

# Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa\*

Kari Lilja

---

## DEVELOPMENTAL FEATURES IN THE PERSONNEL FUNCTION OF FINNISH FIRMS

Administrative Studies, vol six (1987):3, ss. 185—194

The general breakthrough of specialised managerial practice in the area of personnel management and industrial relations occurred in Finnish firms as late as the early 1970s. The article describes the roots and background of the modern personnel function in Finnish firms and outlines the characteristics of its pioneering phase as well as modifications since then. The secondly, the study proposes to relate the described development to a set of structural and institutional conditions and mediating mechanisms which possibly account for the historical development.

The timing and vigour of the pioneering phase was conditioned by tight labour markets and the dramatic structural change in the Finnish industrial relations system in the late 1960s and early 1970s. The personnel issue was brought to the agenda of senior management mainly because of the shortage of qualified workers and the intolerable levels of labour turnover. These were accompanied by other such problems as wage drift, increased number of labour disputes and demands for extended participation of workers. The employers' organisations and personnel specialists were also keen on promoting the position of the personnel function.

The period of expansion and consolidation lasted, however, only half a decade. Due to the recession and the changes in the strategies and structures of major corporations, centralised personnel function came under pressure to modify its actions and organisational presence. In the viable, surviving strategies the managerial capacity of personnel specialists has become more and more integrated with the emerging managerial labour processes of the modern corporation. The personnel expertise has become differentiated according to operational, business and strategic management.

Keywords: personnel management, business history, industrial relations.

Kari Lilja, D.Sc (Econ.), visiting researcher,  
European Institute for Advanced Studies in Management,  
Rue d'Egmont, 13, B-1050 Brussels, Belgium.

## 1. HENKILÖSTÖHALLINNON AMMATTIKÄYTÄNNÖN KOORDINAATISTOT

Henkilöstöhallinnosta voidaan puhua kahdessa merkityksessä: termi voi viitata henkilöstövoimavarojen johtamiseen yhtenä liikkeenjohdollisena funktiona tai sillä tarkoitetaan erikoistunutta kokopäivätoimista ammattikäytäntöä (vrt. Watson 1977, 46—52). Tässä artikkelissa tarkastelun kohteena on nimenomaan jälkimmäinen, yrityksen sisäisen työnjaon kannalta suppeampi ilmiö. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta ovat periaatteessa vastuussa kaikki esimiesasemassa olevat henkilöt. Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön tehtävänä taas on palvella ja tukea sivuelinfunktiosta käsin linjafunktioiden henkilöstöhallinnollisia toimintoja. Henkilöstöhallinnon ammattikäytäntö ei kuitenkaan ilmiönä rajoitu pelkästään yrityksen sisään, vaan siihen kytkeytyy alan koulutusjärjestelmä, henkilöstöhallinnon specialistien työmarkkinat, ammatillinen yhteisö sekä alan tieto- ja menetelmäjärjestelmä.

Artikkelin perusongelmana on kysymys: Miten henkilöstöhallinnon ammattikäytäntö on institutionalisoitunut Suomessa yksityisen sektorin yrityksissä? Vastauksen antaminen tähän ongelmaan edellyttää historiallisen kehityksen tarkastelua ja eri tasoisten tapahtumakulkujen periodisointia. Yrityskohtaisten poikkeikkausselvitysten puuttuessa<sup>1</sup> periodisoinnin kriteerit täytyy johtaa laajemmasta professionaalista puiteistosta: koulutusjärjestelmän, työmarkkinoiden, ammatillisen yhteisön sekä tietoperustan muotoutumisesta.

Uusien liikkeenjohdollisten innovaatioiden käyttöönotto yrityksissä noudattaa ilmaisultaan samanlaista kehityskaarta. Aluksi voidaan erottaa joskus pitkäksikin venyvä hahmottumisvaihe, jonka kuluessa tietty liikkeenjohdollinen keksintö saa oman identiteetinsä ja organisatorisen sovelluksensa suhteessa muihin yrityksen toimintoihin. Varhaisten kokeilijoiden myönteisten kokemusten seurauksena toteutettua liikkeenjohdollista innovaatiota ruvetaan matkimaan, jolloin hahmottumisvai-

heesta siirrytään varsinaiseen pioneerivaiheeseen.

Mutta pioneerivaiheen ohjelman toteuttamiseen liittyy usein odotuksia nopeista tuloksista, jotka jäävät saavuttamatta. Sosiaalisten keksintöjen käyttöönotto kohtaa aina yllättäviä vastuksia. Tämän vuoksi pioneerivaihetta seuraa itse-epäilyvaihe, jossa toiminnan lähtökohdat, toteutusta ja tuloksia arvioidaan karttuneen kokemuksen ja muuttuneiden ympäristöolosuhteiden pohjalta. Itse-epäilyvaihe taas voi olla lähtökohdaksi uusille keksinnöille, toiminnan uudelleen suuntaamiselle, hajauttamiselle, ulkoistamiselle tai lopettamiselle (vrt. Petigrew 1975).

Seuraavassa pyritään osoittamaan, että henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehitystä voidaan havainnollistaa ja tehdä ymmärrettäväksi identifioimalla edellämainitut kehitysvaiheet. Uutena, paljon vaikeammin jäsennettävänä ongelmana nousee sitten esiin se, mitä henkilöstöhallinnon ammattikäytännölle on tapahtunut itse-epäilyvaiheen tuloksena.

Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityksen erittely tuo selvästi esiin sen, että ammattikäytännön institutionaalinen itsenäisyys on varsin rajoittunutta. Vain poikkeustapauksissa henkilöstöhallinnon ammattikäytännön rationaliteetti määräytyy suoraan inhimillisten voimavarojen mahdollisuuksista. Tyypillisempää on se, että henkilöstöhallinnon ammattikäytäntö toteuttaa jotain menetelmällistä rationaliteettia eli soveltaa kutakin ongelmaryhmää varten suunniteltuja standardipaketteja. Tällainen toimintamalli asettaa ammattikäytännön alitiiksi toimintaympäristön muutoksille. Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön muotoutuminen Suomessa osoittaa, että henkilöstöhallinnon kannalta ulkoiset rationaliteettimuodot tai institutionaaliset voimat ehdollistavat tai muokkaavat voimakkaasti henkilöstöhallinnon ammattikäytännön asemaa ja suuntautumista yrityksissä.

## 2. HENKILÖSTÖHALLINNON AMMATTIKÄYTÄNNÖN KEHITYSVAIHEET

Suurissa kapitalistisissa maissa henkilöstöhallinnon ammattikäytännön juuria on etsitty tieteellisestä liikkeenjohdosta, yritysten sosiaalitoiminnasta ja erikoistuneesta työhönnotto-toimistosta (vrt. Eilbirt 1959; Watson 1977; Baron ym. 1986). Suomessa nämä henkilöstöön kohdistuneet erikoistuneet toiminnot alkoivat

yleistyä vasta sotien jälkeen 1940-luvun lopulla. Varsinkin vapaaehtoinen sosiaalitoiminta sai runsaasti huomiota (ks. esim. Keravuori 1948), ja suuri määrä upseereita siirtyi armeijan palveluksesta yrityksen sosiaalipäälliköiksi. Yritysten sisäinen koulutustoiminta alkoi voimistua 1950-luvulla, jolloin perustettiin runsaasti koulutus- ja oppilaitosten toimia. Myös työhönnottoon palkattiin täyspäivätoimisia henkilöitä (ks. Kauranne 1969).

Tässä artikkelissa henkilöstöhallinnon ammattikäytännöllä tarkoitetaan kuitenkin sellaista erikoistunutta toimintaympäristöä, jossa kaikki henkilöstöön kohdistuvat toiminnot on yhdistetty samaan funktioon keskitetyn johdon alaisuuteen. 1940- ja 1950-luvuilla tilanne oli tällainen vain poikkeustapauksissa. Esimerkiksi eräiden monikansallisten yritysten suomalaisten myyntiyhtiöiden organisaatorakenteet heijastelivat emämaiden liikkeenjohdollisia perinteitä, joihin automaattisesti jo tuohon aikaan kuului keskitetty henkilöstöosasto. Näillä oli käytössään myös emoyhtiöiden henkilöstöhallinnolliset menetelmät ja tekniikat, kuten työhönnotto-, perehdyttämis-, koulutus-, palkkaus- ja tiedotusjärjestelmät sekä organisaatiokäsikirjat. Tämän käytännön varhaisia omaksumia olivat muun muassa kaupan keskusliikkeet.

Suomalaisissa teollisuusyrityksissä erikoistuneiden henkilöstöosastojen itumuoto on tavallisimmin löydettävissä nimenomaan sosiaalitoiminnan sektorilta, koska sosiaalitoiminnan organisaatio sai pitkähäköksi ajaksi vakaan aseman ja sosiaalipäällikön organisatorinen näkyvyys oli hyvä. Useimmista tapauksista muodonmuutos sosiaalitoiminnasta moderniin henkilöstöhallintoon on ollut vähittäinen eikä ollenkaan katkoskohtaa voida helposti osoittaa. Joissakin yrityksissä tällainen murros on kuitenkin varsin selvästi nähtävissä, kun upseerikoulutuksen saanut sosiaalipäällikkö siirtyi eläkkeelle ja hänen seuraajakseen hankittiin käyttäytymistieteellisen koulutuksen saanut henkilöstöpäällikkö. 1960-luvun loppuun ja 1970-luvun alkuun osui runsaasti tällaisia sukupolven vaihdoksia.

### 2.1. Hahmottumisvaihe

Henkilöstöhallintoon erikoistuneen ammattikäytännön rationaliteetti perustuu seuraavansiisäisiin oletuksisiin:

— henkilöstö on voimavara, ei pelkkä kustan-

nustekljä.

- se, missä määrin henkilöstö on yrityksen kannalta voimavara, on riippuvainen henkilöstöön kohdistetuista investoinneista.
- investointien muodot voivat vaihdella henkilöstön hankinnasta koulutukseen, palkkaukseen, tiedotukseen, osallistumisjärjestelmien luomiseen ja niin edelleen, ja ne ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa. Tämän vuoksi erilaisten toimenpiteiden johdonmukaisuutta ja painotuksia on syytä suunnitella ja koordinoita keskitetysti.

Hahmottumisvaihetta voidaan luonnehtia siten, että sen kuluessa henkilöstöhallinnon ammattikäytännön muodollinen rationaliteetti tuli yleisesti tunnetuksi ja hyväksytyksi. Ajallisesti tämä vaihe kesti 1950-luvun lopulta 1960-luvun lopulle. Uudet, lähinnä USA:ssa kehitetyt organisatoriset ja johtamistaidolliset doktriinit alkoivat murtautua esiin liikkeenjohdon koulutuksessa ja aikakauslehdissä. Tämä ilmensi osaltaan suomalaisen yhteiskunnan avautumista ulospäin 1950-luvun lopulla, jolloin sodanjälkeinen jälleenrakennuskausi oli jo takana. Tätä kehitystä vauhditti erityisesti, Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö (TTT). Säätiön myötävaikutuksella ryhdyttiin organisoimaan liikkeenjohdon täydennys- ja jatkokoulutusta sekä tuottamaan USA:laisia konsultteja ja liikkeenjohdon kouluttajia Suomeen. Suomalaisille liikkeenjohdon koulutuksen avainhenkilöille järjestettiin mahdollisuuksia tutustua oman alansa jatkokoulutustoimintaan USA:ssa (ks. Kässl 1978). Yhtenä ilmentymänä tästä vaihdosta oli Erkki Mielosen (1960a, 1960b, 1960c) artikkelisarja Teollisuuslehdessä. Artikkelisarjan tavoitteena oli esitellä nykyaikaisen henkilöstöhallinnon periaatteita henkilöstöpolitiikan luomisesta sen käytännön toteuttamiseen ja henkilöstöhallinnollisen työn organisointiin.

Kiinnostuksen heräämistä henkilöstöhallinnon organisointiin 1950-luvun lopulla kuvaa myös alan ensimmäinen kyselytutkimus, jossa tiedusteltiin nimenomaan henkilöstöasioiden hoidon organisaatiota. Kysely tehtiin Liiketaloustieteellisen Tutkimuslaitoksen toimesta vuonna 1956 Suomen Työnantajain Yleisen Ryhmän ja 1957 Suomen Metalliteollisuuden Työnantajaliiton jäsenyrityksissä. Aineistosta voitiin havaita, että henkilöstöhallinnollisia spesialistitehtäviä ei oltu suunnitelmallisesti organisoitu kuin muutamissa harvoissa yrityksissä. Spesialistitoimintojen organisatorinen asema ja toimenkuva oli hyvin vaihteleva niissäkin yrityksissä, joissa tällaisia toimintoja

esiintyi eriytyneenä. Spesialistitoimintojen rajoittunutta koordinoitavuutta ilmentää myös se, että työntekijöiden ja toimihenkilöiden henkilöstöasioiden hoito oli usein organisatorisesti eriytetty. Kaiken kaikkiaan päätoimisia spesialisteja oli hyvin vähän ja työtehtävien ja ammattinimikkeiden luonteessa ja vastaavuudessa ei ollut nähtävissä mitään vakiintuneita linjoja (Ahlstedt 1959, 163—166).

Henkilöstöpäälliköiden yhdistys perustettiin vuonna 1964. Ydinjoukon muodostivat monikansallisten yritysten suomalaisten tytäryhtiöiden henkilöstöpäälliköt ja jäsenmäärä pysyi koko 1960-luvun pienenä. Yhdistyksellä ei sen vuoksi ollut merkitystä uuden henkilöstöhallinnollisen ajattelun ja käytännön tunnetuksi tekemisessä eikä varsinaisesta ammatillisesta yhteisöstä voida tässä vaiheessa vielä puhua. Valtaosa henkilöstötehtävissä toimivista päälliköistä oli yhdistyksen ulkopuolella. Muun muassa koulutuspäälliköillä oli — ja on edelleenkin — oma yhdistyksensä.

Henkilöstöhallinnollisen ajattelun leviämisen tapahtui 1960-luvulla hitaasti ja ilman laajaa keskustelua. Teollisuuden Työnjohto-opistossa ryhdyttiin järjestämään ns. henkilöstöhallinnon runkokursseja 1960-luvun lopulla, ja Kauppakorkeakoulun opetusohjelmaan ensimmäinen henkilöstöhallinnon kurssi tuli 1967.

Tämän jälkeen tapahtumat alkoivatkin edetä kiihtyvässä tempossa. Eräänlaisena sarana hahmottumisvaiheen ja pioneerivaiheen välillä voidaan pitää Aarno Palmin ja Eero Voutilaisen (1970) laatimaa oppikirjaa "Henkilöstöhallinto", jossa yhtenäisen systematiikan puitteissa esiteltiin nykyaikaisen henkilöstöhallinnon ammattikäytännön periaatteet ja tehtävät.

## 2.2. Pioneerivaihe

Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön pioneerivaiheelle oli ominaista se, että alan specialistit itse loivat toiminnallisen ohjelman henkilöstöhallinnon uudelleenorganisoinniseksi yrityksissä. Tässä ohjelmassa voitiin erottaa kolme tasoa. Ensinnäkin henkilöstöpolitiikan tavoitteena oli kehittää ja kodifioida henkilöstöasioiden hoitamisessa noudatettavat yhtenäiset periaatteet yrityksessä (ks. esim. Palm ja Voutilainen 1972). Toiseksi erikoistuneen henkilöstöfunktion tehtäväkenttä jaettiin kahdeksaan lohkoon. Nämä lohkot olivat (1) henkilöstösuunnittelu, (2) henkilöstöhankinta, (3) palkkahallinto, (4) henkilöstön perehdyttäminen, (5)

koulutustoiminta, (6) sisäinen tiedotustoiminta, (7) henkilöstöohjaus ja (8) henkilöstöpalvelu (STK-LK 1971, 6). Kolmanneksi oli henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien taso, sillä eri lohkojen suunnittelua, päätöksentekoa ja seuranta varten oli luotava rekisterit, joille kehittyvä, keskitetysti organisoitu atk antoi aivan uusia mahdollisuuksia.

Tätä henkilöstöfunktion kehittämisohjelmaa luotiin työnantajain keskusjärjestöjen asiamiesten ja yritysten henkilöstöspesialistien yhteistyönä. Kehittämisohjelma sai varsin konkreettisen muodon kirjasarjassa, jossa esiteltiin henkilöstöhallinnon eri lohkojen toimintaperiaatteet ja käytännöt jopa lomakesuunnittelun tasolla.

Henkilöstöfunktion kehittämisohjelman toimeenpano eteni yritystasolla poikkeuksellisen nopeasti. Päätoimisten henkilöstöspesialistien määrää lisättiin huomattavasti. YPEKA-projektin (Hellborg ym. 1975) keväällä 1974 tekemän kyselyn perusteella yli puolet tutkimusaineistossa (n = 210) mukana olleista henkilöstöpäällikön toimista oli perustettu vuosien 1970—1974 välisenä aikana. Sama päti myös keskitettyihin henkilöstöhallinto-osastoihin.

Henkilöstöhallintoliike eteni yrityksissä tasatahtia. Johtamistaidon opistoon luotiin laaja koulutusohjelma henkilöstöspesialistien täydennyskoulutusta varten. Henkilöstöfunktion kehittämisessä noudatettiin hyvin paljon tehtyjä runkosuunnitelmia. Työnantajajärjestöjen palvelukseen palkattiin lisää henkilöstöspesialisteja ja järjestöt lisäsivät palvelutoimintaansa tälle sektorille. Koska henkilöstöhallinnolliset erityistehtävät lisääntyivät nopeasti, oli henkilöstöspesialisteilla mahdollisuus nopeaan urakehitykseen ja siirtymisiin yrityksestä toiseen tapahtui runsaasti. Näin ja kokemukset kehittämishankkeista ja muu tietotaito siirtyivät yrityksistä toiseen.

Vallalla oli voimakas optimismi ja usko henkilöstöfunktion kasvavaan merkitykseen yrityksissä. 1970-lukua luonnehdittiin mielellään henkilöstöhallinnon vuosikymmeneksi. Henkilöstöhallinto sai runsaasti huomiota kaikessa liikkeenjohdollisessa täydennyskoulutuksessa, uutta oppikirjamateriaalia julkaistiin laajasti ja yhteiskunnallinen keskustelu painotti henkilöstöhallinnon merkitystä muun muassa yrittäjädemokratiahankkeiden yhteydessä.

1970-luvun alusta lähtien Suomesta on löytynyt joukkomittaisesti ihmisiä, jotka samastuvat henkilöstöhallinnon ammattikäytäntöön. Henkilöstöpäällikköiden yhdistys muutti nimen-

sä Henkilöstöhallinnolliseksi yhdistykseksi. Yhdistyksen toiminta aktivoitui voimakkaasti 1970-luvun alussa. Henkilöstöhallinnon johtavilla spesialisteilla oli tämän jälkeen valtakunnallinen foorumi, joka integroi ammattikuntaa ja loi pohjaa ammatillisen yhteisön syntymiselle.

Jo nämä havainnot oikeuttavat pioneerivaihe-nimityksen käyttöön. Muutos edeltäneeseen 1960-luvun tilanteeseen oli kaikille henkilöstöhallinnon erikoistehtävissä mukanaolijoille kouriintuntuva. Myös muiden liikkeenjohdollisten funktioiden suuntaan henkilöstöosasto vakiinnutti asemansa. Henkilöstöhallinnon kehittämisvauhti yrityksissä oli nopea ja työnantaja-puolen ehdotukset yllättivät usein uutuudellaan työntekijät.

### 2.3. Itse-epäilyvaihe

Pioneerivaiheen loppumisen ja itse-epäilyvaiheen alkamisen raja voidaan sijoittaa 1970-luvun puoliväliin. Yritystasolla oli luotu henkilöstöhallinnon suunnittelujärjestelmät ja rutinit. Uusia ideoita ja virikkeitä henkilöstöfunktion kehittämiseksi ei enää ilmaantunut yritysten ulkopuolelta. Monet henkilöstöhallinnon puhemiehet vetäytyivät syrjään tai siirtyivät muihin tehtäviin.

Yritysten sisällä alkoi erikoistuneiden henkilöstötoimintojen kriittinen arviointi ja muiden liikkeenjohdollisten funktioiden paine henkilöstöhallintoa kohtaan lisääntyi. Tämän seurauksena suunnitteluprojekteja ryhdyttiin purkamaan ja kokonaisia henkilöstöosastoja lakkautettiin. Henkilöstöhallinto sai terminä negatiivisia vivahteita ja byrokratiaan viittaavaan hallinnon asemasta ryhdyttiin käyttämään johtamista painottavia nimityksiä, kuten henkilöstövoimavarojen johtaminen.

Ulkopuolisen tuen puute vaikutti lamauttavasti henkilöstöspesialistien ammatilliseen yhteisöön. Henkilöstöhallinnollisen yhdistyksen toiminta menetti vetovoimaansa ja eri yrityksissä toimivien henkilöstöspesialistien kokemusmaailma alkoi eriytyä. Mahdollisuudet siirtyä yrityksestä toiseen henkilöstöfunktion piirissä vähenivät voimakkaasti ja samalla urakehitysnäkymät heikkenivät.

### 3. HENKILÖSTÖHALLINNON AMMATTIKÄYTÄNNÖN RAKENTEELLINEN JA INSTITUTIONAALINEN MÄÄRÄYTYNEISYYS

Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön läpimurto yrityksissä niin sanotun pioneerivaiheen muodossa ilmentää hyvin tyypillistä menettelyä suomalaisessa yhteiskunnassa. Erikoistuneen henkilöstöfunktion käyttöönotto omakuttiin Suomessa myöhään verrattuna alan kehityksen kärjessä oleviin maihin. Suomessa ei uhrattu voimavaroja omaehtoiseen kehittelytyöhön, vaan uudistuksen linjat kopioitiin ulkomaisten ja joidenkin suomalaisten pioneeriyritysten hyväksi havaituista käytännön toteutuksista. Uudistuksen toimeenpano tapahtui nopeasti ja ilman pitkien perinteiden aiheuttamaa kitkaa.

Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön tarve ei kuitenkaan synny tyhjästä. Se kytkeytyy yritysten kasvuun ja toimintaympäristön muutoksiin. Henkilöstöhallinnon ammattikäytäntö ei myöskään ole mikään homogeeninen funktio, vaan kooste hyvin monentyyppisistä toiminoista. Onkin kysyttävä: Mitkä rakenteelliset ja institutionaaliset tekijät kytkeytyvät henkilöstöhallinnon pioneerijärjestelmään ja itse-epäilyvaiheeseen sekä minkälaisiin painotuksiin ne johtivat henkilöstöhallinnon ammattikäytännössä? Tällainen analyysi antaa mahdollisuuden tehdä joitakin päätelmiä henkilöstöhallinnon ammattikäytännön institutionaalisesta itsenäisyydestä.

Voidaan hyvin perustein väittää, että kolme rakenteellis-institutionaalista mekanismia tekee ymmärrettäväksi edellä kuvatun kehityksen henkilöstöhallinnon pioneerivaiheen läpimurrosta itse-epäilyvaiheeseen. Nämä ovat ensinnäkin työvoimamarkkinoiden dynamiikka, toiseksi työelämän suhteiden järjestelmän kehitys ja kolmanneksi yritysten strategian ja rakenteen muuttuminen.

#### 3.1. Työvoimamarkkinoiden dynamiikka

Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön tarpeellisuus yrityksissä on välittömässä yhteydessä siihen, esiintyykö työvoimamarkkinoilla kilpailua työvoimasta. Jos kilpailua esiintyy eli kysyntä ja tarjonta ovat lähellä tasapainoa tai jos kysyntä jopa ylittää tarjonnan, on yrityksen syytä tehostaa henkilöstöhallintoa, jotta ei-toivottua vaihtuvuutta voidaan välttää ja yrityksen kasvun edellyttämä henkilöstön lisäys voidaan turvata.

1960-luvun lopun nousukausi heijastui vuonna 1970 työvoimamarkkinoille siten, että työttömyysaste putosi 1,9 %:iin, kun se 1968 oli ollut 4 %:ssa. Vuonna 1974 työttömyysaste oli vain 1,7 % ja avoimien työpaikkojen lukumäärä ylitti työttöminä olleiden määrän. Yrityksissä valittiin yleisesti työvoimapolua ja arviot taloudellisesta kasvusta olivat optimistisia. Niinpä joillakin teollisuuden aloilla työntekijöitä saatettiin palkata ikäänkuin "varastoon", jotta ennalta arvaamattomista tilauksista ja työehtävistä selvitäisiin. Hyvä työllisyystilanne houkutteli työntekijöitä vaihtamaan työpaikkaa ja yritykset pyrkivät paremmilla palkoilla kilpailemaan työvoimasta.

Työvoimamarkkinoiden tuolloista tilaa kuvastavat hyvin teollisuuden vaihtuvuus- ja palkkaliukumaluvut. Esimerkiksi vuonna 1970 teollisuuden työntekijöiden vaihtuvuus oli 52 % ja vuonna 1974 58 % (STK 1981, 75). Vastaavasti palkkaliukumat olivat 1970 7 % ja 1974 13,7 %, kun työehtosopimuksessa sovitut korotukset olivat keskimäärin 5,1 % ja 11,3 % kyseisinä vuosina eli liukuman osuus oli selvästi suurempi kuin sopimuskorotuksen (ks. Tuominen 1981, 5, taulukko 1).

STK:ssa henkilöstöhallinnon kehittämisestä noina vuosina vastannut Eero Voutilainen arvioi, että työvoiman saatavuuden ongelma oli tärkein yksittäinen seikka, joka vaikutti henkilöstöhallinnon pioneerivaiheen syntymiseen. Ongelma tuli niin polttavaksi, että se siirtyi nopeasti ylimmän johdon työpöytätyöjärjestykseen. Ratkaisuksi esitettiin erikoistuneen henkilöstöfunktion luomista tai olemassaolevan henkilöstöosaston voimavarojen lisäystä. Näin myös tapahtui.

Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön työvoimamarkkinakytkentä ilmeni siten, että keskeisiksi työkohteiksi nousivat henkilöstösuunnittelu ja -hankinta sekä henkilöstöpoliittisten periaatteiden kehittäminen ja kodifiointi. Henkilöstöpolitiikka korostui sen vuoksi, että käytössä olevan henkilöstön tyytyväisyys työnantajaan oli muodostunut tärkeäksi seikaksi. Tämän vuoksi yrityksissä ryhdyttiin myös suorittamaan tai teettämään viihtyvyyden- ja vaihtuvuustutkimuksia (ks. esim. Lilja ja Tainio 1978).

Kytkeä työvoimamarkkinoihin tulee näkyviin myös itse-epäilyvaiheen ehdollistajana. Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön suhteellinen tärkeys yrityksissä heikkeni, kun työttömyys lähti nousuun vuoden 1975 jälkeen. Samalla teollisuuden työntekijöiden vaihtuvuus alkoi pudota. Suurimpana työttömyysvuonna

1978 saavutettiin myös alhaisin vaihtuvuusprosentti: 21 % (STK 1981, 75). Työvoima ei ollutkaan niukka voimavara. Ensimmäinen toimenpide oli se, että uuden työvoiman rekrytointi pysäytettiin. Yritykset pyrkivät tulemaan toimeen olemassa olevalla työvoimamäärällä. Kun sitäkin oli liikaa, jouduttiin turvautumaan lomautuksiin. Myös entisiä toimintoja jouduttiin lakkautamaan. Tämä merkitsi sitä, että siirrot tehtävistä toiseen muodostivat tärkeän painopisteen henkilöstöspesialistien työssä. Seuraavana vaiheena olikin sitten työvoiman absoluuttinen vähentäminen. Suuryrityksissä paljon käytetyksi keinoksi tuli ikääntyneiden työntekijöiden siirto ennenaikaiselle eläkkeelle.

Taloudellisen laman olosuhteissa henkilöstöspesialistit huomasivat, että nousukauden henkilöstöpoliittiset julistukset jäivät pölyttymään hyllylle ja ohjenuoraksi oli otettava "pienimmän pahan" periaate. Nopeat muutokset yritysten taloudellisessa tilanteessa merkitsivät sitä, että luodut henkilöstösuunnitelmat olivat epärealistisia.

### 3.2. Työmarkkinajärjestelmän murros

Henkilöstöhallinnon pioneerivaihe toteutettiin varsin keskitetyn ohjauksen avulla siten, että työnantajakärjestöjen rooli oli voimakas. Se tuli esiin henkilöstöhallinnon suuntaviivojen luomisessa, koulutustoiminnassa sekä tiedotustoiminnassa. Tämä linjan merkittävänä taustahahmona oli STK:n toimitusjohtaja Päiviö Hetemäki, jonka auktoriteetti oli verraton.

Työnantajakärjestöjen vaikutus välittyi myös toista kautta: työehtosopimusjärjestelmän perusteet uudistuivat tulopoliittisten sopimusten seurauksena (Lilja 1983, 111—121). Työehtosopimukset ja työlainsäädäntö uudistuivat nopeasti 1970-luvun alkupuolella (ks. esim. Eklund ja Suikkanen 1982). Tulopoliittisiin sopimuksiin liitettiin myös muita kuin pelkästään työehtoihin liittyviä sopimuksia. Osa näistä sopimuksista (esim. rationalisointisopimus, luottamusmiessopimus ja tiedotussopimus) koski suoraan henkilöstöhallinnollista käytäntöä yrityksissä ja normitti työnantajan ja työntekijöiden välisiä suhteita sisältäen erilaisia menettelytapavaateita. Samalla työnantajapuoli hyväksyi asiallisestikin työntekijöiden edustusjärjestelmän työpaikkatasolla. Suomessahan oli tyyppilistä aina 1960-luvun lopulle asti, että työehtosopimuspolitiikan hoito oli delegoitu työnantajaliitolle ja sopimusten soveltamiseen ja paik-

listen erimielisyyksien käsittelyyn käytetty aika pyrittiin työpaikkatasolla pitämään mahdollisimman pienenä. Nyt nopeasti muuttuvien tilanteiden seuranta ja yritys kohtaisten sovellusten luominen vaati runsaasti liikkeenjohdollista kapasiteettia. Näiden tehtävien hoito lisäsi välittömästi henkilöstöhallinnollisen asiantuntumuksen tarvetta.

Tämä kehitys merkitsi henkilöstöhallinnon ammattikäytäntöjen kannalta, että työnantajapuolen paikallisen tason neuvotteluvalmius parani huomattavasti. Henkilöstöpäälliköiden neuvotteluvaltuudet kasvoivat ja pääluottamusmiehet saivat yksiselitteisen osoitteen neuvottelupyynnöilleen. Monilla työpaikoilla linjaorganisaation rinnalle syntyi täydentävä ja muutoksia käsittelevä neuvotteluorganisaatio (ks. esim. Vähätalo ja Liija 1977).

1970-luvun alkupuolella keskustelua yritysdemokratian toteuttamisen muodoista käytiin aktiivisesti sekä komiteoissa että työmarkkinajärjestöissä. Työnantajakärjestöjen linjaksi muodostui, että henkilöstön osallistumista tulisi lisätä nimenomaan henkilöstöhallinnollisissa kysymyksissä. Valmistautuminen tämän suuntaiseen uudistukseen yritystasolla edellytti henkilöstöhallinnollisen kapasiteetin lisäystä (Lilja 1977).

Yritystasolta alkoi kuitenkin 1970-luvun puolivälistä lähtien kuulua kriittisiä lausuntoja henkilöstöhallinnon toimeenpanon tavoista. Henkilöstöspesialistit lähtivät toteuttamaan samanlaista, varsin menetelmäkeskeistä toimintamallia yrityksen perinteistä ja yritysympäristöstä riippumatta. Tätä tendenssiä voimisti keskitetty työehtosopimusjärjestelmä, joka pakotti yritykset astumaan samaan tahtiin lähes kaikilla henkilöstöhallinnon sektoreilla, kun aikaisemmin vain palkkapoliittikkaa oli pyritty ohjaamaan työnantajakärjestöistä. Tämä kritiikki heijastui työnantajakärjestöihin mm. siten, että ns. yleisiä sopimuksia pidettiin liian tiukkoina "sisäpalveluohjesäädöinä".

Yritysdemokratia uudistus kutistui 1970-luvun kuluessa varsin väljäksi puitelaiksi, joka kodifioi jo yleisten sopimusten sisältämiä työnantajan neuvottelu- ja tiedotusvelvollisuuksia. Tämän seurauksena paikallisen tason työelämän suhteiden instituutiot ovat jääneet elämään ja tulleet pysyväksi rakenneosaksi Suomen työelämän suhteiden järjestelmään. Tämän kehitykseen ei kuitenkaan ole liittynyt sellaista uhkaa, joka olisi erityisemmin korostanut henkilöstöfunktion kriittistä asemaa yrityksissä.

### 3.3. Yritysten strategian ja rakenteen muutos

1960-luvulta lähtien suurten teollisuusyritysten strategiassa ja rakenteessa on tapahtunut olennaisia muutoksia. Tainion, Räsäsen ja Santalaisen (1985) vuosia 1973 ja 1983 koskeneessa strategia/rakenne -selvityksessä kävi ilmi, että suuryritykset olivat hakeneet kasvua diversifioitumalla uusille toimialoille. Vuonna 1983 diversifioituneiden konsernien määrä ylitti jo vain yhdellä toimialalla toimivien yritysten ja yhden toimialan dominoivien yritysten määrän. Diversifioitumisstrategiassa voitiin havaita lisäksi sellainen erityispiirre, että diversifioitumista oli tapahtunut merkittävässä määrin perusliiketoimintaan liittymättömille aloille. Kun vuonna 1973 liittymättömiä liiketoimintoja omaavien konsernien osuus oli 21 %, niin 1983 niiden osuus oli noussut jo 32 %:iin.

Konsernien rakenteessa oli tapahtunut vielä suurempi muutos kuin niiden strategiassa. Kun 1973 funktionaalisesti organisoitujen yritysten osuus oli 54 %, niin kymmenen vuotta myöhemmin näiden osuus oli pudonnut 27 %:iin. Vastaavasti alueyksiköihin tai tuotekohtaisiin tulosryhmiin tai -yksiköihin organisoitujen konsernien määrä oli noussut 46 prosentista 73 %:iin.

Henkilöstöhallinnon funktionaalisesti organisoituille ammattikäytännöille tämä kehitys on merkinnyt hankalaa sopeutumisvaihetta, johon usein on liittynyt tunne statuksen laskusta ja urakehitysnäkymien heikentymisestä. Siirtyminen konsernirakenteeseen on useissa tapauksissa sisältänyt sen, että keskushallintoa on voimakkaasti kevennetty. Tässä yhteydessä keskitetty konsernitasoinen henkilöstöhallintosasto on monessa tapauksessa purettu kokonaan.

Tälle on olemassa hyviä perusteita. Moniala-konsernissa ja vielä selvemmin konglomeraat-tyrityksessä liiketoiminnat poikkeavat toisistaan niin paljon, että keskitetyn ja yhtenäisen henkilöstöpolitiikan luominen ei ole mahdollista. Diversifioituneet suuryhtiöt ovat henkilöstöhallinnollisesti federalistisia. Keskitetyn konsernitasoisen henkilöstöosaston olisi vaikea puuttua tulosryhmän johtajan toimiin, koska hänellä on tulosvastuu. Tämä edellyttää suurta itsenäisyyttä kaikilla resurssihallinnon lohkoilla.

Diversifioituneessa konsernissa keskitettyä sivuelinluonteista henkilöstöosastoa tarvitaan vain vasta tulosryhmän tai -yksikön tasolla. Täällä tarve henkilöstöpolitiikan koordinointiin

säilyy. Etujen vertailu ja sopimusten tulkintojen heijastusvaikutukset eri yksiköiden ja ammattiryhmien välillä ovat vain yksi ilmaus tästä tarpeesta.

Yhden toimialan konserneissa tilanne on toinen ja keskitetyn henkilöstöhallinnon tarve konsernitasolla säilyy, koska strateginen johto perustuu kaikkien voimavarojen mahdollisuuksien ja sisällöllisten ongelmien hallintaan. Strateginen ja operatiivinen johto ovat läheisessä vuorovaikutuksessa ja operatiivisen johtamisen tehokkuus on osa strategista konseptia.

Henkilöstöhallinnollista eriytyneisyyttä ja suuntautumista federalistiseen henkilöstöhallintoon voi kuitenkin yhdenkin toimialan konserneissa esiintyä, jos konserni on syntynyt yritysostojen kautta ja ostettujen yritysten henkilöstöhallinnon perinteet poikkeavat emoyhtiön perinteistä.

## 4. HENKILÖSTÖHALLINNON AMMATTIKÄYTÄNNÖN INSTITUTIONAALINEN ITSENÄISYYS

Pioneerivaiheessa henkilöstöosastojen perustamiselle ja kehittämiselle oli luotu yritysten ulkopuolelta tukevat rakennustelineet. Pioneerivaiheen jälkeen henkilöstöhallinnon specialistit menettivät ulkoisen tuen funktionaalisen identiteetin säilyttämiseksi. 1970-luvun puolivälin jälkeen henkilöstöhallinnon ammattikäytännön asema yrityksessä määräytyi yrityskohtaisten rakenteiden, tilanteiden, kulttuurin ja henkilöstöspesialistien henkilökohtaisten ominaisuuksien ja suoritusten perusteella. Yritysten uudet rakenteelliset puitteet ja henkilöstöhallinnon specialistien erilaiset ja eriytyvät ammattitaitotyypit ovat kuitenkin luoneet suhteellisen pysyviä henkilöstöhallinnollisia toimintamalleja ja urapolkuja henkilöstöhallinnon spesialisteille.

### 4.1. Selviytymisen strategiat

Henkilöstöfunktion organisoinnissa pätee edelleen tietty koko-efekti: työorganisaation kasvaessa hieman yli 200 henkilön rajan, syntyy työsuhteiden rekisteröinnistä, työsuhteasioiden hoidosta, neuvottelujen järjestämisestä, palkkahallinnosta, koulutuksesta, tiedottamisesta ja muusta vastaavasta niin paljon tehtäviä, etteivät linjaesimiehet voi enää vastata niistä. Tämän vuoksi tulosyksiköiden sisällä

säilyy tai syntyy henkilöstöhallinnollinen ammattikuva, jolle on ominaista linjaesimiesten tukeminen rutiininomaisten ja toistuvien työsuhteasioiden hoidossa. Varsinaiset linjaratkaisut henkilöstöhallinnon eri lohkoilla tekee tässä toimintamallissa tulosityksikön johtaja ja hänen linjafunktioita hoitavat alaisensa. Rekrytoiminen tämäntyyppiseen henkilöstöhallinnolliseen specialismiin tapahtuu tavallisesti yksikön sisäلتä. Jollekin pätevälle toimihenkilölle tarjotaan mahdollisuus päästä uralla eteenpäin. Urakehitys perustuu tällöin selvästi enemmän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työkokemukseen ja yksikön hyvään tuntemukseen kuin muodolliseen koulutukseen. Tämän vuoksi tällaisella specialistilla ei ole suuriaakaan mahdollisuuksia nostaa henkilöstöfunktion profiilia suhteessa muihin funktionaalisiin identiteetteihin, esim. tuotantoon tai markkinointiin. Kutsuttakoon tätä mallia "henkilöstöhallinnollisen perusvalmiuden ylläpidoksi".

Toinen selviytymisstrategia, jossa henkilöstöhallintofunktio säilyy, perustuu kykyyn nähdä yrityksen henkilöstövoimavaroihin ja paikalliseen työelämän suhteiden järjestelmään liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia. Toimintamallina on näiden mahdollisuuksien realisointi ja uhkien ennakoiva torjuminen. Usein tämä edellyttää kykyä vakuuttaa yksikön linjajohdon edustajat yhteisten toimintaperiaatteiden ja menetelmien tarpeellisuudesta tai muutoksien välttämättömyydestä. Henkilöstöspesialistilla ei ole tässä työssä muodolliseen asemaan perustuvaa käskyvaltaa. Joskus specialistin on tehtävä väliintulo joidenkin linjaesimiesten vastustuksesta huolimatta. Tämän onnistumiseksi henkilöstöspesialistilla täytyy olla läheinen yhteys yksikön johtajaan, tämän tuki ja luottamus. Lisäksi specialistin on kyettävä nopeisiin reaktioihin yllättävien ongelmien noustessa esiin. Kutsuttakoon tätä mallia "henkilöstöhallinnolliseksi sukkuolinniksi".

Rakenteelliista ja pysyvää henkilöstöhallinnollisen sukkuolinnin tarvetta esiintyy jo suurissa, moniosastoisissa ja monia ammatillisia ja professionaalisia identiteettejä omaavissa tulosityksiköissä. Varmasti tarvetta on tulosryhmätasolla, jossa koordinoitujen kohteena ovat oman budjetin varassa itsenäisiä päätöksiä tekevät johtajat ja heidän alaisensa.

Kolmas selviytymisstrategia, jossa henkilöstöhallinnon ammattikäytäntö säilyttää identiteettinsä, perustuu konserni- ja liiketoimintastrategioiden sisäistämiseen ja niiden henkilöstövoimavaroja ja työelämän suhteiden luon-

netta koskevien ennakkoehtojen ja seuraamusten tuntemiseen. Tyypillisiä tilanteita ovat yritysostot, niihin liittyvät kulttuurien yhteensopi- vuusongelmat, uusien yksikköjen perustaminen ja strategisten rekrytointien suorittaminen, yksikköjen myynti, lopettaminen ja yrityksen kansainvälistyminen. Henkilöstöspesialistin toimintamallina on tässä tapauksessa johtajien kehittämisestä vastaaminen ja toimiminen sisäisenä konsulttina. Kutsuttakoon tätä toimintamallia "liikkeenjohdon kehittämismalliksi". Tällainen toimintamalli sijoittuu organisatorisesti konsernin keskushallintoon ilman laajaa avustajakaartiä tai omaa osastoa. Tehtävästä selviytyminen vaatii vahvaa tiedollista auktoriteettia ja henkilökohtaista säteilyvoimaa. Tarvittava tiedollinen auktoriteetti on hankittavissa vain korkean muodollisen koulutuksen kautta sekä tuntemalla konsernin sisäisen kokemuksen historia ja tulevaisuuden suunnitelmat.

#### 4.2. Henkilöstöhallinnon ammattikäytäntö ja liikkeenjohdolliset työprosessit

Esitetyt selviytymisstrategiat kuvastavat niitä henkilöstöhallinnon ammattikäytännön tyyppejä, jotka ovat vakiinnuttaneet asemansa itse-epäilyvaiheen aikana ja sen jälkeen. Henkilöstöhallinnon ammatillinen yhteisö on hajonnut sen vuoksi, että näiden vakiintuneiden toimintamallien toteuttajilla on hyvin vähän yhteisiä kokemuksia, ongelmia tai tulevaisuuden suunnitelmia. Henkilöstöfunktiosta juontuva ammatillinen identiteetti on saanut liikkeenjohdollisista työprosesseista vakavan kilpailijan.

Henkilöstöhallinnon specialistien työpanos sijoittuu nykyisin kolmeen erillaiseen liikkeenjohdolliseen työprosessiin. Henkilöstöhallinnollisten perusvalmiuksien ylläpitäminen on osa operatiivista johtamista. Henkilöstöhallinnollinen sukkuolointi on välttämätön prosessi liiketoiminnan johtamisessa. Työnjakoa tarvitaan, koska tulosityksikön tai -ryhmän johtajan aika ei riitä henkilöstöhallintoon liittyvien verkostojen luomiseen ja ylläpitämiseen. Liikkeenjohdon kehittämisen kautta toteutuva henkilöstöhallinnollinen toiminto on osa strategista liikkeenjohtoa ja henkilöstöhallinnollisen specialistin samastumiskohde on tämän vuoksi paremminkin strategisen johtamisen työprosessi ja tähän liittyvät henkilösuhteet kuin henkilöstöfunktio.

Henkilöstöhallinnollisen yhdistyksen yksityi-



seliä sektorilla toimiville spesialisteille lähettämämme kysely (ks. Hänninen 1986) antaa viitteitä siitä, että henkilöstöspesialistit eivät rajoita urakehitystavoitteitaan pelkästään henkilöstöhallintofunktion piiriin. Heidän ensi sijainen urakehitystavoiteensa liittyy selvästi henkilöstöhallintofunktion, mutta toissijaisten tavoitteiden tasolla tulevat esiin myös yleisjohdolliset tehtävät, muut funktiot sekä siirtyminen mm. konsulttitehtäviin.

### 4.3. Päätelmiä

Henkilöstöspesialisteilla on jokapäiväisessä työssään sivuelinfunktiossa toimiville asian- tuntujoille ominainen itsenäisyys. Se koskee oman työn organisoimista, painopisteiden asettelua, työmenetelmien valintaa ja työtahdin sääntelyä. Tämä on luonut pohjaa uusien, suhteellisen pysyvien toiminnallisten mallien syntymiselle nykyaikaisissa suuryrityksissä. Henkilöstöfunktion hajautumiseen johtaneisiin rakenteellisiin ja institutionaalisiin paineisiin henkilöstöspesialistien ammatillinen yhteisö ei Suomessa ole kollektiivisesti kyennyt vastaamaan. Tämä näkyy muun muassa siinä, että itse-epäilyvaiheen kuluessa ja sen jälkeen vaikiintuneista toimintamalleista ei käydä julkista keskustelua eikä uusia ohjelmallisia näköaloja eriytyneiden henkilöstöhallinnon ammattikäytäntöjen kehittämiseksi ole syntynyt.

Liikkeenjohdollisten työprosessien logiikka ja henkilöstöhallinnon funktionaalinen logiikka ovat ristiriidassa keskenään. Kyseessä on aito ristiriita, jonka luonteen ymmärtäminen tarjoaa yrityksille kilpailuedun. Potentiaalinen kilpailuetu on sitä suurempi, mitä merkityksellisempi asema on henkilöstön osaamisella liiketoiminnan strategiassa. Strategisen johtamisen ja liiketoiminnan johtamisen muotoutuminen erityisesti kollektiivisiksi työprosesseiksi on kuitenkin niin uusi ilmiö suomalaisissa suuryrityksissä, että käytännön ratkaisuisissa liikkeenjohdollisten työprosessien logiikka on alistanut henkilöstöhallinnon substanssista nousevan logiikan.

### VIITTEET

\* Artikkelin on muokattu ja laajennettu versio kirjotuksesta, joka on julkaistu monisteessa Yhteistyön korkeakoulu 1981. Julk. Vaasan korkeakouluseura r.y. Vaasa 1981. Aineisto perustuu monien henkilöstöspesialistien haastatteluihin, omiin havaintoihin ja Henkilöstöhallinnollisen yhdistyksen

jäsenille lähetettyyn kyselyyn (ks. Hänninen 1986). Haluan erityisesti kiittää seuraavia henkilöitä avusta: Leo Ahlstedt, Jaakko Helnonen, Raimo Rannankari, Matti Rintala, Jorma Salmi ja Eero Voutilainen.

1 Henkilöstöfunktion kehityshistoriaa ei Suomessa voida jäljittää julkaistujen kyselyaineistojen perusteella (vrt. Baron ym. 1986), sillä ainoa edustava kysely on YPEKA-projektin selvitys (Hellborg ym. 1975). Aineistosta on laadittu useita oppinäytetutkimuksia, joista Jahnukaisen (1979) kohdistui nimenomaan henkilöstöfunktion organisointiin.

### LÄHTEET

Ahlstedt, Leo: Tutkimus henkilöstötehtävien asemasta eräissä suomalaisissa teollisuusyrityksissä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 8(1959):3, s. 159—168.

Baron, James N., Dobbin, Frank R. ja Jennings, P. Devereaux: War and peace. The evolution of modern personnel administration in U.S. industry. *American Journal of Sociology* 92(1986):2, s. 350—383.

Eilbirt, H.: The development of personnel management in the United States. *Business History Review* 33(1959: Autumn), s. 345—364.

Eklund, Karl ja Suikkanen, Asko: Työolojen ja työsuojelun kehitys 1970-luvulla, *Joensuun yliopisto, Yhteiskunta- ja aluetieteiden julkaisuja* N:o 33, Joensuu 1982.

Hellborg, Erkki, Jahnukainen, Iiro, Kosonen, Paavo ja Voutilainen Eero: YPEKA-palauteraportti. Moniste. Maaliskuu 1975. Jahnukainen, Iiro: Henkilöstövoimavarojen ohjauksen organisaatio suomalaisissa keski- ja suurissa yrityksissä, *Helsingin kauppar korkeakoulu, Tutkimuksia*, Sarja B:35, Helsinki 1979.

Hänninen, Kirsi: *Henkilöstöspesialistien uraorientaariot*, Vaasan korkeakoulu, Tutkielma, Vaasa 1986.

Kauranne, Urpo: Yritystoiminnan ja organisaation psykologiaa. Teoksessa K. Takala (toim.), *Psykologian sovellutuksia*, Weilin + Göös. Tapiola 1969.

Keravuori, Keijo (toim.): *Teollisuuden sosiaalinen toiminta*, Helsinki 1948.

Kässä, Tuomo: *Liikkeenjohdon instituutti LIFIM — 20 vuotta liikkeenjohdon koulutusta Suomessa*, Jyväskylä 1978.

Lilja, Kari: Työntekijöiden osallistuminen hallintoon teollisuusyrityksissä, *Helsingin kauppar korkeakoulu, Tutkimuksia*, Sarja B:22, Helsinki 1977.

Lilja, Kari: *Workers' Workplace Organisations, Helsinki School of Economics, Series A:39*, Helsinki 1983.

Lilja, Kari ja Tainio, Risto: Sociological research in the area of working life in Finland, Teoksessa H. Berglund, T. Hanisch & E. Haavio-Mannila (toim.), *Sociology of Work in the Nordic Countries — Themes and Perspectives, Scandinavian Sociological Association*, Oslo 1978.

Mielonen, Erkki: Mihin henkilöstöpoliittisen ohjelman luominen perustuu, *Teollisuuslehti* (1960):5, (9).

Mielonen, Erkki: Henkilöstöpoliittisen ohjelman toteuttaminen käytännössä, *Teollisuuslehti* (1960):6—7, (6).

Mielonen, Erkki: Henkilöstöosaston organisaatio ja tehtävät, *Teollisuuslehti* (1960):8, (6).

Palm, Aarno ja Voutilainen, Eero: *Henkilöstöhallinto*, Jyväskylä 1970.

Palm, Aarno ja Voutilainen, Eero: *Henkilöstöpolitiikka*, Jyväskylä 1972.

Pettigrew, Andrew M.: Strategic aspects of the management of special activity, *Personnel Review* 4(1975):1, s. 6—13.

STK-LT: *Henkilöstöhallinto ja sen informaatiojärjestelmä*. Jyväskylä.

Suomen Työnantajain Keskusliitto (STK): *Kymmenen vuotta keskitettyä 1968—1978*, 2. täyd. painos, Teollisuuden kustannus, Mikkeli 1981.

Tainio, Risto, Räsänen, Keljo ja Santalainen, Ilmo: *Suuryrityk-*

- set ja niiden johtaminen Suomessa, Weilin + Göös, Espoo 1985.
- Tuominen, Antero: Paikkaliukuma sopimuspoliittisena ongelmana, *Työväen taloudellinen tutkimuslaitos, Katsaus* 9 (1981):4, s. 1—16.
- Watson, Tony J.: *The Personnel Managers A Study in the Sociology of Work and Employment*, Routledge & Kegan Paul, London 1977.
- Vähätalo, Karl ja Lilja, Kari: Ammattiosasto ja luottamusmiehet työpaikalla, *Helsingin yliopisto, Sosiaalipolitiikan laitos, Tutkimuksia* 4/1977.