden ja enintään 24 kuukauden palkka.

Tässä alaluvussa käsiteltiin individuaaliperusteinen työsuhteen päättäminen lyhyesti yleisellä tasolla. Tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää, mitä individuaaliperusteinen työsuhteen päättäminen on, jotta voi ymmärtää millä perusteella työnantaja ei saa toimi päättäessään henkilöstönvähennyksistä. Seuraavassa alaluvussa käsitellään henkilöstön vähentämistä kollektiiviperusteilla, eli niillä perusteilla, joilla työnantaja suorittaa henkilöstövähennystoimenpiteet.

2.4 Kollektiiviperusteinen työsuhteen päättäminen

Kollektiiviperusteisella irtisanomisella tarkoitetaan tilannetta, jossa työsopimusta ei irtisanota henkilökohtaisista syistä, vaan työsuhteen irtisanomisen taustalla on työnantajan asiallinen ja painava peruste liittyen taloudelliseen tai tuotannolliseen syyhyn tai liittyen liiketoiminnan uudelleenjärjestelyyn. (Kairinen, 2009, s. 346).

Kuten individuaaliperusteisessa irtisanomisessa, myös kollektiiviperusteisessa irtisanomisessa irtisanomisen tulee perustua asialliseen ja painavaan syyhyn. Nämä asialliset ja painavat syyt eivät kuitenkaan ole verrattavissa individuaaliperusteisen irtisanomisen

syihin. Kollektiiviperusteisessa irtisanomistilanteessa asiallisina ja painavina syinä toimivat liikeloudelliset perusteet. Näitä syitä ovat tuotannolliset, taloudelliset ja liiketoiminnan uudelleenjärjestelyyn liittyvät syyt. Tästä seuraa siten, että työnantajan taloudellinen rationaliteetti on voimakkaampi kuin työntekijän kollektiiviperusteinen irtisanomissuoja. Liikkeenjohdon toimivalta on riittävä erilaisiin liiketoiminnan uudelleenjärjestelyihin tai muuttamisiin, ja täten myös esimerkiksi kannattavienkin yksiköiden lopettamiseen, vaikka tästä aiheutuisikin henkilöstövaikutuksia. Kollektiiviperusteisessa irtisanomisessa liiketoiminnallisten syiden eli tuotannollisten ja taloudellisten perusteiden tulee olla asiallisia ja todenmukaisia, eikä niitä saa käyttää individuaaliperusteisen irtisanomissuojan kiertämistarkoituksessa. (Kairinen, 2009, s. 346).

Liikeloudellisilla syillä ja työnantajan liikkeenjohdon toimivallalla tarkoitetaan sitä, että työnantajalla on oikeus päättää, millaista liiketoimintaa se harjoittaa ja millä tavalla. Työsuhdeturvan säännöksillä ei täten vähennetä työnantajan toimivaltaa yritystoimintaansa liittyen, vaan sillä on oikeus esimerkiksi laajentaa, pienentää tai lopettaa liiketoimintaansa hyväksi katsomallaan tavalla. Se voi esimerkiksi pienentää toimintojaan tappioiden pienentämiseksi tai lopettaa kannattaviakin toimintoja, mikäli ne eivät palvele tarkoitustaan osana liikeidea tai -toimintaa. (Koskinen, 2013).

Työsopimuslain (55/2001) 7:3 §:n ensimmäisessä momentissa on säädetty, että työnantajalla on oikeus irtisanoa työntekijän työsopimus, mikäli tarjolla oleva työ on vähentynyt taloudellisista tai tuotannollisista syistä taikka toiminnan uudelleenjärjestelystä johtuen. Lisäksi tarjolla olevan työn on oltava vähentynyt sekä olennaisesti että pysyvästi, eikä työntekijää ole mahdollista uudelleen kouluttaa tai - sijoittaa toisiin tehtäviin työsopimuslain 7:4 §:ssä säädetyin tavoin. (Kairinen, 2009, s. 346). Työsopimuslaissa on myös lisäksi määritelty tilanteita, joissa ei ole olemassa perustetta kollektiiviperusteiseen irtisanomiseen. Nämä tilanteet ovat seuraavat: mikäli irtisanomista ennen tai sen jälkeen on otettu uusi työntekijä samankaltaisiin tehtäviin, työnantajan toimintaedellytysten kuitenkin ollessa muuttumattomat eikä töiden uudelleenjärjestelystä ole tosiasiallisesti seurannut työn vähentymistä. (Koskinen, 2012). Laissa ei ole täten tarkkaa määritelmää

tilanteissa, joissa irtisanomisoikeus on tai ei ole riittävä, vaan sen tulee perustua aina tapauskohtaiseen harkintaan ja kokonaisarviointiin.

Aiemmin työn vähentyminen liittyi oikeuskäytännössä erityisesti irtisanottavan työntekijäntyön konkreettiseen työn vähenemiseen tai työn merkittävään muuttumiseen. Nykyisessä oikeuskäytännössä tämä asetelma on muuttunut. Sanamuoto on laissa muuttunut siten, että puhutaan työn vähentymisestä, eikä enää erotella tarkemmin kenen työ on vähentynyt. Eli mikäli työnantajan yleiset mahdollisuudet tarjota työtä heikkenevät tai lakkaavat kokonaan syntyy tilanne, jossa on irtisanomisedellytykset olemassa. Tämä luonnollisesti kuitenkin vaatii myös muiden lainkohtien täyttymistä. Tällaisia tilanteita voivat olla taloudellisilla syillä suoritettava irtisanominen, kun on ollut tarve liiketoiminnan supistamiseen kuluja säästääkseen. Tarpeen kutistaa toimintaa tai kuluja määrittelee työnantaja sille kuuluvalla liikkeenjohtovallalla. Vaikka edellytykset ja perusteet irtisanomiseen on olemassa, tulee työntekijöitä kuitenkin kohdella ehdottomasti tasapuolisesti, eikä irtisanomisia voida kohdistaa laajemmalle kuin irtisanomisperusteet on olemassa. (Koskinen, 2013). Työnantajalla on olemassa myös ennakointioikeus kollektiiviperusteisen irtisanomisen yhteydessä. Sillä tarkoitetaan, että työnantaja voi suorittaa toimenpiteitä jo ennen, kuin tarjolla oleva työ on vähentynyt, mikäli riittävällä varmuudella ja riittävän suurella todennäköisyydellä voidaan arvioida työnvähentymisen ajankohta ja määrä. Ennakointioikeuden pituutta ei ole määritelty, mutta selvää on, että se koskee ainakin työntekijän irtisanomisajan mittaista ajanjaksoa, sitä ei kuitenkaan ole rajoitettu ainoastaan sen pituudeksi. Tehtiin irtisanominen ennakointioikeutta hyödyntäen tai ei, on työnantajalla kuitenkin velvollisuus peruuttaa irtisanominen perusteetonna, mikäli työtä ilmenee irtisanomisajan aikana. Tämä velvollisuus koskee myös määraaikaisen työn ilmentymistä, pois lukien tilanteet, joissa työtä ainoastaan tilapäisesti ja ei olennaisesti. (Koskinen, 2013).

Kollektiiviperusteinen irtisanominen perustuu aina kokonaisarviointiin. Kollektiiviperusteisen irtisanomisen yhteydessä merkitystä on sillä, että tuotannolliset, taloudelliset tai uudelleenjärjestelyyn vaikuttavat perusteet ovat lainmukaisia ja niistä oikeasti seuraa

työhön ja sen tarjoamiseen liittyviä olennaisia vaikutuksia. Työnantajalla on myös todistustaakka sen suhteen, että se tarvittaessa pystyy oikeudenkäynnissä näyttämään toteen perusteet sekä sen, että työn määrä on oikeasti vähentynyt. Sen sijaan tarkastelun kannalta ei ole merkityksellistä mihin tapahtumiin tai päätöksiin perustuvat taloudelliset, tuotannolliset tai töiden uudelleenjärjestelyistä seuraavat työntarjoamiseen vaikuttavat perusteet. Koska työlainsäädännössä ei ole rajoitettu työnantajan oikeutta päättää yritystoiminnastaan, merkityksellistä on siis, että perusteet ovat oikeasti olemassa ja verifioitavissa. Täten tarjolla olevan työn vähentämisen taustalla voi olla aktiivinen työn vähentäminen, kuten toiminnan tehostaminen, pysyvät ja olennaiset alihankintajärjestelyt, tuotteiden edustussopimusten päättyminen tai muut vastaavat seikat. (Koskinen, 2013). Tuomioistuimen käsitellessä irtisanomista koskevaa riitaa ei sen tehtäviin sisälly työnantajan liiketoiminnallisen päätöksen tarkoituksenmukaisuuden tai järkevyyden arviointi vaan se voi ottaa kantaa ainoastaan siihen onko toimenpiteillä ollut tosiasiallisia, olennaisia ja pysyviä vaikutuksia tarjolla olevaan työnmäärään tai laatuun. (Koskinen, 2013).

Irtisanomisedellytyksen täyttymiseksi työn vähentymisen on oltava pysyvää. Mikäli kyseessä ei olisi pysyvä tarjolla olevan työnvähentyminen voi kyseeseen tulla lomautus, mutta kynnys irtisanomiselle ei täyty. (Koskinen, 2013)

Vaikka merkityksellistä ei ole mihin liiketapahtumiin tai toimenpiteisiin perustuu työn tarjoamisen vähentyminen, on muistettava kuitenkin, että kollektiiviperusteisella irtisanomisella ei voida kiertää individuaaliperusteista irtisanomissuojaa. Tämän lisäksi tuotannollisten taloudellisten tai uudelleenjärjestelystä johtuvien syiden tulee olla tosiasiallisia sekä riittäviä ja niiden tulee aiheuttaa työntyön vähentymistä laissa määritellyllä tavalla, pelkkä näennäisyys ei tässä yhteydessä riitä. (Koskinen, 2013). Lopullisen päätöksen irtisanomisen laillisuudesta tekee tuomioistuin.

Vaikka yritystoimintaa tai liikkeenjohdon valtaa ei ole rajoitettu työlainsäädännössä, on mahdollisessa irtisanomisriitatilanteessa sitä helpompaa vakuuttaa tuomioistuin, mitä kannattomampi yrityksen tilanne on. Päinvastoin hyvin kannattavalla yrityksellä taas voi

olla sitä vaikeampaa perustella irtisanomisen tarpeellisuus. Työn vähenemisen yhteydessä tapahtuvan irtisanomisen yhteydessä on muistettava myös muut työnantajaa koskevat velvoitteet työntekijää kohtaan. Tällaisella tarkoitetaan velvollisuutta tarjota työntekijälle muuta osaamista tai koulutustaan vastaavaa työtä. Tämä velvollisuus on voimassa myös tilanteissa, joissa on kiistatonta, että työ on todellisuudessa vähentynyt. Tuotannollisista, taloudellisista tai uudelleenjärjestelystä johtuvista syistä irtisanotun työntekijän osalta työnantajalla on olemassa myös takaisinottovelvoite. Takaisinottovelvoitteen lisäksi työnantajaa koskee tietyissä tapauksissa myös koulutusvelvoite. Tämä tulee voimaan tilanteessa, jossa uudelleensijoittaminen on mahdollista, työkokemuksen, ammattitaidon tai koulutuksen perusteella. Koulutuksen tulee olla kohtuullista sekä työntekijän ja työnantajan osalta, ja velvoitteen osalta arvioidaankin kohtuutta esimerkiksi yrityksen koon ja taloudellisen tilanteen perusteella, ja mitä vaativammasta koulutuksesta on kyse, sitä enemmän kohtuullisuutta tulee arvioida. (Koskinen, 2013).

2.5 Yhteistoiminta yrityksissä (henkilöstön vähentämisen yhteydessä)

Suomessa termit YT-neuvottelut, yhteistoimintaneuvottelut ja jopa yhteistoiminta yrityksissä käsitetään helposti henkilöstön vähentämiseen liittyviksi toimiksi. Vaikka näillä käsitteillä monesti, erityisesti puheessa ja mediassa viitataan henkilöstövähentämiseen, sisältyy yhteistoimintaan yrityksissä paljon muutakin. Lain yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) ensimmäisen luvun ensimmäisessä momentissa mainitaan, että ko. lailla edistetään henkilöstön ja yrityksen vuorovaikutteisia yhteistoimintamenettelyjä, joiden perustana on riittävät ja oikea-aikaisesti annetut tiedot yrityksen tilanteesta ja suunnitelmista. Tavoitteena on edistää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen tekemiin päätöksiin. (Laki yhteistoimintaneuvotteluista yrityksissä 334/2007). Tässä tutkimuksessa käsitellään myös yhteistoimintamenettelyä, sillä yli 20 henkilöä työllistävillä yrityksillä on velvoite suorittaa yhteistoimintalain mukaiset yhteistoimintaneuvottelut vähentäessään henkilöstöä.

Yhteistoimintamenettely työvoiman käyttöä vähentäessä on yksi osa yhteistoimintaa yrityksissä. Tämä sääntely koskee tilanteita, joissa työnantaja vähentää henkilöstöä ja siinä määrätään siihen liittyvistä menettelytavoista. Lakia yhteistoiminnasta yrityksissä sovelletaan yrityksiin, joissa on säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. (Laki yhteistoimintaneuvotteluista yrityksissä 334/2007). Ennen kuin voidaan tehdä päätöksiä ja ratkaisuja mahdollisista henkilöstövaikutuksista tulee työnantajan täyttää neuvotteluvuorokausi ja neuvottelumenettely (Kurtén & Waaralinn 2015, s. 175).

Tässä aluvuorossa käsitellään yhteistoimintamenettelyä yrityksissä henkilöstön vähentämisen yhteydessä. Tarkastelussa on erityisesti neuvotteluprosessi, joka yrityksiä koskee henkilöstön vähentämisen yhteydessä. Aluvuorossa käsitellään lähtökohtaisesti tilanteita, joissa yritystä velvoittaa laki yhteistoimintaneuvotteluista, eli yrityksen henkilöstömäärä on suuruudeltaan säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Mikäli luvussa käsitellään muunlaista tilannetta, on tästä mainittu erikseen.

Yhteistoimintaneuvotteluprosessi käynnistyy, kun työnantaja harkitsee vähintään yhden työntekijän lomauttamista, irtisanomista tai osa-aikaistamista tuotannollisilla tai taloudellisilla perusteilla. Työnantajan tulee antaa kirjallinen neuvotteluesitys vähintään viisi kalenteripäivää ennen kuin neuvottelut käynnistetään. Neuvotteluesityksessä on käytävä ilmi vähintään neuvottelujen alkamisajankohta ja paikka. Sen tulee myös sisältää pääkohdat sisältävä ehdotus neuvoteltavista asioista. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 8:45 §). Mikäli työnantaja harkitsee vähintään kymmeneen henkilöön kohdistuvia irtisanomisia, lomautuksia yli 90 päiväksi tai osa-aikaistamisia tulee työnantajan liittää kirjallisesti neuvotteluesitykseen tiedot aiottujen toimenpiteiden perusteista, alustavat arviot henkilöstövaikutusten määrästä ja laadusta, selvitys periaatteista, joiden perusteella henkilöstövähennysten kohteeksi joutuvat työntekijät määräytyvät sekä arvio ajasta, jonka kuluessa henkilöstövähennykset toimeenpannaan. Nämä tiedot tulee toimittaa asianomaisten työntekijöiden edustajille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, s. 35–36).

Mikäli harkittujen irtisanomisten, lomauttamisten tai osa-aikaistamisten vaikutuksessa olisi alle kymmenen työntekijää, voi työnantaja toimittaa yllä mainitut tiedot myös suoraan työntekijöille, myös suullisesti. Henkilöstön edustajalla tai työntekijällä on kuitenkin oikeus pyynnöstä saada nämä kirjallisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, s. 36).

Yhteistoimintaneuvottelujen vähimmäiskestosta on säädetty laissa. Mikäli yrityksellä on säännöllisesti alle 30 työntekijää, on neuvotteluelvoite 14 päivää. 14 päivää kestävä neuvotteluelvoite on myös voimassa tilanteessa, jossa ennen neuvottelujen alkua työnantaja harkitsee vähentämistoimenpiteiden koskevan alle kymmentä henkilöä. Mikäli yritys työllistää säännöllisesti yli 30 työntekijää ja henkilöstön vähentämistoimenpiteiden arvioidaan koskevan vähintään kymmentä henkilöä, on neuvottelujen kesto vähintään kuusi viikkoa. (Kurtén & Waaralinna 2015, s. 176–177). Käynnissä olevan koronapandemian aikana neuvotteluiden vähimmäismäärän keston oli säädetty poikkeuksia lomautustapauksissa. Poikkeuksen mukaan lomauttamisen osalta yhteistoimintaneuvotteluiden vähimmäispituuden katsottiin täyttyneen, kun neuvotteluja oli käyty viiden päivän ajan. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain 51 §:n väliaikaisesta muuttamisesta 169/2020 & Laki yhteistoiminnasta annetun lain 51 §:n väliaikaisesta muuttamisesta annetun lain voimaantulosäännöksen muuttamisesta 500/2020).

Neuvotteluissa työnantajan tulee käsitellä suunnitteleminen toimenpiteidensä perusteet, vaikutukset ja joko toimintasuunnitelma tai toimintaperiaatteet työllisyyden tukemiseksi. (Kurtén & Waaralinna 2015, s. 176–177). Toimintaperiaatteet työntekijöiden työllistämisen tueksi tulee käsitellä neuvottelujen alussa, kun henkilöstövaikutusten arvioidaan olevan alle kymmenen henkiä. Mikäli henkilöstövaikutusten arvioidaan olevan vähintään kymmenen henkeä, tulee työnantajan neuvottelujen alussa tehdä esitys työllisyyttä tukeväksi toimintasuunnitelmaksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, s. 50).

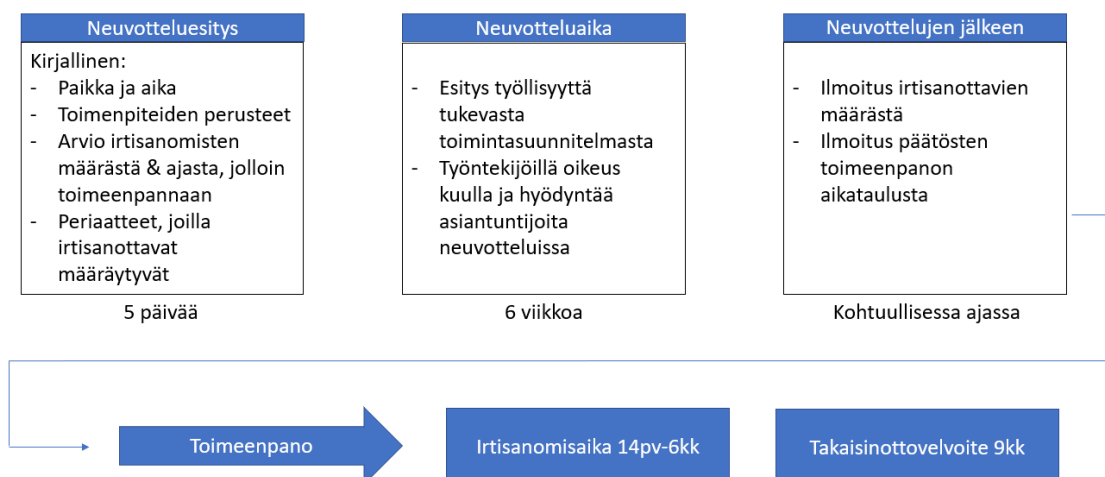
Neuvottelujen päätyttyä työnantaja voi tehdä päätökset irtisanomisista, lomauttamisista sekä osa-aikaistamisista. Työnantajan on annettava kohtuullisessa ajassa selvitys yhteistoimintaneuvottelujen toiselle osapuolelle. Selvityksen tulee pitää sisällään yhteistoimintaneuvottelujen perusteella harkittavista päätöksistä, ja siitä tulee käydä ilmi ainakin

henkilöstövaikutukset ja niiden määrät henkilöstöryhmittäin, lomautusten pituudet sekä missä ajassa työnantaja toimeenpanee päätöksensä työvoiman käytön vähentämisestä. Henkilöstön edustajan pyynnöstä tulee työnantajan esitellä tämä selvitys hänen edustamansa henkilöstöryhmän työntekijöille. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014 s. 40). Kun työnantaja suorittaa irtisanomisen tai lomautuksen, tulee hänen toimittaa ilmoitus siitä henkilökohtaisesti työntekijälle, mutta mikäli tämä ei ole mahdollista voidaan ilmoitus antaa myös etäviestintävälinen. (Kurtén & Waaralinna 2015, s. 179).

Yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltävien kollektiiviperusteisten irtisanomisten yhteydessä Suomessa ei ole säädetty irtisanomisjärjestyksestä, vaan yrityksellä on lähtökohdaisesti oikeus valita irtisanottavat työntekijät. Tässä yhteydessä ei voi kuitenkaan poiketa yhdenvertaisuuslain velvoitteista, eli valintaperuste ei voi olla syrjivä. Myös perhevaapaalla olevilla on erityinen irtisanomissuoja, ja tämän lisäksi on myös säännöksiä luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen irtisanomisesta. (Koskinen, 2013).

Vaikka irtisanomisjärjestyksestä ei ole säädetty laissa, joidenkin työmarkkinajärjestöjen välisissä työehtosopimuksissa on irtisanomissuojasopimuksessa mainittu sääntö, jonka perusteella mahdollisuuksien mukaan työnantajien tulisi irtisanoa kollektiiviperusteisen irtisanomisen yhteydessä viimeisenä sellaisia henkilöitä jotka ovat tärkeitä ammattityöntekijöitä yritykselle ja niille, jotka ovat menettäneet osan työkyvystänsä työnantajan palveluksessa. Näiden keskinäisessä vertailussa tarkasteltaisiin työsuhteen pituutta sekä huoltovelvollisuutta. Mikäli vähentämisjärjestyksestä poiketaan, eli sitä rikotaan voi siitä seurata työehtosopimuksen solmineiden liittojen välille hyvityssakko. (Koskinen, 2013). Tällainen työvoiman vähentämisjärjestys on olemassa esimerkiksi teknologiateollisuuden ja teollisuusliiton välillä (kts. Teknologiateollisuus ry & Teollisuusliitto ry, 2020, s. 147).

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1) on esitetty yksinkertaistetusti kollektiiviperusteiseen irtisanomiseen tähtäävä yhteistoimintaneuvotteluprosessi ja siihen liittyvät vaiheet ja aikamääreet. Kuvion tilanne koskee yli 30 henkilön yrityksiä, kun vähentämisuhan alla on vähintään 10 työntekijää.



Kuvio 1 Yhteistoimintamenettely henkilöstönvähentämisen yhteydessä. (Mukaiillen Kurtén & Waaralinnna 2015, s. 179; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014 s. 50).

Yhteistoimintaneuvottelut alkavat neuvotteluesityksellä, joka tulee antaa viimeistään viisi päivää ennen neuvottelujen aloittamista. Sen jälkeen alkaa neuvotteluvaihe, joka kestää vähintään kuusi viikkoa. Neuvottelujen jälkeen yritys tekee päätökset irtisanottavien määrästä sekä aikataulusta, jonka mukaan vähennyksien kanssa edetään. Tämän jälkeen seuraa toimeenpanovaihe. Toimeenpanossa tulee noudattaa henkilön henkilökohtaista irtisanomisaikaa, joka perustuu työsuhteen pituuteen. Irtisanomisen jälkeen yrityksellä on vielä takaisinottovelvoite irtisanottua työntekijää kohtaan. (Kurtén & Waaralinnna 2015, s. 179; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014 s. 50).

Tässä pääluvussa on käsitelty henkilöstön vähentämistä, tarkasteltu siihen liittyvää lainsäädäntöä ja menettelyä kontekstina Suomen toimintaympäristö. Pääluvussa esitettiin henkilöstönvähentämisen määritelmä, erilaiset keinot päättää työsuhde Suomen lainsäädännön mukaan sekä vertailtiin, millä perusteilla työsuhteen päättäminen perustuu individuaaliperusteisiin syihin ja missä tapauksessa se perustuu kollektiiviperusteisiin syihin. Tässä tutkimuksessa henkilöstövähentämisellä viitataan Cameronin (1994) määritelmään henkilöstövähentämisestä. Hänen mukaansa sillä viitataan keinoihin, joilla vähennetään työvoiman määrää ja kustannuksia sekä vaikutetaan työprosesseihin. Toimenpiteillä pyritään saavuttamaan organisaatiolle parempaa tuottavuutta ja

kilpailukykyä sekä lisäämään tehokkuutta. Se on johdettu ja tietoinen strateginen prosessi. (Cameron, 1994). Mikäli valittu keino henkilöstönvähentämiseen on irtisanominen tai lomauttaminen, on tämä tilanne Suomen lainsäädännössä tarkoitettu kollektiiviperusteinen irtisanominen (tai lomauttaminen), jolloin siihen sovelletaan lainsäädäntöä liittyen kollektiiviperusteiseen työsuhteen päättämiseen, ja suuremmissa yrityksissä kyseeseen tulee myös velvoite yhteistoimintalain mukaisista yhteistoimintaneuvotteluista.

Tämä pääluku vastasi siis tutkimusongelmaan ja tutkimuksen alakysymyksiin sen osalta, että mitä henkilöstönvähentäminen tarkoittaa, millaisia prosesseja siihen liittyy ja mikälainen on paikallinen lainsäädäntö siihen liittyen. Nämä kaikki näkökulmat ovat sellaisia, jotka johdon tulee ottaa huomioon jo suunnitellessaan henkilöstövähennyksiä.

3 Henkilöstövähennysten perusteet, keinot ja vaikutukset

Edellisessä pääluvussa tarkasteltiin suomalaista toimintaympäristöä henkilöstön vähentämiseen liittyen. Tarkastelussa havaittiin, että henkilöstön vähentämiseen liittyvät lainsäädännön asettamat raamit ovat Suomessa tiukat ja ne säätelevät sekä perusteita, menettelyä että keinoja, joilla henkilöstövähennyksiä voidaan Suomessa toteuttaa.

Tämän pääluvun konteksti on kansainvälisempi, sillä henkilöstövähennyksiä tarkastellaan kansainväliseen tutkimukseen perustuen. Tässä pääluvussa vastataan tutkimuksen toiseen alakysymykseen, eli käsitellään kansainvälisen tutkimuksen perusteella syitä ja perusteita, joita henkilöstövähennyksien pohjalla on sekä selvitetään, minkälaisilla keinoilla henkilöstövähennyksiä on toteutettu. Tarkastelun kohteena ovat myös vaikutukset, joita henkilöstövähennyksillä voi organisaatiossa olla.

3.1 Perusteita henkilöstön vähentämiselle

Yrityksen tarve vähentää henkilöstöä perustuu useisiin ja moninaiisiin syihin. Pohjimmaitset syyt vaihtelevat yritys- ja tilannekohtaisesti. Erilaisia syitä on lukuisia: ne voivat liittyä myynnin tai asiakkaiden määrän vähenemiseen, muuttuneisiin kustannuksiin, fuusioiden jälkeiseen organisaatiokulttuurin kehittämiseen tai koko toimialan laskemiseen. (Mujtaba & Senathip, 2020). Pohjimmiltaan kyse on siis usein taloudellisista tai uudelleen järjestelyyn tai kilpailukykyyn liittyvistä syistä. Henkilöstön vähentäminen on yrityksille yksi yleisesti käytetty tapa tuoda säästöjä (Bohle, Bal, Jansen, Leiva & Alonso, 2017). Vaikka henkilöstön vähentämisten yleisimpänä syynä on reaktio markkinoiden heikentymiseen, voi kyseessä olla myös strateginen toimenpide. Strateginen toimenpide voi olla päällekkäisten toimintojen karsiminen tai tiettyyn yrityksen osaan liittyvä muutos. Esimerkiksi kyseessä voi olla automaatiotason ja täten myös tuottavuuden kasvattaminen tai työvoiman ulkoistaminen matalampien henkilöstökustannusten maihin. (Cohee, 2019). Henkilöstövähennykset yrityksen keinona ei siis ole poikkeuksetta vastaus akuuttiin taloudelliseen kriisiin, vaan sillä voi olla yhtä lailla strateginen tavoite, jolla pyritään

organisaation pitkäaikaiseen tuottavuuden ja kannattavuuden parantamiseen. Tässä alaluvussa tarkastellaan perusteita ja syitä henkilöstön vähentämiselle.

Hallock (2005) on jakanut henkilöstön vähentämisen perusteet viiteen erilaiseen kategoriaan. Nämä kategoriat ovat uudelleenorganisointi, tehtaan sulkeminen, kysynnän romahdus, kustannussyyt ja muut syyt. Nämä pääkategoriat pitävät sisällään useampia eri syitä. Hallock on kerännyt datan ja koostanut syyt analysoimalla vuosien 1970–2000 välisiä Wall Street Journalissa esitettyjä Fortune 500 -yritysten syitä henkilöstön vähentämiselle. Tässä aineistossa on sisällytettyä 4604 henkilöstön vähentämisilmoitusta (*engl. RIF – reduction in force*), jotka on tehty 791 yrityksen toimesta, ja mukana on jokainen tällä aikavälillä Fortune 500 -listalla ollut yritys. (Hallock, 2005). Fortune 500 -lista on Fortune-lehden vuotuinen listaus Yhdysvaltojen 500:ta suurimmasta yrityksestä liikevaihdon perusteella (Investopedia, 2021). Koska tarkastelu on suoritettu Fortune 500 -listan pohjalta, ovat kaikki tarkastelussa olleet yritykset hyvin suuria yrityksiä. Seuraavaksi tässä alaluvussa käsitellään tarkemmin minkälaisia syitä mikäkin kategoria pitää sisällään.

Uudelleenorganisoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä tilanteita, joissa vähennysten syiksi on ilmoitettu uudelleenorganisointi, uudelleenjärjestely tai sisäinen yhdistyminen (*engl. in-house merger*). Tehtaan sulkemisella tarkoitetaan tilanteita, joissa yritys on poistunut kokonaan kyseisiltä markkinoilta tai sulkenut tuotantolaitoksen. Kysynnän romahdus -kategoria pitää sisällään kysynnän romahtamisen, ylituotannon ja rakenteellisen syyn. Kustannussyihin lukeutuvat kulukontrolli, kirjanpidollinen peruste (*engl. posting losses*), tuottojen parantaminen sekä kannattavuuden palauttaminen. Muut syyt -kategoria pitää sisällään lisääntyneen kilpailun, yhdistymiset (*engl. merger*), konkurssitilanteet, lakot sekä muut syyt, jotka eivät lukeudu aiemmin mainittuihin syihin. (Hallock, 2005).

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty yleisimmät perusteet henkilöstön vähentämiselle Hallockin (2005) dataan perustuen. Henkilöstön vähentämisilmoituksessa on

voinut esiintyä useampiakin perusteita henkilöstön vähentämiselle. Oheisessa taulukossa on listattuna primääriset eli ensisijaiset perusteet henkilöstön vähentämisen tarpeelle. Siinä esitetään sekä kokonaisuudessa aikakaudelle 1970–2000 osuneiden henkilöstövähennysten perusteiden yleisyyden järjestys että myös tuoreimpana 1990-luvulla yleisimmin käytetyt perusteet. Luvut on ilmaistu järjestysnumeroin ja ensimmäisellä viitataan yleisimpään syyhyn, toisella toiseksi yleisimpään ja niin edespäin.

Ensisijainen ilmoitettu peruste henkilöstön vähennykselle	Kaikki vuodet (1970-2000)	1990-luku
Kysynnän romahdus	1.	1.
Kulukontrolli	2.	2.
Uudelleen organisointi	3.	3.
Ylituotanto	4.	12.
Uudellen järjestely	5.	4.
Posting losses	6.	8.
Tehtaan sulkeminen	7.	5.
Lakko	8.	13.
Muu	9.	10.
Markkinoilta poistuminen	10.	11.
Ei ilmoitettu	11.	9.
Lisääntynyt kilpailu	12.	7.
Yhdistyminen (merger)	13.	6.
Valtion interventio	14.	16.
Kannattavuuden palauttaminen	15.	14.
Rakenteellinen syy	16.	17.
Tuottojen parantaminen	17.	15.
Toimitushäiriöt	18.	18.
Konkurssi	19.	20.
Sisäinen yhdistyminen (<i>in-house merger</i>)	20.	19.

Taulukko 1 Vuosien 1970–2000 henkilöstövähennyksille ilmoitettu peruste Fortune 500 -yrityksien tekemien henkilöstövähennyksien yhteydessä. Mukailten (Hallock, 2005).

Taulukosta havaitaan, että kysynnän romahdus, kulukontrolli ja uudelleenorganisointi ovat olleet yleisimmät ilmoitettu perusteet sekä koko vertailujaksolta vuosien 1970–2000 välillä kuin myös yksistään 1990-luvulla. Muiden perusteiden kohdalla myös sama järjestys on verrattain säilynyt, pois lukien lisääntynyt kilpailu ja yhdistymiset, jotka ovat olleet viisi ja seitsemän sijaa yleisempi 1990-luvulla kuin koko vertailujaksolla, sekä yli-tuotanto, jonka sijoitus on huomattavasti laskenut kohti 1990-lukua.

Yleisimpänä henkilöstövähennysten syynä on ollut kysynnän romahdus. Tämä on suora ulkoinen vaikutus, joka johtaa suoraan tarpeeseen suhteuttaa henkilöstökuluja laskevilla markkinoilla ja täten parantaa taloudellista tilannetta ja kilpailukykyä. Toiseksi yleisin syy on ollut kulukontrolli. Kulukontrolli taas voi viitata myös tilanteeseen, jossa ei ole tapahtunut akuuttia ulkoista shokkia, vaan etukäteen, proaktiivisesti pyritään varmistamaan parempi kannattavuus ja kilpailukyky. Näitä syitä seuraavat uudelleenjärjestely ja uudelleenorganisointi myös viittaavat pidempiaikaiseen ja suunniteltuun muutokseen, jolla pyritään parantamaan organisaation pitkän aikavälin menestystä.

Peruste henkilöstövähennykselle vaikuttaa myös siihen, onko yrityksellä mahdollisuutta ajoittaa kutistamistoimiansa yrityksen kannalta optimaalisesti, vai tuleeko heidän reagoida nopeasti käynnissä olevaan tilanteeseen. Jos yrityksen toiminta on vastaus käynnissä olevaan tilanteeseen, tulee toimet aloittaa mahdollisimman pian, kun taas henkilöstövähennyksen perusteen ollessa enemmän yrityksen omista lähtökohdista lähtevä voi muutoksen ajoitukseen vaikuttaa enemmän. Cameronin (1994) mukaan henkilöstön vähentämisen yhteydessä voidaankin puhua reaktiivisesta vähentämisestä tai proaktiivisesta vähentämisestä. Henkilöstön vähentäminen on suunnitelmallinen toimenpide, eikä vaadi tehottomuutta tai välitöntä taloudellista uhkaa. Reaktiivisella vähentämisellä tarkoitetaan tilannetta, jolla vähentämisellä pyritään *'puolustautumaan'* meneillään olevaa tilannetta vastaan ja proaktiiviselle viitataan tilanteisiin, joissa tehdään henkilöstön vähentämistoimenpiteitä jo ennen käynnissä olevaa uhkatilannetta. (Cameron, 1994).

Brauer & Laamanen (2014) esittävät, että henkilöstövähennysten ajoittamisella on merkitystä kutistustoimen onnistumiselle pitkällä aikavälillä. He esittävät, että proaktiivinen toiminta johtaa yrityksen kannalta usein parempiin lopputulemiin kuin reaktiivinen toiminta. Kun henkilöstövähennykset ovat suunniteltu ja proaktiivinen toimenpide, ja yrityksen toiminta on vielä hyvää ja kannattavaa, on uudistukset ja rutiinien muuttamiset mahdollista tehdä tarkoin harkiten. Ratkaisuja ja parannuksia organisaation kehittämiseen ei silloin tarvitse tehdä vastaavassa aikapaineessa kuin tilanteessa, jossa organisaatio toteuttaa henkilöstön vähennyksiä reaktiivisesti. (Brauer & Laamanen, 2014).

3.2 Keinoja henkilöstön vähentämiseen

Kun yrityksen johto on päättänyt, että henkilöstövahvuutta tulee pienentää, tarvitsee sen päättää, millä keinoilla vähennystä lähdetään toteuttamaan. Henkilöstövähennysten keinot eivät rajoitu pelkästään henkilöstön massairtisanomisiin tai massalomauttamisiin, vaikka keinoina nämä ovatkin yleisiä. (Greenhalgh, Lawrence & Sutton, 1988). Sen lisäksi, että irtisanomiset ovat usein käytetty keino, ovat ne myös mediassa usein paljon huomiota saavia erityisesti, jos kyseessä on paikkakunnan merkittävä työllistäjä tai kansallisesti tunnettu yritys.

Käytännöt ja lainsäädäntö henkilöstön vähentämisen yhteydessä on kirjavaa ja vaihtelee maittain sekä alueittain. Esimerkkinä lähellä sijaitsevien maiden välisenä erona toimii lomauttaminen Isossa-Britanniassa ja sen lähimaissa. Isossa-Britanniassa lomauttaminen ei ole ollut tavanomainen tapa tehdä henkilöstövähennyksiä, kun taas sen lähimaissa kuten Saksassa ja Ranskassa lomauttamiset ovat olleet vakiintunut keino henkilöstön vähentämiseen pidemmän aikaa (Stuart, Spencer, McLachan & Forde, 2021). Siihen, millä keinoin yritys lähtee toteuttamaan vähentämistä vaikuttaa luonnollisesti myös yrityksen toimintaympäristö ja strategia. Yrityksen johdon tulee ottaa huomioon myös erilaisten keinojen erilaiset vaikutukset yritykseen ja sen työntekijöihin. Suomessa lainsäädännön lisäksi henkilöstövähennysten toimittamiseen ja niistä päättämiseen voi vaikuttaa myös alakohtainen työehtosopimus. Tässä alaluvussa käsitellään kansainväliseen

tutkimukseen perustuen erilaisia keinoja toteuttaa henkilöstövähennyksiä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole verrata erilaisten keinojen tarkoituksenmukaisuutta tai paremmuutta keskenään, vaan pääpainona on keinojen kartoitus tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella.

Henkilöstövähennysten keinoja eli *strategioita henkilöstön vähentämiseen* on lukuisia. Raavand (2016) listaa kommentaarissaan keinoina luonnollisen poistuman, irtisanomiset, määräaikaisten työsuhteiden jatkamattomuuden ja vähentämisen, irtisanomispaketin, lomauttamiset ja työntekijöiden aikaistetun eläköitymisen. Henkilöstövähennysten kontekstina Raavandilla kommentaarissaan oli vuonna 2014 tapahtunut öljynhinnan romahdaminen ja siitä seurannut tarve vähentää henkilöstöä öljyalalla. (Raavand, 2016). Fijalkowska, Hjartåker & Nesheim (2017) esittivät artikkelissaan, että ulkopuolisten konsulttien työsuhteiden päättäminen on myös eräs tapa vähentää henkilöstöä. Heidän tutkimuksessaan kontekstina toimi myös Norjan öljyala vuoden 2014 kriisin yhteydessä. (Fijalkowska, Hjartåker & Nesheim, 2017).

Greenhalgh, Lawrence & Sutton (1988) ovat jakaneet henkilöstövähennysten keinot kahteen eri strategialuokkaan, jotka molemmat pitävät sisällään useamman strategian. Lisäksi he ovat vielä esittäneet konkreettisia keinoja, joilla näitä vähentämiskeinoja toteutetaan. Nämä keinot he ovat esittäneet ”taktiikoina”. Heidän esittämät strategialuokat ovat uudelleensijoittamisstrategiat sekä irtisanomisstrategiat. Uudelleensijoittamisstrategiat pitävät sisällään luonnollisen poistuman, houkutellun uudelleensijoittumisen (engl. *induced redeployment*) ja pakollisen uudelleen siirtymisen. Irtisanomisstrategioiksi he ovat esittäneet irtisanomiset uudelleensijoittamisavustuksella sekä irtisanomisen ilman uudelleen sijoittamisavustusta. (Greenhalgh, Lawrence & Sutton, 1988). Cameron (1994) jakaa artikkelissaan henkilöstövähennykset kolmeen eri strategialuokkaan. Hänen strategialuokkansa ovat työvoiman vähentäminen, työn uudelleen järjestely ja systeeminen uudistaminen (engl. *systemic*). Cameronin strategialuokat ovat yläkategorioita ja pitävät sisällään useita käytännön toimenpiteitä. (Cameron, 1994).

Työvoiman vähentämisen strategiaan sisältyvät henkilöstövähennyksien toimenpiteet muistuttavat eniten perinteistä työvoiman vähentämistä. Sen sisällään pitämiä toimenpiteitä ovat esimerkiksi irtisanomiset, lomautukset, luonnollinen poistuma, vapaaehtoinen irtisanomispaketti, irtisanomiskorvaus, aikainen eläköityminen tai siirto toiseen tehtävään. Usein tämän strategian toimenpiteillä pyritään nopeavaikutteiseen kulusäästöön. Toinen Cameronin strategioista oli työn uudelleenjärjestelyn strategia. Tämän strategian mukaisilla toimenpiteillä pyritään vähentämään organisaatiossa olevien töiden määrään. Se voi tapahtua joko ilman tai yhdessä työntekijämäärän välittömän vähentämisen kanssa. Strategian mukaisia henkilöstön vähentämistoimenpiteitä ovat esimerkiksi organisaation hierarkkisten tasojen vähentäminen, funktioiden ja ryhmien vähentäminen, yksiköiden yhdistäminen, työtehtävien uudelleenjärjestäminen tai organisaation työtuntien vähentäminen. Tämän strategian mukaisilla toimenpiteillä pyritään keskipitkän aikavälin säästöihin.

Cameronin esittämä kolmas henkilöstövähennyksien strategia eroaa kahdesta aiemmasta selvästi. Systemisen uudistamisen strategiassa pyritään uudistamaan organisaation kulttuuria, arvoja ja asenteita. Kutistamistoimenpiteet nähdään organisaatiossa jatkuvana harmonisointina, kehittämisenä ja prosessina, sen sijaan, että kyseessä olisi erillinen vähentämishjelma. Tässä strategiassa pyritään löytämään piilokustannuksia ja tehostamaan koko organisaatiota ja sen prosesseja, ja vähentämään kustannuksia koko organisaation leveydeltä. Tämän strategian kustannussäästöt syntyvät pitkältä aikaväliltä. Näiden kolmen strategian ja toimenpiteiden osalta on hyvä huomata, että ne eivät ole toisiaan poissulkevia vaan organisaatiossa voidaan hyödyntää useampaakin henkilöstön vähentämisen strategiaa samanaikaisesti. (Cameron, 1994). Ekman (2020) listaa henkilöstön vähentämisen keinoiksi irtisanomisten ja lomauttamisten lisäksi erilaiset työaika-pankki- ja eläkejärjestelyt sekä organisaation sisäisesti tapahtuvat työntekijöiden siirrot ja uudelleenjärjestelyt. (Ekman 2020 s. 30).

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) on taulukoituna aiemmin tässä alaluvussa esitettyjä henkilöstön vähentämisen keinoja. Tässä tutkimuksessa nämä keinot on jaettu kolmeen

eri strategiaan: suoraan työvoiman vähentämisen strategiaan, uudistamisen, uudelleenjärjestelyn ja uudelleen sijoittamisen strategiaan sekä vaihtoehtoihin keinoihin.

HENKILÖSTÖN VÄHENTÄMISEN KEINOJA		
Strategiat	Esimerkkejä keinoista	Strategian toteuttamisen aikaväli
Suora työvoiman vähentämisen strategia	Irtisanominen Lomauttaminen Eläköitymisjärjestelyt Luonnollinen poistuma Irtisanomispaketti- ja korvaus Uusien ja korvaavien rekrytointien jäädyttäminen	Lyhyemmän aikavälin hyödyt.
Uudistamisen, uudelleen järjestelyn ja uudelleen sijoittamisen strategia	Henkilöstön uudelleensijoittaminen Henkilöstön kouluttaminen toisiin tehtäviin Organisaation harmonisointi ja virtaviivaistaminen Funktioiden ja yksiköiden yhdistäminen Päällekkäisten organisaation tasojen ja tehtävien eliminointi <u>Piilokustannusten eliminointi</u>	Keskipitkän- ja pitkän aikavälin hyödyt.
Vaihtoehtoiset keinot	Määräaikaisten työsopimusten jatkamattomuus ja määräaikaistuuksien vähentäminen Ulkopuolisten työntekijöiden ja konsulttien käytön vähentäminen tai keskeyttäminen Lomille ja vapaille siirtäminen Työaikapankkijärjestelyt	Lyhyemmän aikavälin hyödyt.
Organisaatio voi hyödyntää samanaikaisesti useamman strategian mukaisia keinoja. Näin toimimalla voidaan saavuttaa kestävämpää ja pidempikestoista muutosta organisaatiossa, säilyttäen suorien henkilöstövähennyksien tuomat taloudelliset hyödyt myös pidemmällä aikavälillä.		

Taulukko 2 Henkilöstön vähentämiseen käytössä olevia keinoja. Mukailten (Allan, 1997; Cameron, 1994; Ekman, 2020; Fijalkowska, Hjartåker & Nesheim, 2017; Greenhalgh, Lawrence & Sutton, 1988; Raavand, 2016).

Suora työvoiman vähentämisen strategia pitää sisällään henkilöstön vähentämisen keinoja, joilla pyritään vaikuttamaan suoraan henkilöstöressin ja työvoiman määrään. Tämä strategia on linjassa Greenhalghin, Lawrencen & Suttonin (1988) irtisanomisstrategioiden sekä Cameronin (1994) työvoiman strategioiden kanssa. Tämän luokan

strategioilla pyritään nopeaan yrityksen henkilöstömäärän vähentämiseen ja täten nopeaan säästöön henkilöstökuluissa.

Toinen strategia on uudistamisen, uudelleenjärjestelyn ja uudelleensijoittamisen strategia. Tämä strategia on linjassa Cameronin (1994) työn uudelleenjärjestelyn strategian ja systeemisen uudistamisen strategian sekä Greenhalghin, Lawrencen & Suttonin (1988) uudelleensijoittamisstrategioiden kanssa. Tämän strategian mukaiset henkilöstövähennysten keinot ja metodit ovat enemmän erityisesti keskipitkän ja pitkän aikavälin tehostamisen keinoja. Näillä keinoilla voidaan säästää myös lyhyemmällä aikavälillä, riippuen kuinka nopeasti keinoja implementoidaan, mutta usein tähtäin on pidempi ja organisaatiota sekä työmäärää ja työtehtäviä pyritään muokkaamaan ja sopeuttamaan pelkän henkilöstön vähentämisen sijasta.

Kolmas ryhmä pitää sisällään vaihtoehtoiset keinot. Nämä keinot eivät ole yksi yhtenäinen strategia vaan pitää sisällään muita, aiempiin strategioihin lukeutumattomia erilaisia keinoja henkilöstön vähennyksiin. Ulkopuolisten työntekijöiden ja konsulttien käytön keskeyttäminen ja vähentäminen sekä määräaikaisten työntekijöiden sopimusten jatkamattomuus ja käytön vähentäminen ovat keinoja, jotka tuovat organisaatiolle kustannussäästöjä henkilöstökuluista. Syy, miksi näitä ei ole luettu suoraan henkilöstön vähentämisen strategiaan on se, että ei-perinteiset työskentelyjärjestelyt ovat jo itsessään monesti keino varautua yllättävinkin joustavuutta tarvitseviin muutoksiin. Niiden avulla organisaatiolla on tarpeen mukaan mahdollista vastata nopeasti työvoiman kasvavaan tarpeeseen tai nopeaan työvoiman tarpeen vähenemiseen. (Allan, 1997; Fijalkowska, Hjartåker & Nesheim, 2017). Myös palkkojen ja etujen pienentäminen ja työntekijöiden työaikapankkijärjestelyt sekä lomille siirtäminen ovat keinoja, joilla voidaan vähentää henkilöstö ilman, että tarvitsee suorittaa suorita henkilöstön vähentämisen toimenpiteitä.

Strategiota ja keinoja tarkasteltaessa on hyvä havaita, että strategiat ja keinot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä. Yhdistämällä strategioita ja keinoja voidaan saavuttaa kestävämpi ja paremmin toimiva, uudistettu organisaatio

henkilöstövähennysten jäljiltä. Näin vähennyksien tavoitteet täyttyvät ja on odotettavissa myös tulevaisuuden kannalta parempaa suoriutumista kuin jos vähennyksiä olisi suoritettu vain yhden strategian mukaisesti. Samalla on kuitenkin hyvä huomata, että organisaatioiden tavoitteet henkilöstön vähennysten osalta voivat erota tilanteesta riippuen huomattavasti. Mikäli tavoitteena on väliaikainen tuotannon vähentäminen toimitusketjuongelmien ja tästä aiheutuneen tuotannon keskeytymisen johdosta, ei henkilöstövähennysten kesto ja laajuus ja täten tarvittavien keinojen ja uudistusten määrä ole yhtä suuri kuin toisessa tilanteessa, jossa taloudellisen alamäen odotettu vakavuus olisi huomattavasti suurempi.

Tässä alaluvussa tarkasteltiin henkilöstövähennystenkeinoja ja strategioita perustuen kansainväliseen tutkimukseen. Tutkimuskirjallisuutta tarkasteltaessa havaitaan, että monet jo 1980-luvulla (ja myös aiemmin) yleisesti käytössä olleet keinot henkilöstön vähentämiseen ovat tutkimuksen valossa yhä nykypäivänäkin relevantteja ja yleisesti käytössä olevia keinoja. Monet erityisesti tämän päivän työelämään vahvasti assosioidut keinot, kuten epätyypilliset työsuhteet, eli ulkopuolisten työntekijöiden ja konsulttien käyttäminen osana henkilöstömäärän joustavuutta ovat olleet osana yritysten työkalupakkia jo ainakin 1990-luvulta lähtien. Tässä tutkimuksessa käytetyn tutkimuskirjallisuuden laaja ajallinen hajauma toimii hyvin vahvistamaan käsitystä keinoista niin menneinä vuosikymmeninä kuin myös nykypäivänä ja näin mahdollistaa laajan katsauksen kansainvälisesti käytettävissä oleviin henkilöstövähennysten keinoihin.

3.3 Henkilöstön vähentämiskeinojen vaikutukset organisaatiossa

Tässä alaluvussa tarkastellaan erilasten henkilöstönvähennysten vaikutusta organisaatioon. Tarkastelussa ovat sekä taloudelliset vaikutukset että muunlaiset vaikutukset organisaatioon. Muunlaisilla vaikutuksilla voi myös olla, ja useimmiten onkin, vaikutusta myös organisaation menestykseen pidemmällä aikavälillä (Cregan, Kulik, Johnston & Bartram, 2021). Tämä alaluku 3.3. on jaettu kahteen alalukuun. Alaluvussa 3.3.1 käsitellään henkilöstövähennysten vaikutusta organisaation yksilöiden näkökulmasta. Pääpaino

tarkastelussa on kuitenkin organisaation näkökulmassa. Henkilöstövähennysten vaikutuksia tarkastellaankin organisaation näkökulmasta alaluvussa 3.3.2.

3.3.1 Henkilöstövähennysten vaikutus organisaation yksilöihin

Henkilöstövähennyksiin liittyy aina enemmän kuin vain yksi henkilö. Osapuolia henkilöstön vähentämistapauksissa on aina vähintäänkin kaksi – henkilö, joka joutuu toimenpiteen kohteeksi sekä henkilö, joka päättää tai suorittaa toimenpiteen ja siitä ilmoittamisen vähentämisen kohteelle. (Richter, Köning, Geiger, Schieren, Lothschütz & Zobel, 2018). Henkilöstövähennysten vaikutuksia yksilötasolla on tarkasteltu erityisesti sekä irtisanomistilanteissa irtisanottujen että organisaatioon suurien vähentämisten jälkeen jääneiden niin kutsuttujen *selviytyjien* osalta (Rousseau & Anton, 1988). Vastaavasti samantilaista tarkastelua ei ole niin laajasti suoritettu johtajiin tai esimiehiin, jotka valitsevat toimenpiteen kohteen ja suorittavat ilmoittamisen hänelle (Grunberg, Moore, Greenberg, 2004). Tässä alaluvussa tarkastellaan, millaisia vaikutuksia yksilötasolla henkilöstövähennyksillä on edellä mainituille organisaation jäsenille.

Henkilöstövähennyksillä on useita negatiivisia vaikutuksia irtisanomisen kohteena tai irtisanomisuhan alla olevalle henkilölle. Vaikutuksia on sekä yksilön hyvinvoinnille kuin myös työssä suoriutumiselle. Yksilön hyvinvointiin liittyviä vaikutuksia voivat olla terveydelliset ongelmat, masennus sekä yleisen hyvinvoinnin kärsiminen. Henkilöstön vähentämisen tilanteet lisäävät myös yksilön akuuttia stressitasoa, ja jatkuessaan myös kroonista stressitasoa. Joutuessaan henkilöstön vähentämisen uhan alle myös yksilön epävarmuus työn pysyvyydestä (engl. *job insecurity*) kasvaa, sekä myös yksilön halu irtisanoutua. (Moore, Grunberg & Greenberg, 2004). Henkilöstövähennyksen kohteeksi tai sen uhan alle joutumisella on vaikutusta myös työntekijän suoriutumiseen sekä organisaatiokäyttäytymiseen (Bohle & muut, 2017). Lee ja Sanders (2013) nostavat negatiiviseksi haittavaikutukseksi myös työtyytyväisyyden heikentymisen.

Henkilöstön vähentämisen yhteydessä sekä vähentämistoimenpiteiden jälkeen alkaa organisaation uudelleenrakennus ja eheytyminen haastavan vähentämistilanteen jäljiltä. Tässä prosessissa *selviytyjät*, eli henkilöt, jotka jatkavat työsuhteessa ovat merkittävässä osassa ja heidän sitoutumisensa on organisaation kannalta ensiarvoisen tärkeää. (van Dierendonck & Jacobs, 2012). Selviytyjille kokemus henkilöstövähennyksistä, ja kollegoiden irtisanomisesta voi olla rankka. Henkilöstövähennyksistä selviytyneet työntekijät voivat kokea selviytymisestään syyllisyyttä siitä, että heitä ei irtisanottu vaan heidän kollegansa joutui vähentämistoimenpiteen kohteeksi (Torres, 2011). Brockner (1992) esittää, että irtisanomistilanteet vaikuttavat eri selviytyjiin eri tavoin, myös saman organisaation ja tiimin sisällä. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi se kuinka läheinen selviytyjä on ollut irtisanotun henkilön kanssa, tai kuinka oikeudenmukaiseksi selviytyjä on kokenut vähentämistilanteen ja prosessin. Henkilöstön vähentämistilanteesta selviytyjillä esiintyviä negatiivisia vaikutuksia voivat olla organisaatioon sitoutumisen vähentyminen, laskenut moraalitilanne, sekä heikentynyt suoriutuminen työtehtävistä. (Brockner, 1992). Myös Gilson, Hurd ja Wagar (2007) sekä Torres (2011) tunnistavat henkilöstövähennysten aiheuttamiksi negatiivisiksi vaikutuksiksi motivaation ja tuottavuuden laskemisen. Näiden lisäksi Gilson, Hurd ja Wagar (2007) tunnistavat negatiivisiksi vaikutuksiksi myös lisääntyneet konfliktit työyhteisössä ja laskeneen työtyytyväisyyden. (Gilson, Hurd & Wagar, 2007). Henkilöstövähennystoimenpiteet voivat vaikuttaa negatiivisesti myös yrityksen johdon ja työntekijöiden välisiin suhteisiin.

Selviytyjien lisäksi henkilöstövähennystoimenpiteillä voi olla vaikutusta myös yrityksen toiseen tärkeään ryhmään, johtoon. Johdon henkilöt voivat olla organisaatiossa selviytyjien asemassa tai henkilöstön vähentämisen uhan alla. Mutta johdolla on myös toisenlainen asema organisaatiossa henkilöstövähentämisen tilanteessa. He tekevät päätökset, minkälaisia toimenpiteitä henkilöstönvähentämisen yhteydessä käytetään ja ketkä joutuvat toimenpiteiden kohteiksi. Grunberg, Moore ja Greenberg (2004) mukaan johdon kokemia negatiivisia vaikutuksia ovat esimerkiksi huonontunut työmotivaatio ja kasvanut halu irtisanoutua sekä uni- ja terveysongelmat. Ylin johto tekee päätöksen ja suuret linjaukset henkilöstön vähentämisestä ja niiden määrästä, mutta konkreettiset päätökset

yksilöistä, jotka joutuvat henkilöstövähennysten kohteeksi tekee usein alempi johto. He tarkentavat, että mainitut vaikutukset kohdistuvat erityisesti sen tason johtoon, jotka tekevät konkreettisia päätöksiä toimenpiteiden kohteeksi joutuvista henkilöistä. (Grunberg, Moore & Greenberg, 2004).

3.3.2 Henkilöstövähennysten vaikutus organisaatioon

Henkilöstövähennykset johtavat aina muutokseen organisaatiossa. Se on tietoinen, johdettu prosessi, jolla on laaja-alaisia vaikutuksia organisaation tilaan ja kyvykkyyteen. Sillä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia organisaatioon (Flanagan & O'Shaugnessy, 2005). Tässä alaluvussa tarkastellaan, minkälaisia vaikutuksia henkilöstövähennyksillä on organisaatioissa.

Flanagan ja O'Shaugnessy (2005) jakavat henkilöstövähennyksistä organisaatioon kohdistuvat vaikutukset kahteen luokkaan. Nämä luokat ovat organisaatioon mikrotasolla kohdistuvat vaikutukset ja organisaation makrotasolla kohdistuvat vaikutukset. Mikrotason vaikutuksia ovat vaikutukset, jotka tapahtuvat ja ovat seurausta yksilöiden toiminnasta ja kokemasta henkilöstön tasolla. Makrotason vaikutukset taas ovat laajemmassa mittakaavassa koko organisaatiota koskevat vaikutukset, joita ei voida samalla tavalla kohdistaa yksilöiden vaikutuksiin. (Flanagan & O'Shaugnessy, 2005). Datta, Guthrie, Basuil ja Pandey (2010) jakavat vastaavalla tavalla henkilöstövähennyksien tulokset kahteen erilliseen kategoriaan. Heidän kategoriansa ovat yksilölliset seuraukset ja organisaatio-naaliset seuraukset. (Datta & muut, 2010). Flanagan ja O'Shaugnessy (2005) esittävät, että mikrotason vaikutukset ovat yleisesti ottaen negatiivisia, kun taas makrotason vaikutukset ovat sekä negatiivisia että myös positiivisia. (Flanagan & O'Shaugnessy, 2005).

Edellisessä alaluvussa (alaluvussa 3.3.1) käsiteltiin henkilöstön vähentämisen vaikutuksia organisaation yksilöihin. Alaluvussa havaittiin useita vaikutuksia yksilöihin. Henkilökoh- taisten vaikutuksien lisäksi havaittiin vaikutuksia myös yksilöiden suoriutumiselle, moti- vaatiolle ja sitoutumiselle (kts. Brockner, 1992; Gilson, Hurd & Wagar, 2007) sekä myös

henkilöstönvähentämistoimenpiteiden kohdistamisesta päättävän johdon sitoutumiseen ja työmotivaatiolle (Grunberg, Moore & Greenberg, 2004). Yksilötason vaikutusten lisäksi näillä tekijöillä on myös vaikutusta organisaatioon. Yksilöiden heikentynyt suoriutuminen, heikentynyt sitoutuminen ja heikentynyt motivaatio vaikuttavat organisaatioon, tuottavuuteen ja organisaation suoriutumiseen negatiivisesti. Schmitt ja muut (2011) esittävät organisaation osaamisen ja tiedon (engl. *knowledge*) menettämisen merkittäväksi uhkakuvaksi henkilöstövähennysten yhteydessä, sen ollessa heidän mukaansa eräs organisaation tärkeimmistä voimavaroista. Nämä yksilöstä lähtöisin olevat, organisaatioon heijastuvat vaikutukset sisältyvät Flanaganin ja O'Shaughnessyn (2005) määrittelemän jaon mukaisesti mikrotason vaikutuksiin.

Tilanteet, joissa henkilöstövähennyksiä suoritetaan, johtuvat eri organisaatioilla erilaisista syistä. Eri syiden lisäksi organisaatiot ovat myös eri tilanteissa keskenään vähentäessään henkilöstöä. Tilanteiden ja organisaatioiden moninaisuudesta yksiselitteisiä vastauksia siihen, miten henkilöstön vähentäminen vaikuttaa organisaatioon ei täten voida antaa. Schmitt ja muut (2011) esittävät, että vaikka henkilöstön vähennyksiä on tutkittu paljon, ei strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuskentällä ole konsensusta organisaation suoriutumisen ja henkilöstövähennysten suhteen (Schmitt ja muut, 2011). Kirjallisuudessa on kuitenkin havaittu yhtäläisyyksiä vähentämistilanteiden välillä. Cohee (2019) esittää, että organisaation tilanne, kun henkilöstön vähennyksistä päätetään vaikuttaa vähennystoimenpiteiden onnistumiseen. Hän esittää, että organisaatiot, joissa henkilöstön vähennyksillä lähdetään tervehdyttämään ja korjaamaan organisaation heikentynyttä tilannetta saavat parempia vaikutuksia henkilöstön vähentämisestä. Tällaisessa tilanteessa tehdyt henkilöstön vähentämiset otetaan markkinoilla vastaan positiivisemmin, kuin jos menestyvä ja terve organisaatio suorittaa henkilöstön vähentämisen toimenpiteitä. (Cohee, 2019). Myös Flanagan ja O'Shaughnessy (2005) esittävät artikkelissansa, että ulkopuolelta tulevan shokin tilanteessa monet sidosryhmät suhtautuvat positiivisemmin henkilöstön vähennyksiin ja niistä seuraa vähemmän negatiivisia lieveilmiöitä organisaatiossa.

Datta ja muut (2010) tutkivat henkilöstön vähennyksien vaikutusta organisaatioon ja, minkälaisia lopputulemia henkilöstövähennyksillä on organisaatiotasolla. He tutkivat näitä perustuen yhteensä 36 tutkimukseen ja jakoivat organisaatiotasoiset lopputulemat kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäinen näistä kategorioista on henkilöstön vähennyksien lopputulemat markkinoilla, toinen kategorioista on taloudelliset lopputulemat ja kolmantena kategoriana on muut lopputulemat. Muut lopputulemat pitävät sisällään muun muassa vaikutuksia organisaation tehokkuuteen, tuotekehitykseen, myynnin kasvuun sekä maineeseen. (Datta & muut, 2010).

Henkilöstön vähentämisestä ilmoittamisella on yleensä välitön negatiivinen vaikutus yrityksen markkina-arvoon, eli markkinat reagoivat negatiivisesti yrityksen ilmoitukseen henkilöstövähennyksistä. Pidemmällä aikavälillä kuitenkin vaikutukset yrityksen markkina-arvoon ovat heidän tutkimuksensa perusteella keskimäärin positiiviset. (Datta & muut, 2010).

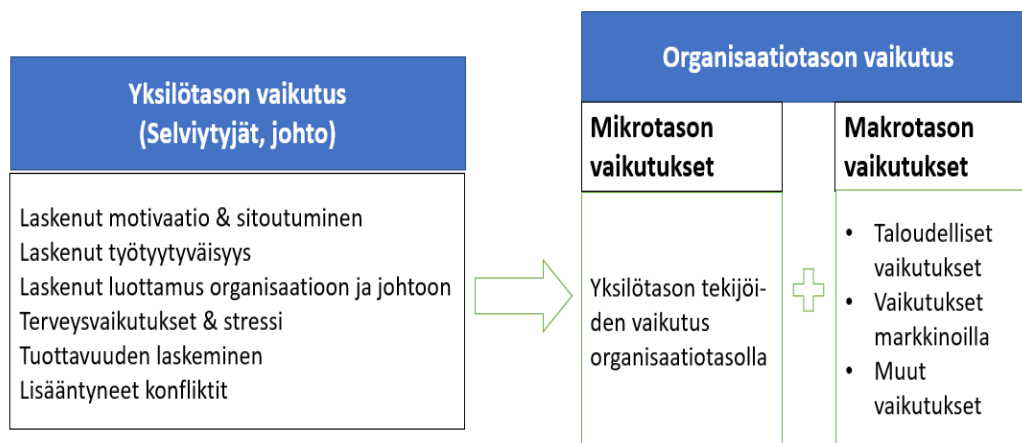
Dattan ja muiden (2010) mukaan yritysten tuloksellisuuteen henkilöstön vähennykset vaikuttavat vaihtelevasti. Tästäkään asiasta ei ole konsensusta, vaan heidän aineistonsa perusteella henkilöstön vähennyksien vaikutukset tuloksellisuuteen vaihtelevat tilanteesta ja yrityksestä riippuen, ja tilanteissa, joissa tuloksellisuus on parantunut, on tuloksen parantumista usein nähtävissä vasta muutaman vuoden kuluttua vähentämisestä. (Datta ja muut, 2010).

Henkilöstövähennyksien vaikutusta yrityksen maineeseen ovat tutkineet Flanagan ja O'Shaugnessy (2005). He esittävät, että tavallisesti henkilöstön vähentämisillä on huomattavan negatiivinen vaikutus yrityksen maineeseen. Negatiivinen mainevaikutus on suurempaa uudemmilla yrityksillä, kuin jo vakiintuneemmilla yrityksillä. (Flanagan & O'Shaugnessy, 2005).

Gilson, Hurd ja Wagar (2007) esittävät, että ajan myötä henkilöstön vähentämisestä seuraavat haitalliset vaikutukset tuottavuuteen vähenevät merkittävästi. Kuitenkin

tilanteessa, jossa yritys tekee jatkuvasti henkilöstön vähennyksiä, tulevat nämä negatiiviset haavaikutukset monesti esille ja niistä toipuminen vie aina uusien vähennysten jälkeen jälleen aikansa. (Gilson, Hurd & Wagar, 2007).

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) on esitetty henkilöstövähennysten vaikutuksia organisaatioon.



Kuvio 2 *Henkilöstövähennysten vaikutus organisaatiossa.* Mukailten (Flanagan & O'Shaughnessy, 2005; Datta ja muut, 2010; Brockner, 1992; Gilson, Hurd & Wagar, 2007; Bohle ja muut, 2017; Lee ja Sanders, 2013)

Kuviossa 2 on esitetty pelkistetysti, minkälaisista tekijöistä koostuu henkilöstön vähennysten vaikutus organisaatioon. Vaikutuksia on niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Yksilötason vaikutukset myös heijastuvat organisaatiotason vaikutuksiin. Yhdessä yksilötason vaikutuksista muodostuvien mikrotason organisaationaalisten vaikutusten kanssa organisaationaaliset makrotason vaikutukset muodostavat ne lopputulemat, joita henkilöstövähennyksillä on organisaatiossa. Tässä on hyvä muistaa, että henkilöstövähennysten lopulliset vaikutukset ovat monesti nähtävissä vasta pidemmällä aikavälillä.

Tässä alaluvussa käsiteltiin kansainväliseen tutkimukseen perustuen henkilöstön vähentämisen vaikutuksia sekä organisaation yksilöihin että organisaatioon kokonaisuudessaan. Tarkastelussa havaittiin, että vaikutukset voivat olla sekä yksilö- tai organisaatiotasoisia. (kts. esim. Moore, Grunberg & Greenberg, 2004; Bohle & muut, 2017; Brockner,

1992; Flanagan & O'Shaughnessy, 2005; Datta & muut, 2010) eikä monessa tilanteessa tiedeyhteisöllä ole konsensusta vaikutuksista tai siitä, että seuraako niistä vaikutuksista positiivisia tai negatiivisia lopputulemia (Schmitt ja muut, 2011). Tiivistetysti kuitenkin havaittiin, että yksilötason vaikutukset olivat monesti negatiivisia vaikutuksia. Henkilöt, joihin henkilöstövähennykset vaikuttavat, asemasta riippumatta, kokivat monia negatiivisia tuntemuksia, joilla voi olla negatiivista vaikutusta muun muassa heidän henkilökohtaiseen elämäänsä ja työelämäänsä. (kts. esim. Gilson, Hurd & Wagar, 2007; Moore, Grunberg & Greenberg, 2004; Bohle & muut, 2017). Organisaatiotasoisista vaikutuksista tutkimuksen perusteella oli huomattavasti vähemmän yksimielisyyttä. Kun yksilötasolla vaikutukset monesti olivat negatiivisia, organisaatiotasolla vaikutukset olivat vaihtelevasti positiivisia ja negatiivisia. (Datta ja muut, 2010).

Siihen millaisiksi vaikutukset lopulta muodostuvat vaikuttavat lukuista tekijät. Nämä tekijät alkavat jo siitä, minkälaisessa tilanteessa yritys on henkilöstön vähennys toimenpiteistä päättäessään, meneekö yrityksellä heikosti vai onko kyseessä proaktiivinen toimi. Proaktiiviset toimet johtivat usein parempaan lopputulemaan, mutta sidosryhmät reagoivat negatiivisemmin vähennyksiin, jotka eivät tapahtuneet akuutissa kriisitilanteessa. (Flanagan & O'Shaughnessy, 2005; Cohee, 2019). Myöskin käytetyt keinot vaikuttivat sidosryhmien reaktioon. Parhaaseen mahdolliseen lopputulemaan päästäkseen organisaation tulee tehdä huolellista valmistautumista suunnitellessaan henkilöstön vähennyksiä ja valita organisaation tilaan ja tavoitteisiin parhaiten sopivat keinot sekä valmistautua ja suunnitella, miten reagoi vähennyksistä johtuviin negatiivisiin seurauksiin. Myöskin aikajänne on hyvä ottaa huomioon vähennyksiä suunniteltaessa, usein parhaat hyödyt henkilöstön vähennyksistä oli ulosmitattavissa vasta pidemmällä aikavälillä.

4 Metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmän lisäksi tarkastelun kohteena on aineistonkeräämismenetelmä sekä itse aineisto. Näiden lisäksi tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksen etiikkaa ja eettisiä lähtökohtia.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen tutkimusotteena on laadullinen tutkimus, eli tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen lähestymistapana toimii hermeneuttinen lähestymistapa.

Ennen kuin kuvaillaan sisällönanalyysimenetelmää, on tärkeä määritellä, esitellä ja luonnehtia laadullista tutkimusta yleisesti. Laadullisen tutkimuksen määritelmä ei ole yksiselitteinen, eikä sille löydy yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Laadullisen tutkimuksen kenttä on toisin sanoen laaja. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) sekä Puusa ja Juuti (2020) luonnehtivat laadullista tutkimusta siten, että vaikka usein määrällinen ja laadullinen tutkimus nähdään toistensa vastakohtiksi, tästä ei ole kyse. (kts. Koskinen & muut, 2005, s. 30; Puusa & Juuti, 2020, s. 75). Koskinen ja muut (2005) esittävät, että laadullisen tutkimuksen määrittelemisen määrällisen tutkimuksen vastakohtana perustuu siihen, että laadullinen tutkimus ei pyri aineiston saattamiseen numeeriseen muotoon ja täten mittaamiseen. He esittävät kuitenkin, että laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella on tosiasiallisesti useita yhtymäkohtia. Molemmissa vaatimuksena on tulosten perustelemisen sekä havaintojen toistettavuus. (Koskinen & Muut, 2005, s. 30). Vaikka laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta, ei laadullista tutkimusta ja sen menetelmiä voida määritellä siten, että kyseessä olisi määrällisen tutkimuksen vastakohta.

Puusa ja Juuti (2020) esittävät, että laadullinen tutkimus jakautuu useaan erilaiseen koulukuntaan, joissa on käytössä omat tutkimusmenetelmänsä. Eri laadullisen tutkimuksen

menetelmillä on kuitenkin yhtäläisyyksiä. Näistä yhtäläisyyksistä Puusa ja Juuti (2020) nostavat esille sen, että laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat induktiivisia. Laadullisessa tutkimuksessa siis pyritään tekemään johtopäätöksiä aineistolähtöisesti, aineistosta käsin. Laadullisessa tutkimuksessa teoria on apuvälineenä tutkimuksen tulkinnalle, eikä lähtökohtana. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään teorian ja aineiston välistä vuoropuhelua. (Puusa & Juuti, 2020, s. 11). Myös Koskinen ja muut (2005) esittävät induktiivisuuden laadullisen tutkimuksen piirteeksi, tarkentaen sitä siten, että laadullisessa tutkimuksessa ei tavata muodostaa etukäteen teoriasta johdettuja hypoteeseja, vaan hypoteesit muodostuvat tutkimusta tehtäessä aineiston keruu- ja analysointivaiheessa. (Koskinen & Muut, 2005, s. 31–32).

Vaikka laadullinen tutkimus on Koskisen ja muiden (2005, s. 32) mukaan aineistolähtöistä ja Puusan ja Juutin (2020, s.11) mukaan teoria on laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen apuvälineenä, eikä lähtökohtana, on teoriolla merkittävä osuus laadullisessa tutkimuksessa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat kuitenkin, että tästä huolimatta kaiken tutkimuksen, mukaan lukien laadullisen tutkimuksen tulee olla luonteeltaan teoreettista, eikä teoriattoman kyselyn voida esittää nauttivan tieteellisen tutkimuksen statusta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 25). Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat laadullisen tutkimuksen olevan empiiristä tutkimusta, ja laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on havainnointitapa, jolla empiirisessä analyysissä tarkastellaan havaintoaineistoa ja suoritetaan argumentointia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 27).

Tässä luvussa on toistaiseksi tarkasteltu mitä laadullinen tutkimus on. Tiivistäen voi todeta, että laadullisten tutkimuksen kenttä on laaja, eikä lainkaan yksiselitteinen. Laajuudesta ja monimuotoisuudesta johtuen sen tarkka määrittely on mahdotonta – eikä se ole myöskään tarkoituksenmukaista. Se on tutkimustyyppiltään empiiristä, ja sen ominaispiirteitä ovat aineistolähtöisyys ja induktiivisuus. (kts. Puusa & Juuti, 2020, s. 11; Koskinen & Muut, 2005, s. 30–32; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 25). Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tämän tutkimuksen lähestymistapaa.

Tutkimuksen lähestymistapana toimii hermeneuttinen lähestymistapa. Hermeneuttisilla perinteillä tarkoitetaan sitä, että tutkimusaiheesta kirjoitetaan jo olemassa olevan, aiemmin tutkitun tiedon perinteen pohjalta (Puusa & Juuti, 2020, s. 10). Hermeneutiikalla itsellään tarkoitetaan tulkinnan sekä ymmärtämisen teoriaa, jossa pyritään etsimään tulkinnalle sääntöjä, jotka mahdollistavat vääristä ja oikeammista tulkinnoista puhumisen. Hermeneuttinen ymmärtäminen ymmärretään ilmiöiden merkityksen ymmärtämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40). Tutkijan katsotaan myös tulkitsevan sekä hankkivan aineistoa vastaavasti jo aiemmin tutkitun perinteen pohjalta, pyrkien tuottamaan uusia näkökohtia aiheeseen. Uusi tieto rakentuu näiden uusien näkökohtien pohjalle. Nämä näkökohdat voivat olla sisällöllisesti uusia näkökohtia tai aiemman tutkimuksen ulkopuolelle tai vähemmälle huomiolle jääneen kohderyhmän näkökohtia. (Puusa & Juuti, 2020, s. 10). Tässä tutkimuksessa uutta tietoa on lähdetty tavoittelemaan erityisesti aiemmassa tutkimuksessa vähemmälle huomiolle jääneen kohderyhmän näkökohtia tutkijalle, eli henkilöstövähennyksien yhteydessä tutkitaan erityisesti ylemmän johdon näkemyksiä asiaan liittyen.

4.2 Analyysimenetelmä

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksessa käytettävää analyysimenetelmää. Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä toimii sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Se toimii sekä yksittäisenä metodina kuin myös väljänä useissa erilaisissa analyyseissä hyödynnettävänä teorettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103). Sisällönanalyysin menetelmällä voidaan tehdä systemaattista sekä objektiivista analyysiä erilaisista dokumenteista. Dokumentti tulee ymmärtää erittäin laajassa merkityksessä, sillä ei viitata ainoastaan kirjalliseen määrämuotoiseen dokumenttiin, vaan se voi olla esimerkiksi puhetta, haastatteluja, kirjoja, artikkeleja tai lähes mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Sisällönanalyysin menetelmällä aineisto saatetaan järjestetyksi johtopäätösten tekemistä varten. Sisällönanalyysillä siis halutaan saattaa aineisto järjestelmälliseen ja

tiiviseen muotoon, ilman että aineisto menettää sisältämäänsä informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117).

Analyysin tarkoituksena on saada aikaan selkeä sanallinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin tuottama järjestelty aineisto ei ole tutkimuksen tulos itsessään, vaan järjestetystä aineistosta tulee kyetä muodostamaan tutkimuksen johtopäätökset. Sisällönanalyysin menetelmillä luodun loogisen, järjestellyn ja selkeän aineiston avulla voidaan tuottaa mielekästä informaatiota sekä perusteltuja ja luotettavia johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122).

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutettiin ensiksi litteroimalla käytetty tutkimusaineisto kirjalliseen muotoon. Kirjalliseen muotoon siirretystä aineistosta lähdettiin sisällönanalyysin menetelmin hakemaan tutkimuskysymykseen vastausta. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa redusoitiin ja tutkimuksen kannalta keskeisiä ilmaisuja kategorisoitiin. Kategorisoituja ilmaisuja yhdisteltiin siten, että aineistosta saatiin muodostettua samansisältöisiä kategorioita.

Aineiston kategorisoinnin jälkeen jäljellä olevalle aineistolle suoritettiin abstrahointi. Tässä analyysivaiheessa aineiston yhdistelemistä ja luokittelua jatkettiin, kunnes saavutettiin tutkimuksen kannalta merkittäviä tuloksia ja vastauksia tutkimuskysymykseen. Koska tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin sekä henkilöstövähentämisen taustoja, keinoja että haettuja vaikutuksia johdon näkökulmasta, aineistosta etsittiin tuloksia näihin kaikkiin osa-alueisiin. Sisällönanalyysi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 122–127) mallin pohjalta.

4.3 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineistona on julkisista lähteistä saatavilla olevia suomalaisten pörssiyritysten johdon haastatteluja tai johdon pitämiä tiedotustilaisuuksia, jotka liittyvät yrityksissä tapahtuneisiin henkilöstön vähentämisiin. Kohdeyritysten johdon edustajat ovat

kuvailleet yrityksen henkilöstön vähentämisen tarvetta ja toteuttamista omasta näkökulmastaan, ja heille on kaikissa tilaisuuksissa ollut mahdollista esittää kysymyksiä.

Tutkimukseen aineistona on usean yrityksen henkilöstön vähentämiseen liittyvää julkisesti saatavilla olevaa mediamateriaalia. Aineistossa edustetut yritykset ovat Neste Oyj, UPM-kymmene Oyj, Finnair Oyj sekä Stora Enso Oyj. Haastatteluja tai tiedostustilaisuuksia sisältyi tutkimuksen aineistoon yhteensä viisi kappaletta. Tiedostustilaisuudet pitivät sisällään vielä erillisen kysymystilaisuuden sekä kahdessa tapauksessa myös journalistisen erillisen haastattelun, jossa haastateltiin erikseen johdon jäsentä. Aineiston keräämisen kriteerinä oli laaja tai monipuolinen tiedostustilaisuus, jossa yrityksen johdon edustaja kuvailee ja kertoo yrityksessä käynnissä olevista tai päättyneistä henkilöstön vähennyksistä, niiden tarpeesta, toimenpiteistä ja lopputulemista. Henkilöstön vähentämisten piti koskea myös suomalaista pörssiyritystä ja prosessin tuli haastattelun tai tiedostustilaisuuden aikaan olla käynnissä tai vaihtoehtoisesti sen tuli olla tapahtunut lähiaikoina. Tärkeimpänä kriteerinä henkilöstönvähentämiskontekstin lisäksi oli, että kerätty aineisto olisi esitetty ja käsittelemä asiaa johdon ja työnantajan näkökulmasta.

Kaikki tutkimuksessa esiintyvät henkilöstönvähentämiset ovat olleet laajasti julkisuudessa esillä. Aineistonkeruussa kiinnitettiin huomioon haastattelujen laatuun ja pituuteen. Niiden haluttiin sisältävän paljon keskustelua ja mahdollisimman paljon myös kysymyksiä henkilöstönvähennysprosessista. Henkilöstönvähentämisen prosesseja ei useinkaan johdon taholta kuvata kovinkaan yksityiskohtaisesti julkisuuteen. Tähän on varmasti monia seikkoja, kuten se että prosessien käynnissä ollessa ei haluta, että henkilöstö saa tietää asiasta enemmän mediasta kuin yrityksestä eikä myöskään esimerkiksi haluta avata kilpailijoille liikaa tietoa yrityksen toiminnasta.

Aineistonkeruu itsessään toteutettiin etsimällä laajasti saatavilla olevaa julkista media-aineistoa, jossa oli käsitelty henkilöstönvähentämistä tai yhteistoimintaneuvotteluita. Aineistot olivat konkreettisesti johdon haastatteluja tai johdon pitämiä tiedostustilaisuuksia, joissa journalisteilla oli mahdollisuus kiinnostuksensa mukaan esittää tarkentavia

kysymyksiä johdolta ja haastatella heitä jälkikäteen. Aineistojen lähteenä ovat Yleisradion verkkopalvelut. Tämän tutkimuksen tekijällä ei ole sidonnaisuuksia tai vaikutusta aineistojen sisältöön. Ne ovat täysin julkisia ja journalistisen tahon julkaisemia. Aineistoksi valikoitiin ainoastaan aineistoa, joka oli toteutettu yritysjohdon näkökulmasta, työntekijä- tai henkilöstöedustajalähtöinen näkökulma ei ole tutkimuksen kannalta relevantti. Aineistosta haluttiin mahdollisimman kattava, ja siksi siihen valittiin verrattain pitkiä haastatteluja tai tiedotustilaisuuksia. Haastattelut ovat tutkimuksen teko aikaan olleet saatavilla verkosta, mutta tutkimusta varten ne myös talletettiin tutkijan kovalevyille mahdollisen aineiston verkosta poistumisen varalta, jotta kerättyä aineistoa voitaisiin hyödyntää tällaisesta tilanteesta huolimatta. Tutkimusaineisto oli videomateriaalia, joka litteroitiin sisällönanalyysiä varten.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä alaluvussa kuvaillaan ja käsitellään tutkimuksen luotettavuutta. Puusa ja Juuti (2020) esittävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden muodostuvan kolmen teeman ympärille. Nämä teemat ovat tutkimuksen uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. (Puusa & Juuti, 2020, s. 175). Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät laadullisen tutkimuksen ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin välttämättömyyden lähtevän siitä, että tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä. Virheiden välttämisen johdosta jokaisen tutkimuksen yhteydessä on tutkijan arvioitava tutkimuksensa luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 158). Koskinen ja muut (2005) näkevät, että vaikka tutkimuksen tulee olla luotettava, ei tutkimuksen itseisarvo ole virheettömyys. Heidän mukaansa käytettyjen tutkimusmenetelmien tulisi olla sellaiset, että tutkimus ei ole täynnä virheitä ja vääristymiä, mutta tutkimuksen arviointiin käytettävät menetelmät eivät myöskään saisi ohjata täysin tutkimuksen tekoa, jotta tutkimuksen perimmäinen tarkoitus ja oikeutus, uuden tiedon luominen, voisi toteutua. (Koskinen & muut, 2005, s. 253–254). Ensiksi tässä kappaleessa esitetään laadullisen tutkimuksen keinoin tehdyn tutkimuksen tavat ja keinot tutkimuksen luotettavuuden sekä yleistettävyyden tarkasteluun ja arvioimiseen. Tämän

jälkeen arvioidaan spesifisti tämän tutkimuksen luotettavuutta ja lopuksi arvioidaan vielä tämän tutkimuksen eettisyyttä.

Laadullisen tutkimuksen kenttä ja perinne on varsin laaja kokonaisuus. Tästä johtuen tutkimuskirjallisuudessa on esitetty useita erilaisia tapoja tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, eikä ole olemassa yhtä absoluuttista keinoa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 158). Eräinä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin keinoina on käytetty reliabiliteettia, eli ristiriidattomuutta eri tuloksijoiden saamien tutkimustulosten välillä eri aikana, ja validiteettia eli sitä miten tulkinta, tulos tai väite ilmaisevat sitä, mitä niiden on tarkoitus ilmaista. Validiteetti on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla viitataan tarkemmin aineistosta tehtyjen tulkintojen sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta ja ulkoisella validiteetilla viitataan tarkemmin tulosten yleistettävyyttä myös muihin tapauksiin. (Koskinen & muut, 2005, s. 253–255). Vaikka validiteetin sekä reliabiliteetin arvioiminen on laadullisessa tutkimuksessa käytetty keino, sekä Koskinen ja muut (2005, s. 256) sekä Aaltio ja Juusa (2020, s. 179) esittävät, että ne eivät ole useinkaan käyttökelpoisia menetelmiä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

Merriam ja Tisdell (2015) esittävät, että laadullista tutkimusta voidaan arvioida uskottavuuden, johdonmukaisuuden sekä siirrettävyyden avulla (engl. *credibility, consistency/dependability ja transferability*). Uskottavuudella heidän mukaansa tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksen tulokset uskottavia käsitellyn aineiston perusteella. Uskottavuudella he viittaavat tutkimuksen sisäiseen validiteettiin. (Merriam & Tisdell, 2015, s. 242). Myös Puusa ja Juuti (2020) käyttävät uskottavuutta yhtenä käsitteenä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. He tulkitsevat luotettavuuden tarkoittavan sitä, että onko tutkimus tutkijakollegoiden, tutkimusten kohteena olleiden sekä yleisen mielipiteen perusteella uskottava, eli hyväksyvätkö mainitut sidosryhmät tutkimuksen tulokset ja luottavat aineiston käsittelyn ja analysoinnin tapahtuneen asianmukaisesti. (Puusa & Juuti, 2020, s. 175).

Merriam ja Tisdell (2015) esittivät termin johdonmukaisuuden viittaavan reliabiliteettiin. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että mikäli tutkimus suoritettaisiin uudestaan, saataisiin siitä samanlainen tulos kuin tutkimuksesta oli saatu, eli tutkimus olisi toistettavissa. Laadullisessa tutkimuksessa tämä ei ole kuitenkaan mahdollista, sillä ihmisten toiminta ei ole muuttumatonta eikä ihmisten kokemuksia voi arvottaa järjestykseen. (Merriam & Tisdell, 2015, s. 250–251).

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä toisiin tilanteisiin, siirrettävyydellä tarkoitetaan siis ulkoista validiteettia. (Merriam & Tidell, 2015, s. 253). Myös Aaltio ja Puusa (2020) käyttävät siirrettävyyden käsitettä. He esittävät, että sillä viitataan tutkimuksen arvioinnissa siihen voisiko saavutetut tutkimustulokset saavuttaa toisessa tutkimusympäristössä. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 181).

Tutkimusetiikkaa ja hyvää tieteellistä käytäntöä edistää Suomessa tutkimuseettinen neuvottelu kunta (TENK). TENK (2012) linjaa, että ollakseen luotettavaa ja eettisesti hyväksyttävää, tulee tutkimuksen noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö pitää sisällään useita lähtökohtia, jotka ohjaavat tutkimuksen etiikkaa. Eettisessä tutkimuksessa tulee noudattaa tiedeyhteisön käytänteitä. Nämä käytänteet pitävät sisällään velvollisuuden rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen ja koskevat sekä tutkimuksen tekemistä ja arviointia että tulosten esittämistä. Myös tiedon- ja aineistonkeruumenetelmien tulee olla avoimia sekä eettisesti kestäviä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös ehdoton kieltä plagioida, tutkimuksen tekijä ei saa esittää muiden tutkijoiden ajatuksia ja tuloksia ominaan, vaan niihin on viitattava asianmukaisesti ja rehellisesti, siten että tutkimuksen tekijälle annetaan hänelle kuuluva kunnioitus. (TENK, 2012, s. 6).

Tuomi & Sarajärvi (2018) esittävät, että laadullisen tutkimuksen arvioinnissa erityisesti tutkimuksen koherenssi eli johdonmukaisuus on tärkeässä roolissa. Koska laadullisen tutkimuksen arvioinnissa ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä käytäntöä tulee tutkimusta arvioida kokonaisuutena ja täten tutkimuksessa ei riitä, että yksittäiset osa-alueet ovat

johdonmukaisia, vaan niiden tulee olla koherensseja myös keskenään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 163). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus on varmistettu noudattamalla yleisesti käytössä olevia laadullisen tutkimuksen menetelmiä, ja menetelmistä on valittu tutkimukseen hyvin sopiva analyysimenetelmä: sisällönanalyysi. Tutkimuksessa ei ole minkäänlaisia sidonnaisuuksia tutkijan ja tutkimuskohteiden välillä, tutkija ei myöskään ole itse suorittanut mediahaastatteluja tai ollut osallinen niihin tai käsiteltyihin organisaatioihin, täten tutkija ei ole voinut vaikuttaa niiden kulkuun. Tutkimuksessa käytetty media-aineisto on julkisesti saatavilla.

Tässä tutkimuksessa ei esitetä väitettä, että tulokset olisivat yleistettävissä muihin henkilöstön vähentämistilanteisiin kuin aineistossa käsiteltyihin. Nämä ovat aina tapauskohtaisia ja tilannesidonnaisia. Siirrettävyyttä on kuitenkin pyritty parantamaan hyödyntämällä tutkimuksen johtopäätöksien tekemisessä aiempaa tieteellistä tutkimusta aiheesta ja suhteuttamalla tutkimuksen tuloksia aiempaan teoriaan ja käytäntöön. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi myös analyysiprosessi on pyritty kuvaamaan avoimesti ja kuvailevasti.

Tutkimuksessa on noudatettu Vaasan yliopiston opinnäytetöihin liittyvää ohjeistusta sekä hyvää tieteellistä käytäntöä. Näin tutkimuksen eettisyys on varmistettu. Eettisten ja yleisesti hyväksytyjen hyvien tieteellisten käytäntöjen käyttäminen vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen positiivisesti.

5 Tutkimuksen tuloksia

Tässä pääluvussa kuvataan ensiksi lyhyesti tutkimusaineistoa ja tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksia. Empiirisessä osuudessa tutkitaan, miten suomalaisten pörssiyritysten johtajat perustelevat henkilöstövähennyksiä julkisissa tilaisuuksissa. Aineisto perustuu julkisesti saatavilla olevaan media-aineistoon. Tämä pää-luku vastaa tutkimuksen kolmanteen alakysymykseen, sillä pääluvussa kartoitetaan, min-kälaisella tavalla pörssiyritysten johto perustelee henkilöstövähennyksiä julkisessa esiin-tymisessä.

Tutkimuksen tulokset raportoidaan viidessä alaluvussa. Ensimmäisessä alaluvussa käy-dään lyhyesti läpi tutkimusaineisto ja kolme muuta alalukua keskittyvät tutkimusaineis-ton perusteella tunnistettuihin johdon näkökulmiin, joita aineiston yritysten johto on nostanut esiin perustellessaan yrityksessä meneillään olevia henkilöstövähennyksiä. Ai-neistosta tunnistettiin kolme erilaista johdon näkökulmaa. Nämä kolme näkökulmaa ovat henkilöstövähennysten perusteet, henkilöstövähennysten tavoitteet ja henkilöstövähennysten keinot. Viimeisenä alalukuna nämä tutkimustulokset vedetään yhteen ja niitä tar-kastellaan kokonaisuutena.

5.1 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimusaineisto koostuu kahdesta haastattelusta ja kolmesta tiedostustilaisuudesta. Kaikissa tiedostustilaisuuksissa johtoon kuuluvat henkilöt kertoivat yrityksen tilanteesta ja suunnitelmista henkilöstön vähentämiseen liittyen. Tiedostustilaisuusosuuden jälkeen median edustajat esittivät kysymyksiä paikalla olleelle johdolle. Median yleisen kysy-mysosion jälkeen kahdessa kolmesta tiedostustilaisuudesta toimittaja myös haastatteli henkilökohtaisesti johdon jäsentä tai jäseniä.

Tutkimusaineisto koostuu neljästä eri henkilöstövähennystilanteesta. Tilanteita ovat Finnair Oyj:n, UPM-Kymmene Oyj:n, Stora Enso Oyj:n sekä Neste Oyj:n

henkilöstövähentämiseen tähtäävät yhteistoimintaneuvottelut. Kaikki aineistot lukuun ottamatta Stora Ensoon liittyvää aineistoa ovat vuodelta 2020. Stora Enson aineisto on vuodelta 2021.

Finnairin YT-neuvottelujen piirissä oli 2800 työntekijää Suomessa. Henkilöstövähennykset liittyivät tilanteeseen, jossa globaali lentoliikenne oli kärsinyt rajusti koronaviruspandemian aiheuttamasta matkustuksen vähenemisestä sekä matkustusrajoituksista. Finnairiin liittyvä aineisto perustuu Ylen haastatteluun, jossa oli haastateltavana yrityksen toimitusjohtaja. Haastattelu annettiin, kun Finnair oli antanut tiedoksi tulevat henkilöstövähennyksiin liittyvät YT-neuvottelut. (Yle, 2020a). Toinen henkilöstövähennystilanne koskee UPM:ää. UPM:n tiedotustilaisuuden kontekstina on henkilöstövähennykset, jotka liittyvät suunnitelmiin tehtaan sulkemisesta. Yrityksen suunnitelmassa oli 840 työpaikan vähennystarve, mutta tiedotustilaisuus pidettiin vahvasti Kaipolan tehtaaseen liittyen, jossa vähennystarve oli 450 henkilöä. Tiedotustilaisuuden piti tehtaiden johtaja sekä News & Retail -liiketoiminta-alueen johtaja. Tiedotustilaisuuden jälkeen molempia työnantajan edustajia myös haastateltiin erikseen. Tiedotustilaisuus pidettiin päivänä, jolloin henkilöstövähennystarpeista ja yhteistoimintaneuvotteluista ilmoitettiin. (Yle, 2020b).

Kolmas tutkimusaineistoon sisältyvä henkilöstövähennystilanne on Nesteen Naantalin jalostamon sulkeminen. Tämä tiedotustilaisuus pidettiin, kun yhteistoimintaneuvottelut oli saatu päätökseen. Yhteistoimintaneuvotteluissa päädyttiin 370 henkilön vähentämiseen. Tiedotustilaisuuden pitivät henkilöstö-, turvallisuus- ja hankintajohtaja sekä öljytuotteiden liiketoimintajohtaja. (Yle, 2020c).

Neljäs henkilöstövähennys tilanne on Stora Enson Veitsiluodon ja Kvarnsvedenin tehtaan sulkeminen. Tästä vähennystilanteesta on aineistoon otettu sekä tiedotustilaisuus yhteistoimintaneuvottelujen tiedottamisen yhteydestä sekä haastattelu päivältä, kun neuvottelut olivat päättyneet ja lopulliset päätökset julkaistu. Tiedotustilaisuuden pitivät toimitusjohtaja ja Paper-divisioonan johtaja, ja heidän lisäksi sen kyselyosiossa oli mukana Suomen maajohtaja. YT-neuvotteluiden päättymisen jälkeisessä haastattelussa

haastateltavana oli Paper-divisioonan johtaja. Vähennyksien lopputulemana vähennettiin 550 henkilöä Suomessa. (Yle, 2021a & Yle, 2021b).

5.2 Henkilöstövähennysten näkökulmat

Aineistosta nousi vahvasti esille kolme erillistä johdon näkökulmaa henkilöstövähennyksiin liittyen. Nämä näkökulmat ovat henkilöstövähennysten perusteet, henkilöstövähennysten tavoitteet ja henkilöstövähennysten keinot. Oheisessa kuviossa (Kuvio 3) on esitetty tunnistetut näkökulmat siinä järjestyksessä kuin ne tässä luvussa esitetään.



Kuvio 3 Johdon näkökulmat henkilöstövähennyksen yhteydessä.

Jokaisen näkökulman tunnistettiin muodostuvan useammasta alakategoriasta, jotka puolestaan koostuivat useista yksittäisistä tekijöistä. Seuraavaksi tässä luvussa esitetään tarkemmin tunnistetut näkökulmat yllä esitetystä järjestyksestä.

5.2.1 Henkilöstövähennysten perusteet

Ensimmäinen aineistosta tunnistettu johdon näkökulma on henkilöstövähennysten perusteet. Henkilöstövähennysten perusteilla viitataan tilanteisiin, syihin, taustoihin ja tekijöihin, joiden seurauksena yrityksen johto harkitsee suorittavansa tai päättää toteuttaa henkilöstövähennystoimenpiteitä. Aineiston pohjalta tämä on merkittävä johdon

perusteluissa esiintynyt näkökulma henkilöstövähennyksille, mutta ei kuitenkaan ainoa näkökulma.

Aineiston perusteella henkilöstövähennysten perusteet voidaan jakaa kahteen erilliseen kategoriaan. Nämä aineistosta tunnistetut kategoriat ovat markkinatilanne ja kysyntä sekä ulkoiset vaikutukset. Markkinatilanne ja kysyntä pitävät sisällään syitä, jotka perustuvat pohjimmiltaan haastavaan markkinatilanteeseen ja tuotteen kysyntään. Alla on muutama esimerkki näistä perusteista:

”Tämä muutos on ollut käynnissä jo ison tovin. Euroopassa päämarkkinoillamme, jossa myymme 80 % tuotteistamme, lasku on ollut 2016–2019 välillä vuosittain 5 %:n luokkaa. Suuntaus on kehittynyt entisestään pandemian vuoksi ja vuonna 2020 Euroopan paperinkulutus laski 18 %:lla.” (Stora Enso)

”Näkymä Euroopan perspektiivistä, jossa ensiksi näkyy se, että tämänhetkinen kysyntä on noin puolet siitä, mitä se oli huippuvuosina 2007, 2008. Tässä kuvassa näkyy tietysti se, että kapasiteettia on leikattu, ja tämä on siis koko teollisuuden kuva – kapasiteettia on leikattu lähes samaa tahtia kuin kysyntä on mennyt alaspäin. Mutta tästä näkyy kuitenkin se, että jo 2019, puhumattakaan sitten 2020 tilanteesta, niin meillä on useita miljoonia tonneja liikaa kapasiteettia.” (UPM)

Yllä olevien esimerkkien yritykset toimivat molemmat metsäteollisuuden toimialalla. Aineiston pohjalta haastava markkinatilanne ja tuotteen kysynnän lasku henkilöstövähennysten perusteena eivät ole sidoksissa yksinomaan metsäteollisuuden yrityksiin. Sama teema oli selkeästi havaittavissa myös muissa aineistoon sisältyvissä henkilöstövähennystapauksissa:

”Maailmanlaajuinen öljyteollisuuden tila ei ole siitä muuttunut. Ennen kaikkea tässä meidän kotimarkkina-alueellamme vaikutukset ovat muuttuneet, tai jopa menneet negatiiviseen suuntaan. Kaksi isoa tekijää, jotka vaikuttavat tähän muutosohjelman

käynnistämiseen ovat laskenut fossiilisten öljytuotteiden kysyntä – – ja toinen iso merkittävä asia on alaa laajemminkin vaivaava kapasiteetti – –” (Neste)

Aineiston perusteella oli tunnistettavissa, että markkinatilanne ja kysyntä olivat vahvasti läsnä johdon perusteluissa, kun yrityksissä päätettiin henkilöstövähentämistoimista. Markkinatilanne ja kysyntä eivät olleet ainoa peruste henkilöstövähennyksiin aineiston yrityksissä. Aineiston perusteella tunnistettiin useassa tapauksessa myös, muita henkilöstövähennyksiin johtaneita perusteita. Näitä henkilöstövähennyspäätöksiin ja toimiin johtavia perusteita olivat yrityksen ulkopuolelta tulevat haasteet ja vaikutukset, jotka vaikuttavat muun muassa yrityksen kilpailukykyyn ja suoriutumiseen. Nämä vaikutukset muodostavat toisen aineiston perusteella tunnistettavan henkilöstövähennysten perustusteiden osakategorian. Tämä osakategoria on ulkoiset vaikutukset:

”Viitataan näihin logistiikkakustannuksiin, erityisesti energiaan liittyviin veroihin ja maksuihin. Yksittäisen työntekijän ansiotaso sekä kuidun hintojen nousu” (UPM).

Äkilliset ulkoiset vaikutukset voivat myös vaikuttaa suoraan yrityksen kysyntään:

”Virustilanne ja toisaalta tiukat matkustusrajoitukset ovat hyvin dramaattisesti vähentäneet meidän lentojen kysyntää ja meidän tulojamme – –” (Finnair).

Myös näkemys siitä, että henkilöstövähennyspäätösten taustalla on useampia perusteita kuin vain yksi nousi aineistosta vahvasti esille:

”Monesti tekijä on tietysti raaka-ainekin, tässä toki muitakin, esimerkiksi logistiikkakysymyksiä, paljon tekijöitä, ei koskaan yhdestä asiasta kiinni.” (Stora Enso).

Aineistossa myös korostui, että vähentämistilanteen taustalla olevat perusteet ovat vaikuttaneet jo pidemmän aikaa:

”Haluanakin painottaa, että olemme todella tehneet kaikkemme löytääksemme vaihtoehtoisia ratkaisuja molemmille tehtaille” (Stora Enso).

”Täällä on tehty valtavia tehostamistoimenpiteitä ja lähestulkoon jokainen kivi on käännetty. – –” (UPM).

Tutkimusaineistoon sisältyvien johdon henkilöstövähennysperusteluiden ensimmäiseksi näkökulmaksi tunnistettiin henkilöstövähennysten perusteet. Jokaisen tutkimusaineistoon kuuluneen yrityksen osalta, johdon edustajat esittivät esiintymisessään perusteet suunniteltaville tai jo toteutettaville vähennystoimenpiteille. Tästä näkökulmasta tunnistettiin kaksi erillistä henkilöstövähennyksen perusteiden osateemaa. Nämä olivat markkinatilanne ja kysyntä sekä ulkoiset vaikutukset.

Henkilöstövähennystilanteisiin johtaneita perusteita oli useassa tapauksessa samanaikaisesti vaikuttanut useampi kuin vain yksi peruste. Yhdessä nämä useammat samanaikaiset perusteet johtivat siihen, että aineiston tapauksissa yritykset päätyivät suorittamaan henkilöstövähennystoimenpiteitä.

Ennen henkilöstövähennyksiä yrityksessä vaikuttaneet perusteet olivat olleet useammassa tapauksessa jo pidempään jatkuneita. Tutkimusaineiston perusteella havaittiin myös, että ennen kuin henkilöstövähennystoimenpiteisiin ryhdyttiin, oli useammassa aineiston tilanteessa yrityksissä suoritettu jo aiemmin toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Tämä korostaa tutkimuskirjallisuudessa esitettyä näkemystä siitä, että henkilöstövähennykset ovat johdettu ja harkittu toimenpide.

5.2.2 Henkilöstövähennysten tavoitteet

Toinen aineistosta vahvasti esille noussut johdon perustelu on henkilöstövähennyksien tavoitteet. Kun yritys lähtee muuttamaan tai harkitsemaan muuttavansa nykytilaansa ja suorittamaan henkilöstövähennyksiä, on yrityksen johdolla oltava näkemys siitä, mitä se

pyrkii saavuttamaan tehtävillä muutoksilla. Tämä on merkittävä näkökulma johdon perusteluissa henkilöstövähennyksiin liittyen, joka nousi esille jokaisessa aineistoon sisältyvässä yrityksen johdon henkilöstövähennykseen liittyvässä mediaesiintymisessä.

Henkilöstövähennysten tavoitteet ovat niitä konkreettisia asioita, hyötyjä ja parannuksia, joita yrityksen johto henkilöstövähennyksillä aikoo saavuttaa. Yrityksellä voi vähennystilanteessa olla kerrallaan useampiakin tavoitteita, kuin vain yksi, joita se aikoo saavuttaa. Henkilöstövähennysten eri tavoitteet eivät täten ole toisiaan poissulkevia tavoitteita, vaan muutoksella voi olla saman aikaisesti useampiakin tavoitteita, kun pyritään parhaaseen mahdolliseen lopputulemaan:

”– ja nyt meidän tulee mitoittaa meidän kustannusrakenteemme ja resurssimme tätä todellisuutta vastaavaksi.” (Finnair).

Aineiston perusteella henkilöstövähennyksien tavoitteet -näkökulman tunnistettiin koostuvan kolmesta erillisestä pääkategoriasta. Jokainen pääkategoriaoista pitää sisällään vielä useamman yksittäisen tavoitteen, joita johdolla on henkilöstövähennyksien yhteydessä. Nämä tunnistetut pääkategoriat ovat kilpailukyvyen kehittäminen, kapasiteetin suhteuttaminen sekä liiketoiminnan kehittäminen.

Liiketoiminnan kehittämisellä tarkoitetaan, että tehtävillä henkilöstövähennyksillä ja muutoksilla tähdätään uudistuneeseen organisaatioon, uudistettuihin prosesseihin, työtehtäviin ja toimintatapoihin:

”Samaan aikaan aloitamme jo toisen vaiheen: kehittämisen vaiheen, joka jatkuu pidemmän aikaan. Eli rakentamista, valmistautumista niin uusiutuvien ja kierrätysraaka-aineiden prosessointiin – jalostusosaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen ja valmiuden nosto uusiutuvien ja kierrätysraaka-aineiden suhteen.” (Neste)

Tavoitteiden toinen aineistosta tunnistettu pääkategoria on kapasiteetin suhteuttaminen. Kapasiteetin suhteuttamisella viitataan siihen, että henkilöstövähennyksillä yritys tavoittelee tuottamansa kapasiteetin merkittävää vähentämistä ja näin pyrkii vastaamaan paremmin muuttuneeseen markkinatilanteeseen ja toimintaympäristöön:

”Tämä alleviivaa tulossa olevien kapasiteetin leikkauksien tärkeyttä, jotta ylituotanto saataisiin leikattua– –” (Stora Enso).

”Se tarkoittaa sitä, että meidän tulee sopeuttaa kapasiteettia – –” (UPM)

Kapasiteetin suhteuttaminen on henkilöstövähennysten tavoitteena selkeästi linjassa aineistosta tunnistetun henkilöstövähennystenperusteiden markkinatilanne ja kysyntä - osakategorian kanssa. Perusteena henkilöstövähennykselle on ollut kyseisessä osakategoriassa kysynnän lasku ja heikentynyt markkinatilanne, ja muutoksella tavoitellaan muuttuneeseen markkinatilanteeseen ja kysyntään paremmin suhteutettua tuotantokapasiteettia.

Kilpailukyvyyn kehittäminen oli kolmas aineistosta tunnistettu pääkategoria henkilöstövähennysten tavoitteiden osalta. Se tarkoittaa, että yritys pyrkii parantamaan asemaansa kilpailuilla markkinoilla. Kilpailukyky pitää sisällään myös kustannuskilpailukyvyyn, jolla pyritään pitämään tuotteiden tuotannon hinta sellaisella tasolla, että yritys voi aidosti kilpailla markkinoilla:

”Mitä tulee sitten muihin liiketoimintoihin, jotka eivät elä tällaisessa trendinomaisessa kysynnän laskussa, hekin pitävät huolta kilpailukyvyistä ja sen vuoksi ovat tänään julkaisleet suunnitelmia organisaation uudelleenjärjestelystä” (UPM).

”Muutos etenee kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa keskitymme kilpailukyvyyn parantamiseen” (Neste).

Tässä alaluvussa tarkasteltiin tutkimuksen aineistoon perustuen, aineistosta esiin nousseita henkilöstövähennyksien perusteluita, jotka olivat henkilöstövähennysten tavoitteisiin liittyviä johdon näkökulmia. Tavoitteilla tarkoitetaan niitä asioita, joita johto tavoittelee, kun se tekee päätöksiä henkilöstövähennyksiin liittyen.

Aineiston perusteella havaittiin, että kohdeyritysten henkilöstövähennystilanteissa oli tunnistettavissa kolme eri pääkategoriaa henkilöstövähennysten tavoitteiksi. Nämä kategoriat olivat kilpailukyvyyn kehittäminen, liiketoiminnan kehittäminen sekä kapasiteetin suhteuttaminen. Jokainen näistä tunnistetuista kategorioista piti sisällään useamman yksittäisen tavoitteen.

Aineiston perusteella henkilöstövähennyksillä tavoiteltavat tulokset eivät ole toisiaan poissulkevia. Useassa tapauksessa sen sijaan yrityksen johto tavoitteli useampia kuin vain yhteen tavoitekategoriaan sisältäviä tavoitteita.

Tutkimusaineiston perusteella, kun johto päättää toteuttaa tai harkitsee toteuttavansa henkilöstövähennystoimenpiteiden suorittamista, tulee sen asettaa ja tietää tavoitteet, joita se vähennystoiminpiteillä pyrkii saavuttavansa. Tutkimusaineistoon sisältyvissä tapauksissa henkilöstövähennysten tavoitteiden näkökulma oli vahvasti esiin noussut ja erottamaton perustelu, kun aineistoon sisältyneiden pörssiyritysten johto esitti perusteluitaan liittyen yritysten henkilöstövähennystilanteisiin.

5.2.3 Henkilöstövähennysten keinot

Kolmas johdon henkilöstövähennyksiin liittyvistä perusteluista tunnistettu johdon näkökulma on henkilöstövähennyksissä käytettävät keinot. Keinoilla tarkoitetaan niin konkreettisia vähennyskeinoja ja -toimia, kuin myös keinoja, joilla yritys tukee vähennysten kohteeksi joutunutta henkilöstöä. Vähennysten kohteeksi joutuneen henkilöstön tukeminen on aineiston perusteella integroitu ja erottamaton osa keinojen valitsemista, sillä

riippuen valitusta vähennyskeinosta yrityksellä voi olla myös velvollisuus tukea henkilöstöä.

Aineistosta tunnistettiin henkilöstövähennyksien keinojen jakautuvan kahteen eri kategoriaan. Nämä kategoriat ovat tavanomaiset keinot ja vaihtoehtoiset keinot. Tavanomaisilla keinoilla tarkoitetaan esimerkiksi irtisanomisia, lomauttamisia ja eläköitymisjärjestelyjä:

”Ollaan sanottu, että irtisanomiset pääsääntöisesti alkaisivat 1.8. – –” (Stora Enso)

Vaihtoehtoisiksi keinoiksi tunnistettiin vastaavasti muunlaiset keinot kuin tavanomaiset. Tällaisiksi aineistosta nousi esimerkiksi työsuhteen päättäminen sopimalla sekä liikkeenluovutus:

”Annamme lisäksi taloudellisen tukipaketin, työsuhteen päättämissopimuksen ja eläköitymissopimuksen – varsinkin työsuhteen päättämissopimus rakentuu työsuhteen keston perusteella.” (Neste).

Sekä tavanomaisia että epätavanomaisia henkilöstönvähennyskeinoja on mahdollista käyttää rinnakkain:

”550 henkeä on tietysti paljon, mutta me ollaan pystytty joitakin toimia nyt tekemään, ja yksi niistä on nyt se, että Eforalta liikkeenluovutuksella siirtyy nyt Etteplanille noin parikymmentä henkeä. Ja se mistä mä olen tyytyväinen, on, että me pystytään tästä 550 henkilöstä noin 28 %:a hoitamaan erilaisilla eläkejärjestelyillä, että se prosentti on onneksi aika iso” (Stora Enso).

Aineiston johdon perustelujen perusteella yrityksillä on tavoitteena käyttää mahdollisimman laajasti vaihtoehtoisia keinoja, ja tavanomaisiin henkilöstövähennystoimiin kuten

irtisanomisiin turvaudutaan vasta, kun muita keinoja ei ole taloudellinen rationaliteetti huomioiden mahdollista hyödyntää:

”Mitä me hyvin pitkälle käytiin neuvottelujen aikana läpi, oli itseasiassa hyvin pitkälle näitä samoja vaihtoehtoja, joita oltiin etukäteen katsottu, kun neuvotteluprosessiin tultiin. Niitä sitten vielä eri näkökulmasta katsottiin läpi, ja laskettiin että tietyillä henkilömuutoksilla olisiko löydetty jotain tietä – kannattavaa tietä eteenpäin. Ja sitä valitettavasti ei löydetty.” (Stora Enso).

Näiden konkreettisten vähennyskeinojen lisäksi henkilöstön tukeminen vähennystilanteessa tunnistettiin lukeutuvan henkilöstövähennysten keino -kategorian sisään. Nämä henkilöstön tukemiset vähennystilanteessa saattavat perustua työnantajan velvollisuuksiin irtisanomisen yhteydessä tai yleisiin toimintatapoihin, kuten taloudellisen tuen tarjoamiseen irtisanomisen yhteydessä tai apua uuden työn hakemiseen liittyen:

”Apua uuden työn etsimiseen. Joko työllistymään muualle tai oman perustamista ja muita tällöisiä asioita.” (UPM).

Näiden lisäksi aineistosta tunnistettiin myös, että vähennyksen kohteeksi joutuvan henkilön tukeminen voi olla myös yrityksen keino saada pidettyä työntekijä ja hyödynnettyä hänen osaamisensa myös jatkossa, vaikka hänen nykyinen työtehtävänsä päättyy:

”Ensisijaisesti yhtiönä haluamme tarjota nyt irtisanomisuhan alla oleville henkilöille uusia työtehtäviä – – tuemme kouluttamalla, perehdyttämällä uusiin työtehtäviin ja näiden uusien työtehtävien vaatimuksiin henkilöstöä – – tuemme myös paikkakunnan vaihdosta, mikäli henkilö haluaa siirtyä, ja ottaa uuden haasteen vastaan niin tuemme sitä taloudellisesti” (Neste).

Tutkimusaineistoon sisältyvien johdon mediaesityksissä esitettyjen perusteluiden perusteella kolmanneksi johdon näkökulmaksi henkilöstövähennysten yhteydessä

tunnistettiin henkilöstövähennysten keinot. Tämän näkökulman mukaisista keinoista aineistosta tunnistettiin kaksi toisistaan eroavaa keinokategoriaa. Nämä kategoriat ovat tavanomaiset keinot sekä vaihtoehtoiset keinot. Tavanomaiset keinot ovat normaalisti henkilöstövähennyksissä käytettäviä keinoja, kuten irtisanomisia ja vaihtoehtoiset keinot ovat keinoja, joilla henkilöstöä saadaan vähennettyä keinoilla, jotka eivät ole suoraan irtisanomisia tai muita kollektiiviperusteisia henkilöstövähennyskeinoja.

Aineistosta tunnistettiin, että henkilöstön tukeminen muutoksen yhteydessä on myös henkilöstövähennyskeinoihin ja niiden valintaan erottamattomasti liittyväksi tekijä. Tutkimusaineiston tapauksissa, myös näitä oli mietitty ja esitetty jo sellaisissa tilanteissa, kun vähennystä suunniteltiin kuin myös tilanteissa, joissa vähennyksistä oli jo päätetty ja neuvoteltu.

Henkilöstön tukeminen muutoksen yhteydessä tunnistettiin myös liittyvän organisaation kyvykkyyksien varmistamiseen vähennystilanteessa. Henkilöstön tukemista vähennyksen yhteydessä käytettiin sellaisiin tilanteisiin, joissa tavoitteena oli, että saataisiin vähennyksen kohteena olevien henkilöiden osaaminen pidettyä yrityksen sisällä, esimerkiksi muuttoavustuksen tai uuden sisäisen työpaikan muodossa.

5.3 Johdon näkökulma henkilöstövähennyksessä – tutkimuksen yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu laadulliseen aineistoon pohjautuen henkilöstövähennyksiä johdon näkökulmasta. Tässä pääluvussa on aiemmin käyty läpi tutkimuksen aineistoa yleisluontoisesti, jonka jälkeen on esitelty johdon mediaesiintymisissä esittämien perusteluiden pohjalta tunnistetut henkilöstövähennyksiin liittyvät näkökulmat, jotka aineistoon sisältyneen neljän yrityksen johto on huomioinut henkilöstövähennyksiin tähtäävässä päätöksenteossansa.

Johdon mediaesiintymisissä esittämien perusteluiden pohjalta nousi vahvasti esille kolme erillistä johdon näkökulmaa henkilöstövähennyksiin liittyen. Nämä näkökulmat ovat henkilöstövähennyksen perusteet, henkilöstövähennyksen tavoitteet ja henkilöstövähennyksen keinot.

Jokainen näkökulma pitää sisällään alakategorioita, jotka taas koostuvat yksittäisistä tekijöistä. Ensimmäinen näkökulma on henkilöstövähennysten perusteet. Henkilöstövähennysten perusteilla tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä on johtanut tilanteeseen, jossa henkilöstövähennyksiä harkitaan. Henkilöstövähennysten perusteet -näkökulma tunnistettiin sisältävän markkinatilanne ja kysyntä sekä ulkoiset vaikutukset -alakategoriat. Jotta yrityksen johto voi tehdä oikeanlaiset päätökset vähennyksiin liittyen on sen ymmärrettävä, mitkä tekijät ovat johtaneet tilanteeseen. Tilannetta ymmärtämällä voi tehdä parempia päätöksiä tilanteen parantamiseksi.

Toisena näkökulmana nousi esille henkilöstövähennysten tavoitteet. Tämä näkökulma pitää sisällään kilpailukyvyyn kehittäminen, liiketoiminnan kehittäminen sekä kapasiteetin suhteuttaminen -alakategoriat. Kun johdolle on selvä, mikä on johtanut tilanteeseen, tulee sen arvioida ja päättää, mikä on yrityksen tahtotila muutoksen jälkeen, eli mitä se pyrkii saavuttamaan henkilöstövahvuuden muutoksella. Tämä on tärkeä näkökulma, jota johto vähennyksiä harkitessaan tarkastelee.

Kolmantena johdon näkökulmana tunnistettiin henkilöstövähennyksien keinot. Tämä näkökulma pitää sisällänsä sekä tavanomaiset että vaihtoehtoiset keinot. Kun johto on päättänyt, että henkilöstövähennys tulee suorittaa, tulee sen valita siihen tarkoituksenmukaiset keinot ja sopivat keinot. Keinoilla voidaan vaikuttaa paljon siihen lopputulemaan, joka vähennyksistä seuraa. Siksi niiden valinnassa tulee käyttää harkintaa ja tarkoituksenmukaisuutta. Osana valittaviin keinoihin tutkimuksessa tunnistettiin liittyvän vahvasti henkilöstön tukeminen vähennyksen yhteydessä. Sääntely ja sopimukset asettavat yritykselle veloitteita työntekijöitä kohtaan vähennystilanteessa. Tällaisia ovat esimerkiksi erilainen tukeminen uuden työpaikan hakemissa sekä takaisinottovelvollisuus.

Parhaimmillaan henkilöstön tukeminen muutoksen yhteydessä voi johtaa siihen, että yritys säilyttää osaamista, jota se muuten menettäisi henkilöstövähennys tilanteessa, siksi myös tukemisen keinot tulisi nähdä strategisena valintana.

Vaikka tutkimuksessa johdon perusteluissa nousseet näkökulmat on aseteltu tähän järjestykseen, ei se tarkoita, että tutkimuksen perusteella olisi tunnistettu toisen näkökulman olleen aineiston perusteella toista näkökulmaa merkittävämpi. Näkökulmat on aseteltu tutkimuksessa kronologiseen järjestykseen raportoinnin selkeyden vuoksi. Tämä järjestys ei noussut aineiston analyysin perusteella, vaan on tutkijan päätös.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa on käsitelty henkilöstövähennyksiä johdon näkökulmasta. Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia ja johtopäätöksiä.

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä on, millaisia näkökulmia yrityksen johdon tulee ottaa huomioon henkilöstövähennystilanteessa. Kysymykseen vastaamiseksi tarkasteltiin ensiksi henkilöstövähennyksiä ja henkilöstövähennysprosesseja kotimaisen sääntelyn puitteissa. Seuraavassa vaiheessa tarkasteltiin kansainvälisen tutkimuksen perusteella, minkälaisissa tilanteissa henkilöstövähennyksiin päädytään, minkälaisia keinoja niissä käytetään ja minkälaisia vaikutuksia henkilöstövähennyksillä voi olla. Empiriaosuudessa selvitettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin suuryrityksen johdon näkökulmia henkilöstövähennystilanteessa.

Ensimmäisenä keskeisenä tuloksena tutkimuksessa saavutettiin henkilöstövähennyksen määritelmä. Tutkimuksen kontekstissa henkilöstövähennys ymmärrettiin tarkoittamaan englanninkielistä termiä *downsizing*, ja tarkemmin se määriteltiin tarkoittamaan johdetua ja tietoista strategista prosessia, jolla vähennetään työvoiman määrää, kustannuksia sekä vaikutetaan työprosesseihin. Henkilöstövähennyksen toimenpiteillä pyritään saavuttamaan parempaa tuottavuutta, kilpailukykyä ja tehokkuutta. (Cameron, 1994).

Tutkielman keskeisiin tuloksiin kuuluu paikallisen sääntelyn selvittäminen henkilöstövähennysten kontekstissa. Tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstövähennyksiin liittyvä sääntely on Suomessa tiukkaa, ja perustuu vahvalle työntekijän työsuhdeturvalle. Perinteisiä henkilöstövähennysten menetelmiä, kuten joukkoirtisanomisia ja -lomauttamisia, saa käyttää ainoastaan, jos työsopimuslaissa säädetyt kriteerit niiden käyttämiselle täyttyvät. Irtisanomisia ja lomauttamisia saa toimeenpanna ainoastaan tuotannollisista- ja taloudellisista sekä uudelleenjärjestelyyn liittyvistä syistä, kun tarjolla oleva työ on

vähentynyt sekä olennaisesti että pysyvästi. Työnantajalla on kuitenkin liikkeenjohdollinen toimivalta tehdä uudelleenorganisointi ja organisaatiomuutoksia, vaikka niistä aiheutuisikin työvoiman vähentämistarvetta. (Kairinen, 2009, s. 346). Työsuhdeturvalla ei siis rajoiteta työnantajan toimivaltaa yritystoimintaansa liittyen, vaan työnantajalla on oikeus laajentaa, pienentää tai vaikka lopettaa liiketoimintaansa parhaaksi katsomallaan tavalla. (Koskinen, 2013).

Paikallisen sääntelyn tarkastelun jälkeen tutkimuksen seuraavassa vaiheessa tarkasteltiin globaalimmasta näkökulmasta henkilöstövähennyksiä, kansainväliseen tutkimukseen perustuen. Tässä havaittiin, että henkilöstövähennysten syyt ovat moninaisia, mutta yleisimpinä syinä ovat olleet kysynnän romahdus sekä kulukontrolli. (Hallock, 2005). Henkilöstövähennysten voitiin katsoa perustuneen usein joko ulkoiseen vaikutukseen tai olevan pidempiaikainen suunniteltu toimenpide. Tätä voidaan kuvata myös Cameronin (1994) esittämillä reaktiivisilla sekä proaktiivisilla vähentämisillä. Ensimmäinen kategoria tarkoittaa, että lähdetään reagoimaan muutokseen, kun muutos on jo tapahtunut, kun taas jäljellä reagoidaan muuttuvaan ympäristöön, jo ennen varsinaista shokkia. (Cameron, 1994).

Tutkimuksessa todettiin, että henkilöstövähennyksiä voidaan toteuttaa lukuisilla eri keinoilla. Nämä keinot voidaan jakaa kolmeen eri strategiaan: suoran vähentämisen strategiaan, uudistamisen, uudelleenjärjestelyn strategiaan sekä vaihtoehtoisiin keinoihin. Näistä ensimmäisen ja viimeisen strategian keinot tähtäävät lyhyemmän aikavälin hyötyihin, ja keskimmäisen strategian keinot taas keskipitkän ja pitkän aikavälin hyötyihin. Eriyisen tärkeänä johtopäätöksenä tehtiin, että eri strategiat eivät ole toisiaan poissulkevat, vaan parhaaseen lopputulokseen päästäkseen johto voi hyödyntää samanaikaisesti useampaa strategiaa. (kts. Taulukko 2, (Mukaiillen: Allan, 1997; Cameron, 1994; Ekman, 2020; Fijalkowska, Hjartåker & Nesheim, 2017; Greenhalgh, Lawrence & Sutton, 1988; Raavand, 2016).

Henkilöstövähennyksillä havaittiin saavutettavan vaihtelevia vaikutuksia organisaatiolle. Vaikutukset koostuivat yksilötason vaikutuksista sekä organisaatiotason vaikutuksista. Yksilötason vaikutukset osaltansa myös vaikuttivat koko organisaatioon, sillä työntekijöiden ollessa organisaation keskeinen voimavara, heidän negatiiviset reaktionsa ja negatiivinen suoriutuminen on omiaan heikentämään organisaatiotason menestystä. Tiivistetyksi havaittiin, että yksilötason vaikutukset olivat negatiivisia ja organisaatiotason vaikutukset olivat vaihtelevasti negatiivisia sekä positiivisia. (kts. esim. Moore, Grunberg & Greenberg, 2004; Bohle & muut, 2017; Brockner, 1992; Flanagan & O'Shaughnessy, 2005; Datta & muut, 2010).

Neljännessä pääluvussa esitettiin tutkimuksen metodologiaa ja viidennessä pääluvussa tutkimuksen tuloksia. Tutkimusaineistosta tunnistettiin kolme eri näkökulmaa johdon henkilöstövähennysten yhteydessä antamista perusteluista. Nämä näkökulmat ovat henkilöstövähennysten perusteet, henkilöstövähennysten tavoitteet sekä henkilöstövähennysten keinot. Perusteilla tarkoitetaan niitä taustoja ja juurisyytä, jotka ovat johtaneet vähennystarpeeseen. Vaikutuksilla tarkoitetaan niitä toivottuja ja haettuja tuloksia, joita henkilöstövähennyksellä johto toivoo saavuttavansa. Keinoilla vastaavasti tarkoitetaan erilaisia konkreettisia keinoja, joilla vähennyksiä itsessään suoritetaan.

Henkilöstövähennykset ovat pitkä prosessi, joka parhaimmillaan johtaa organisaation parantuneeseen kilpailukykyyn ja menestyksekkääseen uudistumiseen. Henkilöstövähennykset ovat strateginen toimenpide, jolla voidaan uudistaa organisaatiota, parantaa sen kilpailukykyä sekä kehittää sitä menestyksekkäästi tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia ajatellen. Hyvin hoidetut henkilöstövähennykset eivät vain tapahdu, vaan ne ovat tietoinen toimenpide ja johdon on otettava omistajuus niistä: niitä on johdettava tietoisesti, niiden ei saa antaa vain ”tapahtua”. Kun henkilöstövähennyksiin on ryhdytty, on niiden suomia uudistamismahdollisuuksia hyödynnettävä kerralla mahdollisimman laajasti, että yritys ei ajaudu vähennysten kierteeseen. Siinä vaiheessa, kun henkilöstövähennykset on suoritettu niin alkaa tärkein prosessi – uudistuneen organisaation

kehittäminen. Uudistunut organisaatio, joka vastaa yrityksen johdon tahtotilaa on se tavoite, johon henkilöstövähennyksillä tulisi pyrkiä.

Onnistuneessa henkilöstövähennyksessä johto hyödyntää useampia strategioita ja keinoja, näin pyrkien saavuttamaan sekä lyhyemmän aikavälin hyötyjä, kuin myös onnistuneen uudistuksen suomia pitkän aikavälin hyötyjä. Henkilöstövähennykset ovat raskas tilanne koko organisaatiolle, ne vaikuttavat niin organisaation suoriutumiseen kuin yksilöiden hyvinvointiin. Siksi niitä tulee toteuttaa vain harkintaa käyttäen ja oikeassa laajuudessa, liian isoiksi mitoitetuilla toimenpiteillä voidaan menettää uudistuksessa välttämättömiä osaajia, ja liian pieneksi mitoitetuilla toimenpiteillä taas voidaan olla uudestaan tilanteessa, jossa tarvitaan vähennyksiä – tällöin vähennyksistä johtuvat negatiiviset vaikutukset tulevat uudestaan organisaatioon.

6.2 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu henkilöstövähennyksiin liittyvää päätöksentekoa johdon näkökulmasta. Henkilöstövähennyksiä koskeva tieteellinen tutkimus kohdistuu yhä tänä päivänäkin enimmässä määrin henkilöstön näkökulmaan.

Tämän päivän trendien perusteella henkilöstövähennykset eivät ole globaalisti vähene- mään päin. Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen piirissä ei tällä hetkellä valitse konsensusta organisaation suoriutumisen ja henkilöstövähennysten välisestä suhteesta (Schmitt ja muuta, 2011). Tämän tutkimustilanteen selventäminen voisi olla seuraava askel, joka mahdollistaisi yrityksen johtoa tekemään entistä parempia, tietoon perustuvia päätöksiä henkilöstövähennyksiin ja niiden tavoitteiseen pääsemisen suhteen.

Lähteet

- Aaltio, I., & Puusa, P. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 177–188). Tallinna: Gaudeamus.
- Allan, P. (1997). Minimizing employee layoffs while downsizing: employer practises that work. *International Journal of Manpower*. 18(7), 576–596
<https://doi.org/10.1108/01437729710186437>
- Bohle, S., Bal, P., Jansen, P., Leiva, P. & Alonso, A. (2017). How mass layoffs are related to lower job performance and OCB among surviving employees in Chile: an investigation of the essential role of psychological contract. *The International Journal of Human Resource Management*. 28:20, 2837–2860.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1138988>
- Borden, T., Akhtar, A., Hadden, J., & Bose, D. (2020). *The coronavirus outbreak has triggered unprecented mass layoffs and furloughs. Here are the major companies that have announced they are downsizing their workforces*. Noudettu 2021-10-22 osoitteesta: <https://www.businessinsider.com/coronavirus-layoffs-furloughs-hospitality-service-travel-unemployment-2020?r=US&IR=T>
- Brauer, M., & Laamanen, T. (2014). Workforce Downsizing and Firm Performance: An Organizational Routine Perspective. *Journal of Management Studies*. 51(8), 1311–1333. <https://doi.org/10.1111/joms.12074>
- Brockner, J. (1992). Managing the Effects of Layoffs on Survivors. *California Management Review*. 34(2), 9–28. <https://doi.org/10.2307/41166691>
- Cameron, K. (1994). Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resources Management*. 33(2), 189–211. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330204>

- Cohee, G., L. (2019). Corporate downsizing: Getting our policy right. *Organizational Dynamics*. 48, 38–24. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.004>
- Cregan, C., Kulik, C. T., Johnston, S., Bartram, T. (2021). The influence of calculative ("hard") and collaborative ("soft") HRM on the layoff-performance relations in high performance workplaces. *Human Resources Management Journal*. 31, 202–224. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12291>
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis. *Journal of Management*. 36(1), 281–348. <https://doi.org/10.1177/0149206309346735>
- Ekman, K. (2020). Henkilöstövähennysprosessi. Teoksessa A. Hakola, R. Viitala & L. Kääntä (toim.), *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen* (s.30–31). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>
- Flanagan, D. J., & O'Shaughnessy, K. C. (2005). The Effect of Layoffs on Firm Reputation. *Journal of Management* 31 (3), 445–463. <https://doi.org/10.1177/0149206304272186>
- Fijalkowska, A. P., Hjartåker, K. S., & Nesheim, T. (2017). Lay off employees or terminate consultant contracts? Responses to an external shock in three firms in the Norwegian petroleum industry. *Employee Relations* 39(7), 1083–1099. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0219>
- Gilson C., Hurd, F., & Wagar, T. (2004). Creating a concession climate: the case of the serial downsizers. *The International Journal of Human Resources Management* 15(6), 1056–1068. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677313>

- Greenhalgh, L., Lawrence A, T., & Sutton, R, I. (1988). Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations. *Academy of Management Review* 13(2), 241–254. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306878>
- Grunberg, L., Moore, S., & Greenberg E. (2004). Managerial Reactions to Implementing Layoffs: The Effects on Well-Being and Withdrawal Behaviors. *Boulder CO: Institute of Behavioral Science, University of Colorado at Boulder. Noudettu 2021-09-26 osoitteesta:* https://www.researchgate.net/profile/Edward-Greenberg/publication/228384368_Managerial_Reactions_to_Implementing_Layoffs_The_Effects_on_Well-Being_and_Withdrawal_Behaviors/links/0c9605355625d930d6000000/Managerial-Reactions-to-Implementing-Layoffs-The-Effects-on-Well-Being-and-Withdrawal-Behaviors.pdf
- Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (2020). *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*. Vaasan yliopiston raportteja, 15. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>
- Hallock, K. (2005). A descriptive analysis of layoffs in large u.s. firms using archival data over three decades and interviews with senior managers. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 25, 137–179). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25004-7](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25004-7)
- HE 92/20vp. *Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi työsopimuslain, merityösopimuslain ja yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain 51 §:n väliaikaisesta muuttamisesta annettujen lakien voimaantulosäännösten muuttamisesta*. Noudettu 2021-10-22 osoitteesta: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_92+2020.pdf
- Investopedia (2021). *Fortune 500 Definition*. Noudettu 2021-09-05 osoitteesta <https://www.investopedia.com/terms/f/fortune500.asp>

Kairinen, M. (2009). *Työoikeus perusteineen*. (Uusittu 2. painos). Masku: Työelämän tietopalvelu Oy

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Koskinen, S. (2013). Työsuhdeturva. *EDILEX*. Noudettu 2021-03-20 osoitteesta <https://www.edilex.fi/artikkelit/11471>

Koskinen, S., Nieminen, K., & Valkonen, M. (2019). *Työsuhteen päättäminen* (4. painos). Helsinki: Alma Talent Oy Vaatii käyttöoikeuden. Noudettu 2021-01-23 osoitteesta: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/HADBHXDTEB#/kohta:TY\(\(d6\)SUH-TEEN\(\(20\)P\(\(c4\)\(\(c4\)TT\(\(c4\)MINEN\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/HADBHXDTEB#/kohta:TY((d6)SUH-TEEN((20)P((c4)((c4)TT((c4)MINEN((20)/piste:b0)

Kurtén, S., & Waaralinna, A. (2015). *Kun joudut irtisanomaan* (2. uudistettu painos). Helsinki: Talentum Media Oy.

Laki työsopimuslain väliaikaisesta muuttamisesta (167/2020). Noudettu 2021-11-17 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20200167>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). Noudettu 2021-10-22 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain 51 §:n väliaikaisesta muuttamisesta (169/2020). Noudettu 2021-08-2021 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20200169>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain 51 §:n väliaikaisesta muuttamisesta annetun lain voimaantulosäännöksen muuttamisesta (500/2020). Noudettu 2021-08-2021 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20200500>

Lee, S., & Sanders R. (2013). Fridays Are Furlough Days: The Impact of Furlough Policy and Strategies for Human Resource Management During a Severe Economic Recession. *Review of Public Personnel Administration*. 33(3), 299–311. <https://doi.org/10.1177/0734371X13477426>

Merriam, S., B., & Tisdell, E., J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th Edition). Jossey-Bass 2015.

Moore, S., Grunberg, L., & Greenberg E. (2004) Repeated Downsizing Contact: The Effects of Similar and Dissimilar Layoff Experiences on Work and Well-Being Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*. 9(3), 247–257. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.3.247>

Mujtaba, B. G., & Senathip T. (2020). Layoffs and Downsizing Implications for the Leadership Role of Human Resources. *Journal of Services Science and Management*. 13, 209–228. <https://doi.org/10.4236/jssm.2020.132014>

Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus

Raavand, A. H. (2016). *Economic Commentaries - Enterprise downsizing in Norway*. Norges Bank Noudettu 2021-09-20 osoitteesta: https://norges-bank.brage.unit.no/norges-bank-xmlui/bitstream/handle/11250/2558025/economic_commentaries_11_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ricter, M., Köning, C. J., Geiger, M., Schieren, S., Lothschütz, J., & Zobel, Y. (2018). "Just a Little Respect": Effects of a Layoff Agent's Actions on Employees' Reactions to a Dismissal Notification Meeting. *Journal of Business Ethics*. 153, 741–761. <https://doi.org/10.1007/S10551-016-3372-7>
- Rousseau, D. M., & Anton, R. J. (1988). Fairness and Implied Contract Obligations in Job Terminations: A Policy-Capturing Study. *Human Performance* 1(4), 273–289. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0104_4
- Saarinen, M. (2011). *Työsuhteen pelisäännöt* (6. uudistettu painos). Helsinki: Talentum.
- Schmitt, A., Borzillo, S., & Probst, G. (2011). Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing. *Management learning*. 43(1), 53–74. <https://doi.org/10.1177%2F1350507611411630>
- Stuart, M., Spencer, D. A., McLachlan, C. J., & Forde, C. (2021). COVID - 19 and the uncertain future of HRM: Furlough, job retention and reform. *Human Resource Management Journal*. 1–14. <https://doi.org/10.1111/1748 - 8583.12395>
- Teknologiateollisuus ry & Teollisuusliitto ry (2020). *Teknologiateollisuus ry:n ja Teollisuusliitto ry:n välinen TYÖEHTOSOPIMUS*. Noudettu 2021-08-29 osoitteesta https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/inline-files/www_TES_2020-Teollisuusliitto%2004012020%20-%20painettava%20versio.pdf
- Torres, O. (2011). The silent and shameful suffering of bosses: layoffs in SME. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 13(2) 181–192. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2011.040759>
- Tuomi J., & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu painos). Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Noudettu 2021-08-22 osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö (2014). Yhteistoimintalaki. Neuvotteluja yhteistoiminnan hengessä. Noudettu 2021-08-28 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2919027/Yhteistoimintalaki/c0e863b4-1234-4a06-8235-35356f54f951/Yhteistoimintalaki.pdf>

Työsopimuslaki (55/2001). Noudettu 2021-10-22 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Yle (2020a). *Finnairin irtisanomiset: toimitusjohtajan haastattelu*. Noudettu 2021-09-05 osoitteesta: <https://areena.yle.fi/1-50606565>

Yle (2020b). *Seurasimme suorana tiedotustilaisuutta: UPM lakkauttaa Kaipolan tehtaan – pääluottamusmies: ”Tämä on suomalaisen johtamisen rimanalituspäivä”*. Noudettu 2021-09-05 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11512241>

Yle (2020c). *Nesteen Naantalin jalostamon toiminta loppuu*. Noudettu 2021-09-05 osoitteesta <https://areena.yle.fi/1-50700008>

Yle (2021a). *Stora Enson tiedotustilaisuus Veitsiluodon tehtaan sulkemisesta*. Noudettu 2021-10-17 osoitteesta <https://areena.yle.fi/1-50814232>

Yle (2021b). *YT-neuvottelut päättyivät Kemissä: Stora Enso irtisanoo 550 Veitsiluodosta*. Noudettu 2021-10-17 osoitteesta <https://areena.yle.fi/1-50884027>

van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing. *British Journal of Management*. 23, 96–109. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00724.x>