



## **Yhteistoimintaohje esimiehelle - miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä**

Okkotapio Sahlberg

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2016



<b>Tekijä(t)</b> Okkotapio Sahlberg	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Yhteistoimintaohje esimiehelle - miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 23 + 19
<p>Yritys X:llä ei ole ollut yhteistä toimintaohjetta esimiehen työtehtävistä yhteistoimintamenettelytilanteessa. Se on aiheuttanut epävarmuutta ja vaihtelevia toimintatapoja riippuen esimiehestä. Työohjeelle esimiehen työtehtävistä on ilmennyt yrityksessä tarve. Opinnäytetyö rakentuu raporttiosasta ja liitteenä olevasta yrityksen tarpeeseen vastaavasta produktista.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työohje yrityksen esimiehille yhteistoimintamenettelyä varten lain noudattamiseksi ja hyvän johtamistavan takaamiseksi. Yrityksen nimeä ei mainita opinnäytetyössä luottamuksellisten tietojen vuoksi.</p> <p>Laki vaatii vähimmäisvaatimuksen, mutta ohje mahdollistaa esimiehen ylittämään vähimmäisvaatimukset. Esimies saa tiedon lisäksi enemmän aikaa keskittyä työtehtäviensä laadukkaaseen suorittamiseen, kun hänen ei tarvitse käyttää aikaa oikeiden toimintamallien selvittämiseen. Opinnäytetyötä on tehty kevästä 2015 vuoden 2016 alkuun.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty oivalluttavaa perinteistä rakennemallia käyttäen. Tietoperustassa tuodaan jo esille näkökulmia ja rajauksia. Tietoperustana toimii Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, Työsopimuslaki, alan kirjallisuus ja julkaisut.</p> <p>HR-päällikön strukturoitu haastattelu vastasi tietoperustan jättämiin kysymyksiin käytännöistä yrityksessä. Henkilöstöjohtaja ja päällikötason esimies arvioivat produktia haastattelusta saatujen lisäysten jälkeen. Arvioiden perusteella ohjeessa otetaan huomioon sekä yrityksen henkilöstöosaston, että esimiehen näkökulmat.</p> <p>Tietoperusta toimii hyvänä ja merkittävänä pohjana produktille. Produktia työstäessä selvisi kuitenkin, että jotkut työtehtävät suoritetaan hieman eri tavalla, kuin teoria antaa ymmärtää.</p> <p>Produktista saatiin kattava kokonaisuus esimiehen yhteistoimintamenettelyn työtehtävien tueksi. Ohje tullaan jakamaan yrityksen esimiehille ympäri Suomen ja sen sisältämää tietoa suunnitellaan testattavaksi esimiehiltä kunnollisen esittelyn jälkeen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Yhteistoimintamenettely, yhteistoimintaneuvottelut, johtaminen, henkilöstöjohtaminen, irtisanominen	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Rajaukset ja menetelmät.....	1
1.3	Keskeiset käsitteet .....	2
2	Keskeinen lainsäädäntö esimiehen yt-ohjetta varten .....	3
2.1	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä .....	3
2.1.1	Yhteistoiminnan tarkoitus .....	3
2.1.2	Yhteistoimintalain ydin .....	4
2.2	Työsopimuslaki.....	6
2.2.1	Irtisanomisperusteet taloudellisista ja tuotannollisista syistä .....	6
2.2.2	Irtisanominen käytännössä .....	7
2.2.3	Irtisanomisajat .....	9
2.2.4	Velvollisuus tarjota työtä ja kouluttaa .....	10
2.2.5	Takaisinottovelvollisuus .....	11
2.2.6	Hyvitys yt-menettelyn huolimattomasta hoitamisesta .....	11
3	Yt-ohje Yritys X:n esimiehelle .....	12
3.1	Yritys X Suomessa .....	12
3.2	Vartiointi- ja turvallisuuspalvelun kilpailutilanne Suomessa .....	13
3.3	Yt-ohjeen 3 vaihetta .....	14
3.3.1	Vaihe 1 – Tieto vähennystarpeesta.....	15
3.3.2	Vaihe 2 – Yhteistoimintaneuvottelut käynnistyvät .....	17
3.3.3	Vaihe 3 – Neuvottelu aika on ohi .....	17
4	Pohdinta .....	20
4.1	Teoriaa ja käytäntöä.....	20
4.2	Kehittämiskohteita .....	22
	Lähteet .....	23
	Liitteet.....	24
	Liite 1. Lyhenneluettelo.....	24
	Liite 2. Haastattelurunko HR-päällikön haastattelua varten.....	25
	Liite 3. Yhteistoimintaohje esimiehelle.....	27

# 1 Johdanto

Teen opinnäytetyöni turvallisuusalan yritys X:lle, joka on suuri työnantaja Suomessa. Se tarjoaa monipuolisia turvallisuusratkaisuja vartiointista turvallisuusekniikkaan ja -konsultointiin. Turvallisuusala on erittäin voimakkaasti kilpailtu ala Suomessa ja palvelua ostavat yritykset kilpailuttavat sopimuksia tiheään. Se on aiheuttanut myös kyseisessä yrityksessä lukuisia yhteistoimintaneuvotteluja henkilöstöä vähennettäessä. Työohjeen on tarkoitus sujuvoittaa esimiehen työskentelyä vaativassa yhteistoimintamenettelytilanteessa. Hyvien vanhojen alaisten irtisanominen ei ole mieleinen työtehtävä, mutta välttämätön, mikäli uudelleensijoittaminen ei ole mahdollista. Vuosien saatossa kehittynyt esimies-alaissuhde katkeaa, kun työtä ei vain ole tarjota enää.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yritys X:n esimiehen työtehtävät yhteistoimintamenettelyssä henkilöstöä vähennettäessä ja luoda esimiehille ohje näitä tilanteita varten. Ohje tehdään esimiesten lain noudattamisen ja hyvän johtamisen takaamiseksi. Suorittavan tason esimiehen työtehtävät yhteistoimintamenettelyssä ovat pääpiirteissään irtisanominen, uudelleensijoittaminen ja muutosturvasta tiedottaminen yhdessä yrityksen HR-partnerin kanssa. Päällikkötason esimies toimii yhteistoimintaneuvottelujen puheenjohtajana. Työohjeen tulee olla selkeä ja käytännönläheinen. Liian teoreettista ja vaikeasti tulkitettavaa tekstiä tulee välttää, jotta asioista ei synny eri tulkintoja. Sen sisällysluettelon tulee olla helppokäyttöinen, jotta haluttu tieto löytyy tarvittaessa nopeasti. Kronologinen loogisuus myös sisällysluettelossa selkeyttää ohjetta. Työohjeessa tulisi olla selkeät ohjeet kutakin työtehtävää varten. Tavoitteena on myös luoda työkaluja, jotka helpottavat organisoimaan ja suorittamaan toivotulla tavalla esimiehen työtehtävät yt- menettelyssä.

## 1.2 Rajaukset ja menetelmät

Tiedonhankintakanavina käytetään lakitietoa, alan kirjallisuutta ja haastatteluja yrityksessä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) (myöhemmin YTL) ja työsopimuslaki (55/2001)(myöhemmin TSL) antavat työlle kehyksen. Laeista käsitellään myös niiden perusluonne ja pääpiirteet, koska ne tuovat hyvin esille, mitä laki velvoittaa työnantajan edustajalta suhteessa henkilöstöön. Toisin sanoen laki velvoittaa yhteistoimintamenettelyn aikana johtamaan työntekijöitä tietyllä vähimmäistasolla. Lain vaatima minimi ei kuitenkaan vaadi vielä hyvää johtamista. Työohje antaa vinkkejä sen saavuttamiseksi.

HR -osaston haastattelu antaa työohjeelle yrityksen henkilöstöpoliittisen näkemyksen ja tietotaitoa lain tulkitsemisesta. Haastattelusta käy myös ilmi, mitä yritys haluaa esimiehiltään minimisuorituksen ylittämiseksi henkilöstöä vähennettäessä. Esimiesten arviot ohjeesta antavat käytännön kokemuksen näkökulman ja tarpeet heidän tietotaidossaan yhteistoimintamenettelyssä. Opinnäytetyössä ei käsitellä aiheeseen liittyä teoriaa sen laajemmin, kuin esimiehen työtehtävien kannalta on oleellista. Lain ja työehtosopimuksen velvoitteiden lisäksi henkilöstön vähentämistä tuotannollisista ja taloudellisista syistä katsotaan tarkastellaan hyvän johtamisen näkökulmasta.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat yhteistoimintamenettely, yhteistoimintaneuvottelu sekä taloudelliset ja tuotannolliset irtisanomisperusteet. Yhteistoimintalain sisältämä yhteistoimintaneuvottelu on käynnistettävä vähintään 20 henkilöä säännöllisesti työllistävissä yrityksessä muun muassa silloin, kun henkilöstä vähennetään. Yhteistoimintamenettelyyn kuuluu neuvotteluvollisuus työntekijöiden edustajien kanssa ennen päätöksentekoa. Siihen kuuluu myös neuvottelujen jälkeiset toimenpiteet, kuten esimerkiksi osaaikaistamiset, irtisanomiset ja lomauttamiset. (Helsilä 2009, 134-137.) Yhteistoimintaan yrityksissä kuuluu paljon muutakin, kuin henkilöstön vähentäminen, mutta opinnäytetyön produkti käsittelee vain esimiehen työtehtäviä henkilöstön vähentämistarpeessa. Taloudelliset ja tuotannolliset irtisanomisperusteet ovat TSL 7 luvun 3§ mukaan peruste, jolla työnantaja saa irtisanoa työntekijän, kun tarjottava työ on vähentynyt taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestämisestä johtuvista syistä. Työ täytyy kuitenkin vähentyä sekä olennaisesti, että pysyvästi.

## **2 Keskeinen lainsäädäntö esimiehen yt-ohjetta varten**

Lainsäädäntöä työohjeen tekemiseen käsittelee laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja työ-sopimuslaki. Niistä käydään läpi keskeinen sisältö työohjeen kannalta. Keskeistä sisältöä on yrityksen esimiehen työtehtäviin yt-menettelyssä liittyvä lainsäädäntö.

### **2.1 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä**

Yhteistoiminta yrityksissä on totuttu yhdistämään vain henkilöstövähennyksiin, mutta laki säätelee paljon muutakin yritysten toiminnassa. Lailla halutaan parantaa yritysten kehitys-tä niiden toiminnan ja työolosuhteiden saralla. Se määrittelee vähimmäisehdot asioille, joista työnantajan on neuvoteltava ja tiedotettava työntekijöiden kanssa. Nämä pakotteet mahdollistavat henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja työpaikkaansa. (Viitala 2013, 357.)

#### **2.1.1 Yhteistoiminnan tarkoitus**

Yhteistoimintalaki on suunniteltu yrityksen kehittämiseen. Se sisältää positiivisia ja negatiivisia asioita. Suuntana on kuitenkin aina parempi ja menestyksellisempi yritystoiminta. (Helsilä 2009, 130.)

Parnilan (2012, 11) mukaan yhteistoiminnan olennainen tavoite on yrityksen toiminnan ja toimintaympäristön kehittäminen avoimen vuorovaikutuksen lisääntyessä. Globaalissa toimintaympäristössä yhä tärkeämpiä etuja ovat työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja luovuus. Nämä tekijät näyttävät Parnilan mukaan toteutuvan parhaiten niissä yrityksissä, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa.

YTL 1§ mukaan yrityksen ja sen henkilöstön väliset vuorovaikutukselliset yhteistoiminta-menettelyt perustuvat yrityksen henkilöstölle antamiin riittäviin tietoihin oikeaan aikaan koskien yrityksen tilaa ja suunnitelmia. Yhteistoimintamenettelyn päätavoitteita on lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia asioihin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Lisäksi parantamalla työntekijän, työnantajan ja työvoimaviran-omaisen yhteistyötä, parannetaan myös työntekijän asemaa ja työllistymistä yrityksen muutosten aikana.

Helsilä (2009, 130-131) on kuvannut YTL :n ja yrityksen kehittämisen yhteyttä neljällä eri toiminnan kehittämisen tasolla:

kehittää
tehdä
ymmärtää
tietää

Kuvio 1. YTL:n ja yrityksen kehittämisen yhteyden neljä tasoa

Se kuvaa mielestäni mainiosti myös yritys X:n esimiehen työn suorittamisjärjestystä hänen työtehtävissään. Hänen täytyy tietää ja tuntea yrityksen käytännöt ja yhteistoimintalaki vähintäänkin siltä osalta, kuin se koskee hänen työtehtäviään. Sen jälkeen hänen tulee ymmärtää se oikein ennen, kun voi sitä soveltaa käytäntöön. Väärä tulkinta voisi aiheuttaa ei-toivottuja toimenpiteitä, missä kärsijänä ei pelkästään ole yritys, vaan myös työntekijä. Kun lopulta tietää, miten asiat tulisi tehdä, on myös edellytyksiä toiminnan kehittämiseksi. Tämä työohje antaa työkaluja toimintamallien kehittämiseen, kun perusasioiden selvittämiseen ei mene enää niin paljon aikaa ja energiaa.

### 2.1.2 Yhteistoimintalain ydin

Yhteistoiminnan olennaiset menettelytavat ovat tiedottaa ja neuvotella. Lisäämällä tietoa pedataan ymmärtämiselle sijaa, ja neuvottelemalla saadaan parhaat ratkaisut. Neuvottelu on työnantajan velvollisuus ennen päätöksentekoa. (Helsilä 2009, 131.)

Ennen päätöstä työntekijän irtisanomisesta työn vähentymisen perusteella, työnantajan on käytävä yhteistoimintaneuvottelut. Yrityksiä, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää, koskee neuvotteluvelvollisuus. Pienemmissä yrityksissä riittää työnantajan selvitys irtisanomisperusteista ja vaihtoehtoista ennen irtisanomisilmoituksen antamista. (Äimälä, Åström & Nyssölä 2012, 176.) Yhteistoimintaneuvottelu on siis vuorovaikutustilanne. Hyvään johtamiseen kuuluukin keskustella riittävästi ennen päätöksentekoa. Toteutuksen on myös oltava käytyjen keskustelujen kanssa yhdenmukainen. (Helsilä 2009, 132.)

Toteutusvaiheessa suorittavan esimiehen työ tulee todeksi. Hänen on oltava hyvin perillä neuvotteluista ja yrityksen tekemistä päätöksistä, jotta hän onnistuu suorittamaan toteutusvaiheen suunnitelmien mukaan. Se edellyttää toimivaa vuorovaikutusta neuvotteluissa

yritystä edustavien henkilöiden kanssa. Toteutusvaihetta edeltää yhteistoimintamenettelyn neuvotteluvaihe. Se on päällikkötason esimiehen työtehtävä. Suorittavan tason esimies taas voisi pitää alaisensa mahdollisimman hyvin ajan tasalla. Hän voisi esimerkiksi esitellä henkilöstön edustajan alaisilleen, jotta he voivat olla edustajaansa yt-menettelyn aikana yhteydessä niin halutessaan. Esimiehen tulee myös edistää tasapuolisesti uudelleensijoitumismahdollisuuksia esittelemällä kaikille esimies-alaiskeskusteluun tuleville henkilöstön jäsenille avoinna olevat työpaikat ja tarjota niitä halukkaille.

Taulukko 1. Yhteistoimintaneuvottelujen kestot (Helsilä 2009, 138)

Työntekijöiden määrä	Neuvotteluesitys	Neuvottelu aika	Irtisanomisaika	Työsuhde päättyy
1-9	5 pv	14 pv	14 vrk - 6 kk	takaisinottovelv. 9 kk
vähintään 10	5 pv	6 vk	14 vrk - 6 kk	takaisinottovelv. 9 kk

Työnantajan tehtäviin kuuluu opastaa tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotulle työntekijälle työvoimatoimiston muutosturvasta. Muutosturva sisältää palkallista vapaata irtisanotulle uuden työn etsimiseksi, työllistymistä edistävien palveluiden ajalta työttömyyspäivärahan korotusosaa tai korotettua ansio-osaa ja työllistymissuunnitelman. (TE-palvelut 2014, 3.)

Mikäli muuta ei irtisanomisen tapahduttua sovita, työntekijällä on oikeus vapaaseen ilman ansionmenetystä. Tätä oikeutta hän voi käyttää osallistuakseen irtisanomisajallaan työllistymisohjelman tekemiseen, työpaikan hakuun ja työhaastatteluun, uudelleensijoitusvalmennukseen, työssä oppimiseen ja harjoitteluun, sekä työllistymisohjelmansa sisältämään työvoimapolitiittiseen koulutukseen. Edellytyksenä vapaiden saamiselle on, ettei työnantajalle aiheudu siitä kohtuutonta haittaa. Työntekijän on myös ilmoitettava vapaastaan viipymättä työnantajalle ja esitettävä sen perusteesta luotettava selvitys pyydettyäessä. Myönnettävän vapaan pituus vaihtelee irtisanomisajan keston mukaan. (PAM 2015, 62.)



Taulukko 2. Työntekijän vapaapäivät ilman ansionmenetystä irtisanomisaikana

Irtisanomisaika	Myönnettävät vapaapäivät ilman ansionmenetystä
Enintään 1 kk	Enintään 5 päivää
1 – 4 kk	Enintään 10 päivää
Yli 4 kk	Enintään 20 päivää

## 2.2 Työsopimuslaki

TSL:n luonteeseen kuuluu olennaisena osana työnantajan velvollisuus tasapuoliseen kohteluun ja lain yleisvelvoite. Yleisvelvoitteeseen kuuluu työnantajan huolehtiminen työntekijän mahdollisuuksista suoriutua työtehtävistään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, tehtäviä tai menetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan on siis velvollisuus pitää huolta työntekijän mahdollisuuksista kehittyä kykyjensä mukaan edetäkseen urallaan. (Työsopimuslaki 2 luku 1§.)

Työnantajan velvollisuus huolehtia työntekijän uralla etenemisestä ja kouluttamisesta kykyjen mukaan, antaa jo osviittaa yhteistoimintamenettelyn aikana tapahtuvien uudelleensijoittamisten velvollisuuksista. Työsopimuslaki sisältää myös muita olennaisia kohtia koskien yritys X:n esimiehen työtehtäviä työvoimaa vähennettäessä. Niitä ovat muun muassa kohdat tasapuolisesta kohtelusta, taloudellisesti-tuotannollisten syiden irtisanomisperusteista ja takaisinottovelvollisuudesta. Työnantajan on TSL:n mukaan kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti. Poikkeaminen tästä on sallittua vain siinä tapauksessa, että se on työntekijöiden tehtävä ja asema huomioonottaen perusteltua. Edes osa-aikaisissa ja määräaikaissa työsuhteissa työnantajalla ei ole oikeutta soveltaa epäedullisempia työehtoja, jollei sitä voida hyvin perustella. (TSL 2 luku 2§.)

### 2.2.1 Irtisanomisperusteet taloudellisista ja tuotannollisista syistä

Kun tarjolla oleva työ on tuotannollisista, taloudellisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestämisestä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi, työnantaja saa perustellusti irtisanoa työsopimuksen. On kuitenkin otettava huomioon, ettei tämä peruste ole aina pätevä. Työsopimusta ei nimittäin saa irtisanoa, mikäli työntekijän voi sijoittaa tai kouluttaa toisiin tehtäviin. Irtisanomiseen ei ole perustetta myöskään silloin, mikäli työnantaja on ennen tai jälkeen irtisanomisen ottanut uuden työntekijän edes samankaltaisiin tehtäviin ja työnantajan toimintaedellytykset sinä aikana eivät ole merkittävästi muuttuneet. Myöskään silloin irtisanomisperustetta ei ole, kun työn määrä ei ole olennaisesti vähentynyt uudelleenjärjestelyistä huolimatta. (TSL 7 luku 3§.)

Työnantaja ei voi ilman irtisanomisperustetta irtisanoa työsopimusta. Irtisanomisperusteeksi käy työn väheneminen. Työ on kuitenkin täytynyt vähentyä olennaisesti ja pysyvästi. Tilapäistä työn vähenemistä ei voida pitää irtisanomisperusteena. Työn tilapäisesti vähentyessä, voidaan suorittaa lomautus. Laissa ei sanota suoraan, milloin voidaan tulkita työn vähentyneen niin pitkään, että se ei ole tilapäistä. Nyrkkisääntönä ollaan kuitenkin pidetty 90 päivän ylittävää aikaa. (Äimälä ym. 2012, 173.)

Esimiehen on siis otettava huomioon uudelleensijoitus ja kouluttaminen. Niitä työntekijöitä, jotka voidaan sijoittaa tai kouluttaa uusiin tehtäviin, ei saa irtisanoa. Esimies ei voi myöskään palkata uusia työntekijöitä ennen mahdollisia irtisanomisia, mikäli hänellä on tiedossa työvoiman vähennystarve tuotannollisista tai taloudellisista syistä tai työn uudelleenjärjestämisen vuoksi. Laki velvoittaa mielestäni käytännössä myös ennakkointia. Sama ennakkointi pätee myös toisinpäin. Mikäli uusia työtehtäviä on tarjolla enintään noin 90 kuluessa, työntekijät täytyy vain lomauttaa, eikä irtisanomisperustetta tällöin ole.

### **2.2.2 Irtisanominen käytännössä**

Työn vähenemistä ei tarvitse odottaa irtisanoakseen työntekijän. Työn tulevan vähenemisen saa ennakoida, kunhan työntekijän irtisanomisaika päättyy aikaisintaan työn vähentämisen alkaessa. Irtisanomisperuste täytyy olla olemassa työsuhteen päättymishetkellä. Mikäli työtä ilmaantuukin ennen irtisanomisajan päättymistä, on työnantajan peruttava irtisanominen. (Äimälä ym. 2012, 173.)

Irtisanomisilmoitus on ensisijaisesti annettava työntekijälle henkilökohtaisesti. Mikäli se ei ole mahdollista, ilmoitus voidaan lähettää työntekijälle sähköpostilla tai kirjeitse.

Työsopimus voidaan päättää jopa puhelimitse. Mikäli työsuhde päätetään kirjeellä, työnantaja on velvollinen todistamaan kirje lähetetyksi. Käytännössä se onnistuu esimerkiksi ottamalla kopio kirjeestä postittamismerkintöineen. Kirjeellä tai sähköpostilla lähetetty ilmoitus katsotaan olleen perillä viimeistään seitsemäntenä päivänä lähetyspäivästä. Irtisanomisaika alkaa kulumaan vasta tästä seitsemännestä päivästä. (Äimälä ym. 2012, 169-176.)

Tähän sääntöön on poikkeus siinä tapauksessa, jos työntekijä on vuosilomalla tai työajan tasaamiseen annetulla vähintään kahden viikon vapaalla. Näissä tapauksissa ilmoitus voidaan todeta toimitetuksi loman tai vapaan viimeisen päivän jälkeisenä päivänä. Edellä mainittu poikkeussääntö ei koske henkilökohtaisesti toimitettua ilmoitusta. Sen voi antaa

loman tai vähintään kahden viikon työajan tasaamiseksi annetun vapaan aikanakin. Silloin irtisanomisaika toimii normaalilla tavalla ja alkaa heti. (Äimälä ym. 2012, 169-170.)

Irtisanomisen tuotannollisista ja taloudellisista syistä voi hoitaa kliinisellä tavalla täyttämällä lain vaatimat velvollisuudet. Ottamalla huomioon tasapuolisen kohtelun, irtisanomispe-  
rusteet, uudelleensijoittamisen ja kouluttamisen lain vaatimukset tulee kutakuinkin täytettyä. Hyvän johtamisen kriteerit ovat kuitenkin korkeammalla.

Irtisanomisen suorittavan esimiehen on hyvä valmistautua henkisesti kohtaamaan työntekijä inhimillisellä tavalla. Työntekijälle on varattava riittävästi aikaa, koska kiireellä tehdyn keskustelun työntekijä aistii. Tilan on hyvä olla yksityinen. Sen olisi myös hyvä sijaita siten, että työntekijän ei tarvitse kävellä koko toimiston työpisteiden ohi irtisanottavaksi ja uudelleen takaisin tullessaan irtisanottuna. Työntekijää kätellään tervehtiessä ja katsotaan silmiin, jotta hänelle tulee tunne esimiehen välittämisestä ja läsnäolosta. Esimiehen ei kannata myöskään puhua omista ajatuksistaan tai kokemuksistaan. Siitä voi välittyä kuva, että esimies vähättelee työntekijän tunteita. Keskusteluaika on varattu työntekijää varten. Esimiehen on hyvä pitäytyä itse lähellä faktoja, mutta kuunnella ja rohkaista työntekijää kertomaan omia ajatuksiaan. Esimiehen on hyvä valmistautua myös tunneryöppyihin provosoitumatta niistä. Neuvottelupöydän toiselta puolelta voi tulla kaikenlaisia tunteita, kuten surua, pettymystä, pelkoa tai vihaa. (HR-päällikkö. 2.11.2015.)

Irtisanominen loukkaa tunteitamme. Vaikka irtisanottu kokisikin irtisanomisen lopulta helpotukseksi tai uusiksi mahdollisuuksiksi, sellaista ihmistä ei taida olla, joka ottaisi irtisanomisen neutraalisti. Vaikka ihminen kuinka pyrkisi hallitsemaan tunteensa, se ei vaikeissa tilanteissa aina ole mahdollista. Asiat pyörivät mielessä, eikä niistä pääse eroon. (Puntari & Roos 2007, 107.)

Johtajuus ja organisaatiodynamiikan asiantuntijan Eric Millerin 1980-luvun brittiläiset tutkimukset osoittivat työllisyydestä kolme teemaa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työllisyys ja kunnioitus yhdistettiin. Toisena teemana oli työttömyyden yhdistäminen anarkiaan paheena ja työssä käyminen rinnastettiin järjestykseen. Kolmanneksi työ merkitsi tutkimuksen ihmisille rahaa, mahdollisuuksia ja asemaa. Työn menettämisestä seurasi usein masennuksen oireet, elämän merkityksen häviäminen, toivottomuus, impotenssi ja sairastuminen, mikäli yksilön hallitseva identiteetti oli työidentiteetti. Riippuvuus työstä ja sen tarjoamasta turvasta kuitenkin vaihtelee. Naiset sekä voimakkaan minän ja välineellisemmän suhteen työhönsä omaavat miehet selviytyivät työnsä menettämisestä paremmin. (Poijula & Ahonen 2007, 32.)

Tieteellisessä tutkimuksessa on tutkittu lyönnin ja sosiaalisen hylkäämisen aiheuttamaa vaikutusta ihmisen aivoihin. Siinä havaittiin, että aivot reagoivat nyrkin iskuun ja hylätyksi tulemiseen samalla tavalla. Sama aivojen alue toimii ruumiillisen kivun ja sosiaalisen hylkäämisen yhteydessä. Se selittää paljon tuskasta, jota koemme menettäessämme työpaikan. Tutkimus osoittaa myös työpaikkaan liittyvästä osallisuuden tunteesta, eli sosiaalisesta roolista ja vuorovaikutuksesta. (Pojjula & Ahonen 2007, 62-63.)

### 2.2.3 Irtisanomisajat

Irtisanomisaika alkaa kulumaan irtisanomisesta. Irtisanomisaika käsittää ajan irtisanomisen toimittamisen ja työsuhteen päättymisen välillä. Irtisanomisajan kuluttua loppuun työsuhde päättyy. Työsuhde jatkuu irtisanomisajan aikana normaalisti, mikäli muuta ei ole sovittu. Työntekijän työssä pitäminen ei ole pakollista, mutta työntekijä on oikeutettu etuihinsa, kuten esimerkiksi palkkaan. Vuosiloma voidaan pitää myös irtisanomisaikana. (Äimälä ym. 2012, 155-156.) Vartiointialan työehtosopimuksen irtisanomisajat ovat samat, kuin työsopimuslain 6 luvun 3§ yleisistä irtisanomisajoista.

Taulukko 2. Irtisanomisajat työnantajan irtisanoessa

Irtisanomisaika	Työsuhteen kestoaja
14 päivää	enintään vuosi
1 kuukausi	yli vuosi, enintään 4 vuotta
2 kuukautta	yli 4 vuotta, enintään 8 vuotta
4 kuukautta	yli 8 vuotta, enintään 12 vuotta
6 kuukautta	yli 12 vuotta

Taulukko 3. Irtisanomisajat työntekijän irtisanoutuessa

Irtisanomisaika	Työsuhteen kestoaja
14 päivää	enintään 5 vuotta
1 kuukausi	yli 5 vuotta

Työsuhde päättyy järjestysnumeroltaan samana päivänä, kuin irtisanomispäivä, kun irtisanomisaika lasketaan täysinä kuukausina. Esimerkiksi jos työntekijä irtisanotaan 30.7. ja hänen irtisanomisaikansa on kaksi kuukautta, työsuhteen viimeinen päivä on tällöin 30.9.

Mikäli samaa päivää ei ole siinä kuussa, kun työsuhde päättyy, kuun viimeinen päivä on silloin työsuhteen päättymispäivä. (Äimälä ym. 2012, 157.)

### **Irtisanomisajan noudattamatta jättäminen**

Irtisanomisajan noudattamatta jättäneen työnantajan on maksettava irtisanotulle työntekijälle tämän irtisanomisaikaa vastaavalta ajalta täyttä palkkaa. Sama pätee vastaavasti myös työntekijään. Hänen tulee maksaa oman irtisanomisajan mukaan korvaus työnantajalle, mikäli rikkoo irtisanomisaikaa. Molemmissa tapauksissa osittain rikotut irtisanomisajat velvoittavat korvaamaan vajaaksi jääneen osan irtisanomisajasta. (TSL 6 luku 4§.)

Täysi palkka tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että vuosiloma kertyy normaalisti irtisanomisajalta. Työntekijän irtisanomisajan noudattamatta jättäminen ei velvoita työntekijää korvaamaan aiheutunutta vahinkoa työnantajalle. Maksettava määräytyy hänen brutto-palkkansa perusteella. Korvaus voidaan periä lopputilistä. (Äimälä ym. 2012, 157.)

### **Sopimussuhteen hiljainen pidentäminen**

Esimiehen on oltava tarkkana työsopimusten irtisanomisajan ja sopimuskauden päättymisen kanssa. Mikäli niiden päättymisen jälkeen työtä jatketaan, katsotaan lain silmissä työsopimuksen jatkuneen toistaiseksi voimassaolevana. (TSL 6 luku 5§.)

#### **2.2.4 Velvollisuus tarjota työtä ja kouluttaa**

Ensisijaisesti työntekijälle on tarjottava hänen työsopimuksensa mukaista työtä. Mikäli sellaista työtä ei ole tarjota, tarjottava työ on vastattava hänen koulutustaan, ammattitaitoaan tai kokemustaan. Työntekijälle on järjestettävä sellaista uuden työtehtävän edellyttämää koulutusta, joka on kohtuullista ja tarkoituksenmukaista molempien sopijapuolten kannalta. (TSL 7 luku 4§.)

Vartiointialalla kohtuullista kouluttamista on lyhyemmät kurssimaiset koulutukset, kuten ensiapukurssi, turvatarkastajan koulutus, työturvallisuus- ja tulityökorttikoulutus. Kohtuullista ei ole kouluttaa uutta ammattitutkintoa. Tällä alalla tällainen koulutus on esimerkiksi ammattiajopätevyys arvokuljettajilla. Kohtuullisuuteen vaikuttaa myös koulutuksen saataavuus. Mikäli jotakin koulutusta järjestetään esimerkiksi vain kerran vuodessa, eikä sitä sillä hetkellä ole saatavilla, ei sen kouluttaminen ole työnantajalle kohtuullista. (HR-päällikkö. 2.11.2015.)

### **2.2.5 Takaisinottovelvollisuus**

Työnantajan on tarjottava työtä taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanotulle työntekijälle, joka hakee työvoimatoimistosta työtä, mikäli tarvitsee työvoimaa yhdeksän kuukauden kuluessa irtisanomisesta. Tämä työnantajan velvollisuus pätee, mikäli työ on samanlaista tai samankaltaista, kuin irtisanottu työntekijä on tehnyt. (TSL 6 luku 6§.)

Vartiointialan työehtosopimuksen soveltamisohjeen mukaan työnantaja täyttää velvollisuutensa tiedustellessaan irtisanomiaan työtä hakevia työntekijöitään paikalliselta työvoimatoimistolta. Paikallisella toimistolla tarkoitetaan sen paikkakunnan toimistoa, jonka alueella työtä olisi tarjolla. Työnantajan työvoimatoimistolle tekemän tiedustelun perusteella, toimisto selvittää asian ja ilmoittaa tästä työnantajalle. (PAM 2015, 92.)

### **2.2.6 Hyvitys yt-menettelyn huolimattomasta hoitamisesta**

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä on tiukka työnantajan velvollisuuksia kohtaan yhteistoimintamenettelyn läpiviemiseen lain edellyttämällä tavalla. Muun muassa annettuja tietoja ja lain määrittämiä aikoja ilmoituksista ja neuvotteluiden minimikestoista ei voi hoitaa leväperäisesti. Huonosti hoidetun yhteistoimintamenettelyn seurauksena työnantaja voi joutua maksamaan irtisanotulle työntekijälle enintään 30 000 euroa riippuen laiminlyönnin vakavuudesta. Siitä syystä on erittäin tärkeää, että esimies aloittaa toimenpiteensä vasta saatuaan luvan niihin. Päätettyjen toimenpiteiden on oltava virallisia ja yt-menettelyn neuvottelujen määräaikojen on täytynyt täytyä ennen toimimista. Siinäkin tapauksessa, että neuvotteluissa ei päästä yksimielisyyteen, on työnantajan tiedotettava toimista ennen niiden täytäntöönpanoa (Helsilä 2009, 138).

### **3 Yt-ohje Yritys X:n esimiehelle**

Yt-ohje esimiehelle tehdään Yritys X:lle. Produktin päätavoite on tehdä esimiehille työohje lain noudattamiseksi. Ohje käsittelee myös hyvää johtamista, jotta lain vaatima johtamisen vähimmäisvaatimus ylitettäisiin yhteistoimintamenettelytilanteissa. Produkti rakennettiin selkeiden vaiheiden kautta. Ensin poimin teorian tiedon ohjeeseen tietoperustasta. Siinä heränneisiin kysymyksiin sain vastaukset HR-päällikön haastattelusta. Haastattelun jälkeistä versiota esittelin sekä HR-johtajalle, että tuotannon puolelta aluepäällikölle. Molemmat esittivät omat lisäys- ja korjausehdotuksensa. Ne tehtyäni opas oli saanut vaikutteita HR- osastolta ja käytännön kokemusta omaavalta esimieheltä.

Olen työskennellyt kyseisessä yrityksessä yli neljä vuotta. Suoritin siellä myös työharjoitteluni. Sen aikana pääsin osallistumaan erään esimiehen mukana hänen yhteistoimintamenettelyn työtehtäviinsä. Prosessi työllisti valtavasti tätä esimiestä niiden viikkojen aikana. Hän kertoi, että oikeiden ja lain sallimien toimintamallien selvittämiseen meni erittäin paljon aikaa. Siihen vaadittiin useita sähköposteja yrityksen laki- ja HR- osastolle. Kysyessäni omalta esimieheltäni mahdollista opinnäytetyön aihetta, hän ehdottikin työohjetta esimiehille yhteistoimintamenettelyä varten. Sen avulla esimies säästyisi isosta osasta selvitystyötä. Pyrin ohjeessa selkeyteen ja sieltä täytyy voida etsiä nopeasti tietoa. Se edellyttää selkeästi tulkittavaa rakennetta ja sisällysluettelo.

Produktin otsikko oli aluksi Yt-ohje Yritys X:n esimiehelle. Henkilöstöjohtajan kanssa opinnäytetyötäni läpi käydessämme, hän esitti toiveen, että otsikko kuvaisi paremmin suurinta osaa produktista. Nimeksi tuli Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä. Henkilöstöjohtaja piti tärkeänä myös yt-sanan vaihtamista yhteistoiminnaksi. Päällikötason esimies esitti kuitenkin eriävän mielipiteen nimestä. Hän oli sitä mieltä, että otsikko tuollaisenaan vaikuttaa eettisesti arveluttavalta ja viittaa liikaa helpoon irtisanomiseen. Suunnittelemme otsikosta parhaiten kuvaavan vaihtoehdon ennen sen laajaa jakelua yrityksessä.

#### **3.1 Yritys X Suomessa**

Yritys X on merkittävä turvallisuusratkaisuja tarjoava yritys Suomessa. Valitettavasti yrityksestä ei voi kertoa tarkempia tietoja, koska se olisi helposti tunnistettavissa Suomen turvallisuusalan toimijoiden joukosta. Yrityksen palvelualueita ovat muun muassa vartiointi- ja valvontapalvelut sekä turvallisuustekniset ratkaisut.

Turvallisuusala on käsitteenä vakiintumaton puhekielen laajasta käytöstä huolimatta. Termi yhdistetään monesti vartiointi- ja turvallisuuspalveluihin. Se on Suomen virallisissa tilastoissa toimialaluokitus. (Lanne & Kupi 2007, 22.) Yritys X:n ydinosaamista on vartiointi- ja turvallisuuspalveluihin luokiteltu toimiala. Suomessa sillä on vuosikymmenten kokemus turvallisuuspalveluista. Se on yksi Suomen suurimmista turvallisuuspalveluita tarjoavista yrityksistä. Koko Suomen mittakaavassa isoja kilpailijoita on vain muutama. Kodin turvapalveluissa Suomen markkinoiden johtava yritys on Verisure Oyj.

### **3.2 Vartiointi- ja turvallisuuspalvelun kilpailutilanne Suomessa**

Ala on kovasti kilpailtu. Kokemukseni mukaan turvallisuuspalveluita ostavat asiakasyritykset kilpailuttavat ostamansa palvelun melko usein. Se on tuonut vartiointi- ja turvallisuuspalveluita tarjoaville yrityksille paineita kilpailla hinnassa.

Tällä hetkellä tilanne onkin se, ettei hinnalla kilpaileminen ole enää kannattavaa, mikäli maksetaan työntekijöille vartiointialan työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Alalle on noussut sitä myötä muutamia yrityksiä, jotka ovat jatkaneet hinnalla kilpailua erilaisin keinoin. Ne palkkaavat esimerkiksi tapahtumiin vain osan henkilökuntaa, joilla on järjestyksenvalvojakurssi käytynä. Näin ollen he voivat maksaa alhaisempaa palkkaa muulle henkilökunnalle ilman työvuoron minimituntimäärää, joka on vartiointialan työehtosopimuksen mukaan 5 tuntia. Tämä on kuitenkin mahdollista vain esimerkiksi tapahtumaturvallisuuden segmentissä, missä ei tarvita vartijakorttia, vaan pelkkä järjestyksenvalvojakortti riittää. Esimerkiksi kiinteistöjen ja kauppakeskusten vartiointiin työntekijältä vaaditaan vartijakortti.

Viime aikoina ollaan kuitenkin panostettu enemmän laadullisiin tekijöihin tarjouskilpailuissa ja suunta näyttää hiukan kääntyneen. Palvelun hinta ei enää määrää niin voimakkaasti markkinoilla, kuin vielä muutama vuosi sitten. Asiakkaat katsovat myös laatuun vartiointi- ja turvallisuuspalvelua valitessaan.

Jatkuva vartiointi- ja turvallisuuspalveluiden kilpailuttaminen on aiheuttanut muutoksia myös operatiivista työtä tekeville turvallisuusalan ammattilaisille. Kun isotkin asiakkaat ovat kilpailuttaneet palvelunsa usein, on se poikunut jatkuvasti käynnissä olevia yhteistoimintamenettelyjä. Yksi iso asiakas voi työllistää jopa pari sataa vartijaa. Kun työ loppuu, kuormittaa se valtavasti palvelua tarjoavaa yritystä. Esimiehet ovat niitä, jotka suorittavat yhteistoimintaneuvotteluissa tehdyt päätökset. He irtisanovat, uudelleensijoittavat työntekijät ja ohjaavat tarvittaessa työvoimatoimiston suuntaan muutosturvaa hyödynnettäessä. Pääliikketason esimiehet johtavat neuvottelua.



### 3.3 Yt-ohjeen 3 vaihetta

Latasin yrityksen intrasta logoilla ja fonttiasetuksilla varustetun word-pohjan, joka on juuri yrityksen politiikkojen ja ohjeiden tekemistä varten. Siihen oli helppo lähteä rakentamaan ohjetta. Tietoperustassa minulla oli valmiina iso osa tarvittavasta materiaalista. Aiheet olivat vieläpä aika lailla samassa järjestyksessä, kuin ne olisi käytännöllistä asettaa ohjeeseen. Tietoperusta oli sellaisessa järjestyksessä, kuin esimies tietoa tarvitsee yhteistoimintamenettelyn työtehtäviään suorittaessaan.

Aluksi laitoin kaiken mahdollisen tiedon siinä järjestyksessä ohjeeseen, kun se tietoperustassa oli. Ensimmäiseksi ohjeeseen tuli otsikot Ohjeen tarkoitus ja Yhteistoimintalaki lyhyesti. Tietoperustan tiedot ohjeeseen kirjoitettuani huomasin, että työtehtäviä olisi selkeyttämisen vuoksi hyvä jakaa vaiheisiin. Vaiheita tuli luonnollisesti kolme: Vaihe 1 – Tieto vähennystarpeesta, vaihe 2 – yhteistoimintaneuvottelut käynnistyvät ja vaihe 3 - Neuvottelu-aika on ohi. Mielestäni nuo mainitsemani vaiheet jaksottavat osuvasti juuri esimiehen työtehtäviä. Lisäksi sain käyttööni HR osaston sisäistä materiaalia. Sieltä poimin muutamia yksityiskohtia produktiini. Sisäistä materiaalia en kuitenkaan laita liitteeksi, koska se on tarkoitettu vain Yritys X:n esimiehille ja HR:lle.

Tietoa kirjoittaessa minulle tuli joissain kohdissa kysymyksiä mieleeni. Ne kohdat tarvitsivat mielestäni vielä täydennystä. Merkitsin kohdat, jotta niihin olisi helppo palata jällenpäin. Osassa kohdista kirjoitin kysymykset ylös toiselle tiedostolle. Muutama kysymyksistä sai vastauksensa vartiointialan työehtosopimusta lukiessani, mistä löysin soveltamisohjeita työehtosopimuslakiin. Loput kysymyksistä jäivät haastateltavien täydennettäväksi. Tein struktusoidun haastattelun yrityksen HR-päällikölle. Hän osasi vastata kaikkiin kysymyksiini myös lainsäädännön soveltamisesta käytäntöön. Esimiehiltä minulle jäi kysyttävää enää, mitä mieltä he ovat ohjeesta ja kaipaisivatko siihen jotakin lisää. Olin suunnitellut haastattelevani myös yrityksen lakimiestä ja harmittelin, kun hän siirtyi muihin tehtäviin juuri ennen, kuin olisin ollut valmis haastattelemaan häntä. Se ei kuitenkaan haitannut lopputulosta pätevän HR-päällikön ansiosta. Kysymyslomake on opinnäytetyön liitteenä. Osa kysymyksistä on hyvin yksityiskohtaisia, mutta tarpeellisia työohjeen täsmällisyyden kannalta. Sen vuoksi en analysoi kaikkia kysymyksiä. Tärkeimpiä vastauksia on analysoitu vaiheissa 1, 2 ja 3.

### 3.3.1 Vaihe 1 – Tieto vähennystarpeesta

Esimies hoitaa asiakassuhdetta ja saa monesti tiedon vähennystarpeesta ensimmäisenä. Näin ollen hänelle täytyy olla selkeät ja käytännönläheiset ohjeet, miten siinä tilanteessa toimitaan. Selkeä standardisoitu toimintamalli nopeuttaa Yritys X:n kokoisen ison yrityksen tilanteeseen reagointia. Ohje vastaa esimerkiksi kysymyksiin: kenelle esimies ilmoittaa asiasta ensimmäisenä, kenelle vastuu siirtyy siitä eteenpäin sekä milloin ja keneltä esimies osaa odottaa tietoa tilanteesta. Sain haastattelemaltani HR-päälliköltä suoran vastauksen myös näihin kysymyksiin. Halusin korostaa tätä kohtaa prosessissa, jotta prosessi saataisiin mahdollisimman nopeasti käyntiin. Tein sille oman otsikon Ensimmäinen ilmoitus.

Päällikötason esimies toimii yhteistoimintaneuvottelujen puheenjohtajana yrityksessä. Alemman tason suorittava esimies avustaa päällikköä käytännön tiedossa, mutta hän lähinnä odottelee neuvottelujen ajan päätöksiä ja suorittaa päätetyt toimenpiteet. Vaihe 1 sisältää myös lakitietoa, mihin esimiehen kannattaa perehtyä. Päällikön on hyvä tutustua lakitietoon ennen neuvottelujen alkamista. Suorittavalla esimiehellä on vähän enemmän aikaa tutustua siihen odottaessaan toimimisvastuuta menettelyn jatkumiseksi jälleen itselleen.

Ensimmäisen ilmoituksen jälkeen seuraava alaotsikko oli alunperin Lailliset kriteerit irtisanoa. Mielestäni oli kuitenkin tärkeää luoda oma otsikkonsa vastuun siirtymiseen ilmoituksen jälkeen HR-osastolle. Tämän tiedon sain HR-päällikön haastattelusta. Otsikon alla on haastattelusta saamieni tietojen mukaisesti esimiehen tehtäviksi muun muassa kertoa vähennyksen kohteena oleville työntekijöille mahdollisesta irtisanomisuhasta. Esimies kuitenkin kyseenalaisti ohjeen tuollaisenaan. Hänen mukaansa aina se ei ole mahdollista. Yt-menettelytoimenpiteet eivät monestikaan koske ainoastaan yhtä asiakaskohdetta, vaan kokonaista tytäryhtiötä. Tällöin esimiehen ei ole mahdollista kertoa vain yhdelle kohteelle vähennysuhasta, vaikka kyseinen kohde olisikin loppumassa. Tämä on hyvä kehityskohde. HR saattaa olettaa, että esimiehillä olisi mahdollisuus parempaan johtamiseen tässä kohdassa prosessia, vaikka käytännössä se on monesti mahdotonta toteuttaa.

Lailliset kriteerit- otsikko taas muotoutui loppujen lopuksi alaotsikoksi vastuun siirtymistä seuraavalle otsikolle Neuvotteluihin valmistautuminen. Sen alle oli mielestäni loogisinta asettaa tiedot tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanottaessa. Neuvotteluihin valmistautumisen alaotsikoissa kerrotaan, mitä työsopimuslaki määrittelee irtisanomisesta tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Painotin kolmea kohtaa, milloin työntekijää ei saa irtisanoa laillisesti. Niitä ovat työntekijän uudelleensijoitettavuus ja koulutettavuus uusiin

tehtäviin tai jos uusi työntekijä otetaan samankaltaisiin tehtäviin ennen tai jälkeen irtisanomisen.

Se tuli HR-päällikön haastattelussa yllätyksenä, että kaikkien työntekijöiden vanhat työsopimukset voidaan irtisanoa käytännön syistä. Uusiin työtehtäviin sijoittuville tehdään uudet työsopimukset, eikä työsuhdetta katsota katkenneeksi. Työsopimukseen vain tulee yleensä muutoksia, koska sijoitettaville tarjottavat työsopimukset ovat monesti erilaisia, kuin heidän vanhansa. Laki oli omasta mielestäni ehdoton, ettei uudelleensijoittuvien työsopimuksia saa irtisanoa. Käytäntö oli kuitenkin hiukan toisenlainen, vaikka ei käytännön tapauksessakaan vanhoja työsuhteita katsota katkenneeksi. Esimiehelle ohjetta esitellessäni hänkin pysähtyi lukemaan tätä kohtaa tarkemmin. Hän ei ensimmäisellä lukemalla ymmärtänyt ohjeessa mainittujen jatkuvan työsuhteen ja irtisanottavan työsopimuksen merkitystä. Niinpä päätin ehdottaa, että laitan yksinkertaisen kuvan tekstin alle vahvistamaan luetun tiedon sisäistämistä. Esimies piti tätä hyvänä ideana. Irtisanomisajat ovat faktatietoa, mitä esimies tarvitsee työtehtävissään. Niistä tein esimiehille ohjeeseen taulukon.

Vartiointialan työehtosopimuksesta löysin työsopimuslain soveltamiseen henkilöstön vähentämisjärjestyksen koskien irtisanomisia. Kuulin vähentämisjärjestyksestä haastattelusani myös tärkeää tietoa neuvotteluja ajatellen. En ymmärtänyt teorian tiedon perusteella, että juuri vähentämisjärjestys on yksi kiivaimmin neuvotelluista aiheista yhteistoimintaneuvotteluissa. Henkilöstön edustajat ja ammattiliitot kiinnittävät huomiota eri kohtiin laissa, kuin työnantaja. Henkilöstön edustajat yleensä painottavat ensimmäisenä työsuhteen kestoaikaa ja toiseksi tärkeimpänä irtisanomisuhan alla olevien huoltovelvollisuutta. Työnantaja taas haluaa säilyttää yrityksessä tärkeiksi avainhenkilöiksi kokemansa työntekijät.

Ensimmäisen vaiheen viimeiseksi kohdaksi lisäsin takaisinottovelvollisuuden. Se sopii mielestäni kronologisesti hyvin ensimmäisen vaiheen viimeiseksi kohdaksi. Takaisinottovelvollisuudessakaan teorian tieto ei kuitenkaan ollut käytännön toimintamalli. Teorian tieto kertoo työnantajan työvoimatoimistolta tiedustelun riittävän velvollisuudeksi kysellä taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanomiensa työntekijöiden työhalukkuutta. Teoriassa työvoimatoimiston pitäisi pyynnöstä toimittaa näiden takaisinottovelvollisuuden piiriin kuuluvien työntekijöiden työllistymistilanne työnantajalle. Käytännössä työvoimatoimiston resurssit eivät ainakaan pääkaupunkiseudulla riitä näiden tietojen toimittamiseen työnantajille. Siitä syystä Yritys X:llä on oma lista yt-menettelyssä irtisanomista työntekijöistään. Heitä kysytään ensisijaisesti uusiin avautuviin työtehtäviin, mikäli työnantajan takaisinottovelvollisuus on voimassa.

### **3.3.2 Vaihe 2 – Yhteistoimintaneuvottelut käynnistyvät**

Seuraava pääotsikko Vaihe 2 alkaa tiedolla prosessin päävastuun siirtymisestä HR osastolta neuvottelevalle päällikötason esimiehelle, joka johtaa yhteistoimintaneuvotteluja. HR-partner jää siinä vaiheessa avustavaan rooliin. Yhtenä tärkeimmistä asioista ohjetta suunnitellessa, pidin juuri vastuista ja niiden siirtymisistä kertomista. Päämäärääni vaikutti käytännön kokemukseni epätietoisuuden aistimisesta vastuiden osalta.

Ajattelin ennen HR-päällikön haastattelua, että esimies ainoastaan odottelee neuvottelujen tuloksia. Osaltaan se piti paikkansa. Haastateltuani häntä ja tehtyäni ohjeen, olen sitä mieltä, että myös suorittavan tason palveluesimiehen on hyvä perehtyä lakiin ja työehtosopimuksen määräyksiin hyvissä ajoin. Neuvottelevalla esimiehellä valmistautuminen on toki tapahduttava nopeammin. Haastattelussa sain tiedon, että myös suorittava esimies saatetaan kutsua johonkin neuvotteluun kertomaan näkemyksensä. Siinä tilanteessa olisi hyvä, mikäli lakiasiat ja määräykset olisivat hallussa. Silloin voisi keskittyä itse asiaan.

Vastuista kertomisen jälkeen Vaihe 2 jatkuu ohjeen alussa lyhyesti esitellyn yhteistoimintalain yleisten periaatteiden syventävällä tiedolla. Syvensin tietoa painottamalla, ettei yritys ole tehnyt päätöstään ennen neuvottelujen päättymistä. Tulevista havaittavissa olevista toimenpiteistäkään ei siksi saisi puhua työntekijöille, koska ne voitaisiin tulkita valmiiksi tehdyiksi päätöksiksi, mikä rikkoo YTL:a.

Toinen vaihe kertoo esimiehille heidän ja HR:n roolit neuvotteluiden ajan. Laitoin ohjeen tekemisen alkuvaiheessa lakitiedon muun muassa irtisanomisperusteista, työntekijän sijoittamisvelvollisuudesta ja kouluttamisesta tähän toiseen vaiheeseen. Myöhemmin ymmärsin, että neuvotteluihin valmistautumisen kannalta on loogisempaa sijoittaa ne ensimmäiseen vaiheeseen. Sillä tavalla ensimmäisen ilmoituksen jälkeen lukeminen jatkuu suoraan neuvotteluihin valmistavaan tietoon. Niinpä Vaihe 2 sisältää vain rooleja ja työnkuvaava neuvottelujen ajan. Tein tähän toiseen vaiheeseen myös taulukon yhteistoimintaneuvotteluiden kestoista, jotta esimies tietää, minkä ajan hän joutuu odottamaan lisätietoa.

### **3.3.3 Vaihe 3 – Neuvottelu-aika on ohi**

Neuvotteluajan päätyttyä neuvotteleva esimies kutsuu koolle toimenpiteisiin osallistuvat henkilöt. Neuvottelujen tulokset ja vastuut toimenpiteiden suorittamiseksi käydään läpi. Tiedon tästä palaverista sain HR-päällikön haastattelusta. Hän painotti, että päätöspalaverin jälkeen toimenpiteet täytyy aloittaa viivytyksettä. Kuitenkaan samana päivänä niitä ei

saa aloittaa, koska se antaisi virheellisen kuvan, että päätöksiä olisi tehty ennen neuvotteluajan päättymistä.

HR-partnerin ja esimiehen roolit kertasin jälleen tämän uuden viimeisen vaiheen osalta. HR-partneri on koko prosessin mukana. Hänen ja esimiesten vastuut prosessin edetessä muuttuvat. Kertauksen vuoksi kerrattakoon, että prosessin alullepaneminen oli esimiehen vastuulla. Hän ilmoittaa huomaamastaan vähennystarpeesta. Sen jälkeen prosessin päävastuu siirtyy HR:lle neuvottelujen aloitukseen asti. Neuvotteluja johtaa päällikötason esimies, minkä jälkeen vastuu toimenpiteiden suorittamisesta on suorittavan tason esimiehellä. Suorittava esimies siis aloittaa ja päättää prosessin, HR toimii hänen tukena ja neuvottelevan esimiehen tukena.

Vastuiden selventämisen jälkeen lähdin käymään läpi uudelleensijoittamiskeskustelun osa-alueita. Ensimmäisenä ohjeessa käsitellään kutsua työntekijälle tulla keskustelemaan työsuhteestaan. HR-päällikön mukaan kutsussa on tärkeää, ettei työntekijälle kerrota puhelimesta irtisanomisesta. Työntekijä kutsutaan keskustelemaan työsuhteestaan. YTL:n painottama tasapuolinen kohtelu on huomattava myös tässä vaiheessa. Esimiehen täytyy muistaa kutsua myös pitkään poissaolevat, esimerkiksi opintovapaalla. Tasapuolinen kohtelu koskee haastatellun mukaan esimiehen tehtävissä ennen kaikkea tiedottamista ja tasapuolista mahdollisuuksien antamista. Uudelleensijoittamiskeskustelu sisältää vanhan työsopimuksen irtisanomisen, uusien avoinna olevien työtehtävien esittelyn uudelleensijoittumistarkoituksessa ja muutosturvasta tiedottamisen. Esimiehen roolina on kerrata irtisanomisperusteet ja suorittaa irtisanominen. HR-partner hoitaa uudelleensijoittumisen ja muutosturvasta kertomisen. (HR-päällikkö. 2.11.2015.)

HR-päällikkö painotti esimiehen vastuuta siinä, miten työntekijä kokee keskustelun. Tunnelmassa pyritään mahdollisimman paljon inhimillisyyteen. Hän kertasi minulle aivan perusteista lähtien hänen toivomat käyttäytymistavat esimiehiltämme. Esimiehen hän toivoo katsovan työntekijää silmiin ja kättelemään tavatessa, vaikka tilanne voi tuntua kiusalliselta. Huoneelle, missä keskustelu käydään, oli myös omat kriteerinsä liittyen sen yksityisyyteen. HR-päällikkö vielä täsmensi esimiehiltä toivottavaa käyttäytymistä keskustelutilanteissa hyvän johtamistavan saavuttamiseksi. Työntekijälle varataan riittävästi aikaa. Esimiehen on hyvä pitäytyä faktoissa kuunnellen työntekijän ajatuksia ja tunteita. Mistään työntekijän reaktiosta ei saisi provosoitua, vaan siihen tulee valmistautua, että pöydän toiselta puolelta voi tulla mitä vain vihasta pettymykseen. (HR-päällikkö. 2.11.2015.) Kysyessäni haastattelussa, mihin prosessin osa-alueeseen hän haluaisi minun erityisesti keskittyvän, hän vastasi keskustelun. Kirjoitinkin siitä yli kolme sivua ohjeen kolmestatoista.

HR-päällikön haastattelussa selvisi tietoperustan lähdetiedon kanssa samankaltaisuutta. HR-päällikkö sanoi, että mitä vain tunteita voi tulla esimiehelle vastaan ja siihen esimiehen on hyvä varautua. Lähdetiedossa todettiin, että sellaista ihmistä ei varmastikaan ole, kuka ottaisi irtisanomisen neutraalisti. Vaikka kuinka yrittäisi hallita tunteitaan, se ei välttämättä vain ole mahdollista irtisanomistilanteessa. Mielenkiintoista ja yllättävää oli kuitenkin se, että tutkimuksen perusteella ihmisen aivot reagoivat samoin nyrkin iskuun ja sosiaaliseen hylkäämiseen. Tutkimuksissa irtisanotuksi tulemisen kokemuksen voimakkuus vaihteli sen mukaan, miten vahvasti irtisanotun työidentiteetti oli osa häntä. HR-päällikön haastattelussa oli hienoa huomata vakavuus ja tarkkuus, jolla esimiehen on ytimenettelytoimenpiteitään suoritettava, jotta välittyisi esimiehen välittäminen työntekijöistään. Se muun muassa on lain vaatimusten ylittämistä ja hyvää johtamista.

Ohjeen loppuun tuli vielä prosessin lopputoimenpiteet ja muistilista. Kirjatut tiedot tarkistetaan ja merkitään järjestelmiin. Jälleen kerron roolit ja vastuut selkeästi. Mielestäni on oleellisen tärkeää tietää prosessin jokaisessa vaiheessa, kuka tekee mitään ja kenen vastuulla on viedä prosessia eteenpäin. Se antaa varmuutta tekemiselle ja selkeyttää myös työtehtäviä, kun ei tarvitse arvuutella, mikä on oma osuus työstä.

Aivan loppuun lisäsin vielä muistilistan keskusteluja varten, jotta esimiehen olisi helppo kerrata vilkaisulla keskustelun kannalta tärkeimmät asiat. Nostin muistilistaan asioita, jotka tekevät keskustelusta mahdollisimman inhimillisen. Riittävä aika työntekijää varten ja omana itsenä keskusteleminen ovat yksi osa sitä. Rauhallisuus ja tilanteen luonnetta kunnioittaminen rauhallisella olemuksella ovat myös tärkeitä muistaa. Keskusteluun tarvittavan materiaalin ja esimiehen omasta jaksamisesta huolenpidon laitoin listan loppuun. Omasta itsestä huolehtimisen ja muutamia muita yksityiskohtia löysin yrityksen sisäisestä materiaalista, mitä sain käyttöni HR-osastolta.

## 4 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Yritys X:n esimiehille työohje heidän työtehtäviään yhteistoimintamenettelytilanteessa. Ohjeen ensisijaisena tavoitteena oli toimia lain ja määräysten noudattamiseksi. Ohje sai kuitenkin myös jalostuneemman tavoitteen hyvän johtamisen mahdollistajana näissä tilanteissa. Toimivalle ja kattavalle ohjeelle oli tilausta yrityksessä, koska oikeista tavoista toimia oli esimiesten keskuudessa epävarmuutta. Epävarma tunne työtehtävien suorittamisesta oli ohjeen arvioineen esimiehenkin mukaan aiheuttanut sen, että esimiehet ovat suorittaneet työtehtäviään yhteistoimintamenettelyssä kukin tavallaan. He ovat ottaneet mallia aikaisemmin suoritetuista menettelyistä. Selkeää yhteistä toimintamallia ei ole ollut saatavilla, vaikka HR-partnerit ovatkin antaneet esimiehille ohjeita prosessi kerrallaan.

Sain koottua produktiin laissa ja työehtosopimuksessa esiin tulleet esimiehen työtehtävien kannalta keskeiset tiedot. Yhteistoimintalakia ei käyty läpi muuten, kuin sen luonteen ja pääpiirteiden osalta, koska sen sisältöä ei tarvitse yksityiskohtaisesti tulkita esimiehen tehtävien suorittamisen kannalta niin. Työsopimuslaki ja vartiointialan työehtosopimus olivat tärkeimmät esimiehen tehtävien kannalta. Yhtenä päätavoitteistani oli luoda produktiin helposti tulkittava ja looginen sisällysluettelo. Jaoin sisällysluettelon kolmeen vaiheeseen yhteistoimintamenettelyprosessin etenemisen mukaan esimiehen työtehtäviä silmällä pitäen. Se onnistui mielestäni hyvin ja sai kiitosta myös mukana olleilta yrityksen edustajilta. Pääpiirteissään teoria tuki käytäntöä, vaikka joitakin kohtia löytyi, missä käytäntö oli muokkaantunut osin toisenlaiseksi, kuin teoria.

### 4.1 Teoriaa ja käytäntöä

Jälkeenpäin ajateltuna oli opettavaista, että tein ohjeen ensin lain ja HR:n näkökulman perusteella. Laki ja työehtosopimus antoivat pohjan työlle. HR-päällikön haastattelu nosti esiin asioita, jotka käytännössä suoritetaan hiukan eri tavalla, kuin lakia sanatarkkaan tulkittaessa tehtäisiin. Siitä sain myös paremman käsityksen siitä, mitä kohtia ohjeessa minun tulisi käsitellä laajemmin. Toisin sanoen eri kohtien painoarvo yrityksen toiminnalle selkeytyi. Henkilöstöjohtajan arviosta sain viimeistelyn asioiden esittämiselle. Esimiehen arvio taas antoi käytännön kokemusta ja kyseenalaisti joitakin HR-osaston ohjeita. Mikäli olisin tehnyt ohjeen esimiehille pelkästään lain ja HR-osaston tiedon mukaan, käytännön toteuttamisen arviointi olisi jäänyt ohjeesta pois. Tämä opetti minulle, miten yrityksen eri henkilöillä voi olla joistakin asioista erilainen käsitys, vaikka työskenneltäisiin saman asian parissa. Ylipäänsä esimiehen valta ja vastuu yt-menettelyssä yllätti minut. Esimiehellä on yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen päätäntävalta toimenpiteistä, HR:llä vain ohjeistava

rooli. HR voi kuitenkin esimerkiksi tällaisen ohjeen kautta vaikuttaa esimiesten toimintaan jo ennalta. Näin ollen HR:llä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia, kunhan sen antamat neuvot vain ovat käytännössä toteutettavissa.

Teoria poikkesi joiltakin osin nykyisiin käytäntöihin nähden esimerkiksi TE-toimiston kanssa asioinnissa. Teorian mukaan yritys voisi tiedustella TE-toimistosta yhteistoimintamenettelyssä irtisanomiaan työttömiä työnhakijoita uuden työvoimatarpeen ilmetessä. Nykyisten ohjeiden mukaisesti yrityksen on itse ylläpidettävä taikaisinottovelvollisuuden piiriin kuuluvien entisten työntekijöidensä listaa ja tiedustella heiltä henkilökohtaisesti työtilannettaan, koska TE-toimistolla ei ole resursseja suorittaa teorian mukaista tehtävää. Käytäntö kohosi teorian mielestäni selkeimmin irtisanomiskeskusteluissa. HR- päällikkö toivoi minun keskittyvän juuri siihen kohtaan eniten ja painotti esimiesten valmistautumista keskusteluun. Teoriatieto vahvisti käytännön kokemuksen siitä, että keskusteluissa esimiehen pitäisi valmistautua ottamaan kaikenlaisia tunteita vastaan irtisanotuilta työntekijöiltään. Alan tutkijan Eric Millerin mukaan ihminen ottaa irtisanomisen vastaan sitä raskaammin, mitä suurempi osa hänen identiteettiään työidentiteetti on. Pääpiirteissään muutenkin teoria tuki yhteistoimintamenettelyn käytännön suorittamista, vaikkakin se osoittautui vain perustaksi käytännön toimintatapojen suorittamiselle. Sain hyvän kuvan siitä, miten käytännöt ovat kehittyneet omanlaisekseen todellisuudeksi. Pelkän teorian pohjalta voisi mielestäni vain alkaa kehittämään käytäntöjä. Ilman käytännön kokemusta lain ja sopimusten mukaan työskenteleminen olisi yhteistoimintamenettelyprosessissa hankalaa. Esimerkiksi nuoret tai muuten yhtieistoimintamenettelyssä kokemattomat yritykset joutuvat luultavasti näkemään paljon vaivaa, kun joutuvat ensimmäistä kertaa suorittamaan menettelyn ilman aiempaa käytäntöä.

Ohjeen tekemisessä minulla jäi parannettavaa ainakin yhdessä asiassa. Minun olisi ollut hyvä varata projektini loppuun yhteinen palaveri mukana olleen HR:n edustajan ja esimiehen kanssa, missä olisimme voineet käydä läpi epäselvät kohdat. Tämän jälkeen olisin voinut tehdä vielä korjaukset yhdessä sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Sen jälkeen olisi vielä voitu järjestää samalla kokoonpanolla loppupalaveri, jossa olisimme tarkastaneet korjatun version ohjeesta. Aion järjestää yhteisen palaverin vielä ennen ohjeen julkaisemista yrityksen sisällä. Jätin toistaiseksi ohjeeseen kohdat, joita tarkastelemme vielä ennen sisäistä julkaisemista. Esimerkkinä jätin kohdan, jossa esimiehen tulisi keskustella vähennyksen kohteena olevan asiakaskohteen työntekijöiden kanssa ennen tiedon julkaisemista, vaikka esimiehen mukaan monesti sellainen on mahdotonta käytännössä toteuttaa. Toivon kuitenkin, että ennen ohjeen julkaisemista yrityksen sisällä, saisimme suunniteltua tähän kohtaan toteutettavissa olevan toimintatavan yhdessä HR-osaston ja esimiesten kanssa.



## 4.2 Kehittämiskohteita

Produktista tuli mielestäni toimiva kokonaisuus. Se sai kiitosta myös yrityksen henkilöstöosastolta ja esimiehiltä. Ohjeesta pidettiin niin paljon HR-osastolla, että se julkaistaan ohjeeksi kaikille Suomen esimiehille. Henkilöstöjohtaja ehdotti minulle myös projektia, missä luon yhdessä HR-partnerin kanssa ohjeesta kokeen esimiehille yrityksen intranettiin. Näin pysytään kartalla siitä, että kaikki esimiehet ovat sisäistäneet ohjeen asiat. Joitakin kohtia jäi vielä paranneltaviksi ennen ohjeen julkaisemista esimiehille.

Tehtävälistalle jäi vielä palaveri, jossa katsomme HR:n ja mukana arvioinnissa olleen päällikkötason esimiehen kanssa erimielisyyttä herättäneet kohdat. Niitä olivat ohjeen nimi ja jotkin tehtävät. HR halusi esimiesten suorittavan joitakin tehtäviä hyvän johtamisen takaamiseksi, mutta esimiehen mukaan jotkin niistä tehtävistä ovat mahdottomia toteuttaa käytännössä. Aion myös ehdottaa tässä yhteisessä tapaamisessa, että listaisimme ne kohdat selkeästi, joissa esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä laatuun ja hyvään johtamiseen. Näin ollen esimies tietäisi selkeästi, missä kohtaa häneltä odotetaan ohjeiden tarkkaa noudattamista ja milloin hän saisi käyttää taitojaan ja luovuuttaan työn laadun parantamiseksi. Viimeisenä kehityskohteena jää HR-osastolle ohjeen päivittäminen muuttuvien lakien ja säännösten mukaiseksi. Ohjeesta suunniteltu koe tulisi myös päivittää vastaamaan muuttuvia vaatimuksia.

## Lähteet

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Martti Helsilä ja Kustannusosakeyhtiö Ota-va. Helsinki.

HR päällikkö. 2.11.2015. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Lanne, M. & Kupi, E. 2007. Miten hahmottaa Security-alaa? Teoreettinen malli Suomen security-liiketoiminta-alueista. VTT. Tampere. Luettavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2388.pdf>. Luettu: 25.9.2015.

Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. 2015. Vartiointialan työehtosopimus.

Parnila, K. 2012. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Poijula, S. & Ahonen, R. 2007. Irtisanotut. Menetykset, muutokset ja selviytyminen. Tekijät ja Kotimaa-yhtiöt Oy/Kirjapaja. Helsinki.

Puntari, I. & Roos, S. 2007. Numeroita ja ihmisiä. Yt-neuvottelut, irtisanotut ja työyhteisön tulevaisuus. Talentum media Oy. Helsinki

TE –palvelut. 2014. Työnhakijan ja työnantajan muutosturva. Luettavissa: [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/pdf/esitteet/muutosturva\\_esite.pdf](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/pdf/esitteet/muutosturva_esite.pdf). Luettu: 10.9.2015.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Äimälä, M., Åström, J. & Nyyssölä, M. 2012. Käytännön työoikeutta esimiehille.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Lyhenneluettelo**

TSL	Työsopimuslaki (55/2001)
YTL	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007)

## Liite 2. Haastattelurunko HR-päällikön haastattelua varten

1. Mitkä ovat esimiehen tehtävät aikajärjestyksessä yt-menettelyssä? (Ennen neuvotteluja, neuvottelujen aikana, neuvottelujen jälkeen)
2. Kenelle esimies ilmoittaa ja mitä viestintäkanavia käyttäen, kun hän tietää vähennystarpeesta?
3. Milloin esimies voi kertoa tilanteesta heti työntekijöille?
4. Koskeeko laillinen velvollisuus tarjota vain avoinna olevia paikkoja?
5. Mikäli muilta osastoilta tai kohteista löytyy työtä riittävästi, aloitetaanko neuvottelut silti?
6. Siirtyykö siinä vaiheessa prosessin eteenpäin vieminen jollekin muulle? Missä vaiheessa ja mistä esimies tietää, että voi suorittaa toimenpiteet? Saako hän tietoa automaattisesti prosessin etenemisestä?
7. Kuka arvioi ja päättää jatkotoimenpiteet työnantajan tarpeesta tai laillisesta perusteesta irtisanomiselle? (sijoitettavuus, kouluttaminen, onko otettu samankaltaisiin tehtäviin uusia työntekijöitä)
8. Tulisiko esimiehen antaa työntekijöille henkilöstön edustajien/edustajan nimet ja yhteystiedot
9. Kenen vastuulla on ilmoitus työvoimatoimistoon?
10. Miten esimiehen täytyy ottaa huomioon työntekijöiden tasapuolinen kohtelu yt-menettelyssä? (ennen neuvotteluita, niiden aikana ja jälkeen)
11. Irtisanomisen ilmoittamiseen on laissa minimivaatimus. Mitä G4S esimieheltä toivotaan sen suhteen? Onko esim. sähköposti/kirje riittävä, jos irtisanottavaa ei heti tavoiteta?
12. Missä vaiheessa ja mitä esimies ilmoittaa työntekijöille? Onko ensimmäinen yhteydenotto vain kutsu keskustelemaan asiasta? Olisiko siinä G4S:ltä jokin toive hyvän johtamisen toteuttamiseksi?
13. Minkälainen työntekijöiden edustajien tiedottaminen on työntekijöiden suuntaan? Pysyykö työntekijät kärryillä neuvottelujen tapahtumista ja vaiheista sen avulla?
14. YTL:n pääteema on riittävät ja oikea-aikaiset tiedot. Millä tavoilla se näkyy esimiehen työtehtävissä?
15. TE-toimiston mukaan irtisanottavien määrän ollessa vähintään 10, työnantaja tekee henkilöstön kanssa toimintasuunnitelman. Koskeeko se esimiehen tehtäviä?
16. Alle 10 työntekijän vähennyksissä työnantaja on velvollinen kertomaan työntekijän oikeudesta työllistymisohjelmaan. Eikö sitä tehdä yli 10 irtisanottaessa?

17. Miksi myös uudelleensijoitettavat irtisanottiin, kun osallistuin yhteistoimintamenetelyyn työharjoitteluni aikana? Eikö TSL:n mukaan ole laitonta irtisanoa, jos edes konsernissa on uudelleensijoitusmahdollisuus?
18. Valvooko ja ilmoittaako luottamusmies näistä tilanteista vai onko vastuu irtisanotulla työntekijällä?
19. Kuinka laajalta alueelta avoinna olevia työpaikkoja on tarjottava irtisanomisuhalla oleville työntekijöille?
20. Mikä on käytännössä kohtuullista uudelleen kouluttamista vartiointialalla? (työturv.kortti, tulityökortti, muita?)
21. Mitkä tekijät vaikuttavat kohtuullisuuteen?
22. Onko tilanteita, missä työnantaja arvioi kohtuullisen kouluttamisen vai onko kaikesta kouluttamisesta vartiointialalla vakiintunut käytäntö?
23. Yli 90 päivän lomautusta pidetään rajana irtisanoa työntekijä. Onko sama käytäntö G4S:llä?
24. Laki määrittää minimin. Mitä asioita G4S haluaa esimiestensä tekävän ylittääkseen minimivaatimuksen vähennettäessä henkilöstä? (Minimi vs. etiikka)
25. Mitkä työsopimukset ovat etulyöntiasemassa toisiinsa nähden irtisanomisten jälkeen palkattaessa uutta työvoimaa?
26. Mikä esimiehen rooli on neuvotteluiden aikana?

**Yhteistoimintaohje esimiehelle –**  
miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

**Yhteistoimintaohje esimiehelle –**  
miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

<b>Versionumero</b>		<b>Asiakirjatyyppi</b>	Valitse asiakirjatyyppi
<b>Päiväys</b>	Valitse pvm	<b>Julkisuusluokka</b>	<b>Valitse julkisuusluokka</b>
<b>Version status</b>	Valitse status	<b>Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.</b>	

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

### Sisällysluettelo

1	Ohjeen tarkoitus.....	3
2	Yhteistoimintalaki lyhyesti.....	3
3	Vaihe 1 - Tieto vähennystarpeesta.....	4
3.1	Ensimmäinen ilmoitus.....	4
3.2	Vastuu siirtyy HR-osastolle.....	4
3.3	Neuvotteluihin valmistautuminen.....	5
3.3.1	Lailliset kriteerit irtisanoa.....	5
3.3.2	Sijoitettavissa.....	6
3.3.3	Koulutettavissa.....	6
3.3.4	Uusi työntekijä samankaltaisiin tehtäviin.....	6
3.3.5	Irtisanomisajat.....	7
3.3.6	Henkilöstön vähentämisyjärjestys.....	7
3.4	Takaisinottovelvollisuus.....	8
4	Vaihe 2 - Yhteistoimintaneuvottelut käynnistyvät.....	8
4.1	Neuvotteluajat.....	9
4.2	Kysy työntekijätarvetta muille osastoille.....	9
5	Vaihe 3 - Neuvotteluaika on ohi.....	10
5.1	Ilmoitus työntekijälle.....	10
5.2	Uudelleensijoittamiskeskustelu.....	10
5.2.1	Irtisanominen.....	11
5.2.2	Uudelleensijoittaminen.....	11
5.2.3	Muutosturvasta kertominen.....	12
5.2.4	Lopputoimenpiteet ja muistilista keskusteluja varten.....	13
6	Aikarajat taulukoin.....	14

<b>Versionumero</b>		<b>Asiakirjatyyppi</b>	Valitse asiakirjatyyppi
<b>Päiväys</b>	Valitse pvm	<b>Julkisuusluokka</b>	<b>Valitse julkisuusluokka</b>
<b>Version status</b>	Valitse status	<b>Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.</b>	

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

### 1 Ohjeen tarkoitus

Ohje on tehty esimiehelle työkaluksi henkilöstöä vähennettäessä tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Se sisältää tietoa lain minimivaatimuksista hoitaa esimiestyö yhteistoimintamenettelyä vaativissa tilanteissa, mutta myös auttaa ylittämään vähimmäisvaatimukset ja suoritua esimiestyöstä kiitettävällä tavalla.

Ohje on luotu yhteistyössä yrityksen pääkonttorin eri osastojen kanssa. Tarkoituksena on ollut laatia perusasiat huomioiva ja mahdollisimman käytännönläheinen työohje. Ohje sisältää lain vaatimukset ja HR:n näkökulman esimiehen työtehtävistä näissä vaativissa tilanteissa. Lisäksi ohjeessa on otettu huomioon esimiesten omaa käytännön kokemusta.

Henkilöstöä vähennettäessä tuotannollis-taloudellisista syistä yritys X- konsernin kokoisessa yrityksessä, tarkoittaa se automaattisesti yhteistoimintaneuvotteluiden käynnistämistä. Neuvotteluiden kesto vaihtelee lomautuksen tai irtisanomisuhan alla olevien työntekijöiden määrästä riippuen. Esimerkiksi niiden laiminlyöminen voi aiheuttaa yritykselle sanktioita. Muun muassa sen kaltaisia sudenkuoppia tämä ohje auttaa välttämään.

Esimiehen tehtävät henkilöstöä vähennettäessä ovat irtisanominen, uudelleensijoittaminen ja irtisanottaessa työvoimatoimiston muutosturvasta kertominen. Ohje kuitenkin antaa vielä tarkemmat ohjeet prosessin läpiviemiseksi. Se kertoo käytännössä esimerkiksi sen, kenen kanssa yhteistyössä tulee mikäkin tehtävä hoitaa. Kattava ja selkeä sisällysluettelo auttaa löytämään yksittäisen tiedon helposti. Esimiehelle jää voimavaroja ja aikaa suorittaa varsinainen esimiestyönsä paremmin, kun selvitystyötä on vähemmän. Tieto työtehtävien vaatimuksista antaa varmuutta suorittaa tehtävät. Tiedon ymmärtämisen ja soveltamisen kautta esimies voi myös kehittää yrityksen toimintaa.

### 2 Yhteistoimintalaki lyhyesti

Yhteistoimintalaila halutaan parantaa yritysten kehitystä niiden toiminnan ja työolosuhteiden saralla. Laki määrittää vähimmäisvaatimuksen asioille, joista työnantajan on neuvoteltava henkilöstönsä kanssa ja tiedotettava heille. Tämän tarkoituksena on parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, työoloihinsa ja asemaansa yrityksessä. Avoimen vuorovaikutuksen kautta yritys kehittää parempaa ja menestyksellisempää toimintaa.

Laki korostaa yrityksen ja sen henkilöstön välistä avointa vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa. Vuorovaikutukselliset yhteistoimintamenettelyt perustuvat yrityksen henkilöstölle antamiin riittäviin tietoihin oikeaan aikaan. Tiedot koskevat yrityksen tilaa ja suunnitelmia. Edellä mainitut riittävät ja oikea-aikaiset tiedot leimaavat myös esimiehen työtehtäviä tässä prosessissa. Esimerkiksi pitkään poissaolevallekin työntekijälle on ilmoitettava samat riittävät tiedot yhtäaikaan, kuin toisillekin työntekijöille.

Esimiehen työtehtävä on tehdä yhteistyötä yhteistoimintaneuvotteluihin osallistuvien työnantajan edustajien kanssa. Neuvottelut antavat esimiehelle valtuudet suorittaa toteutusvaihe. Se on suoritettava viipymättä ja annettujen valtuuksien ja ohjeiden mukaisesti. Toteutuksen on oltava käytyjen neuvotteluiden kanssa yhdenmukainen. Toteutusvaiheessa esimiehen on oltava tasapuolinen työntekijöitä kohtaan edistämällä heidän uudelleensijoittumistaan ja työllistymistään.

Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	Valitse julkisuusluokka
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	



## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

### 3 Vaihe 1 - Tieto vähennystarpeesta

Saat tiedon pysyvistä vähennystarpeista. Pysyvä vähennystarve tarkoittaa yli 90 päivän mittaista työvoiman vähennystarvetta. Alle 90 päivän vähennystarpeessa arvioidaan lomauttamisen mahdollisuutta, koska se on vain tilapäistä. Alueesi HR-partner auttaa sinua arvioimaan tilanteen, joten ilmoitus vähennystarpeesta tulee tehdä, vaikka tarkkoja päivämääriä ei ole tiedossa.

Ilmoitus on hyvä tehdä ajoissa myös kustannuksien kannalta tärkeästä syystä. Irtisanomisajat voivat olla jopa puoli vuotta ja työntekijöistä on työnantajalle kuluu kaiken tämän ajan. Heidän takuutuntinsa ja muut työsuhteen edut, kuten kuukausipalkkaus, ovat voimassa tämän ajan. Yritykselle olisi etu, mikäli työvoimakustannuksia olisi mahdollisimman vähän työvoimatarpeen vähenemisen jälkeen. Käytännössä olisi ideaalitilanne, mikäli viimeinenkin irtisanomisaika olisi päättymässä samaan aikaan, kun työvoiman vähennystarve astuu voimaan.

#### 3.1 Ensimmäinen ilmoitus

Ensimmäinen ilmoitus annetaan sähköpostilla vartiointipalveluiden johtajalle, henkilöstöjohtajalle, alueesi HR-partnerille ja toimitusjohtajalle. Sähköpostissa kerrotaan kaksi asiaa. Siinä kerrotaan syy, miksi vähennystarve on syntynyt ja montaako työntekijää se koskee. Työntekijöiden määrä vaikuttaa neuvotteluiden pituuteen, joten se on hyvä tietää jo alusta alkaen. Tässä vaiheessa tilanteesta ei vielä kerrota työntekijöille.

#### 3.2 Vastuu siirtyy HR-osastolle

Ensimmäisen ilmoituksen annettuasi vastuu prosessin eteenpäin viemisestä siirtyy HR-osastolle. Vastuu säilyy HR:llä neuvotteluiden alkamiseen asti. HR laatii tilanteesta *neuvotteluesityksen* yhteistyössä sinun kanssasi ja toimittaa sen eteenpäin. Päällikkö tai johtaja tarkastaa neuvotteluesityksen ennen sen antamista henkilöstön edustajille.

Neuvotteluesityksen antamisen jälkeen sinun olisi hyvä esimiehenä kertoa vähennyksen kohteena olevan kohteeksi työntekijöille yhteistoimintaneuvotteluiden käynnistämisestä, ettei työntekijäsi kuule irtisanomisuudesta vasta esimerkiksi intrasta tai kollegoiltaan. Pitkällä sairauslomalla, opintovapaalla tai muuten pitkään poissa olevalle työntekijälle on hyvä ilmoittaa asiasta esimerkiksi puhelimitse. Tiedottaminen tasapuolisesti on osa työsuhteissa vaadittua työntekijöiden tasapuolista kohtelua.

Mikäli suorittava esimies on eri, kuin neuvotteleva esimies, neuvottelevan esimiehen on kerrottava suorittavalle neuvotteluesityksen valmistumisesta ja lähettämisestä heti, jotta suorittava esimies ehtii kertoa tilanteesta työntekijöille. Tällainen tilanne voisi tapahtua esimerkiksi pääkonttorillamme, missä palvelupäällikkö toimii neuvottelevana esimiehenä ja palveluesimies suorittaa toimenpiteet. Maakunnissa sama esimies saattaa suorittaa sekä neuvottelut, että toimenpiteet.

Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	<b>Valitse julkisuusluokka</b>
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

### 3.3 Neuvotteluihin valmistautuminen

Neuvotteluesityksen antamisesta henkilöstön edustajille täytyy lain mukaan kulua vähintään viisi päivää yhteistoimintaneuvotteluiden käynnistämiseen. Neuvottelut aloitetaan mahdollisimman pian. Sinä aikana HR pyytää esimiestä miettimään, miten kyseisessä kohteessa siirrytään nykytilasta tulevaan tilaan. Esimiehen tulee pohtia vaihtoehtoja työvoiman vähentämiseksi. Käytännössä ne onnistuvat yleensä joko uudelleensijoittamisen tai kouluttamisen avulla. Tässä vaiheessa ei vielä tehdä päätöksiä, vaan ensin neuvotellaan henkilöstön edustajien kanssa vaihtoehtoja. Neuvotteluihin kannattaa valmistautua miettimällä vaihtoehtoja onnistuneiden neuvotteluiden saavuttamiseksi.

HR:n tehtävänä on valmistella kokousmateriaalin runko neuvotteluja varten ja ehdottaa vaihtoehtoja esimiehelle. Materiaaliin kuuluu esimerkiksi toimintasuunnitelma, joka sisältää muun muassa irtisanomispaketit ja muutosturvasta tiedottamisen. Siten saat neuvotteluihin valmistautumiseen tukea. HR-osaston vastuulla on myös neuvotteluista ilmoittaminen työvoimatoimistoon ennen ja jälkeen neuvotteluiden.

#### 3 kohtaa neuvotteluihin valmistautumiseen:

- Neuvotteluesityksen antamisesta vähintään 5 päivää aikaa valmistautua
- Mieti vaihtoehtoja irtisanomiselle
  - kouluttaminen ja uudelleensijoittaminen
- Tutustu luvun 3 aiheisiin

#### 3.3.1 Lailliset kriteerit irtisanoa

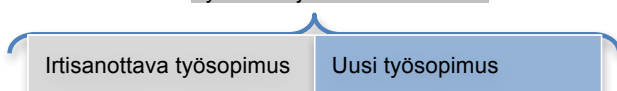
Työsopimuslain mukaan tuotannollisista ja taloudellisista syistä työnantaja saa perustellusti irtisanoa työsopimuksen. Työ on kuitenkin niissäkin tapauksissa täytynyt vähentyä *olennaisesti ja pysyvästi*. Tilapäinen työn väheneminen ei riitä irtisanomisperusteeksi. Tilapäisen työn vähenemisen seurauksena voidaan sitä vastoin lomauttaa työntekijä. Nyrkkisääntönä pidetään yleisesti 90 päivän rajaa. Mikäli työ on vähentynyt yli 90 päivän ajaksi, se voidaan tulkita pysyväksi työn vähenemiseksi.

Työn vähenemistä ei tarvitse odottaa ennen yhteistoimintamenettelyn käynnistämistä tai työntekijän irtisanomista. Työn tulevaa vähenemistä saa ja kannattaa ennakoita. Ehtona ennakkoinnille on kuitenkin työntekijän työsopimuksen irtisanomisajan päättymisen aikaisintaan työn vähenemisen alkua. Mikäli työntekijälle ilmaantuu sopivaa työtä ennen irtisanomisajan päättymistä, työnantajan on peruttava irtisanominen.

Siitäkin huolimatta, että kriteeri olennaisesti ja pysyvästi vähentyneestä työn määrästä täyttyy, työsopimusta ei välttämättä saa laillisesti irtisanoa. Mikäli työntekijä on *sijoitettavissa* tai *koulutettavissa* toisiin tehtäviin, työsopimusta ei voida laillisin perustein irtisanoa. Lisäksi jos työnantaja on ottanut uuden työntekijän samankaltaisiin tehtäviin, perustetta ei ole.

Käytännön syistä irtisanominen tehdään jokaiselle voimassaolevalle työsopimukselle, mutta niille, jotka haluavat ja ovat sopivimpia uusiin avoimiin tehtäviin, kirjoitetaan uusi työsopimus. Työsuhde katsotaan silloin jatkuneeksi katkeamatta, mutta sen laatu on voinut muuttua. Käytännön syy kaikkien työsopimusten irtisanomiselle on järjestelyissä. Työntekijälle annetaan aina muutama päivä aikaa miettiä, haluaako hän varmasti sijoittua uusiin tehtäviin uuden sopimuksen ehtoilla.

Työsuhde jatkuu katkeamatta



Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	Valitse julkisuusluokka
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

### 3.3.2 Sijoitettavissa

Uudellensijoittaminen koskee kaikkia yrityksen Suomen sisällä avoinna olevia työpaikkoja. Työntekijälle tarjotaan ensisijaisesti hänen työsopimuksensa mukaista työtä. Mikäli sellaista työtä ei ole tarjota, työn on vastattava hänen koulutustaan, ammattitaitoaan tai kokemustaan. Mikäli työntekijän koulutus ei ole riittävää, työnantajan on tarjottava sitä työntekijälle. Lisää aiheesta kohdassa 5.2.

### 3.3.3 Koulutettavissa

Työntekijälle on tarjottava uuden tehtävän vaatimaa koulutusta, joka katsotaan kohtuulliseksi ja tarkoituksenmukaiseksi molempien sopijapuolten kannalta. Vartiointialalla on vakiintuneita käytäntöjä koulutusten kohtuullisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta työnantajan kannalta. Kohtuullisuuteen vaikuttaa koulutuksen pituus ja järjestettävyyttä.

Esimerkiksi uuden ammattitutkinnon kouluttaminen ei ole pituutensa puolesta kohtuullisesti koulutettavissa. Mikäli koulutus järjestettäisiin vain kerran vuodessa, eikä sitä ole nyt saatavilla, kouluttaminen ei ole kohtuullista sen järjestettävyytensä puolesta. Koulutuksen *kohtuullisuuden arvioi lopulta työnantaja*, mutta päätös on oltava hyvin perusteltavissa. Esimiehenä saatat neuvottelujen päätyttyä joutua tekemään tämänkaltaisen päätöksen. *HR-partner avustaa* sinua ehdottamalla vaihtoehtoja.

Ei tarvitse kouluttaa:

- ammattiajopätevyys (arvokuljetus)

Tarvitsee kouluttaa:

- työturvallisuuskortti
- tulityökortti
- ea-kortti
- turvatarkastaja
- vartijakortti
- voimankäytön kertaus
- tkp- ja kaasukoulutus

### 3.3.4 Uusi työntekijä samankaltaisiin tehtäviin

Irtisanominen ei ole lainmukainen, mikäli työnantaja on *ennen tai jälkeen irtisanomisen* ottanut uuden työntekijän edes samankaltaisiin työtehtäviin, vaikka työnantajan toimintaedellytykset eivät ole sinä aikana merkittävästi muuttuneet. Uutta työntekijää ei käytännössä voida ennen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamista palkata tarjoamatta paikkaa yleisesti, mikäli vähennystarve on jo tiedossa. Avoinna oleva työtehtävä on saatettava kaikkien tietoon. Siihen riittää työpaikkailmoitus, jota myös tulevan irtisanomisuhan alla olevat työntekijät voivat tasapuolisesti hakea.

Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	Valitse julkisuusluokka
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

### 3.3.5 Irtisanomisajat

Vartiointialan työehtosopimuksessa on sovittu samoista irtisanomisaajoista, mitkä työ sopimuslaki vaatii. Työnantajan irtisanoessa irtisanomisajat ovat seuraavat:

Irtisanomisaika	Työsuhteen kestoaika
14 päivää	enintään vuosi
1 kuukausi	yli vuosi, enintään 4 vuotta
2 kuukautta	yli 4 vuotta, enintään 8 vuotta
4 kuukautta	yli 8 vuotta, enintään 12 vuotta
6 kuukautta	yli 12 vuotta

Työsuhde päättyy järjestysnumeroltaan samana päivänä, kuin irtisanomispäivä. Mikäli samaa päivää ei ole työsuhteen päättymiskuukautena, työsuhde päättyy kuun viimeinen päivä.

Päättymispäivän kanssa on oltava tarkkana. Mikäli työtä tehdään yhtään sopimuksen päättymisen jälkeen, se katsotaan sopimuksen hiljaiseksi pidentämiseksi. Hiljainen pidentäminen tarkoittaa sopimuksen jatkumista toistaiseksi voimassaolevana. Vartiointialan työehtosopimuksessa on kuitenkin sovittu, että työn jatkuessa irtisanomisajan jälkeen, jäljelle jäävän työn teettämistä varten voidaan sopia määräaikainen työsuhde.

Irtisanomisajan noudattamatta jättäminen velvoittaa työnantajan maksamaan työntekijälle täyttä palkkaa irtisanomisajalta mukaan lukien vuosiloman kertymisen. Mikäli työntekijä rikkoo irtisanomisaikaa, korvaus käytännössä voidaan periä hänen lopputilistään.

### 3.3.6 Henkilöstön vähentämisyjärjestys

Kun irtisanominen ei johdu työntekijästä, mahdollisuuksien mukaan irtisanotaan tai lomautetaan viimeiseksi yrityksen toiminnalle tärkeitä työntekijöitä ja oman yrityksen palveluksessa osan työkyvystään menettäneitä. Lisäksi vähentämisyjärjestykseen vaikuttaa työsuhteen kestoaika ja työntekijän huoltovelvollisuus.

Henkilöstön edustajat kiinnittävät yleensä paljon huomiota juuri viimeisiin syihin. Ensimmäisenä he ovat kiinnittäneet huomiota työsuhteen keston ja toiseksi tärkeimpänä tulee työntekijän huoltovelvollisuus, eli huollettavien lapsien määrä. Päätöksiä on viety oikeuteen asti, missä irtisanotun työntekijän huoltovelvollisuus tai työsuhteen kestoaika on jätetty henkilöstön edustajien mielestä huomiotta vähentämisyjärjestystä päätettäessä.

Työnantaja kiinnittää niihin mahdollisuuksien mukaan huomiota, mutta monesti vetoaa päätöksissään myös aiempaan perusteeseen ja haluaa säilyttää yrityksen toiminnalle tärkeitä työntekijöitä. HR-partner neuvoo ja avustaa esimiestä tässäkin päätöksessä, mutta päätöksen tekee esimies.

Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	<b>Valitse julkisuusluokka</b>
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

### 3.4 Takaisinottovelvollisuus

Työnantajan on tarjottava työtä taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanotulle työttömälle työnhakijalle, mikäli tarvitsee työvoimaa yhdeksän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä. Yhdeksän kuukauden takaisinottovelvollisuus lasketaan alkaneeksi irtisanomisajan päätyttyä.

Esimerkiksi jos työntekijällä on kuuden kuukauden irtisanomisaika, sijoittamisvelvollisuus avoinna oleviin tehtäviin päättyy kuuden kuukauden kuluttua irtisanomishetkestä. Takaisinottovelvollisuus päättyy vasta 15 kuukauden päästä irtisanomisesta. Tämä työnantajan velvollisuus pätee, mikäli työ on samanlaista tai samankaltaista, kuin irtisanottu työntekijä on tehnyt. Vähintään hän on koulutettavissa tehtävään.

Aikaisemmin työnantaja on tehnyt velvollisuutensa, kun on tiedustellut paikalliselta työvoimatoimistolta, hakeeko sen kautta töitä takaisinottovelvollisuuden piiriin kuuluvia irtisanomiamme työntekijöitä. Paikallisella työvoimatoimistolla tarkoitetaan sen paikkakunnan toimistoa, jonka alueella työtä olisi tarjota. Tällä hetkellä tämä ei päde joka puolella Suomea, koska työvoimatoimistolla ei välttämättä ole resursseja toimittaa näitä tietoja työnantajille. Työn tarjoamisvelvollisuus on siitä syystä työnantajalla.

HR-osastolla on lista yt-menettelyssä irtisanotuista työntekijöistä, jotka mahdollisesti etsivät työtä. Nämä ihmiset ovat etusijalla, mikäli uusia työtehtäviä avautuu. Kuitenkin heikommalla työsuhteen oleva työntekijä menee takaisinotettavan edelle. Esimerkiksi jos avautunutta uutta työtä tarjotaan kokoaikaisena, niin reservisopimuksella olevat työntekijät menevät takaisinotettavan irtisanotun työntekijän edelle työn saamisessa. Työhön valittavan henkilön on kuitenkin oltava pätevä tehtävään.

#### Työnhakijoiden etulyöntiasema avointa työtehtävää hakiessa

1. Heikommalla työsuhteen oleva, esim. reservisopimuksella
2. tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanottu työntekijä irtisanomisajalla, työsuhte ei ole päättynyt
3. tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanottu, takaisinottovelvollisuus voimassa
4. ulkopuolinen uusi työnhakija

## 4 Vaihe 2 - Yhteistoimintaneuvottelut käynnistyvät

Vastuu yt-prosessista siirtyy neuvottelujen käynnistyttyä HR-osastolta neuvottelevalle päällikötason esimiehelle. Hän toimii neuvottelujen puheenjohtajana. Neuvotteluissa on hänen halutessaan mukana HR-partner. HR kannattaa ottaa mukaan, jotta neuvottelupöydässä on myös toinen työnantajan edustaja. HR myös kokoaa materiaalin neuvotteluja varten.

Kokoonpano voi vaihdella kesken neuvottelujen. Sinne voidaan pyytää esimerkiksi suorittavan esimiestason palveluesimies kertomaan näkökulmansa. Vastapuolella neuvottelee henkilöstön vaaleilla valitut edustajat. Neuvotteluja johtavan esimiehen on tärkeää säilyttää hyvä keskustelu- ja neuvotteluyhteys henkilöstön edustajiin.

Yhteistoimintaneuvottelujen tarkoituksena on neuvotella vaihtoehtoista vähentämistä. Neuvotteluille on asetettu minimikesto. Yritys ei saa tehdä päätöksiä ennen, kuin neuvotteluajan virallisesti päättyneenä. Mikäli tulee ilmi, että työnantaja on tehnyt päätöksiä ennen neuvotteluajan päättymistä, sille voidaan yhteistoimintalain rikkomisesta tuomita rangaistus. Esimiehenä tulee olla erittäin varovainen kenelle suunnitelmistakaan puhuu, jotta niitä ei tulkitaisi päätöksiksi. Vasta neuvotteluajan päätyttyä

Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	<b>Valitse julkisuusluokka</b>
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

työnantaja tekee päätöksen tulevaan tilaan siirtymisen toimenpiteistä. Neuvottelun kohteena oleva työntekijä voidaan kuitenkin siirtää toisiin tehtäviin, mikäli hänen työnsopimustaan ei heikennetä.

Kun esimiehenä mietit neuvottelujen aikana vaihtoehtoja, voit käyttää apunasi edellisen luvun kohtia. Luvussa 3 on tietoa laillisista perusteista irtisanoa, työntekijän kouluttamisesta ja uudelleensijoittamisesta, sekä vähentämisjärjestyksestä. Ne antavat sinulle perustiedon lain ja työehtosopimuksen vaatimuksista.

Työnantajan edustajat järjestävät omia palavereita myös kesken neuvottelujen. Neuvottelujen puheenjohtajana toimiva esimies kutsuu muita esimiehiä työpalaveriin, missä käsitellään neuvotteluihin liittyviä erityiskysymyksiä. Neuvottelujen päätyttyä pidetään vielä päätöspalaveri.

### Mitä saa kertoa työntekijöille

Työntekijät saattavat kysellä neuvottelujen etenemisestä. Kuitenkin on tärkeää, ettei kumpikaan neuvottelun osapuoli puhu neuvotteluissa käytyjä asioita ulospäin. Se, mitä neuvotteluista ja tulevasta päätöksistä voidaan kesken neuvottelujen kertoa, on käytännössä vain yrityksen viralliset tiedotteet. Olet esimiehenä kertonut samat asiat heille neuvotteluesityksen lähettämisen jälkeen. Mikäli työntekijöillä on lisäkysymyksiä, heitä ohjeistetaan kysymään asiasta henkilöstön edustajilta.

## 4.1 Neuvotteluaajat

Neuvotteluaika riippuu irtisanottavien työntekijöiden määrästä. Alla olevassa taulukossa on kuvattu yt-prosessin osien kestot. Muut kestot ovat molemmissa vaihtoehdoissa samat, mutta varsinainen neuvotteluaika riippuu siitä, koskeeko yt-neuvottelut yhdestä yhdeksään vai yli yhdeksää työntekijää.

Työntekijöiden määrä	Neuvotteluesitykseen tutustumisaika	Neuvotteluaika	Irtisanomisaika	Työsuhte päättynyt
1-9	5 pv	2 vk (14 pv)	14 vrk - 6 kk	takaisinottovelv. 9 kk
vähintään 10	5 pv	6 vk	14 vrk - 6 kk	takaisinottovelv. 9 kk

## 4.2 Kysy työntekijätarvetta muille osastoille

Suorittavalle palveluesimiestason esimiehelle neuvotteluaika voi olla pelkkää odottelua. Hänellä on sillä aikaa hyvä mahdollisuus kartoittaa työntekijätarvetta muissa osastoissa. Jossakin kohteessa voi olla vapautumassa paikka, mikä ei toistaiseksi ole yleisessä haussa. Saat asiasta tietoa resursoinnin esimieheltä. Hän kartoittaa tiiminsä kanssa työntekijätarpeen kaikista kohteista. Lisäksi asiasta voi kysyä muilta esimiehiltä. Näin saat varmemman tiedon työvoimatarpeesta. HR-partner avustaa sinua tarvittaessa.

Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	Valitse julkisuusluokka
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

### 5 Vaihe 3 - Neuvottelu-aika on ohi

Kun neuvottelu-aika on ohi ja viimeinen neuvottelu on käyty, järjestetään päätöspalaveri. Sen kutsuu koolle neuvottelija johtanut esimies. Palaverin aiheena on neuvottelujen tulokset ja vastuunjakotoimenpiteiden suorittamiseksi. Toimenpiteitä on hyvä pohtia ainakin yön yli. Heti palaverin jälkeen samana päivänä toimiminen antaisi helposti virheellisen viestin siitä, että päätöksiä olisi tehty jo ennen neuvotteluajan päättymistä.

Toimenpiteisiin on ryhdyttävä viivytyksettä. Ne on hoidettava neuvotteluissa sovitulla tavalla ottaen huomioon kohdan 3 lait ja määräykset. Laittomasti hoidetun yhteistoimintamenettelyn seurauksena työnantaja voidaan tuomita maksamaan työntekijälle enimmillään jopa 30 000 euroa. Ohjeet ja HR-partnerin tuki auttavat täyttämään lain vaatimat velvollisuudet.

HR-partnerin tehtäväksi tulee yleensä keskusteluihin osallistuminen esimiehen kanssa ja irtisanomisilmoitusten laatiminen. Suorittava palveluesimies suorittaa irtisanomiset ja HR-partner hoitaa uudelleensijoittumisesta ja te-toimiston muutosturvasta kertomisen.

#### 5.1 Ilmoitus työntekijälle

Työntekijää pyydetään toimistolle keskustelemaan kasvotusten kohteen päättymisestä tai esimerkiksi työsuhteesta. Koskaan hänelle ei saa sanoa puhelimitse, että hänet on irtisanottu. Hän saattaa tivitua kertomaan, onko hänet irtisanottu. Silloin hänelle on vastattava esimerkiksi, että tulee toimistolle keskustelemaan, niin katsotaan vaihtoehtoja jatkolle. Tärkeintä on kuitenkin, ettei hänelle sanota niin isoa asiaa puhelimitse. Pitkään poissaolevat voi joko kutsua toimistolle keskustelemaan tai heidän kanssaan voidaan käydä uudelleensijoittamiskeskustelu myös puhelimitse käytännön syistä.

#### 5.2 Uudelleensijoittamiskeskustelu

Keskustelun tulisi olla mahdollisimman inhimillinen työntekijälle. Se hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kasvotusten tilanteen luonteen vuoksi. Keskusteluun valmistautuminen auttaa siinä. Työntekijä kohdataan keskustelussa aidosti. Häntä kätellään ja katsotaan silmiin. Hänelle on varattu riittävästi aikaa. Tilan on oltava yksityinen. Sen ei ole hyvä sijaita siten, että sinne on käveltyvä muiden työpisteiden ohi ja taas uudestaan poistuessaan irtisanottuna. Mikäli keskustelun aikana tulee jotakin selvitettävää, se luvataan selvittää jälkikäteen, jotta keskustelu ei keskeydy.

Irtisanominen ei ole helppo asia, joten esimiehen tulee valmistautua kohtaamaan työntekijä hänen kaikkine tunteineen. Keskustelussa ei kannata puhella liikoja esimerkiksi esimiehen omista kokemuksista tai työntekijän tunteiden ymmärtämisestä. Se saattaa tuntua juuri irtisanotusta työntekijästä hänen tunteidensa vähättelyltä. Aika on varattu työntekijää varten. Parhaan kuvan esimies antaa itsestään ottamalla kaikki työntekijän inhimilliset tunteet vastaan. Mistään ei kannata provosoitua, koska pöydän toiselta puolelta saattaa tulla surua, pettymystä, pelkoa tai vihaa. Paras lopputulos saavutetaan, kun esimies pitäytyy itse faktoissa, kuuntelee ja rohkaisee työntekijää kertomaan ajatuksiaan. Pysymällä itse rauhallisena lievität parhaiten työntekijän tunteenpurkausta.

Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	<b>Valitse julkisuusluokka</b>
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

### 5.2.1 Irtisanominen

Esimies hoitaa ensin irtisanomisperusteiden kertomisen, jonka jälkeen antaa irtisanomisilmoituksen. Tilannetta on hyvä muistaa pahoitella. Perusteita ei tarvitse keksiä pitkäksi selitykseksi. Riittää kun kertoo tilanteen ja ilmoittaa irtisanomisen johtuvan työn vähenemisestä tai tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Työntekijälle ilmoitetaan myös vanhan työsopimuksen päättymispäivä. Henkilöön liittyvät perusteet eivät kuulu yt-menettelyyn.

Kaikille annetaan irtisanomisilmoitus riippumatta siitä tulevatko he uudelleensijoittumaan avoimna oleviin työtehtäviin. Irtisanomisilmoitus annetaan kaikille käytännön syistä. Mikäli olet epävarma lainsäädännöstä koskien irtisanomista ja uudelleensijoittumista, kertaa vielä kohta 3 alkaen kohdasta 3.3.1 *Lailliset kriteerit irtisanoa*.

Pitkään poissaolevat on myös otettava tasapuolisesti huomioon. Esimerkiksi opintovapaalla olevalle on ilmoitettava irtisanomisesta vähintään puhelimitse. Puhelinkeskustelun heikkous on sen sisältämän keskustelun vaikea todistettavuus jälkikäteen. Mikäli uudelleensijoittumiskeskustelu pidetään puhelimitse ja irtisanomisilmoitus lähetetään postitse, on sen lähettämisen todisteeksi esimerkiksi otettava kopio kirjeestä postittamismerkintöineen. Irtisanomisilmoitus katsotaan tulevaksi työntekijän tietoon viimeistään seitsemäntenä päivänä lähettamisestä, mikäli häntä ei ole puhelimellakaan tavoitettu. Mikäli työntekijä on lomalla tai vapaalla, se katsotaan tulleen tietoon viimeistään loman tai vapaan viimeistä seuraavana päivänä.

Mikäli työntekijä kieltäytyy allekirjoittamasta irtisanomisilmoitusta, tarvitset kaksi todistajaa allekirjoittamaan ilmoituksen. He todistavat, että ilmoitus on annettu työntekijälle. Keskustelussa ei aleta myöskään neuvottelemaan, yhteistoimintaneuvottelut on käyty jo ja vaihtoehdot ovat selkeät.

### 5.2.2 Uudelleensijoittaminen

Irtisanomisen jälkeen työntekijälle esitellään yrityksemme avoimet työtehtävät koko Suomen alueella. Pääkonttorillamme esimiehen mukana on keskustelussa HR-partner. Uudelleensijoittuminen on HR-partnerin osuus. Joillakin paikkakunnilla paikallinen esimies saattaa hoitaa koko keskustelun. Toinen työnantajan edustaja on kuitenkin hyvä olla keskustelussa mukana. Myös työntekijä saa halutessaan ottaa keskusteluun mukaan kenet tahansa tukihenkilön, joka voi olla myös luottamusmies.

Työntekijä valitsee, mistä kaikista avoimna olevista työsopimuksista hän on kiinnostunut. Työtehtäviä ei kuitenkaan jaeta suoraan keskustelussa kahdesta syystä. Ensiksikin työntekijän mieli saattaa muuttua jo muutamassa päivässä asiaa pohdittuaan ja toiseksi kaikkia työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti. Lopulta työnantaja tekee päätöksen, ketkä halukkaista ovat sopivimpia tehtäviin. Päätöksissä on kuitenkin otettava huomioon kohta 3.3.7 vähentämisjärjestyksestä. Työnantajan uudelleensijoittamisvelvoite jatkuu työntekijän irtisanomisajan.

#### Muutama päivä aikaa miettiä

Työntekijälle annetaan muutama päivä aikaa miettiä, haluaako hän todella olla vastaanottamatta tarjottuja työpaikkoja tai haluaako hän todella ottaa sen vastaan. Kaikki työntekijät ovat siis kontaktoitava muutamana päivän jälkeen uudelleen. Se on myös työsopimuslain ja yhteistoimintalain painottamaa tasapuolista kohtelua, että kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet osoittaa kiinnostuksensa kaikkia avoimna olevia työtehtäviä kohtaan. Työtehtävien on kuitenkin vastattava heidän koulutustaan ja osaamistaan tai niiden on oltava kohtuudella heille koulutettavissa.

Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	<b>Valitse julkisuusluokka</b>
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	



## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

### 5.2.3 Muutosturvasta kertominen

Muutosturva antaa työntekijälle turvaa irtisanomistilanteessa ja auttaa häntä työllistymään nopeammin. Opastaminen työvoimatoimiston muutosturvan käyttämisestä kuuluu uudelleensijoittamiskeskusteluun. Irtisanotulla työntekijällä on irtisanomisajallaan oikeus palkalliseen vapaaseen osallistuakseen työllistymissuunnitelman tekemiseen, työpaikan hakuun, työhaastatteluun, uudelleensijoitusvalmennukseen, työssä oppimiseen ja harjoitteluun, sekä työllistymissuunnitelmansa sisältämään työvoimapolitiittiseen koulutukseen. Työllistymissuunnitelman tehtyään työntekijällä on oikeus työttömyyspäivärahan korotusosaan tai korotettuun ansio-osaan.

Keskustelun aikana työntekijälle annetaan TE- palveluiden esite muutosturvasta. Linkki esitteeseen löytyy tämän ohjeen liitteistä. Esitteestä löytyy myös työnantajalle. Niihin kannattaa tutustua ennen keskusteluja, jotta osaa kertoa niistä riittävästi.

Muutosturvan kolme tärkeintä osaa:

1. työllistymisvapaa
2. työllistymisohjelma, jonka tehtyään on oikeus
3. työttömyyspäivärahan lisäosaan

Edellytyksenä vapaiden saamiselle on, ettei työnantajalle aiheudu siitä kohtuutonta haittaa. Käytännössä työntekijän on ilmoitettava vapaastaan viipymättä, kun tietää ajankohdan. Hänen on työnantajan pyytäessä myös esitettävä vapaastaan luotettava selvitys. Myönnettävän vapaan pituus vaihtelee irtisanomisajan keston mukaan. Määräaikaisissa palvelussuhteissa olevat työntekijät eivät ole oikeutettuja muutosturvaan, koska heidän työ sopimuksensa loppuvat ilman irtisanomisaikaa.

Irtisanomisaika	Myönnettävät vapaapäivät ilman ansionmenetystä
Enintään 1 kk	Enintään 5 päivää
1 – 4 kk	Enintään 10 päivää
Yli 4 kk	Enintään 20 päivää

Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	Valitse julkisuusluokka
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

### 5.2.4 Lopputoimenpiteet ja muistilista keskusteluja varten

Kun kaikki keskustelut on käyty ja avoinna olevat työsopimukset jaettu, tarkistetaan että tiedot ovat oikein kirjattuina. HR kerää tiedot itselleen. Mikäli HR-partner ei ole ollut mukana keskusteluissa, hänelle on ilmoitettava keskustelujen päättymisen. Hän voi ilmoittaa työvoimatoimistoon yt-menettelyn päättymisestä vasta viimeisen keskustelun jälkeen.

Työntekijällä on oikeus saada pyynnöstään työtodistus työsuhteen kestosta ja työtehtävien laadusta. Ilmoita työtodistuspyynnöt palkkahallintoon. Mikäli työntekijä erikseen pyytää, siihen voidaan merkitä myös työtehtävän päättymisen syy sekä arvio työntekijän taidoista ja käytöksestä. Sen täyttää esimies.

Irtisanomisista ja uudelleensijoittamisista tulee ilmoittaa lisäksi keskitettyyn työvuorosuunnitteluun. Ilmoitus tulisi mielellään tehdä työntekijän nykyiselle vuorosuunnittelijalle. Siten resursointia osataan ennakoita ajoissa.

Tämän ohjeen liitteenä on yksinkertainen aikajana päivämäärien tarkastamista varten. Sen viimeisenä kohtana on yt-menettelyn pisimmälle ulottuvan irtisanomisajan päättymisen ja yhdeksän kuukauden summa. Näin sinulle jää esimiehenä hyvin yksinkertainen muistipaperi takaisinottovelvollisuuden päättymisestä samankaltaisiin tehtäviin.

#### Mikäli työtä löytyy myöhemmin

Niin kuin ohjeessa aiemmin mainittiin, irtisanomisajan jälkeen ei saa vahingossakaan teettää töitä, koska se tulkitaan työsuhteen hiljaiseksi pidentämiseksi ja työsuhteen jatkumiseksi toistaiseksi voimassaolevana. Kuitenkin jos käy myöhemmin ilmi, että...

... päättyvä työ osoittautuu jatkuvan kauemmin, kuin irtisanomisaika, voidaan tehdä määräaikainen työsopimus töiden loppuun tekemiseksi.

...sopivaa ja pysyvää työtä löytyy irtisanomisaikana, irtisanominen on peruttava.

#### Muistilista keskusteluja varten:

- varaa yksityinen tila ja riittävästi aikaa
- älä kerro aikaa varatessasi, että työntekijä on irtisanottu
- Ole oma itsesi – pysy rauhallisena, älä vitsaile
- valmistaudu kohtaamaan työntekijä inhimillisellä tavalla
- tarkista työntekijän irtisanomisaika ennen keskusteluja ja varmista tarvittava materiaali (uudelleensijoittumislomake, irtisanomisilmoitus, TE- palveluiden opas Työnhakijan ja työnantajan muutosturva)
- Pidä huolta itsestäsi ja jaksamisestasi

Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	Valitse julkisuusluokka
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

### 6 Aikarajat taulukoin

#### Irtisanomisajat

Irtisanomisaika	Työsuhteen kestoaika
14 päivää	enintään vuosi
1 kuukausi	yli vuosi, enintään 4 vuotta
2 kuukautta	yli 4 vuotta, enintään 8 vuotta
4 kuukautta	yli 8 vuotta, enintään 12 vuotta
6 kuukautta	yli 12 vuotta

#### Yhteistoimintaneuvottelujen kestot

Työntekijöiden määrä	Neuvotteluesitykseen tutustumisaika	Neuvotteluaika	Irtisanomisaika	Työsuhde päättynyt
1-9	5 pv	2 vk (14 pv)	14 vrk - 6 kk	takaisinottovelv. 9 kk
vähintään 10	5 pv	6 vk	14 vrk - 6 kk	takaisinottovelv. 9 kk

#### Työllistymisvapaan kesto

Irtisanomisaika	Myönnettävät vapaapäivät ilman ansionmenetystä
Enintään 1 kk	Enintään 5 päivää
1 – 4 kk	Enintään 10 päivää
Yli 4 kk	Enintään 20 päivää

Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	Valitse julkisuusluokka
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

**Liitteet:** Liite 1 Yt-menettelyn tärkeät päivämäärät. Tulostamalla tämän sivun ja täydentämällä päivämäärät, voit tarkistaa ne helposti myöhemmin.

### Saat tiedon vähennystarpeesta

- Ilmoitus vartiointipalveluiden johtajalle, toimistusjohtajalle, henkilöstöjohtajalle ja alueesi HR partnerille
- Varmistu, että viesti on vastaanotettu



### Neuvotteluesitys 5 pvä + Neuvottelu-aika 2 vko tai 6 vko

- Merkitse neuvottelu-aika muistaaksesi, milloin toimenpiteet tulee aloittaa \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_



### Neuvottelut ohi

- Toimenpiteisiin on ryhdyttävä viivytyksettä, kunhan siihen on tullut lupa
- Ensimmäisen ja viimeisen uudelleensijoittamiskeskustelun aikaväli \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_



### Lisää viimeisen irtisanomisajan päättämispäivämäärään + 9 kk

- Merkitsemällä päivämäärän muistat, milloin yt-menettelyn takaisinottovelvollisuus on päättynyt \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_

Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	<b>Valitse julkisuusluokka</b>
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	

Sivu 15 / 16

## Yhteistoimintaohje esimiehelle – miten toimia oikein henkilöstöä vähennettäessä

Liite 2    Linkki: [TE-palvelut: Työnhakijan ja työnantajan muutosturva](#)



TE-palvelut | tjänster  
services

### Työnhakijan ja työnantajan muutosturva



Versionumero		Asiakirjatyyppi	Valitse asiakirjatyyppi
Päiväys	Valitse pvm	Julkisuusluokka	<b>Valitse julkisuusluokka</b>
Version status	Valitse status	Varmista tulostetun tai tallennetun asiakirjan voimassaolo.	

Sivu 16 / 16