

Antti Malinen

Työelämän toteutumaton murroskohta?

Tarkastelussa 1960- ja 1970-lukujen yritysdemokratiavisiot*

Johdanto

Vasemmiston vuoden 1966 vaalivoitto, Rafael Paasion kansanrintamahal-

lituksen muodostaminen ja yleisen kulttuuri- ja yhteiskuntakriitikin voimistuminen (ks. esim. Alapuro 2003, 554–555; Siisiäinen 1990, luku 3) muodostivat ”mahdollisuuksien ikkunan” (Kingdon 1995), jonka kautta kysymys työelämän demokratisoinnista nostettiin poliittikan agendalle ja lainsäädännöllisen valmistelun kohteeksi.¹ 1960-luvun lopun poliittinen suhdanne avasi väylän työelämää koskeville radikaaleillekin muutoshankkeille.

Lähes kaikki poliittiset ryhmittymät jakoivat käsityksen työelämän demokratisoinnin tarpeellisuudesta, mutta mielipiteet demokratisoinnin tulevasta sisällöstä ja toteuttamistavoista vaihtelivat: yritysdemokratia oli askel niin taloudellisten valtasuhteiden muutokseen kuin keino yrityksen yhteistoiminnan kehittämiseksi (Kettunen 2002, 340). Käsitteellisen avoimuutensa johdosta yritysdemokratia muodostui poliittisessa keskustelussa myös iskusanaksi ja arviointikriteeriksi, jonka turvin kritisoitiin erilaisia yhteiskunnallisia epäkohtia niin oikealta kuin vasemmalta.

Työntekijäpuolta edustavien puolueiden tahoilta esitettiin visioita talouselämän demokratisoinnista ja työntekijöiden osallistumisoikeuksien ja päätösvallan laajentamisesta, kun taas oikeisto ja työnantajapuoli oli huolestunut esimerkiksi omistusoikeuden ja siihen liittyvän päätösvallan muutoksista ja toisaalta sosialismin ja työelämän ristiriitojen propagoinnista. Lainsäädännöllisen edeltäjänsä, eli vuonna 1946 säädetyn ja 1949 muokatun tuotantokomitealain², tavoin yritysdemokratiaa koskeva komitea- ja lainvalmistelutyö herätti voimakasta keskustelua ja nosti esille työelämän valta-asetelmat ja intressiristiriidat.

Yritysdemokratia nousi eri intressiryhmien välisen määrittelykamppailun kohteeksi, sillä sen avulla kyettiin luomaan erilaisia työelämää koskevia odotushorisontteja ja tulevan kehityksen tieviittoja. Äärivasemmiston ja ay-liikkeen radikaalien piirissä yritysdemokratiaa tarkas-

teltiin pitkälti poliittisena kysymyksenä, vallansiirtona.

Tästä näkökulmasta yritysdemokratia tarjosi askeleen kohti laajempaa taloudellista demokratiaa.

Tämän poliittisemmin virittyneen keskustelun sijaan artikkelissa kiinnitetään päähuomio puheenvuoroihin, joissa yritysdemokratiaa tarkasteltiin enemmän käytännön kysymyksenä. Keskitetyt sopimukset eivät muun muassa taanneet työntajien toivomaa työrauhaa ja huomiota kiinnitettiin paikallisten neuvottelujärjestelmien kehittämiseen. Yritysdemokratia nähtiin myös mahdollisuutena yritysten henkilöstöhallinnon parantamiseksi ja taloudellisen kilpailukyvyyn kohentamiseksi. Suomen työnantajien keskusliiton (STK) toimitusjohtaja näkikin yritysdemokratian olevan ”uuden vuosikymmenen” suuri käytännöllinen tavoite ja periaatteellinen kysymys (Työntajana 1970:2 ”Hetemäki: Meille soveltuva yritysdemokratia käytännön tavoite”).

Yritysdemokratiaa koskeva laaja ja vilkas keskustelu ei kuitenkaan johtanut muutamia yrityskokeiluja lukuunottamatta kovinkaan radikaaleihin työelämän uudistuksiin. Yhteistoimintaa koskevat uudet avaukset hioutuivat aikaa myöten pois ja lukuisten komiteoiden, neuvottelukuntien ja työmarkkinajärjestöjen keskinäisten neuvottelujen jälkeen laki yhteistoiminnasta yrityksissä (1978) onnistuttiin lopulta säätämään. Laki oli pettymys monille poliittisille ryhmittymille, ja lehdistökeskusteluissa tuotiinkin esille turhautuminen siihen, kuinka suurin toivein aloitettu yritysdemokratialainsäädäntö päättyi vesitetyksi yhteistoimintalaki. Vasemmiston pettymys näkyi muun muassa vuonna 1980 jätetyssä vasemmiston yhteisessä eduskuntakyselyssä sekä lain jälkeen käydyssä julkisessa keskustelussa. (Ks. esim. Surakan ym. kirjallinen kysymys 155 / 13.3.1980). Työntajat sen sijaan olivat melko tyytyväisiä säädettyyn lakiin (Mansner 1990, 452–453.)

Vaikka poliittiset ja käytännön pyrkimykset ”vahvan yritysdemokratian” toteuttamiseksi epäonnistuivat, voi yritysdemokratiaa koskeva historiallinen tarkas-

* Kiitän Emil Aaltosen säätiötä, jonka myöntämän apurahan turvin artikkeli on kirjoitettu.

¹ Kingdon (1995) asettaa kolme ehtoa ”policyn” muutokselle: ongelman on kyettävä nostamaan poliittiselle agendalle, sen ratkaisemiseksi on tarjottava eri toimijoiden tahoilta erilaisia ratkaisumalleja ja poliittisen päätöksenteon areenalla punnitaan lopuksi näiden eri ratkaisuvaihtoehtojen toteutumismahdollisuuksia.

² Laki tuotantokomiteoista (470/1946 ja 843/1949) oli määritellyt ne neuvoa-antavaksi elimeksi, jonka tehtävänä oli tiedottaa työntekijöitä yrityksen toiminnasta, edistää tuotantoa, työtehoa, työkuria ja työturvallisuutta sekä edistää terveydellisiä oloja, viihtyvyyttä, ammatillista kehitystä ja työrauhaa.

telu olla tutkimuksellisesti hedelmällistä. Yritysdemokratiaa koskevat sopimus- ja lakiehdotukset sisältivät ratkaisumalleja joihinkin 1970-luvun merkittävimpiin työmarkkinaongelmiin, ja jo aikalaiset esittivät vaihtoehtoja näkyvissä olevalle työmarkkinajärjestelmän kehityskululle. Toteutumatta jääneiden kehityskulujen pohdinta mahdollistaa etäisyydenoton tuttuina pidettyihin työelämän käytäntöihin ja auttaa ymmärtämään työelämään liittyvien ajattelutapojen historiallisuutta.

Tarkastelen aluksi niitä tekijöitä, jotka mahdollistivat yritysdemokratian nousun poliittiselle agendalle ja erittelen myöhemmin niitä taloudellisia ja kulttuurisia rakennetekijöitä, jotka osaltaan olivat ohjaamassa kehitystä radikaalemmista ehdotuksista kohti vuoden 1979 yhteistoimintalain säätämistä.

Painotan artikkelissa työnantajanäkökulmaa, sillä työnantajajärjestöt ottivat aktiivisen roolin yritysdemokratiakeskustelun ohjaajana ja ylipäänsä on niukanlaisesti tutkimusta siitä, minkälaisen toimintastrategioiden varassa työnantajat ovat työelämlainsäädäntöön pyrkineet vaikuttamaan. (Kauppinen 1992, 250–251; Windmuller & Gladstone 1984, vi–vii.)³

Yritysdemokratian nousu poliittiselle agendalle

Raija Julkunen on ajoittanut vuosiin 1966–1975 teollistuneissa länsimaissa vaikuttaneen humanisointibuumin tai -liikkeen. Tämän hän liittää pitkän teollisen rauhan syrjäyttäneeseen työntekijöiden vastarinnan nousuun ja ammattiyhdistysliikkeen radikalisoitumiseen. Julki-suudessa käytiin laajaa keskustelua työelämän ongelmista, työhön kohdistuvien odotusten muuttumisesta ja mahdollisuudesta inhimillistää työtä. (Julkunen 1987, 216) Juha Siltalan (2004, 62, 72) näkemyksen mukaan työntekijöiden neuvotteluvoima oli suurimmillaan 1970-luvulla, mikä näkyi työelämän sisältöön ja laatuun kohdistuneina vaatimuksina.

Suomalaisessa kontekstissa kysymys työelämän demokratisoinnista nousi aluksi pintaan keskusteluna epäonnistuneena pidetyn tuotantokomitealain uudistamisesta. Asiasta tehtiinkin lukuisia toivomus- ja lakialoitteita ja 1960-luvun puolivälin jälkeen alettiin myös puolueiden ja järjestöjen ohjelmapapereissa puhumaan yritysdemokratiasta. SDP:n puheenjohtaja Rafael Paasio teki yritysdemokratiaa koskevan merkittävän poliittisen avauksen lokakuussa 1966 Valmetilla pidetyn niin sanotun telakkapuheen myötä. Paasion

mielestä poliittinen demokratia toimi, ja muillakin yhteiskunnallisen elämän alueilla oli havaittavissa demokratisoitumista, mutta työpaikkatason demokratia oli puutteellista. Tavoitteena olikin saada ”demokratian periaatteet” tunnustetuksi myös työelämän taloudellisissa ja sosiaalisissa suhteissa. (Helsingin Sanomat 1.11.1966; Mansner 1990, 432–433.) Pääministeri Paasio nosti näin kysymyksen työelämän demokratisuudesta poliittiseksi ongelmaksi, johon tuli hakea ratkaisua. Paasion hallitusohjelmaan oli kirjattu tavoite soveltaa ”kansanvaltaisia periaatteita” yhteiskunnan kaikilla aloilla (Pääministeri Rafael Paasion hallituksen ohjelma 31.5.1966), mutta vasta Koiviston hallitusohjelmassa (22.3.1968–14.5.1970) ”työelämän demokratisointi” sai oman merkintänsä.

Ennen kuin lainsäädännön valmistelutyöt pääsivät vauhtiin, tunnustelivat STK ja Suomen ammattiyhdistysten keskusliitto SAK aluksi mahdollisuuksia yritysdemokratian järjestövetoiseen kehittämiseen. Järjestöt näkivät komiteamuotoisen valmistelun poliittisoivan liiaksi työelämän demokratisointia koskevaa käsittelyä. (Mansner 1990, 435, 438.) Työmarkkinajärjestöjen keskinäiset neuvottelut eivät kuitenkaan johtaneet tuloksiin ja valmistelussa päädyttiin komiteamuotoiseen työskentelytapaan.⁴ Alustavien neuvottelujen jälkeen pääministeri Paasio pyysi työmarkkinajärjestöiltä ehdotusta yritysdemokratiaa käsittelevän komitean kokoonpanoksi. Kesäkuun alussa 1967 11 työmarkkinajärjestöä jättivät yhteisen ehdotuksen valtion komitean asettamisesta, jossa olisi 14 jäsentä työmarkkinajärjestöistä ja niiden lisäksi neljä tiedemiesjäsentä. Puheenjohtajaksi ehdotettiin valtakunnansovittelija Keijo Liinamaata. (Mansner 1990, 434.)

Yllätys oli suuri, kun syyskuussa 1967 valtioneuvosto nimittikin yritysdemokratiakomitean, joka poikkesi täysin työmarkkinajärjestöjen ehdotuksesta. Professori Seppo Randellin johdolla toimineeseen yritysdemokratiakomiteaan nimitettiin jäseniksi valtakunnansovittelija Liinamaa sekä seitsemän tiedemiesjäsentä. Komitea sai kokoonpanonsa johdosta epävirallisen nimen ”professorikomitea” ja komitean tehtäväksi asetettiin ”selvittää yritysdemokratian sisältöä ja laatia ehdotuksia demokratian ja taloudellisen tehokkuuden optimoimiseksi”. Komitea rajasi tehtävänsä vielä erityisesti yrityksen ja henkilökunnan välisten suhteiden tarkasteluksi. (KM 1970:A 3, 1.)

3 Työnantajien toimintaa tarkasteltaessa on huomioitava se, että vaikka keskusjärjestöt pyrkivät edustamaan koko työnantajajakenttää, eivät eri aloja edustavien työnantajien intressit ole läheskään aina yhteneväisiä. Esimerkiksi vuoden 2007 yhteistoimintalaista käyty keskustelu osoitti, kuinka eroavaisia olivat esimerkiksi EK:n ja Suomen Yrittäjien tulkinnat lain tulevista vaikutuksista.

4 Omistusoikeuteen liittyneet määrävähemmistösäädökset ovat johtaneet siihen, että talouspoliittisten kysymysten suhteen yhteisymmärrystä haettiin usein komiteapohjaisen työskentelyn avulla (ks. esim. Pekkarinen & Vartiainen 1995, 66).

Erityisesti STK närkästyivät uuden komitean koostumuksesta ja selitti tapahtunutta poliittisilla taustatekijöillä. Työnantajat eivät halunneet antaa poliittista aloitetta vasemmistopuolueille ja komitealle, koska Paasion hallitus olisi kyennyt ajamaan komitean ehdotukset lävitse vasemmistoenemmistöisen eduskunnan avulla. (Mansner 1990, 435.) Yritysdemokratiakomitean jäsenet eivät kuitenkaan itse kokeneet edustavansa lakikomiteaa – tarkoituksena oli tuottaa yritysdemokratiaa koskeva selvitys ja antaa se työmarkkinajärjestöjen, valtiovalan ja yleisen mielipiteen kypsyttäväksi. (Yritysdemokratiakomitean kokous 23.10.1967, 8§, valtioneuvoston kanslia, komitea-arkisto.)

Työnantajat pelkäsivät kuitenkin komitean tuottavan liian radikaaleja ehdotuksia yritysdemokratian toteuttamiseksi, ja voidaankin olettaa työnantajien tarkastelleen yritysdemokratiakeskustelua osana laajempaa yhteiskunnallisesta vallanjakoa ja demokratian tilaa käsittelevää keskustelua. 1960-lukujen demokratiakeskustelu näkyi muun muassa erilaisten edustuksellisten osallistumisjärjestelmien kehittämisenä. Demokratiaa edistettiin esimerkiksi yritys-, koulu-, yliopisto- ja asukasdemokratian nimikkeillä. Huolta aiheutti myös yliopisto- ja opetushallinnon vasemmistolaistuminen. Työnantajapiirissä nähtiin, että yritysdemokratiakeskustelun äärimmäisissä muodoissa hahmoteltiin täysin epärealistisia ihanneyhteiskunnan muotoja. (Tarkka 2002, 122.)

Osa ehdotetuista yritysdemokratiamalista tarjosi mahdollisuuden valvoa johdon toimintaa, joten työnantajien tulkinnoissa nähtiin ääriivasemmiston kaavailevan siitä jopa sosialisoinnin ensi askelta (Wiio 1970, 117). Yritysdemokratiakomitean käyttöön asetettiin erityinen neuvottelukunta, johon nimitettiin ne työmarkkinajärjestöjen edustajat, joita oli ehdotettu varsinaisen komitean jäseniksi. Työmarkkinajärjestöjen edustajille neuvottelukunta tarjosi mahdollisuuden seurata komitean työskentelyä, mutta komitean ja neuvottelukunnan yhteistyö jäi muuten vähäiseksi. (Neuvottelukunnan muistio valtioneuvostolle 30.4.1970, Valtioneuvoston kanslia, komitea-arkisto.)

Samaan aikaan kun yritysdemokratiakomitea käynnisti työskentelyään, jatkoivat työmarkkinajärjestöt neuvotteluja sopimusratkaisun aikaansaamiseksi (Mansner 1990, 435). Yritysdemokratian valmistelua käytiin samanaikaisesti monilla eri areenoilla ja tämä loi mahdollisuuksia erilaisille neuvottelutaktikoille. Työnantajat laskivat pääsevänsä parempaan tulokseen suorien neuvottelujen avulla, mutta SAK:n ja SDP:n

sisällä haluttiin pitää ovet auki sekä komiteapohjaiselle että neuvotteluihin perustuvalla ratkaisulla. Työmarkkinajärjestöjen väliset neuvottelut etenivät lopulta tilanteeseen, jossa järjestöt toukokuussa 1969 hyväksyivät yritysdemokratiaa koskevan sopimusluonnoksen.⁵ Sopimus ”yhteistoiminnan edistämisestä yrityksissä” korosti tuotannon tehokkuusnäkökulman lisäksi turvallisuus- ja viihtyvyystekijöitä sekä tavoitetta edistää demokraattista ilmapiiriä ja yhteistyötä. Työnantajien direktio-oikeus olisi säilynyt koskemattomana, mutta työntekijät olisivat päässeet osallistumaan muun muassa järjestyssääntöjen laatimiseen sekä aloitetoiminnan sääntöjä ja palkkioita koskevien ehdotusten tekemiseen. Lainsäädännön mukaiset tuotantokomiteat olisi korvattu yhteistyökomiteoilla, jotka olisivat yhdessä yrityksen johdon kanssa vahvistaneet muun muassa henkilöstöpolitiikan yleisiä linjauksia. Työnantajat pitivät neuvoteltua sopimusta käänteentekevänä, mutta SAK hylkäsi kuitenkin sopimusehdotuksen. Sopimuksen hylkäykseen on nähty vaikuttaneen vaalitaktikointi sekä SAK:n koulutusjaoston yritysdemokratiamietintö julkaiseminen, joka sisälsi laajempia tavoitteita kuin hylätty sopimus. (Mansner 1990, 439; Vireä 1989, 87–89.) Järjestöjen väliset neuvottelut johtivat kuitenkin siihen, että suurin osa ehdotetuista uudistuksista toteutettiin työehtosopimusten välityksellä.

Yritysdemokratiaa koskevan päätöksenteon alkuvaiheita vaikeutti ammattiyhdistysliikkeen hajaannus (SAK:n ja Suomen Ammattijärjestön SAJ välinen kiistely) sekä SDP:n suhde kiisteleviin ammattiyhdistyksiin. Puolueohjelmilla pyrittiin erottautumaan kilpailevista puolueista ja vahvistamaan omaa puolueidentiteettiä, joten vaikka kaikki puolueet korostivat yritysdemokratian tarpeellisuutta olivat näkemyserot toteuttamistapojen -ehtojen suhteen suurempia.

Radikaalempia vaatimuksia ohjelmiinsa kirjasivat Suomen Kansan Demokraattinen Liitto SKDL (ks. esim. vuoden 1967 SKDL:n periaateohjelma) sekä Suomen Kommunistinen Puolue SKP (SKP:n lähiajan tavoiteohjelma 1969).⁶ Vasemmistopuolueiden kaavailuissa yritysdemokratia sijoitettiin osaksi laajempaa taloudellista demokratiaa ja keskitettyä suunnittelua. Puolueohjelmissa korostuikin ajanjaksolle ominainen suunnitteluideologia ja näkemys yhteiskunnan ”valtiollistumisesta”. Innostus yhteiskunnallisen ohjauksen lisäämiseen ohjasi tosin katsetta yritystasolta keskusjärjestöihin ja tulopolitiikan kaltaisiin sopimusjärjestelyihin. Yritysdemokratia nähtiin vain osaratkaisuna taloudelliseen demokratiaan etenemisen tiellä.

5 Sopimusluonnoksen olivat valmistelleet Liiketyönantajain Keskusliitto, Suomen Ammattijärjestö, Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliitto, Suomen Teknisten Toimihenkilöjärjestöjen Keskusliitto, Suomen Työnantajain Keskusliitto ja Toimihenkilö- ja Virkamiesjärjestöjen Keskusliitto.

6 Artikkelissa viitattu puolueohjelmat haettu POHTIVA-tietokannasta (<http://www.fsd.uta.fi/pohtiva>).

Työntekijöille vaadittiin lisää päätäntävaltaa yrityksen johtamisessa ja tämänkaltaiset maininnat herättivät huolta työnantajapiireissä.⁷

Keskustapuolueelle ja osin myös Liberaaliselle Kansanpuolueelle yritysdemokratia näyttöytyi mahdollisuutena mobilisoida ay-liikkeen ja SDP:n tavoin poliittista kannatusta työelämän piiristä. Keskustapuolue kiinnitti erityistä huomiota toimihenkilöiden määrän kasvuun ja vaati puoluepoliittisesta painostuksesta vapaata ammattiyhdistysliikettä (vuoden 1968 yleisohjelma) ja ”ammattijärjestöjen sisäistä kansanvaltaistamista” (vuoden 1973 oikeusturvapoliittinen ohjelma).⁸ Kokoomuksen vuoden 1969 puolueohjelmassa yritysdemokratian arvo tunnustettiin, mutta muutokset olisi toteutettava ”yrityksen tehokkuutta ja kilpailukykyä vähentämättä”. Yritysdemokratia tuli perustaa olemassaolevan työehtosopimusjärjestelmän ja yrityksen sisäisen neuvottelujärjestelmän varaan, joten Kokoomus ei nähyt tarvetta uusien yhteistoimintaelinten perustamiselle.

Yhteistä eri puolueiden ohjelmille oli se, että yritysdemokratia ei tarjonnut näköaloja paikallisen sopimisen laajenemiselle. Vielä vuoden 1961 yleisohjelmassaan Kokoomus esimerkiksi korosti palkkapolitiikan suhteen, kuinka ”kollektiiviselta linjalta on – varsinkin automation edistyessä – siirryttävä yksilölliseen palkkapolitiikkaan”, mutta vuoden 1972 yleisohjelmassa painotukset olivat jo muuttuneet huomattavasti: tuloeroja oli pyrittävä tasoittamaan ja tulopoliittista neuvottelumentelmää kehittämään. Yritysdemokratian kehittämistä vaadittiin monissa työ- ja talouselämää koskevissa puolueohjelmissa, mutta päähuomio kiinnitettiin tuloerojen kaventamiseen ja solidaarisen palkkapolitiikan toteuttamiseen.

Työnantajien näkökulmat yritysdemokratiakeskusteluun

Yritysdemokratiaa ja työelämää käsittelevässä työnantaja-diskurssissa nousi esille kolme toisiinsa yhteenkietoutuvaa näkökulmaa. Työnantaja kiinnostivat ensinnäkin poliittisen järjestelmän ja tiedotusvälineiden asennoituminen yrittäjyyteen ja teollisuuteen. Samanaikaisesti yritysdemokratiaa tarkasteltiin mahdollisuutena yritysjohtamisen ja henkilöstöhallinnon kehittämiseksi. Toisaalta työnantajat toivat esille yritysdemokratiaan liittyviä uhkakuvia ja torjuivat muun muassa pyrkimykset työntekijöiden päätösvallan lisäämiseksi. Vakavana uhkana nähtiin työpaikkojen politisoituminen ja vastakkainasettelujen lisääntyminen.

Työelämän ristiriitaisuuksien nähtiinkin kumpuavan käynnissä olevasta poliittis-kulttuurisesta murroksesta. Yritykset ja niiden toiminta oli nostettu yhteiskunnallisen keskustelun keskiöön ja tähän oli kyettävä reagoimaan (Työnantaja 1969:6 ”Yhteiskuntamuutokset lisäävät vaatimuksia yrityksiiä kohtaan”). Ristiriitaisuuksia ja työelämän vastakkainasetteluja korostavan uutisoinnin nähtiin lisäksi vain entisestään vaikeuttavan arkipäivän yhteistoimintaa (Teollisuuslehti 1970:11 ”Ari Valjakka, Toimittajat ja teollisuus”; Teollisuuslehti 1971:4 ”Yrittäjät ja vasemmistokritiikki”).

Työnantajat pyrkivätkin jatkuvasti korostamaan sitä seikkaa, että taloudellinen hyvinvointi rakentui tehokkaan yritystoiminnan varaan, ja yrityksen perustavoitteena tuli ”yhteiskuntajärjestelmästä riippumatta” olla:

”taloudellinen tehokkuus ja sen vaurauden ja hyvinvoinnin luominen yhteiskuntaan, jonka oikeudenmukaisesta jakautumisesta poliittiset päätöksentekijät ovat viime kädessä vastuussa mm. verotus- ja sosiaalipoliittikallaan” (Työnantaja 1973:4 ”Pentti Somerto yritys-demokratiasta: Yritysjohtamisen päämäärät muistettava suunnittelussa”).

Lisäksi STK:n edustajat korostivat, kuinka etujärjestötoiminta oli ”osa demokratiaa, itse asiassa sen lujia tukipylväitä” (Työnantaja 1972:18 ”Laatunen Teknisten päivillä: Kaikki kortit pöytään sopimusneuvotteluissa”). Työehtosopimusjärjestelmän kehittäminen oli välttämätöntä, ja yhteistyön kehittäminen vaati jatkossakin ”sosiaalisen kekseliäisyyden” hyväksikäyttöä. (Teollisuuslehti 1970:1–2 ”30 vuotta työmarkkinademokratiaa”).

Tehokkaan yritystoiminnan ehdoton edellytys oli työrauha, ja tämän johdosta työnantajapiireissä suhtauduttiin kriittisesti ehdotuksiin, jotka olisivat mahdollisesti edistäneet työpaikkojen ja yritysten sisäisiä vastakkainasetteluja. Työnantajat suhtautuivatkin torjuvasti muun muassa pyrkimykseen lisätä työntekijöiden päätösvaltaa yrityksissä. Yrityksen johtamisen nähtiin kuuluvan ammattijohtajille ja myös työn sisältöä ja rationalisointia koskevat kysymykset rajattiin tiukasti johtajien direktio-oikeuden alaisuuteen (Työnantaja 1973:4 ”Pentti Somerto yritysdemokratiasta: Yritysjohtamisen päämäärät muistettava suunnittelussa”).

Keskustelu yritysdemokratiasta ja työntekijöiden päätösvallasta pyrittiinkin kääntämään yrityksen sisäistä yhteistoimintaa ja henkilöstöpolitiikkaa koskevaksi keskusteluksi. Yritysdemokratiaa koskevasta kriittisestä huolimatta työnantajat kiinnittivät huomiota myös työntekijöiden viihtyvyyttä ja osallistumista koskeviin

7 Muun muassa SKP:n vuoden 1969 ohjelmissa pyrittiin yritysdemokratian asteittaista kehittämistä, jonka jälkeen työntekijät pääsisivät ”osallistumaan päätöksentekoon asioissa, jotka koskevat: työn suunnittelua ja organisointia, työehtoja, työsuhdetta, koulutusta, sosiaalitoimintaa ja henkilö-kuntahallintoa sekä yrityksen yleistä hallintoa, kuten johtamista, valvontaa, voitonjakoa, rahoitus-, investointi- ja tuotantosuunnitelmia”.

8 Maaltamuutto ja yhteiskunnan rakennemuutos loivat uhkakuvan keskustapuolueen poliittisen kannatuksen vähenemisestä ja tämä osaltaan selittää miksi keskustapuolue nosti toimihenkilöt yhdeksi kohderyhmäkseen.

kysymyksiin. Niitä vain tarkasteltiin pitkälti työrauhan, tuottavuuden ja tehokkuuden näkökulmista.

Työelämän demokratisointikeskustelun kääntäminen henkilöstöpolitiikan kehittämiseksi

Samanaikaisesti kun puolueet ja erilaiset intressiryhmät kävivät julkisuudessa keskustelua yritysdemokratiasta ja siihen liittyvästä lainsäädännöstä, käytiin yritysmaailman sisällä keskustelua henkilöstöpolitiikan kehittämisestä ja siihen liittyvistä haasteista. Henkilöstöhallinto vahvistuikin osana yritysorganisaatiota samaan aikaan, kun työmarkkinaosapuolet kävivät ylemmän tason keskustelua yrityksen yhteistoiminnan kehittämisestä. Samanaikaisesti yritysten sosiaalitoiminnan ala tarkentui ja kaventui kun henkilöstöhallinnosta kehittyi oma toiminta-alue. (Kettunen 2002, 268.) Työnantajat korostivatkin muun muassa yritysdemokratiakeskusteluissa sitä, kuinka sosiaalitoiminnan päävastuu oli siirtynyt yhteiskunnalle. (Työnantajien muistio 13.4.1972.)

Työnantajien henkilöstöpolitiikan kehittämistä koskevissa perusteluissa kuvastuvat hyvin sekä aikakauden henkilöstöhallintoa koskevat teoriat että yleisemmät poliittis-kulttuurista kehitystä koskevat tulkinnat.⁹ Ihmisten nähtiin vaativan yhä enemmän työltään kun samanaikaisesti automaatio ja rationalisointi olivat muuttaneet monien työnkuva yksipuolisemmaksi. Työntekijöiden vieraantuminen ja työtytymättömyys olivat keskeisimpiä ongelmia, ja ratkaisuina niihin esiteltiin muun muassa työn uusia organisointitapoja. (Ks. esim. Työnantaja 1970:14 ”Yritysorganisaation tiedotustoiminnan kitkatekijät pieniä pienteollisuudessa”; Työnantaja 1970:21 ”Tytyväisyys ja tuottavuus kasvavat itseohjauksella”.)

Työnantajien ja teollisuuden ammattilehdissä käytiinkin aktiivista keskustelua erilaisten henkilöstöhallintoa ja työn organisointia koskevien teorioiden sisällöistä ja käyttötaoista. Erityisen tarkkaan seurattiin muun muassa Norjassa toteutettavan ”itsehallinnollistyyppisen ryhmätyöskentelyn” tuottamia kokemuksia (Työnantaja 1970:14 ”Yritysorganisaation tiedotustoiminnan kitkatekijät pieniä pienteollisuudessa”; Teollisuuslehti 1968: 1–2 ”Päätöksentekoon osallistumisen vaikutus työtytyvyyteen ja työtehokkuuteen”). Yhteistoiminnan kautta uskottiin kyettävän ”yrityksessä olevien, ehkä piilevien henkilövoimavarojen entistä tarkoituksenmukaisempaan käyttöön. Yhteistoimintahaluinen työntekijä nostettiin esille pääoman ”reservinä”, jonka avulla yritykset tulisivat selviämään yhä ko-

venevassa kilpailussa. (Työnantaja 1972:18 ”Johtaja Pentti Somerto: Oikea henkilöstöhallinto on myös yhteistyöhallinto”).

Työnantajat tarkastelivat myös yritysdemokratia-uudistuksia henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Oikean suuntaiseksi todettiin muun muassa perustelu, jonka mukaan työntekijöiden olisi saatava kokea työn iloa ja työn tuottamaa tyydytystä. Kun työntekijä kokee yrityksen edun omaksi edukseen, auttaa tämä yritystä menestymään. Kirjoituksissa kuitenkin esiteltiin tutkimustuloksia, joiden mukaan esimerkiksi työntekijän osallistuminen yrityksen toimintaan ei välttämättä johtanut parempaan työtehokkuuteen tai työtytyvyyteen. Tutkimusten mukaan vain harvat työntekijät olivat kiinnostuneita yrityksen toiminnasta kokonaisuudessaan. (Teollisuuslehti 1967:5 ”Osmo A. Wiio: Yritysdemokratiasta”, s. 109; Teollisuuslehti 1968: 1–2 ”Päätöksentekoon osallistumisen vaikutus työtytyvyyteen ja työtehokkuuteen”).

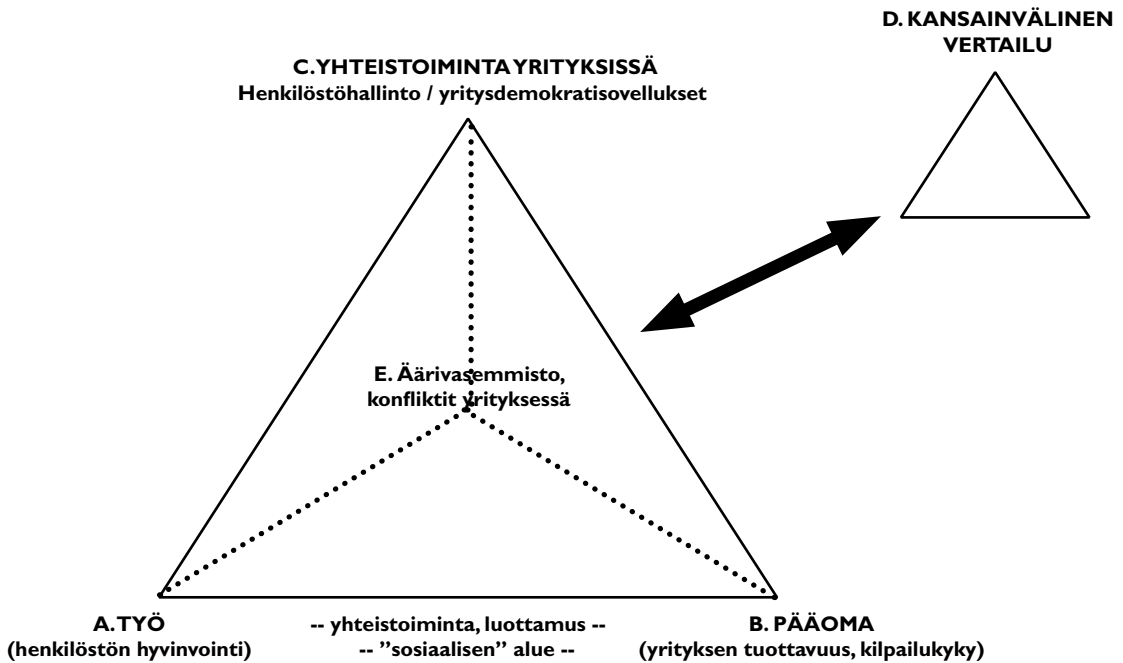
Lehtikirjoituksissa korostettiinkin sitä, että yritysdemokratian käytännöllisiä sovellutuksia suunniteltaessa huomiota tulikin kiinnittää työntekijöille läheisiin asioihin, kuten työn organisointiin ja työympäristöön. (Työnantaja 1969:3 ”Informaatio – yhteistyötä”) Lisäksi toimintaa kehitettäessä ei tullut unohtaa jo olemassaolevia järjestelyjä – työnantajat korostivat esimerkiksi luottamusmiesjärjestelmän roolia työrauhan takaajana. Työehtosopimuksin luodun luottamus- ja neuvottelujärjestelmä nähtiin jo lisänneen yritystasolla työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia työsuhteen liittyvien kysymysten käsittelyn suhteen. (Työnantaja 1969:7 ”Osa yritysdemokratiaa”; Työnantaja 1969:9 ”Yritysdemokratiaa harkittaessa lähtökohtana toiminnan tehokkuus”).

Vastakkainasettelujen sijaan yritysdemokratia-uudistuksen yhteydessä pyrittiin jatkuvasti korostamaan työntekijöiden ja työnantajan yhteistä etua:

”Työnantajien olisikin oma-aloitteisesti edelleen kehitettävä tätä työpaikkademokratiaa, josta oikein toteutettuna on todella mittavaa hyötyä niin työntekijäin kuin yrityksen kannalta. Monissa yrityksissä on näin voitu osoittaa työntekijöille entistä selvemmin, että heillä ja yrityksellä on yhteinen etu”. (Teollisuuslehti 1971:11 ”Työpaikkademokratian rajat”.)

Kehittämällä olemassaolevaa luottamusmiesjärjestelmää ja parantamalla yrityksen sisäistä viestintää ja yhteistoimintaa uskottiin heikennettävän lujaa juurtunutta ajatusta työnantajan (pääoman) ja työntekijäin (työn) välisten intressien vastakkaisuudesta. Kuviossa 1 esitän yhteenvedon edellä kuvatuista työnantajan henkilöstöpolitiikkaa koskevista pohdinnoista.

9 Hyvänä yhteenvetona 1950- ja 1970-lukujen välisestä teoreettisesta keskustelusta ks. esim. Lumijärvi 1980.



Kuvio 1. Työnantajan henkilöstöpolitiikan eri ulottuvuudet.

Johtuen tarkasteluajanjakson voimakkaasta, yleiserooppalaisesta ja eri yhteiskunnalliset toiminta-alueet läpileikkaavasta vasemmistolaistumisesta (E), tulkitsevat työnantajat kriittisesti yritysdemokratiaa koskevia ratkaisuehdotuksia. Työntekijöiden päätöksentekovalan lisäämisyrittäykset ja erillisten lainsäädännön suojaamien yhteistoiminta-alueiden perustaminen nähtiin joissakin tulkinnoissa sosialisoinnin ensiaskeleina, mutta siihen ei voida ottaa kantaa missä määrin työnantajat taktisista syistä korostivat kokemansa uhkan vakavuutta. On myös todettava, että osa kommunisteista tulkitsevat puolestaan yritysdemokratian heikentävän luokkataisteluastrategioita ja tästä syystä vastustivat yritystason yhteistoiminnan kehittämistä. Puheenvuoroissa korostettiin kuinka tärkeää oli ylläpitää valppautta – muutamista uudistuksista huolimatta ei saatu unohtaa, mistä työn ja pääoman välisessä ristiriidassa oli loppujen lopuksi kysymys. Yritysdemokratian ja ”välittömän osallistumisen” kaltaiset järjestelyt nähtiin vain ideologisena verhona, jolla peitettiin vanha ”mädännäinen ja ristiriitojen runtelema kapitalismin ruumis.” (Kansan Uutiset 19.10.1977.) Sanaradikalismien täyttämässä puheenvuoroissa siinä käsitteiden tasolla edelleenkin sosialistinen yhteiskuntajärjestys ja tämänkaltaiseen kommunistien viljemään retoriikkaan työnantajien oli helppo tarttua heidän kritisoidessaan muun muassa yrittäjävästävää ilmapääriä.

Työnantajille yritystoiminnan tuottavuus ja kilpailukyky muodostivat lähtökohdan (B), jonka pohjalta erilaisia yhteistoimintajärjestelmiä (C) kehitettiin. Työnantajat tukivat sellaisia henkilöstöpoliittisia sovelluksia, joiden avulla kyettäisiin vähentämään työntekijöiden ja työnantajien välistä vastakkainasettelua ja samalla lisätä työrauhaa. Kilpailu työvoimasta ja työntekijöiden kasvavat vaatimukset muun muassa työviihtyvyyden suhteen (A) jouduttiin ottamaan huomioon pohdittaessa henkilöstöpolitiikan kehittämistä. Toisaalta työntekijät alettiin nähdä yrityksen resurssina, jonka potentiaalia ei oltu hyödynnetty riittävästi. Työnantajat seurasivat tarkkaan ulkomaista keskustelua (D) ja Pohjoismaiden työnantajaliittojen edustajat välittivät toisilleen kokemuksiaan ja neuvojaan ongelmallisten tilanteiden ratkaisemiseksi. (Esim. Työnantaja 1969:6 ”Johtaja Bergenström Suomessa: ”Taloudelliset tulokset myötävaikutuksen ehto; Teollisuuslehti 1971:4 ”Yrittäjät ja vasemmistokritiikki”; Työnantaja 1972:13 ”Tanskan Työnantajajyhdistys: Epädemokraattinen esivaihe yritysdemokratiapulmassa.”)

Työnantajat seurasivat siis tarkkaan kansainvälistä keskustelua ja tunsivat melko hyvin keskeisimmät henkilöstöhallinnon kehittämistä kuvaavat teoriat. Mielenkiintoista onkin, että työnantajat eivät tarttuneet yritysdemokratiakomitean esittämään ajatukseen paikallisen sopimisen kehittämiseen, joka olisi sovel-

tunut hyvin osaksi muita työntekijöiden motivaatiota ja tuottavuuden lisäystä koskevia keinoja. Komitea painotti, kuinka ”erityistä huomiota olisi kiinnitettävä sen selvittämiseen, missä määrin on mahdollista tehdä liittotason työehtosopimuksia täydentäviä yrityskohdaisia työehtosopimuksia paikallisten osapuolten välillä”. (KM 1970:A 3, 450.)

Yritysdemokratiakomitean teettämä tutkimus - jossa selvitettiin järjestäytyneiden työntekijöiden, heidän pääluottamusmiestensä, toimihenkilöiden ja työnantajien edustajien käsityksiä yritysdemokratiasta (otos 2 484) – toi esille mielenkiintoisia piirteitä paikalliseen sopimiseen suhtautumisesta. Työntekijöistä 54 ja pääluottamusmiehistä 53 prosenttia olisi halunnut, että työntekijöitten ja työnantajien välisiä suhteita hoidettaisiin enemmän yrityksen ja ammattiosaston tasolla. Työnantajien edustajista kuitenkin 38 prosenttia olisi pitäytynyt nykyisessä käytännössä tai luottanut keskusjärjestöjen (20 %) ja liittojen (21 %) tasolla tapahtuvaan sopimustointintaan. (KM 1970:A 3, liite s. 49.)

Työnantajien ja tutkijoiden piirissä komitean tutkimustuloksia pidettiin mielenkiintoisina, mutta tutkimusasetelmasta johtuen tuloksiin suhtauduttiin varauksella (Koskinen 1973, 23). Työnantajat kritisoivat komiteaa siitä, että jos työehtosopimuksia tehdään sekä liitto- että yritystasolla, niin selvittämättä jää kuka kantaa vastuun työrauhavelvoitteesta (Työnantaja 1970:5 ”Mallikas’ yritys”). Komitean ehdotusta tulkittiin kuitenkin siten, että olisi pyrittävä selvittämään:

”mahdollisuuksia tehdä liittotason työehtosopimuksia täydentäviä yrityskohdaisia työehtosopimuksia paikallisten osapuolten välillä.” Työnantaja- ja työntekijäliittojen tekemät työehtosopimukset olisivat muodostaneet puitetyöehtosopimukset, joiden ”paikallisesta soveltamisesta” olisi päätetty yritysdemokratialainsäädännön määrittelemässä yhteistyökomiteassa. (Työnantaja 1970:6 ”Kalevi Ilmonen: Komiteamietintö työntekijäin osallistumisjärjestelmästä”).

Keskustelua paikallisen sopimisen tuomista mahdollisuuksista käytiinkin työnantajien parissa, vaikka päähuomio olikin keskitetyissä tulopoliittisissa neuvotteluissa. Vaikeat sopimusneuvottelut saivat muun muassa STK:n toimitusjohtajan arvioimaan keskitettyjen tulopoliittisten sopimusten tulevaisuuden olevan vielä ”hämärän peitossa” (Työnantaja 1971:4 ”Työmarkkinajärjestöjen suhde talouselämään”). Tietyt vientiteollisuuden avainalat olivat lakkoherkkiä ja niiden tarpeiden sovittaminen keskitettyihin sopimuksiin muodostui vaikeaksi. STK:n väistyvä toimitusjohtaja

Hetemäki nostikin esille kysymyksen, olisiko esimerkiksi metalliteollisuuden:

”pyrittävä useampaan, joustavammin aikaansaavaan työehtosopimukseen, josta esimerkiksi järjestöissä muodostettavat jaostot voisivat – tietenkin keskenään yhteisymmärryksessä – neuvotella. [...] Niin ikään meidän on olojen rauhoituttua syytä ryhtyä tosimelessä pohtimaan epäkohtaa, joka liittyy paikallisen tason neuvotteluihin sekä työ- että ihmissuhdeasioihin työpaikoilla.” (Työnantaja 1971:7 ”Hetemäki jäähyväispuheessaan: Työpaikkojen ihmissuhteet tosimelessä pohdittaviksi”).

Yhden keskeisen ongelman muodosti solidaarinen, tilastoihin perustuva ja marka- ja pennimääräisiin palkankorotuksiin rakentuva, palkkapolitiika. Sen nähtiin suosivan liaksi alimpia palkkaryhmiä. Painetta nähtiinkin olevan ”yksilöllisen palkkapolitiikan suuntaan” (Työnantaja 1970:4 ”RolfWidén: Lakkoikehdistä ehkä pitkälle teollistuneen yhteiskunnan ilmiöitä”). Solidaarisen palkkapolitiikan suurimpina häviöinä esitettiin ylempät ja tekniset toimihenkilöt. (Työnantaja 1976:18 ”Tulopoliittikka yrityksen näkökulmasta”; Työnantaja 1976:27 ”Yksityinen työpaikka ei saa jäädä unohduksiin”). Liian pienten palkkaerojen nähtiin myös vähentävän ihmisten halukkuutta työssä kehittymiseen ja siten heikentävän työn tuottavuuden kasvua; yrityksen näkökulmasta keskitetyt työehtosopimukset heikensivät toisin sanoen mahdollisuuksia lisätä palkanmuodustuksen kannustavuutta. (Työnantaja 1971:22 ”Työmarkkinapulmat eivät tunne rajoja. OECD:n seminaari Castelfusanossa”; Työnantaja 1974:18 ”Johtaja Aarre Falck: Jähmeät asenteet estämässä palkkaustapojen uudistuksen”; Työnantaja 1975:8 ”Kaikkia palkkaustapoja tarvitaan tuotannossa”).

Laajempaa kannatusta paikallisen sopimisen kehittäminen ei kuitenkaan saanut ja joissakin puheenvuoroissa tuomittiin jyrkästi edes ajatuksella leikkiminen (Työnantaja 1975:8 ”Johtaja Tor Stolpe: Neulanpistolakoista olisi tehtävä loppu”). Työmarkkinajärjestöjen liitto- ja keskusjärjestötasoinen sopiminen vahvistui ongelmista huolimatta.

Työelämän institutionaaliset rakenteet ja niiden eriaikainen muutos

Puolueiden yritysdemokratiapuhe ylläpiti kuvaa työelämän melko radikaalistakin uudistamisesta, mutta toisaalta komitea- ja lainvalmistelu eteni hitaasti. Samanaikaisesti työmarkkinajärjestöt toteuttivat keskinäisen sopimisen keinoin merkittäviäkin työelämän uudistuksia.¹⁰ Yritysdemokratian käsittelyn eri vaiheissa työmarkkinajärjestöt vieroksuivat lainsäädäntöön

10 Sopimus irtisanomisluovasta 1966; rationalisointisopimus 1968, 1972; työturvallisuussopimus 1969, uusittu työsuojelusopimuksena 1974 ja 1976; luottamusmiessopimus 1969, 1970; koulutusopimus 1970, 1976; sisäisen tiedotuksen sopimus 1970; työterveyshuollon kehittämistä koskeva sopimus 1971.

perustuvia ratkaisuehdotuksia ja pyrkivät sen sijaan ratkaisemaan ongelmakohdat sopimusteitse. Kenties paradoksaalisena voidaan pitää sitä, että yritysdemokratiakomitean mietinnön monet osat toteutettiin työmarkkinajärjestöjen toimesta järjestöjen itsensä niihin kohdistamasta kriittistä huolimatta. Yritysdemokratia jäi tiettyssä mielessä palkkapolitiikan ja nousevan keskitetyn sopimisen jalkoihin.

Työelämän yhteistoimintaa koskevan lainsäädännön suurimmaksi kompastuskiveksi muodostui yritysdemokratiakomitean (1967–1970) ja sen jälkeisen yritysdemokratian sovellutuskomitean (1970–1974) ajatus uudenlaisten yhteistoimintaelinten, henkilökuntaneuvoston ja yhteistyökomitean perustamisesta. Henkilökuntaneuvosto muodostui ehdotuksissa työntekijöiden keskuudestaan valitsemaksi edustuselimeksi, joka käsitteli alustavasti työnantajan ja työntekijöiden edustajien yhteistyökomiteassa yhteispäätöksiin ratkaistaviksi tulevat asiat.¹¹ Yritysdemokratiakomitea ensinnäkin tunnusti olemassaolevien yhteistoimintakäytäntöjen (luottamusjärjestelmä, työehtosopimukset) toimivuuden, mutta kritisoi sitä seuraavasti:

”ylätasolle” keskitetty työmarkkinapolitiikka ja siihen osallistuvat järjestöt ja elimet ylläpitävät demokraattista sopimuspolitiikkaa sellaisella tasolla ja sellaisissa puitteissa, joka jättää itse työntekijöille varsin vähän osallistumismahdollisuuksia työehtojensa ja työolosuhteitensa määräämiseen.” (KM 1970:A 3, 69.)

Samankaltaista kritiikkiä esitettiin myös keskustaluoleen ja liberaalisen kansanpuolueen tahoilta. Komitea nosti esille myös toisen uutta yhteistoiminnan organisointimuotoa puolustavan tekijän. Olemassaoleva työoloja ja työsuhteasioita koskeva lainsäädäntö sekä työehtosopimustoiminta eivät kattaneet kaikkia niitä asioita, ”joissa erimielisyyksiä työelämässä ilmenee. Itse työhön, työmenetelmiin ja koko yrityspolitiikkaan liittyvät asiat jäävät ylläviitattujen lakien ja sopimusten osoittamien valitusoikeusmahdollisuuksien ulkopuolelle.” (KM 1970:A 3, 340.)

Henkilökuntaneuvosto ja yhteistyökomitea olisivat komitean mukaan tulleet muodostamaan uuden, mutta rinnakkain vanhojen organisaatioiden kanssa toimivan kokonaisvaltaisen yhteistoimintajärjestelmän. Yritysdemokratiakomitean mietinnössä esitettiin lisäksi skenaario yritysdemokratian asteittaisesta kehittämisestä.

”[Vaiheessa] jossa henkilökunnan edustajat tuntevat itsensä turvallisuudeltaan ja ilmaisuvapaudeltaan tasa-arvoiksi johdon edustajain kanssa ja itse asiain

käsittelyssä on saavutettu arvovaltaseikoista ja ryhmäsidonnaisuuksista vapaa käsittelytapa, ja myös on omaksuttu henkilökunnan osallistuminen yrityksen tuloksiin, selväpiirteinen edustusjärjestelmän jako henkilökuntaneuvostoon ja yhteistyökomiteaan ei enää olisi vastaavalla tavalla välttämätöntä.” (KM 1970:A3, 448.)

Yhteistoimintaelinten sulautuminen edellytti kuitenkin ”demokratian kannalta korkeatasoisen kypsytyksen saavuttamista” (KM 1970:A3, 448). Komitean maalaama kuva yhteistoiminnan kehittymismahdollisuuksista kuvastaa yritysdemokratiakomitean melko optimistisia odotuksia. Jos kuitenkin tarkastellaan luottamusmiesten ja työehtosopimusten varaan pohjautunutta yhteistoimintaa ja erimielisyyksien käsittelytapoja historiallisesti, niin huomataan, kuinka työntekijän ja työnantajan suhde on perustunut sekä molempinpuolisen arvon tunnustamiselle, mutta myös eronteolle. (Kettunen 1994.)

Pariteetti-ideologian mukaisesti ay-liikkeelle on ollut tärkeää, että työnantajan ja työntekijän välisen eturistiriidan olemassaolo tunnustetaan. Työntekijä oli yksilönä aina työnantajaa heikommassa asemassa sopimusehdoista neuvoteltaessa, ja tämän johdosta oli lakien ja kollektiivisopimusten kautta tärkeää saada heikommalle osapuolelle suoja. Työntekijöiden ja ammattiliittojen suhdetta työpaikan todellisuuteen ja sitä koskeviin muutosyrityksiin määrittikin pitkään ”työvoiman myyjän” logiikka.

Ammattiyhdistysliikkeen huomio kiinnittyi eturistiriitanäkökulman määrittämän itseymmärryksen pohjalta erityisesti palkkapolitiikkaan ja työsuojelukysymyksiin. Eturistiriidan tunnustaminen oli tärkeää myös ay-liikkeen ja työpaikan solidaarisuuden ylläpidon suhteen. Luottamusmiesten rooli korostui juuri eturistiriidan ilmaisijoina, joka toimi tärkeänä erontekijänä suhteessa työnantajiin. (Kettunen 1994, 334–335.) Tämä yritysten ja tuotantolaitosten sisällä vaikuttanut työnantajien ja työntekijöiden välinen dynamiikka ei kuitenkaan ollut teollisuussosiologisen tutkimuksen pääasiallinen tutkimuskohde ja yritysdemokratiakomitean mietinnössä tuotiinkin esille tutkimusaluetta koskevan tutkimusperinteen vähäisyys ja toisaalta tutkimuksen jaksottaisuus. (KM 1970:A3, 253; ks. myös Työnantaja 1971:11 ”Käyttäytymistieteilijät ja rationalisoijat pyrkimässä parempaan yhteistyöhön”; Työnantaja 1975:10 ”Tähänastainen työelämän tutkimus melko vähäistä. Neuvottelukunta seuraa jatkoa.”)

Yrityksen yhteistoiminnan kehittämiseen liittyvät

¹¹ Henkilökuntaneuvoston pääasiallisena tehtävänä oli olla yrityksen henkilöstöryhmien välinen yhteistyöelin, jonka tarkoituksena oli henkilöstön keskinäisen yhteistyön edistäminen sekä yrityksen toimintaan ja yhteistyökomitean tehtäviin kuuluvien henkilöstölle merkittävien asioiden käsittely. Yhteistyökomitean tehtävänä oli puolestaan käsitellä yrityksen toimintaan kuuluvia asioita yleensä, tehdä esityksiä, antaa lausuntoja ja käyttää päätäntävaltaa lähinnä henkilöstöpolitiikkaa koskevissa kysymyksissä.

näkökulmat jäivät ay-liikkeen toiminnassa sivuun (Kettunen 1994, 153–154).¹² Työnantajien henkilöstöhallinnolliset avaukset tulkittiin helposti pyrkimykseksi piilottaa olemassaolevat ristiriidat. Painotuserot näkyvät myös vasemmistopuolueiden työelämää koskeissa ohjelmateksteissa. Luottamusmiesaseman vahvistaminen oli tärkeää niin kommunisteille kuin SDP:lle. Ammattiyhdistysliike korosti toistuvasti, kuinka uudet yhteistyöelimet eivät saaneet muodostua luottamusmiesjärjestelmän varaan rakennetun neuvottelujärjestelmän kilpailijaksi.

Uusien yhteistoimintaelinten perustaminen olisi tuonut uusia vaikutuskanavia työntekijöille, mutta samalla luonut vallankäyttöön liittyviä potentiaalisia ongelmia. Yksimielisyyttä ei ollut sen suhteen olivatko ammattiyhdistykset ja osallistuminen toisiaan täydentäviä vai toisensa poissulkevia tai keskenään kilpailevia. (Koskinen 1973, 18–19).

Yritysdemokratiaa koskevan lainvalmistelun näkökulmasta pelko valta-asetelmien muutoksista muodostuikin tekijäksi, joka yhdisti erityisesti työmarkkinaosapuolia ja erityisesti STK:ta ja SAK:ta. Työmarkkinajärjestöjen keskinäisen yhteisymmärryksen syntymisellä oli erittäin merkittävä vaikutus yritysdemokratiaa koskevaan keskusteluun ja lainvalmisteluun. Syyskuussa 1977 työmarkkinajärjestöt pääsivät lopulliseen yhteisymmärrykseen yhteistoiminnan kehittämistä ja ”syyskuun kihlauksen” myötä jatkossa huomio kiinnitettiin luottamusmiesten kautta tapahtuvan yhteistoiminnan kehittämiseen. (Mansner 1990, 445.) STK:n ja SAK:n väliset neuvottelut olivat osaltaan problemaattisia, mutta perustalla oli kuitenkin kasvava keskinäinen luottamus ja sitoutuminen taloudellisen kasvun ideologiaan (Bergholm 2007, 17).

Onkin mielenkiintoista huomata, kuinka yritysdemokratiaa käsittelevä poliittinen puhunta ja toisaalta työmarkkinajärjestöjen käytännön yhteistyö etenivät eriaikaisesti ja eri tasoilla. Tätä yritysdemokratiapuheen ja toisaalta -lainvalmistelun eriaikaisuutta voidaan tarkastella myös institutionaalisten rakenteiden ja niihin sisältyvän inertian näkökulmasta. Ay-liikkeen hajanaisuus vaikutti osaltaan siihen, että vastakkainasetteluun pohjautuneesta toimintaperspektiivistä ei haluttu tai voitu luopua. Toisaalta työnantajat toivat ilmi tyytyväisyytensä olemassaoleviin järjestelyihin ja halusivat entisestään vahvistaa työmarkkinajärjestöjen keskinäistä luottamusta ja yhteistyötä. Työnantajat eivät ainakaan julkisissa puheenvuoroissaan vastustaneet yhteistoimintajärjestelmien kehittämistä, mutta halusivat sitoa niiden edistämisen tuottavuus- ja työrauhanäkökohtiin. Ammattiyhdistysliikkeen tietynas-

teinen passiivisuus (huomio ”työvoiman myynnissä”) työelämän ja tuotannon sisällöllisten kysymysten suhteen johti osaltaan siihen, että työnantajat saivat melko vapaasti kehittää omia henkilöstöhallinnollisia ratkaisujaan. Tulopoliittinen järjestelmä mahdollisti myös palkkapolitiikan solidaarisuuden, jonka reunaehtoja määritteli yleinen tuottavuuden nousu. Toimialojen ja yritysten erot tuottavuudessa olivat tiedossa, ja osa työnantajien edustajista toikin ilmi tyytymättömyytensä keskitettyihin sopimuksiin. Paikallisten neuvottelujärjestelmien kehittämistarve tunnustettiin, mutta solidaarisen palkkapolitiikan tuomat edut esitettiin haittoja suurempina tulopoliittisessa diskurssissa.

Paikallinen sopiminen ja menneisyyden haamut

Verrattaessa yritysten 1960- ja 1970-lukujen toimintaympäristöä nykyhetkeen ovat erot merkittäviä. Yritysten yhteistoiminnan kehittämistä ohjanneet rakennetekijät ovat perustaltaan vielä samoja mutta muutoksen alaisia. Työmarkkinapolitiikan painopiste on siirtymässä keskitetystä sopimisesta liitto- ja yritystasolle ja paikallinen sopiminen on 1990-luvun alusta yleistynyt. Työehtosopimuksilla ja lainsäädännöllä on asetettu paikalliselle sopimiselle reunaehdot, joiden sisällä on sovittu yrityskohtaisista ratkaisuista. (Uhmaavaara ym. 2005, 159.) Työaika-, palkka- ja työtehtäväjoustot ovat yleistyneet kuten myös työn uudenaikaiset organisointitavat.

Uudenlaisten toimintatapojen sisäistäminen on ollut haastavaa ja se on edellyttänyt muutoksia niin johtamis- kuin työkuultuurissa. Suhteessa muihin eurooppalaisiin valtioihin on suomalaisten yritysten todettu omaksuneen nopeasti työn uusia organisointitapoja – ongelmaksi on muodostunut vain organisointitapojen hyödyntämisen irrallisuus. Työpaikkakulttuurin ja arkisten työtapojen muutos on osoittautunut haastavaksi, eikä asiaa ole edistänyt yritysten henkilöstöhallinnon hajanaisuus. (Ylöstalo 2005, 136–137).¹³ Voidaankin pohtia, minkälaisia kehittämissaasteet olisivat nyt, jos yritysdemokratiaa ja paikallisia neuvottelujärjestelmiä olisi lähdetty kehittämään esimerkiksi vuoden 1970 komiteamietinnön pohjalta.

Yritysdemokratiaakomitean mietintö sisälsi uusia avauksia työelämän kehittämisestä muun muassa paikallisen sopimisen suuntaan. Komiteamietintö esitteli lisäksi muun muassa mallin henkilökunnalle tapahtuvan voitonjaon toteuttamisesta, joka olisi tarjonnut konkreettisen ratkaisun ”työn ja pääoman” välisen perusristiriidan lieventämiseksi ja kannustimen yrityksen tuloksen parantamiseksi. (KM 1970:A 3, 466–467.)

12 Ammattiyhdistyksen ja luottamusmiesten erilaisista rooleista ks. Kauppinen 1992, 226–229.

13 Ylöstalo tarkasteli tutkimuksessaan yksityisen ja julkisen sektorin yli kymmenen hengen työpaikkoja.

Yritysdemokratialainsäädäntöä koskeva historiallinen tarkastelu on osoittanut, että myös työnantajilla oli intressejä yritysdemokratian kehittämiseen, joten muutovoimia myös toisenlaiseen työmarkkinakehitykseen oli olemassa. Työelämän kehityksen toinen haarautumiskohta olisi voinut olla vuosi 1969, jolloin SAK:n ja STK:n keskenään neuvottelema yritysdemokratiasopimus oli lähellä toteutumistaan.

Yritysdemokratian kehittäminen komiteamietinnön pohjalta kaatui kuitenkin moniin erilaisiin tekijöihin. Vaikka poliittista tukea yritysdemokratialle saatiin monien puolueiden taholta, ei se kuitenkaan noussut yhdenkään puolueen ykkösteemaksi. Yritysdemokratian käsittely valtakysymyksenä ja keskustelu työntekijöiden päätösvalan lisäämisestä herättivät poliittista mielenkiintoa ja toivat asialle julkisuutta, mutta se heikensi osaltaan mahdollisuuksia sopia yritysdemokratian käytännöllisestä soveltamisesta. Työmarkkinajärjestön päähuomio oli kuitenkin kiinnittynyt tulopoliittisen järjestelmän rakentamiseen ja ylemmän tason palkka- ja työehtosopimuspolitiikkaan. Yritysdemokratia oli työnantajille lisäksi vain yksi työelämän kiistakysymys, johon tuli ottaa kantaa – yhtä lailla esimerkiksi työsuojelun uudistaminen tuli kovan poliittisen väännön kohteeksi. (Kettunen 1994; Kasvio 1994, 144–145.)

Työnantajat halusivat myös melko jyrkästi pitää itsellään oikeudet yrityksen johtamisen ja laajemminkin yritystoiminnan kehittämisen suhteen. Vaikka työnantajat toivat yritysdemokratiaa koskevissaan puheenvuoroissaan ilmi muun muassa henkilöstöhallinnon teorioita koskevan ymmärryksensä, jäi niiden käytäntöön soveltaminen vielä 1960-luvulla vähäiseksi. (Sädevirta 2004, 44–45.) Tuomo Alasoini on todennut, kuinka ”1970-luvun keskusteluilla työn humanisoinnista ja uudelleenmuotoilusta ei ollut Suomessa senkään vertaa merkitystä yritysten rationalisointikäytäntöjen kannalta kuin monessa muussa läntisessä teollisuusmaassa.” (Alasoini 1990, 306–307.) Työnantajien paineettomuutta henkilöstöhallinnon kehittämisessä ylläpitivät osaltaan suomalaisen talousjärjestelmän ominaispiirteet. Keskitetyn tulopoliittisen päätöksenteon kautta kyettiin pitämään yritysten kustannusrakenteet kurissa, ja tähän liittyi myös valuuttakurssipolitiikka devalvaation välityksellä. Vientiteollisuus sai lisäapua myös idänkaupasta, ja yhdessä nämä kansantalouden erityispiirteet johtivat siihen, ettei paine henkilöstöhallinnon kehittämiseen välittynyt suoraan markkinoilta ja kansainvälisestä kilpailusta.

Yhteistoiminnan ja työn organisoiminnan kehittäminen ei muodostunut myöskään ammattiyhdistysliik-

keen ykkösprioriteetiksi. Ay-liikkeen rooli työpaikoilla muodostui vahvaksi, mutta painottui palkka-, työsuhdetta ja työsuojelukysymysten valvomiseen. Pettymys yhteistoimintalakiin vei osaltaan mielenkiintoa pois työtehtävien kehittämisestä ja näin ollen työn sisällön kehittämisen jäi suurelta osin ay-liikkeen toiminnan ulkopuolelle. Ammattiyhdistykselle muodostui instrumentaalinen rooli tiettyjen etuuksien takaajana ja työehtojen muutoksiin liittyvä neuvotteluosaaminen keskittyi liittoihin ja keskusjärjestötasolle. Passiivisuus työn organisoiminta ja yhteistoimintaa koskevissa kysymyksissä ei edistänyt yritystason kehittämiskulttuuria.

Menneisyyden haamuista ja vanhoista toimintamalleista on kuitenkin yritetty päästä eroon työelämää koskevalla lainsäädäntöuudistuksilla. Muutosturvallinsäädännöllä on pyritty turvaamaan siirtymät työstä työhön irtisanomistilanteissa ja parasta aikaa valmistellaan Suomen työmarkkinoille soveltuvaa joustoturvaa.¹⁴ Työmarkkinoiden haasteisiin on pyritty vastaamaan myös yhteistoimintalainsäädäntöä uudistamalla. Vuonna 2007 lakia koskevassa lähete keskustelussa asetettiin yhteistoimintalain tavoitteeksi, että siitä kehittyisi:

”aito vuorovaikutuslaki, se voisi kehittää työelämää, ja se voisi kehittää ennen muuta myös henkilöstöpolitiikkaa ja sellaista kulttuuria yrityksissä, joka johtaa siihen, että yhteistoimintamenettelyt ovat normaalia arkipäivää. Niitä ei oteta käyttöön pelkästään silloin, kun yritys on kriisissä ja joudutaan vähentämään työvoimaa, vaan yhdessä etsitään niitä ratkaisuja, joilla koko työyhteisöä voitaisiin kehittää.” (HE 254 / 2006 lähete keskustelu, työministeri Tarja Filatovin puheenvuoro 8.11.2006.)

Lakia perusteltiin muun muassa vetoamalla tutkimuksiin, joiden mukaan ”työnantajan ja työntekijöiden välisellä vuorovaikutuksella näyttää olevan myönteisiä seuraamuksia sekä organisaation toiminnan kehittämiselle että henkilöstön hyvinvoinnille. Näin toisaalta tuottavuus, tehokkuus ja tulokellisuus ja toisaalta työntekijöiden tyytyväisyys, viihtyvyys ja työelämän laatu paranevat.” (Yt-lakikomitean mietintö 12.6.2006, 37–38.) Samoja argumentteja käytettiin myös 40 vuotta sitten pyrittäessä perustelevaan yritysdemokratian tarpeellisuutta.

Henkilöstö kuvataan yhä edelleen yritykselle tärkeänä voimavarana, mutta nyt paine erilaisten yhteistoimintamenetelmien kehittämiseen tulee suuremmin markkinakilpailun välityksellä. On kenties ironista, että 1960- ja 70-luvuilla, jolloin yritysten toimintaympäristö oli vakaampi, ei haluttu tai kyetty hyödyntämään mahdollisuuksia muun muassa voitonjakojärjestelmien kaltaisten järjestelmien toteuttamiseksi. Kannuste tu-

14 Komission kesällä 2007 esittelemä (Komissio 27.6.2007, IP/07/919) työmarkkinoiden joustoturvastrategia (flexicurity) hyväksyttiin joulukuussa 2007 EU-huippukokouksessa (Presidency Conclusions, momentti 49) ja Suomi yhdessä muiden EU-maiden kanssa on sitoutunut luomaan oman kansallisen joustoturvamallinsa.

lostien parantamiseksi olisi yritysdemokratiakomitean esittelemien mallien mukaan vahvistanut työnantajien ja työntekijöiden välistä luottamusta ja tunnetta työn antamasta työdytyksestä. Tästä näkökulmasta mahdollisuus korkean luottamuksen työpaikkojen luomiseen jätettiin osin hyödyntämättä.¹⁵ Työntekijöiden näkökulmasta heidän asemansa oli kuitenkin pääosin hyvä, sillä ammattiyhdistysliike kantoi päävastuun työelämän epävarmuudesta takaamalla hyvän työttömyysturvan ja huolehtimalla työehtosopimusten teosta.

Nykyisin ollaan huomattavasti innokkaampia muun muassa erilaisten palkkakäytäntöjen omaksumisessa, mutta samanaikaisesti yritysten toimintaympäristö on muuttunut huomattavasti dynaamisemmaksi ja epävarmemmaksi. Työ tarjoaa entistä useammille monipuolisempia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia, mutta yhä enenevässä määrin koetaan työn teon mielekkyyden vähentyneen. Luottamusta uhkaa nyt

työympäristön epävarmuus, joka osaltaan heikentää työntekijöiden sitoutumista ja työstä saamaa tyydytystä. (Alasoini 2006, 37–39.) 2000-luvulla yleistyneet joukkoyhtymämuutokset vauhdittivatkin osaltaan vuoden 2007 yhteistoimintalain valmistelua. Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantaja tiedottamaan työn organisointia koskevista muutoksista mikä antaa näin työntekijöille valmiuksia ja aikaa reagoida niihin. Näiltä osin laki antaa varmasti eväitä erilaisten työelämän siirtymien parempaan hallintaan.

Enemmän haasteita sisältyy yhteistoimintalaille asetettuun tavoitteeseen luoda siitä ”aito vuorovaikutuslaki”. Yritysdemokratian kehittämistä vaikeuttivat erilaiset poliittiset intressit sekä työelämän osapuolten sitoutuminen totuttuihin rooleihin. Luottamus ja tahto ei silloin riittänyt uusien toimintamallien kehittämiseksi – nähtäväksi jää yltääkö vuoden 2007 yhteistoimintalaki sille asetettuihin tavoitteisiin.

Kirjallisuus

- ALAPURO, R. (2003). *Vallankumous. Teoksessa M. Hyvärinen, J. Kurunmäki, K. Palonen, T. Pulkkinen & H. Stenius (toim.) Käsitteet liikkeessä. Suomen poliittisen kulttuurin käsitehistoria. (s. 519–568). Tampere: Vastapaino.*
- ALAPURO, R. (1997). *Suomen älymystö Venäjän varjossa. Hämeenlinna: Hanki ja Jää.*
- ALASOINI, T. (2006). *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Tykes.*
- ALASOINI, T. (1990). *Tuotannolliset rationalisoinnit ja teollisuuden työvoiman käyttötapaisten muutos. Tutkimus viidestä modernista suomalaisesta konepajateollisuuden, kevyen sähköteknisen teollisuuden ja paperiteollisuuden yksiköstä. Työpoliittinen tutkimus 5. Helsinki: Työministeriö.*
- ALLARDT, E. (1966). *Yhteiskunnan rakenne ja sosiaalinen paine. Porvoo: WSOY.*
- BERGHOLM, T. (2007). *Sopimustyhteiskunnan synty II. Hajaannuksesta tulopoliittikkaan, SAK 1956–1969. Keuruu: Otava.*
- IMMONEN, K. (1995). *Suomen Akatemia suomalaisessa tiedepoliitikassa 1970-luvulla. Keuruu: Otava.*
- JULKUNEN, R. (1987). *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisointimuotojen synty ja yleistyminen. Tampere: Vastapaino.*
- KAIRINEN, M. & UHMAVAARA, H. (2007). *Paikallinen sopiminen on työelämän arkipäivää. Työpoliittinen Aikakauskirja, 4, 74–82.*
- KASVIO, A. (1994). *Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Helsinki: Gaudeamus.*
- KESKUSTAPUOLUEEN YLEISOHJELMA (1968). *POHTIVA-tietokanta (luettu 29.11.2007).*
- KESKUSTAPUOLUEEN TYÖ- JA TULOPOLIITTINEN OHJELMA (1972). *POHTIVA-tietokanta (luettu 29.11.2007).*
- KESKUSTAPUOLUEEN OIKEUSTURVAPOLIITTINEN OHJELMA (1973). *POHTIVA-tietokanta (luettu 29.11.2007).*
- KETTUNEN, P. (2002). *Työväen kysymyksestä henkilöstöpolitiikkaan. Teoksessa A. Kuusterä (toim.) Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin satavuotinen historia. (s. 265–380). Helsinki: Partek Oyj Abp.*
- KETTUNEN, P. (1994). *Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintavoissa. Helsinki: Suomen historiallinen seura.*
- KINGDON, J. (1995). *Agendas, Alternatives and Public Policies. New York: Harper Collins.*
- KOSKINEN, P.K. (1973). *Työntekijöiden osallistumisesta päätöksentekoon yrityksessä. Porvoo: WSOY.*
- LESKINEN, J. (2004). *Tulevaisuuden turvaksi. Sotavahinkoyhdistyksen ja irtaimiston sotavahinkoyhdistyksen sotavahinkovakuutus toiminta 1939–1954. Helsinki: Sotavahinkosäätiö.*
- LIJJA, K. (1987). *Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. Hallinnon Tutkimus, 6, 185–193.*
- LUMIJÄRVI, I. (1980). *Henkilöstöohjausmetodien uusiutumisen ongelmasta historiallis-geneettisen tarkastelun valossa. Tampere: Tampereen yliopisto.*
- MANSNER, M. (2007). *Suurlakosta Euroopan unioniin. Vuosisata työnantajatoimintaa. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK.*
- MANSNER, M. (1990). *Suomalaista yhteiskuntaa rakentamassa: Suomen Työnantajien Keskusliitto 1956–1982. Helsinki: Teollisuuden Kustannus.*
- MARJANEN, R. (2002). *Palkkaratkaisujen sisältö ja toteutuminen tulopoliittikan aikakaudella. Helsinki: Taloustieto Oy.*

15 Korkean luottamuksen käsitteestä ks. esim. Uhmavaara ym. 2005, 168–171.

- MICKELSSON, R. (1999). *Samanlaiset ja erilaiset puolueet. Scripta Lingua Fennica Edita 153*. Turku: Turun yliopisto.
- PARIKKA, R. (1999). Työn jäljillä. Teoksessa R. Parikka (toim.) *Suomalaisen työn historiaa*. Korvesta konttoriin. Hämeenlinna: Karisto.
- PEKKARINEN, J. & VARTIAINEN, J. (1995). *Suomen talouspolitiikan pitkä linja*. Juva: WSOY.
- RIIHINEN, O. (1992). *Sosiaalipolitiikka ja legitimitteetti*. Teoksessa O. Riihinen (toim.) *Sosiaalipolitiikka 2017. Näkökulmia suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen ja tulevaisuuteen*. (s. 257–290). Juva: WSOY.
- SIISSIÄINEN, M. (1990). *Suomalainen protesti ja yhdistykset*. Tutkimuksia yhdistyslaitoksen kehityksen ja protestijaksojen suhteesta suurlakosta 1990-luvulle. Jyväskylä: Gummerus.
- SILTALA, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia – Muutokset hyvinvointivaltion ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- SÄDEVIRTA, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimisen kehittyminen*. Helsinki: Tykes.
- TARKKA, J. (2002). *Uhan alta unioniin. Asennemuutos ja sen unilukkari Eva*. Helsinki: Otava.
- TYÖNANTAJIEN MUISTIO 13.4.1972. *Muistio työntekijä- ja toimihenkilöedustajien yritysdemokratian sovellutuskomitealle jättämän esityksen johdosta 13.4.1972*. Yritysdemokratian sovellutuskomitea, Valtioneuvoston kanslia, Komitea-arkisto.
- TYÖNANTAJIEN MUUTOSesitys 30.11.1973. *Eräitä alustavia perusteluja yritysdemokratia-sovellutuskomitean työnantaja edustavien jäsenteen muutosesityksiin 30.11.1973, 2§*. Yritysdemokratian sovellutuskomitea, Valtioneuvoston kanslia, Komitea-arkisto.
- UHMVAARA, H., NIEMELÄ, J., MELIN, H., MAMIA, T., MALO, A., KOIVUMÄKI, J. & BLOM, R. (2005). *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus*. Työpoliittinen Tutkimus 277. Helsinki: Työministeriö.
- YLÖSTALO, P. (2005). *Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja sen esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla*. Helsinki: Tykes.
- VESIKANSA, J. (2004). *Työnantajien ja porvarien taistelu kommunismia vastaan kylmän sodan Suomessa*. Helsinki: Otava.
- VIREÄ, H. (1989). *Työnantaja- ja työntekijäjärjestöt sekä tuotantokomitea ja yritysdemokratiaa koskevat lainsäädäntöprosessit*. *Valtio-opin pro gradu-tutkielma*. Helsingin yliopisto.
- WINDMULLER, J. P. & GLADSTONE, A. (1984). *Employers Associations and Industrial Relations. A Comparative Study*. Oxford: Clarendon Press.