



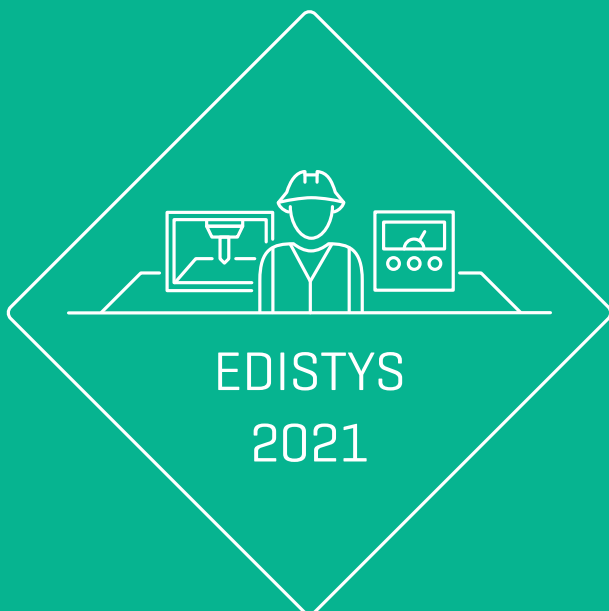
TEOLLISUUDEN
PALKANSAAJAT

Edistys

1/2021
Analyysi

TYÖNTEKIJÖIDEN EDUSTUS YRITYKSEN PÄÄTÖKSENTEOSSA

Tehotonta ja turhaa vai
kaikille parempi?



EDISTYS
2021



Työntekijöiden edustus yrityksen päätöksenteossa — tehotonta ja turhaa vai kaikille parempi?

JARKKO HARJU

Julkaisija: Teollisuuden palkansaajat TP ry
978-952-7324-14-1 (nidos)
978-952-7324-15-8 (pdf)
Ulkoasu: Karmas Oy / Ferry Design Agency
Painatus: Top-Mainos Oy
Painettu Espoossa 2021



SISÄLLYS

6	KIRJOITTAJAESITTELYT
8	ESIPUHE <i>Merja Jutila Roon</i> Yhteistyöstä hyötyvät kaikki
12	ANALYYSI <i>Jarkko Harju</i> Työntekijöiden edustus yrityksen päätöksenteossa – tehotonta ja turhaa vai kaikille parempi?
12	1. Johdanto
	1.1. Työntekijöiden edustuksen mahdollisista vaikutuksista yrityksen toimintaan
	1.2. Hallintoedustus verrokkimaissa
	1.3. Havaintoja kyselystä
17	2. Kyselyn toteutus ja yleiskuvailu
19	3. Kyselyn tuloksia
	3.1. Hallintoedustuksen laajuus yrityksissä
	3.2. Suhtautuminen hallintoedustusjärjestelmään
	3.3. Henkilöstön edustajien tärkeimmät tavoitteet
	3.4. Henkilöstön edustajien kokemat vaikutusmahdollisuudet yrityksissä
	3.5. Henkilöstön edustajien kokemat haasteet
	3.6. Henkilöstön edustajien parhaat tavat vaikuttaa
	3.7. Arvio hallintoedustusjärjestelmän vaikutuksista yritysten toimintaan
34	4. Loppupäätelmät
36	Lähdeluettelo
38	LOPPUSANAT <i>Maria Jauhiainen</i> Vahvempi hallintoedustus hyödyttää sekä yrityksiä että työntekijöitä



VTT Jarkko Harju

Jarkko Harju on tutkimusprofessori Valtion taloudellisessa tutkimuskeskuksessa (VATT). Hän on keskittynyt tutkimustyössään julkistaloustieteeseen ja käyttää tutkimuksessaan laajasti suomalaisia rekisteriaineistoja. Hänen tutkimuksensa keskittyvät erityisesti siihen, miten erilaiset tekijät vaikuttavat yritysten toimintaan.

OKT Maria Jauhiainen

Yli 15 vuotta lakimiehenä toiminut Maria Jauhiainen on keskittynyt erityisesti työntekijöiden tiedottamiseen, kuulemiseen ja osallistumisen järjestelmiin, kuten hallintoedustukseen. Hän toimii useissa näitä asioita edistävässä ryhmässä myös Euroopan tasolla. Vuodesta 2008 alkaen Jauhiainen on ollut Teollisuuden palkansaajien yhteistoimintaryhmän jäsen ja sen lakituki. Hän kirjoitti maaliskuussa 2019 ilmestyneen Edistys-analyysin Kohti vahvempaa osallisuutta - Miten hallintoedustuslaki toimii työpaikoilla käytännössä.





Merja Jutila Roon, PhD

Merja Jutila Roon on Teollisuuden palkansaajien pääsihteeri. Hän väitteli valtiotieteistä Yhdysvalloissa vuonna 2010. Aiemmin Jutila Roon on työskennellyt muun muassa apulaisjohtajana New Yorkin kaupungin yliopiston EU-tutkimuskeskuksessa ja tutkijana ajatuspaja Kalevi Sorsa -säätiossä.

ESIPUHE

Merja Jutila Roon

Yhteistyöstä hyötyvät kaikki

Suomessa laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa on ollut voimassa 30 vuotta. Lain mukaan yrityksissä, joissa on yli 150 työntekijää, tulisi henkilöstöllä olla edustaja yrityksen hallinnossa.

Tällä hetkellä lain toteutuminen yrityksissä on heikkoa. Ainakaan kolmanneksessa niistä yrityksistä, joissa henkilöstöllä tulisi lain mukaan olla hallintoedustus, sitä ei ole järjestetty.

Selvittääkseen lain toteutumista käytännössä Teollisuuden palkansaajat lähetti kyselyn henkilöstön edustajille tammikuussa 2019. Tuolloin tarkoituksena oli selvittää, kuinka laajasti ja missä muodossa laki henkilöstön edustuksesta suomalaisissa yrityksissä toteutuu. Kyselyllä pyrittiin selvittämään myös mitä mahdollisia syitä hallintoedustuksen puutteelle on ja miten lakia tulisi uudistaa, jotta käytännön toteutus toimisi paremmin.

Maaliskuussa 2019 julkaistut tulokset kertoivat muun muassa, että yleisin syy hallintoedustuksen puutteelle oli se, että työnantaja ei ole sitä halunnut. Taustalla saattaa olla virheellinen oletus siitä, että työntekijöiden edustuksesta ei olisi yritykselle hyötyä.



Nyt käsillä oleva julkaisu jatkaa ja syventää edellistä selvitystä. Kysely henkilöstön edustajille toteutettiin yhteistyössä Teollisuuden palkansaajien sekä kansainvälisen tutkimusryhmän kanssa, johon kuuluvat Jarkko Harju (Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT), Simon Jäger (Massachusetts Institute of Technology MIT) ja Benjamin Schoefer (University of California, Berkeley). Kysely on osa isompaa tutkijoiden yhteistä tutkimushanketta, jossa pyritään arvioimaan henkilöstön edustuksen vaikutuksia yritysten toimintaan muun muassa taloudellisia rekisteriaineistoja hyödyntäen.



Hyvin järjestettynä henkilöstön edustus hyödyttää sekä yritystä että sen työntekijöitä.

välillä. Tämä on seurausta siitä, että tällä hetkellä voimassa oleva laki mahdollistaa monenlaiset toteutukset, kuten hallintoedustajille erikseen järjestettävän toimielimen vailla minkäänlaista vaikutusvaltaa. Nämä järjestelyt ovat harvoin tarkoituksenmukaisia, ja saattavat aiheuttaa lähinnä turhautumista kaikille osapuolille. Huomattavaa on, kuten Jarkko Harju kirjoittaa, että hyvin järjestettynä henkilöstön edustus hyödyttää sekä yritystä että sen työntekijöitä. Hallintoedustajat haluavat parantaa työoloja sekä johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. He haluavat vahvistaa yrityksen toimintaa tuomalla oman asiantuntemuksensa yrityksen päättäviin elimiin, ja he uskovat hallintoedustusjärjestelmän vaikuttavan pitkällä tähtäimellä yrityksen tuottavuuteen myönteisesti.

Myös nyt loppuvuodesta 2020 tehdyn kyselyn mukaan hallintoedustusjärjestelmä puuttuu suuresta osasta yrityksistä. Niissä yrityksissä, joissa hallintoedustus on, hajonta on suurta sekä toteutuksessa että järjestelmän toimivuudessa yritysten

Hallintoedustuslakia ollaan nyt uudistamassa ja yhdistämässä osaksi yhteistoimintalakea. Hallituksen esityksessä pyritään korjaamaan epäkohtia lain tämänhetkessä toteutumisessa. Edellinen selvityksemme työntekijöiden hallintoedustajille osoitti, että hallintoedustajille tulisi tarjota koulutusta, jotta he pystyvät antamaan parhaan mahdollisen panoksen roolissaan hallintoedustajana. Tämä sisältyy

hallituksen esitykseen. Tämän lisäksi hallintoedustajan paikka tulisi jatkossa sijoittaa yrityksessä sellaiseen toimielimeen, jossa tehdään tosiasiallisia yritystä koskevia päätöksiä. Tämä on alkuperäisen lain, sekä henkilöstön vaikuttamisen toteutumisen kannalta toivottava kehityssuunta. Järjestelmällisempi ja tarkemmin määritelty rooli hallintoedustajalle tukisi henkilöstön ja johdon välisen yhteistyön vahvistumista yrityksen hyväksi.

Helsingissä 18.12.2020

Merja Jutila Roon

Pääsihteeri



ANALYYSI

Jarkko Harju

Työntekijöiden edustus yrityksen päätöksenteossa – tehotonta ja turhaa vai kaikille parempi?

1. JOHDANTO

Käynnissä olevassa laajassa tutkimushankkeessamme pyrimme kattavasti ymmärtämään, miten työntekijöiden edustus yritysten päätöksenteossa vaikuttaa yritysten toimintaan. Tutkimuksessa arvioimme erityisesti Suomessa vuonna 1991 voimaan tulleen hallintoedustuslain vaikutuksia yritysten tuottavuuteen, investointeihin ja palkkoihin. Tutkimusryhmään kuuluvat Jarkko Harju (VATT), Simon Jäger (MIT) ja Benjamin Schoefer (University of Berkeley).¹

¹ Isot kiitokset Insinööriiliiton Paula Pesoselle kyselyn taitavasta teknisestä toteutuksesta sekä NBER:ssä työskentelevälle Nelson Meskerille loistavasta avusta tulosten analysoinnissa ja visualisoinnissa. Tutkimushankkeen laajemmat tulokset ovat vielä julkaisemattomia, mutta sen englanninkielisenä työnimenä toimii "Voice at Work". Myöhemmin julkaistavan laajemman tutkimusraportin osana käsittelemme myös tuloksia tästä kyselystä.



Osana tätä isompaa tutkimushanketta toteutimme yhteistyössä Teollisuuden pal-kansaajien kanssa kyselyn yritysten päätöksentekoon osallistuville työntekijöi-den edustajille. Kyselyn tavoitteena oli tarkemmin ymmärtää sitä, miten laajaa työntekijöiden osallistuminen yritysten päätöksentekoon on ja minkälaisissa toi-mielimissä edustajat toimivat. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella sitä, minkälaisia käsityksiä edustajilla on roolistaan ja miten he kokevat voivansa auttaa yrityksiä tekemään parempia päätöksiä. Tässä käsillä olevassa analyysissä käyn läpi tuon kyselyn tuloksia.

1.1. Työntekijöiden edustuksen mahdollisista vaikutuksista yritysten toimintaan

Työntekijöiden osallistuminen yritysten päätöksentekoon ja sen vaikutukset yritys-ten toimintaan ovat olleet pitkään taloustieteellisen tutkimuksen kohteena. Teoriakirjallisuus tarjoaa johtopäätöksiä, joiden mukaan työntekijöiden osallistuminen yritystason päätöksiin voi johtaa yrityksen toiminnan kannalta joko positiivisiin vai-kutuksiin sen aiheuttaman paremman informaation ansiosta (ks. esim. Freeman ja Lazear, 1995), tai negatiivisiin vaikutuksiin sen aiheuttamien neuvottelukustannus-ten takia (ks. esim. Jensen ja Mecklin, 1976). Teoriakirjallisuuden perusteella työntekijöiden osallistuminen yritystason päätöksentekoon voi siis johtaa joko yritysten toimintaa parantavaan tai heikentävään kehitykseen.

Empiirinen tutkimus aiheesta on erittäin arvokasta ja tärkeää, jotta voidaan parem-min tietää, millaisia vaikutuksia työntekijöiden edustuksella aidosti on. Luotettavat empiiriset tulokset näistä vaikutuksista ovat kuitenkin hyvin harvassa. Ehkä merkittävin ja tärkein poikkeus on äskettäin korkea-arvoiseen taloustieteen kausijul-kaisuun hyväksytty tutkimus Saksan järjestelmästä, jossa työntekijöillä on oikeus saada kolmannes paikoista yrityksen hallintoneuvostossa (Jäger, Schoefer ja Hei-ning, 2021). Tutkimuksessa hyödynnettiin tutkimusasetelmaa, jossa vertailtiin hyvin samanlaisia yrityksiä, joista toisia laki koskee ja toisia ei. Tämä mahdollisti erityi-sen hyvän tutkimusasetelman, jonka avulla voitiin saada uskottavia tuloksia. Jäger ym. (2021) artikkelin tulosten mukaan tällä varsin tiukalla lailla ei ole vaikutuksia henkilöstön keskimääräisiin palkkoihin tai palkkajakaumaan yrityksen sisällä. Tutkimuksen mukaan myöskään työntekijöiden hallintoedustupaikoilla ei ollut selvää vaikutusta investointien tai pääoman määrään yrityksissä. Joissain tapauksissa Jäger ym. (2021) tulokset jopa tukevat käsitystä, jonka mukaan työntekijöiden edus-tus lisää yritystason investointeja.

1.2. Hallintoedustus verrokkimaissa

Hallintoedustusjärjestelmät ovat jossain muodossa käytössä kaikissa Pohjoismaissa. Kaikissa näissä maissa myös yrityksessä työskentelevien työntekijöiden lukumäärä määrittää sen, mistä alkaen hallintoedustusta sovelletaan. Suomen 150 työntekijän raja on näistä kaikista selvästi korkein, sillä esimerkiksi Ruotsissa raja on vain 25 työntekijää ja Tanskassa 35 työntekijää. Suomen järjestelmä vaikuttaa myös muihin Pohjoismaihin verrattuna melko löysältä, sillä sen lähtökohtana on yrityksen ja työntekijöiden sopimus, kun muissa Pohjoismaissa työntekijöiden edustajan paikka hallitukseen on varma ilman neuvotteluita tai sopimusta (ks. Pohjoismaisten järjestelmien vertailu aiheesta Thomsen ym. (2016)). Suomen järjestelmä on erityinen myös siltä osin, että Thomsen ym. (2016) mukaan vain alle prosentissa listatuista suomalaisyrityksistä hallintoedustusjärjestelmä on järjestetty muodollisina hallituspaikkoina.



Muissa Pohjoismaissa työntekijöiden edustajan paikka hallitukseen on varma ilman neuvotteluita tai sopimusta.

1.3. Havainnot kyselystä

Suomen osalta hallintoedustuslaki tuli voimaan jo vuonna 1991, mutta sen vaikutuksista ei ole vielä saatavilla kattavasti tutkimustietoa. Käynnissä olevassa tutkimushankkeessamme pyrimme arvioimaan lain käyttöänoton vaikutuksia yritystason rekisteriaineistoilla sekä muilla täydentävillä aineistoilla. Tuloksia on odotettavissa lähiaikoina. Tässä julkaisussa käsittelemme kyselyn tulokset, joilla pyritään arvioimaan ja ymmärtämään miten hallintoedustusjärjestelmä vaikuttaa yritysten toimintaan ja miten yrityksissä toimivat työntekijöiden edustajat arvioivat järjestelmän toimivuutta. Tämä kysely on toteutettu osana mainittua laajempaa tutkimushanketta.



Kyselyn tulosten perusteella voidaan tehdä seuraavia huomioita:

1. Suomessa nykyisin voimassa olevan hallintoedustuslain mukaan hallintoedustus tulee järjestää yrityksiin, joissa on vähintään 150 työntekijää. Kyselyn perusteella tämän kokoluokan yrityksissä toimivista työntekijöiden edustajista kuitenkin **reilu kolmannes kertoo, että hallintoedustusjärjestelmä ei ole käytössä yrityksissä, joissa he työskentelevät.** Tärkeimpänä syynä tähän on yrityksen haluttomuus ottaa työntekijöitä mukaan päätöksentekoon. Toinen mahdollinen selittävä tekijä on se, että vaikka työntekijöiden edustajat tuntevat lain sisältöä joiltain osin, esimerkiksi se, kuinka suureen yritykseen lakia sovelletaan, oli kyselyn mukaan paljon heikommin tiedossa. Tämä voi johtaa esimerkiksi siihen, etteivät työntekijöiden edustajat osaa vaatia hallintoedustusta, vaikka yritys ylittäisi 150 työntekijän rajan.
2. Kyselyn vastausten perusteella hallintoedustajien ja myös muiden työntekijöiden edustajien vastaukset kertovat siitä, että **erot hallintoedustusjärjestelmissä ovat yritysten välillä suuria sekä toteutuksessa että järjestelmän toimivuudessa.** Myös muut kyselyn tulokset vahvistavat sitä käsitystä, että erilaisissa yrityksissä hallintoedustus on hoidettu hyvin eri tavoin. Monet kyselyyn vastanneet ovat saaneet melko suuriakin saavutuksia aikaan hallintoedustajina, mutta osassa yrityksistä tämä rooli koetaan melko tarpeettomana. Tulosten perusteella tähän on usein syynä se, että sopimukseen perustuva järjestely on toteutettu niin, ettei aitoja vaikutusmahdollisuuksia yritystason päätöksiin ole ja usein työntekijöitä vain tiedotetaan jo tehdyistä päätöksistä. Tulokset vahvistavat sitä käsitystä, että hyvin järjestettynä järjestelmä hyödyttää sekä yritystä että sen työntekijöitä. Lisätukea tälle saadaan jo aiemmin mainitusta saksalaisaineistoon perustuvasta tutkimuksesta, jossa arvioidaan, että huomattavasti Suomea vahvempi työntekijöiden virallinen edustus yrityksen päätöksenteossa ei ainakaan heikennä yritysten toimintaa, vaan voi jopa kasvattaa yritysten pitkän aikavälin pääomanmuodostusta.

Yhteistoimintalakia, ja sen yhteydessä myös hallintoedustuslakia, uudistetaan parhaillaan. Tälle uudistukselle on varmasti tarvetta, sillä tällä hetkellä voimassa oleva hallintoedustuslaki on tullut voimaan vuonna 1991 ja viimeisestä yhteistoimintalain päivityksestäkin on reilu vuosikymmen. Maailma on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana huomattavasti ja sen myötä esimerkiksi Suomen toimialarakenne on kokenut suuren muutoksen, mikä varmasti luo tarvetta uudistuksille.



2. KYSELYN TOTEUTUS JA YLEISKUVAILO

Kysely toteutettiin yhteistyössä Teollisuuden palkansaajat TP ry:n ja TP:n yhteistointiryhmän kanssa syys-lokakuussa 2020. Kysely lähetettiin TP:n jäsenliittojen jäsenille eri postituslistojen kautta. TP:llä ei ole omaa postituslistaa hallintoedustajista, joten vastaajiksi ovat valikoituneet erityyppiset henkilöstön edustajat, etenkin luottamusmiehet sekä myös eurooppalaisen yritysneuvoston (EWC) edustajat. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 111 kappaletta. Vastaajista 30 toimi hallintoedustajana yrityksissä, muut olivat pääasiassa luottamushenkilöitä (43) ja EWC-edustajia (22). Loput vastaajat olivat joko työsuojeluvaltuutettuja tai edustivat henkilöstöä yrityksen toimielimissä jossain muussa roolissa (16).

Kaikista vastaajista suurin osa, noin 66 %, toimi teollisuuden alalla. 70 % vastaajista oli miehiä ja 80 % vanhempia kuin 45-vuotiaita. Hyvin monet vastaajat olivat toimineet yrityksessä pitkään, sillä 71 % vastaajista oli työskennellyt samassa yrityksessä yli 15 vuotta.

Kaksi kolmasosaa hallintoedustajista oli toiminut roolissaan enemmän kuin kolme vuotta ja monet heistä toimivat myös luottamusmiehinä (24) ja EWC-edustajina (20).

Kyselyyn vastanneet työntekijöiden edustajat toimivat hyvin suurissa yrityksissä, sillä vastaajien arvio yrityksen henkilöstömäärästä oli keskimäärin noin 4800 työntekijää, mutta hajonta yritysten koossa oli hyvin suurta. Eniten vastauksia tuli Ammattiliitto Pro:n (27 %), Teollisuusliiton (18 %) ja Insinööriliiton (12 %) jäseniltä. Vastaajista 9 % oli Palvelualojen ammattiliiton jäseniä ja 7 % Paperiliiton jäseniä. Loput vastaajat jakautuivat tasaisesti eri liittojen kesken.



3. KYSELYN TULOKSIA

3.1. Hallintoedustuksen laajuus yrityksissä

Nykyisin voimassa olevan hallintoedustuslain mukaan hallintoedustus tulee järjestää yritykseen ensisijaisesti sopimalla, ja jos sopimukseen ei päästä, noudattamalla lain toissijaisia säännöksiä. Tuolloin hallintoedustajapaikan tulisi lain mukaan sijaita yrityksen hallituksessa, hallintoneuvostossa tai sellaisissa yrityksen johtoryhmissä taikka niitä vastaavissa toimielimissä, jotka yhdessä kattavat yrityksen tulosyksiköt.

Kaikista kyselyyn vastanneista henkilöistä, jotka toimivat suuremmissa kuin 150 henkilöä työllistävässä yrityksissä, noin 63 % kertoi yrityksessään olevan vähintään yksi hallintoedustaja. Siten yli kolmanneksessa yrityksistä, joissa lain mukaan tulisi olla hallintoedustuslain mukainen henkilöstön edustus, sitä ei ollut järjestetty.

Vastausten perusteella yrityksistä, joissa on hallintoedustus, noin joka kolman-
nessa se on järjestetty lain mukaan ja 55 % on käytössä sopimukseen perustuva
järjestelmä. Loput, noin 15 %, vastaajista kertoivat, että käytössä oleva edustus on
järjestetty muilla tavoin.

Lain mukaan hallintoedustuspaikka voidaan järjestää monin eri tavoin ja moniin eri
toimielimiin. Kyselyn perusteella 28 prosentilla vastaajista hallintoedustuspaikka
on järjestetty johtoryhmään ja tätä hiukan suuremmassa osuudessa edustus on
järjestetty yrityksen hallitukseen. Muissa yrityksissä edustuspaikka on järjestetty
näistä poikkeavilla tavoilla, kuten hallintoneuvostoon tai muilla määrittelemättö-
millä tavoilla, jotka perustuvat selvästi sopimukseen, eivätkä lainmukaiseen mää-
rittelyyn. Miltei puolessa yrityksistä työntekijöiden edustajina toimi yksi tai kaksi
edustajaa ja 75 % kyselyyn vastanneista toimi yrityksissä, joissa edustajia oli alle
viisi. Monissa yrityksissä on siis käytössä henkilömäärältään erittäin laaja työn-
tekijöiden edustus, mutta se ei välttämättä takaa vahvaa edustusta, sillä näissä
tapauksissa edustus on usein järjestetty muualle kuin päättävään elimeen. Ei ole
myöskään lain hengen mukaista järjestää näin laajaa edustusta, sillä lainmukai-
nen edustus olisi työntekijöille maksimissaan neljännes kaikista hallituspaikoista.



***Työntekijöillä olisi
lainmukainen oikeus
hallintoedustukseen
riippumatta työnantajan
halusta.***

Kuva 1 osoittaa, että nykyisellään reilussa
kolmanneksessa yrityksistä, joissa työntekijöillä olisi oikeus saada edustus yrityksen
hallintoelimeen, ei tätä oikeutta käytetä. Tämä herättää kysymyksen miksi näin
on? Kyselytuloksissa suurimmaksi yksittäiseksi tekijäksi nousee se, että yrityksissä ei
haluta työntekijöiden edustusta hallintoeli-
miin. Noin puolet kyselyn vastaajista toteaa
tämän tärkeimmäksi syyksi hallintoedus-
tuksen puuttumiseen yrityksistä, joihin se

lain mukaan kuuluisi. Työntekijöillä olisi kuitenkin lainmukainen oikeus hallintoedus-
tuksen riippumatta työnantajan halusta, mikäli sopimukseen ei päästä. Loput vas-
taajista eivät eritelleet syytä siihen, miksi hallintoedustusta ei ole otettu käyttöön.

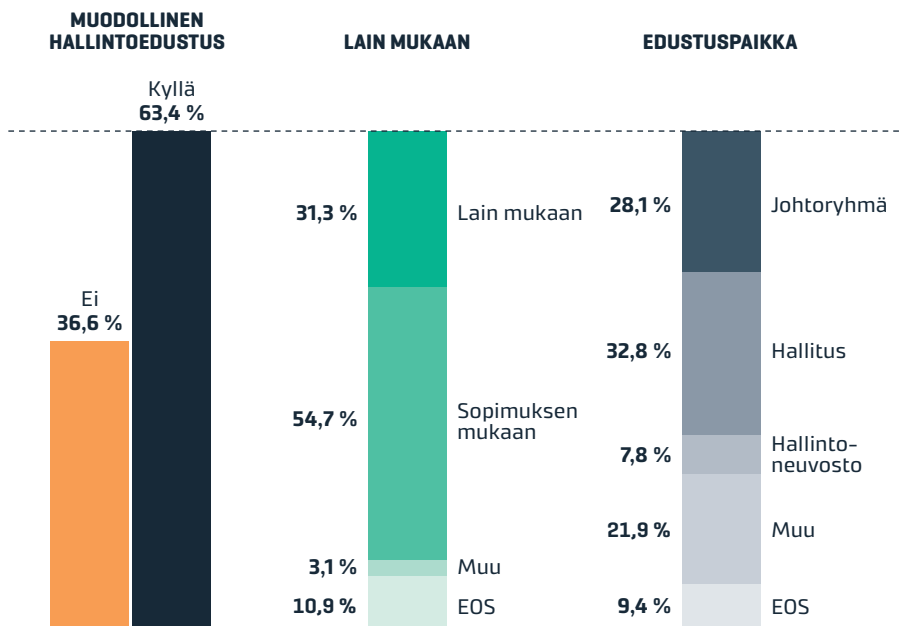
Järjestelmä tunnetaan kyselytulosten perusteella yleisesti hyvin, sillä vain alle
10 % vastaajista ei tiennyt hallintoedustuslain voimassaolosta. Huomioitavaa
kuitenkin on, että työntekijöiden edustajat eivät ole kovin tarkkaan tietoisia lain
yksityiskohdista, sillä noin kolmannes vastaajista vastasi väärän työntekijämäärän



kysymykseen siitä, minkä kokoisissa yrityksissä tätä lakia tulisi soveltaa.

Kyselyn avovastauksista löytyy tukea sille, että työnantajat haluavat määrittää tarkkaan työntekijöiden edustuksesta. Kaksi erillistä avointa vastausta kertoo tästä osuvasti: ”Työnantaja ei ole ollut halukas, edustuksesta on sovittu muulla tavoin” ja ”työnantaja on perustanut erillisen henkilöstöasioiden johtoryhmän.” Joissain tapauksissa myös työntekijät kokevat roolinsa ristiriitaisena: ”Työnantajan määrittely ei vastaa työntekijöiden tulkintaa edustuksellisuudesta.” Useat vastaajat myös kertoivat jonkinlaisesta konsernitason edustuksesta, mutta tytäryhtiötasolle tätä edustusta ei ole laajennettu.

KUVA 1 Hallintoedustuksen laajuus yli 150 henkeä työllistävien yritysten keskuudessa.



Lähde: Harju, Jäger ja Schoefer, 2021: Voice at Work.

3.2. Suhtautuminen hallintoedustusjärjestelmään

Kyselyyn vastanneista hallintoedustajista vain yhdeksän kertoi hallintoedustusjärjestelmän toimivan melko tai erittäin hyvin yrityksessä, jossa he työskentelevät. Kolmannes vastaajista vastasi, että järjestelmä toimii neutraalisti, eli ei erityisen hyvin eikä huonosti ja loput vastaajista totesi, että järjestelmä toimii melko huonosti (kuva 2). Kukaan vastaajista ei kuitenkaan kertonut järjestelmän toimivan erittäin huonosti.

Järjestelmään liittyvä tyytyväisyys ei näytä olevan vahvassa yhteydessä siihen, missä luottamuselimessä työntekijät istuvat ja vaikuttavat. On kuitenkin selvää,



Tyytymättömimmät edustajat toimivat hallintoedustusjärjestelmissä, jotka on perustettu johtoryhmän tai hallituksen ulkopuolelle.

että tyytymättömimmät edustajat toimivat hallintoedustusjärjestelmissä, jotka on perustettu johtoryhmän tai hallituksen ulkopuolelle. Nämä jokseenkin epämääräisissä toimielimissä olevat hallintoedustuspaikat toimivat vastaajien mielestä kaikkein huonoiten. Kyseessä on usein jonkinlainen laajennettu johtoryhmä tai ”kahvikerho”, kuten eräs vastaaja kuvaa hallintoedustuspaikkaansa. Ei liene ole iso yllätys, että juuri näissä elimissä vaikutusmahdollisuudet ovat myös hyvin pieniä. Johtoryhmässä toimivat työntekijöiden edustajat ovat sen

sijaan useimmiten tyytyväisimpiä järjestelmiinsä, vaikka toisaalta myös kolmannes heistä sanoo heillä käytössä olevan järjestelmän toimivan melko huonosti.

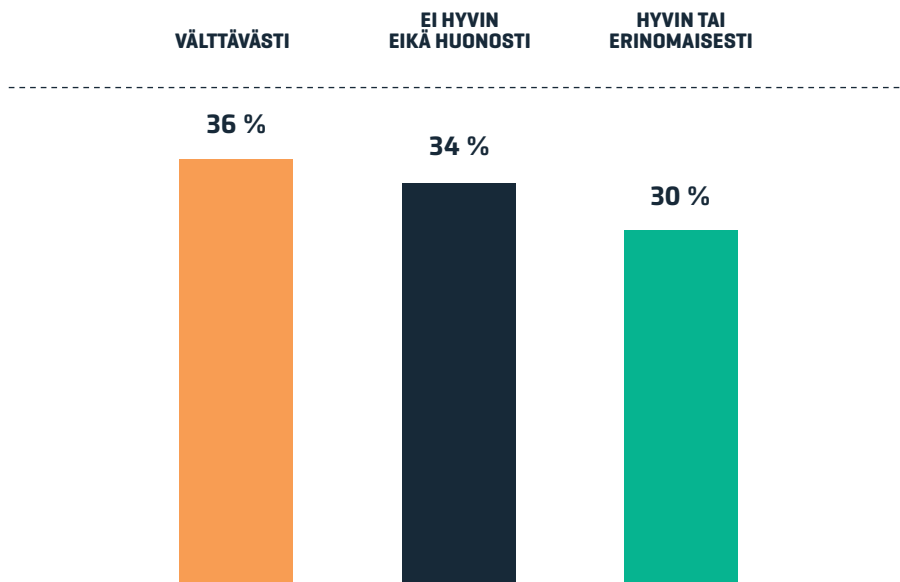
Koska hallintoedustajia on kyselyssä melko vähän, on tarkoituksenmukaista tarkastella järjestelmän hyviä ja huonoja puolia tarkemmin avovastausten kautta. Näiden vastausten perusteella haasteellisena koetaan johdon määrittelemät rajoitetut osallistumis- tai vaikutusmahdollisuudet ja se, että päätökset esitellään työntekijöille vain tiedoksi, ilman että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. Tämä voi myös osaltaan selittää aiemmin todettua johtoryhmässä toimivien hallintoedustajien tyytymättömyyttä. Huomioitavaa kuitenkin on, että monet vastaajat toteavat saaneensa merkittäviä parannuksia työpaikan työoloihin, työvälineisiin ja turvallisuuden hallintoedustuksen kautta. Myös työturvallisuuden koheneminen nousee esiin asiana, johon työntekijöiden edustajat ovat kokeneet voivansa vaikuttaa. Selvästi siis suoraan työntekijöiden olosuhteisiin ja työympäristöön panostaminen



on onnistunut edustuksen ansiosta. Tätä ei voi pitää vähäisenä asiana, vaikka varsinaisiin strategisempiin päätöksiin ei työntekijöiden edustajalla välttämättä vaikutusvaltaa ole ollutkaan.

KUVA 2

Toimiiko hallintoedustusjärjestelmä sinusta yrityksessä hyvin?



Lähde: Harju, Jäger ja Schoefer, 2021: Voice at Work.

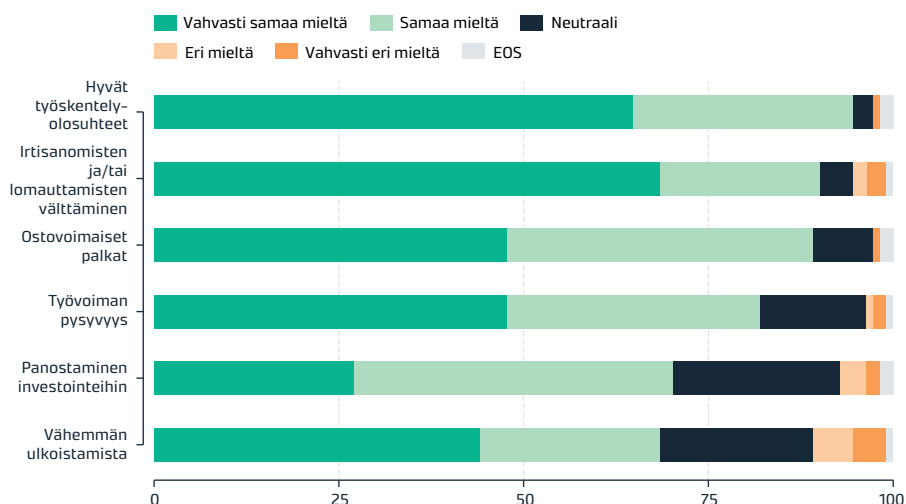
3.3. Henkilöstön edustajien tärkeimmät tavoitteet

Kyselyssä tarkasteltiin myös sitä, mitkä asiat henkilöstön edustajat näkevät tärkeimmiksi tavoitteikseen. Vastausten perusteella tärkeimmiksi tavoitteiksi koetaan hyvät työskentelyolosuhteet yrityksissä, kuten kuva 3 osoittaa. Myös irtisanomisten ja lomautusten välttäminen sekä palkkatasoon vaikuttaminen nähdään tärkeiksi tavoitteiksi. Vähemmän tärkeiksi tavoitteiksi nimetään ulkoistamisten vähentäminen ja panostaminen investointeihin.

Työskentelyolosuhteet ja työsuhteiden jatkuvuus ovat työntekijöiden edustajille varmaankin luonnollinen painotuskohde nykyisessä järjestelmässä, jossa heillä on vain harvoin mahdollisuus päästä vaikuttamaan yrityksen strategisiin päätöksiin. Mikäli hallintoedustuslain uudistaminen avaa mahdollisuuksia erilaisiin vaikutuskanaviin, on odotettavissa, että myös pidemmän aikavälin strategiset päätökset alkavat korostua työntekijöiden edustajien tavoitteissa.

KUVA 3

Henkilöstön edustajien tärkeimmät tavoitteet.



Lähde: Harju, Jäger ja Schoefer, 2021: Voice at Work.



3.4. Henkilöstön edustajien kokemat vaikutusmahdollisuudet yrityksissä

Yksi kyselyn tärkeistä aihealueista oli selvittää henkilöstön edustajien kokemia vaikutusmahdollisuuksia yritysten päätöksenteossa. Kuva 4 osoittaa, että suurin osa kaikista kyselyyn vastanneista työntekijöiden edustajista kokee voivansa vaikuttaa johdon ja työntekijöiden yhteistyön ja työolojen parantumiseen tai kokee vaikutusmahdollisuudet vähintään neutraaleiksi. Noin neljännes vastaajista kokee rajallisiksi vaikutusmahdollisuutensa työoloihin yleensä tai mainittuun yhteistyöhön työpaikalla. On kuitenkin positiivista, että suhteellisen suuri osa vastaajista ei kuitenkaan koe hallintoedustuksen vaikeuttavan yhteistyömahdollisuuksia tai sen ei nähdä heikentävän työoloja yrityksissä.

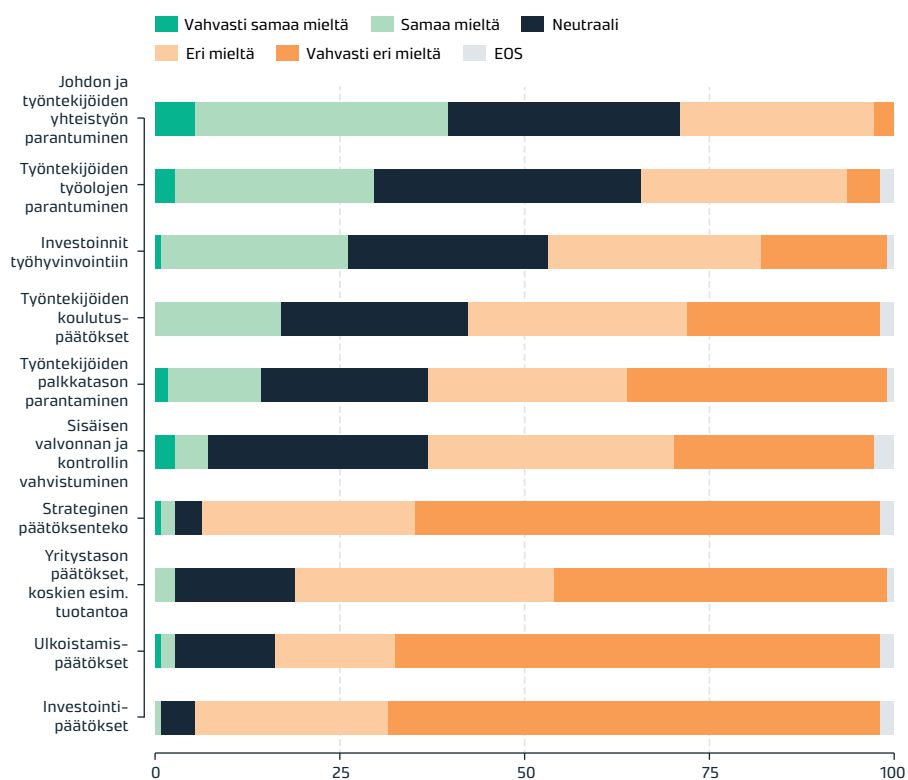
Vastaajat kokevat, että heillä on pienimmät vaikutusmahdollisuudet investointipäätöksiin, ulkoistamiseen ja tuotannollisiin päätöksiin yrityksissä. Vastauksissa painottuu selvästi hallintoedustajien paremmat vaikutusmahdollisuudet henkilöstön työoloihin ja hyvinvointiin. Toisaalta yritysten strategisempien, esimerkiksi investointeihin tai ulkoistamisiin liittyvien, päätösten ei koeta olevan työntekijöiden edustajien vaikutuspiirissä. Tämä heijastelee todennäköisesti sitä, että edustajien rooli on monissa tapauksissa niin epämääräinen, että vaikutusmahdollisuudet tämän-tyyppisiin yrityksen strategiaan päätöksiin ovat melko rajalliset.

Avovastauksissa eräs vastaaja toteaa, että hallintoedustuksen ansiosta he ovat onnistuneet vaihtamaan ”kelvottoman” toimitusjohtajan ”asialliseen”. Myös kyselyn aikana ajankohtaiseen koronatilanteeseen on eräässä yrityksessä reagoitu hallintoedustuksen ansiosta saamalla työnantaja maksamaan tartuntalain mukaista palkkaa toimihenkilöille, vaikka tätä ei ole työehtosopimuksessa erikseen määritetty. Näiden kahden viimeksi mainitun vaikutuksen voi arvioida olevan todella mittavia. On kuitenkin selvää, että yrityskohtaiset erot työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksissa ovat suuria, mutta kyselyn perusteella on vaikea muodostaa yksittäisiä selittäviä tekijöitä, miksi näin on.

Kaiken kaikkiaan kyselyn tuloksissa korostuu se, että järjestelmän toimivuudessa on isoa vaihtelua yritysten välillä: monissa yrityksissä järjestelmä toimii hyvin ja monissa huonosti. Etenkin luottamuksen puute johdon ja luottamushenkilöiden välillä nähdään joissain tapauksissa ongelmallisena, ja monet vastaajat painottavat, että luottamuksen rakentaminen vaatii paljon aikaa ja vaivaa. Järjestelmällisempi

ja tarkemmin asemoitu rooli työntekijöille voisi tukea yhteistyötä, josta todennäköisesti hyötyisivät molemmat osapuolet.

KUVA 4 Henkilöstön edustajien kokemat vaikutusmahdollisuudet yritysten päätöksenteossa.



Lähde: Harju, Jäger ja Schoefer, 2021: Voice at Work.



Avoimet vastaukset kysymykseen: ”Mihin päätöksiin koet voineesi vaikuttaa tehtävässäsi?”



- Turvallisuus
- Yleisiin työehtoihin (esim. työaika, etätyö)
- Henkilöstöedut
- Paikallisiin sopimuksiin
- Työvälineisiin

3.5. Henkilöstön edustajien kokemat haasteet

Kysyimme henkilöstön edustajilta myös siitä, mitä eri tekijöitä he kokevat roolissaan haasteellisina. Vastaajien mukaan suurin haaste vaikuttavuudelle on se, että johto ei kykene huomioimaan riittävästi henkilöstön tarpeita. Kuten kuva 5 osoittaa, vastaajista noin puolet ilmaisi, että johto kuuntelee heitä, mutta ei kykene huomioimaan heidän esittämiään ehdotuksia. Myös luottamuksen rakentaminen koetaan vaikeaksi, samoin kuin se, että johto ei halua päästää työntekijöitä mukaan päätöksentekoprosessiin. Positiivista on kuitenkin se, että hyvin harva työntekijöiden edustaja nostaa yleisen luottamuksen puutteen tärkeäksi haasteeksi.

Avovastauksista käy ilmi luottamuksen rakentamisen vaikeus etenkin silloin, kun johdossa on muutoksia tai kun järjestelmä on vasta perustettu. Myös johdon ylimielisyys ja se, että usein tiedot yrityksessä tapahtuvista muutoksista tulevat vain ilmoitusluonteisina asioina, turhauttaa hallintoedustajia. Luottamushenkilöiden arvostuksen puutteen ja sen, miten hallitusedustus on yrityksessä järjestetty, koetaan myös vaikeuttavan vaikutusmahdollisuuksia.

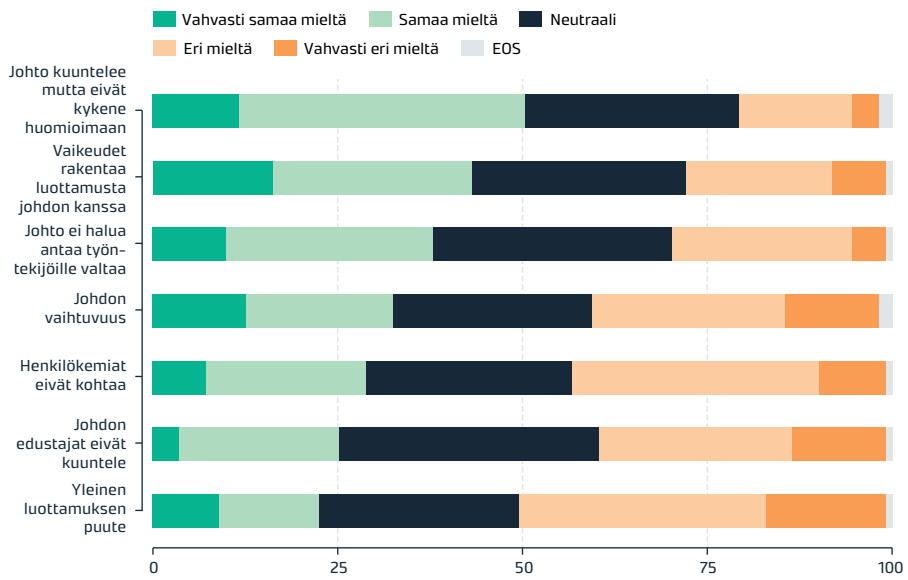
Avoimet vastaukset kysymykseen: ”Mitkä ovat suurimmat haasteet roolini vaikuttavuudessa?”



- Johdon asenne
- Porukan yhtenäisyyden ja uskon omaan vaikutusvalttaan herättäminen veivät vuosia
- Meidän foorumimme eivät ole "oikeita" hallintoedustuspaikkoja
- Jos päätöksistä kuulee ensimmäistä kertaa tuntia ennen virallista ilmoitusta niin paljoo ei jää mahdollisuutta vaikuttaa niihin.
- Luottamushenkilöitä ei arvosteta
- Työnantajan edustajilla asiat henkilöityvät ja eivät voi unohtaa vanhoja asioita.



KUVA 5 Henkilöstön edustajien kokemat haasteet vaikuttavuudessa.



Lähde: Harju, Jäger ja Schoefer, 2021: Voice at Work.

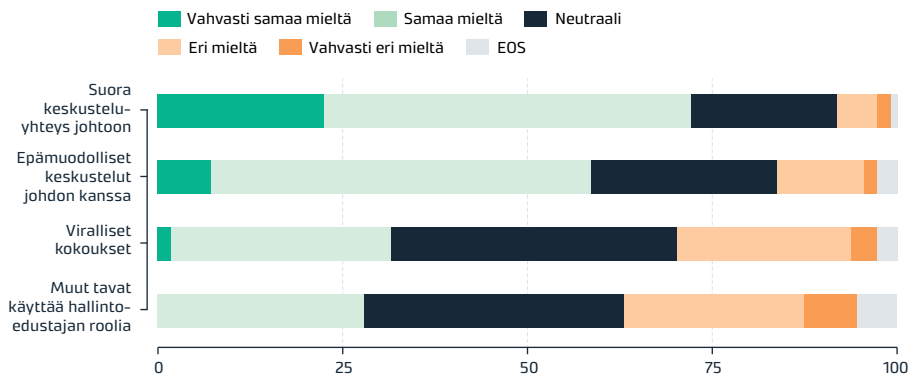
3.6. Henkilöstön edustajien parhaat tavat vaikuttaa

Kyselyssä keskityttiin myös siihen, miten henkilöstön edustajat näkevät voivansa parhaalla tavalla vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon. Kyselyyn vastanneet henkilöstön edustajat pitivät suoraa keskusteluyhteyttä ja epämuodollisia keskusteluja johdon kanssa selvästi parhaina tapoina vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon, kuten kuvasta 6 voi nähdä. Virallisilla kokouksilla ja muilla tavoilla nähdään olevan selvästi rajallisempi mahdollisuus vaikuttaa siihen, minkälaisia päätöksiä yrityksessä tehdään.

Hallintoedustuslain takaama virallinen rooli työntekijöiden edustajalle luo mahdollisuuden kanssakäymiseen yrityksen johdon kanssa. Se myös mahdollistaa informaation saamisen yrityksen toiminnasta sekä usein tärkeäksi koetun epävirallisen keskusteluyhteyden yritysjohdon kanssa, mikä ei muuten olisi mahdollista. Kyselyn vastaukset kuitenkin heijastelevat laajasti sitä, että vaikutusmahdollisuudet ovat usein rajattuja. Laissa tarkemmin määritellyt oikeudet työntekijöiden edustukselle voisivat taata henkilöstön edustajalle vakiintuneemman aseman ja sitä kautta mahdollisuuden osallistua myös yrityksen pidemmän aikavälin päätöksiin. Tämä on nykytilanteessa kuvan 3 mukaan hyvin vähäistä.

Kyselyyn vastanneet henkilöstön edustajat kertovat, että edustajan roolissa tulee tuntea päätöksiin liittyvät asian hyvin, jos haluaa vaikuttaa. Lisäksi on tärkeää säilyttää ”hyvät kontaktit” yrityksen johtoon. Myös keskustelut johdon kanssa ennen päätöksentekoa nähdään toimivana keinona, kuten myös työryhmien perustaminen sekä aloitteiden tekeminen keskustelun avaamiseksi. Toisaalta vastauksissa korostuvat myös kovemmat keinot. Kysyttäessä, mikä takaa parhaat vaikutusmahdollisuudet, lakipykäliin vetoaminen, ”painostus” ja jatkuva ”jankutus” ovat vastaajien mielestä tehokkaita tapoja vaikuttaa päätöksentekoon. Nämä(kin) vastaukset korostavat kuitenkin isoja eroja tavoissa, joilla työntekijöiden edustajat voivat pyrkiä vaikuttamaan yritystason päätöksiin.

KUVA 6 Henkilöstön edustajien kokemat tavat vaikuttaa yritysten päätöksentekoon.



Lähde: Harju, Jäger ja Schoefer, 2021: Voice at Work.

Avoimet vastaukset kysymykseen: ”Minkä koet olevan paras tapa tai väylä vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon?”



- Tuntee TES ja työlainsäädäntö
- Hyvät kontaktit
- Ottamalla sen pelitilan minkä edustettavat antavat
- Keskustelu ennen päätöksentekoa. On hankala keskustella enää sen jälkeen, kun päätökset on jo tehty.
- Vain lakipykäliin vetoaminen tehoaa
- Reilusti tehdä aloitteita keskustelun aloittamiseen.
- Painostus

3.7. Arvio hallintoedustusjärjestelmän vaikutuksista yritysten toimintaan



Työntekijöiden edustajat kokevat voivansa auttaa yrityksen johtoa tekemään parempia päätöksiä, jotka johtaisivat korkeampaan yritystason tuottavuuteen ja tulokseen tulevaisuudessa.

naisia vaikutuksia hallintoedustuksella on. Yleiskuvana nousee kuitenkin esiin se, että hallintoedustajat tuntevat voivansa itse parantaa yrityksen toimintaa osallistumalla päätöksentekoon ja että yritykset hyötyvät siitä.

Avovastausten perusteella useat työntekijöiden edustajat pyrkivät tuomaan esiin ideoitaan ja ehdotuksiaan myös investointipäätöksiin ja muihin strategisiin päätöksiin, mutta he kokevat usein jäävänsä prosessin ulkopuolelle ideoinnin ja keskustelun avauksen jälkeen. Toki poikkeuksia tähänkin on, ja myös edustajan persoonalla sekä osaamisella on väliä. Tätä kuvaa esimerkiksi yhden vastaajan kommentti kysymykseen vaikutusmahdollisuuksista: "...idearikkaana ihmisenä olen todennut ääneen jonkin asian virallisessa palaverissa. Muutaman (yleensä pitkän) ajan kuluttua olen huomannut, että esittämäni asia on toteutettu."

Vastaajien arvioidessa millaisia vaikutuksia hallintoedustusjärjestelmällä on yrityksen toimintaan, kaikkein merkittävämmiksi tekijäksi nousi positiiviset vaikutukset sekä yrityksen tuottavuuteen että tulokseen (kuva 7). Mielenkiintoista on, että näistä vaihtoehdoista palkkatasoon koetaan olevan kaikkein pienimmät vaikutusmahdollisuudet. Nämä vastaukset korostavat sitä, että työntekijöiden edustajat kokevat voivansa auttaa yrityksen johtoa tekemään parempia päätöksiä, jotka johtaisivat korkeampaan yritystason tuottavuuteen ja tulokseen tulevaisuudessa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että melko suuri osuus vastaajista ei osaa sanoa minkälaisia suora-



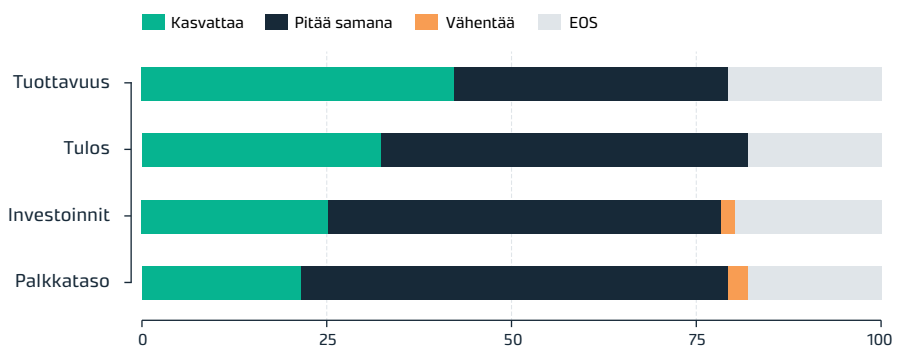
Yritykseen on syntynyt hallintoedustusjärjestelmän ansiosta avoimempi ilmapiiri, ja kommunikointi johdon ja työntekijöiden välillä on parantunut.



Kyselyssä monet vastaajat ovat sitä mieltä, että yritykseen on syntynyt hallintoedustusjärjestelmän ansiosta avoimempi ilmapiiri, ja kommunikointi johdon ja työntekijöiden välillä on parantunut. Avoimuus, positiivisuus ja rakentava palaute sekä keskusteluyhteyden rakentaminen näkyvät selvästi myös avovastauksissa selvänä tapana saada haluttuja tavoitteita läpi yrityksessä. Työilmapiirin vaikutuksia yritystason tuottavuuteen ja yrityksen toimintaan on vaikea kvantifioida numeerisesti, mutta pienikin parannus tähän on varmasti yritysten kannalta toivottavaa. Osa avovastauksista kertoo myös siitä, että monissa yrityksissä toimintakulttuuri on muuttunut: "...päätökset syntyvät keskustelujen pohjalta. Sanelupolitiikka on vähentynyt." Tästä on luonnollisesti vaikea erottaa, mikä vaikutus on ollut työntekijöiden edustuksella, ja mikä rooli on yleisellä työkuultuurin muutoksella. Tälle yhteistyön parantamiselle ja toimintakulttuurille on varmaankin edullista pyrkiä rakentamaan tukea myös vahvemmillä instituutioilla, jota hallintoedustuslain uudistuksellakin nyt tavoitellaan.

KUVA 7

Henkilöstön edustajien arvio hallintoedustusjärjestelmän vaikutuksista yritysten toimintaan.



Lähde: Harju, Jäger ja Schoefer, 2021: Voice at Work.



4. LOPPUPÄÄTELMÄT

Kyselyn tulosten perusteella hallintoedustusjärjestelmä on järjestetty vain kahdessa kolmasosassa kaikista niistä vähintään 150 työntekijää työllistävistä yrityksistä, joissa hallintoedustusjärjestelmää tulisi soveltaa. Tärkeimpänä syynä tähän on yrityksen haluttomuus ottaa työntekijöitä mukaan päätöksentekoon. Täten siis huomattava osa yrityksistä ei halua ottaa työntekijöitä mukaan yritystason päätöksentekoprosessiin millään tavalla. Lisäksi on huomautettava, että hallintoedustusjärjestelmien esiintyvyys on todennäköisesti todellisuutta korkeampaa näissä tuloksissa, koska kysely on lähetetty työntekijöille, joiden yrityksissä tiedämme olevan henkilöstön edustajia.

Kyselyn vastausten perusteella hallintoedustajien ja myös muiden työntekijöiden edustajien vastaukset kertovat siitä, että hajonta yritysten hallintoedustusjärjestelyissä on hyvin suurta. Joissakin yrityksissä hallintoedustajat kokevat, että he voivat vaikuttaa yritystason päätöksentekoon paljonkin, mutta samalla myös isossa



osassa yrityksistä koko järjestelmä koetaan melko tarpeettomaksi. Tähän vaikuttaa varmasti paljon myös se, millainen asenne työnantajilla lähtökohtaisesti työntekijöiden roolia kohtaan. Monet yritykset ovat myös julkisesti nostaneet esiin sitä, että ne haluavat kasvattaa työntekijöiden roolia päätöksenteossa. Esimerkiksi F-Secure ja Wärtsilä ovat olleet tässä asiassa aktiivisia, ja nähneet työntekijöiden äänen tärkeänä myös yritystason päätöksenteossa ja erityisesti luottamuksen lisääjänä yrityksissä.

Laajemmassa kontekstissa Ahtela (2019) myös toteaa, että yhteistoimintalaki ja suomalainen hallintoedustusmalli ovat kuitenkin sekä pohjoismaisessa että laajemmassa eurooppalaisessa vertailussa mainettaan paremmin toimivia lakeja. On kuitenkin tärkeää kehittää näitä instituutioita siihen suuntaan, että niistä saataisiin mahdollisimman laajassa mittakaavassa mahdollisimman paljon irti. Hallintoedustusmallikin voisi toimia entistä paremmin, jos laki tarjoaisi selkeämmät ohjeet sen käyttöön ja työntekijöiden rooli sekä edustuspaikka olisivat tarkemmin määriteltyjä. Tämä onkin uusimman uudistuksen päätavoitteita, joten nähtäväksi jää millaisia vaikutuksia sillä on yrityksiin ja niiden työntekijöihin. On helppo nähdä, että huonosti järjestetty työntekijöiden osallistuminen yrityksen päätöksentekoon vain ärsyttää kumpaakin osapuolta ja järjestelmille asetetut hyvät tavoitteet jäävät molemminpuolisesti saavuttamatta.

LÄHDELUETTELO

Ahtela, Jukka. 2019. "Sopiminen työmarkkinoilla -- Muu maa mustikka?" Akava Works -selvitys 3/2019.

Freeman, Richard and Edward Lazear. 1995. "An Economic Analysis of Works Councils." In *Works Councils: Consultation, Representation, Cooperation in Industrial Relations*, edited by Joel Rogers and Wolfgang Streeck. NBER Comparative Labor Markets Series.

Harju, Jäger ja Schoefer, 2021: "Voice at Work". Julkaisematon tutkimuspaperi.

Jensen, Michael and William Meckling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics* 3 (4):305-360.

Jäger, Simon, Benjamin Schoefer, and Jörg Heining, 2021. "Labor in the Boardroom." *Quarterly Journal of Economics*, forthcoming.

Teollisuuden palkansaajat. 2019. "Kohti vahvempaa osallisuutta: Miten hallintoedustuslaki toimii työpaikoilla käytännössä, analyysi 1/ 2019.

Thomsen, Steen, Caspar Rose ja Dorte Kronborg. 2016. "Employee representation and board size in the Nordic countries." *European Journal of Law and Economics* 42:471-490.



LOPPUSANAT

Maria Jauhiainen

Vahvempi hallintoedustus hyödyttää sekä yrityksiä että työntekijöitä

Kun suomalaista hallintoedustusjärjestelmää lähdettiin 80-luvun lopulla sorvaamaan, käytiin muut pohjoismaiset hallintoedustusjärjestelmät tarkkaan läpi. Niissä lakia sovelletaan toisin kuin Suomessa, vain muutamien kymmenien työntekijöiden yrityksiin ja hallintoedustuspaikka sijaitsee oikeastaan aina yrityksen hallituksessa.

Suomeen ei kuitenkaan lähdetty toistamaan muiden pohjoismaiden mallia, vaan tänne sovittiin koko muusta Euroopasta¹ poikkeava hallintoedustusmalli, joka perustuu ensisijaisesti sopimiseen ja vasta toissijaisesti lain säädöksiin. Järjestelmän perustamisen taustalla oli ennen kaikkea yrityksille siitä koituva hyöty: tarkoituksenmukaisesti järjestetyn henkilöstön edustuksen todettiin jo tuolloin parantavan tiedonkulkua henkilöstön, yritysjohdon sekä omistajien välillä.

¹Tällainen henkilöstön edustusta yrityksen hallinnossa vastaava järjestelmä löytyy jonkin muotoisena 18 EU/ETA-maasta, vaikka asiasta ei direktiiviä olekaan. Järjestelmät vaihtelevat huomattavasti, mutta kaikkien niiden lähtökohtana voi sanoa olevan jo vuosina 1951-1952 Saksaan perustetut järjestelmät.



Lisäksi todettiin, että tätä kautta myös henkilöstön asiantuntemusta voitaisiin tehokkaasti hyödyntää yritystä ja sen liiketoimintaa koskevassa päätöksenteossa. Henkilöstön ja yritysjohtajan vuorovaikutuksen tehostamisella nähtiin jo tuolloin olevan parantava vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseen. Samalla viitattiin luottamuksellisen ja tavoitteellisen yhteistyön omistajan, yritysjohtajan ja henkilöstön välillä tutkitustikin lisäävän henkilöstön sitoutumista yrityksen tavoitteisiin ja parantavan niiden kilpailukykyä myös tätä kautta.²

Järjestelmä toimikin hyvin, mutta 2000-luvulla tilanne alkoi etenkin sopimusten kautta heikentymään. Enää paikkoja ei perustettu yrityksen normaaleihin päätöksenteko-, neuvonanto-, täytäntöönpano- tai valvontaelimiin, vaan niitä varten alettiin rakentaa omia ja yrityksen normaaleiden rakenteiden ulkopuolisia toimielimiä, ”kavikerhoja”, joissa yrityksen johto tapaa esimerkiksi muutaman kerran vuodessa työntekijöiden edustajia.

Kolmesta selvityksestä - tämä mukaan lukien -, joissa Teollisuuden palkansaajat³ on ollut mukana, on käynyt ilmi, että hallintoedustus puuttuu isosta osasta niistä yrityksistä, joissa sellainen pitäisi olla. Syynä tähän on selvitysten mukaan suurimmaksi osaksi se, ettei työnantaja ole halunnut järjestelmää yritykseen. Syy on hiukan erikoinen, sillä kysehän on lain velvoittavasta säännöksestä, eikä vapaaehtoisesta menettelystä.

Yhtenä tätä selvittävänä tekijänä on esitetty, että järjestelmien pelätään hidastavan ja vaikeuttavan yrityksen päätöksentekoa. Tämä on kuitenkin vastoin jo vuoden 1989 hallituksen esityksessä kirjoitettua: sen mukaan henkilöstön edustusta koskevien järjestelmien ei ole havaittu hidastavan päätöksentekoa, vaikka asianomaisen



Henkilöstön asiantuntemusta voitaisiin tehokkaasti hyödyntää yritystä ja sen liiketoimintaa koskevassa päätöksenteossa.

² HE 247/1989, s. 3.

³ Vuoden 2017 suppea kyselyselvitys (n= 228, kysymykset esitettiin ainoastaan sellaisten yritysten edustajille, joiden työntekijämäärä täytti lain vaatimukset. Suurimmassa osassa näistä yrityksistä paikasta on sovittu sopimuksella ja usein laissa olevat säännökset alittaen. Eniten edustajia oli yritysten johtoryhmissä ja seuraavaksi eniten jossakin muussa (hallinto-)elimessä ja hallituksessa) sekä vuonna 2019 julkaistu analyysi.

toimielimen kokoonpano laajentuisi ja vaikka henkilöstön edustajien asiantuntemus vaihtelisi.



***Molempien osapuolten
kokemuksia heikentävät
muualle kuin aitoihin
toimielimiin perustetut
keinotekoiset
järjestelmät.***

Toinen syy ovat ylipäättään heikot kokemukset järjestelmistä ja niiden kannattavuudesta yrityksille. Syynä tähän on selvitysten mukaan ennen kaikkea se, että hallintoedustuspaikkoja ei enää perusteta niihin hallintoelimiin, joissa niitä pitäisi olla. Näin ollen molempien osapuolten kokemuksia heikentävät etenkin muualle kuin aitoihin toimielimiin perustetut keinotekoiset järjestelmät. Huomionarvoisaa onkin, että sekä vuoden 2017 selvityksen että vuoden 2019 kyselyn mukaan vastaajat ovat olleet tyytyväisimpiä

lain mukaan toimiviin kuin sopimukseen perustuviin järjestelmiin⁴, joten tilanne on siis kääntynyt täysin päinvastaiseksi kuin alun perin oli tarkoitus.

Kolmas ongelma on liittynyt ja liittyy yhä lain tunnettuuteen. Ja vaikka laista tiedettäisiinkin, niin tietämys siitä, että kuinka suureen yritykseen järjestelmä tulee lain mukaan perustaa, vaihtelee huomattavastikin, kuten myös tästä tutkimuksesta käy ilmi.

Edellä mainittujen ongelmien vuoksi etenkin Teollisuuden palkansaajat on vienyt eteenpäin hallintoedustuslain uudistamista ja vahvistamista, jotta molemmat osapuolet saisivat järjestelmästä irti sen hyödyn, jonka sen on tarkoitettu tuottavan.

Asia lähtikin etenemään vuoden 2019 hallitusohjelmaan kirjauksella ”työelämän luottamuksen ja työpaikkojen yhteistoiminnan vahvistamiseksi parannetaan henkilöstön osallisuutta ja asemaa sekä yhteistoimintamenettelyssä että muutoin yritysten päätöksenteossa”.

Lisäksi hallitusohjelmaan kirjattiin, että ”hallintoedustuslain henkilöstön edustusta koskevat säännökset siirretään yhteistoimintalakiin”. Koska käynnissä oli jo vuonna 2018 aloitettu yhteistoimintalain uudistus, oli luontevaa, että hallintoedustuslain

⁴ Teollisuuden palkansaajat: Kohti vahvempaa osallisuutta. Analyysi 1/2019. <https://www.tpry.fi/edistys-julkaisusarja/edistys-analyysit/edistys-analyysi-hallintoedustuskia-paivitettava-2.html>.



uudistamista koskeva asia siirrettiin osaksi tämän työryhmän toimintaa ja asia päättyi siis suunniteltua nopeammin uudistustyön alle.

Työryhmä lopetti työnsä vuoden 2020 syyskuussa ja sittemmin lausuntokierrokselle lähtivät monet tärkeät lain toimivuutta ja tunnettuutta parantavat ehdotukset. Lausuntokierros on avoinna 15.1.2021 saakka.

Ensimmäisenä mietintö tukee sen paikan vahvistamista, johon hallintoedustus voidaan perustaa. Lakiehdotuksen mukaan henkilöstön edustus voidaan toteuttaa jatkossa ainoastaan sellaisessa toimielimessä, joka tosiasiallisesti käsittelee tärkeitä liiketoimintaa, taloutta ja henkilöstön asemaa koskevia kysymyksiä; muihin paikkoihin tai toimielimiin hallintoedustusta ei saisi tulevaisuudessa perustaa. Tärkeintä on, että hallintoedustus sijaitsee sellaisessa todellisessa toimielimessä, jossa se palvelee mahdollisimman tehokkaasti sekä henkilöstön että yrityksen tarkoitusta.

Toiseksi lakia sovelletaan tällä hetkellä yrityksiin, joissa Suomessa työsuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 150. Vuoden 2019 hallitusohjelmaan kirjattiin lisäksi, että lain soveltamisrajaa tultaisiin tarkastelemaan⁵, mutta nyt tähän soveltamisrajaan ei olla mietinnössä muutosta esittämässä. Asia tulee kuitenkin nousemaan esille lausuntokierroksella ja ainakin Akava tulee esittämään soveltamisrajaksi vähintään 100 työntekijää työllistävää yritystä sillä lisäyksellä, että jos yritys työllistää vähintään 1.000 työntekijää, tulee hallintoedustuspaikan sijaita aina yrityksen hallituksessa.

Koska yhteistoimintalaki on ollut Suomessa paljon tunnetumpi kuin hallintoedustuslaki, on myös oletettavaa, että hallintoedustuksen siirto osaksi yhteistoimintalakia nostaa myös hallintoedustuksen asemaa ja parantaa sen tunnettuutta.

Nyt lakiehdotuksessa mainitaan myös hallintoedustajien oikeus koulutukseen. Lakiin olisi tulossa kohta, jonka mukaan hallintoedustajalla on oikeus tarpeelliseen koulutukseen sen mukaan, mitä hän objektiivisesti arvioiden tarvitsee tehtävänsä täysimääräiseen hoitamiseen: ”Henkilöstön edustajalla olisi oikeus saada koulutusta siinä määrin kuin se on tarpeen henkilöstön edustajan tehtävän hoitamiseksi yrityksen toimielimessä”. Lisäksi hallintoedustajalle olisi tulossa oikeus samaan koulutukseen, jota tarjotaan muille saman toimielimen jäsenille.

⁵ ”Arvioidaan nykyisen hallintoedustuslain soveltamisrajaa ottaen huomioon pk-yritysten toiminnan erityispiirteet.”

Myös hallintoedustukseen liittyvien velvoitteiden laiminlyöntiä koskevaa sanktio-kohtaa ollaan ehdotuksen mukaan vahvistamassa. Nyt tuomioistuimien voisi velvoittaa yrityksen uhkasakon uhalla toteuttamaan laista johtuvat henkilöstön edustusta koskevat velvollisuutensa. Hakemuksen voisivat tehdä yhteisesti kahden sellaisen henkilöstöryhmän edustajat, jotka yhdessä edustavat henkilöstön enemmistöä.

Lisäksi lakiin olisi tulossa yritysten hallintoedustustilannetta taannehtivasti parantava kohta: hallintoedustuslain⁶ 1-9 §:iin perustuvat henkilöstöedustusjärjestelyt



Yritykselle näistä järjestelmistä koituvia etuja ovat esimerkiksi parantunut keskinäinen luottamus, työhyvinvointi ja tiedonkulku.

oli saatettava vastaamaan uuden lain vaatimuksia 18 kuukauden kuluessa tämän lain voimaantulosta. Henkilöstön edustajilla ja yrityksen valitsemilla asianomaisen toimielimen jäsenillä olisi yhä myös samat oikeudet ja velvollisuudet kuin toimielimen muilla jäsenillä ja myös oikeus samaan aineistoon samassa laajuudessa kuin muillakin.⁷ Tämä oikeus koskisi nyt myös varaedustajia.

Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että mitä paremmin järjestelmät toimivat, sitä tyytyväisempiä molemmat osapuolet niihin ovat.⁸ Muita yritykselle näistä järjestelmistä koituvia etuja ovat esimerkiksi parantunut keskinäinen luottamus, työhyvinvointi ja tiedonkulku, sekä myös mahdollisuus luoda hallintoedustuksen kautta uusia mahdollisuuksia yrityksen ja henkilöstön työsuhteiden laadun, osaamisen ja jatkuvuuden kehittämiseksi.⁹

⁶ Vuonna 1991 voimaan tullut laki.

⁷ Työnantajalla ei olisi velvollisuutta antaa työntekijöille ja henkilöstön edustajille sellaisia tietoja, joiden luovuttamisesta aiheutuisi puolueettomasti arvioiden merkittävää haittaa tai vahinkoa yritykselle tai sen toiminnalle, mutta mitä tässä pykälässä säädettäisiin, ei sovellettaisi 5 luvun mukaiseen henkilöstön edustukseen yrityksen toimielimessä. Näin ollen hallintoedustajille olisi tulossa muita YTL:n mukaisia hallintoedustajia laajempi tietojensaantioikeus.

⁸ PERMEWC Study, 2016: "European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue", Prof. Dr. Valeria Pulignano, Jeff Turk and Thomas Swerts.

⁹ Tekes, KATSAUS 311/2014 Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla, 21014: Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tässä selvityksessä todetaan mm., että innovatiivisen organisaation keskeinen ominaispiirre on, että se tuottaa innovaatioita tavalla, johon yhdistyy henkilöstön kokemus työn imu. Lisäksi todetaan, että innovatiivisuus edellyttää myös henkilöstön innostuneisuutta ja energisyyttä, joita taas yleinen luottamus työpaikalla edesauttaa ja HE 247/1989.



Toiveet ovat siis uudistuksen kannalta korkealla. Eikä synnä ole yksinomaan työntekijöiden aseman parantaminen yrityksessä, vaan toimivista järjestelmistä molemmille osapuolille koituva hyöty. Lähtökohtana tällä kaikella on aidosti se, ettei kukaan hallintoedustaja tahdo, että hänen työnantajayrityksellään menisi huonosti saati että yrityksen päätöksentekoprosessi vaikeutuisi tai heikkenisi hänen myönteväikutuksensa seurauksena. Jos hän voi omalla panoksellaan millään muotoa parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja edustettaviensa työhyvinvointia, ei hän jätä tätä tilaisuutta käyttämättä.



EDISTYS ON TEOLLISUUDEN PALKANSAAJAT TP RY:N JULKAISUSARJA

Edistys visioi tulevaisuutta, tuottaa uusia näkökulmia yhteiskunnalliseen keskusteluun ja esittää konkreettisia ratkaisuehdotuksia poliittisen päätöksenteon tueksi. Julkaisusarjan jatkuvia teemoja ovat työn ja työelämän murros, koulutus ja osaaminen, teknologinen kehitys ja innovaatiovetoinen kasvu sekä teollisuuden kilpailukyky.

Sarjan aiempia julkaisuja:

TYÖHYVINVOINTI KANNATTAA. Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus
(Raportti 5, 2020)

KUINKA LISÄTÄ TYÖLLISYYTTÄ AKTIIVISELLA TYÖVOIMAPOLITIIKALLA?
Suosituksia Suomelle (Raportti 4, 2020)

Lasse Laatonen: TYÖMARKKINANEUVOTTELUT 2019–2020. Suomen mallin sekä
neuvottelu- ja sovittelujärjestelmän tulevaisuus (Katsaus, 1/2020)

TEKNOLOGINEN KEHITYS JA KATOAVA KESKILUOKKA: Mihin työntekijät päätyvät?
(Raportti 3, 2020)

VAIKUTUSARVIOINNIT OSAKSI PÄÄTÖKSENTEKOA. Miten varmistamme politiikassa,
että teemme oikeita asioita (Raportti 2, 2019)

Lasse Laatonen: SOPIMISEN EDISTÄMINEN TYÖMARKKINOIDEN MURROKSESSA
(Analyysi, 2/2019)

KOHTI VAHVEMPAA OSALLISUUTTA: Miten hallintoedustuslaki toimii työpaikoilla
käytännössä (Analyysi 1/2019)

KOULUTUKSEN DIGILOIKKA. Miten onnistumme suomalaisten osaamisen
päivittämisessä (Raportti 1, 2018)

Julkaisut ovat luettavissa TP:n Edistys-sivuilla osoitteessa:

www.tpry.fi/edistys



TEOLLISUUDEN PALKANSAAJAT

Teollisuuden palkansaajat TP ry on jäsenliittojensa yhteistyö- ja vaikuttamisjärjestö. TP:ssä on 14 ammattiliittoa kaikista kolmesta palkansaajien keskusjärjestöstä. TP:n liittojen edustamilla aloilla työskentelee noin 400 000 palkansaajaa.

www.tpry.fi

Ammattiliitto Pro

Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliitto AKT ry

Erytysalojen toimihenkilöliitto ERTO ry

Ilmailualan Unioni IAU ry

Insinööriliitto IL ry

Paperiliitto

Rautatiealan Unioni RAU ry

Suomen Ekonomit ry

Suomen Konepäällystöliitto ry

Suomen Merimies-Unioni SMU ry

Suomen Elintarviketyöläisten Liitto SEL

Sähköliitto

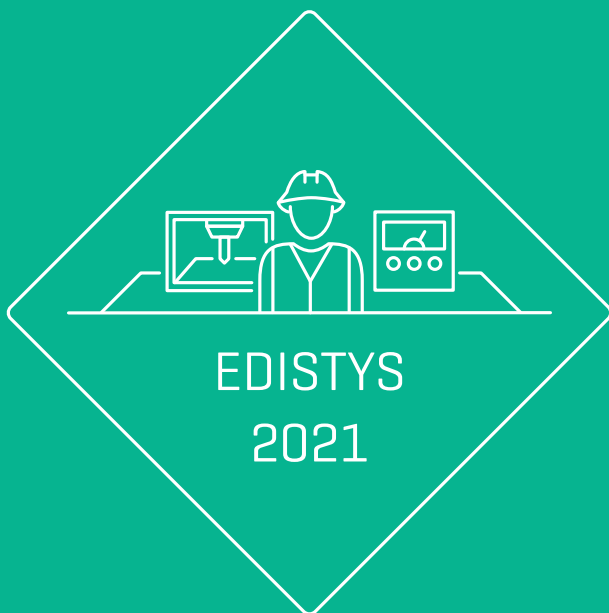
Tekniikan akateemiset TEK

Teollisuusliitto ry

KUVAT

Shutterstock.com
Ferry Design Agency

Julkaisija: Teollisuuden palkansaajat TP ry
978-952-7324-14-1 (nidos)
978-952-7324-15-8 (pdf)
Ulkoasu: Karmas Oy / Ferry Design Agency
Painatus: Top-Mainos Oy
Painettu Espoossa 2021



EDISTYS
2021



**TEOLLISUUDEN
PALKANSAAJAT**