



# Palveluita muutostilanteisiin

Työ- ja elinkeinohallinto

*Apua ja neuvontaa työnantajille, työntekijöille, järjestöille ja viranomaisille henkilöstöä koskevien muutostilanteiden hallintaan. Keinoja ehkäistä henkilöstövähennyksiä sekä ohjeita vähennystilanteiden hyvän hoidon takeeksi.*

Työorganisaatiot kohtaavat säännöllisesti muutostilanteita, joilla on henkilöstövaikutuksia. Kaikki muutokset eivät aina johda vähennyksiin. Suomalainen yritys saa muutostilanteeseensa apua helposti. Tässä materiaalissa esitellään palveluita, palvelun tarjoajia ja toimenpiteitä, joilla edistetään sekä työpaikkojen säilymistä että työntekijöiden työllistymistä uudelleen.

Tekstiin on kerätty palveluita erityisesti työ- ja elinkeinohallinnon (TE-hallinto) tarjonnasta. Valikoiman laajuuden takia palvelut esitellään hyvin tiivistetyssä muodossa. Lisätietoja saa paikallisista työ- ja elinkeinotoimistoista (TE-toimisto), alueellisista **elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista** (ELY-keskus) sekä **seudullisista yrityspalveluista**.

Esitteen sisältö on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäiseksi esitellään tilanteet, joissa ei ole kyse henkilöstön vähennyksistä vaan kehittämisestä tai henkilöstövähennysten ehkäisemisestä. Toisessa osiossa käsitellään tilannetta käynnissä olevien YT-neuvottelujen näkökulmasta. Kolmannessa osiossa käydään läpi toimenpiteitä konkreettisissa irtisanomis- ja lomautustilanteissa:

#### *Palveluita erilaisiin muutostilanteisiin*

- 1. Henkilöstövähennysten ehkäiseminen**
- 2. YT-neuvotteluiden aikana**
- 3. Henkilöstövähennyksiin päädyttäessä**



# 1. Henkilöstövähennysten ehkäiseminen

Toimenpiteitä ennen YT-neuvotteluiden alkua sekä niiden aikana

Henkilöstövähennysten ennaltaehkäiseminen kannattaa käynnistää mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin toimenpiteet ehditään suunnitella ja toteuttaa käytettävissä olevan ajan puitteissa. Yleisin ongelma ei ole palveluiden hinta, vaan se, ettei niitä ole tunnettu eikä niiden käyttöä aloitettu ajoissa.

Tärkeimmät toimenpiteen liittyvät joko organisaation toiminnan kehittämiseen tai työskentelevän henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen. Työ- ja elinkeinohallinto tarjoaa laajan valikoiman palveluita molempiin lähtökohtiin:

## Strateginen kehittäminen

Strategiseen kehittämiseen voi liittyä sekä olemassa olevan henkilöstön kehittämistä että henkilöstön lisäämistä tai vähentämistä. Organisaatiossa voi olla yhtä aika päällä sekä rekrytointi- että vähentämistarpeita. Työ- ja elinkeinohallinnolla on apuvälineitä molempiin tilanteisiin.

Työntekijöitä on mahdollista kouluttaa organisaation sisällä uusiin tehtäviin niin, että henkilöstövähennyksiltä vältytään. Koulutus voi tapahtua TE-hallinnon ja työnantajan *yhteishankintana*, mikä alentaa työnantajalle koituvia kustannuksia merkittävästi.

Alueelliset elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset tarjoavat on mm. tuettua *konsultointia* sekä *rahoitusta* erilaisiin kehittämishankkeisiin kuten *työelämän laadun* ja *tuottavuuden* samanaikaiseen parantamiseen. Tukea saa myös *kansainvälistymiseen* ja *investointeihin*.

## Äkillinen muutos

Äkillinen muutos on yllättäen eteen tullut negatiivinen ilmiö, ns. "musta joutsen". Äkillisissä muutoksissa on käytössä kaik-

ki samat palvelut kuin strategisessa kehittämisessäkin. Esimerkiksi lomautusjakson aikana voi kouluttaa työntekijöitä yhteistyössä TE-hallinnon kanssa. Siten lomautusaika tulee käytettyä tavalla, josta on hyötyä sekä työnantajalle että työntekijöille.

Yrittäjille on tarjolla maksutonta ja luottamuksellista neuvontaa puhelimitse ja netissä Talousapu-palvelussa ([www.talousapu.fi](http://www.talousapu.fi)).

Suurissa muutostilanteissa tietty alue tai toimiala voidaan julistaa "äkillisen rakennemuutoksen alueeksi tai toimialaksi". Tällöin käytettäväksi tulee erityistoimenpiteitä ja rahoitusta. Tukitoimet koskevat kaikkia alan tai alueen yrityksiä eli myös päätoimeksiantajan alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita.

Myös sellaiset organisaatiot, joilla ei ole omia vähentämistarpeita, voivat hyötyä rakennemuutostilanteiden hoitoon järjestetyistä toimenpiteistä, koska tukitoimet tarjoavat mahdollisuuksia liiketoiminnan laajentamiselle. Tarjolle tulee mm toimitiloja, koneita ja laitteita. Työmarkkinoille tulee myös paljon ammattitaitoista henkilöstöä. Äkillisiin rakennemuutoksiin kootaan aina yhteistyöverkosto koordinoimaan tukitoimia ja järjestettäviä palveluita sekä edistämään uuden liiketoiminnan kehittymistä.

## Omistajan vaihdos

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksella on erityinen ViestinVaihto -palvelu omistajanvaihdostilanteisiin. Myös seudulliset yrityspalvelut tarjoavat apua ja tuntevat alueelliset erityispiirteet. Paikallinen työ- ja elinkeinotoimisto auttaa uuden yrittäjän tai yrityskumppanin löytämisessä työnhakijoiden joukosta. Yrittäjiä voi hakea myös omatoimisesti [www.mol.fi](http://www.mol.fi) -sivuston CV-netin kautta (esim. hakusanalla "yrittäjyydestä kiinnostunut") Palveluita kannattaa hyödyntää myös *sukupolvenvaihdosten* yhteydessä.





## 2. YT-neuvottelujen aikana

YT-neuvottelujen kulusta säädetään *laissa yhteistoiminnasta yrityksissä* (30.3.2007/334). Myös työsopimuslaki (26.1.2001/55) on syytä ottaa huomioon YT-neuvottelujen aikana. Lainsäädännön mukaan *vaihtoehtojen selvittäminen on ensisijaista henkilöstön vähennyksiä harkittaessa*.

Työ- ja elinkeinohallinto antaa neuvontaa liittyen työvoimapalveluihin ja työllistymisen edistämiseen. Mikäli henkilöstövähennyksiin päädytään, tulee työnantajan selvittää vähennysten kohteeksi joutuvien työllistymisen oman organisaation sisällä joko suoraan tai mahdollisen koulutuksen avulla. Tähän tarkoitukseen voi käyttää kohdassa 1. mainittuja kehittämis- ja tukipalveluita. Työ- ja elinkeinotoimisto on hyödyllinen strateginen kumppani koko prosessin ajan sekä neuvonantajana että palveluiden tuottajana.

Vuonna 2005 käyttöön otettu ja 2009 laajennettu *Muutos- turvan* toimintamalli tehostaa työnantajan, työntekijöiden ja työ- ja elinkeinohallinnon yhteistyötä:

### Muutos turva

Paikallinen työ- ja elinkeinotoimisto auttaa muutosturvan toimeenpanossa. Alueelliset muutosturva-asiantuntijat palvelevat sekä työnantajia että työntekijöitä. On suositeltavaa ottaa yhteyttä muutosturva-asiantuntijaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja sopia yhteistyöstä. Muutosturva-asiantuntijat tulevat tarvittaessa paikanpäälle työpaikoille neuvottelemaan järjestettävistä palveluista ja auttamaan palveluiden toimeenpanossa.

### Muutos turvan sisältö lyhyesti:

- Tehostettu neuvotteluvollisuus
- Ilmoitus YT-neuvotteluiden aloittamisesta TE-toimistolle
- Julkisten työvoimapalveluiden selvittäminen
- Muutos turvan piiriin kuuluvien irtisanottujen tietojen ilmoittaminen TE-toimistolle
- Palkalliset työllistymisvapaat irtisanomisaikana tuotannollisin tai taloudellisin syin irtisanotuille
- Työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma:
  - Työnantajan tulee tehdä esitys neuvottelujen alkuvaiheessa
  - Tulee sisältää ainakin: aikataulut, menettelytavat, noudatettavat toimintaperiaatteet julkisia työvoimapalveluja käytettäessä sekä selvityksen työnhaun ja koulutuksen edistämisestä
  - Sisältö täsmentyy neuvottelujen aikana, ja on valmis neuvottelujen päätyttyä
  - Sovitaan ja kirjataan ylös kaikki toimenpiteet, joilla edistetään työntekijöiden työllistymistä
  - Toimintasuunnitelman voi myös laatia sellaiseen muotoon, että se toimii jaettavana tiedotteena työntekijöille
  - Henkilöstöhallinnollisia kysymyksiä, joista keskustella YT-neuvotteluiden aikana:
    - työllistymisvapaiden pitäminen
    - tulospalkkiot, bonukset, autoetu, puhelinetu, asuntoetu, muut luontaisedut jne.
    - vuosilomien pitäminen tai korvaaminen rahalla
    - työtodistusten kirjoittaminen
    - henkilöstöhallinnon yhdyshenkilö irtisanotuille
    - työterveyshuolto

## 3. Henkilöstövähennyksiin päädyttäessä

Henkilöstövähennysten yhteyteen työ- ja elinkeinohallinto tarjoaa laajan valikoiman palveluita. Vaikka palvelut toteutettaisiinkin vasta YT-neuvottelujen jälkeen, niistä kannattaa neuvotella ja sopia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa muutosturva-asiantuntijan sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

Työsopimuslaki velvoittaa ilmoittamaan kaikista muutosturvan piiriin kuuluvista irtisanotuista työ- ja elinkeinotoimistolle ja ilmoitus tulee tehdä viipymättä. Ilmoitukseen löytyy lomake [www.mol.fi](http://www.mol.fi) -sivustolta. Tiedot voi toimittaa suoraan muutosturva-asiantuntijalle.

### Työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma – toimeenpano

Hyvä työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma auttaa irtisanomisprosessin läpiviemisessä. Kunnollinen etukäteissopiminen auttaa kaikkia osapuolia toimimaan oikein. Viimeistään irtisanomisten käynnistyttyä alkaa toimintasuunnitelman toimeenpano.

#### Työ- ja elinkeinotoimisto tarjoaa käytettäväksi julkisia työvoimapalveluita:

- Työ- ja elinkeinotoimiston infotilaisuudet
  - mukaan voi kutsua myös muita tahoja, esim. työttömyyskassa, eläkeyhtiö, yrittäjyysinfo jne.
- Työ- ja elinkeinotoimiston etäpiste työpaikalla
  - etäpiste voi toimia sopimuksen mukaan muutamasta tunnista muutamaan päivään
  - isoissa irtisanomisissa jopa pysyvä etäpiste prosessin ajan
- Työ- ja elinkeinotoimiston toimipaikasta saatavat palvelut:
  - mm. työnvälitys, ammatinvalinnan ohjaus ja urasuunnittelu, koulutusneuvonta, yrittäjyysneuvonta ja starttiraha, nuorten palvelut, ammatillinen kuntoutus jne.

### Koulutuksen edistäminen

#### Koulutuksen avulla voi:

- ennaltaehkäistä irtisanomisia
- lisätä työntekijöiden nykyiseen ammattiin liittyvää ammattitaitoa
- auttaa siirtymään kokonaan uuteen ammattiin tai uudelle alalle

Työnantaja voi järjestää henkilöstökoulutusta tai edistää työntekijöiden omaehtoista koulutukseen hakeutumista esim. antamalla vapaata kouluttautumiseen.

*Yhteishankintakoulutuksessa* kustannukset jaetaan työnantajan ja työ- ja elinkeinohallinnon välillä. Julkista rahoitusta voi saada sekä irtisanomisten ehkäisemiseen että pois lähtevän henkilöstön koulutukseen. Yhteishankintana toteutettavista koulutuksista täytyy aina sopia etukäteen työ- ja elin-

keinoimiston tai elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten kanssa.

### Työhaun edistäminen

Työ- ja elinkeinotoimiston palvelut auttavat työntekijöitä työllistymään suoraan työstä työhön. Palveluista tiedottaminen tapahtuu useimmiten tiedotustilaisuuksien avulla. Niihin voi pyytää edustajan työ- ja elinkeinotoimistosta, työttömyyskassasta, eläkeyhtiöstä tai muista yhteistyökumppaneista. Tällöin tieto palveluista saadaan suoraan asiantuntijoilta.

Työnhakijaksi voi rekisteröityä työ- ja elinkeinohallinnon nettiportaaliin [www.mol.fi](http://www.mol.fi). Työhaun voi aloittaa milloin tahansa, eikä tarvitse odottaa työttömyyden alkua. Kuitenkin työnhakijaksi ilmoittautuminen kannattaa tehdä viimeistään ensimmäisenä työttömyyspäivänä. Nettisivuilta löytyy myös *avoimet työpaikat* -tietokanta sekä *CV-netti*, jota kannattaa hyödyntää.

Henkilöstöhallinnon rooli on keskeinen hyvin hoidetussa irtisanomisprosessissa. Uudelleentyöllistymistä voi usein tukea konkreettisestikin esim. auttamalla CV:n tai työhakemusten laatimisessa. Yhteistyökumppanit ja asiakkaat saattavat olla kiinnostuneita vapautuvasta työvoimasta. On myös mahdollista sopia yhteistyöstä henkilöstöpalvelu- ja rekrytointiyri-tysten kanssa.

Työpaikalle voidaan perustaa *työnhakupiste*, johon järjestetään tarvittava määrä tietokoneita oheislaitteineen. Samaan paikkaan kannattaa kerätä työnhakuun liittyvää materiaalia, kuten esitteitä ja tiedotteita.

*Uudelleensijoittumispalvelut (uudelleensijoittumisvalmennus, outplacement)* auttavat työhaussa. Palveluita voi hankkia työ- ja elinkeinohallinnon maksullisia palveluita toteuttavalta yksiköltä (HRV-palvelut), tai lukuisilta yksityisiltä toimijoilta.

### Yrittäjyyden edistäminen

Yrittäjyys on vaihtoehto palkkatyölle. Yrittäjäksi ryhtyvälle on tarjolla sekä neuvontaa että taloudellista tukea (esim. starttiraha). Henkilöstövähennystilanteissa voi syntyä luontevasti mahdollisuuksia perustaa yhteinen yritys useamman yrittäjän voimin. Ryhmä yrittäjyydestä kiinnostuneita voi aloittaa osuustoiminnallisen yrittäjyyden.

Työnantajalla on usein mahdollisuuksia tukea työntekijöiden yrittäjyyttä esimerkiksi hankkimalla tuotteita tai palveluita työntekijöiden perustamilta yrityksiltä. Työnantaja voi myös auttaa saamaan tarvittavia toimitiloja ja laitteita.

Yritysneuvontaa saa mm. työ- ja elinkeinotoimistosta, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta, alueellisista uusyrityskeskuksista sekä seudullisista yrityspalveluista. Hyvä lähde yrittäjätiedoudelle on työ- ja elinkeinohallinnon ylläpitämä portaali [www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi).

# Työ- ja elinkeinohallinnon palveluja tarjoavat

## Alueelliset elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset ([www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi))

- Tuotteistettuja asiantuntijapalveluita organisaatioiden kehittämiseen ja yleiseen elinkeinoelämän ja innovaatioympäristön hallitsemiseen
- Koulutusta ja konsultointipalveluita henkilöstön kehittämiseen (mm. yhteishankintakoulutusta työ- ja elinkeinohallinnon ja työnantajan yhteisesti rahoittamana)
- Rahoitusta yrityksen kehittämiseen

## Paikalliset työ- ja elinkeinotoimistot ([www.mol.fi](http://www.mol.fi))

- Rekrytointeihin liittyvät palvelut
- Muutosturvapalvelut
- Uudelleensijoittumispalvelut, eli ns. ”outplacement” (maksullista)
- Työyhteisöjen kehittämispalvelut (maksullista)

## Yritys-Suomi ([www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi))

- Julkisten yrityspalveluorganisaatioiden muodostama palvelukokonaisuus, jota työ- ja elinkeinoministeriö koordinoi
- Tietoa yritystoiminnan kehittämiseen, muutostilanteisiin ja omistajanvaihdoksiin
- Talousapu-neuvontapalvelu ([www.talousapu.fi](http://www.talousapu.fi))

## Tekes – Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus ([www.tekes.fi](http://www.tekes.fi))

- Rahoittaa tutkimus- ja kehitysprojekteja ja edistää yritysten kehittymistä
- Työorganisaatioiden kehittämisen rahoitus (TYKE-rahoitus) kannustaa suomalaisia työpaikkoja kehittämään työelämäinnovaatioita, tuottavuutta ja työelämän laatua

## Asiantuntijahaku.fi ([www.asiantuntijahaku.fi](http://www.asiantuntijahaku.fi))

- Suomen suurin maksuton asiantuntijoiden hakupalvelu yrittäjille ja asiantuntijoille

## Muita yhteistyökumppaneita muutostilanteiden tueksi:

- työttömyyskassat
- työmarkkinajärjestöt
- uudelleensijoittamisvalmennus / outplacement-tarjoajat
- kaupunki / kunta (erityisesti elinkeinotoimi)
- terveydenhuolto (harkinnan mukaan myös seurakunta)
- koulutusorganisaatiot
- rekrytointipalvelut
- muut rekrytoivat yritykset



# Yhteystietoja

## TE-toimisto

[www.mol.fi](http://www.mol.fi)

Paikallistoimistojen yhteystiedot löytyvät netistä

### Työlinja

Työlinja yritysasiakkaille: 010 19 4907

Työlinja henkilöasiakkaille: 010 19 4904

Työlinjan muutosturvaneuvonta: 010 19 4911

## ELY-keskus

[www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)

sivuilta löydät alueellisten toimipaikkojen yhteystiedot

## Yritys-Suomi

[www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi)

puh: 010 19 4681

## Työttömyyskassat

[www.tyj.fi](http://www.tyj.fi)

sivuilta löydät eri työttömyyskassojen yhteystiedot

## Seudulliset kehittämissyhtiöt

[www.sekes.fi](http://www.sekes.fi)

sivuilta löydät alueellisten toimipaikkojen yhteystiedot

## Työ- ja elinkeinoministeriö

[www.tem.fi](http://www.tem.fi)

puh: 010 60 6000

Puheluissa paikallisverkkomaksu (pvm) lankapuhelimesta soitettuna ja matkapuhelinmaksu (mpm) matkapuhelimesta soitettuna.



ESR:n Työstä työhön -kehittämisohjelma



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007–2013

