

**TALOUTTA  
JA TYÖELÄMÄÄ  
1/2024**



# **Näkökulmia henkilöstön hallintoedustukseen Saksassa, Ruotsissa ja Suomessa**

Otto Kyyrönen | pääekonomisti | SOSTE - Suomen sosiaali ja terveys ry

STTK:n julkaisusarja





**STTK:n julkaisusarja 1/2024**

**NÄKÖKULMIA HENKILÖSTÖN HALLINTOEDUSTUKSEEN  
SAKSASSA, RUOTSISSA JA SUOMESSA**

**Kirjoittaja** Otto Kyyrönen | pääekonomisti | SOSTE - Suomen sosiaali ja terveys ry

**Taitto** Julia Hannula, Luova toimisto Pilke

**Paino** Aksidenssi Oy

**ISBN 978-952-69624-5-0 (pehmeäkantinen)**

**ISBN 978-952-69624-6-7 (PDF)**

# Näkökulmia henkilöstön hallintoedustukseen Saksassa, Ruotsissa ja Suomessa

Otto Kyyrönen | pääekonomisti | SOSTE - Suomen sosiaali ja terveys ry

---

**4** JOHDANTO

**6** TALOUS VOI HYÖTYÄ TYÖTULO-OSUUDEN NOUSUSTA

**10** HENKILÖSTÖN HALLINTOEDUSTUKSEN MUODOT EU:N JÄSENMAISSA

**12** HENKILÖSTÖN HALLINTOEDUSTUS SAKSASSA, RUOTSISSA JA SUOMESSA

Saksassa henkilöstön hallintoedustus laaja-alaisinta

Ruotsissa henkilöstön edustajat mukana hallituksissa

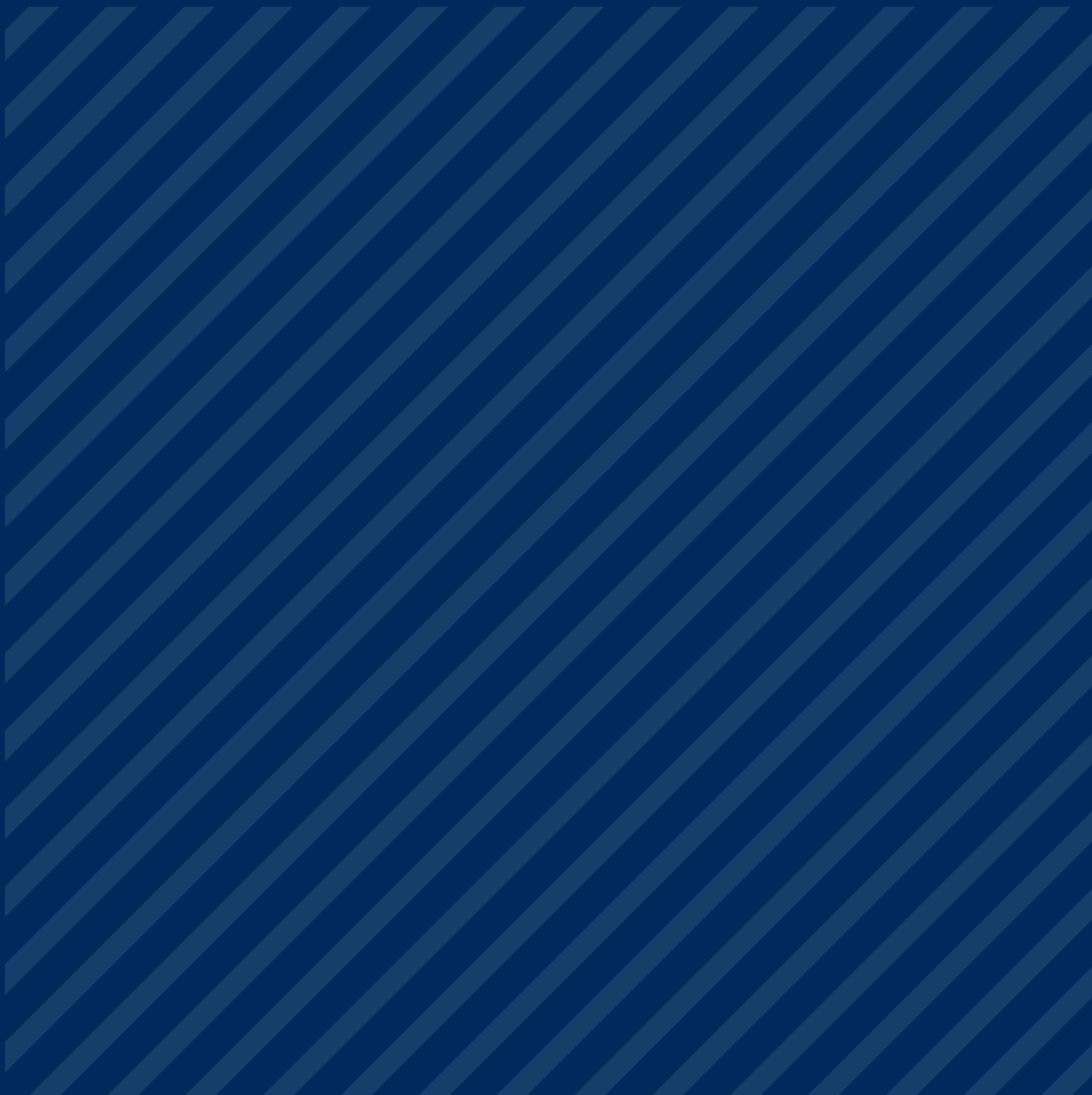
Suomessa henkilöstön hallintoedustus verrattain vähäistä

**20** HENKILÖSTÖN HALLINTOEDUSTUKSEN TALOUDELLISET VAIKUTUKSET

**24** JOHTOPÄÄTÖKSET

---

**Johdanto**



**S**uomalaiseen hyvinvointivaltiomalliin on kohdistunut voimakkaita muutospaineita aina 1990-luvun lamasta lähtien. Mallin peruspilarit ovat järkkyneet, kun eriarvoisuus ja pienituloisuus ovat lisääntyneet, ammatillinen järjestäytyminen on laskenut sekä verotusta ja sosiaaliturvaa on muutettu merkittävästi. Petteri Orpon kesällä 2023 kautensa aloittanut hallitus pyrkii vahvistamaan yritysten kustannuskilpailukykyä ja vauhdittamaan talouskasvua uudistamalla työmarkkinoita lainsäädännöllä. Uudistusten valmistelussa hallitus on ohittanut työmarkkinoiden perinteisen sopimiskulttuurin ja kolmikantaisen lainvalmistelun toimintaperiaatteet.

Ajankohtaisesta suomalaisten työmarkkinoiden uudistamista koskevasta keskustelusta uupuu näkökulma henkilöstön hallintoedustuksesta yrityksissä. Tässä selvityksessä luodaan näkymä henkilöstön hallintoedustuksen järjestämistapaan Saksassa, Ruotsissa ja Suomessa sekä tarkastellaan henkilöstön hallintoedustuksen taloudellisia vaikutuksia.

Hallintoedustuksen muodot ja laajuus poikkeavat toisistaan eri maissa, mikä tekee kansainvälisestä vertailusta kiinnostavan. Yritysneuvostot ovat olennainen osa saksalaista työmarkkinamallia. Henkilöstö on yleensä edustettuna yritysten hallintoneuvostoissa, jotka tarjoavat laajan vaikutuskanavan työehtojen ja -olojen parantamiseen. Ruotsissa henkilöstöedustaja on usein yrityksen hallituksen jäsen. Suomessa henkilöstön edustus taas toteutuu yleensä muissa hallintoelimissä, kuten neuvottelukunnissa.

Saksa, Ruotsi ja Suomi kategorisoidaan tyypillisesti koordinoituiksi markkinatalouksiksi, joissa vapaiden markkinoiden toimintaa tukevat instituutiot - kuten työmarkkinajärjestöt - ovat tärkeitä taloudellisen suorituskyvyn varmistamiseksi (Hall & Soskice 2001). Toisaalta Saksan ja Ruotsin taloudet ovat kasvaneet Suomea nopeammin finanssikriisin jälkeen. Henkilöstön hallintoedustuksen ja vaikutusmahdollisuuksien sekä yritysten taloudellisen suorituskyvyn välisen suhteen tarkastelu verrokkimaissa voi tarjota hyödyllisiä näkökulmia Suomen talouden nykytilaan.

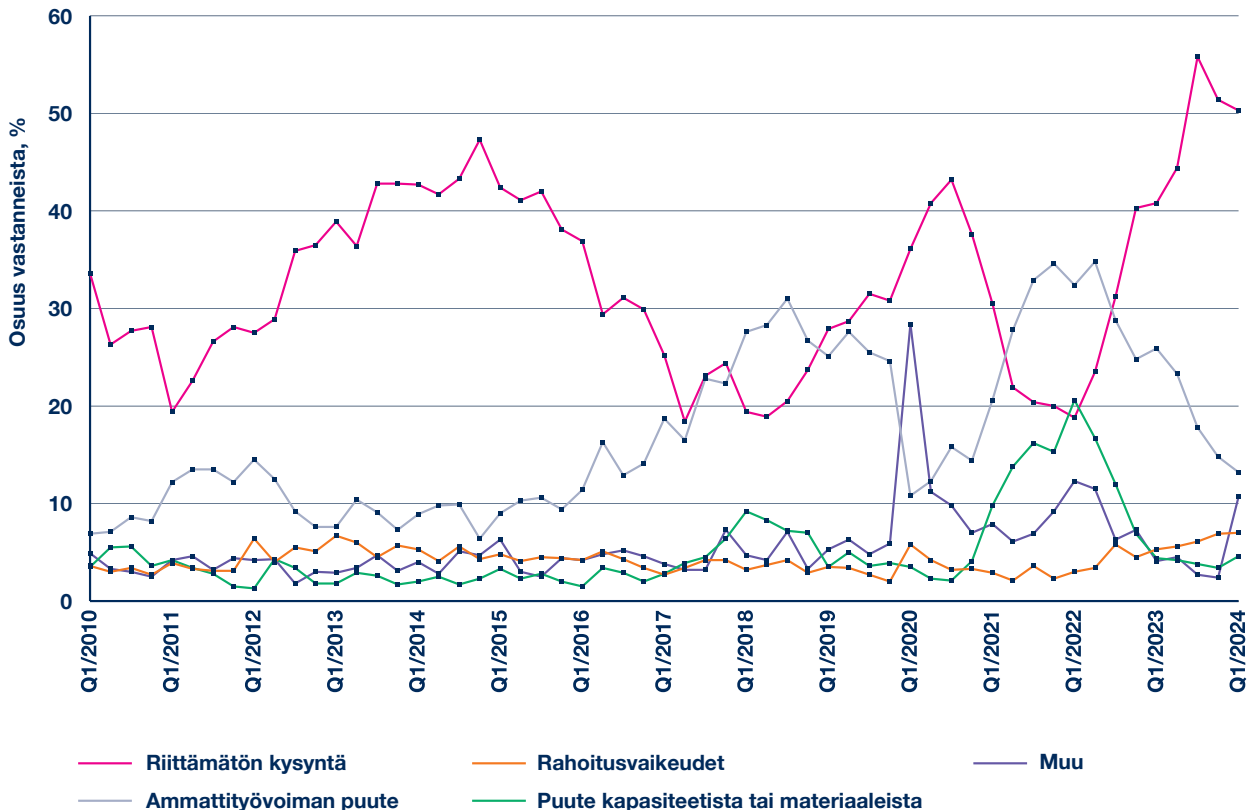
Eri maissa voi olla käytössä erilaisia lainsäädäntöön tai työehtosopimuksiin perustuvia järjestelyjä henkilöstön osallistumisen mahdollistamiseksi. Esimerkiksi joukkoirtisanomistilanteissa henkilöstöä on usein osallistettava. Henkilöstön taloudellista osallistumista tukevat esimerkiksi henkilöstörahasot tai palkitsemisjärjestelmät. Myös Suomen yhteistoimintalaki turvaa riittävää ja oikea-aikaista tiedonkulkua työnantajan ja henkilöstön välillä sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia yrityksen päätöksenteossa. Laki huomioi henkilöstön ja työnantajan välisen yhteistoiminnan työntekijöiden aseman parantamiseksi sekä työllistymisen tuen toimintamuutosten yhteydessä. Yllä mainitut henkilöstön osallistumismahdollisuudet on kuitenkin rajattu pois tästä selvityksestä, joka keskittyy henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin yritysten hallintoelimissä.

# Talous voi hyötyä työtulo-osuuden noususta



**K**ysyntälähtöinen makrotaloustieteellinen lähestymistapa tarkastelee kysynnän riittävyyttä ja merkitystä taloudelliselle kehitykselle (ks. esim. Hein 2022; 2023; Lavoie 2022). Suomen talous onkin kärsinyt jo varsin pitkään kroonisen heikosta kysynnästä. Esimerkiksi teollisuuden tuotantokapasiteetin käyttöaste on ollut finanssikriisin jälkeen alhaisempi Suomessa kuin Saksassa ja Ruotsissa. Vuoden 2024 ensimmäisellä neljänneksellä käyttöaste laski hälyttävän matalalle tasolle, 73,3 prosenttiin (OECD 2024). Yritykset sopeuttavat tuotantokapasiteetin käyttöasteen kysynnän tasoon, eli matala käyttöaste viestii heikosta kysynnästä.

Lisäksi Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) Suhdannebarometriin (2024) vastanneiden teollisuus-, rakennus- ja palvelualojen yritysten mukaan riittämätön kysyntä on ollut selvästi suurin kasvun este finanssikriisin jälkeisenä aikana vuosina 2010–2024. Tällä ajanjaksolla Suomen talouskasvu on hidastunut merkittävästi. On todennäköistä, että takkuava kasvu johtuu juuri kroonisen heikosta kysynnästä.



Kuvio 1: Tuotantokapeikat teollisuudessa, rakentamisessa ja palveluissa, Suomi, Q1/2010-Q1/2024. Lähde: EK.

# YLEISESTI TYÖTULO-OSUUTTA VOI PITÄÄ INDIKAATTORINA PALKANSAAJIEN JA PÄÄOMA- TULOJEN SAAJIEN VÄLISESTÄ VOIMATASAPAINOSTA. MITÄ KORKEAMPI TYÖTULO-OSUUS ON, SITÄ VOIMAKKAAMMIN PAINOPISTE ON KALLISTUNUT PALKANSAAJIEN PUOLEEN JA PÄINVASTOIN.

---

Kun yritysten tuotteet eivät tule myydyiksi, yritykset eivät myöskään halua laajentaa toimintaansa. Tämä heikentää investointihalukkuutta, minkä vuoksi talouskasvu ja työn tuottavuus ajautuvat pysähtyneisyyden tilaan.

Työtulo-osuudeksi kutsutaan sitä osuutta bruttokansantuotteesta (BKT), joka maksetaan palkansaajille. Jäljelle jäävää, pääomatuloista koostuvaa osuutta kutsutaan voittotulo-osuudeksi. Yleisesti työtulo-osuutta voi pitää indikaattorina palkansaajien ja pääomatulojen saajien välisestä voimatasapainosta. Mitä korkeampi työtulo-osuus on, sitä voimakkaammin painopiste on kallistunut palkansaajien puoleen ja päinvastoin. Esimerkiksi Lavoie ja Stockhammer ovat esittäneet, että henkilöstön kattavammat vaikutusmahdollisuudet, kuten laaja hallintoedustus, voivat mahdollisesti nostaa työtulo-osuutta (Lavoie & Stockhammer 2013b). Suomessa funktionaalisen tulonjaon rakenne muuttui pääomatulojen saajien hyväksi 1990-luvun laman jälkeen (ks. esim. Savela 2017).

Kysyntälähtöisessä makrotaloustieteellisessä mallinnuksessa erotellaan toisistaan palkkavetoiset (engl. *wage-led*) ja voittovetoiset (engl. *profit-led*) regiimit funktionaalista tulonjakoa hyödyntäen (Bhaduri & Marglin 1990; Lavoie & Stockhammer 2013a; Onaran & Galanis 2012). Koska palkat ovat sekä kustannus että kysynnän lähde, korkeammat palkat voivat joko heikentää tai stimuloida kokonaiskysyntää. Palkkavetoisessa regiimissä korkeampi työtulo-osuus korreloi positiivisesti kokonaiskysynnän kanssa. Sen sijaan voittovetoisessa regiimissä työtulo-osuus ja kokonaiskysyntä korreloivat negatiivisesti.



# TYÖNTEKIJÖIDEN HALLINTOEDUSTUKSEN VAHVISTAMINEN VOISI TOIMIA AINAKIN OSITTAISENA VASTAPAINONA HEIKOLLE INVESTOINTIHALUKKUUDELLE JA TAKKUAVALLE KASVULLE.



Suomessa työtulo-osuus korreloi positiivisesti kokonaiskysynnän kanssa vuosina 1961–2022 (Taulukko 1). Tulos on yhdenmukainen myös joidenkin muita ajanjaksoja koskevien tutkimusten kanssa (Fedoseeva & Rozmainsky 2024; Makrevska Disoska & Toshevskaja-Trpcevska 2016; Onaran & Obst 2016). Suomi voidaankin perustellusti nähdä osana palkkavetoista regiimiä. Näin ollen Suomen talous voisi hyötyä työtulo-osuuden noususta. Työntekijöiden hallintoedustuksen vahvistaminen voisi toimia ainakin osittaisena vastapainona heikolle investointihalukkuudelle ja takkuavalle kasvulle.

Työtulo-osuus		Kulutus	Investoinnit	Nettovienti	Kokonaiskysyntä
+1,00 %	aiheuttaa	+0,25 %	+0,19 %	+0,00 %	= +0,44 %

*Taulukko 1: Työtulo-osuuden muutoksen vaikutus kokonaiskysyntään, Suomi, 1961–2022.  
Kulutus, investoinnit, nettovienti ja kokonaiskysyntä on esitetty osuuksina BKT:sta.  
Lähteet: Euroopan komissio; Maailmanpankki; Onaran ja Galanis 2012; laskelmat Kyyrönen.*



**H**enkilöstön hallintoedustus tarkoittaa nimensä mukaisesti henkilöstön edustusta yrityksen erilaisissa hallintoelimissä. Henkilöstön hallintoedustuksen muodossa ja laajuudessa on merkittävää vaihtelua Euroopan unionin jäsenmaissa (ml. Yhdistynyt kuningaskunta ja Norja). Kymmenessä EU:n jäsenmaassa henkilöstöllä ei ole lainkaan edustusta yritysten hallinnossa, viidessä maassa henkilöstöllä on oikeus edustukseen valtio-omisteisten ja yksityistettyjen yhtiöiden hallinnossa ja 14 jäsenmaassa henkilöstöllä on oikeus edustukseen myös yksityisten yritysten hallinnossa (Taulukko 2).

<b>Ei edustusta</b>	<b>Valtio-omisteisissa/yksityistetyissä</b>	<b>Myös yksityisissä</b>
Belgia, Bulgaria, Yhdistynyt kuningaskunta, Italia, Kypros, Latvia, Liettua, Malta, Romania, Viro	Espanja, Irlanti, Kreikka, Portugali, Puola	Hollanti, Itävalta, Kroatia, Luxemburg, Norja, Ranska, Ruotsi, Saksa, Slovakia, Slovenia, Suomi, Tanska, Tsekki, Unkari

**Taulukko 2: Henkilöstön hallintoedustus yrityksissä, EU-maat, Yhdistynyt kuningaskunta ja Norja.**  
Lähteet: Gregorič 2022; ETUI n.d.

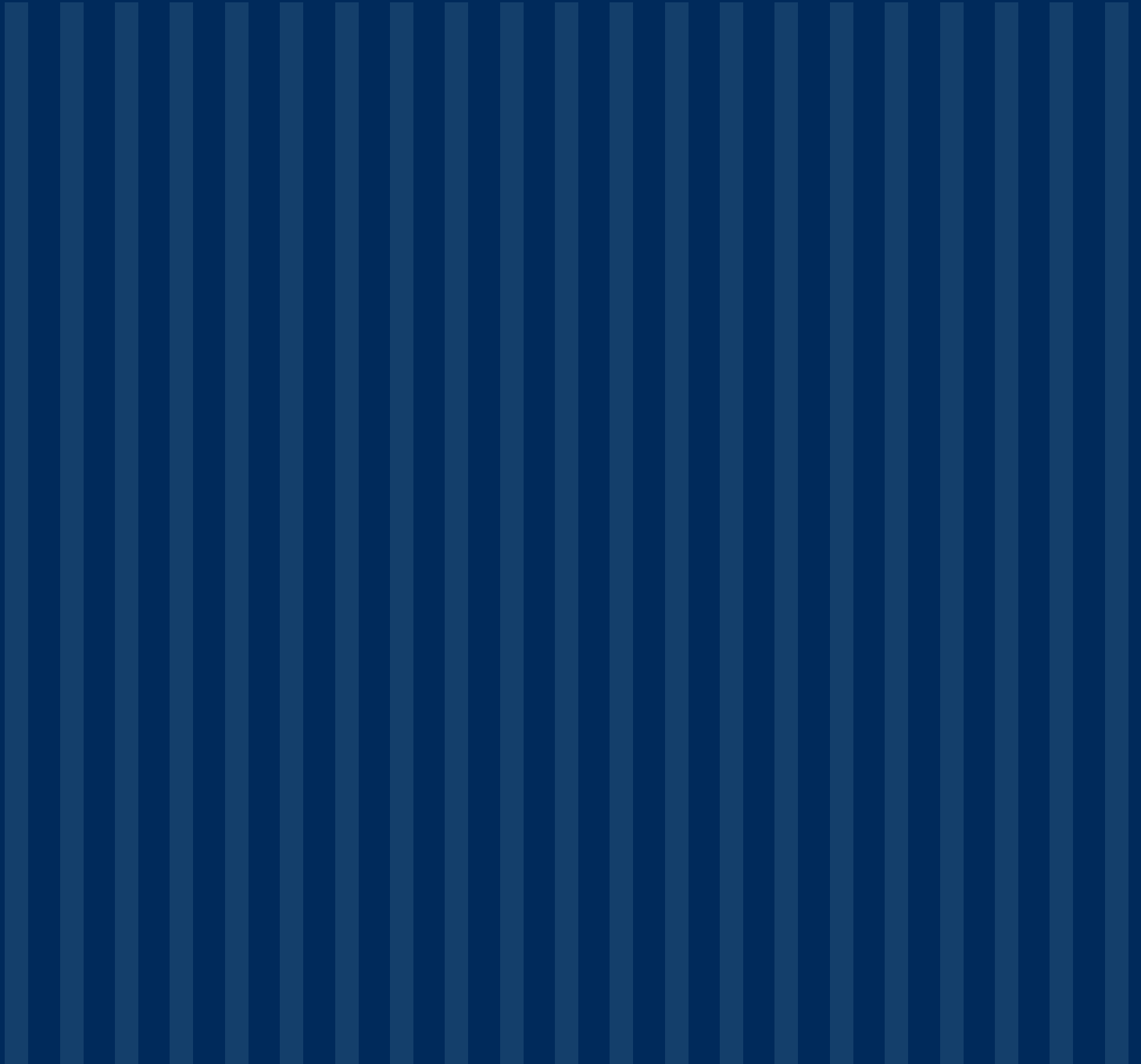
Henkilöstön hallintoedustus on järjestetty eri maissa eri hallintoelinten kautta. Itävallassa, Saksassa ja Slovakiassa henkilöstön edustajat valitaan yritysten hallintoneuvostoihin (engl. *supervisory board*). Norjassa ja Ruotsissa henkilöstöedustajat ovat hallituksen jäseniä (engl. *board of directors, executive board*). (ETUI n.d.)

Niissä maissa, joissa työntekijät ovat edustettuina yritysten hallinnossa, henkilöstöedustuksen laajuus määräytyy yrityksen koon ja kansallisen lainsäädännön perusteella. Ruotsissa henkilöstöllä on oikeus hallintoedustukseen vähintään 25 työntekijää työllistävissä yrityksissä. Ranskassa alaraja on tuhat työntekijää. Maiden välillä on suuria eroja myös henkilöstöedustajien määrässä. Joissakin saksalaisissa ja slovenialaisissa yrityksissä jopa puolet hallintoneuvoston jäsenistä edustaa työntekijöitä, mikä tekee hallintoneuvostosta merkittävän henkilöstön vaikutuskanavan.

Henkilöstöllä on lisäksi tietyin edellytyksin oikeus perustaa eurooppalainen yritysneuvosto, jos yritys työllistää EU:n jäsenmaissa yhteensä vähintään tuhat työntekijää ja sillä on toimintaa vähintään kahdessa EU-maassa, joista kussakin se työllistää vähintään 150 työntekijää. Kyseisen hallintoelimen tarkoitus on turvata henkilöstön rajat ylittävä edustus yrityksen toimiessa kansainvälisesti. (EUR-Lex n.d.)

Saksa, Ruotsi ja Suomi ovat niiden maiden joukossa, joissa henkilöstöllä on oikeus hallintoedustukseen yksityisissä yrityksissä tietyn työntekijämäärää koskevan alarajan ylityttyä (Taulukko 2). Näissä maissa sovellettujen käytäntöjen välillä on kuitenkin merkittäviä eroja.

# Henkilöstön hallintoedustus Saksassa, Ruotsissa ja Suomessa



# Saksassa henkilöstön hallintoedustus laaja-alaisinta

**S**aksalainen yritystason yhteistoimintamenettely (saks. *Mitbestimmung*) rakentuu yritysneuvostojen (engl. *works council*, saks. *Betriebsrat*) ja henkilöstön hallintoneuvostoedustuksen varaan. Yritysneuvostot ovat yrityskoh-  
taisia ja niiden jäsenet yritysten omaa henkilöstöä.

Ensimmäiset yritysneuvostoja koskevat lait säädettiin Saksassa 1910-luvun lopulla. Lainsäädäntöön on sittemmin tehty useita päivityksiä. Nykyisin henkilöstöllä on oikeus perustaa yritysneuvosto vähintään viisi työntekijää työllistävään yritykseen, jos viidestä työntekijästä kolme on työskennellyt yrityksessä vähintään kuusi kuukautta. Henkilöstö valitsee yritysneuvoston jäsenet neljän vuoden välein. Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä yritysneuvostot perustavat erilaisia komiteoita. (Adam 2019; Jirjahn & Smith 2018.) Saksan lainsäädäntö ei salli yritysneuvostojen ja ammattiliittojen suoraa yhteistyötä, mutta käytännössä yritysneuvostojen jäsenet toimivat usein liittojen luottamustehtävissä ja liitot tukevat henkilöstöä yritysneuvoston perustamisessa (Jäger ym. 2022b).

Saksalaisilla yritysneuvostoilla on *tiedonsaantioikeus* yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja henkilöstöä koskevista suunnitelmista. Yritysneuvostoilla on myös *veto-oikeus* työntekijän siirtoon, irtisanomiseen tai nimitykseen liittyen, jos neuvosto onnistuu osoittamaan yrityksen toimineen vastoin hyvää käytäntöä. Lisäksi neuvostoilla on *neuvottelu-oikeus* työoloista ja -ajoista. Yritysneuvostot voivat neuvotella palkoista vain, jos työehtosopimus sen sallii. Neuvosto ei voi käynnistää lakkoa. (Jäger ym. 2022b.)

Saksalaisen yhteistoiminnan toinen peruspilari on henkilöstön edustus yritysten hallintoneuvostoissa. Saksassa yritysten hallinto koostuu hallintoneuvostosta (saks. *Aufsichtsrat*) ja hallituksesta (saks. *Vorstand*). Hallintoneuvosto nimittää, valvoo ja erottaa hallituksen, päättää hallituksen jäsenten palkkioista ja osallistuu merkittäviin yritystä koskeviin päätöksiin, kuten päätöksiin suurista investoinneista ja ulkoistamisista. Hallitus puolestaan harjoittaa toimeenpanovaltaa.

Saksassa henkilöstöedustajat ovat nimenomaan hallintoneuvostojen jäseniä. Henkilöstön hallintoneuvostoedustajat informoivat yritysjohtoa ja omistajia yrityskohtaista inhimillistä pääomaansa hyödyntäen, minkä vuoksi henkilöstöedustus tarjoaa yritysjohtolle tärkeää tietoa yritystoiminnan parantamiseksi. (Jäger ym. 2022a.)

Henkilöstön hallintoneuvostoedustus tuli ensimmäisen kerran mahdolliseksi kaivos- ja teräsaloilla vuonna 1951. Tuolloin henkilöstölle taattiin 50 prosentin edustus hallintoneuvostoissa vähintään tuhat työntekijää työllistävissä yrityksissä (Gregorič 2022). Seuraavana vuonna henkilöstön edustajille taattiin kolmannes hallintoneuvostopaikoista kaikissa osakeyhtiöissä ja niissä yli 499 työntekijää työllistävissä yrityksissä, jotka eivät ole valtion omistuksessa. Nykyisin raja on yli 500 työntekijää työllistävissä yrityksissä. (Fulton 2018; Page 2020.)

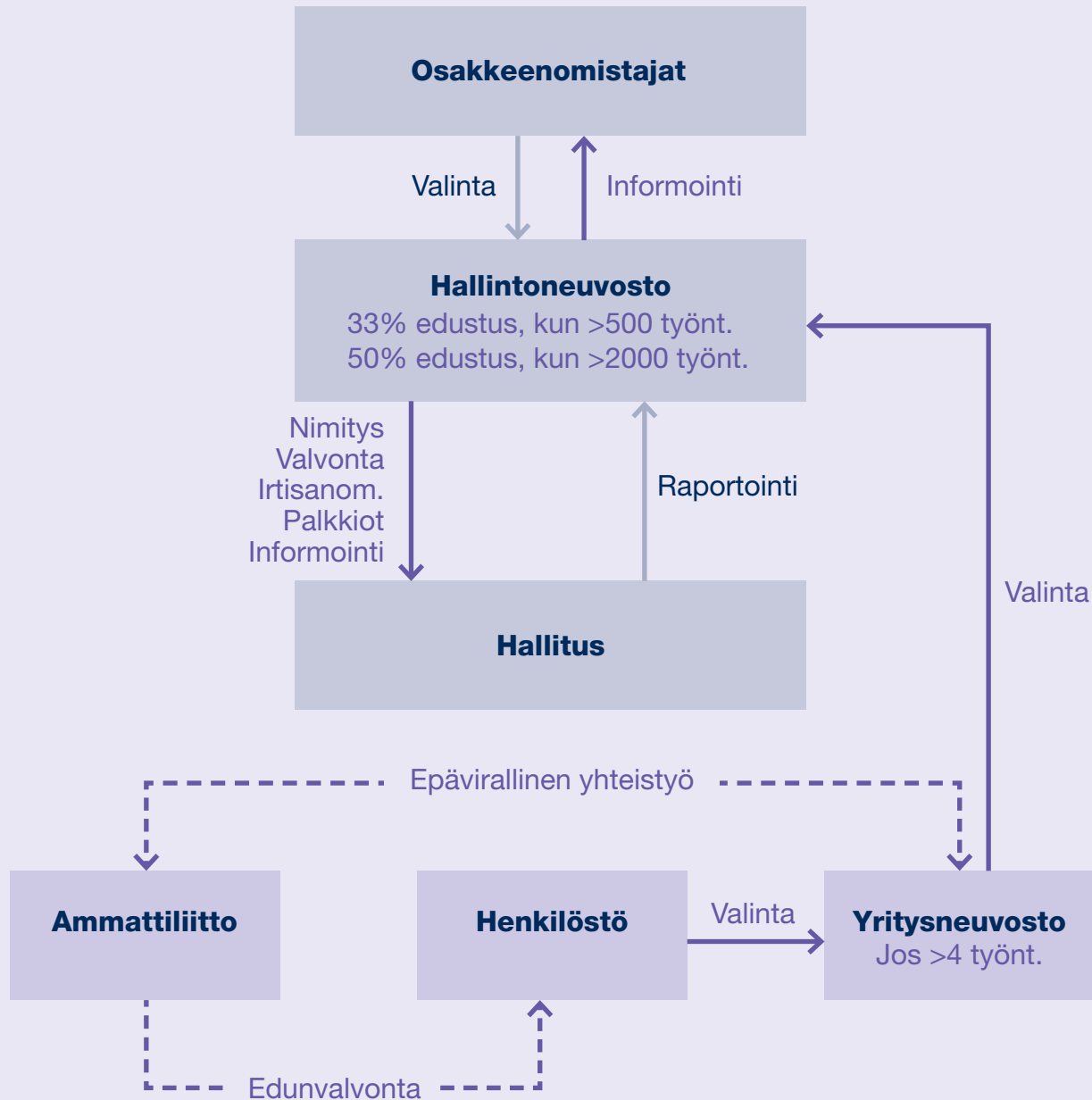
# HENKILÖSTÖN HALLINTONEUVOSTOEDUSTAJAT INFORMOIVAT YRITYSJOHTOA JA OMISTAJIA YRITYSKOHTAISTA INHIMILLISTÄ PÄÄOMAANSA HYÖDYNTÄEN, MINKÄ VUOKSI HENKILÖSTÖEDUSTUS TARJOAA YRITYSJOHDOLLE TÄRKEÄÄ TIETOA YRITYS TOIMINNAN PARANTAMISEKSI.

---

Vuodesta 1976 lähtien myös muilla toimialoilla toimivien, yli 2 000 työntekijää työllistävien yritysten hallintoneuvostoissa on henkilöstön edustuksen pitänyt olla vähintään 50 prosenttia (Fulton 2018; Page 2020). Hallintoneuvoston puheenjohtaja on aina osakkeenomistajien edustaja ja äänestystilanteissa äänten mennessä tasan puheenjohtajan ääni ratkaisee (Jäger ym. 2022a). Ainoastaan yli tuhat työntekijää työllistävissä, kaivos- ja teräsaloilla toimivissa yrityksissä henkilöstön hallintoneuvostoedustus ylittää aidosti 50 prosenttiin, sillä näissä yrityksissä hallintoneuvoston puheenjohtajalla ei ole valtaa ratkaista tasan päättyneitä äänestyksiä (Jäger ym. 2022b).

Vuonna 1994 tehtyjen muutosten myötä henkilöstöllä ei ole enää edustusta sellaisten osakeyhtiöiden hallintoneuvostoissa, jotka työllistävät alle 501 työntekijää. Vuoden 1952 sääntely pätee kuitenkin yhä niihin osakeyhtiöihin, jotka on perustettu ennen lakimuutoksen ajankohtaa, 10.8.1994. (Jäger ym. 2021.)

Hallintoneuvostossa henkilöstöä edustavat jäsenet valitaan yritysneuvostojen järjestämällä yleisillä, salaisilla ja yhtäläisillä vaaleilla. Yrityksen koko määrittelee, pitääkö kaikkien henkilöstön hallintoneuvostoedustajien vai vain enemmistön heistä olla yrityksen omaa henkilöstöä (Fulton 2018; Page 2020). Hallintoneuvostojen henkilöstöedustajat ovat usein jäseninä myös yritysneuvostoissa. Heistä suuri osa on ammattiliittojen jäseniä (Addison 2009).



**Kuva 1: Yhtiöhallintomalli Saksassa.** Violetit viivat kuvaavat henkilöstön edustusta yrityksissä, joissa henkilöstön määrää koskeva vähimmäismäärä ylittyy. Henkilöstö valitsee yritysneuvoston jäsenet yrityksissä, joissa on vähintään viisi työntekijää. Kun yritys työllistää enemmän kuin 500 työntekijää, henkilöstöä edustavat henkilöt valitaan yritysneuvoston järjestämällä vaaleilla.

Lähteet: Jäger ym. 2021; lisäykset Kyyrönen.

# Ruotsissa henkilöstön edustajat mukana hallituksissa

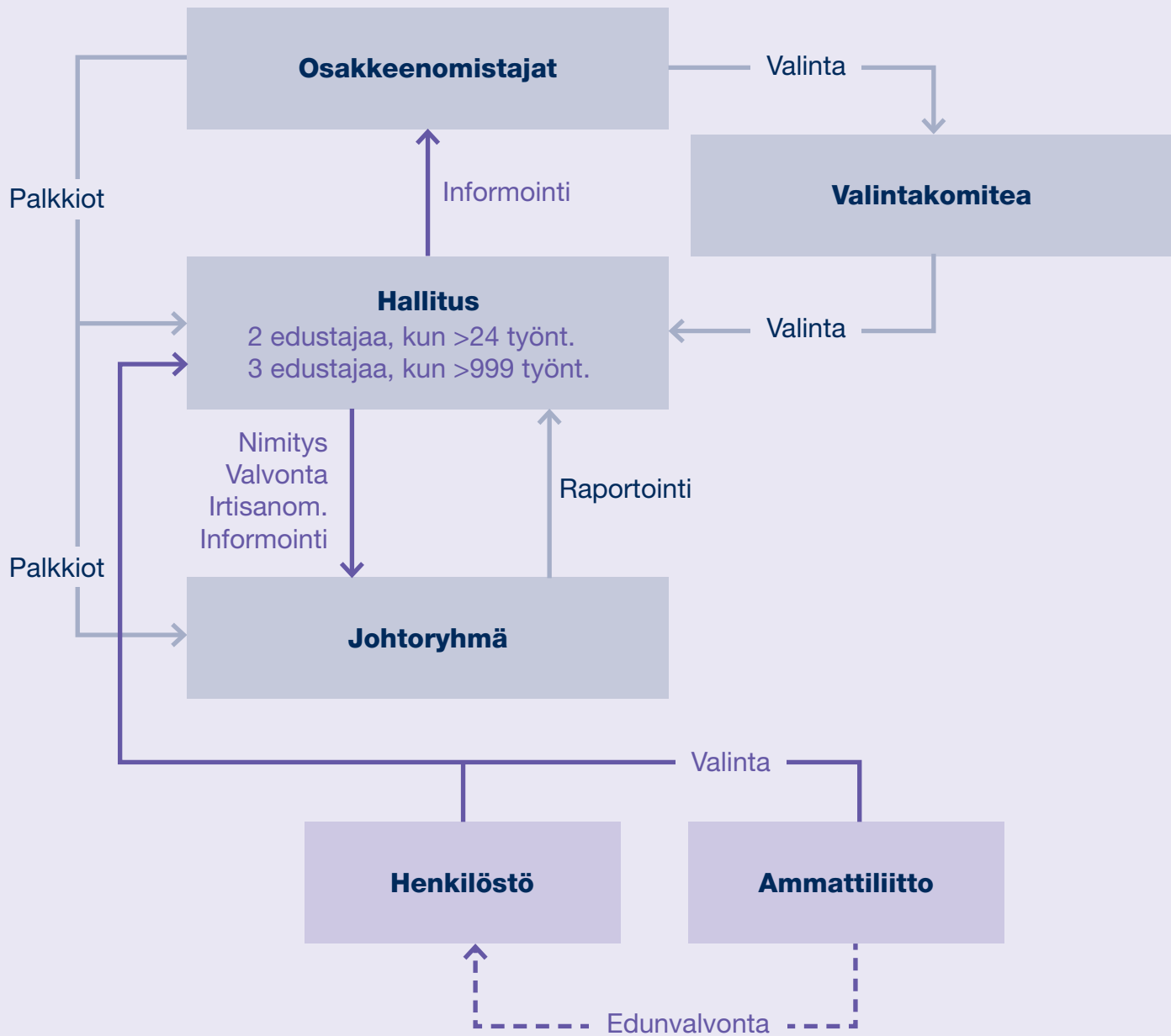
**R**uotsalaisten yritysten hallintokäytäntö on yksitasoinen. Yhtiökokouksessa osakkeenomistajat päättävät hallituksen ja johdon palkkioista, voitonjaosta ja osingoista sekä nimittävät komitean, joka nimittää hallituksen. Hallitus puolestaan nimittää yrityksen toimitusjohtajan. (Carlsson 2007.)

Ruotsissa henkilöstön tiedonsaanti- ja neuvotteluoikeuksia koskeva lainsäädäntö tuli voimaan vuonna 1976. Samana vuonna tuli voimaan myös henkilöstön hallitusedustuksen mahdollistava laki. Henkilöstöllä on oikeus asettaa edustaja yrityksen hallitukseen, jos yritys kuuluu työehtosopimuksen piiriin ja työllistää vähintään 25 työntekijää. Henkilöstöedustajien on oltava yrityksen omia työntekijöitä. Heitä koskevat samat oikeudet ja velvollisuudet kuin muita hallituksen jäseniä. (Julén Votinius 2012; Overland & Samani 2022.)

Henkilöstö saa asettaa hallitukseen kaksi edustajaa vähintään 25 työntekijää työllistävissä ja kolme edustajaa vähintään tuhat työntekijää työllistävissä yrityksissä (Overland & Samani 2022). Ammattiliitto, joka on yrityksen noudattaman työehtosopimuksen sopijaosapuoli, nimittää henkilöstöä edustavat jäsenet yrityksen hallitukseen. Edustajia ei kuitenkaan ole pakko nimittää. (ETUI n.d.) Hallituksen jäseniä koskeva salassapitosopimus sitoo myös henkilöstöä edustavia hallituksen jäseniä. Tämä voi hankaloittaa henkilöstöä edustavien hallituksen jäsenten ja muun henkilöstön välistä tiedonvaihtoa (Julén Votinius 2012).

Yritysten hallituksissa henkilöstöä edustavilla jäsenillä on paljon yrityskohtaista inhimillistä pääomaa, minkä vuoksi henkilöstön hallintoedustusoikeutta voidaan pitää hyödyllisenä käytäntönä johdon ja omistajien kannalta (Carlsson 2007). Henkilöstön hallitusedustajilla on myös lainmukainen velvoite edistää yrityksen etua. Työehtoneuvotteluissa henkilöstö sen sijaan ajaa omia intressejään (ETUI n.d.). Tämä saattaa vaikuttaa henkilöstöä hallituksessa edustavien henkilöiden toimintaan siten, että heidän toimintansa hallituksen jäsenenä alkaa muistuttaa muiden hallituksen jäsenten toimintaa (Overland & Samani 2022).





Kuva 2: Yhtiöhallintomalli Ruotsissa. Violetit viivat kuvaavat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia vähintään 25 työntekijää työllistävissä yrityksissä. Tällaisissa yrityksissä ammattiliitto nimittää henkilöstöä edustavat jäsenet yhtiön hallitukseen. Lähde: Kyyrönen.

# Suomessa henkilöstön hallintoedustus verrattain vähäistä

**S**uomalaisessa yhtiöhallinnossa sovelletaan Ruotsin tavoin pääosin yksitasoista mallia. Myös kaksitasoinen malli on mahdollinen, vaikka se onkin harvinaisempi. Henkilöstön oikeus hallintoedustukseen tuli mahdolliseksi Suomessa vasta vuonna 1991, ja lakia päivitettiin vuonna 2021. Lainsäädäntö takaa henkilöstölle hallintoedustusoikeuden vähintään 150 työntekijää työllistävissä yrityksissä. Henkilöstön hallintoedustajien on kuuluttava yrityksen henkilöstöön ja muodostettava vähintään viidennes siitä hallintoelimestä, jossa he toimivat. Henkilöstön hallintoedustajat eivät kuitenkaan osallistu esimerkiksi johtoryhmän nimityksistä ja palkitsemisesta tai henkilöstön palkoista päättämiseen. (Harju ym. 2021.)

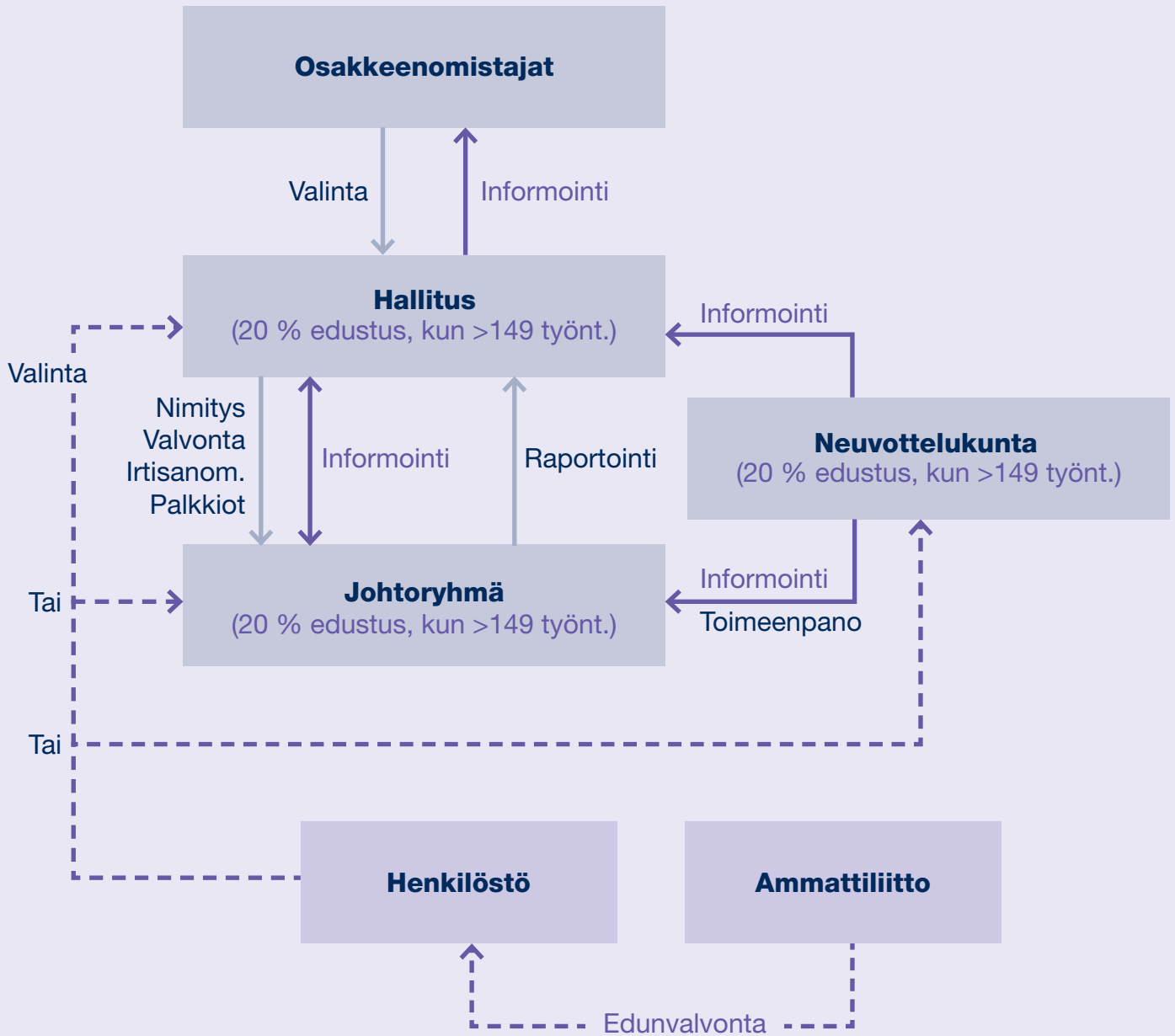
Lainsäädäntö ei määrittele, missä hallintoelimestä henkilöstöedustajat edustavat henkilöstöä, vaan henkilöstö ja yritykset päättävät hallintoedustuksen muodosta keskinäisten neuvottelujen kautta. Kolmesta henkilöstöryhmästä vähintään kahden on puollettava henkilöstön edustusta. Jos henkilöstö ja yritys eivät pääse yhteisymmärrykseen, yritys päättää henkilöstöedustuksen muodosta. Tämän käytännön seurauksena henkilöstön hallintoedustajat ovat usein jäseniä yritysten neuvottelukunnissa (engl. *advisory council*). Suomalainen käytäntö siis takaa, että henkilöstöedustajat saavat äänensä jossain määrin kuuluviin, mutta esimerkiksi Saksan ja Ruotsin järjestelmistä poiketen se rajoittaa henkilöstön äänen kuuluvuutta ja antaa henkilöstölle vähemmän päätäntävaltaa. (Harju ym. 2021.)

Henkilöstön ja yrityksen välisestä sopimuksesta riippuu, toimivatko henkilöstöedustajat jäsenenä hallituksessa, johtoryhmässä vai neuvottelukunnassa (ts. yhdessä hallintoelimestä). Henkilöstöedustajien pääsääntöinen tehtävä on välittää tietoa ja henkilöstön näkökulmia yrityksen johdolle ja omistajille. Heillä ei ole käytännössä samaa vaikutusvaltaa kuin muilla edustajilla. (Harju 2021; Harju ym. 2021.)

Teollisuuden palkansaajat TP ry toteutti yritysten hallinnossa toimiville henkilöstöedustajille suunnatun kyselyn vuonna 2020. Kyselyyn osallistui myös ammattiliittojen luottamusmiehiä. Lähes 37 prosenttia vastaajista kertoi, että oma työnantaja ei sovelle henkilöstön hallintoedustusta. (Harju 2021.)

Kyselyssä havaittiin suuria eroja eri yritysten välillä myös siinä, miten henkilöstön hallintoedustus oli järjestetty. 28 prosentissa yrityksistä henkilöstön hallintoedustaja oli johtoryhmän jäsen, 33 prosentissa hallituksen jäsen ja noin 8 prosentissa hallituneuvoston jäsen. 31 prosentissa yrityksistä henkilöstön hallintoedustus toteutui muissa hallintoelimeissä, kuten neuvottelukunnassa. Avovastauksista oli havaittavissa, että hallintoedustajat eivät kokeneet, että heillä olisi todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa yritysten strategiaan päätöksiin, vaikka eräät henkilöstöedustajat kokivatkin onnistuneensa parantamaan työntekijöiden työoloja ja -turvallisuutta. (Harju 2021.)

Suomessa lainsäädännön mahdollistama henkilöstön hallintoedustus toteutuu siis käytännössä heikosti (Lekvall 2014; Thomsen ym. 2016). Tämä saattaa selittää, miksi vuoden 2013 *European Company Survey* -kyselyyn osallistuneet henkilöstöedustajat arvioivat omat vaikutusmahdollisuutensa yritysten strategiaan päätöksiin suhteellisen heikoiksi Suomessa, mutta korkeiksi Saksassa ja Ruotsissa (Harju ym. 2021).



Kuva 3: Yhtiöhallintomalli Suomessa. Violetit viivat kuvastavat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia vähintään 150 työntekijää työllistävissä yrityksissä.  
Lähteet: Harju ym. 2021; lisäykset Kyyrönen.

# Henkilöstön hallintoedustuksen taloudelliset vaikutukset



**H**enkilöstön hallintoedustuksen taloudellisia vaikutuksia on tutkittu varsin paljon. Tässä osiossa on huomioitu joitain viimeaikaisia Saksaa ja Pohjoismaita koskevia relevantteja tutkimustuloksia. Laajempia kirjallisuuskatsauksia löytyy esimerkiksi Gregoričnin (2022) ja Mohrenweiserin (2022) julkaisuista.

Saksalaisten yritysneuvostojen on havaittu vaikuttavan moniin taloudellisiin muuttujiin. Yritysneuvostoilla on myönteinen vaikutus palkkoihin työehtosopimusten piiriin kuuluvissa yrityksissä (Hirsch & Mueller 2020). Yritysneuvostojen on myös havaittu lisäävän yritysten tuottavuutta, voittoja, vihreitä investointeja ja tuoteinnovointia (Jirjahn & Smith 2018; ks. myös Addison 2009). Lisäksi eräässä tutkimuksessa havaittiin, että vuosina 1998–2004 suuremmat yritysneuvostot onnistuivat vähentämään vapaaehtoisia irtisanoutumisia työehtosopimusten piiriin kuuluvissa yrityksissä, koska suuremmat yritysneuvostot paransivat työoloja, mikä taas vähensi henkilöstön irtisanoutumishalukkuutta (Adam 2019).

Henkilöstön edustusosakeudella yritysten hallintoneuvostoissa ja hallituksissa on puolestaan havaittu olevan yritysten toimintaa pitkällä aikavälillä tukevia vaikutuksia. Saksassa henkilöstön hallintoneuvostoedustuksen vaikutuksia osakeyhtiöiden (saks. *Aktiengesellschaft*, *Kommanditgesellschaft auf Aktien*) maksamiin palkkoihin ja tekemiin investointeihin on tutkittu vuoden 1994 lakimuutoksen yhteydessä (Jäger ym. 2021). Henkilöstön hallintoneuvostoedustuksen havaittiin lisäävän yritysten investointeja, mutta edustuksella ei havaittu olevan vaikutusta palkkojen tasoon, palkkarakenteeseen, yritysten työtulo-osuuteen tai voittoihin.

Norjassa henkilöstön palkkojen havaittiin olevan suuremmat ja tulokehitykseen kohdistuvan vähemmän makrotaloudellisia riskejä niissä yrityksissä, joissa henkilöstön hallintoedustus toteutui vuosina 2004–2014. Havainnot eivät silti välttämättä selity yksin henkilöstön hallintoedustuksella, vaan myös yritysten suuremmalla koolla ja sillä, että ne ovat työehtosopimusten piirissä. Tulos osoittaa, että henkilöstön hallintoedustusta ja siihen liittyviä taloudellisia vaikutusmahdollisuuksia olisi tutkittava enemmän. (Blandhol ym. 2020.)

Henkilöstön hallintoneuvosto- ja hallitusedustuksen heikot vaikutukset palkkoihin ja työoloihin johtuvat todennäköisesti siitä, että edustusosakeutta ei nykyisellään sovelleta henkilöstön vaikutusvallan lisäämiseksi vaan henkilöstön ja työnantajien välisen tiedonvaihdon parantamiseksi (Jäger ym. 2022a). Henkilöstön hallintoedustajilla ei ole missään maassa enemmistöä yritysten hallintoneuvostoissa tai hallituksissa. Monet henkilöstöedustajat kokevatkin, että heillä ei ole todellista valtaa muuttaa yritysten toimintaa. Henkilöstöedustajat kokevat tulevansa parhaiten kuulluiksi esittäessään ajatuksensa yritysten toimintamahdollisuuksia parantavina uudistuksina. (Gold ym. 2010.) Tämä saattaa puolestaan selittää, miksi niin monissa empiirisissä tutkimuksissa näkyy myönteinen yhteys henkilöstön hallintoedustuksen ja investointien välillä.

Henkilöstön hallintoneuvostoedustuksella on vaikutuksia myös yritysten rahoitukseen. Yli 2 000 työntekijää työllistävät saksalaiset yritykset, joissa henkilöstöedustajien osuus on 50 prosenttia hallintoneuvostosta, saavat helpommin rahoitusta pankeilta. Tämän arvioidaan johtuvan siitä, että henkilöstön ja pankkien intressit ovat yhteneviä. (Lin ym. 2018.)

# HENKILÖSTÖN INHIMILLINEN PÄÄOMA ON YRITYSKOHTAISTA JA HENKILÖSTÖN TULOT PÄÄOSIN SIDOTUT YRITYKSEN MENESTYKSEEN. NÄIN OLLEN HENKILÖSTÖN HALLITUSEDUSTAJAT PYRKIVÄT VARMISTAMAAN YRITYKSEN TULOKSEN PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ.

---

Ruotsalaisia pörssiyrityksiä vuosina 2006–2014 koskeva tutkimus tuotti myös havainnon, että rahoitus oli vakaampaa yrityksissä, joissa henkilöstöllä on hallitusedustus. Näissä yrityksissä myös karsittiin vähemmän tutkimukseen ja kehitykseen suunnatuista menoista. Tulosta voi selittää henkilöstön pienemmän riskinottohalukkuuden avulla: Henkilöstön inhimillinen pääoma on yrityskohtaista ja henkilöstön tulot pääosin sidotut yrityksen menestykseen. Näin ollen henkilöstön hallitusedustajat pyrkivät varmistamaan yrityksen tuloksen pitkällä aikavälillä. (Overland & Samani 2022.)

Skandinaviassa henkilöstön hallitusedustus on suojellut työllisyysastetta ulkoisilta shokeilta. Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa henkilöstön hallitusedustus selkiytti tiedonvälitystä vuosien 2007–2009 finanssikriisin aikana. Irtisanomisten sijaan parempi tiedonvälitys salli yritysten reagoida negatiiviseen shokkiin yksikkötyökustannuksia alentamalla. (Gregorič & Steffen Rapp 2019.) Vastaavanlainen havainto on tehty Saksassa, missä työllisyysvaikutukset koskivat kuitenkin vain koulutettua henkilöstöä (Kim ym. 2018).

# SKANDINAVIASSA HENKILÖSTÖN HALLITUSEDUSTUS ON SUOJELLUT TYÖLLISYYSASTETTA ULKOISILTA SHOKEILTA. NORJASSA, RUOTSISSA JA TANSKASSA HENKILÖSTÖN HALLITUSEDUSTUS SELKIYTTI TIEDONVÄLITYSTÄ FINANSSIKRIISIN AIKANA.

---

Myös Suomessa henkilöstön hallintoedustuksen taloudellisia vaikutuksia on tutkittu empiirisesti. Tutkimuksessaan Harju ym. (2021) hyödynsivät vuoden 1991 lakimuutosta, joka salli henkilöstölle oikeuden hallintoedustukseen vähintään 150 työntekijää työllistävissä yrityksissä. Johtopäätös oli, että henkilöstön hallintoedustus nosti työn tuottavuutta ja vahvisti yritysten resilienssiä. Lisäksi henkilöstön hallintoedustuksella oli lievä myönteinen vaikutus erityisesti matalimpiin palkkoihin. Tulosten tulkinnan osalta on kuitenkin tärkeää muistaa, että henkilöstön hallintoedustus toteutuu Suomessa verrattain heikosti. Esimerkiksi investointeihin liittyvät taloudelliset vaikutukset voisivat olla suuremmat, jos hallintoedustus olisi laajemmin käytössä.

# Johtopäätökset





**H**enkilöstön hallintoedustus toteutuu vertailun kohteena olevista maista laajimmin Saksassa, missä yritysneuvostot tarjoavat henkilöstölle merkittävän yrityksen sisäisen vaikutuskanavan. Yritysneuvostojen on havaittu tukevan palkkakehitystä sekä vahvistavan tuottavuutta, voittojen jakoa, vihreitä investointeja ja tuoteinnovaatioita. Yritysneuvostoilla on myös työntekijöitä sitouttava ja vapaaehtoisia irtisanoutumisia vähentävä vaikutus. Lisäksi henkilöstön hallintoneuvostoedustuksella on positiivinen yhteys yritysten investointeihin ja ulkopuolisen rahoituksen saantiin.

Ruotsissa henkilöstöllä on oikeus edustukseen yrityksen hallituksessa, jos yritys työllistää vähintään 25 työntekijää. Sen on havaittu lisäävän yritysten rahoituksellista vakautta sekä vähentävän tutkimus- ja kehittämistoimintaan kohdistuvia leikkauksia. Henkilöstön hallitusedustus on myös suojannut työllisyysastetta ulkoisilta shokeilta. Ruotsissa henkilöstön hallintoedustus ei kuitenkaan toteudu yhtä laaja-alaisesti kuin Saksassa.

Suomessa hallintoedustuksen edellytys on, että yritys työllistää vähintään 150 työntekijää. Mahdollisuutta henkilöstön hallintoedustukseen hyödynnetään verrattain vähän, ja merkittävässä osassa yrityksistä sitä ei sovelleta lainkaan. Silloin kun edustus oikeutta sovelletaan, henkilöstöedustajat toimivat usein jossain muussa elimessä kuin yrityksen hallituksessa, esimerkiksi neuvottelukunnassa. Nämä piirteet rajaavat henkilöstön hallintoedustajien vaikutusmahdollisuuksia. Myös henkilöstöedustajien subjektiivinen kokemus omista vaikutusmahdollisuuksistaan yrityksen päätöksentekoon näyttäisi olevan Suomessa heikompi kuin Saksassa tai Ruotsissa.

Vaikka henkilöstön hallintoedustusta koskevat empiiriset tutkimustulokset eivät ole kaikilta osin yhteneviä, ne antavat viitteitä henkilöstön hallintoedustuksen investointihalukkuutta lisäävästä vaikutuksesta. Suomen palkkavetoisessa re-giimissä henkilöstön hallintoedustuksen laaja-alaisemmalla turvaamisella ja hyödyntämisellä voisi olla heikkoa kysyntää elvyttävä sekä työllisyyttä ja tötulo-osuutta vahvistava vaikutus, jos se johtaisi yritysten toiminnan pitkäjänteisempään järjestämiseen ja kehittämiseen.

Henkilöstön hallintoedustuksen vahvistaminen voisi siis toimia vastalääkkeenä lyhytnäköiselle voiton maksimoinnille, vähäisille investoinneille ja hitaalle talouskasvulle, joista Suomi on finanssikriisin jälkeen kärsinyt. Pelkkä henkilöstön hallintoedustuksen turvaaminen ei ratkaise Suomen kansantalouden ongelmia, mutta sen vaikutukset todennäköisesti tukisivat taloudellisen pysähtyneisyyden korjaamista. Henkilöstön hallintoedustuksen turvaamisella voisi myös olla yritysten yhteistoimintaa sekä sopimiseen ja luottamukseen perustuvaa työmarkkinamallia tukeva vaikutus.

## Viitteet

- Adam, J. (2019): Voluntary Quits: Do Works Councils Matter? An Analysis of the Reform of the German Works Constitution Act 2001, *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 239(1): 67–109.
- Addison, J. (2009): *The Economics of Codetermination: Lessons from the German Experience*, London: Palgrave Macmillan.
- Bhaduri, A., & Marglin, S. (1990): Unemployment and the Real Wage: The Economic Basis for Contesting Political Ideologies, *Cambridge Journal of Economics*, 14(4): 375–393.
- Blandhol, C., Mogstad, M., Nilsson, P., & Vestad, O. L. (2020): Do Employees Benefit from Worker Representation on Corporate Boards?, NBER Working Papers No. 28269, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Carlsson, R. H. (2007): Swedish Corporate Governance and Value Creation: Owners Still in the Driver's Seat, *Corporate Governance: An International Review*, 15(6): 1038–1055.
- EK (2024): Suhdannebarometri: tammikuu 2024, saatavilla: <https://ek.fi/tavoitteemme/talouspolitiikka/suhdannebarometri/suhdannebarometri-tammikuu-2024/>.
- ETUI (n.d.): Board-level employee representation, saatavilla: <https://worker-participation.eu/board-level-employee-representation-0>.
- ETUI (n.d.): Sweden, saatavilla: <https://www.worker-participation.eu/national-industrial-relations/countries/sweden>.
- EUR-Lex (n.d.): Document 32009L0038, saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32009L0038>.
- Euroopan komissio (2024): [AMECO] Annual macro-economic database of the European Commission's Directorate General for Economic and Financial Affairs, saatavilla: <https://db.nomics.world/AMECO>.
- Fedoseeva, T., & Rozmainsky, I. (2024): Income distribution and economic growth in Finland: Applying Bhaduri-Marglin model, *Terra Economicus*, 22(1): 117–136.
- Fulton, L. (2020): *Codetermination in Germany - A Beginner's Guide*, Mitbestimmungspraxis, No. 32, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Gold, M., Kluge, N., & Conchon, A. (2010): 'In the Union and on the Board': Experiences of Board-Level Employee Representatives across Europe, Brussels: European Trade Union Institute.
- Gregorič, A. (2022): Board-level Worker Representation, GLO Discussion Paper No. 1136, Essen: Global Labor Organization.
- Gregorič, A., & Steffen Rapp, M. (2019): Board-Level Employee Representation (BLER) and Firms' Responses to Crisis, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 58(3): 376–422.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (toim.) (2001): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Harju, J. (2021): Työntekijöiden edustus yrityksen päätöksenteossa – tehotonta ja turhaa vai kaikille parempi?, Helsinki: Teollisuuden palkansaajat TP ry.
- Harju, J., Jäger, S., & Schoefer, B. (2021): *Voice at Work*, NBER Working Papers No. 28522, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Hein, E. (2022): Stagnation Policy: A Steindlian Perspective, teoksessa Wray, L. R., & Dantas, F. (toim.) *Handbook of Economic Stagnation*, London: Academic Press: 3–19.
- Hein, E. (2023): *Macroeconomics after Kalecki and Keynes: Post-Keynesian Foundations*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hirsch, B., & Mueller, S. (2020): Firm Wage Premia, Industrial Relations, and Wage Sharing in Germany, *ILR Review*, 73(5): 1119–1146.

- Jirjahn, U., & Smith, S. (2018): Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience With Mandated Works Councils, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1): 201–233.
- Julén Votinius, J. (2012): Employee Representation at the Enterprise: Sweden, *Bulletin of Comparative Labour Relations*, 81: 131–156.
- Jäger, S., Schoefer, B., & Heining, J. (2021): Labor in the Boardroom, *The Quarterly Journal of Economics*, 136(2): 669–725.
- Jäger, S., Noy, S., & Schoefer, B. (2022a): Codetermination and Power in the Workplace, Economic Policy Institute, saatavilla: <https://www.epi.org/unequalpower/publications/codetermination-and-power-in-the-workplace/>.
- Jäger, S., Noy, S., & Schoefer, B. (2022b): The German Model of Industrial Relations: Balancing Flexibility and Collective Action, *Journal of Economic Perspectives*, 36(4): 53–80.
- Kim, E. H., Maug, E., & Schneider, C. (2018): Labor Representation in Governance as an Insurance Mechanism, *Review of Finance*, 22(4): 1251–1289.
- Lavoie, M., & Stockhammer, E. (toim.) (2013a): *Wage-led Growth: An Equitable Strategy for Economic Recovery*, New York: Palgrave Macmillan & ILO.
- Lavoie, M., & Stockhammer, E. (2013b): *Wage-led Growth: Concept, Theories and Policies*, teoksessa Lavoie, M., & Stockhammer, E. (toim.) *Wage-led Growth: An Equitable Strategy for Economic Recovery*, New York: Palgrave Macmillan & ILO: 13–39.
- Lavoie, M. (2022): *Post-Keynesian Economics: New Foundations*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lekvall, P. (toim.) (2014): *The Nordic Corporate Governance Model*, Stockholm: SNS Förlag.
- Lin, C., Schmid, T., & Xuan, Y. (2018): Employee Representation and Financial Leverage, *Journal of Financial Economics*, 127(2): 303–324.
- Maaailmanpankki (2024): GDP (current US\$), saatavilla: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.
- Makrevska Disoska, E., & Toshevska-Trpcevska, K. (2016): Debt or Wage-led Growth: The European Integration, *Journal of Economic Integration*, 31(2): 326–352.
- Mohrenweiser, J. (2022): *Works Councils*, GLO Discussion Paper, No. 1103, Essen: Global Labor Organization (GLO).
- OECD (2024): *Business Tendency Surveys (Manufacturing): Capacity Utilisation: Rate of Capacity Utilisation: National Indicator for Finland [BSCURT02FIQ160S]*, saatavilla: <https://fred.stlouisfed.org/series/BSCURT02FIQ160S>.
- Onaran, Ö., & Galanis, G. (2012): *Is Aggregate Demand Wage-Led or Profit-led? National and Global Effects*, Conditions of Work and Employment Series No. 40, Geneva: International Labour Office.
- Onaran, Ö., & Obst, T. (2016): Wage-Led Growth in the EU15 Member-States: The Effects of Income Distribution on Growth, Investment, Trade Balance and Inflation, *Cambridge Journal of Economics*, 40(6): 1517–1551.
- Overland, C., & Samani, N. (2022): The Sheep Watching the Shepherd: Employee Representation on the Board and Earnings Quality, *European Accounting Review*, 31(5): 1299–1336.
- Page, R. (2018): *Co-determination in Germany – A Beginner’s Guide*, Arbeitspapier, No. 313, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Savela, O. (2017): *Suhdanteet heiluttavat funktionaalista tulonjakoa*, saatavilla: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/suhdanteet-heiluttavat-funktionaalista-tulonjakoa/>.
- Thomsen, S., Rose, C., & Kronborg, D. (2016): Employee Representation and Board Size in the Nordic Countries, *European Journal of Law and Economics*, 42(3): 471–490.

