

# HENKILÖSTÖVÄHENNYKSET GLOBAALIN TAANTUMAN KOTOUTTAJINA

*Anu Järvensivu, Heidi Kervinen  
& Tatu Piirainen*

## ABSTRAKTI

Artikkelissa pohditaan globaalien taantumien kotouttamista suomalaisyritysten henkilöstövähennyksissä. Kiinnostuksen kohteena on, millaisia taantumien kotouttamisen tapoja henkilöstövähennyskeinot ovat? Missä määrin henkilöstövähennykset ilmentävät alistumista globaalien irtisanomisia tuottavan taantumien edessä ja missä määrin paikallisten yritysstrategioiden edistämistä? Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksässä teollisuuden, rakentamisen tai sanomalehtialan yrityksessä 3–5 henkilöä: johdon edustajia, luottamushenkilöitä ja työntekijöitä. Yrityksistä kolme työllisti alle 250 henkilöä muiden lukeutuessa suuryrityksiin. Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti keväällä 2010. Tutkimuksen perusteella yritysten henkilöstövähennyskäytännöt kotouttavat globaalia taantumaa, mutta vain harvoin yksiselitteisenä alistumisena. Taantuma ja henkilöstövähennykset kiinnittyvät toisiinsa yritysten käyttämien manipulointi-, kompromissi-, välttämis- ja uhmaamisstrategioiden kautta. Tutkituissa yrityksissä pyrittiin etsimään paikalliselle toimijuudelle mahdollisimman paljon tilaa myös taantumien oloissa suosimalla omia strategioita tukevia henkilöstövähennyskäytäntöjä. Yritysten henkilöstövähennyskeinoja muovasivat niin ikään valtion toimet ja yt-prosesseja ohjasivat yhteiskunnan ja liittotason säännökset sekä yrityksen toimialan kehitys.

Avainsanat: taantuma, henkilöstövähennykset, globalisaatio, paikalliset yritysstrategiat, tapaustutkimus

## TAANTUMASTA HENKILÖSTÖVÄHENNYKSIIN

Taantuma yhdistetään niin yhteiskuntatieteellisessä tutkimuskirjallisuudessa kuin julkisessa keskustelussakin taloudellisen aktiivisuuden hiipumiseen ja sitä kautta yrityksissä toteutettaviin henkilöstövähennyksiin, erityisesti irtisanomisiin. Globaalien taantumien merkittävyyteen ja irtisanomistilanteiden yleisyyteen suhteutettuna aihepiirin tutkimus on vähäistä ja hajanaista (Datta ym. 2010, 283–284; Gandolfi & Hansson 2011, 498–501).

Suomalainen sosiaalitieteellinen tutkimus on tyypillisesti kohdentanut huomion irtisanomisten inhimillisiin seurauksiin joko yksilöiden, erilaisten yhteisöjen tai alueiden näkökulmasta. Tutkimusta on tehty esimerkiksi joukkoirtisanomisista, henkilöstövähennysten seurauksista, irtisanottujen työllistymisestä ja muusta selviytymisestä sekä irtisanomisten ja alasajojen suhteesta yritysten yhteiskuntavastuuseen. (Koistinen & Suikkanen 1990a; Vanhala 1993a; 1993b; Hautamäki & Paavola 1995; Ranki 2000; Vahtera ym. 2004; Häikiö ym. 2007; Kivimäki ym. 2007; Jolk-

konen & Kurvinen 2009; Melin & Mamia 2010; Mäkelä & Näsi 2010; Nikunen 2011.) Henkilöstövähennysten syihin ja taustoihin ei juuri ole kiinnitetty huomiota.

Kansainvälisissä johtamistieteellisissä tutkimuksissa henkilöstövähennykset on monesti esitetty yritystason vastaukseksi institutionaalisten voimien luomaan paineeseen. Viimeisimmän taantuman on väitetty pakottaneen yritykset maailmanlaajuisesti mittaviin irtisanomisiin. Yhdysvalloista katosi useita miljoonia työpaikkoja, eikä vähennyksiltä säästyttävä edes voimakkaan talouskasvutrendin maissa, kuten Kiinassa, tai perinteisesti henkilöstövähennyksiä karttaneissa maissa, kuten Japanissa, Hongkongissa, Etelä-Koreassa tai Taiwanissa. (Datta ym. 2010, 282.)

Kun Yhdysvaltojen pankkisektorilta vuonna 2007 alkanut taantuma syksyllä 2008 saavutti Suomen, maassa osattiinkin odottaa rajuja työpaikkojen vähennyksiä. Ennustus myös toteutui. ”Taantuma kaksinkertaisti irtisanomiset”, kuvasi *Helsingin Sanomat* (7.1.2010) taantuman ja henkilöstövähennysten välistä syy-seuraussuhdetta. Työllisten määrä väheni Suomessa vuoden 2009 aikana 74 000 henkilöllä (Tilastokeskus 2009). SAK:n tilastojen mukaan irtisanottuja oli 19 500 (SAK 2011). Työttömyysaste nousi muutaman prosenttiyksikön, keskimäärin 8,2 prosenttiin.

Globaalin taantuman ja yritysten henkilöstövähennysten välisestä syy-seuraussuhteesta näyttäisi muodostuneen kiistämätön totuus, sosiaalinen fakta. Tässä artikkelissa tarkennamme ja monipuolistamme kuvaa globaalin taantuman ja suomalaisyritysten henkilöstövähennysten välisestä suhteesta institutionaalista maailmanyhteiskunnan teoriaa soveltaen. Kiinnostuksen kohteenamme on, miten globaalia taantumaa ”tuotettiin” suomalaisyritysten henkilöstövähennyksissä.

Analysoimme haastatteluaineistoon nojautuen globaalin taantuman aikaisia suomalaisten yritysten henkilöstövähennysoimia, joilla tarkoitamme tilapäisiä ja pysyviä henkilöstön lukumäärän tai henkilöstökustannusten vähentämistoimia. Englannin kielessä käytetään tässä yhteydessä käsitteitä downsizing, reorganization, right-sizing, de-layering,

restructuring, rationalization, redesigning ja revitalization. Downsizing-käsitettä käytetään eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä (ks. Datta ym. 2010, 282–337; Gandolfi ym. 2011, 500–502). Sillä tarkoitetaan Deepak Dattan ja kumppaneiden (2010, 282) määritelmän mukaan suunnitelmallista henkilöstöresurssien ja -kulujen vähentämiseen tähtäävien toimenpiteiden ja käytäntöjen kokonaisuutta, jolla tavoitellaan yrityksen suorituskyvyn parantumista.

Suomen kielessä käytetään myös käsitteitä sopeuttaminen ja saneeraaminen. Sopeuttamiskäsitteen ongelmana voidaan pitää sitä, että se piilottaa henkilöstön kannalta ikäviä toimia välttämättömiksi tervehtymistoimiksi. Saneerauskäsite kantaa tämän lisäksi muita konnotaatioita, kuten linkittymisen kriisiorganisaatioihin (Ranki 2000, 22). Molemmat käsitteet kattavat henkilöstövähennyksiä laajemman toimenpiteiden kirjon. Rajaamme tässä tarkastelumme suomalaisten yritysten taantuman aikaisiin henkilöstön vähentämistoimiin. Viittaamme normaalikäytännöstä poiketen henkilöstöllä myös yrityksen kiinteästi käyttämään ulkopuoliseen työvoimaan johtuen siitä, että monenlaiset verkostosuhteet ovat tavanomaistuneet työelämässä, kuten myös vuokratyövoiman käyttö. Näihin kohdistuneet vähennystoimet jäisivät tavoittamatta, mikäli lähtisimme oletuksesta, jonka mukaan henkilöstö on yritykseen palkkatyösuhteessa.

## GLOBAALIN KOTOUTTAMINEN

Globalisaatiota ja globaalia muutosta on lähestytty monien eri teorioiden ja tutkimussuuntien avulla. Yksi näistä on maailmanyhteiskunnan (world society) teoria, joka pyrkii selittämään muun muassa sitä, miksi kansallisvaltioissa on monessa suhteessa nähtävissä yhdenmukaistumista ja isomorfismia. Kiinnostuksen kohteena eivät niinkään ole talouden imperatiivit ja sitä kautta tapahtuva yhdenmukaistuminen, vaan institutionaaliset ja kulttuuriset prosessit. Globaali taantuma on nähtävissä yhtäaikaaisesti taloudellisena, kulttuurisena ja institutionaalisenä imperatiivina.

John Meyerin ja kumppaneiden (1997) mukaan teoria maailmanyhteiskunnasta tulkitsee nykyisen globalisaation olevan viimeisin vaihe pitkässä prosessissa, jonka myötä maailma yhdenmukaistuu institutionaalisesti. Globalisaatio tarkoittaa maailmankulttuurin leviämistä maantieteellisesti ja toisaalta yhä uusille elämänalueille. Sitä voidaan pitää rationalisoivana prosessina, joka tuottaa yhteiskuntien ja toimintamallien samankaltaistumista sekä sosiaalisia subjekteja. Maailmanyhteiskunta ilmenee paikassa ja paikallinen ilmentää maailmanyhteiskuntaa. Tutkimussuunnassa on keskeisenä ajatuksena tutkia sitä, miten globaali ilmiö tuotetaan (samana) paikallisesti, lokaalisti.

Maailmanyhteiskuntateoria on makrofenomenologinen. Sen mukaan maailmanlaajuiset mallit määrittävät ja legitimoivat agendat paikalliselle toiminnalle sekä muokkaavat kansallisia ja paikallisia rakenteita. Yksilöt kuvataan globaalien näytelmäkäsikirjoitusten mukaan toimiviksi näyttelijöiksi. Teorian mukaan maailmankulttuuri on niin voimakas, että sen perusteella on mahdollista ennustaa sosiaalisia ja organisatorisia muutoksia. Maailmanyhteiskunnasta löytyy kuitenkin myös dynaamisuutta ja konflikteja. Ristiriidat sijoittuvat kulttuurisesti hyvinä asioina pidettyjen välille (tasa-arvo vs. vapaus, edistys vs. oikeudenmukaisuus). (Meyer ym. 1997.)

Maailmanyhteiskuntateoriaa on kritisoitu siitä, ettei se erittele voimaa, joka vaikuttaa kulttuurisen diffuusion taustalla tai linkkiä toisaalta mallien ja normien ja toisaalta konkreettisten käytäntöjen välillä (Burawoy 2000a, 3). Teoriaan on kaivattu sen huomioimista, miten globaalia hallintaa vastustetaan, välitellään ja miten siitä neuvotellaan (Burawoy 2000b, 344–350).

Ylipäänsä globalisaatiokäsitettä on pidetty ongelmallisena, koska globaaleja ajattelua ja toimintamalleja ei omaksuta paikallisesti sellaisenaan, vaan niitä tulkitaan paikallisista malleista käsin ja niistä muodostetaan soveluksia. Eräät tutkijat ovatkin esittäneet globalisaatio-käsitteen korvaamista globalisaatio-käsitteellä. (Robertson 2003, 76; Khondker 2004, 1–5.) Sillä puretaan globalisaation ja

paikallisen välistä hierarkiaa ja dikotomiaa korostaen globaalien ja lokaalien ilmiöiden päällekkäisyyttä ja yhteen kietoutuneisuutta. Vuorovaikutusta globaalien ja lokaalien ilmiöiden välillä tapahtuu molempiin suuntiin, ei vain globaalista lokaaliin. (Khondker 2004, 1–7.)

Pertti Alasuutari (2009, 66–67, 70) on tulkinnut globalisaatio-keskustelussa esiin nostettua globaalien ja lokaalien ilmiöiden vuorovaikutusta antropologiasta lainatulla kotouttamisen käsitteellä. Sillä hän viittaa prosesseihin, joilla globaalista tuotetaan tuttua. Kotouttamisen käsitteen avulla voidaan esimerkiksi Meyerin ajatuksia paremmin huomioida paikallinen sosiaalinen vuorovaikutus. Ulkoisia malleja ei vain omaksuta, vaan niiden merkitykset ja seuraukset muokkaantuvat suhteessa alkupe räiseen käsikirjoitukseen. Alasuutari (2009, 67) katsoo myös tarpeelliseksi täydentää kotouttamisen käsitettä näkökulmilla siitä, miten paikalliset toimijat saattavat omat innovaationsa kansainväliseen yhteisöön.

Tässä artikkelissa tutkimme globaalin ja lokaalin suhdetta henkilöstövähennyksissä. Ennen tutkimuksemme tarkempaa esittelyä luotaamme henkilöstön vähentämistoimintaa koskevaa tutkimuskirjallisuutta.

## **HENKILÖSTÖVÄHENNYKSET TUTKIMUSKOHTENA**

Henkilöstövähennyksien tutkimus käynnistyi laajamittaisesti Suomessa 1980-luvun joukkoirtisanomisten tutkimuksena (Ainonen ym. 1990; Ainonen & Alajärvi 1990; Jusi 1990; Koistinen & Suikkanen 1990b; Putkonen & Ylisirniö 1990; Tuominen 1990). Tutkimuksissa tarkasteltiin pääasiassa tehtaiden, telakoiden ja kaivosten lakkautuksia sekä irtisanottujen selviytymistä ja työllistymistä. Jonkin verran myös arvioitiin yrityksen henkilöstöpolitiikkaa sekä toimenpiteitä irtisanomistilanteessa.

Vastaavalla tavalla 1990-luvun laman aikaisia henkilöstövähennyksiä on tutkittu enimmäkseen seurausten ja yksilöiden selviytymisen näkökulmista sekä metodisesti yhtä tai muutamaa työyhteisöä koskevana tapaus-

tutkimuksina. Esimerkiksi Antti Hautamäki ja Vesa Paavola (1995, 31–58) totesivat taantumana näkyneen kaupungin työyhteisöissä henkilöstömäärän vähennyksinä, työmäärän kasvuna ja määrärahojen pienentymisenä sekä henkilöstön turvattomuuden tunteen lisääntymisenä. Jussi Vahtera ja kumppanit (2004) ja Mika Kivimäki kumppaneineen (2007, 157) puolestaan havaitsivat, että kuntaorganisaatioissa tapahtuneet irtisanomiset vaikuttivat työpaikkansa säilyttäneiden terveydentilaan kielteisesti vielä vuosien jälkeenkin.

Yritysten lakkautusten tutkimuksesta on muodostunut keskeinen tutkimuskentän suuntaus. Anneli Ranki (2000) tutki 1990-luvulla henkilöstön selviytymisstrategioita tehtaan lakkautusprosessissa. Harri Melin ja Tero Mamia (Melin & Mamia 2010) selvittivät vuonna 2006 lakkautetun paperitehtaan vaikutuksia yksilö- ja yhteisötasolla sekä irtisanottujen uudelleen työllistymistä. Arja Jolkonen ja Arja Kurvinen (2009) analysoivat puolestaan Perloksen Joensuun tehtaalla irtisanottujen uudelleen työllistymistä ja siihen vaikuttaneita tekijöitä sekä työvoimapolitiittisten toimien merkitystä joukkoyhteisötilanteissa. Liisa Häikiö ja kumppanit (2007) taas tarkastelivat Perloksen Ylöjärven tehtaan lakkauttamisen yhteydessä käytyä yhteistoimintaneuvotteluja yrityksen yhteiskuntavastuunäkökulmasta. Yhteiskuntavastuuta henkilöstön vähentämistilanteissa ovat tutkineet myös Hannele Mäkelä ja Salme Näsi (2010).

Perinteisen teollisuuden lisäksi myös media-alaa on tutkittu. Kaarina Nikusen ja Susanna Vehmaksen tutkimuksessa (Nikunen 2011) tarkasteltiin viimeisimmän laman vaikutuksia journalistisiin käytäntöihin ja journalisteihin Suomessa. Tutkimuksen mukaan toimituksissa tehtiin organisaatiouudistuksia, joiden myötä kiire lisääntyi, uutistyo piristaloitui ja yksittäisten toimittajien työtaakka ja monitaitoisuusvaatimukset kasvoivat (emt., 56–57).

Suomesta ei kuitenkaan löydy juuri tutkimuksia, joissa henkilöstövähennyksiä olisi lähestytty globaalien organisaatio- tai johtamisoppien ilmentyminä. Esimerkiksi Art Budros (2002, 311–313) puhuu maailmanlaajuisesta ”lean and mean” -yritysmallista

amerikkalaisyritysten henkilöstövähennysten selittäjänä. Mallin mukaan tehokas ja tuottava yritys on rakenteeltaan mahdollisimman yksinkertainen ja joustava. Henkilöstömäärän vähentäminen ja henkilöstönkäytön joustot ovat yksi mallin avainstrategioista. (Emt.) Lähelle tätä tutkimussuuntaa tulee Sinikka Vanhalan ja kumppaneiden (1993a; 1993b) yritysten työvoiman käytön muutoksien analyysi 1990-luvun alun lamassa. Kiinnostuksen kohteena oli, millä tavoin taantuma vaikutti tarkasteltujen alojen työpaikkojen työvoiman käytön joustavuuteen. Joustojen havaittiin lisääntyneen joillakin työvoiman käytön alueilla ja toisilla taas vähentyneen. Vanhala (1993b, 20) totesi kuitenkin, että hyvin erilaisten organisaatioiden reagointi taantumaa työvoiman käytön osalta oli hämmästyttävän samankaltaista. Työpaikat olivat sopeutuneet lamaan työvoimaa vähentämällä, määräaikaista työvoimasta luopumalla, täyttämällä avautuneet työpaikat sisäisillä siirroilla sekä etsimällä säästöjä muun muassa koulutuskuluista.

Liittymäkohtia globaaleihin organisaatio- ja johtamisoppiin on löydetävissä myös henkilöstövähennysten ja laajemmin organisatoristen uudistusten retorista ja diskursiivista puolta korostavasta tutkimussuuntauksesta. Siinä on analysoitu esimerkiksi tehostamista legitimoivien diskurssien käyttöä uudistusten yhteydessä sekä näiden diskurssien leviämistä johtamisoppien mukana. Niissä myös kuvataan eri henkilöstöryhmien välisiä diskurssi-taisteluita. (Esim. Hirsch & De Soucey 2006, 178–180; Järvensivu 2006, 224–239; Erkama 2010, 131–147; Erkama & Vaara 2010, 93–102.)

Englanninkielistä downsizing-kirjallisuutta tarkastelleet Datta ja kumppanit (2010, 283) esittävät, että viime vuosikymmeninä tehdyissä tutkimuksissa henkilöstövähennyksiä on tutkittu organisaatiotasolla enimmäkseen joko vähentämistä edeltävien tekijöiden tai vähentämisen jälkeisten tekijöiden näkökulmista. Tältä pohjalta he koostivat henkilöstön vähentämistoiminnan syitä ja seurauksia kuvaavan mallin (emt., 285). Mallin mukaan työntekijöiden vähentämiseen vaikuttavat sekä ympäristötekijät (taloudellinen ja institutionaalinen ympäristö) että organisatoriset

tekijät (yrityksen piirteet, strategia, hallinto ja henkilöstöpoliittiset seikat). Seurauksia henkilöstövähennyksistä taas koituu niin yksilöille kuin yrityksillekin. (Emt.) Samankaltaiseen syytä ja seurauksia erittelevään analyysiin ja sen lopputulemaan päätyvät Franco Gandolfi ja Magnus Hansson (2011) omassa tutkimuskatsauksessaan. He korostavat, että henkilöstövähennykset ovat monimutkainen tapahtuma, jolla on useita syitä (emt., 499). Myös he erottavat vähennysten taustalta ulkoiset ja yritystason tekijät. He tuovat lisäksi esiin mahdollisuuden luokitella toimenpiteitä sen mukaan, onko niiden toteuttaminen yritysjohtolta reaktiivinen vai proaktiivinen strategia eli lähinnä reagointia ulkoapäin tuleviin paineisiin vai oma-aloitteista toimintaa. (Gandolfi & Hansson 2011, 503; 505.)

Tutkimuksissa on käsitelty sekä globalisaatiota että kysynnän vähenemistä taantumatilanteessa syinä henkilöstövähennyksiin. Toisinaan vähennykset on tulkittu osaksi institutionaalistumisprosessia, jossa yritykset pyrkivät hankkimaan legitimitietin omistajiensa silmissä matkimalla menestyviksi ajateltujen yritysten käytäntöjä. Toisissa tutkimuksissa on taas korostettu toimialan merkitystä henkilöstövähennyksille. (Datta ym. 2010, 286, 291.)

Dattan ynnä muiden (2010, 340–342) mukaan ympäristötekijöiden merkitystä henkilöstövähennyksille on tutkittu vähän ja lisää tietoa tarvitaan. Gandolfi ja Hansson (2011) taas nostavat erityiseksi tulevaisuuden tutkimustarpeeksi organisatoristen dynamiikkojen ja yritysjohdon toimien sekä erilaisten ympäristötekijöiden, kuten nousu- ja laskukausien, suhteuttamisen toisiinsa. Empiirisiä vastauksia kaivataan heidän mukaansa siihen, miten ja missä määrin ulkoiset tekijät saavat aikaan yritysjohdon toimia, jotka johtavat henkilöstövähennyksiin. (Gandolfi & Hansson 2011, 511–512.)

Kirjallisuuskatsausten perusteella voidaan todeta, että yrityksen henkilöstövähennystoimien ja yrityksen ulkoisen ympäristön, niin institutionaalisen kuin taloudellisenkin, välisestä suhteesta ja dynamiikasta on kansainvälisestikin olemassa niukasti tietoa. Suomalainen henkilöstön vähentämistilanteiden tutkimus taas keskittyy vähennysten seurauksiin.

## TUTKIMUSKYSYMYKSET JA ANALYYSIKEHIKKO

Tässä artikkelissa tartumme edellä tutkimustarpeiksi todettuihin kysymyksiin kohdentamalla huomion työntekijöiden vähentämiseen vaikuttaviin tekijöihin taantumana aikana. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on institutionaalisten ympäristötekijöiden ja yritystason strategioiden välinen suhde; globaalin taantumana kotouttaminen henkilöstövähennyksinä.

Analyysivälineenä käytämme Christine Oliverin (1991, 152) kehittämää typologiaa yritysten mahdollisuuksista vastata institutionaalisiin prosesseihin. Malli pohjautuu institutionaalisen teorian ja resurssinäkökulmaa korostavan teorian yhdistämiseen. Teorioiden mukaan yritysten ja muiden organisaatioiden tekemiä valintoja rajoittavat ulkoiset paineet. Organisaatioiden on jollain tapaa vastattava niitä kohtaaviin vaatimuksiin ja odotuksiin selviytyäkseen. Institutionaalinen teoria osoittaa, miten vaihtoehdoton käyttäytyminen tapahtuu ja säilyy tapojen, tottumusten, mukautumisen tai sosiaalisen velvollisuudentunnon kautta sellaisissakin tilanteissa, joissa siitä ei ole yritykselle itselleen hyötyä. Samoin se kiinnittää huomiota valtion sekä ylipäänsä sosiaalisen ja kulttuurisen (kuten arvojen tai myyttien) vaikutukseen vastakohtana markkinavoimien ylivallassa ja rationaaliselle päätöksenteolle. Resurssiriippuvuusteoria puolestaan korostaa yritysten strategista toimintaa ja sitä, että yrityksiin saattaa kohdistua eri tahoilta erilaisia vaatimuksia, joita yritysten on työstettävä resurssipohjaansa turvatakseen. (Emt., 146–151.)

Oliverin (1991, 151) mukaan organisatoriset vastaukset institutionaalisen ympäristön sopeutumispaineisiin vaihtelevat mukautumisesta vastustukseen, passiivisista aktiivisiin, heikosti tiedostetuista kontrolloiviin, voimattomista vaikuttaviin ja tavanmukaisista opportunistisiin. Tältä pohjalta hän koosti luokituksen, jossa erotellaan seuraavanlaiset strategiat: alistuminen, kompromissit, välttäminen, uhmaaminen ja manipulointi. (Emt., 152.) Strategiat on mahdollista jakaa edelleen taktiikoihin seuraavan taulukon mukaisesti.

**Taulukko 1.** Organisaatioiden strategiset vastaukset institutionaalsiin prosesseihin (Oliver 1991, 152)

| Strategiat              | Taktiikat   |
|-------------------------|---|
| Myöntyminen/alistuminen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavan tai roolin mukainen käyttäytyminen</li> <li>• Imitointi</li> <li>• Sääntöjen ja normien noudattaminen</li> </ul>           |
| Kompromissit            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eri osapuolten odotusten tasapainottaminen</li> <li>• Lepyttäminen</li> <li>• Neuvotteleminen</li> </ul>                         |
| Välttäminen             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piilottelu</li> <li>• Puskureiden rakentaminen</li> <li>• Pakeneminen</li> </ul>   |
| Uhmaaminen              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huomiotta jättäminen</li> <li>• Haastaminen ja kyseenalaistaminen</li> <li>• Hyökkääminen ja aktiivinen vastustaminen</li> </ul> |
| Manipulointi            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taivutteleminen ja liittoutuminen</li> <li>• Vaikuttaminen</li> <li>• Hallinta ja kontrollointi</li> </ul>                       |

Seuraavissa luvuissa tutkimme, alistuttiinko suomalaisissa yrityksissä globaalille näytelmä-käsikirjoitukselle eli institutionaaliselle paineelle vähentää henkilöstöä taantuman johdosta, vai kotoutettiin taantumaa henkilöstövähennyksissä kompromissein, välttämällä, uhmaamalla ja manipuloimalla, ja mikäli näin tehtiin, millaisia kotouttamisen tavat ja prosessit olivat. Ennen empiiriseen analyysiin siirtymistä kuvaamme tutkimusympäristöä ja menetelmiä.

#### **AINEISTO, MENETELMÄT JA TUTKIMUSYMPÄRISTÖ**

Käyttämämme useita yrityksiä koskeva tapaus-tutkimuksellinen lähestymistapa mahdollistaa sekä ympäristötekijöiden että yritystason tekijöiden monipuolisen huomioimisen ja lisäksi näiden keskinäisen suhteen pohdinnan. Laadulliselle kollektiiviselle tapaus-tutkimukselle on ominaista pyrkiä useampaa tapaus-tutkimalla ymmärtämään yleistä ilmiötä ja tuottamaan siitä tietoa. (Stake 1998.) Meidän tutkimuksessamme tutkittavina tapauksina ovat henkilöstön vähentämistoimista nähtävissä olevat tavat kotouttaa globaalia taantumaa paikallisesti yrityksissä.

Tutkimuksemme kohdentuu kolmelle toimialalle ja yhdeksään yritykseen. Yrityksistä kolme toimii kone- ja metallituoteteollisuudessa, kolme sanomalehtialalla ja kolme rakennus-alalla. Alat valittiin pohjoismaisen vertailututkimuksen mahdollistamiseksi. Kussakin yrityksessä haastateltiin keväällä 2010 (yhdessä keväällä 2011) sekä ylintä johtoa että luottamushenkilöitä (yhteensä 36 haastattelua). Yhdessä yrityksessä haastateltiin kolme henkilöä ja yhdessä viisi. Muissa yrityksissä haastateltuja oli neljä. Yhden yrityksen kaksi luottamushenkilöä haastateltiin yhdessä, muut haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelut kestivät noin tunnin ja niissä kysyttiin muun muassa tietoja yrityksestä, sen henkilöstöstä ja toimintaympäristöstä, taantuman merkityksestä yritykselle sekä tehdyistä ratkaisuksista ja niiden taustoista. Aineisto on ensimmäinen osa tutkimuksestamme, jota toteutamme vuosina 2010–2014 suurelta osin Tekesin ja osin norjalaisen yhteistyökumppanimme rahoituksella.

Yritykset valittiin etsimällä mediaa hyödyntäen kohdetoimialoilta yrityksiä, joissa oli käyty tai käynnissä lomautuksiin tai irtisanomisiin liittyvät yt-neuvottelut. Sanomalehtialan yrityksiä oli vaikea saada mukaan, minkä vuoksi yhdessä yrityksessä haastattelut

toteutettiin vuotta myöhemmin. Haastatteluhetkellä pahin notkahdusvaihe oli yrityksissä ohitettu. Toimenpiteet oli valittu, ja useimmissa tapauksissa ne oli myös pantu täytäntöön. Keinojen kehittelyyn ja niistä päättämiseen liittyvät tapahtumat olivat kuitenkin haastatelluilla vielä tuoreessa muistissa.

Analysointivaiheessa kartoitimme yritysten käyttämät henkilöstövähennyskeinot ja analysoimme niiden käyttöä suhteessa Oliverin (1991, 152) luokituksiin. Tarkastelimme valintaan johtaneita prosesseja ja keinojen legitimointia. Erityisesti kiinnitimme huomiota haastattelujen kohtiin, joissa keskusteltiin henkilöstövähennysten syistä tai oikeuttamisesta sekä toisaalta kohtiin, joissa haastateltavalta kysyttiin taantumän ilmeneemisestä ja merkityksestä omalla työpaikalla. Analysoimme, kertoivatko haastateltavat henkilöstövähennysten johtuneen yrityksen strategisista valinnoista vai taantumän aiheuttamasta taloudellisesta paineesta, ja tarkistimme, ettei luonnehdinnoista löytynyt eroja haastateltavan aseman perusteella. Koostimme myös kustakin yrityksestä yhteensä 3–5 sivun mittaisen sopeuttamisprosessikuvauksen. Teimme kuvauksen ensin yhdestä yrityksestä, mutta täydensimme teemoja ja näkökulmia sen perusteella, mitä uutta ilmeni seuraavien yritysten kohdalla. Tämän jälkeen vertailimme kuvauksia toisiinsa etsien eroja ja yhtymäkohtia.

Tutkimusaiheen arkaluonteisuudesta on seurannut tavanomaista eettistä tutkimuskäytäntöä tiukempia ratkaisuja. Kuvaamme yrityksiä niukasti, ja tarkennamme kuvaa kertomalla yleisemmin yritysten toimialoista.

#### KOHDETOIMIALOJEN KESKEISET PIIRTEET

Kuvaamme seuraavaksi tutkimiemme yritysten toimialoja ja niiden keskeisiä muutostrendejä, kontekstoiden tätä kautta henkilöstövähennystoimia. Toimialan yleistä kehityskulkua voidaan pitää globaalista taantumasta erillisenä tekijänä, johon yrityksen on tavalla tai toisella vastattava. Monet yritysten strategioista limittyivät toimialan kehitykseen.

Rakennusala on suhdanneherkkä ja rakentamisen määrä putosikin EU:n alueella vuodesta 2008 alkaen yli 15 prosenttia (VTT 2011). Suomessa rakentamisen määrä kääntyi nousuun jo vuonna 2010 (Rakennusteollisuus 2011). Merkittävänä syynä rakennusalan nopeaan toipumiseen olivat valtion elvytystoimet: kotitalousvähennyksen nosto, valtion tukema asuntorakentaminen ja asuntoyhtiöiden määräaikaikaiset korjausavustukset (Ahokas & Honkatukia 2010, 60; Ward & Duncan 2009, 11). Rakennusosalalle ominainen henkilöstökäytäntö on ulkomaisen työvoiman tuonti. Taantumasta huolimatta ulkomaisen työvoiman määrä rakennustyömailla ei juuri pienentynyt. (Lith 2010, 33.) Muita rakennusalan viimeaikaisia muutoksia ovat aikataulujen kiristyminen, nopeasyklisyys, pirstaloituminen ja verkostoituminen (Keinänen ym. 2008, 5–6).

Aineistomme rakennusalan yritykset ovat asunto- ja toimitilarakentamiseen keskittyviä, varsin suuria yrityksiä. Yksi on perheyritys ja muut toimivat osana isompia kansainvälisiä konserneja.

Sanomalehtien levikit ja mainosmyynti kääntyivät laskuun jo 90-luvulla. Sanomalehtien julkaiseminen on kuitenkin ollut Suomessa poikkeuksellisen kannattavaa, ja taantumasta huolimatta suurimpien mediayhtiöiden tulos pysyi voitollisena vuonna 2009. (Nikunen 2011, 25–26, 28–29; Väliaverron 2009, 13.) Sanomalehtitalojen tulot muodostuvat pääosin tilausmaksuista sekä ilmoitus- ja mainosmyynnistä. Mainonta paperilehdissä väheni taantumän aikana huomattavasti, mutta mainonta internetissä kasvoi. (Nikunen 2011, 58.) Sanomalehtiala on muuttunut merkittävästi uuden teknologian käyttöönoton myötä, internetin asettaman haasteen johdosta sekä mediakritiikin lisääntymisen kautta (Väliaverron 2009). Lehdet ovat siirtyneet toimimaan entistä enemmän markkinatalouden ehdoilla. Alan työpaikat ovat vähentyneet tasaaisesti, mutta taantuma aiheutti selvän piikin. Esimerkiksi 189 journalistiliiton jäsentä irtisanottiin vuonna 2009 ja yli sata otti vastaan vapaaehtoisen eläkepaketin. (Nikunen 2011, 30.)

Aineistomme sanomalehtialan yritykset ovat suuria maakunnallisia lehtiä, jotka kuuluvat pörssissä noteerattuihin konserneihin. Niille on leimallista historiallinen, organisatorinen ja strateginen samankaltaisuus, minkä voi katsoa johtuvan toimialan homogeenisuudesta. Kaikki tutkitut yritykset olivat myös alan rakennemuutoksen keskellä; keskusteluissa nousi korostuneesti esiin ansaintalogiikan katoaminen siirryttäessä paperilehdistä internet-pohjaan.

Kone- ja metallituoteteollisuus on rakennus- ja sanomalehtialaa heterogeenisempi ja sisältää monensuuntaisia trendejä. Se koostuu kolmesta alatoimialasta: koneet ja laitteet, metallituotteet ja kulkuneuvot. Ala on suuryritysvetoinen, mutta huomattava osa työntekijöistä työskentelee pienissä yrityksissä. Pitkistä toimitusajoista johtuen koneteollisuus on rakennusalan tapaan jälkisuhdannetoimiala. Vuokratyön käyttö lisääntyi vuoden 2010 aikana yt-neuvotteluja läpikäyneillä työpaikoilla (Ylöstalo & Jukka 2010, 22). Koneteollisuuden rakennemuutos on ollut näkyvissä 1990-luvulta asti. Hintakilpailukyvyn merkitys on korostunut ja tuotantoa on siirretty halvempien työvoimakustannusten maihin ja lähemmäs markkinoita. Suomeen odotetaan jäävän vain tutkimus- ja kehitystyötä sekä asiakaslähtöisesti suunniteltavien tuotteiden valmistusta ja prototyypituotantoa. Tällöin perinteisten tekniikan osaajien rinnalle tarvitaan palvelujen kehittämisen ja projektiliiketoiminnan ammattilaisia. (Eloranta ym. 2010.)

Kone- ja metallituoteteollisuusalan tutkimuskohteistamme yksi on iso kone- ja ajoneuvo-teollisuuden yritys, joka toimii konsernin osana. Alan rakennemuutos oli yrityksessä nähtävissä. Toinen tutkimuskohteemme on perheyrittäjäpohjalla kansainvälisillä markkinoilla toimiva keskisuuri automaattoratkaisujen ja robotisovellusten tuottaja. Yritys toimii pitkälti asiantuntijapalveluja tuottaen. Taantuma näkyi yrityksessä kuitenkin voimakkaasti, koska sen tuotteet ja palvelut ovat teollisuusyrityksille investointeja, joita taantuman oloissa jarrutettiin. Yrityksen liikevaihto romahti 50–80 prosenttia. Kolmas tutkimuskohteemme on pienehkö kansainvälisillä markkinoilla toimiva omistajajohtoinen yritys. Myös sen

tuotteet ovat varsin erityisiä, eikä yrityksen voi sanoa kärsivän rakennemuutoksesta. Taantuman aikana tilaukset vähenivät, mutta notkahdus oli pieni.

### **HENKILÖSTÖVÄHENNYSOIMET TAANTUMAN KOTOUTTAMISEN TAPOINA JA STRATEGIOINA**

Tutkimuskohteina olleissa yrityksissä pyrittiin parantamaan suoritumista taantuman aikana monin tavoin. Kaikissa yrityksissä sovellettiin myös useammanlaisia henkilöstövähennyskäytäntöjä. Henkilöstövähennykset tuovat tyypillisesti nopeita säästöjä, mutta niidenkin kustannusvaikutukset eroavat suuresti toisistaan.

Löysimme yrityksistä seuraavanlaisia henkilöstövähennysten toteutustapoja:

- Yrityksen ulkopuolisen henkilöstön (käyttö ja) vähentäminen.
- Määräaikaisten sopimusten uusimatta jättäminen.
- Eläkejärjestelyt (tukipaketein kannustetuina tai ilman).
- Vapaaehtoiset tai ”kannustetut” irtisanoutumiset.
- Lomarahojen vaihto vapaaksi ja työaika-järjestelyt sekä johdon vapaaehtoiset palkanlennukset.
- Lomautukset (määräajaksi tai toistaiseksi).
- Irtisanomiset.

Henkilöstöön kohdistuvat vähennykset etenevät yrityksissä tyypillisesti edellisen luettelon mukaisessa järjestyksessä, joskaan kaikissa yrityksissä ei käytetty kaikkia keinoja. Ensimmäiseksi vähennettiin yrityksen ulkopuolista henkilöstöä. Ulkopuolisen henkilöstön käyttöä ja tarvittaessa käytön vähentämistä voidaan luonnehtia institutionaalista manipulaatiota sisältäväksi yrityksen omaa hallintaa lisääväksi strategiaksi. Perinteinen palkkatyösuhte muunnetaan verkostomaiseksi yritysten väliseksi suhteeksi, vuokratyösuhteeksi tai lähtökohtaisesti määräaikaiseksi sitoumuksiksi. Tiukassa tilanteessa näihin kohdistuvilla vähennyksillä vältetään ulospäin näkyvät henkilöstövähennykset. Toimet on laskettavissa normaaliksi yritystoiminnaksi, ja ketju



taantumana kotouttamiseen tulee vaikeaksi havaita.

Kaikkein moninaisinta pohdintaa haastatte- luissa kirjoittivat eläkeratkaisut, joihin liittyi toisinaan myös tukipaketteja. Joissakin yri- tyksissä tukipaketein kannustettiin henkilös- töä irtisanoutumaan itse. Tällaisia ratkaisuja luonnehdittiin ”väkivaltaratkaisujen peh- meiksi vaihtoehtoiksi”. Oli legitimiä käyttää vapaaehtoisuutta tai eläkevaihtoehtoa sen si- jaan, että olisi ajautettu irtisanomisiin. Suh- teessa taantumana kotouttamiseen eläkeratka- isut oli nähtävissä manipuloivaksi strategiaksi, jossa toiminta siirrettiin epänormaalista irti- sanomisesta normaaliksi eläköitymiseksi tai omaehtoiseksi irtisanoutumiseksi.

Toisaalta eläkeratkaisut ymmärrettiin valtion ikäpolitiikan vastaisiksi, mikä kulutti niiden legitimiyyttä yhteiskunnan tasolla. Jotkut ker- toivat, että yrityksessä oli pakon edessä syyli- stytty ikärasismiin pyrittäessä välttämään huoltovelvoitteisten henkilöiden tai tulevai- suusstrategian näkökulmasta sopivaa osaamis- ta omaavien henkilöiden irtisanomisia. Näin eläkeratkaisut ilmensivät uhmaa sekä poliit- tisten linjausten huomiotta jättämistä ja haas- tamista.

Lomarahojen vaihtoa vapaaksi ja työaikaan liittyviä järjestelyjä toteutettiin lähes kaikissa tutkituissa yrityksissä. Muutamassa yritykses- sä johtajat leikkasivat palkkaansa tai tekivät ilmaisen työkuukauden. Tällaiset strategiat toimivat yrityksissä lähinnä muiden toimien täydentäjinä tai tasapainottajina. Erityisesti johdon vapaaehtoisilla palkanalennuksilla oli paikallisesti lepyttelevä ja henkilöstön koke- mia menetyksiä hyvittelevä rooli.

Edellä mainitut keinot ovat pitkälti yrityksissä neuvoteltavissa olevia. Sen sijaan lomautukset ja irtisanomiset on käsiteltävä tarkoin sään- nellyssä prosessissa. Yt-neuvottelut käynnis- tettiin yrityksissä usein varoittaen suurem- mista vähennystarpeista kuin mihin lopulta päädyttiin. Vastaavaa on nähtävissä SAK:n (2011) kokoamista listauksista. Löydös saattaa viitata siihen, että yt-neuvotteluissa keksittiin irtisanomisia korvaavia sopeuttamiskeinoja; yrityksissä ei suoraan alistuttu vähennyksille, vaan pyrittiin kompromissein tasapainotta-

maan eri tahojen intressejä. Toisaalta löydös voi johtua laista, sillä yt-menettelyn aluksi on ilmoitettava se henkilöstömäärä, jota vähen- nykset korkeintaan koskettavat, jolloin anta- malla varoitus hieman yläkanttiin välttyään uusilta neuvotteluilta (työsopimuslaki (TSL) 2011/55, 5:3:1; TSL 9:3:1; yhteistoimintalaki 8:45§, 47§).

Lainsäädäntö ja alakohtainen normisto (muun muassa työehtosopimukset) määrit- televät melko tarkasti irtisanomis- ja lomau- tusprosesseja. Sen sijaan niistä löytyy vähän sitovia normeja sisällöllisiä asioita koskien. Esimerkiksi irtisanottavien valinta on jätet- ty pitkälti yrityksen sisäiseksi asiaksi. Työsopi- muslaki (TSL 2001/55, 2:2), tasa-arvolaki (TasaL 2005/232, 6§ ja 8§; TasaL 2009/369, 7§) ja yhdenvertaisuuslaki (YVL 2004/21, 6§) korostavat työntekijöiden tasapuolista koh- telua. Työehtosopimusten määräykset irtisa- nomisjärjestyksestä sisältävät yksityiskohtai- sempia säännöksiä ja kriteerejä, mutta nekin jättävät tulkintamahdollisuuksia. (Tiitinen & Kröger 2008, 481–490.)

Monissa tutkimistamme yrityksistä päädyttiin lomautuksiin. Poikkeavan lomautusmenette- lyn vuoksi rakennusalan yrityksissä lomau- tuksiin yhdistettiin ehdollisia irtisanomisia, mikä lähensi menettelyä tavanomaiseen lomautuskäytäntöön. Yrityksissä käytettiin sekä määräaikaista että toistaiseksi tapahtuneita lomautuksia. Määräaikainen lomautus on tulkittavissa kompromissiksi, jossa tasapaino- tellaan irtisanomisen ja henkilöstön säilyttä- misen välimaastossa valtion tuella. Toistaiseksi tapahtuneissa lomautuksissa on havaittavissa irtisanomisten välttelyä ja piilottamista hiljal- leen realisoituviksi.

Yhdessä yrityksessä luotiin erityinen vuoro- lomautusjärjestely, joka palveli sekä työnteki- jöiden että työnantajan intressejä tasaten lomautuksen henkilöstön keskuudessa ja sitoen työvoiman yritykseen. Joissakin yrityksissä järjestettiin lomautuksen aikana henkilöstö- koulutusta joko yrityksen kustantamana tai julkisin varoin. Näin lomautus pyrittiin kääntämään hyödyksi sekä yrityksen että työnteki- jän kannalta. Toimintatavat ilmentävät pai- kallista kykyä kompromisseihin.

Irtisanomisia voidaan pitää melko suorana alistumisena sille sosiaaliselle faktalle, jonka mukaan taantuma tuottaa henkilöstövähennyksiä. Paikallisesti toki keskusteltiin irtisanomisista, niiden määrästä ja kohdentumisista ilmentäen jonkinlaista kompromissin etsintää, mutta yt-prosessiin liittyvien säännösten noudattamisen koettiin vievän neuvotteluvä-  
raa ja voimia. Joissain yrityksissä kerrottiin epävirallisista neuvotteluista, joissa tehtiin sopeuttamissuunnitelmia sisällöllisesti mielekkäällä tavalla. Epäviralliset oheisneuvottelut on mahdollista ajatella säännösten suhteen uhmaa ilmentäväksi strategiaksi.

Edellisistä analyyseista voidaan havaita, että sosiaalisen faktan (globaali taantuma aiheuttaa henkilöstövähennyksiä) kotouttamisessa käytettyjä henkilöstövähennyskeinoja on vaikea asemoida yksiselitteisesti tiettyihin Oliverin (1991, 152) erottelemiin strategialuokkiin tai luokituksen taktiikkoihin. Lisäksi keinot voidaan luokitella eri tavoin riippuen siitä, mihin instituutioon tai ympäristökäsitteeseen ne suhteutetaan. On kuitenkin mahdollista tulkita, että yrityksen ulkopuolisen ja määräaikaisen työvoiman käyttöä ja sen vähentämistä samoin kuin eläkejärjestelyjä ja ”kannustettuja” irtisanoutumisia voidaan pitää manipuloivina strategioina, instituutioihin vaikuttamisena ja niiden soveltavana hyväksikäyttönä. Eläkejärjestelyissä ilmenee lisäksi uhmaamista valtion ikäpolitiikan huomiotta jättämisenä ja haastamisena. Lomarahojen vapaaksi vaihtaminen, palkasta tinkiminen ja työaikajärjestelyt taas on mahdollista nähdä tasapainottamisena ja lepyttelynä. Lomautukset voidaan luokitella välttämiseksi tai kompromissiksi. Irtisanomisten puolestaan voi ajatella ilmentävän alistumista.

Tutkimamme yritykset pyrkivät ensin soveltamaan manipuloivia strategioita, sen jälkeen välttäviä tai kompromissistrategioita ja kaikkein viimeiseksi alistuvia strategioita. Globaalin taantumun oloissakin pyrittiin avaamaan tilaa lokaalille toiminnalle. Seuraavassa luvussa tutkimme lokaalin toiminnan tilaa tarkemmin irtisanomisten ja muiden pysyväisluonteisten vähennysten osalta.

## HENKILÖSTÖVÄHENNYKSET YRITYSSTRATEGIOIDEN TOIMEENPANONA TAANTUMASSA

Seuraavaksi analysoimme tarkemmin henkilöstövähennysten ja yritysten omien strategioiden välistä suhdetta. Tarkastelemalla, millaiseen yrityksen kehityskulkuun henkilöstövähennys sijoittuu, pääsemme käsiksi siihen, missä määrin yrityksissä toteutetut henkilöstövähennykset linkittyivät globaaliin taantumaa ja missä määrin ne johtuivat ennemminkin yritysten omista lokaaleista strategioista, sekä siihen, millaisia suhteita taantumaa ja henkilöstövähennyskäytäntöjen väliltä voidaan löytää.

Taantumun oletetaan tuottavan irtisanomisia yrityksen taloudellisen tilanteen nopean heikkenemisen vuoksi. Suurin osa haastattelemistamme johtajista korosti kuitenkin yrityksensä hyvää taloudellista selviytymistä. Henkilöstövähennysten kerrottiin ajoittuneen taantumaa mutta aiheutuneen organisatoris-tuotannollisista, usein alan rakennemuutokseen liittyvistä yritysstrategioista. Yritysjohtajat eivät halunneet edes puhua kriisistä, vaan tekivät kielellisiä irtiottoja uhmaten näin taantumaa. Vain yhdessä yrityksessä puhuttiin alistuvasti.

Taantuma käännettiin yritysstrategioiden tueksi. Taantumun todettiin luoneen suotuisan kehityksen vähennyksille lisäämällä niiden legitimiisyyttä niin henkilöstön kuin ulkopuolistenkin silmissä. Sen kerrottiin mahdollistaneen liiallisen tai hankalan henkilöstön poistamisen. Joissakin tapauksissa taantumaa sanottiin vauhdittaneen ratkaisuja tai kasvattaneen vähennysten määrää.

Tarkastelemme seuraavaksi tarkemmin henkilöstövähennysten taustaa ja syitä kunkin yrityksen kohdalla toimialoittein. Sanomalehtialan yrityksissä alan rakennemuutos oli selkeä henkilöstövähennystoimien taustavaikeuttaja. Kussakin yrityksessä oli meneillään kehittämishankkeita ja organisatorisia muutoksia, joiden juuret ja suunnitteluprosessit ulottuivat aikaan ennen taantumaa ja joiden tavoitteena oli pitää paperilehti tuottavana, kunnes internet-pohjaisten versioiden ansaintalogiikka löytyy. Strategiset ja organisa-

toriset muutokset aiheuttivat kaikissa yrityksissä henkilöstövähennystarpeen. Osa organisatorisista muutoksista oli yritysjärjestelyjä, toimintojen eriyttämisiä ja yhdistämisiä, jolloin syntyi mahdollisuus karsia päällekkäisiä toimintoja. Ydinliiketoimintaan kuulumattomiksi katsottuja lehden valmistuksenvaiheita siirrettiin myös omiksi yhtiöikseen tai alihankintaan, jolloin mahdolliset henkilöstövähennyspainot siirtyivät näihin yksiköihin.

Henkilöstövähennystoimintaa kuvaa yhden yritysjohtajan lausuma irtisanomisjärjestyksestä: ”(irtisanottavien valinta) menee tietysti niin päin, että kenen panosta ehdottomasti tarvitaan, sellaiset sitten jää”. Tilannetta ei sitaatissa esitetä henkilöstön vähentämisenä, vaan lähes päinvastaisena toimintana: organisaation uudelleen rakentamisena. Ajatuskulku irtaantuu menneinä vuosikymmeninä voimassa olleesta työelämän pelisäännöstä, jonka mukaan työntekijän ja työnantajan välillä vallitsi kohtalonyhteys ja työntekijä ”omisti” työpaikkansa (Siltala 2004, 56–76; Alasoini 2006, 33–39, 53–56; Järvensivu 2010, 59–67). Mikäli sitaatissa ilmenevä toimintatapa vahvistuu tulevaisuudessa, henkilöstövähennystutkimusten profiilikin muuttuu, sillä vähennysten syiden ja seurausten tutkiminen ei enää nykyisenkaltaisena ole mielekäästä. Suomalaisen työelämän olennaiseksi piirteeksi on lähivuosikymmeninä ennakoitu tulevan tämänkaltaisen toimintatavan, jossa työorganisaatio rakennetaan kulloisenkin tehtävän kohdalla joustavasti erilaisten sopimusten ja suhteiden verkostoksi (Alasoini ym. 2012, 14–17).

Kaikissa sanomalehtialan yrityksissä käytettiin manipuloivia henkilöstövähennysstrategioita, kuten eläköitymistä ja sen ”vauhdittamista” (mukaan lukien eläkepaketit). Irtisanomiset ja lomautukset jäivät pienimuotoisiksi. Yksi yritysjohtaja luonnehtikin alan ikääntyvää henkilöstöä sekä haasteeksi että mahdollisuudeksi. Eläköityvä henkilöstö avasi tilaa tärkeiksi koetuille uudistuksille ja antoi mahdollisuuden palkata yritykseen joustavasti uudenlaista osaamista, kun vähennystilanteessa takaisinnottovelvoitetta ei syntynyt. Sanomalehtialan yritysten voi todeta toteuttaneen henkilöstövähennyksiä tulevaisuuden näkymiin varau-

tuen. Toimet eivät vaikuttaneet reagoinnilta globaaliin taantumaa, mutta ne olivat osin omiaan toimimaan taantumaa kotouttajina. Yritykset säilyttivät johtajien luonnehdintojen mukaan hyvän kannattavuuden taantumassakin.

Globaalisti toimivissa rakennusalan yrityksissä nähtiin taantumaa merkit hyvissä ajoissa: meneillään olleet projektit turvasivat tuotantoa ja työllisyyttä kuukausia eteenpäin. Rakennus- alalla lomauttaminen on normaali projektin päättymisen jälkeinen käytäntö, eikä se vaadi yt-menettelyä. Yhdessä yrityksistä toteutettiin rakennustyöntekijöille lomautuksenaikainen koulutus, mikä kertoi hieman poikkeavasta tilanteesta, vaikka lomautukset lopulta jäivät lyhyiksi. Toimihenkilöitä irtisanottiin ja lomautettiin kaikissa yrityksissä organisaation uudistusten vuoksi. Kahdessa yrityksessä puhuttiin ”hyvän aikana kertyneestä läskistä”, josta piti päästä eroon. Toisessa yrityksistä saaneeramisesta kokemusta omaava henkilö oli otettu taloon suunnittelemaan uudistuksia jo ennen taantumaa alkua. Taantuma aiheutti hieman aiottua isommat leikkaukset.

Kuten sanomalehtialalla, myös rakennusalan yrityksissä eläköityminen ja sen vauhdittaminen mahdollistivat pidättäytymisen pienehköissä irtisanomisissa. Rakennus- alalle erityisiä piirteitä olivat tuotannon voimakas jarruttaminen ja valtion elvytystoimet. Yritykset lopettivat nopeasti kovanrahan asuntotuotannon 90-luvun kaltaisen ylituotantotilanteen välttämiseksi. Valtion elvytystoimet purivat tehokkaasti. Tutkimuskohdeyrityksemme siirtyivät tuetuille toiminta-alueille, kuten vuokratuotantoon ja korjausrakentamiseen. Yrityksissä koettiin, että taantuma selätettiin nopeasti ja ilman isoja kannattavuuden notkahteluja.

Tutkimissamme teollisuusyrityksissä on muita aloja niukemmin yhteisiä piirteitä. Yhdessä yrityksistä oli meneillään iso strateginen muutos, jolla oli henkilöstövaikutuksia. Pääasiakas oli ennen taantumaa ilmoittanut lopettavansa tilaukset, jolloin yrityksessä päätettiin muuttaa toimintakonseptia. Tulevat työt vaatisivat aiempaa enemmän insinööriosaamista, mutta edelleen myös tuotantotyötä. Työntekijät,

joilla oli erityyppisiä osaamista, sitoutettiin vuorolomautusjärjestelmällä. Jatkuvaluonteisena lomautuksena järjestely auttoi myös välttämään toistuvat yt-neuvottelut ja sopi yhteen asiakkaan tilausrytmin kanssa.

Toisessa teollisuusyrityksessä sitouduttiin taantumassa olemaan irtisanomatta henkilöstöä, mutta sitoumus peruttiin, sillä yrityksen organisaatorakenteen havaittiin vaativan korjaamista. Tämän johdosta poistettiin turhaksi koettua henkilöstöä. Yritys selvisi taantumasta hyvin. Kolmas teollisuusyrityksistä kohtasi globaalin taantumassa voimakkaana. Suunniteluun erikoistuneessa kone- ja metallituote-teollisuuden yrityksessä asiakasyritysten tekemä investointien jäädyttäminen aiheutti rajun kysynnän romahtamisen. Yrityksessä käytiin kahdet yt-neuvottelut päätyen huomattaviin henkilöstövähennyksiin. Kompromissistrategian tavoittelua ilmensi se, että ensimmäisissä yt-neuvotteluissa keskusteltiin lomautuksista irtisanomisten sijasta. Tälle yritykselle jäi kuitenkin muista tutkimuskohteistamme poiketen lähinnä alistujan rooli.

Analyysin perusteella globaali taantuma ja siihen linkittyvä oletus vääjäämättömistä henkilöstövähennyksistä otettiin paikallisesti yrityksissä aktiivisen manipuloinnin kohteeksi. Sille ei alistuttu vastaan sanomatta, vaan se käännettiin yritysstrategioiden tueksi, joskin yhdessä yrityksessä toiminnalle jäi vain pieni tila. Taantuma hyödytti yritysten strategista toimintaa antamalla suotuisan kehyksen suunnitelmilla olleille henkilöstövähennyksille luomalla ymmärryksen ilmapiiriä. Voidaan puhua manipuloivasta strategiasta, taantumassa kääntämisestä omaksi eduksi. Taantuma kietoutui yhteen yritysstrategioiden kanssa, toisinaan vauhdittaen suunniteltuja henkilöstövähennyksiä tai lisäten niiden volyymiä. Taantumassa kanssa liittouduttiin. Niin ikään taantuma osaltaan mahdollisti muutoksia työsuhteiden järjestämisen tavoissa. Sen kehyksessä oli mahdollista haastaa työelämän vanhoja pelisääntöjä. Se myös tuki ja mahdollisti organisaation uudelleen rakentamista ja osaamisen uudistamista. Sen varjolla oli mahdollista ”jalostaa työyhteisöä”.

## TAANTUMAN JA HENKILÖSTÖVÄHENNYSTEN MONIMUTKAINEN SUHDE

Tutkimuksessamme selvitimme taantumassa kotouttamisen tapoja suomalaisissa yrityksissä. Maailmanyhteiskuntateoria kotouttamisajatuksella täydennettynä ja institutionaalisen teorian tulkintakehys resurssi-riippuvuusteorian painotuksilla auttoivat osoittamaan, millainen tila paikalliselle toiminnalle jää. Artikkelin alussa sosiaalisesti faktaksi esitetty ajatus globaalista taantumasta henkilöstövähennyksen syynä ja aiheuttajana osoittautui kyseenalaiseksi. Lokaali toiminta ilmeni kahden kautta: aktiivisuutta ja toimijuutta sallivien henkilöstövähennystoimien priorisointina suhteessa alistuviin strategioihin sekä taantumassa vähättelemisenä ja valjastamisena palvelemaan yritysstrategioita. Kuten Michael Burawoy (2000b, 349) on todennut, globalisaatio on prosessi, johon osallistumme, ja se avaa mahdollisuuksia siinä kuin se sulkee toisia.

Analysoimme ensinnäkin, millaisia taantumassa kotouttamisen strategiatyyppejä henkilöstön vähentämistoimista voidaan löytää. Oliverin (1991, 152) organisaatioiden institutionaaliin prosesseihin antamien vastausten luokituksessa erotetaan strategisina vaihtoehtoina alistuminen, kompromissit, välttäminen, uhmaaminen ja manipulointi. Tuloksena oli havainto, jonka mukaan yritykset pyrkivät soveltamaan mahdollisimman suurta paikallista aktiivisuutta ja toimintaa sallivia henkilöstövähennyskeinoja. Ensimmäiseksi luovuttiin yrityksen ulkopuolisen työvoiman käytöstä, jolloin henkilöstövähennykset oli mahdollista muuntaa normaaliksi yritystoiminnaksi. Tämän jälkeen sovellettiin erilaisia manipulointeja, kompromisseja, välttämistä ja uhmaamista ilmentäviä strategioita, kuten vapaaehtoiset tai kannustetut irtisanoutumiset, eläkejärjestelyt, lomarahojen vaihto vapaaksi ja lomautukset. Taantumassa kotouttaminen alistumista ilmentävinä irtisanomisina oli viimeisenä käyttöön otettu vaihtoehto.

Toiseksi analysoimme tarkemmin, miten globaali taantuma yhdistettiin paikallisesti yritysten omiin strategisiin pyrkimyksiin. Taantumassa paikallista merkitystä vähäteltiin, mutta samalla hyödynnettiin. Henkilöstövähennyk-

siin mielikuvissa kiinteästi yhdistyvä taantuma manipuloitiin yritysstrategioiden toteuttamisen liittolaiseksi ja suotuisaksi kehykseksi.

Tutkimuksemme perusteella voidaan todeta, että henkilöstövähennystilanteissa sekä taloudelliseksi että kulttuuriseksi tulkittavissa olevan globaalien voiman – irtisanomisia aiheuttavan taantumana – edessä ei alistuta, vaan sitä vastustetaan ja se käännetään lokaalien yritysmysten tueksi. Taantumana kotouttaminen on monimutkainen ja monisuuntainen prosessi, jossa globaali, välitason tekijät ja lokaali kietoutuvat toisiinsa toisiaan haastaen ja ruokkien; taantuma kotoutetaan neuvotteluna yritysstrategioiden, toimialan käytäntöjen ja trendien sekä valtiovallan normien, arvojen, politiikkojen ja säännösten puitteissa.

Oliverin luokittelun havaitsimme käyttökelpoiseksi analyysivälineeksi, jolla voidaan tuoda esiin ja eritellä paikallista yritystason toimintaa henkilöstövähennystilanteissa. Toisaalta luokitus ei täysin tavoittanut yritysten käyttämien strategioiden moninaisuutta ja monimutkaisuutta eikä lokaalin toimijuuden alaa. Ensinnäkin osa henkilöstövähennysstrategioista sopi useampaan Oliverin luokkaan. Toiseksi paikallisen toiminnan merkityksen laajuuden ymmärtämiseksi oli tarpeen tarkentaa yritystason analyysiä tarkastelemalla yritysten strategisia pyrkimyksiä pidemmällä aikajänteellä kuin vain Oliverin idean mukaisesti reagointina taantumatilanteissa. Henkilöstövähennyksiä käsittelevissä tutkimuksissa onkin taantumassa käytettyjen henkilöstövähennysstrategioiden ja -keinojen tarkastelun ohella keskeistä analysoida yritysten strategisia pyrkimyksiä pidemmällä aikavälillä. Havainto lienee sovellettavissa laajemmin yritystoiminnan tutkimiseen, esimerkiksi erilaisten johtamis- tai organisointioppien leviämistä käsitteleviin tutkimuksiin.

Tutkimus paljasti myös, että kotoutettaessa taantuma valjastetaan työelämän muutostrendien voimaksi, ja samalla kotoutetaan myös työvoiman joustavaa käyttöä suosivia globaaleja johtamis- ja organisaatio-oppeja. Tutkittuihin henkilöstövähennystilanteisiin nivoutuvia muutoksia olivat ainakin kapitalismin muutoksiin limittyvä työsuhdemallien

uudistuminen ja tähän kiinteässä yhteydessä oleva työn organisoimisen muutos jatkuvaksi uudelleen organisoitumiseksi, jossa jokaisen organisaation osan ja jäsenen on perusteltava paikkansa. Samoin taantuma osallistui työntekijöiden osaamisprofiilin muutokseen. Se toimi kehikkona osaamisen uudistumiselle sekä hiljaisempana aikana toteutettujen koulutusten muodossa että mahdollisuutena korvata työntekijät, joiden osaaminen koettiin vanhentuneeksi, tulevaisuudessa tärkeillä osaajilla. On myös oletettavaa, että samalla taantuma aiheutti merkittävän eläköitymisaallon tilanteessa, jossa tätä ei yhteiskuntapolitiittisesti olisi kaivattu.

Tutkimustuloksiamme voidaan pitää merkittävänä suhteessa henkilöstön vähentämistä käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Kuten totesimme, henkilöstövähennystoimien ja yrityksen institutionaalisen ja taloudellisen ympäristön välisestä suhteesta ja dynamiikasta on olemassa kansainvälisestäkin niukasti tietoa. Suomalaisessa tutkimuskentässä ylipäänsä henkilöstövähennysten syihin pureutuvat tutkimukset ovat olleet harvinaisia poikkeuksia tutkijoiden keskittyessä tarkastelemaan henkilöstövähennysten seurauksia. Globaalien taantumana ja lokaalit yritysstrategiat toisiinsa suhteuttavaa tutkimustamme voidaan näin ollen pitää suomalaisessa kontekstissa ura-uurtavana tarkastelunäkökulmana.

Lisäksi kiinnostavana yksittäisenä huomiona voidaan pitää irtisanomisten muuntamista eläkejärjestelyiksi. Sven-Åke Dahl ja Torstein Neshaim (1998, 246) ovat olettaneet, että maissa, joissa ei ole tiukkaa ikääntyviä irtisanomisilta suojaavaa lainsäädäntöä, senioriteettiin liittyvät pohdinnat eivät ole henkilöstövähennysten yhteydessä keskeisiä. Ikään liittyvät näkökohdat nousivat kuitenkin vahvasti esiin suomalaisessa kontekstissa. Yhteiskunnallinen ikäpoliittinen keskustelu ja sen kautta ilmenevä normirakenne yhdessä taloudellisten seikkojen kanssa riittivät nostamaan eläkeratkaisujen legitimiuden harkittavaksi.

Valtion ikäpolitiikan mukainen ikääntyneiden suosiminen nähtiin ongelmaksi toisaalta yrityksen ja toisaalta henkilöstön näkökulmasta. Nuorempien työntekijöiden osaamista

pidettiin monesti yrityksen tarpeisiin sopivampana kuin ikääntyneiden, ja henkilöstönäkökulmasta koettiin eettisesti arveluttavaksi irtisanoa ruuhkavuosia eläviä asuntovelallisia ja huoltoveloitteisia henkilöitä. Hyvästä toimintatavasta ei vallinnut yksiselitteistä normia, vaan sitä jouduttiin työstämään yrityksissä. Nähtävissä oli siis konfliktien syntyä kulttuurisesti hyvinä pidettyjen asioiden välille maailmanyhteiskuntateorian mukaisesti (vrt. Meyer ym. 1997).

Tutkimuksen tulosten merkitystä pohdittaessa on tärkeää huomata, että tutkimuskohteena oli yhdeksän yritystä kolmelta toimialalta, joten muiden toimialojen osalta ja laajemmin suomalaisten yritysten kohdalla tarvitaan lisää tutkimusta. Myös eri toimialojen kehityskulkujen ja taantumien suhteuttaminen toisiinsa olisi kiinnostava tehtävä. Niin ikään olisi globalisaationäkökulmasta keskeistä yhdistää tuloksia vastaaventyypisiin tutkimuksiin muissa maissa.

### KIRJALLISUUS

- Ahokas, Jussi & Honkatukia, Juha (2010) Poliitikatoimien vaikutukset työvoiman tarpeeseen Suomen taloudessa 2010–2025. Tutkimukset 161. VATT, Helsinki.
- Ainonen, Martti & Alajärvi, Arto (1990) Metsurien vaihtuvat asemat: Metsäalan palkkatyön murros ja irtisanomisista suoriutuminen. Teoksessa Koistinen, Pertti & Suikkanen, Asko (toim.) Edessä pysyvä tilapäisyys. Tapaustutkimuksia joukkoyrityksistä ja niistä suoriutumisesta. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita 2. Joensuun yliopisto, Joensuu, 61–77.
- Ainonen, Martti, Alajärvi, Arto, Suikkanen, Asko & Viinamäki, Leena (1990) Ruukin viimeiset mainarit – Kolarin Rautuvaaran kaivoksen sulkeminen ja työnantajan henkilöstöpolitiikka. Teoksessa Koistinen, Pertti & Suikkanen, Asko (toim.) Edessä pysyvä tilapäisyys. Tapaustutkimuksia joukkoyrityksistä ja niistä suoriutumisesta. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita 2. Joensuun yliopisto, Joensuu, 111–129.
- Alasoini, Tuomo (2006) Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes-raportteja 45. Työministeriö, Helsinki.
- Alasoini, Tuomo, Järvensivu, Anu & Mäkitalo, Jorma (2012) Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? Raportteja 14. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- Alasuutari, Pertti (2009) The domestication of Worldwide Policy models. *Ethnologia Europaea. Journal of European Ethnology. Special issue: Sense of Community* 39:1, 66–72.
- Budros, Art (2002) The mean and lean firm: Causes of involuntary and voluntary downsizing strategies. *Sociological Forum* 17:2, 307–342.
- Burawoy, Michael (2000a) Introduction: Reaching for the Global. Teoksessa Burawoy, Michael, Blum, Joseph A., George, Sheba, Gille, Zsuzsa, Gowan, Teresa, Haney, Lynne, Klawiter, Maren, Lopez, Steven H., O’Riain, Sean & Thayer, Millie (2000) *Global ethnography. Forces, Connections and Imaginations in a postmodern World*. University of California Press, Berkeley, 1–40.
- Burawoy, Michael (2000b) Grounding Globalization. Teoksessa Burawoy, Michael, Blum, Joseph A., George, Sheba, Gille, Zsuzsa, Gowan, Teresa, Haney, Lynne, Klawiter, Maren, Lopez, Steven H., O’Riain, Sean & Thayer, Millie (2000) *Global ethnography. Forces, Connections and Imaginations in a postmodern World*. University of California Press, Berkeley, 337–350.
- Dahl, Sven-Åke & Nesheim, Torstein (1998) Downsizing strategies and institutional environments. *Scandinavian Journal of Management* 14:3, 239–257.
- Datta, Deepak K., Guthrie, James P., Basuil, Dynah & Pandey, Alankrita (2010) Causes and Effects of Employee Downsizing: A review and Synthesis. *Journal of Management* 36:1, 281–348.
- Eloranta, Eero, Ranta, Jukka, Salmi, Pekka & Ylä-Anttila, Pekka (2010) Teollinen Suomi. Tuotannon uudistuminen kriisin jälkeen. Sitran julkaisusarja 287. Edita, Helsinki.
- Erkama, Niina (2010) Power and resistance in a multinational organization. Discursive struggles over organizational restructuring. *Scandinavian Journal of Management* 26, 151–165.
- Erkama, Niina & Vaara, Eero (2010) Struggles Over Legitimacy in Global Organizational Restructuring: A Rhetorical Perspective on Legitimation Strategies and Dynamics in a Shutdown Case. *Organization Studies* 31:7, 813–839.
- Gandolfi, Franco & Hansson, Magnus (2011) Causes and consequences of downsizing: To-

- wards an integrative framework. *Journal of Management & Organization* 17:4, 498–521.
- Hautamäki, Antti & Paavola, Vesa (1995) Laman merkit työyhteisöissä: muutos, organisaatio-kulttuuri ja kognitiiviset mallit. Helsingin kaupunki, Helsinki.
- Helsingin Sanomat (2010) Taantuma kaksinker-taisti irtisanomiset. <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/SAK+selvitti+Taantuma+kaksinker-taisti+irtisanomiset/1135251966719> (Luettu 11.11.2011).
- Hirsch, Paul M., & De Soucey, Michaela (2006) Organizational restructuring and its consequences: Rhetorical and structural. *Annual Review of Sociology* 32, 171–189.
- Häikiö, Liisa, Ojala, Satu & Siponen, Katri (2007) Perloksen yhteistoimintaneuvottelut yhteis-kuntavastuun neuvottelukenttänä: voiko vas-tuuta ostaa? *Työelämän tutkimus* 2, 95–105.
- Jolkkonen, Arja & Kurvinen, Arja (2009) Jous-tavuus ja turvallisuus irtisanomistilanteessa: ta-paustutkimus Perlos Oyj:n tuotannon lopetta-misesta Joensuun seudulla. Työ- ja elinkeino-ministeriö, Helsinki.
- Jusi, Kari (1990) Vuosaaren telakan sulkeminen ja työvoimahallinnon toiminta. Teoksessa Koistin-en, Pertti & Suikkanen, Asko (toim.) Edessä pysyvä tilapäisyys. Tapaustutkimuksia joukkoirtisanomisista ja niistä suoriutumisesta. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita 2. Joensuun yli-opisto, Joensuu, 95–110.
- Järvensivu, Anu (2006) Oppiminen työnä ja työ-paikkapelinä. *Acta Universitatis Tamperensis* 1199. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Järvensivu, Anu (2010) Tapaus työelämä – ja voiko sitä muuttaa? TUP, Tampere.
- Keinänen, Jyrki, Åström, Gunnar & Niemistö, Emma (2008) Toimialakohtainen selvitystyö projektoivan teollisuuden nykytilasta ja kehitystrendeistä – Rakennusteollisuus. *Teknologiakatsaus* 222. Tekes, Helsinki.
- Khondker, Habibul, Haque (2004) Glocalization as Globalization: Evolution of a Sociological Concept. *Bangladesh e-Journal of Sociology* 1:2.
- Kivimäki, Mika, Honkonen, Teija, Wahlbeck, Kristian, Elovainio, Marko, Pentti, Jaana, Klaukka, Timo, Virtanen, Marianna ja Vahtera, Jussi (2007) Organisational downsizing and increased use of psychotropic drugs among employees who remain in employment. *J. Epidemiol. Community Health* 61, 154–158. <http://jch.bmj.com/cgi/full/61/2/154#BIBL>.
- Koistinen, Pertti & Suikkanen, Asko (toim.) (1990a) Edessä pysyvä tilapäisyys. Tapaustutkimuksia joukkoirtisanomisista ja niistä suoriutumisesta. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita 2. Joensuun yliopisto, Joensuu.
- Koistinen, Pertti & Suikkanen, Asko (1990b). Yri-tysten sulkeminen ja paikallisten työmarkki-noiden sopeutuminen. Havaintoja ikkunatehta-an ja sahan sulkemisesta. Teoksessa Koistinen, Pertti & Suikkanen, Asko (toim.) Edessä pysyvä tilapäisyys. Tapaustutkimuksia joukkoirtisanomisista ja niistä suoriutumisesta. Karjalan tutki-muslaitoksen monisteita 2. Joensuun yliopisto, Joensuu, 13–39.
- Lith, Pekka (2010) Vuokratyövoima Suomessa 2008–10. Muistio koti- ja ulkomaisen vuokratyövoiman käytön laajuudesta, pelisäännöistä ja henkilöstöpalveluyrityksistä. Suunnittelu- ja tutkimuspalvelut Pekka Lith, Helsinki. [http://www.hare.vn.fi/mJulKaisujenSelailu.asp?h\\_iId=4934&ju\\_iId=4617](http://www.hare.vn.fi/mJulKaisujenSelailu.asp?h_iId=4934&ju_iId=4617).
- Melin, Harri & Mamia, Tero (2010) Tapaus Voikkaa. Teollisuusyhteisö murroksessa. Tampereen yliopiston Porin yksikön julkaisuja 4. Tampe-reen yliopisto, Pori.
- Meyer, John W., Boli, John, Thomas, George, M. & Ramirez, Francisco O. (1997) World Society and the Nation State. *American Journal of Sociology* 103:1, 144–181.
- Mäkelä, Hannele & Näsi, Salme (2010) Social responsibilities of MNCs in downsizing operations: A Finnish forest sector case analysed from the stakeholder, social contract and legitimacy theory point of view. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 23:2, 149–174.
- Nikunen, Kaarina (2011) Enemmän vähemmällä. Laman ja teknologisen murroksen vaikutukset suomalaisissa toimituksissa 2009–2010. *Journalismintutkimusyksikkö*. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Oliver, Christine (1991) Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* 16:1, 145–179.
- Putkonen, Seija & Ylisirniö, Hilikka (1990) Irtisanomisesta suoriutuminen. Tapaustutkimus toimintansa lopettaneen tehtaan irtisanotun henkilöstön sijoittumisesta. Teoksessa Koistin-en, Pertti & Suikkanen, Asko (toim.) Edessä pysyvä tilapäisyys. Tapaustutkimuksia joukkoirtisanomisista ja niistä suoriutumisesta. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita 2. Joensuun yli-opisto, Joensuu, 41–59.
- Rakennusteollisuus (2011) Suhdannekat-saus. Ra-

- kennusteollisuus, huhtikuu 201. <http://www.rakennusteollisuus.fi/download.aspx?intFileID=2485&intLinkedFromObjectID=9288> (Luettu 1.9.2011).
- Ranki, Anneli (2000) Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. *Acta Universitatis Tamperensis* 775. Tampere University Press, Tampere.
- Robertson, Roland (2003) The Conceptual Promise of Glocalization: Commonality and Diversity. Konferenssipaperi, Proceedings of the International Forum on Cultural Diversity and Common Values, Seoul, 76–89.
- SAK (2011) SAK-tilastot. Irtisanomisista, lomautuksia ja yt-neuvotteluja. <http://www.sak.fi/suomi/ajankohtaista.jsp?location1=1&sl2=10&lang=fi&id=25874> (Luettu 22.11.2011).
- Siltala, Juha (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otava, Helsinki.
- Stake, Robert E. (1998) Case Studies. In Denzin Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (toim.) *Strategies of Qualitative Inquiry*. Sage, Thousand Oaks, 86–109.
- Tiitinen, Kari-Pekka & Kröger, Tarja (2008) Työsopimus oikeus. Talentum, Helsinki.
- Tilastokeskus (2009) Työvoimatutkimus. [http://www.stat.fi/ti1/tyti/2009/12/tyti\\_2009\\_12\\_2010-01-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/ti1/tyti/2009/12/tyti_2009_12_2010-01-26_tie_001_fi.html) (Luettu 17.11.2011).
- Tuominen, Maija (1990) Telakkafuusio, työvoimasupistukset ja paikallisten työmarkkinoiden imu Turussa. Teoksessa Koistinen, Pertti & Suikkanen, Asko (toim.) *Edessä pysyvä tilapäisyys. Tapaustutkimuksia joukkoyrityksistä ja niistä suoriutumisesta. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita 2. Joensuun yliopisto, Joensuu, 79–94.*
- Vahtera, Jussi, Kivimäki, Mika, Pentti, Jaana, Linna, Anne, Virtanen, Marianna, Virtanen, Pekka, Ferrie, Jane E. (2004) Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *BMJ*; 328:555, doi: 10.1136/bmj.37972.496262.0D.
- Vanhala, Sinikka (toim.) (1993a) Yritysten työvoiman käyttö 1990-luvun alun lamassa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu D-180. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Vanhala, Sinikka (1993b) Joustava yritys – joustava työvoima. Teoksessa Vanhala, Sinikka (toim.) *Yritysten työvoiman käyttö 1990-luvun alun lamassa*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu D-180. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, 7–22.
- VTT (2011) Rakentamisen pohjalukemat Euroopassa on ohitettu. [http://www.vtt.fi/news/2011/061711\\_europe\\_has\\_passed\\_the\\_construction\\_low\\_.jsp](http://www.vtt.fi/news/2011/061711_europe_has_passed_the_construction_low_.jsp) (Luettu 25.8.2011).
- Väliveronnen, Esa (2009) Journalismi kriisissä? Teoksessa Väliveronnen, Esa (toim.) *Journalismi murroksessa*. Gaudeamus, Helsinki, 13–31.
- Ward, Terry & Coughtrie, Duncan (2009) Restructuring in the construction sector. A report from the European Restructuring Monitor (ERM). <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/studies/tn0904036s/tn0904036s.htm> (Luettu 11.11.2011).
- Ylöstalo, Pekka & Jukka, Pirkko (2010) Työolobarometri. Lokakuu 2010, ennakkotietoja. TEM raportteja 4. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki. [http://www.tem.fi/files/29001/TEM\\_raportteja\\_4\\_2011.pdf](http://www.tem.fi/files/29001/TEM_raportteja_4_2011.pdf) (Luettu 22.11.2011).