



TEOLLISUUDEN
PALKANSAAJAT

Edistys

1/2025
Analyysi

VAHVEMPAA OSALLISUUTTA

Henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa



Julkaisija: Teollisuuden palkansaajat TP ry

ISSN 2670-0816 (nidos)

ISSN 2670-0824 (pdf)

978-952-7324-34-9 (nidos)

978-952-7324-35-6 (pdf)

Ulkoasu: Karmas Oy / Ferry Design Agency

Painatus: Top-Mainos Oy

Painettu Espoossa 2025

Kuvitusaineisto:
Shutterstock.com



Vahvempaa osallisuutta. Henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa

MARIA JAUHAINEN

SISÄLLYS

| | |
|----|---|
| 6 | KIRJOITTAJAESITTELYT |
| 8 | ESIPUHE <i>Merja Jutila Roon</i> Askeleita yhteistyön vahvistamiseksi |
| 12 | ANALYYSI <i>Maria Jauhiainen</i> Vahvempaa osallisuutta. Henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa |
| 12 | 1. Johdanto |
| 12 | 1.1. Alkusanat |
| 14 | 1.2. Kyselyn toteutus |
| 15 | 1.3. Henkilöstön hallintoedustus lyhyesti |
| 16 | 2. Tuloksia |
| 16 | 2.1. Hallintoedustus puuttuu mahdollisesti joka toisesta lain piiriin kuuluvasta yrityksestä |
| 18 | 2.2. Annettuja syitä hallintoedustuksen puuttumiselle |
| 20 | 2.3. Neuvottelut ja niiden eteneminen |
| 23 | 2.4. Oikea ja lainmukainen paikka hallintoedustuksen sijoittamiselle |
| 28 | 2.5. Muulla tavoin kuin lain tai sopimuksen mukaan järjestäminen |
| 29 | 2.6. Ongelma nimeltä laajennettu johtoryhmä |
| 33 | 2.7. Nykyisen järjestelmän toimivuus ja toive järjestää se uudelleen toisella tavalla tai toiseen toimielimeen |



| | |
|----|--|
| 36 | 2.8. Hallintoedustus konsernitasolla |
| 37 | 2.9. Hallintoedustajan oikeudet ja velvollisuudet, varaedustajan oikeudet |
| 40 | 2.10. Hallintoelimen kokoukset, osallistumisoikeus ja kokousten määrät |
| 43 | 2.11. Koulutusoikeus |
| 45 | 2.12. Salassapito ja tiedottaminen edustettaville |
| 48 | 2.13. Hallintoedustajan koettu vaikutusvalta |
| 52 | 2.14. Parhaat tavat vaikuttaa, ja mihin hallintoedustaja on voinut vaikuttaa |
| 54 | 2.15. Hallintoedustusjärjestelmän toimivuus |
| 57 | 2.16. Hallintoedustuksen vaatiminen |
| 59 | 2.17. Lain tunnettuus |
| 60 | 2.18. Hallintoedustuksen rajan laskeminen alle 150 työntekijää työllistäviin yrityksiin ja siihen liittyvät näkemykset |
| 64 | 3. Johtopäätökset |
| 72 | 4. Lopuksi |
| 75 | Lähteet |

KIRJOITTAJAESITTELYT



OTK Maria Jauhiainen

20 vuotta lakimiehenä toiminut Maria Jauhiainen on keskittynyt työssään erityisesti työntekijöiden tiedottamisen, kuulemisen ja osallistumisen järjestelmiin, kuten hallintoedustukseen. Hän toimii useissa näitä asioita edistävissä ryhmissä myös Euroopan tasolla. Vuodesta 2008 alkaen Jauhiainen on ollut Teollisuuden palkansaajien yhteistoimintaryhmän jäsen ja toiminut sen lakitukena ja kouluttajana. Hän kouluttaa näissä asioissa myös Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry:ssä. Jauhiainen kirjoitti myös 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 -säätiössä. Jutila Roon on vastannut TP:n julkaisutoiminnasta vuodesta 2019.

ESIPUHE

Merja Jutila Roon

Askeleita yhteistyön vahvistamiseksi

Yhteistoimintalakea päivitettiin vuonna 2021, ja se tuli voimaan vuoden 2022 alusta. Muun muassa laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa vuodelta 1990 liitettiin tuolloin yhteistoimintalakiin.

Teollisuuden palkansaajat on Edistys-sarjassaan selvittänyt jo kahdesti aiemmin (2019 ja 2021) henkilöstön hallintoedustuksen käytännön toteutumista yrityksissä. Aiemmin muun muassa on selvinnyt, ettei henkilöstön hallintoedustuksesta välttämättä tiedetä, ja että se puuttuu noin puolesta sellaisia yrityksiä, joissa sen tulisi lain mukaan olla.

Yhteistoimintalain mukaan työnantajan toiminnan kehittämiseksi, työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan tehostamiseksi, sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi, henkilöstöllä on oikeus osallistua vähintään 150 työntekijää työllistävän työnantajan liiketoimintaa, taloutta ja henkilöstön asemaa koskevien tärkeiden kysymysten käsittelyyn työnantajan päättävissä, toimeenpaneivissa, valvovissa tai neuvoa-antavissa hallintoelimissä.



Petteri Orpon hallitus on aikonut tarkastella hallintoedustusta ja sen muutostarpeita puoliväliriihen yhteydessä. Jos asiassa seurattaisiin muiden Pohjoismaiden esimerkkiä, lain soveltamisrajaa laskettaisiin huomattavasti ja lainmukaisen hallintoedustuspaikan määrittelyä tarkennettaisiin.

Tämä selvitys on eräänlainen jatko-osa vuonna 2019 ilmestyneelle Teollisuuden palkansaajien toteuttamalle kyselylle. Halusimme selvittää, minkälaisia muutoksia



***Henkilöstön
hallintoedustuksesta ei
edelleenkään tiedetä tarpeeksi,
ja se puuttuu yhä suuresta
osasta yrityksiä.***

henkilöstön hallintoedustuksessa on mahdollisesti tapahtunut vuoden 2022 lakimuutoksen seurauksena, ja millaisia vaikutuksia niillä on yrityksissä ollut. Myös tämän analyysin on kirjoittanut Teollisuuden palkansaajien yhteistointaryhmää avustava Insinööriliiton lakimies Maria Jauhiainen.

Nyt käsillä olevan selvityksen tuloksista käy ilmi, ettei henkilöstön hallintoedustuksesta edelleenkään tiedetä tarpeeksi, ja että se puuttuu yhä suuresta osasta niitä yrityksiä, joissa sen tulisi olla.

Jo vuoden 2019 esipuheessani kirjoitin, että turhautumista aiheuttavat etenkin ne tilanteet, joissa henkilöstön edustus on järjestetty johonkin keinotekoiseen ja tätä tehtävää varten erikseen luotuun toimielimeen, eikä sinne missä asioita tosiasiasa käsitellään ja päätöksiä tehdään. Lisäksi peräänkuulutin lain mukaisen minimihenkilöstömäärään laskemista muiden Pohjoismaiden tasolle, jolloin hallintoedustus saataisiin useampaan suomalaiseen yritykseen. Nämä asiat kaipaavat edelleen parantamista.

Edistystä sen sijaan on tapahtunut tietoisuudessa ja siinä, että useissa yrityksissä on neuvottelut hallintoedustuksesta käynnissä. Kuitenkin uudeksi haasteeksi on noussut hallintoedustajan sijoittaminen niin kutsuttuun laajennettuun

johtoryhmään, jossa ei käsitellä oikeita asioita ja jossa henkilöstön edustajia esimerkiksi vain tiedotetaan jo tehdyistä päätöksistä. Jos hallintoedustaja ei pääse aidosti osallistumaan päätöksentekoon, ei kyseinen toimielin täytä nykyisen lain laadullisia vaatimuksia.

Jotta käytännön toteutus toimisi paremmin, tulee henkilöstön hallintoedustus järjestää joko oikeaan - ei tätä tehtävää varten perustettuun - johtoryhmään tai yrityksen tai konsernin hallitukseen. Näin saadaan henkilöstön osaaminen hyödynnettyä aiempaa vahvemmin yrityksen toiminnassa ja sen kehittämisessä.

Helsingissä 18.12.2024

Merja Jutila Roon

Pääsihteeri



ANALYYSI

Maria Jauhiainen

Vahvempaa osallisuutta. Henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa

1. JOHDANTO

1.1 Alkusanat

Vuonna 1990 voimaan tullutta lakia henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa muutettiin vuonna 2022 niin, että sen kirjauksia terävöitettiin ja se siirrettiin osaksi yhteistoimintalakia. Lakimuutosta edelsi Teollisuuden palkansaajien (TP ry) hallintoedustusta koskeva kysely ja siihen perustuva julkaisu keväällä 2019 (Edistys-analyysi 1/2019).

Teollisuuden palkansaajien tuolloin tekemä selvitys nosti esille erityisesti hallintoedustukseen liittyviä ongelmakohtia ja muutostarpeita. Nämä näkemykset ja tavoitteet päätyivät myös osaksi Sanna Marinin hallitusohjelmaa:



”Työelämän luottamuksen ja työpaikkojen yhteistoiminnan vahvistamiseksi parannetaan henkilöstön osallisuutta ja asemaa sekä yt-menettelyssä että muutoin yritysten päätöksenteossa. Siirretään hallintoedustuslain

henkilöstön hallintoedustuksessa on tapahtunut vuoden 2022 lakimuutoksen seurauksena ja millaisia vaikutuksia niillä on ollut yrityksissä.

Tämän kyselyn tulosten julkaisun koittaessa yhteistoimintalakia koskeva työ- ja elinkeinoministeriön työryhmä on jo toiminnassa ja työryhmän on tarkoitus saattaa työnsä loppuun hallintoedustuksen osalta 31.3.2025 mennessä.

Julkisuudessa ja pääministeri Orponkin toimesta on nostettu esille ainakin sovelta-
misrajan mahdollinen tarkastelu alaspäin, sekä lain ja sen velvoitteiden mahdollinen selkeyttäminen entisestään. Nämä tavoitteet ovat myös Teollisuuden palkansaajien mukaan erittäin kannatettavia. Tavoitteiden tärkeys käy ilmi myös tästä selvityksestä. Lisäksi on ollut ilahduttavaa havaita, että hallintoedustusta koskevia näkemyksiä muun muassa sen hyödyllisyydestä molemmille osapuolille jaetaan yli palkansaaja- ja työnantajajajojen, ja että asian tärkeydestä ja hyödyllisyydestä vallitsee yhteiskunnassa ainakin jonkin tasoinen yhteisymmärrys.

Tähän kyselyyn on vastannut sekä henkilöstön hallintoedustajia että muita yrityksessä toimivia henkilöstön edustajia. Vastaajia ei ollut kyselyä tehtäessä tarkoituksenmukaista rajata tiukasti, varsinkaan, kun selvityksen kohteena oli hallintoedustuksen toteutuminen yrityksissä. Käytäntö on myös osoittanut, että yrityksen muutkin henkilöstön edustajat ovat hyvin tietoisia yrityksen hallintoedustusta koskevista asioista. Tässäkin kyselyssä vastausten lähempi tarkastelu osoitti, että olivat vastaajina henkilöstön edustajat laajemmin taikka vain varsinaiset hallintoedustajat, tulokset olivat hyvin samansuuntaisia. Tekstissä on erikseen mainittu, kun vastaajina ovat vain hallintoedustajat.

1.2. Kyselyn toteutus

Kysely lähetettiin Teollisuuden palkansaajien Yhteistoimintaryhmän postituslistan kautta henkilöstön edustajille ja jäsenliittoihin. Kysely oli auki 15.10.-30.10.2024 välisen ajan. Vastauksia saatiin tuona aikana 748. Henkilöstön hallintoedustajina toimi vastaajista 118. 704 vastaajaa toimi jossakin muussa tehtävässä henkilöstön edustajana (esim. luottamusmiehenä tai työsuojeluvaltuutettuna). Vastaajista 14 ei vastaushetkellä toiminut henkilöstön edustajana lainkaan.



Vastauksia saatiin kattavasti eri liittojen ja henkilöstöryhmien edustajilta. 88 prosenttia vastauksista tuli TP ry:n jäsenliitoista. Laajimmin edustettuina olivat Teollisuusliitto (227 vastausta), Ammattiliitto Pro (195 vastausta), Insinööriliitto (119 vastausta) ja Tekniikan Akateemiset TEK (65 vastausta). Tulokset ovat siten hyvin tasapainossa myös eri keskusjärjestöjä edustavien vastaajien välillä.

Yli 150 henkilöä työllistävistä yrityksistä (joissa tulisi lain mukaan olla henkilöstön hallintoedustus järjestettynä) saatiin 480 vastausta. Näistä 240 oli sellaisia, joissa henkilöstön hallintoedustus oli järjestetty. Lisäksi 15 vastaajaa alle 150 henkilöä työllistävistä yrityksistä kertoi, että heidän yrityksessään on henkilöstön hallintoedustus järjestetty.

1.3. Henkilöstön hallintoedustus lyhyesti

Henkilöstön hallintoedustus (myöhemmin vain hallintoedustus) tulee toteuttaa lain mukaan sellaisissa suomalaisissa osakeyhtiöissä, osuuskunnissa ja muissa taloudellisissa yhdistyksissä, vakuutusyhtiöissä, liike-, osuus- sekä säästöpankeissa, jonka työsuhteessa olevan henkilöstön määrä Suomessa on säännöllisesti vähintään 150.

Hallintoedustuksen tarkoituksena on, että henkilöstön tätä tehtävää varten valittu edustaja osallistuu yrityksen toimielimen toimintaan samoilla oikeuksilla ja velvollisuuksilla kuin saman toimielimen työnantajaa edustavat tahot. Vain tietyissä, erikseen laissa määrättyissä tapauksissa, näitä oikeuksia voidaan rajata (esim. ääni-oikeutta niin tahdottaessa). Kyseessä tulee olla yrityksen liiketoimintaa, taloutta ja henkilöstöä koskevia tärkeitä asioita käsittelevä toimielin, jolla on päätäntä-, toimeenpano-, valvontavaltaa tai se on neuvoo-antava. Käytännössä tällainen paikka voi olla yrityksen hallitus tai johtoryhmä.

Ensisijaisesti hallintoedustus järjestetään yritykseen sopimuksen nojalla, mutta jos asiasta ei päästä sopimukseen, tulee se järjestää lain toissijaisten säännösten nojalla.

Ensimmäinen hallintoedustusta koskeva laki tuli voimaan vuonna 1990 (laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa) ja vuonna 2022 se siirrettiin osaksi uutta yhteistoimintalakia.



2. TULOKSIA

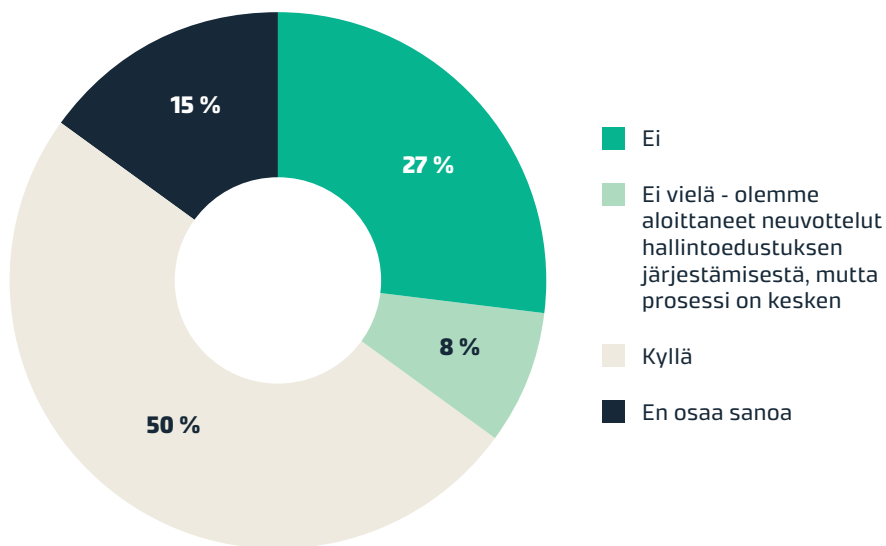
2.1. Hallintoedustus puuttuu mahdollisesti joka toisesta lain piiriin kuuluvasta yrityksestä

Teollisuuden palkansaajien vuonna 2019 tekemässä vastaavassa kyselyssä kävi ilmi, että hallintoedustus puuttui lähes puolesta niistä yrityksistä, joissa sen pitäisi olla. Sama toistuu yhä tähän kyselyyn saamiemme vastausten perusteella.

Suomessa on Tilastokeskuksen uusimpien tietojen (v. 2022) mukaan 443 731 yritystä ja ne työllistävät yhteensä 1,45 miljoonaa ihmistä. Yrityksistä 10-50 työntekijää työllistäviä pienyrityksiä on 16 011 (3,6 %), 50-249 henkilöä työllistäviä keskisuuria yrityksiä 3 105 (0,7 %) ja suuryrityksiä, eli yli 250 työntekijää työllistäviä, 667 (0,2 %). Yrityksistä suurin osa eli 95,5 prosenttia (423 763) on alle 10 työntekijän yrityksiä.

KUVIO 1

**Onko yrityksessänne henkilöstön hallintoedustusjärjestelmä?
Vähintään 150 henkilöä työllistävät yritykset (n=480).**



Nyt voimassa oleva laki koskee vähintään 150 työntekijää työllistäviä yrityksiä. Tällaisia yrityksiä oli Suomessa vuonna 2022 reilu tuhat ja niissä työskenteli 594 000 työntekijää.

Tilanne hallintoedustuksen toteutumisessa on edelliseen selvitykseen verrattuna hieman parantunut, sillä nyt se löytyy puolesta (50 %) niistä yrityksistä (Kuvio 1), joista kyselyyn on vastattu ja joissa järjestelmän tulisi lain mukaan olla (vuonna 2019 ”kyllä” vastauksia oli 47 %). Järjestelmän puuttumisesta kokonaan näistä yrityksistä kertoo noin joka viides vastaaja (27 %), joten karkeasti arvioiden järjestelmän voi sanoa puuttuvan yhä tälläkin hetkellä 250–300 sellaisesta yrityksestä, joista sen tulisi löytyä. Lisäksi 15 % vastaajista ei osannut sanoa, onko yrityksessä hallintoedustusta, joten tilanne on käytännössä varmasti edellä mainittua arviota heikompi.

Hieman alle kymmenes vastaajista (8 %) kertoi, että yrityksessä on hallintoedustusta koskevat neuvottelut kesken. Tämä on käytännössä suhteellisen normaali tilanne. Aikaikkuna sille, kun henkilöstö esittää vaatimuksen hallintoedustuksen järjestämisestä lain mukaisesti siihen, kun hallintoedustuksen pitää olla järjestetty, on yhden vuoden mittainen. Käytännössä tämä aika usein kuitenkin venyy. Sama koskee hallintoedustussopimusta sopimuksen nojalla koskevia neuvotteluita, joten pidemmät neuvotteluajat ovat hyvinkin yleisiä.

2.2. Annettuja syitä hallintoedustuksen puuttumiselle

Syitä hallintoedustusjärjestelmän puuttumiselle niistä yrityksistä, joissa sen tulisi lain nojalla olla, löytyy useita. Annettujen vastausten mukaan lakia ei tahdota noudattaa, asiasta ei olla tietoisia tai hallintoedustusta ei nähdä tarpeelliseksi. Lisäksi syynä saattaa olla, että jo olemassa olevaa järjestelmää pidetään hyvänä ja toimivana, vaikka se ei ole lainmukainen.

Vastauksista käy ilmi myös hallintoedustusjärjestelmän sotkeutuminen muihin edustusjärjestelmiin, tai että ajatellaan, että yksi olemassa oleva järjestelmä voi kattaa myös toisen. Lisäksi sekä yrityksen että myös henkilöstön edustajat ovat epätietoisia siitä paikasta, mihin hallintoedustus tulisi lain nojalla järjestää. Ja jos yrityksessä ei esimerkiksi ole hallitusta ja/tai jotakin tiettyä johtoryhmää - mikä yrityksissä yleensä toki aina on -, ajatellaan, että koko järjestelmää ei voida tämän vuoksi vaatia tai yritykseen järjestää.

Avovastauksissa annettuja syitä hallintoedustusjärjestelmän puuttumiselle:



"Kansallinen neuvottelukunta korvaa kuulemma hallintoedustuksen."

"Katsovat nykyisen yhteistoiminnan kattavan kaiken tarpeellisen."

"Kokeneet, että nykyisellä toimintatavalla antavat jo kaiken tarvittavan tiedon luottamushenkilöille."

"Työnantaja oli sitä mieltä, että EWC-edustaja on hallintoedustaja."



Muutama on lisäksi vastannut, että ”meillä ei ole Suomessa hallintoa eli hallintoedustusta ei voida meille perustaa”. Tämä perustelu ei toki päde, koska hallintoedustusta koskevaa yhteistoimintalain lukua tulee noudattaa kaikissa sellaisissa suomalaisissa osakeyhtiöissä, osuuskunnissa ja muissa taloudellisissa yhdistyksissä, vakuutusyhtiöissä, liike-, osuus- sekä säästöpankeissa, jonka työsuhteessa olevan henkilöstön määrä Suomessa säännöllisesti on vähintään 150.

Myös perheyritys on mainittu joissakin vastauksissa syynä sille, miksi hallintoedustusta ei voida perustaa tai sitä ei saada. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että yrityksissä saatetaan kokea, ettei henkilöstön hallintoedustajaa voi helposti liittää tällaiseen omaan porukkaan, tai että niin sanottua ulkopuolista henkilöä ei sinne edes haluta.



”Perheyrityksessä vaikeaa saada näitä asioita eteenpäin.”

”Pienissä perheyrityksissä tuskin halutaan työntekijöiden tietoon hallituksen asioita ja halutaan pitää edustus hyvinkin sisäsiitteinä.”

Lisäksi vaikuttaa siltä, että joissain tapauksissa muuta yhteistoimintaa pidetään työnantajan mukaan tätä toimintaa tärkeämpänä eli että esimerkiksi muutosneuvottelut syövät aikaa ja tilaa hallintoedustusneuvotteluita tai siirtävät neuvotteluiden alkamista, jopa vuosilla.



”Meillä on työnantajan mielestä lähes vastaava järjestelmä, jossa päätetään asioita. Olemme ottaneet puheeksi hallintoedustusneuvotteluiden käynnistämisen, mutta jatkuvat muutosneuvottelut ovat syöneet kaistaa mahdollisuudelta neuvotella.”

Muutoin vastaukset kertovat erilaisista tilanteista, jotka kertovat karua kieltään siitä, miten veloitetta hallintoedustuksen järjestämiseen yrityksissä vältellään. Vastauksissa nousee esille käsitys siitä, että hallintoedustuksen perustaminen lain soveltamisrajan ylittävään yritykseen ei olisi ylipäättään pakollista tai että se ei ole ”pakollista” siksi, että laiminlyöntiä ei ole kunnolla sanktioitu.

”No, ei he suoraan ole sanoneet, mutta tarjoavat kuukausittaisia neuvottelukunnan kokouksia ja toivovat niiden riittävän meille. Siinä neuvottelukunnassa ei varsinaisesti neuvotella mistään, vaan se on enemmän työnantajan paikka kertoa meille mitä HE ovat päättäneet.”

”Työnantaja kokee, että HR-johtoryhmä kokous ajaa saman asian.”

”Työnantaja vetoaa siihen, että HR-johtoryhmän palaverit, joissa mukana henkilöstön edustajat ja osa johtoa, on verrattavissa hallintoedustukseen.”

”Työnantaja on lopettanut aiemman hallintoedustusjärjestelmän ja korvannut sen omasta mielestään vastaavalla toiminnalla, joka ei kuitenkaan ole hallintoedustusjärjestelmä.”

”On ollut keskusteluissa esillä mutta kategorisesti todettu työnantajan puolelta: 'Emme lähde tähän mukaan!...'”

2.3. Neuvottelut ja niiden eteneminen

Lain tarkoituksen mukaisesti hallintoedustuksen perustamisen yritykseen pitäisi olla suhteellisen helppoa, sekä sopimuksen nojalla että lain mukaan mentäessä. Näin siksi, että tarkoitus on liittää hallintoedustaja osaksi sellaista yrityksen toimielintä, joka on jo normaalisti toiminnassa eli mitään erityistä ei tätä varten ole syytä tai lainmukaistakaan perustaa tai järjestää. Näin ollen myös neuvottelujen tulisi olla lyhyitä, jos niitä on tarvetta käydä.

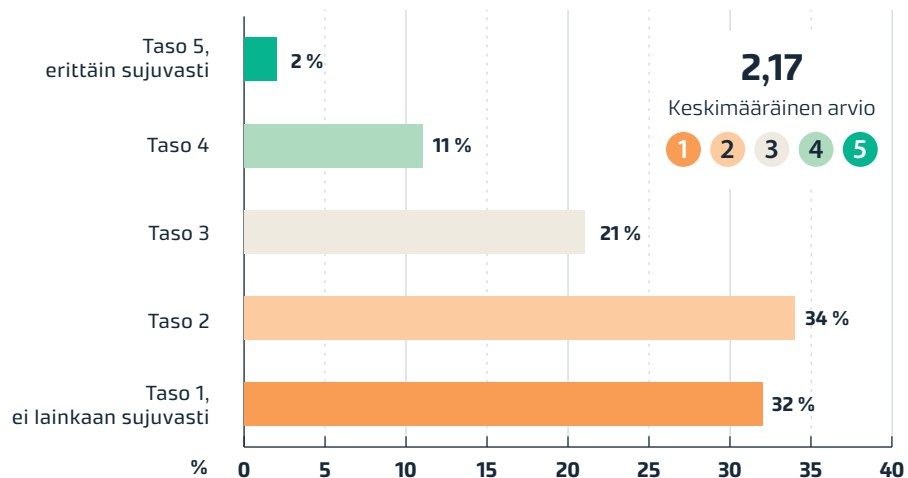
Kuitenkin kysyttäessä vastaajilta miten neuvotteluprosessi on edennyt asteikkolla ”ei lainkaan sujuvasti” (1) ja ”erittäin sujuvasti” (5), kaksi kolmannesta (66 %) vastaa, että neuvottelut eivät ole edenneet sujuvasti, vaan että niiden kanssa on ollut vaikeuksia. Hyvin neuvottelut ovat sujuneet vain noin joka kymmenennellä (13 %) neuvottelijalla ja keskitasoisesti noin



Tarkoitus on liittää hallintoedustaja osaksi sellaista yrityksen toimielintä, joka on jo normaalisti toiminnassa eli mitään erityistä ei tätä varten ole syytä perustaa.

KUVIO 2

**Kuinka sujuvasti neuvotteluprosessi on edennyt? (n=47)
Arvioi asteikolla 1-5.**



joka viidennellä (21 %). Arvioissa painottuvat heikon etenemisen vastaukset eli että neuvottelut eivät ole sujuneet hyvin (Kuvio 2). Keskimääräinen arvio neuvottelujen sujuvuudesta oli 2.17/5.

Syynä sille, että neuvottelut eivät etene sujuvasti on etenkin se, että hallintoedustusta lähdetään lain vastaisesti erikseen tätä tehtävää varten perustamaan ja tällöin neuvottelut venyvät ja neuvottelijat ovat puolin ja toisin tyytymättömiä prosessiin. Merkitystä on myös työnantajan asenteella ja jopa jarruttelulla, mikä monesti venyttää neuvotteluiden kestoja:



”Aloituskokous peruuntui, kun HR unohti.”

”Byrokratia vie ilmeisesti aikansa. Toisaalta työnantajan jatkuva vastaan laittaminen ei ainakaan auta asiaa.”



"Asia otettiin esille puoli vuotta sitten ja tuolloin työntekijäpuoli vaati hallintoedustuspaikkaa. Sen jälkeen asiaan ei ole palattu."

"Meidän sisäinen neuvotteluryhmämme yrittänyt saada asiaa eteenpäin huonolla menestyksellä."

"Neuvottelut on vasta aloitettu, mutta työnantaja ei ole vastaanottavainen."

"Tällä hetkellä meillä on vain niin sanottu kuunteluoppilasmahdollisuus johtoryhmässä, ei virallista sopimusta aiheesta, joissa olisi nimet jne."

"Yrityksen johto ei halua työntekijäedustajaa hallintoelimiin."

Yksi positiivinenkin kommentti neuvotteluiden sujumisesta on avovastauksissa annettu:



"Työnantajapuoli on suhtautunut positiivisesti vaatimukseemme hallintoedustuksesta."

Epäselvyyttä neuvottelutilanteessa aiheuttaa myös laissa mainittu vuoden aika hallintoedustuksen perustamiselle, mikä lain sanamuodon mukaan liittyy kuitenkin lain mukaisen järjestelmän vaatimiseen, ei sopimusneuvotteluihin. Toki sitä on niidenkin suhteen käytännössä usein noudatettu.



2.4. Oikea ja lainmukainen paikka hallintoedustuksen sijoittamiselle

Yhtenä vuoden 2022 lakiuudistuksen tavoitteena oli tarkentaa ja rajata tarkemmin se paikka, mihin hallintoedustus yrityksessä voidaan nyt joko sopimuksen tai lain nojalla järjestää. Ainakin työntekijäkenttä on ymmärtänyt tämän ns. laadullisen vaatimuksen tarkoittavan sitä, että hallintoedustus voidaan tulevaisuudessa sijoittaa yrityksessä ainoastaan joko hallitukseen tai johtoryhmään. Ajatus ei ole millään muotoa uusi, sillä tätä näkemystä tukee jo vuoden 1990 hallintoedustuslakia koskeva hallituksen esitys, siihen pohjautuvat näkemykset, sekä tietysti se, mitä vuoden 2022 lakimuutosta koskevassa hallituksen esityksessä asiasta kirjoitettiin.



2022 lakiuudistuksen tavoitteena oli rajata tarkemmin se paikka, mihin hallintoedustus yrityksessä voidaan järjestää.

Esimerkiksi vuoden 1989 hallituksen esityksessä lukee suoraan, että henkilöstölle tulee oikeus valita tämän lain mukaisesti edustajansa yrityksen hallinnosta ja johdosta vastaaviin toimielimiin ja että tällaisia toimielimiä ovat etenkin hallitus, johtoryhmä ja hieman katoavaa yritysperinnettä edustava hallintoneuvosto.

Hietala ja Äimälä kirjoittivat tähän ensimmäiseen lakiin pohjautuen, että ”lain sanonnalla henkilöstön oikeudesta osallistua yrityksen liiketoimintaa, taloutta ja henkilöstön asemaa koskevien tärkeiden kysymysten käsittelyyn on itse asiassa katsottava näin ollen tarkoitettuna sitä, että henkilöstön osallistumisoikeutta ei voida toteuttaa pelkästään jonkin näennäisen ratkaisun avulla”. Lisäksi he totesivat, että ”toimielimen, jossa edustus toteutetaan, täytyy olla todellinen siinä merkityksessä, että sillä on todellinen asema yrityksen organisaatiossa. (Hietala & Äimälä 1991, 50). Ja ”jos osoittautuu, että henkilöstön edustus toteutetaan toimielimessä, johon tosiasiallisesti ei tule käsiteltäviksi kyseisiä asioita, ei järjestelyyn voida lainvalmistelutöiden mukaan katsoa täyttävän lain mukaista velvoitetta hallintoedustuksen järjestämisestä” (Hietala & Äimälä 1991, 51).

Lisäksi Hietala ja Äimälä totesivat seuraavaa: ”Johtoryhmää ja sen tehtäviä koskevien säännösten puuttuminen lainsäädännöstä olisi teoriassa mahdollistanut sen, että hallintoedustukseen kielteisesti suhtautuva yritys olisi voinut toteuttaa lain 5 §:n mukaisen hallintoedustusta koskevan veloitteen sellaisissa johtoryhmissä, joissa ei käsitellä mitään merkittäviä asioita” (Hietala & Äimälä 1991, 51). Ja ”jos johtoryhmien toimivalta on niin rajoittunut, että niiden olemassaololle ei voida osoittaa muuta uskottavaa perustetta kuin henkilöstön edustusta koskevien säännösten kiertäminen, ei hallintoedustuksen järjestämistä tällaisessa elimessä voida luonnollisestikaan pitää veloittevaiheessa lainmukaisena” (Hietala & Äimälä 1991, 52).

Jo siis vanhan, vuoden 1990 lain aikana on ollut lainvastaista perustaa jokin tietty toimielin yritykseen vain tämän veloitteen täyttämistä varten sen sijaan, että hallintoedustus järjestetään sellaiseen yrityksen toimielimeen, joka on ollut jo ennen hallintoedustuksen järjestämisestä olemassa.

Tätä tukee myös vuoden 2022 yhteistoimintalakia koskeva hallituksen esitys. Sen mukaan henkilöstön hallintoedustus tulee jatkossa toteuttaa toimielimessä, joka



Suurin ongelma hallintoedustuksen toimivassa toteutuksessa on yhä se, että hallintoedustusta ei tahdota yrityksen toimesta toteuttaa oikeassa ja tosiasiallisessa yrityksen toimielimessä.

käsittelee tärkeitä liiketoimintaa, taloutta ja henkilöstön asemaa koskevia kysymyksiä. Tämä laadullinen vaatimus koskee sekä lain perusteella toteutettavaa henkilöstön hallintoedustusta että sopimukseen perustuvaa henkilöstön hallintoedustusta. Tällä muutoksella pyritään lisäämään ennen kaikkea henkilöstön hallintoedustajan tosiasiallisia vaikutusmahdollisuuksia. Kyseinen laadullinen vaatimus saattaa aiheuttaa joissakin yrityksissä tarpeen arvioida uudestaan, missä toimielimessä henkilöstön hallin-

toedustus voidaan järjestää ja aiheuttaa tätä kautta myös muutoksen henkilöstön hallintoedustuksen järjestämiseen yrityksessä. Käytännössä tämä on tarkoittanut tilanteen korjaamista lakia vastaavaksi.

Lisäksi esityksessä todetaan, että yrityksen henkilöstö voi olla edustettuna esimerkiksi osakeyhtiön hallituksessa, hallintoneuvostossa taikka sellaisissa hallituksen ja toimeenpanevan johdon päätöksenteon valmistelua varten perustetuissa



neuvoa-antavissa johtoryhmissä, joissa käytännön toimintaa koskevat ratkaisut usein tosiasiallisesti tehdään. Osallistumisoikeuden laajuus ja muodot riippuvat siitä, millä yrityshallinnon tasolla edustus toteutetaan, mutta lähtökohtana on, että siihen kuuluu edellä mainituista vaihtoehdoista riippumatta mahdollisuus osallistua yrityksen liiketoimintaa, taloutta ja henkilöstön asemaa koskevien tärkeiden kysymysten käsittelyyn jo ennen päätöksentekoa.

Teollisuuden palkansaajien vuoden 2019 selvityksessä nostettiin esille hallintoedustusta varten erikseen perustetut, toimimattomat ja lainvastaiset järjestelmät. Vaikka vuoden 2022 lakimuutoksen piti poistaa kyseinen ongelma, tilanne ei näytä lain vaatimuksia vastaavalla tavalla korjaantuneen, vaan pikemminkin laajentuneen.



***Miltei joka neljäs vastaaajan
yrityksessä hallintoedustus on
perustettu laajennettuun
johtoryhmään.***

tettu laajennettuun johtoryhmään (59 vastausta 255:stä) (Kuvio 3). Muissa johtoryhmissä, eli joko yhden tai useamman liiketoimintayksikön johtoryhmissä tai muissa johtoryhmissä (yhteensä 79 vastausta 255:stä), on noin joka kolmas (31 %).

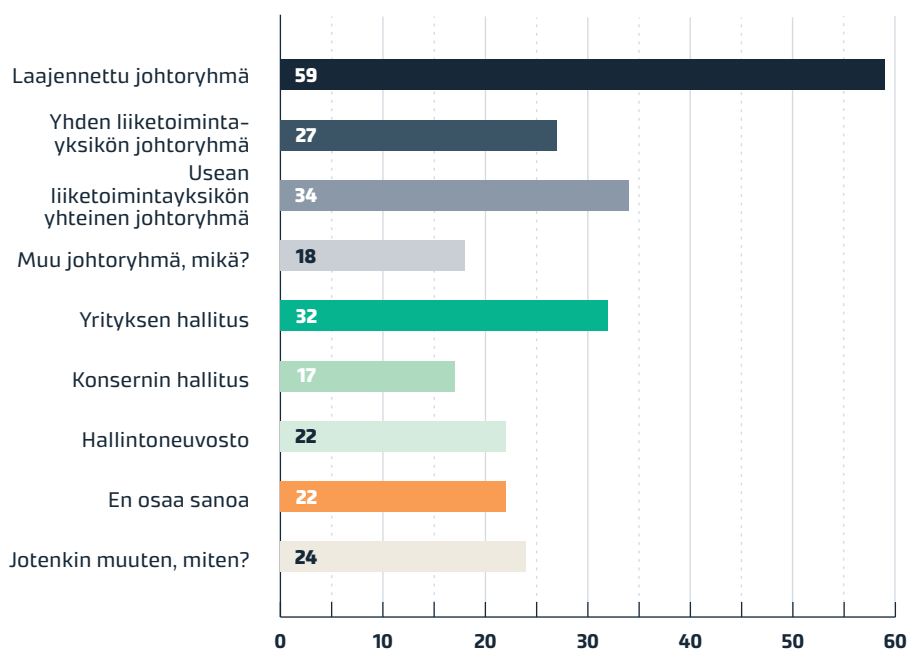
Hallintoedustus on järjestetty hallitukseen joka kahdeksannessa yrityksessä (12,5 %). Lisäksi joitakin hallintoedustuspaikkoja löytyy konsernitason hallituksesta (yleensä emoyhtiön hallitus myös tytäryhtiöiden kohdalla) sekä muutamista hallintoneuvostoista. Hieman alle joka kymmenes vastaaja (8,6 %) kertoo sen olevan järjestetty jotenkin muutoin.

Kolmasosa kyselyyn vastanneista on sitä mieltä, että hallintoedustus tulisi järjestää toisella tavalla tai toiseen toimitukseen. Toisena paikkana ehdotetaan joko hallitusta tai johtoryhmää.

Kaikki tavat järjestää hallintoedustus keräävät kritiikkiä, mutta erikseen esille nousevat laajennetut johtoryhmät ja hallintoneuvostot. Laajennettua johtoryhmää ja siihen liittyviä ongelmia käsitellään tarkemmin luvussa 2.6..

KUVIO 3

Mihin toimeilimeen tai miten hallintoedustus on yrityksessänne järjestetty? (n=255)



Hallintoneuvostoista kommentoitiin näin:

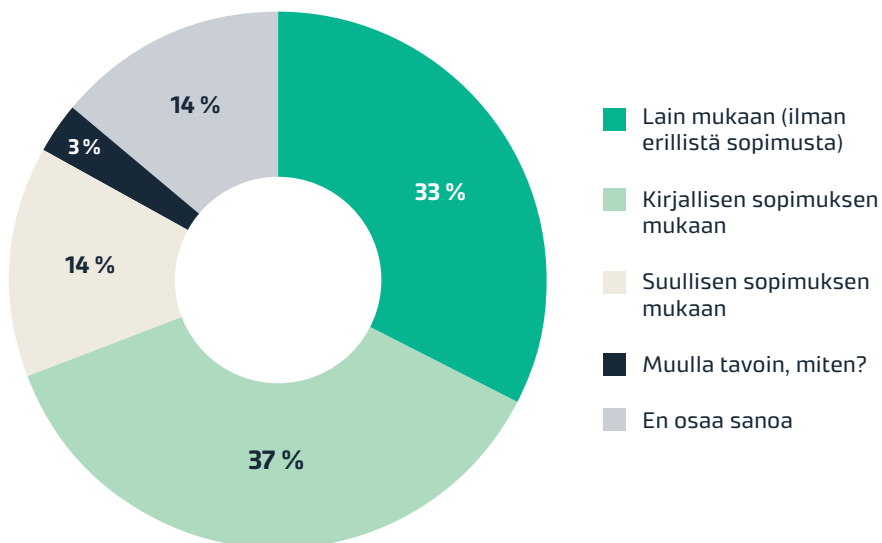


"Hallintoneuvosto ei päätä operatiivisista tai strategisista asioista."

"Hallintoneuvostossa ei käsitellä kovinkaan merkittäviä asioita yrityksen henkilöstön kannalta, lähinnä henkilövalinnat mutta niihin ei voi ottaa kantaa."

KUVIO 4

Jos yrityksessänne on järjestetty henkilöstön hallintoedustus, miten se on järjestetty? (n=255)



Lain mukaisesti hallintoedustus tulee järjestää ensisijaisesti sopimuksen nojalla ja toissijaisesti lain säännösten mukaisesti. Nämä erilaiset mallit jakautuivat vastaajien kesken aika lailla tasan (Kuvio 4).

Vastaajista suurimmalla osalla on hallintoedustusta koskeva kirjallinen sopimus (37 %), lain mukaan ja ilman kirjallista sopimusta toimii joka kolmannes (33 %). Suullisen sopimuksen mukaan hallintoedustus on sovittu 14 %:ssa ja muulla tavoin muutamissa yrityksissä. Suullisten sopimusten määrä sinänsä yllätti, mutta niiden taustalla saattaa olla joku vanhempi järjestelmä, joka on jäänyt yrityksessä käyttöön.

2.5. Muulla tavoin kuin lain tai sopimuksen mukaan järjestäminen

Edellä kerrotun mukaisesti hieman alle joka kymmenes vastaaja (8,6 %) kertoo hallintoedustuksen olevan jotenkin muutoin järjestetty.

Avovastauksissa kerrotaan etenkin kokousten vähäisyydestä, hallintoedustuspaikkojen tietynlaisesta epämääräisyydestä sekä siitä, että työnantajan mukaan jonkin muun lain tai muutoin yhteistoimintalain nojalla perustettu järjestelmä kattaa myös hallintoedustuksen:

”Henkilöstön edustaja kutsutaan tarvittaessa hallituksen kokoukseen.”

”Työnantajan mielestä järjestelmä on lain mukainen, mutta henkilöstöedustajien mielestä lain kirjain ei täyty.”

”Hallintoedustaja on valittu, mutta järjestelmä ei toimi siten, kuin sen vaatimukset ovat. Käytännössä vaikutusmahdollisuudet ovat nolla.”

”Kerran vuodessa hallituksen kokous”

”Meillä on ymmärtääkseni semmoinen erillinen kahvikerho, joka satunnaisesti kutsutaan koolle.”

”Meillä on yhteistoimintalain 2 luvun mukainen vuoropuhelu ja 5 luvun mukainen henkilöstön hallintoedustus on ympätty yhteen.”

”YT-ryhmä kokoontuu neljä kertaa vuodessa ja kaikkien henkilöstöryhmien luotot tapaavat johdon kaksi kertaa vuodessa.”



2.6. Ongelma nimeltä laajennettu johtoryhmä

Suurimman ongelman nykyisen lain toteutumisessa sen tarkoituksen mukaisella tavalla aiheuttaa selvityksen ja etenkin avovastausten perusteella hallintoedustuksen järjestäminen laajennettuun johtoryhmään. Laajennettuun johtoryhmän ongelmallisuuteen liittyy myös kokousten vähäinen määrä, henkilöstön hallintoedustajien liiallinen määrä sekä kokousten rajoitetut aiheet.

Näitä näkemyksiä tukee myös se, että niistä, jotka vastaavat hallintoedustuksen olevan perustettu laajennettuun johtoryhmään lähes joka kolmannes (31 %) kertoo sen olevan perustettu nimenomaan tätä tehtävää varten tai samassa yhteydessä hallintoedustusjärjestelmän perustamisen kanssa. Tämä puhuu hyvin paljon sen puolesta, että kyse ei ole sellaisesta oikeasta ja jo olemassa olevasta työnantajan omasta ja aidosti toimivasta toimielimestä, joka olisi ollut jo ennen työntekijöiden vaatimuksia olemassa. Tämä ei vastaa laisinkaan sitä, mitä edellä on kerrottu lain tarkoituksen mukaisesta paikasta hallintoedustuksen järjestämiselle.



”Henkilöstön hallintoedustusta varten perustettu ”varjo” johtoryhmä, laajennettu johtoryhmä, missä ei oikeasti käsitellä mitään asioita, vaan toimintojen vetäjät esittelevät toimintonsa tekemisiä/tilannetta henkilöstöedustajille.”

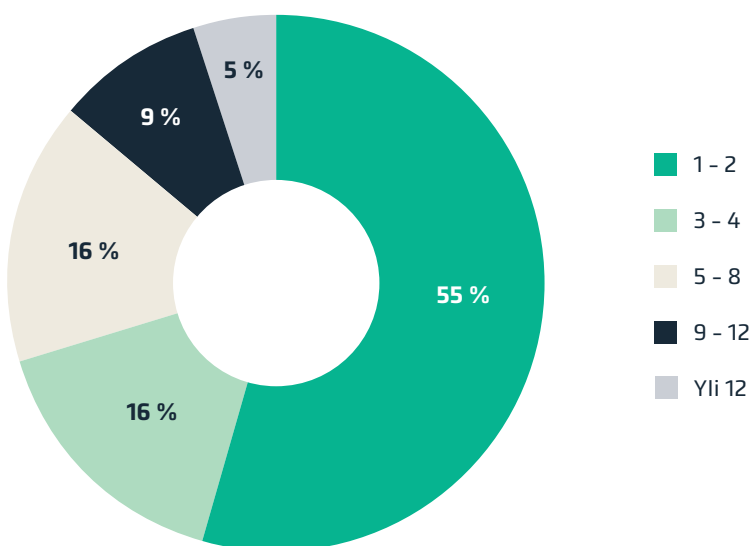
Lisäksi jo lain perusteella hallintoedustajan tulee saada osallistua sellaiseen hallintoelimeen, jossa käsitellään henkilöstöä koskevien tärkeiden asioiden lisäksi liiketoimintaa ja taloutta koskevia asioita. Silti kolmasosa (33 %) vastaajista kertoo, että laajennetussa johtoryhmässä käsitellään ainoastaan henkilöstöä koskevia asioita. Tämä tukee käsitystä siitä, että laajennettu johtoryhmä täyttää vain harvoin hallintoedustuksen järjestämiselle asetetut vaatimukset.



”Käytännössä vain henkilöstökyselyn pohjalta käydyssä keskustelussa voi sanoa omat mielipiteensä ja ehdotuksensa, jotka joko kuullaan tai sivutetaan saman tien.”

KUVIO 5

**Varsinaisten hallintoedustajien lukumäärä yrityksen toimielimessä.
(n=233)**



Lain mukaan mentäessä hallintoedustajia voi olla enintään neljäsosa (1/4) asianomaisen toimielimen muiden jäsenten määrästä, kuitenkin niin, että edustajia on aina vähintään yksi (1) ja enintään neljä (4). Kyselyn mukaan tämä toteutuu lain tarkoittamalla tavalla etenkin hallituksessa.

Sen sijaan isoimpia hallintoedustajien lukumääriä, eli 9-12 edustajaa (Kuvio 5), löytyy ainoastaan laajennetusta johtoryhmästä. Tämä kertoo siitä, että niissä työntekijöiden edustajat ovat enemmistössä ja työnantajan edustajat vähemmistössä, vaikka asian pitäisi olla nimenomaan toisinpäin. Muutoinkin suuremmat hallintoedustajamäärät korostuvat selkeästi laajennetussa johtoryhmässä verrattuna esimerkiksi hallitukseen.



Avovastauksissa korostuu tyytymättömyys laajennettuun johtoryhmäpaikkaan ja toiveet hallintoedustuksen perustamisesta ns. oikeaan johtoryhmään:

"Hallintoedustus pitää olla varsinaisissa johtoryhmissä, eikä missään varjojohtoryhmissä."

"Liiketoimintayksiköissä on työntekijöiden edustus kahdessa kokouksessa vuodessa. Kyseessä laajennettu liiketoiminta-aluekokous."

"Laajennetussa johtoryhmässä käsitellään ilmoitusluontoisesti aikaisemmassa varsinaisessa johtoryhmässä käsitellyt ja päätetyt asiat. Emme 100 %:lla varmuudella voi tietää, jääkö jotain tietämättä."

"Kaikki yhtiötä ja henkilöstöä koskevat päätökset tehdään tämän meillä olevan laajennetun johtoryhmän ulkopuolella. Emme edes tiedä milloin yhtiön hallitus kokoontuu, ja mitä sillä on milloinkin esityslistallaan."

"Päätökset tehdään jossain muualla ja siinä "johtoryhmässä", jossa hallintoedustaja on, pidetään lähinnä esityksiä omista toiminnoista."

"Voimme toki sanoa mielipiteemme käsiteltäviin asioihin, mutta yleensä ne on kyllä ennen tuota jo päätetty suppeassa johtoryhmässä."

"Vain kerran kuukaudessa pääsee osallistumaan (laajennetun) johtoryhmän työskentelyyn ja siinä käsitellään vain niitä asioita, joista toimitusjohtaja haluaa meidän tietävän. Emme kuitenkaan saa kaikkiin kysymyksiin vastausta, etenkin, jos ne liittyvät henkilöstöön, talouteen tai yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin. Laajennetulla johtoryhmällä on oma tiedosto kansio, johan tulee esityslista laajennetun kokouksesta ja pöytäkirja kokouksesta ja (vain) osa siellä esiteltyistä ja/tai läpikäytyistä asioista."

"Aluksi oli vain johtoryhmän kokouksia, mutta melkein heti rinnalle tuli nk. varjokokouksia, joissa yhtiö (käsittelee) kaikki ne asiat, joita yhtiö ei halunnut tulevan henkilöstöedustajien tietoon. Sitten yhtiö muutti yksipuolisella päätöksellään edustuksen laajennettuun johtoryhmään. Nyt johtoryhmän kokoukset pidetään viikoittain ja henkilöstöllä on

edustus vain kerran kuukaudessa kokoontuvassa ns. laajennetussa johtoryhmässä. Lisäksi johtoryhmän tai johtoryhmäläisten valmistelema hallitukselle tehtäviä esityksiä ei tuoda henkilöstöedustajien nähtäville, eikä anneta henkilöstöedustajien osallistua niiden valmisteluun. Henkilöstön edustajat eivät tiedä edes, milloin yhtiön hallitus kokoontuu.”

”En ole pyynnöstä huolimatta itse hakeutunut toimintaan mukaan, koska se paikka, johon edustaja pääsisi mukaan, ei ole tosiasiallinen toimielin. Nykyinen järjestelmä on täysin turha tällaisenaan. Hakeutuisin ilman muuta mukaan, mikäli tällä paikalla olisi jotain merkitystä yrityksessämme.”

”Ns. tärkeitä asioita käsitellään johtoryhmässä, muita asioita sitten laajennetussa. Eli henkilöstöedustus pitäisi voida osallistua kaikkiin johtoryhmän kokouksiin.”

”Johtoryhmän toimintaa muutettiin viime vuonna niin, että laajennettu johtoryhmä kokoontuu 3-4 kertaa vuodessa. Se ei todellakaan enää vastaa tarkoitustaan, vaan on lähinnä infokanava. Parempi paikka olisi esim. toimialojen johtoryhmät tai suppea johtoryhmä.”

”Periaatteessa edustus on toimiva. MUTTA: Laajennetussa johtoryhmässä ei päätetä mistään. Se kokoontuu vain pari kertaa vuodessa ja tällöin henkilöstön edustajia tiedotetaan asioista. Päätöksentekoon he eivät saa osallistua ja kokoontumisia on harvoin. Edustus on siis vain nimellinen.”

”Pitäisi päästä siihen jo olemassa olevaan johtoryhmään, eikä tähän mikä päälle liimattuna kursittiin kasaan, kun kerran laki niin vaati. Mitään oikeita asioita ei tässä meidän johtoryhmässämme käsitellä, vaan se tehdään jossain ihan muissa pöydissä”

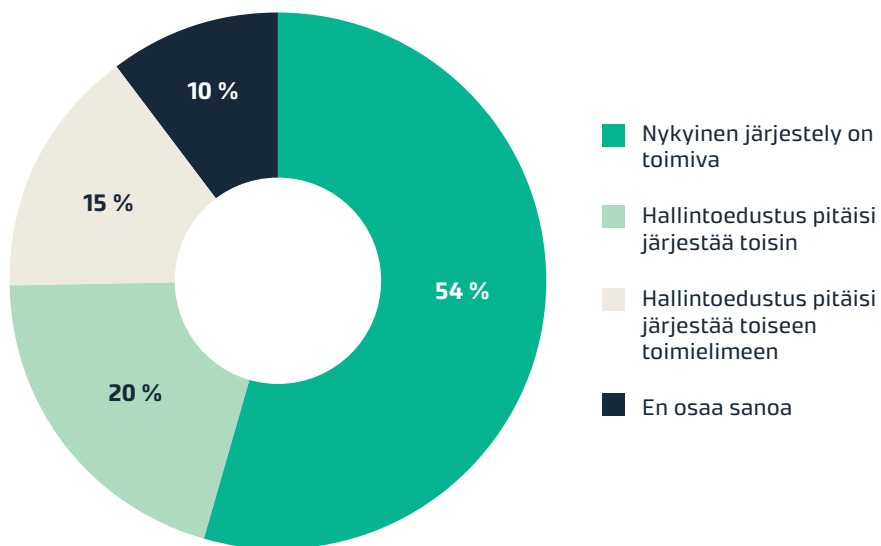
”Paikan pitäisi olla todellisessa johtoryhmässä.”

2.7. Nykyisen järjestelmän toimivuus ja toive järjestää se uudelleen toisella tavalla tai toiseen toimielimeen

Kysyttäessä nykyisen järjestelmän toimivuudesta (Kuvio 6), hieman yli puolet (54 %) toteaa, että nykyinen järjestelmä on toimiva. Sen sijaan noin joka kolmas (yhteensä 35 %) vastaaja toteaa, että hallintoedustus tulisi järjestää joko toisin tai toiseen toimielimeen.

KUVIO 6

Onko yrityksessänne oleva järjestely mielestäsi toimiva vai pitäisikö hallintoedustus järjestää toisin tai toiseen toimielimeen? (n=233)



Suurimmaksi avovastauksissa käy esille toive päästä yrityksen sellaiseen todelliseen johtoryhmään, missä todelliset päätökset tehdään tai ainakin valmistellaan:

"Ns. tärkeitä asioita käsitellään johtoryhmässä, muita asioita sitten laajennetussa. Eli henkilöstönedustus pitäisi voida osallistua kaikkiin johtoryhmän kokouksiin."

"Ei todellista vaikutusmahdollisuutta, lähinnä tiedoksiantotilaisuus tällä hetkellä."

"Hallintoneuvosto on liian ylätasolla, edustus pitäisi olla myös vähintään konsernin hallituksessa."

"Nykyinen pelkästään infotilaisuus."

"Johtoryhmätyöskentely, jossa olemme olleet mukana, on ollut teatteria, sillä siellä ei käsitellä oikeita asioita tai päätöksiä. Johto tekee ne keskenään sitten erikseen."

"Johtoryhmän toimintaa muutettiin viime vuonna niin, että laajennettu johtoryhmä kokoontuu 3-4 kertaa vuodessa. Se ei todellakaan enää vastaa tarkoitustaan, vaan on lähinnä infokanava. Parempi paikka olisi esim. toimialojen johtoryhmät tai suppea johtoryhmä."

"Koska meillä oleva johtoryhmä ei ole toimiva ratkaisu, on pohdittava esim. hallituspaikkaa."

"Olemme vain joka 4. viikko kokoontuva ryhmä, jossa käsitellään vain niitä asioita, joista johto haluaa meidän tietävän. Muut asiat käsitellään ja päätetään niissä kolmessa muussa kokouksessa, joihin meillä ei ole osallistumisoikeutta ja joista emme saa tietoomme niissä käsitellyjä asioita tai materiaaleja koskaan."

"Tällä hetkellä saa kuulla vain tehdyistä päätöksistä, ei suunnitelmista."

"Sellaiseen, jossa on oikea mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, ja niin, että esitetyt asiat olisivat rehellisesti esillä, eikä siivottuina vain rajatuilla tiedoilla ja valmiilla päätöksillä."

"Hallintoedustus pitäisi järjestää eri liiketoimintayksikköjen johtoryhmiin, joissa oikeasti tehdään talouteen ja toimintaan liittyvät päätökset."



"Hallintoneuvostolla ei ole mitään mandaattia päättää yritykseen liittyvistä asiasta. Se on jäänne menneisyydestä. Hallituksessa päätetään liiketoiminnasta."

"Päätökset ja linjaukset tehdään muualla eli siihen toimielimeen."

"Nyt hallintoedustus on järjestetty pöytälaatikkoyhtiöön, ei todelliseen hallitukseen."

"Laki "puhuu" yhtä ja käytännöt yrityksissä aivan toista..."

"Toimin hallintoedustuksessa varsinaisena edustajana useamman vuoden, nyt varaluottamushenkilö on hallintoedustajana ja on käynyt ilmi, että yrityksellä on toinen foorumi, jossa oikeasti päätökset tehdään. Tämä meidän hallintoedustusfoorumi on lähinnä kalvosulkeisia eri toimintojen vetäjiltä ja siitä, miten niissä menee."

"Nyt kun lakia päivitetään hallintoedustuksen osalta, niin siihen olisi hyvä saada kirjaus, että henkilöstö valitsee, miten hallintoedustus toteutetaan. Meilläkin "perustettiin" työnantajan toimesta paikka, jossa hallintoedustus ns. toteutetaan. Ja nyt on sitten kahviteltu ja juteltu niitä näitä pari vuotta."

"Työnantaja katsoo, että YT-ryhmät ja yhtiötoimikunta täyttää lain vaatimukset. Asiasta on käyty useita neuvotteluja ilman tulosta. Palkansaajat ovat esittäneet, että edellisten lisäksi tulee olla henkilöstöedustaja(t) hallituksessa tai ylemmässä johtoryhmässä."

"Hallintoedustus on järjestetty yrityksen hallitukseen, mikä hoitaa ainoastaan vain lakisääteiset hallitustehtävät. Toiminnan varsinainen suunnittelu tapahtuu johtoryhmissä."

Avovastauksissa otettiin kantaa myös hallintoedustajien määriin:

"Nyt vain yksi henkilöstöedustaja, parempi olisi, kun olisi kaksi."

"Nyt on yksi henkilöstön edustaja, mutta jatkuvuuden sekä ymmärryksen lisäämiseksi pitäisi olla myös toinen henkilöstön edustaja. Ja näillä erovuorot kahden vuoden välein, vuorovuosittain."

2.8. Hallintoedustus konsernitasolla

Jos kysymys on konsernista ja kunkin siihen kuuluvan yrityksen osapuolet niin sopivat, henkilöstön hallintoedustus voidaan nykyisen lain nojalla toteuttaa myös konsernikohtaisena.

Osa vastaajista kertoikin hallintoedustuksen olevan järjestetty konsernitasolle, ja lisäksi useassa avovastauksissa toivottiin sen järjestämistä nimenomaan tälle tasolle. Osassa vastauksia konsernirakenteen arvioitiin olevan syynä sille, miksi hallintoedustusta ei ole yritykseen ylipäättään perustettu. Lisäksi osassa vastauksia myös muisteltiin konsernitasolla aikaisemmin ollutta ja paremmin toiminutta hallintoedustusjärjestelmää:

”Järjestelmä toimi paremmin ja koimme sen hyväksi, kun olimme osa isompaa konsernia. Silloin meillä oli säännölliset tapaamiset kaikkien tehtaiden edustajien ja koko konsernin johdon kanssa. Vaikuttaminen toimintaan oli paljon helpompaa.”

”Henkilöstöedustajan varamiehenä en saanut koskaan mitään olennaista tietoa, koska varsinainen hallintoedustaja ei niitä saanut kertoa. Ilmeisesti tämä paikka ei ollut myöskään se, missä sen olisi pitänyt olla. Konsernin johtoryhmään, missä kaikki tieto ja päätäntävalta on, ei edustajaa ole kuulemma mahdollista saada, koska tämä laki koskee vain Suomea.”

”Meillä edustaja konsernin hallinnossa ja kaikissa liiketoimintayksiköiden johtoryhmissä. Ja toimii.”

”Yhtiön ja konsernin rakenne on haasteellinen; mihin sijoitetaan hallintoedustaja, jotta kaikki toimialat ovat edustettuina. Miten menetellä konsernitasolla ja huomioidaan esim. Ruotsin ja Norjan henkilöstö, jos eivät ole edustettuina muutoin hallinnossa.”

”Oy:n johtoryhmä ei käytännössä päätä mistään, vaan päätökset tehdään toimialoittain tai linjoittain ja konsernitasolla.”



2.9. Hallintoedustajan oikeudet ja velvollisuudet, varaedustajan oikeudet

Lain mukaan hallintoedustajilla ja yrityksen valitsemilla asianomaisen toimielimen jäsenillä tulee olla samat oikeudet, velvollisuudet ja vastuut. Henkilöstön hallintoedustajalla ei kuitenkaan ole oikeutta ottaa osaa yrityksen johdon valintaa, erottamista, johdon sopimusehtoja, henkilöstön työsuhteen ehtoja taikka työtaistelutoimenpiteitä koskevien asioiden käsittelyyn. Osa vastaajista totesikin työnantajan näitä ehtoja noudattavan:



"Ei osallistu johdon palkitsemista koskeviin päätöksiin."

"Ei voi ottaa kantaa henkilövalintoihin lain mukaan."

Kysyttäessä hallintoedustajan läsnäolo-oikeudesta kokouksissa sekä siitä, että saako hän saman kokousmateriaalin kuin muut toimielimen kokoukseen osallistuvat, kolme neljäsosaa vastaa tämän toteutuvan, ja vain noin joka kymmenes (9 %) vastaa, että ei saa.

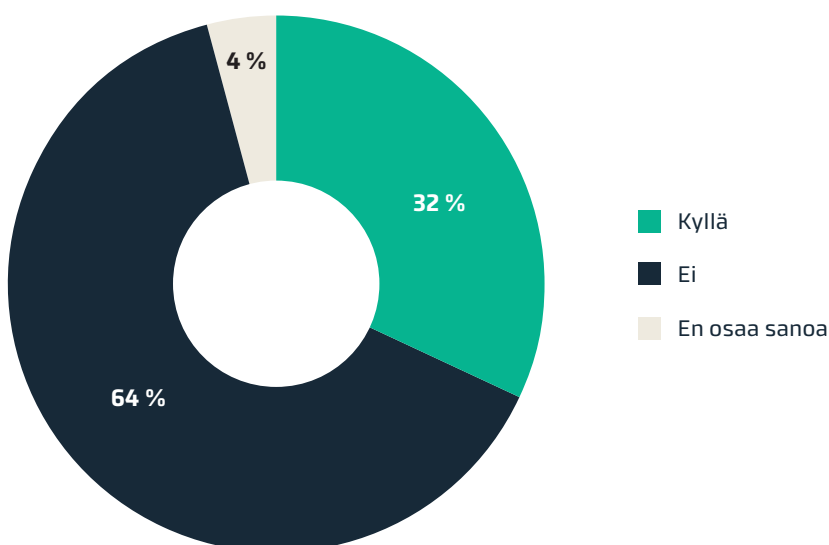
Lisäksi hallintoedustajalla sekä myös hänen varaedustajallaan on lain mukaan oikeus tutustua käsiteltävänä olevaa asiaa koskevaan aineistoon samassa laajuudessa kuin toimielimen muilla jäsenillä.

Ilahduttavasti noin neljäsosa (26 %) vastaajista kertoo, että varaedustajalla on oikeus olla läsnä kokouksissa puhe- ja läsnäolo-oikeudella ja oletettavasti hän saa näissä tapauksissa myös osallistujille jaettavan kokousmateriaalin. Tämä on erittäin tärkeää etenkin hallituspaikan ollessa kyseessä, sillä jos varaedustaja joutuu sijaistamaan varsinaista edustajaa hallituksen kokouksessa, joutuu hän samalla hallitusvastuuseen myös kaikista siellä tehtävistä päätöksistä. Tätä varten on syytä olla perillä kaikesta materiaalista ja hallituksen toimintatavoista myös siinä vaiheessa, kun varsinainen edustaja on paikalla.

Varsinaisen kokousmateriaalin ilman oikeutta osallistua kokouksiin saavat kuitenkin vain 14 % varaedustajista vastaajien mukaan. Lisäksi hieman yli joka kolmas (35 %) vastasi, että varaedustaja ei saa materiaalia, eikä hänellä ole oikeutta osallistua

KUVIO 7

Onko hallintoedustajalla samat oikeudet ja velvollisuudet kuin muilla toimielimen jäsenillä? (n=76)



kokouksiin. Se on valitettavan suuri osuus vastaajista, sillä tämä vaihtoehto on täysin laissa tarkoitetun vastainen. Huomionarvoisaa on, että kuitenkin 40 %:ssa tapauksia toimittiin oikein tai jopa paremmin kuin mitä laki edellyttää.

Muutoin kysyttäessä samoista oikeuksista ja velvollisuuksista, vain 39 % kaikista vastaajista kertoo hallintoedustajalla olevan samat oikeudet ja velvollisuudet kuin muilla kyseisen toimielimen jäsenillä. Lähes saman verran (32 %) vastaa, että samoja oikeuksia ja velvollisuuksia ei ole ja miltei kolmannes kaikista vastaajista (28 %) vastaa, ettei osaa sanoa. Jos otetaan tarkasteluun ainoastaan hallintoedustajien antamat vastaukset (Kuvio 7), käy ilmi, että heidän mukaansa samat oikeudet ja velvollisuudet puuttuvat kaksi kertaa useammin. Hallintoedustajana toimivista kielteisen vastauksen antaa 64 %.



Tämä etenkin kertoo omaa karua kieltään siitä, että lain vaatimukset eivät suinkaan toteudu kaikissa sellaisissa yrityksissä, missä hallintoedustus on järjestetty.

Ylipäätään hallintoedustajan asemasta kerrottiin, että hallintoedustajan ja johdon edustajien vastuut poikkeavat toisistaan ja että hallintoedustajalla ei ole useissa tapauksissa esimerkiksi äänioikeutta, mikä on toki lain sallima malli tämäkin. Moni kertoo, että heillä on kokouksissa puhevalta, vaikka osa kuvaileekin rooliaan enemmänkin kuuntelijan rooliksi. Osa kertoo lisäksi, että heille ei jaeta kokousten jälkeen pöytäkirjaa, mikä on sinällään vastoin lakia ja hallintoedustajalle kuuluvia oikeuksia.

Kun hallintoedustajilta kysyttiin, että missä hallintoedustajan asema poikkeaa muiden toimielimen jäsenten asemasta, olivat vastaukset seuraavanlaisia:



"Hallintoedustaja on lähinnä vain tiedonsaajan roolissa. Toki on oikeus esittää omia mielipiteitä ja vaihtoehtoja toimenpiteisiin. Joskus jopa otetaan mielipiteet huomioon ja ne aiheuttavat muutoksia jo esitettyihin toimenpiteisiin."

"Hallintoedustajat eivät saa kaikkea materiaalia, eivätkä voi äänestää."

"Hallintoedustajat eivät saa sisäpiiritietoa"

"He eivät saa palkkiota."

"Muut jäsenet ovat johtajia. Oikeat päätökset tehdään johtajien omissa kokouksissa, kun henkilöstön edustajat eivät ole häiritsemässä."

"Hallintoedustajia ei arvosteta johtajatasolla ollenkaan, jopa vähätellään."

Muutama vastaaja kertoi myös hallintoedustajan rooliin ja tehtävään kuuluvista myönteisistä asioista myös:



"Hallintoedustaja saa käydä konsernin eri toimipaikoissa ja keskustella paikallisista asioista ja vaikuttaa siten usealla portaalla"

"Hallintoedustaja osa johtoryhmää, jossa tehdään maayhtiötä kokevat päätökset. Näihin voi halutessaan vaikuttaa"

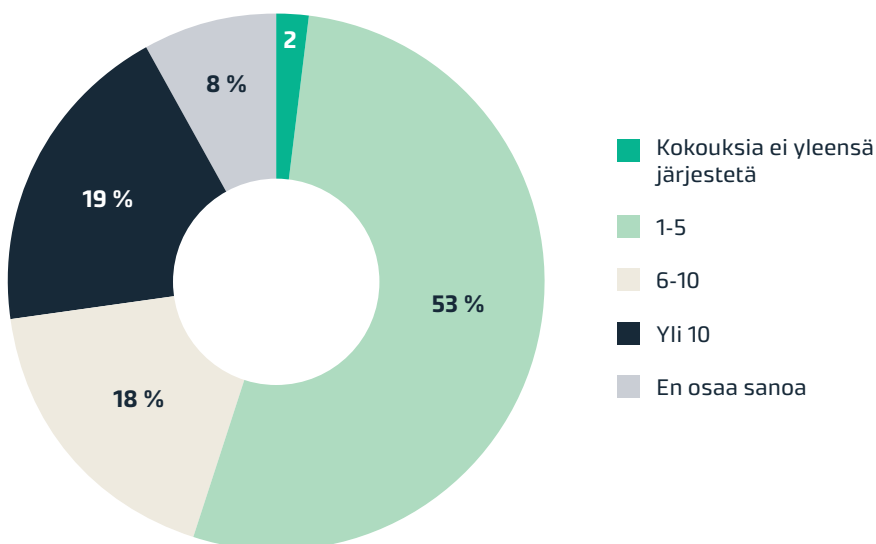
2.10. Hallintoelimen kokoukset, osallistumisoikeus ja kokousten määrät

Koska hallintoedustajalle kuuluvat samat oikeudet ja velvollisuudet kuin muillekin saman toimielimen johdon edustajille, tulisi heidät luonnollisestikin kutsua myös kaikkiin kyseisen toimielimen kokouksiin.

Kuitenkin ehdottomasti eniten kokouksia on kerrottu vuodessa olevan vain 1-2 kertaa (Kuvio 8). Näin on vastannut yli puolet vastaajista (53 %). Tämä kertoo valitettavasti erityisesti siitä, että henkilöstön hallintoedustajat eivät ole joko laissa tarkoitetussa yrityksen hallintoelimessä tai siitä, että heitä ei kutsuta kaikkiin kokouksiin.

KUVIO 8

Hallintoedustuselimen kokousten määrä vuodessa keskimäärin.
(n=189)





Kaiken kaikkiaan tämä vastaus on huolestuttava, koska lähtökohtaisesti mikään yrityksen sellainen toimielin, joka käsittelee aktiivisesti ja oman toimenkuvansa mukaisesti yrityksen liiketoimintaa, taloutta ja henkilöstöä koskevia tärkeitä asioita, ei käytännössä kokoonnu näin harvoin.

Seuraavaksi eniten kokouksia on vastattu olevan vuodessa yli 10 (19 %) ja kolmanneksi 6-10 (18 %). Nämä ovat sellaisia määriä, jotka vastaavat paremmin myös yleistä käsitystä toimielimen normaalista kokousten määrästä. Lisäksi nämä määrät kertovat siitä, että hallintoedustaja saa olla mukana kaikissa kokouksissa.

Avovastauksissa korostuu kokousten vähäisyys, kokousten puuttuminen kokonaan tai se, ettei hallintoedustajaa selvästikään kutsuta kaikkiin toimielimen kokouksiin:

"Kerran vuodessa hallituksen kokous"

"Pääsee osallistumaan vain kahteen kokoukseen vuodessa, joissa siis käsitellään henkilöstökyselyn tuloksia ja esitetään seuraavan vuoden budjettia. Vain näistä kokouksista saa pöytäkirjat."

"Ei pääse osallistumaan kaikkiin samoihin kokouksiin ja matkoille."

"Meiltä rajattiin jotkut palaverit pois, vaikka tästä ei sovittu sopimuksessa."

"Ei päästä kokouksiin, eikä ole tullut koskaan edes mitään tietoa, mitä kokouksissa käsitellään."

"Henkilöstön edustus siinä johtoryhmässä, johon se on perustettu, vaikuttaa olevan työnantajalle pakollinen pahe, joka heidän pitää järjestää. Kokouksissa käydään läpi kyllä talouden tilanne tarkasti, mutta varsinaiset strategiset päätökset ym. tehdään johtoryhmän toisissa varsinaisissa kokouksissa."



"Johtoryhmät pitävät salaisia kokouksiaan, joihin ei meitä kutsuta. Näitä on yleensä ennen muutoksensuunnittelun käynnistämistä tai liiketoimintakauppoja tms."

"Jos pääsisi kokouksiin, niin voisi olla mahdollisuus edes yrittää vaikuttaa..."

"On vaikeaa vaikuttaa asioihin, jos näitä kokouksia ei ole kuin ihan satunnaisesti."

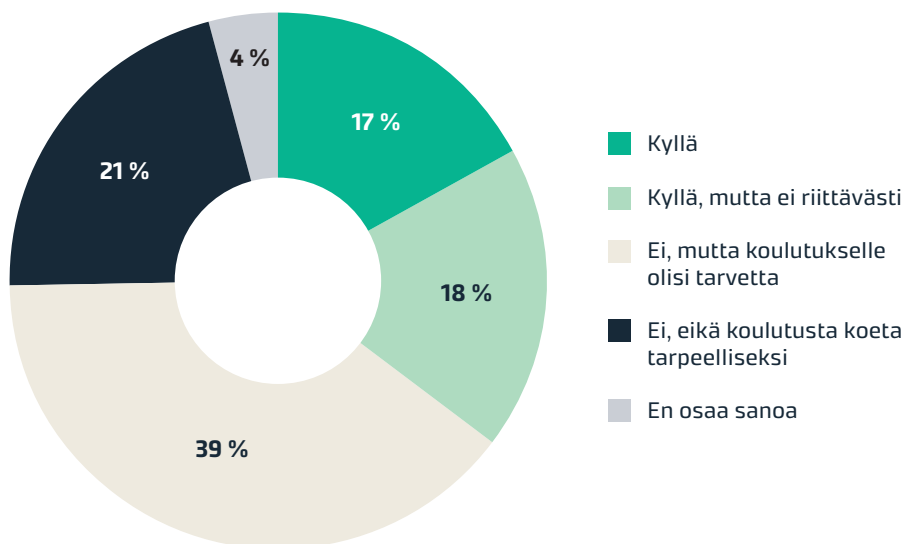
2.11. Koulutusoikeus

Vanhassa, vuodelta 1990 peräisin olevassa hallintoedustusta koskevassa laissa ei ollut lainkaan hallintoedustajan kouluttamista koskevaa kirjausta, vaan koulutusoikeus tuli vasta vuoden 2022 yhteistoimintalakiin. Sen mukaan hallintoedustajalla on oikeus saada koulutusta siinä määrin kuin se on tarpeen henkilöstön hallintoedustajan tehtävän hoitamiseksi yrityksen toimielimessä.

Kuitenkin asiasta tarkemmin kysyttäessä käy ilmi, että koulutusasiat eivät ole lakimuutoksenkaan jälkeen aivan täysin kunnossa, sillä 39 % hallintoedustajista vastaa, että he eivät ole saaneet koulutusta tehtävänsä, mutta että koulutukselle olisi kuitenkin tarvetta (Kuvio 9).

KUVIO 9

**Onko hallintoedustaja saanut yrityksessänne koulutusta tehtävänsä?
(n=99)**



Hallintoedustajista 18 % vastaa hallintoedustajien saaneen koulutusta, mutta ei kuitenkaan riittävästi. 17 % vastaajista kertoo, että koulutusta on saatu. Hieman suurempi osa, reilu viides (21 %) vastaaja, vastaa kuitenkin, että koulutusta ei ole saatu, eikä sitä myöskään koeta tarpeelliseksi.

Miltei puolet (45 %) kaikista vastaajista vastaa, että koulutuksen saamisen kanssa ei ole ollut ongelmia. Noin joka viides (21 %) vastaaja kertoo koulutuksen saamiseen liittyvistä ongelmista.

Avovastauksissa on esille nostettu mm. seuraavat asiat:



"Ajankäyttö, eli aikaa ei ole tarpeeksi."

"Koulutus ei saa aiheuttaa kustannuksia, jolloin ko. talon omat asiantuntijat antavat oman työnsä ohessa perehdytystä asioihin."

"Ei ole kuulemma resursseja tai intressiä kouluttaa, kun ei me kuitenkaan ymmärretä mistään mitään."



2.12. Salassapito ja tiedottaminen edustettaville

Hallintoedustajaa koskevat samat salassapitosäännökset kuin muitakin henkilöstön edustajia yhteistoimintalain nojalla. Tämä lainkohta ei esimerkiksi estä työntekijää tai henkilöstön edustajaa ilmaisemasta salassapidettäviä tietoja muille työntekijöille tai heidän edustajilleen siinä laajuudessa kuin se on tarpeellista näiden työntekijöiden aseman kannalta yhteistoiminnan tarkoituksen toteuttamiseksi. Tämä edellyttää sitä, että esimerkiksi hallintoedustajan tulee ilmoittaa tietojen salassapitovelvollisuudesta tälle toiselle henkilölle, jolle sama vastuu myös siirtyy. Lisäksi salassapito on sellainen kohta, että siitä ei voi sopia toisin myöskään hallintoedustusta koskevassa sopimuksessa ja vaikka toisin sovittaisiinkin, käytännössä tulee noudattaa lainmukaisia kohtia.

Samaan ryhmään kuuluu myös hallintoedustajan oikeus kertoa toimielimessä käsitellyistä asioista takaisin päin niille tahoille, joita hän edustaa. Käytännössä tämä oikeus ei ole kovinkaan laaja ja tiedonvälitys kulkee tehtävän vaatimusten ja sisällön vuoksi varsinaisesti vain yhteen suuntaan eli hallintoedustajalta johtoon päin, ei niinkään hallintoedustajista edustettaviin päin. Tämä on tehtävän vuoksi luonnollistakin.

Kyselyyn vastanneista hallintoedustajista noin joka kolmas (31 %) on allekirjoittanut työnantajan kanssa erikseen sovitun salassapitosopimuksen (esim. NDA-sopimus), mutta lähes kaksi kolmesta (64 %) ei ole (Kuvio 10).

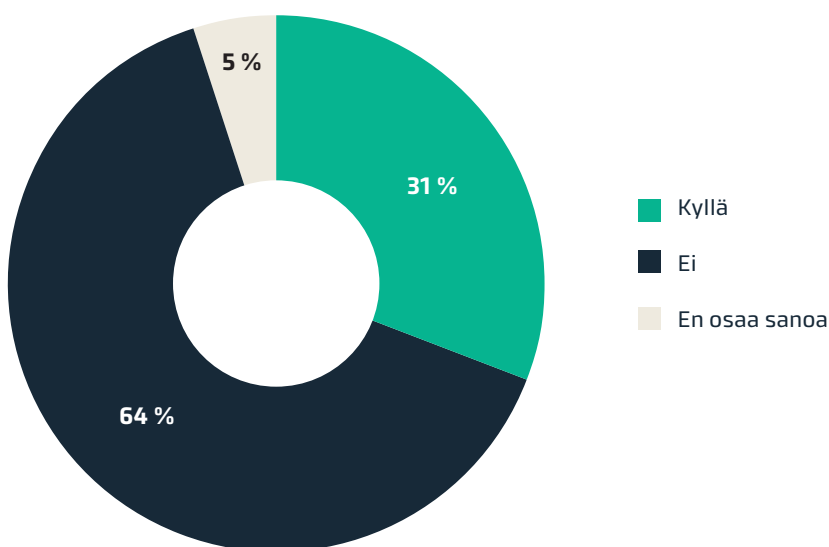
Kysyttäessä siitä, miten hallintoedustaja tiedottaa edustettaviaan toimielimessä käsitellyistä asioista, yli puolet (53 %) vastaa, että he sopivat tiedotettavista asioista yhdessä työnantajan kanssa. Noin joka kymmenes vastaajista (13 %) saa kertoa asioista yrityksen muille luottamushenkilöille ja aika lailla sama osuus saa kertoa asioista myös edustamilleen henkilöille.

Avovastauksissa on kerrottu, että myös salassa pidettävistä asioista saa kertoa varahallintoedustajalle, mikä on lain mukaista, sillä onhan hän lain mukaan oikeutettu myös kaikkeen kokouksissa käsiteltävään materiaaliin.

Käytännössä joissakin yrityksissä sovitaan ns. salassapidon piiri, jossa kaikki henkilöstöä edustavat tahot saavat kertoa toisilleen myös sellaisia asioita, joita he eivät saisi omille edustettavillensakaan, saati sitten ulkopuolisille kertoa.

KUVIO 10

Onko hallintoedustajan kanssa kirjoitettu erityinen salassapitosopimus (esim. NDA)? (n=76)



Tarve tällaiseen käy esille mm. seuraavasta avovastauksesta:



"Hallintoedustaja ei ole osa luottamushenkilöorganisaatiota. Minun mielestäni pitäisi olla, jollain henkilöstön ääni ehkä kuuluisi paremmin ja monipuolisemmin."

"Sinänsä hyvä asia, koska yrityksen "lattiatasolta" näkee asiat hyvin eri näkökulmasta kuin johtotasolta. Hallintoedustajalla pitää olla kuitenkin tukiryhmä, joka valmistelee asiat."



Muutoin on todettava, että hallintoedustajia koskevia varsinaisia salassapitorikkomuksia ei ole tullut esille, vaan salassapidettäviksi tarkoitettut asiat ovat sellaisina myös käytännössä pysyneet.

Kysyttäessä siitä, miksi asioista ei saa edustettavillekaan kertoa, kertovat vastaajat seuraavaa:

"Kaikki on aina niin salaista, vaikka suuri osa asioista infotaan kvartaali-infoissa."

"Tiedotus ryhmän ulkopuolelle hoidetaan työnantajan toimesta."

"Kaikki on luottamuksellista, joten ei saa tiedottaa mitään. Erillinen salassapitosopimus."

"On vedottu pörssisalaisuuteen."

"Hallitustyöskentely on pitkäjänteistä mutta salaista, joten edustajan työ jää näkymättömäksi työntekijöille."

"Meille tyrkytettiin erittäin aggressiivisesti salassapitosopimusta. Emme allekirjoittaneet sitä. Sovittiin sen sijaan, että työnantajan edustajat mainitsevat erikseen, jos jokin kohta on salassa pidettävä."

"Hallintoedustuksella on vaikutusta vain, jos yritys on halukas toimimaan yhteistyössä henkilöstöryhmien kanssa. Työntekijöiden edustajalla on juuri niin paljon vaikutusmahdollisuuksia kuin yhtiö haluaa antaa. Ymmärrän, että salassapitoa vaaditaan varsinkin taloudellisissa asioissa, mutta se on helppo tapa estää tiedotus kokonaan myös muissa asioissa."

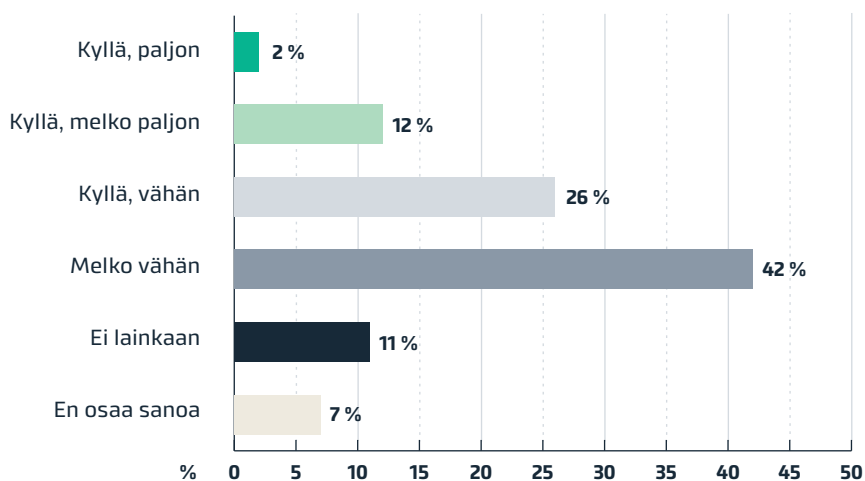
2.13. Hallintoedustajan koettu vaikutusvalta

Kysyttäessä hallintoedustajan vaikutusvallasta ehdottomasti suurin osa vastaajista kokee heillä olevan vain vähän, melko vähän tai ei laisinkaan vaikutusmahdollisuuksia yrityksessä (79 %). Vain noin joka kymmenes (12 %) vastaa, että he kokevat heillä olevan melko paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vain kolme (3) vastaajaa kaikista vastaajista (2 %) kertoo heillä olevan paljon vaikutusvaltaa (Kuvio 11).

Yhtenä isona puutteena kerrotaan olevan, että hallintoedustajalle kerrotaan jo tehdyistä päätöksistä, jolloin hallintoedustajalla ei luonnollisestikaan ole enää minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia. Oikeastaan ainut mahdollisuus tuossa vaiheessa on esittää kritiikkiä, mikä ei tietystikään edistä osapuolten yhteistoimintaa ja luottamusta toisiinsa.

KUVIO 11

Onko hallintoedustajalla vaikutusmahdollisuuksia yrityksessä? (n=198)





"Enemmän meille tiedotetaan asioita kuin kysytään mitään mielipidettä mihinkään."

"Eiköhän ne asiat ole oikeasti jo päätetty ennen meidän kanssamme pidettävää kokousta."

"Päätäntävalta on merkittävässä määrin delegoitu päätösten valmistelijoille - eikä näitä valmistelutoimeksiantoja yleensä tehdä johtoryhmässä, vaan johtamistyössä linjaorganisaatiossa. Miten henkilöstön edustus voisi päästä näihin pöytiin?"

"Päätökset on jo etukäteen aika pitkälle tehty varsinaisen johtoryhmän kautta ja heidän mielipiteensä on ratkaiseva. Harvoin henkilöstöedustajien asioita tai mielipiteitä kuunnellaan, tai niin, että asiat siirtyisivät näiden näkemysten takia uudelleen valmisteluun tai tarkasteluun."

"Päätöksistä, joita johtoryhmä tekee, tiedotetaan 1-2 tuntia aiemmin hallintoedustajille. Päätöksen suunnittelussa henkilöstö ei ole mukana ja siksi ei ole esim. NDA:ta."

"Kokouksia ei pohjusteta kunnolla ja isojakin asioita annetaan tiedoksi vasta, kun päätökset on jo tehty, henkilöstön näkemyksiä ei olla kiinnostuneita kuulemaan, eikä niillä ole mitään vaikutusta mihinkään. Johto vaikuttaa näkevän henkilöstön vastustajana, joka pitää nujertaa, ei yrityksen voimavarana, eikä toiminnan edellytyksenä. Ilmapiiri sekä kokouksissa että laajemmin työpaikalla on tulehtunut."

"Hallintoedustuksella tulee olla vaikuttavuutta tuleviin asioihin eli tehtäviin päätöksiin. Ei siis raportointia vain menneistä tapahtumista."

Näihin vastauksiin saattavat toki vaikuttaa erilaiset näkemykset niistä vaikutusmahdollisuuksista ylipäätään, joita hallintoedustajalla voi käytännössä edes olla. Monesti varsinaiseen päätöksentekoon voi olla hyvinkin vaikeaa toimielimessä vaikuttaa tai päästä edes mukaan. Se, että hallintoedustaja saa kertoa asioihin mielipiteensä ja näkemyksensä jo siinä vaiheessa, kun ne ovat vielä pöydällä, on

iso osa hallintoedustajan vaikutusvaltaa. Aina sitä ei sellaiseksi kuitenkaan välttämättä osata mieltää. Toki hyödyt saadaan käyttöön yritykselle kokonaisvaltaisesti



Se, että hallintoedustaja saa kertoa asioihin mielipiteensä ja näkemyksensä jo siinä vaiheessa, kun ne ovat vielä pöydällä, on iso osa hallintoedustajan vaikutusvaltaa.

vasta silloin, kun hallintoedustus otetaan yrityksessä rohkeasti, täysimittaisena ja oikeassa paikassa käyttöön, eikä vain osittain.

Avovastauksissa korostuu jälleen väärä hallintoedustuksen paikka, arvostuksen puute ja muuallakin selvityksessä esille nouseva toistuva kokousten vähäisyys sekä se, ettei hallintoedustajaa kutsuta kaikkiin kokouksiin. Lisäksi voi olla,

että hän ei saa esimerkiksi kaikkea muille saman toimieliimen jäsenille jaettavaa materiaalia:

"Ei anneta talouslukuja kirjallisesti ja sanallisestikin vain hyvin ympäripyöreästi. Työnantaja valikoi käsiteltävät asiat, joten vaikutusmahdollisuudet lähinnä mielipiteiden ilmaisu esim. toimitilojen vähentämisestä, tietyn koulutuksen tarpeellisuudesta jne. Koska käsiteltävissä asioissa ei ole johdonmukaisuutta / seurantaa tällä foorumilla, ei näe, onko ilmaistu mielipide edes vaikuttanut päätöksentekoon millään muotoa."

"Joidenkin henkilöstön edustajien osalta sujuu loistavasti ja joissain funktioissa heitä arvostetaan suuresti. Toisissa funktioissa ajatellaan edelleen, että henkilöstöedustus on pakkopullaa, jota nyt vain on siedettävä, muttei tarvitse tehdä sen enempää."

"Juodaan kahvia, ja käsitellään asioita, jolla ei ole suoraa henkilöstövaikutusta."

"Ei käsitellä oikeita asioita. Juodaan vain kahvia ja diskuteerataan. Olisi edes pullaa!"

"Hallintoedustaja ei osallistu päätöksentekoon, eikä ole edes paikalla, kun päätöksistä keskustellaan. Hän osallistuu kokouksiin vain joitain kertoja



vuodessa ja vain osan aikaa näihinkin kokouksiin kuullakseen asioita. Ei osallistuakseen päätöksentekoon.”

”Henkilöstön edustajat suostui nykyiseen surkeaan järjestelmään, koska toimitusjohtaja uhkasi muuten lopettaa yhteistoimintalain 2 luvun mukaisen vuoropuhelun kokonaan ja toteuttaa henkilöstöedustuksen tavalla, joka vesittää sen tarkoituksen täysin. Lain kirjaimella ja varsinkaan hengellä ei näyttänyt olevan toimitusjohtajalle mitään väliä.”

”Laki hallintoedustuksesta nykyisellään ei toimi. Työnantaja voi järjestää näennäisiä kokouksia, mutta todellista vaikutusmahdollisuutta henkilöstölle ei tarvitse antaa.”

”Henkilöstöryhmät ovat yhdessä pyytäneet työnantajaa aloittamaan järjestelyt hallintoedustuksen toteuttamiseksi. Asia eteni niin, että hallintoedustajia ei ole valittu, vaan luottamushenkilöillä ja johdolla on nyt sitten joku yhteinen palaveri muutaman kerran vuodessa. Jossain vaiheessa joku luotoista sai olla mukana johtoryhmän palavereissa, mutta viimeisimmän organisaatiomuutoksen jälkeen tämäkin lienee jäänyt pois.”

Joukossa oli myös positiivisiakin vastauksia koettua vaikutusvaltaa koskien:

”Keskustelu on avointa ja tulee käsitys, että meitä kuunnellaan.”

”Luottamushenkilöiden ja työntekijöiden mielipide tulee suoraan maajohtoryhmän tietoon.”

”Mahdollisuus seurata konsernin päätöksentekoa.”

”Mielipidettä kysytään ja joskus se on jopa ratkaiseva kannanotto”

”On hyvä, että saamme osallistua, mutta sanoisin, että ko. kokous ei ole se vaikutuspaikka - vaikuttaminen tapahtuu ennen kokousta (HR infoaa kokoukseen tulevista HR-asioista etukäteen), tai toisaalta vaikuttaminen tapahtuu pitkin vuotta yhteisissä keskusteluissa.”

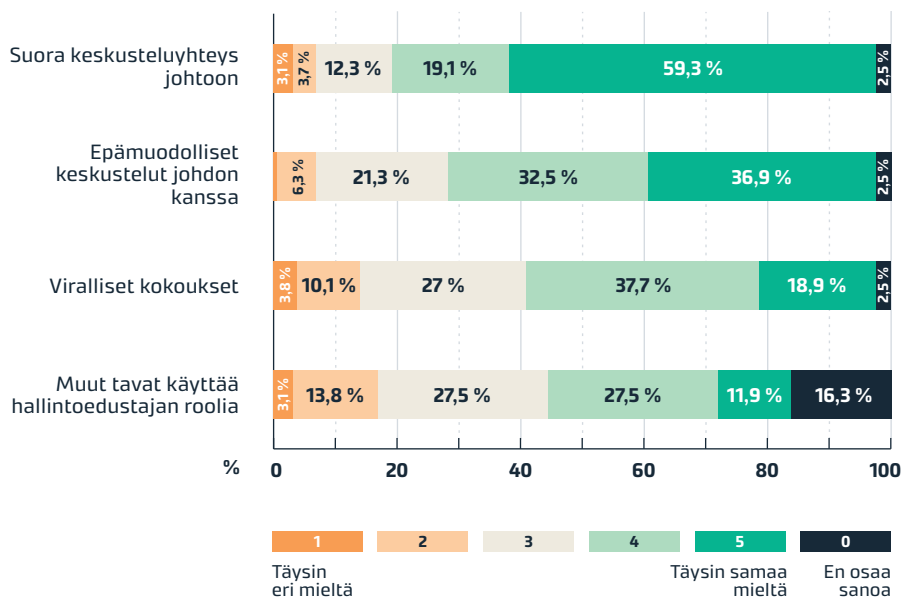
”Saa kerrottua henkilöstön mielipiteitä.”

2.14. Parhaat tavat vaikuttaa, ja mihin hallintoedustaja on voinut vaikuttaa

Kun vastaajilta kysytään parhaista tavoista vaikuttaa, kaikista parhaimpina pidetään suoraa keskusteluyhteyttä johtoon. Hiukan samaan sarjaan kuuluvat myös epämuodolliset keskustelut johdon kanssa. Viralliset kokoukset ja muut tavat käyttää hallintoedustajan roolia eivät nouse merkittävästi esille, vaan niitä pidetään paljon ensin mainittuja heikompina keinoina vaikuttaa asioihin (Kuvio 12).

KUVIO 12

Minkä koet olevan hallintoedustajan parhaimpia tapoja vaikuttaa yrityksessä? (n=162) Arvioi asteikolla 1-5.





Ehdottomasti eniten vastaajat ovat kokeneet voivansa vaikuttaa yrityksen johdon ja henkilöstön välisen yhteistyön parantumiseen ja toiseksi eniten henkilöstön asemaan ja sitä koskeviin kysymyksiin.

Seuraavaksi eniten hallintoedustajan on koettu voineen vaikuttaa liiketoiminnan seurantaan ja valvontaan sekä yrityksen muista toimintatavoista päättämiseen. Toiseksi vähiten hallintoedustajan on katsottu voineen vaikuttaa tuotannon organisointiin ja yrityksen toimintaa koskevaan strategiseen päätöksentekoon. Kaikista vähiten hallintoedustajan on katsottu voineen vaikuttaa investointeihin.

Kysyttäessä aihepiiristä, josta yrityksen edustajat eivät ole olleet valmiita keskustelemaan hallintoedustajan kanssa, esille nousevat etenkin yrityksen strateginen päätöksenteko, budjetointi, investoinnit, kustannus- ja muut säästöt, yrityksen kehittämissuunnitelmat ja ehkä hiukan yllättävästikin henkilöstösuunnitelmat, joiden voisi kuvitella olevan juuri sellaisia asioita, joista hallintoedustajan kanssa keskusteltaisiin.

Sen sijaan hallintoedustajien kanssa on vastaajien mukaan keskusteltu koulutus- ja muista henkilöstön kehittämisasioista, uusien työmenetelmien käyttöönotosta, myynti- ja tilauskannasta ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista.

Huomionarvoisaa on, että vastaajista kuitenkin joka kuudennen (16 %) mukaan hallintoedustajan kanssa keskustellaan kaikista tarpeellisista asioista.



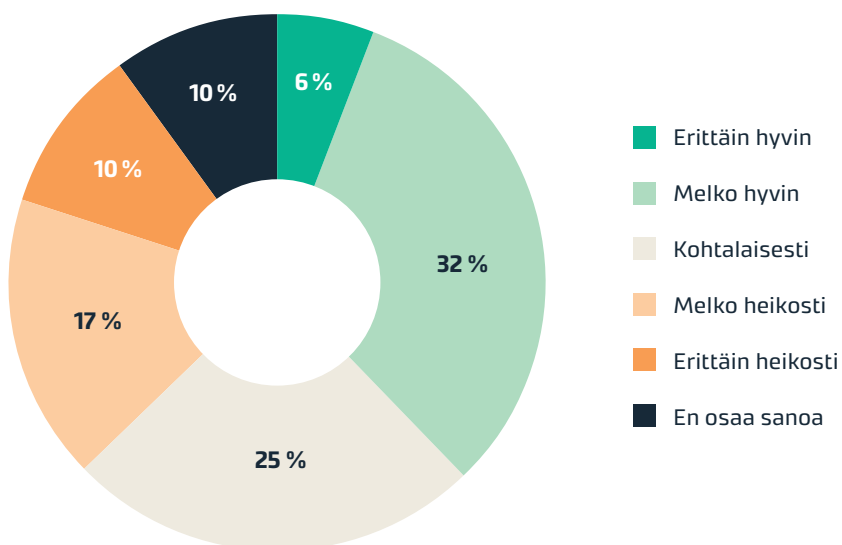
”Nyt kun hallituksen voimalla ajetaan työpaikoille paikallista sopimista, niin olisi kyllä enemmän kuin paikallaan järjestää myös työntekijöille oma edustaja hallintoelimiin viemään tietoa työntekijöiden tilanteesta päätöksen teon tueksi. Muuten paikallinen sopiminen on eri arvoista kuin toisella osapuolella on tietoa ja toinen tulee pussi päässä neuvotteluihin. Jos paikallista sopimista lisätään niin myös riittävä tiedonkulku pitää varmistaa, jotta se on mahdollisimman läpinäkyvä ja taustat päätöksille on kaikilla osapuolilla tiedossa.”

2.15. Hallintoedustusjärjestelmän toimivuus

Kysyttäessä siitä, miten hallintoedustusjärjestelmä on ylipäätään toiminut (Kuvio 13), joka kolmas vastaa, että melko hyvin (32 %). Joka neljäs (25 %) vastaa, että järjestelmä on toiminut heidän mukaansa kohtalaisesti. Reilu joka neljäs (27 %) vastaa hallintoedustusjärjestelmän toimivan heikosti. Erittäin hyvin vastaa järjestelmän heidän yrityksissään toimivan ainoastaan 6 % eli vain 13 vastaajaa.

KUVIO 13

Miten hallintoedustusjärjestelmä on ylipäätään toiminut yrityksessänne?
(n=233)





Kun näihin vastauksiin kysytään syitä, nousee esille etenkin se, että hallintoedustus on järjestetty vastaajien mukaan väärään paikkaan. Näin vastaa joka neljäs. Seuraavaksi eniten syyksi mainitaan vähäinen tiedonsaanti, jonka nostaa esille joka viides vastaaja.

Esille nostetaan myös se, että näkemyksiä kyllä kuunnellaan, mutta että niille ei anneta painoarvoa tai se, että hallintoedustajan näkemyksiä ei kuunnella yksinkertaisesti laisinkaan. Syyksi ilmoitettiin myös muualla tässä selvityksessä esille noussut seikka, eli kokousten liian vähäinen määrä sekä salassapito hallintoedustuksen toimivuutta rajoittavana tekijänä.

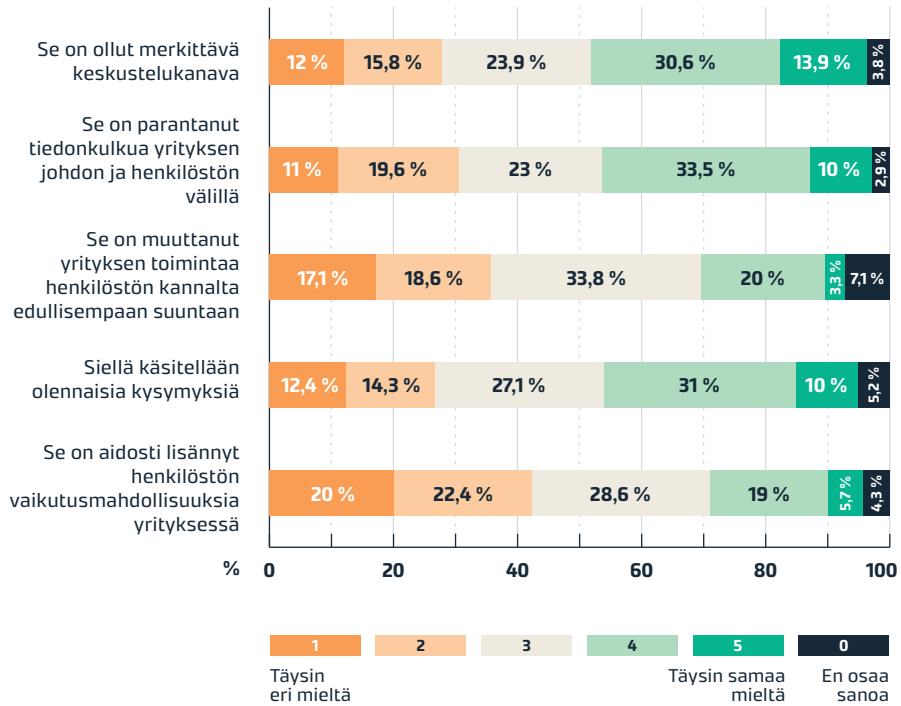
Muutoin hallintoedustustyöskentelyä on pidetty ainakin jonkintasoisesti merkittävänä keskustelukanavana ja sen nähdään myös parantaneen tiedonkulkua yrityksen johdon ja henkilöstön välillä. Sen sijaan sen ei niinkään katsota muuttaneen yrityksen toimintaa henkilöstön kannalta edullisempaan suuntaan (Kuvio 14).

Siellä ei myöskään vastaajien mukaan käsitellä olennaisia kysymyksiä, mikä on toki noussut tässä selvityksessä muutoinkin esille. Lisäksi vain hyvin harva vastaaja katsoo hallintoedustuksen aidosti lisänneen henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia yrityksessä.

Näihin vastaajien näkemyksiin on varmastikin syynä ennen kaikkea väärin ja lainvastaisesti sijoitetut hallintoedustuspaikat, puutteet tietojen saannissa, kokousten määrien ja muiden hallintoedustajien oikeuksien rajoittaminen ja muut toimet, joilla hallintoedustuksesta on muodostunut käytännössä jotakin muuta kuin mitä laissa on alun perin tarkoitettu.

KUVIO 14

Arvioi hallintoedustustyöskentelystä. (n=210)
Arvioi asteikolla 1-5.





2.16. Hallintoedustuksen vaatiminen

Jos henkilöstön edustuksesta ei päästä sopimukseen, tällöin edustus on toteutettava lain vähimmäisvaatimusten mukaisesti. Lisäksi laissa lukee, että jos vähintään kaksi henkilöstön enemmistöä yhdessä edustavaa henkilöstöryhmää sitä vaatii, henkilöstöllä on oikeus nimetä edustajansa ja heille henkilökohtaiset varaedustajat työnantajan valinnan mukaan hallintoneuvostoon, hallitukseen tai sellaisiin johtoryhmiin taikka niitä vastaaviin toimielimiin, jotka yhdessä kattavat työnantajan liiketoimintayksiköt. Henkilöstön hallintoedustus tulee toteuttaa toimielimessä, jossa käsitellään tärkeitä liiketoimintaa, taloutta ja henkilöstön asemaa koskevia kysymyksiä.

Lisäksi laissa lukee, että jollei toisin sovita, henkilöstön hallintoedustus on toteutettava vuoden kuluessa siitä, kun lain mukaiset edellytykset (150 työntekijää ja oikea yritysmuoto) ovat täyttyneet ja vaatimus edustuksesta esitetty. Jos hallinnon rakennetta muutetaan, edustusta on samalla muutettava vastaamaan uutta rakennetta. Jos muutos johtuu liikkeen luovutuksesta taikka yritysten sulautumisesta tai jakautumisesta, muutos saadaan henkilöstön hallintoedustuksessa toteuttaa myöhemminkin, kuitenkin viimeistään vuoden kuluessa siitä, kun henkilöstön hallintoedustuksen muuttamista koskeva vaatimus on esitetty.

Jo vanhan lain nojalla hallintoedustuksen järjestäminen yritykseen jaettiin sopimus- ja velvoitevaiheeseen. Velvoitevaiheeseen siirryttiin silloin, jos sopimukseen ei päästy ja jos henkilöstö vielä erikseen vaati hallintoedustuksen perustamista lain nojalla. Sopimusvaiheen aloittaminen on kuulunut ja kuuluu yhä pelkästään työnantajan velvollisuuksiin, eikä tuo vaihe vaadi, eikä sen kuuluisi vaatia erikseen esitettyä henkilöstön vaatimusta. Tämä tilanne on kuitenkin muuttunut hieman epäselväksi esimerkiksi yhteistoiminta-asiamiehen antamien ohjeiden vuoksi. Jotta tilanne ja lain mukaan vaaditut toimintamallit olisivat kaikille selviä, tulisi nämä seikat säätää laissa vielä selvemmin. Tällä hetkellä laista saa erilaisen käsityksen kuin esimerkiksi nykyistä yhteistoimintalakia koskevasta hallituksen esityksestä, jossa myös puhutaan mahdollisesti virheellisesti sopimusvaiheen yhteydessä työntekijöiden vaatimuksesta.

Koska tästä esiintyy sekä käytännössä että lain esitöiden nojalla epäselvyyttä, on asiaa syytä selkeyttää mahdollisessa uudessa laissa.

Lisäksi epäselvyyttä liittyy kahden henkilöstöryhmän esittämään hallintoedustusvaatimukseen ja tämän lainkohdan pakottavuuteen. Tosiasia on, että yrityksissä on yhä useammin vain yksi henkilöstöryhmä ja tähän voi työnantaja myös omilla toimillaan vaikuttaa. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että työnantaja voisi vain siirtämällä kaikki työntekijänsä yhteen ja samaan henkilöstöryhmään vaikuttaa suoraan siihen, ettei henkilöstö voisi myöskään esittää hallintoedustusvaatimusta.

Tähän otettiin kantaa myös avovastauksissa kysyttäessä syytä sille, miksi yritykseen ei olla perustettu hallintoedustusta:



”Ei löydy kahta henkilöstön edustajaa kahdesta eri henkilöstöryhmästä, jotka vaatisivat paikkaa, koska meillä on vain toimihenkilöitä”

”Meillä on vain yksi henkilöstöryhmä: ylemmät toimihenkilöt. Henkilömäärään liittyvä raja ei merkitse meidän tapauksessamme mitään, kun vaaditaan vähintään kaksi henkilöstöryhmää.”

Jo vuonna 1991 Hietala ja Äimälä kirjoittivat kahden henkilöstöryhmän vaatimuksesta seuraavaa: ”Tästä periaatteesta on kuitenkin lainvalmistelutöidenkin mukaan poikkeuksena sellainen tilanne, että yrityksessä ei ole kuin ainoastaan yksi henkilöstöryhmä. Tällöin luonnollisesti riittää, että vain kyseinen henkilöstöryhmä esittää hallintoedustuksen toteuttamista koskevan vaatimuksen” (Hietala & Äimälä 1991, 49).



2.17. Lain tunnettuus

Etenkin avovastauksissa nousi esille myös yleistä tietämättömyyttä koko laista, vaikka tietoisuus on vuoden 2022 lakimuutoksen ja yhteistoimintalakiin siirtämisen jälkeen lisääntynyt. Selkeästi on yhä tarvetta asian esille tuomiselle ja opastukselle, myös muiden kuin vain yhteistoiminta-asiamiehen ja liittojen toimesta.

Lisäksi avovastauksista käy ilmi, että järjestelmän sinänsä selkeät hyödyt sekä työntekijöille että etenkin yritykselle, ovat yhä hiukan hämärän peitossa.

"Kenelläkään ei ole aikaa, eikä resursseja selvittää asiaa. Johdon negatiivinen kanta asiaan hankala ja hallintoedustusta koskevien vaateiden pelätään tulehduttavan olemassa olevankin orastavan keskusteluyhteyden."

"Aika tuntematon aihe vielä... Nyt tarvittaisiin tietoja hyödyistä ja siitä, mitä tehdä jne."

"En ole moisesta kuullutkaan. Mitähän tämä mahtanee tarkoittaakaan."

"Etenkin johdolle pitäisi kouluttaa tai infota miten uudistunut laki ja sen mukainen hallintoedustus voisi hyödyttää yhtiötä ja sen toimintaa."

"Molempipuolisen edun ymmärtäminen hallintoedustuksessa on erittäin vaikeaa. Mmm. henkilöstöpäälliköt ovat aivan pihalla tässä asiassa."

"Selkeät ohjeet työnantajille voisi olla tarpeen, ettei tule erimielisyyksiä siitä mikä on hallintoedustusta ja mikä ei."

"Vieras käsite meille tämä hallintoedustus."

2.18. Hallintoedustuksen rajan laskeminen alle 150 työntekijää työllistäviin yrityksiin ja siihen liittyvät näkemykset

Hallintoedustusjärjestelmän ulottaminen nykyistä pienempiin yrityksiin edellyttää, että se sopii yritysten hallintojärjestelmiin, mikä vastaajien mukaan vaikuttaisi todennäköiseltä. Soveltamisrajan laskeminen oli esillä jo vuoden 2022 lakimuu-
toksen yhteydessä, mutta tuolloin sitä ei vielä laskettu. Tosiasia kuitenkin on, että pienemmissäkin yrityksissä on yleensä aina joko hallitus tai johtoryhmä, jonne



***Muissa Pohjoismaissa
soveltamisrajat vaihtelevat
25:stä 35:een.***

hallintoedustus voidaan sijoittaa. Ja näin järjestelmät toimivat myös muissa Pohjoismaissa, joissa soveltamisrajat vaihtelevat 25:stä 35:een.

Hallintoedustusjärjestelmän käyttöönotto edellyttää kaiken kaikkiaan, että yrityksessä tapahtuu aktiivista hallitustyökentelyä tai että yrityksessä on muutoin toimielimiä, joissa yrityksen käytännön johtamista koskevia kysymyksiä muutoin käsitellään ja valmistellaan. Osakeyhtiölain mukaan hallitukseen on valittava yhdestä viiteen varsinaista jäsentä, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Tämä tarkoittaa sitä, että hallitukset voivat muodostua hyvinkin pienistä kokoonpanoista, mutta tämäkään ei ole este hallintoedustuksen järjestämiselle.

Avovastauksissa hallintoedustuksen toivottiin lisäävän avoimuutta, päätöksenteon läpinäkyvyyttä yritykseen sekä lisäävän henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ylipäättäen. Lisäksi sen toivottiin parantavan työilmapiiriä ja johtavan nopeampaan ja luontevampaan tiedonsaantiin.

Myös se nousi useammassakin vastauksessa esille, että hallintoedustuksen kautta yritys saisi paremmin käyttöönsä henkilöstön hyviä ideoita ja näkemyksiä, joista he jäävät nyt paitsi. Eräskin vastaaja totesi, että järjestelmästä olisi hyötyä pikemminkin työnantajalle kuin henkilöstölle, koska tätä kautta heillä olisi paremmat tiedot siitä, mitä yrityksessä oikeasti tapahtuu.



"Saataisiin enemmän ja ajantasaista tietoa yrityksemme tilasta ja tulevaisuuden näkymistä."

"Asioiden ennakoitavuus työpaikalla lisääntyisi ja ymmärrys oman yrityksen toiminnasta."

"Hallinto saisi työntekijöiden edustajan mukana selvän kuvan mitä "lattialla" tapahtuu."

"On hyötyä. Tieto siitä, mihin yritys on menossa, saavuttaisi työntekijöiden edustuksen suoraan, ilman filttäreitä. Työntekijä osapuolella olisi mahdollisuus vaikuttaa, tai ainakin antaa mielipiteensä, käsiteltäviin asioihin."

"Työntekijöiden ja työntekijöiden näkemys toisiensa tilanteesta parantuisi."

"Työntekijöiden näkemykset voisivat tuoda esille sellaisia käytännön haasteita ja/tai mahdollisuuksia, joita johto ei välttämättä muuten huomaisi."

"150 henkilön raja on liian korkea. Lisäksi työnantaja puolta pitää velvoittaa vahvemmin (sanktio), jotta tämä asia otettaisiin vakavasti."

"Kannatan kaikenlaista työntekijöiden päätösvallan lisäämistä. Työntekijät tietävät usein yrityksen asiat paremmin kuin johto, ja on lähtökohtaisesti oikein, että yrityksen tuloksen tekevät ihmiset pääsevät päättämään asioista."

"Se toisi ehkä toisenlaista näkemystä yrityksen johtoon. Lisäksi antaisi mahdollisuuden työntekijöille vaikuttaa työoloihinsa merkittävästi."

"Todennäköisesti henkilöstö olisi paremmin perillä asioista, jos henkilöstön edustaja olisi mukana yrityksen hallituksessa/johtoryhmässä. Esim. meidän yrityksessämme henkilöstömäärä on vaihtelevasti 130-150, joten johtoryhmäpaikkaa ei henkilöstön edustajalla ole ja se tieto, mikä valuu

johtoryhmästä henkilöstölle (eli ei se mikä virallisesti tiedotetaan, vaan mikä tulee muuten esille keskusteluissa tai muuten) tulee aika usein väärinymmärrätyksi. Lisäksi johtoryhmältä uupuu henkilöstön näkemys asioihin, vaikka sitä tietysti aktiivisesti kysellään. Jo 100 työntekijän yritys on mielestäni niin suuri, että henkilöstön edustaja pitäisi olla hallituksessa/ johtoryhmässä, jotta se henkilöstön ääni ja näkökulma tulisi päätöksiin paremmin mukaan.”

”Tämä riippuu täysin siitä, mitkä olisivat hallintoedustajan valtuudet ja oikeudet. Jos siinä olisi kyse pelkästä tiedotusroolista, niin ehkä siitä olisi jotain hyötyä, mutta jos hallintoedustaja pääsisi oikeasti mukaan yrityksen päätöksentekoon, niin roolilla olisi suurempi merkitys.”

”Henkilöstöryhmien lukumäärään liittyvä rajoite tulee poistaa ja hallintoedustaja tulee voida vaatia, vaikka henkilöstöryhmiä olisi vain yksi (esim. ylemmät toimihenkilöt).”

Myös sellaisia näkökulmia tuotiin esille, joissa hallintoedustuksen hyötyjä sen vaatimaan vaivaan nähden epäiltiin. Suureksi osaksi tosin epäiltiin työnantajan kiertävän järjestelmää tavalla tai toisella.

”Ei mitään hyötyä. Osa asioista sovittaisiin ”toisessa” kokouksessa. Siinä missä henkilöstön edustaja paikalla käytäisiin vain joutavia juttuja läpi.”

”En minkäänlaista, asioita käsiteltäisiin kuitenkin sillä tavoin, ettei ”salaiset” asiat tule henkilöstöedustajan tietoon. Päätöksenteko tapahtuisi muualla.”

Esille nousi myös näkemyksiä, että asiat ovat jo nyt niin hyvin, ettei lisää enää tarvita. Tämä toki liittyi isoksi osaksi esimerkiksi johdon persooniin ja sen tahtotilaan, mikä voi muuttua nopeastikin johdon vaihtuessa tai muuttuessa:

”Melko vähän olisi hyötyä. Henkilöstön hyvinvointiin on panostettu erittäin paljon viime vuosina. Henkilöstöä kuunnellaan ja yhtiön johdolla on työntekijöiden kova luottamus.”



”Ei olisi oleellista hyötyä. Jo nyt yrityksessämme keskustellaan ja tiedotetaan hyvin avoimesti koko henkilöstön laajuudella.”

”Olemme nykyisin jo paljon mukana yrityksemme päätöksissä. En koe kovin tarpeelliseksi.”

”Yrityksessämme siitä ei olisi mitään hyötyä, sillä yrityksessämme on jo nyt avoin kulttuuri ja kaikista lakiteknisesti mahdollisista asioista puhutaan julkisesti.”

”Yrityksessämme toimii jo nyt monenlaisia ryhmiä, joissa päätetään yrityksen ja prosessien erilaisista asioista. Meillä pääsee henkilöstö vaikuttamaan. En tiedä, mitä ylimääräistä hyötyä olisi henkilöstön edustajasta ohjausryhmän kokouksissa.”

Tässä avokomentissa huoli nykyisen ja hyvin toimivan järjestelmän pohjautumisesta nimenomaan vapaaehtoisuuteen nostetaan myös erikseen esille:

”Organisaatiomme on ainakin toistaiseksi erittäin läpinäkyvä eli hallinnossa jo nyt oleva edustus kykenee edistämään koko henkilöstölle tärkeitä asioita, joten en koe, että meidän tapauksessamme soveltamisrajan alentamisesta seuraisi mitään muutosta hallintoedustuksen osalta.” (ns. vapaaehtoinen järjestelmä, johon ollaan tyytyväisiä, mutta jotka voivat päättyä hyvin nopeasti yritysjohtoon vaihtuessa).



3. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tähän kyselyyn vastasi lähemmäs 750 henkilöä, mikä kertoo siitä, että asia kiinnostaa ja on useassa yrityksessä myös tällä hetkellä vireillä. Lisäksi vastauksia on tullut tasaisesti kaikista henkilöstöryhmistä ja eri liittojen edustajilta, mikä taas kertoo siitä, että asia koskettaa palkansaajia liitto- ja henkilöstöryhmärajoista riippumatta.

Vastauksien perusteella hallintoedustusjärjestelmä puuttuu yhä liian monesta sellaisesta yrityksestä, jossa sen tulisi olla, mutta tilanne on selkeästi parantunut nykyisen lain tultua voimaan. Lisäksi hallintoedustuksen yleinen tunnettuus on parantunut, vaikka se vaatiikin selkeästi lisää panostuksia.



Hallintoedustusjärjestelmän tarkoitusta ja merkitystä on kuitenkin syytä vielä kir-
kastaa; tämä käy vastauksista selkeästi ilmi. Tätä taustaa vasten on tärkeää lisätä
tietoisuutta siitä, mitä hallintoedustus on, mitä se voisi olla, mihin se on tarkoitettu
ja mihin sitä ei ole tarkoitettu. Tällainen toiminta lisäisi myös järjestelmien yleistä
toimivuutta ja tyytyväisyyttä niihin sekä työnantaja- että palkansaajakentässä.

Eräs selvityksessä esille noussut ongelma on neuvotteluprosessiin liittyvät epä-
selvyydet. Tähän liittyy mm. epätietoisuus siitä, tuleeko työntekijöiden edustajien
esittää asiasta jo alkuvaiheessa työnantajalleen vaade, vai vasta silloin, jos asiassa
ei päästä sopimukseen. Lisäksi jotkut vastaajista olivat tulleet lain nojalla siihen lop-
putulokseen, että jos yrityksessä ei ole laissa mainittua ("vaadittua") kahta henki-
löstöryhmää, työnantajalla ei olisi velvollisuutta järjestelmän perustamiseen, vaikka
tämä ei pidä paikkaansa. Hallintoedustuksen järjestäminen ei voi tietystikään jäädä
vain työnantajan yksipuolisista toimista kiinni, mutta sanamuotoa asian suhteen
tulee ehdottomasti selkeyttää.

Sama koskee neuvotteluaikaa, jonka voi lain nojalla ajatella olevan yhden vuoden
ennen lain toissijaisiin säännöksiin siirtymistä, vaikka lain tiukan sanamuodon nojalla
tämä asia voi jäädä epäselväksi. Tilannetta korjaa toki se, että vaatimus sekä sopi-
musneuvotteluista että lain mukaan menemisestä esitetään samaan aikaan, mutta
on selvää, että lain tulee olla tämän asian suhteen yksiselitteinen.

Lisäksi neuvotteluja edistäisi ja helpottaisi huomattavasti se, että järjestelmää
perustettaessa noudatettaisiin lakia ja sen sanamuotoja, mikä nyt tuntuu tämän-
kin selvityksen nojalla olevan monessa yrityksessä epäselvää. Huomattavin esille
nouseva seikka on se, että tätä tehtävää ja tarkoitusta varten lähdetään yhä isolla
vaivalla perustamaan täysin uutta toimielintä yritykseen, joka ei sitten toimi oikeas-
taan kenenkään mielestä ("kahvikerho ilman kahvia"). Lisäksi huomattavasti enem-
män merkitystä tulisi antaa myös sille, että mitä pidempään työnantaja vitkuttelee
asian kanssa, eikä neuvottelut aloitettuaankaan toimi lain mukaisesti, sitä enemmän
tämä lisää työntekijöiden tyytymättömyyttä yritykseen ja alentaa muun muassa
työhyvinvointia. Tämä asennemuutos käy ilmi myös avovastauksista.

Näissä tätä tehtävää varta vasten perustetuissa toimielimissä on yleensä liikaa hal-
lintoedustajia, toimielimet kokoontuvat vain harvoin tai hyvin harvoin, niissä ei käsi-
tellä oikeita asioita tai käsiteltävät asiat saattavat rajoittua vain henkilöstöasioihin.

Tämäkin ”käsittely” saattaa tarkoittaa vain jo tehdyistä päätöksistä tiedottamista, vaikka hallintoedustajan tulisi jo lain nojalla saada osallistua asian käsittelyyn sen ollessa niin sanotusti pöydällä. Lisäksi hallintoedustajaa ja varaedustajaa saatetaan kohdella toisistaan poikkeavasti esimerkiksi heille toimitettavan materiaalin suhteen, vaikka heillä tulisi olla tässä samat oikeudet.

Lain nojalla hallintoedustus tulisi sijoittaa yrityksen sellaiseen jo olemassa olevaan toimielimeen, jolla on päätäntä-, toimeenpano- ja valvontavaltaa tai joka on neuvoa-antava. Toimielimessä tulisi käsitellä kaikkia yrityksen liiketoimintaa, taloutta ja henkilöstöä koskevia tärkeitä asioita. Käytännössä tällainen paikka voi olla ainoastaan yrityksen hallitus tai johtoryhmä.

Tämä näkyy myös vastauksissa kysyttäessä sitä, mihin paikkaan hallintoedustus tulisi sijoittaa, jotta järjestelmä toimisi paremmin. Vastaajien kohtuullisen yksiselitteinen toive on päästä yrityksen todelliseen ja olemassa olevaan johtoryhmään, jossa nimenomaan valmistellaan päätöksiä ja jossa asiat ovat aidosti vielä pöydällä. Myös hallituspaikkatoive mainittiin muutamissa vastauksissa, mutta ehdottomasti selkein toive oli päästä mukaan yrityksen normaaliin johtoryhmätyöskentelyyn. Tämä piti sisällään pääsyn kaikkiin toimielimen kokouksiin ja mm. sen, että saa kaiken käsiteltävänä olevan materiaalin.

Tällaista oikeaa ja tarkoituksenmukaista hallintoedustuspaikkaa pyritään kuitenkin monissa yrityksissä välttämään ja kiertämään etenkin erillisen hallintoedustusjärjestelmän perustamisella. Tästä kertoo etenkin ns. laajennettujen johtoryhmien yleisyys, vaikka laki ja sen esimateriaalit ottavatkin selkeästi kantaa siihen, että tätä tehtävää varten ei saa perustaa mitään uutta järjestelmää ja/tai toimielintä: hallintoedustus tulee sijoittaa sellaiseen jo olemassa olevaan toimielimeen, jossa käsitellään aidosti yritykselle tärkeitä asioita.

Tämä kertoo osaltaan myös siitä, että yhäkään hallintoedustuksen nimenomaisia hyötyjä yritykselle ja sen toiminnalle ei aina tahdota tunnistaa. Toinen vaihtoehto on, että niistä ja tästä järjestelmästä ei yksinkertaisesti tiedetä tarpeeksi. Osaltaan tämä kertoo myös siitä, että työntekijöiden edustajien osaamiseen ja näkemyksiin ei välttämättä luoteta tai niitä ja niiden arvoa yrityksen päätöksenteossa tai sen osana ei tunnisteta.



Lisäksi vastauksista käy ilmi, että hallintoedustuksella on oma erityinen paikkansa osana muita työntekijöiden tiedottamis-, kuulemis- ja osallistumisjärjestelmiä, mutta sillä on niiden joukossa myös hyvin oma erityinen asemansa. Hallintoedustus perustuu ehkä vielä muitakin järjestelmiä enemmän luottamukselle toiseen osapuoleen sekä hänen osaamiseensa, ammattitaitoonsa ja näkemyksiinsä. Hallintoedustaja istuu muiden saman toimielimen jäsenten kanssa samassa pöydässä, mutta hänellä on kuitenkin oma erityinen roolinsa työntekijöiden ääneen ja näkemyksien esille tuomisessa. Tätä kautta hallintoedustus täydentää esimerkiksi yrityksen nykyisen yhteistoimintalain mukaista vuoropuheluelvoitetta, mutta sillä on oma, tästäkin selvityksestä esille käyvä roolinsa myös muutosneuvottelutilanteissa.

Osasta vastauksissa nousee esille kuitenkin myös erilaisten järjestelmien sekoittaminen keskenään. Tällainen sekoittaminen ei kuitenkaan tuo mukanaan toivottuja synergiaetuja, vaan pikemminkin johtaa siihen, että erityisesti työnantajan on vaikeaa varmistua siitä, että kaikki lainmukaiset järjestelmät on vaatimusten mukaisesti yritykseen perustettu ja että ne myös niiden mukaisesti toimivat. Lisäksi tällainen ns. sulauttaminen vaikeuttaa esimerkiksi yhtä järjestelmää koskevien uudistusten tekemistä, koska tällöin vaarana on, että yhden järjestelmän muuttaminen muuttaa muitakin järjestelmiä jollakin ennalta-arvaamattomalla ja ei-toivotulla tavalla.

Salassapito ei selvityksen mukaan näytä aiheuttava huomattavia ongelmia hallintoedustustyöskentelyssä, mitä nyt muille henkilöstön edustajille tai edustettaville kokouksissa käsitellyistä asioista kertominen tai kertomatta jättäminen on välillä koettu haasteelliseksi. Nykyiseen yhteistoimintalakiin tullut koulutusosoikeus on ollut selvästi toimiva uudistus ja oikeutta on myös hyödynnetty. Toki myös tämän oikeuden hyödyntäminen vaatii sitä, että laista ja sen sisällöstä ollaan tietoisia sekä työnantaja- että palkansaajapuolella.

Huomionarvoisaa on, että nyt laissa olevat sanktiot ja seuraamusjärjestelmä ovat selkeästi liian heikkoja ainakin tai liian vähäisesti työnantajapuolella tiedossa: josta-kin syystä ainakin osalle työnantajia on tullut sellainen käsitys, että jopa vähintään 150 työntekijää työllistävässä yrityksissä hallintoedustuksen järjestäminen olisi jollakin tavalla vapaaehtoista. Asia nousi esille myös avovastauksissa. Kaiken kaikkiaan

seuraamusjärjestelmää pidettiin liian heikkona ja epäselvänä ja paljon onkin kiinni yksittäisen tahon eli yhteistoiminta-asiamiehen näkemyksistä ja arvioista.

"Lainsäädännön pitäisi olla tässä asiassa ehdottoman velvoittavaa ja laiminlyönnin sanktioitua."

"Työnantaja ei ole halukas järjestämään mitään kuin pakon kautta. Halukkuutta sopimiseen ei ilman sitä vain ole."

"Täysi vitsi. Pitäisi olla edustus, mutta kun yritys ei sitä halua, niin ei sille kukaan voi sitten mitään."

"Yrityksen johtoryhmä tekee ne lyhyen ajan päätökset, jotka eniten vaikuttavat henkilöstöön, siksi mielestäni se on se oikea paikka hallintoedustajalla. MUTTA silloin se pitää olla oikea johtoryhmä, eikä joku laajennettu ryhmä, tai niin, että johtoryhmällä on joku pienempi työvaliokunta, jossa päätökset oikeasti tehdään. Nykyinen laki on ilman sanktioita, joten jos edustusta ei järjestetä, vaikka pyydetään, niin mitään ei tapahdu. Vain pakko saa yritykset järjestämään edustuksen."

"Yrityksen pitäisi noudattaa tekemäänsä sopimusta."

Nyt esillä olevaa lain soveltamisrajan laskemista selvästikin kannatetaan ja avovastauksista käy esille niitä toiveita ja näkemyksiä, mitä hallintoedustuksen ajatellaan yritykseen tuovan. Suurin osa näkemyksistä on positiivisia ja esille nousevat esimerkiksi parempi yhteistyö johdon kanssa, avoimemmat keskustelut, parempi ja laajempi näkemys yrityksen tilanteesta ja myös vaikeiden asioiden parempi ymmärtäminen. Lisäksi esille nousee myös aito tahtotila edesauttaa yrityksen menestymistä omilla näkemyksillään ja huomioillaan ns. toiselta puolelta. Niissä vastauksissa, joissa soveltamisrajan laskua ei kannatettu, nousi esille etenkin tietämättömyys järjestelmästä sekä siitä, että millaista hyötyä sekä työnantaja että työntekijät voisivat siitä saada. Vastaajat esittivät myös epäilyjä siitä, että työnantaja ei tätä järjestelmää kuitenkaan tahtoisi, eikä se sitten myöskään käytännössä toimisi.



Lisäksi esille nousi myös hallintoedustuksen järjestäminen konsernin tasolle. Annettujen vastausten perusteella käy ilmi, että nykyiseen yhteistoimintalakiin tullutta kirjausta hallintoedustuksen sijoittamisesta konserneissa nimenomaan konsernitasolle tulee selkeyttää. Useampikin vastaaja on sitä mieltä, että heidän edustamisissaan yrityksissä hallintoedustus toimisi parhaiten nimenomaan konsernitasolla, mutta tätä ei joko osata vaatia tai tällaisesta mahdollisuudesta ei olla tietoisia.

Paljon on asioiden tiimoilta tapahtunut ja suunta on oikea, mutta töitä on paljon ja yhä paljon tekemättä.

Esitykset hallintoedustuslain parantamiseksi:

- Paikka, johon hallintoedustus voidaan sijoittaa, voi olla ainoastaan joko todellinen johtoryhmä tai hallitus
- Mitään erityistä toimielintä ei yrityksessä tule perustaa hallintoedustusta varten
- Johtoryhmällä tai hallituksella tulee olla todellista toimivaltaa ja asioiden tulee olla siellä yhä päätäntä- tai valmisteluvaiheessa
- Soveltamisrajaa tulee laskea 150 työntekijästä, jotta myös pienemmät yritykset pääsevät osalliseksi niistä eduista ja hyödyistä, joita hallintoedustuksen on tarkoitus tuottaa yrityksille mm. vahvemman yhteistyön, luottamuksen ja tietojen jakamisen muodossa



- Neuvotteluprosessia tulee selkeyttää etenkin työntekijöiden mahdollisen (hallintoedustuksen järjestämistä koskevan) vaatimuspakon, vaadittavan henkilöstöryhmien määrän sekä mahdollisten neuvotteluaikojen osalta
- Myös hallintoedustuksen järjestämistä konsernitasolle ja siihen liittyvää prosessia tulee selkeyttää
- Sanktio- ja seuraamusjärjestelmää tulee etenkin työnantajan laiminlyöntitapauksia koskien vahvistaa ja selkiyttää henkilöstön oikeuksien toteutumisen varmistamiseksi
- Tietoisuutta laista ja sen vaatimuksista tulee yhä lisätä



4. LOPUKSI

Hallintoedustus tarkoittaa lyhyesti sanottuna sitä, hallintoedustaja otetaan mukaan yrityksessä jo olemassa olevaan toimielimeen joko sen täysivertaisena jäsenenä tai yhdessä sovituin, tarkoituksenmukaisin rajoituksin keskustelemaan ja vaihtamaan näkemyksiä suunnitteilla olevista liiketoimintaa, taloutta tai henkilöstöä koskevista asioista.

Monella hallintoedustajalla on kuitenkin sellainen käsitys, että hänen tulisi päästä osallistumaan yrityksen varsinaiseen päätöksentekoon, mutta tämä ei täysin pidä paikkaansa: hallintoedustajatyön vaikuttavuus ja hyöty sekä yritykselle että henkilöstölle tulevat esille etenkin siinä, että työnantaja kuuntelee mitä hallintoedustajalla on asioista sanottavanaan ja että hallintoedustajalla on niistä jotakin rakentavaa sanottavaa.



Kaikessa hallintoedustukseen liittyvässä korostuu luottamus ja sen merkitys hallintoedustuksen onnistumiselle. Ensinnäkin niiden, joita hallintoedustaja edustaa, tulee luottaa hallintoedustajaansa. Toiseksi työnantajan tulee luottaa hallintoedustajaan sekä hänen näkemyksiinsä ja arvioihinsa. Lisäksi on tärkeää pyrkiä aidosti ymmärtämään toista osapuolta ja hänen vaikuttimiaan.

Nämä seikat erottavatkin hallintoedustuksen perustavanlaatuisella tavalla muista työntekijöiden tiedottamisen, kuulemisen ja osallistumisen muodoista. Hallintoedustuksen tarkoituksena on ensisijaisesti auttaa toista osapuolta näkemään erilaisia vaihtoehtoja, uusia mahdollisuuksia ja ennen kaikkea asioita laajemmassa mittakaavassa kuin muiden henkilöstöedustusmuotojen kohdalla on ehkä edes mahdollista. Kuitenkaan se, että hallintoedustajalle kerrotaan ainoastaan jo tehdyistä päätöksistä, ei ole lain, eikä sen tarkoituksen mukaista, eikä se myöskään hyödytä ketään.

Hyvin toimivasta hallintoedustuksesta on usein myös laajempaa hyötyä yritykselle, Jos hallintoedustaja kertoo esimerkiksi edustettavilleen olevansa tyytyväinen siihen, miten häntä hallintoelimessä kohdellaan ja kuunnellaan, on tällä yleensä myönteinen vaikutus työnantajakuvaan laajemminkin. Nämä seikat taas myötävaikuttavat osaltaan myös työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Lisäksi esimerkiksi vaikeiden päätösten jalkauttamista saattaa yrityksessä hyödyttää suurestikin se, että hallintoedustaja on ollut mukana asian käsittelyssä, on ymmärtänyt päätöksen taustat sekä sen, miksi kyseinen päätös on täytynyt tehdä; vaikkei hallintoedustaja voi välttämättä yksityiskohdista edustettavilleen puhuaakaan.

Näihin asioihin on otettu kantaa myös avovastauksissa:



”Hallintoedustajan vaikutusvalta riippuu monesta asiasta. Jos hallintoedustaja osaa ottaa itselleen pelitilaa, vaikutusmahdollisuuksia on paljonkin, vaikkei laki välttämättä tukea aina vaikuttamiseen annakaan”

”Avoimuus lisää yhteen hiileen puhaltamista, eri näkökulmat luovat mahdollisuuksia tehokkuuteen ja tuotannollisuuteen.”

”Kuten kaikessa toiminnassa, tärkeintä on henkilöiden välisen yhteistyön toimiminen ja luottamus.”



"Uskoisin toimivan hallintoedustuksen lisäävän henkilöstön ja työnantajan välistä luottamusta ja siten parantavan työpaikan ilmapiiriä."

"Hallintoedustus on kunniatehtävä."



LÄHTEET

Harju, Jarkko (2021). Työntekijöiden edustus yrityksen päätöksenteossa. Tehotonta, turhaa, vai kaikille parempi?. Teollisuuden palkansaajat, Edistys-analyysi 1/2021.

HE 159/2021 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle yhteistoimintalaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2021/20210159>.

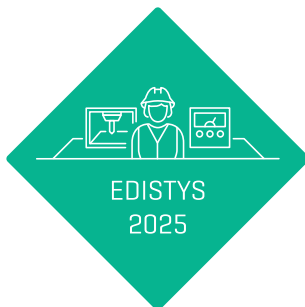
HE 247/ 1989 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi henkilöstön edustuksesta yritysten hallinnossa. <https://www.edilex.fi/he/fi19890247.pdf>.

Hietala, Harri & Äimälä, Markus (1991). Hallintoedustus. Weilin + Göös.

Jauhiainen, Maria (2019). Kohti vahvempaa osallisuutta. Miten hallintoedustuslaki toimii työpaikoilla käytännössä. Teollisuuden palkansaajat, Edistys-analyysi 1/2019.

Valtioneuvosto (2019). Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: ”Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta”. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>.

Valtioneuvosto (2023). Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023: ”Vahva ja välittävä Suomi”. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>.



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 julkaisuja tähän mennessä:

YRITYSKOHTAISET TYÖEHTOSOPIMUKSET.

Selvitys neuvotteluista metsäteollisuudessa ja tietotalalla (Analyysi 3/2024)

JOUSTON JA TURVAN TASAPAINO.

Tanskan työllisyyspolitiikka pohjoismaisessa vertailussa (Analyysi 2/2024)

MISSÄ MENNÄÄN, ETELÄRANTA?

Työnantajapuolen toiminta ja tavoitteet työmarkkinoiden murroksessa (Analyysi 1/2024)

MINNE MENET TUTKIMUS- JA INNOVAATIOPOLITIikka?

(Analyysi 1/2023)

LUOTTAMUSMIES 2020-LUVUN TYÖPAIKALLA

(Raportti 6, 2023)

JATKUVA TYÖSSÄ OPPIMINEN

– Lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia (Analyysi 1/2022)

MAINETTAAN PAREMPI.

Yrityspäätäjien näkemyksiä suomalaisesta työmarkkinamallista (Analyysi 4/2021)

MITEN PALKOISTA SOVITAAN?

Suomen ja Ruotsin työmarkkinamallit vertailussa (Analyysi 3/2021)

IRTI KESKITETYSTÄ, KOHTI PAIKALLISTA?

Neljä myyttiä paikallisesta sopimisesta (Analyysi 2/2021)

TYÖNTEKIJÖIDEN EDUSTUS YRITYKSEN PÄÄTÖKSENTEOSSA

– tehotonta ja turhaa vai kaikille parempi? (Analyysi 1/2021)

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 15 ammattiliittoa kaikista kolmesta palkansaajien keskusjärjestöstä. TP:n liittojen edustamalla aloilla työskentelee lähes 400 000 palkansaajaa.

www.tpry.fi

Ammattiliitto Pro

Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliitto AKT ry

Ilmailualan Unioni IAU ry

Insinööriliitto IL ry

Meijerialan Ammattilaiset MVL ry

Paperiliitto

Rautatiealan Unioni RAU ry

Suomen Ekonomit ry

Suomen Konepäälystöliitto

Suomen Merimies-Unioni SMU ry

Suomen Elintarviketyöläisten Liitto SEL

Sähköliitto

Tekniikan akateemiset TEK

Teollisuusliitto ry

Toimihenkilöliitto Erto ry



Julkaisija: Teollisuuden palkansaajat TP ry

ISSN 2670-0816 (nidos)

ISSN 2670-0824 (pdf)

978-952-7324-34-9 (nidos)

978-952-7324-35-6 (pdf)

Ulkoasu: Karmas Oy / Ferry Design Agency

Painatus: Top-Mainos Oy

Painettu Espoossa 2025

Kuvitusaineisto:
Shutterstock.com



**TEOLLISUUDEN
PALKANSAAJAT**