

Diskuteerausta Impivaarassa

Selvitys yhteistoiminnan tilasta ja
kehittämistarpeista työpaikoilla

Jukka Ahtela
Tammikuu 2016



© Sitra 2016

Sitran selvityksiä 109

ISBN 978-951-563-956-1 (PDF) www.sitra.fi

ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

Julkaisua koskevat tiedustelut: julkaisut@sitra.fi

Kuvat: Sitra

Erweko, Helsinki 2016

Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan
Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.



Printed matter
4041 0032



Esipuhe

TILANTEET YRITYKSISSÄ ja muilla työpaikoilla muuttuvat päivittäin: kilpailuasetelmat vaihtelevat, asiakassuhteita syntyy ja häviää, budjetit ja niiden perusteet menevät uusiksi. Muutoksia on jatkuvasti, ja niihin on pyrittävä sopeutumaan työpaikan ja henkilöstön tulevaisuus turvaten. Työkaluina tässä sopeutumisessa ja muutosten kääntämisessä mahdollisuuksiksi ovat työelämän lait, muu sääntely sekä työpaikkojen toimintakulttuuri.

Vaikka työelämän sääntelystä puhutaan paljon ja sen sopivuutta nykypäivän oloihin kritisoidaan, hyvä ja oikeudenmukainen työelämä ei ole yksin lakipykälistä kiinni. Pelkillä lakien uudistuksilla ei työelämän laatu kohene eikä työllisyys nouse.

Suomi on talouden rakenteeltaan pitkään ollut korostetusti suuryritysten maa. Huomattava osa sekä tuotannosta, viennistä että työpaikoista on ollut muutaman kymmenen suurimman yrityksen varassa. Tämä perintö näkyy myös työelämän sääntelyssä. Viime vuosina sekä yritysten rakenne että työn tekemisen muodot ovat monipuolistuneet. Myös tämä usuttaa miettimään nykyisen sääntelyn ja työelämäkulttuurin uudistustarpeita.

Sitra on tulevaisuusorganisaatio, jonka perustehtäviin kuuluu julkisen keskustelun herättely sellaisista teemoista, jotka nähdään tärkeiksi taloutemme ja yhteiskuntamme tulevien vuosien ja vuosikymmenten kehityksen kannalta.

Työelämä ja sen muutos on yksi tällainen teema. Millaisia käännteitä ja rakenteellisia muutoksia työelämässä on jo tapahtunut ja miten suuriin muutoksiin olisi perusteltua varautua? Rakentava ja ennakkoluuloton keskustelu näistä teemoista on mielestämme tarpeen. Tästä syystä Sitra teettää erilaisia selvityksiä työelämän ilmiöistä ja tarjoaa eri sidosryhmille tilaisuuksia kommentoida niitä. Varatuomari Jukka Ahtelan laatima selvitys yhteistoiminnan tilasta ja kehitystarpeista on yksi tällainen keskustelunavaus.

Julkaisun nimi viittaa tietenkin Aleksis Kiven teokseen Seitsemän veljestä. Vaisut tulevaisuudennäkymät ja ulkoisten olosuhteiden muutokset Jukolassa pakottavat veljekset etsimään uusia ratkaisuja. Muutto Impivaaraan herättää veljeskatraassa ajatuksia puolesta ja vastaan, myös tunteet nousevat pintaan. Kun asiat on keskusteltu halki ja poikki, kaikki sitoutuvat lähtöpäätökseen ja pistävät töpinäksi. Tällaista neuvottelukulttuuria ja sitoumusta kaivataan tänä päivänä monessa työyhteisössä.

Selvitysten mukaan suomalainen luottamus pääoma on henkilötasolla vahva, mutta laimenee organisaatiotasolle siirryttäessä. Jos työpaikoilla voitaisiin keskittyä muutoseikkojen sijasta keskusteluun tärkeiksi koetuista asioista parhaaksi katsotulla tavalla, tunne yhteisestä projektista ja suunnasta voisi hyvinkin vahvistua kaikkien eduksi.

Timo Lindholm

johtaja, Uusi työelämä ja kestävä talous -teema
Sitra



Sisällys

Esipuhe	1
Kirjoittajalta	4
1. Johdanto	6
2. Yhteistoimintaa työpaikoilla koskeva lainsäädäntö ja työehtosopimukset	7
2.1 Yhteistoimintalaki on osallistumisjärjestelmien peruslaki	7
2.2 Yhteistoimintalain keskeinen sisältö	8
2.3 Yhteistoimintalainsäädännön lyhyt historia: yritysdemokratiasta työpaikan kehittämiseen	8
2.4 Työehtosopimusten neuvottelu- ja luottamusmiesjärjestelmät	9
3. Aiemmat selvitykset yhteistoimintalainsäädännön toimivuudesta	11
4. Luottamus on hyvän työpaikan tunnusmerkki	14
4.1 Luottamus, yhteistoiminta ja innovaatiot	15
5. Suomalaisten työpaikkojen luottamus, yhteistoiminta ja osallistuminen eurooppalaisessa vertailussa	16
5.1 Suomi kärkikolmikossa eurooppalaisessa vertailussa	16
5.2 Osallistumisjärjestelmien rakenteet EU-maissa	19
6. Havaintoja ja arvioita yt-laista	20
6.1 Työnantajapuolen näkemyksiä	20
6.2 Palkansaajapuolen näkemyksiä	21
7. Henkilöstön edustus yritysten hallinnossa	22
8. Lähtökohtia yhteistoiminnan sääntelylle	23
8.1 Yksinkertaisuus, helppokäyttöisyys, hyvän johtamisen tukeminen, omatoimisuuteen kannustaminen	23
8.2 Muuttuvat yritysrakenteet	24
8.3 Johtamisen tuki	24
8.4 Työsuhteiden monimuotoisuus ja työntekijöiden rooli toiminnan kehittämisessä	25
8.5 Menettelyjen monimuotoisuus: yhteistoiminta ei ole vain kokousten pitämistä	25
9. Kehittämisehdotuksia	26
9.1 Yrityksen toiminnan ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen on edelleen yt-lain päätavoite; osaamisen kehittäminen ja lähiesimies toiminnan keskiöön	27
9.2 Siirretään henkilöstön vähentämistä koskevat yt-lain säännökset työsopimuslakiin	28
9.3 Yksinkertaistetaan, pelkistetään ja selkeytetään yt-lain menettelyjä ja perusvelvoitteita	28
9.4 Laajennetaan yt-lain soveltamisalaa	29
9.5 Arkipäiväistetään aloitetoiminta	29
9.6 Henkilöstön edustusta yritysorganisaatiossa koskevat perussäännökset yt-lakiin	29
9.7 Muita näkökohtia	29
9.8 "Työpaikan perussetti"	30
10. Johtopäätöksiä	31
Lähteet	32

Kirjoittajalta



TÄMÄ RAPORTTI PERUSTUU Sitran antamaan toimeksiantoon laatia selvitys yhteistoiminnasta yrityksissä. Tarkastelun kohteena on yrityksiä koskevan yhteistoimintalain (yt-laki) toimivuuden ja kehittämistarpeiden arviointi lain alkuperäisten tavoitteiden, työpaikkojen käytännön kokemusten ja työelämän yleisten muutosten valossa. Tarpeellisin osin arvioidaan myös muuta henkilöstön osallistumista koskevaa lainsäädäntöä ja työehtosopimusten mukaista luottamusjärjestelmää.

Raportti pyrkii tarjoamaan ajantasaista ja riippumattomaa aineistoa keskusteluun tuottavuuden, työllisyyden ja työelämän kehittämisestä sekä suosituksia ja toimintalinjauksia työpaikkojen yhteistoiminta- ja osallistumisjärjestelmien kehittämiseksi. Selvityksellä toivotaan olevan merkitystä myös hallitusohjelmaan kirjattujen työelämän kehittämistavoitteiden näkökulmasta.

Yhteistoimintalain alkuperäinen tavoite kadoksissa: laista tullut irtisanomislaki

Yhteistoimintalakia pidetään Suomessa henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen peruslakina. Se laadittiin aikoinaan 1970-luvun työelämän tarpeisiin. Vaikka lakia uudistettiin viimeksi vuonna 2007, se perustuu yhä varsin perinteiseen käsitykseen työelämästä ja sen rakenteista. Sekä työnantaja- että palkansaajapuolella yt-lain tavoitteita pidetään edelleen sinänsä kannatettavina, mutta sen toimivuutta tavoitteiden saavuttamisessa kyseenalaistetaan.

Yt-lain alkuperäinen hyvä tarkoitus työpaikan yhteistoiminnan kehittämiseksi on hämärtynyt yhtäältä irtisanomislaki ja toisaalta rutiininomaiseksi vuosisuunnitelmakoppullaksi.

Yt tarkoittaa huonoja uutisia työpaikalle. Se on näytelmä, jossa roolit ja juoni ovat ennalta määrättyjä. Työnantaja yrittää perustella tulevaa muutosta parhain päin joutuen samalla kuitenkin toteamaan, että seurauksena on kielteisiä henkilöstövaikutuksia. Työntekijäpuoli pyrkii neuvotteiluissa lieventämään toimenpiteen henkilöstövaikutuksia, joskus onnistuenkin.

Yt-laki näyttyy toisaalta myös vuotuisina henkilöstöasioita koskevin suunnitteluvaiheina, joissa olennaista ovat menettelyt, ei niinkään sisältö. Vuotuiset koulutussuunnitelmat ovat tästä yksi esimerkki. Osaamisen kehittäminen työpaikoilla on yhä tärkeämpi strateginen kysymys, jonka tulisi olla oleellinen osa työpaikan toimintaa ja yhteistoimintaa. Yt-lain tavoitteet ovat tältä osin sinänsä hyviä, mutta ne ovat käytännössä jääneet liikaa menettelytapojen varjoon.

Yt tarkoittaa huonoja uutisia. Se on näytelmä, jossa roolit ja juoni ovat ennalta määrättyjä.

Arviointiperusteita ja kritiikin aiheita, mutta myös kehittämisajatuksia tarjoavat mm seuraavat näkökohdat:

- Täyttääkö yt-laki osapuolten sille asettamat tavoitteet? Onko siitä aidosti hyötyä?
- Miten laista voitaisiin tehdä todellinen tuottavuutta, työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia edistävä väline ja karistaa pois irtisanomislain leima?
- Minkälaisia vaatimuksia jatkuvasti kasvavat osaamisen ja innovoinnin kehittämisen tarpeet yrityksissä asettavat yhteistoiminnalle?
- Voitaisiinko työvoiman vähentämistilanteisiin liittyvissä yhteistoimintamenettelyissä siirtää painopistettä tarpeellisen muutoksen sujuvaan läpiviemiseen ja työvoiman vähentämisen haitallisten vaikutusten minimoimiseen (muutosturvanäkökulma)?
- Voitaisiinko lakiin sisältyvät suunnitteluvaihtoehdot yksinkertaistaa ja korvata lähempänä varsinaista työntekoa olevilla menettelyillä? Miten mahdollistetaan erikokoisille, eri aloilla toimiville ja eri kasvuvaiheissa oleville yrityksille juuri niille parhaiten sopivat toimintamallit?
- Miten yt-lain edustukselliseen malliin perustuvat perusratkaisut toimivat muuttuneessa johtamisen maailmassa?
- Onko löydettävissä yhteistoimintamalleja, jotka toimisivat kaiken kokoisissa yrityksissä?
- Voitaisiinko työsuojeluun, työterveyteen ja muihin erityislainsäädäntöihin perustuvat yhteistoimintajärjestelyt liittää osaksi yleistä yhteistoimintaa?
- Mitä odotuksia on luottamusjärjestelmälle osana yrityksen ja henkilöstön yhteistoimintaa?
- Mitä uusia mahdollisuuksia digiajan viestintäteknologia tarjoaa henkilöstön osallistumiselle?
- Mikä merkitys hyvällä yhteistoiminnalla on yrityksen työllistämismahdollisuuksien kannalta?
- Onko nykyisestä lainsäädännöstä saatavissa enemmän irti em. tavoitteiden saavuttamiseksi vai tarvitaanko lainsäädännön muutoksia? Mitä muutostarpeita yhteistoimintalainsäädännössä ja henkilöstön osallistumisesta koskevassa lainsäädännössä olisi tältä osin?
- Lopuksi: jos yt-laki laadittaisiin puhtaalta pöydältä nyt, millainen se olisi?

Näihin kysymyksiin olen yrittänyt löytää vastauksia. Olen käynyt keskusteluja yli 30 asiantuntijan kanssa. He edustavat työmarkkinaosapuolia keskusjärjestöissä ja jäsenliitoissa, työpaikkojen edustajia, yrittäjiä, virkamiehiä ja tutkijoita.

Olen tutustunut aiheita koskevaan kirjalliseen aineistoon Suomen ja eräiden muiden EU-maiden osalta.

Lopputuloksena on syntynyt oheinen selvitys, jonka johtopäätöksenä kypsyy ajatus yhteistoimintalain täysremontista, ei pykäläkohtaisista ehdotuksista vaan lähinnä kehittämisen suunnasta ja linjauksista.

Haluan tässä esittää yhteisen kiitoksen kaikille niille henkilöille, joiden kanssa minulla oli tilaisuus käydä keskusteluja tämän hankkeen aikana. Näkökulmien kirjo, kokemukseen perustuvat selkeät mielipiteet, avarat pohdinnat työelämän kehittämisen haasteista sekä rakentavat uudistamisideat tarjosivat kirjoittajalle mieluisan ja kannustavan työkentän.

Jukka Ahtela

1. Johdanto

VÄINÖ LINNAN Tuntematonta sotilasta on tavattu pitää suomalaisen johtamisen perusteoksena. Sitä se on eittämättä edelleen, mutta rinnalle voi perustellusti nostaa myös toisen klassikon: Aleksis Kiven Seitsemän veljestä on osuva kuvaus pienestä, kiinteästä ja itseohjautuvasta ryhmästä haasteellisessa toimintaympäristössä.

Teoksesta avautuu huikea näkymä johtamisen maailmaan. Lukuisat ovat ne tilanteet, joissa veljekset joutuvat pohtimaan strategisia kysymyksiä ja yhdessä valmistelemaan päätöksiä. Tunnetuin on muutto Impivaaraan. Vaisut tulevaisuudennäkymät ja ulkoisten olosuhteiden muutokset pakottavat etsimään uusia ratkaisuja, joilla talous ja työllisyys turvataan. Ottaako riski ja lähteäkö tuntemattomalle alueelle, aloittamaan uusi elämä Impivaarassa?

Tätä pohditaan ja diskuteerataan sivukaupalla. Joukossa ei ole varsinaista johtajaa, vaikka Juhani on toki eniten äänessä. Kaikki osallistuvat keskusteluun, kukin antaa omalla tavallaan panoksensa. Ratkaisua kypsytellään. Asian tuntevia näkökohtia puolesta ja vastaan tuodaan esiin. Myös kuvitellut ja tunnepohjaiset näkökohdat käsitellään avoimesti. Päätös kypsyy tämän prosessin kuluessa ja on lopulta yksimielinen. Kun päätös on tehty, sitä ryhdytään toimeenpanemaan vauhdilla. Kaikki ovat päätökseen sitoutuneet ja tietävät tehtävänsä ja sen, mitä itsekultakin odotetaan. Tavoitteellista, osallistavaa, itseohjautuvaa ja yksilölliset tarpeet huomioon ottavaa johtamista parhaimmillaan.

Tästä myönteisestä kulmasta on hyvä aloittaa pohdinta työpaikan yhteistoiminnan kehittämisestä ja yt-lain uudistamistarpeista.

Yhteistoimintalain paradoksi on, että yhteistoimintaa työpaikoilla pidetään hyvänä ja kannatettavana asiana, mutta lain tarkoittamat yt-neuvottelut tarkoittavat useimmiten huonoja uutisia eli henkilöstövähennyksiä. Kun yt-lain päätavoitteena kuitenkin on edistää työnantajan ja henkilöstön luottamuksellista vuorovaikutusta, kehittää yrityksen toimintaa ja lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, näyttää pahasti siltä, että tämä tavoite on jäänyt taka-alalle.

Talouskasvun hiipuminen, heikentyvä työllisyys ja epävarmat tulevaisuudennäkymät ovat nostaneet esiin voimakkaan tarpeen tuottavuuden ja työllisyyden lisäämiseen sekä kustannuskilpailukyvyyn parantamiseen. Nämä teemat ovat mitä suurimmassa määrin työmarkkinalähtöisiä. Viime kädessä kyse on siitä, miten yritysten ja työpaik-

kojen tuottavuuspotentiaalia päästään hyödyntämään nykyistä paremmin.

Johtaminen, paikallinen sopiminen, joustavuus, osaaminen, motivointi, työn tarkoituksellisuus, työssä jakaminen ja ennen kaikkea työllisyys ovat ajankohtaisen työmarkkinakeskustelun avaintemoja. Työnantajan ja henkilöstön keskinäinen luottamus ja yhteistoiminta ovat tässä suhteessa merkittävä käyttövoima tuottavuuden ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Miten niitä edistetään? Onko lainsäädännöllä ja muulla sääntelyllä tässä ylipäättään roolia ja jos on, minkälaisella sääntelyllä?

Yhteistoimintaa ja osallistumista sivuavat myös Juha Sipilän hallituksen ohjelmaan sisältyvät kirjaukset paikallisen sopimisen edistämisestä ja niihin liittyen selvitysmies Harri Hietalan ehdotukset paikallisen sopimisen sekä henkilöstön osallistumisen edistämisestä työpaikoilla. On selvää, että hyvä yhteistoiminta luottamuksellisessa ilmapiirissä edistää myös asioista sopimista työpaikalla.

Tässä selvityksessä kuvataan yhteistoiminnan ja henkilöstön osallistumisen nykytilaa suomalaisessa työelämässä, nostetaan esiin muutostarpeita sekä hahmotellaan kehittämislinjauksia. Keskeisenä tarkastelukohteena on yhteistoimintalaki. Kokonaiskuvan saamiseksi arvioidaan pääpiirtein myös henkilöstön osallistumista yritysten hallintoon koskevaa sääntelyä. Koska yhteistoimintalain käytännön soveltaminen kytkeytyy vahvasti työehtosopimusten mukaiseen luottamusmiesjärjestelmään, selvityksessä tarkastellaan myös luottamusmiesjärjestelmän roolia työpaikkojen yhteistoiminnassa.

Asiantuntijoiden kanssa käymissäni keskusteluissa painotettiin voimakkaasti luottamuksen ja hyvän johtamisen merkitystä ja yhteyksiä työpaikan yhteistoimintaan. Ilman luottamusta ei ole hyvää yhteistyötä. Luottamuksen rakentamiseen taas tarvitaan paljon muutakin kuin hyvää yhteistyötä. Hyvä ja luottamuksellinen yhteistyö puolestaan tukee johtamista. Näitä teemoja käsitellään tämän selvityksen taustapohdintoissa myös kansainvälisesti vertaillen.

2. Yhteistoimintaa työpaikoilla koskeva lainsäädäntö ja työehtosopimukset



**Laki on luonteeltaan menettelytapalaki.
Pääsääntöisesti kyseessä ovat tiedotus- tai
neuvottelumenettelyt.**

2.1 Yhteistoimintalaki on osallistumisjärjestelmien peruslaki

Suomessa henkilöstön osallistumista koskevaan lainsäädäntöön kuuluvat yksityisen ja julkisen sektorin yhteistoimintalait, henkilöstön edustusta yritysten hallinnossa turvaavat lait sekä henkilöstörahasolaki. Myös työoikeuden erityislainsäädännössä on turvattu työntekijöiden osallistumismahdollisuudet (mm. työsuojelulainsäädännön ja työterveyshuoltolainsäädännön mukainen yhteistoiminta). EU-sääntely on osin yhdentänyt kansallisia osallistumisjärjestelmiä ja toisaalta edellyttänyt osallistumisjärjestelmiä Euroopassa toimivilta monikansallisilta yrityksiltä.

Tässä yhteydessä ei syvennytä tarkemmin voimassa olevan lainsäädännön sisältöön. Koska selvityksen pääpaino on yhteistoimintalaissa, on syytä kuitenkin tarkastella eräitä sen pääpiirteitä.

Yhteistoimintalakia pidetään Suomen osallistumisjärjestelmien peruslakina. Kun se laadittiin 1970-luvulla, työmarkkinajärjestöjen aloitteesta päädyttiin varsin ennakkoluulottomaan perusratkaisuun. Yt-lain mukaan henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja työpaikan asioihin lisätään yrityksen toiminnan kehittämiseksi, työolojen

parantamiseksi ja keskinäisen yhteistoiminnan lisäämiseksi. Tämä kaikki toteutetaan mahdollisimman luontevalla tavalla osana työpaikan normaalia toimintaa, pääsääntöisesti ilman uusia organisaatioita tai elimiä.

Yhteistoimintalaki ei puutu työnantajan oikeuteen tehdä päätöksiä liikkeenjohto- ja työnjohto-oikeutensa nojalla. Lailla ei puututa myöskään työsuhteen ehtojen sisältökysymyksiin. Laki on luonteeltaan menettelytapalaki. Pääsääntöisesti kyseessä ovat tiedotus- tai neuvottelumenettelyt. Yt-laki nojaa toimeenpanon osalta pitkälti voimassaolevaan työehtosopimusten luottamusmiehistelmänsä.

Suomalainen työpaikkayhteistyön malli poikkeaa monissa muissa Euroopan maissa sovellettavasta edustuksellisesta yhteistoiminnasta (esim. Saksan yritysneuvostot). On kuitenkin syytä huomata, että myös Suomessa on edustuksellista osallistumista koskevaa lainsäädäntöä. Tosin hallintoedustus yrityksissä tai henkilöstörahasotot eivät juurikaan näy julkisessa keskustelussa eivätkä herätä poliittisia intohimoja.

2.2 Yhteistoimintalain keskeinen sisältö

Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksessä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20. Eräät yt-lain säännökset koskevat ainoastaan vähintään 30 työntekijää työllistäviä yrityksiä. Yhteistoimintalain piiriin kuuluu vajaat 900 000 palkansaajaa, jotka työskentelevät noin 8 000 yrityksessä. Sen ulkopuolella on siis noin 80 000 (työnantaja)yritystä ja yli 500 000 yrityksissä työskentelevää palkansaajaa.

Yhteistoiminnan osapuolet ovat työnantaja ja yrityksen henkilöstö. Pääperiaatteena on, että yhteistoiminta toteutetaan yrityksen toimintaorganisaation tai työnantajan ja henkilöstön edustajien, esimerkiksi luottamusmiehen kanssa. Lähtökohtana on, että yhteistoiminta tapahtuu yrityksen olemassa olevan organisaation puitteissa.

Yhtä työntekijää koskeva asia käsitellään työntekijän ja hänen esimiehensä välillä. Jos asia koskee useampaa kuin yhtä työntekijää, osallisena ovat pääsääntöisesti henkilöstöryhmän edustaja sekä ao. työnantajan edustaja.

Yhteistoimintalaissa on säännökset muun muassa työn-

antajan tietojenantovelvollisuudesta (taloudelliset ja työvoimaa koskeva tiedot), henkilöstö- ja koulutussuunnitelmista, työhönotossa noudatettavista periaatteista ja käytännöistä, vuokratyövoiman käytön periaatteista, yritystoiminnan muutoksista aiheutuvista henkilöstövaikutuksista ja töiden järjestelyistä sekä yhteistoimintaneuvotteluista työvoiman käyttöä vähennettäessä. Juuri viimeksi mainituista säännöksistä yt-laki parhaiten tunnetaan.

Yt-lain mukaiset menettelyt ja työnantajan velvoitteet ulottuvat tietojen antamisesta eriasteisiin, osin laissa määriteltyihin määräaikoihin sidottuihin neuvotteluihin ja joissakin asioissa myös sopimiseen. Sovittavia asioita ovat esimerkiksi yrityksen yhteistoimintakoulutus, yrityksessä noudatettavat työsäännöt ja aloitetoiminta.

Laissa on lisäksi säännökset pakkokeinoista ja rangais-
tuksista sekä henkilöstön vähentämisen yhteydessä tehtyyn yhteistoimintavelvoitteen laiminlyöntiin perustuvasta hyvityksestä.

2.3 Yhteistoimintalainsäädännön lyhyt historia: yritysdemokratiasta työpaikan kehittämiseen

Nykyisen yt-lain edeltäjä oli laki tuotantokomiteoista (470/1946 ja 843/1949). Tuotantokomitea oli työpaikan neuvoa-antava elin, jonka tehtävänä oli antaa työntekijöille tietoa yrityksen toiminnasta, edistää tuotantoa, työtehoa, työkuria ja työturvallisuutta sekä edistää terveydellisiä oloja, viihtyvyyttä, ammatillista kehitystä ja työrauhaa.

1960-luvulla käynnistyi poliittinen ja työmarkkinapoliittinen keskustelu yritysdemokratiasta. Pitkällisten keskustelujen, valmistelutyön ja neuvottelujen jälkeen työmarkkinoiden keskusjärjestöt saavuttivat vuonna 1977 yhteisymmärryksen uuden lainsäädännön keskeisistä linjauksista. Tuloksena oli vuoden 1978 yhteistoimintalaki, joka tuli voimaan 1.7.1979.

Yhteistoimintalain tavoitteena oli lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työtään ja työpaikkaansa koskaan päätöksentekoon. Näin pyrittiin luomaan edellytyksiä sekä työolosuhteiden parantamiselle että yritysten toiminnan kehittämiseksi. Keskeisenä keinona on työnantajan neuvottelu- ja tiedottamisvelvollisuus.

Alkuperäistä yt-lakia on muutettu useasti. Vuonna 1988 siihen lisättiin kollektiiviperusteisten irtisanomisten, lomautusten ja osa-aikaistamisten käsittelyyn liittyvät neuvottelu-

ajat. Näitä säännöksiä tarkistettiin uudelleen vuonna 1996. EU:n direktiiveistä johtui vuosien varrella useita muutostarpeita: (joukkovähentämisdirektiivi (75/129/ETY), liikkeenluovutusdirektiivi (77/187/ETY), yritysneuvostodirektiivi (94/45/ETY) ja yhteistoimintadirektiivi (2002/14/EY).

Vuonna 1990 lakiin lisättiin säännökset kansallisesta konserniyhteistyöstä. Yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävien asioiden piiriä laajennettiin vuosina 2001 ja 2004. Muutosturvaa koskevat uudet säännökset liitettiin yt-lakiin vuonna 2005.

Yt-laki uudistettiin merkittävällä tavalla vuonna 2006 (HE 254/2006). Uudistus tuli voimaan vuonna 2007. Keskeinen tavoite oli parantaa lain luettavuutta ja ymmärrettävyyttä. Uudistuksella pyrittiin vastaamaan myös talouden ja työelämän rakenteiden muutoksiin. Tuloksena oli kokonaa uusi yhteistoimintalaki ja erillinen laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlaajuisissa yritysryhmissä (konserniyhteistyö).

Yt-lain uudistuksen perusteluissa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että yhteistoiminnasta on neljännesvuosisadassa tullut työpaikolla vakiintunut toimintatapa, jonka perusasiat yleensä hallitaan, vaikka yt-lain mukaiset neuvottelut

koetaan työpaikoilla suuressa määrin muodollisuudeksi tai ”välttämättömäksi pahaksi”. Myös uudistuksen perusteluiden mukaan yt-laki koetaan ”irtisanomislaiksi”.

Vuoden 2007 uudistuksen jälkeenkin yt-lakia on muutettu useaan kertaan. Sähköisen viestinnän tietosuojalain mukaisten tietojen käsittely lisättiin yt-lain tarkoittamaksi asiaksi vuonna 2009. Lain valvonta siirrettiin vuonna 2010

yhteistoiminta-asiamiehelle. Vuonna 2014 tuli voimaan taloudellisesti tuettua ammatillisen osaamisen kehittämistä koskeva lainsäädäntö (ns. ”kolmen päivän koulutus”), jonka johdosta täsmennettiin ja laajennettiin yt-lain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisältöä. Myös uuden yhdenvertaisuuslain voimaantulo 2015 aiheutti muutoksia edellä mainittujen suunnitelmien sisältöön.

2.4 Työehtosopimusten neuvottelu- ja luottamusmiesjärjestelmät

Eräänlaisena linkkinä yt-lain ja työehtosopimusten välillä ovat keskusjärjestöjen väliset yleissopimukset. Ne sisältävät keskusjärjestöjen välisiä suhteita koskevien määräysten lisäksi yhteistoimintaa, työpaikan kehittämistoimintaa ja mm. työkyvyn kehittämistoimintaa koskevia yleisiä määräyksiä. Yleissopimukset sisältyvät liitteinä alakohtaisiin työehtosopimuksiin tai ne on muutoin otettu osaksi työehtosopimuksia.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK:n välillä noudattavaan yleissopimukseen sisältyy mm. seuraavia määräyksiä:

*” 2 luku Yhteistoiminta työpaikalla
Kehittämistoiminta*

Työntekijöiden ja heidän edustajiensa tulee tämän sopimuksen periaatteiden mukaisesti voida osallistua työorganisaatioiden, teknologian, työolosuhteiden ja työtehtävien kehittämiseen ja muutoksen toteuttamiseen. Kehittämistoiminnan ja siihen mahdollisesti sisältyvän uuden teknologian soveltamisen yhteydessä tulee toimia mielekkään, vaihtelevan ja kehittävän työn sisällön sekä tuottavuuden parantamiseksi. Näin luodaan työntekijälle mahdollisuus kehittyä työssään ja lisätä valmiuksiaan uusiin työtehtäviin. Suoritettavat toimenpiteet eivät saa johtaa sellaiseen kokonaiskuormituksen lisääntymiseen, josta aiheutuu haittaa työntekijän terveydelle tai turvallisuudelle.

Työpaikalla seurataan yhteistoiminnassa sopivin aikavälein tuottavuutta, tuotantoa ja henkilöstöä koskevaa kehitystä. Tarvittavista seurantajärjestelmistä ja tunnusluvuista sovitaan paikallisesti.”

Sopimusmääräyksissä avataan yhteistoiminnan tavoitteita varsin käytännönläheisellä tavalla. Taustalla ovat työmarkkinajärjestöjen aiemmat yhteistyömuodot tuottavuuden kehittämiseksi, kuten rationalisointisopimukset, joiden keskeinen sisältö siirrettiin yleissopimuksiin. Yhteistoimintalain sisältöä täsmennettiin yleissopimuksissa myös maininnalla yt-lain mukaisesta neuvottelukunnasta, joka tulee perustaa yli 200 työntekijää työllistävään yritykseen, mikäli kaikki henkilöstöryhmät sitä haluavat. Sopimus mahdollistaa myös sellaisen kehittämistoimintaa käsittelevän yhteistoimintaelimen perustamisen, joka korvaa erilliset yhteistoiminta- ja työsuojelutoimikunnat sekä muut vastaavat elimet.

Rationalisointi- ja tuottavuusyhteistyöllä työmarkkinaosapuolten kesken on pitkät ja ansiokkaat perinteet. Yleissopimuksen sanamuodot painottavat vahvasti työpaikan kehittämistoimintaa, tuottavuuden kohottamista ja työhyvinvointia sekä muutosten ennakoimista. Nämä ovat työpaikan yhteistoiminnan avainasioita. Vaikka ne ovat jopa itsensänselvyyksiä, on edelleen tärkeää, että työmarkkinoiden sopijaosapuolet viestivät niiden tärkeyttä sopimuskirjauksilla. Järjestöjen välisen toiminnan painopiste on tältä osin käytännössä siirtynyt keskusjärjestötasolta liittotasolle.

Eräänlaisena linkkinä yt-lain ja työehtosopimusten välillä ovat keskusjärjestöjen väliset yleissopimukset.

YHTEISTOIMINTALAIN PERUSAJATUKSEN mukaan yhteistoiminta pyritään järjestämään yrityksen olemassa olevan organisaation puitteissa. Erillisten yhteistoimintaelinten perustamista ei edellytetä. Yhtenä esikuvana yt-lain menettelyille ovat olleet työehtosopimusten neuvottelumääräykset. Ne muodostavatkin usein puitteet käytännön yhteistoimintamenettelyille työpaikoilla. Työehtosopimusten mukaan valitut luottamusmiehet toimivat usein yt-lain tarkoituksena henkilöstön edustajina.

Seuraavassa esitetään tiivis kuvaus luottamusmiesjärjestelmän keskeisistä periaatteista:

Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen ja alakohtaisten liittojen solmimissa luottamusmiessopimuksissa sekä työehtosopimuksissa on sovittu menettelystä, jonka mukaan työntekijöillä on oikeus valita luottamusmies työpaikalle edustamaan heitä työehtosopimuksen soveltamista koskeissa asioissa

Luottamusmiessopimukseen perustuva järjestelmä koskee järjestäytyneitä työntekijöitä työehtosopimusaloitain. Työpaikoilla luottamusmiesjärjestelmään kuuluvat tavallisesti useat eri järjestöjen tai niiden ammattiosastojen valitsevat pääluottamusmiehet, luottamusmiehet ja varaluottamusmiehet. Esimerkiksi ylemmät toimihenkilöt, toimihenkilöt ja työntekijät valitsevat omat luottamusmiehensä. Järjestäytymättömässä kentässä on mahdollista valita erityinen lakisääteinen luottamusvaltuutettu, jonka asema ja tehtävät ovat pääpiirtein samat kuin luottamusmiehen.

Esimerkiksi teknologiateollisuuden työehtosopimuksen mukaan luottamusmiesjärjestelmän tarkoituksena on luoda edellytykset yrityksen ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan kehittämiseksi sekä työehtosopimuksen oikean soveltamisen ja paikallisen sopimisen edistämiseksi. Luottamusmiehen keskeisenä tehtävänä on toimia osana paikallista työehtosopimuksen toteuttamiseen liittyvää neuvottelujärjestelmää ja huolehtia osaltaan siitä, että:

- työehtosopimusta sovelletaan oikein ja sitä noudatetaan
- erimielisyydet selvitetään nopeasti ja tarkoituksenmukaisesti
- yhteistoimintaa ja paikallista sopimista edistetään ja
- työrauhaa ylläpidetään ja edistetään.

Yt-laki tunnustaa luottamusmiesjärjestelmän yhdeksi keskeiseksi työpaikan yhteistoiminnan osapuoleksi.

Luottamusmiesjärjestelmän tehtävänä on tarjota väylä yrityksen toimintojen, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ja tuottavuuden parantamiselle.

Luottamusmiesjärjestelmä on työmarkkinapoliittisesti olennainen ja samalla myös herkkä kysymys. Kuten edellä olevista sopimuskirjauksista käy ilmi, luottamusmiehen rooli on monipuolinen. Hän toimii osana työehtosopimuksen mukaista neuvottelujärjestelmää ja huolehtii tässä ominaisuudessa sopimusten oikeasta soveltamisesta sekä mahdollisten erimielisyyksien ratkaisemisesta. Toisaalta luottamusmies toimii yrityksen ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan linkkinä ja on tässä ominaisuudessa usein avainasemassa erilaisissa muutos- ja kehittämishankkeissa. Yt-lain näkökulmasta merkittävää on, että laki tunnustaa luottamusmiesjärjestelmän yhdeksi keskeiseksi työpaikan yhteistoiminnan osapuoleksi.

Työnantajapuolella on odotuksia siihen suuntaan, että kehittämistoimintaan osallistumisen tulisi painottua luottamusmiehen roolissa nykyistä enemmän. Esille nostetaan myös tarve hoitaa henkilöstön edustus työpaikan olosuhteet huomioon ottaen, etenkin kun on kyse järjestäytymättömästä kentästä. Palkansaajapuolella taas painotetaan luottamusmiesverkoston kattavuutta ja sitä, että myös työnantajan tulee todella luottaa luottamusmieheen ja hänelle on annettava käytännön edellytykset tehtävien hoitamiseen työpaikalla.

3. Aiemmat selvitykset yhteistoimintalainsäädännön toimivuudesta



VAIKKA YT-LAISTA on vuosien varrella käyty keskustelua niin julkisuudessa kuin työmarkkinapöydissäkin, varsinaista tutkimustietoa lain soveltamisesta tai toimivuudesta on varsin vähän. Seuraavassa esitetään kooste eräistä lakia koskevista selvityksistä sekä yhteistoimintaa ja osallistumista sivuavista kyselyistä.

TEM/Joensuun yliopisto (2010)

Joensuun yliopiston tutkijaryhmä laati vuonna 2010 työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta arviointitutkimuksen uuden yt-lain vaikutuksista (”Uusi yt-laki yrityksille – Uuden yt-lain vaikutusten arviointitutkimus, TEMin julkaisu 3/2010). Taustalla oli eduskunnan asettama velvoite seurata uuden lain voimaantuloa erityisesti pienempiä, alle 30 työntekijän työpaikkoja koskeneen soveltamisalan laajentumisen näkökulmasta. Tutkimus tehtiinkin melko pian lain voimaantulon jälkeen.

Tutkimuksen tulokset tiivistettiin raportissa seuraavasti:

”Yhteistoimintalaki tunnetaan yrityksissä vain tyydyttävästi tai välttävästi. Tämä pätee niin työnantajiin kuin henkilöstön edustajiin. Kun lakia ei kovin hyvin tunnetta, ei se ole aikaansaanut olennaisia muutoksia yritysten toiminnassa. Lain tulkintaan ei katsottu liittyvän erityisiä ongelmia ja lakiin oltiin kohtuullisen tyytyväisiä sekä työnantajien että työntekijöiden keskuudessa.”

Vastauksissa ilmeni painotuksia, jotka perustuivat toimialakohtaisiin eroihin, järjestäytymiseen sekä yrityskoon. Tutkimus valotti lähinnä lain tunnettuutta ja tätäkin ehkä enemmän aiemman lainsäädännön pohjalta, ei niinkään uuden yt-lain pohjalta.

Suomen Yrittäjät (2010)

Suomen Yrittäjät (SY) tiedusteli vuonna 2010 jäsenistöltään yt-lain vaikutuksista. Kohderyhmänä olivat 10–19 työntekijää työllistävät yritykset, joiden osalta haluttiin selvittää säännösten vaikutuksia yt-lain soveltamisrajan tuntumassa. Toinen kyselyn kohderyhmä oli yt-lain piiriin tulleet 20–29 työntekijän yritykset. Lisäksi yli 30 työntekijän yrityksiltä kysyttiin vertailun vuoksi kokemuksia lain toimivuudesta.

Kyselyn johtopäätöksissä korostettiin merkittäviä ongelmia yritysten näkökulmasta:

”Raportti osoittaa yt-lailla olleen haitallisia vaikutuksia yritysten toimintaan ja strategiaan ratkaisuihin. Kaikissa yritysryhmissä katsottiin, että yt-laista aiheutuu enemmän kustannuksia kuin hyötyä. Alle 20 henkilöä työllistävistä yrityksistä noin 40 prosenttia arvioi jättävänsä tulevaisuudessa henkilöstöä lisäämättä yt-lain vuoksi. Näistä yrityksistä yli 20 prosenttia ilmoittaa jo jättäneensä palkkaamatta henkilöstöä nimenomaan yt-lain vuoksi. Yt-lain kaltaiset säädökset johtavat siihen, että yritykset eivät voi kehittää toimintaansa liiketoiminnan tarpeista lähtien. Vastauksista ilmenee, että alihankinta, epätyypilliset työsuhteet ja vuokratyövoiman käyttäminen lisääntyvät, kun yritysten kasvuedellytyksiä heikennetään. Toisaalta yt-lailla ei katsota olevan vaikutusta ilmapiiriin ja yhteisten asioiden hoitamiseen.”

Suomen Yrittäjien kysely painotti yt-lain soveltamisalan muutoksen vaikutuksia pieniin yrityksiin. Muutosten koettiin olevan erityisen haitallisia liiketoiminnan kehittämisen ja työllistämisen kannalta.

TEM (2014)

Työ- ja elinkeinoministeriön maaliskuussa 2014 perustama epävirallinen kolmikantatyöryhmä käsitteli yhteistoimintalakiin liittyviä tulkintaongelmia sekä arvioi näiltä osin lainsäädännön muutostarpeita. Työryhmä perustettiin yhteistoiminta-asiamiehen aloitteen ja työneuvoston antaman lausunnon pohjalta. Se keskittyi toimeksiantonsa mukaisesti pelkästään juridisiin kysymyksiin.

Työryhmässä arvioitiin mm. yt-lain soveltamista määräysvaltaa käyttävän yrityksen päätöksenteon ja yhteistoimintaneuvottelujen käynnistämisen oikea-aikaisuuden osalta. Lisäksi työryhmä tarkasteli yt-lain yritys-käsitettä konsernitilanteissa, kun yrityksen taloudellinen toiminta on järjestetty tavalla, jonka voi katsoa vastaavan työnantajatoiminnan tavanomaista järjestelyä yksittäisessä yrityksessä. Työryhmä arvioi myös yritys-käsitettä ulkomaisen yritysten Suomessa rekisteröityjen sivuliikkeiden osalta ja selvitti yhteistoimintaneuvotteluelvoitteen sisältöä niin sanotuilla yhteisillä työpaikoilla ja tarvetta yt-lain sisällölliselle selvittämiseksi, esimerkkinä kameravalvonnan käyttöönotto ja muutos.

Yhteenvetonaan työryhmä ei havainnut merkittäviä muutostarpeita:

”Työryhmä on käsitellyt yhteistoiminta-asiamiehen aloitteessa ja työneuvoston lausunnossa esille nostettuja yhteistoimintalain soveltamiseen liittyviä tulkintaongelmia sekä arvioinut tu- lisiko lainsäädäntöä tältä osin muuttava. Työryhmä on havainnut, että yhteistoimintalakien kattavuus on joltain osin aukollinen. Esimerkiksi tapaturmasioiden muutoksenhakulautakuntaan ei sovellu mikään yhteistoimintalaki. Sama yhteistoimintalakien soveltamisalaa koskeva tulkintaongelma voi tulla kysymykseen muissa vastaavissa yksiköissä. Tältä osin työryhmä ehdottaa, että muutoksia koskevien säädösmuutosten valmistelu tulisi aloittaa mahdollisimman pian kyseisestä lainsäädännöstä vastaavassa ministeriössä. Ratkaisuna voisi olla esimerkiksi, että lautakuntia koskeviin lakeihin lisättäisiin määräys niihin sovellettavasta yhteistoimintalainsta.

Työryhmä on työnsä aikana havainnut eräitä muita lainsäädännön kehittämiskohteita, jotka eivät kuitenkaan tässä vaiheessa edellytä välitöntä puuttumista lainsäädäntöön. Näitä tulisi arvioida siinä vaiheessa, jos yhteistoimintalain toimivuutta arvioidaan laajemmin.”

SAK:n luottamushenkilöpaneeli (2015)

SAK:n luottamushenkilöpaneelin mukaan 52 prosentissa SAKlaisista työpaikoista on viimeisen vuoden aikana käyty yt-neuvotteluja irtisanomisista tai lomautuksista. Kyse- lyn mukaan 40 prosenttia luottamushenkilöistä katsoo, että he ovat voineet vaikuttaa neuvottelujen lopputulokseen. Suurissa yrityksissä vaikutusmahdollisuudet ovat olleet suuremmat kuin pienissä yrityksissä.

Kaiken kaikkiaan riita-asiat ovat lisääntyneet viimeisen vuoden aikana noin kolmanneksessa työpaikoista, kun taas runsaassa puolessa työpaikoista tilanne on pysynyt ennallaan. Noin 40 prosenttia luottamushenkilöistä katsoo, että luottamustehtävien hoitaminen on viime vuosina muuttunut aiempaa vaikeammaksi siinä missä runsas puolet heistä arvioi, että tilanne on pysynyt ennallaan.

STTK:n Henkilöstön edustaja -barometri (2015)

STTK:n säännöllisesti teettämässä Henkilöstön edustaja -barometrissä kysytään mm. luottamusmiesten panostuksesta luottamuksen ja yhteistyön kehittämiseen. Barometrin tuloksia kommentoidaan seuraavasti:

”Luottamus, keskinäinen arvostus ja avoimuus auttavat työpaikkoja kohtaamaan muutokset ennakoivasti ja hallitusti. Luottamus koskee kaikkia työpaikan yhteistyökumppaneita työyhteisön sisällä, yhteistyötä tekevien työyhteisöjen kesken sekä suhteessa asiakkaisiin. Luottamus on myös sitä, että henkilöstö voi kokea kehittämisen ja työn muuttumisen merkitykselliseksi ja säilyttää luottamuksen oman työuransa kehittymiseen kaikissa olosuhteissa.–

Henkilöstön edustajat panostivat luottamuksen ja yhteistyön kehittämiseen enemmän kuin innovointiin ja tuotavuuteen. Työsuojeluvaltuutetut olivat vuosien 2013 ja 2015 kyselyissä panostaneet luottamuksen ja yhteistyön kehittämiseen enemmän kuin luottamusmiehet. Luottamusmiesten tehtävänä on edunvalvonta, kun taas työsuojelun lähtökohtana on yhteistoiminta. Yhteistoiminta näyttää korostuvan enemmän myös luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun yhdistelmätehtävää hoitavilla.”

Barometrin mukaan henkilöstö pidetään melko hyvin tietoisena työpaikan taloudellisesta tai toiminnallisesta tilanteesta; työssä vallitsee hyvä meininki ja yhteishenki. Myös tiedonkulkua työpaikalla pidetään varsin riittävänä. Sen sijaan huonomman arvosanan saa henkilöstön osaamisen hyödyntäminen kaikessa kehittämistyössä ja henkilöstön näkemysten huomioon ottaminen päätösten valmistelussa.

TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto (2014)

Myös muut palkansaajajärjestöt ovat jäsen- ja pääluottamusmieskyselyissään tiedustelleet näkemyksiä yt-lain soveltamisesta. Niinpä esimerkiksi Teollisuusalojen ammattiliiton (TEAM) vuonna 2014 tekemän pääluottamusmieskyselyn mukaan yt-neuvottelujen yhteydessä ilmeni monenlaisia puutteita ja ongelmia; päätöksiä oli tehty jo ennen neuvotteluja (77 % prosenttia vastaajista), tiedonsaannissa työnantajalta oli ongelmia (68 %), työnantajan asennoitumisessa oli ongelmia (68 %), työnantajalla ei ollut todellista halua neuvotella (64 %) ja työnantajan tiedotamisessa oli ongelmia.

TEM työolobarometri (2014)

Työolobarometrissa kysyttiin mm. työntekijöiden tiedonsaannista sekä kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksista. Barometrin mukaan tietojen saannin työpaikan tavoitteista ja tulevaisuuden suunnitelmista, mahdollisuuksien itsensä kehittämiseen työssä sekä mahdollisuuksien vaikuttaa omaa asemaa ja työtehtäviä koskeviin ratkaisuihin nähdään useammin olevan muuttumassa entistä parempaan kuin huonompaan suuntaan.

Barometrin yhteenvedossa todetaan kuitenkin, että kokonaisuudessaan käsitykset työelämän muutossuunnista ovat viime vuosina olleet aiempaa kielteisempiä:

”Nykytyöelämän paljon puhutuissa muutoksissa työntekijöiden hyvinvointi voi joutua koetukselle ja työn mielekkyys ja avoimuus uuden omaksumiselle voivat kärsiä, jos muutokset ovat liian nopeita ja jatkuvia, niin että ihmiset eivät pysy vauhdissa mukana tai jos muutosten merkitystä ja tarpeellisuutta ei ymmärretä.”

Yt-lain tunnettuus erityisesti pienemmillä työpaikoilla on haaste.

Tässä yhteydessä on syytä lopuksi mainita asiantuntevasta koosteesta suomalaiseen yhteistoimintaan liittyviä hyviä käytännön esimerkkejä. Tero Lahdeksen ja Aarno Rynänen kokoama teos ”Tositarinoita hyvästä yhteistoiminnasta 2 – Yhteistoiminta ja luottamus” (Solar Solutions 2015) tarjoaa lukuisia myönteisiä ja kannustavia työpaikkaesimerkkejä ja niitä koskevia pohdintoja.

Selvitykset ja kyselyt painottavat henkilöstön tiedonsaannin tärkeyttä sekä muutostilanteisiin ja kehittämissankkeisiin vaikuttamisen tärkeyttä. Työllisyyden ja yleensäkin työelämän epävarmat näkymät korostuvat erityisesti luottamusmiesten näkemyksissä luottamusmiestehtävien ja ongelmatilanteiden lisääntymisenä. Yt-lain tunnettuus erityisesti pienemmillä työpaikoilla on myös haaste. Yrittäjien näkemyksissä puolestaan painottuu huoli yt-lain hankalina pidettyjen menettelyjen haitallisista vaikutuksista liiketoiminnan kehittämiseen ja työllistämiseen.

4. Luottamus on hyvän työpaikan tunnusmerkki



Ilman luottamusta ei voi olla aitoa yhteistoimintaa. Mutta myöskään pelkästään yhteistoiminnalla ei luoda luottamusta.

LUOTTAMUSTA PIDETÄÄN työelämän ja työpaikan yhteistoiminnan avainkäsitteenä. Tämä nousi selvästi esiin käydyissä keskusteluissa. Ilman luottamusta ei voi olla aitoa yhteistoimintaa. Mutta myöskään pelkästään yhteistoiminnalla ei luoda luottamusta. Siihen tarvitaan paljon muutakin. Seuraavassa muutamia määritelmiä luottamuksesta:

”Euroopan paras työelämä voidaan saavuttaa luottamalla toinen toisiimme. Työpaikoilla luottamus merkitsee sitä, että jokainen yrittää parhaansa, ja jokaista kohdellaan oikeudenmukaisesti hänen odotustensa mukaan. Toimivassa työyhteisössä kaikki ovat ihmisiä ja yksilöinä tasa-arvoisia. Jokainen haluaa olla luottamuksen arvoinen ja myös toimii yhteisössä sen mukaan.

Kun työpaikalla vallitsee luottamus, kaikilla on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Ihmiset keskustelevat avoimesti vaikeistakin asioista, kuuntelevat toisiaan ja ottavat toisensa huomioon. Kaikkien työyhteisön jäsenten välillä vallitsee keskinäinen arvostus. Luottamus näkyy työpaikoilla myös vastuullisuutena: jokainen kantaa vastuunsa sekä yksilönä että ryhmän jäsenenä. Luottamus ja oikein jaetut vastuut ovat työpaikan viihtyisyyden ja tuottavuuden kulmakivi.” (Työelämä 2020)

”Luottamus on hyvän työpaikan tärkein tekijä. Rakentaakseen luottamusta organisaation johdon toiminnan on oltava uskottavaa ja työntekijöiden on koettava, että heitä kunnioitetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Muita tärkeitä seikkoja ovat työntekijöiden tuntema ylpeys omasta työstään, työryhmänsä saavutuksista ja organisaation imagosta sekä työkaverien välinen yhteishenki.” (Great Place to Work)

”The willingness to put oneself at risk based on another individual’s actions.” (Human Capital Institute (HCI))

”Luottamuksen rakentaminen ja sen ansaitseminen on yksi toimivan yhteistoiminnan keskeinen tekijä. Luottamus rakentuu pala palalta. Sanojen ja tekojen välillä ei saa olla ristiriitaa.” (Teknologiateollisuus ja Metallityöväen Liitto: Yhteiset tavoitteet – yhteinen etu)

Tässä yhteydessä ei ole mahdollista tarkemmin pohtia luottamuksen tunnusmerkkejä tai sen suhdetta yt-lakiin. Riittänee todeta, että osapuolten keskinäinen luottamus on välttämätön edellytys hyvälle yhteistoiminnalle. Toisaalta on myös havaittavissa, että luottamuksen puute työmarkkinoiden jollain tasolla heijastuu luottamukseen muillakin tasoilla. Avoimuus puolestaan on se luottamuksen

ensimmäinen ainesosa, joka on käytännön perustana toimivalle työpaikan yhteistoiminnalle.

Luottamuksen ja yhteistoiminnan näkökulmasta olisi tarpeen paneutua tarkemmin muihinkin työpaikan organisaatioon, työnantajan ja työntekijän välisiin suhteisiin sekä osapuolten tarpeisiin ja näkemyksiin liittyviin kysymyksiin. Avainasemassa on yhtäältä hyvä johtaminen ja toisaalta työntekijän kokemus siitä, että hänelle tärkeät asiat huomioidaan. Ja kaiken taustalla ovat työpaikalla vallitsevat asenteet ja arvot.

Hyvän johtamisen aineksia voidaan luonnehtia esimerkiksi seuraavasti: Hyvä johtaminen on laaja-alaista ihmisten mukaan ottamista toimintaan; hyvä johtaja auttaa työntekijöitä onnistumaan työssä. Hyvässä johtamisessa teot

vastaavat puheita. Työntekijälle hyvä johtaminen näyttätty tietoisuutena häneen kohdistuvista odotuksista. Kokemus oman työn ”omistamisesta” ja siihen liittyvästä itsemääräämisestä on tärkeää. Kuuluminen yhteisöön ja siinä koettu arvostus on oleellista, samoin kuin tietysti aikaansaamisen kokemus.

Edellä mainitut näkökohdat eivät juuri näyttäyty ytlaisissa. Kuitenkin ne ovat olennaisen tärkeitä työn tekemisen ja siihen liittyvän yhteistoiminnan kannalta. Yt-lain uudistamistarpeita pohdittaessa olisi syytä arvioida tarkemmin, mitä odotuksia työelämän sääntelylle yleensä voidaan asettaa sen tietämyksen valossa, joka meillä nykyään on johtamisesta sekä ihmisten omaan työhön liittyvistä kokemuksista ja odotuksista.

4.1 Luottamus, yhteistoiminta ja innovaatiot

Tekesin johtava asiantuntija Tuomo Alasoini on pohtinut innovatiivisen organisaation olemusta. Hänen mukaansa organisaatio ei voi säilyä pitkään innovatiivisena yksin sen omistajan, toimivan johdon tai joidenkin yksittäisten asiantuntijoiden voimin. Innovatiivisuus eli kyky tuottaa innovaatiota pitkällä aikavälillä on perimmältään organisaatiota kuvaava yhteisöllinen ominaisuus. Radikaaleimpien innovaatioiden lähde on usein oma henkilöstö, eivät asiakkaat, konsultit tai tutkimuslaitokset. Menestyksellinen innovaatiotoiminta puolestaan edellyttää yhteistoimintaa, jonka voiteluaineena on luottamus.

Alasoinin mukaan oleellista on ns. refleksiivinen luot-

tamus. Se on tilannekohtaisesti määräytyvää luottamusta, jonka rakentumisen perusteena ovat:

- Osapuolten tulkinnat toistensa aiemmasta toiminnasta
- Osapuolten toiminnan avoimuus ja johdonmukaisuus
- Osapuolten kyky luoda yhteistä ymmärrystä tilannekohtaisesti määrittävän vuorovaikutuksen kautta

Enää ei riitä ”sokea luottamus”, joka perustuu esimiehen ohjeisiin, kirjallisiin sääntöihin tai standardeihin. Tämän tyyppinen luottamus riitti tayloristisesti tai byrokraattisesti organisoidussa ja johdetussa työssä.

5. Suomalaisen työpaikkojen luottamus, yhteistoiminta ja osallistuminen eurooppalaisessa vertailussa



5.1 Suomi kärkikolmikossa eurooppalaisessa vertailussa

Tuomo Alasoinin koostaman aineiston ja havaintojen mukaan luottamus ja yhteistoiminta työpaikoilla on Suomessa kansainvälisesti verrattuna henkilö/mikrotasolla hyvin vahvaa, mutta institutionaalisella tasolla jonkin verran heikompaa.

Tanska on Euroopan ykkösmää luottamuksessa ja yhteis-

toinnassa. Myös Ruotsi ja Alankomaat ovat vahvan luottamuksen ja yhteistoiminnan maita. Etelä-Euroopan maat taas ovat heikon luottamuksen ja yhteistoiminnan maita. Mielenkiintoinen havainto on, että Saksassa ja Itävallassa luottamus ja yhteistoiminta on heikkoa henkilö/mikrotasolla, mutta vahvempaa institutionaalisella tasolla.

”Meidän työelämäinstituutiomme eivät saa kaikkea hyötyä irti Suomessa vallitsevasta vahvasta henkilö- ja mikrotasoisesta luottamuspääomasta.”

– Tuomo Alasoini

Luottamus EU 15 -maissa

Lähde: European Quality of Working Life Survey, Eurofound 2012 / Tuomo Alasoini.

EU 15 -maa	Luottamus toisiin ihmisiin	Luottamus julkisiin instituutioihin	Johdon ja työntekijöiden välisten jännitteiden vähäisyys
Suomi	1	2	3
Ruotsi	3	3	2
Tanska	2	1	1
Saksa	12	7	7
Itävalta	11	5	9
Alankomaat	4	6	5
Belgia	8	9	10
Luxemburg	5	4	13
Iso-Britannia	7	8	6
Irlanti	6	11	4
Ranska	10	10	14
Espanja	9	12	12
Portugali	15	13	8
Italia	13	14	11
Kreikka	14	15	15

Yhteistoiminta EU 15 -maissa

Lähde: European Working Conditions Survey (2010) ja World Economic Forum (2015) / Tuomo Alasoini.

EU 15 -maa	Korkean sitoutumisen organisaatio (EWCS)	Osallistuminen (EWCS)	Johdon ja henkilöstön suhteiden yhteistoiminnallisuus (WEF)
Suomi	2	4	9
Ruotsi	4	3	3
Tanska	1	1	1
Saksa	14	11	7
Itävalta	13	10	2
Alankomaat	3	2	4
Belgia	7	8	10
Luxemburg	8	7	5
Iso-Britannia	5	6	8
Irlanti	6	5	6
Ranska	11	12	14
Espanja	12	9	12
Portugali	9	13	11
Italia	10	15	15
Kreikka	15	14	13

Eurofound yrityskysely (3rd European Company Survey 2013)

EU:n työelämän edistämistätiön (The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions – Eurofound) kyselyssä suomalaiset työpaikat sijoittuivat hyvin myönteisesti lähes kaikilla mittareilla mitattuina, kuten myös ruotsalaiset ja tanskalaiset työpaikat. Itseohjautuvia ryhmiä on pohjoismaisilla työpaikoilla selkeästi enemmän kuin muualla ja työntekijöiden itsenäinen päätöksenteko työtehtävissään on huipputasoa Suomessa ja Ruotsissa.

Työntekijöiden suorien vaikutusmahdollisuuksien osalta työpaikat jaettiin tulosten mukaan kolmeen ryhmään:

- **Extensive and supported** – erilaisia vaikuttamisen kanavia runsaasti ja muutoksiin vaikuttamista paljon
→ Myönteisimmät vaikutukset sekä yrityksen suorituskykyyn että työntekijöiden hyvinvointiin.
→ Tyypillisin suurissa yrityksissä sekä alakohtaisesti rahoituspalveluissa ja muissa palveluissa, kärkimaita Suomi ja Ruotsi.
- **Low effort and little change** – työpaikoilla vain vähän muutoksia, joista lähinnä tiedotettiin, ei osallistettu
→ Heikoin vaikutus yrityksen suorituskykyyn.
→ Yleisin pienissä yrityksissä sekä rakentamisessa ja kuljetusalalla, kärkimaita Ranska, Italia, Unkari ja Tšekki.
- **Moderate and unsupported** – vaikuttamisen kanavia vähän, työnantajan suhtautuminen ei kannustava
→ Heikoin vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin.
→ Ei erityisiä yrityskokoon tai alaan liittyviä eroja, ryhmä vallitseva Unkarissa, Bulgariassa ja Puolassa.

Kyselyssä arvioitiin lisäksi mm. työpaikkatason vuoropuhelua työnantajien ja työntekijöiden välillä eri EU-maissa. Tulosten pohjalta maat ryhmiteltiin neljään ryhmään:

- **Extensive and trusting** – vahva luottamus sekä työntekijöiden hyvät vaikutusmahdollisuudet
→ Vallitseva ryhmä paitsi saksalaisilla ja ruotsalaisilla myös liettualaisilla ja romanialaisilla työpaikoilla.
- **Moderate and trusting** – melko vahva luottamus; edellistä pienemmät vaikutusmahdollisuudet
→ Suomalaiset työpaikat ovat vahvimmin edustettuna tässä ryhmässä (n. 40 prosenttia työpaikoista). Samaan ryhmään kuuluvat Unkari, Tanska ja Ranska.

- **Extensive and conflictual** – kohtalaiset vaikutusmahdollisuudet, mutta alhainen luottamus
→ Ryhmä merkittävästi edustettuna mm. Belgiassa ja Espanjassa.
- **Limited and conflictual** – vähäinen luottamus ja rajoitetut vaikutusmahdollisuudet
→ Määrittää paljolti Irlantia, Portugalia, Espanjaa, Maltaa ja Kreikkaa.

Kyselyssä arvioitiin myös työnantajien edustajien suhtautumista työntekijöiden osallistumismahdollisuuksiin ja niiden vaikutuksiin. Suomessa ja Ruotsissa suhtautuminen on myönteisintä: kaikista vastaajista lähes 90 prosenttia oli sitä mieltä, että osallistumismahdollisuudet lisäävät työntekijöiden sitoutumista sekä antavat yritykselle kilpailuetua.

Eurofound 5th European Working Conditions Survey: Work organisation and employee involvement in Europe (2013)

Laajan kyselyn pohjalta laadittu raportti tarkastelee työntekijöiden osallistumisen merkitystä motivaation, työhyvinvoinnin ja yritysten menestyksen näkökulmasta. Erot jäsenvaltioiden työpaikkojen välillä ovat tässä suhteessa suuria. EU-maiden työntekijöistä 38 prosenttia työskenteli työpaikoissa, joissa vaikutusmahdollisuudet ovat vähäisiä.

Runsaasti vaikutusmahdollisuuksia tarjoavilla työpaikoilla työskenteli 27 prosenttia työntekijöistä. Tanska, Suomi ja Ruotsi erottuivat maina, joissa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet olivat suurimmat. Sen sijaan Kreikassa, Italiassa, Portugalissa ja Espanjassa sekä Bulgariassa ja Romaniassa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet olivat pienet.

Raportissa tehtiin myös se kiintoisa havainto, että maissa, joissa henkilöstön osallistuminen perustuu yritysneuvostojärjestelmään (mm. Saksa, Ranska, Alankomaat, Belgia), työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien koettiin olevan vähäisemmät kuin jopa Iso-Britanniassa ja Irlannissa, joita on pidetty esimerkkeinä melko rajoittamattoman työnantajavetoisesta työmarkkinamallista.

Ei ole yllättävää, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat raportin mukaan suurimmat taloudellisessa toimintaympäristössä, jossa

- IT:n rooli tuotantoprosesseissa on suuri
- palvelusektori on laaja
- työvoiman osaamistaso on korkea
- työprosessit ovat muutosta tukevia

Raportti sisältää runsaasti näyttöä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien myönteisistä vaikutuksista. Win-win-tulos hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijöitä. Raportti korostaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien yhteyttä yrityksen parempaan suorituskykyyn, mutta niiden lisäksi mm. osaamisen kehittämiseen, hyvään työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen, hyviin työolosuhteisiin, joustaviin työaikoihin sekä koettuun työhyvinvointiin. Vahva yhteys löytyy työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja työssä oppimisen, sekä työn ohessa tapahtuvan että muodollisemman koulutuksen, välillä.

Yleiskuva suomalaisesta yhteistoiminnasta on eurooppalaisessa vertailussa hyvin myönteinen.

5.2 Osallistumisjärjestelmien rakenteet EU-maissa

Henkilöstön osallistumisjärjestelmät voidaan Euroopassa ryhmitellä kolmeen pääryhmään: 1) edustukselliset, puhtaasti henkilöstön osallistumiselimet 2) henkilöstön ja työnantajan yhteiselimet eli pariteettimalli ja 3) työehtosopimusten mukaisiin luottamusmiesjärjestelmiin perustuvat mallit.

Ensimmäisen ryhmän esimerkkimaita ovat esimerkiksi Saksa, Ranska, Alankomaat, Itävalta, Unkari, Espanja ja Portugali. Työntekijämäärän kynnysarvo vaihtelee näissä tapauksissa, esimerkiksi Saksassa se on viisi ja Alankomaissa 35 työntekijää.

Toisen ryhmän esimerkkimaita ovat muun muassa Belgia, Luxemburg, Tanska, Ranska ja Irlanti. Kynnysarvot vaihtelevat myös näissä: Belgia, Tanska ja Ranska (50 työntekijää) sekä Irlanti ja Luxemburg (150 työntekijää).

Kolmanteen ryhmään kuuluvat erityisesti Suomi ja Ruotsi, mutta osin myös Iso-Britannia ja Irlanti.

Henkilöstön edustusta koskevien menettelyjen laajuus, käsiteltävien asioiden kirjo sekä niiden tarjoamat vaikutusmahdollisuudet työntekijöille vaihtelevat merkittävästi. Tässä yhteydessä ei ole tilaisuutta syventyä näihin tarkemmin. Saksan ja Ruotsin osalta järjestelmiä kuvataan mm. selvitysmies Harri Hietalan paikallista sopimista koskevassa selvityksessä (TEM 62/2015).

Yleiskuva suomalaisesta yhteistoiminnasta ja henkilöstön osallistumisesta on eurooppalaisessa vertailussa hyvin myönteinen. Yhteistoiminta sujuu hyvin ja sen vaikutukset ovat myönteisiä niin työnantajan kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Suomi sijoittuu vertailussa hyvään seuraan yhdessä Ruotsin ja Tanskan kanssa. Yhteistä kärkisijoja pitävälle maille on myös työpaikan normaaliin toimintaan ja työehtosopimusten neuvottelujärjestelmään perustuva yhteistoimintamalli. Välillisiin yritysneuvostorakenteisiin perustuvat järjestelmät pärjäävät näissä vertailuissa heikommin.¹

¹ (Horst-Uno Niedenhoff: Mitbestimmung in europäischen Vergleich, 2005)

6. Havaintoja ja arvioita yt-laista



SELVITYSTYÖN AIKANA käydyissä keskusteluissa pohdittiin sekä yhteistoimintalainsäädännön nykytilaa että kehittämistarpeita. Keskusteluja käytiin eniten työmarkkinajärjestöjen edustajien kanssa, jonkin verran myös työpaikkojen edustajien kanssa.

6.1 Työnantajapuolen näkemyksiä

Työnantajapuolen edustajat painottavat yt-lain monimutkaisuutta, byrokraattisuutta sekä sen muotomääräysten ja vuotuisen ”koreografian” huonoa soveltumista yritystoiminnan käytännön tarpeisiin. Suuremmissa yrityksissä henkilöstö- ja koulutus suunnitelman laatiminen hoituu sinänsä osana vuotuista suunnittelu- ja budjettiprosessia, mutta siitä saatava käytännön hyöty koetaan vähäiseksi. Vaikutelmaksi jää, että yt-lain suunnitelmat laaditaan usein vain lain vaatimusten ja kirjaimen täyttämiseksi. Varsinaista konkreettista ja aidoksi koettua yhteistoimintaa esiintyy yrityksen erilaisten kehittämis- ja muutosprosessien yhteydessä, jossa henkilöstön edustus on luontevasti osaamiseen ja asiantuntemukseen perustuvaa. Yhteistoiminnan koetaan tällöin olevan osa ”normaalista toimintaa”.

Eryityisesti pienissä – ja varsinkin yt-lain soveltamisrajan alapuolella olevissa yrityksissä – yt-lain edellyttämiä muotomääräyksiä pidetään merkittävänä toimintaa haittaavana tekijänä. Tätä korostetaan jopa siinä määrin, että joissain tapauksissa yrityksen henkilöstömäärä halutaan pitää soveltamisrajan alapuolella ”byrokratian välttämiseksi”. Pienissä yrityksissä yhteistoiminnan kerrotaan sujuvan jopa paremmin kuin yt-lain piirissä olevissa yrityksissä:

luottamus on lujempaa, tiedonkulku päivittäistä ja välitöntä sekä yhdessä tekemisen kokemus vahvaa.

Henkilöstön vähentämistä koskevat yt-lain säännökset (”irtisanomislaki”) koetaan työnantajapuolella suurta tarkkuutta vaativana ”miinakenttänä”. Suuremmissa yrityksissä prosessit yleensä osataan, joskin neuvoja ja ulkopuolista asiantuntija-apua tarvitaan niissäkin monesti. Pienemmissä yrityksissä ja varsinkin sellaisissa yrityksissä, joissa henkilöstön vähentämistilanteita on harvemmin, tarvitaan usein ulkopuolista apua liitoista, konsulteilta tai asianajotoimistoista. Ei voi välttyä vaikutelmalta, että yt-lain mukaiset neuvottelut koetaan koreografiana, joka on hoidettava taiten. Samaa vaikutelmaa ”näytelmästä” esiintyy myös palkansaajapuolen kommentoissa.

Yleisemmällä tasolla työnantajapuolella epäillään myös, ettei yt-lain ja erityisesti luottamusjärjestelmän edustuksellisuus välttämättä ole omiaan välittämään aidosti henkilöstön näkemyksiä yritysjohton suuntaan. Ihmiset ovat useimmiten ensisijaisesti kiinnostuneita omaa työtään koskevista muutoksista tai näkymistä. Siksi yhteistoiminta ja tiedonkulku välittömässä työympäristössä – erityisesti oman esimiehen kanssa – on avainasemassa.

Yhteistoimintalain mukaisessa menettelyssä käytävät työpaikan kehittämis- tai suunnittelukeskustelut koetaan usein siinä määrin muodollisiksi ja aitoa vapaata keskustelua rajoittaviksi, että varsinaiset hankkeet pyritään käsittelemään muilla tavoin – kuitenkin niin, että henkilöstön tiivis mukanaolo ja osaamisen hyödyntäminen tuolloin varmistetaan.

Henkilöstön mahdollisimman laajaa ja sitoutunutta mukanaoloa yrityksen kehittämishankkeissa pidetään tärkeänä. Kriittisiä kohtia tässä suhteessa ovat henkilöstön aito kiinnostus kehittämistyöhön ja osaaminen. Jos kehittämis-

työhön osallistuvat pelkästään luottamusmiehet, haasteena on joskus se, että luottamusmiehet kokevat roolinsa enemmän edunvalvojana kuin kehittäjänä. Myös ammattiliittojen ”kauko-ohjausta” pidetään kehittämisen ja paikallisen sopimisen esteenä.

Työnantajapuolella korostetaan, että yt-lakia mahdollisesti uudistettaessa siitä pitäisi tehdä työkalu, joka on omiaan edistämään paikallisen tason aloitteellisuutta, toimintavapautta ja päätöksentekoa. Uuden yt-lain tulisi mahdollistaa nykyisten työmarkkinarakenteiden uudistaminen eli se ei saa sementoida niitä, vaan kannustaa jatkuvaa kehittämiseen.

6.2 Palkansaajapuolen näkemyksiä

Palkansaajapuolella yt-lakia kritisoidaan siitä, että työnantajapuoli suhtautuu henkilöstön vähentämismenettelyihin pelkästään muodollisuutena ilman aitoa neuvottelua ja uusien vaihtoehtojen etsimistä. Turhautumista aiheuttaa myös se, että neuvottelumenettelystä huolimatta lopullinen päätösvalta on työnantajalla, eikä yt-laki anna palkansaajapuolelle aitoja vaikuttamismahdollisuuksia. Tuotannolliset ja taloudelliset syyt yt-prosessin käynnistäjänä koetaan liian yleisiksi ja epämääräisiksi. Toistuvat yt-prosessit aiheuttavat pitkäkestoista epävarmuutta, alentavat työtehoa ja nakertavat luottamusta.

Varhaisempaa tiedottamista neuvottelujen kannalta merkityksellisistä asioista peräänkuulutetaan myös yleisesti. Useissa kommentteissa tuodaan esiin se, että työnantajalta on neuvottelutilanteessa vaikea saada kaikkea tilanteen edellyttämää tietoa. Toisaalta, mitä parempi luottamuksen ilmapiiri työpaikalla on, sen avoimempaa on myös tiedonkulku vaikeissakin tilanteissa. Rakentava vaihtoehtojen etsiminen vaatii ammattitaitoista neuvotteluosaamista molemmilla puolilla. Taito nähdä ongelmat toisen osapuolen

näkökulmasta on tärkeää.

Yt-laista toivotaan todellista apuvälinettä työpaikan kehittämistoimintaan. Sitä se parhaimmillaan voisikin olla, mutta myös palkansaajapuolella kiinnitetään huomiota yt-lain soveltamisessa esiintyvään muodollisuuteen. Mikäli työpaikalla vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, aito yhteistoiminta sujuu luontevasti ilman yt-lain pykälien seuraamista. Tärkeänä pidetään henkilöstön edustajien osallistumista yrityksen strategisten valintojen pohdintaan. Tällä nähdään olevan merkittävä myönteinen vaikutus päätetyn strategian toimeenpanoon.

Luottamusmiesten toimintaedellytyksistä kannetaan huolta. Heidän koulutukseensa varsinkin yritystalouden osalta halutaan panostaa enemmän. Huolta kannetaan myös palvelualojen työpaikoilla osa-aikatyötä tekevästä työntekijöistä, joilla on käytännön ongelmia luottamusmiesten valinnassa.

Keskusteluissa viitattiin myös työmarkkinajärjestöjen aikoinaan neuvottelemiin rationalisointisopimuksiin sekä järjestöjen väliseen tuottavuusyhteistyöhön. Sopimuksien periaatteet sisältyvät nyttemmin keskusjärjestöjen välisiin yleissopimuksiin, joiden käytännön merkitys ja tunnettuus on varsin vähäistä. Keskusjärjestöjen välinen tuottavuusyhteistyö on hiipunut. Odotukset kohdistuvat nyt alakohtaiseen tuottavuus- ja kehittämissyhteistyöhön.

Henkilöstötilinpäätöksiä pidetään palkansaajapuolella hyvänä keinona lisätä henkilöstön kiinnostusta ja osallistumista henkilöstöasioiden käsittelyyn yrityksissä.

Vaikka yt-lain kattamien asioiden piiri on laajentunut, päätösvalta lain tarkoittamissa asioissa on pääsääntöisesti työnantajalla. Palkansaajapuoli haluaisi sopia enemmän asioita nimenomaan yt-lain mukaisesti. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi tulospalkkioita koskevat periaatteet. Myös henkilöstön edustajien tasapainoista edustusta neuvotteluelimissä suhteessa työnantajan edustajiin peräänkuulutetaan. Luottamusmiehillä on monesti vaikeuksia erityisesti neuvotteluihin liittyvän ajankäytön osalta.

Toistuvat yt-prosessit aiheuttavat pitkäkestoista epävarmuutta, alentavat työtehoa ja nakertavat luottamusta.

7. Henkilöstön edustus yritysten hallinnossa

LAKI TYÖNTEKIJÖIDEN edustuksesta yritysten hallinnossa (hallintoedustuslaki, 725/1990) edellyttää henkilöstön edustusta hallinnossa sellaisissa osakeyhtiöissä ja osuuskunnissa, joiden henkilöstömäärä Suomessa on säännöllisesti vähintään 150. Hallintoedustus on ensisijaisesti toteutettava sopimusteitse. Tällöin työnantaja ja henkilöstöryhmät voivat vapaasti sopia sen mallin ja ne yritysorganisaation tasot, joilla henkilöstön edustus toteutetaan. Jollei tämä onnistu, menetellään lain säännösten mukaisesti.

Työntekijöiden ja henkilöstöryhmien enemmistön niin vaatiessa henkilöstöedustus on toteutettava: tällöin työnantaja päättää, mihin toimielimeen tai toimielimiin (esim. hallintoneuvostoon, hallitukseen tai johtoryhmään) henkilöstö voi valita edustajansa. Tarkoitus, että henkilöstö on edustettuna elimessä, jossa käsitellään merkityksellisiä yrityksen toimintaan ja henkilöstön asemaan liittyviä ratkaisuja.

Henkilöstön edustus ei ole noussut esiin työmarkkinapoliittisessa keskustelussa läheskään siinä määrin kuin vaikkapa paikallinen sopiminen tai yhteistoiminnan kehittäminen muutoin. Sekä työnantajapuolen että palkansaajapuolen kommentteista välittyy kuva, että hallintoedustus toimii vähintäänkin kohtalaisen hyvin niissä yrityksissä, joissa sitä lain mukaan on sovellettava.

Työnantajapuolen kommentit viittaavat yhtäältä siihen, että järjestelyt ovat omiaan parantamaan yhteistyösuhteita ja vahvistamaan luottamusta mutta toisaalta myös siihen, että hallintoedustus toteutetaan vain lain vaatimusten täyttämiseksi. Hyödyllisimmäksi henkilöstön edustus koetaan yritysten eri tasojen johtoryhmissä.

Palkansaajapuolella koetaan, että hallintoedustus on omiaan lisäämään luottamusta ja yhteistoiminnan edellytyksiä yrityksissä. Toisaalta ilmaistaan pettymystä siitä, että todelliset vaikutusmahdollisuudet yritysten päätöksentekoon hallinnoissa ovat kuitenkin varsin rajalliset. Erityisesti hallitustyöskentelyyn osallistumisen koetaan monesti jopa rajoittavan pääluottamusmiehen toimintamahdollisuuksia. Hallitusjäsenyys kun velvoittaa toimimaan sitä koskevien yhtiöoikeudellisten ja salassapitoa koskevien

säännösten mukaisesti. Yleisperiaatteena käytännössä on, ettei henkilöstön edustaja osallistu palkka-asioita tai yksittäistä työntekijää koskevan asian käsittelyyn.

Työntekijäpuolella jäsenyys yrityksen johtoryhmässä tai toimintayksikköjen johtoryhmissä koetaan tietojen saannin ja vaikuttamisen kannalta yleisesti ottaen merkittävämmäksi kuin hallitus- tai hallintoneuvostojäsenyys. Toisaalta kiinnitetään huomiota siihen, että jäsenyys varsinaisissa hallintoelimissä antaa mahdollisuuden vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon varhaisessa vaiheessa. Johtoryhmäjäsenyydessä on usein pääpaino operatiivisessa toiminnassa, jossa vaikuttaminen päätöksentekoon on rajallisempaa.

Selvitysmies Harri Hietala ehdottaa paikallista sopimista koskevassa raportissaan useita muutoksia hallintoedustuslakiin:

- Soveltamisalan alaraja lasketaan 100 työntekijään.
- Poistetaan laista käsite ”tai niitä vastaaviin toimieliimiin” ja perustellaan tämä lain perusteluissa niin, että vain oikea, liiketoimintaa käsittelevä johtoryhmä käy, silloin kun asiasta ei ole sovittu.
- Asetetaan henkilöstön edustuksesta sopiminen edellytykseksi selvitysmiehen ehdottamalle lakiin perustuvalla paikalliselle sopimiselle, jos työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää ja kyseinen yhteisötyyppi on hallintoedustusta koskevien säännösten piirissä.
- Siirretään henkilöstön edustusta koskevat säännökset omaksi luvukseen yhteistoimintalakiin. Kumotaan hallintoedustuslaki erillisenä lakina.

Selvitysmiehen esitysten tarkoituksena on vahvistaa henkilöstön asemaa yritysten päätöksenteossa ja siirtää yhteistoimintalain kattaman yhteistoiminnan painopistettä toiminnan kehittämistä ja henkilöstön aseman parantamista koskeviin kysymyksiin.

8. Lähtökohtia yhteistoiminnan sääntelylle



VOIMASSAOLEVA YT-LAKI on laadittu 1970-luvun työelämää varten. Monessa mielessä ylipolitisoituneessa yhteiskunnallisessa ilmapiirissä ja yritysdemokratiasta käydyn kiihkeän keskustelun jälkeen päädyttiin ratkaisuun, jossa yhdistettiin työntekijöiden tiedonsaanti- ja neuvotteluvoimien lisääminen työnantajan päätösvallan pääsääntöiseen säilyttämiseen. Tämä kaikki sovitettiin toimeenpantavaksi olemassa olevien, lähinnä työehtosopimusten

neuvottelujärjestykseen perustuvien menettelyjen avulla. Laki suunniteltiin työelämään, joka oli teollisuusvaltaista ja jossa työpaikat olivat suuria ja työsuhteet pitkiä. Myös henkilöstön koulutustaso oli alhaisempi kuin nykyään.

Seuraavaan jaksoon on koottu muutostekijöitä, jotka on syytä ottaa huomioon pohdittaessa yt-lain muutostarpeita. Mitä näkökohtia tulisi painottaa, jos yt-lakia lähdetäisiin laatimaan puhtaalta pöydältä?

8.1 Yksinkertaisuus, helppokäyttöisyys, hyvän johtamisen tukeminen, omatoimisuuteen kannustaminen

”Hän ei tule suorittamaan mitään omintakeista. Hän ei keksi mitään eikä ryhdy mihinkään”, ajatteli ruhtinas Andrei, ”mutta hän kuuntelee kaikkea, mitä hänelle esitetään, painaa kaikki mieleensä, järjestää kaikki paikoilleen, ei ehkäise mitään hyödyllistä eikä salli mitään vahingollista”... (Tolstoi: Sota ja rauha; ruhtinas Andrei Bolkonski kenraali Kutuzovista)

Kun yt-lakia uudistettiin vuonna 2006, keskeisenä tavoitteena oli yksinkertaistaa sitä ja näin lisätä sen käyttökelpoisuutta käytännön työelämässä. Yt-laki on siinä mielessä erilainen työelämän sääntelyväline, että sen rooliin sopii huonosti toimiminen ”pakkolakina”. Yhteistoimintaa ja luottamusta on vaikea jo käsitteellisestikin lisätä lainsäädännöllä. Sääntelyn rooliin tässä yhteydessä kuuluu lähinnä suunnan näyttäminen hyviin käytäntöihin sekä esteiden poistaminen työpaikkojen omatoimisuudelta ja aloitteellisuudelta.

Siksi edellä oleva luonnehdinta kenraali Kutuzovista sopii hyvin kuvaamaan ideaalisen lainsäädännön roolia ”näkyttömänä kätenä” työelämän ohjaamisessa. Kenraali Kutuzovin tavoin se ei saisi estää mitään hyödyllistä, eikä toisaalta sallia mitään vahingollista.

Myöskään yhteistoimintalaki ei saisi olla esteenä hyödylliselle toiminnalle työpaikoilla. Toisaalta sen tulisi määrittellä ne työyhteisössä toimimisen pelisäännöt, joiden noudattamatta jättäminen on työyhteisölle vahingollista.

Yhteistoiminnan työvälineiden tulee olla helppokäyttöisiä ja ne tulee myös kokea sellaisiksi puolin ja toisin. Kynnystä toimia lain mukaan ei tulisi olla. Työnantajien tulee pystyä näkemään yhteistoiminta johtamista, muutosta, kehittämistä ja kaiken kaikkiaan työntekoa sujuvoittavana tekijänä. Lakisääteinen, yksityiskohtainen ja muodollinen yhteistoiminta ei saa pakottaa hoitamaan ”oikeita” yhteistoimintaa vaativia kehittämisasioita muilla menettelyillä. Yhteistoiminnassa on voitava puhua asioista oikeilla nimillä ilman virheiden välttämisen ja sanktioiden pelkoa.

Yt-laki perustuu linjaorganisaation johtamiseen ja esimies-alainen-suhteeseen, vaikka nykyisin organisaatioissa painottuvat erilaiset verkostot, tiimit, projektit ja etätyö.

Työntekijöiden näkökulmasta painottuvat luonnollisesti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työpaikan ja työoluisyyden näkymät, työolojen kehittäminen sekä omaan ja työyhteisön hyvinvointiin liittyvät tekijät. Parhaimmillaan yhteistoiminta on työntekijän näkökulmasta omaan työhön kohdistuvaa tukea ja arvostusta eli jatkuvaa kehityskeskustelua ilman muodollisuuksia.

Nämä näkökulmat eivät ole missään mielessä vastakkaisia, vaan ne limittyvät toistensa kanssa. Tätä oivallusta yhteisistä eduista tulisi myös yt-lain korostaa. Menettelyjä ei pidä kokea ylhäältä annetuiksi tai päälle liimatuiksi. Niiden tulee olla sellaisia, jotka keksittäisiin työpaikalla muutoinkin.

8.2 Muuttuvat yritysrakenteet

Pienten työpaikkojen osuus kaikista työpaikoista kasvaa jatkuvasti. Uudet työpaikat syntyvät suurelta osin pienyrityksissä. On myös huomattava, että suurtenkin yritysjärjestelmien pienemmät yksiköt toimivat yhä enemmän pienen työpaikan tavoin. Yhteistoiminnan pelisääntöjen tulee toimia kaikenkokoisissa yrityksissä ja yhteistoimintasääntelyn yhtä hyvin it-alan startupissa, kebab-pubissa, marketissa kuin terästehtaassakin.

Lähtökohtana kaikessa sääntelyssä tulee olla "Small First" -periaate; mikä toimii pienellä työpaikalla, toimii muuallakin. Menettelyjen tulee olla sovitettavissa pienten työpaikkojen tarpeisiin. On toisaalta vaikea perustella, miksi pienellä työpaikalla ei olisi mahdollista noudattaa hyvän yhteistoiminnan pelisääntöjä. Vastaukseksi ei riitä, että hyvä yhteistoiminta sujuu pienellä työpaikalla ilman normeja. Vastauksen pitää lähteä siitä, että normit ja niiden sisältämät tavoitteet ja menettelyt ovat sellaisia, jotka koetaan hyödyllisiksi ja joita voidaan noudattaa kaiken kokoisilla työpaikoilla. Tällaisen lainsäädännön laatiminen on uutta ja haasteellista, mutta ei mahdotonta.

8.3 Johtamisen tuki

Yritysjohdon näkökulmasta hyvä yhteistoiminta tukee johtamista. Se on johtamisen apuväline, jonka tulisi tukea henkilöstön osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä. Tässä yhteydessä ei ole mahdollista syventyä johtamisen muutostrendeihin, mutta yt-lain näkökulmasta on syytä kiinnittää huomiota yhteen seikkaan: Voimassa oleva yt-laki perustuu selkeästi perinteisen linjaorganisaation johtamiseen ja esimies-alainen-suhteeseen, siinä missä nykyorganisaatioissa painottuvat yhä enemmän erilaiset verkostot, tiimit, projektit, etätyö ja kansainvälisyys. Tämän muutoksen tulisi heijastua myös yhteistoiminnan periaatteissa ja vaadittavissa menettelytavoissa.

Yhteistoiminnasta vastuullisen esimiehen tehtäväkenttä on tällaisessa maailmassa perin erilainen kuin perinteisessä linjaorganisaatiossa, jossa riitti, että tieto kulki vertikaalisesti. Nyt tiedon pitää kulkea monessa suunnassa ja oikea-aikaisesti. Eikä se riitä. Esimiehen pitää olla käytettävissä, tukena ja esimerkkinä. "Diskuteeraaminen" vie aikaa, mutta se on hyvin käytettyä aikaa.

Tekesin raportti "Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla" (Katsauksia 311/2014) käsittelee useita johtamisen haasteita. Erityisesti muutosjohtamisessa ja -osaamisessa on parannettavaa. Vaikka työntekijöiden suhtautuminen muutoksiin ja kokemukset niistä ovat yllättävänkin myönteisiä, vaativien toimintaan ja organisaatioon kohdistuvien muutosten edellyttämää osaamista ja kokonaisvaltaista hallintaa on raportin mukaan parannettava. Ihmisten on voitava kokea uudistukset uhkien sijasta entistä enemmän mahdollisuuksina. Tämä vaatii panostamista muutosjohtamiseen.

Edelleen Tekesin raportissa painotetaan vallan ja vastuun uudenlaista jakautumista työelämässä. Nykytila heijastaa perinteistä hierarkkista johtamisajattelua huolimatta itseohjautuvan tiimityön yleistymisestä ja yleisestä osaamistason noususta.

8.4 Työsuhteiden monimuotoisuus ja työntekijöiden rooli toiminnan kehittämisessä

Yhtä lailla kuin johtamisessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat yhteistoimintaan, myös työnteon muotojen muutokset on huomioitava yhteistoiminnan menettelyissä ja sisällössä. Ns. epätyypilliset työsuhteet lisääntyvät, tosin muutos näyttää olevan verkkaisempaa kuin yleensä arvellaan. Projektimainen työskentely, erilaisten alihankintamuotojen käyttö, vuokaratyö, freelancereiden käyttö jne. tulisi ottaa huomioon pohdittaessa tulevaisuuden yhteistoimintamalleja. Yhteistoimintamenettelyjen tulisi lähtökohtaisesti mahdollistaa osallistuminen työpaikan kehittämistoimintaan työnteon muodosta riippumatta.

Vaikka työntekijöillä on Suomessa keskimäärin paljon mahdollisuuksia osallistua työpaikkansa toiminnan kehittämiseen, on tässä edelleen runsaasti käyttämätöntä potentiaalia. Tekesin mukaan osallistumismahdollisuuksien vähäisyys koskee useimmin työntekijäasemassa olevia ja sellaisia yrityksiä, jotka eivät ylipäättään ole vähään aikaan toteuttaneet uudistuksia tuotteissaan, palveluissaan tai tavoissaan tuottaa näitä. Meadow-tutkimuksen mukaan joka kolmannessa teollisessa yrityksessä ja joka neljännessä palveluyrityksessä henkilöstö ei osallistu säännöllisesti toiminnan kehittämiseen.

Yhteistoimintamenettelyjen tulisi mahdollistaa osallistuminen työpaikan kehittämistoimintaan työnteon muodosta riippumatta.

8.5 Menettelyjen monimuotoisuus: yhteistoiminta ei ole vain kokousten pitämistä

Nykyisen yt-lain keskeisiä menettelytapoja ovat kirjallinen tiedottaminen ja erilaisilla kokoonpanoilla pidettävät kokoukset, joiden sisältönä taas voivat olla tiedottaminen tai neuvottelut. Uuden yt-lain tulisi ottaa huomioon se, että yritys kohtaista tietoa on saatavilla ja sitä voidaan aktiivisesti välittää henkilöstölle myös sähköisiä kanavia käyttäen. Tämä ei tietenkään voi korvata inhimillistä kanssakäymistä,

vaan täydentää sitä. Kokous yhteistoiminnan takia on usein käytännöllinen tapa, mutta lakiin kirjattuna maininta kokouksen pitämisestä on omiaan korostamaan menettelyä tavoitteiden sijaan. Laissa tulisi nykyistä vahvemmin korostaa lähijohtamista ja kaiken kaikkiaan lähityöyhteisön merkitystä yhteistoiminnan alustana.

9. Kehittämisehdotuksia



Lain uudistamiselle olisi tilausta. Minkälainen olisi yt-laki, josta olisi oikeasti hyötyä työpaikalla?

LAINSÄÄDÄNNÖLLÄ on vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa luottamuksen, yhteistoiminnan ja osallisuuden kehittämiseen työpaikoilla. Mikäli luottamus vallitsee, voi sen varaan rakentaa aitoa ja hyväksi koettua yhteistoimintaa ja osallisuutta ilman, että tarvitsee vilkaista lakikirjaa. Mikäli luottamusta ei ole, järeinkään lainsäädäntö ei takaa aitoa yhteistoimintaa. Silloin eivät yrityksen asiat kyllä muutoinkaan ole kunnossa.

Kun lainsäädäntöä yhteistoiminnasta, henkilöstön kuulemisesta ja työpaikalla tapahtuvasta tiedottamisesta kuitenkin edellytetään jo kansainvälisten sopimusten ja EU-sääntelynkin takia, olisi hyvä, jos sääntely koettaisiin työpaikoilla hyödylliseksi ja tarpeelliseksi sekä työnantajan että työntekijöiden näkökulmasta.

Nykyistä yt-lakia ei selvästikään kaikkialla koeta hyödylliseksi. Suhtautuminen siihen toki vaihtelee. Vaihteluvälillä voidaan kuvata vaikkapa seuraavasti:

- Laki sisältää työntekijöiden näkökulmasta vähimmäisvaatimukset tiedonsaannista ja tärkeiden asioiden käsittelystä työpaikoilla. Se mahdollistaa demokraattiset oikeudet työpaikalla. Pitkäjänteisellä työllä se on omiaan edistämään tuottavuutta ja työhyvinvointia.

- Laki sisältää itsestäänselvyksiä, joita valtaosa työpaikoista noudattaa joka tapauksessa.
- Laki on sinänsä ok, mutta menettelyt elävät rituaalimaisesti omaa elämäänsä irrallaan työpaikan varsinaisesta toiminnasta.
- Laki on tarpeetonta byrokratiaa, joka vie aikaa työnteolta ja yrityksen aidolta kehittämiseltä.

Tärkeää on havaita, että sekä työnantajapuolella että palkansaajapuolella ollaan yhtä mieltä luottamuksellisen yhteistoiminnan ja jatkuvan muutosvalmiuden tärkeydestä sekä henkilöstön osaamisen paremmasta hyödyntämisestä työpaikan kehittämishankkeissa. Yhtä mieltä ollaan myös siitä, että nykyinen yhteistoimintalaki ei parhaalla mahdollisella tavalla edistä näitä tavoitteita. Lain uudistamiselle on siis tilausta. Pitäisi löytää vastaus kysymykseen: minkälainen olisi yt-laki, josta olisi oikeasti hyötyä työpaikalla?

Seuraavassa esitetään eräitä tähän liittyviä pohdintoja. Yt-lain uusi tuleminen voitaisiin rakentaa seuraavan mallin mukaisesti:

9.1 Yrityksen toiminnan ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen on edelleen yt-lain päätavoite; osaamisen kehittäminen ja lähiesimies toiminnan keskiöön

Uuden yt-lain keskeiset tavoitteet eivät välttämättä merkittävästi poikkeaisi nykyisin tavoitteista. Nykyisen yt-lain 1 luvun 1 § olisi edelleen merkityksellinen:

”Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan tai asemaansa yrityksessä. – –”

On tärkeää, että uudessakin yhteistoiminnassa päätavoite on työnantajan ja henkilöstön välisen yhteisymmärryksen lisääminen. Nykyinen laki tähdentää neuvottelujen käymistä ”yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi”. Uudessa laissa tulisi kuitenkin tavalla tai toisella vahvemmin painottaa kolmea läpileikkaavaa teemaa.

- Kun alkuperäinen yt-laki ja sen uudistettu seuraajakin korostavat sitä, että yhteistoiminnan eri menettelytavat työpaikalla tähtäävät muutostilanteiden hallintaan – ikään kuin muutostilanne olisi poikkeuksellinen – tulisi uuden yt-lain heijastaa vahvemmin näkemystä siitä, että muutos on pääsääntö ja pysyvä olotila on itse asiassa poikkeus. Jatkuva kehittäminen, omatoimisuus, ennakointi, muutosvalmius, uudistuminen ovat ehkä kuluneita iskusanoja, mutta niille tulisi löytää sisältöä ja kaukupohjaa työelämän kaikessa sääntelyssä.
- Toinen tärkeä teema on osaamisen kehittäminen, muutosvalmiuden lisääminen ja kannustaminen jatkuvaan kehittämiseen ja innovointiin. Nämä ovat tekijöitä, joiden varaan kaikkien työpaikkojen menestys keskeisesti perustuu. Ne ovat myös luonteva kohde kaikelle työnantajan ja työntekijöiden väliselle yhteistoiminnalle ja henkilöstön osallistumiselle.

- Kolmas keskeinen teema on lähiesimiehen ja työntekijän suhteen nostaminen yhteistoiminnan keskiöön. Tämä on se akseli, jonka varassa luottamukseen perustuva yhteistoiminta ja kehittämistyö työpaikoilla tapahtuvat. Siksi kannattaa palauttaa mieliin työsopimuslain eräät perusnormit:

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (TSL 2:1)

”Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.” (TSL 3:1)

Nämä työsopimuslainsäädännön perusnormit kuvaavat selväsanaisesti sopimusosapuolilta edellytettävää lojallisuutta: molempien osapuolien tulee yleisten sopimuslainsäädännön periaatteiden mukaisesti pyrkiä kaikin tavoin edesauttamaan sitä, että sopimuskomppani voi täyttää omat velvoitteensa. Nämä lainkohdat sisältävät vankan perustan myös työpaikan yhteistoiminnalle.

9.2 Siirretään henkilöstön vähentämistä koskevat yt-lain säännökset työsopimuslakiin

Näin saadaan raivattua yt-lain kenttää laaja-alaisemmaksi ja päästään keskittymään asioihin, joilla on todellista merkitystä työpaikalla vallitsevan luottamuksen ja yhteistoiminnan rakentamiseksi. Henkilöstön vähentämistä koskevien normien siirtäminen yt-laista työsopimuslakiin selkeyttäisi yt-lakia ja olisi luonteva ratkaisu sikäläkin, että irtisanomisten ja lomautusten perusteet ja eräät muut menettelytavat ovat jo ennestään työsopimuslaisia. Tämä kokonaisuus voitaisiin koota työsopimuslakiin omaksi kokonaisuudekseen. Työsopimuslain 9 luku sisältää työsopimuksen päättämismenettelyä koskevat yleiset säännökset.

Työsopimuslakia voitaisiin esimerkiksi täydentää 9 a-luvulla, johon sisällytettäisiin nykyisen yt-lain 8 lukuun sisältyvät säännökset yhteistoimintamenettelystä työvoiman käyttöä vähennettäessä.

Tätä ehdotusta voidaan tietysti pitää juridis-teknisenä tempuna. Se ei sellaisenaan vähentäisi ”yt-irtisanomislain” vaikeiksi koettuja menettelyjä. Ne tulisi selkeyttää erikseen. Yt-lain ”vapauttaminen” myönteiseen kehittämismoodiin olisi kuitenkin vahva viesti keskittymisestä todelliseen yhteistoimintaan.

Henkilöstön vähentämistä koskevien normien siirtäminen yt-laista työsopimuslakiin selkeyttäisi lakia. Yt-irtisanomislain vaikeaksi koettuja menettelyjä tulisi selkeyttää erikseen.

9.3 Yksinkertaistetaan, pelkistetään ja selkeytetään yt-lain menettelyjä ja perusvelvoitteita

Tiedottamista, henkilöstön kuulemista ja neuvotteluja koskevia säännöksiä voidaan yksinkertaistaa ja tiivistää siten, että ne edelleen sisältävät mm. velvoitteet antaa tietoja yrityksen taloudellista, työntekijöiden palkoista, yrityksen työsuhteista sekä yrityksen ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteista. Niin ikään yt-lakiin nykyisellään sisältyvät säännökset yrityksen yleisistä suunnitelmista, periaatteista ja tavoitteista (henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, työhönoton periaatteet jne.) voidaan pelkistää muutama perusvelvoitteeseen. Velvoitteiden käytännön toimeenpanoa helpottaisi, jos paikallisten ratkaisujen mahdollisuus otettaisiin mahdollisimman laajasti käyttöön.

Käytännössä yksinkertaistaminen voitaisiin toteuttaa kirjaamalla lakiin ainoastaan keskeiset työnantajan velvoitteet ja jättämällä velvoitteiden toteuttamismenettelyt paikallisesti päätettäväksi/sovittaviksi. Esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tilasta, työvoimasta ja ulkopuolisen työvoim-

man käytöstä annettavat tiedot olisivat nykyisen kaltaiset, joskin niiden määrittelyä lienee mahdollista yksinkertaistaa ja tietojenantotavat päätettäisiin paikallisesti.

Samoin voitaisiin menetellä yrityksen yleisiä suunnitelmia, periaatteita ja tavoitteita koskevien menettelyjen osalta. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien sisältö voitaisiin määrittellä yleisemmin ja jättää niiden tarkempi sisältö ja menettelytavat paikallisesti ja paikallisten olojen pohjalta sovittavaksi. Tässä voisi asioita jättää henkilöstönkin aloitteellisuuden ja puheeksi ottamisen varaan.

Yritystoiminnan muutoksista aiheutuvat henkilöstövai-
kutukset ja töiden järjestelyt sekä niihin liittyvät yhteistoimintamenettelyt voitaisiin niin ikään määrittellä laissa yleisemmin ja jättää menettelyt paikallisesti päätettäväksi.

Erytislaissäädäntöihin (työsuojelu ja työterveyshuolto) perustuvat yhteistoimintavelvoitteet voitaisiin tarvittaessa hoitaa osana ”normaalia” yhteistoimintaa.

9.4 Laajennetaan yt-lain soveltamisalaa

Soveltamisalan osalta uudistuksen tavoite on kunnianhimoinen ja haasteellinen. Luottamukseen perustuvan hyvän yhteistoiminnan periaatteet ja yleiset menettelytavat olisi pystyttävä kirjaamaan lainsäädäntöön siinä muodossa, että niitä on mahdollista soveltaa kaikenkokoisissa yrityksissä. Edellisen kohdan yksinkertaistaminen kulkee käsi kädessä tämän kanssa. Yt-lain periaatteiden soveltaminen on voitava tehdä niin yksinkertaiseksi, että se sujuu myös pienessä startupissa.

Vähimmäisvaatimukseksi voitaisiin määritellä kevyt puheeksi ottamisen malli: työnantajan tai henkilöstön aloitteesta käydään keskustelu siitä, mitä yt-lain keskeiset periaatteet tiedottamisesta ja keskusteluista tällä työpaikalla tarkoittavat ja miten niitä yhdessä käsitellään. Kirjallisuus- ym. muotovaatimukset tulisi määritellä sellaisiksi, että pienetkin työpaikat kokevat ne mielekkäiksi. Käytännön syistä jonkinlainen minimisoveltamisraja henkilöstön määrän osalta lienee syytä asettaa. Se voisi olla esimerkiksi viisi työntekijää.

9.5 Arkipäiväistetään aloitetoiminta

Luontevaan ja tasapainoiseen työpaikan vuoropuheluun kuuluu, että työhön, työoloihin ja yritystoiminnan henkilöstövaikutuksiin yleisemminkin kuuluvat asiat on voitava ottaa puheeksi sekä työnantajan mutta myös henkilöstön toimesta. Tämän periaatteen selkeämpi kirjaaminen yt-lakiin olisi paikallaan. Kyseessä olisi eräänlainen aloitetoiminnan arkipäiväistäminen. Taloudellisia kannustimia sisältävä perinteinen aloitetoiminta on sinänsä edelleen perusteltua, mutta laissa olisi hyvä todeta innovointia tukevan yhteistoiminnan merkitys: myös työntekijöillä on kaikissa tilanteissa merkittävä rooli yrityksen, työpaikan ja erityisesti työolojen kehittämistoiminnassa.

9.6 Henkilöstön edustusta yritysjärjestämissä koskevat perussäännökset yt-lakiin

Yksinkertaistamisen ja pelkistämisen hengessä tulisi nykyiset henkilöstön osallistumista yrityksen hallintoon koskevat säännökset sisällyttää uuteen yt-lakiin siinä muodossa, että niitä voitaisiin soveltaa kaikenkokoisissa yrityksissä – kuitenkin lähtien siitä periaatteesta, että pienemmissä yrityksissä on viime kädessä työnantajan asia päättää, ottaanko hallintoedustus käyttöön ja missä muodossa. Uusi laki tarjoaisi kuitenkin helposti sovellettavat välineet ja menettelytavat niitä tapauksia varten, joissa työnantaja päätyy henkilöstön edustukseen yrityksen hallinnossa. Selvitysmies Harri Hietalan ehdotukset ovat tältä osin omiaan selkeyttämään tilannetta.

9.7 Muita näkökohtia

Uuden yhteistoimintalain nimi tulisi muuttua. Käsite ”yt” sisältää erittäin negatiivisen latauksen ja on sellaisenaan isokostunut suomalaiseen tajuntaan, että siitä puhuminen ei jatkossa ole perusteltua. Uuden lain nimen pitäisi korostaa työpaikoilla tapahtuvaa yhteistä kehittämistä ja muutostalouden edistämistä.

Uudessa yt-laissa tulisi myös ottaa huomioon se, että lain rikkomisen sanktiot kohdistuisivat nimenomaan perusvelvoitteiden, ei niinkään menettelytapojen rikkomiseen. Tässä tulisi hakea tasapainoa yhtäältä lain perusvelvoitteiden noudattamisen ja toisaalta lain periaatteiden oma-aloitteisen ja kannustavan soveltamisen välillä. Liian ankaran sanktioinnin ei saa antaa vaarantaa jälkimmäistä tavoitetta.

Laissa tulisi huomioida myös nykyaikaisen viestintäteknologian tarjoamat menettelytavat. Vähintäänkin lain terminologia tulisi saattaa ajan tasalle. Tämä koskee mm. henkilöstötiedottamista sekä erilaisia interaktiivisia viestintä- ja kuulemismenettelyjä.

Yt-lain periaatteiden soveltaminen on voitava tehdä niin yksinkertaiseksi, että se sujuu myös pienessä startupissa.

9.8 ”Työpaikan perussetti”

Selvitystyö vahvisti ajatusta siitä, että pienemmillä työpaikoilla tarvitaan nykyistä yksinkertaisempia ja käyttäjätavallisempia työelämän normeja. Työpaikan lakikirja täydennettynä alan työehtosopimuksella on aivan liian tuhti lukupaketti tähän tarkoitukseen. Ihanteellisen sääntelyn tulisi ohjata työpaikan oma-aloitteelliseen, omat tarpeet huomioon ottavaan yhteistoimintaan. Tärkeitä välineitä ovat tällöin edellä selostetut yhteistoiminnan ja henkilöstön osallistumisen pelisäännöt, mutta myös paikallisen sopimisen antamat mahdollisuudet. Tällöin liikutaan pääosin työehtosopimusten määrittämällä alueella.

Pitäisin kuitenkin harkinnanarvoisena sitä, että pohditaisiin mahdollisuutta liittää yhteistoimintalakiin perusasiat ja -käsitteet paikallisesta sopimisesta samoin kuin viittausenomaisesti luottamusmiestä koskevat perusasiat – kuitenkin niin, ettei aiheuteta hämminkiä työehtosopimusten soveltamispiirissä. Yhteistoimintalaki sisältäisi näin kokoonpantuna informatiivisessa mielessä kaikki ne peruskäsitteet, joista työpaikan yhteistoiminnassa on syytä olla tietoinen.

Sisällytetään yt-lakiin myös paikallista sopimista koskevat perussäännöt

Kuulemisen ja neuvottelujen lisäksi sopiminen paikallisesti on yksi yhteistoiminnan väline. Siksi olisi hyvä kirkastaa paikallisen sopimisen menettelyjä lainsäädännössä. Uusi yt-laki olisi tähän sovelias paikka. Siitä kävisivät ilmi ne perusasiat, jotka on hyvä tietää, kun paikallista sopimista halutaan soveltaa. Nämä säännökset tukisivat ja täydentäisivät työehtosopimusten paikallista sopimista koskevia

määräyksiä sekä tulisivat myös sovellettaviksi tilanteissa, joissa paikallinen sopiminen perustuu lain säännöksiin.

Tässä yhteydessä olisi hyvä todeta paikallisen sopimisen osapuolet, menettelytavat ja oikeusvaikutukset; näistä asioista olisi hyvä löytyä lain määrittelemät ”perälautamallit” niitä tapauksia varten, joista ei ole erikseen sovittu työehtosopimuksissa tai muualla lainsäädännössä. Paikallisen sopimisen kohteiden määrittely – työaika, palkkaus, matkustaminen ym. – jäisi sen varaan, mitä niistä on muualla työlainsäädännössä ja erityisesti työehtosopimuksissa määrätty.

Sisällytetään yt-lakiin luottamusmiestä koskevat perusmääräykset

Luottamusmiehen asemaa ei ole määritelty lainsäädännössä. Työsopimuslaissa on ainoastaan määräykset luottamusvaltuutetusta, joka on valittu työsopimuslain perusteella edustamaan niitä työntekijöitä, joilla ei ole omaa työehtosopimuksessa tarkoitettua luottamusmiestä. Lisäksi työsopimuslaissa on määräykset luottamusmiehen irtisanomissuojasta.

Työehtosopimukseen perustuva luottamusmiesjärjestelmä on yhteistoiminta- ja neuvottelujärjestelmän keskeisiä tekijöitä. Vaikka kaikilla työpaikoilla ja varsinkaan järjestäytymättömässä kentässä ei luottamusmiehiä aina ole valittukaan, olisi perusteltua lainsäädännön tasolla kertoa se, mitä luottamusmiehellä tarkoitetaan, mikä on hänen roolinsa, tehtävänsä ja oikeutensa sekä näiltä osin tarpeelliset viittaukset työehtosopimusjärjestelmään. Järjestäytymättömän kentän osalta tulisi vastaavasti todeta ne menettelytavat, joiden avulla henkilöstön edustus järjestetään (vrt. nykyinen luottamusvaltuutettu).

10. Johtopäätöksiä

YHTEISTOIMINTALAKI on tarpeellinen laki ja sen perustavoitteet ovat edelleen ajankohtaisia. Lain menettelytavat ovat myös lähtökohdiltaan järjettäviä: kaikki yhteistoiminta pitäisi pystyä hoitamaan mahdollisimman pitkälle työpaikan olemassa olevien järjestelmien avulla, luontevana osana normaalia toimintaa. Hieman oikaisten voidaan kuitenkin sanoa, että menettelytavat ovat lähteneet elämään omaa elämäänsä ja ”normaali toiminta” tapahtuu muualla.

Haasteena on myös yt-lain tunnettuus. Tunnettuja ovat lähinnä henkilöstön vähentämistä koskevat menettelyt, mutta vähemmälle on jäänyt lain tarkoituksipykälän tunteminen. Ja on selvää, että lain menettelytapojen yksityiskohtainen hallinta vaatii perehtyneisyyttä ja jatkuvaa tekemistä lain kanssa.

Tärkeä kysymys on, missä määrin yleensä voidaan kuvitella säädettävän lailla niin inhimillisistä asioista kuin ihmisten välinen yhteistoiminta tai sen perustana oleva luottamus. Laki, joka määrittäisi ihmisten keskinäisestä kanssakäymisestä työpaikoilla, ei ole uskottava, tarpeellinen eikä edes mahdollinen. Tämä on syytä todeta, jottei yhteistoimintalainsäädännölle aseteta kohtuuttomia odotuksia. Toisaalta on todettava, että yhteistoimintalaki Suomessa tarvitaan, ei vähiten sen takia, että EU ja kansainväliset sopimusvelvoitteet tätä edellyttävät.

Yhteistoimintalain uudistamiselle voidaan esittää se hyvin yleinen, moneen muuhunkin työelämän lainsäädäntöön liittyvä perustelu, että työelämä on radikaalisti muuttunut niistä ajoista, jolloin laki säädettiin. Yt-laki perustuu keskeisesti käsityksiin 1970-luvun työelämästä, sen järjestelmistä ja työn organisoinnista. Uusi yt-laki tulisi laatia työelämän muutoksia ennakoiden. Tärkeitä näkökohtia ovat pienet työpaikat, ihmisten osaamistason ja työn itsenäisyyden korostaminen, teknologiset mahdollisuudet sekä kaiken kaikkiaan inhimillisen pääoman merkityksen korostuminen.

Lähtökohdana yhteistoimintalain uudistamiselle olisi tämän selvityksen mukaan henkilöstön vähentämistä koskevien menettelytapojen siirtäminen nykyisestä yt-laista työ-sopimuslakiin. Näin raivattaisiin tilaa myönteistä muutosta ja kehittämistä painottavan yhteistyön edistämiseksi puhtaalta pöydältä.

Nykypäivän vaatimuksia vastaavan yhteistoimintalain tulisi antaa ”hyvään maan tapaan” perustuvat yleiset tavoitteet työpaikoilla tapahtuvaan työnantajan ja henkilöstön väliseen yhteistoimintaan. Toimintamallit tulisi voida

päittää työpaikoilla niiden omista tarpeista lähtien. Lain tulisi koskea periaatteessa kaikenkokoisia työpaikkoja, mutta juuri tästä syystä sen pitäisi olla niin käyttäjäystävällinen, ettei sen soveltamista koeta rasitteeksi. Jonkinlaisena sisääntuloväylänä pienellekin työpaikalle voisi tässä olla puheeksi ottamisen malli: yhteistoiminnasta ja sen toteuttamisesta keskustellaan työnantajan ja henkilöstön välillä, todetaan työpaikan tarpeet tältä osin ja päätetään menettelyistä, jotka tuolle työpaikalle sopivat. Jos ei yhteistä näkemystä löydy, vähimmäissäännöt löytyisivät laista.

Uuden lain tulisi myös painottaa jatkuvaa muutosta ja muutosvalmiutta työpaikoilla. Tulokulman tulisi olla käänteinen nykylakiin verrattuna. Nykyinen yt-laki lähtee siitä, että vakiintunut tilanne on pääsääntö ja muutos on poikkeus, jota varten tulee turvautua laissa määriteltyihin eristeisiin menettelyihin. Uuden lain tulisi tunnustaa, että muutos on pääsääntö ja staattinen tilanne on itse asiassa huolestuttava poikkeus.

Menettelytapojen osalta lain tulisi kannustaa työpaikkoja löytämään omat tapansa toimia. Voimassa oleva laki perustuu sinänsä terveeseen periaatteeseen yhteistoiminnan perustamisesta yrityksen toiminnalliseen ja olemassa olevaan organisaatioon. Uusia elimiä ei tarvita. Tästä on syytä pitää kiinni. Laki määrittäisi ainoastaan keskeiset tiedottamista, kuulemista ja neuvotteluja koskevat perusvelvoitteet, mutta jättäisi menettelytavoista päättämisen tai sopimisen työpaikoille. Lain henki olisi tältä osin paikalliseen sopimiseen kannustava ja olisikin syytä pohtia, missä määrin uudessa yt-laissa olisi tarpeen selvittää paikallista sopimista koskevia yleisiä menettelytapoja.

Uuteen yhteistoimintalakiin tulisi sisällyttää myös henkilöstön osallistumista yrityksen hallintoon koskevat perusmääräykset. Tältä osin viitataan selvitysmies Harri Hietalan esityksiin.

Harkittavaksi jää ”työpaikan perussetin” eli paikallista sopimista ja luottamusmiestä koskevien informatiivisten mainintojen liittäminen yhteistoimintalakiin.

Käsillä oleva selvitys ei sisällä tarkempia ehdotuksia lainsäädännön sisällöstä. Tarkoitus on ollut nostaa esiin eri osapuolten näkemyksiin perustuvia uudistustarpeita ja niiden pohjalta hahmottuvia kehittämislinjauksia. Vähimmäistoi-ve on, että tämä työ synnyttää jatkokeskustelua, joka puolestaan vauhdittaisi varsinaiseen lainsäädännön muutos-työhön ryhtymistä.

Lähteet

- Arbeitsgesetze
Beck-Texte, dtv Verlagsgesellschaft 2015
- Arviointia selvitysmiehen ehdotuksista henkilöstön hallintoedustusta koskevan lain ja yhteistoimintalain muutoksiksi
Helena Lamponen, Edilex 2015
- Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan?
Tuomo Alasoini, Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2015
- Globalisaatio, EU ja henkilöstön osallistuminen
Ulla Liukkunen, Edita 2005
- Henkilöstön edustaja- barometri
STTK 2015
- Henkilöstön osallistumisen yleisyys ja vaikutukset suomalaisissa teollisuusyrityksissä
Panu Kalmi, Mikko Mäkinen, Derek Jones ja Takao Kato, Kansantaloudellinen aikakauskirja 4/2011
- Hyvä Työ
SAK 2014
- Industrial Relations in Europe 2012
European Commission 2013
- Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla
Tuomo Alasoini, Maija Lyly-Yrjänäinen, Elise Ramstad ja Asko Heikkilä, Tekes-katsaus 311/2014
- Lokal partssamverkan
Klas Levinsson, Arbetslivsinstitutet 2004
- Mitbestimmung im europäischen Vergleich
Horst-Udo Niedenhoff, IW-Trends 2/2005
- Paikallista sopimista koskeva selvitys
TEM raportteja 62/2015
- Päätuottamismiesten yt-kysely 2014
TEAM 2014
- Ristiriidat SAK:laisilla työpaikoilla
SAK:n luottamushenkilöpaneeli tammikuu 2015
- Svensk arbetsrätt
Axel Adlercreutz ja Bernard Johann Mulder, Norstedts Juridik 2013
- 3rd European Company Survey – Overview report:
Workplace practices – Patterns, performances and well-being
Eurofound 2015
- Teknologiateollisuuden työehtosopimus
Teknologiateollisuus ja Metallityöväen Liitto 2013
- Trade Union Rights at the Workplace
Roger Blanpain (ed.), Wolters Kluwer 2012
- Työoikeuden perusteet
Niklas Bruun ja Anders von Koskull, Talentum 2012
- Työolobarometri
TEM 2014
- Työsopimusoikeus
Kari-Pekka Tiitinen ja Tarja Kröger, Talentum 2012
- Uusi yt-laki yrityksille – Uuden yt-lain vaikutusten arviointitutkimus
TEM julkaisuja 3/2010
- Work organisation and employee involvement in Europe
5th European Working Conditions Survey, Eurofound 2013
- Yhteiset tavoitteet- yhteinen etu
Teknologiateollisuus ja Metallityöväen Liitto 2011
- Yhteistoiminta ja luottamus
Tero Lahdes ja Aarno Rynänen, Solar Solutions Oy 2015
- Yhteistoimintalain toimivuus ja muutostarpeet työneuvoston lausunnon ja yhteistoiminta-asiamiehen aloitteen näkökulmasta
TEM raportteja 26/2014
- Yhteistoimintalaki
Markus Äimälä ja Mika Kärkkäinen, Talentum 2015
- Yhteistoimintalaki
Työ- ja elinkeinoministeriö 2015
- Yhteistoimintalaki käytännössä
Harri Hietala ja Keijo Kaivanto, Talentum 2012
- Yt-lakikysely
Suomen Yrittäjät 2010

Kirjoittajasta

Varatuomari **Jukka Ahtela** työskenteli Etelärannan työnantajakeskusjärjestöissä (STK, TT, EK) vuosina 1979–2013. Ahtela oli koko keskusjärjestöuransa ajan tekemisissä työmarkkinakysymysten kanssa, aluksi asiantuntijana työlainsäädäntöasioissa sekä keskusjärjestöjen sopimusneuvotteluissa, sittemmin työmarkkinakysymyksiin liittyvissä esimiestehtävissä. Vuosina 1993–2004 hänen toimipaikkansa oli TT:n Brysselin-toimisto, jonka päällikkönä hän työskenteli 1997–2004. Brysselin-vuosina hän toimi Suomen työntajien edustajana neuvoteltaessa EU-tason sopimuksia muun muassa perhevapaista, osa-aikatyöstä sekä vuokratyöstä. Elinkeinoelämän Keskusliitto EK:ssa Ahtela vastasi johtoryhmän jäsenenä lainsäädäntöasioista – mukaan lukien työ- ja sosiaalilainsäädäntö vuosina 2008–2012 – ja loppuvaiheessa myös työmarkkinoiden sopimusasioista.

180 KYLMAHUONE

Yhteistoimintalaki tulisi miettiä uusiksi, jotta se palvelisi vuoropuhelua ja yhteistyötä työpaikoilla. Yt-laki on tullut tunnetuksi lähinnä irtisanomislakina, vaikka sen yhtenä tavoitteena on lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia.

Yhteistoiminta ansaitsee siis paremman lain. Mihin suuntaan lakia tulisi kehittää, jotta siitä olisi aidosti hyötyä työpaikoilla? Millainen olisi työelämän muutoksia ennakoiva ja työn tekemisen uusiin muotoihin soveltuva yt-laki?

Selvitys luotaa yhteistoiminnan tilaa ja uudistustarpeita ja antaa kehityssuosituksia. Selvitystä on taustoitettu kymmenissä keskusteluissa työelämän ja työmarkkinoiden asiantuntijoiden kanssa.

Sitran selvityksiä 109

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on tulevaisuusorganisaatio, joka tekee töitä Suomen kilpailukyvyn ja suomalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Ennakoimme yhteiskunnan muutosta, etsimme käytännön tekemisellä uusia toimintamalleja ja vauhditamme kestävään hyvinvointiin tähtäävää liiketoimintaa.