

Tanja Rokkanen & Kirsti Launis
**Mitä työterveyshuollon
 välineet tavoittavat
 pienyrityksestä?**
 II osa: tulevaisuuden välineet*

Työterveyshuollon sisältöä suunniteltaessa ja toimintaa toteutettaessa tulee lähtökohtana olla asiakastyöpaikan muuttuvat tarpeet. Työterveyshuollon nykyiset välineet tavoittavat kuitenkin hyvin rajatusti työpaikan monitasoisen ja -tahoisen muutoksen, jonka lähtökohtana ovat usein perustavanlaatuiset tuotantotoiminnan uudistukset. Tässä artikkelissa raportoimme kokeilua, jossa kehittävän työntutkimuksen menetelmiä käyttäen tuotettiin tietoa pienyrityksen toiminnasta ja sen muutoksista sekä muutosten yhteydestä henkilökunnan työhyvinvointiin. Esitämme, että artikkelissa esitetyt menetelmät voivat toimia perustana uudistettaessa työterveyshuollon työpaikkaselvityksen malleja ja välineitä.

Johdanto

Artikkelimme edellisessä osassa selvitimme tapaustutkimuksen avulla, mitä työterveyshuollon käytössä olevat välineet tavoittavat pienyrityksestä (Rokkanen & Launis 2008). Tulostemme perusteella työterveyshuollon välineet tuottivat tietoa altistuvista, kuormittuvista, sairastavista ja terveydestään eri tavoin huolehtivista työntekijöistä. Työterveyshenkilöstölle ei kuitenkaan muodostunut kuvaa yrityksestä ja yrityksessä tapahtuneista toiminnan muutoksista tai arjen työstä. (ks. myös Mäkitalo 2006; Rautio 2004; Rokkanen & Launis 2003.) Nykyisten tavoitteiden mukaisesti työterveyshuoltoa tulee toteuttaa muun muassa siinä laajuudessa, jota työpaikan muutoksista johtuvat tarpeet edellyttävät (Työterveyshuoltolaki 1383/2001). Tällöin työterveyshuollon toteuttamisessa on keskeistä asiakasyrityksen tuotantotoiminnan ja toimintaympäristön ymmärtäminen

(Manninen ym. 2007). Näyttäisi siltä, että perinteisten välineidensä avulla työterveyshuolto ei pysty vastaamaan työterveyshuoltolain ja sen nojalla annettujen ohjeiden ja suositusten tehtäviin. Tulokset asettavat haasteita työterveyshuollon välineiden kehittämiseksi.

Tässä artikkelissa raportoimme tutkimuksen toista vaihetta. Me tutkijat ja pienyrityksen henkilöstö kokeilimme siinä uudenlaisia välineitä tuottaen tietoa pienyrityksen toiminnasta ja muutoksista. Kokeilun tavoitteena oli entistä paremmin yrityksen tarpeita vastaavan työterveyshuoltotoiminnan suunnitteleminen. Samalla testasimme oletusta, jonka mukaan työn kehityksellä ja muutoksilla on merkitystä yrityksen työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta (ks. Launis ym. 2005; Launis & Pihlaja 2005; Mäkitalo 2005; Vahtera ym. 2000). Pohdimme

* Artikkelin ensimmäinen osa (nykyiset välineet) julkaistiin Työelämän tutkimus -lehden numerossa 1/2008.

artikkelin lopuksi voisivatko samat välineet, joilla tutkijat ja työyhteisö hankkivat tietoa, toimia tulevaisuudessa työterveyshenkilöstön työpaikkaselvitysvälineinä. Kohdepienyritys oli sama artikkelin ensimmäisessä ja toisessa osassa (ks. Rokkanen & Launis 2008). Voimme siten verrata minkälaista tietoa työterveysyksikölle kertyy työpaikkojen työstä ja organisaatioiden työn muutoksesta erilaisin välinein. Selvitimme myös, minkälaiseen työhyvinvointia edistävään toimintaan erilaisin välinein hankittu tieto voi johtaa.

Teoreettinen lähtökohta: toimintajärjestelmä muutoksessa

Keräsimme ja analysoimme tutkimusaineistoa kehittävän työntutkimuksen (Engeström 1987; 1995; 2005) metodologiaa käyttäen. Rakensimme kuvaa yrityksestä ja sen muutoksista muuttavana toimintajärjestelmänä, jonka tärkein elementti on tekijöiden yhteinen kohde. Ilman yrityksen työntekijöiden yhteistä kohdetta ei ole systemaattista tuotanto- tai palvelutoimintaa. Myös toiminnan tarkoitus ja tekijöiden motiivi liittyvät työn kohteeseen. Tämä tekee kohteesta erityisen tärkeän, vaikkakin metodiselta lähestymiseltä erityisen haastavan, myös työssä jaksamisen kannalta (Mäkitalo 2005). Yritysten työtekijöille muodostuu työnjaon seurauksena yhteisestä työn kohteesta osittainen, omien tehtävien kautta rakentuva kuva, jonka kautta työntekijän oman työn mielekkäys muotoutuu. Kaikkiin toimintajärjestelmän elementteihin (tekijä, välineet, säännöt, työnjako, yhteisö, kohde ja tulos) kohdistuu muutospainetta toimintajärjestelmän ulkopuolelta. Esimerkiksi yrityksen asiakkaat voivat alkaa vaatia uudentyyppisiä tuotteita tai palveluja. Uusien tuotteiden tuottaminen edellyttää kuitenkin yleensä uudentyyppisiä välineitä tai työnjaon muutoksia yrityksessä. Toimintajärjestelmän elementit ovat siis keskinäisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mutta voivat muuttua hyvin eri tahdissa. Eritahdisten muutosten myötä voidaan joutua tilanteisiin, jossa toiminnan elementit eivät enää vastaa toisiaan, esimerkiksi entinen työnjako ei toimi muuttuneen kohteen kanssa työskennellessä. Syntynyt tilannetta kuvataan elementtien välisenä kehitysjännitteenä. (Engeström 1995; Mäkitalo & Launis 2006; Paso ym. 2001.)

Toiminnan muutosten ja muutospainoiden myötä syntyvät kehitysjännitteet ilmenevät arkisen työn sujuvuuden kannalta häiriöinä, dilemmoina ja katkoksinä. Tilanteet, joissa työt eivät suju, herättävät työntekijöissä usein erilaisia tunteita kuten ärtymistä, kiihtymistä, pettymystä ja väsymystä (Mott 1992, 114). Kasaantuessaan ja toistuessaan nämä tilanteet voivat aiheuttaa ongelmia henkilöstön työhön liittyvälle hyvinvoinnille. Mikäli häiriöitä ei tulkitse pelkästään puutteiksi vaikkapa yksilöiden ammattitaidossa tai fyysisessä kunnossa, ne voivat toimia työn kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen lähtökohtina (Mäkitalo 2005; Mäkitalo & Launis 2006). Kehitysjännitteet voivat siis olla toiminnan kehityksen liikkeellepaneva ja eteenpäin vievä voima, mutta vain silloin kun niitä osataan analysoida ja ratkaista (Toikka & Kuivanen 1993).

Häiriöt ovat näkyviä poikkeamia normaalista, suunnitellusta tai vakiintuneesta toiminnasta (Engeström 1995). Työn häiriöitä on tavallisimmin tutkittu analysoimalla toimintaa esimerkiksi videoimalla työtä (esim. Engeström ym. 1992; Mäkitalo 2005). Häiriö voi esiintyä myös latenttina ja ilmetä henkilön puheen dilemmaattisuutena. Dilemmalla tarkoitamme henkilön puheessa ilmeneviä jännitteitä ja ristiriitaisuuksia kuten ”kahden välillä heilahtelemista” tai keskenään yhteen sopimattomia kannanottoja samasta asiasta (Engeström 1995). Puheessa dilemma esiintyy usein epärointeina tai varauksina, joille on tunnusmerkittäviä ”mutta”-sanojen ja kieltosanojen ryppäät (ks. Billig ym. 1988; Kärkkäinen 1999). Muutokseen liittyy monenlaisia työn sujuvuutta heikentäviä katkoksia. Katkos on yhteistä toimintaa koskevaa tiedonkulun tai vuorovaikutuksen puutetta, jonka yksi tai useampi toimintaan osallistuva henkilö tuo esiin. Katkoksissa on kyse siitä, että jokin tärkeä tieto ei siirry toiminnan tekijältä toiselle. Katkokset voivat johtaa väärinkäsityksiin, jotka saattavat myöhemmin tulla esiin häiriöinä. (Engeström 1995.)

Tarkastelemmekin työhyvinvointia yrityksen toiminnan ja sen muutoksen synnyttäminä yksilöllisinä ja yhteisöllisinä kokemuksina ja seurauksina. Näin liitämme työhyvinvoinnin yksilöllisesti ja yhteisöllisesti rakennettuun työn kohteeseen sekä käytössä olevien työvälineiden ja työyhteisön toimintatapojen toimivuuteen.

Edellä kuvattuja metodologisia lähtökohtia käyttäen vastaamme kerätyn aineiston avulla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten pienyrityksen toiminta oli muuttunut sen olemassaolon aikana ja minkälaisia erilaisia vaiheita sen toiminnassa oli tulkittavissa?
- Millaisia työn sujumattomuuksia (häiriöitä, dilemmoja, katkoksia) aineistossa saattoi tunnistaa ja mihin pienyrityksen toiminnan osa-alueeseen (tuotanto, myynti, toimisto, johtaminen) tai osa-alueiden yhteistyöhön työn sujumattomuuskuvaukset liittyivät?
- Millaisena pienyrityksen toiminnan kohde ja tulos näyttäytyivät työn sujumattomuuden maininnoissa?
- Minkälaisia ehdotuksia henkilöstö esitti työn sujumattomuuksien ratkaisemiseksi?

Tutkimusasetelma, aineisto ja menetelmät

Tutkimusaineiston keräsimme kehittämishankkeessa, jossa yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa analysoimme yrityksen toimintaa, sen muutosta, työn sujuvuutta ja henkilöstön hyvinvointikokemuksia. Henkilöstön teemahaastattelujen (Hirsijärvi & Hurme 1991; Holstein & Gubrium 1995) avulla tuotettiin kehittämishankkeen yhteisiin keskusteluihin aineistoa yrityksen työn muutoksista ja työn sujumisesta. Aineiston tehtävänä oli toimia ”peilinä”, jonka avulla työyhteisö ja tutkijat voivat yhdessä eritellä ja arvioida työn ongelmia ja jännitteitä. (Engeström 1995, 124.) Tätä artikkelia varten haastatteluaineisto on käyty systemaattisesti läpi ja kehittämishankkeen aikaisia analyysejä on täsmennetty.

Haastattelut olivat vuorovaikutustilanteita, joissa aineisto muodostui haastateltavan ja haastattelijan yhteistyönä. Haastateltavaa kannustettiin haastattelussa tuottamaan konkreettisia ja monipuolisia kuvauksia työssä arjesta ja sen omakohtaisista kokemuksista. Haastattelija toi haastatteluun aiheita ja tarkennuksia, jotka auttoivat haastateltavaa pohtimaan teemoja erilaisista näkökulmista. (Holstein & Gubrium 1995.)

Haastatteluteemat olivat seuraavat:

1. Oman työn kuvaus ja koulutustausta (esim. Koska olet tullut yritykseen? Ovatko työtehtäväsi muuttuneet?)
2. Yrityksessä tapahtuneet muutokset ja mahdollisesti suunnitteilla olevat muutokset. (esim. Mikä sinun kannaltasi on ollut merkittävä muutos?)
3. Työkyky ja sen tukeminen yrityksessä (esim. Miten sinun työkykyäsi on tuettu?)
4. Työsuojaus yrityksessä (esim. Mitä tiedät yrityksenne työsuojausta?)
5. Työterveyshuolto (esim. Missä tilanteissa olet ollut työterveyshuollon kanssa tekemisissä? Missä tilanteessa olet nähnyt työterveyshenkilöstöä yrityksessä? Onko työterveyshuollon toiminta muuttunut?)
6. Onko joku jota Sinun mielestäsi kannattaisi/pitäisi vielä haastatella?

Käytimme tässä artikkelissa vain sitä osaa haastatteluaineistoa, jossa on keskusteltu teemoista 1 ja 2. Lähetimme haastatteluteemat etukäteen kaikille haastateltaville ja kerroimme, että teemojen sisällä oli tarkoitus keskustella vapaamuotoisesti.

Toinen tutkijoista (TR) haastatteli yrityksestä neljää miestä ja kolmea naista, iältään 28–59-vuotiaita. Haastateltavien kokemus kyseisestä työpaikasta vaihteli kahdesta kymmeneen vuoteen. Yksi haastateltava oli yrityksen toinen omistaja, joka toimi myös työterveyshuollon yhteyshenkilönä. Haastateltujen työntekijöiden joukossa oli sekä luottamusmies että työsuoje-luvaltuutettu. Haastatteluissa tuotantoprosessin kaikki osa-alueet olivat edustettuina. Lisäksi haastateltavat edustivat toimistotyötä (suunnittelu) ja johtoa. Haastateltavat kokivat, että yrityksen henkilöstö oli haastatteluissa monipuolisesti edustettuna lukuun ottamatta myyjiä, jotka toimivat eri paikkakunnilla. Haastattelut tehtiin maaliskuussa 2001. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Kukin haastattelu kesti 1–1½ tuntia ja tapahtui yrityksen neuvotteluhuoneessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut purettiin tekstiksi sanasta sanaan. Tässä analysoiduista teemoista muodostui tekstiä yhteensä 102 A4-kokoista sivua. Aineiston teknisenä analyysivälineenä käytettiin atlas.ti-tietokoneohjelmaa.

Pienyrityksen toiminnan ja sen muutoksen kuvaus perustui teemahaastatteluissa esille tulleisiin asioihin yrityksen toiminnasta ja sen muutoksesta (teemahaastattelukysymys 2). Etsimme

ja koodasimme kunkin haastateltavan vastauksista yrityksen työtä ja sen muutosta kuvaavat tekstikohdat. Kyseisiä tekstikohtia, joiden pituus vaihteli muutamasta rivistä koko sivun pituisiksi kuvauksiksi, oli aineistossa yhteensä 56 kappaletta. Tulkitsimme tekstikohtia toimintajärjestelmällin avulla (tekijä, työyhteisö, välineet, työnjako, säännöt, kohde, tulos) jäsentäen yrityksen työtä ajallisesti erilaiksi vaiheiksi.

Työn sujumattomuuden aineistona olivat pienyrityksen henkilöstön kertomat kokemukset työn sujumattomuudesta. Työn sujuvuus/sujumattomuus ei ollut haastattelussa erillisenä

teemana, vaan poimimme kokemuksia haastateltavain aineistosta häiriön, dilemman ja katkoksen käsitteitä käyttäen. Tulkitsimme häiriöiksi kuvauksia, joissa haastateltava tuo esiin, että joku tilanne tai asia ei suju odotusten mukaan ”kuten on tapana” tai ”niin kuin olisi pitänyt” tai tilanteessa syntyy jotain ylimääräistä, jota haastateltava pitää negatiivisena joko itselleen tai muille. Dilemmoja tulkitsimme aineistosta hakemalla kielto- ja muttasanojen ryppäitä. Aineistosta haettiin maininnat tiedon kulun katkoksisista. Olemme koonneet aineistoesimerkkejä häiriöistä, dilemmoista ja katkoksisista taulukkoon I.

Taulukko I. Esimerkkejä työn sujuvuuteen vaikuttavista häiriöistä, dilemmasta ja katkoksesta.

	<p>Esim. 1. Laitteen käytön aiheuttama häiriö (itselle aiheutuva negatiivinen tulos laitteen käytöstä). ”Ku esimerkiksi lakkauksessa, käsi puuttuu helposti ja täytyy. (...) Sumutetaan, mut siinä täytyy aina painaa liipasin pohjaan, ennen kun sitä maalia tulee. Ja sit se ainoastaan se oikea käsi.”</p> <p>Esim. 2. Työ ei suju odotusten mukaan, häiriö, jonka taustalla yrityksen edellä kävijäisyys ja uudistuvat tuotteet. ”Oikeastaan myynnissä saattaa tulla ihan tai asiakaspiireistä saattaa tulla esim. Keski-Euroopasta, että nyt on keksitty taas joku uusi juttu. (...) he [myyjät] saattavat myydä sen enemmän kun kysytään, että mitkä mahdollisuudet meillä [suunnittelulla ja tuotannolla] on toteuttaa se, niin sit mahdollisesti tehtaan puolella tulee karvat pystyyn, et hei, mites te kuvittelitte, että me tehdään tää. Ei me olla ikinä ennen tehty, että mistä me saadaan konkreettiset mittatiedot asialle. Sit mun pitäis olla se seuraava siivilä siinä, eikä aina edes kykene siihen, ja sit voi olla että meidän työpapereiden tekijätkään ei tajua, niin sit ku palikat on tuolla ja nähdään, et näist pitäis tehdä tää, mut täst ei synny. Niin, sillo tulee se, että mitä ne on suunnitellu, tulisivat itse tekemään.”</p>
Häiriö	
	<p>Esim. Työntekijän ”kahden välillä heilahtelua” henkilökohtaisten suojausten käytöstä. ”En mä käytä mittään, mut on kyl sit, kyl vois käyttää. Suojus kyl on, mut en mä oo käyttäny. [Minkä takia sä et oo käyttänyt?] En mä tiedä, mä en oikein osaa. Kyl mä olen kokeillut sitä, mutta en mä oikein oo tullut tutuks sen kans. Tulee niin kauhea hiki sen kans. [Onks se raitisilmanaamari vai?] Kyl, joo. Kyl mä sitä kokeillut olen, mut en mä sitä käytä. Se on yks viel, ku ei oo tottunut alusta alkaen siihen. Kyl ne hyvii on. Varmasti.”</p>
Dilemma	
	<p>Esim. Tärkeä tieto eli työn oikea tekemisen tapa, ei siirry työkaverilta toiselle. ”Kun tekee väärin [tuotannossa], niin ei tulla [työkaverit] sanomaan.”</p>
Katkos	

Tiivistimme kunkin haastateltavan työn sujumattomuus -maininnat ja ongelmien ratkaisuehdotukset muutaman lauseen mittaisiksi. Tiivistykseen liittyi viittaus atlas.ti -ohjelmalla koodattuun alkuperäiseen tekstiin. Näin saatoimme tulkintoja ja tehdessämme aina tarkistaa tiivistyksen haastattelukontekstissa. Seuraavaksi luokittelimme työn sujumattomuus - maininnat pienyrityksen toiminnan osa-alueisiin (tuotanto, myynti, toimisto, johtaminen) tai osa-alueiden väliseen toimintaan. Lisäksi teimme erillisen luokan (tuotanto ja kysyntä) maininnoista, jotka liittyivät yrityksen

tuotteiden kysynnän ja tuotannon suhteisiin. Viisi seitsemästä haastateltavistamme työskenteli tuotannossa, joten fokusoimme analyysimme tuotantoon. Jatkossa tarkastelimme johdon ja toimistotyöntekijöiden tuottamia mainintoja työn sujumattomuudesta siltä osin kuin ne liittyivät tuotannon työhön. Tuotannon ja muiden toimintojen (johtaminen, toimisto, myynti, suunnittelu) väliseen yhteistyöhön liittyvät maininnat otettiin niin ikään huomioon. Jätimme aineistosta pois maininnat, jotka liittyivät pelkästään toimistotyöhön, myyntityöhön (emme haastatelleet yhtään

myyjää), toimiston ja myynnin yhteistyöhön, sekä toimiston ja suunnittelun yhteistyöhön.

Tulokset pienyrityksen muutoksista

Esitämme ensin yrityksen toiminnan ja sen muutoksen kuvauksen ja sen jälkeen tulkintamme muutoksen vaiheistukseksi. Haastattelujen suorat sitaatit ovat lainausmerkeissä.

Pienyritys oli puusepäntehdas, jonka toiminta oli alkanut vuonna 1991. Yrityksen tuottamat kiintokalusteet valmistettiin yksilöllisesti ja asiakaskohteisesti, monelta osin jopa käsityönä. Toimitusaika kalusteille vaihteli ja oli haastattelun aikana kuudesta kahdeksaan viikkoon. Yrityksen toiminnan lähtökohtana oli panostaminen korkealuokkaiseen laatuun ja ammattitaitoiseen henkilöstöön.

Asiakkaat ohjautuivat yrityksen myymälöihin pääosin arkkitehti- tai sisustussuunnittelijatoimistojen kautta. Yrityksellä oli toiminnan alkua ajoista lähtien ollut oma myymälä Helsingissä, myöhemmin myymälä oli avattu myös Turussa. Jälleenmyyntiä oli lisäksi Tukholmassa, Tampereella ja Maarianhaminassa.

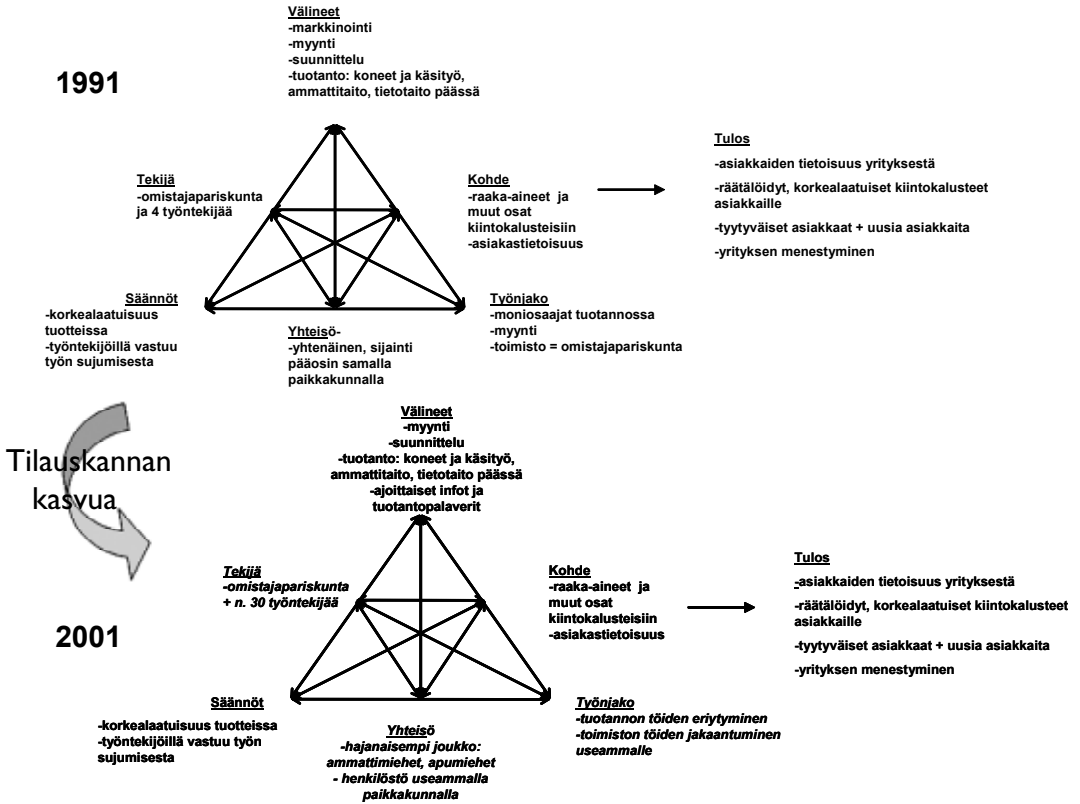
Omistajapariskunnan lisäksi yrityksen toiminnan alkuvaiheessa yrityksessä työskenteli neljä henkilöä. Vuoteen 2001 mennessä henkilökunnan määrä oli kasvanut tasaisesti noin 30:een. Näistä noin 20 työskenteli yrityksen tuotanto- ja toimistopaikkakunnalla. Samana vuonna henkilöstön keski-ikä oli noin 41 vuotta. Viimeisen kahden vuoden aikana myös toimistoon oli tullut kaksi uutta henkilöä. Toimistossa työskenteli vuonna 2001 kolme perheenjäsentä ja neljä perheen ulkopuolista työntekijää. Erilaisia tehtäviä, kuten tarjouslaskenta, työsuunnittelu, laskutus, oli siis pystytty jakamaan useammalle henkilölle. Toinen omistajista hoiti muun muassa laskutuksen ja toinen ostot ja markkinoinnin.

Toinen omistaja toi esille henkilöjohtamisen periaatteena: ”Ei me haluta, että me määrätään, vaan että työntekijöillä on itsellä vastuu siitä hommasta, että se sujuu.” Johtajat kävivät ajoittain kertomassa esimerkiksi tilauskannasta kahvitauoilla – tuotannon ja toimiston kahvi- ja ruokatauot olivat eri aikoihin. Ajoittain oli pidetty tuotantopalavereita ja työtä ja sen kehittämistä oli pohdittu myös yhteisellä laivaristeilyllä. Yrityksen työntekijät saivat osallistua alan messuihin. Lisäksi yrityksessä toimi virkistystoimikunta, joka järjesti urheilukilpailuja ja muuta toimintaa.

Tuotantopäällikkö johti tuotantoa ja teki työnsuunnittelua. Työt etenivät vaiheittain sahaustuksesta pakkaukseen, ja osa työvaiheista oli koneistettuja. Työ tapahtui määrättyissä työpisteissä. Yrityksen alkuvaiheessa työntekijät olivat olleet moniosaajia, mutta yrityksen kasvaessa työvaiheet olivat eriytyneet. Työntekijät puhuivatkin, että tuotannon työt olivat nyt aika ”spesiaaleja”. Työskentelyn kuvattiin tapahtuvan ”omassa pikku pilttuussa” tuotantopäällikön jakaman työviikkolistan mukaisesti. Koneet vaativat ”täsmäosaamista”, minkä haastateltavat kertoivat tarkoittavan sitä, että koneiden käyttö opitaan kantapään kautta. Kaiken kaikkiaan tuotannon työn tietotaidon kuvattiin olevan ”pään sisällä, sitä ei oo paperilla”.

Yrityksen työssä oli kausivaihtelua. Kesälomien aikaan tuotanto oli suljettuna, mikä merkitsi sitä, että ennen kesälomia tehtiin ”periaatteessa kahden kuukauden työt pois”. Aikaisemmin joulukuusta helmikuuhun oli hiljaisempaa aikaa. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen oli kuitenkin muuttunut siten että kodin hankintoja hoidetaan nyt iltaisin, viikonloppuisin ja vuosilomilla. Muutoksen myötä hiljaisempi aika oli siirtynyt maaliskuulle, minkä seurauksena toimistoakaan ei voitu pitää enää kesäisin kiinni. Toimistossa olikin jatkuvasti tukihenkilö, joka hoiti neuvontapalveluja. Myyntihenkilökunnan oli myös oltava töissä iltaisin ja viikonloppuisin. Tuotannossa oli pari kertaa ollut lomautusvaroitus, mutta lomautuksiin ei kuitenkaan ollut jouduttu.

Tulkitsimme tilannetta niin, että yrityksen suurimmat muutokset olivat tapahtuneet työnjaossa. Pelkistimme työnjaon perusteella aineiston ajallisesti kahdeksi erilaiseksi yrityksen kehitysvaiheeksi. Työnjaon muutokset olivat seurausta markkinoinnista ja yrityksen tuotteiden suuremmasta menekistä, mitkä johtivat henkilöstömäärän lisääntymiseen ja tuotannon kasvuun. Työnjaon muutos näkyi yrityksen sisällä siten, että kaiken osaajista oli siirrytty tiettyjen osa-alueiden erikoistuneisiin osajiin. Tuotannon kehitys näytti edenneen käsityömaisestä työstä kohti massatuotantomaista toimintalogiikkaa (ks. Launis & Pihlaja 2005; Pihlaja 2006). Analyysin tuloksena syntyi hypoteesi, jonka mukaan pienyrityksen toiminnan motiivin (kohde ja tulos) ja työnjaon välille oli muodostunut kehitysjännite. Vaiheet on esitetty toimintajärjestelmän muodossa kuviossa 1.



Kuvio 1. Yrityksen toiminnan muutoksen pelkistys kahteen vaiheeseen (muuttuneet toiminnan elementit kursivoitu).

Työn sujumattomuus -analyysin tulokset

Tulkitsimme työn sujumattomuutta haastatte- luista häiriön, dilemman ja katkoksen käsitteillä. Tulkitsimme työn sujumattomuus -mainintoja yhteensä 43 kappaletta (erittely taulukossa 2), eli keskimäärin kuusi yhtä haastateltavaa kohti (vaihtelu 3–8). Häiriömaininnoille oli tyypillistä, että haastateltavan kertoessa jostain häiriöstä, hän samalla kuvasi häiriöön liittyvää emootiota ("tulee paniikki", "tekee kiusaa", "tulee mur- hetta"). Myös fyysisiä oireita (ärsyttää silmiä) tai häiriön vaikutusta yleisimmin ("vaikuttaa [negatiivisesti] ilmapiiriin") saatettiin kuvata samalla. Dilemmoissa tuli esille haastateltavan henkilön puheessa ilmeneviä jännitteitä, jotka liittyivät oman työn jatkuvuuteen tai sen var-

mistamiseen. Niin ikään työn mielekkyyteen, työn tehostamiseen tai henkilökohtaisten suo- jainten käyttöön liittyi jännitteitä. Katkokset liittyivät tiedonkulkuun tuotannossa (työkave- rille ei kommentoitu, jos tämä teki väärin) tai johdon ja tuotannon väliseen tiedon kulkuun ja työn kehittämiseen. Muutoksia saatettiin esimerkiksi ehdottaa ja suunnitella laivaristei- lypalaverissa, mutta ne unohdettiin saman tien kun tultiin töihin. Suurin osa työn sujumatto- muuksista sijoittui tuotantoon. Tuotannon ja myynnin välisen työn sujumattomuuksista oli vain yksi maininta. Loput maininnat jakautui- vat tasaisesti yrityksen muiden osa-alueiden ja tuotannon välille. (ks. taulukko 2.)

Taulukko 2. Työn sujumattomuus -mainintojen jakaantuminen pienyrityksen toiminnan osa-alueisiin ja niiden välille.

Osa-alue	Häiriö	Dilemma	Katkos	Yhteensä
Tuotanto	12	9	1	22
Tuotanto ja johtaminen	2	3	3	8
Tuotanto ja toimisto	3	2	0	5
Tuotanto ja myynti	1	0	0	1
Tuotanto ja kysyntä	2	5	0	7
Yhteensä	20	19	4	43

Syvensimme tuotantoon liittyvien työn sujumattomuus -mainintojen analyysia tulkitsemalla maininnat toimintajärjestelmän elementtien mukaisesti (taulukko 3). Eniten esiintyi ongelmia

tuotannon työnjaossa. Työvälineiden käyttö aiheutti myös ongelmia, liikarästitusta tai oireita työntekijöille. Haastatteluissa tuli esille lisäksi neljä mainintaa koneiden toiminnan epävarmuudesta.

Taulukko 3. Työn sujumattomuus -maininnat tuotannossa.

Toimintajärjestelmän elementti	Mainintojen määrä ja esimerkkejä mainintojen tiivistyksistä
Tekijä-väline	8 - Käsi puutuu ruiskulakkauksessa - Koneesta ärsyttävää hajua, lähteekö siitä hartsia?
Välineet-kohde	4 - Koneet eivät toimi kuten pitäisi - Koneen käyttöä lisäntyessä epävarmaksi se koneen käyttö
Työnjako-kohde	10 - Kun tekee väärin niin ei tulla sanomaan [työkaverit] - [Firma] lähtenyt pienestä ja kasvanut, ei pysty [jokainen] enää pitämään naruja käsissään tai saamaan omaa sormenjälkeä [joka paikkaan] - Pystyn sijaistamaan [koneen käyttäjää], mutta ei siihen [koneen käyttöön] oikein ole oppinut - Tulee paniikki kun työt tulee myöhään ja pitää saada äkkiä valmiiksi

Tuotannon ja pienyrityksen muiden osa-alueiden (johtaminen, toimisto, myynti) väliset työn sujumattomuudet liittyivät osa-alueiden väliseen työnjakoon ja yhteistyöhön (taulukko 4). Virheet tai niiden pelko ja reklamaatiot näyttäytyivät pienyrityksen eri osa-alueiden työnjaon ja yhteistyön haasteena. Maininnat myös tuottivat tietoa pienyrityksen toiminnan kohteesta ja tuloksesta.

Tuotettavat kiintokalusteet näyttäytyivät asiakaslähtöisinä, mutta häiriöherkinä ja markkinoiden edelläkävijöinä. Tuotanto ja kysyntä -maininnat (taulukko 4) tuottivat lisää kuvausta kohteen ja tuloksen monimuotoisuudesta ja haasteellisuudesta: tuotettavien kiintokalusteiden kysyntä oli vaikeasti ennakoitavaa, tuotantovaihteluita ja ruuhkahuippuja aiheuttavaa.

Taulukko 4. Työn sujumattomuus -maininnat pienyrityksen toiminnan eri osa-alueiden ja tuotannon ja kysynnän välillä.

Toimintajärjestelmän osatoimintojen välinen työnjako	Mainintojen määrä ja esimerkkejä mainintojen tiivistyksistä
Tuotanto-johtaminen	8 <ul style="list-style-type: none"> - periaatepäätöksiä tehty (tuotanto)palavereista, päätökset lipsuneet - ei ole suunniteltu kuka käyttää konetta, jos sairastuu. Siitä [kun ei ole koneen käyttäjää] tulee probleema - joku syyllinen pitää aina löytää, jos on ongelma, mun mielestä väärä tapa. Positiivista palautetta kuullaan vähän - reklamaatioita tulee aina, pitäs päästä eroon [reklamaatioista ja virheistä], mut et välttämätön paha [reklamaatiot], ne tulee [tuotantotavan] mukana)
Tuotanto-toimisto	5 <ul style="list-style-type: none"> - [tston] tehtävä on löytää virheet [suunnitelmista], peikot, jos en löydä tulee enemmän virheellistä työtä - noin joka kolmannessa tuotteessa tulee [asiakkaalta] viime hetken muutoksia, jotka sotkevan koko kuvion, hankaloittaa tätä työtä, oman työviikon suunnittelu menee hukkaa, vaikka muutokset asiakailta, tieto liian myöhään - työpapereissa ei merkintää jota kaivattaisiin, mentävä kysymään [tstosta]. Kysymykset eivät toistu, ehkä.
Tuotanto-myynti	1 <ul style="list-style-type: none"> - myydään tuote ennen kuin kysytään mitkä mahdollisuudet se on tuottaa
Tuotanto-kysyntä	7 <ul style="list-style-type: none"> - menee paremmin kuin 1990-luvulla, paineet on nyt toisenlaiset, nyt on kiire - [työntekijä] otettu kiireapulaiseks, työt jatkuvat, ilmeisesti kiireetkin jatkuvat - mut [toiminta on] lyhytjänteistä, et näkee tilauskannan 6-7 viikkoa eteenpäin. Jos toisenlaista [valmistavaraa asiakasrätälöinnin sijaan], niin vois [tuottaa nopeammin ja suurempia määriä]...

Yrityksen toiminnan kohde ja tulos olivat siis vaikeasti hallittavissa ja aiheuttivat jännitteitä yrityksen toiminnan eri elementteihin. Suurin osa maininnoista ja ratkaisuehdotuksista liittyikin yrityksen eri osa-alueiden ketjussa syntyviin virheisiin ja niiden käsittelytapaan yrityksessä. Virheiden

käsittelytavan mainittiin huonontavan työilmapiiriä ja aiheuttaneen jopa virheiden piilottelua. Työntekijöiden ehdotukset olivat loogisia suhteessa esitettyihin työn sujumattomuuksiin (taulukko 5). Ehdotuksilla pyrittiin parempaan yhteiseen työn hallintaan ja virheiden ennalta ehkäisyyn.

Taulukko 5. Henkilöstön ehdotukset työn sujumattomuuksien ratkaisemiseksi.

Toimintajärjestelmän osatoimintojen välinen työnjako	Ratkaisuehdotus
(Tuotanto) työnjako-kohde	<ul style="list-style-type: none"> - töiden järjestely - yhteinen töiden suunnittelu, tuotantopalaverit - kierrätys ja koulutusviikko - työhön perehdyttäminen kokonaisuutta hahmottamalla ("kaikki on lenkinä siinä")
Tuotanto-johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - hyvän palautteen välittäminen tuotantoon - kuvia valmiista tuotteista ja työn tuloksesta tuotannon nähtäväksi - eri tapa virheiden käsittelyyn - kierrätys, et jokainen osais vähän tehdä kaikkien töitä - pistetään porukka kasaan, mietittäis miten saatais pois se, että mistä ongelmat [reklamaatiot] johtuu
Tuotanto-toimisto	<ul style="list-style-type: none"> - ketjua nopeutettua ja tieto [muutoksista] nopeammin meille. Tuotantopalavereita on joskus ollut ja saisi olla useammin

Pohdinta

Kymmenen vuoden aikana pienyritys oli kasvanut muutamasta moniosajasta kolmenkymmenen henkilön työpaikaksi, jossa oli tapahtunut työnjaon merkittävä muutos ja sen myötä töiden eriytymistä. Kasvun oli saanut aikaan tuotteiden kysynnän määrällinen lisäys. Tuotantotapa näytti edenneen käsityömaisestä työstä kohti massa-tuotantomaista toimintatapaa (ks. Launis & Pihlaja 2005; Pihlaja 2006). Pienyrityksen toimintaan liittyi monenlaisia haasteita. Tuotteiden kysyntä oli vaikeasti ennakoitavissa ja asiakaslähtöisyyden myötä tuotteisiin tehtiin usein viime hetkelläkin muutoksia. Lisäksi yrityksen edelläkävijän luonne markkinoilla aiheutti sekä tuotteiden suunnitteluun että rakentamiseen häiriöitä. Analyysin perusteella yrityksen vahvuus (asiakaslähtöisyys, erikoistuotteet) saattoi kääntyä helposti tuotannon ongelmiksi (työn sujumattomuus), jos yrityksessä toimittiin massatuotantomaisella logiikalla. Tuotteeseen liittyvät haasteet edellyttivät pienyrityksen koko toiminnalta joustavuutta, nopeaa reagointia ja eri yhteistyötä sekä eri osa-alueiden välillä että niiden sisällä.

Toiminnan haasteellisen ja juuri tämän yrityksen kilpailussa markkinoilla pitävän kohteen ja tuloksen kannalta pelkkä oman työpisteen hallinta ei tuntunut enää riittävän. Suurimman osan (24 mainintaa) sekä tuotannon sisäisistä että osa-alueiden välisistä työn sujumattomuus-maininnoista tulkitsimme toimintajärjestelmän kohteen ja työnjaon väliseksi kehitysjännitteiksi. Nämä vaativat ratkaisua lähitulevaisuudessa. Myös henkilöstön omat ratkaisuehdotukset painottuivat työn parempaan yhteiseen hallintaan ja haastavan kohteen kannalta mielekkäämmän toimintatavan löytämiseen. Työntekijöiden määrän kasvun takia työn yhteinen hallinta oli myös huomattavasti haastavampaa yrityksen nykytilanteessa kuin sen alkuvaiheessa.

Aiempi analyysimme (Rokkanen & Launis 2008) samasta pienyrityksestä osoitti, että työterveyshenkilöstön käyttämät välineet tuottivat tietoa altisteista ja työpisteessä tapahtuvasta kuormituksesta, sairauksista ja elintavoista. Työterveyshuollon toiminta myös perustui näiden välineiden tuottamalle tiedolle. Työterveyshuolto teki lakisääteisiä terveystarkastuksia, piti sairausvastaanottoa ja antoi elintapoihin liittyvää ohja-

usta ja neuvontaa. Käytössä olleet välineet eivät tuottaneet juurikaan tietoa yrityksen toiminnasta tai toiminnan muutoksista työterveyshuoltotoiminnan lähtökohdaksi. Työterveyshenkilöstö ei tosin käyttänyt kuormitus/stressitutkimukseen (Karasek 1979; Siegrist 1996; Theorell 2000) perustuvia ja kuormitustekijöihin ja niiden aiheuttamaan kuormituksen mittaamiseen ja arviointiin kehitettyjä välineitä (ks. Lindström ym. 2002). Kyseisten välineiden käyttö olisi voinut tuottaa yleisellä tasolla olevaa tietoa esimerkiksi tiedonkulkuun ja työnjakoon liittyvistä ongelmista. Siitä huolimatta ne eivät olisi tuottaneet paikallista analyysia yrityksen toiminnasta eivätkä yhteistä ymmärrystä siitä, miten ongelmat ovat syntyneet tai miten ne arjessa näkyvät (ks. stressitutkimuksen ongelmallisuudesta työn kehittämisessä Kompier & Cooper 1999; Mäkitalo 2005, 2007).

Tässä artikkelissa esitellyt välineet tuottivat pienyrityksestä kuvan muuttuvana toimintana, jonka kehitysjännitteitä tulkitsimme henkilöstön kokemina työn sujumattomuuksina, häiriöinä, dilemmoina ja katkoksina. Työn sujumattomuuden kuvauksiin yhdistyi erilaisia emootioita (esim. harmia, pelkoa tai ristiriitaisia tunteita), oireita (esim. puutumista) tai työntekijät toivat esiin työilmapiirin muutoksia. Pitkään jatkuessaan työn sujumattomuudet paitsi uhkaavat yrityksen tuottavuutta, myös aiheuttavat työntekijöiden kuormittumista ja sairastelua (Kivimäki ym. 2002; Theorell 2000; Weinberg & Creed 2000). Kunta-alalla tehdyn tutkimuksen mukaan sairauslomariskissä työelämän laatutekijöiden merkitys oli jopa elämäntapatekijöitä suurempi (Vahtera & Kivimäki ym. 2000).

Työhön liittyvän hyvinvoinnin edistämiseksi tulisi ongelmia siis tulkita erityisesti osana yrityksen toiminnan muutosta ja muutonhaasteita. Haastateltavien ratkaisuehdotusten konkretisointi ja edelleen kehittäminen voisivat toimia ponnahduslautana sekä yrityksen työn että työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Työhyvinvoinnin edistämisen sisällöksi olisi voinut muodostua yrityksen kehitysjännitteiden ja henkilöstön ehdotusten pohjalta esimerkiksi tuotantopalaverien kehittäminen töiden yhteistä suunnittelua ja hallintaa varten. Myös ongelmien (reklamaatioiden) synnyn yhteinen pohtiminen ja ratkaiseminen olisivat edistäneet työhyvinvointia. Kehittä-

mistoiminta olisi voinut tapahtua joko yrityksen omin voimin tai ulkopuolisen avun turvin. Ulkopuolisen avun ei välttämättä tarvitse tarkoittaa työterveyshenkilöstöä.

Työn sujumattomuus -aineistossa tuli esille myös mainintoja perinteisestä altistumisongelmista (käden puutuminen ruiskulakkauksessa, epäilyä hartsi-altistumisesta), joita työterveyshuoltokontakteissa ei ollut tullut aiemmin esille. Näiltä osin haastateltavat eivät olleet esittäneet parannustoimenpiteitä. Tämä saattaa osoittaa perinteisen asiantuntijuuden tarvetta. Toinen vaihtoehto on se, että haastateltavat olivat tottuneet pitämään näitä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntemukseen liian itsestään selvästi kuuluvina kysymyksinä.

Työterveyshuollon nykyiset välineet ja kehittävän työn tutkimukseen perustuvat ”tulevaisuuden” välineet tuottivat siis hyvin erilaisen kuvan työpaikan työhyvinvoinnin edistämisen tarpeista. Välineiden tuottamien tietojen pohjalta suunnitellut jatkotoimenpiteet erosivat siten myös sisällöltään ja kohteeltaan huomattavasti toisistaan. Tulokset eivät mielestämme tarkoita sitä, että jompi kumpi tulkinnoista olisi yksinään parempi, vaan tulkinnat ovat toisiaan täydentäviä (Gerlander & Launis 2007). Terveys ja hyvä fyysinen kunto ovat tärkeitä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin edellytyksiä, mutta niin on myös työn mielekkyyden ja sujumisen rakentuminen paikallisessa työtoiminnassa (Mäkitalo 2005).

Kehittävän työntutkimuksen välineitä ja käsitteitä (mm. toimintajärjestelmä, historiallisuus, kehitysännitteet, häiriö, katkokset, dilemmat) voisikin soveltaa työterveyshuollolle. Kenties ne toisivat työnterveyshuoltoon uusia, työpaikan kanssa yhteisiä välineitä selvittää sitä, mihin kussakin työpaikassa kannattaisi panostaa työhön liittyvän hyvinvoinnin edistämiseksi. Tältä perustalta voisi rakentua uudenlainen työterveyshuollon työpaikkaselvityksen malli. Kehitysännitteiden ratkominen edellyttää koko toimintajärjestelmän yhteistä analysointia ja sen myötä usein työpaikan kanssa yhteisten välineiden ja yhteistoiminnan muotojen kehittämistä. Tämä on uutta työterveyshuollon perinteiseen, asiantuntijalähtöiseen toimintaan ja sen välineisiin verrattuna. Esittämämme välineet näyttäisivät lisäksi vastaavan paremmin työterveyshuolloille esitettyihin haasteisiin integroitua yritysten tuotantoproses-

siin (Kauppinen ym. 2000) ja ottaa toimintansa lähtökohdaksi asiakasyrityksen tuotantotoiminnan ja toimintaympäristön (Manninen ym. 2007). Välineiden ja käsitteiden käyttö edellyttää toki työterveyshenkilöstön koulutusta.

Erilaiset ongelmien ratkaisemiseen ja prosessien jatkuvaan parantamiseen suuntautuneet kehittämisotteet (esim. Gustavsen 1992) olisivat varmasti tuottaneet vastaavanlaisia kuvauksia häiriöistä ja niiden ratkaisuehdotuksista. Kehittävän työntutkimuksen menetelmässä käytetty historia-analyysi ja työn sujumattomuuksien tulkinta toimintajärjestelmän kehittämisjännitteinä tuottaa kuitenkin ymmärrystä työn sujumattomuuksien systemaattisesta synnystä työpaikan eri toimijoille. Lisäksi menetelmän tavoitteena on myös löytää uusi toiminnan kehitysmahdollisuuksiin vastaava kokonaisvaltainen toimintamalli – esimerkiksi yhteiset suunnittelun tavat. Siinä ei siis vain ratkaista yksittäistä ongelmaa, kuten motivoitua yhtä työntekijää tekemään työnsä huolellisemmin.

Työn sujumattomuus -aineistoa on kehittävän työntutkimuksen otteella tehdyissä tutkimuksissa ja hankkeissa kerätty muun muassa videomallalla työtä, haastatteleamalla henkilöstöä, keräämällä erilaisia dokumentteja. Erilaisia aineistoja on myös yhdistelty. (esim. Engeström ym. 1992; Koistinen 2007; Mäkitalo 2005; Puonti 2004.) Aineiston tehtävänä on toimia ”peilinä”, jonka avulla työyhteisö ja tutkijat/kehittäjät tai asiantuntijat (työterveyshuolto, työsuojelu) voivat yhdessä eritellä ja arvioida työn ongelmia ja jännitteitä. Työn sujumattomuus -aineistoa tulkitaan historiallisella analyysillä tuotetulla työtoiminnan kehitysvaiheet -mallilla. Kerätyn aineiston avulla ja yhteisissä keskusteluissa mallin sisältämää kehitysännitteet -hypoteesia testataan ja tarkennetaan. (Engeström 1995, 124.)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin yksilöhaastatteluista. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkijat olivat etukäteen esittäneet toiveita haastateltavien määrästä ja heidän kriteereistään moniäänisen ja -näkökulmaisesta aineiston varmistamiseksi. Haastateltavat edustivat yrityksen eri toimintoja ja prosesseja, myyjä lukuun ottamatta. Haastateltujen joukossa oli sekä ”apumiehiä” ja ammattimiehiä että naisia ja miehiä. Haastatellun henkilöstön työkokemus yrityksestä vaihteli kahdesta kymmeneen vuo-

teen. Aineistomme häiriöt, dilemmat ja katkokset tukivat ja tarkensivat historiallisen analyysin kehitysjännitettä muuttuneen työn jaon ja kohteen välillä. Työn videointi ei olisi tavoittanut haastattelussa esille tulleita dilemmoja ja katkoksia, mutta olisi voinut toisaalta tuottaa häiriöitä, joita ei haastattelussa tullut esille. Erilaisten aineistojen käyttö olisikin tuottanut moniäänisemmän kuvan yrityksen toiminnasta.

Analyyseissa keskityimme erityisesti tuotannon näkökulmaan yrityksen toiminnasta. Toinen tutkijoista koodasi atlas.ti -ohjelmaa hyväksi käyttäen kaikki haastattelut. Koko aineisto on kvantifioitu sekä yrityksen muutoksen että työn sujumattomuus -mainintojen osalta. Molemmat tutkijat ovat käyneet läpi havaintoyksiköt (maininnat muutoksista tai työn sujumattomuudesta) useampaan kertaan ja keskustelleet tehdyistä tulkinnoista. Aineistoanalyysit olemme esittäneet mahdollisimman yksityiskohtaisesti esimerkkejä käyttäen. Yrityksen kehitysvaiheita koskevasta analyysistä ja työn sujumattomuus -aineiston tuloksista on keskusteltu haastateltavien ja yrityksen johdon kanssa hankkeen aikana. Työntekijöiden edustajat arvioivat tuolloin, että analyyseista olisi ollut hyötyä koko henkilökunnalle. Toinen yrityksen omistajista halusi taululle piirretyn analyysin hyödyntääkseen sitä jatkossa.

Jo hankkeen aikana aineiston analyyseja käytettiin pienyrityksen työterveyshuoltotoiminnan kehittämiseen muun muassa työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa uusittaessa. Hankkeen aikana analyyseja tekivät pääasiassa

tutkijat yhdessä työpaikan kanssa. Tarkoitukse- na kuitenkin oli, että käytetyistä välineistä (toimintajärjestelmän malli, työn sujumattomuuden kuvaukset) voisi tulla työterveyshenkilöstön ja työpaikan yhdessä käyttämiä välineitä. Vasta yhteisiä välineitä kehittämällä voisi olettaa, että työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen siirtyisi työpaikan omaksi toiminnaksi. Erityisen tärkeää tämä lienee pientyöpaikoilla, jonne työterveyshuolto omine asiantuntijavälineineen tulee vain harvoin.

Niin isoissa kuin pienissäkin työorganisaatioissa tapahtuu tällä hetkellä lukuisia muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstön työhön ja työhön liittyvään hyvinvointiin. Artikkelissa käytetyillä kehittävän työn tutkimuksen välineillä päästiin kiinni muuttuvaan työhön ja henkilökunnan arkeen (kerrottuun ja koettuun arkeen/haastattelut). Kehittävän työntutkimuksen välineitä (yrityksen historia- vaihe -analyysi) käyttämällä luotiin sekä yrityksen henkilöstölle että työterveyshenkilöstölle yhteistä ymmärrystä työn sujumattomuuden syistä. Siten myös yrityksen omaehtoisille kehittämisjatkotoimenpiteille, niiden suunnittelulle ja suunnalle luotiin parempaa pohjaa kuin perinteisen työterveyshuollon asiantuntijavälinein. Artikkelissa esitellyt kehittävän työntutkimuksen välineet ovat tutkimuspainotteisia, mutta niiden käyttäminen työpaikkaselvityksen uudistamisen perustana on mahdollista. Tässä artikkelissa käytettyjä välineitä on jo edelleen kehitetty käytännön työhön useissa työterveyshuollon hankkeissa.

* * *

Kiitämme tutkimukseen osallistuneen pienyrityksen omistajia ja henkilöstöä sekä terveyskeskuksen työterveyshenkilöstöä. Käsikirjoituksen valmistumista edesauttoivat anonymien arvioitsijoiden huolelliset ja analyyttiset kommentit. Tutkimusta rahoittivat Työsuojelurahasto, Kansaneläkelaitos ja työministeriön Kansallinen työelämän kehittämisohjelma.

Kirjallisuus

- BILLIG, M., CONDOR, S., EDWARDS, D., GANE, M. MIDDLETON, D. & RADLEY, A. (1988). *Ideological Dilemmas: a Social Psychology of Everyday Thinking*. London: Sage.
- ENGSTRÖM, Y. (1987). *Learning by Expanding: An Activity-theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- ENGSTRÖM, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Painatuskeskus.
- ENGSTRÖM, Y. (2005). *Developmental Work Research: Expanding Activity Theory in Practice*. Berlin: Lehmanns Media.
- ENGSTRÖM, Y., HAAVISTO, V. & PIHLAJA, J. (1992). *Alioikeudet uuden työtavan kynnyksellä. Kehittävän työntutkimuksen sovellus tuomioistuinlaitoksessa*. Helsinki: Yliopistopaino.

- GERLANDER, E.-M. & LAUNIS, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat ja niiden yhdistäminen työhyvinvoinnin edistämisessä. *Työelämän tutkimus*, 5, 202–212.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and Development :Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life*. Assen: Van Gorcum.
- HIRSIJÄRVI, S. & HURME, H. (1991). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- HOLSTEIN, J.A. & GUBRIUM, J.F. (1995). *The Active Interview*. London: Sage.
- KARASEK, R. (1979). *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job-redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- KAUPPINEN, T., HEIKKILÄ, P., LEHTINEN, S., LINDSTRÖM, K., NÄYHÄ, S., ANNE, S., TOIKKANEN, J. & TOSSAVAINEN, A. (2000). *Työ ja terveys Suomessa v. 2000*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- KIVIMÄKI, M., LEINO-ARJAS, P., LUUKKONEN, R., RIIHIMÄKI, H., VAHTERA, J. & KIRJONEN, J. (2002). *Work Stress and Risk of Cardiovascular Mortality: Prospective Cohort Study of Industrial Employees*. *Bmj*, 325, 857–861.
- KOISTINEN, K. (2007). *Kaveriporukasta liiketoiminnaksi – Tuotannon häiriöt ja organisaation oppiminen nopeasti muuttuvassa yrityksessä. Käyttätieteellinen ja valtiotieteellinen tiedekunta*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- KOMPIER, M. & COOPER, C. TOIM. (1999). *Preventing Stress, Improving Productivity. European Case Studies in the Work Place*. London and New York: Routledge.
- KÄRKKÄINEN, M. (1999). *Teams as Breakers of Traditional Work Practices : A Longitudinal Study of Planning and Implementing Curriculum Units in Elementary School Teacher Teams*. Department of Education. Helsinki: University of Helsinki: 238.
- LAUNIS, K., KANTOLA, T., & NIEMELÄ, A.-L. (2005). *The Activity Theoretical Approach as a Challenge to Traditional Theories and Methods of Dealing with Stress in a Rapidchange Work Environment*. Teoksessa Y. Engeström, J. Lompscher & G. Rückriem (toim.) *Putting Activity Theory to Work* (s. 91–116). Berlin: Lehmanns Media-LOB.de.
- LAUNIS, K. & PIHLAJA, J. (2005). *Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto*. Saatavilla www.muutoslaboratorio.fi. (Luettu 10.1.2006).
- LINDSTRÖM, K., ELO, A.-L., KANDOLIN, I., KETOLA, R., LEHTELÄ, J., LEPPÄNEN, A., LINDHOLM, H., RASA, P.-L., SALLINEN, M. & SIMOLA, A. (2002). *Työkuormitus ja sen arviointimenetelmät*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- MANNINEN, P., LAINE, V., LEINO, T., MUKALA, K. & HUSMAN, K. TOIM. (2007). *Hyvä työterveyshuoltokäytäntö*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos.
- MOTT, L. (1992). *Systemudvikling – den menneskelige dimension*. Ph.D. serie 3.92. *Samfundslitteratur*. Det Økonomiska Fakultet. København: Handelshøjskolen i København.
- MÄKITALO, J. (2005). *Work-related Well-being in The Transformation of Nursing Home Work*. Faculty of Medicine, Department of Public Health Science and General Practice. Oulu: University of Oulu: 394.
- MÄKITALO, J. (2006). *Onko työterveyshuollon toimintakonsepti muuttumassa? KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto*. Saatavilla www.muutoslaboratorio.fi/konsepti. (Luettu 1.8.2006).
- MÄKITALO, J. (2007). *Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria – työterveys tutkimuksen uusi paradigma*. Seminaariraportti: Miten työ liittyy terveyteen ja hyvinvointiin? Kuntatalo, Helsinki: Työterveyden Edistämisyhdistys ry.
- MÄKITALO, J. & LAUNIS, K. (2006). *Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Teoksessa M. Antti-Poika, K.-P. Martimo & K. Husman (toim.) *Työterveyshuolto. 2. uudistettu painos* (s. 189–204). Hämeenlinna: Kustannus Oy Duodecim.
- PASO, E., MÄKITALO, J., & PALONEN, J. TOIM. (2001). *Viimeinen työkirja? Oulu: Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola*.
- PIHLAJA, J. (2006). *Learning in and for Production. An Activity-theoretical Study of The Historical Development of Distributed Systems of Generalizing*. Department of Education. Helsinki: University of Helsinki: 247.
- PUONTI, A. (2004). *Learning to Work Together: Collaboration Between Authorities in Economic-crime Investigation*. Vantaa: Helsingin yliopisto: 109.
- RAUTIO, M. (2004). *Muuttuva työelämä haastaa työterveyshuollon kehittämään menetelmiään ja osaamistaan*. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulu: Oulun yliopisto: 288.
- ROKKANEN, T. & LAUNIS, K. (2003). *Terveyskeskustyöterveyshuolto – mahdollon tehtävä? Kaaoksen tunteesta paikallisen toiminnan analyysiin*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- ROKKANEN, T. & LAUNIS, K. (2008). *Mitä työterveyshuollon välineet tavoittavat pienyrityksestä? I osa: nykyiset välineet*. *Työelämän tutkimus*, 6, 17–29.
- SIEGRIST, J. (1996). *Adverse Health Effects of High-effort/Low-reward Conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- THEORELL, T. (2000). *Working Conditions and Health*. Teoksessa L. Berkman & I. Kawachi (toim.) *Social epidemiology* (s. 95–117). Oxford: Oxford University Press.
- TOIKKA, K. & KUIVANEN, R. (1993). *Häiriöt kehittymahdollisuutena. Tekniikan, organisaation ja työtavan kehitys joustavassa valmistusjärjestelmässä*. Espoo: VTT.
- VAHTERA, J., KIVIMÄKI, M., PENTTI, R. & THEORELL, T. (2000). *Effect of Change in the Psychosocial Work Environment on Sickness Absence: A Seven Year Follow up of Initially Healthy Employees*. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54, 484–493.
- WEINBERG, A. & CREED, F. (2000). *Stress and Psychiatric Disorder in Healthcare Professionals and Hospital Staff*. *The Lancet*, 355, 533–537.