

SINIKKA VANHALA

Henkilöstöjohtaminen eettisten haasteiden edessä

TIIVISTELMÄ

Tämän artikkelin tavoitteena on arvioida henkilöstöjohtamisen etiikasta käytävää keskustelua ja identifioida keskeisiä henkilöstöjohtamiseen liittyviä eettisiä haasteita. Liike-elämän etiikan aikaisempi tutkimus on yleensä vain sivunnut henkilöstöjohtamisen kenttää, ja henkilöstöjohtaminen on pitänyt etäisyyttä eettisiin kysymyksiin. Henkilöstöjohtamisen ja etiikan välillä vallitsee paradoksaalinen suhde: henkilöstöjohtamiseen on aina liittynyt eettinen puolensa ja aina siitä on pyritty vaikenemaan. Tällä hetkellä henkilöstöjohtamisen etiikan suurimmat haasteet ovat: a) yleiset arvot ja asenteet, nk. yhteiskunnalliseen arvoilmapiiiriin vaikuttaminen, b) kokonaisvaltaisen henkilöstöeettisen ajattelun läpivieminen yrityksissä, samaan tapaan kuin TQM, c) henkilöstöjohtamisen eettisen normiston luominen, d) henkilöstöjohtamisen tutkimuksen metodologiset ja teoreettiset haasteet.

JOHDANTO

Henkilöstöjohtamisen ja etiikan välillä vallitsee paradoksaalinen suhde: henkilöstöjohtamiseen (Human Resource Management = HRM tai HR) on aina liittynyt eettinen puolensa ja siitä on aina pyritty vaikenemaan. Henkilöstöjohtamisen etiikka-keskustelu on ollut vaisua, tai pikemminkin, se ei ole koskaan varsinaisesti lähtenyt liikkeelle. Henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita on toki käsitelty yleisen liiketoiminnan etiikan (LE) yhteydessä, ja kansainvälisten HRM-oppikirjojen uusimpiin painoksiin on lisätty mainintoja HR-etiikasta, toisinaan jopa kokonainen luku. Silloin kun LE-keskustelu on sivunnut henkilöstöjohtamisen kenttää, kyse on useimmiten ollut

SINIKKA VANHALA, professori
Helsingin kauppakorkeakoulu
• email: vanhala@hkkk.fi

työntekijöiden oikeuksista ja velvollisuuksista ja työvoiman oikeudenmukaiseen kohteluun liittyvistä asioista, kuten palkkauksesta, irtisanomisista ja eri syistä johtuvasta syrjinnästä (Esim. Bowle & Duska, 1990; Harvey, 1994; Buchholz & Rosenthal, 1998; Velasquez, 1998). Henkilöstöjohtamisen kirjallisuudesta löytyy vain harvoja esimerkkejä, joissa keskeisenä teemana on HRM:n ja etiikan suhde (Keenoy & Anthony, 1992; Townley, 1994; Newell, 1995).

Vaikka HR-etiikan alueeseen luettavia julkaisuja kaiken kaikkiaan löytyy määrällisesti melko paljon, tiedon kumuloitumista ei juurikaan ole tapahtunut. Tutkimus on ollut leimallisesti pirstaleista. Tämän artikkelin tavoitteena onkin eritellä HRM:n ja etiikan suhdetta sekä identifioida eettisen ja moraalisen keskustelun kannalta tänä päivänä tärkeitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita ja keskustella yleisemmistä henkilöstöjohtamisen etiikan haasteista.

Liiketoiminnan etiikassa, kuten etiikassa yleensäkin, kyse on oikeasta tai väärästä. Etiikka määrittellään filosofian osa-alueeksi, joka tutkii hyvän ja pahan, oikean ja väärän, oikeudenmukaisuuden, velvollisuuden ja vastaavien käsiteiden alkuperää ja alaa sekä oikeaa tapaa toimia. Liiketoiminnan etiikassa kyse on siten hyvän liiketoiminnan perusteiden etsimisestä ja määrittelystä yrityksen kaikkien sidosryhmien kannalta tarkasteltuna. Henkilöstöjohtamisen etiikka on osa liiketoiminnan etiikkaa, joka on pääasiassa keskittynyt käsittelemään yrityksen tuotantoon, teknologiaan, markkinointiin tai taloushallintoon liittyviä eettisiä ja moraalisia kysymyksiä, kuten ympäristön saastuttaminen, konkurssirikokset tai hyvän markkinointitavan vastainen mainonta. LE-keskusteluissa henkilöstö on yleensä otettu vain yhtenä yrityksen sidosryhmänä muiden joukossa. HR-etiikka vastaavasti pyrkii identifioimaan henkilöstöjohtamiseen liittyviä oikeita ja vääriä menettelyjä ja muuttamaan henkilöstöjohtamista eettisempään suuntaan siten, että yksilön (työntekijän, organisaation jäsenen) ja organisaation tavoitteiden välillä saavutettaisiin mahdollisimman hyvä tasapaino.

Liiketoiminnan etiikkaa käsittelevä kirjallisuus nojaa klassisiin lähestymistapoihin ja teorioihin, kuten Jeremy Benthamin kirjoituksiin pohjautuvaan utilitaristiseen teoriaan ja John Stuart Millin teleologiseen lähestymistapaan sekä Immanuel Kantin eettiseen velvollisuusteoriaan (Boatright, 1997; Buchholz & Rosenthal, 1998). Utilitarismin mukaan teon moraalinen arvo määrittellään yksinomaan sen seurausten kautta. Tavoitteena onkin saada aikaan suurin mahdollinen hyöty mahdollisimpaan monelle ihmiselle. Toisena lähestymistapana liike-elämän etiikassa on arvioida, miten hyvin toiminnassa on noudatettu sovittuja normeja ja käyttäytymismalleja. Toisaalta LE-keskusteluissa erotetaan yleensä deskriptiivinen ja normatiivinen näkökulma. Deskriptiivinen LE kuvaa moraalisia arvoja, asenteita ja velvollisuuksia, joihin liike-elämässä toimivat sitoutuvat. Kyse on kuvauksesta, joka ei ota kantaa taustalla olevien moraalisten uskomusten oikeellisuuteen. Normatiivinen etiikka puolestaan pyrkii perustelemaan ja puolustamaan oikean toiminnan peruseräitteitä, ts. mikä on hyvää tai huonoa, oikein tai väärin. Normatiivinen etiikka on preskriptiivistä, käskevää tai kehottavaa etiikkaa.

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KENTTÄ

Henkilöstöjohtaminen kattaa suuren joukon eritasoisia asioita päivittäisestä operationaalisen tason henkilöstörutiinien hoitamisesta (esim. rekrytointi, perehdyttäminen) aina yrityksen johdoryhtymässä tapahtuvaan henkilöstöstrategiseen työskentelyyn (Strategic Human Resource Management = SHRM) asti. Paitsi että henkilöstötyötä tehdään vertikaalisesti liikkeenjohdon kaikilla tasoilla, operationaalisesta strategiseen, jakautuu henkilöstöjohtamisen työ eriytyneeseen henkilöstötyöhön, jota suorittavat henkilöstöasiantuntijat (esim. henkilöstöjohtaja, henkilöstön kehittämispäällikkö) ja linjajohdon suorittamaan henkilöstötyöhön (esimiestyö). Yritykset ovat lisäksi ulkoistaneet henkilöstötyötä, toisaalta henkilöstörutiineja (kuten palkanmaksu) ja toisaalta henkilöstöön liittyvää erityisosaamista (esim. henkilöstön kehittämispalveluja).

Sisällöllisesti henkilöstöjohtamisen kenttä jakautuu kolmeen päälohkoon (Vanhala ym., 1997): a) henkilöstöresurssien johtaminen ja henkilöstöhallinto, b) työyhteisön johtaminen, leadership ja c) työelämän suhteiden hoitaminen. Kuvaavaa henkilöstöjohtamisen alueelle on sen laajuus. Nämä kolme henkilöstöjohtamisen osa-aluetta nojaavat eri taustaoletuksiin ja omiin tieteellisiin keskusteluihinsa. Henkilöstöresurssien johtamisen alue tarkastelee henkilöstöä resurssina, jota allokoidaan tuotantoprosessiin kuten muitakin resursseja. Alue liittyy yrityksen johtamiseen ja strategiakeskusteluihin, ja tätä henkilöstöjohtamisen osa-aluetta kutsutaan usein "kovaksi" HRM:ksi, koska siinä korostuvat henkilöstökustannukset. Työyhteisön johtaminen, leadership liittyy organisaatiokäyttäytymiseen (Organizational Behavior = OB). Tämä edustaa ns. "pehmeää" henkilöstöjohtamisen osa-aluetta (inhimillinen osaaminen, kompetenssit), jolla tänä päivänä enenevästi nähdään olevan yhteys yrityksen tulokseen. Työelämän suhteiden alue koskee työsuhteeseen ja työmarkkinakysymyksiin liittyviä asioita. Siinä edellytetään työolain-säädännön ja työmarkkinajärjestelmän tuntemista.

Koska henkilöstöjohtamisen alue muodostuu suuresta määrästä erilaisia ja eritasoisia asioita, tuskin on mahdollista puhua jostakin yhtenäisestä HR-etiikasta muussa mielessä kuin että yhteinen nimittäjä on yrityksen henkilöstö.

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN JA ETIIKAN ONGELMALLINEN SUHDE

Henkilöstöjohtamisen asema on muutamassa vuosikymmenessä muuttunut perinteisestä henkilöstöhallinnon avustavasta ja reagoivasta, "administratiivisesta" roolista aktiivisemmin johtamista ja resurssinäkökulmaa korostavaksi toimijaksi, jolla enenevässä määrin on nähty olevan yhteyttä yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen (Vanhala, 1995; Guest, 1997).

Henkilöstöjohtamisen eettisen keskustelun paradoksi on, että aina teollistumisen alusta lähtien henkilöstöjohtamiseen on kuulunut eettinen dimensio (henkilöstöjohtamisen sosiaali-

nen rooli), ja yhtä pitkään käytännön liikkeenjohto on pyrkinyt vähätteleämään sitä tai jopa kieltämään sen olemassaolon (Torrington & Hall, 1998). HRM:n ja etiikan problemaattista suhdetta voidaan ymmärtää lähinnä henkilöstöjohtamisen historian kautta.

Institutionaalisen henkilöstöjohtamisen historia on lyhyt; se kattaa varsinaisesti vain toisen maailmansodan jälkeisen ajan (Vanhala ym., 1997). Siinä vaiheessa kun henkilöstöosastoja alettiin perustaa ja henkilöstöjohtaminen sai virallisen aseman yrityksessä, sen rooli muotoutui avustavaksi, "administratiiviseksi" ja reagoivaksi. Henkilöstöasiantuntijat olivat taustaltaan juristeja, humanisteja, insinöörejä, joilla aniharvoin oli yritysmaailman tuntemusta. Tautastaan johtuen henkilöstöasiantuntijat yleensä "puhuivat eri kieltä" kuin yrityksen varsinainen johto, ja henkilöstöjohtamisen rooliksi jäi vastata liiketoiminnasta tuleviin tarpeisiin. Näin henkilöstöhallinnon perinteinen leima yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta melko perifeerisenä osa-alueena, jonka keskeisenä tehtävänä oli ylläpitää yrityksen sosiaalitoimintaa, säilyi pitkälti aina 1980-luvun puolivälin SHRM-keskustelujen nousuun saakka (Fombrun et al., 1984;). Tuolloin sekä alan tutkijat että käytännön ihmiset löysivät yhteisen intressin: henkilöstöressurssien strategisen johtamisen (SHRM). Tutkijat näkivät tilaisuuden päästä eroon loppuunkalutusta epäteoreettisesta henkilöstöhallinnosta ja käytännön henkilöstöasiantuntijat taas näkivät mahdollisuuden nostaa henkilöstöpuolen statusta yrityksessä.

Tätä taustaa vasten on helppo ymmärtää, että niin henkilöstöalan ammattilaiset kuin tutkijatkin ovat olleet haluttomia nostattamaan keskustelua HRM:n perinteisestä eettisestä roolista, mistä imagosta on mieluummin haluttu päästä kokonaan eroon.

KESKEISET OSA-ALUEET

Henkilöstöjohtamisen alueella on 1990-luvun lopulla nähtävissä joukko trendejä, joihin liittyy omat eettiset ja moraaliset lähtökohtansa ja keskustelunsa. Näitä ovat mm. henkilöstöressurssien strateginen johtaminen ja kytkennät yrityksen kannattavuuteen; henkilöstöjohtamisen hajauttaminen linjaan ja henkilöstötyön uudelleenorganisointi; työsuhdemallin muuttuminen ja työvoiman joustava käyttö yrityksissä; työmarkkinajärjestelmässä tapahtuvat muutokset keskitetystä järjestelmästä paikallisen sopimisen lisääntymiseen; kompetenssikeskustelu, elinikäinen oppiminen, oppiva organisaatio sekä tasa-arvo ja ns. erilaisuuden johtaminen (diversity management).

Kun näitä henkilöstöjohtamisen viimeaikaisia trendejä tarkastelee, havaitsee että ne liittyvät pääasiassa työvoiman käytön tehostamiseen ja sitä kautta henkilöstön aseman määrittymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin yrityksissä. Asiakokonaisuudet, joihin em. yleiset trendit heijastuvat ja joihin liittyy lukuisa määrä eettisesti ja moraalisesti ongelmallisia asioita, voidaan ryhmitellä seuraavasti:

1. HENKILÖSTÖN ASEMAN MÄÄRÄYTYMINEN

- ikä- ym. syrjintä
- henkilökemia
- soveltuvuustestit, suositukset
- työsuhteen laatu (tyyppi, kesto)
- henkilöstömäärän mitoitus (yli/ali)
- irtisanomiset

2. HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI

- työelämän laadusta huolehtiminen
- työsuojelu
- burnout, kriisit, henkinen väkivalta
- työsuhteen jatkuvuus vs. pätkätyöt
- kehittymismahdollisuudet

3. HENKILÖSTÖN OIKEUDENMUKAINEN KOHTELU

- sukupuolten väliset palkkaerot
- johdon optiot ja muu palkitseminen
- solidaarinen palkkapolitiikka vs. tulokseen perustuva palkkaus
- ydintyötoima vs. perifeerinen vs. ulkoistettu
- epätasa-arvoinen kohtelu, syrjintä, erilaisuus
- osallistuminen

4. HENKILÖSTÖN YKSITYISYYS JA TOIMINNAN AVOIMUUS

- tietosuojat
- huumetestit
- HIV-positiiviset työpaikalla
- työn ja vapaa-ajan erottaminen
- ilmapiirin avoimuus
- tiedonsaannin riittävyys

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN ETIIKKAAN LIITTYVÄT HAASTEET

Kun tarkastellaan henkilöstöjohtamisen kenttää etiikan näkökulmasta, haasteet kohdistuvat sekä yhteiskuntatasoiseen keskusteluun että käytännön liike-elämään ja tietysti alueen tutkimukseen.

a) Arvoilmapiiriin vaikuttaminen

Vuosikymmeniä maataamme rakennettiin pohjoismaisen hyvinvointivaltion mallin mukaisesti. Vahva korporatistinen työmarkkinajärjestelmä kolmikantaperiaatteineen pyrki ”yhteiseen hy-

vään” eli työntajien, työntekijöiden ja valtiovallan etujen samanaikaiseen varmistamiseen. TUPO-kautena, joka alkoi vuonna 1968 ja päättyi monien asiantuntijoiden mukaan vuonna 1991/92, parannettiin työntekijöiden asemaa monilla tavoilla, mm. lyhentämällä työaika, vahvistamalla irtisanomissuojaa, lisäämällä osallistumismahdollisuuksia ja – tietysti – nostamalla palkkoja. Eettisen keskustelun sijaan vertailtiin prosentteja ja laskettiin markkoja ja pennejä. Konsensuksen uskottiin takovan hyvinvointia kuin sammon konsanaan.

1990-luvun alun lama muutti tilanteen. Työsuhdeturvaa alettiin purkaa ja valtaosa uusista työsopimuksista solmittiin määräaikaisina, palkkoja alennettiin ja etuja karsittiin, ja työvoimaa saneerattiin yrityksistä. Seurauksena oli työkuormituksen kasvu, lukuisten työpaikkojen kriisiytyminen ja työuupumuksen räjähdysmäinen lisääntyminen. Yritykset ovat nopeasti omaksuneet uusia kovempia toimintamalleja, kuten henkilöstövähennykset kannattavuuden parantamiseksi. Atkinsonin (1984) epäteoreettista mallia yrityksen joustavasta työvoimankäytöstä on suomalaisissa yrityksissä lähdetty hanakasti toteuttamaan lisäämällä ns. perifeerisen työvoiman osuutta ja ulkoistamalla toimintoja.

Laihuuden ihannointi yritysmaailmaan siirrettynä on merkinnyt suurta joukkoa anorektisia yrityksiä, joissa henkilöstöä on työmäärään nähden aivan liian vähän. Ihanteena ovat huipusuoritukset, lähes ympärivuorokautinen sitoutuminen työnantajaan ja se että ”ihminen panna itsensä likoon”, ”otetaan ihmisestä kaikki irti”. Kun tähän sitten liitetään tyypillinen suomalainen pikemminkin rankaiseva kuin palkitseva yrityskulttuuri ja mm. keskustelut johdon optioiden heijastusvaikutuksista ilmapiiriin ja työmoraaliin, sosiaalinen tilaus pohdiskeluille yritysten henkilöstöstrategisista ratkaisuksista ja eettisestä työvoiman käytöstä on selvästi nähtävissä.

Vaikka yritysten työvoiman käyttö onkin meillä pohjoismaiseen tapaan pitkälle säädeltyä lakien, asetusten ja työmarkkinajärjestöjen sopimusten avulla, säätely ei ulotu yrityksen henkilöstöstrategisiin ratkaisuihin. Esimerkiksi yksittäisellä työntekijällä on erittäin vahva irtisanomissuoja jopa niissä tapauksissa, joissa hän on osaamattomuudellaan aiheuttanut vahinkoa yritykselle. Sensijaan taloudellisista syistä tapahtuvalle henkilöstön vähentämiselle ei yleensä ole esteitä asetettu.

Tänä päivänä löytyy tarvetta yleiselle arvokeskustelulle kuin myös eettiselle henkilöstökustannusten laskennalle. Tavanomaisten henkilöstökulujen sijaan pitäisi laskea myös niitä yksilö-, yritys- ja yhteiskuntatason kustannuksia, joita aiheutuu liian kireästä työvoiman käytöstä.

b) Läpäisyperiaatteella organisaatiossa

Yritysten sisällä kaivataan henkilöstöajattelun ja nimenomaan henkilöstöeettisen ajattelun läpimenoa. Yrityksissä, joissa on ollut eriytynyt henkilöstöfunktio, 1990-luvun trendinä on ollut henkilöstötehtävien hajauttaminen linjaan. Tällöin henkilöstöosastoja on supistettu ja/tai muu-

tettu sisäisiä palveluja myyviksi yksiköiksi. Henkilöstöfunktiolta on alettu vaatia kustannusvastavuutta.

Henkilöstötyön hajauttamisella linjaan on omat etunsa ja haittansa. Etuina mainitaan mm. (Vanhala ym., 1997) kustannussäästöt, turhasta byrokratiasta vapautuminen ja henkilöstöasioiden hoitaminen siellä, missä ne tapahtuvatkin. Ongelmana on, että linjajohtajat eivät välttämättä ole motivoituneita näistä uusista tehtävistä. Heiltä usein puuttuu tarvittava osaaminen, ja oman tehtävän hallitseminen vaatii usein jatkuvaa uuden oppimista; aikaa ei välttämättä riitä henkilöstöasioiden opetteluun.

Henkilöstöasioiden kohdalla on selvästi tarvetta samanlaiseen kokonaisvaltaiseen henkilöstöeettisen ajattelun läpiviemiseen yrityksissä kuin TQM tai ympäristönsuojelu.

c) Normiston aikaansaaminen

Jotta koko henkilöstön läpäisevää henkilöstöeettistä ajattelua voidaan lähteä toteuttamaan yrityksissä, tulisi henkilöstöpuolelle laatia oma eettinen normistonsa. Ekonomiliiton (SEFE) johtajiin kohdistetun tutkimuksen (Vanhala, 1997) mukaan 58 prosenttia vastanneista katsoi tällaisen erillisen henkilöstöjohtamisen eettisen säännösten tarpeelliseksi. Yleistä liike-elämän eettistä säännöstöä piti tarpeellisenä 61 prosenttia. Saman tutkimuksen mukaan tiedusteltaessa yritystoimintaan liittyvien eettisten ja/tai moraalisten kysymysten käsittelyä työpaikalla, henkilöstöasiat nousivat tuotteiden/palveluiden laadun ohella tärkeimmiksi. Henkilöstöasioihin liittyviä eettisiä ja/tai moraalisia kysymyksiä oli käsitelty vastaajista 43 prosentin työpaikalla, tuotteiden/palvelun laatuun liittyviä eettisiä/moraalisia kysymyksiä 42 prosentin työpaikalla.

Eettisen normiston laatimisen näkökulmasta ongelmana on alueen laajuus ja heterogeenisuus ja se, että henkilöstöjohtamisella ei ole sellaista yhtä selkeää eettistä päämäärää, kuten on esim. lääkäreillä elämän säilyttäminen ja suojeleminen tai juristeilla oikeudenmukaisuus. Edellisessä luvussa luetellut esimerkit henkilöstöjohtamisen eettisesti tärkeistä kysymyksistä tähtäävät kaikki yksilön hyvinvoinnista huolehtimiseen ja yksityisyyden turvaamiseen.

Totta on, että henkilöstöjohtamisessa on tänä päivänä paljon asioita, jotka on jo normitettu eettisesti. Monet lait, asetukset ja työmarkkinajärjestöjen väliset sopimukset kuuluvat jo henkilöstöjohtamisen eettiseen koodistoon. Niillä säädellään mm. rekrytointia, työsuhteen ehtojen määräytymistä, henkilöstön osallistumista, tasa-arvoista kohtelua sekä irtisanomista. Samoin työsuojelulainsäädäntö edustaa henkilöstöjohtamisen eettistä koodistoa.

d) Tutkimusmetodologiset ja teoreettiset haasteet

Aikaisempi henkilöstöjohtamisen etiikkaan ja moraaliiin liittyvä tutkimus on ollut teoreettisesti melko löysää survey- tai casetutkimusta. Surveyasetelman avulla on pyritty pääasiassa kartoittamaan eettisiä arvoja, asenteita ja orientaatiota (esim. Gupta & Sulaiman, 1996; Nylén, 1995)

ja huomattava osa survey-tutkimuksista on kohdistettu MBA-opiskelijoihin. Survey-menetelmää on käytetty myös tutkittaessa eettistä päätöksentekoa ja käyttäytymistä mini-casetutkimusten (ns. vignettien) avulla (esim. Becker & Fritzsche, 1987; Shepard & Hartenian, 1990). Eettisiä koo- deja koskeva tutkimus puolestaan on ollut pääosiltaan sisällönanalyttistä tutkimusta (Stevens, 1994)

Randall ja Gibson (1990) totesivat liike-elämän etiikatutkimuksen metodologiaa koske- vassa yhteevedossaan, että jopa 81 prosenttia kaikista LE-tutkimuksista oli survey-tutkimuksia. Niihin liittyi kahdentyyppisiä ongelmia: tutkimukset olivat usein huonosti suunniteltuja ja mo- nissa tapauksissa surveyasetelma ei ollut paras mahdollinen valinta. Kolmantena ongelmana Randall ja Gibson käsittelevät tutkimusten suhteellisen alhaisia vastausprosentteja ja sitä kaut- ta tullutta mahdollista vinoumaa tuloksissa.

Liike-elämän etiikan ja HR-etiikan tutkimuksen metodologiset valinnat ovat olleet sup- peita. Kuulostaa ehkä kliseeltä todeta, että tarvetta on intensiivisempään tutkimusotteeseen ja syvemmälle menevään aineiston keruuseen ja analysointiin. Teoreettiset haasteet liittyvät ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen etiikan ja moraalien käsitteisiin ja niiden keskinäisiin suhteisiin. ■

LÄHTEET

- ANTHONY, P.D.** (1977): *The ideology of work*. London: Tavistock Publications.
- BECKER, H. & FRIZSCHE, D.J.** (1987): A comparison of the ethical behavior of American, French and German managers. *Columbia Journal of World Business*, Winter, 87–95.
- BOATRIGHT, J.R.** (1997): *Ethics and the conduct of business*. Second edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- BOWLE, N.. & DUSKA, R.F.** (1990): *Business ethics*. Second Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- BUCHHOLZ, R.A. & ROSENTHAL, S.B.** (1998): *Business ethics: The pragmatic path beyond principles to process*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- FOMBRUN, N. & TICHY, N.M. & DEVANNA, M.A.** (1984): *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- GUEST, E.G.** (1997): Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 (3), June, 263–276.
- GUPTA, J.L. & SULAIMAN, M.** (1996): Ethical orientations of managers in Malaysia. *Journal of Business Ethics*. Vol. 15, 735–748.
- HARVEY, B.** (Ed.) (1994): *Business ethics: A European approach*. London: Prentice Hall.
- KEENOY, T. & ANTHONY, P.** (1992): HRM: Metaphor, meaning and morality. In: Blyton, T. & Turnbull, P. (eds.): *Reassessing human resource management*. London, Sage. 233–260.
- NEWELL, S.** (1995): *The healthy organisation: Fairness, ethics and effective management*. London, Routledge.
- NYLÉN, U.** (1995): Humanitarian versus organizational morality – a survey of attitudes concerning business ethics among managing directors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, 977–986)
- RANDALL, D.M. & GIBSON, A.M.** (1990): Methodology in business ethics research: A review and critical assessment. *Journal of Business Ethics*. Vol. 9, 457–471.
- SHEPARD, J.M. & HARTENIAN, L.S.** (1990): Egoistic and ethical orientations of university students toward work-related decisions. *Journal of Business Ethics*. Vol. 10, 303–310.

- STEVENS, B.** (1994): An analysis of corporate ethical code studies: "Where do we go from here?" *Journal of Business Ethics*. Vol. 13, 63–69.
- TORRINGTON, D. & HALL, L.** (1998): *Human Resource Management*. Fourth Edition. London: Prentice Hall Europe.
- TOWNLEY, B.** (1994): *Reframing human resource management: Power, ethics and the subject at work*. London, Sage.
- VANHALA, S.** (1995): Human resource management in Finland. *Employee Relations*. Vol. 17 (7), 31–56.
- VANHALA, S.** (1997): Liikkeenjohtajien näkemyksiä henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöjohtamisen etiikasta. Työpaperi. Helsinki.
- VANHALA, S. & LAUKKANEN, M. & KOSKINEN, A.** (1997): *Liiketoiminta ja johtaminen*. 2 uudistettu painos. Helsinki: KY-Palvelu.
- VELASQUEZ, M.G.** (1998): *Business Ethics: Concepts and cases*. Fourth Edition. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall International.
- WINSTANLEY, D. & WOODALL, J. & HEERY, E.** (1996): The agenda for ethics in human resource management. *Business Ethics: A European Review*, 5/4, pp. 187–193.