

Miikka Koskiniemi

Rationalisoinnin tavoitetila SOK:n
Osuuskauppalehdessä vuosina 1930–
1939

Maisterintutkielma
Taloushistoria
Historian ja etnologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Kesä 2021

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos – Department Historian ja etnologian laitos
Tekijä – Author Miikka Koskiniemi	
Työn nimi – Title Rationalisoinnin tavoitetila SOK:n Osuuskauppalehdessä vuosina 1930–1939.	
Oppiaine – Subject Taloushistoria	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Kesäkuu 2021	Sivumäärä – Number of pages 95
Tiivistelmä – Abstract <p>Tutkielman tarkoituksena oli tutkia SOK:n tavoitetilaa osuuskauppojen rationalisoinnissa vuosina 1930–1939 ja sijoittuu liiketoimintahistorian alalle. Rationalisointi noudatteli tieteellisen liikkeenjohdon oppeja, jotka olivat F. W. Taylorin kehittämiä ja yleistyivät Yhdysvalloissa 1910-luvulla ja levisivät Eurooppaan. Suomessa rationalisointi 1940-lukua oli vähäistä ja keskittyi pääasiassa teollisuuden pariin.</p> <p>Suomessa liiketoimintahistoriantutkimusta vähittäiskaupasta ja sen rationalisoinnista ei ole tehty paljoa tai tutkimukset eivät käsittele juurikaan 1930-luvua. Tutkielman teoriana on uusinstitutionalistinen isomorfismi, joka pyrki selittämään organisaatioiden samankaltaistumista. SOK oli osuuskauppojen keskuskunta, joka pyrki neuvomaan paikallisia osuuskauppoja liikkeenhoidossa. SOK:n ohjeistuksilla pyrittiin isomorfismiin ja tämän välityksellä rationalisointiin. SOK pyrki tekemään hajanaisesta osuuskauppojen yhtenäisen ja juuri taloudellisen tuottavuuden kannalta. Tutkielmassa keskitytään SOK:n Osuuskauppalehteen, joka oli suunnattu osuuskauppojen toimihenkilöille ja tämän välityksellä annettiin neuvontaa myös kauppojen liikkeenhoitajille. Lehteä toimitettiin SOK:n neuvontatoimistosta käsin.</p> <p>Tutkielman menetelmänä oli hyödynnetty diskurssianalyysia ja tutkielma oli jaettu keskeisten tieteellisen liikkeenjohdon periaatteen mukaisiin diskursseihin. Tutkittavia diskursseja olivat varsinainen rationalisointi, työn suunnittelu, työnjako, valvonta, työmenetelmät, työn tieteellisyys, standardointi, koulutus, työntekijöiden valikointi ja palkkaus. Tutkielman diskurssien välityksellä ilmenee, että 1930-luvulla Osuuskauppalehden selkeänä tavoitetilana oli rationalisoida osuuskauppoja toimintaa. SOK seurasi rationalisoinnissa kansainvälisiä esikuvia yleisesti Yhdysvaltojen vähittäiskauppaa ja pohjoismaista osuuskauppaliikettä.</p>	
Asiasanat – Keywords rationalisointi, liiketoimintahistoria, SOK, isomorfismi, tieteellinen liikkeenjohto, diskurssianalyysi.	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto (JYX)	
Muita tietoja – Additional information	

Sisällysluettelo

1. Johdantoa	5
1.1 Tutkimusasetelma.....	5
1.2. Rationalisointi ja liiketoimintahistoria	7
1.2.1. Tieteellinen liikkeenjohto	9
1.2.2. Tuottavuus	11
1.3. SOK 1930-luvulla	12
1.4. Lähteet ja menetelmä.....	17
1.4.1. Lähteet ja lähdekritiikki	17
1.4.2. Menetelmä	18
1.5. Teoria	24
1.5.1. Uusinstitutionalismi ja isomorfismi	24
1.5.2. Pakottava isomorfismi	29
1.5.3. Normatiivinen isomorfismi	29
1.5.4. Jäljittelevä isomorfismi	30
1.6. Tutkielman rakenne	31
2. Yleinen rationalisointi Osuuskauppalehdessä	33
2.1. Yleinen rationalisointi	33
2.2. SOK ja rationalisointi.....	34
2.2.1. Rationalisointi ja pätevyys	36
2.2.2. Rationalisointi ja myymälätekniikka	38
2.3. Kansainväliset viittaukset rationalisointiin	39
3. Konttori- ja myymälätekniikka.....	41
3.1. Työmenetelmät ja -koneet	42
3.2. Yleinen standardointi.....	45
3.3. Työn tiede	49
4. Käskijöitä ja käskettäviä.....	51
4.1. Työnjako ja hierarkia.....	51
4.1.1. Työnjaon johtaminen	53
4.1.2. Tuoteryhmien kauppa työnjaon näkökulmasta.....	55
4.1.3. Osuuskauppojen hallituksien työnjako ja aktivointi.....	56
4.2. Voiko liikkeenhoitaja suunnitella työnsä?	57
4.3. Valvojia ja valvottavia	60
4.3.1. Esimiehen ja SOK:n yleinen valvonta	61
4.3.2. Raportointi osana valvontaa.....	64
4.3.3. Varastojen ja myynnin valvonta	65

4.3.4. Osuuskauppojen hallitusten suorittama tarkkailu	67
5. Koulutuksen välittäminen ja rekrytointi	69
5.1. Henkilökunnan koulutus ja perehdytys	69
5.1.1. Osuuskauppakoulu ja kurssitukset	72
5.1.2. Henkilökunnan pätevydestä huolehtiminen	74
5.1.3. Vanhemmat huolehtivat nuoremmista	75
5.1.4. Myynnin tehostaminen koulutuksella ja mainonnan kehittyminen	76
5.1.5. Koulutuksen kansainväliset viittaukset	78
5.2. Kukin oikealle paikalleen – työntekijöiden valitseminen	79
5.3. Palkkaus	82
6. Päätäntö.....	85
Lähteet	89
Alkuperäislähteet.....	89
Kirjallisuus	89
Liitteet.....	95

1. Johdantoa

1.1 Tutkimusasetelma

Aiemmassa suomalaisessa liikkeenjohdon tutkimuksessa on esitetty, että ennen toista maailmansotaa Suomessa yritykset eivät juurikaan hyödyntäneet yhdysvaltalaisen Fredrick Winslow Taylorin kehittämää tieteellistä liikkeenjohtoa, jonka oppeja olivat työmenetelmien ja -välineiden kehittäminen, standardisointi, rekrytoinnin huomioinen, työtehtävien jakaminen ja organisointi, työn toteutuksen ja suunnittelu erottaminen sekä valvonnan tehostaminen. Esimerkiksi Karl-Erik Michelsen esittää teoksessaan *Työ, tuottavuus, tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa (2001)*, että Suomessa rationalisoinnin läpimurto tapahtui vasta toisen maailmansodan aikana ja tämän jälkeen ne levisivät laajan käyttöön suomalaisessa teollisuudessa. Tuolloin sodan pakottamana valtiojohtoiset rationalisointipyrkimykset ajettiin läpi koko yhteiskunnan.

Syyt sille miksi rationalisointi ei juurikaan Suomessa edistynyt olivat, että maailmansotien välisenä aikana liikkeenjohdollinen rationalisointi pääasiassa koski suuria yrityksiä, joilla olisi ollut pitkälle viety mekanisoitu massatuotanto ja monimutkaistunut sekä hierarkkinen organisaatio. Tällaisia suuryrityksiä Suomessa ei ollut paljoa ennen toista maailmansotaa, mutta niiden kansantaloudellinen merkitys oli suuri ja näiden osuus viennistä oli merkittävä. Michelsenin esittää myös, että rationalisoinnin ei ollut tarvetta ja kiinnostusta heikensi 1920-luvulla työmarkkinoilla vallinnut huono tilanne sekä lakkojen suuri määrä ja keskeistä oli, että Suomi oli matalapalkkataso. Tarve tehostamiselle ja rationalisoinnille tulee, kun palkat nousevat. Lisäksi Suomessa yritysten pääomat olivat vaatimattomat ja osaaminen heikkoa. Perinteinen johtamistapa riitti suomalaisille yrityksille.

Michelsenin mukaan juurikaan puhdasta taylorismia Suomessa ei ollut, vaan organisaatioiden rationalisointi noudatteli lähinnä ns. tervettä maalaisjärkeä. Kuitenkin standardisointi tuli osaksi rationalisointia maailmansotien välisenä aikana, vaikka taylorismista keskustelu Suomen yrityksissä oli pääasiassa keskittynyt ideologisiin julistuksiin eikä juurikaan viemään sitä käytäntöön. Lisäksi yhden näkökulman tarjoaa Pauli Kettusen *Suojelu, suoritus, subjekti: Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa (1994)*, jonka

mukaan rationalisoinnille tarpeen loi myös työntekijöiden suojelu onnettomuuksilta ja vahingoilta.

Tutkielmani on mielenkiintoinen, koska tarkoitukseni on tutkia SOK:n tavoitetilaa tayloristisia oppien suhteen ja miten nämä olisivat ainakin liikkeenhoidollisessa neuvonnassa ilmennyt 1930-luvulla. Oliko tayloristisia oppeja hyödynnetty SOK:n kauppojen liikkeenjohtajien parissa jo ennen toista maailmansotaa. Keskityn tutkimuksessani SOK:n erityisesti Osuuskauppalehden kirjoituksiin ja neuvontatoimiston toimintaan, sillä tämä toimisto oli välittänyt osuuskaupoille juuri käytännön neuvontaa ja vastasi SOK:n julkaisuista. Pysin tutkielmassani myös huomioimaan, että oliko SOK:n tapauksessa tayloristisia oppeja otettu myös suoraan esimerkiksi Yhdysvalloista, vaikka rationalisointia levisi paljon Saksasta. Hyödynnettiinkö tieteellisen liikkeenjohdon oppeja SOK:ssa neuvonnassa ja miten? Rajaan tutkimuksen 1930-luvulle ja tutkin aina vuoteen 1939. Tutkimusta voisi laajentaa koskemaan laajemmin ja alueellisesti koskemaan SOK:n toimintaa, mutta tutkimuksessa huomio on juuri SOK:n Osuuskauppalehden liikkeenjohdollisessa neuvonnassa ja tapahtuuko tässä 1930-luvun aikana suuria muutoksia.

Aiempi rationalisointia analysoinut tutkimus on keskittynyt tehdasteollisuuteen ja palvelusektorin sekä erityisesti vähittäiskaupan tutkimusta on tehty vähän. Tässä tutkielmassa kohteena on vähittäiskauppa ja 1930-luvun rationalisointitoimet. Jarmo Seppälän väitöskirja *Institutional perspectives on retailing: Rethinking the adoption of large-scale retailing in Finland* on tutkimus Suomen vähittäiskaupasta ja hyvin on keskeinen tutkielmani kannalta. Jarmo Seppälän väitöskirja on harvoja tutkimuksia alalta, mutta sekin keskittyy ajallisesti eri vaiheeseen vähittäiskaupan kehityksessä eli marketinnovaation läpimurtoon 1970-luvulla. Seppälä tarkastelee suomalaisten kaupparyhmien suhtautumista siirtymään vakiintuneista tavoista kohti suurempi vähittäiskaupan yksiköitä.

Tutkielmassani käytettävä teorian pohjana on myös Seppälän väitöskirjassa käytettyä Paul J. DiMaggion ja Walter W. Powellin (1983) uusinstitutionaalinen isomorfismi. Tutkielmani SOK:n ja vähittäiskaupan taustan ymmärtämisessä tärkeitä teoksia ovat olleet Touko Perkon *Yhdessä enemmän: SOK 1904–1979* (1979) ja Timo Herrasen *Yhdessä eteenpäin: SOK 100 vuotta 1904-2004* (2004).

Tutkimustuloksen osalta on odotettavaa, että taylorismista olisi ainakin keskustelun tasolla pyritty käymään läpi sekä näin edistämään SOK:n organisaatiossa pääkonttorista käsin osuuskauppoihin. Rationalisoinnin periaatteita oli käytössä, mutta välttämättä ei 1930-luvulla suoraan taylorismiin nojaamana ja sovelluttuna oppina, kuitenkin rationalisoinnista on

varmasti keskusteltu ajan hengen mukaan. Toki voi olla, että SOK:n rationalisointi saattoi tapahtua omalla rationalisoinnin sovelluksella ja ensisijaisena ajatuksena olisi ollut vain turhien kulujen karsinta. Aikomuksenani on osaltani edistää ymmärrystä liikkeenjohdollisen rationalisoinnin tulosta Suomeen.

1.2. Rationalisointi ja liiketoimintahistoria

Käsite rationalisointi juontaa järkeä tarkoittavasta kreikankielisestä sanasta "ratio". Rationalisointi on tavallisesti suomennettu "järkipäistämiseksi" tai "järkeistämiseksi". Rationalisointia ei ole helposti määriteltävä ilmiö, mutta Michelsenin mukaan se on nähty sarjana toimenpiteitä, joilla on pyritty tehostamaan työsuoritusta erityisesti teollisuuden keskuudessa. Rationalisointiin keskeisenä osana kuuluu tutkimus ja tiedon kartuttaminen, sillä rationalisointi määriteltiin aikanaan "työn tieteeksi". Rationalisointia tutkiessa tulee vastaan käsite standardointi, joka osa rationalisointia tai tieteellisen liikkeenjohdon rationalisointia. Standardointi tarkoittaa lyhyesti systemaattista yhdenmukaistamista, joka ilmenee esimerkiksi toimintatapojen, työsuoritusten tai käytetyt työvälineiden yhdenmukaistamisena. Rationalisointia voidaan soveltaa esimerkiksi talouteen, yksittäiseen alaan, yksilön tekemiseen, kotitalouksiin ja jopa koko yhteiskuntaan. Rationalisoinnin muoto, jota tässä tutkielmassa tarkastellaan, on tieteellinen liikkeenjohto, joten rationalisointi ja tieteellinen liikkeenjohto käsitetään käytännössä toistensa synonyymeina. Tutkielmassani keskitytään ensisijaisesti suomalaiseen rationalisointiin, mutta lähdeaineiston tarkastelussa huomioin kansainvälisen keskustelun tason.¹

Legitimoidakseen ja vakuuttaakseen uusien toimintatapojen käyttöönottoa organisaatioiden toimijat viittaavat niiden olevan tärkeitä rationaalisuuden kannalta. Sidosryhmille on luonnollista omaksua uusi toimintatapoja, mikäli sen katsotaan tuovan hyötyä tai toivotun muutoksen. Kuitenkin rationalisointi voi perustua useampaan muotoon rationaalisuudesta. Max Weber jakoi rationaalisuuden seuraaviin muotoihin: substantiiviseen, formaaliin, käytännölliseen ja teoreettiseen rationaalisuuteen. Nämä rationaalisuuden muodot eivät välttämättä eroa toistensa suhteen, vaan toimivat yhdessä samassa kontekstissa. Substantiivista rationaalista toiminta on itseisarvo, joka ei ole riippuvainen sen menestymismahdollisuuksista ja tämän takia sillä on kykyä tuottaa arvorationaalista toimintaa. Muodollinen ja käytännöllinen rationaalisuus molemmat tähtäävät tarkoituksenmukaiseen

¹ Michelsen, K-E. 2001, 11–13, 19–21; Michelsen, K-E. 1999, 213–217.

rationaaliseen toimintaan, mutta näillä ovat eri motiivit. Käytännöllisessä rationaalisessa toiminnassa oma etu ohjaa, mutta formaalissa puolestaan tietyt säännöt ohjaavat. Puolestaan teoreettinen rationaalisuus tuottaa rationaalista toimintaa epäsuorasti ja tarjoaa keinot rakentaa yhä tarkempia näkökulmia todellisuuden hallintaan sekä ihmisten ymmärryksen edistämiseksi maailmasta.²

Hannele Seeckin mukaan rationalisointia Suomessa oli ollut jo ennen toista maailmansotaa, mutta se koski pääasiassa maa- ja metsätalouden alaa sekä myös metalliteollisuutta. Vasta toinen maailmansota toteutti rationalisoinnin läpimurron Suomen yrityselämässä.³

Antti Ainamo ja Janne Tienari ovat esittäneet teoksessa *The Rise and Fall of Local Version of Management Consulting in Finland (2002)*, että suoraan Yhdysvalloista rationalisoinnin opit eivät tulleet Suomeen, vaan ne olisivat saapuneet tänne Saksan kautta teollisena rationalisointina, joka oli eräänlainen tieteellisen liikkeenjohdon saksalainen muunnos. Suomalaiset insinöörit olivat kiinnostuneempia Saksan versiosta, joka otti huomioon työläisten vastareaktiot. He pitivät tieteellistä liikkeenjohtoa sopimattomana Suomen, vaikka Taylorin opit oli tosin noteerattu jo 1910-luvulla. Saksassa valtionhallinnon byrokraattisiin toimintatapoihin taylorismi oli sovitettavissa. Matthias Kippingin⁴ mukaan Saksan valtion tuki organisaatioita, jotka edistivät tieteellistä liikkeenjohtoa Saksan teollisuuteen.

Taloushistorian tutkielmani sijoittuu tarkemmin liiketoimintahistorian alalle. Alan historian tutkimukseen ovat vaikuttaneet talous- ja kauppatieteet sekä myös yhteiskuntatieteet. Taloushistoria on sijoittunut kaikkien näiden väliin, mutta taloushistorian eri aloihin eri tieteet ovat vaikuttaneet eri tavalla ja myös etäännyttänyt eri aloja toisistaan.⁵

Liiketoimintahistoriassa tutkitaan yritysten suhteiden ja vuorovaikutuksen kehittymistä taloudellisen, poliittisen ja sosiaalisen ympäristön kanssa. Yrityshistorian yhteys johtamistutkimuksiin on erityisen läheinen, kuten useat tutkijat ovat huomanneet.⁶

SOK oli Suomessa iso osuustoiminnallinen yritysorganisaatio sotien välisenä aikana, jolloin Suomessa ei ollut paljoa suuria pitkälle kehittyneen monimutkaisen organisaation omaavia yrityksiä, jotka rakenteensa ja organisaationsa takia olisi tarvinnut tehostamiseen tarvittavaa rationalisointia. Lisäksi SOK ei edustanut tyypillistä tehdasmaista ja tuotannollista

² Scott, W. R. 2001, 138; Kalberg, S. 1980, 1145–1179.

³ Michelsen, K-E. 2001, 122; Seeck, H. 2008, 51–83

⁴ Kipping, M. 1997, 67–83.

⁵ Ojala J. 446–456, Ojala, J., Eloranta J., Valtonen H., Ojala A. 2017.

⁶ Jones, G., Zeitlin, J. 2008, 1; Üsdiken B., Kipping M. 2014, 33–55; Lamberg, J., Ojala, J., Gustafsson, J. 2020

organisaatiota, jossa insinöörit olisivat olleet liikkeenjohdon keskiössä. Kuitenkin sotien välisenä aikana oli tapahtunut taylorismin osalta kehitystä ja näistä opeista oli kyllä suomalaisessa liike-elämän piirissä keskusteltu, joten on mahdollista, että näitä oppeja olisi hyödynnetty käytännössä SOK:ssa. SOK oli kansallinen osuustoiminnallinen yritysorganisaatio, jonka jäsenosuuskaupat olivat melko itsenäisesti toimijoita, joten SOK ei ollut suoraviivainen yritysorganisaatio.⁷ Tutkielmassani hyödynnän Matthias Kippingin tutkimaa liikkeenjohdon konsultointia (management consulting).⁸ SOK:n neuvontatoimisto harjoittama neuvonta osuuskaupoilleen oli aikanaan liikkeenjohdon konsultointia. Tutkielmassani SOK:n neuvontatoimisto oli organisaatio, joka pyrkii levittämään tieteellistä liikkeenjohtoa SOK:n osuuskaupoille. Vaikka neuvontatoimiston konsultointi ei varsinaisesti edusta toimialana taloudellista toimintaa, tämä on kuitenkin yksi SOK:n keskeisimmistä tehtävistä.⁹ Tärkeä tieteellisen liikkeenjohdon edistämässä oli työntutkijat ja varsinkin heidän kouluttaminen edisti rationalisoinnin käytännön viemisessä. Matthias Kippingin mukaan johtamisoppien leviämiseen vaikuttivat sitä levittäneet instituutiot. Johtamisen oppeja tarjoavat ja levittävät liikkeenjohdon konsultit ja johtamiskoulutusta tarjoavat organisaatiot. Tieteellisen liikkeenjohdon oppeja käytäntöön vietiin Keski-Euroopassa ja Isossa-Britanniassa maailmansotien välisenä aikana 1920–30-luvuilla ja jopa ensimmäisen maailmansodan aikana. Selkeimmin tieteellinen liikkeenjohto levisi Saksassa valtiollisen instituution levittämänä, joka vaikutti myös liikkeenjohdon opin yhtenäisyyteen.¹⁰

1.2.1. Tieteellinen liikkeenjohto

Tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi oli Frederick Winslow Taylorin ajatuksiin pohjautunut näkemys työn rationalisoimisesta tuottavuuden ja tehokkuuden kohentamiseksi. Taylorin mukaan keskeinen ongelma oli, että työnjohtajilla ei ollut kunnollista käsitystä kuinka paljon aikaa kului työtehtäviin ja niiden eri vaiheisiin. Tayloria kiinnosti työntekijöiden itse työntekoon kulutettu aika. Eivätkä työnjohtajat kyenneet myöskään arvioimaan työntekijöiden tuottavuutta ja työtahtia. Lisäksi Taylor alkoi kehittää ajatustaan työn järjestämisestä siten, että tästä tulisi mahdollisimman tuottavaa.¹¹

⁷ Vesanen V. 1946, 78–83

⁸ Seeck, H. 2008, 67; Seeck, H., Järvelä, S. 2007, 257

⁹ Vesanen V. 1946, 78–83.

¹⁰ Kipping 1997, 68–72; Kipping, M. 1999, 196.

¹¹ Taylor, F.W. 1967, 85; Huhtala 2004, 64; Seeck, H., Kuokkanen, A. 2007, 121.

Taylorin kehittämä johtamismalli koostui johtamisen ideologisista näkökulmista ja samaan aikaan se pyrki antamaan käytännön johtamista mahdollistavia menettelytapoja. Taylor pyrki määrittämään periaatteet ja menettelytavat, joiden tulisi perustua tieteelliseen lähestymistapaan tuotantoportaan liikkeenhoitoon. Periaatteiden avulla hän tavoitteli tuottavuuden parantamista ja vaurauden lisääntymistä perustelemalla tehdyn työn tieteellisellä tiedolla sekä sivuuttamalla kaikki vanhanaikaiseksi katsomansa säännöt ja traditiot. Taylorin mukaan ensinnäkin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteissa tiede korvaa työntekijän henkilökohtaiset ennakkokäsitykset työstä. Toiseksi työntekijöiden valikointi tapahtuu tieteellisesti sopivaan työtehtävään ja jokaisen työntekijän kehittäminen tuli tapahtua määrätietoisesti perehdyttämällä, kouluttamalla sekä kehittäen kykyjensä mukaisesti. Pyrkimyksenä oli estää työntekijää kehittymästä työssään sattumanvaraisesti ja estää myös työntekijää valikoimasta työtehtäviään itse. Kolmantena on, että työntekijöiden ja johdon välinen yhteistyö toimii siten, että he yhdessä tekevät työn tieteellisten näkemysten mukaisesti tietäen kukin työtehtävänsä. Periaatteissa korostuu ajatus siitä, että itse työn tekeminen erotetaan suunnittelusta ja tästä koskevasta päätöksenteosta. Tämä johti siihen, että työ jaettiin nyt johtajien ja työntekijöiden kesken. Johtajille jäi työn suunnittelu ja valvonta sekä työntekijöille toteutus. Keskeisiä välineitä Taylorin opeissa olivat suunnitteluosastojen perustaminen, kehittyneet työvälineet, aikatutkimukset, ohjekortit sekä työvälineiden ja -menetelmien standardointi.¹²

Taylorin mukaan työsuorituksen suunnittelu piti antaa tehtäväksi siihen erikoistuneille työntekijöille. Tällöin tehtäväksi suoritettavaksi tuleva työ jää työntekijöille.¹³ Suunnittelun keskeisenä ajatuksena taustalla oli, että työ kuului jakaa mahdollisimman yksinkertaisiin työosioihin. Taylorin mukaan jokainen työtehtävä voidaan suorittaa mahdollisimman parhaalla tavalla. Työtehtävien jakaminen ja niiden koordinointi kuitenkin vaati uusi menettelytapoja. Koordinoinnin mahdollistamista varten Taylor kehitti erilliset suunnitteluosastot, joiden tehtävänä oli määrittellä työtehtävät ja suunnitella niihin käytettävä työaika. Työn toteutumisen seuraamisen ja työvaiheisiin käytettävän ajan kirjaaminen eli aikatutkimus oli keskeinen menetelmä, jolla pyrittiin erittelemään työ ja suunnittelu toisistaan.¹⁴ Urakkapalkkauksen suosimisella pyrittiin tekemään selkeäksi työntekijälle, että omalla työponnisteluilla ja saamansa palkka oli korreloiva suhde.¹⁵

¹² Taylor, F.W. 1967, 85, 114–115

¹³ Taylor, F.W. 1967, 85.

¹⁴ Littler, C. R. 1982, 51–52.

¹⁵ Kettunen, P. 1994, 102.

Taylorin oppilaat muovasivat myös tieteellisen liikkeenjohdon mallia hänen jälkeensä, mutta tutkielmassani en käsittele heidän tuomiaan vaikutuksia tieteelliseen liikkeenjohtoon, vaan keskityn Taylorin kehittämiin oppeihin.

1.2.2. Tuottavuus

Tuottavuudella voidaan tarkoittaa luomisvoimaa, joka määritellään tuotoksen ja panoksen suhteen tuottavuutta mitattaessa tarkastelukohteen tietyn ajanjakson tuotos jaetaan sen aikaansaamiseksi käytetyllä työn määrällä.¹⁶ Kun tuottavuutta pystytään parantamaan, vapautuu tällöin tuotantoprosessiin sitoutuneita tuotannon tekijöitä, jotka voidaan siirtää muuhun käyttöön. Tuottavuuden parantamisessa on myös vaikutusta kansakunnan materiaaliseen hyvinvointiin. Tuottavuutta voidaan tarkastella yrityksen, kansantalouden, toimialan tai kansainvälisen talouden toiminnan näkökulmasta.¹⁷

Yritysten tuottavuuden kohdentamisella on merkitystä erityisesti niiden kilpailukyvyn kannalta, sillä kilpailuedun puuttumisen takia tuottavuutta parantamalla voidaan kompensoida tätä puutostilaa.¹⁸ Suomessa taloushistorian tutkimuksista tuottavuuden näkökulmaa edustaa Jari Ojalan väitöskirja *Tehokasta liiketoimintaa Pohjanmaan pikkukaupungeissa. Purjemerenkulun kannattavuus ja tuottavuus 1700–1800-luvulla* (1999).¹⁹

Tuottavuus voidaan myös määritellä siten, että käytössä olevat resurssit hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Tuottavuus ja myös kannattavuus kehittyvät, kun samalla panoksella saavutetaan entistä parempi tuotos eli tuottavuus on tuotantoprosessin tuotoksen ja tähän käytetyn panoksen suhde. Perinteisesti tuottavuus ymmärretään yrityksen reaali-prosessin yksikkömääräisenä mittarina ja puolestaan kannattavuus ymmärretään rahaprosessin mittarina. Fyysisen tuotantoprosessin tehokkuus on keskeinen asia huomioida, kun tutkitaan yrityksen tuottavuutta. Tehokkuuden tarkastelussa pitää puolestaan ottaa huomioon aika, sillä tietyllä panoksella luotu tuotos on saavutettu tietyssä ajassa.²⁰

Yrityksessä tuottavuus näkyy toiminnan tehokkuuden kehittymisenä ja hintasuhde sopeutumista markkinoiden muutoksiin.²¹ Organisaatioiden sopeutuminen vallitsevassa institutionaalisessa tilanteessa markkinoiden muutokseen voidaan nähdä tuottavuuden

¹⁶ Uusi-Rauva, E. 1996, 43.

¹⁷ Hjerppe, R. 1988, 98–99; Rantanen, H. 1992, 22.

¹⁸ Näsi, S. 1983, 2.

¹⁹ Ojala, J. 1999.

²⁰ Näsi, S. 1983, 2–8; Uusi-Rauva 1996, 46.; Rantanen, H. 1992, 17–22, 31–33, 41–43.

²¹ Uusi-Rauva, E. 1996, 25–35; Rantanen, H. 1992, 59–76

kohentumisena.²² Suppean näkökulman tuottavuudesta antaa työn tuottavuuden tutkimus. Tämän näkökulman osalta organisaatioiden ja niiden kautta vaikuttaneiden yksittäisten ihmisten sekä taloudellista toimintaa että tehokkuutta on ollut ongelmallista mitata, mutta ne eivät ole olleet juurikaan merkittäviä makrotaloudelle.²³

Työn tuottavuus saadaan laskemalla tuotettujen yksilöiden määrä ja jakamalla se työtunneilla. Tässä kuitenkin ei huomioida muita tuotantopanoksia kuten pääomaa tai raaka-aineita. Kokonaistuottavuutta arvioitaessa huomioidaan kaikki tuotantopanokset, kuten pääoma, työtunnit ja raaka-aineet. Kokonaistuottavuutta lasketaan jakamalla tuotettujen yksiköiden määrä aiheutuneilla kustannuksilla. Erilaisten panosten ja tuotosten yhteismitallistaminen on kuitenkin hyvin ongelmallista.²⁴

1.3. SOK 1930-luvulla

Vuonna 1948 Hugo Vasarla entisenä SOK:n toimitusjohtajana totesi, että SOK:n heikkous oli osuuskauppojen pieni koko. Moni kauppa oli käytännössä vain yhden myymälän yritys ja tämä heikensi jakelun tehokkuutta. Kuitenkin vuosina 1918–1939 SOK-ryhmän osuuskauppojen määrä väheni ja niiden jäsenkunta kasvoi sekä jäsenmäärän keskikoko kaksinkertaistui. Jo vuonna 1918 asetettiin tavoite, että pienet kyläosuuskaupat olisi yhdistettävä pitäjätason osuuskauppoihin. Uusia osuuskauppoja perustettiin vain, jos mahdollinen asiakaskunta oli suuri ja läheisen paikkakunnan osuuskaupan sivumyymälä oli liian pieni hoitamaan palvelun tarvetta.²⁵

SOK:n osuuskauppojen ostouskollisuus omaa keskusliikettä kohtaan oli hyvällä tasolla ja entisestään ostojen lisääntymiseen 1920–30 -luvuilla vaikutti SOK:n kauppaverkoston vahvistuminen. Verkoston parantuminen kohensi palvelua ja lyhensi välimatkoja ja ostouskollisuuteen vaikutti tehty valistustyö. Neuvonnan parissa työskentelevien SOK:n työntekijöiden määrä lisääntyi 47:stä 87:ään henkilöön vuosina 1918–1939. Neuvontatyöstä oli hyötyä, sillä 1930-luvun lama ei vaikuttanut vakavasti osuuskauppojen tuloksiin, sillä voittoa tehtiin lamasta huolimatta. Kuitenkin vaikeimmat pulavuodet olivat 1930 ja 1931. Osuuskauppalehden levikkiinkään lama ei vaikuttanut. Tilattuja Osuuskauppalehden vuosikertoja oli vuonna 1930 4582 kappaletta suomenkielisenä ja ruotsiksi 487 sekä vuonna

²² Laitinen, E. K. 1989, 275; Rantanen, H. 1992, 59–64; Uusi-Rauva, E. 1996, 33.

²³ Rantanen, H. 1992, 44; Maliranta, M. 1996, 45; Hjerpe, R. 1988, 95–100.

²⁴ Karlöf, B., Tillman, M., 1994, 243–246.

²⁵ Perko, T. 1979, 217–219

1939 vastaavat luvut olivat 6800 ja 903. Osuuskauppojen myymälöiden määrä kasvoi 1930-luvun aikana, jolloin ketjuuntuneet osuuskaupat saattoivat levittäytyä jo vararikkojen takia lopettaneiden yksityiskauppiain alueelle.²⁶ Laadultaan osuustoimintaliikkeen neuvontatyötä poikkesi yksityisen kaupan neuvonnasta, koska yksityiset kauppiat olivat yksistään vastuussa liiketoiminnastaan, näin ollen varsinaiseen tarkastustyöhön ei ollut tarvetta ja neuvontaa tehtiin vain kauppiain pyynnöstä.²⁷

Maatalouskauppa lisääntyi 1920-luvulta alkaen ja tässä SOK pyrki noudattamaan jäsenkuntansa maatalousväestön toivomuksia. Kotimaisen viljan markkinoille saaminen oli osuuskauppojen tärkeitä tehtäviä. Tämä myös muutti osuuskauppojen luonnetta kuluttajaosuuskuntina, koska tuotantotoiminta lisääntyi esimerkiksi myllyjen ja leipomojen osalta. Vuonna 1932 SOK:n hallintoneuvosto katsoi, että osasta osuuskaupoista oli tullut kuluttajaosuustoiminnan ohella tuottajaosuuskuntia. SOK:n hallintoneuvosto katsoi, että osasta osuuskaupoista oli tullut kuluttajaosuustoiminnan ohella tuottajaosuuskuntia. v. 1932. Kuitenkin itse osuuskauppojen tuotanto toiminta oli vaisua, mutta SOK:n tuotantotoiminta kehittyi.²⁸

Maataloustuottajain keskusliitto (MTK) katsoi alkujaan, että osuuskauppojen maataloustuotekauppa oli viljelijöille vahingollista, koska osuuskaupat ajoivat ensisijaisesti kuluttajien etua. Kuitenkin MTK piti tuottajaosuuskuntia tarpeellisena ja erityisesti pienviljelijät pitivät hyvänä, että SOK:n osuuskauppojen hoitaa maataloustuotteiden markkinointia. SOK:n ja tuottajaosuuskuntien välille syntyi kiistoja, kuten 1930-luvulla alkanut ns. karjariita lihatuottajaosuuskuntien kanssa. Maataloustarvikkeiden kaupasta SOK ja Hankkija kävivät neuvotteluja eikä erimielisyyksiltä täysin vältytty.²⁹

1930-luvulla SOK oli rakennettanut maan eri puolilla aluekonttoreita ja varastorakennuksia. SOK:n pääkonttori toimi tukkukaupan keskuksena, josta eri alueiden osastot hankkivat edullisesti suurissa erissä myyntiin tarkoitettuja tuotteita keskusvaraston välityksellä. Tuotteet kuljetettiin aluekonttoreihin ja sieltä lopulta paikallisille osuuskauppiihin.

SOK:lle syntyi myös teollisuutta esimerkiksi Jyväskylän seudulle Vaajakoskelle ja toinen syntyi Helsingin Vallilaan.³⁰

²⁶ Perko, T. 1979, 215, 251,264,316; Pellervo-seura, Kuisma, M. 1999.

²⁷ Hoffman, K. 1983, 141-143.

²⁸ Perko, T. 1979, 268-271, 278, 302

²⁹ Perko, T. 1979, 270

³⁰ Herranen, T. 2004, 94–96.

SOK:n osuuskaupoille rakennettiin uusia toimitiloja ja rakennuksia 1930-luvulla. Alkujaan useat liikkeet olivat aloittaneet toimintansa epämääräisissä tiloissa ja toiminnan laajentumisen seurauksena toimitilojen laajentamiset ja tarkoituksenmukaisuus tuli entistä ajankohtaisemmaksi.³¹

1930-luvulla huonosta taloudellisesta tilanteesta kärsineet yksityiskauppiat aloittivat voimakkaan ideologisen kampanjan osuustoimintaliikkeitä vastaan koska osuuskauppaliike edisti heidän mukaansa sosialismia. SOK vastasi tähän propagandaan ja haluttiin tuoda esiin osuuskauppojen markkinatalouden kannattamista ja isänmaallisuutta. Yksityiskauppioiden propaganda herätti myös voimakkaita tunteita osuuskauppojen piirissä. Vuoden 1916 jakautumisen niin sanotun suuntataistelun jälkeinen välienselvittely Kulutusosuuskuntien keskusliiton (KK) osuuskauppojen välillä oli 1930-luvulle mentäessä käyty ja omia asemia pyrittiin vahvistamaan osuuskauppojen jäsenien parissa. SOK oli pääasiassa maanviljelijöiden liike ja KK oli puolestaan pääasiassa kaupunkien työväestön organisaatio, vaikka maaseudulle työväen osuustoiminta yrittikin levittäytyä ja SOK vastaavasti kaupungeissa. Esimerkiksi 1920-luvulla maatalousväestön osuus SOK:n osuuskauppojen jäsenistä oli noin kaksi kolmasosaa.³²

Suomen Osuuskauppakoulu aloitti toimintansa vuonna 1919. Liikkeenjohdollinen koulutus alkoi vuonna 1929, jolloin koulu piti kurssit ensimmäisille liikkeenhoitajien ja myymälöiden tarkastajille. Tuolloin myös järjestettiin lyhyet yhden ja kahden viikon mittaiset erikoiskurssit koskien muun muassa kirjanpitoa ja rauta- ja kangaskauppaa. Osuuskauppakoulun kursseille osallistui noin 100-150 osuuskauppojen toimihenkilöä vuodessa. SOK kykeni koulun ansiosta täyttämään avoimet työpaikkansa itse kouluttamallaan toimihenkilöillä ja toimesta olleet saivat tarpeen tulleen asianmukaista koulutusta. vuonna 1938 Suomen Osuuskauppa koulu muutettiin yksivuotiseksi, jolloin sisään otettavien määrä kaksinkertaistui. Lyhentyneen opiskelun täydennykseksi koulun järjestämien erikoiskursseja määrää lisättiin tämän uudistuksen jälkeen. Harjoittelu kesti osuuskaupoissa vuoden, mutta 1930-luvun pulakausi vähensi toimihenkilöiden kysyntää, jolloin kustannuksien vähentämisen takia rajattiin harjoittelua, mutta vuosikymmenen lopulla harjoittelu uudelleen käynnistyi.³³

Velkakaupasta oli vaikeaa luopua erityisesti maaseudulla, koska luonnollisesti tuloja saatiin sitä mukaan, kun satoa korjattiin. Huono sato saattoi vaikuttaa kuluttajien velkakierteen

³¹ Herranen T. 2004, 100.

³² Herranen, T. 2004, 91–93

³³ Ahvenainen, J., Pihkala, E. & Rasila, V. 1982, 243–246.

syntymiseen. Laajamittainen velkakauppa saattoi uhata kaupankäynnin kannattavuutta ja tämän takia velkakauppa haluttiin kitkeä. Vähittäiskaupat, jotka 1930-luvun lamassa kärsivät suhteellisesti eniten olivat juuri Pohjois-Suomessa, jossa oli paljon velkakauppaa suosivia kauppiaita. Tuolloin myös liian suuret varastot ja kiinteistöjen hankinta tavaraluotolla olivat myös syynä laman koettelemuksiin. Tuolloin monilla vähittäiskauppiaille ei ollut välttämättä kunnollista koulusta ja vajavaisuuksia oli erityisesti kirjanpidossa. Toki puhelin- ja liikenneverkkojen kehittyminen paransivat varastojen supistamista.³⁴

Kauppojen ulkonäkökin 1930-luvulla muuttui, koska viranomaisten määräykset koskien esimerkiksi ruokatarvikkeita ja kemiallisia aineita tiukkenivat. Kaupungeissa syntyi osastojen välille entistä syvenevä työnjako 1920–30 -luvulla. Osuuskaupoissa tilat jaettiin osastoihin. Osastoina olivat maito-, liha- ja taloustavara sekä maataloustarvike- ja rautapuolet.³⁵

Kun SOK perustettiin vuonna 1904, sen ensimmäisiin tehtäviin kuului neuvonta- ja valistustyö. SOK ei kyennyt hoitamaan neuvontatyötä, joten perustettiin alueellisia osuuskauppapiirejä, jotka hoitivat myös käytännön ohjaustyötä osuuskaupoille. Piirit noudattivat keskuskunnan toimeksiantoja. Vuonna 1918 perustettiin Yleinen Osuuskauppojen Liitto, jonka keskuksimistoksi tuli juuri SOK:n neuvontatoimisto ja liitto myös hoiti neuvontatyötä.³⁶

Julkaisutoiminnan ohella neuvontatoimisto hoiti osuuskauppojen neuvontaa, neuvontamatkojen järjestämistä osuuskauppoihin, osuuskauppojen tilintarkastuksia, toimenvälitystä ja työvälaineiden hankintaa osuuskaupoille. Neuvontatoimisto toimi yhteistyössä muiden SOK:n osastojen kanssa ja sai niiltä aiheita kirjoitusten ja matkaohjelmien laadintaa varten. Osuuskauppalehti alkoi ilmestyä kuukausittain vuonna 1915 ja vuonna 1926 joka toinen viikko. Työväliytysasioita hoitaessaan neuvontatoimisto toimi yhteistyössä luotto-osaston kanssa. Aatteellisten neuvojen lisäksi otettiin SOK:n konttoreihin tarkastajia liikkeenhoidollisen neuvontatyön suorittamista varten. Osuuskauppojen liikkeenhoidon tehostamista tehtiin ja keskuksimiston toimihenkilöt suorittivat puhuja- ja neuvontamatkoja, joilla samaan aikaan hoidettiin myös aatteellista valistustyötä. Lisäksi SOK:n palvelukseen otettiin kiertäviä neuvoja, jotka suorittivat neuvontaa SOK:n ohjeistuksien mukaisesti. Piiri-toimikuntien tehtävä valistustyön hoidossa edelleen korostettiin. Yksityisten kauppiaiden propaganda ja 1930-luvun alun taloudellinen

³⁴ Hoffman, K. 1983, 174–178; Ahvenainen, J., Pihkala, E. & Rasila, V. 1982, 277.

³⁵ Ahvenainen, J., Pihkala, E. & Rasila, V. 1982, 277.

³⁶ Vesänen 1946, 78–83.

tilanne pakotti tehostamaan SOK:n neuvontatyötä 1930-luvulla entisestään. Neuvontatoimiston alaisuuteen katsottiin myös Osuuskauppakoulu, vaikka se työskenteleekin omine johtajineen sekä oman tulo- ja menoarvionsa puitteissa. Osastonhoitajana toimi maisteri Viki Vesanen.³⁷

³⁷ Vesanen V. 1946, 78–83.

1.4. Lähteet ja menetelmä

1.4.1. Lähteet ja lähdekritiikki

Suoraa SOK:n rationalisointiin liittyvää tutkimusta ei ole juurikaan ole, joten tutkielmani ensisijaisena tukipilarina tutkimukselleni ovat alkuperäislähteet. Kirjallisuuden perusteella SOK:ssa oli mahdollisesti hyödynnetty liikkeenjohdon rationalisointia, mutta rationalisoinnin taso ja Taylorin oppien viittaukset tai sovellutukset voivat vaihdella.

Tutkielmassani käytettävät alkuperäislähteet ovat SOK:n toimittamat 249 numeroa Osuuskauppalehtiä ajalta 1.1.1930 – 31.12.1939 ja SOK:n neuvontatoimiston toimintakertomuksia vuosilta 1930–1937. Toimintakertomukset ovat SOK:n arkistossa säilytettyjä virallisia asiakirjoja ja Osuuskauppalehdet ovat saatavilla Kansalliskirjaston ylläpitämänä digitaalisena aineistona. Osuuskauppalehti oli SOK:n sisäinen lehti, joka suunnattu juuri osuuskauppojen liikkeenhoitajille ja SOK:n toimihenkilöille. SOK:n oma lehdistö oli yksi keskeinen kanava välittää neuvontaa ja ohjeita osuuskaupoille sekä jäsenistölle. Viimeistään 1930-luvulla liikkeenhoidolliset kirjoitukset olivat siirtyneet Osuuskauppalehteen Yhteishyvä -lehestä, joka tuolloin suuntautui entisestään jäsenistölle.³⁸

SOK:n neuvontatoimisto välitti ja koordinoi liikkeenhoidollista neuvontaa ja osuustoiminta-
aatteeseen liittyntä valistusta osuuskaupoille. Neuvontatoimiston toimintakertomukset tiivistävät vuosittaisen toimiston toiminnan ja tehdyt linjaukset sekä sisältävät jossain määrin myös taustatietoa koko SOK:n linjauksista. Neuvontatoimiston toimintakertomuksissa on myös lyhyesti maininta myös lehtien toimituksista ja tehdyistä valituista linjoista, sillä toimisto vastasi juuri lehtien toimituksista.³⁹ Esitettyihin tutkimuskysymyksiini pystyn vastaamaan näiden lähteiden pohjalta, epäilyjä voi olla useamman eri lähteen tulkinnan ja näiden yhdistämisen onnistumisessa.

Historian tutkimuksessa lähdekritiikki jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen kritiikkiin, joiden avulla voidaan arvioida lähteiden pätevyyttä. Lehti- ja toimintakertomuslähteissä on säilynyt tieto niiden kirjoittajasta, päivämääristä ja alkuperästä. Lisäksi historian tutkimuksessa käytettävät primäärlähteet ovat harvoin väärennettyjä dokumentteja, mutta historian tutkimuksessa on muistettava huomioida lähteiden riittävä edustettavuus ja uskottavuus. Lehdistä voidaan jättää

³⁸ Perko, T. 1979, 246-250.

³⁹ Vesänen V. 1946, 78–83

kertomatta osuuskaupoille SOK:n kiistanalaista muutoksista, uudistuksista ja linjauksista, mutta näistä voidaan mainita neuvontatoimiston toimintakertomuksissa, joten tutkimustuloksen kannalta hyvä hyödyntää useampaa eri lähdettä. Lisäksi tärkeää on pohtia onko tekstien kirjoittajan taustalla pyrkimys saavuttaa jokin tietty päämäärä.⁴⁰ Lehdissä oleva kirjoitettu kieli osuuskauppa-aatetta edistäessään voi olla kirjoittajataholta tehty ideologisia valintoja, joilla on pyritty vahvistamaan oman liikkeen identiteettiä. Tutkielmassani en keskity niinkään kirjoitettuun kieleen, vaan diskurssianalyysin avulla pyrin juuri huomioimaan kirjoittajatahon tarkoitusperiä ja tulkitsemaan näitä diskurssien avulla.

Neuvontatoimiston vuosittaiset toimintakertomukset ja Osuuskauppalehdet kuuluvat primäärisiin lähteisiin, joiden välityksellä pyritään ymmärtämään organisaatioiden sekä niissä olevien toimijoiden tekemisiä. Lisäksi primääristen lähteiden hyöty tutkimuksessa on, että tällä pyritään välttämään takautuvaa vinoumaa tai asennoitumista, joka voi syntyä esimerkiksi haastattelututkimuksissa.⁴¹ Primääristen lähteiden tutkiminen auttaa ymmärtämään historiallista kontekstia, jota tutkimuksessa on merkityksellisestä ja relevantteja tulkintoja lähteistä tehtäessä on ymmärrettävä lähteistä saadun tiedon asiayhteys tutkittavaan asiaan.⁴² Historian tutkimuksessa on lähteiden tulkintaan tarvitaan syvää käsitystä prosesseista ja tapahtumien taustoista. Historiallinen tutkimus riippuu myös pitkälti lähteiden laadusta ja määrästä sekä taitoa tulkita vaihtelevia lähteitä ja peilata niitä omaan historialliseen kontekstiinsa nähden.⁴³ Kippingin, Wadhwanin ja Buchelin (2014) mukaan historian tutkimuksessa tarvitaan tämänkaltaista hermeneuttista tulkintaa, jonka avulla historian tutkijat kykenevät selittämään monimutkaisia historiallisia prosesseja ja yksittäisiä toimia.⁴⁴

Tutkimukseni mahdollisia ongelmia voisivat olla, että pääaineistona oleva lehtiaineisto antaa SOK:n tilanteesta liikkeenjohdollisesta rationalisoinnista yksipuolisen kuvan ja riittävätkö neuvontatoimiston toimintakertomukset tukemaan lehtien tutkimuksesta saatuja tuloksia ja onko mahdollinen tulos molemmista täysin ristiriitainen? Lisäksi SOK:n ammattilehtenä Osuuskauppalehdellä halu edistää tai välttää jotain agenda.

1.4.2. Menetelmä

⁴⁰ Kipping, M. Wadhvani R. D., Bucheli M. 2014, 313–315

⁴¹ Lamberg J-A., Tikkanen. H. 2006, 821; Kipping, M., Wadhvani R. D., Bucheli M. 2014, 313.

⁴² Kalela J. 2000. 74, 91–93, 139.

⁴³ Jordanova, L. 2006, 90

⁴⁴ Kipping, M., Wadhvani R. D., Bucheli M. 2014, 320.

David Strangin ja Christian Wittrockin ovat tutkineet jaotelleet johtamisen ja organisaation tutkimuksia erilaisiin kategorioihin. He ovat myös jakaneet tutkimukset metodologisten tutkimustekniikoiden ja tutkittavien tapausten määrien mukaan. He ovat jakaneet tapauksien määrät neljään alakategoriaan: suuren, maltilliseen, pieneen ja tapaustutkimukseen. Heidän mukaan tutkittavien tapausta määrä on tavallisesti maltillinen, mikäli määränä on yli kymmenestä alle 100 tapaukseen ja tällöin määränsä mukaan on myös mahdollista tarkastella tapauksia subjektiivisesta näkökulmasta. Samalla määrä on riittävän suuri, että sen voi jaotella pienempiin kategorioihin, mutta merkittäviä tilastollisia mallinnuksia ja testauksia maltillisella määrällä ei voida tehdä. Mikäli määrä on maltillinen ja lähtökohtaisesti ovat tekstit tai artikkelit sekä päämääränä on tutkia johtamistapojen tai -ajatusten leviämistä, on mahdollista käyttää analyysin tekoon diskurssianalyysiä.⁴⁵ Tutkimukseni on lähtökohtaisesti kvalitatiivinen ja tulkinnallinen.

Diskurssianalyysin avulla voidaan tieteellisesti tutkia juuri lehtiaineiston tekstiä ja tulkita tätä sekä menetelmä keskittyy tekstin sisällölliseen tulkintaan. Lisäksi menetelmä soveltuu kvalitatiivisille neuvontatoimiston toimintakertomuksille. Diskurssianalyysissä keskeistä on juuri tulkintojen, kielen ja merkitysten tutkiminen. Menetelmässä tutkitaan kielen käyttöön liittyviä merkitysten, funktioita, konteksteja, toiminnan tuottamisen tapoja.⁴⁶ Tutkittavat diskurssit Taylorin keskeiset tieteellisen liikkeenjohdon opit, joita ovat: Koulutus ja perehdytys, työntekijöiden valinta, työn tieteellisyys, suorat viittaukset rationalisointiin, työmenetelmät, standardisointi, työn suunnittelu, työnjako, valvonta, palkkaus.

Tutkielmassani metodina on diskurssianalyysi ja tätä varten olen hyödyntänyt muun muassa Arja Jokisen, Kirsi Juhilan ja Eero Suonisen aiheesta *Diskurssianalyysin aakkoset (1993)* sekä Norman Fairclough'n teoksia diskurssianalyysistä *Media Discourse (1995)* ovat olleet keskiössä työni diskurssianalyttisen menetelmän käytössä ja tuomassa ymmärrystä sosiaalisesta konstruktionismista sekä sen tutkimusperinteestä. Tutkielmassani hyödynnän diskurssin käsitettä tutkiessani keskeisiä taylorismin periaatteita ja pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiini diskurssianalyysin avulla. Tulkitseen ja havaitsen periaatteiden tulevan esille alkuperäislähteissä diskurssien välityksellä. Heli Valtosen väitöskirja *Minäkuvat, arvot ja mentaliteetit: Tutkimus 1900-luvun alussa syntyneiden toimihenkilönaisten omaelämäkerroista* historiantutkimus, jossa on käytetty tutkimusmenetelmänä diskurssianalyysia.

⁴⁵ Strang D., Wittrock C. 2019, 86-89, 91-92, 96-97.

⁴⁶ Jokinen A., Juhila K. 2002, 53-56.

Diskurssilla tarkoitetaan todellisuuden, tiedon ja ilmiöiden vakiintuneita merkityksellistämisen tapoja ja niiden merkitysten muotoutumista. Lisäksi diskurssilla tarkoitetaan, että miten kieltä käytetään sosiaalisen toiminnan osana sekä miten sillä tuotetaan, representoidaan tai rakenteistetaan kulttuurista ja yhteiskunnallista todellisuutta. Diskurssi pätevyys tietona vahvistaa diskurssin tuottaja tai hänellä on siihen mahdollisuus. Diskurssit ovat järjestelmiä, joilla merkityksiä ja nämä ovat sidoksissa kontekstiin ja kieleen. Uusia merkityksiä saadaan, kun yhdistetään aiemmin toisistaan erillään tuotettuja merkityksiä. Diskurssianalyyssissä kieli ymmärretään sosiaalista todellisuutta rakentavaksi järjestelmäksi.⁴⁷

Diskurssianalyyssissä havainnoitavia kohteita tai lähteitä on monia, esimerkiksi toimintatapoja, tekstejä, ympäristöjä, kuvia tai näiden yhdistelmiä. Kaikkia diskurssianalyysin eri sovelluksia yhdistää kielellinen käänne ja sosiaalinen konstruktionismi.⁴⁸

Kun kieltä käytetään, annetaan merkityksiä asioille ja niiden tiloille, ja samaan aikaan käytetyn kielen merkityksellisyys on myös kytköksissä ajatteluun sekä kulttuuriin. Tällöin on hankalaa tiedostaa kaikkia tuotettuja merkityksiä ja samaan aikaan merkitysjärjestelmiä on monia rinnakkain. Sosiaalinen todellisuus ilmenee monien rinnakkaisten ja eräänlaisina kamppailevina näkyvien merkityksien kenttänä.⁴⁹

Diskurssien rinnakkaisuus vaikuttaa niiden välisiin valtasuhteisiin ja vahvoihin hegemonisiin diskursseihin. Joissakin tilanteissa jokin diskurssi voi saada hegemonisen aseman toisiin diskursseihin nähden ja nämä ovat voineet saavuttaa sosiaalisessa todellisuudessa lähes vaikeasti tunnistettavan ja kyseenalaistettavan vakiintuneen aseman, jolla voi olla pitkään vaikuttavia seurauksia.⁵⁰

Merkitysten tuottaminen on kontekstisidonnaista. Diskursseja ja merkityksiä tuotetaan ja myös muunnellaan aina tietyssä aikasidonnaisessa tilanteessa ja erilaisissa sosiaalisissa käytänteissä. Tällöin diskurssit muuttuvat tuottajiensa mukaan ja ovat muuttuvia, mutta jokseenkin itsenäisiä. Tämän takia historiallinen ulottuvuus tulisi huomioida diskurssianalyyssiin perustuvassa tutkimuksessa.⁵¹ Diskurssianalyyssissä keskeistä on tutkia sosiaalisia käytäntöjä. Tutkielmassa tarkastellaan yksilön käyttämän kielen tapoja heidän toiminta välityksellä tuotetut merkitysjärjestelmät. Rationalisoinnin näkökulmasta katsottuna

⁴⁷ Wetherell, M., Potter, J. 1992, 58-93; Fairclough, N. 1992, 12, 36; Fairclough, N. 1997, 12, 17-18; Potter, J. 1997, 146; Juhila, K. 1999, 163-166.

⁴⁸ Potter J. 1997, 146; Juhila, K. 1999, 162-166.

⁴⁹ Jokinen, A. & Juhila, K. & Suoninen, E. 1993, 18-19, 24-25; Juhila, K. 1999, 162-166; Potter, J. 1997, 146.

⁵⁰ Wetherell, M. & Potter, J. 1992, 64, 67, 173; Jokinen, A. & Juhila, K. 1993, 76-101; Fairclough 1997, 156,

⁵¹ Jokinen, A. & Juhila, K. & Suoninen, E. 1993, 29-30.

diskurssien tutkimus havainnoi rationalisoinnin tavoittelun rakentumista eli miten sen tavoittelua koskevia merkityksiä tuotetaan ja millaisiin positioihin niistä kirjoittajataho tai taustalla vaikuttava organisaatio itsensä asemoivat.⁵² Kielen käyttämisestä seuraa sen sosiaalista todellisuutta tuottavaa tai uusintavaa luonnetta. Merkityksien seuraukset ja vaikutukset ovat riippuvaisia myös vastaanottajasta, joten merkitykset ovat aina vuorovaikutuksen tuotosta.⁵³

Tavallisesti diskurssianalysissä painottuu ajatus siitä, että menetelmää hyödyntämällä alkuperäislähteistä tunnistetaan diskurssit ja tämä on tutkimuksen perimmäinen tulos itsessään eivätkä sen kohde. Itse tutkimuksen edetessä pyritään diskursseja tunnistamaan ja nimeämään ne aineistosta sekä näiden avulla pystytään kertomaan tutkittavasta ilmiöstä. Diskurssit eivät siis ole tutkijan poimittavissa ja olemassa tutkijasta riippumatta, vaan analyysiä tehdessä syntyneet kategorisoinnit ovat tutkijan tulkintaa. Tuloksena tunnistetut diskurssit ovat vuorovaikutuksessa luotuja konstruktioita.⁵⁴

Käyn läpi Osuuskauppalehtiä ja SOK:n neuvontatoimiston toimintakertomuksia, joista välitty kosketuspinta menneeseen todellisuuteen. Lehdet kertovat aikansa todellisuutta laajemmalle kohdeyleisölle ja toimintakertomukset välittävät todellisuutta huomattavasti suppeammalle lukijakunnalle. Esimerkiksi lehdet saattoivat vaieta asioista, joita puolestaan toimintakertomuksissa kerrottiin. Tällöin tutkimuksesta voidaan erottaa kahden eri aineiston kautta kaksi diskursiivista tasoa.

Taustalla vaikuttava diskursiivinen taso on aikalaisten eli 1930-luku, jossa tutkittavat organisaatiot kohtaavat rationalisoinnin periaatteiden kanssa. Lisäksi toinen tutkimuksen taustalla oleva diskursiivinen taso on rationalisoinnin periaatteita koskevien merkitysten tuottaminen. Aikanaan vaikuttavien diskurssien kontekstia ei kuitenkaan voida täysin aukottomasti rakentaa. mahdotonta "aukottomasti" rakentaa, mutta Suomessa vaikuttaneen rationalisoinnin kontekstin pääpiirteet olen voinut hahmottaa.

Rationalisointia tarkasteltaessa pitää ottaa huomioon taustalla oleva yhteiskunnallinen tilanne ja SOK:n tilanne näiden vaikutus diskurssien muodostumiseen Osuuskauppalehdessä ja neuvontatoimiston toimintakertomuksissa. Neuvontatoimiston ja Osuuskauppalehden taustat ja näiden toimintaan vaikuttavat tekijät pitää myös huomioida, kuten aikaisemmin lähdekritiikissä huomioin. En keskity varsinaisesti kirjoitettuun kieleen tai tarkemmin sen

⁵² Jokinen, A. & Juhila, K. & Suoninen, E. 1993, 37-40; Juhila, K. 1999, 170-174

⁵³ Jokinen, A. & Juhila, K. & Suoninen, E. 1993, 41-44.

⁵⁴ Jorgensen & Phillips 2002, 8-23,.

pieniin yksityiskohtiin tutkielmassani, vaan havainnoin aineistoa laajasta näkökulmasta. Diskurssianalyysiä yhteiskuntatieteissä on jaettu tulkitsevaan ja kriittiseen analyysiin. Tutkijan itsensä valitsema näkökulmaa painottuu kriittisessä diskurssianalyysissä tutkiessaan aineistoaan. Puolestaan tulkitsevassa diskurssianalyysissä tulkintoja tehdään aineiston tutkinnan edetessä esille tulevien diskurssien ehdoilla. Kun kävin alkuperäisaineiston kokonaisuudessaan läpi, alkujaan kriteereinä olivat pelkästään avainsanojen ilmentyminen teksteissä.

Mikrotason kielenkäyttö ja makrotason kontekstien tarkastelu yhdistyy diskurssianalyysissä. Tulkitsevassa diskurssianalyysissä on tärkeää, että aineistosta tarkasteltavat tulkinat voidaan yhdistää laajempaan diskurssien hierarkiaan yhteiskunnallisiin ja sosiaaliseen perusteen eli diskurssijärjestykseen, eikä keskittyä pelkästään yksityiskohtaisia mikrotason tulkintoihin.⁵⁵

Pystyn tulkitsevaa diskurssianalyysiä hyödyntämällä löytämään vastauksen keskeisiin tutkimuskysymyksiin. Tarkastelen millaisia diskursseja rationalisoinnista tulee vastaan Osuuskauppalehdessä ja SOK:n neuvontatoimiston toimintakertomuksissa sekä tarkastelen näiden diskurssien rakentumista. Diskurssien sosiaalinen konteksti ja näiden ymmärtäminen osana tulkintaa korostuvat tulkitsevassa diskurssianalyysissä.

Rationalisointia tarkasteltaessa pitää ottaa huomioon taustalla oleva makrotason yhteiskunnallinen ja mikrotason SOK:n tilanne näiden vaikutus diskurssien muodostumiseen Osuuskauppalehdessä ja neuvontatoimiston toimintakertomuksissa. Neuvontatoimiston ja Osuuskauppalehden taustat ja näiden toimintaan vaikuttavat tekijät pitää myös huomioida, kuten aikaisemmin lähdekritiikissä huomioin. En keskity varsinaisesti kirjoitettuun kieleen tai tarkemmin sen pieniin yksityiskohtiin tutkielmassani, vaan havainnoin aineistoa laajasta näkökulmasta. Diskurssianalyysiä yhteiskuntatieteissä on jaettu tulkitsevaan ja kriittiseen analyysiin. Tutkijan itsensä valitsema näkökulmaa painottuu kriittisessä diskurssianalyysissä tutkiessaan aineistoaan. Puolestaan tulkitsevassa diskurssianalyysissä tulkintoja tehdään aineiston tutkinnan edetessä esille tulevien diskurssien ehdoilla. Alkuperäisaineistoa tutkittaessa kokonaisuudessaan, kriteereinä olivat pelkästään tieteellisen liikkeenjohdon keskeisten periaatteiden ja avainsanojen ilmentyminen teksteissä.

Tutkielmassani on syytä myös mainita, että teksteissä ilmenee SOK-liikkeen identiteettiä, joka välittyä vahvana jopa poliittisena ideologiana ja on haluttu korostaa omaa merkitystä

⁵⁵ Fairclough 1995, 77

suhteessa esimerkiksi yksityisiin kauppiaisiin ja “edistysmieliseen” osuuskauppaliikkeeseen eli Kulutusosuuskuntien Keskusliiton (KK) alaisiin osuuskauppoihin. Kuitenkaan tutkielmani ei koske SOK:n identiteettiä, joten analyysissäni en keskity sen enempää tämän tutkimukseen.

Lähteiden triangulaatio eli useamman lähteen tutkiminen voi vahvistaa tai kumota lähteistä saatua tietoa ja sen luotettavuutta sekä mahdollisesti onnistutaan päättämään todennäköinen tapahtumien kulku. Tämä korostuu varsinkin laadullisessa tutkimuksessa.⁵⁶ Kippingin, Wadhwanin ja Buchelin mukaan triangulaatiolla voidaan käyttää useasta eri lähteistä kerättyjä tietoja ja yhdistellä niitä. Lisäksi triangulaatiosta on hyötyä tapauksissa, jos lähteistä on vaillinaisen tiedon kohtia.⁵⁷

⁵⁶ Kipping, M. Wadhvani R. D., Bucheli M. 2014, 317.

⁵⁷ Jordanova, L. 2006, 152, 159

1.5. Teoria

1.5.1. Uusinstitutionalismi ja isomorfismi

Yhteiskuntatieteilijöiden John Meyerin ja Brian Rowanin sekä Lynne Zucker tutkimukset 1970-luvun lopulla ensimmäisiä, jotka pohjustivat tutkimuksillaan uuden institutionalismin teoriaa.⁵⁸ Uuden institutionalistinen tutkimus on lisääntynyt ajan myötä ja se on saanut teoriaansa paljon uusia käsitteitä sekä määritelmiä. Esimerkiksi uusi institutionaalinen taloushistoria, jota edustaa muun muassa Douglass C. North⁵⁹, on lähempänä taloustieteitä. Selznickin (1996) sekä DiMaggion ja Powellin (1991) mukaan institutionaalinen organisaatioteoria on syntynyt vähitellen ja ero vanhaan versioon ei ole erityisen selvärajainen. Uusinstitutionalisin teorian tutkimus on ollut monimuotoista ja sillä on kytköksiä muihin tiedealoihin, kuten taloustieteisiin ja yhteiskuntatieteisiin.⁶⁰ Meyerin ja Rowanin (1977) sekä DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan institutionalisoituminen johtaa isomorfismiin eli organisaatioiden samankaltaistumiseen, jota uusinstitutionaalinen teoria pyrkii tutkimaan. Sopeutumista ympäristön instituutioihin pyritään sidosryhmien tuen tai legitimitetin saamiseksi. Meyerin ja Rowanin (1977) esittivät, että muodolliset organisatoriset rakenteet syntyvät institutionalisoituneissa konteksteissa, jotka perusolemukseltaan poikkeavat tavallisista sosiaalisista monimuotoisista verkostoista. Rakenteisiin reflektoituvat rationaalisia institutionaalisia sääntöjä, jotka puolestaan toimivat jonkinlaisina uskomuksina tai myyteinä, joita toimintaansa yritykset pyrkivät sulauttamaan, saadakseen legitimitetin, stabiiliutta, resursseja ja parantaakseen yleisesti tulevaisuuden näkymiä.⁶¹ Rationaalisesti toimiminen määritellään myyttien kautta. Meyerin ja Rowanin käyttivät Bergerin ja Luckmannin (1967) määritelmää institutionaalisista säännöistä, jotka ovat sisäänrakennettu yhteisöihin jaettuina oletuksina tai tulkintoina. Meyer ja Rowan määrittelevät institutionalisoitumisen prosesseiksi, joiden välityksellä sosiaaliset prosessit, velvollisuudet saavat säännönmukaisuuden tilan sosiaalisessa toiminnassa ja ajattelussa. Institutionaalisen ympäristön myyttien kautta organisaatioiden rakenteiden samankaltaistuessa organisaatiot laskevat sisäisen kontrollin tasoa, legitimeettiään säilyttääkseen. Puolestaan tehokkuutta kontrolloidessaan yritykset heikentävät mukautumiskykyään myytteihin ja samalla myös legitimeetti heikkenee. Tämä

⁵⁸ DiMaggio P.J., Powell, W.W. 1983, 147–155.

⁵⁹ North, D.C. 1990.

⁶⁰ Scott, W.R. 2008, 26–45.

⁶¹ Meyer J.W., Rowan, B. 1977, 352; DiMaggio, Powell 1983, 147.

tarkoitti myös sitä, että organisaatiot ovat vastaanottavaisia yhteisöissä vallitseville toimintavoille ja konsepteille, joiden hyödyntäminen katsotaan olevan rationaalinen valinta.⁶² Organisaatiot ottavat käyttöön institutionalisoituneita toimintatapoja perustuen siihen, että näiden menettelytapojen hyödyntäminen oletetaan olevan järkiperäinen ratkaisu.⁶³ Meyer ja Rowan esittävät organisaatioiden tehokkuuden ja mukautuvuuden muodostamalle ristiriidalle ratkaisuksi formaalien rakenteiden "irrottamista" teknisistä toiminnoista ja näin ollen organisaation niin sanotusti olevan "löyhästi kytketty". Tällöin tavalliset työtehtävät kytkeytyvät heikolla tavalla organisaation formaaleihin rakenteisiin. Meyerin ja Rowanin (1977) esittämän tutkimuksen tuloksiin sisältyy kuitenkin ajatuksiin tulkinnanvaraisuutta. Tutkielmassani instituutio määritellään toistuvaksi sosiaalisesti käytökseksi, joka nojautuu itsestään selviin oletuksiin.⁶⁴ Zucker puolestaan tutki institutionalisoitumisen vaikutusta kulttuuriseen pysyvyyteen. Zucker jakoi kulttuurisen pysyvyyden kolmeen osaan. Nämä ovat siirtymä, ylläpito ja muutosvastarinta, jotka olivat riippuvaisia institutionalisoitumisen tasoista. Hänen mukaansa vahva kulttuurinen pysyvyys on peräisin pitkälle institutionalisoituneesta ympäristöstä.

DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan organisaatioiden selviytyminen on riippuvainen niiden kyvystä sopeutua organisaatiokenttäänsä. Organisaatiot kilpailevat muustakin kuin asiakkaista ja resursseista, vaan myös olemassaolonsa oikeutuksesta, taloudellisesta elinkelpoisuudesta ja poliittisesti vallasta. DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan tällöin organisaatiot muuttuvat homogeenisemmiksi ja samankaltaistuvan rakenteeltaan, tuotoksiltaan sekä kulttuuriltaan. Samassa organisaatiokentässä toimivien organisaatioiden kanssa samankaltaistava toiminta lisääntyy, mutta organisaatiot perustelevat muutosta usein toiminnan tarpeen tehostamisella. Ensimmäisinä tehokkuuttaan lisäävät organisaatiot onnistuvat myös todennäköisesti saavuttaakseen kilpailuedun ja tämän jälkeen muut kilpailevat organisaatiot mukauttavat tavallisesti toimintaansa samanlaiseksi.⁶⁵ DiMaggio ja Powell (1983) jakavat isomorfismin institutionaaliseen ja kilpailulliseen isomorfismiin. Ulkopuolinen toimintaympäristö ohjaa toimijoita sopeutumaan ympäristön asettamiin vaatimuksiin institutionaalisisessa isomorfismissa. Kilpailullista isomorfismia esiintyy sellaisessa organisaatiokentässä, jossa avoin kilpailu on mahdollinen, kun yritykset kilpailevat

⁶² Berger, P., Luckman T. 1967, 54.

⁶³ Meyer, Rowan 1977

⁶⁴ Greenwood, R., Suddaby, R., Hinings, C. R. 2002. 58–80.

⁶⁵ DiMaggio P.J., Powell, W.W., 1983. 147–149.

esimerkiksi resursseista ja asiakkaista.⁶⁶ Samankaltaistava muutos sitä odotetumpaa mitä riippuvaisempi organisaatio on muista tai mitä epävarmemmalta sen tulevaisuus on ja samankaltaistumisen tuoma legitimitietin katsotaan tuovan stabiiliutta epävarmaan ympäristöön.

Suchman (1995) määrittelee legitimitietin siten, että siinä tekijän toimet ovat yleisesti toivottavia, asianmukaisia tai sopivia joissakin sosiaalisesti rakennettujen normien, arvojen ja uskomusten ja määritelmien järjestelmässä. Legitimaatio nähdään yleisenä prosessina, jossa organisaatio olemassaoloon oikeuttaa omille sidosryhmille ja ympäröivälle yhteiskunnalle.⁶⁷ Ainoastaan institutionaalisiin odotuksiin mukautumalla organisaatiot mahdollisesti saavat toiminnalleen oikeutusta. Organisaation menestyksestä toimintaa heikentää heikko legitimitietti.⁶⁸

DiMaggion ja Powellin mukaan muutos, joka johtaa samankaltaisuuteen voi syntyä kolmen keskeisen mekanismin kautta, joita ovat pakottava, normatiivinen ja jäljittelevä. He kuitenkin huomauttavat, että isomorfismin jaottelun pakottavaan, normatiiviseen ja jäljittelevään olevan luonteeltaan teoreettinen eivätkä muodot ole selvästi erotettavissa toisistaan, vaan ne ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa.⁶⁹ Uusinstitutionalismiin tutkimuksessa 2000-luvulla on kritisoitu keskittymistä isomorfismia korostavaan näkökulmaan ja katsottu sen olevan liian kapea selittämään tapahtumia ilmoita organisatorisella kentällä. Tutkijat ovat pyrkineet käsittämään rationaalisuuden laajempaa käsitteenä eikä vain yksioikoisena tehokuuden maksimoijana.⁷⁰ Uusinstitutionaalisessa uudemmassa tutkimuksessa on pyritty keskittymään myös toimijoihin ja käytäntöihin, institutionaalisiin voimasuhteisiin ja mikroprosesseihin. Tarkasteluissa huomioidaan myös organisaatioiden käytäntöjen vaihtelut ja näiden erilaisuus sekä tunnustetaan useita logiikoita, jotka vaikuttavat organisatorisilla kentillä, ja näiden avulla puolestaan erottaa toimijoita toisistaan.⁷¹

Varhaisessa institutionaalisessa tutkimuksessa huomio kiinnittyi laajoihin institutionaalisiin rakenteisiin, kuten sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä oikeus- ja kielijärjestelmiin tuottamiin merkityksiin.⁷² Institutionalismien juuret ulotettavissa aina 1800-luvulle, jolloin vaikutti

⁶⁶ DiMaggio P.J., Powell, W.W. 1983, 149–150.

⁶⁷ Suchman M.C. 1995. 570–611; Mizuchi M.S. & Fein L.C. 1999 44, 653–683.

⁶⁸ Suchman M.C. 1995. 570–611.

⁶⁹ DiMaggio P.J., Powell, W.W. 1983, 150.

⁷⁰ Greenwood R., Suddaby R., Hinings C.R. 2002. 58–80.

⁷¹ Lounsbury, M. 2008, 349–352.

⁷² Turunen, O. 2016.

esimerkiksi Max Weber. "Vanhassa" institutionalismissa vain harvat huomioivat organisaatioita institutionaalisina toimijoina.⁷³

Tutkijat 1940–50 luvuilla alkoivat vähitellen ymmärtää tiettyjen yhteisöjen olemassa olo ja merkitys, jopa yksittäisten organisaatioiden. Organisaatioita ryhdyttiin tarkastelemaan erillään laajoista sosiaalisista instituutioista ja samalla myös yksittäisten yksilöiden käytöksestä. 1950-luvulla ensimmäisiin institutionaalsiin organisaatiotutkimuksiin innoitti, kun Weberin teoksia byrokratiasta käännettiin englanniksi. Lisäksi Talcott Parsons teoriansa kulttuuri-institutionalismista osana byrokratian ajattelua, ja Herbert Simonin tutkimukset organisaation päätöksenteon rationaalisesta luonteesta innoittivat organisaatiotutkimuksiin.

Organisaatiotutkimuksiin 1960- ja 1970-luvuilla kehittyi monimutkaisempia ajatuksia, jotka alkoivat vakiinnuttaa instituution käsitettä ja tätä kautta uudelle lähestymistavalle ja institutionaaliselle teorialle. 1970-luvulta alkaen tutkimuksessa alkoi kiinnostus siirtyä organisaatiokenttiin ja -muotoihin sekä instituutionaalista teoriaa ryhdyttiin soveltamaan selvästi organisaatioiden tutkimuksessa.⁷⁴

Tärkeä rajapyykki liiketoimintahistorian tutkimuksessa oli Alfred D. Chandlerin teos *Strategy and Structure* (1962).⁷⁵ Chandler mukaan liikehistorian ja yhteiskuntatieteilijöiden kuului yhteistyössä kehittää yhteistä teoriaa ja kehotti historiantutkijoita kiinnittämään huomionsa organisaatioiden kehityksen yleisille malleille ja jättämään yksittäisten yritysten tutkimisen vähemmälle.⁷⁶ Chandlerin ansiosta liiketoimintahistoria huomioitiin paremmin kuin aikaisemmin, mutta mitään vakiintunutta asemaa sillä ei ollut. Johtamisen tutkijoiden kiinnostusta historiantutkimuksen herätteli johtamisajattelun historiallisen kehityksen tutkimus. Liiketoimintahistoriantutkijat myös pitivät kiinni perinteisistä historiantutkimuksen tavoista ja analyysistä, jotka olivat pääosin laadullista⁷⁷. Kippingin ja Üsdikenin mukaan liiketoimintahistorian tutkijoiden konservatiivisuus tehdä muutoksia omaan alaansa loi railoa heidän ja organisaatiotutkimuksen alaan kuuluvien välillä.⁷⁸

Historian, johtamisen ja organisaatiotutkimusten keskinäisen yhteyden merkitys kasvoi 1990-luvulla. Ensimmäisiä suomenkielisiä teoksia uusinstitutionalismista oli Juha-Antti Lambergin ja Jari Ojalan toimittama *Uusi institutionaalinen taloushistoria: Johdanto tutkimukseen* (1997). Teos nimensä mukaisesti johdattelee uusinstitutionalismiin Douglass C. Northin edustaman

⁷³ Scott, W.R. 2008, 16–17.

⁷⁴ Scott, W.R. 2008, 20.

⁷⁵ Üsdiken B., Kipping M., 2014. 36.

⁷⁶ Chandler A.D. 1962, 1–7.

⁷⁷ Eloranta J., Ojala J., Valtonen H., 2010, 79– 107.

⁷⁸ Üsdiken B., Kipping M. 2014, 36–41

taloustieteen ja taloushistorian makronäkemyksen sekä Alfred D. Chandlerin edustaman organisaatioteorian välimaastoon.⁷⁹

Useasti historian- ja organisaatiotutkimuksen on keskittynyt niin sanottuun historialliseen käänteeseen, jossa on pyritty yhdistelmään näkökulmia organisaatio-, johtamis- ja liiketoimintahistorian tutkimusta. Historiallisella käänteellä viitataan Peter Clarkin ja Michael Rowlinsonin tutkimukseen *The Treatment of History in Organisation Studies: Towards an 'Historic Turn'?*, joka pyrki edistämään organisaatio-, johtamisen ja historiantutkimuksen integraatiota. Tutkimuksen taustalla oli ajatus tuoda organisaatiotutkimusta lähemmäs historiantutkimusta, mikä kiinnittäisi huomioita historiografisiin keskusteluihin ja erilaisiin tulkintoihin historiasta. Kuitenkin heidän mukaansa organisaatiotutkimuksen tutkijoiden keskuudessa on vastustusta historiallista käännoästä kohtaan, sillä he vierastivat historiantutkimuksen narratiivista muotoa. Organisaatiotutkimuksen tutkiessa organisaatioiden käyttäytymistä, ei ole katsottu, että historiallisten kertomusten monimutkaisuuteen, mahdollisuuteen ja erityisyyteen.⁸⁰

Uusinstitutionalistinen tutkimus on ollut pääasiassa yhteiskuntatieteellistä ja tässä historialle on jäänyt toissijainen rooli. Tutkimuksia, joissa on käytetty historiaa ja historiallisia lähteitä havainnollistamistarkoituksiin, kutsuvat Rowlinson ja Hassard (2013) tätä teoksessa *Historical Neo-Institutionalism or Neo-Institutionalist History* historialliseksi uusinstitutionalismiksi. Heidän mukaansa uusinstitutionalistinen historia on historiantutkimusta, jossa hyödynnetään uusinstitutionaalista organisaatioteoriaa ja heidän mielestään institutionaalisen teorian nimenomainen omaksuminen voisi lisätä historiallisen tutkimuksen kurinalaisuutta. Tämä ei kuitenkaan vaarantaisi esimerkiksi lähdekritiikin huomioimista.⁸¹

Organisaatiotutkimuksessa ja liiketoimintahistorian tutkimuksessa lähtökohtaisesti eroja voi syntyä käytettävistä lähteistä. Liiketoimintahistorian tutkimuksessa käytettävät lähteet ovat pääasiassa primäärilähteitä ja organisaatiotutkimuksessa ne voivat useasti olla sekundäärilähteitä.⁸² primääriset lähteet ovat määritelmän mukaan samanaikaisia tapahtumien kanssa, joita ne kuvaavat.⁸³ Lisäksi historiallisten toimijoiden ajatusten ja tavoitteiden perusteellinen tuntemus antaisi teoreettisille tutkijoille mahdollisuuden ymmärtää

⁷⁹ Lamberg J., Ojala, J. 1997. 1-42.

⁸⁰ Clark P., Rowlinson M. 2004, 331–343.

⁸¹ Rowlinson M., Hassard J., 2013, 111–121

⁸² Godfrey, P. C., Hassard J., O'Connor E.S., Michael Rowlinson M., Ruef M. 2016. 592

⁸³ Jordanova, L. 2006, 38–40

instituutioiden historiallista sulautumista.⁸⁴ Historiallisten näkökulmien ja menetelmien moninaisuus ovat keskeinen aihe historian tutkimuksesta johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa.⁸⁵

1.5.2. Pakottava isomorfismi

Yksi kolmesta DiMaggion ja Powellin (1983) institutionaalisista isomorfismeista on pakottava (coercive) mekanismi. Pakottava mekanismin luoma samankaltaistuminen syntyy, kun organisaatioon kohdistuu epämuodollisesta tai muodollisesta paineesta, joita organisaatiot asettavat näistä riippuvaisille toisille organisaatioille. Vahvaa riippuvaisuutta voi ilmentyä myös organisaatioiden sisällä.⁸⁶ Merkittävimpiä pakottavan mekanismin välineitä ovat lainsäädäntö, sopimussuhteet, erilaiset säännökset, harjoitettu politiikka, sanktiot ja valvonta.⁸⁷ Yritysten väliset sopimussuhteet eivät välttämättä noudata maiden rajoja, joten niiden pakottaviin paineisiin voi vaikuttaa minkä tahansa sopimuksessa sovitun maan lainsäädäntö. DiMaggio ja Powell (1983) ovat todenneet että pakottavan lainsäädännön lisäksi on myös muunlaisia pakottavia paineita, jotka ohjaavat voimakkaasti organisaatioiden toimintaa. Esimerkiksi yhteiskunnan kulttuuriset odotukset voivat luoda pakottavaa painetta samankaltaistumiseen. Joissain tilanteissa organisaatioiden muutos voi olla suora vastine valtiovallan toimeksiannolle. Esimerkiksi isot yritykset standardoivat toimintatapojaan, kriteereitään, raportointiaan ja raportointiaan, jotka ilmenevät pakotettuina toimintatapoina tytäryhtiöille.⁸⁸ Lawrencen (1999) mukaan organisaatiot pakottavista paineista selviävät eri tavoilla. Organisaatioita, jotka ovat vahvasti linkittyneitä on havaittu kokevan pakottavat paineet vähäisempinä.

1.5.3. Normatiivinen isomorfismi

DiMaggion ja Powellin(1983) mukaan normatiivinen (normative) isomorfismi syntyy koulutuksen ja ammattikuntien sisälle muodostuneiden verkostojen samankaltaisuuden

⁸⁴ Vaara E., Lamberg J.-A., 2016. 633–657.

⁸⁵ Vaara E., Lamberg J.-A., 2016. 633–657; Kipping, M., Lamberg J.-A. 2017, 303–319.

⁸⁶ DiMaggio P.J., Powell, W.W. 1983, 150

⁸⁷ DiMaggio P.J., Powell, W.W. 1983 150–152; Oliver 1991.

⁸⁸ DiMaggio P.J., Powell, W.W. 1983, 150–151.

kautta. Tähän vaikuttavat itse koulutus, arvostukset ammattiryhmässä, muotoutuneet käytännöt, ammatilliset verkostot, sosiaaliset suhteet ja näiden vaikutuksesta muotoutunut tietoperusta. Ne ilmenevät organisaatioissa ammattikunnan yleisesti noudattamina ja jakamina arvoina, sosiaalisina velvollisuuksina, käyttäytymisenä ja itsestäänselvyyksinä. Organisaatiossa toimivalla yksilöllä on normatiivisia paineita toimia ammattikuntansa toimintatapojen mukaan ja tämä lisää sekä suoraan organisaatioiden yhdenmukaisuutta että levittää yhtenäisiä käytäntöjä. DiMaggio ja Powell (1983) mukaan normatiivinen mekanismi ei ole samalla tavalla velvoittava kuin pakottava mekanismi on. Koulutuksen katsotaan olevan tärkeässä asemassa luomassa organisaatioiden normeja, sillä juuri koulutusinstituutiot muovaavat normeja ammattilaisten johtajien ja heidän henkilökuntansa keskuuteen.⁸⁹ Professionaalisten organisaatioiden toiminta on keskeinen osa normatiivista isomorfismia. Nämä kiertyvät organisaatioiden ympärille ja niiden kautta uudet toimintatavat leviävät tehokkaasti.⁹⁰ Greenwood, Hinings ja Suddaby (2002)⁹¹ esittävät myös, että voimakkaasti institutionalisoituneilla organisaatiokentillä ammattiorganisaatioissa sekä vastaavilla organisaatioilla on keskeinen rooli yhteisten merkitysten uudelleenmäärittämisessä ja luomisessa. Ammattiorganisaatioissa keskeinen osa mekanismeista on henkilöstön valikointi, joka näkyy saman alan organisaatioissa uusien henkilöiden palkkauksena suoraan valitsemalla tietyn koulutuksen saaneita työntekijöitä. Lisäksi valikointi näkyy ylennyskäytännöissä ja asetetuissa osaamisvaatimuksissa tiettyjen työpaikkojen täyttämiseksi. Valikointi voi myös johtaa siihen, että rekrytoinneissa valikoidaan vain sellaisia työntekijöitä, joilla on samankaltaisia näkemyksiä kuin organisaation päätöksentekijöillä suhtautumisissaan organisaatioiden toimintatapoihin, toimenpiteisiin ja rakenteisiin.⁹²

1.5.4. Jäljittelevä isomorfismi

Yksi isomorfismin muoto on jäljittelevä (mimetic) mekanismi, joka on merkittävä selittäjä samankaltaisten toimintatapojen ja rakenteiden laajalle levinneisyydelle. DiMaggion ja Powellin mukaan samalla toimintatavalla olevat organisaatiot monistavat omia hyväksi havaitsemiaan toimintatapoja tai kopioivat toistensa toimintatapoja tietyllä toimialalla. Jäljittelevät mekanismit ovat myös yhteydessä sosiaalisesti rakentuneeseen ja kognitiiviseen osaan ihmisen käyttäytymisessä. DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan jäljittelyyn vaikuttaa erityisesti nopea liiketoimintaympäristön muuttuminen, mitä epävarmempana liiketoimintaympäristö nähdään,

⁸⁹ Meyer J.W., Rowan, B. 1977, 340–363; Lawrence T. 1999 161–88.; DiMaggio P.J., Powell, W.W. 1983, 150.

⁹⁰ DiMaggio P.J., Powell, W.W. 1983, 152

⁹¹ Greenwood R., Suddaby R., Hinings C.R. 2002. 58–80.

⁹² DiMaggio P.J., Powell, W.W. 1983, 152–153.

sitä enemmän organisaatio yhdenmukaistaa toimintatapojaan menestyneiksi katsomiensa organisaatioiden kanssa. Organisaatiot pyrkivät usein uusiin ratkaisuihin erityisesti niiden kasvaessa.⁹³ Selznick (1996)⁹⁴ ehdottaa myös, että jäljittely johtuisi enemmän epävarmuudesta. Sovellettaessa sellaisia toimintatapoja, jotka ovat jo todettu toimiviksi tai koettu legitimeiksi, voidaan jäljittelyllä vähentää kustannuksia. Kuitenkin jäljittelyä tapahtuu, vaikka toimien varsinaisista hyödyistä ei olisikaan riittävää tietoa.⁹⁵ Myös jonkin toimijan ylivoimaisuus toimialalla luo paineita kopioida tämän edelläkävijän toimintatapoja. Toimintatavat voivat levitä tahattomasti esimerkiksi henkilöstön liikkuvuuden kautta tai konsulttiyritysten välityksellä tietoisesti ja juuri jäljittelevässä mekanismissa konsulttitoiminnan merkitys korostuu. DiMaggio ja Powellin mukaan jopa innovaatioiden syntymistä voidaan selittää toisten organisaatioiden jäljittelyllä ja tämä voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Kun näitä innovaatioita matkitaan edelleen, matkimisen ja innovoinnin matkimisen muodostama kehä jatkaa kehitystään⁹⁶ Meyer ja Rowan (1977) ovat korostaneet myös organisaatioissa käytettävää kieltä ja sanaston merkitystä. Organisaation viestiessä liiketoiminnan luonteesta sidosryhmilleen samanlaisella kielellä tai nimityksillä, on tällä organisaation toimintaa legitimoiva vaikutus.⁹⁷

1.6. Tutkielman rakenne

Olen jäsentänyt tutkielmani analyysiluvut Osuuskauppalehdestä tutkittavien diskurssien mukaisesti. Analyysiluvussa 2. käsittelen Osuuskauppalehden vuosien 1930 suorat viittaukset ja maininnat itse rationalisointiin. Tässä käsittelen yleisesti Osuuskauppalehden uutisoimia huomioita rationalisoinnista ja SOK:n rationalisointitoimia. Lisäksi käsittelen tässä luvussa vielä rationalisointitoimien kansainvälisiä esikuvia. Luvussa 3. käsittelen työmenetelmien, -käytänteiden ja -tekniikan diskursseja. Käsittelen myös tässä luvussa suorat viittaukset työn tutkimiseen ja sen tieteellisyyteen sekä käsittelen myös ajalle tyypillistä standardoimista. Työmenetelmien käytössä korostui menetelmien tutkiminen ja käytänteiden standardointi, joilla rationalisointia pyrittiin edistämään. Luvussa 4. käsittelen työnjaon, työn suunnittelun ja valvonnan diskursseja, joissa korostuu johtaminen ja kontrolli. Luvussa 5. käsittelen työntekijöiden valintaa, perehdytystä, koulutusta ja palkkausta. Näissä diskursseissa korostui

⁹³ DiMaggio P.J., Powell, W.W. 1983, 151–152.

⁹⁴ Selznick, P. 1996, 270–277

⁹⁵ DiMaggio P.J., Powell, W.W. 1983, 151

⁹⁶ DiMaggio P.J., Powell, W.W. 1983, 151.

⁹⁷ Meyer, J. W. & Rowan B., 1977. 340–363

työntekijöiden pätevyyden tarkastelu ja sen myötä saavutettava rationalisointi. Tutkielman johdantoluvussa olen jo esittänyt itse aiheeseen taustoja, keskeisiä käsitteitä ja aikaisempaa tutkimusta. Olen esitellyt työhön valitut tutkimusaineistot ja -menetelmän sekä perustelen niiden käyttöä. Johdannon teoriaosiossa esitetyn uusinstitutionalistisen isomorfismin mukaan päätännössä pohdin, että pyrittiinkö SOK:n ohjeistuksilla minkälaiseen isomorfismiin tai oliko tämä juuri este rationalisoinnille. Pyrittiinkö hajanaisesta vähittäiskaupan kentästä tekemään yhtenäisen ja juuri tuottavuuden kannalta. Esitän tutkimukseni keskeiset tulokset SOK:n Osuuskauppalehden liikkeenjohdollisen neuvonnan 1930-luvun rationalisointidiskurssista.

Taulukko 1.

	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	Kirjoitusten määrä
Rationalisointi	16	13	11	15	11	12	9	5	7	3	102
Työnjako	4	6	4	7	6	5	3	11	16	5	67
Työn suunnittelu	2	1	5	4	3	7	3	10	9	1	45
Valvonta	16	15	13	22	8	6	4	5	6	5	100
Työmenetelmät - ja välineet	7	3	6	8	3	5	3	2	5	4	46
Standardointi	7	4	5	8	0	2	2	2	1	1	32
Koulutus ja perehdytys	9	14	18	14	9	15	16	20	16	9	140
Työntekijöiden valikointi	5	3	10	6	8	10	1	4	5	4	56
Palkkaus	2	7	0	3	1	3	3	2	2	3	26
Työn tiede	0	0	2	2	1	1	3	2	1	1	13

Tutkittavien kirjoitusten määrä diskurssien mukaan lajiteltuina. Lähde: Osuuskauppalehti 1930–1939.

2. Yleinen rationalisointi Osuuskauppalehdessä

Tässä analyysiluvussa käsittelemme yleisesti rationalisointidiskurssia. Aineistosta olen sijoittanut kaikki suoraan rationalisointiin viittaavien kirjoitusten käsittelyyn tähän lukuun ja kirjoitukset voivat osittain mennä ristiin muiden rationalisoinnista koostuvien diskurssien käsittelyyn kanssa. Rationalisointiin tai järkiperaistämiseen liittyviä mainintoja oli yhteensä 102 kappaletta vuosina 1930–1939. Suoraan rationalisointidiskurssiin viittaavat kirjoitukset olen jakanut yleiseen rationalisointiin, SOK:n ja kansainväliseen tasoihin. Yleisen tason rationalisointi käsitti esimerkiksi kirjoituksia talousjärjestelmään ja pankkien asettamaan korkotasoon liittyvää rationalisointikeskustelua. SOK:n rationalisointidiskurssi puolestaan oli laajin, jossa korostuivat koulutuksen ja työmenetelmien rationalisointitoimet. Kansainvälisessä tasossa tarkastellaan rationalisoinnin kansainvälisiä esikuvia yleisesti rationalisoinnista ja osuuskauppaliikkeestä.

2.1. Yleinen rationalisointi

Yleisellä rationalisoinnin tasolla kirjoitettiin talousjärjestelmän, pankkien toiminnan ja korkotason rationalisoinnista. Varsinkin näistä kirjoitukset keskittyivät 1930-luvun pula-aikaan. Osuuskauppalehti kirjoitti yleisesti rationalisoinnista, että sitä oli edistettävä teollisuuden parissa, suomalaisten tuotteiden menikin parantamiseksi maailmanmarkkinoilla. Kaikilla elinkeinoelämänoilla pyrittiin rationalisoimaan tuotantoa eli lisäämään tuotantokykyä, josta johtui hintojen lasku ja myyntivaikeudet. Vientiteollisuuden korkotasoa haluttiin alentaa ettei teollisuuden rationalisointitoimenpiteiden vaikutus jäisi vähäiseksi. Lehdessä haluttiin oikaista käsitystä siitä, että ylituotanto olisi laman aiheuttaja. Kuitenkin pula-ajassa nähtiin hyvinä puolena sitä, että se oli pakottanut taloudellisesti epäterveitä yrityksiä lopettamaan ja yrityksiä rationalisoimaan toimintaansa. Rationalisointi oli usealla teollisuuden alalla alentanut tuotantokustannuksia ja hintoja. Aikaisemman nousukauden vuoksi yritysten organisaatioiden rationaalisuus ja taloudellisuus olivat jääneet vähälle.⁹⁸ Maatalouden osalta todettiin, että

⁹⁸ Osuuskauppalehti 15.10.1930 no 21, 25.6.1931 no 13, 13.5.1931 no 10, 08.07.1931 no 14, 18.02.1931 no 4, 16.09.1931 no 19, 01.04.1931 no 7

vuoteen 1934 mennessä maatalouden kokonaistuotanto oli edistynyt, mikä johtuisi maanviljelyksen ja sen sivuelinkeinojen järkiperaistamisesta. Maatalouden katovuosiin rationalisoinnin toivottiin lieventävän talouden laskua.⁹⁹

Rationalisointi liitettiin myös keskusteluun talousjärjestelmästä. Artikkelissa *Uusi talousmuoto* vuodelta 1933 kirjoitettiin, että suunnitelmatalous nähtiin osana järkiperaistä talouden suunnittelua, johon osa kuului pitkälle viety teollisuuden rationalisointi. Kuitenkin laman ja pulan syyksi osittain esitettiin myös teollisuuden liialle menevää rationalisointia, joka ei ollut enää järkiperaisessä kontrollissa. Rationalisointi nähtiin myös järkevänä vaihtoehtona yleisesti vapaalle kilpailulle ja kaikessa inhimillisessäkin toiminnassa kuului pyrkiä järkiperaistämiseen.¹⁰⁰ Pankkien toiminnan rationalisointia vaadittiin myös *Osuuskauppalehdessä*, koska sen toivottiin vaikuttavan avokätiseen luotonantoon osuuskaupoille, mutta samaan aikaan huomautettiin järkiperaisestä säästämisestä, että pääomat Suomessa riittäisivät. Yksinkertaisesti pankkien pitäisi kehittää pankeissa käytettävää tekniikkaa ja karsia haarakonttoreiden verkostoja, jotka vähentäisivät rahalaitosten hoitokustannuksia.¹⁰¹

2.2. SOK ja rationalisointi

1930-luvun alun pula-aikana suoritettu rationalisointi toi tuloksia SOK:n toimintaan, jota pulakausi oli vain lujittanut. Näin *Osuuskauppalehden* mukaan SOK:n toimitusjohtaja Hugo Vasarla totesi vuoden 1930 lopulla. Vasarlan mukaan rationalisointia oli ulotettava osuuskauppoihin jatkossakin ja jopa jäsenistölle saakka. *Osuuskauppalehdessä* yleisesti nähtiin, että 1930-luvulla useiden alojen ammattilehdistöä innosti rationalisoinnista kirjoittaminen.¹⁰² 1930-luvun alussa nähtiin, että myymälöissä rationalisoinnin myötä rahapalkkauksen lisääntyminen oli vaikuttanut autoritäärinen liikkeenjohdon murtumiseen.¹⁰³

⁹⁹ *Osuuskauppalehti* 28.3.1934 no7, 8.6.1938 no 12, 5.7.1939 no 14

¹⁰⁰ *Osuuskauppalehti* 10.05.1933 no 10:

¹⁰¹ *Osuuskauppalehti* 19.2.1930 no 4, 24.12.1930 no 26, 09.11.1932 no 23, 30.9.1936, 29.4.1936 no 9, 24.11.1937 no 24

¹⁰² *Osuuskauppalehti*: 14.2.1934 no 4

¹⁰³ *Osuuskauppalehti* 15.10.1930 no 21

Tavaranvälitystä oli kehitettävä, etteivät varastot kasvaisi liian suuriksi ja tuotteiden sijoittelua oli kehitettävä. Osuuskauppojen ostojen keskittäminen SOK:lle ja keskuskunnan tuotteiden myynti, oli myynnin ja varastojen kannalta edullisinta rationalisointia. SOK:n osuuskaupat olivat onnistuneet luomaan tavarajakelujärjestelmän maahan samaan aikaan, kun yksityiset kaupat tekivät vararikkoja, mutta osuuskauppojen tulokset olivat voitollisia. Vuonna 1933 Osuuskauppalehdessä irvailtiinkin Kauppalehden uutiselle liittyen yksityisen tukkukaupan vähäisiin rationalisoinnin tuloksiin samalla, kun yksityiseltä puolelta oli levitetty osuustoimintavastaista propagandaa.¹⁰⁴ Tavarajakelun rationalisointi nähtiin olevan tärkeää osuuskauppojen maaseudun ja kaupunkien jäsenille. Huomion kiinnittäminen kaupunkien jäseniin oli SOK:lle tärkeää, koska tällä oli pyrkimys estää kaupunkilaisten liiallinen luisuminen niin sanotun edistysmielisen osuuskauppojen KK-laisen osuustoiminnan jäseniksi ja kuluttajaksi.¹⁰⁵

Osuuskauppalehdessä nähtiin, että osuuskauppaliikkeen leviäminen oli rationalisoitunut vähittäiskaupan alaan ja yleisesti rationalisointi oli edistänyt taloudessa kilpailua. Tuotannon ja jakelun osalta rationalisointi oli tuonut säästöjä kuluttajille sekä koko kansantaloudelle. Toisaalta vuonna 1938 todettiin, että osuuskauppaliikkeen rationalisointi ei ole vaikuttanut itsessään kaupan laajuuteen tai laatuun. Tähän olivat vaikuttaneet erilaisten erikoisosastojen perustaminen ja mainonnan lisääminen.¹⁰⁶ Samana vuonna varoitettiin, ettei osuuskauppojen kannata harjoittaa korkeaa hintapolitiikkaa ja anteliaan ylijäämän maksamista pitäisi välttää, koska haittaa yleisesti osuuskauppaliikkeen tavoitteiden saavuttamista ja tavaravälityksen rationalisointia. Tällaisen järjestelmän suojissa kehittyi huonosti järjestelty organisaatio. Osuuskauppaliikkeen oli jatkuvasti pyrittävä järkipäistäämään organisaatioidensa toimintaa.¹⁰⁷

Liikeorganisaatioita oli kehitettävä ja rationalisointia oli tehtävä työnjakoa edistämällä sekä poistamalla tavaravälitystä turhia välikäsiä. Tämä edistäisi tuotteiden tehokasta myyntiä ja rationalisoitu tavaravälitys toisi myös kuluttajille säästöjä. Tavaravälitystä oli kehitettävä etteivät varastot kasvaisi liian suuriksi ja tuotteiden sijoittelua oli kehitettävä. 1930-luvun alkupuoliskolla kirjoitettiin, että rationalisointi edistyisi rivakasti, mikäli liike-elämässä työn suunnittelun osalta uskallettaisiin johtaa numerotiedolla ja tilastoilla.¹⁰⁸ Rationalisointia pyrittiin

¹⁰⁴ Osuuskauppalehti 12.11.1930 no 23, 30.9.1931 no 20, 20.1.1932 nro 2, 20.7.1932 no 15, 1.3.1933 no 5, 15.7.1936 no 14-15, 2.9.1936 no 18

¹⁰⁵ Osuuskauppalehti 25.9.1935 no 20

¹⁰⁶ Osuuskauppalehti: 01.03.1933 no 5; , 13.09.1933 no 19, 14.02.1934 no 4, 23.05.1934 no 11, 23.05.1934 no 11, 05.12.1934 no 25, 19.01.1938 no: 2

¹⁰⁷ Osuuskauppalehti:01.03.1933 no 5, 28.2.1934 no 5, 27.2.1935 no 5, 5.6.1935 no 12

¹⁰⁸ Osuuskauppalehti: 19.3.1930 no 6, 17.2.1932 no 4, 9.11.1932 nro 23, 01.02.1933 no 3, 01.03.1933 no 5, 24.7.1935 no 15-16, 15.7.1936 no 14-15.

edistämään selventämällä osuuskauppojen hallitusten toimintaa ja sen vaikutusvallasta osuuskauppoihin. Osuuskauppojen rationalisoidun myymälöiden hoidon ja suunnittelun kannalta oli tärkeää, että työnjako hallitusten ja liikkeenhoitajien välillä oli mahdollisimman selkeä.¹⁰⁹

Rationalisoinnin tuomia vaikutuksia huomioitiin pienimmissäkin asioissa tapahtuneen. Vuonna 1935 tehtiin myös huomio, että rationalisointi oli vaikuttanut neuvontatoimistosta lähetettyihin kirjeisiin, jotka olivat aikaisempaan nähden lyhyempiä sisällöltään ja kieleltään suoraviivaisia sekä turhat kohteliaisuudet olivat jääneet kirjeissä vähemmälle.¹¹⁰

1930-luvun lopulla tehtiin huomioita, että joissakin osuuskaupoista ja yksityisistä yrityksistä, kutsuttiin niiden henkilökuntaa osallistumaan keskusteluun rationalisointitoimista. Tässä haluttiin saada toimihenkilöitä pohtimaan oman työnsä yksityiskohtia ja jokainen pystyi tekemään ehdotuksia työn yksinkertaistamiseksi. Nähtiin, että henkilökunta oli motivoituneen työhönsä paremmin, kun saivat tehdä ehdotuksia ja vaikuttaa työnsä rationalisoimiseksi.¹¹¹

1930-luvun rationalisointi ilmeni myös tutkimustoiminnan edistämässä. Osuuskauppalehdessä uutisoitiin liiketaloudellisen tutkimuslaitoksen suunnittelusta. Osuustoiminnan parissa tästä oli epäilyjä, että tämä saattaisi palvella vain yksityisiä kauppiaita. Tutkimuslaitos nähtiin toki myönteisenä asiana, koska se lisäisi tutkimuksellaan liiketaloudellista rationalisointia. Tähän liittyen oli pantu merkille kuluttajien tekemiä ostopäätöksiä, joiden järkipäätösten tutkiminen vaatisi kunnollista tietoa ja asiantuntemusta tuotteiden laadun ja hinnan välisestä suhteesta.¹¹² Vuonna 1939 oli myös lyhyt maininta osuustoiminnan talousteoreettisen tutkimuksen kehittämisestä ja ajatuksena tästä oli rationalisoinnin edistäminen.¹¹³

2.2.1. Rationalisointi ja pätevyys

¹⁰⁹ Osuuskauppalehti: 13.3.1935 no 6

¹¹⁰ Osuuskauppalehti: 5.6.1935, nro 12

¹¹¹ Osuuskauppalehti: 12.10.1938 no 21

¹¹² Osuuskauppalehti 10.6.1936 no 12:

¹¹³ Osuuskauppalehti: 12.10.1938 no 21, 1.2.1939 no 3

Rationalisointi oli yleisesti parantanut työntekijöiden ammattitaitoa ja pätevyyttä, koska myytävään tavaraan oli pakko perehtyä ja oli myös tutustuttava myyntipsykologiaan. Nähtiin, että erityisesti myymäläapulaisten ammattitaito oli kohentunut ja rationalisoitu tavarankuljetus asetti toimihenkilöille vaatimuksia myynnin suhteen.¹¹⁴ Tuotteiden kunnollinen tuntemus pakotti myös osuuskauppaliikettä rationalisoimaan työntekijöiden perehdyttämistä ja kouluttamista, jotka myös osaltaan tehosti myynnin järjestämistä. Koulutustyön piti olla osuuskaupoissa jatkuvaa ja erityisesti nähtiin, että nuorella osuuskauppasukupolvella paremman koulutustasonsa vuoksi oli paremmat lähtökohdat oppia uutta. Toki ajatuksia työntekijöiden yksilöllisestä rationalisointitutkimuksesta esitettiin ja pohdittiin laajan koulutustarpeen ja lyhyen konsultointityön välillä. Ammattitaidon lisäksi toimihenkilöiden kuului olla itsenäiseen työhön kykeneviä ja innostuneita.¹¹⁵ Vuonna 1939 kerrottiin, että vanha sukupolvi oli myös sopeutunut rationalisointiin hyvin, vaikka olivatkin oppineet pääasiassa työnsä käytännön työn kautta.¹¹⁶

Vuonna 1931 julkaistussa artikkelissa *Työtehon lisääminen osuuskaupoissa* perehdyttiin laajemmin rationalisointiin kuin monet muut Osuuskauppalehden artikkelit vuosina 1930–1939. Toki artikkelin sävy vaikutti siltä kuin rationalisointi olisi jotenkin lyhytaikainen trendi. Myyntityön järkipäristämistä piti edistää, mutta ei liian pitkälle. Nähtiin, että myyntityössä oleva inhimillinen puoli, jossa korostui asiakkaan ja myyjän välinen henkilökohtainen vuorovaikutus ja tätä ei voi täysin rationalisoida. Myyntityön laadukkuutta oli vaalittava. Juuri koulutus oli keskeisin keino edistää myynnin rationalisointia eikä ammattitaito voinut olla pelkästään kiinni työkokemuksen paljoudesta, vaikka kokemustakin arvostettiin, oli tieteellinen tutkimus horjuttanut vanhoja käsityksiä myyntityöstä. Osuuskauppakoulusta saatu ammatillinen tietopohja edisti osuuskauppojen toiminta- ja työtapojen yhdenmukaisuutta ja tieteellinen tutkimus tehostaa työmenetelmiä sekä postaisi turhia työvaiheita. Työniloa pidettiin kuitenkin parhaimpana takeena työssä jaksamisessa, mikä tehostaisi työntekoa samalla, mutta fyysisistä tehokkuutta arvostettiin jatkossakin. Esimerkiksi aktiivista yhdistystoimintaa arvostettiin, sillä nähtiin hyvänä, että vapaa-ajalla edistettiin suhdeverkostoa muualle yhteiskuntaan sekä samalla edisti ja edusti osuustoimintaliikettä.¹¹⁷

Artikkelissa *Toimihenkilökysymys* katsottiin palkkojen olleen suurin kuluerä osuuskaupoille, joten tämä pakottaa myös osuuskauppoja rationalisoimaan rekrytointiaan, kun samaan aikaan panostetaan työntekijöitä korvaaviin koneisiin. Henkilövalinnan oli tapahduttava rationaalisella

¹¹⁴ Osuuskauppalehti: 15.10.1930 no 21

¹¹⁵ Osuuskauppalehti: 20.11.1935 no 24

¹¹⁶ Osuuskauppalehti: 10.6.1931, nro 12, 21.6.1939 no 13

¹¹⁷ Osuuskauppalehti: 29.04.1931 no 9, 9.12.1931 nro 25

ja yhtenäisellä menetelmällä sekä henkilökunnan vaatimustason piti olla myös yhtenäinen. Kuitenkin SOK oli sekä kauppa että teollista tuotantoa sisältänyt ryhmittymä ja tämän takia rationalisoinnin tavat ja tavoitteet erosivat SOK-liikkeen sisällä.¹¹⁸ Osuuskauppalehdessä juuri kritiikkiä esitettiin, ettei esimerkiksi konttori- tai myyntityötä voida samalla tavalla rationalisoida tai korvata koneilla kuin mekaanista suorittavaa työtä.

2.2.2. Rationalisointi ja myymälätekniikka

Vähittäiskaupan piirissä rationalisointi toi uusia koneellisia työmenetelmiä ja -välineitä. Tästä hyötyä muun muassa tuotteiden punnitsemisessa ja pakkaamisesta. Artikkelissa *Kilpailu, työnjako ja myymäjäjärjestys* kirjoitettiin, että pulavuosina teollisuuden parista työmenetelmien osalta rationalisointi levisi myös kaupan alalle. Epäkäytännöllisiä työtapoja pyrittiin korvaamaan uudella työkoneilla ja -menetelmillä. Henkilökunnan koulutuksen laatuvaatimuksia standardointiin ja tämä lisäsi myös tehokkuutta sekä laski liikekustannuksia. Vuonna 1934 todettiin, että vuodet 1909–1910 oli huonoa aikaa, joka lujitti osuuskauppaliikettä ja tästä alkoi uudelleen osuuskauppojen liikkeenhoidon järkipäätämisen.¹¹⁹ Yleisesti rationalisoinnin toivottiin edistävän yritysten kirjanpituksien standardointia ja laskentatoimen parissa käytetyn käsitteiden ja ammattikielen yhtenäistämistä.¹²⁰ Rationalisoinnin tuoman koneellistumisen takia onnistuisi esimerkiksi työpäivien lyhentäminen kuusituntisiksi, sillä tämän nähtiin edistävän työllisyyttä.¹²¹ Koneellistuminen nähtiin myönteisenä asiana rationalisoinnin kannalta, mutta liian kalliisiin koneisiin investoiminen voi syödä osuuskauppojen kannattavuutta ja niiden tuomaa hyötyä. Tässä nähtiin, että rationalisointi voi kääntyä tarkoitusperiään vastaan varsinkin pienissä liikkeissä, sillä henkilökunnan kuului myös osata käyttää kunnolla koneita. Tästä kirjoitettiin artikkelissa *Konttori- ja myymälätyön keskinäisestä suhteesta*, että liiketekniikan rationalisoituminen oli jopa johtanut siihen etteivät työntekijät välttämättä omaksuneet uusia käytäntöjä ilman erillistä koulutusta. Kuitenkin vuonna 1937 todettiin, että vähittäiskaupan kilpailu pakottaa myös osuuskauppoja rationalisoimaan, joten konttoritekniikan hankintaa osuuskaupoissa oli jatkettava ja esimerkkinä tästä oli kirjoituskoneiden välittäminen osuuskauppojen tarpeisiin SOK:n välityksellä.¹²² Tekniikan ja työmenetelmien kehittäminen

¹¹⁸ Osuuskauppalehti: 08.11.1933 no 23, 22.11.1933 no 24

¹¹⁹ Osuuskauppalehti: 12.11.1930 no 23, 30.9.1931 no 20, 25.05.1932: no 11, 29.8.1934 no 18, 28.2.1934 no 5

¹²⁰ Osuuskauppalehti: 12.11.1930 no 23

¹²¹ Osuuskauppalehti: 10.05.1933 no 10

¹²² Osuuskauppalehti: 15.10.1930 no 21, 7.1.1931 no 1, 11.05.1932 no 10, 24.7.1935 no 15-16, 14.08.1935 no 17, 17.02.1937 no 4

vaatii pätevää henkilökuntaa osuuskauppoihin ja toimihenkilöiden oli rationalisoinnin hengessä näille kursseille osallistuttava. Konttoreiden toimihenkilöiden oli myös osallistuttava erikoiskursseille, koska toimistotyössä järkiperäistäminen johti tutkimustoiminnan lisääntymistä ja entistä syvällisempää ymmärrystä kannattavuuslaskelmien tulkintaan.¹²³ Muutamiin suuriin yrityksiin oli kehittynyt erikoisosastoja, joissa pyrittiin tutkimaan rationalisoinnin innoittamina työskentelymenetelmiä.¹²⁴ Vuoden 1934 joulumyynnin yhteydessä mainittiin, että myyjien työmenetelmissä oli edelleen tehostamisen varaa eikä rationalisointia oltu tehty riittävästi.¹²⁵ Myynnin järjestelyn rationalisoimiseksi tarjottiin esimerkiksi näyteikkunoiden suunnitteluun työvälaineillä.¹²⁶

2.3. Kansainväliset viittaukset rationalisointiin

Osuuskauppalehden rationalisointia käsittelevissä artikkeleissa viitattiin usein kansainvälisiin esikuviin, kuten esille nousi Yhdysvalloissa ja Saksassa tapahtuneet rationalisointitoimet. Kansainvälisessä rationalisointidiskurssissa Yhdysvaltojen kohdalla viitattiin, että teollisuustuotannon kilpailukyvyyn rationalisointi oli tuonut lisää työttömyyttä, mutta palvelualan liiketoiminta oli alkanut kasvaa.¹²⁷ Rationalisoinnin myötä ylellisyystavaroiden tuotantoa oli sovellettu massatuotantoon, mutta muihin tuoteryhmiin nähden niiden hinnat olivat laskeneet vähiten.¹²⁸ Rationalisoidut tehokkaat työmenetelmät ja koneet olivat tuoneet tulosta yrityksille Yhdysvalloissa, mutta 1930-luvun loppupuoliskolla oli ryhdytty kiinnittämään yhä enemmän huomiota uusiin inhimillisiin keinoihin, joilla pyrittiin edistämään työtehokkuutta, ja näin ollen lisäämään työntekijöiden inhimillistä suorituskykyä.¹²⁹

Osuuskauppalehdessä uutisoitiin myös kuinka eurooppalainen ja jopa suomalaisen SOK:n rationalisointitoimet olivat herättäneet kiinnostusta Yhdysvalloissa. Vuonna 1937 uutisoitiin Rooseveltin komission havainnoista eurooppalaisesta osuustoiminnasta. Kustannuksia käsittelevässä kappaleessa Rooseveltin komission kerrottiin viitanneen SOK:n

¹²³ Osuuskauppalehti: 22.11.1933 no 24, 5.12.1934 no 25

¹²⁴ Osuuskauppalehti: 12.10.1938 no 21

¹²⁵ Osuuskauppalehti: 19.12.1934 no 26

¹²⁶ Osuuskauppalehti: 11.10.1933 no 21

¹²⁷ Osuuskauppalehti: 05.02.1930 no 3

¹²⁸ Osuuskauppalehti: 25.06.1930 no 13

¹²⁹ Osuuskauppalehti: 15.7.1936 no 14-15

toimitusjohtajan lausuntoon, jonka mukaan osuustoimintaliike rationalisoi tavarakaupan samaan tapaan kuin monimymäläliikkeet Yhdysvalloissa, mikä toi suurta säästöä. Lisäksi osuustoiminallisissa liikkeissä joustavampaa oli tavaroiden toimitus, joka lisäsi muun muassa myyntiä. Raportissa todettiin myös, että Euroopassa osuuskaupat kehittyivät aikana, jolloin yksityinen vähittäiskauppaliike oli vielä heikkoa. Tukholmassa oli käytössä yhtä uusia työmenetelmiä kuin monissa Yhdysvaltain monimymäläliikkeissä. Raportissa todettiin, että osuuskaupat olivat kohottaneet vähittäiskaupan tasoa.¹³⁰

Osuuskauppalehdessä kirjoitettiin Saksasta 1930-luvun rationalisoinnin tilanteesta, että pelättiin maailmantalouden huono tilanne syö Saksan teollisuustuotannon rationalisoinnin hyvät tulokset ja uhkaavan rationalisoinnin suotuisaan kehitystä. Rationalisoinnissa oli kiinnitetty Saksassa huomiota johdon, työmenetelmien- ja välineiden rationalisointiin. Toki joidenkin toimialojen yritykset olivat elpyneet rationalisoinnin myötä ja Saksa oli rationalisoinnin suhteen muita maita edellä sekä oli onnistunut tuottamaan tuotteita edullisemmin kuin muut maat.¹³¹ Saksassa koulutuksen suhteen pyrittiin rationalisointiin ohjaamalla nuoria kykyjensä mukaisesti urapolkuihin ja kasvatuksessa sekä kouluissa yleisesti pyrittiin huomioimaan järkiperäinen ajattelu. Tieteellisen liikkeenjohdon menetelmiä pyrittiin ulottamaan mahdollisimman laajalle yhteiskuntaan.¹³²

Vuonna 1930 kirjoitettiin Britannian osuustoimintakonferenssissa puheesta, jonka piti Englannin osuuskauppojen keskusliikkeen johtaja Thomas Liddle. Puheessa mainittiin, että osuuskauppojen keskinäistä kilpailua oli onnistuttu vähentämään yhdistelmällä kauppiaita ja keskittämällä toimintaa suurempiin yksiköihin. Erityisesti yksityiset kauppiat olivat tehneet rationalisointiin pyrkiviä toimenpiteitä, joten osuuskauppaliikkeenkin oli niitä tehtävä pysyäkseen kilpailukykyisinä ja erityisesti tuotantotoiminnassa oli rationalisoitava tuotantoketjuja, mutta osuuskauppojen välillä oli suuria eroja rationalisoinnin suhteen.¹³³ Osuuskauppalehdessä todettiin kuitenkin Ison-Britannian tilanteesta, että teollisuustuotanto oli vanhoillista eikä rationalisointi ollut edennyt kunnolla. Kuitenkin teollisuutta pyrittiin rationalisoimaan ottamalla käyttöön tuottavia työmenetelmiä ja lisäksi mainittiin Ison-Britannian *Empire Free Trade* -ohjelmasta, että imperiumin sisäinen vapaakauppa saattaisi tuhota dominoiden teollisuuden niiden kilpaillessa emämaan rationalisoidun teollisuuden kanssa.¹³⁴

¹³⁰ Osuuskauppalehti: 21.7.1937 no 15

¹³¹ Osuuskauppalehti: 25.06.1930 no 13, 20.01.1932 no 2, 29.06.1932 no 13-14

¹³² Osuuskauppalehti: 17.9.1930 no 19, 9.10.1935 no 21

¹³³ Osuuskauppalehti: 23.7.1930 no 15

¹³⁴ Osuuskauppalehti: 22.01.1930 no 2, 16.3.1932 no 6, 18.1.1933 no 2

Osuuskauppalehdessä 1930-luvun rationalisointikeskustelusta uutisoitiin, että Ruotsin osuuskauppaliikkeen ja yksityisten kauppiaiden välinen kilpailu oli koventunut molempien osapuolten rationalisoidessa toimintaansa. Ruotsin osuuskauppaliikkeen toimintaa seurattiin varsinkin, kun tämä pyrki auttamaan Ruotsin maataloutta rationalisoimispyrkimyksissään. Kuitenkin samalla muistutettiin, että maaseudulla osuuskauppojen toiminta ei voi perustua pyrkimykseen toimia paikallisella tasolla monopolistisesti.¹³⁵ Muiden maiden osuustoiminnasta oli mainintoja Sveitsistä, Virosta ja Unkarista. Unkarin valtio oli antanut rahallista tukea maan osuustoimintaliikkeelle, mutta valtio oli vaatinut osuustoimintaliikkeeltä toiminnan rationalisointia.¹³⁶ Vuonna 1937 Viron osuuskauppojen toimihenkilöitä oli tutustumassa Suomessa SOK:n tuotantolaitoksilla Helsingissä ja Hankkijan tuotantolaitoksilla Helsingissä. Vierailijat olivat kiinnostuneita rationalisoinnista ja varsinkin uusista työmenetelmistä. Seuraavana vuonna 1938 kirjoitettiin, että Viron osuuskauppojen keskuskunnan tulos oli erittäin hyvä. Tähän oli vaikuttanut tuotantolaitosten tuotteiden laadun parantuminen, varastojen tehostaminen ja työmenetelmien rationalisointi.¹³⁷ Sveitsin osuuskauppojen tilanteesta uutisoitiin myös, että Sveitsin keskuskunnalla ei ole paljoakaan omaa teollista suurtuotantoa. Tähän syyksi arvioitiin, että järkipäistetty suurtuotanto ei kannattaisi kolmikielisessä maassa, koska kulttuurierot kulutustottumuksissa olisivat liian suuret. Kuitenkaan Suomen rationalisointidiskurssissa ei vastaavasti otettu kantaa ruotsin kieleen. Sveitsin keskuskunta oli tehnyt yksityisten yritysten kanssa sopimuksia osuuskauppaliikkeen tuotteiden teollisesta tuottamisesta.¹³⁸

3. Konttori- ja myymälätekniikka

Tässä analyysiluvussa käsittelem viittauksia työmenetelmien, -käytäntöjen ja -tekniikan diskursseihin rationalisoinnissa. Lisäksi käsittelem myös ajalle tyypillistä standardointia. Työmenetelmien, -käytäntöjen ja -tekniikasta kertovia kirjoituksia oli yhteensä 46 kappaletta ja standardointia käsitteleviä oli yhteensä 32 sekä työn tieteellisyyttä 13. Työmenetelmien

¹³⁵ Osuuskauppalehti: 16.1.1935 no 2, 29.4.1936 no 9

¹³⁶ Osuuskauppalehti: 03.07.1935 no 14

¹³⁷ Osuuskauppalehti: 21.7.1937 no 15, 16.3.1938 no 6

¹³⁸ Osuuskauppalehti: 7.12.1932 no 25:

osalta on huomioitava, että SOK:n pariin oli kehittynyt teollisuutta, jonka rationalisointimenpiteet saattoivat erota myymälöiden vastaavista.

3.1. Työmenetelmät ja -koneet

Osuuskauppalehdellä oli vahva usko 1930-luvun alussa, että työmenetelmiä yksinkertaistamalla työhön saadaan luotua tehokkuutta ja koko 1930-luvun ajan lehden keskeinen ajatus oli, että jatkuvalla työmenetelmien ja toimintatapojen tarkoituksenmukaisemmalla kehityksellä saatiin osuuskauppaliikkeen toimintaa alati tehostettua.¹³⁹ Työkäytänteiden piti olla mahdollisimman yksinkertaisia suhteessa toimintatapojen selkeyteen. Osuuskauppalehdessä korostettiin osuuskauppojen työtapojen tehostamisen ohella koneiden käytön lisäämistä, esimerkiksi hyviä työvälineitä osuuskauppoihin olivat lasku-, kassa ja kirjoituskoneet sekä automaattiva'at. Lisäksi yhtenä tärkeänä huomiota mainittiin myös myymälähuoneistojen soveltuvuus myymälätyöhön.¹⁴⁰ Työtehoon perustuvan työmenetelmien kehityksessä oli keskeisenä ajatuksena myynnin tehostaminen 1930-luvun puolivälissä. Vuonna 1936 todettiin Osuuskauppalehdessä, että juuri kehittyneiden työvälineiden ansiosta työteho myymälöissä oli parantunut¹⁴¹ ja samoin myös osuustoimintaliikkeen laajentuessa oli pakko kehittää konttoritekniikkaa, sillä suurliikkeen tehokas hoito vaatii rationalisointia.¹⁴²

Työmenetelmien kehittyminen paransi työn laatua ja lisää myymälätyössä käytettävien tapojen luotettavuutta. Toki ymmärrettiin, että parempien työmenetelmien käyttöönotto vaatii osuuskaupoille perusteellista erittelyä ja opastusta.¹⁴³ Vuonna 1931 tammikuussa julkaistussa artikkelissa *Konttori- ja myymälätyön keskinäisestä suhteesta* todettiin työmenetelmien ja liiketekniikan kehityksestä, että se oli johtanut siihen, ettei yksi työntekijä voinut hallita sekä myymälää että konttoria.¹⁴⁴

¹³⁹ Osuuskauppalehti: 29.04.1931 no 9, 24.07.1935 no 15-16, 25.09.1935 no 20; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1931.

¹⁴⁰ 29.08.1934 no 18

¹⁴¹ Osuuskauppalehti: 28.09.1932 no 20, 20.11.1935 no 24, 15.07.1936 no 14-15

¹⁴² 17.02.1937 no 4

¹⁴³ Osuuskauppalehti: 05.02.1930 no 3, 29.10.1930 no 22

¹⁴⁴ Osuuskauppalehti: 07.01.1931 no 1

Osuuskauppalehdessä konttoritekniikan kehitystä seurattiin ja myymälätekniikan suhteen oli oltava ajan tasalla. Vuonna 1930 esiteltiin laskukoneen käyttöä, joka parantaisi kirjanpidon tekemisen laatua ja tehokkuutta ja laskukone. Konttoritekniikan ja laskentatoimen kehittyminen Osuuskauppalehden mukaan paransi kaupan toimintakykyä sekä yksinkertaistaa työkäytänteitä, sillä lehden mukaan 1930-luvun alussa osuuskaupat olivat liian "yliorganisoiduneessa tilassa". Tällä tarkoitettiin, että ennen tehokkaampia työvälineitä ja -menetelmiä osuuskaupoissa oli käytössä esimerkiksi enemmän monimutkaisia työvaiheita.¹⁴⁵ Konttoritekniikasta oli pidetty myös erillisiä näyttelyitä, jossa oli esitelty kirjoitus- ja laskukoneita sekä niiden ominaisuuksia.¹⁴⁶ Osuuskauppalehdessä seurattiin Ruotsin osuuskauppaliikkeen suunnitelmaa kehittää uusi kassakone, joka olisi lähtökohtaisesti suunniteltu osuuskauppojen käyttöön ja lehden mukaan ruotsalaista kassakonejärjestelmä voisi myös hyödyntää Suomen osuuskaupoissa, vaikka kirjoituksessa ei juurikaan mainittu tarkempia yksityiskohtia järjestelmästä tai miten tämä erosi vastaavasti yksityisen kauppiaiden käyttämistä järjestelmistä.¹⁴⁷

Tammikuussa vuonna 1930 Osuuskauppalehdessä uutisoitiin, että amerikkalainen liikemies ja tehtailija E. Backus oli käynyt tutustumassa Suomen sahoihin ja puuteollisuuden laitoksissa. Hän kehui laitoksien työmenetelmiä ja suhteessa amerikkalaisiin yrityksiin ja puuteollisuuden laitoksiin Suomessa oli käytössä ajantasaiset työmenetelmät käytössä. Tuolloin myös Osuuskauppalehdessä uutisoitiin SOK:n teollisuuden toiminnasta ja sen rationalisointitoimenpiteistä keskusteltiin, esimerkiksi Oulun myllyn käytössä oli uusinta tekniikkaa syömäviljan jalostuksessa.¹⁴⁸

Yleisellä rationalisoinnin tasolla työmenetelmien käyttöönottoa kuvasi vuoden 1930 lopulla Osuuskauppalehdessä pidetty optimistinen alustus, jonka mukaan osuuskauppaliikkeissä koneistumisen lisääminen ei vähennä työntekijöiden määrää.¹⁴⁹ Vuonna 1934 Osuuskauppalehdessä todettiin pulavuosien juuri pakottaneen osuuskauppaliikettä kehittämään ja rationalisoimaan työmenetelmiään. Elinkeinovapaus oli edistänyt rationalisointia salliessa erilaisten työmenetelmien kehittämisen.¹⁵⁰

1930-luvun puolivälissä todettiin, että työntekijöiden oli seurattava myös yleistä työmenetelmien kehitystä, eikä erilaisten työmenetelmien seuranta voinut olla pelkästään esimiesten vastuulla. Työntekijöiden valintaan oli myös kehitettävä parempia menetelmiä, joita voisi hyödyntää laajasti

¹⁴⁵ Osuuskauppalehti: 10.12.1930 no 25, 19.02.1930 no 4, 28.09.1932 no 20, 28.09.1932 no 20; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1932.

¹⁴⁶ 18.07.1934 no 15, 10.10.1934 no 21, SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1934.

¹⁴⁷ 12.04.1933 no 8

¹⁴⁸ Osuuskauppalehti: 22.01.1930 no 2, 13.08.1930 no 16-17

¹⁴⁹ Osuuskauppalehti: 12.11.1930 no 23

¹⁵⁰ Osuuskauppalehti: 29.08.1934 no 18, 14.02.1934 no 4

muissakin osuuskaupoissa ja juuri kehittyneiden työmenetelmien ansiosta myymäläkuulttuuri oli parantunut.¹⁵¹

Taloudellinen näkökulma työmenetelmiin 1930-luvun alussa keskittyi turhien kulujen karsintaan. Uusien työmenetelmien kehittämisen katsottiin säästävän osuuskauppoja turhilta kuluilta ja Osuuskauppalehden mukaan osuuskauppaliike saavuttaisi entistä paremmin taloudellisen tuloksen. Tämä oli koko 1930-luvun ajan keskeinen ajatus työmenetelmien kehityksessä. Vuonna 1933 kehoitettiin Osuuskauppalehdessä tutustumaan uudenlaisten hinnoittelumenetelmien hyödyntämiseen ja samoin kustannuslaskennan menetelmiin.¹⁵² 1930-luvun lopulla pyrittiin jatkamaan kehittelyä entistä tarkoituksenmukaisempien työmenetelmien ja toimintamallien aikaansaamiseksi, joiden vaikutus ilmeni lehden mukaan osuuskauppaliikkeen parantuneissa liiketuloksissa. Taloudelliseen tehokkuuteen pyrittiin työmenetelmien rationalisoinnin ohella myös kustannuksien huolehdinnan laaduntarkkailulla. Työvälineiden valinnassa ratkaisevinta olivat niiden käytännöllisyys ja taloudellisuus. Vuonna 1938 pidetyssä alustuksessa Kokkolassa kiinnitettiin huomiota velkakaupan hillintään ja työmenetelmien kehityksen tuovan ratkaisuja tämän valvontaan.¹⁵³ 1930-luvun puolivälissä ymmärrettiin, että sesonkimyyntien aikoina voitaisiin hyödyntää myyntimenetelmien kehittämiseen. Esimerkiksi joulumyyntien kokemuksia haluttiin hyödyntää myyntien edistämisen työmenetelmiin.¹⁵⁴ Vuonna 1935 pidetyssä alustuksessa mainittiin, että erikoismyymälät olivat luoneet tarvetta kehittää uudenlaisia ja tehokkaita työmenetelmiä myymälän hoitoon, palveluun sekä myyntiin. Erikoismyymälöihin eivät välttämättä päteet suoraviivaisesti sovelletut ohjeet kuin muihin tavallisiin osuuskauppoihin.¹⁵⁵

Osuuskauppalehdessä annettiin koko 1930-luvun ajan myös käytännön ohjeita työvälineistä ja -menetelmistä. Myymälöissä työvälineillä oli oltava selkeät omat paikkansa, josta uusien työntekijöiden olisi helppo ottaa työvälineet käyttöönsä. Työvälineitä oli myös syytä ajan myötä vaihtaa. Ennenaikaisesti vahingoittuneet tai kadonneet työvälineet aiheuttivat turhia kustannuksia myymälöille. Lihamyymälöissä painotettiin, että työvälineet oli ehdottomasti pidettävä puhtaina ja huollettava säännöllisin väliajoin. Sekatavaramyymälöille ohjattiin lehdessä ohjeistuksia muun muassa myytävien kankaiden oikeaoppisesta käärimisestä.¹⁵⁶ Osuuskauppalehdessä annettiin myös ohjeita näyteikkunoiden järjestelytapoihin ja

¹⁵¹ Osuuskauppalehti: 25.09.1935 no 20, 22.11.1933 no 24, 09.12.1936 no 25

¹⁵² Osuuskauppalehti: 15.04.1931 no 8, 07.06.1933 no 12, 01.02.1933 no 3, 01.03.1933 no 5

¹⁵³ Osuuskauppalehti: 02.03.1938 no 5, 16.03.1938 no 6, 22.11.1939 no 24, 11.05.1938 no 10

¹⁵⁴ Osuuskauppalehti: 19.12.1934 no 26; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1935.

¹⁵⁵ Osuuskauppalehti: 28.08.1935 no 18; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1935.

¹⁵⁶ Osuuskauppalehti: 27.04.1932 no 9, 17.02.1932 no 4, 01.03.1933 no 5, 10.10.1934 no 21, 07.12.1938 no 25

näyteikkunoiden sommitteluun tarkoitettujen työvälineiden käyttöön. 1930-luvun puolivälin jälkeen näyteikkunoiden suunnittelun helpottamiseksi oli kehitetty työvälineitä mainostekstien luomiseen. Näyteikkunoiden järjestelyyn ja mainostekstien tekemiseen kunnollisista työvälineistä muistutettiin myös vuosikymmenen lopullakin.¹⁵⁷ Vuonna 1932 myymälöissä nähtiin hyvä hankkia esimerkiksi ilmoitustaulu, joka lehden mukaan kohottaisi myymäläkulttuuria ja toisi tärkeää informaatiota sekä myymälöiden työntekijöille että asiakkaille.¹⁵⁸ Vuonna 1939 Osuuskauppalehdessä esiteltiin muun muassa uudenlaista kassakonejärjestelmää, joka oli monikäyttöinen ja antoi muun muassa kuitenkin, ettei sitä tarvinnut enää erikseen asiakkaalle tehdä. Samana vuonna esiteltiin pölynimuria osuuskauppojen siivousvälineeksi, jolla myös hyllyt voitaisiin siivota ja myytäviä kankaita olisi saatu puhdistettua koiperhosista. Myös myymälätyöhön oli esitelty uusia teräksisiä kuulakärkikyniä. 1930-luvun lopussa osuuskauppoihin hankittiin viljakauppaa varten uusia lajittelijoita, jotka helpottivat käytännön työtä viljan myynnissä.¹⁵⁹

3.2. Yleinen standardointi

Standardoinnista kirjoitettiin Osuuskauppalehdessä myönteisesti ja sitä tahdottiin edistää SOK:n osuuskaupoissa, mutta standardoinnin huonoja puolia myös huomioitiin. Nähtiin, että standardointi oli vähentänyt myyjän tarpeellisuutta myyntityössä ja tehnyt kaupoissa tästä yhä enemmän tuotteiden jakelijan. Kuitenkin työntekijöille tarvittiin yhä enemmän muodollista koulutusta ja ammattipätevyyttä, vaikka standardoinnin yhteydessä myyjien tarpeellisuutta pohdittiin.¹⁶⁰

Vuonna 1932 artikkelin *Mitä on liikekulttuuri?* mukaan kaupan alan rationalisointi onnistuu käyttämällä hyväkseen standardoinnin saavutuksia erilaisten työvälineiden ja -koneiden suhteen. Henkilökunnan koulutusta ja valinnan kriteerejä oli yhtenäistettävä sekä yleisesti osuuskauppaliikkeen päämääriä oli yhtenäistettävä.¹⁶¹ Uusien työntekijöiden valinnassa yhteydessä liikkeenhoitajan tai myymälänhoitaja kuuluisi tehdä työanalyysi työntekijöistään,

¹⁵⁷ Osuuskauppalehti: 29.03.1933 no 7, 27.09.1933 no 20, 22.01.1936 no 2, 20.01.1937 no 2; OK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1935.

¹⁵⁸ Osuuskauppalehti: 02.03.1932 no 5

¹⁵⁹ Osuuskauppalehti: 26.07.1939 no 15-16, 04.01.1939 no 1, 15.03.1939 no 6, 25.05.1938 no 11

¹⁶⁰ Osuuskauppalehti: 15.10.1930: nro 21

¹⁶¹ Osuuskauppalehti: 25.5.1932: no 11

joka osaltaan auttaisi työmenetelmien standardoinnissa ja helpottaisi uusien työntekijöiden valintaa, sillä esimiehet saisivat kunnollisen kuvan osuuskaupasta.¹⁶² Vuonna 1939 todettiin, että rationalisointi ja standardisointi eivät koske vain työvälaineitä ja -menetelmiä, vaan myös niiden käyttäjiä. Nähtiin, että vanhan ja nuoren sukupolven välillä oli kuilua, joka näkyi rationalisoinnin osalta. Ajateltiin, että nuoren sukupolven myötä työntekijöiden osalta tapahtuisi standardointia. Lisäksi mainittiin, että opetus- ja kasvatustyö joutui toimimaan liikaa kiireen alla.¹⁶³

Standardointi vaikutti myös kirjanpidon käytänteisiin ja menetelmiin. Vuonna 1930 artikkelissa *Kirjanpituotojen standardisoinnista ja liikelaskentaopin peruskäsitteistä*, että kaikkien eri toimialojen yritysten olisi hyvä standardoida kirjanpitoaan ja yleisesti laskentatoimeaan, mutta keskeisenä ongelmana oli liikkeiden koon vaihtelu. Laskentatoimi toimi eri tavalla suuressa tavarataloketjuilla kuin pienellä sekatavarakaupalla, sillä näissä oli erilainen kontrolli ja tarkkailun tarve.¹⁶⁴ Lisäksi SOK:n osuuskaupoissa oli 1930-luvun alussa käytössä useita kustannuslaskennassa useita erilaisia menetelmiä käytössä ja näiden standardoinnin toivottiin kehittyvän.¹⁶⁵

Standardoiminen katsottiin hyödyttävän rationalisoidiskurssissa esillä ollutta pankkien ja korkotason säännöstelemistä, jonka taustalla oli ajatus luotonvälityksen kulujen karsinnasta. Yksityisten liikepankkien järjestelyissä uudistuksia toivottiin esimerkiksi yhdistelemällä eri tilejä käytön mukaan ja tileillä käytettäisiin myös yhtenäisiä sopimusehtoja. Tämä helpottaisi asiakkaiden asiointia liikepankeissa tämänkaltaisen standardisointi säästäisin kuluja.¹⁶⁶

Standardoitu myymälän toivottiin kuitenkin, että se sopeutuisi paikallisten tarpeiden mukaisesti, mutta Osuuskauppalehdessä myös kirjoitettiin toisesta näkökulmasta. Paikalliset olot tunteva erikoisliikkeiden katsottiin tarjoavan laajemman ja laadukkaamman tuotevalikoiman kuin standardoitu tavaratalo, jossa jää suhteellisesti kutakin osastoa ja sitä pienempi oli ostajan valikoima. Kuitenkin standardointi mahdollisti tuotelajitelmien sovittelun myymälän eri osioihin ja palvelemaan liikevaihdon erittelyä sekä näin helpotti kirjanpitoa tai muuta raportointia.¹⁶⁷ Katsottiin, että standardointi kaupan alojen erikoistumisen ohella lisäsi

¹⁶² Osuuskauppalehti: 22.11.1933 no 24

¹⁶³ Osuuskauppalehti: 21.6.1939 no 13

¹⁶⁴ Osuuskauppalehti: 12.11.1930 no 23

¹⁶⁵ Osuuskauppalehti: 01.02.1933 no 3

¹⁶⁶ Osuuskauppalehti: 24.12.1930: no 26

¹⁶⁷ Osuuskauppalehti: 3.9.1930 no 18, 1.10.1930 no 20

varastojen vaihtumisnopeutta ja vähensi tuotteiden varastoimisriskiä, sillä huonossa taloustilanteessa osuuskauppojen varastot olivat päässeet kasvamaan.¹⁶⁸

Osuuskaupoissa pyrittiin lähtökohtaisesti myytävien tuotteiden standardisoimiseen, mutta tässä myös huonoja puolia. Tuotteiden standardoimisen takia myyjistä oli tullut etupäässä vain tuotteiden jakelijan ja vähentänyt myyntitaidon tarvetta, joka puolestaan oli keskeinen ammattipätevyyden kannalta.¹⁶⁹ Osuuskaupan tuotteiden standardoinnissa keskityttiin erityisesti maataloustuotteisiin Osuuskauppalehdessä vuosina 1931–1935. Viljan jalostamisen standardoinnin edistämiseksi katsottiin, että osuuskauppaliikkeellä oli keskeinen rooli. Pyrittiin myymään standardoimaan mahdollisimman hyvin tuottavat ravinteikkaat viljalaadut. Viljalaatujen standardoinneista haluttiin järjestää osuuskaupoille koulutusta varsinkin, koska viljalaatujen standardointiin saattoi vaikuttaa joinakin vuosi sääolosuhteet ja yleisesti ottaen sadon laatu.¹⁷⁰ Esimerkiksi vehnän viljelyksessä standardointi oli edesauttanut laadukkaan vehnän tuotannon kehittymiseen.¹⁷¹ Osuuskauppalehdessä kehoitettiin osuuskauppoja tekemään yhteistyötä Hankkijan ja maatalousjärjestöjen kanssa erityisesti viljeltävien viljalaatujen standardoinnista. Lisäksi Pellervon kirjoja maataloustuotteiden standardoinnista mainostettiin.¹⁷² Lehdessä kirjoitettiin myös tuotteiden kuljetuksista ja säilytyspakkauksista. Esimerkkeinä olivat kananmunien kuljetuksien ja säilytyslaatikoiden standardointi sekä hedelmien pakkauksia pyrittiin standardoimaan, että parhaimmat ja kylmälle herkät hedelmät saapuivat pienissä pakkauksissa, sillä näin onnistuttiin kuljettamaan Suomeen laadukkaita hedelmiä.¹⁷³

Ulkomailla tapahtuneet tuotteiden standardoinnit helpottivat Suomessa tuotteiden myynti ja kohensivat tuotteiden laatua. Esimerkiksi Espanjassa appelsiinien laatujen standardoiminen paransi niiden myyntiä, sillä huonolaatuisista oli ollut ylitarjontaa. Vastaavasti Chilen viinin tuotantoa ja laatuja oli standardoitu, joka oli parantanut säilyttämistä ja edistänyt näin viinin vientiä.¹⁷⁴ Standardointiin liittyvän diskurssin yhteydessä mainittiin esimerkiksi Kalifornian maanviljelijöistä, että he pyrkivät standardoimaan omia maataloustuotteitaan ja parantamaan näin tuotteiden laatua.¹⁷⁵

¹⁶⁸ Osuuskauppalehti: 20.7.1932: no 15

¹⁶⁹ Osuuskauppalehti: 15.10.1930 no 21, SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1930.

¹⁷⁰ Osuuskauppalehti: 25.11.1931 no 24, 21.12.1932 no 26, 22.11.1933 no 24,

¹⁷¹ Osuuskauppalehti: 26.4.1933 no 9, 28.12.1935 no 26

¹⁷² Osuuskauppalehti: 9.11.1932: no 23, 4.12.1935 no 25:

¹⁷³ Osuuskauppalehti: 1.2.1933 no 3, 20.12.1933 no 26, 29.4.1936 no 9:

¹⁷⁴ Osuuskauppalehti: 4.3.1936 no 5, 12.10.1938 no 21:

¹⁷⁵ Osuuskauppalehti: 26.10.1932: no 22

Standardointia pyrittiin ulottamaan mahdollisimman laajalle ja koskemaan vähäpätöisempiäkin seikkoihin. Esimerkiksi vuodelta 1937 kirjoitettiin Keskuskauppakamarille tulleesta ehdotuksesta, jossa esitettiin kotimaassa toimineiden tehtaiden hinnastojen ulkoisesta yhtenäistämistä, koska tämä helpottaisi tukkuliikkeiden toimintaan ja myyntiä.¹⁷⁶ Osuuskauppalehdessä paperilomakkeiden yhtenäistäminen huomioitiin vuonna 1931. Saksan standardivirasto Deutsches Institut für Normung (DIN) oli pyrkinyt standardoimaan Euroopan maiden paperilomakkeita ja varsinkin maissa, joissa metrijärjestelmä oli käytössä. Yhdysvalloissa oli käytössä eri kokoisia paperilomakkeita, mutta maan suuruus oli hidasti standardointia, kuitenkin paperiteollisuuden parissa yhtenäistämiseen oli pyritty. Standardilomakkeiden käyttöä pyrittiin edistämään Suomessakin ja Osuuskauppalehdessä uutisoitiin valtioneuvoston asetuksesta, jonka tarkoituksena oli tehdä viralliseksi paperiarkin kooksi A4. SOK oli suunnitellut ottavansa käyttöön standardoidut lomakkeet ja osuuskauppojen toivottiin seuraavan keskuskunnan esimerkkiä. Puolustusministeriö ja Rautatiehallitus olivat päättäneet ottaa käyttöönsä standardoidun lomakemallin sekä Suomen tullilaitos oli jo standardisoitunut tulli-ilmoituskirjoja. Postilaitoksessa oli tuolloin suunnitteilla lomakkeiden standardointi kotimaisessa postiliikenteessä.¹⁷⁷

Vuonna 1930 kirjoitettiin Ruotsin maaseutuosuuskauppojen myymälätyypeistä. Myymälöitä pyrittiin standardoimaan sisustukseltaan ja järjestykseltään. Sisustuksen ja järjestyksen eri osien standardoimalla välttämään eri hyllyjen ja lokeroiden jakamiselta sekä sen tuomista haitoista.¹⁷⁸ Ruotsin osuuskauppaliike tuotteiden standardointia tapahtunut paljon ja se oli tullut kovasti muotiin. Tutustumisia tehtiin Ruotsin osuuskauppaliikkeen keskuskunnan kahvipaahtimoon, juustomeijeriin ja Malmön konttoriin, joissa standardointi oli edistynyt.¹⁷⁹

Yhdysvaltojen osalta vähittäiskaupan tavaratalojen ketjut perustuivat kaupattavien tavaroiden hyvin pitkälle kehitettyyn standardointiin ja jotkut yritykset perustivat omia tehtaita sekä ryhtyivät valmistamaan omia standardoituja tuotteita. Osuuskauppalehdessä nähtiin ongelmia kuluttajan asemassa Yhdysvaltojen vähittäiskaupassa, koska jotkut vähittäiskaupat olivat saaneet joillakin alueilla paikallisen lähes monopolia muistuttavan aseman ja alueen kuluttajat pakotettiin ostamaan muutamia tiettyjä standardoituja tuotteita.¹⁸⁰

¹⁷⁶ Osuuskauppalehti: 24.11.1937 no 24

¹⁷⁷ Osuuskauppalehti: 25.11.1931 no 24

¹⁷⁸ Osuuskauppalehti: 3.9.1930 no 18

¹⁷⁹ Osuuskauppalehti: 21.7.1937 no 15:

¹⁸⁰ Osuuskauppalehti: 15.4.1931no:

Sveitsissä ja Saksaankin osalta uutisointiin käyttöön otetusta myymäläautosta. Myymäläauton toiminta oli ollut hyvin tehokasta ja menestys perustui pitkälle standardoituihin tuotekokoihin ja pakkauksiin. Tuotteet olivat jo asetettu valmiiksi erihintaisiin pakkauksiin ja tämä nopeutti asiakkaiden palvelua. Käyntiajat olivat ennalta ilmoitettuja ja mainonta oli tehokasta, jota toteutettiin halpahintaisilla mainonstrategialla. Myymäläautot olivat hyviä kilpailemaan syrjäseuduilla lähes monopoliaseman saavuttanutta yksityistä kauppiasta vastaan.¹⁸¹

3.3. Työn tiede

Viittauksia artikkeleissa työn tieteellisyyteen ja sen tutkimista tieteellisin menetelmin ei ollut paljoa verrattuna muihin diskursseihin, mutta aikakaudelle tyypillisiä viittauksia työn tieteellisyydestä näissä artikkeleissa oli. 1930-luvun alussa kiinnitettiin huomiota työn tehokkuuden tilastoinnista ja kuinka tämä helpottaisi havainnollistamaan tehokkuuden kohentumista tieteellisin menetelmin. Koko 1930-luvun ajan muutamia mainintoja kertyi myynnin kehittämisestä tieteellisin menetelmin. Tieteellistä tutkimusta oli kirjoitusten perusteella suunnattava työntekijöiden, myymälänhoitajien, liikkeenhoitajien ja jopa itse myymälöiden sekä kauppojen tehokkuuden tutkimiseen.¹⁸²

Vuonna 1936 helmikuussa julkaistiin Osuuskauppalehdessä SOK:n toimitusjohtaja Hugo Vasarlan puhe, jossa viitataan *scientific management* -käsitteeseen. Aineistossa tämä on ainoa kerta, kun englanninkieliseen käsitteeseen viitataan. Vasarlan mukaan vähittäiskaupan rationalisointi oli tarpeellista. Vasarlan mukaan SOK:n osuuskaupat ovat pyrkineet tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukaisesti tehostamaan toimintaansa jo alusta alkaen, vaikka varsinaisesti tätä käsitettä ei olisi vielä 1900-luvun alussa tunnettukaan. Vasarla mainitsee myös, että 1936 mennessä osuuskaupoissa oli onnistuttu hyödyntämään tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita. Vasarla mainitsee, että tieteellinen liikkeenjohto toi juuri tilastojen hyödyntämisen osuuskauppaliikkeen johdon päätöksenteon tukemiseen. Lisäksi tilastojen avulla oli onnistuttu kehittämään uusia toimintatapoja, joilla tuottavuus ja kannattavuuskin olivat parantuneet.¹⁸³

¹⁸¹ Osuuskauppalehti: 1.3.1933 no 5

¹⁸² Osuuskauppalehti: 12.10.1932 no 21, 30.03.1932 no 7, 15.03.1933 no 6, 22.11.1933 no 24, 05.12.1934 no 25, 20.11.1935 no 24.

¹⁸³ Osuuskauppalehti: 05.02.1936 no 3

Heinäkuussa vuonna 1936 julkaistiin artikkeli, joka käsittely työtehon tutkimista tieteellisin menetelmin ja kyseisessä artikkelissa viitattiin, että juuri taylorismin ja fordismin periaatteiden mukaisesti tutkittiin tehokkuuden saavuttamista. Samassa artikkelissa käsiteltiin työntekijöiden levon merkityksestä työn tehokkuuden parantamisessa ja sen tutkimusta tieteellisin menetelmin, mutta syvällisemmin asiaan ei perehdytty.¹⁸⁴

1930-luvun lopulla tulee muutamia mainintoja tutkimustoiminnan kehittämistä ja liiketaloudellisen tutkimuslaitoksen suunnittelusta, joka koskisi yleisesti ottaen kaupan alaa eikä olisi suunnattu vain osuuskauppaliikkeen käyttöön. 1930-luvulla myös Osuuskauppalehdessä kirjoitettiin ja kehoitettiin kehittämään omaa tutkimustoimintaa.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Osuuskauppalehti: 15.07.1936 no 14-15, 15.07.1936 no 14-15, 20.01.1937 no 2

¹⁸⁵ Osuuskauppalehti: 09.06.1937 no 12, 12.10.1938 no 21, 01.03.1939 no 5

4. Käskijöitä ja käskettäviä

Käsittelen tässä analyysiluvussa työnjakoa, työn suunnittelua sekä valvontaa. Keskeisesti näihin liittyy juuri johtaminen, esimiehen ja työntekijöiden välinen hierarkia sekä organisaatioiden keskinäinen valvonta. Osuuskauppalehdessä työnjaosta kertovat kirjoitukset lisääntyivät 1930-luvun loppua kohden ja yhteensä mainintoja oli 67 kappaletta. Eri puolilla Suomea pidettiin liikkeenhoitajien kokouksissa, joissa esitettiin puheita ja alustuksia työnajosta. Työn suunnitteluun viittaavia kirjoituksia oli yhteensä 45 kappaletta ja painottuivat 1930-luvun jälkipuoliskolle. Valvontadiskurssia edistäviä kirjoituksia puolestaan 100 kappaletta, jotka painottuivat puolestaan 1930-luvun alkupuoliskolle. Käsittelen työntekijöiden johtamista näiden kolmen eri diskurssin välityksellä.

4.1. Työnjako ja hierarkia

Hierarkinen organisaatorakenne oli 1930-luvulla luontevana toimintamuotona käytössä osuuskaupoissa, mutta Osuuskauppalehdessä nähtiin, että työnjaossa oli myös ongelmia. Pienissä osuuskaupoissa ei hierarkisista rakenteista ei ollut juurikaan hyötyä, kun työntekijöitä ei ollut lähtökohtaisesti paljoa. Työnjakoa korostava diskurssi vuoden 1930 heinäkuussa julkaistussa artikkelissa *Käskijöitä ja käskettäviä* korosti osuuskauppojen työntekijöiden ja toimihenkilöiden hierarkisuutta. Hierarkisuuden katsottiin edistävän osuuskauppojen työntekijöiden pitkälle jalostunutta työnjakoa. Työnjaon myötä työn suunnitelmallisuus kehittyisi myös. Hyvää työoveruutta korostettiin, vaikka samalla työntekijöiden hierarkisuutta pidettiin tärkeänä. Liikkeissä esimiesten oli osattava käskeä ja kohdella työntekijöitään oikein ettei työnteon innostus laantuisi, vaan päinvastoin kasvaisi. Vaikka liikkeenhoitaja olikin osuuskaupoissa tärkeässä asemassa työnjaon ja töiden suunnittelun kannalta sekä tämän velvoittavaan asemaan vedottiinkin, nähtiin, että liikkeenhoitaja oli vain suuremman osuustoiminta-aatteen edistäjä.¹⁸⁶

Alkuvuodesta 1931 kirjoituksessa *Konttori- ja myymälätyön keskinäisestä suhteesta* mainittiin kriittisesti, että konttori- ja myymälätyö olivat liikaa eriytyneet toisistaan. Kirjoituksen mukaan eriytymiseen oli juuri vaikuttanut rationalisointi liiketekniikan ja työnjaon kehittymisen myötä.

¹⁸⁶ Osuuskauppalehti: 23.07.1930 no 15

Samana vuonna muisteltiin SOK:n tavaraliikkeen konttorin alkuaikoja, jolloin työntekijöitä oli hyvin vähän, ettei merkittävää työnjakoa ollut.¹⁸⁷

Vuonna 1934 kirjoituksessa *Kilpailu, työnjako ja myymäläjärjestys* mainittiin, että myymälöiden toimihenkilöiden työnjako vaatii vielä useassa osuuskaupassa tarkistamista, kuten alle neljän henkilön myymälöissä. Työnjako oli pienissä myymälöissä vaihtelevaa. Kirjoituksessa todettiin myös, että työnjako kaupoissa oli kasvattanut työntekijän velvollisuuden tunnetta työhönsä.¹⁸⁸ Esimerkiksi kirjoituksessa *Vanhentuvat liikkeenhoitajat* tammikuulta 1935 mainittiin, että pienissä osuuskaupoissa selvärajaista työnjakoa ei voitu viedä järin pitkälle, mutta haluttiin, että liikkeenhoitajat voisivat keskittyä kunnolla esimerkiksi liikkeen kirjanpitoon ja jättää toisarvoiset tehtävät muille osuuskaupan työntekijöille. Pienissä myymälöissä ja kaupoissa yhdistyi fyysinen varastotyö ja henkiseksi työksi mielletty myyntityö. Kuitenkin selkeän työnjaon puolesta kirjoitettiin vielä 1930-luvun loppuun saakka. Työnjaon kehittyessä vanhempien toimihenkilöitä voitiin siirtää tarvittaessa liikkeenhoitajien sijaisiksi esimerkiksi loma-aikoina tai muiden henkilömuutosten sattuessa.¹⁸⁹

Osuuskauppojen menestys katsottiin olevan kiinni pitkälti liiketyön tehokkuudesta ja työntekijöiden kyvystä hoitaa työtään. Tehokas työnjako ja sen tarkka noudattaminen katsottiin takaavan liiketyön tehokkuuden ja työntekijöiden työkyky parantui työnjaon myötä.¹⁹⁰ Vuonna 1936 työnjakoa edistävässä argumentoinnissa esille tuli, että työnjaon kuuluisi huomioida paremmin jokaisen työntekijän kykyä toimia työssään ja osuuskaupoissa työnjaon kautta kuuluisi hyödyntää parhaat mahdollisimman hyvin osuuskauppaliikkeen hyödyksi. Vuonna 1937 lokakuussa olleessa kirjoituksessa *Osuuskauppojen hoito: Jakakaamme tehtävät* mukaan työnjakoa osuuskaupoissa oli kehitettävä esimerkiksi konttoristin ja kirjanpitäjän välillä, näyteikkunoiden järjestelyn sekä myymälän yleisen järjestyksen välisessä hoidossa. Tuossa kirjoituksessa osuuskauppoja kehoitettiin yksinkertaisesti arkistoimaan esimerkiksi YOL:n vuosikertomuksia ja muiden osuustoiminnallisten järjestöjen vuosikertomuksia sekä kiertokirjeitä juuri hyödyllisen neuvonnan takia.¹⁹¹

Osuuskauppalehdessä vuonna 1933 alussa työnjaon katsottiin edistävän työturvallisuutta myymälöissä ja esimerkiksi tulipalojen torjunta tehostuu järjestyksen myötä sekä työntekijät

¹⁸⁷ Osuuskauppalehti: 07.01.1931 no 1, 04.02.1931 no 3; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1931.

¹⁸⁸ Osuuskauppalehti: 29.08.1934 no 18

¹⁸⁹ Osuuskauppalehti: 13.04.1932 no 8, 03.08.1932 no 16, 02.01.1935 no 1, 28.09.1938 no 20, 16.08.1939 no 17

¹⁹⁰ Osuuskauppalehti: 28.03.1934 no 7, 24.07.1935 no 15-16

¹⁹¹ Osuuskauppalehti: 14.10.1936 no 21, 13.10.1937 no 21, SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1937.

tietävät toimia hätätilanteissa selkeän työnjaon myötä.¹⁹² Työnjaon katsottiin myös edistävän järjestystä ja siisteyttä myymälöissä, joten työnjaolla oli hygieniää edistävä puoli. Järjestyksen ja siisteyden ylläpitäminen katsottiin myös selkeästi kuuluvan ennalta määrätylle työntekijälle myymälöissä.¹⁹³

Vuonna 1938 SOK suoritti kyselyn osuuskaupoille valistustyöstä ja kyselystä kävi ilmi, että eritasoiset toimihenkilöt korostivat juuri työnjaon tärkeyttä osuuskaupoissa. Samana vuonna todettiin, että suurissa liikkeissä työnjaon suhteen oli tapahtunut kehitystä.¹⁹⁴

Ulkomaiden työnjaon diskurssista ei juurikaan kirjoitettu osuuskauppalehdessä kahta kirjoitusta lukuun ottamatta. Ulkomailla työnjaon suhteen Osuuskauppalehdessä vuonna 1931 kirjoitettiin Neuvostoliiton teollisuudesta, että siitä puuttui järkevä työnjako ja suunnitelmallisuus tai tämä oli lähinnä näennäistä.¹⁹⁵ Toisessa kirjoituksessa vuodelta 1934 mainittiin tutustumismatkasta Ruotsiin Tukholmaan, jossa oli avattu Tukholman osuuskaupan uusi tavaratalo ja siellä noudatettiin tarkkaa työnjakoa työntekijöiden kesken.¹⁹⁶

4.1.1. Työnjaon johtaminen

Johtaminen työnjakodiskurssissa tuli esiin keskeisellä tavalla Osuuskauppalehdessä. Kuitenkin huomioitavaa oli se, että Osuuskauppalehden ohjeistettiin pääasiassa yleisten liiketoimintaperiaatteiden mukaisesti, vaikka nämä saattoivat olla yhteistoiminnallisen osuuskauppaliikkeen periaatteiden kanssa ristiriitaisia, mutta samaan aikaan korostettiin osuustoiminta-aatteen tärkeyttä esimerkiksi liikkeenhoitajien työssä. Työnjakoa korostava diskurssi artikkeleissa *Käskijöitä ja käskettäviä* ja *Työtoveruusmieli osuuskaupoissa* ilmensi osuuskauppojen työntekijöiden ja toimihenkilöiden hierarkisuutena. Hierarkisuuden katsottiin edistävän osuuskauppojen työntekijöiden pitkälle jalostunutta työnjakoa ja tämän myötä työn suunnitelmallisuus kehittyisi myös. Hyvää työtoveruutta korostettiin, vaikka samalla työntekijöiden hierarkisuutta pidettiin tärkeänä. Liikkeissä esimiesten oli osattava käskää ja kohdella työntekijöitään oikein, ettei työnteon innostus laantuisi, vaan päinvastoin kasvaisi. Toki samaan aikaan myös kirjoitettiin, että komento liikkeissä oli keskitettävä selkeästi yhdelle

¹⁹² Osuuskauppalehti: 18.01.1933 no 2

¹⁹³ Osuuskauppalehti: 02.03.1938 no 5, 18.01.1939 no 2

¹⁹⁴ Osuuskauppalehti: 07.12.1938 no 25, 22.06.1938 no 13

¹⁹⁵ SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1931.

¹⁹⁶ Osuuskauppalehti: 28.02.1934 no 5

henkilölle ja korostettava tiukkaa työnjakoa, mutta ymmärrettiin ettei esimiehen ja työntekijän suhde osuuskauppaliikkeessä voi olla samankaltainen kuin yksityisissä kaupoissa oli. Osuuskauppalehden mukaan yksityisissä kaupoissa vallitsi liikaa isännän ja rengin välinen suhde, jota osuuskauppaliikkeen pariin ei haluttu. Osuuskauppalehden kirjoitukset koskien esimiehen tapaa käskää tai innostaa työntekijöitään koski vain 1930-luvun alun vuosia. Vaikka liikkeenhoitaja olikin osuuskaupoissa tärkeässä asemassa työnjaon ja töiden suunnittelun kannalta sekä tämän velvoittavaan asemaan vedottiinkin, nähtiin, että liikkeenhoitaja oli vain suuremman osuustoiminta-aatteen edistäjä.¹⁹⁷ Vuonna 1931 julkaistiin artikkeli *Luottamus vai kontrolli*, jossa pohdittiin, että työnjaon myötä hyvin hoidetuissa osuuskaupoissa voi luottaa, että henkilökunta hoitaa työnsä hyvin, vaikka työntekijöiden määrä samaan aikaan kasvoi. Kuitenkin kirjoituksessa ajateltiin, että luottamus työntekijöihin hyvä asia, mutta kontrolli työnjaossa oli ensisijainen keino johtaa kauppia.¹⁹⁸

Vuonna 1933 kirjoituksessa *Toimihenkilökysymys* huomautettiin, ettei työnjaon suhteen esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde voi jäädä vain palkkaehtojen sekä työvelvollisuuksien sopimiseen, vaan esimiehen oli myös osattava innostaa työntekijöitä. Esimiesten oli hyvä tuntee työntekijöitään myös henkilökohtaisesti, mutta tässä ajatuksena oli, että esimiehet olisivat innostaneet alaisiaan osallistumaan osuustoiminnallisiin harrastuksiin ja tapahtumiin.¹⁹⁹

Työn kunnollinen organisointi ja työnjako työntekijöiden kesken toi säästöjä, mutta Osuuskauppalehdessä vasta vuonna 1936 säästönäkökulma tuodaan esille selkeästi, vaikkakin vuonna 1934 kerrottiin, että huonosti organisoitu ja epätarkoituksen mukainen työnjako osuuskaupoissa olivat seikkoja, joilla tarpeettomasti korottivat palkkamenoja.²⁰⁰

1930-luvun lopulla Osuuskauppalehdessä huomautettiin, että osuuskaupoilla oli suurliikkeiden mittakaavaedut, että kustannukset myyntiyksikköä kohden olivat pienemmät kuin muissa vähittäiskaupan muodoissa ja työnjaolla avulla saavutetaan työntekijöiden mahdollisimman hyvä työteho ja -taito. Työnjakoa kannatettiin lehdessä, mutta 1930-luvun lopulla havaittiin, että joissakin osuuskaupoissa työnjaon edistäminen oli johtanut kustannusten lisääntymiseen, koska oli jouduttu palkkaamaan lisää.²⁰¹

¹⁹⁷ Osuuskauppalehti: 23.07.1930 no 15, 25.06.1931 no 13, 07.06.1933 no 12, 13.09.1933 no 19; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1931.

¹⁹⁸ Osuuskauppalehti: 18.02.1931 no 4.

¹⁹⁹ Osuuskauppalehti: 22.11.1933 no 24

²⁰⁰ Osuuskauppalehti: 04.03.1936 no 5, 17.01.1934 no 2

²⁰¹ Osuuskauppalehti: 13.07.1938 no, 03.02.1937 no 3

4.1.2. Tuoteryhmien kauppa työnjaon näkökulmasta

Työnjakoa osuuskaupoissa vaadittiin myös eri tuoteryhmien kaupan kesken. Esimerkiksi vuonna 1930 lihakaupan osalta toivottiin lisää työnjakoa erityisesti tuottajaosuuskuntien ja osuuskauppojen kesken, mutta vuoteen 1939 lihan myynnin työnjaon käytäntönä oli, että kaupoille kuului lihan jakelu.²⁰² Taustalla vaikutti 1930-luvulla kiista tuottajaosuuskuntien kanssa siitä, että kuuluiko teuraskarjan hankinta osuusteurastamojen vai osuuskauppojen vastuulle. Ideana oli, että tuottajaosuuskunnat ostivat lihan karjailoilta ja lihan vähittäiskauppamyynti hoidetaan osuuskauppojen kautta.²⁰³

Maataloustuotteiden myynnin osalta myös työnjako oli epäselvää, sillä maaseutuosuuskaupat olivat tämän tuoteryhmän osalta keskeisessä osassa ja näissä osuuskaupoissa toimihenkilöiden työnjakoa ei välttämättä voitu selvärajaisesti suorittaa varsinkaan tavarankäytön suhteen. Kuitenkin Osuuskauppalehdessä todettiin, että maataloustuotekaupan sisäistä työnjakoa oli kehitettävä, sillä kunnollisen työnjaon puuttuminen olisi pitkäaikaisessa kehityksessä vahingoittanut maataloustuotekauppaa ja samalla myös maatalousväestön asemaa.²⁰⁴ Taustalla myös oli SOK:n ja Hankkijan välinen erimielisyys maataloustarvikkeiden kaupasta eli SOK ryhtyi operoimaan Hankkijan toimialalle.²⁰⁵

Joulukuussa vuonna 1932 kirjoituksessa *Liiketyön erikoistumisilmiöitä* oli työnjaosta sen verran, että liikkeiden kasvun ja tavaravalikoiman monipuolistamisen myötä, oli tehtävä työntekijöiden kesken entistä enemmän lisättävä työnjakoa. Myyjät eivät pystyneet hankkimaan jokaiseen tuotteeseen asiantuntemusta, joten työnjakoa myyjien kesken oli lisättävä. Nähtiin, että isoimmista kaupoista työnjaolla oli myös hygieniää edistävä vaikutus ja terveystoimittamiset myös antoivat määrärahyksiä, jotka vaikuttivat myymälän järjestykseen, vaikka tämä taisi vaikuttaa enemmän suuriin osuuskauppoihin ja myymälöihin.²⁰⁶

Osuuskauppojen tavarankäytön tehostamiseen haluttiin huolehtimaan erillisiä toimihenkilöitä 1930-luvun lopussa ja yleisesti todettiin, että kauppojen tehostaminen vaatii edelleen työnjaon

²⁰² Osuuskauppalehti: 14.05.1930 no 10, 11.10.1939 no 21

²⁰³ Herranen, T. 2004. 94; Karhu 1999, 316–317.

²⁰⁴ Osuuskauppalehti: 22.11.1933 no 24 21.11.1934 no 24; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1931–1933.

²⁰⁵ Herranen, T. 2004. 94; Perko, T. 1979, 272–274.

²⁰⁶ Osuuskauppalehti: 07.12.1932 no 25

kehittämistä useissa kaupoissa.²⁰⁷ Myytävien tuotteiden kunnollinen tuntemus edellytti tehokasta työnjakoa myymälöiden toimihenkilöiden kesken ja tässä myös koulutuksen tarve myyjille korostui.²⁰⁸ Työnjaon tehostuessa osuuskauppojen jäsenmäärän oletettiin kasvavan ja samoin myös myynnin, josta erityisesti maataloustuotetavaran kaupan osuus tehostuisi.²⁰⁹

Vuonna 1938 Osuuskauppalehdessä kirjoitettiin, että työnjaolla merkitystä myös mainontatyössä ja tätä pitäisi edistää myös osuuskauppojen mainonnassa entisestään sekä liikeapulaistenkin kuuluksi tietää tavaramainonnasta. 1930-luvun lopullakin työnjakodiskurssia haluttiin vahvistaa ja varsinkin, kun kauppojen suurentuessa ja niiden myynnin kasvaessa, täytyi eri liikeorganisaatioiden löytää sopiva työnjako.²¹⁰

4.1.3. Osuuskauppojen hallitusten työnjako ja aktivointi

Osuuskauppojen liikkeenhoitajien ja hallitusten sekä niiden jäsenten välistä työnjakoa korostettiin aina 1930-luvun loppuun saakka, jolloin kirjoitukset ja maininnat lisääntyivät ja varsinkin liittyen eri puolilla Suomea pidettäviin liikkeenhoitajien kokouksissa, joissa esitettiin puheita ja alustuksia työnjaosta.²¹¹ Jokaisessa osuuskaupassa oli hallitus, jotka valvoivat osuuskauppojen toimintaa ja alkujaan 1920-luvulta alkaen yhdessä liikkeenhoitajan kanssa ne hoitivat aatteellisen valistustoiminnan järjestelyjä ja myös liikkeenhoidollista neuvontaa. Osuuskauppojen hallitusten aktiivisuus oli ollut vaihtelevaa 1930-luvulla. Tavalliset osuuskuntien jäsenet puolestaan pystyivät käyttämään päätösvaltaansa osuuskauppojen asioihin osuuskuntakokouksissa.²¹²

Valistustoiminnan suhteen haluttiin myös selkeyttää toiminnan sisäistä työnjakoa osuuskauppaliikkeessä ja juuri valistustoiminnassa haluttiin aktivoida osuuskauppojen hallituksia, sillä katsottiin etteivät liikkeenhoitajat ehdi suunnitella ja toteuttaa kaikkia osuustoiminnallisia valitustilaisuuksia ja -tapahtumia.²¹³ Osuuskauppojen hallitusten jäsenten asemaa ja työnjakoa haluttiin selkeyttää samalla, kun hallitusten vastuita pyrittiin lisäämään,

²⁰⁷ Osuuskauppalehti: 31.08.1938 no 18, 28.09.1938 no 20

²⁰⁸ Osuuskauppalehti: 10.06.1936 no 12, 15.09.1937 no 19, 13.10.1937 no 21

²⁰⁹ Osuuskauppalehti: 30.03.1938 no 7

²¹⁰ Osuuskauppalehti: 22.06.1938 no 13, 11.05.1938 no 10, 17.08.1938 no 17

²¹¹ Osuuskauppalehti: 16.04.1930 no 8, 05.06.1935 no 12, 31.03.1937 no 7 & 03.02.1937 no 3 & 28.04.1937 no 9, 15.09.1937 no 19, 05.01.1938 no 1, 19.01.1938 no 2, 16.02.1938 no 4, 11.05.1938 no 10, 25.05.1938 no 11, 01.02.1939 no 3, 27.09.1939 no 20

²¹² Vesänen, V. 1946. 10-19.

²¹³ Osuuskauppalehti: 19.08.1931 no 17, 09.10.1935 no 21; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1931.

oli myös huomioitava jäsenien pätevyys. Hallituksien jäsenten työnjakoa haluttiin tehostaa ja heitä pyrittiin aktivoimaan hallituksia täyttämään niiden säännönmukaiset tehtävänsä.²¹⁴

Vuonna 1933 Osuuskauppalehdessä kirjoitettiin Kuopiossa ja Helsingissä liikkeenhoitajien kokouksessa pidetyssä alustuksessa, että osuuskaupoissa oli saatava aikaiseksi sellainen työnjako, jossa liikkeenhoitajat voivat käyttää lomansa ja vapaa-aikansa lepoon. Muidenkin osuuskauppojen toimihenkilöiden oli seurattava alalla tapahtuvia muutoksia ja kartutettava tietojansa. Osuuskauppojen hallituksien aktivoinnin ohella myös myymälöiden yhteydessä toimivat myymälätoimikuntien työnjakoa ja haluttiin selkeyttää.²¹⁵ Osuuskauppojen hallituksien jäsenten keskinäisestä työnjaosta oli vuoden 1934 alussa julkaistun kirjoituksen mukaan ohjesäännöt, mutta monessakaan osuuskaupassa sääntöjen mukaista työnjakoa ei oltu sovellettu käytäntöön. Erityisesti oli kiinnitettävä huomiota suurten osuuskauppojen työnjakoon.²¹⁶ Ohjesääntöjen puitteissa todettiin myös, että hallituksille kuului kuukausittain tarkistaa kauppojen kassatilit ja kirjanpito.²¹⁷ Vuonna 1937 Osuuskauppalehdessä esitettiin SOK:lle toivomus, että se laatisi malliehdotuksia työnjaosta osuuskaupoille ja kauppojen tarkastajat selittäisivät nämä kauppojen hallituksille, kuinka käytännössä näitä osuuskaupoissa sovellettaisiin. Toisaalta tunnustettiin, että osuuskauppojen työnjakoa oli kehitettävä paikallisten olosuhteiden ehdoilla.²¹⁸

4.2. Voiko liikkeenhoitaja suunnitella työnsä?

Tässä osiossa käsittelemme työn suunnittelua, joka Osuuskaupoissa oli luonnollisesti liikkeenhoitajien vastuulla. Liikkeenhoitajia pyrittiin kannustamaan osuuskaupoissa ja myymälöissä varsin pitkäjänteiseen suunnitteluun, joissa korostuu tärkeimpänä aikatauluttaminen ja erilaisten työntekijöiden työsuunnitelmien sekä yleiset työsuunnitelmien laatimiset myymälöihin. Suunnitelmissa työaika pyrittiin jakamaan mahdollisimman hyvin ja kiireelliset työt olivat tehtävä ensin. Liikkeenhoitajia kehoitettiin pitämään tarkkoja muistiinpanoja liikkeen toiminnasta. Työn suunnittelun katsottiin myös erityisesti edistävän myymälöiden hyvää järjestystä, joka hyödytti henkilökunnan tehokasta työskentelyä ja antavan hyvän kuvan asiakkaille sekä jäsenille. Kuitenkin liikkeenhoitajia kehoitettiin

²¹⁴ Osuuskauppalehti: 13.04.1932 no 8, SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 192.

²¹⁵ Osuuskauppalehti: 26.04.1933 no 9, 24.05.1933 no 11, 12.05.1937 no 10

²¹⁶ Osuuskauppalehti: 03.01.1934 no 1; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1935.

²¹⁷ Osuuskauppalehti: 11.09.1935 no 19.

²¹⁸ Osuuskauppalehti: 07.07.1937 no 14, 28.04.1937 no 9; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1937.

delegoimaan työtehtäviään alaisilleen esimerkiksi kirjanpidon suhteen ja varoitettiin puuhastelemasta pikkuasioiden kanssa. Tehtävien delegoinnin myötä liikkeenhoitajat pystyivät paremmin seuraamaan myymälöiden kehitystä. Lisäksi uusien koneiden käyttöönotto oli riippuvainen johdon suunnittelusta. Tutustumismatkoilta Ruotsin maaseutuosuuskaupoihin oli saatu vaikutteita työn suunnitteluun.

Työn suunnittelu oli juuri osuuskauppojen ja myymälöiden johdon tehtäviä, mutta johdon harteilla ei voi olla kaikki suunnittelu. Esimerkiksi osuuskauppojen valistustilaisuuksissa järjestelyissä ja niiden suunniteluissa toivottiin, että myymäläneuvostot ottaisivat vastuuta, sillä liikkeenhoitajilla oli riittävästi työtä. Myymäläneuvostoja oli perustettu juuri valistustoiminnan järjestämiseen ja näitä toimi pääasiassa isoissa osuuskaupoissa.²¹⁹

Kuitenkin vuonna 1937 julkaistussa artikkelissa painotettiin, että erityisesti työnjaon suhteen työn suunnittelu kuuluu liikkeenhoitajille ja tämä korostuu erityisesti isoissa monimyyvälöissä.²²⁰ 1930-luvun alkupuoliskolta sai myös kuvan, että koneiden ripeämpään käyttöönottoon olisi ollut halukuutta, mutta johtoon portaan suunnittelun hitaus oli tässä esteenä.²²¹

Suunnilleen 1930-luvun puolivälissä korostetaan myynnin suunnittelua. Myynnin tehostaminen vaati tavaranjakelun kehittämistä ja hyvää suunnitelmallisuutta. Tavaranjakeluun suunnitteluun olisi hyvä keskittää tietylle henkilölle. Varsinkin maaseudun pienissä osuuskaupoissa, joissa ei voida selvärajaista työnjakoa suorittaa eri työntekijöiden välillä, myynnin suunnittelu ja tehostaminen korostui. Tavaranjakelun kehittämisen ohella vuonna 1935 myynnin tarkkailua ja tutkimusta oli myös suunniteltava. Joulumyyntiin huomion kiinnittäminen oli tärkeää suunnittelussa koko 1930-luvun, mutta vuosikymmenen loppuun mennessä tämän pitkäjänteinen suunnittelu korostui esimerkiksi myös työmääränkin vuoksi. 1930-luvun lopussa mainonta tavaranesittelystä korostui ja suunnittelu tehostaisi tätä.²²²

Työn suunnittelussa 1930-luvulla esille tuli myös myymälöiden käytännön järjestys. Myymälöissä myyntiä kehitettiin suunnittelemalla juuri tuotteiden sijoittelua ja yleistä järjestystä. Tietenkin yleiseen järjestykseen panostaminen edesauttoi siisteyttä myymälöissä, mikä loi niistä hyvän kuvan asiakkaille. Myyntiä kehitettiin myös kiinnittämällä huomiota myymälöiden näyteikkunoihin. Näyteikkunoiden suunnitteluun haluttiin panostaa yhä enemmän 1930-luvun

²¹⁹ 11.05.1932 no 10

²²⁰ 03.02.1937 no 3, 31.08.1938 no 18

²²¹ Osuuskauppalehti: 23.07.1930 no 15, 23.07.1930 no 15, 25.06.1931 no 13, 08.11.1933 no 23, 22.11.1933 no 24, 07.11.1934 no 23

²²² Osuuskauppalehti: 09.11.1932 no 23, 29.08.1934 no 18, 06.11.1935 no 23, 20.11.1935 no 24, 20.11.1935 no 24, 03.03.1937 no 5, 23.11.1938 no 24, 17.08.1938 no 17

kuluessa ja erityisesti sesonkiaikoina, kuten jouluna, näihin juuri kuului erityisesti kiinnittää huomiota. Näyteikkunoiden suunnittelu oli tärkeä teema koko 1930-luvun ajan Osuuskauppalehdessä, mutta kuitenkin vuonna 1938 eräässä kirjoituksessa todettiin, että tämänkaltaisen suunnittelutyö oli juuri myymäläapulaisille sopivaa työtä ja tämän liikkeenhoitaja voi hyvin siirtää jollekin muulle työntekijälle.²²³

Myymälöissä työn tehokkuutta kehitettiin myös parantamalla sen parantamalla suunnitellulla. Työn tehokkuutta ja suunnittelua käsittelevät kirjoitukset olivat vasta vuosilta 1935 ja 1937. Koko 1930-luvun pidettiin useissa osuuskauppapiirien ja liikkeenhoitajien kokouksissa alustuksia työn suunnittelun tärkeydestä ja tarpeesta. 1930-luvun lopulla näiden pidettävien alustuksien määrä lisääntyi.²²⁴

Vuonna 1932 helmikuussa julkaistussa artikkelissa kerrottiin Ruotsin maaseudun osuuskauppojen käytännöllisestä suunnittelusta ja tämä näkyi myös työn suunnittelussa sekä myymälän kalustojen hankinnoissa. Ruotsissa suunnittelussa osuuskaupat pyysivät ja seurasivat keskuskunnan ohjeistuksia ja tästä Suomessa osuuskaupat voisivat ottaa oppia. Vuonna 1939 julkaistiin Osuuskauppalehdessä englantilaisen Herbert N. Cassonin juuri osuuskauppojen toimihenkilöille suunnattuja työohjeita. Näihin kuuluivat: Työkavereiden kunnioittaminen, osuustoiminta-aatteeseen edistämiseen ja sen tilaisuuksiin osallistuminen, ahkera työnteko palkkansa eteen, oman työn seuranta ja laadun parantaminen sekä tehostaminen, omien tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen, koneiden ja välineiden huoltaminen, säästäväisyys, keskittyminen omaan työhön virheitä välttääkseen, oma-aloitteisuus, luotettavuus, tarmokkuus sekä omasta terveydestä huolehtiminen. Keskeinen ajatus oli, että toimihenkilön kuuluisi toimia kuin liikkeen omistaja eli perehtyä liikkeen asioihin, aatteeseen sekä omaksua iloinen sekä ystävällinen palveluasenne.²²⁵

Työ suunnittelussa kuitenkin huomautettiin, että vaikka kokeneilla toimihenkilöillä voisi luulla olevan kokemusta monipuolisesta työstä myymälöissä ja näin ollen töiden suunnittelu voisi sujua, niin olivat kuitenkin matalasti koulutettuja toimihenkilöitä, joilta saattoi kuluu paljon aikaa suunnitteluun ja ratkaisujen kehittämiseen.²²⁶

²²³ Osuuskauppalehti: 29.06.1932 no 13-14, 03.08.1938 no 16, 26.09.1934 no 20, 22.05.1935 no 11, 08.05.1935 no 10, 28.10.1936 no 22, SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomukset 1931–1937.

²²⁴ Osuuskauppalehti: 24.07.1935 no 15-16, 31.03.1937 no 7, 07.07.1937 no 14, 03.02.1937 no 3, 16.02.1938 no 4, 25.05.1938 no 11, 16.02.1938 no 4, 05.01.1938 no 1

²²⁵ Osuuskauppalehti: 17.02.1932 no 4, 25.10.1939 no 22

²²⁶ Osuuskauppalehti: 17.02.1932 no 4

Vuonna 1933 esille muutamassa kirjoituksessa työn suunnitteluun liittyvissä kirjoituksissa tuli työssä jaksaminen ja työntekijöiden terveyden huomioiminen, sillä tämän katsottiin edistävän työttehokkuutta ja näin säästävän kuluja. Samana vuonna SOK:ssa huomioitiin työn suunnittelussa naistoiminta ja sen kehittäminen.²²⁷ Vuonna 1938 työn suunnittelun puolesta puhuivat ajan puute ja kiireellisyys. Kiireen lievittämiseen toivottiin ratkaisun olevan juuri työn kunnollisessa suunnittelussa.²²⁸

Vuonna 1935 kirjoituksessa *Tiivistä toimintaa* korostetaan, että osuuskauppaliikkeen toiminta ei saa perustua sattumanvaraisuuteen, vaan toiminnan pitää olla hyvin suunniteltua ja tämä vaatii toimivien käytänteiden johdonmukaisella noudattamisella. Lisäksi suunnitelmia oli tehtävä kannattavuuden seurannalla ja laskelmia tästä oli tehtävä säännöllisesti.²²⁹

Osuuskauppalehdessä työn suunnittelusta muistutettiin 1930-luvulla rakentamisen ja myymälä uudistuksen suhteen, esimerkiksi valvonnan suunnittelu nähtiin tärkeänä. Vuonna 1937 SOK:n valmistuneessa uudessa myllyssä työt oli suunniteltava tarkkaan.²³⁰

Vuonna 1937 osuuskauppojen tilaisuuksissa pidetyissä alustuksissa eri puolilla Suomea korostettiin joustavaa työn suunnittelua, mutta suurissa liikkeissä tämä ei onnistuisi ilman selkeää työnjakoa, joten joustava suunnittelu sopi paremmin pieniin myymälöihin.²³¹

Vuonna 1937 Osuuskauppalehden artikkelissa *Suunnittelu* työn suunnittelussa korostettiin myymälöiden järjestelytyöhön ja toimihenkilöiden ylimääräinen aika oli suunnattava juuri järjestelyyn. Samassa artikkelissa korostettiin, että työn suunnittelu vaatii nuorilta toimihenkilöiltä ja harjoittelijoilta harjoittelua. Nuorien työntekijöiltä vaadittiin jatkuvaa vapaa-ajalla tapahtuvaa osuustoimintaliikkeeseen liittyvien asioiden perehtymistä, jotta heidänkin ajatteluun juurtuisi pitkäjänteinen ajattelu.²³²

4.3. Valvoja ja valvottavia

Tässä luvussa en käsittele ainoastaan esimiehen ja alaiseen kohdistamaa valvontaa, vaan myös eri organisaatioiden kohdistamaan valvontaa toisiinsa. Valvonnan ja tarkkailun osalta

²²⁷ Osuuskauppalehti: 13.09.1933 no 19, 12.07.1933 no 14-15; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1933.

²²⁸ Osuuskauppalehti: 02.02.1938 no 3

²²⁹ Osuuskauppalehti: 27.02.1935 no 5 ; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1935.

²³⁰ Osuuskauppalehti: 19.08.1936 no 17, 23.12.1936 no 26, 21.07.1937 no 15

²³¹ Osuuskauppalehti: 15.09.1937 no 19, 28.04.1937 no 9, 28.04.1937 no 9

²³² Osuuskauppalehti: 11.08.1937 no 16-17

1930-luvun alussa pyrittiin kauppojen hallituksia aktivoimaan valvomaan osuuskauppojen ja sen myymälöiden toimintaa. Varsinkin kauppojen ja myymälöiden taloudellinen valvonnan merkitys lisääntyi lamakauden aikana ja tämä näkyi esimerkiksi raportoinnin lisäämisellä sekä varastojen tarkkailuna. Käsittelen myös osuuskauppojen hallitusten suorittamaa valvontaa, aikaisemman kappale osuuskauppojen hallituksista keskittyi puolestaan niiden sisäiseen ja liikkeenhoitajien työnjakoon eikä niinkään valvontaan. Valvontaa ja tarkkailua käsitteleviä kirjoituksia oli paljon sekä ne käsittelevät asiaa melko laajasti, joten tämä on syytä käsitellä erillään työnjaon ja työn suunnittelun diskursseista, vaikka päällekkäisyyksiä voikin ilmetä.

4.3.1. Esimiehen ja SOK:n yleinen valvonta

Osuuskauppalehdessä esimiehen suorittamassa valvonnassa nähtiin, että kyseessä olevan myös luottamuksen ylläpitämisestä. Tarvittiin myös valvontaa, mutta Osuuskauppalehdessä varoitettiin, että liiallisesta valvonnasta erityisesti sivuseikkojen osalta. Liika valvonta nähtiin heikentävän alaisten toimintakykyä.²³³ Osuuskauppalehdessä valvonnasta kertovien kirjoitusten viesti yksinkertaisesti oli, että esimies valvoo alaisiaan. 1930-luvun alussa Osuuskauppalehdessä haluttiin kiinnittää huomiota valvontaan entistä enemmän. Myymälöiden merkitys oli kasvanut ja niiden hoitoa haluttiin valvoa osuuskauppojen jatkuvuuden kannalta. Kuitenkin korostettiin esimiesten ja alaisten luottamuksellisia välejä sekä nähtiin, että juuri valvonta edistää heidän välilleen luottamusta, joka puolestaan vähentää valvonnan tarvetta.²³⁴

Liikkeenhoitajalla oli Osuuskaupoissa keskeinen rooli. Heidän tuli paitsi huolehtia päivittäisestä toiminnasta kaupassa ja sen johtamisessa, myös olla linkki kaupan ja keskusliikkeen sekä osuuskunnan välillä. Vuodesta 1930 alkaen Osuuskauppalehdessä liikkeenhoitajien tehtävänä oli valvoa kauppojen hoitoa, henkilökunnan kehitystä sekä suorittaa yleistä osuuskauppaliikkeen valvontaa. Työnjaon vaikutus osuuskaupoissa saattoi näkyä henkilökunnan määrän lisääntymisenä ja tämän takia liikkeenhoitajien kuului valvoa osuuskauppojen kustannusten kasvamista sekä työtehon kehittymistä. Vuonna 1930 julkaistussa artikkelissa *Voiko liikkeenhoitaja suunnitella työnsä* esitettiin, että liikkeenhoitajan

²³³ Osuuskauppalehti: 01.10.1930

²³⁴ Osuuskauppalehti: 05.02.1930 no 3

kuului säännöllisesti tarkkailla kaupan toimintaa ja henkilökuntaa sekä huolehtia kaupan jäsenistä. Osuuskauppojen valistustoimintaa liikkeenhoitajan kuului myös valvoa.²³⁵

Osuuskauppalehdessä valvonnasta uutisoivien kirjoitusten viesti oli, että esimies valvoo alaisiaan ja 1930-luvun alussa Osuuskauppalehdessä haluttiin kiinnittää huomiota valvontaan entistä enemmän. Myymälöiden merkitys oli kasvanut ja niiden hoitoa haluttiin valvoa osuuskauppojen jatkuvuuden kannalta. Kuitenkin korostettiin esimiesten ja alaisten luottamuksellisia välejä sekä nähtiin, että juuri valvonta edistää heidän välilleen luottamusta, joka puolestaan vähentää valvonnan tarvetta.²³⁶ Vuonna 1931 kirjoitettiin kontrollista ja puolustettiin työntekijöiden kontrollointia. Työntekijöiden kontrollin suojelevan heidän heikkouksiltaan vastaan ja parantavan vain heidän työtehoaan sekä laatua. Hyvällä kontrollilla osuuskaupat kykenevät estämään epämieluisia yllätyksiä.²³⁷ Vuonna 1932 valvontadiskurssiin liittyi myös koulutettu työvoima, joka vähensi liikkeenhoitajan valvontaa erityisesti suoraan jo opastuksen ja neuvonnan saralla. Koulutettu työvoima pätevyytensä takia ennen kaikkea vähensi valvonnan tarvetta.²³⁸

Valvonnan suhteen ajateltiin, että osuuskauppojen valvonta ja vaatimukset henkilöstölle olivat tiukemmat kuin yksityisyrittäjillä, sillä valvontaa suorittavia tahoja oli useita ja nämä kohdistuivat myös eri osa-alueisiin osuuskaupoissa. Osuuskauppojen hallitukset suorittivat valvontaa ja samoin valvontaa tehtiin myös keskusliikkeestä käsin. Erityisesti henkilökunnan valvonta oli osuuskaupoissa tarkempaa kuin yksityisissä vähittäiskaupoissa. Keskusliikkeen taholta suoritettiin jatkuvasti osuuskauppojen liikkeenhoidon tarkkailua ja tämän vuoksi kauppojen epäkohdat eivät yleensä ehtineet kehittymään vakaviksi.²³⁹

Osuuskauppalehdessä ajoittain kirjoitettiin, että liikkeenhoitajat olivat vaikeuksissa valvontatyön liiallisesta työtaakasta. Liikkeenhoitajia kehoitettiin osoittamaan työntekijöilleen oman esimiesasemansa valvonnan osalta ja erityisesti liikkeenhoitajien kuului seurata toimihenkilöiden työtehoa.²⁴⁰ Työtehon ohella liikkeenhoitajien täytyi huomioiden työntekijöidensä terveys ja työkyky.²⁴¹

²³⁵ Osuuskauppalehti: 23.07.1930 no 15, 13.04.1932 no 8, 03.02.1937 no 3, 28.04.1937 no 9, 12.04.1939 no 8

²³⁶ Osuuskauppalehti: 05.02.1930 no 3

²³⁷ Osuuskauppalehti: 18.02.1931 no 4

²³⁸ Osuuskauppalehti: 25.05.1932 no 11; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1932.

²³⁹ Osuuskauppalehti: 08.06.1932 no 12, 09.05.1934 no 10

²⁴⁰ Osuuskauppalehti: 12.10.1932 no 21

²⁴¹ Osuuskauppalehti: 12.07.1933 no 14-15

Vaikka liikkeenhoitajan tehtäviin kuuluikin myymälöiden toiminnan tehostamiseen tarkoitettut säännölliset tarkastuskäynnit, pystyi valvonnan delegoimaan kokonaan erilliselle toimihenkilölle. Loppuvuodesta 1938 Pohjois-Karjalassa liikkeenhoitajien kokouksessa pidetyssä alustuksessa myös mainittiin, että suurissa osuuskaupoissa myymälöiden toiminnan tarkkailu jätettäisiin tähän toimeen tarkoitettulle toimihenkilölle.²⁴²

1930-luvun lopulla kirjoitettiin muutamasta alustuksesta liikkeenhoitajien kokouksista, joissa mainittiin osuuskauppojen pää- ja sivumyymälöiden välisistä suhteista. Myymälöiden välistä luottamusta haluttiin edistää juuri valvonnan avulla ja myös kehittää myymälätoimikuntien toiminta jäsenhankinnan tehostamiseksi.²⁴³

Vuonna 1930 julkaistiin uusia mallisääntöjä, joiden avulla pyrittiin tehostamaan tilintarkastajien toimintaa ja uudelleen säännöistä muistutettiin vuonna 1935. Toki Osuuskauppalehdessä sääntöjen sisältöä ei eritelty yksityiskohtaisesti, mutta nämä oli lähetetty osuuskauppojen liikkeenhoitajille.²⁴⁴ Ohjeiden ajatuksena oli myös, että osuuskaupan liikkeenhoitajan ja hallituksen kuuluivat täydentää toisiaan, vaikka hallituksien kuului myös valvoa liikkeenhoitajia. Näin pyrittiin varmistamaan mahdollisimman tehokasta myymälöiden hoitoa ja valvontaa, mutta tässä oli monenlaisia käytäntöjä, jotka saattoivat aiheuttaa ristiriitoja hallituksien ja liikkeenhoitajien välille. Epäaktiivisten hallituksien kohdalla liikkeenhoitajat saattoivat ottaa hallituksille kuuluvia valvontatehtäviä itselleen.²⁴⁵ Sääntöjä uudistettiin ja ne julkaistiin vuonna 1939. Mallisääntöjen ajateltiin olevan kuin valvonnan muistilista osuuskauppojen hallituksille.²⁴⁶

SOK:n määräysvallan ja tarkkailun kohteeksi haluttiin taloudellisesti heikkoa tulosta tehneet osuuskaupat. SOK:n taholta myymälöiden tarkkailua hoiti neuvontatoimisto tarkastuskäynneillä. Heikkoja osuuskauppoja haluttiin tukea valvonnalla, että kauppojen toiminta saatiin uudelleen taloudellisesti terveelle pohjalle. Osuuskauppalehden mukaan juuri keskusliikkeen suorittama tarkkailu ja neuvontatoiminta oli osuustoimintaliikkeen etu yksityisiin kauppiaisiin nähden.²⁴⁷ Velkakauppa oli aihe, jota Osuuskauppalehdessä kehoitettiin valvomaan tarkkaan erityisesti 1930-luvun alussa, mutta vielä 1938 velkakaupan hillitsemisestä mainittiin kirjanpidon yhteydessä. Velkakaupan tarkkailussa oli 1930-luvun alussa puutteita ja osuuskaupoilla oli

²⁴² 02.02.1938 no 3, 21.12.1938 no 26, 12.04.1939 no 8

²⁴³ 27.04.1938 no 9, 25.05.1938 no 11

²⁴⁴ 17.09.1930 no 19

²⁴⁵ 05.06.1935 no 12; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1935

²⁴⁶ 01.02.1939 no 3

²⁴⁷ Osuuskauppalehti: 14.05.1930 no 10, 30.08.1933 no 18, 27.09.1933 no 20, 27.09.1933 no 20, SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1932.

saatavien perinnässä ongelmia.²⁴⁸ Vuoden 1930 lopulla pula-ajasta kirjoitettiin, että pula-ajan valvonta ei ollut täysin uutta, koska osuuskauppaliikkeen kauppohenkilöiden valvontaan oli kiinnitetty huomiota jo ennen 1930-lukua.²⁴⁹ Vuonna 1934 pyrittiin kehittämään uusia toimintatapoja, joilla oli tarkoitus parantaa osuuskauppojen toimintaedellytyksiä ja taloudellista kilpailukykyä. Keskeisenä toimenpiteenä osuuskauppojen tuloksellisuudessa oli juuri keskusliikkeen suorittaman valvonnan lisääminen, mikä oli osuuskauppojen jatkuvuuden kannalta tärkeää.²⁵⁰

Vuonna 1930 Osuuskaupassa ohjeistettiin osuuskauppojen tuotantotoiminnan kehittämisestä. Tuotantotoiminta tosin edellyttää, että sen valvontaan oli päteviä toimihenkilöitä käytettävissä ja erityisesti teknisesti taitavaa johtoa vaadittiin. Kuitenkin merkittävään tuotantotoimintaan osuuskaupoissa ei ollut rahkeita juuri kunnollisen valvonnan takia, ettei menekistä ja hoidosta huolehtiminen olisi jäänyt huonolle tolalle.²⁵¹

Vuonna 1939 todettiin SOK:n ravintoloiden tarkkailusta, joka perustui viranomaisten asettamiin vaatimuksiin ja näin osuuskauppojen tarkkailun käytäntöjä ei voida suoraan siirtää koskemaan ravintoloihin, mutta valvonnan periaatteita voitiin hyödyntää. Ravintoloissa tarjoiluhenkilökunta oli suurempi kuin osuuskauppojen myymälöissä, joten yksistään ravintolan hoitaja ei kyennyt valvomaan kaikkia työntekijöitään. Ravintoloiden valvonnassa nähtiin hyväksi, että SOK teki myös valvontaa ravintolan hoitajan ohella.²⁵²

4.3.2. Raportointi osana valvontaa

Valvontadiskurssissa osana korostui myös raportointi, koska tämä tehosti osuuskauppojen valvontaa. Osuuskauppalehdessä 1930-luvun jälkipuoliskolla esiintyi kirjoituksia, joissa esitettiin ajatus tilastojen ja numeraalisen raportoinnin tarpeesta. Vuosikymmenen lopulla lehdessä kehoitettiin seuraamaan rohkeasti tilastoja ja kehittämään tilastotietoa. Pohjois-Suomen osuuskauppapiirin liikkeenhoitajien kokouksessa pidettiin alustus, että kirjanpidon ohelle muu numeraalinen raportointi oli liiketoiminnan kannalta kehittämisen kannalta tärkeää. Liiketoiminnan laajentuessa ja monipuolistuessa sekä kilpailun kiristyessä oli osuuskauppoja pakko tarkkailla eri kaupan osa-alueita yksityiskohtaisemmin. Alustuksessa yritettiin rohkaista

²⁴⁸ 12.11.1930 no 23, 21.12.1938 no 26, 07.12.1932 no 25; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1930–1932.

²⁴⁹ 26.11.1930 no 24

²⁵⁰ 26.09.1934 no 20, 11.09.1935 no 19

²⁵¹ 11.06.1930 no 12

²⁵² 26.07.1939 no 15-16

liikkeenhoitajia hyödyntämään tilastoja kehityksen ja kannattavuuden seurantaan.²⁵³ Vuonna 1937 Pohjois-Karjalan osuuskauppapiirissä liikkeenhoitajain kokouksessa pidettiin alustus osuuskauppojen numeroidun raportoinnin kehittämistä kirjanpidon ohella. Eri kaupan osa-alueista ja kannattavuuden kehityksestä haluttiin kirjallista ja lukuihin perustuvaa raportointia. Tätä tavoitetta varten SOK:n pitäisi toimittaa osuuskaupoille kaavakkeita valvonnan kehittämiseksi ja samalla kaavakkeista tulisi yhtenäisiä. Yhtenäisillä raportointikaavakkeilla osuuskauppapiireittäin pystyttiin helpommin kehittämään tilastoja tarkkailua varten ja vertailemaan keskenään osuuskauppojen raportointia.²⁵⁴ Osuuskauppaliikkeen kuului olla jatkuvan tarkkailun alaisena. Kuukausittain valvontaa suoritettiin kauppojen taseiden avulla ja vähintään puolenvuoden välein tehtiin isoja tarkastuksia, sillä niistä selventyi osuuskauppojen yleiskuva paremmin kuin lyhyistä tarkastusjaksoista.²⁵⁵

Osuuskauppalehdessä annettiin esimerkkejä liikkeenhoitajille hyvistä osuuskauppojen seurannan mittareista. Myynnin seurannan luvut olivat tietenkin keskeinen keino seurata osuuskauppojen toimintaa. Tilastoja ja raportointia oli tehtävä eri toiminnoista ja osastoista sekä raportointia piti saada kuukausittain, mutta Osuuskauppalehdessä vertailuja ei juurikaan julkaistu. Varastojen ja saatavien arvoista oli pidettävä myös tilastoja.²⁵⁶

Osuuskauppalehdessä ei kirjoitettu ainoastaan valvottavista, vaan myös valvontaa suorittavien työntekijöiden pätevyystasoa ja ammattitaidon kehitykseen oli huomioitava.²⁵⁷ Ammattitaitoisten työntekijöiden valvonta oli myös tärkeää ja liikkeenhoitajien piti antaa työn suhteen ohjausta heille. Nähtiin, että hyvän työntekijän valvonta ei ollut hukkaan mennyttä aikaa. Henkilökunnan tarkkailua ei voitu sysätä vain yhdelle henkilölle ja varsinkaan suurissa liikkeissä. Pätevyyttä oli valvottava, ettei työntekijöiden huolimattomuus ja välinpitämättömyys kosta tulisi myöhemmin.²⁵⁸

4.3.3. Varastojen ja myynnin valvonta

Myymälöiden hoidon tarkkailun osana kiinnitettiin huomiota paljon osuuskauppojen varastojen valvontaan. Varastojen ja myymälöiden hoidon tarkkailun taustalla oli välttää, että

²⁵³ Osuuskauppalehti: 09.12.1936 no 25

²⁵⁴ Osuuskauppalehti; 07.01.1937 no 1, 03.02.1937 no 3

²⁵⁵ 13.04.1932 no 8, 13.09.1933 no 19, 18.07.1934 no 15; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1933

²⁵⁶ Osuuskauppalehti: 01.02.1939 no 3

²⁵⁷ Osuuskauppalehti: 24.12.1930 no 26, 24.05.1933 no 11

²⁵⁸ Osuuskauppalehti: 18.01.1933 no 2, 01.02.1933 no 3, 08.11.1933 no 23, 01.04.1936 no 7

tavaraylijäämää ei kertyisi, tällöin tappioita pyrittiin ehkäisemään. Tavarain määrän tarkkailussa huomio kiinnittyi myös hintoihin ja inventointiin. Osuuskauppalehdessä varastojen tarkkailusta kirjoitettiin erityisesti vuosina 1930–1936.²⁵⁹

Eri tuoteryhmien kaupan valvonnassa 1930-luvun alussa monimyymlöissä ongelmia oli kananmunien kaupassa. Maataloustuotteiden tarkkailua oli tehty huonosti ja tätä haluttiin kehittää.²⁶⁰ Vuonna 1933 Osuuskauppalehdessä varastojen tarkkailua varten ehdotettiin varastokirjanpidon kehittämistä ja myymättä jääneen tavarain nopeaa realisointia. Myynnin kohentuessa varastoja piti siitä huolimatta tarkkailla, sillä osuuskauppoja ei pitänyt tuudittautua vain hyvän tavarain menekkiin.²⁶¹

Vuonna 1935 osuuskauppalehdessä artikkelissa *Puolivuosi- ja väli-inventtaukset* kerrottiin, että ajan tasalla pysyvä, aktiivinen ja aikaansaava osuuskaupan johto onnistui pitämään kaupan tavaravaraston hyvällä tolalla ja valvontaa samalla tehostaa. Jatkuvalle silmämääräisellä varastojen tarkkailulla on jo vaikutusta tavaravarastojen kokoon, mutta hyvän liikkeenhoidon kannalta väli-inventaariot olisivat parasta tapaa valvoa ja tehostaa osuuskauppojen varastoja.²⁶²

Aktiivisen myynnin ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii valvonnan tutkimista sekä suunnittelua. Markkinatutkimuksista tai toimintasuunnitelmista ei ole liikkeen hoitamiseksi mitään hyötyä, ellei osuuskauppoja tarkkailla riittävän yksityiskohtaisesti. Kun kauppojen tarkkailu oli järjestetty yksityiskohtaisesti, voitiin kauppojen kannattavuutta seurata tuoteryhmittäin ja rationaalista hoitoa voitiin suorittaa.²⁶³ Myymälöiden toiminnan tehostamisen ja menestyksen turvaamiseksi oli henkilökuntaa totutettava valvontaan. Kauppojen vähäiset varastot tekivät valvontatyöstä helppoa ja tehokasta.²⁶⁴

Varastojen ohella tärkeäksi nähtiin myös kirjanpidon valvonta ja koko 1930-luvun kirjanpidon tarkkailua vaadittiin Osuuskauppalehdessä. Varsinkin 1930-luvun alussa kirjanpidon tarkkailu oli tärkeää, koska osuuskauppojen myynti oli laskenut. Osuuskauppalehden mukaan osuuskauppojen laskentatoimen kehittyminen loi myös kontrollin tarpeen.²⁶⁵

²⁵⁹ Osuuskauppalehti: 09.07.1930 no 14, 07.01.1931 no 1, 15.04.1931 no 8, 25.11.1931 no 24, 23.12.1931 no 26, 07.01.1932 no 1; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1931.

²⁶⁰ Osuuskauppalehti: 09.11.1932 no 23, 23.11.1932 no 24, 15.02.1933 no 4, 25.10.1933 no 22

²⁶¹ Osuuskauppalehti: 15.02.1933 no 4, 10.05.1933 no 10, 25.10.1933 no 22, 11.10.1933 no 21, 22.11.1933 no 24, 02.08.1933 no 16

²⁶² Osuuskauppalehti: 24.07.1935 no 15-16

²⁶³ Osuuskauppalehti: 20.11.1935 no 24

²⁶⁴ Osuuskauppalehti: 29.04.1936 no 9

²⁶⁵ Osuuskauppalehti: 08.01.1930 no 1 s. 18–20, 27, 12.11.1930 no 23

Vuonna 1931 kehoitettiin osuuskauppoja kehittämään omakustannelaskentaa, sillä se lisäisi kauppojen valvontaa.²⁶⁶ Valvonnan osalta haluttiin kuitenkin muistuttaa, että liikkeenhoitaja ei tarvinnut hoitaa osuuskauppojen kirjanpitoa, vaan työ pystyi hoitamaan joku muu, joka toimii suoraan liikkeenhoitajan valvonnan alaisuudessa.²⁶⁷ Osuuskauppalehdessä haluttiin myös muistuttaa ettei puolivuotiset tarkastukset muun muassa kirjanpitoon olleet mikään epäluottamuslause osuuskaupan liikkeenhoitajille ja toimihenkilöille. SOK halusi tehostaa myös hyvin hoidetuissa osuuskaupoissa valvontaa.²⁶⁸ Tekniikan kehitys helpotti myös osuuskauppojen valvontaa kirjanpidon osalta. Esimerkkinä oli laskukone, joka toi konttorityöhön helpotusta.²⁶⁹

4.3.4. Osuuskauppojen hallitusten suorittama tarkkailu

Osuuskauppalehdessä 1930-luvun alusta alkaen pyrittiin aktivoimaan osuuskauppojen hallituksia ei pelkästään työnjaon suhteen, vaan myös valvonta tarvitsi suurta huomiota. Ajatuksena oli, että hallitukset eivät jättäisi valvonnassa liikkeenhoitajia yksin ja hallitusten kuului viime kädessä turvata osuuskaupan tehokkuus. Osuuskauppalehdessä erityisesti 1930-luvun alkupuoliskolla painotettiin osuuskauppojen hallituksen ja sen jäsenten suorittamaa valvontaa. Erityisesti valistustoiminnan valvonta katsottiin kuuluvan hallitusten vastuulle, mutta myös kaupan liiketoiminnan tarkkailu. Hallituksilta vaadittiin esimerkillistä toimintaa ja hallitusten oli puututtava välittömästi tilanteisiin, joissa liikkeenhoitajat kohtelivat kohtuuttomasti alaisiaan. Vuonna 1933 annettiin käytännön ohjeeksi hallituksille, että osuuskauppojen kassatilien tarkkailua erityisesti oli hyvä suorittaa.²⁷⁰ Hallitusten oli valvottava kauppojen osuustoiminnallista valistustoimintaa, joka toisi lisää jäseniä osuusliikkeisiin ja tehostaisi myös näin myyntiä. Valistustyötä oli valvottava myös yksityiskauppioiden tekemän propagandaa, joka kohdistui osuustoimintaan.²⁷¹

Viitauksia valvonnan diskurssin osalta ulkomaiden osuustoimintaan oli vain yksi vuodelta 1933. Kirjoituksen mukaan myös Tanskassa liikkeenhoitajat olivat osuuskauppojen hallitusten tarkan

²⁶⁶ Osuuskauppalehti: 29.04.1931 no 9

²⁶⁷ Osuuskauppalehti: 11.10.1933 no 21

²⁶⁸ Osuuskauppalehti: 18.07.1934 no 15

²⁶⁹ Osuuskauppalehti: 19.02.1930 no 4, 24.05.1933 no 11, 22.11.1933 no 24; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1933.

²⁷⁰ 27.05.1931 no 11, 19.08.1931 no 17, 09.11.1932 no 23, 12.10.1932 no 21, 04.01.1933 no 1, 03.01.1934 no 1, SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1931–1932.

²⁷¹ 16.04.1930 no 8, 19.08.1931 no 17, 15.04.1931 no 8, 18.02.1931 no 4, 27.05.1931 no 11; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1930–1931.

valvonnan alaisina, kuten Suomessakin näin oli.²⁷² Vuonna 1934 artikkelissa *Johtava työ* kirjoitettiin, että erityisesti suurissa osuuskaupoissa johtavaa työtä hoitavat liikkeenhoitajat ja toimitusjohtajat eivät pystyneet hoitamaan valvontatyötä. Suurissa osuuskaupoissa kaikille hallintoelimille oli annettava vastuuta valvontatyöstä.²⁷³ Vuonna 1934 kirjoitettiin, että osuuskunnan hallintoelinten tärkeimpiin valvontatehtäviin kuuluivat myös toimihenkilöiden valinnan ja palkkauksen tarkkailu.²⁷⁴

Myymlöiden toiminnan tarkkailua hoitamaan oli perustettu myymäläneuvostoja. Myymäläneuvostot tarkkailivat myymälöiden rahatuloja ja suorittivat varastojen yleistarkkailua sekä yleistä valvontaa. Jokaiseen myymälään oli valittava myymäläneuvosto vastaamaan valvonnasta ja ajatuksena tässä oli sivuliikkeiden valvonnan tehostaminen.²⁷⁵ Osuustoiminnallisen valistustyön vahvistamaan yhtenä ratkaisuna olivat juuri myymäläneuvostot, jotka varsinkin suurissa osuuskaupoissa nähtiin jopa välttämättöminä myymälöiden valvonnassa.²⁷⁶ Vuonna 1932 *Osuuskauppalehdessä* ehdotettiin, että myymäläneuvostojen toimintaa olisi säännöllistettävä, sillä neuvostojen työ oli ollut epäaktiivista, mikä puolestaan nähtiin johtuvan osuuskauppojen hallitusten toimetttömyydestä.²⁷⁷ Useille myymälänhoitajille myymäläneuvostojen tehtävä jäi epäselväksi. Osalle myymälänhoitajista neuvostojen tekemä tarkkailu koettiin epäluottamuksen ilmaisuna ja myymäläneuvostojen tekemä valvonta koettiin toisarvoiseksi myymälänhoitajien taholta, sillä keskusliikkeen suunnalta suoritettiin valvontaa joka tapauksessa. Monet myymälänhoitajat eivät halua tehdä tai jättävät tekemättä muutoksia myymälöihin epäluottamuksen takia. *Osuuskauppalehdessä* yritettiin argumentoida 1930-luvun lopulla myymäläneuvostojen suorittaman valvonnan puolesta, koska tämän nähtiin juuri edustavan jäsenkunnan näkökulmaa osuuskauppojen valvonnassa. Jäsenkunnan näkökulma oli SOK:lle tärkeää, koska valvonnassa keskeisenä oli ollut liikkeenhoitajan ja keskusliikkeen tarkastajien näkökulma ja heiltä jäisi myymälöissä huomioimatta seikkoja, joihin vain osuuskauppojen jäsenet kiinnittävät huomiota.²⁷⁸

Vuonna 1935 myymälöiden hoidon valvontaa oli suoritettu lisäämällä tarkastusmatkoja myymälöihin ja valvontaa oli pyritty järjestämään tarkoituksenmukaiseksi sekä toimintaa entistä

²⁷² *Osuuskauppalehti*: 11.10.1933 no 21

²⁷³ 28.03.1934 no 7

²⁷⁴ 24.10.1934 no 22, 07.11.1934 no 23

²⁷⁵ Ennakari, R. 2007. 44–49.

²⁷⁶ *Osuuskauppalehti*: 08.01.1936 no 1

²⁷⁷ *Osuuskauppalehti*: 18.03.1931 no 6, 27.05.1931 no 11, 11.05.1932 no 10, 20.01.1932 no 2, 03.07.1935 no 14

²⁷⁸ *Osuuskauppalehti*: 22.12.1937 no 26, 14.09.1938 no 19

tuloksellisemmaksi. Valvonnassa tärkeitä olivat myös myymäläneuvostot ja niillä nähtiin olevan tärkeä merkitys jäsenkunnan kiintymyksen edistämisessä osuuskauppoihinsa.²⁷⁹

5. Koulutuksen välittäminen ja rekrytointi

Tässä analyysiluvussa käsitelen osuuskauppojen työntekijöiden koulutusta, pätevyyttä sekä heidän rekrytointia. Lisäksi käsitelen myös palkkausta tässä luvussa, koska hyvällä palkkatasolla pyrittiin pätevien työntekijöiden hankkimiseen ja pitämiseen osuuskauppojen palveluksessa. Koulutukseen viittaavia kirjoituksia Osuuskauppalehdessä 140 kappaletta, mutta tästä paljon oli melko pinnallisesti koulutusta käsitteleviä tai kirjoitukset useasti totesivat lyhyesti asiansa pureutumatta taustoihin ja syihin. Varsinaisen koulutusosiossa käsitelen henkilökunnan kouluttamista ja perehdyttämistä sekä yleisesti osuuskauppaliikkeen koulutuksen tilannetta. Käsitelen myös Osuuskauppakoulun tarjoamaa opetusta. Työntekijöiden valikointiin viittaavia kirjoituksia oli 56 kappaletta ja puolestaan palkkauksia käsitteleviä 26 kappaletta.

5.1. Henkilökunnan koulutus ja perehdytys

Koulutuksista mainintoja Osuuskauppalehdessä oli selvästi enemmän, mutta useimmat niistä oli lyhyitä toteamuksia koulutuksen tarpeellisuudesta. Pitkiä ja perusteellisia tekstejä ei ollut paljoakaan. Juuri koulutus ja koulutusinstituutiot muovaavat normeja ammattilaisten johtajien ja heidän henkilökuntansa keskuuteen normatiivisessa isomorfismissa.²⁸⁰ Keskeistä normatiivisessa isomorfismissa on myös henkilöstön valikointi, joka ilmenee henkilöiden palkkauksena suoraan rekrytoimalla saman alan koulutuksen saaneita työntekijöitä. Lisäksi valikointi näkyy ylennyskäytännöissä.²⁸¹

²⁷⁹ Osuuskauppalehti: 03.07.1935 no 14

²⁸⁰ Meyer, J. W. ja Rowan, B. 1977, 340–363; Lawrence T. 1999; DiMaggio, Powell, 1983. 150.

²⁸¹ DiMaggio P.J. & Powell W.W. 1983, 152–153.

1930-luvulla osuuskauppojen työntekijöiden pätevyysvaatimukset olivat kohonneet laajentuneen tuotevalikoiman takia ja tämä vaati myös henkilökunnan parempaa koulutusta sekä perehtyneisyyttä kuin aikaisemmin. Osuuskauppojen säännöllisten tilintarkastuksien takia tuli tarve järjestää kursseja tarkkailua varten 1930-luvun alusta alkaen.²⁸² Pula-aikana ollut pätevän työvoiman tarpeen vuoksi oli osuuskaupoissa lisättävä koulutusta toimihenkilöille, tavallisille liikeapulaisille ja liikkeenhoitajille.²⁸³ Suuremmissa osuuskaupoissa varsinkin nähtiin, että henkilökunnalle kuului järjestää erillistä koulutusta paikallisesti ja useassa kokousalustuksessa mainittiin 1930-luvun alkupuolella, että paikallisia opastuskursseja olisi entistä enemmän.²⁸⁴ Pienissä osuuskaupoissa koulutus voitiin hoitaa esimerkiksi liikkeenhoitajan tekemänä.²⁸⁵ Muitakin opastuksen ja koulutuksen muotoja haluttiin kehittää, esimerkiksi vuonna 1932 toivottiin lisää Osuuskauppalehden antamaa neuvontaa, joka olisi suunnattu osuuskauppojen toimihenkilöille. Lehden välittämä opastus pyrki antamaan osuuskauppojen henkilökunnalle ammatillista tietoa, mikäli kurssien tai yleisesti formaalin ammatillisen koulutuksen tarjoaminen ei ollut mahdollista. Toki lehti lähtökohtaisesti halusi korostaa omaa tärkeyttään osuuskauppojen ammattilehtenä.²⁸⁶ Yleisesti ottaen kehoitettiin kaikkia osuuskauppaliikkeen työntekijöitä tarttumaan heti tilaisuuteen, kun mahdollisuus kouluttautumiseen tarjoutui ja ammattikirjallisuutta ja lehtiä kannustettiin seuraamaan.²⁸⁷ Haluttiin myös muistuttaa kirjekurssien opiskelumahdollisuudesta, joita myös järjestettiin Pellervon kirjeopiston tarjoamina. Esimerkiksi Osuuskauppakoulu järjesti asiakirjan laatimiseen tarkoitetun kurssin kirjeitse ja samoin myös kirjanpidosta järjestettiin kirjekurssi.²⁸⁸

Osuuskauppalehdessä kirjoitettiin myös yleisesti koulutuksen ja opiskelun merkityksestä, mutta käytännön harjoittelun ja soveltamistaitojen merkitystä myös korostettiin, koska pelkällä tietopohjaisella ja teoreettisella opiskelulla ei tekisi mitään ilman harjoitteluja, vaikka koulutus olikin entistä tärkeämpää kuin aikaisemmin. Lisäksi yhdessä kirjoituksessa vuonna 1934 opiskelun ohella kehoitettiin seuraamaan laajasti talouselämään ja kielten opiskelu katsottiin eduksi. Työskentely osuuskaupoissa ei edellyttänyt Osuuskauppakoulun käymistä, vaan kaupallinen yleiskoulutus antoi työn tekemiseen varsin hyvän lähtökohdan. Kaupallisessa

²⁸² Osuuskauppalehti: 15.10.1930 no 21

²⁸³ Osuuskauppalehti: 23.07.1930 no 15, 10.12.1930 no 25, 25.11.1931 no 24, SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1930–1932

²⁸⁴ Osuuskauppalehti: 21.01.1931 no 2, 19.08.1931 no 17, 03.08.1932 no 16, 13.04.1932 no 8, 22.11.1933 no 24, 10.05.1933 no 10,

²⁸⁵ Osuuskauppalehti: 07.01.1931 no 1

²⁸⁶ Osuuskauppalehti: 17.08.1932 no 17, 14.02.1934 no 4

²⁸⁷ Osuuskauppalehti: 28.04.1937 no 9

²⁸⁸ Osuuskauppalehti: 12.10.1932 no 21, 16.01.1935 no 2, SOK:n neuvontatomiston vuosikertomus 1935.

ammattikoulutuksessa kiinnitettiin huomiota varsinaisten ammattiaineiden opetukseen ja yleissivistys katsottiin vain eduksi.

Vähittäiskaupan liike-elämässä työskentely vaatii jatkuvaa oppimista, sillä ala oli jatkuvassa muutoksessa. Muutoksen seuraamista helpottaa yleisesti hyvän ja laajan yleissivistyksen hankkimista, sillä helpottaa uusien asioiden oppimista.²⁸⁹ Osuuskauppalehdessä 1930-luvun lopulla todettiin, että toimihenkilöiden ammattikoulutuksen myös täytyi kehittyä ja seurata aikaansa.²⁹⁰ Käytännön työn tekeminen tietysti nähtiin pätevyyttä lisänneenä tekijänä. Opetustyö osuuskauppaliikkeessä nähtiin 1930-luvun lopulla käytännöllistyneen ammattiopetuksen suhteen ja opetus yleisesti oli monipuolistunut.²⁹¹ Joskus neuvontatoimiston tai osuuskauppakoulun suorittama opastus ei riittänyt, mutta sen sijaan esimerkiksi SOK:n rakennusosasto antoi neuvontaa myymälöiden sisustamiseen tai muu SOK:n osasto antoi tarkkaa neuvontaa, jota ei neuvontatoimiston kautta voitu hoitaa.²⁹² SOK:n suorittamaa osuustoiminta-aatteellista koulutusta toivottiin liittyen varsinkin 1930-luvun puolivälin jälkeen tai tätä haluttiin kehittää tarkoituksenmukaiseksi osuustoimintavastaisen propagandan leviämisen ehkäisemiseksi.²⁹³

Myyvälöiden kasvaessa tuli tarve myös laajalle tietämykselle entistä enemmän kaupan alan erikoistuessa ja erikoismyyvälöiden tulo loi myös osuuskauppaliikkeelle tarpeen kouluttaa työntekijöitään. Myymälöiden monipuolistuminen pakotti myös myyjiä kouluttautumaan myynnin tehostamiseksi erikoiskursseilla ja 1930-luvun lopulla erikoiskurssitoimintaa toivottiin lisääntyvän. Liiketoiminnan laajentuminen koski myös liikkeenhoitajien ja myymälänhoitajien koulutuksien lisääntymistä. Erikoismyyvälöiden osalta koulutuksessa painottui uudet tehokkaammat työmenetelmät myymälänhoitoon, palveluun ja myyntiin. Toisaalta erikoiskursseilla kehoitettiin erikseen hakemaan ja korostettiin myös itseopiskelun merkitystä.²⁹⁴

Vuonna 1938 kirjoitettiin useasta osuuskauppapiirien liikkeenhoitajien kokouksien alustuksista, joissa esitettiin harjoittelijoiden alkeisopetuksen järjestämisestä osuuskaupoissa. Koulutuksen järjestämistä haluttiin tehostaa ja vastaamaan paremmin osuuskauppojen tarpeeseen.²⁹⁵

²⁸⁹ Osuuskauppalehti: 18.03.1936 no 6, 25.05.1938 no 11

²⁹⁰ :Osuuskauppalehti: 15.02.1933 no 4, 03.01.1934 no 1, 03.01.1934 no 1, 03.01.1934 no 1, 05.12.1934 no 25, 28.08.1935 no 18, 17.02.1937 no 4, SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1931–1936.

²⁹¹ Osuuskauppalehti: 25.11.1936 no 24, 03.02.1937 no 3, 03.03.1937 no 5

²⁹² Osuuskauppalehti: 13.02.1935 no 4; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1936

²⁹³ Osuuskauppalehti: 24.07.1935 no 15-16, 19.08.1936 no 17, 12.05.1937 no 10

²⁹⁴ Osuuskauppalehti: 28.08.1935 no 18, 13.10.1937 no 21, 11.05.1938 no 10, 08.06.1938 no 12

²⁹⁵ Osuuskauppalehti: 16.03.1938 no 6, 30.03.1938 no 7, 11.05.1938 no 10, 25.05.1938 no 11

Osuuskauppojen toimihenkilöille erikoiskursseja tarjottiin vasta sitten, kun alkukoulutus sekatavarakaupan alalta oli jo annettu.²⁹⁶

Vuosikymmenen lopulla mainittiin, että nuorille opiskelijoille oli annettu myös ammatinvalinnasta neuvontaa ja opastusta. Osuuskauppalehti kirjoitti, että psykologiaa oli otettu entistä enemmän huomioon koulutuksessa ja työpaikoilla.²⁹⁷ 1930-luvun lopulla myös todettiin, että maaseudulla toimivien osuuskauppojen nuorten toimihenkilöiden koulutustaso oli parempi kuin muulla maaseudun nuorella väestöllä.²⁹⁸

Koulutuksesta lopuksi vuodelta 1939 toteamus Osuuskauppalehdestä, että osuuskauppaliike antaa hyvät mahdollisuudet työntekijöidensä itsensä kehittämiseen ja koulutustason parantamiseen sekä avartaa maailmankatsomusta.²⁹⁹

5.1.1. Osuuskauppakoulu ja kurssitukset

Osuuskauppalehdessä haluttiin 1930-luvun ajan korostaa osuuskauppakoulun merkitystä henkilökunnan koulutuksessa, sillä juuri SOK:n oma koulutusorganisaatio antaisi parhaan pätevyyden osuuskauppojen toimihenkilöille. Tämä koulu edisti rationalisointia parantamalla työntekijöiden ammattitaitoa ja tasoitti osaamisen eroja osuuskauppojen välillä.³⁰⁰

Artikkelissa *Myymänhoitajien ammattitaidon kehittäminen* vuodelta 1930 pyrittiin innostamaan osallistujia Osuuskauppakoulun kahdeksanviikkoisille osuuskauppakursseille, jotka olivat juuri suunnattu myymälän työntekijöille. Kauppojen tehostaminen vaatii juuri Osuuskauppakoulun kurssien opiskelua ja työntekijöiden uran etenemismahdollisuuksien kannalta opiskelu oli ainut keino edetä liikkeen- tai myymälänhoitajaksi.³⁰¹ Osuuskauppakoulu tarjosi erikoiskursseja juuri tietyille tuotealoille- ja ryhmille sekä nähtiin, että erikoistunut liike-elämä oli aikanaan nykyaikaista, mutta erikoismyymälöiden lisääntyminen mahdollisesti vaati myös koulun laajentamista.³⁰² Lisäksi tekniikan lisääntyvän käytön koulutuksessa kehoitettiin osallistumaan aina uusimmille osuuskauppakoulun järjestämille kursseille, kuten artikkelissa

²⁹⁶ Osuuskauppalehti: 07.07.1937 no 14

²⁹⁷ Osuuskauppalehti: 22.06.1938 no 13

²⁹⁸ Osuuskauppalehti: 22.06.1938 no 13

²⁹⁹ Osuuskauppalehti: 25.10.1939 no 22

³⁰⁰ Osuuskauppalehti: 13.02.1935 no 4

³⁰¹ Osuuskauppalehti: 25.06.1930 no 13; SOK:n neuvontatomiston vuosikertomus 1930

³⁰² Osuuskauppalehti: 08.11.1933 no 23, 22.11.1933 no 24, 08.11.1933 no 23, 22.11.1933 no 24, 22.11.1933 no 24, 09.10.1935 Osuuskauppalehti: no 21.

Hallituksenjäsenet ja toimihenkilöiden kasvatustyö mainittiin, että tekniikan käyttö osuuskaupoissa oli lisääntynyt ja samanlainen kehitys tulisi jatkumaan.³⁰³

Osuuskauppalehdessä osuuskauppakouluun opetukseen suhtautuminen ei ollut aina kritiikitöntä. Opetus saatettiin kokea ajoittain liian teoreettiseksi, että koulun opetuksessa olleet nuoret toimihenkilöt olivat avuttomia joissakin käytännöllisissä tehtävissä. Tähän ratkaisuksi esitettiin nuorten toimihenkilöiden harjoitteluiden lisäämistä opiskeluaikana.³⁰⁴ Lisäksi nähtiin, että aina viimeinen sana koulutuksissa kuului liikkeenhoitajille, kuten artikkelissa *Artikkelissa Osuuskauppojen toimihenkilökysymykset ja SOK* esiteltiin, että koulutuksen antamisessa huomioitiin liikkeenhoitajan vastuu opastaa ja perehdyttää työntekijöitään. Kuitenkin kirjoituksessa todettiin, että tärkeintä opastusta antavat SOK:n toimihenkilöt.³⁰⁵ Osuuskauppakoulun toimintaa oli myös tarkkailtava. Koulun opetuksessa oli huolehdittava, että se vastasi kunnolla osuuskauppojen tarpeisiin nähden. 1930-luvun alussa pyrittiin huomioimaan osuuskauppojen kustannukset, jotka johtuivat työntekijöiden koulutuksista. Kustannuksia pyrittiin huomioimaan siten, että järjestettiin vain lyhyitä kursseja työntekijöille. Itseopiskelunkin merkitystä myös korostettiin ja ajateltiin, että kouluttautuminen oli jatkuva prosessi. Kaupan alan ammattitaitoisille työntekijöille oli tullut tarvetta myös yksityisillä kauppiaille, joilla ei ollut samanlaista koulutusorganisaatiota kuin mitä SOK:illa oli. Osuuskauppakoulun kouluttamat osuuskauppojen toimihenkilöt pyrittiin pitämään osuustoiminnan piirissä, ettei yksityiskauppiat päässeet vapaamatkustajana hyötymään SOK:n omasta koulusta. Vuonna 1932 Osuuskauppalehdessä esitettiin toivomuksia, että Osuuskauppakoulun järjestämät kurssit tulisivat entistä enemmän säännöllisiksi.³⁰⁶

Artikkelissa *Hallituksenjäsenet ja toimihenkilöiden kasvatustyö* vuodelta 1932 mainittiin, että tekniikan käyttö osuuskaupoissa oli lisääntynyt ja samanlainen kehitys tulisi jatkumaan. Kirjoituksessa haluttiin muistuttaa ja rohkaista liikkeenhoitajia lähettämään työntekijöitään Osuuskauppakoulun kursseille uusimmasta myymälätekniikan käytöstä.³⁰⁷

Vuonna 1936 yhdessä liikkeenhoitajien kokouksen alustuksessa mainittiin, että ammattitaitoa kohottavien kurssien osallistumista tuettiin rahallisesti kohtuullisessa määrin ja varsinkin,

³⁰³ Osuuskauppalehti: 12.10.1932 no 21

³⁰⁴ Osuuskauppalehti: 17.02.1932 no 4, 02.03.1932 no 5

³⁰⁵ Osuuskauppalehti: 30.09.1931 no 20 , 13.04.1932 no 8

³⁰⁶ Osuuskauppalehti: 27.04.1932 no 9, 07.07.1937 no 14, 17.08.1932 no 17, 25.05.1932 no 11

³⁰⁷ Osuuskauppalehti: 12.10.1932 no 21

mikäli oli kyseessä maataloustavarakaupan kehittäminen. Esimerkiksi erikoistuotteista tai uusista kaupan tuotteista saatettiin järjestää yksittäisiä kursseja.³⁰⁸

5.1.2. Henkilökunnan pätevyydestä huolehtiminen

Vuonna 1930 artikkelissa *Onko järjestelmän edelleen tehostamisella merkitystä?* kirjoitettiin, että oli tärkeää, että myymälänhoitajat saavat opastusta ja heille järjestetään koulutustilaisuuksia myymälän hoidosta. Haluttiin ensisijaisesti tarjota koulutusta keinona välttää myymälänhoitajien ja liikkeenhoitajien henkilövaihdokset. Liikkeenhoitajien oli myös itse huolehdittava omien tietojensa ajantasaisuudesta, mutta vuoden 1930 lopulta asiaan todettiin, että koulusta oli järjestettävä osuuskauppojen valvojille, mikäli pätevyystasoon ja ammattitaidon kehityksessä oli puutteita. Liikkeenhoitajien oli seurattava toimialansa kehitystä, sillä pätevyysvaatimukset muuttuivat entistä vaativammaksi. Osuuskauppojen hallintoelimiä, kuten hallituksia, haluttiin myös aktivoida huolehtimaan osaltaan osuuskauppojen opastuksista ja koulutuksista. Henkilökunnan pätevyystasolla oli suora vaikutus myymälöiden työtehoon ja parantaisi liikkeiden toimintaa.³⁰⁹

Ammatillisella itsetunnolla edistettiin myös ammattitaitoa itsessään, mikä perustui omien tietojen ja taitojen todelliseen tuntemiseen. Ymmärrettiin, että tuloksellisuutta ja tehokkuutta tuovalla ammattitaidolla oli muitakin ulottuvuuksia kuin tieto ja käytännön kokemus. Ammatillinen itsetunto antoi varmuutta työntekijälle työssään. Vuonna 1933 ammattitaidosta todettiin myös, että tämä oli ollut asia josta aikaisemmin oli juuri tingitty, mutta 1930-luvulla osuuskauppojen toimihenkilöiden ammattitaitoista tasoa oli parannettu järjestelmällisen koulutuksen avulla ja pätevyuden merkitys oli selvästi lisääntynyt. Vuonna 1934 todettiin, että osuuskauppojen henkilökunnan ammattipätevyuden suhteen oli edistytty, mutta osuustoiminnallisista erikoisaineista riittäviä tietoja ei ollut. Kuitenkaan artikkeleista ei selvinnyt, että mitä nämä osuustoiminnalliset erikoisaineet tarkkaan ottaen olivat.³¹⁰

³⁰⁸ Osuuskauppalehti: 13.05.1936 no 10

³⁰⁹ Osuuskauppalehti: 09.07.1930 no 14, 23.07.1930 no 15, 24.12.1930 no 26, 04.02.1931 no 3, 25.05.1932 no 11, 28.09.1932 no 20, 27.09.1933 no 20, 12.07.1933 no 14-15, 22.11.1933 no 24, 16.01.1935 no 2, 24.07.1935 no 15-16, 28.12.1935 no 26, 05.02.1936 no 3

³¹⁰ Osuuskauppalehti: Osuuskauppalehti: 27.09.1933 no 20, 22.11.1933 no 24, 09.05.1934 no 10, 12.09.1934 no 19

5.1.3. Vanhemmat huolehtivat nuoremmista

Osuuskauppalehdessä rationalisointia edistettiin myös siten, että osuuskauppojen vanhempia toimihenkilöitä pyrittiin velvoittamaan huolehtimaan uusien ja kokemattomien työntekijöiden perehdytyksessä ja opastuksesta. Tällöin liikkeenhoitajat pystyivät keskittymään tärkeämpien työtehtävien hoitoon, vaikka liikkeenhoitajilta toivottiin rohkaisua työhön ja palautetta alaisilleen. Vanhemmat toimihenkilöt pyrkivät auttamaan yleisestikin nuoria työntekijöitä työtehtävissään. Perehdytyksen osalta vanhemmat toimihenkilöt osuuskaupoissa olivat tärkeitä yhteishengen kohottajia. Pienten ja syrjäisten osuuskauppojen osalta nähtiin, että liikkeen- tai myymälänhoitajien pitäisi suoraan antaa uusien työntekijöiden perehdytys ja opastus työhön. Usean myymälän osuuskaupoissa myymälänhoitajat suorittivat uusien toimihenkilöiden perehdytystä.³¹¹ Vuonna 1932 Osuuskauppalehdessä esitettiin varojen lisäämistä henkilökunnan koulutuksiin ja osa varoista piti varata juuri uusien toimihenkilöiden perehdytyksiin, vaikka nähtiin toimihenkilöt voivat myös hyvin perehdyttää toisiaan.³¹²

Harjoittelijat voitiin myymälöissä päästää palvelemaan asiakkaita vasta, kun he olivat saaneet perusteellisen perehdytyksen ja opetuksen työhönsä. Vanhempien toimihenkilöiden oli myös valvottava harjoittelijoiden kehitystä. Harjoittelijoille oli opetettava erityisesti tavarantuntemusta, -käsittelyä, järjestyksen pitoa, myyntityön ja asiakaspalvelun alkeita.³¹³ Nuoria työntekijöitä ja harjoittelijoita kehoitettiin hakemaan opastusta vanhemmilta toimihenkilöiltä, sillä tärkeää oli, että opastus oli tarkkaa ja tulisi täsmänä tarpeeseen. Harjoittelijoiden koulutuksessa liikkeenhoitajien ja vanhempien toimihenkilöiden henkilökohtaisella esimerkillä oli merkitystä.³¹⁴ Harjoittelijoita ja liikeapulaisia kehoitettiin perehtymään kunnolla tietosanakirjoihin ja tavarasanakirjoihin liittyen tavarantuntemus. Harjoittelijoilta tentattiin varsinkin tuotteiden tarkoista tiedoista ja heitä opastettiin jatkuvasti siihen saakka, kunnes he osaisivat riittävän hyvin kaikki myymälän tuotteet.³¹⁵

³¹¹ Osuuskauppalehti: 14.10.1931 no 21, 25.11.1931 no 24, 02.03.1932 no 5, 22.01.1936 no 2, 08.06.1938 no 12, 29.03.1939 no 7

³¹² Osuuskauppalehti: 17.08.1932 no 17; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1932.

³¹³ Osuuskauppalehti: 07.07.1937 no 14

³¹⁴ Osuuskauppalehti: 16.01.1935 no 2, 08.05.1935 no 10, SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1935.

³¹⁵ Osuuskauppalehti: 28.08.1935 no 18, 04.03.1936, 01.04.1936 no 7; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1936.

5.1.4. Myynnin tehostaminen koulutuksella ja mainonnan kehittyminen

Myymlöiden kasvaessa tuli tarve myös laajalle tietämykselle entistä enemmän vähittäiskaupan alan erikoistuesssa ja erikoismyymlöiden tulo loi myös osuuskauppaliikkeelle tarpeen kouluttaa myyjäään. Myymälöiden monipuolistuminen pakotti myyjää kouluttautumaan erikoiskursseilla myynnin tehostamiseksi ja 1930-luvun lopulla erikoiskurssitoimintaa toivottiin lisääntyvän. Liiketoiminnan laajentuminen koski myös liikkeenhoitajien ja myymälänhoitajien koulutuksien lisääntymistä. Erikoismyymlöiden osalta koulutuksessa painottui uudet tehokkaammat työmenetelmät myymälänhoitoon, palveluun ja myyntiin. Toisaalta erikoiskursseilla kehoitettiin erikseen hakemaan ja korostettiin myös itseopiskelun merkitystä.³¹⁶

Myynnin ja myyjien tehostamisessa keskeisenä keinona ymmärrettiin jo vuonna 1930 olleen myyntipsykologia. Esimerkiksi tuolloin Osuuskauppalehdessä kehoitettiin hankkimaan kirja *Ostaja ja myyjä*, jota suositeltiin kaikille myyjille. Psykologiaan ja myymiseen annettiin opastusta myös muillekin toimihenkilöille kuin myyjille 1930-luvun lopulla.³¹⁷

Myyjän koulutus ja käytännön kokemus olivat tietenkin tärkeitä ammattitaidon kannalta, mutta artikkelissa *Myyntityö ja myyjän persoonallisuus*, että myyjän kuului ymmärtää sosiaalista vuorovaikutusta ja miten tärkeää sosiaalinen ulottuvuus yleisesti liiketoiminnassa oli. Osuuskauppalehdessä asiakkaiden kohtelua varten annettiin opastusta ja kohtelun kuului olla asiakkaan kannalta yksilöllistä.³¹⁸

Myyjien rationaalinen koulutus katsottiin edistävän myyjien hyvää ihmistuntemusta, myyntitapoja ja hyvää asiantuntemusta myytävästä tavarasta. Katsottiin, että tuotteiden menekki lisääntyisi, jos myyjille järjestettäisiin lisää perusteellista koulutusta tuotteista. Artikkelissa *Liiketyön erikoistumisilmioitä* vuoden 1932 lopulta mainittiin, että myyjien pätevyyttä oli parannettava koulutukselle, koska myyjiltä vaadittiin työssään lisää laadukkuutta, joka puolestaan johtui artikkelin mukaan kauppojen erikoistumisten takia. Korostettiin asiakkaiden ostopäätöksiin vaikutti paljon myyjien hyvä asiantuntemus ja asiakkaat tekevät usein lopullisen ostopäätöksen itse kaupassa. Lisäksi myyjien ja yleisesti henkilökunnan esiintyminen ja asiantunteva olemus houkutteli jäseniä osuuskauppoihin.³¹⁹

Vuonna 1933 kirjoitettiin artikkelissa *Toimihenkilökysymys*, että pätevän myyntihenkilöiden löytäminen oli vaikeaa, sillä jostain syystä myyntihenkilökuntaa pidettiin yksinkertaisena eikä

³¹⁶ Osuuskauppalehti: 28.08.1935 no 18, 13.10.1937 no 21, 11.05.1938 no 10, 08.06.1938 no 12

³¹⁷ Osuuskauppalehti: 10.12.1930 no 25, 02.03.1938 no 5

³¹⁸ Osuuskauppalehti: 02.09.1931 no 18, 21.07.1937 no 15, SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1931.

³¹⁹ Osuuskauppalehti: 10.06.1931 no 12, 18.02.1931 no 4, 11.05.1932 no 10, 07.12.1932 no 25, 15.03.1933 no 6, 05.06.1935 no 12, 10.06.1936 no 12, 13.10.1937 no 21, 10.11.1937 no 23

ymmärretä alan koulutuksen merkitystä myyntiin. Koulutetuista myyjistä oli 1930-luvun alussa puutetta. Nuorilla myyjillä nähtiin olevan parempi yleissivistys ja paremmat sosiaaliset taidot, jotka luovat hyvän pohjan kouluttamiselle.³²⁰

Osuuskauppojen henkilökunnan, myyjät mukaan lukien, kuului myös ymmärtää mainonnasta ja tähän heille annettiin koulutusta. Näyteikkunoiden järjestykseen, sommitteluun ja valomainoksiin annettiin opastusta. 1930-luvun lopulla SOK:ssa oli erillinen mainososasto, jonka neuvoja kävivät suorittamassa opastuksia myymälöihin. Samaan aikaan myös liikeapulaisiltakin vaadittiin ymmärrystä mainontaan ja tavarain esittelyihin.³²¹

Osuuskauppojen toimihenkilöille haluttiin antaa koulutusta eri tuoteryhmistä. Erityisesti maataloustuotteiden, vilja- ja lihakaupan osalta nähtiin koulutuksen tarvetta 1930-luvun jälkipuoliskolla, sillä ainakaan ammattitaitoisia toimihenkilöitä ei ollut riittävästi maataloustuotteiden myyntiin. Vuonna 1936 tarjottiin myös SOK:n maataloustuotekaupan myyjille Hankkijan kurseja, joita oli tarjolla eri laajuisina. Toimihenkilöille haluttiin antaa koulutusta myös polttoaineiden säilymisestä, sillä tämä oli myös yksi tuoteryhmä, jonka myynti oli lisääntynyt.³²²

1930-luvun puolivälissä myyjille ja toimihenkilöille oli järjestettävä koulutus- ja opastustilaisuuksia SOK:n omien tuotantolaitosten tuotteiden myyntiin kuten kankaiden. Osuuskaupoissa oli suotuisaa, että myynnissä ensisijaisesti suosittiin SOK:n omien tuotantolaitosten tuotteita ja näistä toimihenkilöille kuului olla kunnollinen asiantuntemus. Mikäli SOK:n omia tuotteita ei myyty, oli tärkeää suosia kotimaisia tuotteita. Asiakkaille oli opastettava tuotteiden käyttöä ja ominaisuuksia.³²³

Vuonna 1939 Osuuskauppalehdessä nähtiin, että opastusta maataloustuotteiden kaupasta olisi hyvä myös antaa nuorille maataloustuottajille. Samoin kananmunantuottajille oli hyvä myös antaa neuvontaa tuotteiden myynnistä osuuskaupoissa ja ehkäistä munien rikkoutuminen paremmalla hoidolla sekä kuljetuksella.³²⁴

³²⁰ Osuuskauppalehti: 22.11.1933 no 24; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1933.

³²¹ Osuuskauppalehti: 07.06.1933 no 12, 24.04.1935 no 9, 22.12.1937 no 26, 26.10.1938 no 22, 01.02.1939 no 3, 17.08.1938 no 17. SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1931–1933.

³²² Osuuskauppalehti: 28.02.1934 no 5, 30.09.1936 no 20, 30.09.1936 no 20, 17.03.1937 no 6, 17.03.1937 no 6, 24.11.1937 no 24, 27.04.1938 no 9, 09.11.1938 no 23, 25.10.1939 no 22

³²³ Osuuskauppalehti: 13.05.1936 no 10, 28.10.1936 no 22, 29.09.1937 no 20

³²⁴ Osuuskauppalehti: 12.04.1939 no 8, 08.11.1939 no 23

5.1.5. Koulutuksen kansainväliset viittaukset

Osuuskauppalehdessä koulutusdiskurssin kansainvälinen uutisointi keskittyi pääasiassa juuri osuuskauppaliikkeen järjestämään koulutukseen. Eniten uutisointia keräsi pohjoismainen osuuskauppaliikkeen koulutustilanne. Ruotsiin suuntautuneiden opintomatkoista keskeisenä huomio oli, että Ruotsin osuuskauppaliike järjesti osuuskauppojen myös toimihenkilöille myyntikursseja. Tutustumismatkoja tehtiin myös Ruotsin suurien kaupunkien osuuskauppoihin ja niiden tuotantolaitoksiin. Esimerkiksi lihakaupan ja teuraseläinten käsittelyn koulutuksista haluttiin ottaa mallia Ruotsista. Suomessa Ruotsissa toimihenkilöille annettiin opastuksia myös kansainvälisen osuustoimintatyön merkityksestä, jota pyrittiin edistämään.³²⁵ Vuosina 1935 ja 1937 Suomesta tehtiin opintomatkoja Tanskan osuuskauppaliikkeeseen. Tanskassa oli yritetty tehostaa edistämällä osuuskauppojen välistä yhteistyötä ja koulutusta.³²⁶ Norjassa puolestaan ei ollut varsinaista osuuskauppakoulua, kuten Suomen osuuskauppakoulua, mutta Norjan osuustoimintaliitto oli järjestänyt osuuskaupoille koulutusta. Vuonna 1936 osuuskauppakoulua Norjassa oli suunniteltu, mutta vasta vuonna 1939 koulua ryhdyttiin rakentamaan.³²⁷ Englannissa osuustoiminnallinen neuvonta- ja koulutustyö kuului erillisen keskuskasvatuskomitean vastuulle. Komitea oli osuustoimintaliiton ja Englannin osuuskauppojen keskusliikkeen edustajien muodostama yhteinen komitea.³²⁸

Sveitsistä puolestaan mainittiin, että siellä osuuskauppaliike järjestää Baselissa osuustoimintaseminaareja, joissa liikkeenhoitajat saavat tarvittaessa koulutusta. Seminaari oli vastannut osuuskauppojen henkilökunnan koulutuksesta ja kursseille oli tavallisesti osallistunut vilkkaasti kauppojen työntekijöitä.³²⁹ Osuuskauppalehdessä Saksan kohdalla ei uutisoitu osuuskauppojen koulutuksesta, vaan yleisesti koulutuksen järkipäätymisestä. Saksassa oli pyritty järkipäätymään kehittämällä uravalintaa, jonka ajatuksena oli korostaa koulutuksen merkitystä samaan aikaan, kun koulutetun väestön määrä lisääntyi.³³⁰

³²⁵ Osuuskauppalehti: 11.11.1931 no 23, 14.10.1936 no 21, 27.10.1937 no 22, 16.08.1939 no 17

³²⁶ Osuuskauppalehti: 05.06.1935 no 12, 21.07.1937 no 15

³²⁷ Osuuskauppalehti: 30.09.1936 no 20, 27.09.1939 no 20

³²⁸ Osuuskauppalehti: 08.11.1933 no 23

³²⁹ Osuuskauppalehti: 18.02.1931 no 4, 23.05.1934 no 11, 30.09.1936 no 20

³³⁰ Osuuskauppalehti: 17.09.1930 no 19

5.2. Kukin oikealle paikalleen – työntekijöiden valitseminen

Osuuskauppalehdessä kiinnitettiin huomiota 1930-luvun alusta alkaen osuuskauppoihin valittavien työntekijöiden pätevyteen ja tätä vaatimusta lehti korosti koko vuosikymmenen ajan, mikä näkyi toimihenkilöiden rekrytoinneissa. Osuuskauppojen laajentuneen tuotevalikoiman takia työntekijöiden pätevyysvaatimuksia kiristettiin ja myyjiltä vaadittiin yhä enemmän tietämystä myytävistä tuotteista. Tietämystä vaadittiin vuosikymmenen kuluessa myös entistä enemmän uusien tuotteiden ja erikoisalojen kaupan vain lisääntyessä. Erityisesti nuorten työntekijöiden valinnassa oli suosittava tarkkaa seulontaa. Mikäli myymälöissä töitä ei ollut kaikille, oli vähennettävä henkilökuntaa apulaisista aloittaen.³³¹ Vuonna 1932 Osuuskauppalehdessä kiinnitettiin huomiota harjoittelijoiden vähyyteen osuuskaupoissa, mutta työvoimasta ei ole ollut lama-aikana puutetta, vaikka edeltävänä vuonna lehdessä todettiin, että pula-aikana oli ollut vaikea löytää pätevää työvoimaa.³³² Myymälänhoitajien valinnoissa epäpätevyyttä ei sallittu ja henkilövaihdokset olivat näissä tapauksissa suoritettava mahdollisimman nopeasti. Kuitenkin vuosikymmenen kuluessa vaihdoksia ei ensisijaisesti toivottu, vaan pätevoitymistä liikkeen- ja myymälänhoitajille yritettiin saada lisäkoulutuksella. Osuuskauppaliikkeen menestyksen edellytyksistä ajateltiin myös, ettei se ollut riippuvainen organisaatiokuvioista, vaan pätevistä johtajista.³³³ Osuuskauppalehden mukaan, kun työntekijät sijoitetaan työssä oikeille paikoilleen, säästetään tässä palkkamenoissa, sillä tämä estää epäpätevien työntekijöiden valinnan. Selvää oli, että työntekijöiden kuului olla tehokkaita.³³⁴ Osuuskauppalehdessä tiedotettiin liikkeenhoitajille myös SOK:n neuvontatoimiston toimenvälityksestä, joka pyrkii tarvittaessa auttamaan osuuskauppoja toimihenkilöiden pätevyuden selvittämisessä. Kuitenkin vuonna 1937 voimaan tuli uusi työnvälityslaki, joka vaikutti SOK:n toiminnassa siten, että vuonna 1939 toimenvälitys ja sen neuvonta osuuskaupoille siirtyi Yleisen osuustoimintaliiton huolehdittavaksi.³³⁵

Työntekijöiden valinnassa oli kiinnitettävä huomiota siihen, että oliko hakijat käyneet osuuskauppakoulua, koska oppilaitos koulutti juuri osuuskauppaliikkeen tarpeisiin toimihenkilöitä. Työnhakijat, jotka eivät olleet käyneet osuuskauppakoulua voitiin sivuuttaa heti

³³¹ Osuuskauppalehti: 15.10.1930 no 21, 03.09.1930 no 18, 26.11.1930 no 24, 02.09.1931 no 18, 28.10.1931 no 22, 13.04.1932 no 8, 02.08.1933 no 16, 28.03.1934 no 7, 05.12.1934 no 25, 12.09.1934 no 19.

³³² Osuuskauppalehti: 13.04.1932 no 8, 25.11.1931 no 24; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1932.

³³³ Osuuskauppalehti: 09.07.1930 no 14, 09.05.1934 no 10, 13.05.1936 no 10

³³⁴ Osuuskauppalehti: 03.07.1935 no 14, 03.02.1932 no 3, 12.10.1932 no 21, 27.04.1932 no 9; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1932.

³³⁵ Osuuskauppalehti: 13.02.1935 no 4, 01.03.1939 no 5

valintaprosessin käynnistyttyä, mutta joissakin tapauksissa henkilökunnan kurssittaminen oli myös kustannustehokas vaihtoehto ja osa hakijoista olivat käyneet osuuskauppakoulun yksittäisiä kursseja. Lisäksi yhä enemmän eri kauppojen toimihenkilöiltä toivottiin erikoistaitoja esimerkiksi ymmärrystä kirjanpidosta, jota arvostettiin lähestulkoon kaikilta myymälöiden työntekijöiltä. Työntekijöiltä toivottiin hyvää arvostelu- ja aloitekykyä.³³⁶

Osuuskauppalehdessä vuonna 1930 kirjoitettiin psykologisista testeistä, että konetyöhön valittaen työntekijöitä olisi hyvä testata psykoteknisillä kokeilla ja näin varmistaa heidän soveltuvuus työhön. Kuitenkin liiketekniikka oli lisääntynyt tavallisessa myymälä- ja konttorityössä, ja hakijoiden soveltuvuutta piti pohtia. Psykologisista kokeista seuraavan kerran mainittiin vasta vuonna 1938 ja nämä tulivat ilmi liittyen tutustumismatkalla Ruotsiin. Muissa Pohjoismaissa psykologisia testauksia tehtiin ja esimerkiksi Ruotsissa vielä ammatinvalintaan liittyviä kokeita tehtiin psykologian pohjalta. Lehden mukaan Ruotsi oli psykologisissa testauksissa edellä muihin maihin nähden ja julkisia psykotekniikan laitoksia oli perustettu julkisen sektorin työntekijöiden valintoja varten sekä testejä oli aikaisemmin hyödynnetty. Ruotsissa oli jopa kiinnitetty huomiota lihamyymälöiden koulutuksen psykologisiin harjoituksiin.³³⁷ Kuitenkaan Osuuskauppalehdessä psykologiset testit eivät olleet niinkään keskeisessä asemassa työntekijöiden valinnassa, mutta asiaan oli kiinnitetty jo huomiota.

Tavaroiden vilkas myynti vaati myös myyjiltä varastojen koon ymmärtämisestä ja tavarajakelun tehostamista varten hyvien myyjien merkitys korostui.³³⁸ Maataloustavarakaupan lisääntyminen osuuskaupoissa vaati lisää toimihenkilöiltä parempaa asiantuntemusta ja työntekijöiden valinnassa tähän oli kiinnitettävä huomiota. Maataloustavaroiden myynti 1930-luvulla oli yksi laajenevista tuoteryhmistä ja tähän pyrittiin panostamaan kiinnittämällä huomiota juuri myyjien ammattitaitoon jo valintavaiheessa.³³⁹

Vuonna 1933 artikkeliin *Toimihenkilökysymys* mukaan mekanisoinnin myötä työvoiman tarve vähentyi ja lopuille jääville työntekijöille tuli entistä suurempia pätevyysvaatimuksia. Mitä suurempia koneiden tuomat kustannukset olivat, sitä suurempia vaatimuksia toimihenkilöille

³³⁶ Osuuskauppalehti: 17.01.1934 no 2, 27.04.1932 no 9, 27.04.1932 no 9, 27.04.1932 no 9

³³⁷ Osuuskauppalehti: 12.11.1930 no 23, 22.06.1938 no 13, 02.03.1938 no 5

³³⁸ Osuuskauppalehti: 11.09.1935 no 19, 09.10.1935 no 21, 20.11.1935 no 24

³³⁹ Osuuskauppalehti: 27.04.1932 no 9, 17.03.1937 no 6, 26.04.1939 no 9

asetettiin ja tällöin työntekijöiden valinta oli entistä tärkeämpää. Kuitenkin valinnoissa saattoi tapahtua virhearviointeja, ei työnantajan tarvinnut välittömästi hylätä työntekijää, vaan tukea työntekoaan paremmalla koulutuksella ja perehdytyksellä työhönsä. Nuorilla ja kokemattomilla myyjillä katsottiin olleen hyvä yleissivistys ja yhteistyökykyisempiä henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi kuin vanhemmat ja kokeneet myyjät. Nuoren koulutetun sukupolven nähtiin olleen niin sanotusti hyvää raaka-ainetta osuuskauppaliikkeelle, sillä heillä oli parhaimmat edellytykset jatkokoulutusta varten. Ennen kaikkea koulutettavat työntekijät olivat valittava sen perusteella kenellä olisi ollut parhaat mahdollisuudet menestyä ja kehittyä työssään.³⁴⁰ 1930-luvun puolivälissä suhtauduttiin tästä syystä nuorten toimihenkilöiden palkkaamiseen erityisen myönteisesti. Vaikka uusi osuuskauppasukupolvi oli saanut enemmän teoreettista koulutusta, oli varsinainen käytännön myymälätyö jäänyt vieraaksi ja samoin aatteellinen osuustoimintatyö, joka oli vanhemman sukupolven vaalimaa perintöä. Vanhemman sukupolven oli kouluttanut käytännön osuuskauppatyö. Osuuskuntien luottamustehtäviin oli pääasiassa valittu osuustoiminta-aatteen harrastuneisuuden pohjalta ja olivat kiinnostuneita ajamaan osuustoimintaliikkeen etua.³⁴¹

Päteviä työntekijöitä oli etsitty myös osuuskauppaliikkeen ulkopuolelta vuonna 1934, mutta parhaat työntekijät katsottiin olleen osuuskauppaliikkeen piirissä ja juuri ne, jotka olivat saaneet koulutuksen alalle osuuskauppojen välityksellä. Ajan saatossa yksityiskauppiat, jotka olivat tulleet osuustoimintaliikkeen palveluksen liikkeenhoitajien tehtäviin, pyrittiin nyt heidät vähitellen korvaamaan Osuuskauppakoulun välityksellä koulutetulla uudella sukupolvella.³⁴² Valintakriteerien suhteen tietenkin ensisijaisena oli, että valittavat työntekijät olivat päteviä, mutta ymmärrettiin, että liikkeenhoitaja valitsevat entuudestaan tuttuja henkilöitä pätevien joukosta. Nähtiin, että osuuskauppaliikkeelle oli hyväksi, kun kauppojen toimihenkilöt hyödyntävät paikallistason henkilökohtaisia suhteitaan. Verkostojen luominen oli tärkeää ja ajatuksena osuustoiminta-aatteen edistämiseen tarkoitetuilla tilaisuuksilla oli, että näissä solmittaisiin uusia tuttavuuksia eri tahojen välille, mitä voitaisiin hyödyntää myöhemmin.³⁴³

Keskuskunnan taholta tulleiden ohjeiden mukaisesti vuonna 1932 liikkeenhoitajien ja osuuskauppojen hallitusten kuului valvoa ja pitää huolen, että toimihenkilöiden ammattitaidosta ja pätevyydestä. Tällöin oli huomioitava työntekijöiden valintakriteerit ja niiden riittävä määrittely. Edelleen vuosina 1934–35 osuuskauppojen hallituksia ja hallintoelimiä

³⁴⁰ Osuuskauppalehti: 21.12.1938 no 26, 13.09.1939 no 19

³⁴¹ Osuuskauppalehti: 21.06.1939 no 13, 09.11.1938 no 23

³⁴² Osuuskauppalehti: 10.10.1934 no 21, 09.05.1934 no 10; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1934.

³⁴³ Osuuskauppalehti: 16.01.1935 no 2

pyrittiin patistamaan määrittelemään toimihenkilöiden valintakriteerejä. Kriteereiden kuului olla objektiivisia eikä niissä saisi olla ristiriitaisuuksia.³⁴⁴ Harjoittelijoiden pätevyysvaatimuksista kirjoitettiin vuonna 1938, että harjoittelijoiden piti olla sopivan ikäisiä, hyviä terveydeltään, reippaita, esiintymiskykyisiä, nopeita kirjoittamaan ja laskemaan. Harjoittelijoiden koulutiedoille ei pitänyt antaa ratkaisevaa merkitystä, sillä vasta käytännöllisen harjoittelukokemuksen saatuaan he pystyivät pyrkimään osuuskauppakouluun. 1930-luvun jälkipuolella yleisesti ryhdyttiin huomauttamaan toimihenkilöiden valinnassa tärkeää oli pohtia hakijoiden soveltuvuutta myyntityöhön. Soveltuvuudessa pohdittiin hakijoiden luonnetta osuuskaupan palveluksessa, hakijoiden vastuullisuuden tunnetta.³⁴⁵ Ensimmäisen kerran kuluttajien vaatimuksiin perustuvia työntekijöiden valintakriteerejä tuli esille 1930-luvun puolessa välissä vuosina 1930–1939, mutta vaatimus ei ollut mitenkään erityisen spesifinen, vaan yleisesti todettiin, että asiakkaat vaativat yhä enemmän hyviä ominaisuuksia asiakaspalvelutyöhön.³⁴⁶ Vuosikymmenen lopussa Osuuskauppalehdessä todettiin, että osuuskauppaliikkeen kasvu oli ollut suurta, joten kauppojen oli pitänyt palkata paljon nuoria kokemattomia ja kouluttamattomia toimihenkilöitä, joita oli jouduttu myös kouluttaa paljon.

5.3. Palkkaus

Osuuskauppalehden mukaan osuuskaupoissa 1930-luvun alussa palkat tiedostettiin olleen taloudellisista menoista merkittävimpinä, mutta palkkojen alennuksiin suhtauduttiin vuonna 1930 kriittisesti ja keinoista viimeisimpänä keventää kauppojen taloudellista taakkaa. Taloustilanteen huonontuessa palkkojen alennuksiin osuuskaupoissa oli valmiutta. Kuitenkin palkkojen alennuksista oltiin osuuskaupoissa huolissaan, sillä pelättiin, että pätevä ja koulutettu työvoima osuuskaupoista saattaisi siirtyä kilpailijoille paremman palkan toivossa. Tämä pelko näkyi esimerkiksi SOK:n neuvontatoimiston työntekijöiden liikkeenhoitajien kokouksissa pitämässä puheissa ja alustuksissa. Vuodesta 1933 alkaen julkaistiin kirjoituksia, joissa jo vaadittiin palkkauksen kohentamista, sillä säästäväisyys palkkaukseen oli johtanut henkilövaihdoksiin ja juuri pätevät työntekijät olivat alkaneet siirtyä muualle. Toisaalta edelleen samana vuonna esitettiin, että palkkauksessa oli otettava huomioon osuuskauppojen kannattavuusnäkökohdat ensisijaisesti, mikä väistämättä asettaisi rajan palkkoille.

³⁴⁴ Osuuskauppalehti: 08.06.1932 no 12, 24.10.1934 no 22, 11.09.1935 no 19

³⁴⁵ Osuuskauppalehti: 08.06.1938 no 12, 07.07.1937 no 14, 20.11.1935 no 24, 07.07.1937 no 14

³⁴⁶ Osuuskauppalehti: 13.02.1935 no 4

Rahapalkkaa haluttiin maksaa työntekijöille, mutta esimerkiksi asuminen saatettiin ottaa huomioon palkkauksessa luontoisetuna. Lisäksi koneistumisen vaikutus toki nähtiin lehden mukaan myönteisenä, mutta muutamia lyhyitä kriittisiä mainintojakin oli Osuuskauppalehdessä, että koneistuminen vaikuttaisi negatiivisista henkilökunnan palkkaukseen.³⁴⁷ Vuonna 1934 henkilökunnan palkkauksessa edelleen painotettiin kannattavuutta ja tämä rajoitti palkkausta. Tämä oli johtanut joissakin osuuskaupoissa jopa yli 30% säästöön palkoissa verrattuna lamakautta edeltävään aikaan. Kuitenkin samana vuonna Osuuskauppalehdessä alkoi olla kirjoituksia, jotka painottivat palkkauksen parantamista, sillä säästäväisyys palkkaukseen oli johtanut henkilövaihdoksiin. SOK:n osuuskauppojen taloustilanne oli tuolloin paranemaan päin lamakaudesta ja näin palkkauksen kohentamiselle oli lisäpontta.³⁴⁸ Vielä vuonna 1936 saattoivat jotkin osuuskaupat taloudellisten tulosten heiketessä tinkiä työntekijöiden palkoista. Toisaalta lehdessä kyllä tunnustettiin, että tämä tarkoittaisi samalla työntekijöiden ammattitaidosta tinkimistä.³⁴⁹

Vuosikymmenen lopussa todettiin Osuuskauppalehdessä, että toimihenkilöiden siirtymishaluihin oli vaikuttanut palkkaus ja erityisesti sen epätasaisuus eri myymälöissä. Kuitenkin monessa tapauksessa osuuskauppojen aloitteet palkankorotukseen olivat tulleet juuri liikkeen johdosta. Lehdessä pohdittiin seikkoja, joita palkkauksessa kuuluisi osuuskaupoissa huomioida olivat työntekijän tehtävien laatu, ammattitaito, suorituskyky, kokemus ja työteho. Lisäksi pitäisi arvioida kuinka kehityskykyinen työntekijä on ja kuinka hän työssään käyttäytynyt eikä vaaranna toiminnallaan kaupan kannattavuutta. Palkassa piti huomioida myös paikkakunnan elinkustannukset ja osuuskaupan suomat luontoisedut. Vertailua palkkauksessa tulisi tehdä muihin lähialueen osuuskauppoihin ja vastaavan kokoisten kauppojen palkkatasosta. Vertailua helpottaakseen neuvontatoimisto auttoi liikkeenhoitajia selvittämään muiden osuuskauppojen palkkatietojen selvittämisessä.³⁵⁰ Vuonna 1939 todettiin, että osuustoimintaliikkeen taloudellinen tila oli entistä paremmalla pohjalla ja tämä oli vaikuttanut palkkauksen parantamiseen.³⁵¹

Osuuskaupoissa ryhdyttiin kiinnittämään huomiota palkkauksen avoimuuteen 1930-luvun puolivälissä. Lehden mukaan työnantajat olivat velvollisia pitämään kirjaa työntekijöidensä palkasta ja heidän työstään sekä sen laadusta. Erityisesti palkkakirjanpitoa oli tehtävä

³⁴⁷ Osuuskauppalehti: 09.07.1930 no 14, 12.11.1930 no 23, 07.01.1931 no 1, 15.04.1931 no 8, 27.05.1931 no 11, 14.10.1931 no 21, 26.04.1933 no 9, 08.11.1933 no 23, 22.11.1933 no 24.

³⁴⁸ Osuuskauppalehti: 11.04.1934 no 8

³⁴⁹ Osuuskauppalehti: 04.03.1936 no 5; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1937

³⁵⁰ Osuuskauppalehti: 01.09.1937 no 18, 11.05.1938 no 10; SOK:n neuvontatoimiston vuosikertomus 1937.

³⁵¹ Osuuskauppalehti: 15.02.1939 no 4

tapaturmien varalta, mutta Osuuskauppalehdessä tarkemmin syitä tälle avattu. Mahdollisesti tapaturman jälkeiseltä ajalta, jolloin työntekijän oli poissa ei maksettu palkkaa.³⁵²

Kansainvälisistä viittauksista osuuskauppojen ja yleisesti vähittäiskaupan henkilökunnan palkkauksesta kirjoitettiin myös Osuuskauppalehdessä. Amerikkalaisesta vähittäiskaupan myymälöiden palkkauksesta, esitettiin vähittäiskaupan lamasta selviytymisen keinoja, joihin lukeutui esimerkiksi lehden mainitsema ”liukuva palkkajärjestelmä”. Järjestelmä pyrittiin suhteuttamaan palkat myyntiin nähden ja kannustaa henkilökuntaa myymään enemmän paremman palkan toivossa, mikä lisäisi työtehoa sekä samalla myös myyntiä. Kuitenkin amerikkalaisten palkkataso lehden mukaan korkea, mitä tuki paikallinen kulutusfilosofia.³⁵³

Ranskassa palkkauksen suhteen käytännöt olivat hyvin moninaisia. Liikkeenhoitajalla oli mahdollisuus määrittää palkkataso liikevaihdon mukaan. Myyjät saivat ylimääräistä lisää osuuskauppaliikkeen keskuskunnan tuotteiden myynnistä, mutta lisiä palkkaan ei heltinyt muiden tuottajien tuotteiden myynneistä eikä erikoistuotteiden myynneistä. Ranskassa osuuskauppaliike oli sopinut ammattiyhdistysliikkeen kanssa, että kauppojen henkilökuntaa ei saisi liittää mahdollisiin lakkoihin eikä heillä olisi oikeutta vaatia muun muassa lomaa.³⁵⁴ Vuonna 1939 Ruotsiin tutustumisretken myötä tehtiin myös havaintoja Ruotsin osuuskauppaliikkeen palkkauksesta. Ruotsissa työntekijäjärjestö oli onnistunut neuvottelemaan koko maan kattavan sopimuksen osuuskauppojen palkoista. Suomessa työntekijöiden palkkauksesta ei oltu sovittu mitään koko maan kattavaa sopimusta, vaan palkkauksen nähtiin olevan henkilökysymys. Henkilökohtainen palkkaus oli aiheuttanut työntekijöiden piirissä muutamien kirjoitusten perusteella vaatimuksen palkkojen avoimuudesta jo 1930-luvun puolivälistä alkaen.³⁵⁵ Samana vuonna oli tehty myös matka Tanskaan, jossa tutustuttiin paikalliseen osuuskauppaliikkeeseen. Siellä palkkaus liikkeenhoitajien osalta oli järjestetty siten, että he saisivat liikevaihdosta asunnon lisäksi tietyn prosentiosuuden, josta maksaisi itselleen ja liikkeen työntekijöille palkan. Tällä palkkausjärjestelmällä pyrittiin motivoimaan liikkeenhoitajia huolehtimaan osuuskaupasta kuin omasta yrityksestä.³⁵⁶ Suomessa samana vuonna SOK:n palveluksessa ollut V. J. Sukselainen kutsui edellä mainittuja voitto-osallisuusjärjestelmäksi. Sukselainen kirjoitti Osuuskauppalehdessä tästä positiivisesti ja ajatteli tämän soveltuvan Suomessakin osuuskauppojen henkilökunnan palkkaukseen sekä samassa kirjoituksessa muistutti, että

³⁵² Osuuskauppalehti: 11.09.1935 no 19, 15.07.1936 no 14-15

³⁵³ Osuuskauppalehti: 01.04.1931 no 7, 03.08.1938 no 16

³⁵⁴ Osuuskauppalehti: 28.10.1931 no 22

³⁵⁵ Osuuskauppalehti: 23.06.1937 no 13

³⁵⁶ Osuuskauppalehti: 30.08.1939 no 18

osuuskuntakin oli yritys. Sukselaisen mukaan osuustoimintaliikkeen oli oltava tässä esimerkillinen koko toimialalle.³⁵⁷

Osuuskauppalehdessä varsinaiseen urakkapalkkukseen viitattiin lähinnä muutamissa kirjoituksissa rakennusurakoitsijoiden vaihtoehdoksi palkkukseen, joka lisäisi heidän työtehoaan ja samalla voisi tuoda palkkakuluihin säästöjä. Urakkapalkkaus nähtiin kuitenkin tuotantotoiminnassa työskentelevien parissa hyvä vaihtoehtona palkkaukselle, koska aikapalkat eivät seuranneet tarkkaan tuotannon toiminta-asteen vaihteluita ja olivat suhteellisia. Mahdollisena pidettiin, että tuotannon työntekijät saattavat heikentää omaa työtehoaan työttömyyden pelossa. Konttorihenkilökunnan, joihin pääasiassa osuuskauppojen ja sen myymälöiden toimihenkilöt laskettiin, palkat olivat pienten toiminta-astevaihteluiden vuoksi kiinteitä, ettei urakkapalkkaus olisi sopinut heille. 1930-luvulla SOK keskittyi rakentamiseen, joten rakennustyömaan työntekijöille urakkapalkka oli varsin tavallista. Urakkapalkkatyöntekijöille osalta korostettiin levon merkitystä, koska valtaosa heistä oli fyysistä työtä tekeviä eikä heidän tuottavuuden haluttu kärsivän.³⁵⁸

6. Päätäntö

Tutkielmassa keskitytään SOK:n rationalisointipyrkimyksiin Osuuskauppalehden välityksellä. Tutkielman rationalisointidiskursseja oli löytyä aineistosta ja niitä pyrittiin edistetään koko 1930-luvun ajan. Osuuskauppaliikkeen rationalisointidiskursseissa voidaan nähdä kolmea teoriaosuudessa esitettyjä isomorfismin muotoja. Osuuskauppalehti oli juuri osuuskauppojen toimihenkilöiden oma ammattilehti, joka jo itsessään edisti normatiivista isomorfismia. Lehti antoi neuvontaa levitti tietoa esimerkiksi eri alueiden liikkeenhoitajien kokouksista ja niissä pidetyistä alustuksista, jotka pureutuivat johonkin ongelmaan sekä pyrkivät antamaan myös ratkaisunsa ongelmatilanteisiin. SOK:n neuvontatoimisto toimitti Osuuskauppalehteä, jonka tarkoituksena oli edistää myös ammatti-identiteetin syntymistä. Osuuskauppalehdessä kirjoitettiin paljon koulutuksesta, tai ainakin tämä sai paljon mainintoja, ei monessakaan artikkelissa välttämättä avattu syvällisemmin koulutuksen tärkeydestä. Kuitenkin SOK:n oma

³⁵⁷ Osuuskauppalehti: 01.02.1939 no 3

³⁵⁸ Osuuskauppalehti: 10.6.1931 no 12, 15.07.1936 no 14-15, 13.02.1935 no 4, 04.12.1935 no 25; SOK neuvontatoimisto vuosikertomus 1931,

osuuskauppakoulu oli juuri hyvä esimerkki normatiivista isomorfismia edistänyt koulutusinstituutio. Osuuskaupoissa tehty työntekijöiden rekrytointi edisti myös normatiivista isomorfismia suosimalla juuri osuuskauppakoulun käyneitä työntekijöitä. Työntekijöiden uralla eteneminen oikeastaan edellytti osuuskauppakoulun kurssien suorittamista.

Pakottavaan isomorfismiin viittasivat sisäiset tarkastukset, jotka saatettiin liikkeenhoitajien tai myymälänhoitajien näkökulmasta nähdä epäluottamuksen osoituksena saneluna joko SOK:n taholta tai paikallisen osuuskaupan hallintoelimiltä. Tämä merkitsee sitä, että tarkastuksilla oli vaikutusta liikkeenhoitajiin tai ainakin kokivat, että kontrollia saattoi olla liikaa. SOK:lla oli myös osuuskaupoille sisäisiä ohje- ja mallisääntöjä, joita pyrittiin noudattamaan, vaikka näihin ei aineistossa paljoakaan viitattu tai niihin ei vedottu. Julkisen vallan asettamien lain ja asetusten muodossa luonnollisesti pakottavaa isomorfismia tapahtui. SOK:n taholta tulleet raportointivaatimukset olivat esimerkkejä pakottavasta isomorfismista edistämisenä, vaikka SOK oli epäsuorasti johdettava organisaatio suhteessa osuuskauppoihin. Osuuskauppalehden kirjoitukset esitetyt kehotukset jatkuvasti toistuessaan voivat olla myös pakottavan isomorfismin ilmentymää.

Rationalisoinnin diskursseissa oli nähtävissä ulkomaan tutustumismatkojen osalta viitteitä jäljittelevästä isomorfista. Tutustumismatkoja tehtiin etupäässä paljon Ruotsin osuuskauppaliikkeen kauppoihin ja tuotantolaitoksiin, mutta myös muista pohjoismaista Norjaan ja Tanskaan. Pohjoismaat olivat luonnollisia matkakohteita myös sijaintiensa puolesta ja osuuskauppaliikkeen samankaltaistumista oli näihin maihin oletettavasti jo tapahtunut. Ruotsin osuuskauppaliikkeet olivat edellä rationalisoinnin suhteen ja mallia Suomeen etsittiin sieltä. Mikäli matkoja ei tehty, seurattiin kyllä näiden maiden osuuskauppaliikkeiden toimintaa. Matkoista kirjoitettiin useasti Osuuskauppalehdessä, vaikka matkoilla saattoivat olla vain tietyn alueen liikkeenhoitajia, joten tietoa matkan annista pyrittiin levittämään lehden välityksellä laajalle osuustoimintaliikkeen toimihenkilöille. Sveitsin osuuskauppaliikkeestä kirjoitettiin myös useasti, vaikka sinne matkoja ei tehtykään. Oikeastaan oli luonnollista, että SOK:n seurasi juuri muiden Pohjoismaiden osuustoimintaliikkeitä, sillä ne muistuttivat lähimpänä suomalaista osuustoimintaa ja olivat kehittänyt varsin nopean tahtiin sekä perustettu brittiläisiin, saksalaisiin ja yhdysvaltalaisiin esikuvuihin nähden verrattain myöhään.³⁵⁹

Ulkomaiden osuustoiminnan ja rationalisoinnin tarkastelussa seurattiin Yhdysvaltoja ja Euroopan maita. Osuustoiminnan rationalisoinnin osalta pääasiassa seurattiin muita

³⁵⁹ Hilson, M. 2012, 87–103.

pohjoismaita ja näistä etupäässä Ruotsia, mutta yleisesti vähittäiskaupan rationalisoinnissa seurattiin puolestaan Yhdysvaltoja myös. Saksan rationalisointia seurattiin myös, mutta tässä ei mainintoja ollut juurikaan osuustoiminnasta tai vähittäiskaupan tilanteesta, vaan yleisesti talouselämän ja koko yhteiskunnan rationalisoinnista. Toki Saksan kohdalla osuustoiminnan rationalisoinnista käytävään keskusteluun vaikutti se ettei kansallissosialistien valtaan tulon seurauksena osuustoimintaliike käytännössä kiellettiin, koska tämä oli Saksan sosiaalidemokraattien hallitsema.³⁶⁰

Kirjoitukset, jotka viittasivat suoraan rationalisointiin yleisellä tasolla, korostui näissä työmenetelmien- ja koneiden rationalisointi, mutta tämä puolestaan edisti pätevän henkilökunnan koulutusta, koska uusia menetelmiä ja koneita piti jonkun osata käyttää. Osuuskauppalehdessä pyrittiin seuraamaan oman aikansa tekniikan kehitystä.

Työnjakoa haluttiin edistää myymälöiden järjestyksen kannalta. Järjestyksessä ei niinkään ollut väliä työturvallisuuden kannalta, vaan siisti myymälä näytti houkuttelevalta kuluttajan näkökulmasta. Työn suunnittelua edistettiin ja katsottiin, että liikkeen- tai myymälänhoitajien kuului suunnitella työntekijöiden työnjaon, mutta joustavuutta korostettiin. Pienissä myymälöissä ei ollut järkevää noudattaa tiukkaa työnjakoa työntekijöiden kesken, vaan kaikki kuului hallita koko myymälän työt jossain määrin. Työnjaossa haluttiin SOK:n taholta selkiyttää osuuskauppojen hallitusten ja liikkeenhoitajien välillä. Lisäksi valvontaa oli suoritettava, sillä nähtiin, että valvonta ei koskaan mennyt hukkaan ja tämä nähtiin lähes itseisarvona. Työmenetelmien ja uuden tekniikan käyttöä haluttiin edistää osuuskaupoissa juuri kulujen karsimiseksi.

Pätevän ja ammattitaitoisten työntekijöiden valikointiin kiinnitettiin huomiota, sillä juuri palkat olivat suurimpia kulueriä osuuskaupoissa, joten tekniikan kehittyessä palkattujen työntekijöiden piti olla päteviä työssään. Koulutus nähtiin aina ensisijaisena vaihtoehtona parantaa työntekijöiden ammattitaitoa kuin uuden henkilön palkkaaminen. Myynnin edistämisen kannalta ja kaupan laajentuessa myyjien koulutuksiin oli panostettava. Osuuskauppakoulun kursseja haluttiin hyödyntää, mutta suurissa osuuskaupoissa haluttiin myös järjestää omia koulutuskursseja. Lisäksi piti huoli lamavuosien jälkeen, että työntekijöiden palkkaus oli hyvällä tasolla, koska pelättiin, että osuuskauppakoulussa koulutettu toimihenkilö siirtyisi yksityisen vähittäiskaupan palvelukseen.

³⁶⁰ Herranen, T. 2004, 112.

Lähteet

Alkuperäislähteet

Suomen osuuskauppojen keskuskunnan *Osuuskauppalehti: Toimihenkilöille*. Suomen osuuskauppojen keskuskunta. 1930–1939.

Suomen osuuskauppojen keskuskunnan arkisto. Neuvontatoimiston vuosikertomukset 1930–1937. Suomen osuuskauppojen keskusosuuskunta.

Kirjallisuus

Ahvenainen, J., Pihkala, E. & Rasila, V. (1982). *Suomen taloushistoria: 2, Teollistuva Suomi*. Tammi. 276-278.

Ainamo A. ja Tienari J. (2002). "The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland". Teoksessa *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Kipping, M. ja Lars Engwall, L. (toim.), Oxford: Oxford University Press.

Berger, P. ja Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books.

Bucheli, M. ja Wadhvani, R. D. (2014). *Organizations in time: History, theory, methods*. Oxford University Press.

Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.

Clark, P. ja Rowlinson, M. (2004). "The Treatment of History in Organisation Studies: Towards an 'Historic Turn'?" *Business History* 46 (3).

DiMaggio, P. J. ja Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

Eloranta, J., Ojala J., Valtonen, H. (2010). *Quantitative methods in business history: An impossible equation?*, *Management & Organizational History*, 5(1).

Ennekari, R. (2007). *Oma sen olla pitää: Torin laidalta satakuntalaisten omaksi kaupaksi: Satakunnan osuuskauppa 1917-2007*. Satakunnan osuuskauppa.

Fairclough, N., Blom, V. ja Hazard, K. (suom.) (1997). *Miten media puhuu*. Vastapaino.

Godfrey, P.C., Hassard, J., O'Connor, E.S., Rowlinson, M. ja Ruef, M., 2016. "What Is Organizational History? Toward a Synthesis of History and Organization Studies." *Academy of Management Review* 41 (4).

Greenwood, R., Suddaby, R. ja Hinings, C.R. 2002. *Theorizing Change. The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields*. *Academy of Management Journal* 45 (1.).

Herranen, T. (2004). *Yhdessä eteenpäin: SOK 100 vuotta 1904-2004*. Edita.

Hilson, M., Markkola, P. ja Östman, A. (2012). *Co-operatives and the social question: The co-operative movement in northern and eastern Europe c. 1880-1950*. Welsh Academic Press.

Hjerpe, R. (1988). *Suomen Talous 1860-1985: Kasvu Ja Rakennemuutos*. Valtion painatuskeskus.

Hoffman, K. (1983). *K-kaupan historia*. Kauppiaitten kustannus.

Huhtala, H. (2004). *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*. *Commentationes Scientiarum Socialium* 64. Helsinki: Suomen Tiedeseura 2004.

Husa, S. (1995). *Foucault'lainen metodi*. Niin & Näin 3/95. Sähköinen versio <https://netn.fi/sites/www.netn.fi/files/netn953-14.pdf> Luettu 30.9.2020.

Jokinen, A. ja Juhila K. (2016). *Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta*. Teoksessa *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Jokinen, A., Juhila, K. ja Suoninen, E. (toim.). Tampere: Vastapaino. 267–310.

Jokinen, A, Juhila K. ja Suoninen, E. (2016). *Diskursiivinen maailma: Teoreettiset lähtökohdat ja analyyttiset käsitteet*. Teoksessa *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*, Jokinen, A., Juhila, K. ja Suoninen, E. (toim.). Tampere: Vastapaino. 25–50.

Jokinen, A., Juhila, K. ja Suoninen, E. (1993). *Diskurssianalyysin aakkoset*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Jokinen, A., Juhila, K. ja Suoninen, E. (2016). *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.

Jones, G. ja Zeitlin, J. (2008). *The Oxford handbook of business history*. Oxford University Press.

- Jordanova, L. (2006). *History in Practice*. (2. p.). London: Hodder Arnold.
- Jørgensen, M. ja Phillips, L. (2002). *Discourse Analysis: As Theory and Method*. SAGE.
Jyväskylä: Vastapaino.
- Kalberg, S. (1980). *Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History*. *The American Journal of Sociology*. 85 (5). 1145–1179.
- Kalela, J. (2000). *Historiantutkimus ja historia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Karlöf, B. ja Tillman, M. (1994). *Pääoma kiertämään* (2. uud. p.). Weilin + Göös.
- Kettunen, P. (1994). *Suojelu, suoritus, subjekti: Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa*. Suomen historiallinen seura.
- Kipping, M. ja Engwall, L. (2002). *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*. Oxford University Press.
- Kipping, M. (1997). *Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s*. *Business History*, 39 (4).
- Kipping, M. ja Üsdiken, B. (2008). *Business History and Management Studies*. Teoksessa *The Oxford Handbook of Business History*, Jones, G. ja Zeitlin, J. (toim.), 96–119. Oxford: Oxford University Press.
- Kipping, M. ja Üsdiken, B. (2014). *History in Organization and Management Theory: More than Meets the Eye*. *The Academy of Management Annals* 8 (1).
- Kipping, M. ja Üsdiken, B. (2015). *Turning How and Where? The Potential for History in Management and Organization Studies*. Teoksessa *The Routledge Companion to Management and Organizational History*, McLaren, P. G., Mills, A. J. ja Weatherbee, T.G. (toim.), 372–379. London: Routledge
- Kipping, M. ja Lamberg J-A. (2017). *History in Process Organization Studies: What, Why, and How*. Teoksessa *The Sage Handbook of Process Organization Studies*, Langley A. ja Tsoukas, H. (toim.). London: Sage.
- Kipping, M., Wadhvani, R.D., ja Bucheli, M. (2014). *Analyzing and Interpreting Historical Sources: A Basic Methodology*. Teoksessa *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Bucheli, M. ja Wadhvani, R.D., 305–29. Oxford: Oxford University Press.
- Laitinen, E. K. (1989). *Yrityksen talouden mittarit*. Weilin + Göös.
- Lamberg, J-A., Ojala, J., Gustafsson, J., Kauppar korkeakoulu, laitos, H. j. e., Economics, S. o. B. a., History, E. (2020). *Strategy and business history rejoined: How and why strategic management concepts took over business history*. Routledge.
- Lamberg, J-A. ja Ojala, J. (toim. 1997). *Uusi institutionaalinen taloushistoria: Johdanto tutkimukseen*. Jyväskylä: Atena.

Lamberg, J-A. ja Tikkanen, H. (2006). *Changing Sources of Competitive Advantage: Cognition and Path Dependence in the Finnish Retail Industry 1945–1995*. *Industrial and Corporate Change* 15 (5).

Lawrence, T. (1999). *Institutional strategy*, *Journal of Management*, 25(2).

Littler, C. R. (1982). *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*. London: Heineman Educational Books.

Lounsbury, M. (2008). *Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice*. *Accounting, Organizations and Society*, Elsevier, 33(4-5). 349-361.

Maliranta, M. (1996). *Suomen tehdasteollisuuden tuottavuus: Kansainvälinen tasoverailu*. Tilastokeskus.

Meyer, J. W. ja Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, Vol 83.

Michelsen, K. (1999). *Viides sääty: Insinöörit suomalaisessa yhteiskunnassa*. Tekniikan akateemisten liitto: Suomen historiallinen seura.

Michelsen, K. (2001). *Työ, tuottavuus, tehokkuus: Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa*. Rationalisoinnin seniorikilta.

Mizruchi, M.S. ja Fein, L.C. (1999). *The Social Construction of Organizational Knowledge. A Study of the uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism*. *Administrative Science Quarterly* 44.

North, D. C. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Näsi, S. (1983). *Tuottavuus yrityksen kilpailukyvyn taustatekijänä*. Tampereen yliopisto.

Ojala, Jari (1999), *Tehokasta liiketoimintaa Pohjanmaan pikkukaupungeissa. Purjemerenkulun kannattavuus ja tuottavuus 1700–1800-luvulla*. *Bibliotheca historica* 40. Helsinki: SHS.

Ojala J. (2017). *Taloushistorian paluu ja liiketoimintahistorian nousu*. *Historiallinen Aikakauskirja* 115 (4).

Ojala, J., Eloranta J., Valtonen H., ja Ojala A. (2017). *Let the Best Story Win - Evaluation of the Most Cited Business History Articles*. *Management & Organizational History* 12 (4).

Pellervo-seura & Kuisma, M. (1999). *Kansan talous: Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899-1999*. Kirjayhtymä: Pellervo-seura.

Perko, T. (1979). *Yhdessä enemmän: SOK 1904-1979*. [Suomen osuuskauppojen keskuskuunta].

- Phillips, N. ja Hardy, C. (2002). *Discourse analysis: Investigating processes of social construction*. Sage Publications.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. Lontoo: Sage.
- Pynnönen, A. (2013). *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. University of Jyväskylä.
- Rantanen, H. (1992). *Tuottavuudesta ja eräistä sitä lähellä olevista käsitteistä*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Rowlinson, M. ja Hassard, J. (2013). *Historical Neo-Institutionalism or Neo-Institutionalist History? Historical Research in Management and Organization Studies*. *Management & Organizational History* 8 (2).
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3. p.). Sage.
- Seeck, H. ja Järvelä, S. (2007). Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnjohtokoulutuksen osana 1910–1950. *Työelämän tutkimus* 5 (3).
- Seeck, H. ja Kuokkanen, A. (2007). *Ihmissuhteiden koulukunta. Sen synty sisältö ja perintö*. *Työelämän tutkimus* 5 (2).
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Selznick, P. (1996). *Institutionalism 'old' and 'new'*. *Administrative Science Quarterly* 41 (2).
- Seppälä, J. (2018). *Institutional perspectives on retailing: Rethinking the adoption of large-scale retailing in Finland*. University of Jyväskylä.
- Siltaoja, M. ja Vehkaperä, M. (2011). *Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa*. Teoksessa *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, Puusa, A. ja Juuti, P. (toim.), Helsinki: JTO.
- Suchman, M.C. (1995). *Managing Legitimacy. Strategic and Institutional Approaches*. *Academy of Management Review* 20 (3).
- Suoninen, E. (2002). *Näkökulmia sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen*. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. ja Suoninen, E., *Diskurssianalyysi liikkeessä* (2. p.)
- Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. Norton.
- TT-kustannustieto ja Uusi-Rauva, E. (1996). *Tuottavuus - Mittaa Ja Menesty*. TT-kustannustieto, 1996.

Turunen, O. (2016). *The emergence of intangible capital: Human, social, and intellectual capital in nineteenth century British, French, and German economic thought*. University of Jyväskylä.

Vaara E., ja Lamberg J.-A., (2016). Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. *Academy of Management Review* 41(4).

Vesänen, V., Deinert, A. & Enervi, K. (1946). *Mikä on SOK?: Lyhyt esitys SOK:n kehityksestä ja järjestelystä sekä sen osastojen toiminnasta*. Suomen osuuskauppojen keskuskuunta.

Üsdiken, B. ja Kipping, M. (2014). *History and Organization Studies: A Long-Term View*. Teoksessa *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Bucheli, M. ja Wadhvani, R.D. (toim.). Oxford: Oxford University Press.

Liitteet

Taulukko 1.

	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	Kirjoitusten määrä
Rationalisointi	16	13	11	15	11	12	9	5	7	3	102
Työnjako	4	6	4	7	6	5	3	11	16	5	67
Työn suunnittelu	2	1	5	4	3	7	3	10	9	1	45
Valvonta	16	15	13	22	8	6	4	5	6	5	100
Työmenetelmät - ja välineet	7	3	6	8	3	5	3	2	5	4	46
Standardointi	7	4	5	8	0	2	2	2	1	1	32
Koulutus ja perehdytys	9	14	18	14	9	15	16	20	16	9	140
Työntekijöiden valikointi	5	3	10	6	8	10	1	4	5	4	56
Palkkaus	2	7	0	3	1	3	3	2	2	3	26
Työn tiede	0	0	2	2	1	1	3	2	1	1	13