

**SUOMALAISTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN
IRTISANOMISET: KANNATTAVUUSSEURAUKSET
LYHYELLÄ AIKAVÄLILLÄ**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2016

**Otto Korpinen
Laskentatoimi
Jukka Pellinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Otto Korpinen	
Työn nimi Suomalaisten pörssiyhtiöiden irtisanomiset: kannattavuusseuraukset lyhyellä aikavälillä	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 24.02.2016	Sivumäärä 56
Tiivistelmä - Abstract <p>Kollektiiviperusteiset irtisanomiset ovat vakiinnuttaneet paikkansa liikkeenjohdollisena perustoimenpiteenä kannattavuuden parantamiseksi. Tämä tutkimus paneutuu asiaan taloudellisten seurausten näkökulmasta. Menetelmällisesti tutkimus pohjautuu De Meusen, Vanderheidenin ja Bergmannin vuonna 1994 julkaistuun artikkeliin "Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance". Tutkimusongelmina on selvittää, onko kollektiiviperusteisilla irtisanomisilla vaikutusta suomalaisten pörssiyhtiöiden kannattavuuteen, ja eroaako irtisanoneiden yhtiöiden taloudellinen suorituskyky yhtiöistä, jotka eivät irtisanoneet. Yhtiöiden kannattavuutta tarkasteltiin vuosilta 2010-2014, ja irtisanomisista 2012-2014. Tutkimusryhmät jaettiin vuonna 2012 irtisanoneisiin ja vuosina 2012-2014 irtisanomisista pidättäytyneisiin suomalaisiin pörssiyhtiöihin. Ensimmäisen hypoteesin mukaan irtisanomisilla on tilastollisesti merkitsevä vaikutus suomalaisten pörssiyhtiöiden kannattavuuteen, toisen hypoteesin mukaan irtisanoneiden ja ei-irtisanoneiden yhtiöiden kannattavuus eroaa merkitsevästi toisistaan. Tutkimus ei tue kumpaakaan hypoteesia. Regressioanalyysin perusteella irtisanomisilla ja kannattavuudella ei ole merkitsevää vaikutusta kohdeyhtiöiden kannattavuuteen. Lisäksi irtisanoneiden ja ei-irtisanoneiden suomalaisten pörssiyhtiöiden välillä havaittiin vain yksi tilastollisesti merkitsevä ero tilikauden voittoprosentin osalta. Täten toinen hypoteesi, jonka mukaan irtisanoneiden ja ei-irtisanoneiden suomalaisten pörssiyhtiöiden välillä olisi merkitsevä ero, hylätään.</p>	
Asiasanat Irtisanominen, kannattavuus, kollektiiviperuste	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ	2
1	JOHDANTO.....	5
	1.1 Tutkimuksen taustaa	5
	1.2 Tutkimusongelma- ja tavoite	6
	1.3 Tutkimusaineisto	7
	1.4 Aikaisemmat tutkimukset	7
	1.5 Tutkimuksen metodologiset valinnat.....	9
	1.6 Tutkimuksen rakenne	10
	1.7 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	11
2	KOLLEKTIIVIPERUSTEINEN TYÖSOPIMUKSEN PÄÄTTÄMINEN SUOMEN LAINSÄÄDÄNNÖSSÄ	13
	2.1 Yleistä	13
	2.2 Irtisanominen kollektiiviperusteisesti	14
	2.2.1 Irtisanomisen yleisen kollektiiviperusteet	14
	2.2.2 Työn vähenemisen arviointi	15
	2.2.3 Kollektiiviperusteiden erityistilanteita.....	16
	2.2.4 Työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuus	17
	2.2.5 Työntekijän takaisinottaminen	18
	2.3 Yhteistoimintalain mukainen irtisanomismenettely	18
3	IRTISANOMISTEN TAUSTAA	21
	3.1 Irtisanomisten motiivit.....	21
	3.2 Irtisanomisten vaikutukset	23
	3.2.1 Organisaatiotasolla	23
	3.2.2 Henkilöstö- ja henkilötasolla.....	25
	3.3 Irtisanomisten vaihtoehdot	27
	3.4 Irtisanomisten eettisyys	28
	3.5 Irtisanomistilanteen käytännön johtaminen	30
	3.6 De Meusen ym. tutkimukset 1994 & 2004	32
	3.6.1 Vuoden 1994 tutkimus	32
	3.6.2 Vuoden 2004 tutkimus	33
4	SUOMALAISTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN IRTISANOMISET: KANNATTAVUUSSEURAUKSET LYHYELLÄ AIKAVÄLILLÄ.....	36
	4.1 Tutkimuksen kohderyhmä	36
	4.2 Tilastolliset menetelmät	38
	4.2.1 Tutkimuksen muuttujat	38
	4.2.2 Tutkimuksen hypoteesit	39
	4.2.3 Regressioanalyysi	40
	4.2.4 Muuttujien välinen keskiarvotestaus	41
	4.3 Tutkimuksen tulokset	41
	4.3.1 Regressioanalyysi	41
	4.3.2 Keskiarvojen aikasarjat ja testaus.....	42

5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	48
	LÄHTEET	54

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysjohdon kyvykkyyden yksi tärkeimmistä mittareista on se, kuinka tehokkaasti se pystyy vastaamaan markkinapaikan kilpailullisiin paineisiin. Viimeaikaiset edistysaskeleet teknologian, markkinasääntelyn purkamisen ja taloudellisen globalisaation saralla ovat lisänneet yritysten kilpailupaineita ympäri maailmaa. (Wayhan & Werner, 2000, 341.)

Kustannuslaskennan ja kilpailuympäristön välistä suhdetta on tutkittu ristiriitaisin tuloksin. Ammatinharjoittajille suunnattu kirjallisuus ja oppikirjat toteavat, että koventunut kilpailuympäristö edellyttää laadukkaampaa ja tarkempaa kustannuslaskentaa (Krishnan, Luft & Shields, 2002, 271). Lisäksi maailmanlaajuinen kilpailun lisääntyminen on johtanut siihen, että yritykset etsivät jatkuvasti keinoja alentaa kustannuksiaan. (Horngren, Datar & Rajan, 2011, 30). Kilpailuympäristössä onnistuminen ja kannattavuuden parantaminen edellyttävät, että kustannuslaskenta ja kustannusten hallinta kuuluvat yrityksen joka-päiväisiin perusfunktioihin. (Horngren ym., 2011, 178.)

Henkilöstöön kohdistuvat supistukset on yksi strategisista keinoista, joilla organisaatio voi alentaa kustannuksiaan ja täten selviytyä markkinoilla vallitsevista paineista. Tämän takana piilee yritysjohdossa vallitseva käsitys, jonka mukaan henkilöstönvähennykset parantavat yrityksen taloudellista asemaa ja toimintaa. (Vanderheide, De Meuse & Bergmann, 1999, 261.) Syitä irtisanomisille ja henkilöstömäärän vähennykselle on useita: operatiivisten kustannusten vähennystarve, hallintotasojen vähennys paremman tehokkuuden saavuttamiseksi, päällekkäisyyksien poistaminen fuusioiden jäljiltä sekä kilpailupaineisiin vastaaminen. Yritysjohdo pitää henkilöstövähentämistä proaktiivisena keinona, jolla organisaation ”kuntoa kohotetaan ja virtaviivaistutaan”. Tämän lisäksi irtisanomisia perustellaan väitteillä, joiden mukaan henkilöstövähennykset tekevät jäljelle jääneiden työntekijöiden asemasta entistä turvatumman, ja osakkeenomistajat saavat parempaa tuottoa investoinnilleen. (De Meuse, Vanderheide & Bergmann, 1994, 509-510.)

Pohjaoletuksena on, että yritysjohto pyrkii toimimaan tehokkaasti minimikustannustasolla, ja henkilöstövähennykset juontavat juurensa tavoitteeseen vähentää työvoimakustannuksia. Tämä lähtökohta edellyttää, että yritysjohton mielestä tavoitteisiin (tuotanto, liikevaihto ja tulos) päästään pienemmälläkin työntekijämäärällä. Alentuneiden kustannusten tulisi johtaa joko tuloskasvuun tai kilpailukyvyyn kohenemiseen tuotteiden hintojen paremman hallinnan vuoksi. (Cascio, Young & Morris, 1997, 1175-1176.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana irtisanomiset ovat nousseet yleisimmäksi strategiseksi keinoksi alentaa kustannustasoa ja uudelleen järjestää toimintoja yrityksissä. Tämän myötä joukkoirtisanomiset organisaatioissa on ilmiönä arkipäiväistynyt ja tullut hyväksytyksi strategiseksi tervehdyttämiseksi-

noksi myös paremmin menestyneiden yhtiöiden osalta. (Appelbaum, Henson & Knee, 1999, 473.)

Irtisanomisilla on kuitenkin negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden lisäksi myös organisaatiolle itselleen. Irtisanomisten on todettu alentavat voittoa, heikentävän osinkojen kehitystä, vaikuttavan negatiivisesti osakkeiden hintoihin, tekevän organisaation ilmapiiristä ja työntekijöiden motivaatiosta heikon ja lisäävän myöhästymisiä sekä poissaoloja. Irtisanomisten on myös todettu lisäävän työntekijöiden stressistä johtuvia poissaoloja organisaation kustannuksella.

Onkin selvää, että irtisanomisten kokonaisvaikutus syntyy yhdistelmästä negatiivisia ja positiivisia osatekijöitä. Nämä tekijät vaikuttavat organisaation taloudelliseen suorituskykyyn ja kannattavuuteen sekä pitkällä että lyhyellä ajanjaksolla. Tässä tutkimuksessa painopiste on irtisanomisten taloudellisissa seurauksissa organisaatioiden näkökulmasta lyhyellä kahden vuoden seuranta-jaksolla. Irtisanomiset ovat Suomessakin usein käytetty keino yritysten talouden tervehdyttämiseksi, joten empiiristä tutkimusta aiheesta kaivataan. Kannattavuuden parantaminen on käytetyimpiä perusteluja irtisanomisille, joten on luonnollista, että aihetta peilataan tutkimuksessa tästä näkökulmasta.

1.2 Tutkimusongelma- ja tavoite

Tutkimus pohjautuu menetelmällisesti De Meusen, Vanderheidenin ja Bergmannin vuonna 1994 julkaistuun tutkimukseen "Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance". Tutkimukselle julkaistiin kymmenen vuotta myöhemmin 2004 jatkoartikkeli "New Evidence Regarding Organizational Downsizing and Firm's Financial Performance: A Long-term Analysis", jossa tarkasteltavaa aikaperiodia laajennettiin.

Päätutkimusongelma on pyrkiä selvittämään, kuinka irtisanomiset vaikuttavat kohteena olevien suomalaisten pörssiyhtiöiden kannattavuuteen. Tutkimuksen tavoitteena on seurata soveltuvin osin vuonna 1994 ja 2004 julkaistuja tutkimuksia, mutta suomalaisella ja ajankohtaisemmalla aineistolla. Tutkimus on erittäin mielenkiintoinen jo siksi, että aiempi tutkimus on tehty ennen vuonna 2007 alkanutta finanssikriisiä ja taantumajaksoa, minkä myötä irtisanomiset ovat viime vuosina saaneet runsaasti huomiota mediassa ja julkisessa keskustelussa Suomessa. On erittäin tärkeää, että tämän keskustelun tueksi saadaan argumentteja ja empiiristä tietoa irtisanomisten reaalista vaikutuksesta, sillä aiempi keskustelu on pohjautunut pitkälti mahdollisesti jo vanhentuneisiin olettamuksiin.

Tavoitteena on tutkia kohdeyritysten irtisanomisten ja kannattavuuden välistä relaatiota. Päätavoitteena on luonnollisesti selvittää, onko näiden kahden muuttujan välillä riippuvuussuhde, minkä lisäksi irtisanomisten vaikutusta tutkitaan peilaten sitä kannattavuutta mittaaviin tärkeimpiin tunnuslukuihin. Nämä tunnusluvut ovat oman pääoman ja koko pääoman tuotto prosentit, koko pääoman kiertonopeus sekä tilikauden voittoprosentti ja market-to-book-ratio,

eli markkina- ja tasearvon suhde. Nämä tunnusluvut lasketaan viideltä vuodelta: kaksi vuotta ennen irtisanomisia, irtisanomisvuodelta sekä kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen. Aikaperiodi on vastaava kuin De Meusen ym. ensimmäisessä tutkimuksessa, jossa tunnusluvut laskettiin vuosilta 1987-1991. Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään vuosilta 2010-2014, jolloin irtisanomisvuosi on 2012.

Toinen tutkimusongelma pyrkii vastaamaan kysymykseen, onko irtisanoneiden ja ei-irtisanoneiden suomalaisten pörssiyritysten taloudellisessa suorituskäytössä tilastollisesti merkitsevää eroa. Hypoteesi testataan jakamalla pörssiyritykset vuonna 2012 irtisanomisista ilmoittaneisiin ja vuosina 2012-2014 irtisanomisista pidättäytyneisiin. Taloudellista suorituskäytystä tarkastellaan kannattavuuden näkökulmasta aiemmin mainittuja viittä tunnuslukua käyttäen, ja tutkimusryhmien väliset erot testataan mahdollisten tilastollisten merkitsevyyksien löytämiseksi.

1.3 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineiston muodostavat useat lähteet. Tarkasteltavat tunnusluvut lasketaan kohdeyritysten tilinpäätöksistä. Kohdeyritykset valitaan Talouselämä-lehden selvityksestä Suomen 500 suurimmasta yrityksestä irtisanomisvuodelta, eli 2012. Tässä tutkielmassa tarkastelussa ovat 60 pörssiyritystä, joiden liikevaihto on alle 3000 milj. euroa, ja jotka ovat noteerattu Helsingin Pörssissä vähintään vuotta ennen henkilöstövähennyksiä, eli 2011. Tämä tieto tarkastetaan jokaisen yrityksen osalta verohallinnon yritys- ja yhteisötietojärjestelmästä. Ulkomailla tapahtuvat irtisanomisilmoitukset kerätään Helsingin Pörssin eli NASDAQ OMX Helsingin tiedotteista sekä talousmedian artikkeleista. Lisäksi SAK:n keräämiä tilastoja Suomen irtisanomisista hyödynnetään tutkimuksessa.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Työllisyys, työttömyys ja irtisanomiset ovat julkisen yhteiskunnallisen keskustelun merkittävimpiä aiheita, mutta tästä huolimatta aiheeseen liittyvää tutkimusta etenkin taloudellisten seuraamusten perspektiivistä on tehty yllättävän vähän. Yleisen oletuksen mukaan yrityksen ajautuessa ongelmiin alhaisen myynnin tai kasvavien kustannusten vuoksi, on organisaation henkilöstömäärän vähentäminen tehokas ja toimiva toimenpide. Aiemmat tutkimukset eivät tue tätä väitettä.

De Meusen ym. 1994 julkaistun tutkimuksen mukaan irtisanovien organisaatioiden on turha odottaa nopeaa käännettä yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Tulosten mukaan irtisanomisten jälkeen yrityksen kannattavuus pysyy matalalla, minkä lisäksi todennäköisesti henkilöstövähennykset jatkuvat myös

tulevaisuudessa. Tutkimustulosten valossa irtisanomisien seuraukset ovat todennäköisemmin hyviä, mikäli henkilöstöön kohdistuvat vähennykset ovat osa organisaation pitkän aikavälin strategista suunnitelmaa. Tulokset ovat kuitenkin selviä: irtisanomiset eivät paranna kannattavuutta. Irtisanomisten asemesta organisaatioiden tulisikin kiinnittää erityistä huomiota jatkuvan arvioinnin keinoin siihen, ettei henkilöstömäärä pääsisi liian suureksi missään vaiheessa.

2004 julkaistu De Meusen ym. jatkotutkimus selvitti pidemmän aikavälin vaikutuksia vuodesta 1987 vuoteen 1998. Tuloksien mukaan irtisanovien yritysten taloudellinen suorituskyky oli kahden vuoden ajan irtisanomisista merkittävästi heikompi kuin ei-irtisanovilla yrityksillä, mutta tämän jälkeen tilanne tasoittui. Tutkimuksessa havaittiin myös, että irtisanomisten laajuudella on merkitystä etenkin tapauksissa, joissa yritys on irtisanonut yli 10 prosenttia henkilöstöstään. Näin laajalti irtisanoneiden yritysten kannattavuus jatkui huompana kuin vähemmän tai ei lainkaan irtisanoneiden yritysten. (De Meuse, Vanderheiden, Bergmann & Roraff, 2004, 172-174).

De Meusen ym. tutkimuksen tuloksia tukee Cascion ym. 1997 julkaistu selvitys, jonka mukaan henkilöstömääräänsä vähentävät yhtiöt eivät ole parantaneet kannattavuuttaan. Näiden tutkimustulosten valossa henkilöstöön kohdistuvat vähennykset eivät välttämättä tuota tuloksia, joita liikkeenjohto on niihin ryhtyessään hakenut.

Aiemmassa tutkimuksessa on myös tehty poikkeavia havaintoja. Työvoiman vähennyksen ja taloudellisen suorituskyvyn suhdetta selvittäneessä pitkittäistutkimuksessa on käynyt ilmi, että työvoiman vähennys on johtanut merkittävään markkina-arvon kasvuun. Tämän lisäksi tutkimuksessa havaittiin vaatimatonta lyhyen aikavälin kasvua myös liikevaihdossa. Kyseisen tutkimuksen perusteella työvoiman vähennys voikin olla tärkeässä asemassa organisaatioiden rakenneuudistusstrategioissa ainakin lyhyellä tähtäimellä. (Wayhan & Werner, 2000, 361.)

Lisäksi on havaittu, että irtisanomiset ovat parantaneet jäljelle jääneen työvoiman sekä koko yrityksen tehokkuutta. Tämä ilmenee merkittävässä taloudellisessa kasvussa, joka on havaittu irtisanomisilmoituksen jälkeen sekä pääoman tuotto prosentissa että nettotulojen suhteessa työntekijää kohden. (Elyan, Swales, Maris & Scott, 1998, 349.)

Saksan 500 suurimman yrityksen henkilöstövähennysten seurauksia selvittäneessä lyhyen aikavälin tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että irtisanoneiden yritysten kannattavuus ja tuottavuus heikkenivät irtisanomisten myötä, eivätkä irtisanomisten jälkeenkään nousseet irtisanomisia edeltävälle tasolle. Tutkimuksessa lisäksi havaittiin, että taloudellisen laskusuhdanteen vuoksi irtisanoneiden yritysten kannattavuus heikkeni hetkellisemmin kuin tehokkuuden parantamiseen tähdänneiden organisaatioiden. Tätä voi perustella muun muassa käyttäytymistieteellisin syin: työntekijät pitävät taloudellista laskusuhdantetta hyväksyttävämpänä syynä irtisanomisille kuin tehokkuusajattelua. Lyhyellä aikavälillä henkilöstön alentunut motivaatio voi olla syynä alentuneelle kannattavuudelle. (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010, 23.)

1.5 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tutkimus on määrällinen eli kvantitatiivinen, sillä aineisto on numeerisessa muodossa ja täsmällisesti rajattu (Uusitalo, 2001, 79). Kvantitatiivisen tutkimuksen piirteet toteutuvat tutkimuksessa myös hypoteesien esittämisen, käsitteiden määrittelyn, aineiston keruun suunnitelmallisuuden sekä päätelmien teon tilastollisen analyysin myötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 140). Kyseessä on pitkittäistutkimus, jonka tavoitteena on seurata jonkin ilmiön kehitystä ajan kuluessa, tässä tapauksessa vuosina 2010-2014 (Uusitalo, 2001, 74).

Tutkimus on luettavissa empiiriseksi, sillä kohteena on reaaliaikaisen maailman ilmiö, josta hankitaan uutta tietoa systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä (Uusitalo, 2001, 60). Tieteenfilosofiselta lähtökohdaltaan tutkimus on ennen kaikkea looginen: tarkoituksena on selvittää kausaalisten kytkentöjen mahdollisuutta irtisanomisten ja kannattavuuden välillä (Hirsjärvi ym., 2009, 130). Tutkimuksen tarkoitusta voidaan pitää lähinnä selittävänä, sillä tavoite on etsiä selitystä tilanteelle kausaalisten suhteiden muodossa (Hirsjärvi ym., 2009, 138). Päämääränä on selvittää, onko tutkittavien kahden muuttujan välillä relaatiota. Piirteitä kuvailevasta tutkimuksesta on myös havaittavissa, sillä tutkimuksessa kuvaillaan suomalaisten pörssiyritysten irtisanomisia.

Tutkimusmenetelmänä on regressioanalyysi, joka on tilastollinen menetelmä muuttujien välisten suhteiden selvittämiseen. Tässä työssä nämä muuttujat ovat suomalaisten pörssiyritysten irtisanomiset suhteessa yritysten kannattavuuden muutokseen vuosien välillä. Regressioanalyysi sopii tutkimukseen, sillä se mahdollistaa mallinnuksen selitettävän muuttujan riippuvuudesta selitettävästä muuttujasta. Tämän lisäksi regressioanalyysin avulla on mahdollista selvittää riippuvuuden voimakkuus ja muoto. Tässä tutkimuksessa irtisanomisilla selitettäviä muuttujia ovat valittujen tunnuslukujen muutokset vuosien välillä; oman pääoman ja koko pääoman tuotto prosentit, koko pääoman kierto nopeus sekä tilikauden voittoprosentti ja market-to-book ratio, eli markkina- ja tasearvon suhde. (Sykes, 1992.)

Irtisanominen määritellään tutkimuksessa tarkoitukselliseksi johdon toimeksi, jonka myötä henkilöstöä vähennetään yhtiön kilpailuaseman parantamiseksi. Irtisanominen voidaan määritellä strategiseksi toimenpiteeksi, joka suuntautuu yhtiön henkilöstöön. (Freeman & Cameron, 1993, 12.) Määritelmä on sama kuin De Meusen ym. tutkimuksessa käytetty. Irtisanomisilla tässä tutkimuksessa viitataan irtisanomisiin, joiden osalta yhteistoimintaneuvottelut on jo saatettu päätökseen; toisin sanoen keskeneräiset yt-prosessit, joissa irtisanomisten laajuus ei ole tiedossa, rajautuvat pois tutkimuksesta.

Tutkimuksen kohdeyritykset ovat noteerattu Helsingin Pörssissä. Tämä rajaus juontaa käytännön tutkimuksen helpottamisesta, sillä julkisesti noteerattut yritykset tiedottavat henkilöstövähennyksistään keskimäärin muita paremmin. Lisäksi pörssiyritysten suurempi koko on vaikuttava tekijä rajauksessa. On kuitenkin tärkeää huomata, että tässä tutkimuksessa irtisanomisia tarkastellaan konsernitason tasolla: tämä on olennaista tapauksissa, joissa pörssinoteeratun yrityk-

sen ei-pörssinoteerattu tytäryhtiö vähentää henkilöstöään. Tällöin tutkimuksessa henkilöstövähennys käsitellään konsernin irtisanomisena. Konserninäkökulma tarkoittaa myös sitä, että suomalaisten pörssiyritysten ulkomaan toimipisteiden irtisanomiset käsitellään konsernin tasolla.

Irtisanomisten vaikutuksia organisaation suorituskykyyn tarkastellaan tieteellisessä keskustelussa kahden teorian kautta. Nämä kaksi teoriaa ovat psykologisen sopimuksen teoria ja taloudellinen teoria. Tutkimuksen aihevalinnan ja luonteen vuoksi pääpaino on taloudellisessa teoriassa. Psykologisen sopimuksen teoriaakin käsitellään, koska se on olennainen osa irtisanomisten vaikutusten selittämistä, kun asiaa tarkastellaan muusta kuin taloudellisesta näkökulmasta. (De Meuse ym., 2004, 157.)

Tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan kollektiiviperusteisia irtisanomisia, jotka perustuvat tuotannolliseen tai taloudelliseen perusteeseen tai toiminnan uudelleenjärjestelyyn. Työntekijästä johtuva irtisanominen rajautuu täten tutkimuksen ulkopuolelle. Yleisin syy irtisanomisille ovat tuotannolliset ja taloudelliset syyt eli kollektiiviperusteet (Bruun & von Koskull, 2012, 87). Näin ollen individuaaliperusteella tapahtunutta irtisanomista ei voida perustella taloudellisin seikoin, vaan työntekijästä itsestään johtuvin syin.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Toisessa pääluvussa käsitellään irtisanomisiin liittyvää lainsäädäntöä Suomessa. Irtisanomisiin liittyvä lainsäädäntö on tutkimuksen avainasemassa tutkimuksen teoreettisessa osuudessa, sillä se muodostaa juridisen kehikon ja perusteet irtisanomisille. Pääluvun alussa käydään läpi yleistä asiaa henkilöstövähennyksiin liittyvään juridiikkaan liittyen, minkä jälkeen käydään läpi kollektiiviperusteisia irtisanomisia lain näkökulmasta. Tämän jälkeen esitellään yhteistoimintalain mukainen irtisanomismenettely käytännössä.

Kolmannessa pääluvussa keskitytään irtisanomisiin käytännönläheisestä näkökulmasta. Tarkoituksena on käydä läpi, millaisin perustein yritykset vähentävät henkilöstöään, ja millaisia vaikutuksia asialla on havaittu olevan. Asiaa tarkastellaan organisaatio- ja henkilötasolla, minkä lisäksi esitellään mahdollisia vaihtoehtoja irtisanomisille. Luvussa käydään läpi myös irtisanomisten eettisyyttä sekä käytännön tasolla irtisanomistilanteen johtamista. Lisäksi kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen menetelmällisen perustan muodostavat De Meusen ym. tutkimukset vuosilta 1994 ja 2004. Näiden tutkimusten osalta perehdytään menetelmiin, saatuihin tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Neljäs luku muodostaa tutkimuksen empiirisen osuuden. Luvussa käydään läpi tutkimukseen valittavat kohdeyritykset, eli tutkimuksen empiirinen aineisto. Lisäksi luvussa kerrataan tutkimuksen menetelmät ja muuttujat. Tämän jälkeen tarkoituksena on selvittää regressio- ja keskiarvoanalyysin keinoin vastaus tutkimusongelmiin: onko irtisanomisilla ollut vaikutusta suomalaisten pörssiyritysten kannattavuuteen, ja poikkeako irtisanoneiden yhtiöiden kan-

nattavuus ei-irtisanoneista?

Viides ja viimeinen luku vetää yhteen tutkimuksen tulokset. Luvussa pohditaan ja analysoidaan tarkemmin saatuja tuloksia, ja verrataan niitä De Meusen ym. havaintoihin. Lisäksi luvussa esitetään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

1.7 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Taloudellinen teoria

Taloudellinen teoria tarkastelee irtisanomisten vaikutuksia nimensä mukaisesti pääasiassa taloudellisesta näkökulmasta. Tämä teoreettinen lähestymistapa perustuu oletukselle, jonka mukaan yritysjohto ryhtyy toteuttamaan irtisanomisia vähentääkseen organisaation kustannuksia ja parantaakseen taloudellista suorituskykyään. Taloudellisen teorian mukaan irtisanomisilla on positiivinen vaikutus yhtiön suorituskykyyn, koska se mahdollistaa johdolle tarpeettoman työvoiman vähennyksen, toimintojen virtaviivaistuksen ja työvoimakustannusten minimoimisen. (Mckinley, Zhao, Rust, 2000, 228.)

Taloudellinen teoria puolustaa irtisanomisia organisaation taloudellisilla hyödyillä. Aiemman aihetta käsittelevän tutkimuksen perusteella tällaista johdopäätöstä ei kuitenkaan voida tehdä. Tutkimuksissa on aiemmin keskitytty lähinnä johdon oletuksiin ja mielikuviin asiasta. Varsinaisiin konkreettisiin irtisanomisten taloudellisiin jälkiseuramuksiin keskittyviä tutkimuksia on tehty vähän etenkin aiheen huomioarvoon nähden. (De Meuse ym., 2004, 159.)

Psykologisen sopimuksen teoria

Psykologisen sopimuksen teorian mukaan työntekijän ja organisaation välille syntyy molemminpuolinen suhde. Se on yhteisten tavoitteiden kokonaisuus, joka kestää työsuhteen ajan. Suhde perustuu sille odotukselle, että sekä työntekijä että työnantaja täyttävät velvollisuutensa. Työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa ahkeraa työskentelyä, taitojen kehittämistä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Työnantajan puolestaan odotetaan tarjoavan vakaan työpaikan ja hyvät kehitymis- ja etenemismahdollisuudet sekä kilpailukykyisen palkkauksen. (Morrison & Robinson, 1997, 226.)

Psykologisen sopimuksen teoria on olennainen tekijä tutkittaessa irtisanomisten vaikutuksia, sillä sopimuksen rikkova osapuoli voi odottaa negatiivisia seurauksia. Irtisanomiset organisaatiossa on yksi esimerkki, jossa työntekijät voivat kokea psykologisen sopimuksen rikotuksi, jolloin heidän käyttäytymisen ja suoriutumisen muuttuvat sen mukaisesti. (De Meuse ym., 2004, 161.)

Kannattavuus

Toiminnan kannattavuus on yritystoiminnan menestyksen perusta. Kannattavuutta on mahdollista mitata joko sellaisenaan absoluuttisena lukuna tai suhteutettuna tase-eriin tai tuloslaskelman eriin. Vaikka tulos ilmaistaan absoluuttisena lukuna yrityksen tilinpäätöksessä, se ei sellaisenaan ole järin hyödyllinen, sillä se ei ole ajallisesti tai yritysten välillä vertailukelpoinen. Yritys ja vertailtavat yritykset ovat esimerkiksi voineet muuttua kooltaan. Tästä syystä kannattavuutta mitataan yleensä suhteellisilla tunnusluvuilla, kuten tässä tutkimuksessa. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden, 2009, 117.)

2 KOLLEKTIIVIPERUSTEINEN TYÖSOPIMUKSEN PÄÄTTÄMINEN SUOMEN LAINSÄÄDÄNNÖSSÄ

2.1 Yleistä

Kaikkia työsuhteen lakkauttamistapoja kutsutaan yhteisellä nimityksellä työsuhteen päättäminen. Työsuhdeturva viittaa puolestaan säännöksiin ja määräyksiin, joilla rajoitetaan työnantajan oikeutta päättää työsuhteen. Työsuhdeturvan ydinkysymys liittyy päättämisen perusteisiin: työsuhteen päättämiseksi tulee olla hyväksyttävä syy. Työsuhdeturvan käsite sisältää myös irtisanomisajan ja menettelyn, jota työsuhteen päättäessä on noudatettava. (Bruun & von Koskull, 2012, 70.)

Viime vuosina poliittisen keskustelun yksi puhutuimmista teemoista on ollut työsuhteen muutos joustavammaksi. Työsuhdeturvan heikennystä on julkisuudessa perusteltu erityisesti taloudellisilla perusteilla. Kilpailukyky on väitetty parantuvan, mikäli yritykset saavat sopeuttaa työntekijäkuntaansa nopeammin ja joustavammin kulloistenkin tarpeidensa mukaisiksi. Yrittäjät korostavat työsuhteen kuormittavan liikaa taloudellisesti. Vastakkaisen näkemyksen mukaan hyvä työsuhteen parantaa taloudellista kilpailukykyä kuluttajien paremman ostovoiman ja investointikyvyn kautta. (Bruun & von Koskull, 2012, 71.)

Työnantaja voi päättää työsuhteen joko irtisanomalla tai purkamalla sen. Irtisanominen viittaa työsuhteen päättämiseen irtisanomisajan umpeuduttua. Puolestaan työsuhteen purkamisessa työsuhteen päättyy välittömästi. Syyt työsuhteen purkamiseen työnantajan aloitteesta voivat olla joko henkilökohtaisia tai kollektiiviperusteisia (Koskinen, 2014, 22). Tässä tutkimuksessa keskitytään kollektiiviperusteisiin, taloudellisista ja tuotannollisista syistä tapahtuneisiin irtisanomisiin.

Sekä henkilökohtaisia että kollektiiviperusteisia irtisanomisia koskevan yleissäännöksen mukaan toistaiseksi voimassa olevaa työsuhteen ei voida irtisanoa muusta kuin asiallisesta ja painavasta syystä. Tämä yleissäännös on otettava huomioon harkittaessa irtisanomisperusteen asiallisuutta ja painavuutta kussakin yksittäistapauksessa. Irtisanomistapaukset vaihtelevat eri toimialoilla, työpaikoilla ja yksittäisissä sopimussuhteissa, joten asiallisen ja painavan syyn sisältö ei ole määriteltävissä tarkasti. Asiallinen ja painava syy kollektiivisten irtisanomisperusteiden osalta tarkoittaa muun muassa sitä, ettei peruste saa olla ristiriidassa työnantajan lojaliteettivelvoitteen kanssa. Työnantajan lojaliteettivelvoite edellyttää, että työnantaja ottaa työntekijän edut mahdollisuuksien mukaan huomioon harkitsemalla työsuhteen päättämistä lievempiä keinoja, kuten uuden toimenkuvan tarjoamista ja koulutusta. (Koskinen & Ullakonoja, 2012, 200.)

2.2 Irtisanominen kollektiiviperusteisesti

2.2.1 Irtisanomisen yleisen kollektiiviperusteet

Työnantaja ei voi irtisanoa työsopimusta ilman hyväksyttävää syytä, eli irtisanomisperustetta. Irtisanomisperusteet on määritelty yleislausekkeella työsopimuslaissa. Yleislausekkeen mukaan työntekijä voidaan irtisanoa, mikäli työ on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi taloudellisista, tuotannollisista tai toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä, eikä työntekijää ole mahdollista sijoittaa uudelleen tai kouluttaa uuteen tehtävänkuvaan (Äimälä, Nyyssölä & Åström, 2015). Työn väheneminen voi johtua monista syistä, esimerkiksi kysynnän heikkenemisestä, markkinatilanteesta mutta myös välillisesti tai suoraan työnantajan toimenpiteistä. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi kannattavuudesta riippumaton tuotantolinjan lakkautus. Myös automaation käyttöönotto ja työn rationalisointi voivat vaikuttaa vähentävästi yrityksen työvoiman tarpeeseen. Lisäksi muun muassa työn ulkoistamiseen liittyvät toimenpiteet sekä vuokratyövoiman osuuden kasvattaminen työpaikalla saattavat johtaa työn vähenemiseen (Bruun & von Koskull, 2012, 88-89).

Lainsäädännöllisesti työnantajalla ei lähtökohtaisesti ole vastuuta työllistamisestä. Elinkeinovapauden piiriin kuuluu, että työnantaja saa valita mitä yritys tekee, ja minkälaista henkilöstöä se tarvitsee. Tämän vapauden vastavoiman muodostaa työsuhdeturva, joka on syntynyt ammattiyhdistysliikkeen ja poliittisen päätöksenteon tuloksena. Työntekijöiden toimeentulo on kytköksissä työpaikkaan, ja työsuhdeturvalla estetään työnantajan mielivaltaiset irtisanomiset tämän toimeentulon suojelemiseksi. (Bruun & von Koskull, 2012, 88.) Työsuhdeturvalla ei kuitenkaan rajoiteta työnantajan oikeutta supistaa tai lopettaa liiketoimintaansa, ja liikkeenjohdolla on oikeus järkiperäistää toimintaansa esimerkiksi tulosten parantamiseksi. Taloudellisesti kannattavaakaan liiketoimintaa ei velvoiteta laissa jatkamaan, mikäli liikkeenjohdon mukaan se ei enää esimerkiksi ole liikeidean mukainen. Lainsäädännöllä ei pyritäkään rajoittamaan elinkeinovapautta ja yritystoimintaa, vaan edellytetään päätösten seurausten olevan tosiasiallisia ja pysyviä. (Koskinen, 2014, 85.)

On kuitenkin huomattava, että irtisanomisten tarvetta peilataan tuomioistuimessa yritystoiminnan kannattavuuteen: raskaasti tappiollisen yrityksen on helpompi argumentoida irtisanomisperusteensa puolesta kuin suuria voittoja tahkoavan. Pelkkä työvoimakustannusten vähentäminen ei voitollisen yrityksen osalta riitä irtisanomisperusteeksi: kyseessä tulee olla laissa tarkoitettu työn väheneminen. Toisaalta palkkakustannusten alentaminen on työnantajan näkökulmasta validi tapa taloudellisperusteisiin irtisanomisiin, mutta tämä edellyttää muiden lain vaatimusten täyttymistä. (Koskinen, 2014, 86.)

2.2.2 Työn vähenemisen arviointi

Kollektiiviperusteista irtisanomissäännöstä sovellettaessa ei ole merkitystä, minkä vuoksi taloudelliset, tuotannolliset ja toiminnan uudelleenjärjestelystä johtuvat tekijät vähentävät työtä. Käytännössä laki valtuuttaa työnantajan käyttämään liikkeenjohtovaltaansa; liikkeenjohdollisten päätösten myötä tapahtuneiden henkilöstövähennysten on kuitenkin aiheutettava laissa mainittujen syiden perusteella työn olennaista ja pysyvää vähenemistä. Tällaisten järjestelyiden takana täytyy olla aito liikkeenjohdollinen päätös, työsopimuslaki ei kuitenkaan puutu päätöksen järkevyyteen. Työsopimuslain mukaiset irtisanomisen edellytykset muodostavat kokonaisuuden, jossa työn tulee olla vähentynyt sekä määrällisesti että ajallisesti lain tarkoittamalla tavalla. Lisäksi työnantajan velvollisuutena on selvittää, voidaanko työntekijä sijoittaa uuteen toimenkuvaan tai kouluttaa uudelleen. Lähtökohta arvioinnissa on se, että minkä tahansa irtisanomisedellytyksen puuttuminen tekee irtisanomisesta laittoman. (Koskinen, 2014, 83-84.)

Työn vähenemisen vaatimuksella estetään näennäiset kollektiiviperusteisiin syihin vetoavat irtisanomiset; irtisanomisten perusteiden tulee olla todellisia ja riittäviä. Taloudellisiin syihin perustuvat irtisanomiset liittyvät yritystoiminnan tuloksen riittämättömyyteen tai laskuun. Tuotannolliset perusteet viittaavat yrityksen tuotannollisessa toiminnassa tapahtuviin työvoiman tarvetta vähentäviin muutoksiin. Tällaisia syitä voivat käytännössä olla muun muassa työtehtävien yhdistäminen, tekniikan käyttöönotto tai tuotannon sisältöön liittyvät muutokset. Kollektiiviperusteiden muodostavat myös uudelleenjärjestelyyn liittyvät syyt, mikäli ne aiheuttavat työsopimuslaissa tarkoitettulla tavalla työn todellista vähenemistä. Tämän lisäksi työmarkkinajärjestöjen välillä on solmittu yleissopimuksia, jotka liittyvät muun muassa työntekijän irtisanomissuojaan. Yleisesti ottaen nämä sopimukset eivät koske kollektiiviperusteisia irtisanomisia, mutta niiden perusteella on mahdollista arvioida, onko irtisanominen johtunut tosiasiallisesti työntekijästä tai hänen henkilöstään johtuvasta syystä. (Koskinen, 2014, 84.)

Ajallisesti työn ei edellytetä olevan vähentynyt irtisanomishetkellä, riittää että työnantaja tietää ja pystyy osoittamaan työn vähenemisen alkamisajankohdan. Tämän ennakkointioikeuden soveltamisessa vaaditaan, että sekä työn vähenemisen määrä että alkamisajankohta pystytään arvioimaan riittävällä todennäköisyydellä. Työntekijän työntekovelvoitteen sisältävä irtisanomisaika muodostaa ennakkointioikeuden lähtökohdan, mutta se ei rajaudu pelkästään siihen. Lisäksi työnantaja on velvoitettu arvioimaan irtisanomisperusteiden olemassa oloa koko irtisanomisajan, ja se tulee pystyä todentamaan ja osoittamaan myös työsuhteen varsinaisena päättymisajankohtana. Käytännössä jos irtisanomisaikana tai sen päättyessä ilmenee uusi tarve työlle, on irtisanominen arvioitava uudestaan. Mikäli työntekijä voidaan sijoittaa tai kouluttaa uuteen työhön, ei työnantajalla enää ole laissa säädettyä irtisanomisperustetta. (Koskinen, 2014, 89.)

Ajallisesti tarkasteltuna työn vähenemisen tulee olla perustellusti arvioi-

den pysyvää. Työn tilapäinen väheneminen ei oikeuta irtisanomaan, tällöin tulee kyseeseen työntekijän lomauttaminen vähenemisen ajaksi. Vaatimus työn pysyvistä vähenemisestä ei ole sidottu tarkkaan aikamääreeseen, vaan aikakriteerin täyttyminen arvioidaan tapausittain kokonaisharkinnalla. Työnantajaa sitova, pisimmillään kuuden kuukauden mittainen irtisanomis aika muodostaa harkinnan lähtökohdan. Lisäksi työn vähenemisen kesto on oltava vähintään useita kuukausia, eikä uuden työn tarve saa olla vielä työsuhteen päättyessäkään työnantajan tiedossa. Työn vähenemisen olennaisuuden arviointia ei myöskään voida spesifisti määritellä esimerkiksi prosenttiluvuin, vaan työn tulee olla vähentynyt kokonaisarvioiden vähäistä suuremmalla tavalla. (Koskinen, 2014, 89-91.)

2.2.3 Kollektiiviperusteiden erityistilanteita

Työsopimuslaissa on säädetty yleislausekkeen lisäksi luettelo tilanteista, joissa työnantajalla ei ainakaan ole perustetta irtisanoa. Luettelon tarkoituksena on ehkäistä yksilöllisen irtisanomissuojan kiertämistä. Sitä ei ole muotoiltu tyhjentävästi, vaan lain tulkinta on jälleen tärkeässä asemassa. Luettelon ensimmäisen kohdan mukaan irtisanomisperustetta ei ole, mikäli työnantaja on ennen irtisanomista tai sen jälkeen ottanut uuden työntekijän samankaltaisiin tehtäviin, vaikka toimintaedellytykset ovat säilyneet ennallaan. Ajallinen dimensio ja vaikutukset on tarkasteltava ja tulkittava tapauskohtaisesti. Työnantajalla on kuitenkin vapaus tehdä muutoksia ja uudistaa organisaatiotaan, jolloin uudenlaiset henkilöstöratkaisut saattavat tulla kysymykseen. Työnantajalla onkin oikeus hankkia uusia työntekijöitä muutosten aiheuttamiin tarpeisiin, mutta irtisanomisten osalta on huomioitava, että uudistettu organisaatio voi mahdollistaa henkilöstövähennysten sijaan sisäiset siirrot uusiin tehtäviin. (Koskinen, 2014, 91.)

Huomionarvoista on, että lainkohdan mukainen uusi työntekijä on kyseessä myös silloin, kun määräaikaisen työsuhtetta jatketaan, ja irtisanottu olisi voinut tehdä tämän työtä. Aina irtisanominen ei kuitenkaan ole laitton, vaikka työntekijä palkkaisikin uuden työntekijän. Esimerkiksi uuden työntekijän tosiasiallisesti tarvitsemat uudet kielitaidot tai koulutusvaateet saattavat oikeuttaa uuden työntekijän palkkaamisen. Tämä ei kuitenkaan poissulje työnantajan uudelleensijoitus- ja koulutusvelvollisuutta: mikäli työntekijä olisi ollut koulutettavissa tehtävään, ei irtisanomisperuste täyty. (Koskinen, 2014, 93.)

Luettelon toinen pääkohta koskee työn vähenemistä. Työnantajalla ei lainkohdan mukaan ole irtisanomisoikeutta, mikäli uudelleenjärjestelyistä ei ole tosiasiallisesti aiheutunut työn vähenemistä. Oikeuskäytännössä ratkaistavaksi on noussut kysymys siitä, täyttyykö irtisanomisperuste, kun irtisanotun tehtävät siirretään toisille työntekijöille, vaikkei tehtävä sinänsä lopu. Muiden työntekijöiden säännöllisen työajan puitteissa tapahtuva tehtävien haltuunotto ja hoitaminen eivät estä irtisanomista. Työntekijöiden ylitöiden lisääntyminen irtisanomisen yhteydessä voidaan kuitenkin tulkita niin, ettei työ tosiasiallisesti ole vähentynyt, ja irtisanomiselle ei täten ole perustetta. Työn laadun olennainen

muutos voi työsopimuslain nojalla oikeuttaa irtisanomaan työntekijän. Irtisanomisoikeus työn laadun muuttuessa voi toteutua, vaikka tilalle palkattaisiin uusi työntekijä, mutta irtisanomisperusteen muodostaakseen laadun muutoksen tulee olla tosiasiallista ja olennaista. Esimerkiksi pelkkä nimekkeen muutos tai työnkuvauksen tarkennus ei irtisanomisperustetta muodosta. (Koskinen, 2014, 96.)

Kustannussäästöt ovat hyväksyttävä irtisanomisperuste, joskaan työsopimuslaissa ei ole määritelty, millä tavoin riittävä säästö arvioidaan. Työsopimuslain mukaan säästöä ”tulee arvioida työnantajan ja -tekijän olosuhteet huomioon ottaen”. Käytännössä säästöä arvioidaan työnantajan osalta vakiintuneiden tulosyksiköiden kannalta, ja mikäli organisaatiota ei ole jaettu tulosyksiköihin, tarkastelu suhteutetaan koko yrityksen talouteen. (Koskinen, 2014, 97.)

2.2.4 Työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuus

Työnantaja on kollektiiviperusteisiin irtisanomisiin ryhtyessään velvoitettu selvittämään, onko työntekijää mahdollista sijoittaa toiseen tehtävään yhtiössä. Mikäli soveltuva tehtävä löytyy, on irtisanomisuhan alaiselle työntekijälle tarjottava kyseistä tehtävää. Korvaavan työn soveltuvuuden arvioinnissa työntekijälle on ensisijaisesti tarjottava tämän työsopimuksen mukaista työtä. Mikäli tällaista työtä ei ole tarjolla, on toissijaisesti työntekijälle tarjottava työsopimuksen työtä vastaavaa tehtävää. Jos tällaistaakaan tehtävää ei ole, on työntekijälle tarjottava työtä, josta tämä koulutuksensa, kokemuksensa ja ammattitaitonsa perusteella kykenee suoriutumaan. Työnantajan työn tarjoamisvelvoite ei toisin sanoen rajoitu ainoastaan samankaltaisiin tehtäviin, joissa irtisanomisuhan alainen työntekijä on aiemmin toiminut. Työnantaja on kuitenkin velvoitettu pyrkimään löytämään työntekijälle mahdollisimman hyvin soveltuva tehtävä. Uudelleensijoittamisen tulee olla kuitenkin työnantajan näkökulmasta tarkasteltuna kohtuullista, eikä työnantaja ole velvoitettu sijoittamaan työntekijää sellaisiin tehtäviin, jotka ovat epätarkoituksenmukaisia esimerkiksi työyhteisön toimivuuden kannalta. Työnantajaa ei myöskään velvoiteta yrityksen tavanomaisesta toiminnasta poikkeaviin erityisjärjestelyihin pelkästään korvaavan työn löytämiseksi. (Äimälä ym., 2015.)

Maantieteellisesti työn tarjoamisvelvoitetta ei ole rajattu: työnantaja on velvoitettu etsimään työntekijälle soveltuvaa tehtävää kaikista Suomen toimipisteistään (Äimälä ym., 2015). Yritysryhmät eli konsernit muodostavat uudelleensijoittamisen kannalta erityiskysymyksen: onko esimerkiksi emoyhtiö velvollinen etsimään uudelleensijoituspaikkaa tytäryhtiöistään? Työtä ei pääsääntöisesti tarvitse tarjota samaan konserniin kuuluvista muista yhtiöistä. Velvoite voi kuitenkin syntyä, mikäli työvoimaansa vähentävä yhtiö käyttää tosiasiallisesti määräysvaltaa henkilöstöasioissa muihin konserniyhtiöihin nähden, ja jos konserniin kuuluvien yhtiöiden arvioidaan muutenkin muodostavan kiinteän kokonaisuuden. Oikeuskäytännössä yhtenäisyyden tunnusmerkeiksi on arvioitu muun muassa toiminnan samankaltaisuus, henkilöstöasioiden hoitaminen

yhdessä sekä yhteinen liiketoiminta. (Bruun & von Koskull, 2012, 92.)

Koulutusvelvollisuudessa lähtökohtana on, että työnantaja on velvoitettu järjestämään irtisanomisuhan alaiselle työntekijälle uusien tehtävien edellyttämää koulutusta, mikäli sitä voidaan pitää kummankin osapuolen kannalta taroituksenmukaisena ja kohtuullisena. Koulutusvelvoitetta arvioidaan siinä tapauksessa, mikäli työntekijän koulutus, ammattitaito tai kokemus mahdollistaa uuden työn tarjoamisen. Kysymykseen tulee, millaista lisäkoulusta uusi tehtävä vaatii, ja onko sen järjestämistä pidettävä kohtuullisena. Kohtuullisuutta ja taroituksenmukaisuutta tarkastellaan huomioimalla työnantajan taloudelliset ja käytännön edellytykset koulutuksen järjestämiseen sekä työnantajan soveltuvuutta vaadittavaan koulutukseen. Käytännössä mitä vaativammasta koulutuksesta on kyse, sitä enemmän kohtuullisuutta on oikeuskäytännössä arvioitu työnantajan näkökulmasta. Työnantajan taloudellisia edellytyksiä arvioidaan muun muassa yrityksen koon, maksukyvyn ja kannattavuuden osalta, ja työntekijän osalta muun muassa työsuhteen pituudella on vaikutusta kohtuusarvioinnissa, minkä lisäksi työntekijän osoittamalla omalla aloitteellisuudella on merkitystä. Työnantajan koulutusvelvollisuuden laajuutta arvioidaan yksittäistapauksittain, ja se on aina vähintään samantasoinen, mihin työnantaja on hyvän henkilöstöpolitiikan ohjelmassaan sitoutunut. (Koskinen, 2014, 100-102.)

2.2.5 Työntekijän takaisinottaminen

Työnantaja on velvoitettu tarjoamaan työtä aikaisemmin irtisanomalleen työntekijälle, mikäli se tarvitsee uutta työvoimaa samaan tai samankaltaiseen tehtävään, joissa irtisanottu aiemmin työskenteli. Ajallisesti tämä työnantajaa sitova takaisinottovelvollisuus kestää yhdeksän kuukautta irtisanotun työntekijän työsuhteen päättymisestä. Työntekijä ei voi työsuhteen päättyessä tehtävässä sopimuksessa luopua oikeudestaan tulla kutsutuksi takaisin työhön. Työnantajalla on tiedusteluvelvollisuus, jonka perusteella sen täytyy selvittää paikallisen työvoimaviranomaiselta, onko irtisanottu edelleen työnhakijana. Tarjoamisvelvollisuus ei kuitenkaan edellytä, että irtisanottu työntekijä on edelleen työttömänä, koska muukin kuin työtön henkilö voi olla työnhakijana. Mikäli työnhakija ilman pätevää ja hyväksyttävää perustetta kieltäytyy vastaanottamasta tarjottua työtä, ei työnantajalla ole enää aikajakson aikana velvoitetta tarjota työtä uudestaan. Irtisanotulla työntekijällä on etuoikeus tulla valituksi toimeen, vaikka samaan tehtävään olisi tarjolla selvästi pätevämpikin henkilö; työsuhteen ehtojen ei kuitenkaan edellytetä säilyvän ennallaan. (Äimälä ym., 2015.)

2.3 Yhteistoimintalain mukainen irtisanomismenettely

Työlainsäädännössä on kaksi menettelytapaa informoinnille ja neuvottelulle irtisanomisten ja osa-aikaistamisen osalta. Sovellettava tapa määräytyy kollektiiviperusteisissa irtisanomisissa irtisanovan yrityksen koon perusteella: sään-

nöllisesti vähintään 20 henkilöä työllistävien yritysten osalta sovelletaan yhteistoimintalakia, pieniin yrityksiin puolestaan työsopimuslain mukaista selvitysvelvollisuutta. (Bruun & von Koskull, 2012, 95-96.)

Tavoitteena yhteistoimintamenettelyssä on kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä (Bruun & von Koskull, 2012, 96). On huomattava, että työnantaja on laissa velvoitettu käymään yhteistoimintaneuvottelut jo harkitessaan toimenpiteitä, jotka voivat johtaa yhden tai useamman työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen taloudellisilla tai tuotannollisilla perusteilla (Äimälä, Nyysölä & Åström, 2015). Neuvotteluissa on käytävä läpi toimenpiteen perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot niiden työntekijöiden osalta, joita asia koskettaa. Neuvotteluilla toimenpiteen perusteilla tarkoitetaan irtisanomisperusteita, eli irtisanomisten määrää, syytä ja esimerkiksi koulutuksen tarjontaa. Mikäli työnantaja on ratkaissut asian ennen neuvottelua, on se hyvitysvelvollinen lain vastaisesti irtisanotuille. (Koskinen, 2014, 147).

Työvoiman käytön vähentämiseen tähtäävät neuvottelut käynnistyvät neuvotteluesityksen antamisella. Esityksen on oltava kirjallinen, ja se on toimitettava viimeistään viisi päivää ennen neuvottelujen alkamista. Esityksen on sisällettävä vähintään neuvottelujen alkamisaika ja -paikka sekä pääpiirteittäinen selvitys neuvottelujen sisällöstä. Tietojen tulee kuitenkin olla tarpeeksi yksityiskohtaisia mahdollistaakseen työntekijäosapuolen perehtymisen asiaan etukäteen. (Äimälä, Nyysölä & Åström, 2015.)

Mikäli harkinta irtisanomisesta koskettaa yli 10 henkilöä, on työnantajan luovutettava työntekijöiden edustajille kirjallisesti käytettävissään olevat tiedot toimenpiteiden perusteista, arvio irtisanottavien määrästä, selvitys irtisanottavien määräytymisen periaatteesta sekä arvio ajasta, milloin toimenpiteet tehdään. Nämä edustajille annettavat tiedot on liitettävä neuvotteluesitykseen. Työnantaja on veloitettu antamaan neuvotteluesityksen jälkeen saatu informaatio viimeistään neuvottelut aloittavassa tilaisuudessa. Neuvotteluesitys tai sen tiedot on toimitettava lisäksi työvoimatoimistolle viimeistään neuvottelujen alkaessa. Alle kymmentä henkeä koskevan irtisanomisen tapauksessa voi antaa edellä tarkoitettut tiedot suoraan asianosaisille työntekijöille tai heidän edustajilleen. (Koskinen, 2012, 148.)

Suunnitelmat yli 10 henkilön vähentämisestä velvoittavat työnantajan antamaan lisäksi työntekijöiden edustajille esityksen työllisyyttä edistäväksi toimintasuunnitelmaksi viimeistään neuvotteluiden alkaessa. Toimintasuunnitelman laatiminen ei ole pakollista lomautusten ja osa-aikaistamisten yhteydessä. Työnantaja on toimintasuunnitelman valmistelussa välittömästi selvitettävä yhdessä työvoimaviranomaisen kanssa työllistymistä tukevat julkiset työvoimapalvelut. Toimintasuunnitelmassa työnantajan on selvitettävä neuvottelujen aikataulu sekä niissä noudatettavat menettelytavat ja suunnitelmat irtisanomisajan toimintaperiaatteiksi julkisten työvoimapalvelujen käytössä sekä työnhaun ja koulutuksen edistämiseksi. Toimintasuunnitelman ei tarvitse olla valmis kokonaisuus välittömästi neuvottelujen alettua, vaan sitä voidaan täy-

dentää neuvottelujen edetessä yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa. (Äimälä, Nyyssölä & Åström, 2015.)

Kun työnantaja on täyttänyt neuvotteluelvoitteensa, on sen esitettävä henkilöstöryhmien edustajille selvitys yhteistoimintaneuvottelujen pohjalta harkittavista päätöksistä. Tästä työnantajan selvityksestä on käytävä ilmi vähintään irtisanottavien, lomautettavien tai osa-aikaistettavien henkilöiden määrät, lomautusten kestoajat sekä aika, milloin työvoiman vähentämiseen tähtäävät toimenpiteet laitetaan käytäntöön. Selvityksessä ei ole vielä tarpeen eritellä henkilöitä, joita menettely koskee; heidän osaltaan irtisanomismenettelyssä sovelletaan työsopimuslain säännöksiä. (Äimälä, Nyyssölä & Åström, 2015.)

3 IRTISANOMISTEN TAUSTAA

3.1 Irtisanomisten motiivit

Vallalla olevan tavan mukaan johto reagoi usein heikentyneeseen kilpailukykyyn aloittamalla tehostamisohjelman, jonka yhtenä osa-alueena ovat henkilöstöön kohdistuvat irtisanomiset. Joukkoirtisanomisten yhtenä suurimpana syynä voidaan pitää organisaation tavoitetta leikata kulurakennettaan. Nykyajan kovenevassa kilpailuympäristössä yhä useammat organisaatiot joutuvat ponnistelemaan ja etsimään aktiivisesti ratkaisuja kannattavuuden ylläpitoon. Kiinteiden kulujen, kuten rakennusten ja laitteiden, osalta kustannusten leikkaus on usein hankalaa tai jopa mahdotonta, minkä vuoksi puolittain muuttuvat kustannukset, kuten esimerkiksi hallinto ja tutkimus- ja tuotekehitys, ovat usein kustannusleikkauksien kohteena.

Hyvin usein henkilöstön vähennys on johdon – toisinaan jopa ainoa – vastaus aleneviin liiketoiminnan tuottoihin. Irtisanomisista on tullut kulujen leikkauksen osalta kenties tärkein väline johdon työkalupakissa. Se saattaa harhauttaa strategisen painopisteen väärään asiaan, ja esimerkiksi ongelmat organisaation strategisissa valinnoissa, ydintuotteen laadussa, joustavuudessa tai markkinoinnissa jäävät liian vähälle huomiolle. Irtisanomisstrategia pohjautuu usein yksiuolotteisesti kulujen hallinnan ajatukselle, kun tulisi miettiä syytä kulujen alennustarpeen taustalla. Pelkästään kustannuksiin keskittyvä, luonteeltaan reagoiva henkilöstön vähennys johtaa myös usein lyhytnäköisyyteen, jolloin yhtiö löytää itsensä painivansa samojen ongelmien kanssa hyvinkin pian uudestaan. Onkin havaittu, että paras indikaattori sille, aikooko yhtiö irtisanoa henkilöstöään tulevaisuudessa, löytyy sen historiasta: onko se irtisanonut aiemmin? (Vollman & Brazas, 1993, 20.)

On lisäksi havaittu viitteitä siitä, että mikäli organisaatiolla on aito paine säästää henkilöstökuluissa, on luonnollinen poistuma huomattavasti parempi lähtökohta kuin suorat irtisanomiset. Sekä luonnollisen poistuman että suorien irtisanomisten strategia aiheuttavat kustannuksia, minkä vuoksi johdon mahdollinen käsitys irtisanomisten aiheuttamista suorista säästöistä voi olla hyvinkin vääristynyt. Kustannusten näkökulmasta johdon ei kannattaisikaan suhtautua suoriin irtisanomisiin nykytavan mukaisesti vakiotoimenpiteenä, vaan viimeisenä keinona. (Greenhalgh & McKersie, 1980, 582.)

Kustannustason hallinnan lisäksi irtisanomisten taustalla on laaja ja monimuotoinen spektri syitä ja ajureita, joista yksikään ei pysty perustelemaan ilmiön nopeaa kasvua ja suosion ylläpitoa (Datta ym., 2010, 343). Tästä huolimatta aiemmassa tutkimuksessa on selkeä linja tekijöistä, jotka ovat irtisanomispäätösten taustalla. ”Klassisia” taustatekijöitä irtisanomispäätösten taustalla ovat ulkoiset paineet, joihin johto pyrkii henkilöstövähennyksellä vaikuttamaan. Tällaisia ulkoisia johdon vaikutusalueen ulkopuolella olevia tekijöitä ovat muun

muassa maailmanlaajuinen kilpailun kiristyminen, paikallinen kilpailu, toimialan huonontunut kannattavuus, heikkenevä markkinatilanne ja -osuus, muutokset demografiassa, divestointi, kansainvälisiltä markkinoilta vetäytyminen, laiminlyönnit strategisissa aloitteissa ja investoinneissa sekä johdon muut epäonnistumiset. (Gandolfi & Hansson, 2011, 502-503.)

Henkilöstövähennys on siis yritysjohton käytänteiden ja strategian tulos. Tältä osin lähestymistapa voidaan jakaa reaktiiviseen ja proaktiiviseen strategiaan. Reagoiviin irtisanomisiin ajautunut yhtiö hakee yleensä ottaen irtisanomisilla väliaikaista helpotusta akuuttiin, pahimmillaan yhtiön olemassaoloa uhkaavaan kriisiin. Proaktiivista strategista lähestymistapaa noudattava yhtiö puolestaan hakee irtisanomisilla korjausliikettä monenlaisiin tilanteisiin. Se saattaa liittyä esimerkiksi aiemmin palkatun ylimääräisen henkilöstön vähennykseen, pitkän aikavälin henkilöstöstrategian toteutukseen, uuden informaatio- ja automaatioteknologian käyttöönottoon tai fuusion tai yritysoston myötä syntyneiden päällekkäisyyksien poistoon. (Gandolfi ym., 2011, 503.)

Toinen jako irtisanomisten syiden osalta voidaan tehdä syiden alkuperän pohjalta: kumpuavatko henkilöstövähennykseen johtaneet tekijät organisaation ulko- vai sisäpuolelta? Organisaation ulkopuoliseen vaikutuksesta johtuvia syitä ovat muun muassa aiemmin mainitut teknologian kehitys ja toimialan heikentynyt kannattavuus, mutta myös globalisaatiosta ja sääntelyn vähenemisestä aiheutuva tarve parantaa tuottavuutta, tehokkuutta ja kilpailukykyä. Institutionaalisen teorian kannattajat näkevät henkilöstövähennykset organisaation vastauksena institutionaaliin paineisiin: legitimizeettiä haetaan mukautumalla toimimaan nykyisten liikkeenjohdollisten käytänteiden mukaisesti. Toisin sanoen nykyinen irtisanomisten aalto nähdään johtuvan institutionalisoitumisprosessista, jossa laaja joukko yrityksiä imitoi ”pätevien ja menestyneiden” yhtiöiden tapaa vähentää henkilöstöään ulkoisten paineiden vuoksi. Organisaation sisäisistä tekijöistä johtuvien irtisanomissyiden pohjalla on yhteisesti oletus siitä, että henkilöstövähennyksillä pyritään inhimillisten voimavarojen tehokkaampaan käyttöön. Tämän näkemyksen mukaan henkilöstöön kohdistuvat vähennykset ovat hyvä keino tehostaa henkilöstöressurssien käyttöä ja tämän myötä parantaa kannattavuutta. (Datta ym., 2010, 284, 291.)

Kaiken kaikkiaan irtisanomisille voidaan osoittaa erittäin monimuotoinen joukko erilaisia taustatekijöitä ja suoriakin syitä. Jotkin mainituista syistä esiintyvät aiemmassa aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa useammin kuin toiset, mutta yhdenkään tekijän tai syyn ei voida osoittaa olevan erityisen dominoiva saatika aina irtisanomisten taustalla. Ilmiönä nykyinen liikkeenjohdollinen käytäntö irtisanoa henkilöstöä onkin äärimmäisen monitahoinen ja ongelmallinen, sillä jokaisen irtisanomispäätöksen taustalla on yhdistelmä toisistaan poikkeavia ja huonosti keskenään vertautuvia syitä ja tekijöitä.

3.2 Irtisanomisten vaikutukset

3.2.1 Organisaatiotasolla

Liikkeenjohdolliseksi perustoimenpiteeksi vakiintuneiden joukkoirtisanomisten ymmärtämiseksi on elintärkeää tutkia ja analysoida, millaisia seurauksia ja vaikutuksia niillä on organisaatiotasolla havaittu. On selvää, että irtisanovilla yhtiöillä itsellään on suuriakin odotuksia irtisanomisille muun muassa edeltävässä kappaleessa mainittujen kustannusten, kilpailukyvyn, tehokkuuden ja kannattavuuden osalta. Näiden seikkojen yhtiöt usein irtisanomisilmoitusten yhteydessä myös selvittävät olevan irtisanomisten taustalla. Kysymys näiden perusteiden validiteetista kiteytyy irtisanomisten havaittuihin seurauksiin: onko henkilöstövähennysten todettu vaikuttavan systemaattisen positiivisesti yhtiön yleiseen taloudelliseen suorituskykyyn ja tehokkuuteen?

Organisaatioiden työllisyyspäätösten taloudellisia vaikutuksia on tutkittu Standard & Poor 500 -indeksin yhtiöiden osalta seuraamalla, onko työvoiman muutoksilla vaikutusta koko- ja oman pääoman tuottoon. Koko pääoman tuoton osalta työllistämispäätösten vaikutukset olivat sekalaisia, eikä selkeää suhdetta muuttujien välillä havaittu. Henkilöstöään vähentäneiden yhtiöiden koko pääoman tuottoprosentti ei ollut parempi kuin vakaiden työllistäjien, joten tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi työllistämispäätösten vaikutuksesta kokopääoman tuottoon hylättiin. Toisen hypoteesin mukaan työvoimaan kohdistuvat muutokset eivät vaikuta organisaation oman pääoman tuottoon kolmen vuoden seurantajaksolla. Havainnot eivät tukeneet hypoteesia, sillä vaakaasti työllistäneiden sekä työvoimaansa lisänneiden yhtiöiden oman pääoman tuotto on merkitsevästi korkeampi kuin henkilöstöään vähentäneiden organisaatioiden. Tutkimus ei tue päätelmää, jonka mukaan irtisanomiset toisivat välttämättä niillä haettuja etuja. Johdon suositellaan suhtautuvan irtisanomisiin hyvin varovaisesti niiden työntekijöille aiheutuvien haittojen ja niiden seurannaisvaikutusten vuoksi. Lisäksi johdon tulee suhtautua irtisanomisiin keskimäärin nykyistä kokonaisvaltaisemmin, ja niiden mahdolliset säästövaikutukset tulee analysoida ja punnita äärimmäisen tarkasti niistä aiheutuvia kuluja ja haittavaikutuksia vasten. (Cascio ym., 1997, 1188-1189.)

Toimialan erityispiirteillä on todettu olevan vaikutusta irtisanomisprosessin onnistumiseen taloudellisesta perspektiivistä. Amerikkalaisia teollisuusyhtiöitä tutkittiin peilaamalla niiden irtisanomisia taloudelliseen kannattavuuteen ja toimialojensa erityispiirteisiin. Tutkimuksessa havaittiin, että irtisanomisilla on yleisesti vahingollinen vaikutus taloudelliseen suorituskykyyn, mutta toimialaan liittyvät erityispiirteet voivat vahvistaa vaikutusta voimakkaasti. Erityisesti aloilla, joilla tutkimus ja tuotekehittely ovat tärkeässä asemassa, havaittiin henkilöstövähennyksillä olevan haitallisin vaikutus. Tuloksen voi nähdä johtuvan siitä, että näillä aloilla henkilöstöresursseilla ja niiden hallinnalla on korostunut vaikutus yhtiön suorituskykyyn. Kriittisen inhimillisen pääoman menetyksen yhdistettynä siitä aiheutuviin lieveilmiöihin, kuten yhtiöön jääneiden

työntekijöiden alentuneeseen motivaatioon ja sitoutumiseen, saattaa selittää ilmiön. Lisäksi irtisanomisista aiheutuvan taloudellisen suorituskyvyn ja kannattavuuden laskun havaittiin olevan voimakkaampaa nopeasti kasvavilla aloilla. Kasvavilla aloilla irtisanomisten havaittiin olevan harvinaisempia. Seuraukset yhtiöille, jotka kasvusta huolimatta joutuivat vähentämään henkilöstöään, olivat kuitenkin korostuneen negatiivisia. Ilmiö voi johtua siitä, että työntekijät ja sidosryhmät tulkitsevat kasvavan yhtiön tekemät irtisanomiset tuomittaviksi, jolloin niillä on korostuneen negatiivinen vaikutus jäljelle jääneiden työntekijöiden motivaatioon ja tehokkuuteen. (Guthrie & Datta, 2008, 119.)

Myös pääomamarkkinoiden reaktioiden henkilöstövähennyksiin on havaittu olevan pääosin negatiivisia. Tämä tukee tulkintaa, jonka mukaan henkilöstöresurssit ovat yksi organisaation kriittisistä menestystekijöistä. Vaikka yritysjohto suhtautuu irtisanomisiin keinona vähentää kustannuksia, pääomamarkkinoiden reaktio on negatiivinen, koska arvokkaiden resurssien menetyksen aiheuttamien haittojen katsotaan olevan suurempia kuin hyötyjen. Lisäksi irtisanomisten koko vaikuttaa markkinareaktioon: mitä laajemmat irtisanomiset ovat kyseessä, sitä negatiivisempi on markkinoiden reaktio. Täten sijoittajat eivät näe irtisanomisia ratkaisuna yhtiön ydinongelmiin, vaan kokevat niiden jopa mahdollisesti suurentavan niitä. (Nixon, Hitt, Ho-Uk & Jeong, 2004, 1127.)

Irtisanomisten markkinareaktion on lisäksi havaittu olevan kytköksissä käytettyyn perusteluun. Yhtiöt, jotka ilmoittavat irtisanomisten perusteeksi alentuneen kilpailukyvyn, saavat tiedotteellaan aikaan negatiivisen markkinareaktion. Markkinareaktion on havaittu olevan positiivinen, kun yhtiöt ilmoittavat irtisanomisten olevan osa aktiivista rakenneuudistustaan. (Johnson, 1996, 474.)

Yleinen perustelu irtisanomisille on yhtiön strateginen uudistuminen. Irtisanomisiin johtaneen strategisen uudistumisprosessin jälkeen yhtiöiden on havaittu lisäävän joko strategisen tai taloudellisen ohjauksen roolia ja merkitystä liiketoiminnassaan, mutta ei molempien. Lisäksi uudelleenjärjestelyjä tehneiden yhtiöiden on havaittu siirtävän keskittymisensä kohti ydinliiketoimintaansa. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että irtisanomisia osana strategista uudistumista käyttäneet organisaatiot onnistuivat ratkaisemaan ongelmiaan liittyen aikaisempaan liian monimuotoiseen ja rönsyilevään liiketoimintaansa, ja palauttivat liikkeenjohdollisen ohjauksen takaisin osaksi toimintaansa. Irtisanovat yritykset saattavat myös tehdä prosessin päätyttyä uusia yritysostoja, mutta näiden on havaittu liittyvän kiinteästi ydinliiketoimintaan ja sallivan organisaatiossa jo olevan tiedon käytön sulavasti. (Johnson, 1996, 472.)

Irtisanomisten vaikutus ylettyy myös asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen. Organisaation tekemien henkilöstövähennysten on todettu olevan yhteydessä alentuneeseen asiakastyytyväisyyteen, mikä omalta osaltaan alentaa yhtiön taloudellista suorituskykyä ja kannattavuutta. Irtisanomisten ja asiakastyytyväisyyden suhteeseen vaikuttaa kuitenkin suuresti kontekstisidonnaiset tekijät, erityisesti yhtiön henkilöstöhallinnon roolin merkitys sekä tapa, jolla asiakkaat käsittelevät informaatiota yhtiön tarjoaman osalta. Täten yhtiökohtainen vaihtelu irtisanomisten ja asiakastyytyväisyyden osalta on suuri: toiset yri-

tykset säästyvät vähin haitoin, kun puolestaan toisten osalta vaikutus on erittäin vahingollinen. Tutkimus tuo yhden aspektin lisää irtisanomisiin liittyviin piilokuluihin, joihin yritysjohto todennäköisesti ei ole osannut varautua prosessiin ryhtyessään. (Habel & Klarmann, 2015, 786-787.)

Henkilöstövähennyksillä on todettu paljon haittavaikutuksia, mutta on myös totta, että toisinaan ne ovat perusteltuja ja tuottavat hyviä tuloksia sekä organisaatiolle itselleen että sen henkilöstölle. Selkeästi ylimääräisen ja tarpeettoman työvoiman vähennyksen organisaatiossa on todettu tuottavan henkilöstön kannalta positiivisia tuloksia: yhteistyön ja koulutusmahdollisuuksien on havaittu parantuvan ja työn monipuolistuvan. Organisaation itsensä kannalta lyhyellä aikavälillä havaittu "Wall Street" -ilmiö irtisanomisten ympärillä nostaa irtisanomisten jälkeen osakkeen hintaa, ja parhaimmillaan organisaatiossa koetaan parannuksia kilpailukyvyyn, työn tuottavuuden sekä kannattavuuden osalta. (Appelbaum, Lavigne-Schmidt, Peytchev & Shapiro, 1999, 451.)

Kaiken kaikkiaan tieteellinen tutkimus irtisanomisten vaikutusten osalta on tuottanut varsin epäjohdonmukaisia tuloksia. Ilmiö on äärimmäisen kompleksinen, ja siihen liittyy valtava määrä vaikuttavia tekijöitä, minkä vuoksi se on tutkimusaiheena äärimmäisen haastava, ja sen suoria vaikutuksia on vaikea osoittaa. Aiheeseen liittyvän tieteellisen tutkimuksen lähtökohta useimmiten mukailee tätä tutkimusta: irtisanovia ja kontrolliryhmää verrataan keskenään johtopäätösten tekemiseksi. Tästä lähtökohdasta voidaankin hyvin päätellä, kuinka tutkittavat muuttajat ovat kehittyneet ryhmien välillä, mutta irtisanomisten vaikutusten suuruus jää auki. Lisäksi irtisanomiset ovat hyvin yritys-kohtaisia äärimmäisen vaihtelevine motiiveineen ja vaikutuksineen. On selvää, että joissain tapauksissa henkilöstövähennykset palvelevat tarkoitustaan "oikeankokoistaa" organisaatiota purkamalla ylimääräisen työvoiman aiheuttamia ongelmia ja kustannuksia. Aikaisempi tutkimus kuitenkin osoittaa, että ilmiö ei ansaitse paikkaansa nykyisenkaltaisena liikkeenjohdollisena vakiotoimenpiteenä, eikä vastaa aiheuttamia mielikuvia helpoista ja nopeista säästöistä ja parannuksista kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Sen sijaan ilmiö on vaikutuksiltaan erittäin kompleksinen, ja liikkeenjohdon tulisi punnita prosessin aiheuttamia säästöjä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä siitä johtuviin suoriin ja etenkin epäsuoriin kustannuksiin. Henkilöstö on organisaation kriittinen voimavara, ja siihen kohdistetut säästötoimenpiteet erityisesti irtisanomisten muodossa voivat aiheuttaa arvaamattomia seurauksia; tämän vuoksi sen asema ensisijaisena säästötoimenpiteenä on aiheen kyseenalaistava erittäin vahvasti, ja suhtautua siihen asiaankuuluvalla varovaisuudella.

3.2.2 Henkilöstö- ja henkilötasolla

Irtisanomisstrategian on havaittu epäonnistuvan usein liian yksioikoisen lähestymistavan vuoksi. Ongelmia on usein luvassa, mikäli strategiasta päättävällä johdolla on taustalla ajatus, jonka mukaan koko organisaation henkilöstöä koskeva työvoiman vähennys johtaisi automaattisesti kustannussäästöön. Tämä lyhytnäköinen lähestymistapa rajaa johdon pinnalliseen muutosten implemen-

tointiin, ja yrityksen liiketoimintakokonaisuuden arviointi jää vähälle huomiolle. Tällaisen strategian implementoinnin yhteydessä on havaittu, että kaikista tehokkaimmat työntekijät jättävät todennäköisimmin yrityksen ensimmäisenä. Niin sanottu organisaation aivovuoto puolestaan johtaa henkilöstöresurssien häviämiseen, ja jäljelle jäävien työntekijöiden työtaakan kasvamiseen. Useissa tapauksissa yritykseen jää tyytymätöntä työvoimaa, jota ei ole koulutettu nykyisiin tehtäviinsä. Tilannetta voidaan koettaa korjata tilapäisillä ratkaisuilla, kuten konsultteja palkkaamalla, mutta nämä toimenpiteet ovat kalliita, minkä myötä oletettu irtisanomisten kustannushyöty sulaa pois. Tämän kaltaisten esimerkkitalanteiden vuoksi viime vuosikymmeninä organisaatioiden säästöohjelmien ”ihmelääkkeenä” pidetyt henkilöstövähennykset asettuvat kyseenalaiseen valoon. (Kets De Vries & Balazs, 1996, 111-112.)

Irtisanomisten vaikutuksia henkilöstöön on tutkittu myös vertaamalla henkilöstöä vähentäneeseen yritykseen jääneiden henkilöiden työhyvinvointia irtisanottujen, uuden työpaikan löytäneiden kesken. Tutkimuksessa havaittiin, että irtisanotut, uudessa työpaikassa työskentelevät henkilöiden työhyvinvointi on parempi kuin henkilöstöään vähentäneeseen organisaatioon jääneiden. Uuden työpaikan löytäneet kokivat vähemmän stressiä ja räsitusta ja kokivat hallinnan tunteensa suuremmiksi kuin irtisanomisista ”selvinneet”. Tämän lisäksi irtisanottujen ja ”selviytyjien” kesken havaittiin eroavaisuuksia terveydentilassa, koetussa elämänlaadussa sekä päihteiden käytössä; irtisanottujen eduksi. Kaiken kaikkiaan on siis pääteltävissä, että henkilölle itselleen irtisanominen voi jopa olla hyvinvoinnin kannalta kokonaisuudessaan hyväksi. (Devine, Reay, Stainton & Collins-Nakai, 2003, 117, 120.)

Kuten todettua, irtisanomisprosessien epäonnistumisen yksi suurimmista syistä on liian yksinkertainen lähestymistapa sekä prosessin aliarvioitu vaikutus organisaatioon jäävään henkilöstöön. Tutkimuksen mukaan irtisanomisten jälkeen organisaatioon jääneellä henkilöstöllä on aiempaa suurempi halukkuus jättää yhtiö, ja monet alkavatkin etsiä uutta työpaikkaa vapaaehtoisesti. Tehokkuuden ja tuottavuuden on todettu alentuvan työntekijöillä, jotka ”selviävät” organisaation irtisanomisista. Irtisanomisten ei-toivottuja vaikutuksia henkilöstöön voidaan kuitenkin lieventää prosessiin osallistuvan johdon oikeilla toimilla: reilulla kohtelulla, avoimella kommunikaatiolla sekä tarjoamalla mahdollisuuksien mukaan uutta positiota tai koulutusta. (Sadri, 1996, 58.)

Työvoimaansa vähentäneiden yritysten henkilöstön stressin on todettu kasvavan prosessin myötä. Syyt stressiin pohjautuvat oman roolin epäselvyyteen sekä ylikuormitukseen. Onkin todettu, että irtisanomisprosessin jälkeen organisaatioon työskentelevään jäävät kokevat samankaltaista menetykseen ja sopeutumiseen liittyvää ahdistusta kuin työnsä jättävät. Ilmiö on ongelmallinen, sillä irtisanomisiin päätyneet organisaatio on täysin riippuvainen yhtiöön jäävän henkilöstön kyvystä tehdä muutoksen avulla organisaatiosta tuoreempi, kilpailukykyisempi ja tehokkaampi. Henkilöstön kokeman stressin vakavat seuraukset ja kustannukset sekä organisaatiolle että yksilöille nostavat johdon oikeat toimet äärimmäisen tärkeään asemaan. Resurssien ohjaaminen stressin valvontaan työympäristössä ja proaktiivisuus henkilöstön kokeman stressin mini-

moinnissa irtisanomistilanteen yhteydessä edesauttavat prosessin onnistumisessa. Näin toimimalla organisaatiot saavuttavat henkilöstövähennykselle asetetut tavoitteet suuremmalla todennäköisyydellä. (Burt, 1998, 143-145.)

3.3 Irtisanomisten vaihtoehdot

Irtisanomisstrategialla tavoiteltavat edut jäävät usein pieniksi sen aiheuttamiin haittoihin verrattuna, joten siihen tulisi suhtautua nykyisen perustoimenpiteen asemesta viimeisenä vaihtoehtona taloudellisen kilpailukyvyn palauttamiseksi. Tämä jättää kuitenkin auki kysymyksen, mitä johdon pitäisi irtisanomisten asemesta tehdä, kun irtisanomisilla itsessään ei ole havaittu positiivista vaikutusta organisaation tehokkuuteen tai liiketoimintaan. Asiaan ei ole yksinkertaista mallia tai vastausta: irtisanomisilla tavoiteltavien hyötyjen saavuttamiseen vaaditaan perin pohjaista muutosta organisaation liiketoimintamallissa.

Mikäli organisaation henkilöstörakenteeseen on aito tarve puuttua ja vaikuttaa lyhyellä tähtämellä, on tässäkin tapauksessa irtisanomisia parempia vaihtoehtoja runsaasti. Tällaisia vaihtoehtoja ovat muun muassa henkilöstön uudelleensijoittaminen ja -koulutus, rekrytoinnin jäädytys, vähentämällä organisaation ulkopuolisen työvoiman käyttöä, rajoittamalla ylitöitä ja komennuksia, lomauttamalla ja mahdollistamalla sekä kannustamalla joustavampiin työnteon malleihin. (Wilkinson, 2005, 1083.)

On arvioitu, että suuri osa kustannuslähtöisesti tehdyistä irtisanomisista epäonnistuu, minkä lopputuloksena siitä aiheutuvat kustannukset ovat suurempia kuin säästöt. Irtisanomiset ovat kannattavuutensa kanssa tuskailevan organisaation johdolle helppo ja yksinkertainen ratkaisu, mutta sen seuraukset ovat arvaamattomia. Sen sijaan kilpailukyvyn parannusta olisi mahdollista hakea suhtautumalla asiaan laajemmin ja moniulotteisemmin: esimerkiksi pohtimalla uusille markkinoille levittäytymistä, uusien tuotteiden lanseerausta tai kustannusten leikkausta muista kohteista. Liiketoiminnan lähtökohdan tulisi olla proaktiivinen ja jatkuvaan parantamiseen tähtäävä. (Rayburn & Rayburn, 1999, 52.)

Organisaation ja sen hallinnon kasvaessa on toiminnan jatkuva kehittäminen elintärkeää työllisyyden ylläpitämiseksi. Tämä tarkoittaa jatkuvaa valpautta kulujen karsimiseen epäolennaisista kohteista, sekä investointia perusteltuihin prosesseihin ja tuotteisiin. Koska irtisanomisia perustellaan usein toiminnan tehostamisella, on lisäksi työvoiman käytön tuottavuuden parantaminen avain välttää irtisanomisiin ajautuminen. Osallistavampi johtamistapa voi johtaa organisaation parempaan joustavuuteen, toiminnallisempaan ja edistyksempään otteeseen, mikä on avain menestykseen nykyajan alati muuttuvassa liikeympäristössä. Työn tuottavuuden parantamiseen vaikuttaa useat tekijät, kuten johtamiskulttuuri, mutta myös palkitsemiskäytänteillä on suuri vaikutus. Hyvin suunniteltujen, tuottavuutta korostavien palkitsemisohjelmien on todettu vaikuttavan merkittävästi työn tuottavuuden kohenemiseen. (Rayburn ym.,

1999, 53.)

Uudelleenkouluutus on tärkeässä asemassa, kun tietyt työtehtävät muuttuvat tarpeettomiksi. Tällöin työnantaja säästyy irtisanomisesta aiheutuvasta kustannuksesta, ja työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden työtehtävän. Vielä parempi vaihtoehto olisi työntekijöiden jatkuvan koulutuksen mahdollistaminen, jolloin valmius ottaa vastaan uusi tehtävä on lähtökohtaisesti paremmalla tasolla. Myös ajatus järkevistä kustannustenhallinnasta ehkäisee tehokkaasti tarvetta vähentää henkilöstöä. Työntekijöitä osallistavan johtamisen myötä henkilöstö saa mahdollisuuden tuoda ilmi mahdollisia säästökohteita ja uusia innovaatioita liiketoimintaan. Henkilöstö voi lisäksi suostua tilapäiseen pienen palkanalennukseen työsuhde turvan nimissä. Organisaation johto voi lisäksi pohtia pitkällä tähtämellä strategiaa, jolla se pitää kiinni osaavasta, motivoituneesta ja tehokkaasta henkilöstöstään. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi rekrytoinnit tulevaisuuden tarpeita ajatellen ja hallitun kasvun strategia. Mikäli tilapäinen tarve työvoimalle ilmenee, se voidaan hankkia ulkoisesta lähteestä. (Rayburn ym., 1999, 54.)

On selvää, että yleisesti ottaen johdon suhtautumiseen irtisanomisia kohtaan tarvitaan muutos. Sen hyödyt on havaittu pieniksi ja haitat sekä riskit suuriksi. Mikäli organisaatiolla ilmenee tarve vähentää kustannuksiaan ja henkilöstöään, irtisanomiset tarjoavat helpon ratkaisun. Se kuitenkin jättää vastaamatta olennaisimpaan kysymykseen: mistä tarve on aiheutunut? Irtisanomiset eivät tarjoa apua, mikäli organisaation muu toiminta jatkuu samanlaisena. Painopisteen siirtyminen irtisanomisiin johtavien syiden identifiointiin ja ratkaisuun on avain menestykseen, vaikka ne johtaisivat organisaation liiketoiminnan perusteelliseen uudistukseen. Irtisanomisten myötä organisaatio menettää kilpailukykyänsä kannalta olennaista tietoa ja taitoa, lannistaa jäljelle jääneen henkilöstönsä ja aiheuttaa ongelmia työnjärjestelyssä, mikä puolestaan voi vaikuttaa esimerkiksi tuotantoon. Strategisen tähtäimen siirtäminen tarpeeksi pitkälle tulevaisuuteen sekä jatkuvan kehityksen ajattelu mahdollistavat sen, ettei näitä ongelmia tarvitse todennäköisesti kohdata.

3.4 Irtisanomisten eettisyys

Työvoiman vähentäminen on aina 1980-luvulta saakka ollut länsimaissa erittäin suosittu liikkeenjohdollinen toimenpide yrityksen tilan kohentamiseksi. Toinen viime vuosina suureen suosioon kohonnut trendi on kestävä kehitys ja toiminnan eettisyys. Jokainen yritys haluaisi nykyään itsensä samaistettavan näihin arvoihin, ja tämä kehitys näkyy myös henkilöstöhallinnossa. Irtisanomiset ovat nykymaailmassa muodostuneet rutiiniksi, mutta on kyseenalaista, kuinka eettisyyttä korostavat arvot sopivat tähän liiketoimintastrategiaan – etenkin, kun henkilöstövähennysten tehokkuus on viime aikoina tarkasteltu kriittisesti. (Wilkinson, 2005, 1079.)

Etiikka on filosofian osa-alue, jossa tarkastellaan hyvän ja pahan, oikean

ja väärän, oikeudenmukaisuuden ja muiden vastaavien teemojen alkuperää, luonnetta ja laajuutta. Liiketoiminnan eettisyys puolestaan voidaan määritellä liiketoiminnan systemaattiseksi tarkasteluksi etiikan näkökulmasta (Lämsä, 1999). Yleisen määritelmän mukaisesti teko, jolla on eettisiä seurauksia, on kyseessä silloin kun se syntyy vapaan päätöksenteon pohjalta ja sillä on positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia muihin ihmisiin. On siis selvää, että irtisanomispäätökset sisältyvät tähän kategoriaan. Irtisanomispäätöksiä voidaan tarkastella kolmen johdon etiikan keskeisen lähestymistavan kautta. Näitä ovat utilitarismi (yhteinen hyvä), oikeudet ja velvollisuudet sekä oikeudenmukaisuus ja reiluus. (Gilbert, 2000, 4-5.)

Utilitaristinen näkökulma pitää sisällensä ajatuksen, jonka mukaan päätöksen eettisyys määräytyy sen toimijoille aiheuttaman hyödyn perusteella: mitä suurempaa joukkoa päätös hyödyttää, sen eettisempi se on. Tämän lähestymistavan pohjaoletuksena on, että mielihyvä aiheuttaa onnellisuutta ja tuska vähentää sitä. Irtisanomisia perustellaan usein utilitaristisiin syihin vedoten: pieni joukko irtisanomalla säästetään suuri joukko työpaikkoja esimerkiksi konkurssiuhan väistyessä. Oikeus- ja velvollisuusetiikka puolestaan nostaa esiin yksilön oikeudet ihmisinä, kansalaisina tai henkilökohtaisen aseman tuomana. Oikeuksien vastapainona yksilöllä on myös velvollisuuksia, ja päätöksen eettisyys määräytyy tämän näkökulman mukaan analysoimalla asiaa oikeuksien ja velvollisuuksien kautta. Irtisanomisten kohdalla asiaa voi ajatella esimerkiksi pohtimalla, onko työntekijöillä perusoikeus työpaikkaan, ja onko yritysjohdon velvollisuutena säilyttää nämä työpaikat. Kolmas näkökulma korostaa oikeudenmukaisuutta ja reiluutta. Tämän näkökulman mukaan kullakin yksilöllä tulee olla oikeudenmukainen ja kohtuullinen osuus etuja ja taakkoja, ja päätöksen eettisyys määräytyy sen oikeudenmukaisuuden perusteella. (Gilbert, 2000, 5-6.)

Kunkin kolmen eettisen näkökulman valossa on olemassa tilanteita, joissa irtisanomisia voidaan pitää eettisinä. Mikäli yrityksen ainoa vaihtoehto selviytymisen kannalta on irtisanoa osa henkilöstöstä, on se utilitaristisen näkökulman mukaan eettinen päätös: se tuottaa suurimman hyödyn laajemmalle joukolle. Oikeus- ja velvollisuusetiikan näkökulmasta irtisanomiset voidaan nähdä oikeutettuina, sillä työntekijöillä ei ole absoluuttista oikeutta työpaikkoihinsa. Irtisanomiset eivät lähtökohtaisesti ole perusteltuja oikeudenmukaisuuden ja reiluuden perspektiivistä, sillä yksilön käyttäytyminen (hyvä työpanos) johtaa epäreiluun lopputulokseen, irtisanomiseen. Kuitenkin myös tästä näkökulmasta irtisanomiset voidaan nähdä eettisesti oikeutettuina, mikäli asiaa tarkastelee laajemmasta, kokonaisuuden huomioon ottavasta näkökulmasta. Mikäli tarkasteluun otetaan yritys, joka on lähtökohtaisesti kilpailukykyinen eikä sen olemassaololle ole uhkaa, muuttuu irtisanomisten etiikka huomattavasti. Tällaisessa tapauksessa mikään yllä mainituista eettisistä näkökulmista ei pidä irtisanomisia moraalisesti hyväksyttävänä. Yhteinen hyvä, oikeudenmukaisuus ja reiluus eivät toteudu, ja vaikka työntekijöillä ei olisi ehdotonta oikeutta työpaikkoihinsa, ei johdolla ole velvollisuutta heitä irtisanoa. (Gilbert, 2000, 12.)

On olemassa käytännön toimintatapoja, joita noudattamalla irtisanomisten koettua eettisyyttä työntekijöiden keskuudessa voidaan kohentaa. Nämä tekijät liittyvät irtisanomisilmoitusten ajoitukseen, sisältöön ja tapaan tuoda asia julki. On myös havaittu, että irtisanomisten vaikutuspiirissä olevilla henkilöillä on erilaiset käsitykset irtisanomisten eettisyydestä, kuin irtisanomispäätöksiä tekevillä henkilöillä. Irtisanomisten vaikutuspiirissä olevat henkilöt kokevat epäeettisinä muun muassa tiedon panttausta, liian lyhyttä varoitusaikaa, huonoa irtisanomisilmoituksen ajoittamista (esimerkiksi lomien läheisyys) sekä tiedon saamista muuta kuin organisaation virallista tiedonvälitystä pitkin. Johto puolestaan ei koe tällaisten irtisanomisiin liittyvien tekijöiden olevan kovin epäeettisiä, ja johdolla on tekijöitä kohtaan huomattavasti hyväksyvämpi asenne. (Hopkins & Hopkins, 1999, 146, 153.)

Eettinen ja korrekti irtisanomistilanteen käsittely on huomattava johdon uskottavuuden ja oikeudenmukaisuuden mittari. Työntekijöiden on huomattu pitävän irtisanomisia ja niihin liittyvää menettelyä eettisesti hyväksyttävämpänä, mikäli johto noudattaa muutamaa käytännön ohjetta. Irtisanomisilmoituksen oikea, huolellisesti mietitty ajoitus, johdon tiedotus asiasta esimerkiksi lehdistöstä lukemisen asemesta, tarpeeksi pitkän irtisanomisajan jättäminen henkilökohtaisten asioiden hoitamiseksi sekä selkeä ja ymmärrettävä selvitys irtisanomisten syistä ovat työntekijöille koetun eettisyyden kannalta äärimmäisen tärkeitä seikkoja. (Hopkins & Hopkins, 1999, 154.)

3.5 Irtisanomistilanteen käytännön johtaminen

Henkilöstövähennykset aiheuttavat kauaskantoisia seurauksia sen monille osapuolille: irtisanotuille työntekijöille, töihin jääneelle henkilöstölle sekä johdolle, joka irtisanomisstrategian implementoinnista vastaa. Tätä kautta sen vaikutukset heijastelevat arvaamattomilla ja huonosti ennustettavilla tavoilla organisaation itseensä, jolloin asiasta alun perin tehdyt kustannus-hyöty-analyysit voivat olla kaukana todellisista seurauksista. Tämä todellisuus tiedostaen on kuitenkin selvää, että joissain tilanteissa irtisanomiset ovat tuottaneet positiivisia tuloksia, ja auttaneet useita organisaatioita pelastamaan jäljelle jääneiden työntekijöiden toimet ja jopa edesauttaneet uutta kasvua. Irtisanomisille on aikansa ja paikkansa, joskaan tutkimuksen valossa ei nykyisenä liikkeenjohdollisena megatrendinä. Moniulotteisesti, realistisesti ja vaikutukset mahdollisimman hyvin huomioon ottaen suunniteltu, työntekijöiden näkökulmasta inhimillisesti implementoitu irtisanomisstrategia voikin olla avain menestykseen, mikäli tarve henkilöstönvähennykselle on aito. Seuraavaksi tarkastelemme, mitä tämä käytännössä tarkoittaa, ja kuinka irtisanomisprosessi tulisi johtaa läpi, jotta riskit epäonnistumiseen saataisiin minimoitua.

Yhdysvaltain autoteollisuuden henkilöstövähennyksiin liittyviä menettelyjä ja toimintatapoja arvioinut tutkimus osoittaa prosessin oikeanlaisen implementoinnin merkityksen. 30 yhtiön ylimmän ja keskijohdon sekä työnteki-

jöiden näkemyksiä kartoittaneen laajan haastattelu- ja kyselytutkimuksen perusteella laadittiin kattava lista suosituksia liittyen muun muassa lähestymistapaan, valmistautumiseen, johtamiseen, henkilöstön osallistamiseen, kommunikaatioon ja implementaatioon. Lähestymistapa henkilöstöön kohdistuvissa vähennyksissä tulisi olla strateginen ja aidosti pitkällä tähtäimellä ajateltu, ei yksittäisen kustannus- tai kannattavuusohjelman osa tai lyhyen aikavälin tavoite. Henkilöstöön tulee lisäksi lähtökohtaisesti suhtautua voimavarana ja menestyksen mahdollistajana, eikä kulueränä tai rasitukseksi, ja henkilöstön kehittämiseen sekä ideoihin tulee panostaa resursseja. Irtisanomisprosessi tulisi kohdata mahdollisuutena kehittyä, eikä reaktiona ärsykkeelle, kuten alentuneelle tulokselle tai kovenneelle kilpailulle. (Cameron, 1994, 208-209.)

Organisaation tulisi valmistautua henkilöstövähennysten mahdollisuuksiin jo hyvissä ajoin ennen varsinaisen päätöksen tekemistä, ja erityisesti ennen kuin se on organisaation olemassaolon kannalta välttämättömyys. Kiireessä ja pakottavan paineen alla valmisteltu henkilöstövähennysprosessi tuottaa todennäköisimmin negatiivisia lopputuloksia. Valmisteluprosessissa tulee ottaa tarkasti huomioon organisaation tulevaisuuden missio, suunta ja ydinosaaminen, mikä auttaa suunnittelemaan ympärilleen tehokkaan organisaatorakenteen. Henkilöstö tulee osallistuttaa kiinteästi prosessiin, jolloin saadaan parempi kuva organisaation muutostarpeista, eikä irtisanomisia ajeta läpi johdon määrääminä. Tällöin myös vastuu irtisanomisten implementoinnista jakautuu ylimmältä johdolta useammille osapuolille; myös ulkoisten sidosryhmien mielipide kannattaa ottaa huomioon. Johdon tulee olla prosessin ajan näkyvillä ja helposti henkilöstön lähestyttävissä, eikä vältellä prosessin aiheuttamia negatiivisia reaktioita. Johdon tulee myös assosoida henkilöstövähennyksen prosessi selkeästi ja kiinteästi osaksi organisaation tulevaisuuden missiota, eikä pelkästään menneiden virheiden korjaukseksi. Johtamistyylin osalta puolustusvoittoisella asenteella on havaittu kielteisiä tuloksia: positiivinen energia parantaa henkilöstön motivaatiota myös hankalassa tilanteessa. (Cameron, 1994, 209.)

Johdon ja henkilöstön välisessä kommunikaatiossa on äärimmäisen tärkeää, että henkilöstö tietää reaaliaikaisesti mahdollisimman paljon irtisanomisiin liittyvää tietoa, kuten säästökohteet, aikataulut ja strategiset linjaukset. Kommunikoimalla ainoastaan välttämättömimmät tiedot henkilöstölle organisaatio aiheuttaa todennäköisemmin negatiivisia seurannaisvaikutuksia: ”ylikommunikointi” prosessin edetessä on huomattavasti parempi vaihtoehto. Organisaation tulee lisäksi tarjota tarpeelliset turvaverkot irtisanotuille, eikä pelkästään tyytyä lain määräämään minimitasoon. Lisäksi tukea tulee tarjota myös työpaikkansa säilyttäneille henkilöille, ja henkilöstön jatkuvat kehittämismahdollisuudet tulee suunnitella huolellisesti. Henkilöstöön suuntautuvat säästöt tulee lisäksi aloittaa muilla keinoin kuin irtisanomisilla, kuten ylityön rajoittamisella, rekrytoinnin jäädyttämisellä sekä lomautuksilla. Lisäksi kaikki organisaation prosessit tulee kartoittaa ja analysoida tehottomien ja arvoa tuottamattomien toimien ja resurssien eliminoinniseksi, ja tehokkaamman työskentelytyön luomiseksi. (Cameron, 1994, 210.)

Työntekijöiden ja johdon välinen luottamus on avainasemassa tehokkaan

ja motivoivan työympäristön luomisessa, ja se nousee erityisen suureen asemaan henkilöstövähennysten aikana, jolloin työpaikalla koetaan epävarmuutta ja konflikteja. On havaittu, että henkilöstön ja johdon välinen luottamus sanelee suurelta osin työntekijöiden reaktiota irtisanomisiin: sekä uhrien että työpaikansa säilyttäneiden tulee tuntea, että johto välittää heidän tarpeistaan. Työntekijöiden ja johdon välinen luottamuspula johtaa negatiiviseen vaikutukseen henkilöstön kokeman turvallisuudentunteen, tehokkuuden, stressin, itseluottamuksen ja työtyytyväisyyden osalta. Tästä seuraa tarpeettomia poissaoloja ja muita lieveilmiöitä, jotka heikentävät työyhteisön innovointia, yhteistyötä, tuottavuutta ja työn laatua. Irtisanomisten osalta alhainen luottamus johtaa työntekijöiden äärimmäisen negatiivisiin asenteisiin henkilöstövähennyksiä kohtaan, jolloin kyseisenkaltaisten päätösten osalta työntekijöiden tuki jää olemattomaksi. Korkean luottamuksen luominen ja rakentaminen organisaation kaikkien osapuolten välille nähdäänkin yhtenä kriittisimmistä menestystekijöistä irtisanomisprosessin onnistumisen kannalta. (Appelbaum, Everard & Hung, 1999, 544.)

3.6 De Meusen ym. tutkimukset 1994 & 2004

3.6.1 Vuoden 1994 tutkimus

Vuonna 1994 Human Resource Managementissa julkaistu De Meusen, Vanderheidenin ja Bergmannin artikkeli "Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance" selvittää ilmoitettujen joukkoirtisanomisten vaikutuksia Fortune 500 -listattujen yhtiöiden taloudelliseen suorituskäytävään erityisesti kannattavuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa perehdyttiin vuoden 1989 500 suurimman yhtiön listalta sataan suurimpaan, ja näiden yhtiöiden irtisanomisia sekä taloudellista suorituskäytävää seurattiin viiden vuoden ajanjaksolla 1987-1991. Lopulliseksi tutkimusjoukoksi valikoitui 17 irtisanomisista ilmoittanutta yhtiötä, ja vertailuryhmäksi 35 sellaista yhtiötä, jotka eivät ilmoittaneet irtisanomisista kolmen vuoden ajalta 1989-1991. Täten näiden kahden tutkimusryhmän taloudellista suorituskäytävää voidaan seurata kaksi vuotta ennen irtisanomisia, irtisanomisvuodelta sekä kaksi vuotta irtisanomisilmoituksen jälkeen. (De Meuse ym., 1994, 512-514).

Tutkimuksessa käytetty riippumaton muuttuja oli irtisanomisten määrän prosenttiosuus yhtiön henkilöstöstä. Suhteellisen mitan avulla yhtiöiden välinen vertailu on tarkempaa. Riippuvia muuttujia olivat viisi yleisesti käytössä olevaa, monipuolisen taloudellisen kuvan antavaa tunnuslukua, jotka tarkastelevat yhtiöiden suorituskäytävää kannattavuuteen keskittyen. Nämä tunnusluvut ovat oman- ja koko pääoman tuotto-prosentti, pääoman kierto-opeus, markkina- ja tasearvon suhde sekä tilikauden voitto-prosentti. On tärkeää huomata, että tunnuslukujen arvot itsessään eivät olleet riippuvia muuttujia, vaan tunnuslukujen väliset muutokset vuosien välillä, koska aikomuksena oli tutkia irtisanomisten vaikutusta nimenomaisesti mittarien muutokseen. (De Meuse ym., 1994,

515-516.)

Regressioanalyysiä käytettiin tutkimaan, onko irtisanomisilla vaikutusta taloudelliseen suorituskyykyyn. Regressiobetan positiivinen arvo indikoi, että irtisanomisilla on suorituskyykyä kohentava vaikutus, negatiivinen arvo puolestaan viittaa päinvastaisesta. Tämän lisäksi irtisanoneiden ja ei-irtisanoneiden yritysten tunnusluvut laskettiin, esitettiin kuvaajin ja testattiin mahdolliset tilastollisesti merkitsevät erot tutkimusryhmien välillä. Keskiarvojen välinen analyysi aikasarjassa mahdollistaa vertailun tutkimusryhmien välillä, minkä lisäksi sen avulla on mahdollista vetää johtopäätöksiä irtisanomisten vaikutuksista yhtiöiden taloudelliseen suorituskyykyyn. (De Meuse ym., 1994, 516.)

Tutkimuksen tulokset on esitetty tarkemmin eriteltyinä seuraavassa luvussa, jossa niitä on verrattu tähän tutkimukseen. Tuloksien perusteella on mahdollista kuitenkin tehdä päätelmä, etteivät joukkoirtisanomiset pystyneet lyhyellä kahden vuoden seurantajaksolla parantamaan yhtiöiden suorituskyykyä, eivätkä edes hidastamaan suorituskyykyyn laskua. On myös huomattava, että De Meusen ym. tutkimuksessa irtisanoneiden yhtiöiden taloudellinen suorituskyyky jokaisen tunnusluvun osalta jokaisena vuonna oli alhaisemmalla tasolla kuin ei-irtisanoneiden. Tämä tulos on jokseenkin järkeenkäypä ottaen huomioon, että irtisanomisia käytetään usein juuri alentuneen kilpailukyvyn korjaamiseen. Tutkimuksen tuloksista voi kuitenkin päätellä, että korjausliikkeen asemesta taloudellinen suorituskyyky useiden tunnuslukujen osalta aloitti jyrkkenevän heikkenemisen irtisanomisilmoituksen jälkeen. Regressioanalyysin osalta tutkimuksessa havaittiin, että vuosi irtisanomisten jälkeen useat regressiobetan arvo oli kohonnut negatiivisesta positiiviseksi, mutta ei kuitenkaan tilastollisesti merkitsevästi. Tämäkin kehitys katkesi jo seuraavana vuonna, jolloin tunnusluvut palasivat lähestulkoon irtisanomisvuoden tasolle. (De Meuse ym., 1994, 520.)

3.6.2 Vuoden 2004 tutkimus

De Meuse, Bergmann, Vanderheiden ja Roraff julkaisivat *Journal of Managerial Issues* -lehdessä vuonna 2004 uuden tutkimuksen "New Evidence Regarding Organizational Downsizing and a Firm's Financial Performance: A Long-term Analysis", jonka pohjana oli vuonna 1994 julkaistu tutkimus irtisanomisten kannattavuusvaikutuksista. Uudempi tutkimus oli kaikilta osiltaan laajennettu verrattuna vuonna 1994 julkaistuun artikkeliin. Se pyrki vastaamaan kysymykseen kannattavuusvaikutuksista pidemmällä aikatahtimella kuin viiden vuoden ajalta, minkä lisäksi uudessa tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, onko irtisanomisten laajuudella tai toistuvuudella vaikutusta taloudelliseen suorituskyykyyn. (De Meuse ym., 2004, 156.)

Tutkimuksen ensimmäisen hypoteesin mukaan irtisanovien yhtiöiden kannattavuus on merkitsevästi poikkeava yhtiöistä, jotka eivät ilmoittaneet henkilöstövähennyksistä. Tällä kertaa viiden vuoden tarkastelujakson asemesta käytetään 12 vuoden jaksoa vuodesta 1987 vuoteen 1998 pidemmän aikavälin suorituskyykyyn mittaamiseksi. Aiemman tutkimuksen 35 ei-irtisanoneesta yhtiöstä 21 eliminoitiin tarkasteluajanjakson pidentyessä, joten uudessa tutkimuk-

sessä ei-irtisanoneita yhtiöitä oli 14 ja irtisanoneita 17. Toisen hypoteesin mukaan yhtiöt, jotka jonain tarkasteluajanjakson vuonna irtisanoivat yli kolme prosenttia kokonaishenkilöstömäärästään, suoriutuivat taloudellisesti merkittävästi heikommin kuin yhtiöt, jotka irtisanoivat alle kolme prosenttia henkilöstöstään tai eivät irtisanoneet lainkaan. Kolmas hypoteesi liittyy irtisanomisten toistuvuuden vaikutukseen. Hypoteesin mukaan kahdeksan vuoden aikana kolme kertaa tai useammin irtisanomisista ilmoittaneiden yhtiöiden kannattavuus on merkittävästi heikompi kuin harvemmin irtisanoneiden. (De Meuse ym., 2004, 160-161.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin vastaavista julkisista lähteistä kuin aiemman artikkelin osalta. Myös käytetyt viisi taloudellista suorituskykyä ja kannattavuutta mittaavaa tunnuslukua pysyivät samana, sillä ne ovat käytetyimpiä suorituskyvyn mittareita ja kuvaavat monelta eri kannalta yhtiön taloudellista tilaa. Kaiken kaikkiaan Fortune-listauksen sadasta suurimmasta yhtiöstä 78 ilmoittivat irtisanomisista tutkimuksen tarkasteluajanjaksolla. Näistä yhtiöistä 17 irtisanoi henkilöstöään kerran, 12 kaksi kertaa ja loput kolme kertaa tai useammin. Tutkimuksessa havaittiin, että irtisanomiset eivät olleet toimialasidonnaisia, ja irtisanomisista ilmoittaneet yhtiöt toimivat monenlaisilla eri aloilla. Sama havainto tehtiin yhtiöistä, jotka eivät ilmoittaneet irtisanomisista. (De Meuse ym., 2004, 167.)

Aiemmassa tutkimuksessa havaittiin, että irtisanomisvuonna ja kahtena seuraavana vuotena oman- ja koko pääoman tuotto-prosentti, tilikauden voitto-prosentti sekä markkina- ja tasearvon välinen suhde olivat irtisanoneilla yhtiöillä tilastollisesti merkittävästi heikompi kuin yhtiöillä, jotka eivät irtisanoneet henkilöstöään. Uusi tutkimus laajensi aikaväliä seitsemällä vuodella, mutta koko lisätyn tarkasteluajan aikana ei enää havaittu tilastollisesti merkittäviä eroavaisuuksia tutkimusryhmien välillä. Toisin sanoen irtisanovat yhtiöt näyttäisivät suoriutuvan kannattavuuden näkökulmasta heikommin kuin ei-irtisanoneet yhtiöt, mutta erot kannattavuuden välillä kuroutuivat pidennetyn tarkasteluajanjakson aikana umpeen. Kaiken kaikkiaan havainnot eivät tukeneet tutkimuksen ensimmäistä hypoteesia: irtisanovien ja ei-irtisanovien yhtiöiden kannattavuudessa ei ole tilastollisesti merkittävää eroa. (De Meuse ym., 2004, 167.)

Irtisanomisten laajuuden vaikutusta taloudelliseen suorituskykyyn tutkimuksessa testattiin vertaamalla yli kolme prosenttia henkilöstöstään vuoden aikana irtisanoneita yhtiöitä vertailuryhmään, jonka yhtiöt irtisanoivat alle kolme prosenttia tai ei lainkaan henkilöstöään. Suuria eroja ryhmien välillä ei havaittu: ainoat merkittävät erot havaittiin vain irtisanomisvuonna, jolloin neljä viidestä tarkastellusta tunnusluvusta olivat merkittävästi paremmat yhtiöillä, jotka irtisanoivat alle kolme prosenttia henkilöstömäärästään. Irtisanomisia seuraavina vuosina vähemmän irtisanovien yhtiöiden havaittiin olevan paremmin kannattavia kuin laajemmin henkilöstöään vähentäneiden, mutta erot olivat pieniä eivätkä merkittäviä. Täten tutkimuksen toinen hypoteesi ei saanut tukea havainnoista: irtisanomisten laajuudella ei havaittu merkittävää vaikutusta kannattavuuteen. (De Meuse ym., 2004, 167.)

Kolmatta hypoteesia, irtisanomisten toistuvuuden vaikutusta kannatta-

vuuteen, tutkittiin jakamalla yhtiöt yli ja alle kolme kertaa kahdeksan vuoden tarkasteluajanjaksolla irtisanoneisiin. Fortune-listauksen sadasta suurimmasta yhtiöstä 78 ilmoitti tarkasteluajana joukkoirtisanomisista, ja näistä 47 irtisanoi henkilöstöään kolme kertaa tai useammin. Tutkimuksessa havaittiin, että 15:sta lasketusta kannattavuusarvosta 13 olivat alhaisempia niillä yhtiöillä, jotka irtisanoivat henkilöstöään kolme kertaa tai useammin, mutta tilastollisesti merkitseviä erot eivät olleet. Täten kolmas hypoteesi sai tutkimuksessa osittain tukea: kannattavuus oli yhdenmukaisesti alhaisemmalla tasolla useammin irtisanovilla yhtiöillä, mutta tilastollista merkitsevyyttä ei osoitettu. Kaiken kaikkiaan tutkimuksesta ilmeni, että aiemmassa tutkimuksessa lyhyellä aikavälillä havaittu heikentynyt kannattavuus irtisanovien yhtiöiden osalta loiveni ajan kuluessa. Irtisanomisten organisaatiolle, sen henkilöstölle ja muille sidosryhmille aiheuttaman shokin jälkeen yhtiöiden kannattavuuden voidaankin tutkimuksen perusteella odottaa tervehtyvän hiljalleen vuosien kuluessa. (De Meuse ym., 2004, 170.)

4 SUOMALAISTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN IRTISANOMISET: KANNATTAVUUSSEURAUKSET LYHYELLÄ AIKAVÄLILLÄ

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohteena ovat Talouselämän Yritysraportin pohjalta valitut suomalaiset pörssiyhtiöt, joiden liikevaihto on alle kolme miljoonaa euroa. Yritykset on valittu tutkimukseen irtisanomisvuodelta 2012. Kohteeksi valikoitui 60 listattua pörssiyhtiötä. Kohderyhmän osalta tarkastetaan verohallinnon YTJ-tietopalvelusta, että osakkeet ovat olleet julkisen kaupankäynnin kohteena viimeistään vuotta ennen irtisanomisia, 2011. Tämän jälkeen jokaisen yrityksen osalta tarkastetaan, että osake on NASDAQ OMX Helsingin pörssissä kaupankäynnin kohteena. Tämä tarkastus tehdään NASDAQ OMX Helsingin verkkosivuilla (<http://www.nasdaqomxnordic.com/>).

Kohdeyritysten osalta tarkastellaan irtisanomisilmoituksia ja henkilöstömäärän kehitystä tilinpäätöstietojen perusteella vuosilta 2012-2014, ja kannattavuutta sekä sen kehitystä vuosilta 2010-2014. Irtisanomisilmoituksia tarkastellaan Kauppalehden pörssitiedotetietokannasta, talousmedian artikkeleiden pohjalta sekä SAK:n verkkosivujen tilastoista Suomessa käydyistä YT-neuvotteluista. Kannattavuuden osalta ajatuksena on De Meusen ym. tutkimusta mukaillen laskea tunnusluvut kahdelta vuodelta ennen irtisanomisia, irtisanomisvuodelta sekä kahdelta vuodelta irtisanomisten jälkeen.

Tutkimuksen ensimmäisen kohderyhmän muodostavat yritykset, jotka ilmoittivat 2012 irtisanomisista. Tällaisia yrityksiä tutkimukseen valikoitui 15 kappaletta (taulukko 1). Vertailuryhmän muodostavat ne 13 yhtiötä (taulukko 1) jotka eivät irtisanoneet henkilöstöään aikavälillä 2012-2014. Lopuista 32 yrityksestä osa poistettiin siksi, että YTJ- ja OMX Helsinki -tarkastusten yhteydessä ilmeni, ettei osakkeella ole käyty tutkimuksen aikaperiodin aikana kauppaa pörssissä. Suurin osa poistettiin kuitenkin tutkimusjoukosta siksi, että ne ilmoittivat irtisanomisista vuosina 2013 ja 2014, mutta eivät tutkimuksessa tarkoitettuna irtisanomisvuonna 2012 (taulukko 1).

TAULUKKO 1: TUTKIMUSRYHMÄT JA TUTKIMUKSESTA POISTETUT YHTIÖT

Yhtiöt, jotka irtisanoivat henkilöstöään 2012

Alma Media Oyj	Raisio Oyj
Digia Oyj	Sanoma Oyj
Fiskars Oyj	Suominen Oyj
F-Secure Oyj	Teleste Oyj
Glaston Oyj	Tieto Oyj
Kemira Oyj	Vaisala Oyj
Martela Oyj	Ålandsbanken Abp
Nokian Renkaat Oyj	

Yhtiöt, jotka eivät irtisanoneet henkilöstöään 2012-2014

Amer Sports Oyj	Sponda Oyj
Aspo Oyj	SRV Yhtiöt Oyj
Etteplan Oyj	Technopolis Oyj
Oriola-KD Oyj	Cramo Oyj
Panostaja Oyj	PKC Group Oyj
Ponsse Oyj	Ramirent Oyj
Rapala VMC Oyj	Ruukki Group Oyj (Afarak)

Tutkimuksesta poistetut yhtiöt

Affecto Oyj	HK-Scan Oyj	Pöyry Oyj
Ahlstrom Oyj	Huhtamäki Oyj	Rautaruukki Oyj
Aktia Oyj	Keskisuomalainen Oyj	Stockmann Oyj
Atria Oyj	Konecranes Oyj	Talvivaara Oyj
Basware Oyj	Lännen tehtaat Oyj (Apetit)	Tikkurila Oyj
Citycon Oyj	Lassila & Tikanoja Oyj	Uponor Oyj
Componenta Oyj	Lemminkäinen Oyj	Vacon Oyj
Elektrobit Oyj (Bittium)	Olvi Oyj	Viking Line Abp
Elisa Oyj	Orion Oyj	Wulff Oyj
Finnair Oyj	Outotec Oyj	
Finnlines Oyj	Pohjois-Karjalan Kirja- paino Oyj	

4.2 Tilastolliset menetelmät

4.2.1 Tutkimuksen muuttujat

Tutkimuksen viisi taloudellista suorituskykyä kannattavuuden perspektiivistä tarkastelevaa muuttujaa ovat samat kuin De Meusen ym. (1994, 514-515) tutkimuksessa käytetyt. Tunnusluvut ovat yleisimmin taloudellisessa analyysissä käytettyjä ja niiden perusteella on mahdollista tehdä monelta kannalta johtopäätöksiä yritysten taloudellisesta suorituskyvystä ja kannattavuudesta.

Ensimmäinen näistä mittareista on oman pääoman tuotto-%, joka lasketaan kaavassa 1 osoitetulla tavalla. (Ikäheimo ym., 2009, 118).

KAAVA 1: OMAN PÄÄOMAN TUOTTO-%

Oman pääoman tuotto-% = nettotulos x 100 / oma pääoma

Oman pääoman tuotto-% kuvaa oman pääoman rahoittajien näkökulmasta, kuinka hänen sijoittamansa pääoma on tuottanut. Tunnusluvun kannalta on tärkeää vertailu sekä ajallisesti että yritystenvälisesti erityisen tärkeää (Ikäheimo ym., 2009, 118.) Koska yritystoiminnan perustehtävänä voidaan pitää omistajille synnytettyä tuottoa, on oman pääoman tuotto-% yksi keskeisimmistä kannattavuuden mittareista ja soveltuu erityisen hyvin testaamaan, millaisia mahdollisia vaikutuksia irtisanomisilla on yhtiöiden taloudelliseen suorituskykyyn (De Meuse ym., 1994, 515).

Toinen tutkimuksessa käytetty kannattavuuden mittari on koko pääoman tuotto-%, joka tarkastelee sekä rahoittajien että osakkeenomistajien kannalta. Koko pääoman tuotto-% perusteella on mahdollista muodostaa kuva siitä, kuinka tehokkaasti yritystoimintaan sitoutunut kokonaispääoma on kerryttänyt tuottoa. Se on yksi käytetyimmistä kannattavuutta kuvaavista tunnusluvuista, sillä se yhdistää elementtejä pääoman kiertonopeudesta sekä voittomarginaalista. Tunnusluvun laskenta on esitetty kaavassa 2. (Needles, Powers, Crosson, 2011, 204).

KAAVA 2: KOKO PÄÄOMAN TUOTTO-%

Koko pääoman tuotto-% = 100 x [nettotulos + rahoituskulut + verot (12kk) / varat yhteensä keskimäärin

Pääoman kiertonopeus on tutkimuksen kolmas muuttuja. Se kertoo, kuinka tehokkaasti yritystoiminnan sitoma pääoma tuottaa liikevaihtoa. Tunnusluku toisin sanoen suhteuttaa suoraan liikevaihdon taseen loppusummaan. Mitä korkeampi pääoman kiertonopeus on, sitä tehokkaammin yhtiö käyttää pääomaansa. (Needles ym., 2011, 203.) Tutkimukseen liittyen tunnusluku on mielenkiintoinen, sillä mikäli yhtiön liikevaihto on vuodesta toiseen tasainen, pitäisi irtisanomisten ja toiminnan "tehostamisen" kohottaa pääoman kiertonopeuden arvoa. Tunnusluvun lasku on mahdollista, mikäli irtisanomiset johtavat ar-

vokkaan automaation käyttöön ottoon. Irtisanomisilla ei kuitenkaan ole vaikutusta pääoman kiertonopeuteen, mikäli siitä ei seuraa organisaation taseen loppusumman alenemista. (De Meuse ym., 1994, 516). Pääoman kiertonopeuden laskentatapa ilmenee kaavasta 3 (Needles ym., 2011, 203).

KAAVA 3: PÄÄOMAN KIERTONOPEUS

Pääoman kiertonopeus = liikevaihto / varat yhteensä keskimäärin

Tutkimuksen muuttujina käytetyistä kannattavuuden mittareista neljäs, market to book -aste, suhteuttaa yhtiön markkina-arvon sen kirjanpitoarvoon. Eroavaisuutena aiempiin tunnuslukuihin, market to book mittaa varsinaisen taloudellisen suorituskyvyn sijaan enemmänkin sijoittajien uskoa yhtiön tulevaisuuden tuloksentehtävykseen ja kasvunäkymiin. Toisin sanoen mikäli sijoittajat uskovat johdon toimien, esimerkiksi irtisanomisten, parantavan yhtiön taloudellista suorituskykyä tulevaisuudessa, tunnusluvun arvo nousee. Market to book -asteen laskentatapa on kuvattu kaavassa 4. (De Meuse ym., 1994, 516).

KAAVA 4: MARKET TO BOOK

Market to book = markkina-arvo (osakkeiden kokonaismäärä x osakekurssi) / oma pääoma ilman vähemmistöosuutta

Viides muuttuja on tilikauden voittoprosentti, joka kuvaa varsinaisen yritystoiminnan tuloksellisuutta. Se heijastelee kustannusten ja myynnin suhdetta, joten mikäli esimerkiksi irtisanomiset laskevat kustannuksia myynnin pysyessä vakaana, tilikauden voittoprosentti kasvaa (De Meuse ym., 1994, 515.) Tilikauden voittoprosentti osoittaa, kuinka tehokkaasti yhtiö onnistuu kääntämään liikevaihtonsa voitoksi. Esimerkiksi viiden prosentin tilikauden voittoprosentti siis tarkoittaa sitä, että jokainen euro liikevaihdossa tuottaa tilikaudella voittoa viisi senttiä. On tärkeää huomata, että jo yhden tai kahden prosenttiyksikön ero tilikauden voittoprosentissa saattaa erottaa normaalin vuoden erittäin tuottoisasta. Tunnusluku kuuluu kannattavuuslaskennan tärkeimpiin mittareihin, sillä se antaa kuvan yritystoiminnan kustannustehokkuudesta ja katteesta, eli yritystoiminnan tehokkuuden keskeisistä osa-alueista (Needles ym., 2011, 202). Tunnusluvun laskentatapa esitetään kaavassa 5.

KAAVA 5: TILIKAUDEN VOITTOPROSENTTI

Tilikauden voittoprosentti = tilikauden voitto / liikevaihto

4.2.2 Tutkimuksen hypoteesit

Tutkimuksen hypoteesit seuraavat De Meusen ym. tutkimuksessa esitettyjä mukautettuna. Ensimmäisen hypoteesin mukaan vuonna 2012 henkilöstöään vähentäneiden suomalaisten pörssiyritysten taloudellinen suorituskyky eroaa tarkasteluajanjaksolla 2010-2014 merkittävästi niistä yhtiöistä, jotka eivät ilmoitaneet irtisanomisista vuosina 2012-2014. Hypoteesi testataan jakamalla suoma-

laiset pörssiyhtiöt vuonna 2012 irtisanoneisiin ja yhtiöihin, jotka eivät ilmoittaneet henkilöstövähennyksistä 2012-2014. Näiden yhtiöiden taloudellista suorituskyyä tarkkaillaan kannattavuuden näkökulmasta viiden vuoden aikaperiodilla 2010-2014 käyttäen viittä mittaria: oman- ja koko pääoman tuottoa, tase- ja markkina-arvon suhdetta, pääoman kiertonopeutta ja tilikauden voittoprosenttia. Tunnuslukujen keskiarvot analysoidaan mahdollisten tilastollisesti merkitsevien erojen löytämiseksi tutkimusryhmien välillä. Toisen hypoteesin mukaan irtisanomiset vaikuttavat merkitsevästi yritysten taloudelliseen suorituskyyyn. Hypoteesi testataan käyttäen regressioanalyysia, jonka avulla on mahdollista selvittää, onko irtisanomisten suhteellisen osuuden kasvulla yhteyttä kannattavuutta mittaavan tunnusluvun kasvuun.

4.2.3 Regressioanalyysi

Regressioanalyysi pyrkii selvittämään, onko muuttujien välillä syy-seuraussuhdetta. Tämän tutkimuksen osalta kysymykseen tulee, onko irtisanomisilla tilastollisesti merkittävää vaikutusta kannattavuuden tunnuslukujen muutokseen; toisin sanoen aiheuttavatko suomalaisten pörssiyhtiöiden irtisanomiset ilmiönä kannattavuuden parantumista ja heikentymistä. Regressioanalyysissa muuttujat on jaettu selittävään ja selitettävään. Regressioanalyysin tuloksena saatu regressiokerroin ilmaisee yhteyden voimakkuuden. Korkea positiivinen regressiokerroin toisin sanoen viittaa irtisanomisten määrän prosentuaalisen kasvun olevan yhteydessä taloudellisen kannattavuuden mittarin kohentamiseen, negatiivinen puolestaan laskuun. (Holopainen & Pulkkinen, 2004, 216-218.)

Tämän tutkimuksen osalta regressioanalyysi suoritettiin käyttämällä Microsoft Excel -ohjelmiston tilastollisia analyysityökaluja. Kannattavuutta ja taloudellista suorituskyyä kuvaavat viisi mittaria laskettiin yritysten tilinpäätöksistä viiden vuoden tarkastelujaksolla 2010-2014. Regressioanalyysia varten tämän jälkeen laskettiin tunnuslukujen muutokset vuosien välillä. Seuraavaksi kohdeyritysten irtisanomisten määrä suhteutettiin tilinpäätöstietojen perusteella kokonaishenkilöstömäärään, jotta oli mahdollista selvittää, onko irtisanomisten suhteellisen määrän muutos yhteydessä taloudellista suorituskyyä mittaavien tunnuslukujen muutokseen.

Regressiosuoran yhtälö voidaan kirjoittaa muotoon $Y = a + bX$. Tässä Y osoittaa selitettävän muuttujan, a vakiotekijän, b regressiokertoimen ja X selitettävän muuttujan arvon. Regressiokerroin b ilmaisee suoran kulmakertoimen, eli kuinka paljon Y muuttuu, kun X muuttuu yhden yksikön. Mikäli kerroin on positiivinen, nousee suora ylöspäin ja muuttujien välillä on positiivinen yhteys, ja kertoimen ollessa negatiivinen on tilanne päinvastainen.

Koska tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, aiheuttavatko irtisanomiset positiivisen tai negatiivisen muutoksen kannattavuuteen, ei selitettävänä muuttujana Y käytetty tunnuslukuja itsessään, vaan niiden välistä muutosta vuosien välillä, eli 2010-2011, 2011-2012 jne. Regressioanalyysin selittävä muuttuja X on irtisanottujen osuus organisaation koko henkilöstöstä. Suhteelli-

sen mitan käyttö mahdollistaa paremman vertailtavuuden erikokoisten yhtiöiden välillä. Vakiotekijä a puolestaan kertoo kohdan, jossa regressiosuora leikkaa kuvion y -akselin, toisin sanoen minkä arvon selitettävä Y muuttuja saa, kun selittävän muuttujan X arvo on nolla. Sivun 42 taulukossa 2 on esitetty regressioanalyysin tulokset tunnusluvuittain ja vuosittain jaoteltuna. Taulukon arvot ilmoittavat siis irtisanomisten havaitun vaikutuksen suunnan (positiivinen tai negatiivinen) ja voimakkuuden (kertoimen arvo) viiden kannattavuutta mittaavan tunnusluvun muutokseen vuosien välillä.

4.2.4 Muuttujien välinen keskiarvotestaus

Tutkimusryhmien taloudellisten tunnuslukujen keskiarvot viiden vuoden jaksolla laskettiin, kuvattiin ja testattiin mahdollisten tilastollisten merkitsevyyksien löytämiseksi. Irtisanoneiden ja ei-irtisanoneiden suomalaisten pörssiyhtiöiden taloudellista kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuja verrattiin toisiinsa, jotta paljastuisi onko keskiarvojen välillä eroavaisuuksia, ja milloin eroja mahdollisesti on havaittavissa. Käytännön tilastollisessa testauksessa käytettiin De Meusen ym. tutkimuksiakin mukaillen kaksisuuntaista kahden riippumattoman otoksen t -testiä. Viiden prosentin merkitsevyytaso signaloi tilastollisesti merkitsevää eroa, kun prosentin merkitsevyytetasolla ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. (Holopainen & Pulkkinen, 2004, 162-164.)

4.3 Tutkimuksen tulokset

4.3.1 Regressioanalyysi

Regressioanalyysin avulla selvitetään, onko ilmoitetuilla henkilöstövähennyksillä vaikutusta yritysten kannattavuutta mittaaviin tunnuslukuihin. Positiivinen regressiokerroin (β) indikoi, että irtisanomisten prosenttiosuuden kasvattaminen on yhteydessä kannattavuutta mittaavan tunnusluvun kasvuun. Negatiivinen β -kerroin puolestaan ilmaisee irtisanomisten suhteellisen osuuden kasvun olevan kytköksissä kannattavuusmittarin laskuun. β -kertoimen arvo ilmaisee suhteen suuruusluokan; esimerkiksi regressiokertoimen positiivinen arvo 0,5 merkitsee sitä, että 1 prosentin muutos henkilöstöpohjassa kasvattaa tunnuslukua keskimäärin 0,5 prosenttia. (De Meuse ym., 1994, 517.)

Taulukossa 2 esitetään regressioanalyysin tulokset. Kuten De Meusen ym. tutkimuksessa vuonna 1994, ei tässäkään tutkimuksessa havaittu tilastollisesti merkitsevää positiivista riippuvuutta koko neljän vuoden ajanjaksolla. Toisaalta toisin kuin De Meusen ym. tutkimuksessa, suomalaisella ja tuoreemalla aineistolla tehty regressioanalyysi ei paljasta tilastollisesti merkitsevää negatiivistakaan riippuvuutta. De Meusen ym. tutkimuksessa havaittiin muutamien tunnusluvun osalta tilastollisesti merkitsevä negatiivinen riippuvuus,

mutta minkäänlaista kaavaa tai selvää kehityssuuntaa ne eivät noudattaneet. De Meusen tutkimuksessa havaitut negatiiviset riippuvuudet liittyivät tilikauden voittoprosenttiin irtisanomisvuonna sekä kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen sekä oman pääoman tuottoon kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen.

Vuotta ennen irtisanomisia neljä kannattavuuden viidestä regressioker-toimesta olivat negatiivisia siinä missä De Meusen ym. tutkimuksessa jokainen viidestä beta-kertoimesta olivat vuotta ennen irtisanomisia negatiivisia. Markkina- ja tasearvon suhdetta mittaava tunnusluku muodostaa tässä tutkimukses-sa poikkeuksen, joskaan ei tilastollisesti merkitsevästi. Irtisanomisvuodelta oman pääoman tuotto sekä tilikauden voittoprosentti indikoivat negatiivista riippuvuutta, kolme muuta puolestaan positiivista. Tutkimuksen tulos mukai-lee irtisanomisvuoden jälkeisten vuosien osalta läheisesti De Meusen ym. tut-kimuksessa havaittua linjaa: vuosi irtisanomisten jälkeen neljä regressiokerroin-ta ovat positiivisia, mutta seuraavana vuonna jatkumoa ei ole, ja kolmen tun-nusluvun regressiokertoimet ovat negatiivisia, mutta eivät tilastollisesti merkit-sevällä tavalla.

TAULUKKO 2: IRTISANOMISISTA 2012 ILMOITTAINEIDEN YHTIÖIDEN REGRESSIOKERTOIMET

Kannattavuuden tunnusluku	1v ennen	Irtisanomisvuosi	1v jälkeen	2v jälkeen
Oman pääoman tuotto	-0,08	-0,03	0,19	-0,07
Koko pääoman tuotto	-0,08	0,15	0,19	-0,13
Pääoman kiertonopeus	-0,03	0,08	0,01	0,01
Market to book	0,04	0,02	-0,01	0,03
Tilikauden voittoprosentti	-0,04	-0,01	0,01	-0,04

4.3.2 Keskiarvojen aikasarjat ja testaus

Keskiarvojen analysoinnin avulla selvitettiin hypoteesia, jonka mukaan työvoimaansa irtisanoneiden yritysten kannattavuus poikkeaa sellaisten yritysten kannattavuudesta, jotka eivät irtisanoneet työntekijöitään. Analyysin tulokset eivät tue hypoteesia. Ainoa tilastollisesti merkittävä tai erittäin merkitsevä ero löytyi tilikauden voittoprosentin osalta vuotta ennen irtisanomisia 2011, jolloin henkilöstövähennyksistä ilmoittaneiden yhtiöiden kannattavuus oli erittäin merkitsevällä tavalla heikompi ei-irtisanoneisiin yhtiöihin verraten. Tätä tulosta voidaan pitää järkeenkäypänä, sillä tilikauden voittoprosentin notkahdusta vuotta ennen ilmoitettuja irtisanomisia voidaan pitää yhtenä vaikuttavana tekijänä irtisanomisten taustalla. Irtisanomisista ilmoittaneita yhtiöitä tutkimukses-sa oli 15 kappaletta, ei-irtisanoneita puolestaan 13.

Oman pääoman tuoton osalta tarkasteluaikana irtisanomisista ilmoitta-neiden yhtiöiden kannattavuus pysyi heikompana kuin niiden yhtiöiden, jotka

eivät vähentäneet henkilöstöään. Tilastollista merkitsevyyttä erossa ei kuitenkaan havaittu. Koko pääoman tuoton osalta 2012 irtisanoneiden suomalaisten pörssi-yhtiöiden kannattavuus oli vertailuryhmäänsä parempi irtisanomisvuonna sekä kaksi vuotta ennen irtisanomisia, mutta tämänkään tunnusluvun osalta tilastollista merkitsevyyttä ei havaittu. Pääoman kierto nopeutta mittaavan tunnusluvun osalta irtisanoneiden yhtiöiden kannattavuus oli parempi kuin ei-irtisanoneiden kaksi vuotta ennen irtisanomisia, irtisanomisvuonna sekä irtisanomisvuotta seuraavana vuonna. Markkina- ja tasearvon suhdetta mittaavan market to book -ratio oli parempi irtisanomisista vuonna 2012 ilmoittaneilla yhtiöillä koko tarkasteluajanjakson. Tilikauden voittoprosentti puolestaan oli parempi ei-irtisanoneilla yhtiöillä koko tarkasteluperiodin lukuun ottamatta viimeistä vuotta, kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen.

TAULUKKO 3: KANNATTAVUUDEN TUNNUSLUKUIEN KESKIARVOVERTAILU 2012 IRTISANONEIDEN JA 2012-2014 EI-IRTISANONEIDEN KESKEN

Kannattavuuden tunnusluku	2010	2011	2012	2013	2014
Oman pääoman tuotto					
Irtisanoneet	0,05	0,05	0,04	0,03	0,06
Ei-irtisanoneet	0,08	0,11	0,09	0,07	0,11
Koko pääoman tuotto					
Irtisanoneet	0,03	0,04	0,04	0,02	0,04
Ei-irtisanoneet	0,04	0,04	0,03	0,03	0,02
Pääoman kierto nopeus					
Irtisanoneet	1,05	0,96	1,11	1,14	1,07
Ei-irtisanoneet	1,00	1,02	1,07	1,00	1,10
Market to book					
Irtisanoneet	2,50	1,86	1,73	1,98	1,82
Ei-irtisanoneet	2,26	1,49	1,42	1,74	1,80
Tilikauden voittoprosentti					
Irtisanoneet	0,02	0,03	0,04	0,03	0,06
Ei-irtisanoneet	0,07	**0,11	0,07	0,07	0,04

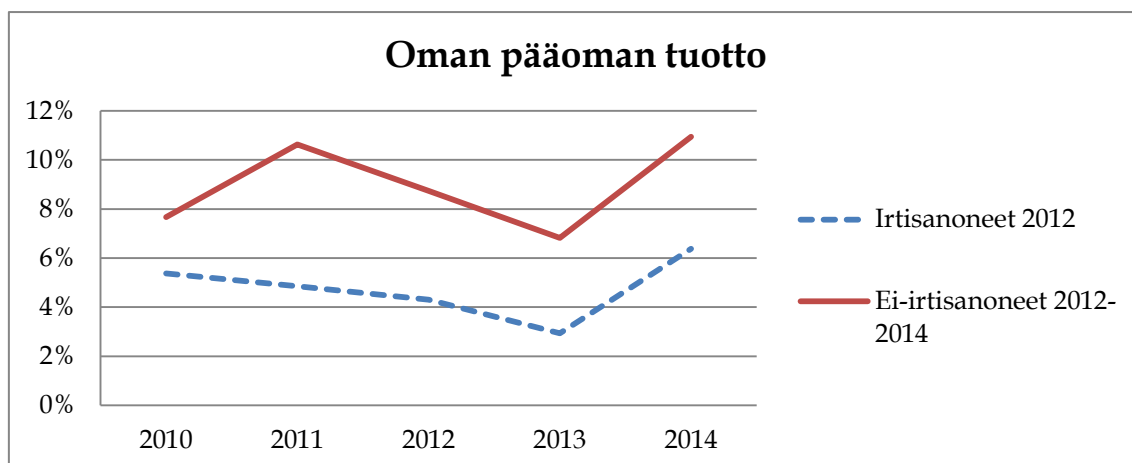
Pyöristys kahden desimaalin tarkkuudella.

*P < .05

**P < .01

Kaaviosta 1 käy ilmi, kuinka irtisanomisista vuonna 2012 ilmoittaneiden yhtiöiden oman pääoman tuotto on koko viisivuotisen tarkasteluajanjakson alhaisempi kuin yhtiöiden, jotka eivät irtisanoneet 2012-2014. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei kuitenkaan havaittu. De Meusen ym. tutkimukseen verrattuna tulos on poikkeava: heidän tutkimuksessaan irtisanoneiden yritysten kannattavuus oli erittäin merkittävästi heikompi kuin ei-irtisanoneiden koko tarkasteluajan lukuun ottamatta ensimmäistä vuotta. Lisäksi De Meusen ym. tutkimuksessa havaittiin, että oman pääoman tuotto irtisanoneilla yhtiöillä heikkeni vuosi toisensa jälkeen kiihtyvään tahtiin (De Meuse ym., 1994, 519.) Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen suomalaisten pörssi-yhtiöiden osalta on havaittavissa, että irtisanoneiden ja ei-irtisanoneiden yhtiöiden kehityskaaret tarkasteluajana muistuttavat jokseenkin toisiaan, ja kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen irtisanoneiden yhtiöiden oman pääoman tuotto on korkeampi kuin aiempina vuosina.

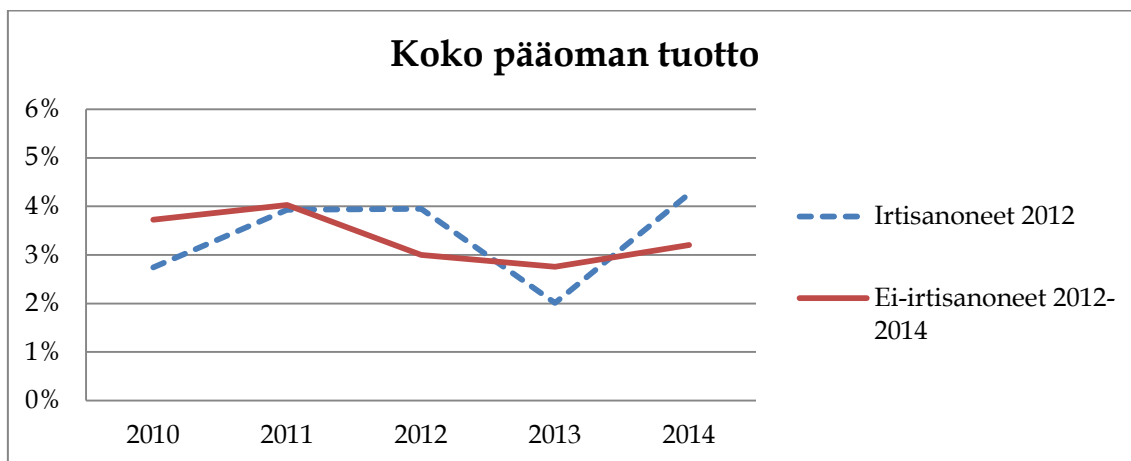
KAAVIO 1: IRTISANONEIDEN JA EI-IRTISANONEIDEN YHTIÖIDEN OMAN PÄÄOMAN TUOTTOPROSENTTI 2010-2014



Koko pääoman tuottoa kuvaa kaavio 2. Tilastollista merkitsevyyttä ei tunnuslukujen välillä havaittu. Ei-irtisanoneiden suomalaisten pörssi-yhtiöiden kannattavuus oli irtisanoneita yhtiöitä parempi kumpanakin irtisanomisista edeltäneenä vuonna sekä vuoden irtisanomisten jälkeen. Kaaviosta ilmenee, kuinka irtisanoneiden yhtiöiden koko pääoman tuotto on volatiilimpi kuin vertailuryhmänsä. On myös huomattava, että oman pääoman tuoton mukaisesti irtisanoneiden yhtiöiden koko pääoman tuotto on korkeimmillaan kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen, jolloin se on ohittanut ei-irtisanoneiden yhtiöiden tuoton. Tulos poikkeaa jälleen huomattavasti De Meusen ym. havainnoista. De Meusen ym. tutkimuksessa irtisanoneiden yhtiöiden koko pääoman tuotto oli merkittävästi heikompi irtisanomisvuonna sekä erittäin merkittävästi heikompi kahtena seuraavana vuonna kuin yhtiöiden, jotka eivät vähentäneet henkilöstöään tarkasteluajana. Lisäksi irtisanoneiden yritysten koko pääoman tuotto De Meusen ym. tutkimuksessa heikkeni vuosi toisensa jälkeen ilman, että irtisanomiset olisivat saaneet aikaan korjausliikettä. (De Meuse ym., 1994, 519.) Tässä tutkimuksessa

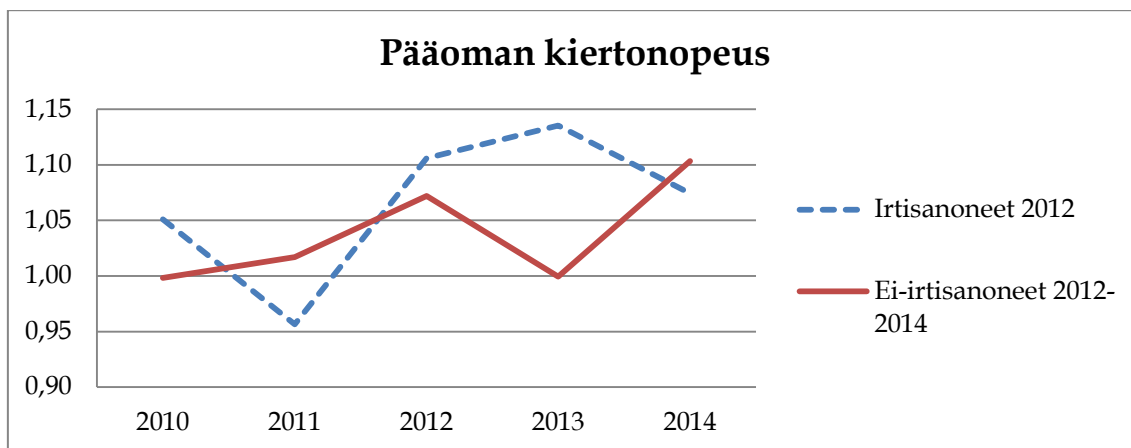
irtisanoneiden yhtiöiden koko pääoman tuotto pysyy keskimäärin samalla tasolla kuin ei-irtisanoneiden yhtiöiden.

KAAVIO 2: IRTISANONEIDEN JA EI-IRTISANONEIDEN YHTIÖIDEN KOKO PÄÄOMAN TUOTTOPROSENTTI 2010-2014



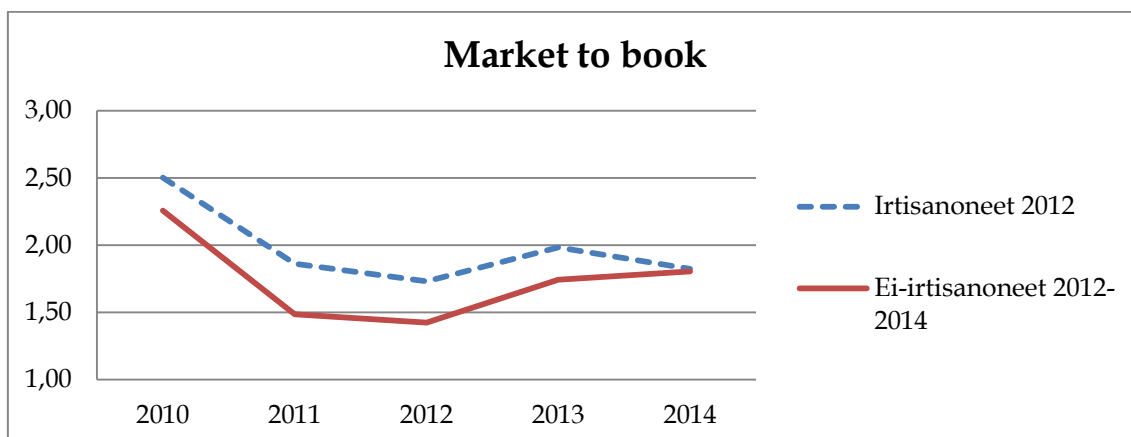
Pääoman kiertonopeus oli ei-irtisanoneilla yrityksillä vuotta ennen irtisanomisia ja kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen korkeammalla tasolla kuin henkilöstöään vähentäneillä yhtiöillä (kaavio 3). Irtisanoneilla yrityksillä pääoman kiertonopeus on keskimääräisesti korkeampi, mutta myös tämän tunnusluvun osalta irtisanoneiden yritysten osalta vaihteluväli ja volatilitteetti on suurempi. Lisäksi ei-irtisanoneiden yritysten pääoman kiertonopeus tarkasteluajanjaksolla on kiihtyvämmin noususuhdanteinen kuin irtisanoneilla yhtiöillä. Tilastollisesti merkitsevää eroa pääoman kiertonopeuden osalta ei kuitenkaan ollut. Tältä osin tulos mukailee De Meusen ym. tutkimusta, jossa pääoman kiertonopeuden osalta ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa. Eroa tutkimusten välillä löytyy kuitenkin: De Meusen ym. tutkimuksessa pääoman kiertonopeus pysyi koko tarkasteluajanjakson alhaisemmalla, joskin yhtä stabiililla tasolla, kuin vertailuryhmänsä. (De Meuse, 1994. 519.)

KAAVIO 3: IRTISANONEIDEN JA EI-IRTISANONEIDEN YHTIÖIDEN PÄÄ-
OMAN KIERTONOPEUS 2010-2014



Markkina- ja tasearvon välistä suhdetta mittaava market to book -ratio oli koko viisivuotisen tarkasteluajanjakson henkilöstönsä vähennyksistä ilmoittaneilla yhtiöillä korkeampi kuin vertailuryhmällään (kaavio 4). Kehityskulku tarkasteluajanjaksolla kummallakin ryhmällä on hyvin samankaltainen, lukuun ottamatta toista vuotta irtisanomisten jälkeen, jolloin ero tutkimusryhmien välillä käytännössä kuroutuu kiinni. Tilastollisesti merkitseviä eroja ei tämänkään mittarin osalta havaittu. De Meusen ym. tutkimukseen verrattuna havainnot poikkeavat suuresti. De Meuse ym. havaitsivat, että irtisanomisista ilmoittaneiden yhtiöiden market to book -ratio oli koko tarkasteluajanjakson tilastollisesti merkitsevästi tai erittäin merkitsevästi alhaisempi kuin niiden yhtiöiden, jotka eivät ilmoittaneet henkilöstöön kohdistuvista supistuksista. Tämän lisäksi irtisanomisvuoden jälkeen ero ryhmien välillä De Meusen ym. tutkimuksessa kasvoi. (De Meuse ym., 1994, 519.) Viitteitä irtisanomisten market to book -mittaria alentavasta vaikutuksesta on myös tässä tutkimuksessa, mutta tilastollista merkitsevyyttä ei havaittu.

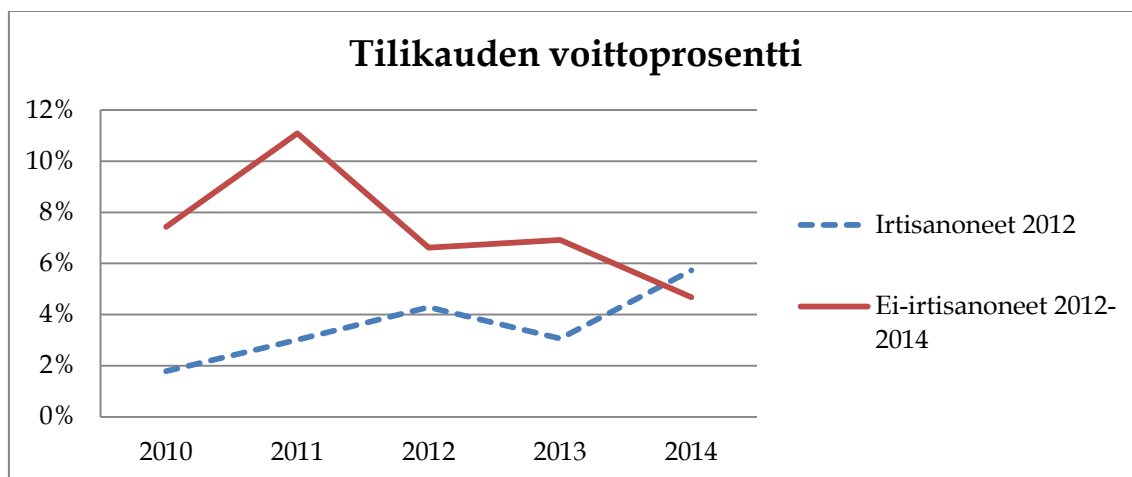
KAAVIO 4: IRTISANONEIDEN JA EI-IRTISANONEIDEN YHTIÖIDEN MAR-
KET TO BOOK -ARVOT



Kaavio 5 esittää irtisanoneiden ja ei-irtisanoneiden yhtiöiden tilikauden voittoprosentin, joka on ei-irtisanoneilla yhtiöillä lukuun ottamatta viimeistä vuonna koko tarkastelujakson korkeammalla tasolla kuin irtisanoneilla yhtiöillä. Tilastollisesti erittäin merkitsevästi tilikauden voittoprosentti erosi tutkimusryhmien välillä vuotta ennen irtisanomisia 2011, jolloin kannattavuuden välinen ero oli noin kahdeksan prosenttiyksikköä. De Meusen ym. tutkimuksessa tilastollisesti merkitsevä ero havaittiin irtisanomisvuonna, jolloin irtisanoneiden yhtiöiden kannattavuus oli heikompi kuin ei-irtisanoneiden. Irtisanomisia seuraavina vuosina ero kasvoi erittäin merkitseväksi. (De Meuse ym., 1994, 519.)

Erot tutkimusten välillä ovat selviä. Vaikka tässä tutkimuksessa ei-irtisanoneiden yhtiöiden kannattavuus on keskimäärin parempi kuin yhtiöiden, jotka vähensivät henkilöstöään, on tutkimusryhmien välinen kehityskaari selvästi toisistaan poikkeava. Siinä missä irtisanoneet yhtiöt ovat pystyneet kasvattamaan tilikauden voittoprosenttiaan suhteellisen tasaisesti, on ei-irtisanoneiden yhtiöiden kehityskäyrä selvästi heikkenemään päin. Viimeisenä tarkasteluvuonna 2014 on irtisanoneiden yhtiöiden tilikauden voittoprosentti jo ohittanut ei-irtisanoneiden yhtiöiden tason. De Meusen ym. tutkimuksessa tutkimusryhmien väliset kehityskäyrät kulkevat liki päinvastaiseen suuntaan: siinä missä ei-irtisanoneiden yhtiöiden tilikauden voittoprosentti pysyy jotakuinkin stabiilina, heikkenee irtisanoneiden yhtiöiden voittoprosentti jyrkkenevästi tarkasteluajanjakson edetessä.

KAAVIO 5: IRTISANONEIDEN JA EI-IRTISANONEIDEN YHTIÖIDEN TILIKAUDEN VOITTOPROSENTTI



5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Henkilöstöön kohdistuvat säästöt erityisesti irtisanomisten muodossa ovat vaikkein kiinnittäneet globaalisti paikkansa yhtenä liikkeenjohdon käytetyimmistä toimenpiteistä kannattavuuden parantamiseen ja kustannuksien alentamiseen. Ilmiö on äärimmäisen kompleksi ja tästä syystä hankala tutkimusaihe, minkä lisäksi se on täynnä ristiriitoja motiivien ja seuraustensa osalta. Esimerkiksi mikäli henkilöstö on organisaation suurin voimavara ja menestystekijä, kuten organisaatiot usein haluavat painottaa, miksi työntekijät ovat yksi ensimmäisistä säästökohteista tehokkuusohjelmia pohdittaessa? Lisäksi useat suomalaisetkin yhtiöt ovat saaneet kouriintuntuvasti kokea epäonnistumisia omissa irtisanomisstrategioissaan, jolloin irtisanomisia on voitu odottaa myös tulevana vuosina. Tämä kaikki aiheuttaa organisaatiolle ja irtisanomisten kaikille osapuolille, johdolle, implementoijille, irtisanotuille ja leikkurin välttäneille stressitilan, joka vaikuttaa työn ja sitä kautta organisaation tehokkuuteen. Näistä tekijöistä huolimatta irtisanomisia voidaan kuvailla viimeisten vuosikymmenien liikkeenjohdolliseksi megatrendiksi, jolle on ehdottomasti joskus tarpeensa, mutta jonka asema nykyisenä vakiotoimenpiteenä on kenties aika tutkimustulosten valossa kyseenalaistava.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää suomalaisten pörssiyritysten kollektiiviperusteisten irtisanomisten suhdetta kannattavuuteen. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, onko näiden tekijöiden välillä riippuvuussuhdetta. Tämän lisäksi irtisanoneiden yhtiöiden kannattavuutta peilattiin irtisanoneisiin yhtiöihin viiden vuoden ajanjaksolla, kaksi vuotta ennen irtisanomisia, irtisanomisvuonna sekä kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen. Kannattavuuden tunnuslukuina käytettiin oman ja koko pääoman tuotto prosenttia, koko pääoman kiertonopeutta, tilikauden voittoprosenttia ja markkina- ja tasearvon suhdetta. Menetelmällisesti tutkimus pohjautuu soveltuvilta osiltaan De Meusen ym. tutkimuksiin vuosilta 1994 ja 2004. Tutkimus luo uutta relevanttia tietoa De Meusen ym. tutkimuksiin verrattuna erityisesti aikakehikon vaihtuessa finanssikriisin jälkeiseen aikaan, minkä lisäksi tutkimus on tehty suomalaista aineistoa käyttäen, jolloin se luo tärkeän uuden näkökulman Suomessa paljon läpikäytyyn keskusteluaiheeseen liittyen.

Tutkimuksessa käytettiin menetelmänä regressioanalyysia, jolla pyrittiin selvittämään onko irtisanomisilla vaikutusta kannattavuutta mittaavien viiden tunnusluvun muutoksiin vuosien välillä. Tilastollisesti merkitsevää suhdetta irtisanomisten ja taloudellista suorituskykyä kannattavuuden näkökulmasta mittaavien tunnuslukujen välillä ei havaittu. Toisin sanoen irtisanomisilla ei tässä tutkimuksessa havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää positiivista, muttei myöskään negatiivista vaikutusta kannattavuuden mittareihin. Tulos noudattelee suurelta osin De Meusen ym. havaintoja 1994, mutta muutamien poikkeuksien. De Meuse ym. eivät havainneet positiivista suhdetta yhdenkään tunnusluvun osalta tarkasteluaikana, mutta tilastollisesti merkitsevä negatiivinen

relaatio havaittiin muutaman kerran, joskaan havainnot eivät noudattaneet selvää kuviota.

Regressioanalyysin osalta neljä viidestä tunnusluvusta olivat negatiivisia vuotta ennen irtisanomisia, irtisanomisvuonna kaksi, yksi vuosi irtisanomisten jälkeen, mutta kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen jälleen kolme tunnuslukua painuivat negatiivisiksi. Suuntalinja on sama kuin De Meusen ym. tutkimuksessa havaittu, jolloin suunta oli kohenemaan päin lukuun ottamatta toista vuotta irtisanomisten jälkeen. Mahdollista syytä tähän toisen vuoden notkahdukseen on vaikea osoittaa. On esimerkiksi mahdollista, että johto on suhtautunut irtisanomisiin nopeana kustannustason korjauksena, jolloin tuloksia on saavutettu lyhyellä aikavälillä, mutta laajemman kehittämisprosessin uupuessa irtisanomisten hyödyt sulavat pidemmällä aikavälillä.

Seuraavaksi tutkimuksessa luotiin kaksi tutkimusryhmää, joiden kannattavuutta peilattiin toisiinsa viiden vuoden ajanjaksolla 2010-2014. Toisen tutkimusryhmän muodostivat suomalaiset, liikevaihdoltaan alle 3000 tuhannen euron pörssiyhtiöt, jotka ilmoittivat henkilöstövähennyksistä tutkimuksessa tarkoitettuna irtisanomisvuonna 2012, ja vertailuryhmän muodostivat vastaavat pörssiyhtiöt, jotka eivät ilmoittaneet kollektiiviperusteisista irtisanomisista 2012-2014. Täten kannattavuutta mittaavia tunnuslukuja seurattiin kaksi vuotta ennen irtisanomisia, irtisanomisvuodelta sekä kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen. Tämän jälkeen keskiarvoja analysoitiin tutkimalla, onko niiden välillä tilastollisesti merkitseviä eroja. Ainoa tilastollisesti merkitsevä ero keskiarvojen välillä havaittiin tilikauden voittoprosentin osalta vuotta ennen irtisanomisia, jolloin irtisanoneiden yhtiöiden kannattavuus oli tilastollisesti erittäin merkittävästi alhaisempi kuin vertailuryhmänsä.

Keskiarvojen osalta tulos poikkesi De Meusen ym. tutkimusten havainnoista muutamalla huomionarvoisella tavalla. De Meusen ym. tutkimuksessa jokainen mittari oli koko aikasarjan ajalta heikompi irtisanoneilla yhtiöillä. Lisäksi useimpien tunnuslukujen osalta irtisanomiset eivät ainakaan kohentaneet tilannetta, vaan päinvastoin irtisanoneiden yhtiöiden kannattavuus keskimäärin heikentyi jyrkkenevään tapaan irtisanomisilmoituksen jälkeen. Tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia kannattavuudessa löydettiin useampia kuin tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen osalta yleinen tendenssi poikkeaa De Meusen ym. tutkimuksista huomattavasti. Useat tunnusluvut olivat aikasarjan aikana irtisanoneilla yhtiöillä paremmalla tasolla, ja esimerkiksi markkina- ja taasearvon suhdetta lukuun ottamatta irtisanoneiden yhtiöiden tunnusluvut olivat kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen korkeammalla tasolla kuin kaksi vuotta ennen irtisanomisia. Irtisanomisia on hankala tutkimuksen perusteella lukea tämän ilmiön pääasialliseksi syyksi, mutta kehityssuunnan päinvastaisuus De Meusen ym. tutkimuksen havaintoihin on mielenkiintoinen.

On erittäin mielenkiintoinen kysymys, mikä selittää havaintojen poikkeavuudet De Meusen ym. tutkimuksessa havaittuun. Mahdollisia syitä on lukemattomia. On huomioitava, että De Meusen ym. tutkimus on tehty yli kaksi vuosikymmentä sitten, ja tuona aikana organisaatioiden henkilöstövähennykset olivat verrattain uudempi ilmiö ja tutkimusaihe. Irtisanomisstrategian oikean-

laisella implementoinnilla on havaittu olevan suuri merkitys sen onnistumiseen, eivätkä irtisanomistilanteen johtamisen menetelmät välttämättä olleet nykyajan tasolla. Toisaalta De Meusen ym. tutkimus on tehty Yhdysvaltojen Fortune-listatuille yhtiöille, jolloin erot suomalaisiin pörssiyrityksiin ovat luonnollisia jo yhteiskunnallisten erojen vuoksi. Muun muassa irtisanomisiin liittyvä lainsäädäntö on Yhdysvalloissa painottunut Suomea enemmän yrittäjän elinkeinovapautta korostavaksi. Suomessa lainsäädännössä on otettu huomioon useilla tavoilla myös irtisanottujen oikeudet, jolloin henkilöstön kokemana stressitilanne voi olla lievempi kuin Yhdysvalloissa.

Tunnusluvuittain tarkasteluna vuonna 2012 irtisanomisista ilmoittaneiden ja vuosina 2012-2014 ei-irtisanoneiden suomalaisten pörssiyritysten erot ovat kiinnostavia. Oman pääoman tuoton osalta tulos noudattelee De Meusen ym. tutkimuksen havaintoja: irtisanoneiden yhtiöiden oman pääoman tuotto-prosentti on selkeästi alhaisemmalla tasolla koko tarkasteluajanjakson kuin vertailuryhmällään. Huomionarvoista kuitenkin on, ettei tilastollista merkitsevyyttä erojen osalta havaittu. Oman pääoman tuotto-prosentti on yksi käytetyimmistä kannattavuuden mittareista, ja se kuvaa yksinkertaisella ja havainnollistavalla tavalla, kuinka hyvin oman pääoman rahoittajien sijoittama pääoma on tuottanut. Tarkasteltaessa viiden vuoden aikana tapahtunutta kehitystä on irtisanoneiden yhtiöiden oman pääoman tuotto-prosentti kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen korkeammalla tasolla kuin kaksi vuotta ennen irtisanomisia. Kuitenkin ei-irtisanoneiden yhtiöiden osalta tilanne on sama, ja positiivinen kehitys on voimakkaampaa ei-irtisanoneilla yhtiöillä kuin henkilöstöään vähentäneillä.

Koko pääoman tuotto-prosentti kertoo, kuinka paljon tuottoa yritystoimintaan sitoutunut pääoma on kerryttänyt. Se kertoo käytännössä, kuinka tehokkaasti yritystoiminnan sitoma pääoma kerryttää tuottoa. Tunnusluvun osalta tilastollista merkitsevyyttä ei tutkimuksessa havaittu, mutta De Meusen ym. tutkimuksesta poiketen viiden vuoden aikasarjassa kahtena vuonna irtisanoneiden yhtiöiden koko pääoman tuotto-prosentti oli korkeampi kuin vertailuryhmänsä. Ei-irtisanoneiden yhtiöiden koko pääoman tuotto-prosentti pysyi verrattain samalla tasolla, ja hieman aleni tarkasteluajanjaksolla. Irtisanoneiden yhtiöiden osalta tunnusluvun liikehdintä aikasarjassa on volatiliimpaa, mutta kaksi vuotta irtisanomisten jälkeen irtisanoneiden yhtiöiden koko pääoman tuotto-prosentti on korkeammalla tasolla kuin tarkasteluperiodin alussa ja kuin vertailuryhmällään. Irtisanomiset aiheuttavat organisaatiolle ja sen sidosryhmille stressitilan, joka on yksi mahdollinen selitys tunnusluvun vertailuryhmäänsä suuremmalle heittelylle.

Pääoman kiertonopeus mittaa, kuinka paljon yritystoimintaan sitoutunut pääoma kerryttää myyntiä. Se kertoo yksinkertaisella tavalla, kuinka tehokkaasti yritys käyttää pääomaansa. Viidestä tarkasteluperiodin vuodesta kolmena irtisanoneiden yhtiöiden pääoman kiertonopeus on korkeampi kuin ei-irtisanoneiden. On kuitenkin huomattava, että keskimäärin kehityssuunta ei-irtisanoneilla yhtiöillä on parempi kuin henkilöstöään vähentäneillä, ja että irtisanoneiden yhtiöiden osalta tunnusluvun liikehdintä on jälleen kerran huomattavasti suurempaa. Käytännössä tässä tutkimuksessa irtisanovien yhtiöiden

pääoman kiertonopeus paranisi tapauksessa, jossa ne pystyvät vähentämään työntekijöiden lisäksi pääomaansa, ja pitämään myyntinsä samalla tasolla tai parantamaan aikaisemmasta. Tällaista ilmiötä ei tutkimuksen perusteella voida todeta.

Market-to-book-suhde, eli markkina ja tasearvon välinen relaatio poikkeaa muista tunnusluvuista siinä, ettei se suoraan mittaa taloudellista suorituskykyä, vaan sen painopiste on sijoittajien näkemyksessä yhtiön tulevaisuuden tuloksentekevyydestä. Toisin sanoen mikäli sijoittajat kokevat irtisanomisten vaikuttavan positiivisella tavalla yhtiön tulevaisuuden tulokseen, tunnusluvun arvon pitäisi kohentua, ja päinvastoin. Tulos tunnusluvun osalta on mielenkiintoinen ja varsin poikkeava De Meusen ym. tutkimuksessa havaitusta. Siinä missä tutkimusryhmien kehityskaaret olivat De Meusen ym. tutkimuksessa tämän tutkimuksen havaintojen mukaisesti kutakin toisiaan vastaavat, oli De Meusen ym. tutkimuksessa irtisanoneet yhtiöt kunakin aikasarjan vuonna alhaisemmallalla tasolla kuin vertailuryhmänsä. Vaikka tilastollisesti merkitsevää eroa ei tässä tutkimuksessa ryhmien välillä osoitettu, on mielenkiintoista huomata, että irtisanoneiden yhtiöiden markkina- ja tasearvon suhde on korkeampi jokaisena tarkasteluvuonna.

Tilikauden voittoprosentti kertoo suoraviivaisella tavalla, kuinka suurella katteella yhtiö toimii. Lisäksi se kertoo, kuinka kustannustehokkaasti liikevaihtoa on onnistuttu kerryttämään. Mikäli työn yksikkökustannus laskee irtisanomisten seurauksena, heijastuu se positiivisella tavalla tilikauden voittoprosenttiin. Tilikauden voittoprosentin osalta tutkimuksessa havaittiin tilastollisesti erittäin merkitsevä ero vuotta ennen irtisanomisia, jolloin ei-irtisanoneiden yhtiöiden kannattavuus oli huomattavasti korkeammalla tasolla. Tulos on looginen, sillä tilikauden voittoprosentti on yksi taloudellisen suorituskyvyn käytetyimmistä mittareista, ja irtisanomiset ovat usein liikkeenjohdollinen reaktio heikon kannattavuuden ja kustannustehokkuuden aiheuttamaan ärsykkeeseen. On kuitenkin olennaista huomata tutkimusryhmien kehityskulku tunnusluvun osalta: irtisanoneet yhtiöt ovat tarkasteluaikana pystyneet kohentamaan erittäin heikolla tasolla ollutta tilikauden voittoprosenttia siten, että aikasarjan viimeisenä vuonna se on korkeammalla tasolla kuin ei-irtisanoneilla yhtiöillä. Toisaalta ei-irtisanoneiden yhtiöiden tilikauden voittoprosentti on aikasarjan aikana keskimäärin heikentynyt lukuun ottamatta vuotta ennen irtisanomisia, jolloin ero tutkimusryhmien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. De Meusen ym. tutkimuksessa tilikauden voittoprosentti pysyi stabiilina ei-irtisanoneilla yhtiöillä siinä missä henkilöstöään vähentäneiden yhtiöiden osalta mittari heikkeni tarkasteluajan edetessä jyrkkenevästi.

Ensimmäisen hypoteesin mukaan vuonna 2012 irtisanomisista ilmoittaneiden suomalaisten pörssiyhtiöiden kannattavuus eroaa merkitsevästi niistä yhtiöistä, jotka eivät ilmoittaneet henkilöstövähennyksistä vuosina 2012-2014. Tutkimuksen tulosten perusteella hypoteesi hylätään. Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero havaittiin ainoastaan tilikauden voittoprosentin osalta. On toisaalta huomioitava, että De Meusen ym. tutkimuksesta poiketen irtisanoneiden yhtiöiden kannattavuutta mittaavat tunnusluvut pysyivät kutakuinkin stabiilil-

la tasolla, ja kehittyivät keskimäärin jopa suotuisaan suuntaan. Sijoittajanäkökulmaa painottavan market-to-book-mittaria lukuun ottamatta kuitenkin ei-irtisanoneiden yhtiöiden kannattavuus oli paremmalla tasolla.

Toisen hypoteesin mukaan irtisanomiset vaikuttavat tilastollisesti merkitsevällä tavalla yhtiön kannattavuuteen viiden käytetyn mittarin perusteella. Hypoteesia testattiin käyttämällä regressioanalyysia, jossa selittävänä muuttujana oli irtisanomiset ja selittävä muuttuja viiden taloudellista suorituskykyä mittaavan tunnusluvun muutos vuosien välillä. Regressioanalyysin tulokset eivät tue hypoteesia. Sen tulokset ovat samankaltaisia kuin De Meusen ym. tutkimuksessa havaitut, toisin sanoen tilanne näyttää positiiviselta vuoden irtisanomisten jälkeen ja taantuu toisena irtisanomisten jälkeisenä vuonna, mutta tilastollisia merkitsevyyksiä ei havaittu.

Henkilöstöön kohdistuvat säästöt ja irtisanomiset ovat viimeisten vuosikymmenten aikana vakiinnuttaneet asemansa liikkeenjohdon yhtenä tärkeimmistä keinoista puuttua organisaation alhaiseen kannattavuuteen ja taloudelliseen suorituskykyyn. Toisinaan sitä pidetään jopa ihmelääkkeen kaltaisena menettelyinä, jossa kipeään päätöksen tekeminen tuottaa nopeasti suuren palkinnon vähentämällä työvoimakustannuksia, poistamalla tehottomia työntekijöitä ja tehostamalla ja virtaviivaistamalla toimintoja. Tämä tutkimus ei tue tällaista käsitystä. Käsitys, jonka mukaan irtisanomiset itsessään ja automaattisesti johtavat hyvään tulokseen, tai edes reaaliin säästöihin, on vaarallisen harhaanjohtava. Ilmiö on äärimmäisen monimutkainen, ja irtisanomisprosessin onnistumiseen vaikuttavat lukemattomat eri tekijät.

Tämä tekee aiheesta myös erittäin hankalan tieteellisen tutkimuksen kannalta. Esimerkiksi taloudellisten seurausten osalta täsmällistä ja eksaktia tietoa on vaikea saavuttaa, vaan analyysi täytyy tehdä suuntaa antavien indikaattorien pohjalta. Esimerkiksi tämän tutkimuksen pohjalta ei voida vastata kysymykseen, johtuuko irtisanoneiden yhtiöiden keskimäärin vertailuryhmäänsä heikompi taloudellinen suorituskyky juuri irtisanomisista, vai ovatko irtisanomiset vain kehnon kannattavuuden seuraus. Lisäksi regressioanalyysin pohjalta irtisanomisilla ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta kannattavuuden muutoksiin positiivisesti saati negatiivisesti. Sen sijaan tutkimuksen tärkeintä antia on tieto siitä, että irtisanoneiden yhtiöiden kannattavuus on heikommalla tolalla kuin ei-irtisanoneiden, mutta sijoittajakeskeistä market-to-book-mittaria lukuun ottamatta kaikkien tunnuslukujen arvo on aikasarjan viimeisenä vuonna korkeampi kuin ensimmäisenä. Tämä on myös tutkimuksen suurin ero De Meusen ym. havaintoihin, joissa ero irtisanoneiden ja ei-irtisanoneiden yhtiöiden osalta kasvoi vuosi vuodelta suuremmaksi ei-irtisanoneiden yhtiöiden hyväksi.

Kollektiiviperusteiset irtisanomiset ovat tutkimusaiheena äärimmäisen mielenkiintoinen, ajankohtainen ja tärkeä, mutta samalla erityisen vaikea. Irtisanomisten seurauksia käsittelevien tutkimuksien tulokset eivät usein ole eksakteja, vaan suuntaa-antavia ja tulkinnanvaraisia, sillä ilmiön kompleksisuutta on miltei mahdoton tarkasti mallintaa. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa verrattiin irtisanoneita ja ei-irtisanoneita yhtiöitä keskenään, mutta varsin hypoteetti-

nen kysymys siitä, millainen irtisanoneiden yhtiöiden kannattavuuden kehitys olisi ollut tapauksessa, jossa ne eivät olisi päätyneet irtisanomisiin, on äärimmäisen mielenkiintoinen. Tämän ja aiemman tutkimuksen perusteella ilmiö on varsin kahtiajakautunut. Toisaalta se on vakiinnuttanut paikkansa legitiiminä liikkeenjohdon toimenpiteenä taloudellisen suorituskyvyn kohentamiseen; toisaalta tutkimustietoa sen aiheuttamista hyödyistä on vähän, mutta mahdolliset haitat ja riskit on tieteellisessä keskustelussa todettu suuriksi.

Aihe tarjoaa kuitenkin mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Esimerkiksi henkilöstöään vähentäneiden yhtiöiden johdon näkemykset itse implementoinnista ja sen mahdollisista haasteista nykypäivänä sekä siitä, millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia irtisanomisilla on havaittu olevan, on tutkimusaiheena mielenkiintoinen. Lisäksi tämäkin tutkimus osoittaa, että irtisanomiset ovat jossain määrin kytköksissä heikkoon kannattavuuteen, sillä market-to-book-mittaria lukuun ottamatta tunnusluvut olivat keskimäärin paremmalla tasolla ei-irtisanoneilla yhtiöillä. Tältä pohjalta olisi mahdollista tutkia taloudellisesti heikosti suoriutuvia yhtiöitä, ja verrata niiden kannattavuutta irtisanoneiden ja ei-irtisanoneiden kesken, jolloin lähtökohdat muistuttaisivat enemmän toisiaan. Lisäksi tutkimuksen tärkeä liikkeenjohdollinen implikaatio on, etteivät henkilöstövähennykset ja irtisanomiset tarjoa ”pikalääkettä” heikkoon taloudelliseen suorituskykyyn ja kannattavuuteen. Kollektiiviperusteiset irtisanomiset ovat usein taloudellisesti järkeviä ja perusteltuja, mutta toisaalta riskit ovat myös suuria. Suurimman virheen liikkeenjohto tekee, mikäli suhtautuu irtisanomisiin osana lyhyen aikavälin suunnitelmia, eivätkä ne nivoudu osaksi organisaation pitkän aikavälin strategisia linjauksia.

LÄHTEET

- Appelbaum, S.H., Everard, A. & Hung, L. 1999. Strategic downsizing: critical success factors. *Management Decision* 37 (7), 535-552.
- Appelbaum, S. H., Henson, D. & Knee, K. 1999. Downsizing failures: an examination of convergence/reorientation and antecedents - processes - outcomes. *Management Decision* 37 (6), 473-490.
- Appelbaum, S. H., Lavigne-Schmidt, S., Peytchev, M. & Shapiro, B. 1999. Downsizing: measuring the costs of failure. *The Journal of Management Development* 18 (5), 436-463.
- Bruun, N. & von Koskull, A. 2012. Työoikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.
- Burt, D. M. 1998. A field study of the impact of stress factors on organizational members in the aftermath of downsizing. California School of Professional Psychology - Los Angeles, ProQuest Dissertations Publishing.
- Cascio, W. F., Young, C. E. & Morris, J. R. 1997. Financial consequences of employment-change decisions in major U.S. corporations. *Academy of Management Journal* 40 (5), 1175-1189.
- Datta, K.D., Guthrie, J.P., Basuil, D. & Pandey, A. 2010. Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis. *Journal of Management* 36 (1), 1-30.
- Kets De Vries, M. & Balazs, K. 1996. The human side of downsizing. *European Management Journal* 14 (2), 111-120.
- De Meuse, K. P., Vanderheiden, P. A. & Bergmann, T. J. 1994. Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance. *Human resource management* 33 (4), 509.
- De Meuse, K. Vanderheiden, P. A., Bergmann, T. J. & Roraff, C. E. 2004. New Evidence Regarding Organizational Downsizing and a Firm's Financial Performance: A Long-term Analysis. *Journal of Managerial Issues* 16 (2), 155-177.
- Devine, K., Reay, T., Stainton, L. & Collins-Nakai, R. 2003. Downsizing outcomes: Better a victim than a survivor? *Human resource management* 42 (2), 109-124.
- Elayan, F. A., Swales, G. S., Maris, B. A. & Scott, J. R. 1998. Market Reactions, Characteristics, and the Effectiveness of Corporate Layoffs. *Journal of Business Finance & Accounting* 25 (3-4), 329-351.
- Freeman, S. J. & Cameron, K. S. 1993. Organizational Downsizing: a Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science* 4 (1), 10-29.
- Gandolfi, F. & Hansson, M. 2011. Causes and consequences of downsizing: Towards an integrative framework. *Journal of Management and Organization* 17 (4), 498-521.
- Gilbert, J. T. 2000. Sorrow and guilt: An ethical analysis of layoffs. *S.A.M. Advanced Management Journal* 65 (2), 4-13.

- Greenhalgh, L. & McKersie, R. B. 1980. Cost-Effectiveness of Alternative Strategies for Cut-Back Management. *Public Administration Review* 40 (6), 575-584.
- Guthrie, J. P. & Datta, D. K. 2008. Dumb and Dumber: The Impact of Downsizing on Firm Performance as Moderated by Industry Conditions. *Organization Science* 19 (1), 108-123.
- Habel, J. & Klarmann, M. 2015. Customer reactions to downsizing: when and how is satisfaction affected? *Journal of the Academy of Marketing Science* 43 (6), 768-789.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2004. *Tilastolliset menetelmät*. Porvoo: Bookwell.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hopkins, W. E. & Hopkins, S. A. 1999. The ethics of downsizing: Perception of rights and responsibilities. *Journal of Business Ethics* 18 (2), 145-156.
- Horngren, C.T., Datar, S.M. & Rajan, M.V. 2011. *Cost Accounting: Global Edition*. (14th ed., Global ed. painos) GB: Pearson Education. ID: dawsonera-9781447930297.
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S., Walden, R. 2009. *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki: WSOYpro.
- Johnson, R. A. 1996. Antecedents and Outcomes of Corporate Refocusing. *Journal of Management* 22 (3), 439-483.
- Koskinen, S, Ullakonoja, V. 2012. *Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa*. Jyväskylä: Bookwell.
- Koskinen, S. 2014. *Potkut? Työ- ja virkasuhteen päättäminen*. Sähköinen kirja. <http://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/potkut_2014.pdf> 24.09.2015
- Krishnan, R., Luft, J. L. & Shields, M. D. 2002. Competition and cost accounting: Adapting to changing markets. *Contemporary Accounting Research* 19 (2), 271-302.
- Mckinley, W., Zhao, J. & Rust, K. G. 2000. A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing. *Academy of Management Review* 25 (1), 227-243.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. 1997. When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review* 22 (1), 226-256.
- Needles, B. E., Powers, M. & Crosson, S. V. 2011. *Principles of Accounting*, 11th edition. Mason: Cengage Learning.
- Nixon, R. D., Hitt, M. A., Ho-Uk, L. & Jeong, E. 2004. Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies. *Strategic Management Journal* 25 (11), 1121-1129.
- Rayburn, J. M. & Rayburn, L. G. 1999. Smart alternatives to downsizing. *Competitiveness Review* 9 (2), 49-57.

- Sadri, G. 1996. Reflections The impact of downsizing on survivors - some findings and recommendations. *Journal of Managerial Psychology* 11 (4), 56-59.
- Sykes, A.O. 1992. An Introduction of Regression Analysis. WWW-sivu <http://www.law.uchicago.edu/files/files/20.Sykes_.Regression.pdf>. 23.4.2015.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Porvoo: WSOY.
- Vanderheiden, P. A., De Meuse, K. P. & Bergmann, T. J. 1999. Response to Haar's comment - And the beat goes on: Corporate downsizing in the twenty-first century. *Human resource management* 38 (3), 261-267.
- Vollmann, T. & Brazas, M. 1993. Downsizing. *European Management Journal* 11 (1), 18-29.
- Wayhan, V.B. & Werner, S. 2000. The Impact of Workforce Reductions on Financial Performance: A Longitudinal Perspective. *Journal of Management*, 26 (2), 341-363.
- Wilkinson, A. 2005. Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence* 16 (8), 1079-1088.
- Äimälä M., Nyyssölä M. & Åström J. 2015. Työoikeus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tilinpäätökset ja vuosikertomukset

- Afarak Oyj:n vuosikertomus 2014, 2012, 2011
- Aspo Oyj:n tilinpäätös 2014, 2012, 2011
- Etteplan Oyj:n tilinpäätös 2014, 2012, 2010
- Glaston Oyj:n tilinpäätös 2014, 2012, 2011
- Martela Oyj:n tilinpäätös 2014, 2012, 2011
- Ponsse Oyj:n vuosikertomus 2014, 2012, 2010
- Raisio Oyj:n vuosikertomus 2014, 2012, 2010
- Suominen Oyj:n vuosikertomus 2014, 2012, 2011
- Technopolis Oyj:n taloudellinen katsaus 2014, 2012, 2011
- Teleste Oyj:n tilinpäätös 2014, 2012, 2011
- Ålandsbanken Abp:n tilinpäätös 2014, 2012, 2010

Internet-sivustot

- Kauppalehden pörssitiedotteet. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/pika/index.jsp?selected=uuti_hex> 4.10.2015
- NASDAQ OMX Nordic. <<http://www.nasdaqomxnordic.com/>> 30.9.2015
- SAK:n YT- ja irtisanomistilastot. <<https://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot>> 4.10.2015
- Yritys- ja yhteisötietopalvelu. <<https://www.ytj.fi/>> 30.9.2015