

Johanna Rantanen, Sanna Markkula, Sanna Konsti,
Noona Kiuru, Saija Mauno & Taru Feldt

MERKITYKSELLESTÄ TYÖSTÄ HYVINVOINTIA ORGANISAATIOILLE

MEANWELL-hankkeen loppuraportti



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

JYU REPORTS 41

Johanna Rantanen, Sanna Markkula, Sanna Konsti,
Noona Kiuru, Saija Mauno & Taru Feldt

MERKITYKSELLESTÄ TYÖSTÄ HYVINVOINTIA ORGANISAATIOILLE

MEANWELL-hankkeen loppuraportti



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonten
The Finnish Work Environment Fund

Cover illustration: Pixabay-kuvapankki.

Copyright © 2024 Kirjoittajat ja Jyväskylän yliopisto

Pysyvä linkki julkaisuun: [http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-86-0143-2](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-86-0143-2):

ISBN 978-952-86-0143-2 (PDF)

URN:ISBN: 978-952-86-0143-2

DOI: 10.17011/jyureports/2024/41

ISSN 2737-0046



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International license (CC BY 4.0).

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo	3
Koettua ja tutkittua tietoa työn merkityksellisyydestä	5
Tiivistelmä.....	7
Abstract	9
1 Lähtökohdat ja teoreettinen tausta.....	11
1.1 Millaiset asiat vaikuttavat uran kestävyys?	12
1.2 Millaiset asiat vaikuttavat työn merkityksellisyyteen?	13
1.3 Millaisia ovat työn merkityksellisyyden lähteet?	14
1.4 Mitä tarkoittaa työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus?	17
2 MEANWELL-toimintamallit käytänteineen.....	21
2.1 Mikä on MEANWELL-työhyvinvointikartoituksen tarkoitus?	22
2.2 Millaisilla työskentelytavoilla tuettiin kehitystyötä?	24
2.3 Millainen on MEANWELL-toimintamalli organisaatioiden kehittämisessä?.....	26
2.3.1 MEANWELL-työhyvinvointikartoitus	27
2.3.2 MEANWELL-kehittämispäivät	28
2.3.3 MEANWELL-esihenkilövalmennus	30
2.3.4 MEANWELL-pienryhmävalmennus	31
2.3.5 MEANWELL-kehitys/tavoitekeskustelut	32
2.4 Millainen on MEANWELL-toimintamalli työelämä- ja uraohjauksessa?	33
2.5 Millainen on MEANWELL-toimintamalli ammattiliittoyhteistyössä ja koulutustyöpajoissa?	36
3 Käytännön anti suomalaiselle työelämälle.....	37
3.1 Kuinka organisaatioiden henkilöstö koki MEANWELL-kehittämistoimet?.....	41
3.2 Kuinka ammattilaiset kokivat TMT-kyselymenetelmän käyttökoulutuksen?...	43
3.3 Kuinka osallistujat kokivat webinaarit ja koulutustyöpajat?.....	44
3.4 Kuinka hanke viesti erilaisissa työelämäyhteyksissä?	45
4 Tutkimuksellinen anti suomalaiselle työelämälle	47
4.1 Mitä annettavaa TMT-kyselymenetelmällä on työntekijöiden kestävien urien tukemiselle?	50
4.2 Auttavatko MEANWELL-kehittämispäivät ja TMT-profiilit työn yhteisöllisessä kehittämisessä?	56

4.3 Tarjoaako MEANWELL-toimintamalli hyödyllisiä välineitä yhteisölliseen ja yksilölliseen työn kehittämiseen?	63
4.4 Edistävätkö MEANWELL-pienryhmävalmennukset uran kestävyttä?	68
4.5 Millaisiksi koettiin TMT-kyselymenetelmän hyödyt ja haasteet työelämä- ja uraohjauksen asiakastapaamisissa?	72
5 Johtopäätökset	81
Lähteet.....	88
Kirjoittajat.....	97

KOETTUA JA TUTKITTUA TIETOA TYÖN MERKITYKSELLISYYDESTÄ

Tutkija: "Äiti, koitko sinä tekeväsi merkityksellistä työtä?"

Äiti: "No enhän nyt minä tokikaan!"

Tutkija: "No, mikä sitten olisi ollut merkityksellistä työtä?"

Äiti: "No, jos ois vaikka ollut lastenhoitaja."

Yllä oleva keskustelupätkä on jäänyt mieleen hetkestä, kun tutkija kertoi läheiselleen "MEANWELL – Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioihin" -hankkeestaan. Hanke toteutettiin Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella 10/2021–5/2024 Työsuojelurahaston rahoituksella (hankenumero 210129). Sitaitin äiti teki elämäntyönsä suomalaisella kenkätehtaalla ja hänen sanansa puhuttelevat vieläkin. Miten kukin meistä mieltää oman ja myös muiden ammattiryhmien työn merkityksellisyyden? Ja mikä merkitys tällä taas on mielekkäiden ja hyvinvointia tukevien työ- ja elämänurien kannalta?

Olemme tutkijoina olleet onnekkaita saadessamme MEANWELL-kehittämisen- ja tutkimushankkeen myötä käyttäen aikaa näihin kysymyksiin, jotka ovat yhtä aikaa sekä henkilökohtaisia ja kokemuksellisia että tieteellisiä ja tutkimuksellisia. Vastavasti jokainen tutkimukseemme osallistunut on osa tutkimusaineistosta tekemiämme yleistyksiä mutta tuo havaintoihin myös yksilöllisen kokemuksensa. Olemmekin sisällyttäneet raporttiin osallistujien sanoituksia heidän hankkeeseen liittyvistä kokemuksistaan tuomaan tutkittuun tietoon mukaan elämää ja arkea.

Toivomme raportin palvelevan monenlaisia lukijoita, jotka ovat kiinnostuneita työn merkityksellisyyden teemasta ja sen kehittämisestä tai tutkimuksesta. Tätä ajatellen raporttia ei tarvitse lukea alusta loppuun. Sen sijaan lukuja voi valikoida sen mukaan, mistä arvelee itse eniten hyötyvänsä. Olemme pyrkineet kirjoittamaan eri luvut niin, että ne olisivat itsenäisesti luettavissa. Tästä syystä ne sisältävät

suhteessa toisiinsa hieman toistoa mutta myös toisaalta viittauksia muihin lukuihin, joista lukija voi käydä katsomassa lisätietoa oman tarpeensa mukaan.

Luku 1 tarjoaa hankkeen lähtökohtien ja teoreettisen taustan muodossa paljon hyvää perustietoa työn merkityksellisyyden käsitteestä ja ilmiöstä – myös käytännön kehittämisen näkökulmasta. Luvun 2 kautta puolestaan pääsee tutustumaan siihen, mitä MEANWELL-työhyvinvointikartoitus piti sisällään ja mitä hankkeessa käytännössä eri hankekumppaneiden kanssa kehittämistyön merkeissä tehtiin. Lukuun 3 on tiivistetty ensinnäkin se, mitä hanke on antanut ja tulee myös jatkossa antamaan suomalaiselle työelämälle. Toiseksi luvussa on tuotu esiin paljon tietoa siitä, miten osallistujat ovat kokeneet hankkeen ja sen mahdolliset hyödyt itselleen ja/tai organisaatiolleen.

Luku 4 on raportin mittavin sisältäen paljon yksityiskohtaisia tutkimustuloksia. Luvusta voi halutessaan lukea vaikkapa vain kunkin alaluvun otsikon sekä korostetun tutkimuskysymyksen ja siirtyä sitten lukemaan alaluvun ”Yhteenveto”-otsakkeen alle tehdyn tulosten tiivistyksen. Luku 5 puolestaan esittelee tutkimustuloksiin pohjautuvat yleistason johtopäätökset ja tuo esiin myös hankkeen rajoitteita, jatko-tutkimusehdotuksia ja käytännön suosituksia.

Alkusanojemme lopuksi haluamme kiittää paitsi Työsuojelurahastoa ja Jyväskylän yliopistoa tämän hankkeen mahdollistamisesta niin myös erityisesti ja lämpimästi ihan jokaista MEANWELL-hankkeen osallista. Näitä ovat ne lähes 5000 työkäistä suomalaista, jotka ovat antaneet hankkeelle aikaansa, sekä heidän taustaorganisaationsa, joita on kuvattu luvuissa 3 ja 4. Kiitämme myös hankkeen koko tutkimusryhmää Taru Feldtiä, Saija Maunoa, Noona Kiurua, Mari Herttalampea ja Elina Auvista sekä keskeisimpiä tutkimusyhteistyökumppaneita Gary Petersonia, Jari Hakasta, Frank Martelaa, Katriina Hyvöstä ja Debra Osbornia sekä kaikkia hankkeelle työpanoksensa opinnäytetöiden muodossa antaneita psykologian opiskelijoita. Kiitämme myös Viivi Rosslyniä ja Riika-Leena Juntusta, jotka ovat tehneet tätä raporttia varten aineistotarkasteluja projektiopintojen muodossa.

Me olimme ja oivalsimme hankkeen aikana paljon niin työn merkityksellisyydestä kuin organisaatioiden kehittämisestä. Tämän toivomme välittyvän myös lukijoille antoisina hetkinä raportin parissa.

Johanna Rantanen, Sanna Markkula & Sanna Konsti

Tiivistelmä

Tässä Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen toteuttamassa ja Työsuojelurahaston rahoittamassa (hankenumero 210129) hankkeessa kehitettiin työn merkityksellisuuden ja työhyvinvoinnin tukemisen toimintamallit organisaatioille ja työelämä- ja uraohjausalan ammattilaisille asiakkaineen. Toimintamalleja sovellettiin myös ammattiliitoille sekä opiskelijoita työelämään saattaville koulutusohjelmille. Toimintamallit pohjautuivat 1) inhimillisesti kestävien urien malliin, 2) työn merkityksellisyyttä edistävien tekijöiden monitasoiseen viitekehukseen, 3) työn merkityksellisuuden lähteiden nelikenttään sekä 4) työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden näkökulmaan. Toimintamallit tähtäsivät ensisijaisesti työn merkityksellisuuden ja työhyvinvoinnin ja toissijaisesti organisaatioiden toimivuuden tukemiseen.

MEANWELL-toimintamallien keskeisenä osana hyödynnettiin työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselymenetelmää, joka tarjoaa vastaajalle visuaalisen profiilin siitä, miten hyvin hänen yleisesti työlle asettamansa odotukset täyttyvät hänen nykyisessä työssään seitsemällä osa-alueella: 1) perustarpeet, 2) uramenestys, 3) osaaminen, 4) itsenäisyys, 5) yksilöllisyys, 6) yhteisöllisyys ja 7) hyvän tekeminen. Menetelmää voidaan käyttää niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Kun työntekijän tai koko henkilöstön työn merkityksellisyys ja työhyvinvointi kaipaavat parannusta, voidaan tarkastella, mille osa-alueille kehittämistoimenpiteet kannattaa kohdentaa.

MEANWELL-toimintamalleista laajin oli 7–9 kuukauden pituisena ajanjaksona toteutettu organisaatioiden kehittämistoimintojen kokonaisuus. Tämä sisälsi aloitus- ja päätöskehittämisspäivät koko henkilöstölle ja näiden välissä esihenkilövalmennussarjan (3 x 2 h), esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteisen pienryhmävalmennussarjan (6 x 1,5 h) sekä yhden kehityskeskustelun esihenkilö-työntekijäparien välillä. Hankkeen laaja työhyvinvointikartoitus, joka sisälsi TMT-kyselymenetelmän, muodosti pohjan kaikille kehittämistoiminnoille. Osallistuneet organisaatiot olivat: opetustoimen palvelut (n = 144), muut kunnallispalvelut (n = 95), yliopiston tiedekunta (n = 135), vähittäiskaupan myymäläverkosto (n = 75) ja henkilöstöpalveluyritys (n = 66). Tutkimustietoa kerättiin kyselyillä sekä fokusryhmä ja -yksilöhaastatteluilla.

MEANWELL-toimintamalli työelämä- ja uraohjausalan kontekstissa sisälsi ammattilaisille pidetyn TMT-kyselymenetelmän käyttökoulutuksen (4 h), jonka jälkeen ammattilaiset (n = 240) käyttivät menetelmää osana asiakastyötään yksilöiden tai ryhmien kanssa. Asiakkaat (n = 1022) vastasivat hankkeen työhyvinvointikartoitukseen ennen aiheeseen liittyvää ohjauskeskustelua saaden oman TMT-profiilin ohjauskeskustelun pohjaksi. Yhteensä 46 ammattilaista sekä 183 asiakasta vastasi joko palautekyselyyn tai osallistui yksilöhaastatteluun koskien TMT-kyselymenetelmän

käyttökokemuksia asiakastapaamisissa. MEANWELL-toimintamalli ammattiliitoille sekä koulutusohjelmille sisälsi työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin teemoja käsittelevän sekä osallistujien kokemuksia refleктоivan luennon, työpajan tai webinaarin (1–4 h). Näiden ennakkotehtävänä osallistujat (n = 3136) vastasivat hankkeen TMT-kyselyn sisältävään työhyvinvointikartoitukseen oman profiilin saaden.

Sekä määrälliset että laadulliset tulokset osoittavat, että TMT-kysely profiileineen on psykometrisesti pätevä ja sisällöllisesti kattava sekä käytännönläheinen ja hyödyllinen työkalu. Se toimii hyvin haluttaessa tunnistaa työn merkityksellisyyden lähteiden osa-alueita, joita huomioida yksilöiden kestäviä uria tuettaessa, olipa sitten kyseessä esihenkilön kehityskeskustelu työntekijän kanssa tai työelämä- ja uraohjausalan ammattilaisen keskustelu asiakkaan kanssa. Erityisesti työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuudet osaamisen, itsenäisyyden ja yksilöllisyyden muodossa ovat mahdollisesti muita TMT-kyselyn osa-alueita tärkeämpiä yksilöiden kestävien urien kannalta. Työyhteisötason TMT-profiilit puolestaan tuovat tärkeää tietoa työn merkityksellisyyden yhteisen kehittämisen pohjaksi, ja hankeorganisaatioissa korostuivat mm. TMT-kyselyn arvostuksen ja yhteisöllisyyden osa-alueet.

Laadullisiin tuloksiin perustuen MEANWELL-toimintamallien sisältämistä elementeistä osallistujat kokivat saaneensa monenlaisia työkaluja ja keinoja sekä oman työnsä että työyhteisönsä kehittämiseen. Hankkeen tilaisuuksien koettiin tarjonneen tilaa keskustella, jakaa kokemuksia ja määrittää yhdessä työn kehittämisen kohteita. Kehitystoimien jatkuvuudesta huolehtiminen myös ohjattujen valmennuskertojen välillä ja niiden jälkeen koettiin olennaisena. Hankkeen vaikuttavuuden näkökulmasta ei voida kuitenkaan todeta hyvien oivallusten, ideoiden ja tavoitteiden siirtyneen kaikkien kohdalla arkeen työn merkityksellisyyttä ja työhyvinvointia edistäviksi käytänteiksi. Osalla tätäkin oli tapahtunut ja se oli yksilötasolla tyypillisempää kuin työyhteisötasolla. Hankkeen toimintamalleista hyötyminen yhteisötasolla hankaloitui mm. sen takia, että aina riittävä määrä henkilöstön jäseniä sen eri tasoilta ei osallistunut kehitystyöhön tai riittävä panostus tai tuki tunnistettuihin kehittämis-kohteisiin jäi syystä tai toisesta puuttumaan.

Kokoavana johtopäätöksenä voidaan todeta, että hankkeessa tuotetut uudet välineet työn merkityksellisyyden tukemiseen otettiin suomalaisella työelämäkentällä hyvin vastaan. Työn merkityksellisyyden yhteisöllinen kehittäminen organisaatioissa osoittautui hyvin vaativaksi tehtäväksi, minkä osalta MEANWELL-toimintamallin kehittämiseksi saatiin paljon tietoa. Tuloksissa korostuu, että toimintamalli ei tarjoa organisaatioille helppoja pikaratkaisuja. Sen sijaan tarvitaan koko henkilöstölle – niin työntekijöille, esihenkilöille kuin johdolle – hyvin resursoitu ja arjen tekemisen tasolla tuettu prosessi käytännön muutosten aikaansaamiseksi.

Abstract

MEANWELL project was implemented by the Department of Psychology at the University of Jyväskylä and funded by the Finnish Work Environment Fund (project number 210129). The project developed operating models to support meaningful work and well-being for organizations and work life and career counseling professionals with their clients. The operating models were also applied to trade unions and educational programs. The operating models were based on 1) a model of sustainable careers, 2) an integrative multilevel framework of factors fostering meaningful work, 3) a four-dimensional conceptualization of meaningful work, and 4) a vocational meaning and fulfillment fit perspective. The operating models were primarily aimed at supporting meaningful work and work well-being and, secondarily, supporting the functioning of organizations.

A central part of the operating models was the Vocational Meaning and Fulfillment Survey (VMFS) method, which provides the respondent a profile of how well the expectations they have for work, in general, are met in their current job in seven dimensions: 1) basic needs, 2) career success, 3) self-enhancement, 4) agency, 5) self-realization, 6) team enhancement, and 7) transcendence. The VMFS method can be used at both individual and organizational levels. When the work meaningfulness of an employee or the entire personnel needs improvement, examining the dimensions on which the development actions should be focused is possible.

The most extensive of the operating models was the set of organizational development activities implemented over a period of 7 to 9 months. This model included two development days for the entire personnel and, in between these, a supervisor coaching series (3 x 2 h), a team coaching series (6 x 1.5 h) for the supervisors and employees, and a development discussion between the supervisor-employee pairs. An extensive work well-being survey, which included the VMFS, formed the basis for all development activities. The organizations involved were: 1) school district (n = 144), 2) municipal services (n = 95), 3) university faculty (n = 135), 4) retail network (n = 75), and 5) temporary work agency (n = 66). Research data was collected through surveys, as well as focus group and individual interviews.

The operating model in the context of work life and career counseling included VMFS method training for professionals (4 h), after which the method was used by professionals (n = 240) as part of their client work with individuals or groups. Clients (n = 1022) responded to the work well-being survey before counseling with their professional and received their personal VMF profile to form the basis for the counseling discussion. A total of 46 professionals and 183 clients responded to either a feedback survey or participated in an individual interview about VMFS user

experiences in client meetings. The operating model for trade unions and educational programs included a lecture, workshop, or webinar on themes of meaningful work and work well-being (1-4 h). As a preliminary task for these, the participants (n = 3136) responded to the work well-being survey containing the VMFS method and received their personal profiles.

The quantitative and qualitative results show that the VMFS method is psychometrically valid, comprehensive, practical, and useful. It works well if one wants to identify dimensions of meaningful work that should be considered when supporting the sustainable careers of individuals, whether this happens in a development discussion between a supervisor and an employee or in a discussion between a professional and a client in the field of work life and career counseling. In particular, the vocational meaning-fulfillment fit in the dimensions of self-enhancement, agency, and self-realization may be more important than other dimensions of the VMFS for the sustainable careers of individuals. Organizational VMF profiles, on the other hand, provide central information for the co-development of meaningful work. At the organizational level, the participants highlighted VMFS recognition and team enhancement dimensions.

Based on the qualitative results, the participants felt that they had received a variety of tools and means for developing both their work and their work community. The project provided a space to discuss, share experiences, and define areas for co-development efforts. Continuity of development actions between and after the guided coaching sessions was also considered essential. However, from the point of view of the project's impact, it cannot be claimed that good insights, ideas, and goals transferred to everyday practices to promote meaningful work and well-being for every participant. The transfer happened to a certain extent and was more typical at the individual level than at the organizational level. Benefiting from the operating models at the organizational level was hindered, for example, because a sufficient number of members from different staff levels were not involved in the development work, or sufficient investment or support for the development work was missing.

In conclusion, the new tools produced in the MEANWELL project to support meaningful work were well received in the Finnish work life. Organizational development of meaningful work proved to be a very demanding task, providing much information for further developing the MEANWELL operating model. The results highlight that providing easy, quick solutions to organizations is not likely. Employees, supervisors, and management need a well-resourced and supported process to implement changes to day-to-day work.

1 LÄHTÖKOHDAT JA TEOREETTINEN TAUSTA

”Minusta on hienoa, että tieteellisessä työssä kohdennetaan huomio merkityksiin. Se on tosi harvinaista, ja kuitenkin yksi tärkeimmistä ulottuvuuksista meille ihmisille.” MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

Lähtökohtana tälle hankkeelle oli tutkimuskirjallisuudessa esitetty näkemys siitä, että organisaatiot voivat toiminnallaan edistää yhtä lailla työn merkityksellisyyden kuin merkityksettömyyden kokemuksia (Bailey & Madden, 2016). Näkemyksen todentamiseksi on toistaiseksi tehty vain vähän kehittämis- ja interventiotutkimuksia, joissa keskityttäisiin siihen, miten organisaatiot voivat tukea henkilöstöään kokemaan merkityksellisyyttä työssään (Bailey ym., 2018; Fletcher & Schofield, 2021; Lysova ym., 2019). Näin ollen tämän kehittämis- ja tutkimushankkeen päätavoitteena oli ensin luoda ja sen jälkeen testata toimintamalleja ja käytännön työkaluja työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Työn merkityksellisyyden on osoitettu olevan yhteydessä kestävien työurien kannalta olennaisiin indikaattoreihin, kuten onnellisuuteen (esim. elämän- ja työtyytyväisyys), fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen (esim. työn imu ja työuupumus) ja tuottavuuteen (esim. työssä suoriutuminen ja työpaikan vaihtoaikheet) (Allan ym., 2019; Hu & Hirsch, 2017). Työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin kokemukset kietoutuvatkin tiiviisti yhteen edistäen sekä työntekijöille että organisaatioille tärkeitä tavoitteita, joten niitä pyrittiin hankkeessa tukemaan samanaikaisesti.

Hankkeessa kehitetyt MEANWELL-toimintamallit ja työkalut on suunniteltu hyödynnettäviksi erilaisissa työelämän konteksteissa, kuten organisaation ja henkilöstön kehittämisessä, henkilöstöjohtamisessa, työterveyshuollossa ja työelämä- ja uraohjauksessa. Nämä toimintamallit ja työkalut perustuvat seuraavaksi esiteltäviin neljään teoreettiseen malliin ja näkökulmaan:

1. Inhimillisesti kestävien urien malli (luku 1.1)
2. Työn merkityksellisyyttä edistävien tekijöiden integratiivinen viitekehys (luku 1.2)
3. Työn merkityksellisyyden lähteiden neliulotteinen käsitteellistys (luku 1.3)
4. Työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden näkökulma (luku 1.4)

1.1 Millaiset asiat vaikuttavat uran kestävyteen?

”Kysely on sattunut elämässäni jaksoon, jolloin olen kärsinyt työuupumuksesta. Olen kokenut kyselyyn vastaamisen myös tärkeäksi oman toipumisen kannalta, koska olen päässyt pohtimaan kyselyn kautta oman työni merkitystä ja omaa jaksamista.” MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

Yllä oleva sitaatti tavoittaa jotain hyvin olennaista siitä, mihin koko hankkeessa on pyritty, sillä MEANWELL tulee sanoista meaningfulness (merkityksellisyys), hyvinvointi (wellbeing) ja mean well (tarkoittaa hyvää). Sitaatissa mainittu työn merkitysten ja täyttymysten kysely esitellään alaluvussa 1.4 mutta sitaatti kytkeytyy myös hankkeen ylemmän tason teoreettiseen viitekehukseen, joka on Ans de Vosin ja hänen kollegoidensa esittämä **inhimillisesti kestävien urien malli** (2020; myös Akkermans ym., 2024; de Vos & Heijden, 2015).

Inhimillisesti kestävien urien mallin (de Vos ym., 2020) mukaan kestävä uran kannalta keskeisiä ovat seuraavat kolme keskenään vuorovaikutuksessa olevaa elementtiä: 1) **yksilö**, erityisesti yksilön kokemukset omasta toimijuudestaan ja toimintansa merkityksellisyydestä eri konteksteissa, 2) **kontekstit**, erityisesti yksilön toimintaan niin työssä, yksityiselämässä kuin yhteiskunnassa vaikuttavat mahdollisuudet sekä rajoitteet, ja 3) **aika**. Ajalla viitataan mallissa siihen, että yksilön elämän- ja työuran aikana hän sekä muokkaa proaktiivisesti elämänkontekstejaan (esim. tekemällä koulutukseen ja työnhakuun liittyviä valintoja) että sopeutuu kontekstien tarjoamiin mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin (esim. jääminen ei-ideaaliin työpaikkaan vaakan tulotason takia, koska se hyödyttää perhettä). Erilaiset uraan liittyvät tapahtumat ja se, miten henkilö ne kokee, muokkaavat hänen uransa kestävyttä.

De Vos ja kollegat (2020, s. 5) korostavat, että "terveyden, onnellisuuden ja tuottavuuden kannalta kestävä uran ytimessä on dynaaminen yksilön ja uran yhteensopivuus [myös työntekijän ja organisaation tai yksilön ja työn yhteensopivuus]." Yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden on korostettu olevan olennaista myös koetun työn merkityksellisyyden kannalta (Lysova ym., 2019; Pratt & Ashforth, 2003). Kun yksilön henkilökohtaiset arvot, osaaminen ja tavoitteet ovat yhteneväisiä

hänen elämänkontekstiansa arvojen, odotusten ja työnkuvien sekä velvollisuuksien kanssa, yksilö kokee todennäköisesti fyysistä ja psyykkistä terveyttä (esim. työhyvinvointi), tuottavuutta (esim. työssä suoriutuminen ja organisaatioon sitoutuminen) ja onnellisuutta (esim. elämäntyytyväisyys ja uramenestys). **Terveyttä, tuottavuutta ja onnellisuutta pidetään tässä mallissa siis kolmena kestäväen uran indikaattorina**, joiden avulla voidaan kartoittaa niin yksittäisen työntekijän urakestävyys tilaa kuin henkilöstön voimavara- ja valmiustilaa kohdata organisatorisia, työelämän ja yhteiskunnan muutoksia (de Vos ym., 2020; de Vos & Heijden, 2017).

1.2 Millaiset asiat vaikuttavat työn merkityksellisyyteen?

”Merkityksen kokemus työelämässä ja elämässä ylipäätään on konteksti- ja aikakausisidonnaista myös. Edellisessä tehtävässäni samalla työnantajalla koin paljon merkityksellisyyttä, nykyisessä en juurikaan. Myös henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneet muutokset voivat vaikuttaa merkityksellisyyden tunteen kasvuun tai vähenemiseen.” MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

MEANWELL-hankkeen päätavoitteiden kannalta Evgenia Lysovan ja hänen kollegoidensa (2019) esittelemä **integratiivinen viitekehys työn merkityksellisyyttä edistävästä tekijöistä** tarjoaa laaja-alaisen näkemyksen niihin asioihin, joita organisaatioissa tulisi tehdä työn merkityksellisyyden kokemuksen synnyttämiseksi ja tukemiseksi sekä työyhteisö- että työtehtävätasolla. Työn merkityksellisyydestä on esitetty lukuisia erilaisia määritelmiä (ks. esim. Bailey ym., 2018), mutta tässä hankkeessa työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan työntekijän omakohtaista tunnetta ja subjektiivista arviota siitä, kuinka tärkeänä ja arvokkaana hän työnsä kokee (Lepistö & Pratt, 2017; Martela & Pessi, 2018).

Lysovan ja kollegoiden viitekehysten (2019) mukaan työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään eri tasoon, jotka ovat yksilö, työ, organisaatio ja yhteiskunta. Tässäkin viitekehyksessä nähdään yksilö- ja ympäristötekijöiden olevan vuorovaikutuksessa keskenään niin, että näiden tekijöiden yhteensopivuudella on ratkaiseva merkitys työn merkityksellisyyden tunteen kannalta. **Yksilön persoonallisuus, tavoitteet, arvot ja tulkinnat** muokkaavat työn merkityksellisyyden kokemusta, johon myös työn ominaisuudet, kuten työtehtävien sisältö, työkuorma ja vaikutusmahdollisuudet, vaikuttavat merkittävästi. Esimerkiksi uuden oppimisesta nauttiva työntekijä voi kokea hyvin merkityksellisenä työn, jossa pääsee ottamaan haltuun erilaisia kokonaisuuksia ja yhdistelemään aiemmin opittua uuteen tietoon. Lisäksi **työtovereiden, esihenkilöiden ja johtajien toiminta sekä organisaatiokulttuuri ja -käytänteet** voivat joko tukea tai heikentää työn merkityksellisyyden kokemusta. Esimerkiksi yhteisen hyvän eteen toimimisesta merkityksellisyyttä saava

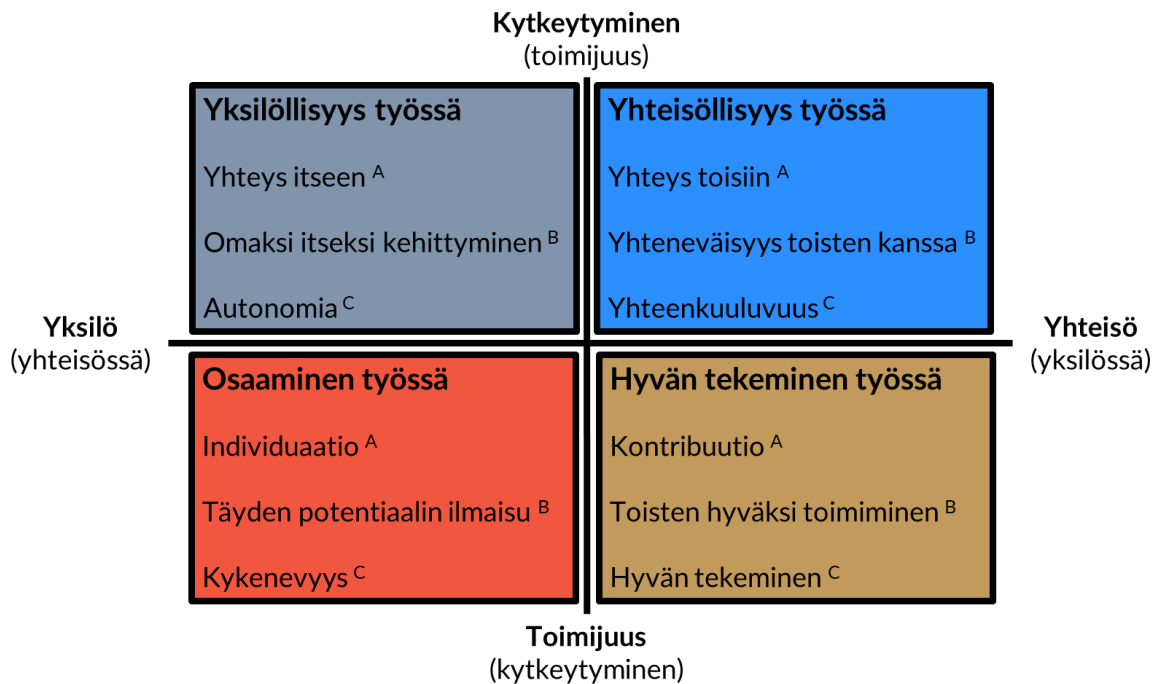
työntekijä voi kokea hyvin mielekkäänä toimia organisaatiossa, jolla on maailmaa parantamaan pyrkivä tavoite ja tätä tukeva tapa toimia arjessa.

Yhteiskunnallisella tasolla ensinnäkin **riittävän hyvät työolosuhteet ja asialliset työtehtävät** sisältävien eli niin sanotusti ihmisarvoisten töiden (engl. decent work) saatavuus ja toiseksi yksilöiden toimintakykyä, terveyttä ja hyvinvointia tukevat **työnteon kulttuuriset normit** ovat kaksi keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemukseen (Lysova ym., 2019; ks. myös Blustein ym., 2023). Kulttuurisia normeja tukien organisaatiot voivat osaltaan luoda työympäristöjä ja -olosuhteita, jotka edistävät työntekijöiden kokemusta oman työnsä merkityksellisyydestä. Lysovaa ja kollegoita (2019, s. 374) lainaten tämä voidaan toteuttaa keskittymällä "a) hyvin suunniteltuihin, laadukkaisiin ja hyvin työntekijöille istuviin töihin, jotka tarjoavat mahdollisuuksia työtehtävien muokkaamiseen, b) työtä ja työntekijöitä tukevaan organisaation johtamiskulttuuriin sekä käytänteisiin ja laadukkaisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä c) ihmisarvoisen työn saatavuuteen".

1.3 Millaisia ovat työn merkityksellisyyden lähteet?

"Hanke on konkretisoinut työn mielekkyyteen liittyviä asioita ja omalla kohdallani tuonut mielihyvää, kun olen ymmärtänyt, miten tyytyväinen olen ja saan olla nykyisessä työtehtävässäni." MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

Kaksi hyvin samankaltaista **työn merkityksellisyyden lähteiden neliulotteista käsitteellistystä** nelikentän muodossa ovat esittäneet Marjolein Lips-Wiersma ja Sarah Wright (2012) sekä Brent Rosso kollegoineen (2010). Ensimmäisten nelikenttä perustuu laajaan haastattelututkimukseen ja jälkimmäisten laajaan teoreettiseen ja tutkimuskirjallisuuskatsaukseen aiheesta. Näitä tutkijoita täydentäen Frank Martela ja Tapani Riekkö (2018) ovat ehdottaneet, että työn merkityksellisyyden kokemuksen takana on neljä polkua tai mekanismia. He perustavat käsityksensä ensinnäkin itse-määräämisteorianta ja kolmeen psykologiseen perustarpeeseen eli autonomiaan, kykenevyyteen ja yhteenkuuluvuuteen (Ryan & Deci, 2017; Määttä ym., 2023) sekä näitä täydentävästi hyvän tekemisen käsitteeseen eli prososiaalisen vaikuttamisen tunteeseen (Allan ym., 2017; Frankl, 1963). Johanna Rantanen kollegoineen (2022) on tiivistänyt nämä eri käsitteet työn merkityksellisyyden lähteistä, poluista ja mekanismeista kuviossa 1 näkyvällä tavalla.



Kuvio 1. Työn merkityksellisyyden lähteiden nelikenttä tähän lainattuna sekä päivitetynä lähteestä Rantanen ym. (2022a, s. 393). Nelikentässä Rosson ja kollegoiden A (2010, s. 114) sekä Lips-Wiersman ja Wrightin B (2012, s. 660) alkuperäiset nelikentät käsitteineen on yhdistetty ja Martelan ja Riekin C (2018) esittämät psykologiset perustarpeet työssä on lisätty näihin. Yhdistämistyön pohjalta nelikentän akselit sekä osa-alueet on nimetty uudelleen.

Kuten kuviosta 1 voidaan havaita, olennaista työn merkityksellisyyden nelikentässä on, että se koostuu kahdesta akselista, jotka ovat **yksilö versus yhteisö** ja **kytkeytyminen versus toimijuus**. Nämä kaksi akselia luovat neljä osa-alueetta: 1) yksilöllisyys työssä, 2) osaaminen työssä, 3) yhteisöllisyys työssä ja 4) hyvän tekeminen työssä. Lips-Wiersma ja Wright (2012) ovat esittäneet näiden kahden akselin kuvaavan sitä, että työn merkityksellisyyttä tavoitellessaan yksilö tasapainoilee usein sen välillä, missä määrin hän pyrkii toisaalta huolehtimaan omien ja toisaalta yhteisön tarpeiden täyttymisestä. Lisäksi tasapainoilua tehdään sen välillä, missä määrin yksilö pyrkii kytkeytymään itseensä tai yhteisöönsä (esim. omien arvojen mukaan eläminen tai yhteenkuuluvuuden tunteen hakeminen) ja toisaalta haluaa ilmentää toimijuuttaan (esim. oman uran edistäminen tai toisten hyväksi toimiminen).

Nämä akselin päät eivät kuitenkaan ole täysin toisiaan poissulkevia vaan parhaassa tapauksessa toisiaan täydentäviä. Esimerkiksi yksilö voi vahvaa henkilökohtaista toimijuuttakin ilmentäessään tehdä sen kytkeytymällä yhteisöönsä. Jos kuitenkin yksilö kokee ristiriitaa näiden akselien ääripäiden välillä (esim. omiin työn arvoihin kytkeytyminen ei ole mahdollista työyhteisön tavoitteita toteuttaessa), voi

Lips-Wiersman ja Wrightin (2012) mukaan pitkittynyt epätasapaino eri suuntaan yksilöä vetävien tarpeiden välillä johtaa työn merkityksettömyyden kokemukseen.

Nelikentän alue **yksilöllisyys työssä** kuvaa yksilön kytkeytymistä itseensä eli aitouden tunteeseen työssä sen kautta, että hän voi toteuttaa itselleen tärkeitä asioita ja arvoja. Työ sisältöineen myös vahvistaa yksilön identiteettiä (Rosso ym., 2010), tukee sisäistä kasvua, kehittymistä ja uskollisuutta itselle (Lips-Wiersma & Wright, 2012) sekä tuo kokemuksen työn omaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta tehdä keskeisiä työtä koskevia valintoja (Martela & Riekkö, 2018). Alue **osaaminen työssä** kuvaa yksilön toimijuutta työssä niin hallinnantunteen, minäpystyvyyden ja itsearvostuksen (Rosso ym., 2010) kuin omien taitojen ja luovuuden hyödyntämisen ja saavutusten kautta (Lips-Wiersma & Wright, 2012). Niin ikään työ luo kokemuksia aikaansaamisesta, taitavuudesta ja oppimisesta (Martela & Riekkö, 2018).

Nelikentän alue **yhteisöllisyys työssä** kuvaa yksilön mahdollisuutta kytkeytyä yhteisöön sen kautta, että työyhteisö tai -organisaatio tarjoaa yksilölle omaa toimintaa sekä arjen valintoja ohjaavan yhteisen arvopohjan ja ryhmän, johon kuulua (Lips-Wiersma & Wright, 2012; Rosso ym., 2010). Myönteinen ja vahva yhteenkuuluvuuden tunne työssä tarkoittaa myös, että saa olla tekemisissä ihmisten kanssa, joista yksilö välittää ja jotka välittävät hänestä (Martela & Riekkö, 2018). Alue **hyvän tekeminen työssä** kuvaa yksilön mahdollisuutta toimijuuteen osana lähiyhteisöä tai itseä laajempaa tarkoitusta. Tämä toteutuu sen kautta, että omalla työllä on myönteinen vaikutus muihin ihmisiin, yhteiskuntaan ja jopa maailmaan työskenneltäessä enemmän yhteisen hyvän kuin omien tavoitteiden edistämiseksi (Lips-Wiersma & Wright, 2012; Martela & Riekkö, 2018; Rosso ym., 2010).

Esitetty nelikenttä korostaa ja tuo näkyväksi työn merkityksellisyyden yksilöllisen ja subjektiivisen luonteen (Lepistö & Pratt, 2017; Martela & Pessi, 2018). Työn merkityksellisyyden lähteet voivat siis vaihdella niin yksilöiden välillä kuin yksittäisen henkilön kohdalla ura- ja elämäntilanteen mukaan, kuten Gary Peterson kollegoineen (2017) korostaa työn merkitysten hierarkkisessa mallissaan. Tämä malli on muokattu Maslowin (1987) esittämästä ihmisten perustarpeiden hierarkiasta, ja se edustaa neljää merkitystä, joita yksilöt hakevat työltä: 1) perustarpeet (esim. palkka ihmisarvoisen elintason kattamiseksi), 2) itsen suuntautuminen (esim. tunnustukset ja ylennykset työssä), 3) yhteisöön suuntautuminen (esim. myönteisen työilmapiirin ja yhteisten työtavoitteiden edistäminen) ja 4) itsensä ylittäminen (esim. yhteisen hyvän edistäminen tai henkilökohtaisen kutsumuksen täyttäminen työn kautta).

Näistä työn merkityksistä perustarpeet ja itsen suuntautuminen eivät rinnastu suoraan kuviossa 1 esitettyihin työn merkityksellisyyden lähteisiin. Sen sijaan yhteisöön suuntautuminen ja itsensä ylittäminen vastaavat hyvinkin nelikentän alueita yhteisöllisyys työssä ja hyvän tekeminen työssä. Peterson kollegoineen (2017) ei

esitä, että alemman tason työn merkitysten (perustarpeet ja itseen suuntautuminen) on täytyttävä ennen kuin voi kokea korkeamman tason työn merkityksiä (yhteisöön suuntautuminen ja itsensä ylittäminen). Kuviossa 1 esitettyä nelikenttää Petersonin ja kollegoiden (2017) työn merkitysten malli täydentää siten, että myös perustarpeet ja itseen suuntautuminen voivat olla oleellisia työn merkityksellisyyden lähteitä yksilöllisyyden, osaamisen, yhteisöllisyyden ja hyvän tekemisen lisäksi.

1.4 Mitä tarkoittaa työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus?

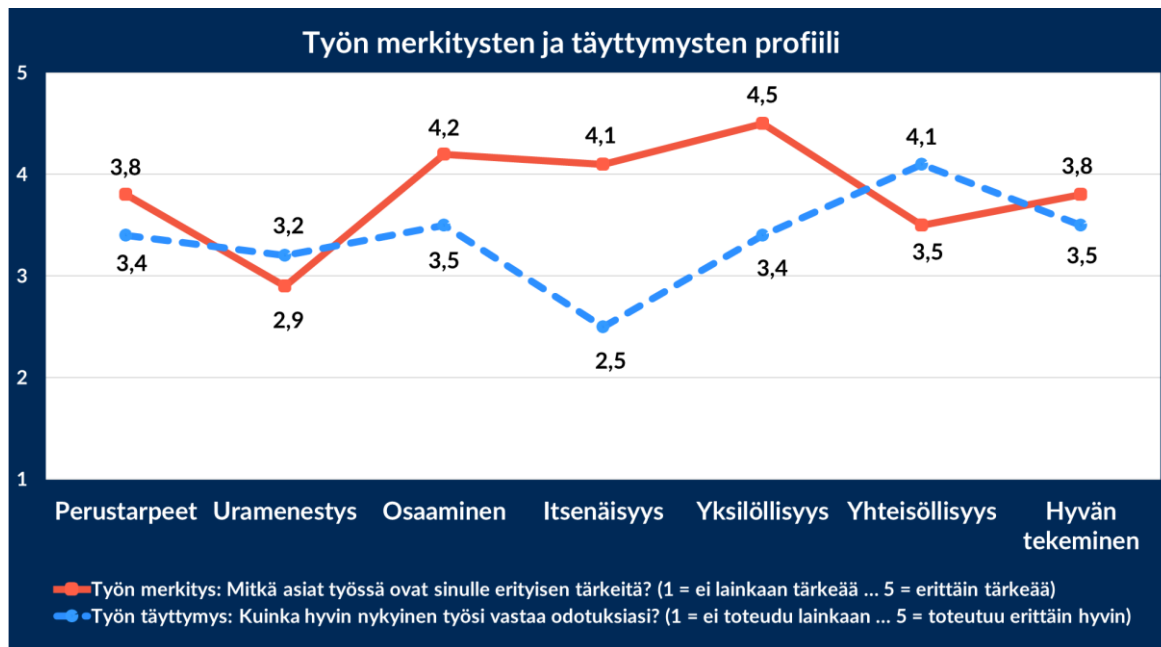
”Kysely pisti samalla miettimään omaa tilannettani, vaikka olenkin tunnistanut haluavani vaihtaa työpaikkaa merkityksellisempään paikkaan - siihen asti lohduttaudun, ettei tilanne olekaan vastausteni perusteella ihan niin paha kuin välillä tuntuu.” MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

Työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuutta pidetään olennaisena työn merkityksellisyyden kokemuksen kannalta (Blustein ym., 2023; Both-Nwabuwe ym., 2017; Konsti ym., 2023). MEANWELL-hankkeen konkreettisin teoreettinen perusta liittyykin Gary Petersonin ja kollegoiden (2017, 2019) työn merkitysten hierarkkista mallia täydentävään työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden näkökulmaan. Tämän pohjalta he ovat Yhdysvalloissa kehittäneet kyselyparin Vocational Meaning Survey (VMS) ja Vocational Fulfillment Survey (VFS).

Nämä alkuperäiset kyselyt on hankkeen alussa ensin sovitettu ja validoitu suomalaiseseen kontekstiin soveltuviksi (Rantanen ym., 2022a). Tämän jälkeen edellä kuvatun työn merkityksellisyyden lähteiden nelikentän (ks. kuvio 1) ja sen vahvan teoreettisen taustan huomioiden on hankkeen yhtenä keskeisenä tuotoksena kehitetty VMS/VFS-kyselyjen perusideaa ja osa-alueita hyödyntävä mutta sisällöltään olennaisesti laajempi **työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselymenetelmä**. Menetelmän osa-alueiden määrä on hankkeen aikaisen sisällöllisen ja psykometrisen validointityön myötä täsmentynyt alkuun esitetystä kuudesta (Konsti ym., 2023) seitsemään (Rantanen ym., 2023a, 2024).

Alkuperäisen VMS/VFS-kyselyparin tavoin myös TMT-kyselymenetelmä kartoittaa työn merkityksellisyyden yksilöllisiä ja moninaisia lähteitä ainutlaatuisella tavalla. Se tarkastelee sekä **työn merkityksiä** eli mitä yksilö yleisesti ottaen työltä odottaa elämälleen, että **työn täyttymyksiä** eli kuinka hyvin yksilön nykyinen työ hänen odotuksiinsa vastaa. Tällainen tarkastelu tehdään seitsemällä työn osa-alueella: 1) perustarpeet, 2) uramenestys, 3) osaaminen, 4) itsenäisyys, 5) yksilöllisyys, 6) yhteisöllisyys ja 7) hyvän tekeminen. Alkuperäisen VMS/VFS-kyselyparin mukaisesti TMT-kyselymenetelmä tuottaa vastaajalle **henkilökohtaisen visuaalisen työn**

merkitysten ja täyttymysten eli TMT-profiilin. Kuviossa 2 on esimerkki TMT-profiilista, joka osoittaa työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuksien tason kullakin seitsemällä työn merkityksellisyyden osa-alueella.



Kuvio 2. Esimerkki työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-profiilista, jossa oranssi viiva kuvaa työn merkitysten ja sininen viiva työn täyttymysten profiilia. Luvut profiiliviivojen yhteydessä viittaavat keskiarvopistemääriin kullakin työn merkityksen ja täyttymyksen osa-alueella.

TMT-kyselymenetelmä (Rantanen ym., 2023a, 2024) pohjautuu edellä esitettyyn työn merkityksellisyyden lähteiden nelikenttään (kuvio 1, s. 15), mutta myös täydentää sitä. Kuviossa 2 esitetyt TMT-kyselymenetelmän seitsemän osa-alueita voidaan jakaa edelleen vielä 12 alaosa-alueeseen seuraavasti:

- **Perustarpeet työssä:** a) toimeentulo ja b) vakaus
- **Uramenestys työssä:** ei alaosa-alueita
- **Osaaminen työssä:** a) arvostus ja b) kyvykkyys
- **Itsenäisyys työssä:** ei alaosa-alueita
- **Yksilöllisyys työssä:** a) aitous ja b) itsensä kehittäminen
- **Yhteisöllisyys työssä:** a) yhteenkuuluvuus ja b) myötävaikuttaminen
- **Hyvän tekeminen:** a) laaja-alainen ja b) arkinen

Alaosa-alueista **toimeentulolla** tarkoitetaan mahdollisuutta vastata työstä saadulla palkalla omiin ja perheen taloudellisiin tarpeisiin (esim. asuminen, ruoka,

terveydenhuolto). **Vakaus** pitää sisällään ennakoitavuuden, jota työ voi tuoda elämään. Tällöin yksilön ei esimerkiksi tarvitse jatkuvasti huolehtia perustarpeiden täytymisestä, ja hän kykenee suunnittelemaan elämäänsä myös pidemmällä aikavälillä. **Uramenestys** sisältää henkilökohtaiset saavutukset työssä ja työuralla. **Arvostuksella** tarkoitetaan tunnetta siitä, että oma, hyvin tehty työ huomataan ja yksilö voi kokea itsensä tärkeäksi työntekijäksi. **Kyvykkyys** tarkoittaa pätevyyden ja hallinnan tunnetta työssä. **Itsenäisyys** sisältää mahdollisuuden vaikuttaa itse työn sisältöön ja tavoitteisiin sekä tehdä päätöksiä esimerkiksi työn tekemisen tavoista.

Aitous puolestaan viittaa siihen, että yksilö voi työssä toimia arvojensa mukaisesti ja tehdä itselle tärkeiden asioiden, kiinnostuksenkohteiden ja vahvuuksien mukaista työtä. **Itsensä kehittäminen** tarkoittaa, että työ haastaa ammatillisesti, tuo uusia taitoja ja tarjoaa oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. **Yhteenkuuluvuus** sisältää sen, että kokee itsensä olennaiseksi osaksi itselleen tärkeää yhteisöä ja että työ tarjoaa vastavuoroisen antoisia työtoverisuhteita. **Myötävaikuttaminen** puolestaan tarkoittaa halua rakentaa hyvää työilmapiiriä, työskennellä kohti yhteisiä tavoitteita ja tukea toisten onnistumista työtehtävissään. **Laaja-alainen hyvän tekeminen** kattaa sen, että voi edistää työn kautta jotakin itseä merkittävämpää, kuten vaikuttaa myönteisesti yhteiskuntaan ja maailmaan. **Arkinen hyvän tekeminen** tarkoittaa kokemusta siitä, että voi nähdä oman työnsä jäljen joka päivä ja voi auttaa toisia (esim. asiakkaita, potilaita, opiskelijoita) hyvin käytännönläheisesti työssään.

Kun TMT-kyselymenetelmän 12 alaosa-alueita rinnastetaan työn merkityksellisyyden lähteiden nelikenttään (kuvio 1, s. 15), havaitaan, että arvostus, kyvykkyys ja itsenäisyys vastaavat osaamista työssä, aitous ja itsensä kehittäminen yksilöllisyyttä työssä, yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen yhteisöllisyyttä työssä ja laaja-alainen sekä arkinen hyvän tekeminen hyvän tekemistä työssä. Näiden TMT-kyselymenetelmän osa-alueiden, jotka vastaavat aiemmin havaittuja työn merkityksellisyyden lähteitä (Lips-Wiersma & Wright, 2012; Martela & Rieki, 2018; Rosso ym., 2010), voidaan katsoa kumpuavan sisäisistä arvoista ja työmotivaatiosta (Ryan & Deci, 2017; Maslow, 1987; Martela ym., 2019). Sen sijaan kolmen muun osa-alueen eli toimeentulon, vakauden ja uramenestyksen voidaan katsoa liittyvän ulkoisempaan työmotivaatioon ja arvoihin. Monille perustarpeet ja uramenestys muodostavat kuitenkin olennaisen merkityksen, jota he työltä odottavat (Peterson ym., 2019; Rantanen ym., 2022a). TMT-kyselymenetelmä kartoittaaakin sekä ulkoista että sisäistä työmotivaatiota ja arvoja. Näin se tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvan työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavista tekijöistä.

VMS/VFS-kyselypari on kehitetty käytännönläheiseksi työelämä- ja uraohjauksen työvälineeksi niin, että se profiileineen toimii urapohdintojen ja ohjauskeskustelun lähtökohtana (Peterson ym., 2017, 2019). TMT-kyselymenetelmällä on

sama tavoite (Rantanen ym., 2023a), joka pohjautuu VMS/VFS-kyselyjen tavoin kognitiivisen tiedonkäsittelyn uraohjausmalliin (Sampson ym., 2023). Tämän uraohjausmallin kannalta olennaista on, että kun TMT-profiilia tarkastellaan yhdessä työelämä- ja uraohjauksen ammattilaisen kanssa, sen mahdollisesti näkyviin tuoma kuilu oman työn todellisuuden ja ideaalitulanteen välillä tulee tiedostetuksi ja osaksi keskustelua. Kokemuksellinen ristiriita toiveiden ja nykytilan välillä sekä lisääntynyt työhön liittyvä tietopohjainen itsetuntemus voi motivoida yksilöä etsimään ratkaisua tilanteeseensa, jos muutostarvetta ilmenee (Peterson ym., 2002, 2017).

MEANWELL-hankkeessa TMT-kyselymenetelmän hyödyntämistä on laajennettu yksilöllisestä työelämä- ja uraohjauksesta organisaation kehittämistarkoitukseen (Konsti ym., 2023; Rantanen ym., 2023a, 2024). Laajennus johtuu siitä, että työntekijä-, tiimi- ja organisaatiotason TMT-profiileilla voidaan lisätä työntekijöiden työhön liittyvää itsetuntemusta sekä johdon ja esihenkilöiden henkilöstötuntemusta. Lisäksi menetelmällä profiileineen voidaan lisätä henkilöstön ja sen eri tasojen välistä keskinäistä ymmärrystä siitä, millaisia työn merkityksellisyyden lähteitä koko työyhteisössä tai sen eri osissa pidetään tärkeinä, millä osa-alueilla menee hyvin ja millä osa-alueilla tarvitaan työn, tiimin ja organisaation yhteisöllistä kehittämistä. Tieto on olennaista työntekijöiden kestävien urien ja organisaatioiden toimintakyvyn tukemisessa työelämän ja yhteiskunnan jatkuvissa muutoksissa (Akkermans ym., 2024; de Vos & van der Heijden, 2017).

Lopuksi voidaan todeta, että edellä tarkastellut inhimillisesti kestävä uran malli (de Vos ym., 2020), työn merkityksellisyyttä edistävien tekijöiden integratiivinen viitekehys (Lysova ym., 2019), työn merkityksellisyyden lähteiden neliulotteinen käsitteellistys (Martela & Riekkö, 2018; Lips-Wiersma & Wright, 2012; Rosso ym., 2010) ja työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden näkökulma (Peterson ym., 2017, 2019) muodostavat toisiaan täydentävän teoreettisen perustan MEANWELL-hankkeessa kehitetyille toimintamalleille ja työkaluille. Laaja teoreettinen perusta on siis ohjannut seuraavassa luvussa esiteltävien toimintamallien suunnittelu- ja kehittämistyötä sekä tarjonnut käytännönläheisiä työkaluja työn merkityksellisyyden ja kestävien urien tukemiseen.

2 MEANWELL-TOIMINTAMALLIT KÄYTÄNTEINEEN

”Tiedollinen sisältö ja osallistujien vuorovaikutus vuorotteli mukavasti. Työskentelytavat olivat toimivia. Hankkeen työntekijät saivat aikaan leppoisan ilmapiirin ja toimivaa vuorovaikutusta.” MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

Hankkeen käytännön toimet tapahtuivat neljässä eri kontekstissa: 1) organisaatioiden kehittäminen, 2) työelämä- ja uraohjaus, 3) ammattiliittoyhteistyö ja 4) koulutustyöpajat. Organisaatioiden kehittämisessä päätavoitteena oli johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteisöllisen työn merkityksellisyyden kehittämisen kautta tukea ensisijaisesti henkilöstön työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin taas ajatellaan pitkällä tähtäimellä edistävän henkilöstön tuottavuutta ja organisaation toimintakykyä (Rantanen ym., 2023a). Yhteisöllisen kehitystyön ohella toimintamallit sisälsivät henkilökohtaista työskentelyä, jolla tuettiin työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin kehittämistä yksilötasolla. Yksilötason kehittäminen oli päätavoitteena muissa hankkeen konteksteissa kuin organisaatioiden kehittämisessä, sillä yhteisöllinen kehitystyö ei ollut mahdollista osallistujien tullessa eri organisaatioista.

Hankevalmentajat eli hankkeen päätoteuttajat (Johanna Rantanen, Sanna Markkula ja Sanna Konsti) laativat eri konteksteihin kolme versiota MEANWELL-toimintamallista. Organisaatioiden kehittämisen malli oli näistä monipuolisin ja sisälsi eniten hankevalmentajien ohjaamia toimintoja. Työelämä- ja uraohjauksen kontekstissa hankevalmentajat kouluttivat alan ammattilaisia TMT-kyselymenetelmän käyttöön. Tämän jälkeen ammattilaiset käyttivät menetelmää itsenäisesti omassa asiakastyössään. Ammattiliittoyhteistyön ja koulutustyöpajojen konteksteissa hyödynnettiin edellisten kahden kontekstin toimintamalleja mutta ottaen niistä mukaan vain joitakin toimintoja ja toteuttaen ne paljon lyhyemmässä ajassa.

Seuraavassa esitellään ensin MEANWELL-toimintamallien kaksi yhteistä perustaa, jotka ovat MEANWELL-työhyvinvointikartoitus ja kehitystyötä tukevat

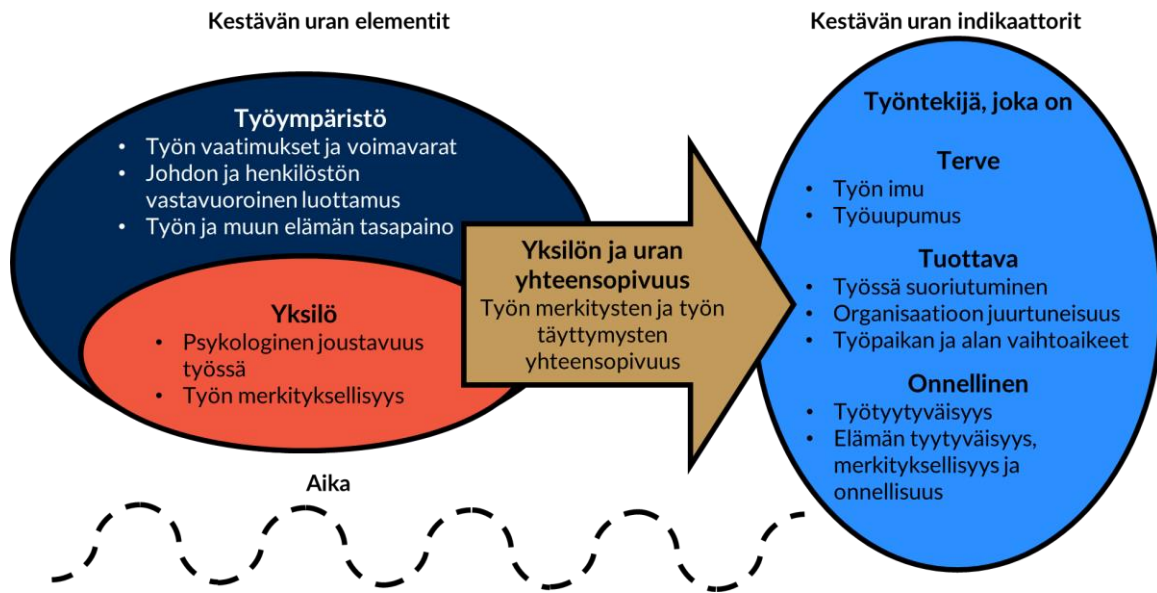
työskentelytavat. Sen jälkeen esitellään MEANWELL-toimintamallin kolme eri versiota yleistasolla. Kaikki kolme toimintamallia on esitelty laajemmin julkaisussa "MEANWELL – Meaningful work as a source of well-being: Research and development project description" (Markkula ym., 2024).

2.1 Mikä on MEANWELL-työhyvinvointikartoituksen tarkoitus?

"Tärkeää pysähtyä oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin äärelle sekä miettiä toimivan organisaation osatekijöitä sekä myönteisen tunneilmaston merkitystä. Kiitos mahdollisuudesta kokemusten näkyväksi tekemiseen!" MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

Tavoitteena oli kehittää organisaatioiden ja yksilöiden työarkea keskittymällä työn merkityksellisyyteen, työhyvinvointiin ja organisaatioiden toimivuuteen. Tätä varten hanke tuotti jokaiselle osallistuvalla organisaatiolle ja työntekijälle MEANWELL-työhyvinvointikartoituksen, jossa odotuksena oli, että kartoituksen kautta tuleva oma-kohtainen tilannetieto edistää yksilötasolla osallistujien työhön liittyvää itsetunte-
musta sekä organisaatiotasolla tietoisuutta henkilöstön kokemuksista työhön liit-
tyen. Omakohtaisen tiedon ajateltiin auttavan osallistujia motivoitumaan työnsä
kehittämiseen paremmin kuin yleisen tutkimustiedon esittelemisen työn merkityk-
sellisyyden myönteisestä yhteydestä mm. työhyvinvointiin (Allan ym., 2019; Hu &
Hirsch, 2017). Kartoituksen tarkoituksena oli siis auttaa kohdentamaan yhteisöllisen
ja yksilöllisen kehitystyön resurssit kullekin taholle olennaisimpiin asioihin.

Kuten kuviossa 3 on esitetty, MEANWELL-työhyvinvointikartoitus suunnitel-
tiin mittaamaan inhimillisesti kestävien urien mallin pääelementtejä ja indikaattoreita
(de Vos ym., 2020). De Vosin ja kollegoiden mallin keskiössä on yksilön mahdollisuus
ilmaista toimijuuttaan ja löytää toiminnalleen merkitys kullakin elämänalueellaan.
Kestävän uran rakentaminen edellyttää yksilöltä sekä ennakoivaa ja aktiivista vai-
kuttamista että joustavaa sopeutumista vaihteleviin elämäntilanteisiin ja ympäristöi-
hin. Näitä elementtejä ajatellen työhyvinvointikartoitukseen sisällytettiin mm.
työssä koettua psykologista joustavuutta (Bond ym., 2013), merkityksellisyyttä (Ste-
ger ym., 2012), työn vaatimusten ja voimavarojen suhdetta (Sutela ym., 2019), joh-
don ja henkilöstön välistä vastavuoroista luottamusta (Markkula ym., 2024; Lauri-
kainen ym., arvioitavana) sekä työn- ja muun elämän tasapainoa (Markkula ym., 2024;
Laurikainen ym., arvioitavana) mittaavat osuudet.



Kuvio 3. MEANWELL-työhyvinvointikartoitus inhimillisesti kestävien urien malliin rinnastettuna (mukautettu de Vos ym., 2020, kuvio 1). Mallin käsitteelliset elementit on merkitty lihavoidulla fontilla ja työhyvinvointikartoitukseen sisältyvät osuudet on merkitty tavallisella fontilla.

De Vosin ja kollegoiden (2020) mallissa oletetaan, että hyvä yksilön ja uran yhteensopivuus saa aikaan sen, että yksilöt ovat terveitä, tuottavia ja onnellisia kaikilla elämänavalueillaan, kuten myös kuviossa 3 on esitetty painottaen työtä. Koska hankkeen keskiössä on työn merkityksellisyys, yksilön ja uran yhteensopivuutta tarkasteltiin työhyvinvointikartoituksessa TMT-kyselyllä (Rantanen ym., 2023a, 2024; ks. myös luku 1.4), joka mittaa työn merkitysten ja työn täyttymysten yhteensopivuutta. Tämä on myös Lysovan ja kollegoiden (2019) työn merkityksellisyyttä edistävien tekijöiden laajan viitekehäksen mukaista, sillä se painottaa työn merkityksellisyyden tunteen kumpuavan yksilön, työn ja hänen työorganisaationsa yhteensopivuudesta. TMT-kysely muodostikin koko MEANWELL-työhyvinvointikartoituksen ytimen.

De Vosin ja kollegoiden (2020) mallin ajallisen elementin huomioiden kunkin yksilön urakestävyys tilaa voidaan kartoittaa kussakin työ- ja elämänavaiheessa mittaamalla terveyttä, tuottavuutta ja onnellisuutta. Tämän mukaisesti työhyvinvointikartoituksessa terveyttä mitattiin työhyvinvoinnin näkökulmasta sisällyttämällä siihen mm. työn imun (Hakanen, 2009; Schaufeli ym., 2019) ja työuupumuksen (de Beer ym., 2020; Hakanen & Kaltiainen, 2022) itsearviointikyselyt. Tuottavuutta mitattiin arvioinneilla mm. omasta työssä suoriutumista (Markkula ym., 2024), organisaatioon juurtuneisuudesta (Crossley ym., 2007; Markkula ym., 2024) sekä työpaikan ja alan vaihtoaikeista (Huhtala & Feldt, 2016). Onnellisuutta mitattiin mm. työtyytyväisyyden (Sutela ym., 2019; Hackman & Oldham, 1980) sekä elämän

tyytyväisyyden, merkityksellisyyden ja onnellisuuden näkökulmista (Diener ym., 1985; Gnambs & Buntins, 2017; Steger & Samman, 2012).

Hankkeessa on sen eri vaiheiden aikana käytetty useampia työhyvinvointikartoituksen versioita palvelen näin hankkeen eri kontekstien tarpeita ja kiinnostuksen kohteita. Hankkeen erillisessä toimintamalli- ja aineistokuvauksessa on kuvattu tarkemmin kartoituksen sisältöjä ja eri kontekstien osallistujia (Markkula ym. 2024).

2.2 Millaisilla työskentelytavoilla tuettiin kehitystyötä?

”Toisaalta käsiteltiin tuttuja asioita, mutta oli hämmästyttävää, kuinka suuri vaikutus oli asioista ääneen puhumalla ja ”nostamalla kissa pöydälle” hyvässä hengessä.” MEANWELL-tutkimuksen osallistujia

Hankkeessa niin työn yhteisöllistä kehittämistä kuin yksilöllistä työskentelyä työn merkityksellisyyden teemojen äärellä tuettiin tavoite- ja ratkaisukeskeisen valmennuksen sekä dialogisen työskentelyn keinoin (Grant, 2020; de Jong ym., 2016; Seikkula & Arnkil, 2018). Näitä toteutettiin esimerkiksi hyödyntämällä rakentavaa ja kunnioittavaa vuorovaikutusta kaikissa tilaisuuksissa sekä kannustamalla osallistujia tuomaan yhteisiin keskusteluihin erilaisia ja jopa ristiriitaisia ehdotuksia ja mielipiteitä. Osallistujia kannustettiin lähestymään haasteita myönteisesti ja toiveikkaasti sekä etsimään nykyisissä työoloissa ja nykyisillä resursseilla toteutettavia kehittämistoimia (ks. myös toivokeskeinen uraohjauksen malli; Niles ym., 2014).

Hankevalmentajat pyrkivät asemoimaan itsensä osallistujia sparraaviksi ja kannustaviksi rinnalla kulkijoiksi tukemalla osallistujien omaa toimijuutta työnsä kehittämisessä. He esittävät avoimia ja ratkaisukeskeisiä kysymyksiä (esim. ”Mikä olisi seuraava pieni askel eteenpäin?”), koska tällaiset kysymykset ovat olleet tehokkaampia tukemaan tavoitteiden edistymistä kuin ongelmakeskeiset kysymykset (Braunstein & Grant, 2016). Kysymykset myös muotoiltiin myönteisesti (esim. ”Miten voit lisätä työsi merkityksellisyyttä?” sen sijaan, että kysyttäisiin ”Miten voit vähentää merkityksettömyyttä työssäsi?”), koska myönteisten tunteiden aktivoiminen voi tukea kehitystyötä paremmin kuin rajoitteista eroon pyrkiminen (Fredrickson & Joiner, 2018). Osallistujia opastettiin myös huomaamaan asiat, jotka ovat jo hyvin, pelkkiin parannusta kaipaaviin asioihin keskittymisen sijaan. Hyvien asioiden ja edistyksen huomaaminen voi auttaa löytämään tulevaisuuden toimintatapoja ja lisätä henkilöstön keskinäistä kunnioitusta ja ylpeyttä organisaatioissa (Ahola & Furman, 2018).

Kehitystyötä tukevat työskentelytavat sisälsivät lisäksi periaatteita tietoisuustaitojen viitekehuksesta sekä hyväksymis- ja omistautumisterapiasta (Hayes, 2004; Lappalainen ym., 2009; Williams & Penman, 2011). Näitä käytettiin kehittämään

hyväksyvää suhtautumista omia ja muiden ajatuksia sekä tuntemuksia kohtaan hankkeen eri tilaisuuksissa. Hyväksyvä suhtautuminen tuki myös tavoitteellisen ja ratkaisukeskeisen valmennuksen (Grant, 2020; de Jong ym., 2016) ja dialogisen työskentelyn (Seikkula & Arnkil, 2018) periaatteiden soveltamista käytäntöön. Arvo-työskentely otettiin mukaan auttamaan sekä työn merkityksellisyyden lähteiden tunnistamisessa että arvopohjaisten toimien valitsemisessa, jotta arvot kytkeytyisivät arjen toimintatapoihin niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Näin tehtiin, koska arvot antavat merkitystä työlle ja elämälle sekä ohjaavat kohti mielekkäitä tekoja silloinkin, kun eteen tulee haasteita (Hayes, 2004; Lappalainen ym., 2009).

MEANWELL-toimintamallien mukaisiin tilaisuuksiin sisällytettiin myös niin tietoisena läsnäolon kuin hyväksymis- ja omistautumisterapian viitekehyksen mukaisia harjoituksia, jotka tarjotessaan ei-kielellisen tavan lähestyä haasteita voivat tukea löytämään uusia näkökulmia ja tapoja niiden ratkaisemiseksi (Hayes, 2004). Aiempi tutkimus on myös osoittanut, että useat samanaikaiset projektit, suuri viikkotyötuntimäärä sekä moniin erilaisiin kokouksiin käytetty aika voivat heikentää työpaikkain-terventioihin sitoutumista ja näin niistä saatavia hyötyjä (Lahti & Kalakoski, 2020). Tämän vuoksi ajateltiin, että edellä esitetyt kokemukselliset harjoitukset erityisesti hankevalmentajien pitämien tilaisuuksien alussa voisivat auttaa osallistujia mielen kääntämisessä arjen hektisyydestä ja monista tehtävistä kehitystyöhön.

Hankkeessa asetettiin yhteisöllisiä ja henkilökohtaisia tavoitteita ja MEANWELL-toimintamallin eri osien välille rakennettiin yhteys palaamalla edellisten tilaisuuksien teemoihin ja tavoitteisiin seuraavissa tilaisuuksissa. Tavoitteissa edistymistä seurattiin koko kehittämisen prosessin ajan ja tarvittaessa tavoitteita muokattiin. Henkilökohtaiset tavoitteet jaettiin mahdollisuuksien mukaan myös muille, jotta ne tukisivat työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin kehittämistä osana kaikkien yhteistä työarkea. Aiemmassa tutkimuksessa sekä tavoitteiden seuraamisen, tarvittaessa muokkaamisen ja jakamisen muille on havaittu edistävän tavoitteiden saavuttamista (Harkin ym., 2016; Niles ym., 2011, 2014). Tavoitteiden asettamista tehtiin myös hankevalmentajien pitämässä hanketoimintoja päättävissä tilaisuuksissa. Tällä pyrittiin tukemaan pysyvämpää muutosta, sillä kehitystoimien jatkamisesta ohjatun kehittämistyön päätyttyä on havaittu olevan hyötyä (Kinnunen ym., 2019).

On myös tärkeää huomioida osallistujien työn merkityksellisyyden teemaan ja hankkeen työskentelytapoihin liittyvä aikaisempi perehtyneisyys (Linnansaari & Hankonen, 2019; Michie ym., 2011). Tämä tehtiin soveltamalla MEANWELL-toimintamallin sisältöjä ja hankevalmentajien työskentelytapoja kunkin osallistujaryhmän tausta huomioiden. Esimerkiksi teoria- ja tutkimustietoon perustuvia sisältöjä esiteltiin hieman enemmän mutta niistä tehtiin samalla mahdollisimman käytännönläheisiä silloin, kun mukana oli osallistujia, joilla oli vähemmän perehtyneisyyttä ja joiden

arvioitiin hyötyvän vahvasta työelämälähtöisyydestä. Puolestaan niiden osallistujien kanssa, joilla oli enemmän taustatietoa (esim. työelämä- ja uraohjauksen ammattilaiset), käytettiin tapaustyöskentelyä ja muita soveltavia menetelmiä aiheeseen liittyvän osaamisen syventämiseksi.

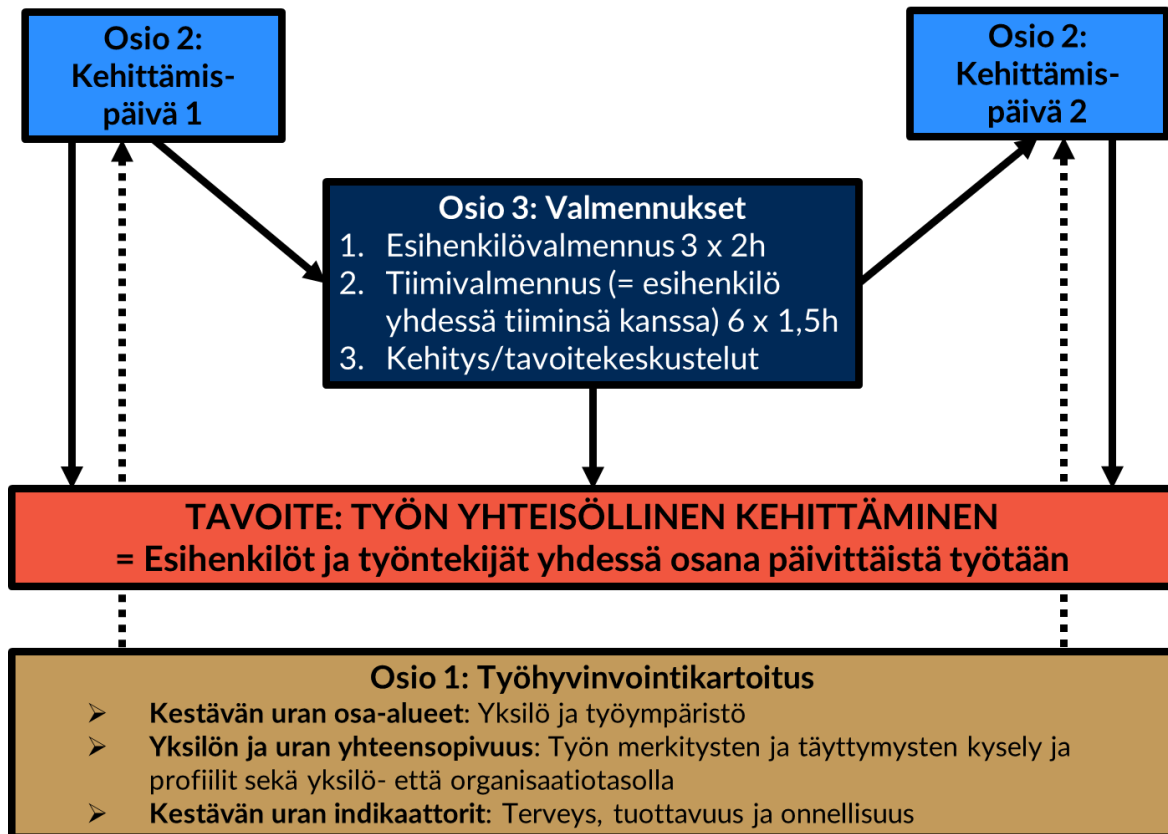
Hankevalmentajat käyttivät paljon erilaisia osallistavia menetelmiä, joissa tilaisuuksien tapauskohtainen sisältö syntyi osallistujien keskusteluista, kommenteista ja kysymyksistä. Näin osallistujat olivat aktiivisesti mukana rakentamassa kutakin tilaisuutta, millä pyrittiin vahvistamaan heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan kehitystyöhön (Linnansaari & Hankonen, 2019; Michie ym., 2011). Tilaisuuksien materiaalit jaettiin osallistujille, jotta niihin olisi mahdollista palata myöhemmin työarjessa.

MEANWELL-toimintamallin kannalta johtajien ja esihenkilöiden sitoutuminen yhteiseen kehitystyöhön on hyvin tärkeää, sillä itse aktiivisesti osallistumalla johto osoittaa esimerkkiä, kannustaa ja tukee henkilöstöä samaan. Johdon tuen on huomattu olevan olennainen tekijä organisaatiomuutoksen onnistumisessa (Chiaburu ym., 2013; Stouten ym., 2018). Organisaatioiden kehittämisen toimintamallissa hanketoiminnot toteutettiin mahdollisuuksien mukaan työaikana, minkä mahdollistaminen oli yksi tapa, jolla johto pystyi osoittamaan sitoutumista kehitystyöhön. MEANWELL-toimintamallien muissa versioissa koulutuksia, työpajoja ja webinaareja järjestettiin tyypillisesti tavanomaisen ”8–16”-työajan jälkeen, koska osallistujien työnantajat eivät osallistuneet hankkeeseen. Tilaisuudet toteutettiin joko paikan päällä, etänä tai hybridimuotoisesti osallistujien tarpeiden ja tilanteen mukaan.

2.3 Millainen on MEANWELL-toimintamalli organisaatioiden kehittämisessä?

”Hankkeen organisoima työpaja kuulosti kiinnostavalta ja aihe on tärkeä. Hieno, että työhyvinvointiin vaikuttamista tutkitaan ja kehitetään työyhteisönsä toimintoja ja toimintakulttuuria.” MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

Organisaatioiden kehittämisen kontekstissa MEANWELL-toimintamallin tavoitteena oli edistää työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin kokemuksia työyhteisössä osana työarkea tapahtuvan yhteisöllisen kehittämisen kautta. Tätä havainnollistaa kuvio 4, ja kukin osio on kuvattu tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 4. MEANWELL-toimintamalli organisaatioiden kehittämisessä.

Koko kehittämisprosessi kesti osallistuvissa organisaatioissa noin 7–9 kuukautta. Mukaan kutsuttiin koko henkilöstö, mutta yksittäisille työntekijöille osallistuminen kuhunkin hankkeen osaan oli vapaaehtoista.

2.3.1 MEANWELL-työhyvinvointikartoitus

”TMT-kysely ja siitä saatu palaute etukäteen hyvin johdatti aiheeseen.” MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

Työhyvinvointikartoituksen tarkoituksena oli tuottaa ajankohtaista ja organisaatiotasosta tietoa kestävän uran elementtien ja indikaattorien sekä työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden tilasta henkilöstön keskuudessa. Näin työhyvinvointikartoitus loi näyttöön perustuvan pohjan organisaatiossa tapahtuvalle kehittämistyölle, kun kartoitusten organisaatiotasoiset koonnit ja päähavainnot esitettiin kehittämissäpäivissä henkilöstölle. Työhyvinvointikartoituksen keskeisin sisältö on esitelty taulukossa 1, ja laajemmin sen sisältöä on kuvattu edellä luvussa 2.1.

Taulukko 1. MEANWELL-työhyvinvointikartoitukset organisaatioiden kehittämisessä.

Työhyvinvointikartoitus 1 ja 2	
Kohderyhmä	<ul style="list-style-type: none">• Koko organisaation henkilöstö
Ajoitus	<ul style="list-style-type: none">• Kartoitus 1 ennen kehittämispäivää 1• Kartoitus 1 ennen kehittämispäivää 2
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none">• Yhteisöllisen kehittämisen perusta• Henkilökohtaisen ymmärryksen lisääminen työn merkityksellisyyteen vaikuttavista asioista
Sisällöt	<ul style="list-style-type: none">• Yksilöön ja työympäristöön liittyvät tekijät• Työn merkitykset ja täyttymykset• Kestävän uran indikaattorit
Menetelmät	<ul style="list-style-type: none">• E-kysely• Työn merkitysten ja täyttymysten profiilin ja lyhyiden tulokintaohjeiden toimitus jokaiselle vastaajalle sähköpostitse

Työhyvinvointikartoitusten pohjalta tuotettiin sekä yksilö- että organisaatiotason TMT-profiilit työn merkitysten ja täyttymysten kokemusten visualisoimiseksi (ks. kuvio 2, s. 18). Yksilötasolla TMT-profiilin saamista ennen organisaatioiden kehittämispäiviä 1 ja 2 voidaan pitää henkilökohtaisena mini-interventiona, koska profiili havainnollistaa nykytilanteen ja voi antaa ensitönäisyn merkityksellisyyden lisäämiseen tähtääville muutospyrkimyksille omassa työ- ja elämäntilanteessa. Kehittämispäivissä 1 ja 2 esitettyjen organisaatiotason TMT-profiilien avulla voidaan puolestaan paikantaa osa-alueita, joihin yhteisöllisen kehittämisen käytännön toimet kannattaa kohdistaa. Koska työhyvinvointikartoitukseen vastattiin kahdesti, oli myös mahdollista seurata, tapahtuiko henkilöstön kokemuksissa muutoksia kehittämisprosessin aikana. Tämä näkökulma oli esillä organisaatioiden kehittämispäivässä 2.

2.3.2 MEANWELL-kehittämispäivät

”Keskityttiin olennaiseen ja jokaisen ääni tuli kuuluville!” MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

Muutosten käytäntöön vienti on usein haastavaa ja henkilöstön rooli muutosten onnistumisessa on keskeinen (Oreg ym., 2011; Peng ym., 2021). Siksi on tärkeää, että kehittämistyöhön osallistetaan kaikki, joita muutokset koskevat (Khaw ym., 2023; da Ros ym., 2023). Taulukossa 2 on tiivistettynä kehittämispäivien kuvaus ja sisällöt.

Taulukko 2. MEANWELL-kehittämispäivät organisaatioiden kehittämisessä.

Kehittämispäivät 1 ja 2	
Kohderyhmä	<ul style="list-style-type: none">• Koko organisaation henkilökunta
Ajoitus	<ul style="list-style-type: none">• Kehittämisprosessin alussa ja lopussa
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none">• Kehittämistyön yhteinen aloitus ja lopetus• Yhteisöllinen keskustelu ja tavoitteiden asettaminen
Sisällöt	<ul style="list-style-type: none">• Organisaatiokoonnit työhyvinvointikartoitusten tuloksista• Teemat:<ol style="list-style-type: none">1) Mitä on merkityksellinen työ ja millaisista lähteistä se kumpuaa?2) Kuinka voimme lisätä työn merkityksellisyyttä organisaatiossa?• Henkilöstön yhteisöllisen työskentelyn lähtökohdat:<ol style="list-style-type: none">1) Löytää ja asettaa yhteiset tavoitteet työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin tukemiseksi2) Tuottaa keinoja saavuttaa yhteiset tavoitteet osana työarkea
Menetelmät	<ul style="list-style-type: none">• Tutkimuspohjaiset tietoisut• Kokemukselliset harjoitteet• Keskustelut pienryhmissä ja kaikkien osallistujien kesken• Verkkotyökalulla tuettu kehitysideoiden ja -keinojen kerääminen sekä niistä äänestäminen• Eri näkökulmista asioiden katsomista tukevat tehtävät• Henkilökohtainen pohdinta• Kaikki päiviä varten ja päivien aikana tuotettu materiaali toimitettiin osallistujille jatkokäyttöä varten

Kehittämispäivän 1 tavoitteena oli koota yhteen johto, esihenkilöt ja muu henkilöstö asettamaan yhteisesti jaetut tavoitteet kehittämistyölle ja sitouttaa näin koko henkilöstö yhteiseen työskentelyyn. Kehittämispäivän 2 tarkoituksena taas oli koota uudelleen yhteen koko henkilöstö ja arvioida yhdessä prosessin aikana tapahtunutta kehitystä sekä miettiä tulevia toimia. Ajatuksena oli, että organisaatiot toteuttaisivat määritettyjä tavoitteita päivittäisessä työarjessaan kehittämispäivien välillä hankkeen tukeissa organisaation omia toimia esihenkilö- ja pienryhmävalmennuksilla.

Pääosa kehittämispäivien ajasta käytettiin yhteisen kehittämisen kohteiden valintaan sekä keinojen löytämiseen siihen, miten valittuja kohteita edistetään käytännössä. Yhteisöllistä työskentelyä hankevalmentajat tukivat aiheisiin virittäväillä keskusteluilla, harjoituksilla ja tehtävillä. Kehittämispäivissä panostettiin siihen, että hyödyntämällä verkkovälitteisiä sovelluksia saatiin kerättyä kaikkien osallistujien ajatuksia ja kaikista ehdotuksista koostettiin yhteinen näkemys äänestysten keinoin.

Koontien avulla myös ne kehittämiskohteet ja käytännön keinot, joita ei valittu ensisijaiseen työstöön, jäivät organisaatioiden hyödynnettäviksi myöhemmin.

2.3.3 MEANWELL-esihenkilövalmennus

”Todella hyviä ja konkreettisia asioita esimiehille. Psykologinen puoli todella tärkeä, kun mietitään esimiestyöskentelyyn kuuluvia asioita ja ihmisten kohtaamista arjessa, sekä millaisia tunteita toiminnan takaa saattaa löytyä.”
MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

Esihenkilöillä on keskeinen rooli niin työntekijöiden työn merkityksellisyyden muodostumisessa (Bailey & Madden, 2016; Lysova ym., 2019) kuin organisaatiomuutosten toteuttamisessa (Raes ym., 2011; Stouten ym., 2018). Esihenkilöiden työtä halettiinkin tukea tarjoamalla heille kohdennettua valmennusta, jossa tavoitteena oli antaa sekä tietoa että käytännöllisiä työkaluja työn merkityksellisyyden kehittämiseen. Taulukossa 3 on tiivistettynä esihenkilövalmennuksen kuvaus.

Taulukko 3. MEANWELL-esihenkilövalmennus organisaatioiden kehittämisessä.

Esihenkilövalmennukset 1-3	
Kohderyhmä	<ul style="list-style-type: none">• Kaikki organisaation esihenkilöt
Ajoitus	<ul style="list-style-type: none">• Kolme 2 h tapaamista kehittämispäivien 1 ja 2 välillä
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none">• Tukea esihenkilöitä oman ja tiimiläisten työn merkityksellisyyden kehittämisessä• Tarjota käytännön työkaluja työn merkityksellisyyden lisäämiseen• Tarjota mahdollisuus vertaistukeen ja ideoiden jakoon esihenkilöiden kesken
Sisällöt	<ul style="list-style-type: none">• Tapaamisten teemat:<ol style="list-style-type: none">1) Kuinka lisätä ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista sisällyttämällä työn merkityksellisyyden teema kehitys/tavoitekeskusteluihin?2) Kuinka tukea työn merkityksellisyyttä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla?3) Haasteita ja kysymyksiä työn merkityksellisyyden tukemiseen liittyen: Tapaustyöskentely
Menetelmät	<ul style="list-style-type: none">• Tutkimuspohjaiset tietoisut• Henkilökohtaiset pohdintatehtävät• Kokemukselliset harjoitukset• Keskustelut pienryhmissä ja kaikkien osallistujien kesken• Ohjemateriaali ja vinkit jatkokäyttöön

Hankevalmentajat tarjosivat tietoa ja käytännön ideoita työskentelyn pohjaksi, mutta pääosa ajasta annettiin osallistujien omille ja yhteisille pohdinnoille. Näin esihenkilövalmennus mahdollisti myös vertaistuen ja -oppimisen. Hankevalmentajat perehdyttivät esihenkilöt myös työn merkityksellisyyden teeman käsittelyyn osana kehitys/tavoitekeskusteluja ja siihen, kuinka hyödyntää TMT-kyselyä keskusteluissa.

2.3.4 MEANWELL-pienryhmävalmennus

”Oli todella mielenkiintoinen valmennus ja vaikka kaikki omat tavoitteet eivät edenneet toiminnaksi, ne jäivät kuitenkin itselle paperilla ja mieleen kytemään. Matkan varrella syntyi tärkeitä oivalluksia, tutustuin paremmin uusiin työkavereihin ja tein konkreettisia tekoja oman työhyvinvoinnin kehittämisen eteen.” MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

Pienryhmävalmennuksen tavoitteena oli tukea tiimejä esihenkilöineen työn yhteisöllisessä kehittämisessä. Taulukossa 4 on tiivistettynä valmennuksen kuvaus.

Taulukko 4. MEANWELL-pienryhmävalmennus organisaatioiden kehittämisessä.

Pienryhmävalmennukset 1–6	
Kohderyhmä	<ul style="list-style-type: none">• Organisaatiosta valitut tiimit esihenkilöineen
Ajoitus	<ul style="list-style-type: none">• Kuusi 1,5 h kestoista noin kuukauden välein toteutettavaa tapaamista kehittämisspäivien välillä
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none">• Tukea tiimitason (esihenkilö osana ryhmää) työn merkityksellisyyden yhteisöllistä kehittämistä• Tarjota erilaisia näkökulmia työn merkityksellisyyteen sekä käytännön työkaluja lisätä ja ylläpitää sitä
Sisällöt	Tapaamisten teemat: <ol style="list-style-type: none">1) Jaetut arvot ja tavoitteet merkityksellisyyttä tukemassa2) Kuinka vaikuttaa työn merkityksellisyyteen3) Työyhteisön vuorovaikutus tukemassa tai heikentämässä työn merkityksellisyyttä4) Työn merkityksellisyys ja toimiva työn ja muun elämän välinen tasapaino5) Työn merkityksellisyys ja muutokset organisaatiossa, työelämässä ja uralla6) Työn merkityksellisyys tiimin tulevaisuudessa
Menetelmät	<ul style="list-style-type: none">• Tutkimuspohjaiset tietoisut• Henkilökohtaiset pohdintatehtävät• Kokemukselliset harjoitukset• Keskustelut pienryhmissä ja kaikkien osallistujien kesken• Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen• Harjoitukset ja muu materiaali jatkokäyttöön

Pienryhmätapaamiskerroilla lähestyttiin työn merkityksellisyyttä ja työhyvinvointia eri näkökulmista niin, että tapaamisten tehtävät, harjoitukset ja keskustelun aiheet oli valittu kunkin kerran teemaa tukemaan. Valitut näkökulmat pohjautuivat luvussa 1 esiteltyyn teoreettiseen taustaan (esim. Lysova ym., 2019; Rosso ym., 2010; de Vos ym., 2020; Peterson ym., 2019; Rantanen ym., 2023a, 2024), kun taas käytetyt tehtävät ja harjoitukset perustuivat teoriataustan lisäksi luvussa 2.2 esiteltyihin työskentelytapoihin (esim. Grant, 2020; Hayes, 2004; Seikkula & Arnkil, 2018).

Yhdessä valmennustapaamisten sarja loi kokonaiskuvan työn merkityksellisyyteen ja työhyvinvointiin liittyvistä olennaisista teemoista ja tarjosi osallistujille erilaisia työkaluja näiden teemojen käsittelyyn ja kehittämiseen niin yhdessä kuin yksilöllisesti. Lisäksi sekä henkilökohtaisten että tiimin tavoitteiden asettaminen, seuranta ja tarpeenmukainen uudelleen muotoilu kehittämisprosessin aikana olivat keskeinen osa pienryhmävalmennusta (Harkin ym., 2016; Niles ym., 2014). Osallistujia ohjattiin kytkemään sekä henkilökohtaiset että tiimitason tavoitteet kehittämispäivässä 1 määritettyyn yhteiseen tavoitteeseen, jos tämä vain oli mielekästä heille.

2.3.5 MEANWELL-kehitys/tavoitekeskustelut

”Käytin tuloksia hyväkseni kehityskeskustelussa esihenkilöni kanssa. Koin tämän kyselyn yhtenä osana uupumuksesta noustessani ja itseäni etsiessäni.”
MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

Kehitys- tai tavoitekeskustelujen tavoitteena oli tarjota esihenkilö-työntekijäpareille mahdollisuus lisätä keskinäistä ymmärrystä työntekijöiden työn merkityksellisyyteen vaikuttavista tekijöistä sekä merkityksellisen työn roolista työntekijöiden uran kestävyydelle. Keskinäisen oppimisen edistämistä työssä ja yleisemmin työntekijän urakehitykseen liittyviin asioihin keskittymistä on korostettu työn merkityksellisyyden tukemiseksi aiemmassa tutkimuksessa (Fletcher & Schofield, 2021; Lips-Wiersma ym., 2016).

Työn merkityksellisyydestä voidaan keskustella monin tavoin mutta hankkeessa TMT-kyselyä profiileineen suositeltiin kokeiltavaksi kehitys- ja tavoitekeskusteluissa, koska kyselyyn aiemmin omakohtaisesti perehtyneet esihenkilöt olivat tunnistanee sen mahdolliset hyödyt esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa ymmärryksen lisäämiseksi työn kokemiseen vaikuttavista asioista (Konsti ym., 2023). Taulukossa 5 on tiivistettynä kehitys- tai tavoitekeskustelujen kuvaus.

Taulukko 5. MEANWELL-kehitys/tavoitekeskustelut organisaatioiden kehittämisessä.

Kehitys/tavoitekeskustelut	
Kohderyhmä	<ul style="list-style-type: none">• Esihenkilö-työntekijäparit koko organisaatiossa
Ajoitus	<ul style="list-style-type: none">• Yksi keskustelu kehittämispäivien välillä
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none">• Tukea yhteistä keskustelua työn merkityksellisyyteen vaikuttavista tekijöistä ja keinoista parantaa tai ylläpitää työn merkityksellisyyttä yksilötasolla
Sisällöt	<ul style="list-style-type: none">• TMT-profiili tai sen teemat keskustelun pohjana• TMT-profiilin käyttö oli vapaaehtoista ja perustui työntekijän valintaan• Esihenkilöt koulutettiin työn merkityksellisyyden teeman sisällyttämiseen keskusteluihin esihenkilövalmennuksessa
Menetelmät	<ul style="list-style-type: none">• Materiaali ja vinkit keskusteluihin• Käytiin esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken ilman hankevalmentajaa• Harjoitukset ja vinkit jatkokäyttöön

Kehitys/tavoitekeskusteluissa on mahdollista huomata erilaisia merkitykselliseen työhön vaikuttavia tekijöitä (Lysova ym., 2019; Rosso ym., 2010) sekä löytää keinoja vaikuttaa niihin työntekijän henkilökohtaisessa työtilanteessa. Keskusteluissa voidaan esimerkiksi tunnistaa työtehtävien muokkaamisen tapoja, joilla saada työ vastaamaan paremmin työntekijän tarpeita ja odotuksia (Demerouti & Bakker, 2024; Hakanen, 2020; Tims ym., 2022). Näillä toimilla voidaan lisätä yksilön ja työympäristön yhteensopivuutta, mikä on olennaista kestäväen uran ja merkityksellisen työn rakentamisessa (Lysova ym., 2019; de Vos ym., 2020).

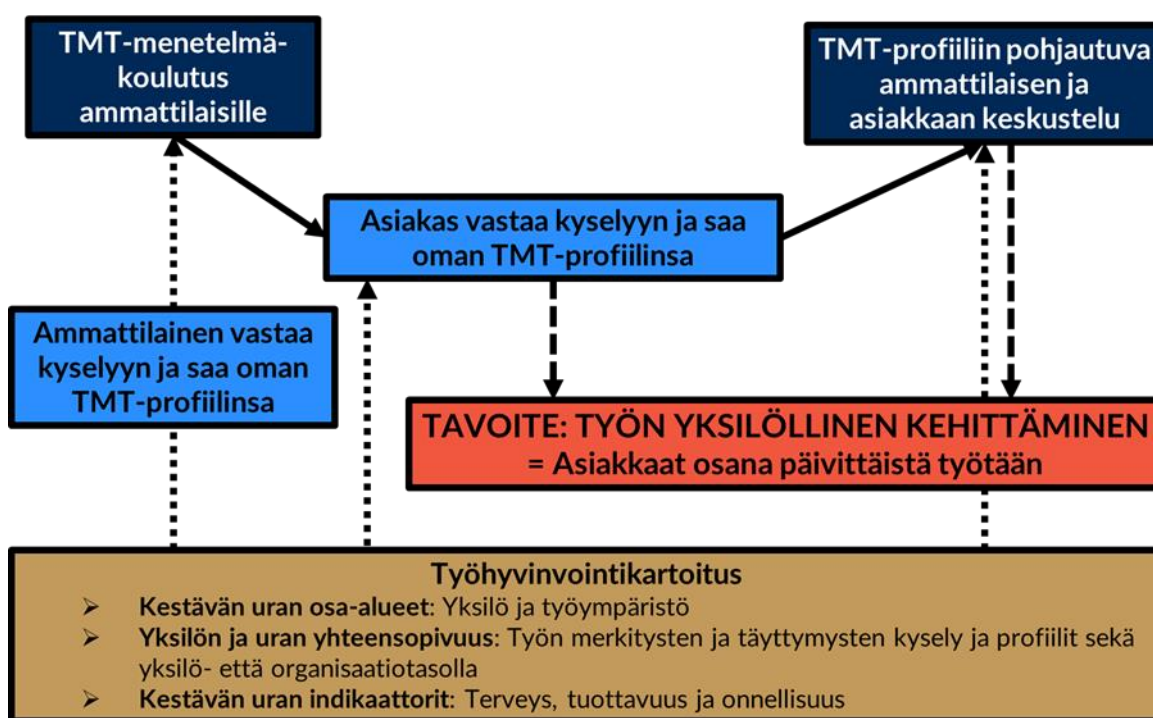
2.4 Millainen on MEANWELL-toimintamalli työelämä- ja uraohjauksessa?

”Keskustelun tuloksena vahvistui asiakkaan jo aiemmin suunnitteleminen toimenpiteiden tarpeellisuus. Suunnitelmaan syntyi ensimmäinen konkreettinen toimenpideajatus. Asiakas on jo tehnyt paljon työtyytyväisyyden lisäämiseksi, tämä tuli näkyväksi.” TMT-kyselymenetelmää käyttänyt ammattilainen

”Kyselyyn vastaaminen jo itsessään johdatteli pohtimaan työn merkityksellisyyttä ja sen kokemusta nykyisessä työssä. Kysely oli kattava ja tarjosi välineen tarkastella näitä kysymyksiä ja niiden kausaliteetteja - esimerkiksi oman työhyvinvoinnin osalta - kokonaisuutena. Konkretisoi, että mietittävää riittää sen suhteen millainen rooli, työtehtävät ja ohjaus motivoisi paremmin.” TMT-kyselymenetelmää käyttänyt asiakas

MEANWELL-toimintamallin tavoitteena työelämä- ja uraohjauksen kontekstissa oli tarjota ammattilaisille hyvin validoitu ja tutkimukseen perustuva, mutta silti käytännöllinen työkalu käsitellä työn merkityksellisyyteen liittyviä teemoja asiakkaidensa kanssa. Ammattilaiset edustivat eri työelämä- ja uraohjauksen aloja (esim. työterveyshuolto, ammatillinen kuntoutus, uravalmennus, työnohjaus ja henkilöstöhallinto), ja heidät koulutettiin käyttämään TMT-kyselymenetelmää asiakastyössään.

Menetelmän tavoitteena on auttaa lisäämään asiakkaiden työhön liittyvää itsetuntemusta ja auttaa sekä hahmottamaan nykyistä työn merkityksellisyyden tilannetta että löytää ideoita merkityksellisyyden kehittämiseksi (Rantanen ym., 2023a; 2024). Koulutuksen jälkeen ammattilaiset saattoivat käyttää TMT-kyselymenetelmää niin monen asiakkaan kanssa kuin halusivat. Toimintamallin sisältö ja prosessi tässä kontekstissa on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5. MEANWELL-toimintamalli työelämä- ja uraohjauksessa.

Ammattilaiset koulutettiin TMT-kyselymenetelmän käyttöön ennakkotehtävät sisältävällä kolmiosaisella koulutuksella, jossa tarkoituksena oli asteittain syventää ymmärrystä menetelmästä ja löytää keinoja sen soveltamiseen osana omaa asiakastyötä. Ammattilaisten koulutuksen keskeiset asiat ja sisällöt on koottu taulukkoon 6.

Taulukko 6. TMT-kyselymenetelmän koulutus työelämä- ja uraohjauksen ammattilaisille.

TMT-kyselymenetelmäkoulutus	
Ennako-tehtävät	<ul style="list-style-type: none">• Tavoite: Tutustua työn merkityksellisyyden aihepiiriin ja saada henkilökohtainen kokemus TMT-profiilista• Sisällöt: TMT-kyselyyn vastaaminen ja TMT-profiilin saaminen ja lukupaketti liittyen työn merkityksellisyyden ja TMT-kyselymenetelmän teoreettiseen taustaan
OSA 1	<ul style="list-style-type: none">• Teema: Mikä on Työn merkitysten ja täyttymysten kyselymenetelmä?• Tavoite: Oppia TMT-menetelmästä, käsitellä sen saamiseen liittyviä omakohtaisia kokemuksia sekä pohtia keinoja sen hyödyntämiseen asiakastyössä• Sisällöt: Kokemukselliset harjoitteet, tutkimuspohjaiset tietoisut, tapaustyöskentely sekä keskustelut pienryhmissä ja kaikkien osallistujien kesken teemaan ja tavoitteeseen liittyen
OSA 2	<ul style="list-style-type: none">• Teema: Kuinka käyttää TMT-kyselymenetelmää asiakastyössä?• Tavoite: Syventää ymmärrystä TMT-menetelmästä ja sen käytöstä asiakkaiden kanssa sekä löytää keinoja edistää työn merkityksellisyyttä ja tukea asiakkaita tässä• Sisällöt: Kokemukselliset harjoitteet, tutkimuspohjaiset tietoisut, yhteistyöskentely pienryhmissä sekä keskustelut kaikkien osallistujien kesken teemaan ja tavoitteeseen liittyen
OSA 3	<ul style="list-style-type: none">• Teema: Kokemukset ja kysymykset TMT-kyselymenetelmästä• Tavoite: Käydä läpi ensikokemuksia TMT-menetelmän käytöstä kanssa sekä saada hankevalmentajien ja vertaisten vahvistusta, palautetta ja ideoita menetelmän jatkokäyttöön• Sisällöt: Yhteiskeskustelut joko osallistujien tuomiin teemoihin liittyen tai hankevalmentajan tehtävänantojen pohjalta

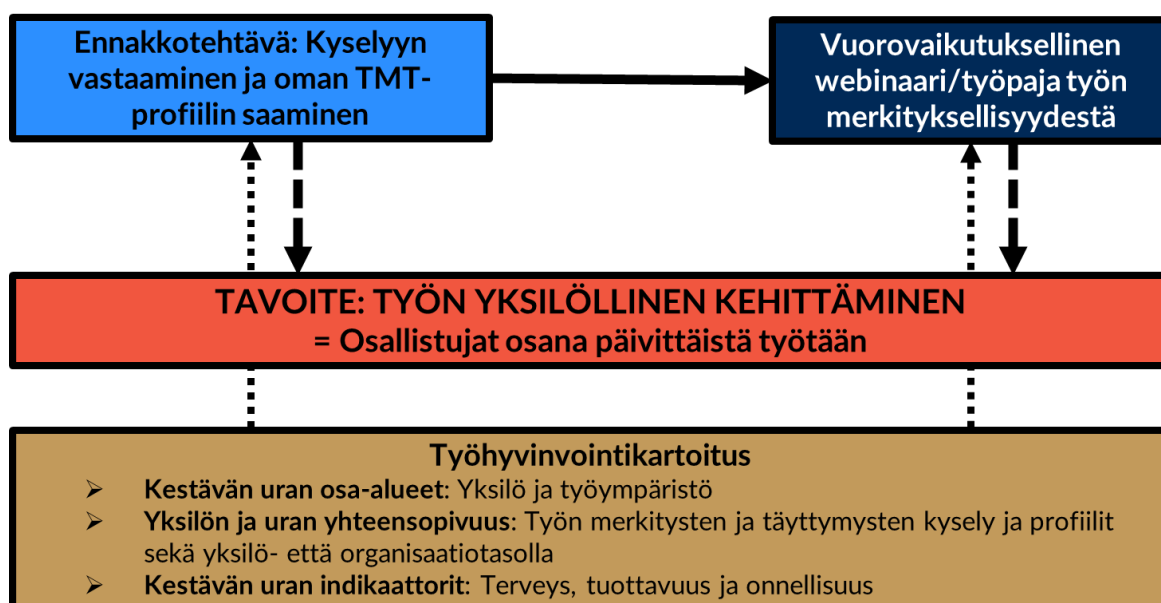
Koulutuksen jälkeen ammattilaiset käyttivät menetelmää asiakastyössään yksilö- tai ryhmämuotoisesti. Käyttö eteni niin, että ammattilainen esitteli menetelmän siitä arvionsa mukaan hyötyville asiakkaille, jonka jälkeen asiakkaat vastasivat työhyvinvointikartoitukseen ja saivat oman TMT-profiilinsa. Profiilia hyödynnettiin

ohjauskeskustelussa, ja merkityksellisyysteeman käsittelyn seurauksena asiakkaat saattoivat tehdä isoja tai pieniä muutoksia työhönsä, esimerkiksi työn ja uran muokkaamisen keinoin (Demerouti & Bakker, 2024; Hakanen, 2020; Tims ym., 2022).

2.5 Millainen on MEANWELL-toimintamalli ammattiliittoyhdistyksissä ja koulutustyöpajoissa?

”Erittäin selkeät esitykset, joista sain omaan tilanteeseen ruodittavaa ja uutta näkökulmaa. Tätä merkityksellisyyttä olen työarjessani pohtinut usein.”
MEANWELL-tutkimuksen osallistuja

MEANWELL-toimintamalli tässä kontekstissa suunniteltiin palvelemaan kohderyhmiä, jotka olivat kiinnostuneita työn merkityksellisyyteen liittyvistä ajankohtaisista näkökulmista ja halusivat saada henkilökohtaiset TMT-profiilit työelämä- ja urapohdintojensa virittäjiksi. Toimintamallin sisältö on esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6. MEANWELL-toimintamalli ammattiliittoyhdistyksissä ja koulutustyöpajoissa.

Webinaarissa tai työpajassa oli yleensä kaksi osaa. Ensimmäisessä esiteltiin työn merkityksellisyyden ja TMT-menetelmän taustaa sekä TMT-profiilin tulkintaa (Rantanen ym., 2023a, 2024). Toisessa taas keskusteltiin ensimmäisen osan herättämistä ajatuksista sekä tavoista kehittää työn merkityksellisyyttä omassa työ- ja elämäntilanteessa (Bailey & Madden, 2016; Demerouti & Bakker, 2024; Lysova ym., 2019; Tims ym., 2022). Tilaisuuksien materiaali toimitettiin osallistujille jatkokäytön tueksi. Ammattiliitoille laadittiin myös koonteja työhyvinvointikartoituksen tuloksista, joista liitot saivat tietoa jäsenistönsä tarpeista suhteessa työn merkityksellisyyteen.

3 KÄYTÄNNÖN ANTI SUOMALAISELLE TYÖELÄMÄLLE

Hanke on tavoittanut vuosien 2021–2024 aikana lähes 5000 suomalaista työkäistä, jotka ovat vastanneet MEANWELL-työhyvinvointikartoitukseen ja saaneet niin halutessaan henkilökohtaisen työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-profiilin. Noin 1200 osallistujalle hanke on myös mittavammalla tai kevyemmällä tavalla tarjonnut keinoja työn merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin kehittämiseen (esim. organisaatioiden kehittäminen vs. webinaarit). Lisäksi noin 1000 osallistujaa on saanut tukea työn merkityksellisyyden pohdintaansa työelämän ja uraohjauksen ammattilaisilta, jotka MEANWELL-hanke on kouluttanut TMT-menetelmän käyttöön.

Hankkeen jälkeen suomalainen työelämä saa käyttöönsä alla listatut käytännön työkalut ja materiaalit, jotka ovat saatavilla joko hankkeen [www-sivulla](http://www.jyu.fi) (ks. <https://jyu.fi/edupsy/meanwell>) tai niiden saamista käyttöön voi tiedustella sähköpostitse: meanwell@jyu.fi.

- **Työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kysely ja -profiili:** Tarjoaa selkeän ja työn erilaisia puolia huomioivan kuvauksen siitä, mitä kukin työltään yleisesti ottaen odottaa ja kuinka hyvin nämä itselle tärkeät asiat toteutuvat nykyisessä työtilanteessa. TMT-kysely profiileineen toimii niin henkilökohtaisen kuin tiimin ja organisaatioiden kehitystyön pohjana ja pidemmällä aikavälillä myös muutosten seuraamisessa. Menetelmä on saatavilla yksittäiselle vastaajalle helppokäyttöisenä verkkokyselynä. Menetelmän laajempi käyttö esimerkiksi työelämä- ja uraohjauksessa, tiimeissä tai organisaatioissa on mahdollista ammattilaisten tuella. **Kysy tästä sähköpostitse.**
- **Harjoituskirjanen työn merkityksellisyyden yksilölliseen kehittämiseen:** Sisältää erilaisia pohdintatehtäviä ja käytännön harjoituksia TMT-kyselyn kartoittamien osa-alueiden teemoihin liittyen. Kirjanen auttaa pääsemään

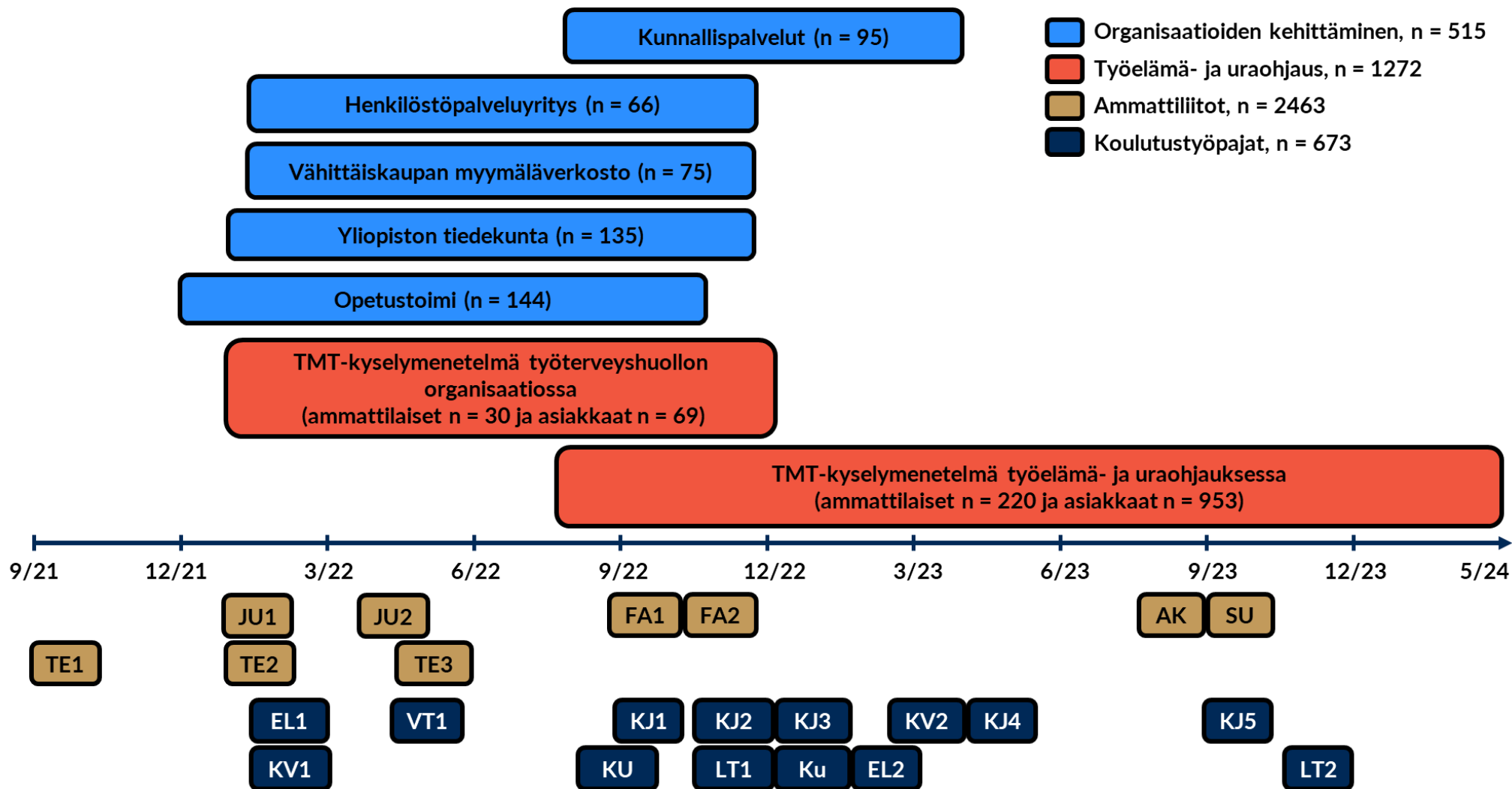
alkuun oman työn muokkaamisessa merkityksellisempään suuntaan. Harjoituskirjanen on vapaasti ladattavissa **hankkeen [www-sivulta](#)**.

- **MEANWELL-materiaali organisaatioiden kehittämiseen:** Sisältää tiedot MEANWELL-toimintamallin taustasta, sisällöstä, toteutustavoista ja käytännön esimerkeistä toteutukseen liittyen. Materiaalin käyttö edellyttää riittävän perehdytyksen saamisen hankevalmentajilta, aiheeseen syventymisen sekä kokemusta työelämän kehittämisestä. **Kysy tästä sähköpostitse.**
- **MEANWELL-materiaali työelämä- ja uraohjauksen asiakastyöhön:** Sisältää kuvauksen MEANWELL-toimintamallin taustasta, sisällöstä, toteutustavoista ja käytännön esimerkeistä toteutukseen liittyen. Materiaalin käyttö edellyttää riittävän perehdytyksen saamisen hankevalmentajilta, aiheeseen syventymisen sekä kokemusta työelämä- ja uraohjauksesta. **Kysy tästä sähköpostitse.**
- **Työn merkityksellisyyden pysäkki -podcastsarja:** Tarjoaa 13 jakson verran tiiviitä tietoisuuksia ja työelämässä eri aloilla toimivien haastatteluja liittyen työn merkityksellisyyden erilaisiin lähteisiin, joissa taustalla ovat TMT-kyseilyn osa-alueet. Linkki podcastsarjaan on **hankkeen [www-sivuilla](#)**, ja sarja on vapaasti käytettävissä erilaisiin tarkoituksiin.
- **Työn merkityksellisyys, eettinen stressi ja kutsumus työssä -seminaaritalenne:** 15.11.2022 hanke organisoi Ruusuapuisto tutkii ja keskustelelee -yleisötilaisuuden, jossa puhujina olivat työ- ja organisaatiopsykologian asiantuntijat Johanna Rantanen, Mari Herttalampi ja Saija Mauno sekä inhimillisen kokemusmaailman tutkija Frank Martela. Tallenteeseen on **linkki [hankkeen \[www-sivulla\]\(#\)](#)**, ja tallenne on vapaasti käytettävissä erilaisiin tarkoituksiin.
- **Merkityksellinen työ - mielekkään työuran ehdoton edellytys vai mukava bonus? -seminaaritalenne:** 23.5.2024 hanke organisoi Tiedettä kaikille -tilaisuuden, jossa puhujina olivat hankkeen päätoteuttajat Johanna Rantanen, Sanna Markkula ja Sanna Konsti sekä vierailijapaneelissa Jennifer Paatelainen (Atria-konsernin henkilöstöjohtaja), Hannele Arvekari (työnohjaaja, ratkaisukeskeinen terapeutti ja kouluttaja), Hannu L. T. Heikkinen (professori, Koulutuksen tutkimuslaitos) ja Anne Mäkikangas (professori, Työelämän tutkimuskeskuksen johtaja). Tallenteeseen on **linkki [hankkeen \[www-sivulla\]\(#\)](#)**, ja tallenne on vapaasti käytettävissä erilaisiin tarkoituksiin.

Lisäksi hankkeessa on tuotettu seuraavat yleistajuiset julkaisut, jotka on linkitetty hankkeen www-sivulle (linkki luvun alussa):

- "Mistä syntyy kasvatus- ja opetusalan ammattilaisten työn merkityksellisyys?" Ruusuipuiston kärkiuutiset (2/2022), Sanna Konsti & Johanna Rantanen
- "Työn merkityksellisyys - työskenteletkö itsellesi tärkeällä tavalla? Juristiuutiset" (4/2022), Katja Alaja
- "Farmasian ammattilaisten työ merkityksellisyys suurennuslasin alla. Farmasialehti" (6/2022), Matti Välimäki
- "Ihmiskeskeisyys tuo juristin työhön merkityksellisyyttä." Juristiuutiset (4/2023), Katja Alaja
- "Miten kehittää työn merkityksellisyyttä yhteisöllisesti organisaatioissa?" Työn tuuli (1/2024), Johanna Rantanen, Sanna Markkula & Sanna Konsti

Seuraavan sivun kuviossa 7 on esitelty MEANWELL-hanketoiminnot ja tapahtumat hankkeen kaikissa neljässä kontekstissa: 1) organisaatioiden kehittämisen kontekstissa hankkeeseen osallistui 515 henkilöä, 2) työelämä- ja uraohjauksen kontekstissa 1272 henkilöä, 3) ammattiliittokontekstissa 2463 henkilöä ja 4) koulutustyöpajojen kontekstissa 673 henkilöä. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan kunkin kontekstin osallistujilta tullutta palautetta hanketoiminnoista ja tilaisuuksista sekä esitellään hankkeen viestintää kokonaiskuvan tarjoamiseksi siitä, kuinka MEANWELL-hankkeen toiminnot on koettu käytännön työelämässä.



Kuvio 7. MEANWELL-hanketoiminnot ja tapahtumat eri konteksteissa. Viiden hankeorganisaation lisäksi ammattiliitoissa ja koulutusryhmissä kysely- ja webinaari/työpajatoteutuksia saattoi olla useampi, mistä kertoo numero näihin liittyvien osien yhteydessä. TE = Tekniikan akateemiset, JU = Juristiliitto, FA = Farmasialiitto, AK = Akavan Erityisalat, SU = Suomen puheterapeuttiliitto, EL = Eläinlääketiede, KV = Kieli- ja viestintätieteet, VT = Vuokra-työntekijät, KJ = Koulutusjohtaminen, LT = Liikuntatiede, KU = Kunnan työntekijät, kunta 1, Ku = Kunnan työntekijät, kunta 2.

3.1 Kuinka organisaatioiden henkilöstö koki MEANWELL-kehittämistoimet?

”Hyvin suunniteltu rakenne, ei liikaa tutkimusjargonia. Harvoin päästään myöskään näin konkreettisiin tuloksiin tällaisella porukalla ja varsinkaan etänä.” Kehittämispäivän osallistuja

”Pääsimme esihenkilöryhmän kanssa nopeasti luottamuksellisiin keskusteluihin, mikä kertoo myös vetäjän ammattitaidosta. Pitkä prosessi ja yhteistyö taustalla auttaneet myös siinä, että ollaan ns. samalla kartalla ryhmän kesken. Tästä työstä vaan jatkuu.” Esihenkilövalmennuksen osallistuja

”Pienryhmätapaamiset olivat tärkeitä paikkoja miettiä ja keskustella asioista, joille ei aina arjessa jää aikaa.” Pienryhmävalmennuksen osallistuja

Kaiken kaikkiaan organisaatioiden kehittämisen kontekstissa järjestettiin yhdeksän kehittämisspäivää 1 (297 osallistujaa), seitsemän kehittämisspäivää 2 (159 osallistujaa), viisi esihenkilövalmennusryhmää (37 osallistujaa) ja 18 pienryhmävalmennusryhmää (120 osallistujaa). Lisäksi työn merkityksellisyysteeman sisältäneitä kehitys/tavoitekeskusteluja kävi 165 osallistujaa. Kaikista näistä hanketoiminnoista kerättiin palautetta osallistujilta joko anonyymillä e-kyselyllä heti tilaisuuden jälkeen tai muutoin osana hankkeen tutkimusaineistonkeruuseen kuuluvia kyselyjä.

Ensimmäisestä kehittämisspäivästä päivän päätteeksi antoi palautetta yhteensä 186 (62 %) osallistujaa. Kouluarvosanoilla 4–10 arvioituna keskiarvo oli 8,5. Sanallisissa arvosanaperusteluissa myönteistä palautetta tuli tärkeästä ja mielenkiintoisesta aiheesta, päivän osallistavasta toteutuksesta (yhteisöllinen työskentely, ryhmäkeskustelut sekä kehittämiskohteista ja -keinosta äänestäminen) sekä päivässä olleiden hankevalmentajien tietoiskujen, pienryhmätyöskentelyn, yhteiskeskustelujen ja henkilökohtaisen pohdinnan välisestä toimivasta rytmityksestä. Parannettavaa nähtiin kehittämisspäivässä yhteisöllisesti asetettujen tavoitteiden varsinaisen toteuttamisen tukemisessa arjen työssä, kehittämisspäivän aikataulutuksessa ja ohjeituksessa eri työskentelytapoihin.

Osallistajat (n = 106) arvioivat hankkeen ensimmäisiä kehittämisspäiviä niiden sisältöjen hyödyllisyyden ja arjen vaikutusten näkökulmista myös jälkikäteen muuttamien kuukausien päästä. Ensimmäisen kehittämisspäivän osalta asteikolla 1 'ei lainkaan hyödyllinen' ... 4 'erittäin hyödyllinen' osallistajat arvioivat melko hyödylliseksi kaikki kysytyt sisällöt: 1) oman työn merkitysten ja täyttymysten profiilin saaminen (keskiarvo 3,0), 2) työhyvinvointikartoituksen tulosten yhteinen läpikäynti (keskiarvo 2,9), 3) työn merkityksellisyyden kehityskohteen tunnistaminen ja keinojen yhteinen työstäminen (keskiarvo 2,8) ja 4) oman tavoitteen pohdinta ja siitä muistutus

(keskiarvo 2,7). Lisäksi osallistujista 61 prosenttia arvioi, että kehittämispäivällä oli myönteinen vaikutus merkityksellisyyteen vaikuttavien asioiden tunnistamiseen työssä. Työn merkityksellisyyden edistämiseen työyhteisössä 51 prosenttia osallistujista arvioi kehittämispäivällä olleen myönteisiä vaikutuksia ja vastaavasti 50 prosenttia osallistujista koki sillä olleen myönteinen vaikutus heidän omaan työn merkityksellisyyden kehittämiseensä.

Hankeprosessin organisaatioissa päättäneestä toisesta kehittämispäivästä antoi palautetta yhteensä 102 (64 %) osallistujaa. Kouluarvosanoilla 4–10 arvioituna keskiarvo oli 8,5. Myönteinen sanallinen palaute korosti jälleen päivän osallistavaa toteuttamista eli ryhmätyöskentelyä ja tuloksellista keskustelua työkavereiden kanssa. Parannusehdotukset liittyivät erityisesti päivän ajoitukseen ja laajemman osallistujajoukon mukaan saamiseen. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujamäärä jäi alhaisemmaksi kuin ensimmäisessä kehittämispäivässä lähes jokaisessa hankeorganisaatiossa. Asteikolla 1 'ei lainkaan hyödyllinen' ... 4 'erittäin hyödyllinen' arvioiden osallistajat kokivat, että hyödyllisimmät osat toisessa kehittämispäivässä olivat ryhmätyöskentely yhteisen kehittämistavoitteen valinnassa ja konkreettisen suunnitelman laatiminen tiimin kanssa tavoitteen edistämiseksi (keskiarvo 3,4 molemmissa), kun taas vähiten, vaikkakin silti melko hyödylliseksi koettiin henkilökohtaisen TMT-profiilin saaminen uudelleen (keskiarvo 2,7).

Esihenkilövalmennuksiin osallistuneet arvioivat valmennusta koskeneessa palautekyselyssä (n = 21) kaikkein hyödyllisimmäksi yhteiset keskustelut ja pohdinnat kollegoiden kesken (keskiarvo 3,7; asteikko 1–4). Vähiten, vaikkakin myös hyödylliseksi he arvioivat hankevalmentajien tarjoaman tiedon työn merkityksellisyydestä ja työyhteisön kehittämisestä (keskiarvo 3,3). Osallistujista valtaosa koki, että esihenkilövalmennuksella oli ollut myönteinen vaikutus merkityksellisyyteen vaikuttavien asioiden tunnistamiseen työssä (81 %), oman työn merkityksellisyyden kehittämiseen (71 %) sekä omien tiimiläisten työn merkityksellisyyden kehittämiseen (62 %).

Pienryhmävalmennuksiin osallistuneet arvioivat valmennusta koskeneessa palautekyselyssä (n = 60) kaikkein hyödyllisimmäksi omat pohdintahetket (esim. omien työn arvojen miettiminen) ja yhteiset keskustelut ryhmäläisten kesken (keskiarvot 3,5 ja 3,6; asteikko 1–4). Vähiten, vaikkakin myös melko hyödylliseksi he arvioivat tavoitteiden asettamisen ja niissä etenemisen seurannan (keskiarvo 2,7). Toisaalta 73 prosenttia raportoi pienryhmävalmennuksissa asetettujen tavoitteiden olleen mielessä harvemmin kuin viikoittain. Osallistujista valtaosa koki, että pienryhmävalmennuksella oli ollut myönteinen vaikutus merkityksellisyyteen vaikuttavien asioiden tunnistamiseen työssä (85 %), oman työn merkityksellisyyden (83 %) ja työhyvinvoinnin (83 %) kehittämiseen sekä työyhteisön ja/tai tiimin työn merkityksellisyyden (72 %) ja työhyvinvoinnin (68 %) kehittämiseen.

Työn merkityksellisyyden teeman sisältäviin kehitys/tavoitekeskusteluihin osallistuneiden palautekyselystä selvisi, että työntekijäroolissa keskustelun käyneistä (n = 90) enemmistö koki keskustelulla olleen myönteisiä vaikutuksia työn merkityksellisyyden kokemusten selkeytymiseen itselle (63 %), nykyisen työn kehittämiseen (67 %), tuleviin urasuunnitelmiin (56 %), nykyiseen työpaikkaan sitoutumiseen (67 %), työtyytyväisyyteen (67 %) ja omaan työhyvinvointiin (66 %). Vastaavasti esihenkilöroolissa keskustelun käyneistä (n = 22) enemmistö koki keskustelulla olleen myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työn merkityksellisyyden lähteiden ymmärtämiseen (68 %), työntekijöiden tilanteessa olennaisten kehityskohteiden tunnistamiseen (73 %), työntekijöiden tavoitteiden asettamisen tukemiseen (64 %) ja työntekijöiden tulevaisuuden suunnitelmien käsittelyyn (64 %).

Henkilöstöltä kerättiin myös tutkimushaastatteluin edellä olevia päällimmäisiä kokemuksia tarkentavaa tietoa sekä syvällisempiä näkemyksiä siitä, millaisena he kokivat MEANWELL-toimintamallin mukaisen kehittämisen prosessin sekä omalla kohdallaan että työyhteisössään. Nämä kokemukset on tiivistettynä esitelty hankkeen tutkimuksellisen annin luvuissa 4.2 ja 4.3.

3.2 Kuinka ammattilaiset kokivat TMT-kyselymenetelmän käyttökoulutuksen?

”Selkeä sisältö, aikataulut ja rytmitys. Ilman kiireen tuntua. Pienryhmäkeskustelut ja purut toimivat.” Koulutuksen ammattilaisosallistuja

”Pienryhmäkeskustelut olivat antoisia. Hyvät alustukset ja ammattitaitoiset kouluttajat. Selkeät diat ja hyvin jäsenelty kokonaisuus.” Koulutuksen ammattilaisosallistuja

MEANWELL-hanke järjesti yhteensä neljä TMT-kyselymenetelmän käyttökoulutusta (tammikuussa 2022, elokuussa 2022, maaliskuussa 2023 ja marraskuussa 2023), joiden myötä kaiken kaikkiaan 240 ammattilaista kävi koulutuksen. Heistä 49 osallistui lisäksi vapaaehtoiseen, menetelmän käyttöä asiakkaiden kanssa tukevaan ryhmävalmennustapaamiseen sen jälkeen, kun heille oli kertynyt hieman kokemuksia menetelmän käytöstä. Käyttökoulutuksen päätteeksi osallistujilta kerättiin e-kyselyllä anonyymia palautetta, ja palautetta antoi 146 (61 %) osallistujaa.

Osallistujien kokonaiskokemuksen keskiarvo oli 9,0 kouluarvosanalla 4–10 arvioiden. Annetun arvosanan sanallisissa perusteluissa myönteistä palautetta annettiin hankevalmentajien pitämien tietoiskujen, esimerkkien, harjoitusten ja ryhmäkeskustelujen toimivasta yhdistelmästä. Osallistujat kokivat, että vuorovaikutus koulutuksen aikana toimi hyvin ja hankevalmentajat olivat osaavia ja esittivät sekä

aineiston että ohjeet rauhallisesti ja selkeästi. Materiaalit nähtiin informatiivisina ja hyvin rakennettuina.

Monet osallistujat olivat niin tyytyväisiä, ettei heillä ollut parannusehdotuksia. Kielteinen palaute ja parannusehdotukset koskivat teknisiä ongelmia sekä koulutuksen ajoitusta ja tahtia. Osallistujat kertoivat myös haasteista materiaalien tai käytäntöjen kanssa tai toivoivat, että ennakkolukemiston lisäksi myös koulutustilaisuuden esitysmateriaali olisi toimitettu etukäteen. Osa olisi kaivannut tarkempia ohjeita käytännöistä liittyen TMT-menetelmän käyttöön asiakastyössä koulutuksen jälkeen.

Ammattilaisilta ja asiakkailta kerättiin myös tutkimuskyselyillä ja -haastatteluilta tietoa siitä, millaisia olivat heidän käyttökokemuksensa TMT-kyselymenetelmästä osana työelämä- ja uraohjauskeskustelua. Nämä kokemukset on tiivistettynä esitelty hankkeen tutkimuksellisen annin luvussa 4.5.

3.3 Kuinka osallistujat kokivat webinaarit ja koulutustyöpajat?

”TMT-kysely ja siitä saatu palaute etukäteen hyvin johdatti aiheeseen, jota käytiin selkeästi esitellen läpi. Lyhyet keskustelut ryhmähuoneissa ja sitä myötä asioiden aktiivisempi miettiminen myös hyvin konkretisoi asioita.” MEANWELL-webinaarin osallistuja

”Herätti ajattelemaan omaa hyvinvointia työssäni, miten hyvin asiat minulla onkaan. Ja kuinka työn merkityksellisyyttä voi parantaa.” MEANWELL-koulutustyöpajan osallistuja

Hankkeessa toteutettiin yhteensä 5 webinaaria ja 11 koulutustyöpajaa yhteistyössä ammattiliittojen ja yliopistollisten koulutusohjelmien kanssa. Vastauksia näiden jälkeen toteutettuihin anonyymeihin e-palautekyselyihin tuli yhteensä 106 osallistujalta, joskin osallistujia näissä oli runsaasti enemmän (noin 900). Vastajamäärää saattoi rajoittaa se, että palautetta kerättiin tilaisuuden lopussa, ja etenkin webinaareissa osa osallistujista poistui webinaarista jo hankevalmentajien alustuksen jälkeen jäämättä tätä seuranneisiin pienryhmä- ja yhteiskeskusteluihin. Seuraavassa esitetään webinaareista ja työpajoista yhdistetyt vastaukset, koska niiden sisällöt ja työskentelymenetelmät olivat hyvin lähellä toisiaan. Työpajat pidettiin kuitenkin useimmiten paikan päällä, kun taas webinaarit olivat verkkovälitteisiä.

Osallistujien kokonaiskokemuksen keskiarvo oli 8,9 kouluarvosanalla 4–10 arvioiden. Sanallisissa perusteluissa myönteinen palaute sisälsi mainintoja kiinnostavista teemoista, jotka hankevalmentajat esittelivät hyvin ja jotka käynnistivät omia ajatusprosesseja. TMT-profiili nähtiin hyvänä työkaluna päästä sisälle teemaan. Jotkut osallistujat harmittelivat, etteivät olleet vastanneet MEANWELL-kyselyyn

ennen webinaaria tai työpajaa henkilökohtaisen profiilin saadakseen, mutta aikoivat tehdä sen jälkeenpäin. Ryhmäkeskusteluista pidettiin, ja niiden nähtiin tekevän tilaisuuksista vuorovaikutuksellisia. Kielteisen palautteen puolella osa osallistujista koki teknisiä ongelmia tai heillä oli vaikeuksia ymmärtää sisältöä. Jotkut toivoivat enemmän aikaa keskusteluille ja vähemmän teorialle ja tuloksille, kun taas toiset olisivat halunneet nimenomaan kuulla enemmän teoriasta ja tutkimuksesta kuin keskustella.

3.4 Kuinka hanke viesti erilaisissa työelämäyhteyksissä?

”Oletko pysähtynyt miettimään, mikä tekee työstä sinulle merkityksellistä? Entä tiedätkö, mitkä asiat saavat työkaverisi ja tiimisi kokemaan merkityksellisyyttä työssä?”

Työn merkityksellisyyden edistäminen on helpompaa, kun tietää, mikä tekee työstä tekemisen arvoista ja mielekästä. Työn merkityksellisyys on subjektiivinen ja yksilöllinen kokemus, joka voi myös vaihdella uran ja elämän eri vaiheissa, ja yksilöiden välillä, samassakin tehtävässä.

Jos haluat edistää työn merkityksellisyyttä, tunne siis ensin itsesi, työkaverisi ja työntekijäsi. #työnmerkityksellisyys #työhyvinvointi #meanwell”

MEANWELL-hankkeen somepostaus

Hankkeen viestinnällisenä tavoitteena oli välittää tutkimusperustaista tietoa työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin teemoihin liittyen niin yleistajuisesti kaikille teemoista kiinnostuneille suomalaisille kuin akateemisesti koulutus- ja tutkimusyhteisöille. Tämän pohjalta yhteistyö ammattiliittojen ja yliopistollisten koulutusohjelmien kanssa oli osa hankkeen yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä viestintää samalla, kun siitä kertyi hankkeelle tutkimusaineistoa. Ammattiliittojen ja koulutusohjelmien kanssa tehdyn yhteistyön pohjalta on syntynyt neljä yleistajuista artikkelia, jotka on listattu sivulla 39. Julkaisut vastaavat osaltaan hankkeen viestinnälliseen tavoitteeseen jakaa arkikielistä ja käytännönläheistä tietoa työn merkityksellisyyteen ja työhyvinvointiin liittyvästä tutkimuksesta.

Hankkeessa tuotettiin myös 13 jakson podcast-sarja, jossa pureuduttiin työn merkityksellisyyden kokemuksiin yhdistäen tiiviitä tietoiskuja työelämässä eri rooleissa ja työtehtävissä toimivien kokemuksiin oman työnsä merkityksellisyydestä. Kaikissa jaksoissa opettaja, insinööri ja filosofi Jarkko Sairanen haastatteli jotakuta työelämässä toimivaa tämän kokemuksista ja kävi näihin kokemuksiin peilaten läpi TMT-kyselymenetelmän 12 alaosa-aluetta, jotka on esitelty luvussa 1.4. Haastateltavien joukossa oli esimerkiksi poliisi, rekvisitööri, kättilö ja verkkokaupparyhtymä. Sarjan pohjaksi ensimmäisessä jaksossa haastateltiin MEANWELL-hankkeen

johtajaa Johanna Rantasta ja luotiin yleiskuva aiheeseen liittyvästä tutkimustaustasta. Podcast-sarja on kuunneltavissa Spotifyssa nimellä Työn merkityksellisyyden pysäkki Jyväskylän yliopiston podcast-osion alla. Hanke oli myös läsnä sosiaalisen median kanavista LinkedInissä, jossa jaettiin aktiivisesti työn merkityksellisyyden teemaan liittyviä aiheita ja osallistuttiin näihin liittyvään keskusteluun.

Hankkeessa järjestettiin kaksi kaikille avointa yleisötapautumaa seminaareina, joissa keskusteltiin hankkeen teemoista ja tutkimustuloksista. Näistä ensimmäinen pidettiin 15.11.2022 osana Ruusupuisto tutkii ja keskustelelee -sarjaa, jota Jyväskylän yliopistossa toteutetaan Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnassa kuukausittain vaihtuvien teemojen. Tällöin mukana olivat alustukset työn merkityksellisyydestä (Johanna Rantanen, PsT, dosentti, työnohjaaja, JYU), eettisestä stressistä (Mari Herttala, PsT, yliopiston lehtori, JYU) ja kutsumuksesta työssä (Saija Mauno, PsT, yliopistolehtori, JYU; professori, TAU), joihin Frank Martela (FT, VTT, dosentti, Aalto-yliopisto) tarjosi kommentoivan puheenvuoron. Tapahtuma striimattiin etäosallistujille, ja linkki seminaarin tallenteeseen on saatavilla hankkeen [www-sivulla](#).

Toinen hankkeen organisoima yleisötapautuma oli 23.5.2024 osana Jyväskylän yliopiston Tiedettä kaikille -toimintaa pidetty MEANWELL-hankkeen päätösseminaari teemalla ”Merkityksellinen työ – mielekkään työuran ehdoton edellytys vai mukava bonus?”. Seminaarissa esiteltiin hankkeen tuloksia käytännön työelämän näkökulmasta ja mukana niistä keskustelemassa oli asiantuntijapaneeli. Paneelin osallistujat olivat Jennifer Paatelainen (KTM, Atria-konsernin henkilöstöjohtaja), Hannele Arvekari (työnohjaaja, ratkaisukeskeinen terapeutti ja kouluttaja), Hannu L. T. Heikkinen (professori, Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto) ja Anne Mäkkikangas (professori, Työelämän tutkimuskeskuksen johtaja, Tampereen yliopisto). Tapahtuma striimattiin etäosallistujille, ja linkki seminaarin tallenteeseen on saatavilla hankkeen [www-sivulla](#).

4 TUTKIMUKSELLINEN ANTI SUOMALAISELLE TYÖELÄMÄLLE

MEANWELL-hankkeen päätavoitteena oli vastata kysymykseen: **Voidaanko työhyvinvointia, työssä suoriutumista, organisaatioon sitoutumista ja näin työntekijöiden inhimillisesti kestäviä uria tukea työn merkityksellisyyttä kehittämällä?** Tätä päätavoitetta tarkensivat seuraavat viisi alatavoitetta, joita tässä luvussa käsitellään.

- **Tavoite 1:** Tutkia työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselymenetelmän seitsemän osa-alueen yhteensopivuuden yhteyttä ja keskinäistä merkittävyyttä suhteessa inhimillisesti kestäväen uran indikaattoreihin.
- **Tavoite 2:** Tutkia, voidaanko MEANWELL-toimintamallin mukaisilla kehittämispäivillä ja TMT-kyselyn työyhteisötason profiileja hyödyntämällä tukea työn merkityksellisyyden yhteisöllistä kehittämistä.
- **Tavoite 3:** Tutkia, voidaanko MEANWELL-toimintamalliin sisältyvillä kehitys/tavoitekeskusteluilla sekä esihenkilö- ja pienryhmävalmennuksilla tarjota hyödyllisiä välineitä työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin yhteisölliseen ja yksilölliseen kehittämiseen.
- **Tavoite 4:** Tutkia, voidaanko työn merkityksellisyyteen keskittyvillä MEANWELL-toimintamallin pienryhmävalmennuksilla vaikuttaa myönteisesti osallistujien kestäväen uran kehitykseen.
- **Tavoite 5:** Tutkia TMT-kyselymenetelmän hyödyllisyyttä osana työelämä- ja uraohjauksen asiakastapaamisia, joissa tarkoituksena on työntekijöiden itsetuntemuksen lisääminen heidän työhönsä liittämistään merkityksistä.

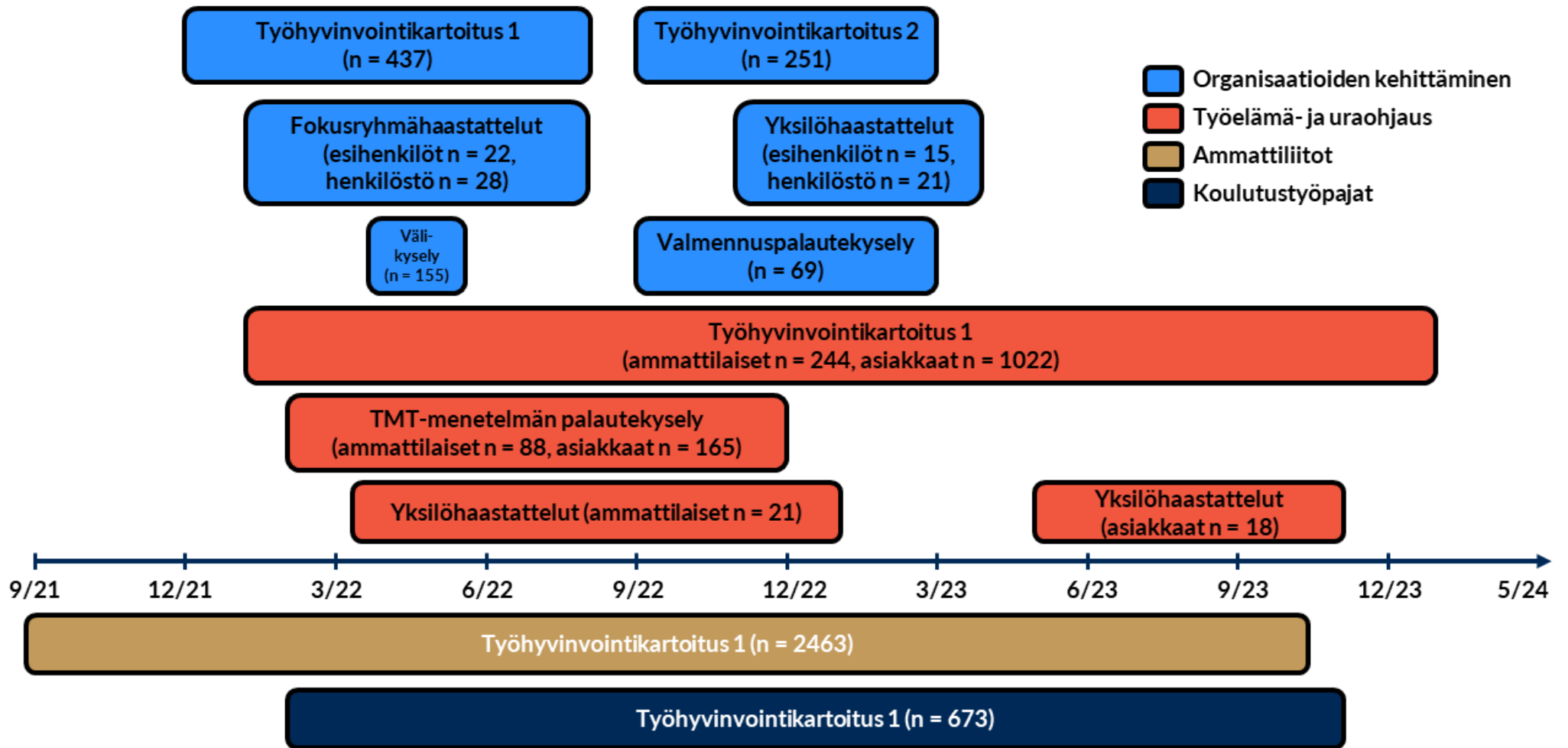
Hankkeen tutkimukselliset tavoitteet kytkeytyivät hankkeen neljässä eri kontekstissa kerättyihin tutkimusaineistoihin. Näistä ensimmäinen oli **organisaatioiden kehittämisen konteksti**, johon osallistui viisi erilaista suomalaista organisaatiota, jotka

olivat opetustoimi (organisaatio 1, n = 144), yliopiston tiedekunta (organisaatio 2, n = 135), vähittäiskaupan myymäläverkosto (organisaatio 3, n = 75), henkilöstöpalveluyritys (organisaatio 4, n = 66) ja 5) kunnallispalvelut (organisaatio 5, n = 95). Toinen konteksti oli **työelämä- ja uraohjaus**, johon osallistui 244 alan ammattilaista (244 vastasi ennakkotehtävänä olleeseen TMT-kyselyyn ja 240 osallistui koulutukseen) ja heidän 1022 asiakastaan. Kolmas konteksti oli **ammattiliittoyhteistyö**, jossa osallistujina oli Tekniikan akateemisten (n = 327), Juristiliiton (n = 372), Farmasialiiton (n = 269), Akavan Eritysalojen (n = 1264) ja Suomen puheterapeuttiliiton (n = 231) jäsenistöä. Neljäs konteksti oli **koulutustyöpajat**, joissa osallistujina olivat työntekijät ja työn ohessa tai muutoin opiskelevat seuraavilla aloilla: vuokratyöntekijät (n = 32), kunnan työntekijät (n = 154), koulutusjohtaminen (n = 187), eläinlääkintä (n = 125), liikuntatiede (n = 155) ja kieli- ja viestintätieteet (n = 20).

Kuviossa 8 on esitelty hankkeen aineistonkeruuvaiheet ja kokonaisosallistujamäärät näissä neljässä kontekstissa. Valtaosa hankkeen kaikista osallistujista vastasi työhyvinvointikartoitukseen 1, joka muodosti näin hankkeen tutkimusaineiston laajimman osan. Poikkeuksena tähän olivat lähinnä ne osallistujat, jotka tulivat hankkeen organisaatioiden kehittämiskontekstiin hankkeen käynnistymisen jälkeen. Kun kaikki työhyvinvointikartoituksen 1 vastaajat hankkeen neljästä eri kontekstista yhdistettiin yhdeksi joukoksi, vastaajia oli yhteensä 4839 ja saatavilla olevan tiedon perusteella keskimääräinen vastausprosentti oli 62.

Kaikista vastaajista 3837 (79 %) oli naisia, 835 (17 %) miehiä, 23 (1 %) muunsukupuolisia ja 144 (3 %) ei halunnut määritellä tai ilmoittaa sukupuoltaan. Osallistujien keski-ikä oli 44 vuotta (keskihajonta = 12, vaihteluväli 17–76). Keskimääräinen aika, jonka kukin oli toiminut nykyisessä työtilanteessaan tai organisaatiossaan, oli 8 vuotta (keskihajonta = 9, vaihteluväli 0–46). Osallistujista 402 (8 %) oli työntekijäasemassa, 795 (16 %) asiantuntija-asemassa, 2355 (49 %) erityisasiantuntija-asemassa ja 875 (18 %) esihenkilö/johtaja-asemassa. Lisäksi 333 (7 %) oli yrittäjiä ja 79 (2 %) opiskelijoita, työttömiä tai eläkeläisiä. Viikoittaisen työajan keskiarvo oli 37 tuntia (keskihajonta = 9, vaihteluväli 0–99).

Hankkeen kokonaisaineiston osallistujat työskentelivät seuraavilla toimialoilla: 1) terveys-, sosiaali- ja hyvinvointipalvelut n = 1352 (28 %), 2) koulutus ja tieteellinen toiminta n = 995 (21 %), 3) hallinto- ja tukipalvelut n = 713 (15 %), 4) teollisuus, suunnittelu ja infrastruktuuri n = 493 (10 %), 5) viestintä, media sekä informaatio- ja viestintäteknologia n = 412 (9 %), 6) laki-, rahoitus- ja vakuutustoiminta n = 373 (8 %), 7) kulttuuri, taide, viihde ja virkistys n = 280 (6 %) ja 8) kaupan ala sekä majoitus- ja ravitsemistoiminta n = 217 (5 %).



Kuvio 8. Tutkimusaineistonkeruu ja osallistujamäärät hankkeen eri konteksteissa.

Seuraavissa alaluvuissa on vastattu kuhunkin hankkeen tutkimustavoitteeseen, mitä varten on käytetty edellä kuvatun kokonaisaineiston osa-aineistoja aina tilanteen mukaan. Kussakin alaluvussa mainitaan käytetty osa-aineisto lyhyesti keskittyen enemmän kuvaamaan tutkimusaineistoon perustuvia havaintoja ja tuloksia. Hankkeen tutkimusaineistoista aineistonkeruumenetelmiseen on lisätietoa kaipaaville tarjolla tätä raporttia laajempi englanninkielinen kuvaus (ks. Markkula ym., 2024).

4.1 Mitä annettavaa TMT-kyselymenetelmällä on työntekijöiden kestävien urien tukemiselle?

Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta tiedetään, että yleistason kokemus työn merkityksellisyydestä mitattuna sellaisilla väittämillä kuin ”Ymmärrän, miten työni tukee elämäni merkityksellisyyttä” ja ”Olen löytänyt työn, jolla on minulle mieleinen tarkoitus” (Steger ym., 2012) on yhteydessä kestävien urien kannalta olennaisiin indikaattoreihin, kuten työhyvinvointiin, työpaikan vaihtoaikaisiin ja elämäntyytyväisyyteen (Allan ym., 2019; Hu & Hirsch, 2017). Tätä kertynyttä tietoa haluttiin hankkeessa syventää seuraavan tutkimuskysymyksen kautta:

Onko jokin työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselyn yhteensopivuuden osa-alueista (perustarpeet, uramenestys, osaaminen, itsenäisyys, yksilöllisyys, yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen) toisia keskeisempi kestävien urien indikaattorien kannalta?

Tutkimuskysymystä on hankkeessa tarkasteltu työhyvinvointikartoituksen 1 kyselyaineistoa hyödyntäen yhdessä vertaisarvioidussa kirjanluvussa ”Vocational Meaning and Fulfillment Survey: A new tool for fostering employees’ work-life balance and career sustainability” (Rantanen ym., 2024) ja kolmessa opinnäytetyössä (Häkkinen & Tuominen, 2023; Latva-Pukkila, 2022; Malinen & Montin, 2022).

Opinnäytetöissä käytettiin analyysimenetelmänä regressioanalyysiä, ja niiden pohjalta voidaan todeta seuraavaa. Hyvä työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus kaikilla TMT-kyselyn seitsemällä osa-alueella on ainakin jossain määrin yhteydessä vahvaan työn imuun (Schaufeli ym., 2019), vähäiseen työuupumuksen kokonaiskokemukseen (Feldt ym., 2014; Salmela-Aro ym., 2011), vähäisiin työuupumuksen alaluvuiksiin (krooninen väsymys, henkinen etääntyminen työstä, kognitiivisen toiminnan ja tunteiden hallinnan häiriöt; de Beer ym., 2020; Hakanen & Kaltiainen, 2022) ja vähäisiin työpaikan vaihtoaikaisiin (Huhtala & Feldt, 2016).

Hyvällä työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuudella tarkoitetaan tässä sitä, että kullakin TMT-kyselyn (Rantanen ym., 2023a, 2024) osa-alueella työn

täyttymyksen keskiarvosta miinustetaan työn merkityksen keskiarvo, jolloin plus merkkinen erotus tarkoittaa hyvää ja miinus merkkinen erotus heikkoa työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuutta. Tätä asiaa havainnollistavaan kuvioon 2 (s. 18) viitaten heikko yhteensopivuus tarkoittaa epätoivottua kuilua oman työn todellisuuden (työn täyttymys) ja ideaalitalanteen (työn merkitys) välillä.

TMT-kyselyn eri osa-alueista erityisen vahva myönteinen yhteys työn imuun, vähäiseen työuupumuksen kokonaiskokemukseen ja vähäisiin kognitiivisen toiminnan häiriöihin työskennellessä (esim. keskittymiskyvyn heikentyminen) oli kyvykkyyden sekä itsensä kehittämisen odotusten mukaisella mahdollistumisella nykytyössä (Häkkinen & Tuominen, 2023; Malinen & Montin, 2022). Hyvä työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus itsenäisyydessä sekä aitoudessa oli puolestaan erityisen vahvasti yhteydessä vähäiseen kroonisen väsymykseen, henkiseen etääntymiseen (ts. kyynistymiseen) ja tunteiden hallinnan häiriöihin työssä (esim. äkilliset kielteiset tunnereaktiot) (Häkkinen & Tuominen, 2023) sekä vähäisiin työpaikan vaihtoaikaisiin (Latva-Pukkila, 2022). Edellä kuvatut yhteydet henkisen etääntymisen ja kognitiivisen toiminnan häiriöiden osalta olivat miehillä voimakkaampia kuin naisilla. Lisäksi hyvä yhteensopivuus yhteisöllisyydessä oli yhteydessä vähäisiin tunteen hallinnan häiriöihin työssä (Häkkinen & Tuominen, 2023).

Opinnäytetöiden tuloksia täydentäen taulukossa 7 on esitetty hankkeen työsäkävien kokonaisaineistoon (n = 4371) perustuen naisille (83 %) ja miehille (13 %) erikseen TMT-kyselyn seitsemän osa-alueen työn merkitysten, täyttymysten sekä työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujien perustunnusluvut sekä yhteensopivuusmuuttujien korrelaatiot työn imuun ja työuupumukseen alaulottuvuuksineen.

Taulukosta voidaan ensinnäkin havaita, että suomalaisille MEANWELL-tutkimusaineiston toimialapainotukset huomioiden (ks. luvun 4 alku) uramenestys ylenysten ja henkilökohtaisten työsaavutusten muodossa ei ole yhtä tärkeä osa-alue työssä kuin muut TMT-kyselyn kartoittamat työn merkitykset. Tämä havainto koskee yhtä lailla naisia ja miehiä. Toiseksi naiset näyttävät uramenestystä lukuun ottamatta asettavan työn merkitysten suhteen korkeampia odotuksia työlle kuin miehet. Kolmanneksi mahdollisesti edellisen seikan takia miehet kokevat hyvän tekemisen osa-alueita lukuun ottamatta kaikilla TMT-kyselyn osa-alueilla työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden paremmaksi kuin naiset.

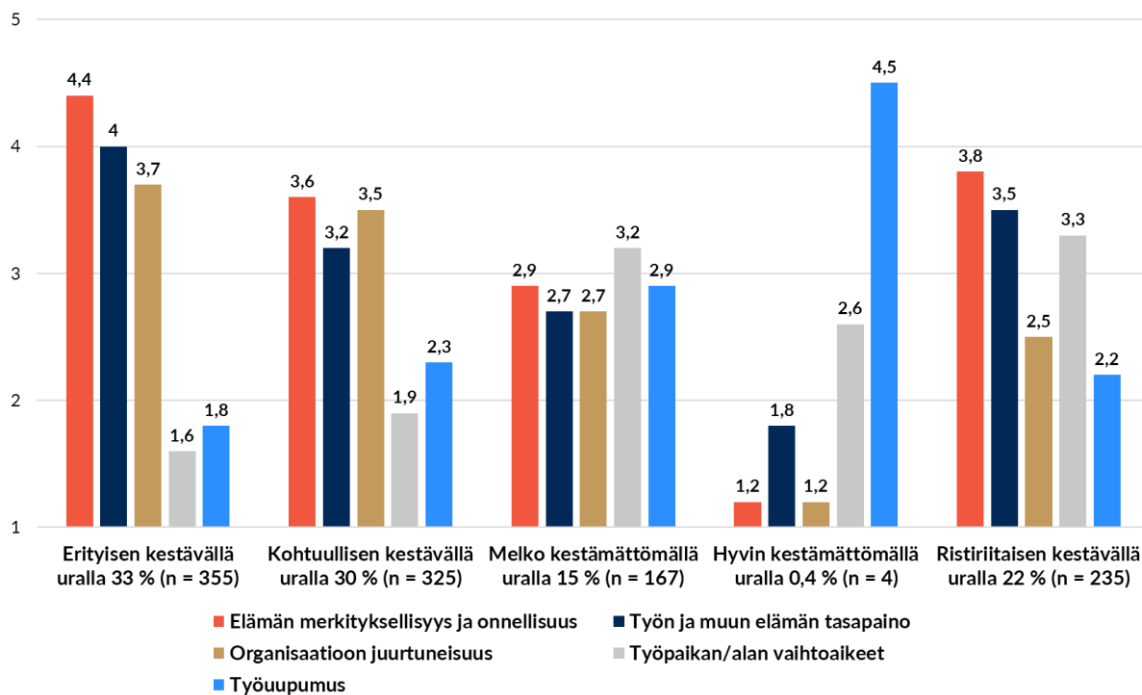
Taulukko 7. Työn merkitysten ja täyttymysten (TMT) sekä TMT-yhteensopivuusmuuttujien perustunnusluvut naisilla (n = 3607) ja miehillä (n = 764) sekä TMT-yhteensopivuusmuuttujien korrelaatiot työn imuun ja työuupumukseen alalottuvuuksineen naisilla ja miehillä.

Työn merkitysten ja täyttymysten pää-osa-alue	Työn merkitys Ka (Kh)	Työn täyttymys Ka (Kh)	TMT-yhteensopivuus Ka (Kh)	Työn imu r	Työuupumus r	Krooninen väsymys r	Henkinen etäännyminen työstä r	Kognitiivisen toiminnan häiriöt r	Tunteiden hallinnan häiriöt r
Perustarpeet									
Naiset	4,25 (0,60)	3,64 (0,82)	-0,61 (0,97)	.23***	-.19***	-.25***	-.19***	-.06	-.06
Miehet	4,13 (0,65)	3,76 (0,81)	-0,37 (0,98)	.22***	-.16***	-.19***	-.20***	-.07	-.08
Uramenestys									
Naiset	2,89 (0,83)	2,37 (0,92)	-0,52 (1,07)	.27***	-.24***	-.21***	-.30***	-.04	-.10***
Miehet	2,95 (0,86)	2,69 (1,01)	-0,26 (1,14)	.30***	-.26***	-.21***	-.33***	-.10	-.13
Osaaminen									
Naiset	4,28 (0,53)	3,53 (0,84)	-0,75 (0,93)	.44***	-.46***	-.37***	-.47***	-.25***	-.23***
Miehet	4,00 (0,60)	3,55 (0,82)	-0,44 (0,91)	.43***	-.48***	-.38***	-.56***	-.37***	-.29***
Itsenäisyys									
Naiset	4,09 (0,66)	3,68 (0,93)	-0,40 (0,93)	.32***	-.30***	-.28***	-.36***	-.12***	-.16***
Miehet	3,98 (0,68)	3,76 (0,87)	-0,21 (0,91)	.27***	-.33***	-.27***	-.40***	-.16***	-.17***
Yksilöllisyys									
Naiset	4,25 (0,58)	3,50 (0,91)	-0,75 (0,91)	.46***	-.42***	-.32***	-.49***	-.20***	-.13***
Miehet	4,00 (0,64)	3,47 (0,91)	-0,53 (0,93)	.48***	-.46***	-.35***	-.59***	-.30***	-.23***
Yhteisöllisyys									
Naiset	3,85 (0,68)	3,53 (0,87)	-0,32 (0,80)	.30***	-.30***	-.26***	-.32***	-.18***	-.17***
Miehet	3,68 (0,72)	3,49 (0,86)	-0,20 (0,80)	.29***	-.34***	-.26***	-.33***	-.24***	-.24***
Hyvän tekeminen									
Naiset	3,82 (0,72)	3,43 (0,89)	-0,39 (0,81)	.34***	-.29***	-.23***	-.31***	-.15***	-.11***
Miehet	3,58 (0,76)	3,25 (0,97)	-0,33 (0,85)	.36***	-.37***	-.27***	-.44***	-.31***	-.20***

Huom. Ka = keskiarvo, Kh = keskihajonta, r = korrelaatio TMT-yhteensopivuusmuuttujan kanssa, *** p < .001; lihavoidulla fontilla on osoitettu tilastollisesti merkitsevät erot (p < .001) naisten ja miesten välillä (keskiarvojen osalta parittainen t-testi, korrelaatioiden osalta McNemarin testi).

Neljänneksi taulukosta 7 käy ilmi, että työn merkitysten ja täyttymysten hyvä yhteensopivuus on yhteydessä niin korkeaan työn imuun kuin alhaiseen työuupumukseen erityisesti niillä TMT-kyselyn osa-alueilla, jotka vastaavat työn merkityksellisuuden lähteiden neliulotteista käsitteellistystä (ks. kuvio 1 sivulla 15 lähteineen) ja heijastavat sisäisiä arvoja ja työmotivaatiota (Ryan & Deci, 2017; Maslow, 1987; Martela ym., 2019). Viidenneksi osaamisen, yksilöllisyyden ja hyvän tekemisen osa-alueilla heikko työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus on miehillä vielä vahvemmin kuin naisilla yhteydessä työuupumuksen alalottuvuuksista henkiseen etäännyntymiseen työstä sekä kognitiivisen toiminnan häiriöihin.

Kestävän uran indikaattorien näkökulmasta laajimmin työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden suhdetta niihin on tarkastellut Rantanen kollegoineen (2024). He havaitsivat hankkeen osa-aineistoa latentilla profiilianalyysillä tarkastellessaan, että osallistujat (n = 1086, keski-ikä 44 vuotta, 70 % naisia, 63 % erityisasiantuntijoita) jakautuivat viiteen erilaiseen kestävän uran ryhmään, jotka on havainnollistettu kuviossa 9.



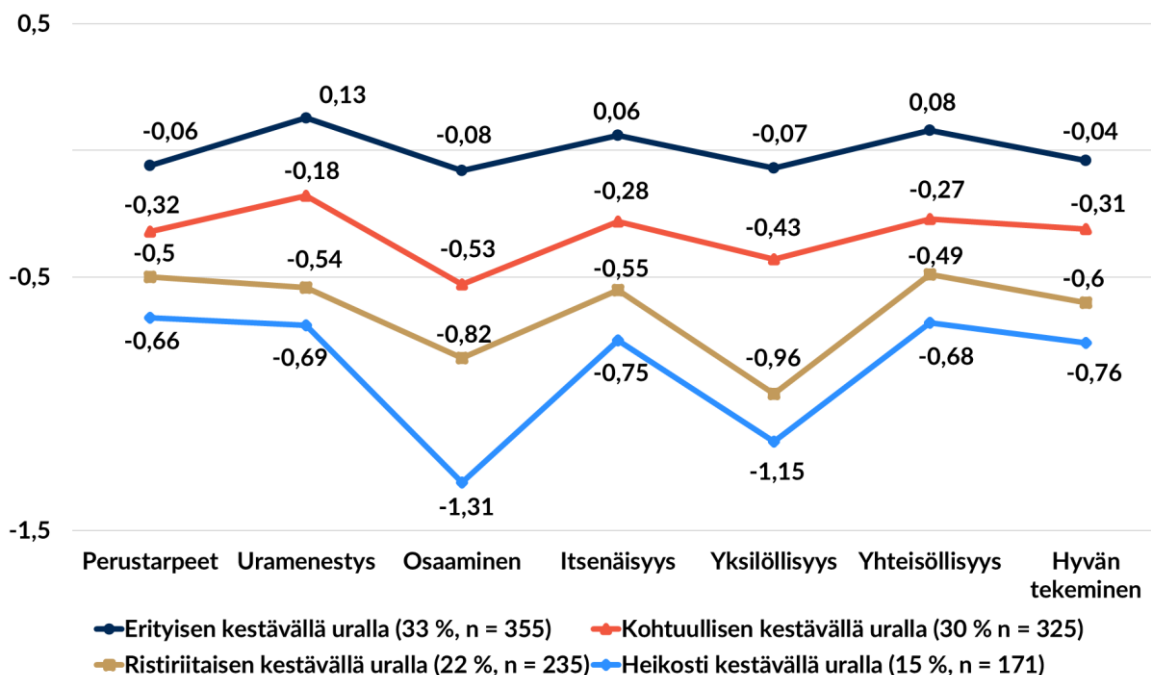
Kuvio 9. Kestävän uran erilaisia ilmentymiä MEANWELL-osa-aineiston (n = 1086) sisäisinä ryhminä. Luvut pylväiden päällä viittaavat kunkin ryhmän keskiarvoon kyseisellä kestävän uran indikaattorilla (asteikko: 1 = matala ... 5 = korkea).

Erityisen kestäväällä uralla olevien ryhmään kuului kolmannes osallistujista ja heidän itsearvionsa elämän merkityksellisyydestä ja onnellisuudesta (Gnambs & Buntin, 2017; Steger & Samman, 2012), työn ja muun elämän tasapainosta (Markkula ym., 2024; Kinnunen ym., 2024) sekä organisaatioon juurtuneisuudesta (Crossley ym.,

2007; Latva-Pukki, 2022) olivat kaikkein korkeimmat. Lisäksi heillä oli vähäisimmät työuupumusoireet (de Beer ym., 2020; Hakanen & Kaltiainen, 2022) sekä työpaikan ja alan vaihtoaikheet (Huhtala & Feldt, 2016). **Melko ja hyvin kestävämmällä uralla** olevien ryhmään kuului alle viidennes osallistujista, jotka kokivat elämänsä ja työnsä juuri päinvastoin kuin edellinen ryhmä.

Kohtuullisen kestäväällä uralla olevien ryhmään kuului melkein kolmannessa ja **ristiriitaisen kestäväällä uralla** olevien ryhmään hieman yli viidennes osallistujista. Nämä ryhmät sijoittuivat elämän merkityksellisyyden ja onnellisuuden, työn ja muun elämän tasapainon sekä työuupumusoireiden kokemusten suhteen erityisen kestävä ja kestävämmän uran ryhmien väliin. Kohtuullisen kestäväällä uralla olevat kuitenkin tunsivat olevansa vahvemmin juurtuneita organisaatioonsa, ja heillä oli vähemmän työpaikan ja alan vaihtoaikkeitä kuin ristiriitaisen kestäväällä uralla olevilla.

Rantanen kollegoineen (2024) tarkasteli lisäksi kovarianssianalyysillä, erosivatko edellä kuvatut neljä suurinta kestävä uran ryhmää toisistaan työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuksissa TMT-kyselyn osa-alueilla ja jos, niin miten (huom. hyvin kestävämmällä uralla olevien ryhmä jätettiin pois jatkotarkasteluista sen pienen koon vuoksi). Kuvio 10 havainnollistaa näitä tuloksia.



Kuvio 10. Kestävä uran ryhmien kokemukset työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuudesta. Luvut profiiliviivojen yhteydessä viittaavat kunkin ryhmän yhteensopivuusmuuttujan keskiarvoon kullakin X-akselin ilmoittamalla osa-alueella. Mitä enemmän luku on yli nollan, sitä parempi on yhteensopivuus ja mitä enemmän luku on ali nollan, sitä heikompi on yhteensopivuus.

Kuten kuvio 10 osoittaa, suurin ero havaittiin erityisen kestäväällä uralla ja melko kestävämmällä uralla olevien osallistujien välillä, joista ensimmäiset kokivat erittäin hyvää ja jälkimmäiset heikkoa tai erittäin heikkoa yhteensopivuutta kaikilla TMT-kyselyn osa-alueilla. Tämän voi päätellä siitä, että TMT-kyselyn osa-alueiden yhteensopivuusmuuttujien (= täyttymyksen keskiarvo miinus merkityksen keskiarvo) arvot vaihtelivat plus 0,13:sta miinus 0,08:aan erityisen kestäväällä uralla olevilla, plus 0,17:stä miinus 0,52:een kohtuullisen kestäväällä uralla olevilla, miinus 0,46:sta miinus 1,05:een ristiriitaisen kestäväällä uralla olevilla ja miinus 0,66:sta miinus 1,31:een melko kestävämmällä uralla olevilla. Mitä epäsuotuisampaan kestäväen uran ryhmään osallistuja kuului, sitä heikommin hänen odotuksensa työtä kohtaan täyttyivät.

Kuvio 10 osoittaa myös, että työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden ei tarvitse olla täydellinen, jotta ura voidaan tulkita kestäväksi. Näin voi todeta, koska kohtuullisen kestäväällä uralla oleville oli tyypillistä, että kullakin TMT-kyselyn pääosa-alueella he tuntuivat odottavat työltään hieman enemmän kuin mitä heidän nykyinen työnsä heille näillä osa-alueilla antoi. Lisäksi kuviosta voidaan havaita myös se kovarianssianalyysin vahvistama seikka, että suurimmat erot kestäväen uran ryhmien välillä olivat TMT-kyselyn osaamisen ja yksilöllisyyden osa-alueilla.

Yhteenveto

Kaiken kaikkiaan hankkeen tutkimusaineiston havainnot (Häkkinen & Tuominen, 2023; Latva-Pukkila, 2022; Malinen & Montin, 2022; Rantanen ym., 2024) tukevat ajatusta siitä, että TMT-kysely profiileineen on kokonaisvaltainen ja hyödyllinen työkalu, kun halutaan tunnistaa työn merkityksellisyyden lähteiden osa-alueita, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota tuettaessa kestävää uraa.

Lisäksi näyttäisi siltä, että erityisesti yksilökeskeiset ja työn sisäisiä arvoja ja motivaatiota edustavat työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuudet osaamisen ("Voin kokea itseni taitavaksi ja arvokkaaksi työntekijäksi organisaatiolleni."), itsenäisyyden ("Minulla on vapaus päättää ja tehdä omia valintoja työssäni") ja yksilöllisyyden ("Saun toteuttaa itselleni tärkeitä asioita työssä, joka haastaa ja kehittää minua.") muodossa ovat vielä muita TMT-kyselyn osa-alueita tärkeämpiä yksittäisten työntekijöiden kestävien urien tukemisen kannalta.

4.2 Auttavatko MEANWELL-kehittämispäivät ja TMT-profiilit työn yhteisöllisessä kehittämisessä?

Aiempi tutkimus osoittaa, että työn merkityksellisyyden kokemuksiin sekä kestäväen uran rakentumiseen vaikuttavat keskeisesti niin yksilön omat kokemukset kuin hänen vuorovaikutuksensa ympäristönsä kanssa (Bailey & Madden, 2016; Lysova ym., 2019; de Vos ym., 2020). Lisäksi organisaatioiden kehittämisessä on tärkeää saada osallistettua kaikki, joita muutokset koskevat (Khaw ym., 2023; da Ros ym., 2023). MEANWELL-hankkeessa TMT-kyselymenetelmän käyttö on laajennettu yksilöohjauksesta organisaation kehittämistarkoituksiin (Rantanen ym., 2023a, 2024).

Laajennusta tuki Konstin ja kollegoiden (2023) vertaisarvioidun artikkelin ”Työn merkityksellisyyden johtaminen: Työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet” tulokset pohjautuen hankkeen 22 keski- tai ylimpään johtoon kuuluvan johtajan esihaastatteluaineistoon. TMT-profiileista saatua tietoa voidaan haastateltujen johtajien mukaan hyödyntää organisaation eri tasoilla yksilöiden henkilökohtaisesta urapohdinnasta aina koko organisaatiota koskevaan strategiatyöhön saakka. Johtajat kokivat, että työyhteisötason TMT-profiilien käyttäminen voi lisätä ymmärrystä siitä, millä osa-alueilla tarvitaan työn, tiimin ja organisaation kehittämistä silloin, kun työyhteisössä halutaan tehdä työn merkityksellisyyden kokemusta ja työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä.

Tältä pohjalta hankkeessa kokeiltiin ja tutkittiin, voidaanko johdon, esihenkilöt ja henkilöstön yhteen kokoavilla kehittämispäivillä ja niiden yhteydessä hyödynnettävillä työyhteisötason TMT-profiileilla tukea työn merkityksellisyyden yhteisöllistä kehittämistä. Tutkimuskysymys oli seuraava:

Kokevatko osallistujat MEANWELL-kehittämispäivät ja TMT-kyselyn työyhteisötason profiilit hyödyllisiksi työn merkityksellisyyden yhteisöllisessä kehittämisessä?

Kysymystä on lähestytty tätä raporttia varten tehdyissä hankkeen laadullisen haastatteluaineiston tarkasteluissa sekä Konstin ja kollegoiden vertaisarviointiin valmis-teilla olevassa käsikirjoituksessa ”Collaborative development of meaningful work in organisations: Lessons learned from the MEANWELL project”, joka tulee syventämään raporttiin tuotuja alustavia havaintoja. Tarkastelussa hyödynnettiin ensisijaisesti fokusryhmähaastatteluita, jotka toteutettiin viidessä organisaatioiden kehittämisen kontekstiin osallistuneessa organisaatiossa. Kehittämispäivän 1 jälkeen ryhmähaastatteluja pidettiin esihenkilöille neljä (n = 22 yksittäisten osallistujien osalta) ja henkilöstölle kymmenen (n = 28 yksittäisten osallistujien osalta).

Koko MEANWELL-kehittämispöressin jälkeen toteutettujen yksilöhaastattelujen (esihenkilöt n = 15, henkilöstö n = 21) tarkastelu toi täydentävää tietoa siitä, kuinka hyödyllisiksi kehittämispäivät ja työyhteisötason TMT-profiilit koettiin työn yhteisöllisessä kehittämisessä (huom. organisaatioiden kehittämisprosessi on kuvattu luvussa 2.3). Lisäksi kehittämispäivien 1 ja 2 aikana kertyi tietoa siitä, millaisia yhteisöllisiä työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin kehittämiskohteita organisaatioissa asetettiin. Näitä kohteita on esitelty taulukossa 8.

Pääosa kehittämispäivässä 1 asetetuista tavoitteista liittyi henkilöstön keskinäisen yhteistyön ja yhteisöllisyyden kehittämiseen (ks. taulukko 8) rinnastuen TMT-profiilin osa-alueista yhteisöllisyyteen. Tähän kuuluvat sekä työntekijää vahvistavan ja organisaatioon sitouttavan yhteenkuuluvuuden tunteen kokeminen että työyhteisön hyväksi toimimisen mahdollistuminen (Rantanen ym., 2023a, 2024). Lisäksi tavoitteissa korostui arvostuksen saamisen ja osoittamisen teemat, jotka TMT-profiilissa linkittyvät yhteisöllisyyden lisäksi osaamisen osa-alueeseen. Osaaminen kuvaa kokemusta siitä, että on sekä arvostettu ja tärkeä että kyvykäs ja työnsä hyvin hallitseva työntekijä (Rantanen ym. 2023a, 2024). Tavoitteissa näkyi myös ajanhallintaan liittyviä teemoja, jotka yhdistyvät itsenäisyyden osa-alueeseen. Tähän sisältyy mahdollisuus vaikuttaa työhön ja sen tekemisen tapoihin (Rantanen ym. 2023a, 2024).

Kehittämispäivän 2 tavoitteet heijastelivat pitkälti kehittämispäivän 1 tavoitteita, mutta niissä tuli esiin lisäksi henkilöstön keskinäisen toimivan vuorovaikutuksen ylläpidon näkökulma. Lähes kaikki tavoitteet liittyivät yhteisöllisyyden, yhteisen tekemisen, arvostuksen ja toimivan vuorovaikutuksen teemoihin, jotka rinnastuvat TMT-kyselymenetelmän osaamisen ja yhteisöllisyyden osa-alueisiin (Rantanen ym. 2023a, 2024). Kiinnostavana yksityiskohtana mukana oli tavoite osaamisen ja saavutusten arvioinnista muun kuin yksilöiden suoritusten kautta siten, että korostettaisiin yhteisön saavutuksia ja osaamista. Tämä rinnastuu TMT-kyselyn alaosa-alueista arvostuksen lisäksi myös kyvykkyyteen, mutta ei yksilö- vaan yhteisökeskeisesti. Havainto vahvistaa Lips-Wiersman ja Wrightin (2012) ajatusta siitä, että työn merkityksellisyyttä tavoitellessaan yksilö tasapainoilee usein yksilöllisten ja yhteisöllisten tarpeiden välillä. Paras lopputulos voisi tässä tapauksessa olla kyvykkyyden tunteen kannalta se, että yksilö voi saada arvostusta osana yhteisöä enemmän kuin, että tarkkaillaan yksilöiden suorituksia työyhteisötason tuloksen kerryttäjänä.

Taulukko 8. Organisaatioiden kehittämispäivissä tunnistetut yhteisöllisen kehittämisen tavoitteet.

	Kehittämispäivässä 1 tunnistetut tavoitteet	Kehittämispäivässä 2 tunnistetut tavoitteet
Organisaatio 1: Opetustoimi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yhteistyön ja yhteisen suunnittelun kehittäminen 2. Lisää aikaa yhteistyölle/ kohtaamisille, jakamista ja armollisuutta itseä ja toisia kohtaan 3. Lisää aikaa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rohkea, kuunteleva ja uudelle avoin kulttuuri, joka ruokkii työstä innostumista 2. Yhteissuunnittelun kulttuurin kehittäminen 3. Ylläpitää hyvää yhteishenkeä. Yhteisöllisyyden vaaliminen myös jatkossa
Organisaatio 2: Yliopiston tiedekunta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erilaisuuden hyödyntäminen kaikessa tekemisessä (esim. työtavat, ajankäyttö, tutkimus, työyhteisö) 2. Jokaisella tiimi/työyhteisö, joka pitää huolta. Kokemus yksilölle (sekä esihenkilölle että työntekijälle), että tulee huomioduksi. 	Toimintakulttuurin muutos siihen suuntaan, että yksilön määrällisen arvioinnin sijaan korostettaisiin yhteisön saavutuksia ja osaamista
Organisaatio 3: Vähittäiskaupan myymäläverkosto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yhdessä tekemisen ja tiimin yhteenkuuluvuuden vahvistaminen 2. Pääkonttorin ja myymälöiden välisen viestinnän kehittäminen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yhdessä tekemisen ja tiimin yhteenkuuluvuuden vahvistaminen 2. Työn muutosten ja epävarmuuden kanssa eläminen
Organisaatio 4: Henkilöstöpalveluyritys	Yhteisöllisyys ja arvostus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arvostus 2. Työyhteisöä ja yhteisiä tavoitteita tukeva vuorovaikutus 3. Yhteisöllisyys
Organisaatio 5: Kunnallispalvelut	Eri työntekijöiden roolien hahmottaminen ja ymmärtäminen osana kokonaisuutta: a) Arvostus, b) Toistemme tunteminen ja c) Toistemme mukaan ottaminen	Toimiva vuorovaikutus ja arvostus

Huom. Organisaatioissa 1–3 kehittämispäivä 1 järjestettiin useammassa osassa, ja siksi tavoitteita on useampi. Organisaatioissa 3 ja 4 kehittämispäivässä 2 oli niin vähän osallistujia, että nimetyt kohteet eivät ole varsinaisia yhteisöllisiä tavoitteita, vaan keskustelun kohteena päivissä olleita kehittämiskohteita.

Fokusryhmähaastatteluista havaittiin, että esihenkilöiden kokemuksista välittyi sekä innostus kehittämispäivän teemoja kohtaan että toiveita muutoksesta työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin parantamiseksi organisaatiossa. Esihenkilöt kuvasivat kehittämispäivien vastanneen tarpeeseen vahvistaa yhteisöllisyyttä ja jakaa asioita yhteisön sisällä, kuten näkyy esimerkiksi seuraavassa haastatteluotteessa:

”Ylipäätään nyt toi tälläsen yhen yhteisöllisyyden niinkön foorumin et päästään puhumaan ja pohtimaan [työtovereiden] kesken näitä asioita nii ihan tosi kiva.”

Myös henkilöstö koki kehittämispäivien auttaneen niin organisaation yhteisöllisyyden tason tiedostamisessa kuin sen edistämisessä. Lisäksi henkilöstön joukossa kehittämispäivien koettiin vahvistaneen omaa vastuunottoa yhteisöllisyydestä sekä omaa toimijuutta suhteessa yhteisöllisyyden rakentamiseen. Tämä näkyy esimerkiksi seuraavassa haastatteluotteessa:

”Voi ottaa niinku ite sen roolin, että jos haluaa jotain [...] voi ihan itsekin vaan niinkun tehdä alotteen ja järjestää sen [...] että tuota ei sen tarvii välttämättä tulla sieltä ketjun puolelta ohjeistusta.”

Esihenkilöt kuvasivat kehittämispäivien tarjonnan käytännön keinoja työn merkityksellisyyden löytämiseksi ja kehittämiseksi. He myös kokivat kehittämispäivien laajentaneen ymmärrystä muiden kokemuksista ja tuoneen oivalluksia siitä, mikä merkitys toisten kokemuksella on omalle työn merkityksellisyydelle esihenkilöroolissa. Näitä tuntemuksia ilmentävät seuraavat haastatteluotteet:

”Autto niinku tunnistamaan ja saamaan keinoja ja sitä että se ois näin, että mitä kansa tahtoo. Niin sitte lähteä sitä toteuttaa, että siellä nous paljon ihan pieniä asioita mitkä on helppo toteuttaa.”

”Se on iso osa mun työn merkityksellisyyttä et mä pystyn kehittää ihmisii mun ympärillä ja se et mä pystyn kasvattaa sitä [...] merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyttä ja kaikkee niinku heille.”

Myös henkilöstö koki saaneensa keinoja käytännön kehittämistyöhön, mutta verrattuna esihenkilöihin heidän kokemuksissaan painottuivat enemmän työyhteisöön kuin työn merkityksellisyyden kehittämiseen suoraan liittyvät asiat. Henkilöstö kuvasi kehittämispäivistä saadun laajempia näkökulmia työyhteisön asioihin sekä keinoja yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Kehittämispäivien työskentelytavat koettiin pääosin yhteisöllisyyttä tukevinä, ja niistä saatiin myös ideoita siihen, kuinka työyhteisön omassa työskentelyssä voisi keskustelua edistää. Esimerkkinä tästä on seuraava haastatteluote:

”Niinku keinoja myöskin niiden Teams-palavereiden vetäjille siihen, että noi selkeesti oli hyviä, ku oli etukäteen annettu jollekin puheenvuoro, että kertoo niitä juttuja, et sitten siellä oikeesti pääsee ääneen.”

Sekä esihenkilöt että henkilöstö pohtivat, kuinka toivotut ja esiin nostetut muutokset saadaan aidosti osaksi työarkea (Konsti ym., valmisteilla oleva käsikirjoitus). Esihenkilöt kokivat myös paineita liittyen toisten merkityksellisyyden tukemiseen. Esihenkilöt kuvasivat, että merkityksellisyyden tukemisessa työyhteisössä vastuuta on tarpeen jakaa ja toivat esiin ajatuksen, etteivät pysty ilman työntekijöiden osallistumista luomaan merkityksellisyyttä. Seuraava haastatteluote havainnollistaa tätä:

”Nii, ku ei se oikee toimi sillai että, että nyt minä esihenkilönä ilmoitan, että meillä on nyt joka perjantai kahvit, tulette kaikki tänne ja meillä on nyt kivaa yhdessä.”

Henkilöstö näki johdon ja esihenkilöiden roolin keskeisenä tavoitteiden eteenpäin viemisessä, mutta toi yhtä lailla esiin, että laaja osallistuminen muun henkilöstön ja etenkin oman tiimin joukosta olisi tärkeää, jotta ideat siirtyisivät osaksi arkea. Tämä näkyy esimerkiksi seuraavassa haastatteluotteessa:

”Mun yksiköstä ollu muuta kun minä. Niin [...] kerronko minä sit eteenpäin näitä keinoja taas sitten muille tiimiläisille, et missä sit taas siihen ois mahdollisuus, että ois kaikki yhdessä.”

Henkilöstön piiristä yhteisöllisen kehittämistyön haasteeksi esitettiin myös se, että kaikkien ei ollut helppo määritellä työyhteisöä, kun tekivät työtään hyvin itsenäisesti.

Kehittämispäivissä asetettuihin tavoitteisiin liittyen sekä esihenkilöt että henkilöstö toivat esiin huolta ja epäilyksiä siitä, pystytäänkö näihin lopulta vaikuttamaan arjen työssä (Konsti ym., valmisteilla oleva käsikirjoitus). Erityisesti henkilöstön joukossa tuotiin esiin skeptisyyttä suhteessa siihen, tuleeko organisaation suunnalta riittävästi resursseja kehitystyöhön ja miten paljon voi itse lopulta vaikuttaa valittuihin kehityskohteisiin. Tämä varauksellisuus näkyy seuraavissa haastatteluotteissa:

Esihenkilö: ”Yleensä nään kaikki kehittämishankkeet nii kaatuu siihen, että ei ole joko a) rahaa tai b) aikaa tai c) molempia.”

Henkilöstö: ”Päästiin siihen asiaan ja löyty niinku ikään ku se ongelma, jota me halutaan muuttaa [...] Mut sit me ei päästy ikään ku siitä ongelmasta eteenpäin. Et me ei löydetty sellaisia ratkaisuja.”

Henkilöstö: ”Et ehkä jotenkin olis myös voinut toivoa sitte tässä yhteydessä [...] isompaa [...] niinkun keskustelua jo ennen ku alettiin niitä ryhmäjuttuja just

tekemään, ehkä niinkun yrityksen puoleltakin, että mitkä ne meidän resurssit on ja kuinka he niinkun sitoutuu tän asian tavallaan eteenpäin viemiseen.”

Esihenkilöt toivoivat, että kyselyn tuloksia ja profiileita hyödynnettäisiin myös kehittämispäivän jälkeen osana kehitystyötä, sillä he kokivat työyhteisötason TMT-profiilin läpikäynnin tuoneen esiin sekä ryhmätason kokemuksia että yksilöllistä vaihtelua näissä. He arvioivat TMT-kyselyn profiileineen auttaneen heitä saamaan palautetta työntekijöiden tuntemuksista. Nämä kokemukset näkyvät esimerkiksi seuraavassa haastatteluotteessa:

”Ku näkee, näkee sen työyhteisön, minkälaisia tuloksia sieltä tulee ja minkälaisella fitillä ja käpillä niitä siellä on [...] muistuttaa itseäänki siitä, että siellä on oikeesti hirveen monenlaisia ihmisiä siellä yhteisössä.”

Myös henkilöstö kuvasi työyhteisötason TMT-profiilien auttaneen oivaltamaan, miten erilaisilla tavoilla työyhteisö voi olla yksilöille toimiva ja miten moninaisia kokemuksia työyhteisöstä löytyy. He kokivat myös tulosten ryhmätason käsittelyn havainnollistaneen omien kokemusten yhteneväisyyttä muiden kokemusten kanssa, kuten seuraava haastatteluote kuvaa:

”Kiva huomata, että kaikki kokee asiat samalla lailla eikä se oo [...] et vaan pelkäään ite ois kokenu nää asiat näin.”

Sekä esihenkilöt että henkilöstö kokivat toisaalta aiemmin organisaatioissa käytettyjen mittareiden tukeneen TMT-kyselymenetelmän käyttöä mutta toisaalta tuotiin esiin myös kyselyähkyä, jonka vuoksi kyselyn hyötyihin suhtauduttiin skeptisesti. Menetelmän hyödyllisyyttä käytännön kehittämistyön kannalta pohdittiin kriittisesti. Tämä näkyi esimerkiksi seuraavassa esihenkilön tuntemuksessa:

”Vähän niinkun ähky on voisko niin sanoo. Et koko ajan kysytään mut niistä ei sit koommin kuulu mitään.”

Myös hanketoimien jälkeen toteutetuissa yksilöhaastatteluissa esihenkilöiden ja henkilöstön kokemukset vastasivat pitkälti toisiaan. Kokemuksissa näkyi, että välttämättä kehittämispäivässä 1 vallinnut innostus ja toiveikkuus tulevan yhteisen kehittämisen suhteen ei siirtynyt käytännön teoiksi, vaikka itse olisi tehnytkin pieniä arjen tekoja asian eteen. Tämä näkyi esimerkiksi seuraavissa haastatteluotteissa:

Esihenkilö: ”Nää niin helposti hurahtaa ohi. Et näihin pitäis panostaa ihan hirveesti työyhteisönä et että se se semmonen oikea se semmonen kaikki hyvä siitä saatais irti, nii...”

Henkilöstö: ”Ehkä jotain semmosta yhteisöllisyyttä oon yrittäny sillä, että välillä raahaudun sinne työpaikalle.”

Käytäntöön viennin haasteisiin saattoi osaltaan vaikuttaa se, ettei hankkeen toimintoihin kehittämispäivän jälkeen osallistunut riittävän laajaa joukkoa esihenkilöistä ja henkilöstöstä. Myönteisenä koettiin kuitenkin kehittämispäivän 2 lopussa tiimeissä tehty konkreettisempi suunnittelu siitä, miten kehittämispäivässä asetettuja tavoitteita edistetään. Lisäksi niin esihenkilöt kuin henkilöstö arvioivat, että yhteinen keskustelu kehittämispäivissä oli hyödyllistä ja antoisaa, vaikkei asioita olisi lopulta arkeen siirtynytäkään. Samoin kuin kehittämispäivän 1 jälkeen myös koko kehittämisprosessin jälkeen korostui kokemusten jakamisen tärkeys ja yhteisen tekemisen merkitys, kuten seuraava haastatteluote ilmentää:

”Mä huomaan että kuiteski tässä työssä aika paljon tehdään itekseen, että aina jos on et voi tehdä jonku kanssa juttelemalla tai miettimällä [...] tullee yleensä parempaan lopputulosta ku se yksin niinku... Ja toisaalta tulee se joku toinen ajatus tai näkökulma.”

Lisäksi työyhteisötason TMT-profiiliin koettiin havainnollistaneen hyvin työyhteisön tilannetta työn merkityksellisyyden suhteen ja oman profiilin vertailun työyhteisötason profiiliin koettiin tuoneen oivallusta siitä, että jakaa samoja kokemuksia toisten kanssa, kuten seuraava haastatteluote esittää:

”No ainaki tavallaan just taas sen, että ne on niit jaettuja kokemuksia [...] että samoja asioita, koetaan tärkeiksi.”

Yhteenveto

Organisaatioiden kehittämisen kontekstissa tehtyjen fokusryhmä- ja yksilöhaastattelujen ja kehittämispäivissä koottujen yhteisöllisten tavoitteiden pohjalta kävi ilmi, että kehittämispäivissä tunnistettiin henkilöstöä puhututtavia kehittämiskohteita, jotka liittyivät suoraan työn merkityksellisyyden lähteisiin (Lips-Wiersma & Wright, 2012; Martela & Riekkö, 2018; Rantanen ym., 2022a, 2024; Rosso ym., 2010). Työyhteisötason TMT-profiiliin koettiin havainnollistaneen hyvin työyhteisön tilannetta merkityksellisyyden osalta, mutta sen merkitys kehittämispäivien jälkeisessä yhteisöllisessä kehittämistyössä jäi vähäisemmäksi (Konsti ym., valmisteilla oleva käsikirjoitus). Lisäksi henkilöstön kokemuksissa yhteisöllisyyteen liittyvät teemat olivat selkeästi keskeisempiä kuin työn merkityksellisyyden muut osa-alueet, kun taas esihenkilöt tarkastelivat merkityksellisyyden ilmiötä laajemmin.

Yleisesti kehittämispäivien koettiin tarjonneen tilaa keskustella, jakaa kokemuksia ja määrittää yhdessä työn kehittämisen kohteita. Näin kehittämispäivät toimivat hyvin tarkoituksessaan, mutta ongelma tuli siitä, että hyvät ideat ja tavoitteet

eivät välttämättä siirtyneet arkeen, mitä hankkeessa on kuitenkin tavoiteltiin (vrt. luku 2.3 ja kuvio 4; Konsti ym., valmisteilla oleva käsikirjoitus). Hankkeen tulokset siis vahvistavat aiempia tutkimuksia, joissa on havaittu muutosten käytäntöön viennin olevan haastavaa siitä syystä, että niin työntekijöiden, esihenkilöiden kuin johdon yhteinen panos ja yhteen nivoutuvat roolit ovat muutosten onnistumisessa hyvin keskeisiä (Oreg ym., 2011; Peng ym., 2021; Stouten ym., 2018). Voidaankin todeta, että niin MEANWELL-kehittämispäivät kuin työyhteisötason TMT-profiilit tarjoavat hyviä työkaluja yhteisöllisen kehittämisen tukemiseen, mutta täyden hyödyn saaminen niistä edellyttää muutosten aktiivista tukemista ja toimien seuraamista. Toisin sanoen tarvitaan erityistä panostusta kehitystyöhön siihen asti, kunnes hyviksi tunnistetut ja käytännössä koetellut toimintatavat ovat juurtuneet osaksi työarkea.

4.3 Tarjoaako MEANWELL-toimintamalli hyödyllisiä välineitä yhteisölliseen ja yksilölliseen työn kehittämiseen?

Aiemman tutkimuksen perusteella esihenkilöillä on erityisen keskeinen rooli henkilöstön työn merkityksellisyyden kokemuksen muodostumisessa ja uusien toimintatapojen jalkauttamisessa (Bailey & Madden, 2016; Stouten ym., 2018). Lisäksi niin johtajilta, työtovereilta kuin organisaatiolta tuleva tuki on yhteydessä yksittäisten työntekijöiden muutosta edistävään toimintaan (Chiaburu ym., 2013).

Aiemman tutkimuksen pohjalta on myös suositeltu, että työn merkityksellisyyden lisäämiseksi esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken käytäisiin enemmän yhteiseen oppimiseen ja työntekijän urakehitykseen keskittyviä keskusteluja (Fletcher & Schofield, 2021; Lips-Wiersma ym., 2016). Aiempi työn merkityksellisyyteen liittyvä interventiotutkimus taas osoittaa, että käytännön toimet merkityksellisyyden edistämiseksi ovat keskeisiä myönteisten vaikutusten aikaansaamiseksi (Cantarero ym., 2022; Scanlan & Hazelton, 2019).

Kasautuneen tutkimustiedon valossa organisaatioiden kehittämisen MEANWELL-toimintamallissa haluttiin tarjota sekä henkilöstölle että esihenkilöille erilaisia työkaluja työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin edistämiseen huomioiden niin yhteisöllinen kuin yksilöllinen työn kehittäminen. Tutkimuskysymykseksi muotoutui:

Tarjoavatko MEANWELL-toimintamallin kehitys/tavoitekeskustelut sekä pienryhmä- ja esihenkilövalmennukset uusia välineitä henkilöstölle ja esihenkilöille kehittää työn merkityksellisyyttä ja työhyvinvointia työyhteisössä?

Kysymystä on hankkeessa tarkasteltu kahdessa vertaisarviointiin valmisteilla olevassa käsikirjoituksessa hankkeen laadulliseen haastatteluaineistoon pohjautuen. Näistä Konstin ja kollegoiden käsikirjoitus ”Collaborative development of meaningful work in organisations: Lessons learned from the MEANWELL project” keskittyy merkityksellisen työn yhteisölliseen organisaatiotason kehittämiseen. Markkulan ja kollegoiden käsikirjoitus ”Increasing career sustainability with meaningful work intervention: Differing intervention outcomes and factors influencing these” (Markkula ym.) kohdistuu puolestaan merkityksellisen työn yksilölliseen työntekijätason kehittämiseen. Lisäksi aiheeseen liittyen on hankkeelta ilmestymässä yleistajuinen julkaisu Työn tuuli -lehdessä otsikolla ”Miten kehittää työn merkityksellisyyttä yhteisöllisesti organisaatioissa?” (Rantanen ym., painossa).

Tässä raportissa esitellään alustavia havaintoja ja päätelmiä, jotka tulevat mainituissa julkaisuissa tarkentumaan ja syventymään. Tutkimuskysymykseen vastauksissa hyödynnettiin erityisesti organisaatioiden kehittämisen kontekstista kaikkien hanketoimintojen päätyttyä kerättyä yksilöhaastatteluaineistoa, joka sisälsi 15 esihenkilön ja 21 muuhun henkilöstöön kuuluvan kokemukset aiheesta.

Hankkeessa tarjottiin kaikille halukkaille mahdollisuus hyödyntää TMT-kyselymenetelmää profiileineen osana kehitys/tavoitekeskustelua pohjautuen sen aiemmin esitettyihin mahdollisuuksiin tällaisessa käyttötarkoituksessa (Konsti ym., 2023; Rantanen ym., 2024). Esihenkilöille tarjottiin koulutusta työn merkityksellisyyden teeman sisällyttämiseen keskusteluihin. Hankkeen tutkimuskyselytietoihin perustuen 165 osallistujaa raportoi käyneensä tällaisen kehitys/tavoitekeskustelun kehittämisprosessin aikana. Näistä 131 oli käynyt keskustelun työntekijäroolissa, 19 esihenkilöroolissa ja 15 molemmissa rooleissa. Haastatteluissa esiin tullut yleiskokemus oli, että sekä esihenkilöt että henkilöstö pitivät tärkeänä työn merkityksellisyyden teeman käsittelyä osana kehitys/tavoitekeskusteluja.

Tehdyt yksilöhaastattelut toivat esiin, että sekä esihenkilöt että muu henkilöstö kokivat TMT-kyselyn profiileineen parhaimmillaan auttaneen tuomaan keskusteluun työn merkityksellisyyden kannalta olennaisia asioita ja löytämään käytännön keinoja lisätä työn merkityksellisyyttä kunkin työtilanteessa. Esihenkilöt kuvasivat lisäksi oppineensa uutta tiimiläisistään profiiliin äärellä käydyn keskustelun myötä ja henkilöstö taas toi esiin, että työn merkityksellisyyden teemasta keskustelu esihenkilön kanssa mahdollisti kohdatuksi ja kuulluksi tulemisen tunteen syntymisen.

Nämä myönteiset kokemukset TMT-profiilin hyödyntämisestä kehitys/tavoitekeskusteluissa näkyvät esimerkiksi seuraavissa haastatteluotteissa, jotka vahvistavat myös Konstin ja kollegoiden (2023) haastatteleminen johtajien pohdinnan siitä, että TMT-profiili voi tuoda esiin asioita, jotka eivät muutoin keskusteluissa näkyisi.

Esihenkilö: ”Ne on ollu kyllä ihan niitä parhaita oivalluksia just mitä siellä on syntyny. [...] parhaimmillaan myös on niinku päästy siihen että, et... tai mä oon pyrkiny työntekijöiden omaa osaamista, omia vahvuuksia hyödyntämään.”

Henkilöstö: ”Osasin tuoda siinä tavotekeskustelussa osin sen oman henkilökohtasen profiilin innottamana esille sellasia asioita, jotka koen itse merkityksellisesti, merkityksellisiksi niinku omassa työn tekemisessäni.”

Toisaalta sekä esihenkilöt että henkilöstö kertoivat, ettei TMT-profiilia välttämättä hyödynnetty keskusteluissa parhaalla mahdollisella tavalla. Esihenkilöt, jotka tarjosivat mahdollisuuden profiilin hyödyntämiseen, kuvasivat, etteivät kaikki heidän tiimiläisensä halunneet profiilista keskustella. Toisinaan oli myös niin, että profiilin kuvaamilla osa-alueilla asiat olivat niin hyvin, ettei erityisempää keskustelua syntynyt:

”Ihan en ehkä saanu siitä niin paljon irti niinku alaisten kanssa mitä oisin ehkä toivonu. Että alaiset ei välttämättä kauheesti lähteny avaamaan sitä.”

Henkilöstö taas kertoi, ettei esihenkilö useinkaan tarjonnut mahdollisuutta profiilin käyttämiseen tai ylipäänsä työn merkityksellisyyden teeman käsittelyyn osana keskustelua, mahdollisesti koska ei itse osallistunut MEANWELL-kehittämisprosessiin:

”Se just, kun hän [esihenkilö] ei oo ite ollu paikalla näissä niin ei oo tietonen sitte, et mitä ollaan tota käyty läpi. Niin täytyy ottaa kyllä puheeks ehdottomasti.”

Sekä pienryhmä- että esihenkilövalmennuksiin liittyi paljon samantyyppisiä hyötymisen kokemuksia. Molempiin valmennuksiin liittyvänä keskeisenä hyötynä tuotiin esiin yhteisöllisyyden lisäämiseen ja vuorovaikutuksen parantamiseen saadut ideat ja käytännön keinot. Huomionarvoista on, että sekä esihenkilö- että pienryhmävalmennuksiin osallistuneet esihenkilöt toivat näitä huomioita esiin erityisesti esihenkilövalmennukseen liittyen.

Valmennuksien koettiin tarjonneen mahdollisuuden vertaistukeen ja sen ymmärtämiseen, että työyhteisössä jaetaan monia kokemuksia. Valmennukset toivat tilaa keskustella aiheista, joille ei ole yleensä tilaa kiireisessä arjessa, ja mahdollisuuden saada uusia näkökulmia sekä oppia toisilta ja toisista. Erityisesti esihenkilöille esihenkilövalmennusten tuoma keskustelutila toisten esihenkilöiden kanssa oli arvokasta. He kokivat saaneensa työkaluja tiimiläistensä työn merkityksellisyyden tukemiseen:

”Tärkein oli et sai semmosta vertais, jollain tavalla vertaispalautetta tai semmosta vertaistukee mikä siellä oli. [...] Ja sitte tietysti oppii muilta että miten, miten asioita ehkä olis voinu toisella tapaakin lähestyä.”

Sekä esihenkilöt että henkilöstö kuvasivat valmennusten myötä alkaneensa ajatella enemmän tapaansa suhtautua toisiin ja pyrkinensä tekemään käytännön muutoksia siinä, kuinka kohtaavat toisia työyhteisön arjessa. Nämä teemat havainnollistuvat esimerkiksi seuraavassa henkilöstöön kuuluvan haastatteluotteessa:

”Mun työparin kanssa esimerkiksi tehtiin semmonen et me laitettiin pyrittiin niinku lisäämään positiivista puhetta [...] ja yritettiin se että kolme kehua pitää ainaki tulla niinku päivässä.”

Sekä esihenkilöt että henkilöstö kuvasivat pienryhmävalmennuksiin liittyen hyödylliseksi eri ammattiryhmien sekä johdon, esihenkilöiden ja muun henkilöstön kohtaamisen mahdollistumisen. Parhaimmillaan tämä helpotti yhteydenottamista eri tahoihin myös valmennusten jälkeen, kuten seuraava henkilöstöön kuuluvan haastatteluote osoittaa:

”Näissä pienryhmävalmennuksis [...] siel oli niinku ihan ketjun johdosta sitten tavallisiin työntekijöihin ni mä koen et mä sain siinä ehkä luotua sellasta henkilökohtasempaa suhdetta sitten taas tonne meiän niinku ketjun johdon päähän [...] ja koen et nyt ehkä on vähän sellanen matalampi kynnyks ottaa esimerkiksi yhteyttä tän takia.”

Toisaalta esihenkilöillä ja henkilöstöllä oli myös osin risteäviä kokemuksia eri ryhmien kohtaamisesta. Osa esihenkilöistä epäili, etteivät tiimiläiset jaa avoimesti näkemyksiään esihenkilön ollessa paikalla, kun taas henkilöstö koki myönteisenä sen, että esihenkilö oli mukana pienryhmävalmennuksessa ryhmäläisenä muiden joukossa.

Vuorovaikutukseen liittyvien hyötyjen lisäksi sekä esihenkilö- että pienryhmävalmennuksen koettiin tarjonneen välineitä henkilökohtaisille työn merkityksellisyyteen ja uraan liittyneille pohdinnoille. Moni toi esiin paremman tiedostuksen työn merkityksellisyyden tilanteestaan sekä merkityksellisyyteen vaikuttavista asioista. Näissä erityisesti henkilökohtaisen TMT-profiilin kuvattiin olleen hyödyllinen työkalu, kuten seuraava henkilöstöön kuuluvan haastatteluote osoittaa:

”Niitten profiilien kautta ni tavallaan sitte ehkä sitä, että vaikka siellä jossain kohti on niinku ristiriitaa, ni sitte mitkä on ne tekijät kuitenkin, mitkä saa niinku pysymään tässä työssä ja tavallaan sitten on se työn suola.”

Esihenkilö- ja pienryhmävalmennukset tukivat myös myönteisiä muutoksia ajankäytön tavoissa, työn ja muun elämän välisessä tasapainossa sekä armollisuudessa itseä kohtaan. Tällaisia työhyvinvointiin liittyviä hyötyjä kuvattiin enemmän pienryhmävalmennukseen kuin esihenkilövalmennukseen liittyen myös esihenkilöiden toimesta, jotka olivat osallistuneet molempiin valmennuksiin. Esimerkki tällaisista muutoksista on seuraavassa henkilöstön haastatteluotteessa:

”Mä oon ymmärtäny, että semmonen yli-intohimosuus ei sovi mulle, että se saattaa olla tie siihen, että palaa loppuun et tavallaan se on saavuttanu semmosta realistisuutta se mun työntekeminen. Niinku et on muutaki elämää ku vaan työ.”

Pienryhmävalmennuksessa erityisen hyödylliseksi sekä henkilöstö että esihenkilöt kokivat eri näkökulmista työn merkityksellisyyden teemaa lähestyvät tehtävät ja niistä käydyt keskustelut sekä kokemukselliset harjoitukset työhyvinvoinnin tukemiseen. Tämä näkyy esimerkiksi seuraavasta esihenkilön haastatteluotteesta:

”Nautin niistä kaikista pientehtävistä, mitä niissä oli, ja mun mielestä ne oli sisältöltään hyvin mielenkiintoisia. [...] semmoseen omaan arkeen, niin niistä pienharjoitteista ja sellasista mitä siin oli, ni poimin työkaluja kyllä.”

Henkilöstön puolelta useampi koki pienryhmävalmennuksesta hyötymistä edistyneen sen, että mukana oli oman työn kannalta keskeisiä henkilöitä, kuten omia tiimiläisiä. Toisaalta taas sekä esihenkilö- että pienryhmävalmennuksista hyötymistä vaikeuttivat haasteet uusien ideoiden viemisessä käytäntöön ja hyvienkin työkalujen hyödyntämisessä osana hektistä ja täyttä työarkea. Muun muassa pienryhmävalmennuksessa asetettujen tavoitteiden osallistujat kokivat edistävän muutoksia, mutta toivat myös esiin, että tavoitteet saattoivat unohtua. Tätä kaikkea tiivistää esimerkki henkilöstön haastatteluotteesta:

”Vinkkejä on tullu paljon ja niinku tällasia harjoituksia arkeen, mutta se, että onko niitä sitte ottanu (naurahdus) käyttöön ni se on toinen asia.”

Osa esihenkilö- ja pienryhmävalmennusten osallistujista toi myös esiin vaikeuksia tiettyjen tehtävien ja harjoitusten kanssa, henkilökohtaiseen tilanteeseensa liittyviä haasteita hyötyä valmennusten tarjonnasta sekä kriittisiä huomioita valmennusten ajoituksesta ja jaksotuksesta. Valmennusten osalta erityisesti yhteisöllistä työn kehittämistä ja siitä saatavia hyötyjä haastavana tekijänä tuli esiin se, että vapaaehtoisin valmennuksiin osallistui vain murto-osa esihenkilöistä ja henkilöstöstä.

Yhteenveto

Kehittämisen prosessin jälkeen tehtyihin yksilöhaastatteluihin pohjautuen osallistujat kokivat saaneensa monenlaisia ideoita ja työkaluja sekä työnsä yhteisölliseen että yksilölliseen kehittämiseen. TMT-kysely profiileineen koettiin hyödylliseksi lisäksi kehitys/tavoitekeskusteluihin. Henkilökohtaisten TMT-profiilien kuvattiin edistävän työn merkityksellisyyden ja uraan liittyviä pohdintoja sekä helpottavan näiden asioiden käsittelemistä esihenkilön ja työntekijän välisessä keskustelussa. Näin ollen

menetelmä voi toimia esihenkilöiden ja alaisten välisen molemminpuolisen oppimisen tukijana (Fletcher & Schofield, 2021). Käytännön kokemukset siis vahvistivat aiemmassa tutkimuksessa saatuja arvioita TMT-kyselymenetelmän mahdollisuuksista yksilöllisessä ja yhteisöllisessä työn kehittämisessä (Konsti ym., 2023; Rantanen ym., 2022a, 2023a, 2024).

MEANWELL-toimintamallin mukaiset esihenkilö- ja pienryhmävalmennukset vaikuttivat tuovan välineitä sekä yhteisölliseen vuorovaikutuksen kehittämiseen että yksilölliseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Erityisen olennaiselta haastatteluiden valossa vaikutti tilan järjestäminen kehitystyölle ja kehitystoimien jatkuvuudesta huolehtiminen myös ohjattujen valmennuskertojen välillä ja niiden jälkeen. Myös aiempi tutkimus osoittaa, että valmennusten jälkeen jatkettavalla toiminnalla on keskeinen merkitys pysyvän muutoksen aikaansaamisessa (Kinnunen ym., 2019). Toisaalta varsinkin yhteisöllisen hyötymisen näkökulmasta olisi tärkeää, että riittävän suuri joukko organisaation jäseniä osallistuisi kehitystyöhön ja tukisi siinä toinen toistaan (Chiaburu ym., 2013). Nämä asiat eivät haastattelujen mukaan täysin toteutuneet osallistuneissa organisaatioissa, jolloin täyttää hyötyä välineistä ei saatu.

Monet osallistujat mainitsivat erityisen hyödyllisiksi erilaiset valmennuksien aikana toteutetut työn merkityksellisyys- ja hyvinvointiaiheiset tehtävät ja harjoitukset. Myös aiemmassa interventiotutkimuksessa on havaittu, että merkityksellisyyteen liittyvät toimet ovat keskeisiä myönteisten vaikutusten aikaansaamisessa (Cantarero ym., 2022; Scanlan & Hazelton, 2019). Kehittämistoimien jatkuvuudesta huolehtimiseksi ja toimivien keinojen sovittamiseksi osaksi arkea näitä harjoituksia ja tehtäviä voisikin sisällyttää yhteisiin kohtaamisiin (esim. palaverin alut) tai tiettyihin toistuviin kohtiin työpäivää (esim. lounastauon yhteyteen) erikseen pidettävien valmennusten rinnalla ja sijaan. Pienillä askelilla voitaisiin mahdollisesti saada pitkällä aikavälillä paras hyöty toimiviksi havaituista kehittämistyön välineistä.

4.4 Edistävätkö MEANWELL-pienryhmävalmennukset uran kestävyyttä?

Työn merkityksellisyyden lisäämiseen tähtääviä interventiotutkimuksia on tähän mennessä toteutettu vain muutamia. Niillä on kuitenkin ollut myönteisiä vaikutuksia niin työn merkityksellisyyden kokemuksen kuin erilaisten kestävä uran indikaattoreiden, kuten työn imun, organisaatioon sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kannalta (Cantarero ym., 2022; Fletcher & Schofield, 2021; Scanlan & Hazelton, 2019). Näitä interventiotutkimuksia täydentäen MEANWELL-hankkeessa haluttiin selvittää,

voidaanko esihenkilön ja tiimin jäsenet yhteen kokoavalla pienryhmävalmennuksella tukea kestäviä uria (de Vos ym., 2020). Asiaa lähestyttiin tutkimuskysymyksellä:

Lisääntykö pienryhmävalmennukseen osallistuneiden työhyvinvointi, tuottavuus ja onnellisuus (kestävän uran indikaattorit) valmennuksen aikana verrattuna alkutilanteeseen ja ei-osallistuneisiin?

Kysymystä on hankkeessa tarkasteltu määrällisellä tutkimusotteella tätä raporttia varten tehdyissä analyyseissä ja Markkulan ja kollegoiden vertaisarviointiin valmis-teilla olevassa käsikirjoituksessa ”Increasing career sustainability with meaningful work intervention: Differing intervention outcomes and factors influencing these”. Analyysit ovat pitäneet sisällään sekä ryhmätason (muuttujasuuntautunut näkökulma) että yksilöllisen (henkilösuuntautunut näkökulma) vaihtelun huomioimisen (Laursen & Hoff, 2006). Aineistona käytettiin niiden 192 organisaatioiden kehittämisen kontekstiin osallistuneiden vastauksia, jotka olivat vastanneet työhyvinvointikartoitukseen 1 ennen pienryhmävalmennusta ja työhyvinvointikartoitukseen 2 sen jälkeen. Näistä 192 henkilöstä pienryhmävalmennukseen osallistui 52 henkilöä (27 %; pienryhmävalmennus sisältöineen on kuvattu luvussa 2.3.4).

Työhyvinvointia tarkasteltiin työn imun (Hakanen, 2009; Schaufeli ym., 2019) ja työuupumuksen (de Beer ym., 2020; Hakanen & Kaltiainen, 2022) kokemusten kautta. Tuottavuuden ilmentäjinä käytettiin organisaatioon juurtuneisuutta (Crossley ym., 2007; Latva-Pukki, 2022) ja työpaikan vaihtoaikkeitä (Huhtala & Feldt, 2016). Kokonaisvaltaisen onnellisuuden ja toimintakyvyn mittareina käytettiin työtyytyväisyyttä (Sutela ym., 2019; Hackman & Oldham, 1980), työn ja muun elämän tasapainoa (Markkula ym., 2024; Kinnunen ym., 2024) ja yleistä hyvinvointia ja merkityksellisyttä elämässä (Gnambs & Buntin, 2017; Steger & Samman, 2012).

Kuten taulukossa 9 esitetyt toistomittausten varianssianalyysin tulokset osoittavat, missään edellä kuvatuista kestävän uran indikaattoreista ei tapahtunut merkittävää muutosta 7–9 kuukauden seuranta-aikana pienryhmävalmennukseen osallistuneilla tai siihen osallistumattomilla. Myöskään pienryhmävalmennukseen osallistuneiden ja ei-osallistuneiden välillä ei ollut eroa näissä kokemuksissa.

Taulukko 9. Pienryhmävalmennuksiin osallistuneiden ja osallistumattomien kokemukset kestävän uran indikaattoreissa ennen ja jälkeen valmennusten toistomittausten varianssianalyysillä tarkasteltuna.

	Työhyvinvointikartoitus 1		Työhyvinvointikartoitus 2		F-arvo (p-arvo)		
	Osallistuneet (n = 52)	Ei-osallistuneet (n = 140)	Osallistuneet (n = 52)	Ei-osallistuneet (n = 140)	Ryhmä	Aika	Ryhmä x Aika
Kestävän uran indikaattori	Ka (Kh)	Ka (Kh)	Ka (Kh)	Ka (Kh)			
Työn imu	5,95 (0,88)	5,76 (1,06)	5,90 (0,94)	5,68 (1,10)	1,94 (.17)	0,58 (.45)	0,03 (.85)
Työuupumus	2,02 (0,40)	2,18 (0,47)	2,09 (0,42)	2,16 (0,48)	2,98 (.09)	0,49 (.49)	2,13 (.15)
Organisaatioon juurtuneisuus	3,40 (0,68)	3,36 (0,83)	3,38 (0,92)	3,39 (0,83)	0,01 (.90)	0,00 (.95)	0,29 (.59)
Työpaikan vaihtoaikeet	2,39 (1,10)	2,45 (1,14)	2,45 (1,15)	2,47 (1,18)	0,04 (.84)	0,32 (.58)	0,07 (.80)
Työtyytyväisyys	3,94 (0,80)	3,91 (0,71)	4,04 (0,77)	3,85 (0,78)	1,12 (.29)	0,10 (.76)	1,51 (.22)
Työn ja muun elämän välinen tasapaino	3,48 (0,64)	3,49 (0,65)	3,57 (0,59)	3,53 (0,59)	0,01 (.94)	2,30 (.13)	0,30 (.58)
Yleinen hyvinvointi ja merkityksellisyys elämässä	4,04 (0,57)	4,00 (0,74)	4,05 (0,62)	3,97 (0,79)	0,35 (.56)	0,03 (.86)	0,30 (.59)

Huom. Ka = keskiarvo, Kh = keskihajonta. Indikaattoreiden asteikko on 1 (= matala) – 5 (= korkea), paitsi työn imun kohdalla asteikko on 1 (= matala) – 7 (= korkea). F-testissä Ryhmä kuvaa pienryhmävalmennukseen osallistumisen tai osallistumattomuuden vaikutusta, Aika yleistä työhyvinvointikartoitusten välissä kuluneen ajan vaikutusta ja Ryhmä x Aika näiden kahden yhdysvaikutusta.

Toisaalta kun hyödynnettiin latenttia profiilianalyysiä kaikkien 192 osallistujan joukossa, löydettiin erilaisia kestävän uran indikaattoreiden kehityksen profiileita (Markkula ym., valmisteilla oleva käsikirjoitus). Tulokset osoittivat, että noin 44 % osallistujista kuului profiileihin, jotka näyttivät yksiselitteisen suotuisilta kestävän uran näkökulmasta. Tämä tarkoitti, että he kokivat työuupumuksen ja työpaikan vaihtoaiheet tasaisen mataliksi ja työn ja muun elämän tasapainon sekä yleisen hyvinvoinnin ja merkityksellisyyden elämässä tasaisen korkeiksi koko kehittämisprosessin ajan. Vaihtoehtoisesti heillä tapahtui muutosta myönteiseen suuntaan ainakin osassa näistä kokemuksista.

Noin 18 % osallistujista taas kuului profiileihin, jotka osoittivat yksiselitteisen epäsuotuisaa kehitystä niin, että joko kestävän uran indikaattoreiden taso oli tasaisen heikko tai niissä tapahtui heikentymistä kehittämisprosessin (Markkula ym., valmisteilla oleva käsikirjoitus). Lisäksi 38 % osallistujista kuului profiileihin, joilla kestävän uran indikaattoreiden kehityksen välillä oli ristiriitaa niin, että osa osoitti suotuisaa ja osa epäsuotuisaa kehitystä. Muutokset kussakin havaitussa profiilissa sekä suotuisaan että epäsuotuisaan suuntaan olivat merkittävyydeltään pääosin pieniä. Enemmän korostuikin kestävän uran indikaattoreiden suhteellinen pysyvyys.

Pienryhmävalmennukseen osallistuminen ei erotellut profiileja toisistaan (Markkula ym., valmisteilla oleva käsikirjoitus). Sen sijaan profiileiden välillä oli eroja TMT-kyselyn täyttymysten muutoksissa seuranta-aikana kaikilla muilla osa-alueilla paitsi uramenestyksessä. Yleisesti ottaen kestävän uran kannalta suotuisissa profiileissa lähes kaikilla TMT-kyselyn osa-alueilla täyttymykset joko pysyivät alkutilanteen tasolla tai paranivat verrattuna epäsuotuisiin ja ristiriitaisiin profiileihin, joissa täyttymykset yleensä heikkenivät.

Yhteenveto

Pääosin pienryhmävalmennuksella ei vaikuttanut olevan itsearviointikyselyillä mitattuna merkittäviä vaikutuksia osallistujien kestävän uran indikaattoreiden kehitykseen. Sen sijaan sillä, kuinka hyvin osallistujat kokivat nykyisen työnsä täyttävän odotuksensa työn merkityksellisyyden näkökulmasta vaikuttaa olevan merkitystä kestävän uran kehityskulkuun. Työn merkityksellisyyden kehittämiseen kannattaa neekin panostaa pyrittäessä vaikuttamaan urien kestävyteen. Tätä tukevat myös aiemmat tutkimukset (esim. Allan ym., 2019; Fletcher & Schofield, 2021).

Toisaalta alaluvussa 4.3 esitettyjen laadullisten, haastatteluaineistoon perustuvien havaintojen valossa osallistujat kokivat MEANWELL-toimintamallin sinänsä tarjoavan erilaisia käytännön keinoja työn merkityksellisyyden lisäämiseen, mutta toivat esiin haasteita ideoiden ja tavoitteiden käytäntöön viennissä. Mahdollisesti jos

nämä keinot saataisiin paremmin osaksi arkea, voitaisiin pidemmässä seurannassa nähdä laajempia vaikutuksia myös määrällisiin itsearviointikyselyvastauksiin perustuvissa kestävän uran indikaattoreissa. On myös hyvä huomioida, että 7–9 kuukauden aikana osallistujien työ- ja elämäntilanteissa on ehtinyt tapahtua monenlaisia muutoksia, jotka voivat osaltaan vaikuttaa kokemuksiin kestävän uran indikaattoreista joko korostaen tai häivyttären pienryhmävalmennuksen mukanaan tuomien uusien välineiden mahdollisia vaikutuksia (vrt. prosessipohjainen näkökulma, esim. Hofmann & Hayes, 2019).

4.5 Millaisiksi koettiin TMT-kyselymenetelmän hyödyt ja haasteet työelämä- ja uraohjauksen asiakastapaamisissa?

Tämän päivän työelämässä on paljon sekä yhteiskunnallisia että organisatorisia muutoksia, jotka haastavat niin työssäkäyviä kuin työelämän ulkopuolella olevia aikuisia monenlaisiin urapohdintoihin esimerkiksi ammatillisen identiteetin, työn mielekkyyden sekä inhimillisesti kestävän uran tavoittelun näkökulmista (Akkermans ym., 2021; de Vos ym., 2020; Hökkä ym., 2014; Vähäsantanen ym., 2015). Onkin tärkeää, että työelämä- ja uraohjauksen ammattilaisilla on käytössään tutkitusti päteviä ja käytännönläheisiä työkaluja, joilla tukea yksilöitä omien arvojen, ominaisuuksien ja tavoitteiden mukaisten työnkuvien ja urien rakentamisessa.

Työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselymenetelmän alkuperäisversion kehittäjä Gary Peterson kollegoineen (2019, s. 344) on esittänyt vahvana vaikutelmana, että kuka tahansa, joka on työssä tai urapohdintojen äärellä, voisi hyötyä työn merkityksiä ja täyttymyksiä kartoittavien VMS- ja VFS-kyselyjen käyttämisestä yhdessä uraohjauksen ammattilaisen kanssa (VMS = Vocational Meaning Survey, VFS = Vocational Fulfillment Survey). Vaikutelman paikkansa pitävyyttä tutkittiin MEANWELL-hankkeessa seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

Millaiseksi työvälineeksi suomalaiset työelämä- ja uraohjauksen ammattilaiset asiakkaaneen kokevat TMT-kyselymenetelmän? Auttaako kyselystä saatu omakohtainen TMT-profiili asiakkaita käsittelemään kokemuksiaan työstä yhdessä ammattilaisen kanssa heitä hyödyttävällä tavalla?

Kysymykseen vastaamiseksi hankkeen ensimmäisenä tavoitteena oli varmistaa, että TMT-kyselymenetelmän sisällöllinen soveltaminen ja psykometrinen validointi Yhdysvalloista (ks. Peterson ym., 2017, 2019) suomalaiseen työelämäkontekstiin on

tehty huolella ennen menetelmän laajempaa käyttöä työelämäkentällä. Rantanen kollegoineen (2022a) tarkasteli vertaisarvioidussa julkaisussa ”Vocational Meaning Survey (VMS) -kyselyn rakenne- ja sisällön validiteetti suomalaisen työelämä- ja uraohjauksen näkökulmasta” hankkeen pilottikyselyaineistoon (n = 218) ja faktorianaalysiin perustuen VMS-kyselyn toimivuutta. He havaitsivat, että kyselyn suomenkielisen ja neliosa-alueisen (perustarpeet, itseen suuntautuminen, yhteisöön suuntautuminen ja itsensä ylittäminen) version psykometriset ominaisuudet olivat melko hyvät, kun suomalaiseen kontekstiin soveltumattomat itsearviointiväittämät jätettiin pois. Saman aineiston avointen kysymysten temaattinen sisällönanalyysi toi kuitenkin esiin, että kyselyn osa-alueisiin on tärkeää lisätä muun muassa aitous, itsenäisyys ja itsensä kehittäminen työssä. Näin kysely tavoittaisi paremmin kokemukset työn erilaisista ja yksilöllisesti painottuneista merkityksistä, kun kyselyn sisältöä rinnastetaan työn merkityksellisyyden laajaan teoriapohjaan (ks. kuvio 1, s. 15; Lips-Wiersma & Wright, 2012; Martela & Riekkö, 2018; Rosso ym., 2010).

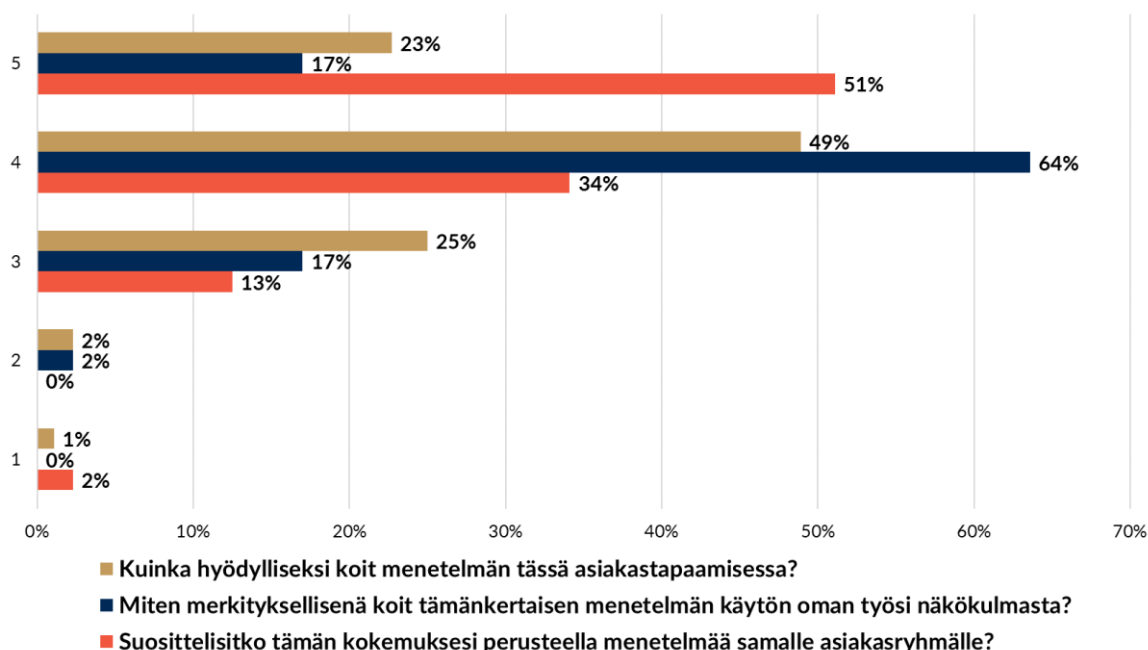
Hankkeessa Petersonin ja kollegoiden (2017, 2019) VMS- ja VFS-kyselyparia onkin viety eteenpäin ja kehitetty TMT-kyselymenetelmän nykyversio (Rantanen ym., 2022b, 2023a, 2024). Se tuottaa vastaajalle henkilökohtaisen työn merkityksiä (”Mikä minulle työssä yleisesti ottaen on erityisen tärkeää?”) ja työn täyttymyksiä (”Miten hyvin minulle tärkeät asiat toteutuvat nykyisessä työssäni?”) kuvaavan TMT-profiiliin, joka sisältää seitsemän osa-aluetta: 1) perustarpeet, 2) uramenestys, 3) osaaminen, 4) itsenäisyys, 5) yksilöllisyys, 6) yhteisöllisyys ja 7) hyvän tekeminen. Esimerkkiprofiili, osa-alueiden sisällöt sekä niiden jakautuminen alaosa-alueisiin on esitelty tarkemmin luvussa 1.4. Menetelmästä on olemassa sekä pitkä (48 itsearviointiväittämää) että lyhyempi (26 väittämää) versio (Rantanen ym., 2023b).

Menetelmää käyttävät työelämä- ja uraohjauksen ammattilaiset on perehdytetty kyselyn teoriataustaan, sisältöön sekä suurella suomalaisella aineistolla (n = 2135) testattuun faktorirakenteeseen ja erinomaisiksi osoittautuneisiin psykometriisiin ominaisuuksiin (Rantanen ym., 2022b, 2023b). Hankkeen yhtenä tärkeänä tuotoksena onkin ollut TMT-kyselymenetelmän käyttökoulutuksien pitäminen vahvaan validointityöhön perustuen, jotta työelämä- ja uraohjauksen ammattilaiset voivat hyödyntää pätevää ja luotettavaa menetelmää asiakkaidensa kanssa.

Minkään kyselymenetelmän validointityö ei ole kuitenkaan valmis ennen kuin sen soveltuvuus, käytettävyys ja hyödyllisyys on testattu aidoissa käyttötarkoitustilanteissa. Hankkeen aikana on koulutettu yhteensä 240 ammattilaista TMT-kyselymenetelmän käyttöön ja jo noin 1000 heidän asiakastaan on saanut oman TMT-profiilinsa ja käynyt sen pohjalta ohjauskeskustelun ammattilaisen kanssa. Tästä kokonaisuudesta on kerätty käyttökokemuspalautetta lyhyillä e-kyselyillä (n = 88 ammattilaisen arvioimaa asiakastapaamista, n = 165 asiakkaat), joita on syvennetty

ammattilaisten (n = 21) ja asiakkaiden (n = 18) haastatteluilla. Aineistoa on tähän mennessä tarkasteltu kahdessa opinnäytetyössä (Filatova & Höyhty, 2023; Olander & Schwarz, 2022) sekä tätä raporttia varten tehdyissä aineistotarkasteluissa.

Ammattilaiset vastasivat palautekyselyyn pian asiakastapaamisen jälkeen, ja asiakastapaamisia heillä saattoi olla useampia. Kuviossa 11 esitettyjen yleishavaintojen perusteella voidaan todeta, että ammattilaiset pitivät menetelmää pääosin hyödyllisenä asiakkailleen, kokivat sen merkityksellisenä omassa työssään sekä suosittelisivat menetelmän käyttöä jatkossa samanlaisille asiakasryhmille.



Kuvio 11. Ammattilaisten käyttökokemuksia (n = 88) TMT-kyselymenetelmästä asteikolla 1 = En kokenut lainkaan hyödyllisenä/merkityksellisenä/suosittelavana ... 5 = Koin erittäin hyödyllisenä/merkityksellisenä/suosittelavana.

Filatovan ja Höyhtyän (2023) tarkastelun kohteena olivat ammattilaisten haastatteluissa esiin tuomat kokemukset TMT-kyselymenetelmästä niin oman työn kuin asiakkaiden näkökulmasta sekä käsitykset menetelmän soveltuvuudesta erilaisiin käyttötilanteisiin. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tulokset osoittivat, että **ammattilaisten oman työn näkökulmasta TMT-kyselymenetelmä** laajensi ja tuki heidän työskentelyään hyvänä keskusteluvälineenä (66 % haastatelluista toi näkökulman esiin; esim. ”keskustelun pohjaksi, avaajaksi”). Lisäksi menetelmä toimi työn merkityksellisyyden teeman jäsentäjänä (62 %; esim. ”tähän on huomioitu aika laajasti näitä työelämän asioita, kokonaisuuksia”), toi teemaan laajempaa analyysiä (38 %; esim. ”ammattitaidon näkökulmasta antaa tulokulmaa, laajentaa ja avaa problematiikan käsittelyä”), oli helppokäyttöinen (48 %; esim. ”selkeät käyttöohjeet,

koulutuksesta riittävä taustatieto ja ymmärrys”) ja konkretisoi työskentelyä (19 %; ”jotain kättä pidempää”).

Haastatellut toivat esiin menetelmän käytössä huomioitavia asioita, kuten asiakkaan riittävät voimavarat ja reflektointikyky (38 %), tilannekohtaisuus ja tarkoituksenmukaisuus (38 %), soveltuvuus työelämän eri vaiheissa ja aloilla (33 %), TMT-profiilista keskustelu ammattilaisen kanssa ymmärryksen vahvistamiseksi ja liian suoraviivaisten tulkintojen välttämiseksi (19 %) ja menetelmän käytön oikea ajoitus (7 %). Haastateltavien sanoituksia yhdistäen nämä koettiin toisinaan haastaviksi:

”Ettei menetelmää käyttäisi vaan mielenkiinnosta vaan olisi oikeasti tarkoitus ja hyöty ihmiselle siinä tilanteessa. Myös rajanveto, että tälle ihmiselle hyvä vai ei tässä hetkessä, voi olla haastavaa. Menetelmä on myös osittain aika abstrakti.”

Ammattilaisten haastatteluissa tiedusteltiin myös, miten he **kokivat TMT-kyselymenetelmän asiakkaidensa näkökulmasta** (Filatova & Höyhty, 2023). Asiakkaiden yleiskokemus näyttöäytyi ammattilaisille muun muassa tyytyväisyytenä (38 %; esim. ”innostuneita ja sanovat tämän olleen heille juuri nyt tosi hyvä”), neutraalina kokemuksena (33 % esim. ”kaikkia ei yllättänyt tai ei antanut heille kovin paljoa”) ja pysähtymisenä (24 %; esim. ”arvokasta ei välttämättä ollut profiili vaan kyselyn täyttämisen itsessään, saivat siitä itselleen jotenkin ajateltavaa”).

Tarkemmin eriteltyinä haastatellut myös kokivat, että menetelmä oli hyödyttänyt asiakkaita edistämällä muutoksia (67 %), tekemällä heidän tilannettaan näkyväksi, auttamalla heitä huomaamaan hyvän työssään ja lisäämällä heidän itsetuntemustaan (43 %), vahvistamalla heidän ajatuksiaan ja suunnitelmiaan (38 %), tuomalla uusia näkökulmia (33 %), havahduttamalla ja herättämällä (29 %) sekä olemalla riittävän konkreettinen pelkän pohdiskelevan keskustelun sijaan (29 %). Haastateltavien sanoituksia yhdistäen menetelmää voi kuvailla esimerkiksi seuraavasti:

”Löytöretkenä omiin ajatuksiin toi konkreettisia oivalluksia siitä, mitä voi itse tehdä ja avasi jotain, minne asiakas ei ollut osannut katsoa aikaisemmin. Tämä kirkasti, että mistä on kyse, antoi mahdollisuuden ymmärtää itseään. Monia auttaa se visuaalinen kuva ja siinä esillä ne työn merkityksellisyyteen liittyvät osa-alueet. Näin asioihin on ehkä helpompi tarttua ja ne konkretisoituvat. Tuo myös esille sitä hyvää, mikä toimii tai vahvistaa sitä suunnitelmaa muutokseen, joka jo oli.”

Tätä raporttia varten tehdyissä käyttökokemuskyselypalautteiden avovastausten tarkasteluissa tuli esiin samoja asioita kuin ammattilaisten haastatteluaineiston analyseissä (Filatova & Höyhty, 2023). Kyselypalautteissa ammattilaiset toivat lisäksi esiin TMT-kyselymenetelmästä olleen hyötyä vuorovaikutuksen tukemisessa

asiakasryhmissä (esim. ”[Asiakas]työparin välille syntyi antoisa keskustelu.”). Verrattuna haastatteluaineistoon kyselypalautteissa ammattilaiset nostivat esiin myös jonkin verran enemmän kielteisiä kokemuksia liittyen joko menetelmään (esim. ”Tulkituin, että vastaaja ei ollut kovin motivoitunut käyttämään aikaa asiaan, joka oli hänelle tuttu.”) tai omaan toimintaansa (esim. ”En osannut ohjata keskustelua riittävän ratkaisukeskeiseksi.”). Kehityskohteena ammattilaiset kuvasivatkin parempaa valmistautumista sekä ajankäytön suunnittelua menetelmästä keskusteltaessa.

Ammattilaisten haastatteluaineiston analyysi toi esiin myös neljä pääteemaa siitä, millaisia **näkemyksiä ammattilaisilla oli TMT-kyselymenetelmän käyttötilanteista** (Filatova & Höyhty, 2023). Ensinnäkin menetelmä koettiin erityisen olennaiseksi syventämään ja tarkentamaan keskusteluja yleisten työelämän pohdintojen äärellä. Tällaisiksi asioiksi haastateltavat nimesivät asiakkaan työuran pohdinnan erilaisissa nivel-, taite- ja murroskohdissa (81 %), keskustelut työn merkityksellisyydestä (48 %), arvokeskustelut ja -ristiriidat (38 %) ja tyytymättömyyden työtilanteeseen (mm. paha olo, motivaation puute) (29 %).

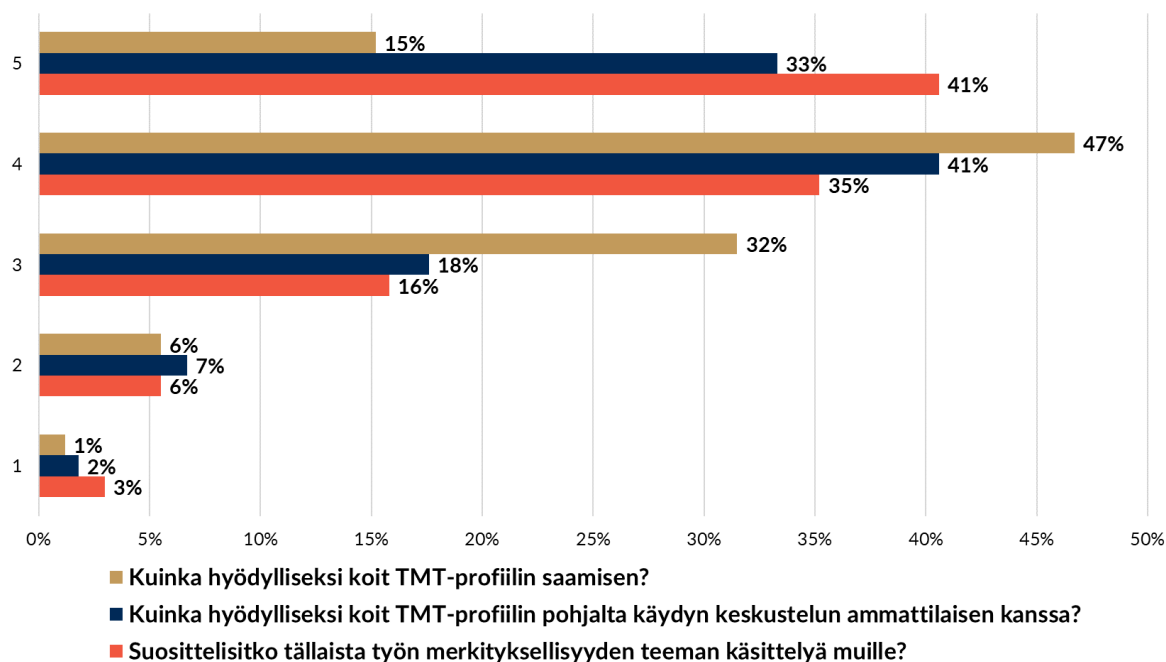
Toiseksi hyvän työkyvyn ja -uran tukemisen teemaan sisältyivät ohjaus ja valmennus (67 %; esim. ”ohjaus- ja neuvontakäynnit, asiantuntijatyön sparraus”), uupuneiden kanssa työskentely (43 %; esim. ”usein uupunut tekee arvotyöskentelyä, johon voisi olla erityisen hyvä”), työterveys (29 %; esim. ”osaksi työterveyspsykologin arkea, jossa usein vähemmän näin konkreettisia menetelmiä”) sekä kuntoutus (14 %; esim. ”ammattillisen kuntoutuksen sektori, missä ihmiset erinäisistä syistä etsivät työuraansa, vaihtavat työtä niin miettiä, mistä saa ne työssä ne kiksit”).

Kolmanneksi haastatellut ammattilaiset toivat esiin TMT-kyselymenetelmän käyttökelpoisuuden esihenkilöiden (29 %), ryhmien (43 %) ja organisaatioiden (52 %) kehittämisessä. Heidän näkemystensä mukaan esihenkilöillä on mahdollisuus viedä havaittuja asioita eteenpäin. Ryhmissä menetelmä tuo parhaimmillaan ”konkreettisesti yhteisesti jaettua” ja ”vie yhteisöllistä puhetta eteenpäin”. Organisaatioissa taas parhaimmassa tapauksessa koko organisaatio sitoutuu työn merkityksellisyyden kehittämiseen niin, että työntekijöiden kohdalla menetelmä voi lisätä kokemusta arvostetuksi tulemisesta ja työnantaja voi saada uutta tärkeää tietoa työntekijöistä.

Neljäntenä keskeisenä teemana haastatellut ammattilaiset puhuivat siitä, missä tilanteissa he eivät TMT-kyselymenetelmää käyttäisi. Näitä olivat kriisitilanteet (43 %; esim. työpaikan menetys, työpaikan ristiriita- ja konfliktien selvittelytilanteet ja henkilökohtaisen elämän kriisit), akuutisti uupuneet asiakkaat (38 %; esim. uupumistila on akuutti, raskas, hyvin vahva ja oireilu todella syvää) ja asiakkaan mittavat työkyvyn haasteet (33 %; esim. mielen- ja/tai fyysisen terveyden ongelmat). Ei-suositeltavia menetelmän käyttötilanteita yhdisti tarve kohdentaa ”hoito johonkin muualle ja miettiä niitä muita keinoja”. Ammattilainen myös näki asiakkaalla pitävän ”olla

vähän pelimerkkejä pohtia asioita”, mitä tilanteessa ei ole, kun tilanne voi olla ”niin kaaottinen, että ihminen tarvitsee jotain ihan muuta, kun on se uupumus vahvasti päällä. Lepo ensin tärkein.”

Kuvioon 12 on koottu asiakkaiden palautekyselyvastauksiin perustuen yleiskokemuksia TMT-kyselymenetelmästä. Niistä selviää, että asiakkaat kokivat pääosin hyödyllisenä sekä TMT-profiilin saamisen että siitä ammattilaisen kanssa keskustelemisen ja suosittelisivat muillekin vastaavaa tapaa käsitellä työn merkityksellisyyttä.



Kuvio 12. Asiakkaiden käyttökokemuksia (n = 165) TMT-kyselymenetelmästä asteikolla 1 = En kokenut lainkaan hyödyllisenä/suosittelavana ... 5 = Koin erittäin hyödyllisenä/suosittelavana.

Olander ja Schwarz (2024) tarkastelivat asiakkaiden käyttökokemuksia haastattelujen pohjalta ja lisäksi tätä loppuraporttia varten tehtiin haastatteluaineistoa täydentävää koontia asiakkaiden palautekyselyiden avovastauksissa kuvaamista kokemuksista. Aineistolähtöisen sisällönerittelyn tulokset osoittivat, että **asiakkaiden yleiskokemukset TMT-menetelmän käytöstä** jakaantuivat kolmeen pääteemaan (Olander & Schwarz, 2024). Ensimmäiseksi haastatellut sanoittivat kyselyn tekemisen olleen kätevää, mikä näkyi siinä, että kysely oli helppo tehdä (44 % haastatelluista mainitsi teeman) ja nopea täyttää (63 %) (esim. ”kysymyksistä tajusi, mitä niillä haettiin”). Haastatellut toivat esiin myönteistä yllättyneisyyttä siitä, että lyhyellä kyselyllä saatiin niin kattavasti tietoa.

Toiseksi haastatellut kokivat, että TMT-menetelmän tuloksiin oli helppo yhtyä, joka näkyi siinä, että tulokset eivät yllättäneet (75 %) ja profiili oli helposti

ymmärrettävä (38 %). Profiiliin koettiin havainnollistavan hyvin työn merkitysten ja täyttymysten yhteyttä. Kyselyiden avovastausten analyysissä tuli yllä mainittujen kokemusten lisäksi esiin joitain negatiivisia tuntemuksia liittyen TMT-kyselyyn profiileineen. Ne liittyivät menetelmässä koettuihin puutteisiin (esim. ”liian paljon tois-toa”, ” en osannut tulkita”) tai profiiliin herättämiin tunteisiin (esim. ”Olin suorastaan kauhistunut siitä, että työn merkityksen ja täyttymyksen erot olivat niin suuret.”).

Kolmanneksi haastatellut asiakkaat kuvasivat TMT-profiiliin äärellä käymäänsä ohjauskeskusteluun liittyviä kokemuksia, jotka olivat pääosin myönteisiä. Keskustelun ammattilaisen kanssa koettiin olleen hyvä (81 %) ja ohjauskeskustelua pidettiin tärkeänä osana TMT-kyselymenetelmän käyttöä (56 %). Ammattilaisten taitavuus, hyvät kysymykset, tulosten syvällisempi ymmärtäminen ja mahdollisuus pohtia omaa tilannetta toisen kanssa mahdollistivat laajemman hyötymisen menetelmästä kuin pelkkä TMT-profiiliin saaminen lyhyine tulkintaohjeineen. Tätä kaikkea asiakkaat sanoittivat esimerkiksi seuraavasti:

”Tää antaa sen profiilin ja kuvauksen, mutta kun pysähtyy enemmän pohtimaan jonkun kanssa sitä asiaa niin varmaan siitä saa silloin paljon enemmän irti.”

”Erittäin ammattitaitoinen ja semmonen selkeä ja ystävällinen ja semmonen helppo, helppo ihminen, kenen kanssa keskustella. Ainakin mulla oli.”

Näitä haastatteluaineistosta tehtyjä havaintoja täydentäen käyttökokemuspalautekyselyvastauksissa asiakkaat kuvasivat TMT-kyselymenetelmän toimivan hyvänä keskustelun ohjaajana niin yksilö-, pari- kuin ryhmäohjauksessa mutta toivat esiin myös kriittisempiä huomioita keskustelusta. Osa asiakkaista koki tyytymättömyyttä liittyen ammattilaisen toimintaan, ryhmämuotoiseen keskusteluun teemasta, ajanpuutteeseen tai kokemukseen, ettei keskustelusta ollut mitään hyötyä, mitä kuvattiin esimerkiksi näin:

”Ammattilaisen panos ei tuonut keskusteluun juuri uutta. Ehkä keskustelussa tulisi olla selkeämpi runko ja lopputulos tai tavoite. Nyt oikeastaan vain käytiin läpi kaikkien profiilit ilman asian varsinaista käsittelyä.”

Asiakkaiden haastatteluaineiston pohjalta tarkasteltiin myös, **lisääkö TMT-menetelmän käyttö asiakkaiden työhön liittyvää itsetuntemusta ja ymmärrystä oman työn merkityksellisyyteen liittyvistä tekijöistä** (Olander & Schwarz, 2024). Tähän liittyen asiakkaat kuvasivat menetelmän auttaneen oman tilanteen ymmärtämisessä, mikä näkyi siinä, että menetelmä selkeytti tai vahvisti omia ajatuksia (94 %), auttoi tunnistamaan itselle tärkeitä asioita (44 %) ja antoi uusia näkökulmia (44 %). Menetelmän koettiin käynnistäneen tai tukeneen omia ajatteluprosesseja teemaan liittyen ja

avanneen uusia tapoja katsoa omaa työtilannetta ja tulevaisuuden suunnitelmia. Nämä teemat näkyvät esimerkiksi seuraavissa haastatteluotteissa:

“Koska niinku tavallaan siinä tuli se selkeesti niinku näkyviin se, että mitkä ne asiat on mulle tavallaan työelämässä tärkeitä ja sit tuli se, et niinku tavallaan selkeesti se näkyviin, et miks... miks tavallaan se motivaatio on sitten tavallaan kadonnut siitä työn tekemisestä, että mielekkyydestä. Et oli sellainen silmiä avaava kyllä tutkimuskysely.”

“Tää on ehkä se, mikä pistää sitten miettiin, kun saa tuloksen, että mitkä tekijät on niitä hyviä siinä omassa työssä ja mitkä ei oo, niin hyviä ja pystyykö elää sen kanssa ja pystyykö siihen vaikuttamaan.”

Vaikka pääosin kokemukset TMT-kyselymenetelmän käytöstä olivat myönteisiä, haastatellut asiakkaat kuvasivat myös, ettei menetelmä välttämättä sovi kaikille (56 %). He arvioivat, ettei menetelmä ole toimiva, kun on suuren tunteen vallassa tai muutoin ikävässä tilanteessa (esim. akuutti kriisi, työpaikan muutosneuvottelut). Asiakkaat toivat esiin myös, että yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten itse-reflektiokyky, voi vaikuttaa menetelmästä hyötymiseen. Lisäksi palautekyselyvastauksissa tuotiin haastatteluja hieman vahvemmin esiin, ettei menetelmää välttämättä suositeltaisi, koska se saatettiin kokea epäselväksi, liikaa aikaa vieväksi tai sen ei koettu tuovan itselle uutta tietoa.

Palautekyselyvastauksissa asiakkaat pohtivat myös, **millaisissa tilanteissa TMT-profiilista ja siitä käydystä keskustelusta ammattilaisen kanssa on eniten hyötyä**. Asiakkaat toivat esiin menetelmän sopivan työn arviointiin erityisesti omien odotusten ja niiden toteutumisen näkökulmasta (esim. ”Tämä kysely voi selkeyttää myös sitä mikä on hyvää ja tyydyttävää omassa työssä.”). Lisäksi menetelmän nähtiin sopivan muutostilanteiden jäsentämiseen, esimerkiksi suunniteltaessa tulevaisuutta tai pohtiessa työpaikan sisäisiä muutoksia (esim. ”Jos on muuten työurallaan vaiheessa, että jotain muutosta ehkä kaipaa; kysely selkeyttää asioita ja vahvistaa uskallusta tehdä muutoksia.”). Menetelmää ajateltiin voitavan hyödyntää niin yksilökuin ryhmäohjauksessa ja muutosten seurannassa kokemuksissa. Menetelmän ja siitä keskustelun ajateltiin sopivan erityisesti työuupumuksen, työn haasteiden ja yhteisön kehityksen, omien arvojen ja työtytyttömyyden pohdintaan.

Yhteenveto

Sekä ammattilaisten että asiakkaiden kokemukset TMT-kyselymenetelmästä olivat kauttaaltaan hyvin yhteneviä ja molemmat ryhmät kokivat menetelmästä voivan olla merkittävää hyötyä työelämä- ja uraohjauksessa. Menetelmän nähtiin selkiyttävän

asiakkaan tilannetta työn odotusten ja niiden nykytyössä toteutumisen suhteen, tarjonnan mahdollisuuden uusien näkökulmien saamiseen suhteessa omaan tilanteeseen ja auttaneen eteenpäin mahdollisten muutosten suunnittelussa. Keskeisenä oivalluksille ja hyötymiselle nähtiin, että menetelmästä keskusteltiin ammattilaisen kanssa, kuten Peterson kollegoineen (2017, 2019) on myös esittänyt. Tätä painotettiin myös TMT-kyselymenetelmän käyttökoulutuksissa (Rantanen ym., 2023b) sekä TMT-profiilin mukana tulevilla tulkintaohjeilla:

”Aivan ensimmäiseksi on erittäin tärkeää huomata, että saamasi profiili itsessään ei luokittele, leimaa tai diagnosoi sinua millään tavalla. Se kuvastaa vain koontia siitä, miten arvioit kyselyssä olleita väittämiä suhteessa itseesi ja nykyiseen työhösi. Olennaista on itsetutkiskelu, pohdinta tai keskustelu profiilin äärellä. Tämä vasta kertoo profiilissa näkyvien asioiden painoarvon sinun elämäntilanteessasi, johon mahdollisesti kuuluu muutakin kuin työ.”

Sekä ammattilaiset että asiakkaat näkivät menetelmän soveltuvan käyttöön erilaisissa työelämän muutostilanteissa ja pohdittaessa omien arvojen ja tarpeiden yhteensopivuutta nykyisen työn kanssa (de Vos ym., 2020; Lysova ym., 2019). Menetelmä vaikutti hyödylliseltä myös monien kestävän uran rakentamisen kannalta olennaisten ilmiöiden kuten ammatillisen toimijuuden (Hökkä ym., 2014), identiteetin (Vähäsantanen ym., 2015) ja urashokkien (Akkermans ym., 2021) käsittelyssä.

Niin ammattilaiset kuin asiakkaat näkivät kyselyn käyttöön liittyvän myös haasteita ja rajoitteita, kuten menetelmän käytön sopimattomuuden akuuteissa kriisitilanteissa tai silloin, kun asiakkaan itsereflektiokyvyssä on puutteita. Kaikilla asiakkailla keskustelut eivät olleet johtaneet erityisempiin oivalluksiin tai uuden tiedon muodostumiseen, jolloin nähtiin, että menetelmän parissa menneen ajan olisi voinut käyttää muuhunkin. Useimmiten TMT-kyselymenetelmä nähtiin kuitenkin käyttökelpoisena työkaluna työelämä- ja uraohjauksen keskusteluissa ja sen käyttöä suositeltiin erilaisiin työelämän tilanteisiin. Tämä tiivistyy ammattilaisen palautteessa, jossa näkyy myös arvostus menetelmän kehitys- ja validointityötä kohtaan:

”Onpa hienoa saada visuaalista ja jopa kvantitatiivista dataa pohjimmiltaan kokemuksellisen työelämäsuhteen arvioimiseksi: tämä on ehdottomasti niin yhteiskunnan (ja minun työnantajan edustajana) kuin yksilönkin etu. Tiedon ja ymmärryksen lisäämisen ohessa TMT mahdollisti minulle loistavan dialogin työelämän laatutekijöistä ilman, että tiimiläiset pelkäsivät suorituksen arviointia tai motivaation mittaamista.”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

MEANWELL-kehittämis- ja tutkimushankkeen ensisijaisena tavoitteena oli luoda ja testata organisaatioille sekä työelämä- ja uraohjausalan ammattilaisille suunnattuja toimintamalleja työn merkityksellisyyden, työhyvinvoinnin ja organisaatioiden toimivuuden edistämiseen. Tähän hyödynnettiin aihepiirin laajaa teoreettista taustaa (mm. Bailey ym., 2018; Lysova ym., 2019, Rosso ym., 2021; de Vos ym., 2020) ja työn merkitysten ja täyttymysten kyselymenetelmää (Peterson ym., 2017, 2019; Rantanen ym., 2022a, 2023a, 2024). Työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden näkökulma oli hankkeessa keskeinen, sillä tärkeänä tekijänä kestävän uran rakentamisessa (de Vos ym., 2020) ovat työntekijöiden työstä elämäänsä etsimät merkitykset ja niiden toteutuminen. Tässä raportissa esiteltyjen havaintojen ja tulosten valossa voidaan esittää seuraavat johtopäätökset rajoituksineen, jatkotutkimusehdoituksineen ja käytännön suosituksineen.

Johtopäätös 1: TMT-kysely on suositeltava työväline työn merkityksellisyyden kehittämiskohteiden tunnistamisessa kyselyn rajoitukset huomioiden.

Hankkeen alkupuolella Yhdysvalloista lähtöisin olevasta Vocational Meaning Survey - ja Vocational Fulfillment Survey -kyselyparista (Peterson ym., 2017, 2019) kehitettiin yhteistyössä alkuperäiskehittäjien kanssa sisällöllisesti mittavasti eteenpäin viety ja suomalaiseen työelämään sovitettu versio. Tämä työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselymenetelmä visuaalisine profiileineen (ks. luku 1.4 sekä Rantanen ym., 2022a, 2023a, 2024) on otettu hyvin vastaan suomalaisella työelämäkentällä. Niin johtajat, esihenkilöt ja työntekijät (Konsti ym., 2023, valmisteilla oleva käsikirjoitus; Markkula ym., valmisteilla oleva käsikirjoitus) kuin työelämä- ja uraohjausalan ammattilaiset ja heidän asiakkaansa (Filatova & Hyöhty, 2023; Olander & Schwarz, 2024) ovat kokeneet hyötyvänsä tästä menetelmästä.

TMT-kyselymenetelmän käyttötarkoituksen mukaisesti yksilö- ja työyhteisötason TMT-profiilien on sen seitsemällä osa-alueella (perustarpeet, uramenestys, osaaminen, itsenäisyys, yksilöllisyys, yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen) koettu tuovan esiin ”ennaltaehkäisevästi ja ylläpitävästi niitä osa-alueita, joilla vallitsee työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus, ja korjaavasti ja kehittävästi niitä osa-alueita, joilla on havaittavissa työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopimattomuutta. ... TMT-kysely profiileineen ei siis ole vain ongelmien esiin nostaja, vaan myös väline hyvän ja toimivan huomaamiseen” (Rantanen ym., painossa). Menetelmä on myös lisännyt vastaajien työhön liittyvää itsetuntemusta, auttanut konkretisoimaan usein abstraktilta tuntuvaan työn merkityksellisyyden käsitettä sekä tukenut työn kehittämistä omia odotuksia paremmin vastaavaksi ja työhyvinvointia edistäväksi.

Myönteiset tulokset eivät kuitenkaan tarkoita, että TMT-kyselymenetelmä olisi täysin valmis, vaan menetelmällä ja sitä koskevalla tutkimuksella on rajoitteensa. Menetelmän kehitystyö Suomessa on perustunut MEANWELL-hankkeen aineistoon, jossa naiset (79 %), korkeakoulutetut (64 %) sekä sosiaali-, terveys-, kasvatus- ja koulutusalaalla (49 %) työskentelevät ovat yliedustettuina suhteessa suomalaiseen väestöön, jossa naisia on 50 prosenttia ja 25–64 vuotiaista korkeakoulutettuja on 42 prosenttia (Tilastokeskus, 2023).

Tarvitaankin jatkotutkimusta siitä, miten hyvin menetelmä otetaan vastaan esimerkiksi miesvaltaisilla aloilla tai ei-korkeakoulutetun työväestön keskuudessa. Voidaan kuitenkin olettaa, että TMT-kyselymenetelmä sopisi näillekin ryhmille. Nimitäin käsillä olevan hankkeen vähemmistöosallistujien tavoin myös Duunarit-tutkimushankkeessa havaittiin, että ”esimerkiksi tehdastyössä ja kiinteistöpalveluissa työn voi kokea itsenäiseksi, toteuttaa osaamistaan, vaalia sosiaalisia suhteita työpäikällä sekä tehdä toisille ja yhteiskunnalle hyvää” (Saari ym., 2021, s. 4). Kaikki nämä ovat merkityksellisen työn lähteitä, joita TMT-kyselymenetelmä karoittaa.

Lisäksi TMT-kyselymenetelmän kohdalla on tärkeää huomioida, että hankkeen tulosten perusteella sen käytöstä eivät kaikki hyödy eikä sitä voi suositella kaikille. Hyödyllisyyttä voi heikentää, jos asiat ovat työn merkityksellisyyden suhteen jo varsin hyvällä mallilla, työ ei ole keskeisin elämän sisältö tai yksilön elämäntilanteen, toimintakyvyn tai terveydellisten rajoitteiden takia aika tällaisille työelämä- ja urapohdinnoille ei ole oikea.

Johtopäätös 2: Yksilöllistä työhyvinvointia voi kehittää työn merkityksellisyyttä edistämällä, mutta tämän onnistumiseksi hyväksi havaitut työkalut tulee saada käyttöön työarjessa.

Hankkeen tuhansien suomalaisten työssäkäyvien aikuisten poikittaiskyselyaineiston perusteella työltä etsittyjen merkitysten täytyminen nykyisessä työssä on yhteydessä työhyvinvointiin. Hankkeen tulosten valossa kannattavaa olisi panostaa työn merkityksellisyyden kahteen yksilökeskeiseen ja sisäiseen motivaatioon perustuvaan lähteeseen eli osaamiseen (arvostus ja kyvykkyys) sekä yksilöllisyyteen (aitous ja itsensä kehittäminen). Nämä TMT-kyselyn osa-alueet olivat erityisen vahvasti yhteydessä useisiin inhimillisesti kestäväen uran indikaattoreihin (de Vos ym., 2020), kuten vahvaan työn imuun ja organisaatioon juurtuneisuuteen, hyvään työn ja muun elämän tasapainoon, korkeaan elämän tyytyväisyyteen sekä vähäisiin työuupumusoireisiin ja työpaikan tai alan vaihtoaikaisiin (Rantanen ym., 2024; taulukko 7, s. 52).

Myös organisaatioiden kehittämisen kontekstissa kerätyn pitkittäisaineiston perusteella (Markkula ym., valmisteilla oleva käsikirjoitus) myönteiset muutokset työn täyttymyksissä lähes kaikilla TMT-kyselymenetelmän osa-alueilla olivat yhteydessä suotuisampaan kestäväen uran indikaattoreiden kehitykseen. Näin ollen työn merkityksellisyyden kohentaminen vaikuttaa toimivalta reitiltä työhyvinvointiin vaikuttamiseksi. Keskeistä on kuitenkin jatkotutkimuksessa arvioida, onko työn merkityksellisyyden kehittäminen toimiva reitti työhyvinvoinnin kehittämiseen myös esimerkiksi miesvaltaisilla tai tuotantotyöpainotteisilla aloilla huomioiden käsillä olevan hankkeen korkeakoulutettujen naisten suuren määrän.

Hankkeen haastattelu- ja kyselyvastausten perusteella työn merkityksellisyyden teeman sisällyttäminen esihenkilöiden ja työntekijöiden kehitys/tavoitekeskusteluihin voi olla yksi käytännön tapa edistää yksilötason työhyvinvointia. Keskustelut voivat tarjota väylän lisätä keskinäistä ymmärrystä (Fletcher & Schofield, 2021; Lips-Wiersma ym., 2016) ja löytää käytännön keinoja muokata työtä merkityksellisyyttä työhyvinvointia tukevaksi (Hakanen, 2020; Konsti ym., 2023; Martela, 2020; Rantanen ym., painossa). Haastattelujen pohjalta keskustelujen hyödyllisyyteen kuitenkin vaikuttaa se, kuinka paljon ne lopulta vaikuttavat arjen toimintaan.

Tyypillisesti kerran tai pari vuodessa käytävien kehitys/tavoitekeskustelujen sijaan voitaisiin tarvita muutaman kerran yhteistyöskentelyprosessi niiden työntekijöiden kohdalla, joilla on esimerkiksi TMT-kyselymenetelmän pohjalta tai muutoin tunnistettuja haasteita työn merkityksellisyydessä tai työhyvinvoinnissa. Tällaisessa työskentelyssä esihenkilö-työntekijäpari pystyisi paremmin edistämään ja seuraamaan asetettujen tavoitteiden ja löydettyjen keinojen juurtumista arkeen. Mahdollisesti tällaisia prosesseja voisivat toteuttaa esihenkilöiden sijaan tai yhdessä heidän

kanssaan myös organisaation sisällä henkilöstöpalveluiden ammattilaiset tai ulkopuolella työelämä- ja uraohjauksen ammattilaiset. Jälkimmäisessä tapauksessa voitaisiin puhua kolmikantaisesta työelämä- ja uraneuvottelusta, jossa esihenkilö-työntekijäpari saisi tukea ja oppia kolmannelta osapuolelta. Tätä kaikkea tukevat hankkeen tulokset siitä, että ammattilaisen jäsentämät ohjauskeskustelut tuovat lisäarvoa työkalujen käyttöön. Jatkotutkimuksessa voitaisiinkin tarkastella, millaiset keskustelumallit tukisivat parhaiten työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin toisiinsa kietoutuvaa kehittämistä.

MEANWELL-toimintamallin esihenkilö- ja pienryhmävalmennukset ovat toinen mahdollinen keino vaikuttaa työhyvinvointiin työn merkityksellisyyteen keskittymisen kautta. Valmennukset tarjosivatkin niihin osallistuneiden haastattelujen perusteella käyttökelpoisia ja erilaisiin tilanteisiin sopivia työvälineitä työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Esihenkilöille valmennukset tarjosivat myös keinoja tukea tiimiläisiään työn kehittämisessä. Näistä myönteisistä kokemuksista huolimatta valmennuksiin osallistuminen ei näkynyt itsearvioitujen kestävän uran indikaattoreiden (esim. työuupumus, työn ja muun elämän tasapaino) kohene misena (Markkula ym., valmisteilla oleva käsikirjoitus). Mahdollisena syynä vähäisiin vaikutuksiin haastattelujen perusteella näyttäytyi se, että täysimääräisen hyödyn saamiseksi olisi oltava aikaa ja voimavaroja kokeiltujen harjoitusten, saatujen oivalusten sekä uusien käytänteiden työarkeen juurruttamiseen.

Täysimääräisen arkeen viemisen onnistumiseksi sekä henkilökohtaisen panostuksen että työyhteisön, esihenkilöiden ja johdon tarjoaman tuen tulisi olla huomattavaa (vrt. Chiaburu ym., 2013). Toimiviksi havaittuja työkaluja voisikin tuoda työarkeen pienimuotoisemmin ja tiheämmin kuin harvajakoisen valmennusohjelman kautta. Esimerkiksi palaverien alussa voitaisiin kokeilla keskittymistä ja pysähtymistä edistäviä kokemuksellisia harjoituksia, kun taas ajankäytön suunnittelussa voisi hyödyntää valmennuksissa käytettyjä tehtäviä olennaisten keskittymiskohteiden kirkastamiseksi. Kun erilaisia työkaluja hyödynnettäisiin jatkuvasti osana arkea, kasvaisi todennäköisyys niiden juurtumisesta käyttöön, mikä puolestaan vaikuttaisi todennäköisesti myönteisesti työhyvinvoinnin kehitykseen pitkällä aikavälillä (vrt. Kinnunen ym., 2019). Kiinnostava jatkotutkimuskohde olisikin, kuinka pienimuotoinen keinojen vienti arkeen toimisi verrattuna laajamittaisempaan valmennusohjelmaan.

Johtopäätös 3: Työn merkityksellisyyden yhteisöllinen kehittäminen organisaatioissa voi onnistua omistautumisella ja hyvillä työvälineillä.

Hankkeen organisaatioiden kehittämisen kontekstissa tehtyjen kysely- ja haastatteluvastausten perusteella hanke tarjosi hyviä käytännön työkaluja työn

merkityksellisyys yhteisölliseen kehittämiseen. Esimerkiksi TMT-kyselyn työyhteisötason profiili havainnollisti työyhteisön kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja auttoi hahmottamaan, millaisiin asioihin kehittämistyössä kannattaisi keskittyä. Hankkeen kehittämispäivien sekä esihenkilö- ja pienryhmävalmennusten työskentelytapojen (esim. eri ryhmien kohtaamiset, kaikkia henkilöstön jäseniä tasa-arvoisesti osallistavien äänestysten käyttö ja ohjatut, tiettyyn teemaan fokusoidut keskustelut) koettiin yhteisöllistä kehittämistä tukevin ja kohtaamista edistävinä.

Yhteinen ja kaikkien jakama tavoite on tärkeä yhteisöllisen kehittämistyön onnistumiseksi. Vaikuttaa siltä, että tavoitteen asettamista voidaan tukea MEANWELL-kehittämispäivien tyyppisillä yhteisillä tilaisuuksilla, joissa hyödynnetään erilaisia sovelluksia kaikkien äänten kuuluviin saamiseen. Kuitenkin haastattelujen ja hankevalmentajien kokemusten pohjalta kehittämispäivien tyyppisissä tilaisuuksissa olisi tärkeää jättää riittävästi aikaa myös valitun kehittämiskohteen kanssa etenemisen suunnittelulle. On tärkeää, että organisaatiossa on määritetty vastuut kehittämiselle yksilö-, tiimi- ja johtotasolla. Näin kaikille osapuolille on selkeää, kuinka muutostyötä lähdetään käytännössä edistämään ja mukaan muutostyöhön saadaan osallistettua paremmin kaikki, joita muutos koskee (Khaw ym., 2023; da Ros ym., 2023).

Samoin kuin yksilöllisen kehittämisen osalta, niin myös yhteisöllisen kehittämisen haasteeksi tuli yhdessä määritettyjen ja hyviksi havaittujen tavoitteiden arkeen vieminen ja eri henkilöstöryhmien osallistuminen tähän (Konsti ym., ym., valmisteilla oleva käsikirjoitus). Nämä havainnot työyhteisötason muutosten käytäntöön viennin haasteista ovat yhteneviä aiemman tutkimuksen kanssa (Oreg ym., 2011; Peng ym., 2021; Stouten ym., 2018). Haastattelujen pohjalta yhteisöllisissä tavoitteissa etenemiseen tarvitaan joko ulkopuolisen (esim. työyhteisökehittämisen ammattilainen) tai organisaation sisäisen (esim. henkilöstöpalvelut) toimijan tukea koko kehittämisprosessin ajan. Lisäksi mukana kehittämistyössä tulee olla jatkuvasti riittävän laaja edustus koko henkilöstöstä. Tavoitteissa etenemisen seurantaan olisi hyvä olla rakenne ja käytännöt, jotteivat tavoitteet jäisi arjen kiireiden jalkoihin. Tästä huolehtimiseksi kehitystyöllä on hyvä olla siihen vahvasti sitoutunut yksi tai useampi organisaation sisäinen omistaja (esim. johtaja, esihenkilö, HR-ammattilainen), jotka huolehtivat siitä, että asiat etenevät ja muistuttavat työyhteisön jäseniä heidän roolistaan yhteisten tavoitteiden edistämisessä.

MEANWELL-pienryhmä- ja esihenkilövalmennuksissa oli osallistujien mielestä paljon toimivia keskusteluteemoja, tehtäviä ja harjoituksia, joiden olisi kuitenkin hyvä olla laajemmin koko organisaation käytössä koko kehittämisprosessin ajan. Kuten yksilöllisen kehittämisen tukemisen kohdalla esitettiin, voisi myös yhteisöllistä kehittämistä tukea tuomalla näitä tehtäviä ja harjoituksia osaksi tiimien arkista työskentelyä sen sijaan, että niistä keskusteltaisiin vain erillisissä valmennustapaamisissa.

Näin toimiviksi havaitut työvälit saataisiin aidosti yhteisöllisen kehittämisen tueksi, kun nyt niiden hyödyt saattoivat jäädä lähinnä yksilötasolle valmennuksiin osallistumisen ollessa hajanaista ja suhteellisen pienimuotoista isoissa organisaatioissa.

Haastatteluhavaintojen pohjalta erityisesti johdon tuella ja kehitystyöhön ohjatuilla resursseilla on huomattava merkitys asioiden käytäntöön viennissä vastaten aiempaa tutkimusta (Chiaburu ym., 2013; Stouten ym., 2018). Johdon on tärkeää näyttää asian tärkeys henkilöstölle osallistumalla kehittämistoiminnan tilaisuuksiin (esim. MEANWELL-kehittämispäivät) ja tuomalla käynnissä oleva kehitystyö näkyväksi viestinnässään. Erityistä panostusta tarvitaan siihen asti, kunnes hyväksi tunnistetut toimintatavat ovat juurtuneet osaksi työarkea. Tämä ei välttämättä tapahdu itsestään, vaan siihen saatetaan tarvita myös pitkäjänteisesti työyhteisökehittämisen ammattilaisia, jotka tulevat organisaation ulkopuolelta.

Johdon lisäksi esihenkilöillä on keskeinen rooli muutosten käytäntöön viemisessä (Bailey & Madden, 2016; Stouten ym., 2018), ja heitä tulisi tukea tässä tarjoten sekä tietoa että käytännön keinoja asioiden eteenpäin viemiseen. Myös organisaation esihenkilöiden yhteinen työskentely on merkittävässä asemassa pyrittäessä luomaan koko organisaation kattavia yhteneviä käytäntöjä. Tätä voi tukea esimerkiksi MEANWELL-esihenkilövalmennuksen tyyppisillä ratkaisuilla, joissa kohtaamisia on säännöllisesti kehittämisprosessin aikana.

Saatujen tulosten pohjalta hankkeessa suunniteltua ja käytännössä testattua toimintamallia tulisi edelleen kehittää niin, että työyhteisötason kehittämistoimintojen aloittamiseksi organisaatiosta tulisi ensin sitouttaa johto, esihenkilöt ja riittävä edustus henkilöstöstä työskentelyyn. Toimintamalliin olisi myös hyvä rakentaa jäsentyneempi malli työyhteisötason tavoitteiden seuraamiseen esimerkiksi niin, että suurempi osuus organisaation henkilöstöstä osallistuu esihenkilö- ja pienryhmävalmennuksiin, joissa tavoitteiden seuranta oli osana. Vaihtoehtoisesti käytössä voisi olla tiimitasolle työkalu, jolla tavoitteista muistutetaan ja jolla niitä seurataan esimerkiksi osana tiimien säännöllisiä palaverieita. Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella, olisiko tällaisten osien lisääminen toimintamallin käytännön vaikuttavuutta.

Jatkossa olisi myös mahdollista tarkastella, toimisivatko pienemmät mallista irrotetut kokonaisuudet työn merkityksellisyyden yhteisöllisessä kehittämisessä. Esimerkiksi voitaisiin tarkastella, pystytäänkö organisaation kaikki esihenkilöt kokouksilla valmennuksilla tukemaan työyhteisötason muutosta. Yhteisöllisen kehittämisen näkökulmasta myös johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön osallistumisen laajuuden ja näiden tahojen kehitystyöhön sitoutumisen vaikutuksia kehittämistyön onnistumiseen voisi tarkastella lähemmin. Esimerkiksi voisi selvittää, mikä on kriittinen osallistumisen määrä ja laatu eri tahoilla, jotta muutokset siirtyvät arkeen.

On hyvä huomioida, että hankkeen tulosten pohjalta ei voida vielä päätellä, olisiko organisaatioiden kehittämisen MEANWELL-toimintamalli nykymuodossaan toimiva, jos se toteutettaisiin edellä ehdotetulla tavalla (esim. laajempi osallistuminen eri toimintoihin koko organisaatiosta). Kuitenkin havaittujen käytännön työelämän tuomien haasteiden huomioimisen kannalta toimintamallin muokkaus olisi paikallaan.

Kokoava johtopäätös: MEANWELL-toimintamallit tarjoavat hyödyllisiä työkaluja työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta niiden arkeen vieminen vaatii riittävät resurssit ja tuen kehittämisprosessin aikana.

MEANWELL-hanke tarjoaa monia käyttökelpoisia ja erilaisiin tilanteisiin sopivia työvälineitä ja keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen työn merkityksellisyyden kehittämisen kautta. Näistä täysimääräisen hyödyn saamiseksi tarvitaan kuitenkin pitkäjänteistä ja tavoitteellista arkeen juurruttamista niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Tähän voidaan tarvita tukea joko organisaation sisältä (esim. henkilöstöpalvelut, esihenkilöt ja johto) tai myös sen ulkopuolelta (esim. työelämä- ja uraohjauksen sekä työyhteisökehittämisen ammattilaiset). Tämä kokoava johtopäätös korostaa työntekijöiden, esihenkilöiden ja johdon vapauttamista liian vahvasta itsensä johtamisen ja merkityksellisen työn omin avuin rakentamisen vaateesta erityisesti silloin, kun kyse on työn merkityksellisyyden yhteisöllisestä kehittämisestä. Hankkeen tulosten perusteella tämä on vaativa tehtävä, jonka palkintona voi olla organisaation tavoitteisiin sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö tärkeänä organisaation inhimillisenä pääomana.

Lähteet

- Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C. & Seibert, S. 2021. Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103563. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103563>
- Akkermans, J., Heijden, B. v. d., & de Vos, A. 2024. Sustainable careers and employability. Teoksessa M.C.W. Peeters, J. de Jonge and T.W. Taris (toim., 2. painos). *An introduction to contemporary work psychology* (s. 481–502). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.
- Allan, B., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. & Tay, L. 2019. Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Allan, B. A., Duffy, R. D. & Collisson, B. 2017. Helping others increases meaningful work: evidence from three experiments. *Journal of Counseling Psychology*, 65, 155–165. <https://doi.org/10.1037/cou0000228>
- Bailey, C. & Madden, A. 2016. What makes work meaningful - or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 53–61.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M. & Kerridge, G. 2018. A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83–113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- De Beer, L. T., Schaufeli, W. B., De Witte, H., Hakanen, J. J., Shimazu, A., Glaser, J., Seubert, C., Bosak, J., Sinval, J. & Rudnev, M. 2020. Measurement invariance of the Burnout Assessment Tool (BAT) across seven cross-national representative samples. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5604. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155604>
- Blustein, D. L., Lysova, E. I. & Duffy, R. D. 2023. Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 289–314. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>
- Bond, F. W., Lloyd, J. & Guenole, N. 2013. The work-related acceptance and action questionnaire: Initial psychometric findings and their implications for measuring psychological flexibility in specific contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 331–347. <https://doi.org/10.1111/joop.12001>

- Both-Nwabuwe, J., Dijkstra, M. & Beersma, B. 2017. Sweeping the floor or putting a man on the moon: How to define and measure meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 8, 273738. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01658>
- Braunstein, K. & Grant, A. M. 2016. Approaching solutions or avoiding problems? The differential effects of approach and avoidance goals with solution-focused and problem-focused coaching questions. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 9(2), 93–109. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1186705>
- Cantarero, K., van Tilburg, W. A., & Smoktunowicz, E. 2022. Other-(vs. self-) oriented meaning interventions enhance momentary work engagement through changes in work meaningfulness. *Journal of Counseling Psychology*, 69(4), 443–451. <https://doi.org/10.1037/cou0000594.supp>
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M. & Van Dyne, L. 2013. Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*, 38(3), 291–333. <https://doi.org/10.1177/1059601113476736>
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M. & Burnfield, J. L. 2007. Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1031–1042. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. 2024. Job crafting: A powerful job redesign approach. Teoksessa M.C.W. Peeters, J. de Jonge and T.W. Taris (toim., 2. painos). *An introduction to contemporary work psychology* (s. 524–542). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Ltd.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. 1985. The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Feldt, T., Rantanen, J., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Huhtala, M., Pihlajasaari, P. & Kinnunen, U. 2014. The 9-item Bergen Burnout Inventory: Factorial validity across organizations and measurements of longitudinal data. *Industrial Health*, 52(2), 102–112. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2013-0059>
- Filatova, M. & Höyhty, V. 2023. Psykologian ja ohjausalan ammattilaisten kokemuksia ja käsityksiä Työn merkitysten ja täyttymysten kyselymenetelmästä osana asiakastyötään. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/88196>
- Fletcher, L. & Schofield, K. 2019. Facilitating meaningfulness in the workplace: A field intervention study. *International Journal of Human Resource*

- Management, 32(14), 2975–3003.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1624590>
- Frankl, V. E. 1963. Man's search for meaning: An introduction to logotherapy. New York, NY: Washington Square Press.
- Fredrickson, B. L. & Joiner, T. 2018. Reflections on positive emotions and upward spirals. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 194–199.
<https://doi.org/10.1177/1745691617692106>
- Gnambs, T. & Buntins, K. 2017. The measurement of variability and change in life satisfaction: A comparison of single-item and multi-item instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 33(4), 224–238.
<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000414>
- Grant, A. M. 2020. An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. Teoksessa J. Passmore & D. Tee (toim.). *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader* (s. 115–139). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119656913>
- Hackman J. R. & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä: Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>
- Hakanen, J. 2020. Omaa työtä merkityksellistämässä. *Työn tuuli*, 29(1), 29–37.
https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf
- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. 2022. Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT)-menetelmällä. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-050-8>
- Harkin, B., Webb, T. L., Chang, B. P. I., Prestwich, A., Conner, M., Kellar, I., Benn, Y. & Sheeran, P. 2016. Does monitoring goal progress promote goal attainment? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological Bulletin*, 142(2), 198–229. <https://doi.org/10.1037/bul0000025>
- Hayes, S. C. 2004. Acceptance and commitment therapy, relational frame theory, and the third wave of behavioral and cognitive therapies. *Behavior Therapy*, 35, 639–665. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(04\)80013-3](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(04)80013-3)
- Hofmann, S. G. & Hayes, S. C. 2019. The future of intervention science: Process-based therapy. *Clinical Psychological Science*, 7(1), 37–50.
<https://doi.org/10.1177/2167702618772296>
- Hu, J. & Hirsch, J. 2017. The benefits of meaningful work: A meta-analysis. *Academy of Management Preceedings*, 1, 13866.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13866abstract>

- Huhtala, M. & Feldt, T. 2016. The path from ethical organisational culture to employee commitment: Mediating roles of value congruence and work engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), 1–14, <https://doi.org/10.16993/sjwop.6>
- Häkkinen, H. & Tuominen, S. 2023. Työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden yhteys työuupumusoireisiin – Vertailututkimus naisten ja miesten välillä. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/87548>
- De Jong, P., Berg, I. K., Furman, B. & Mattila, A. 2016. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja (3. painos). Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. 2023. Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Kinnunen, S. M., Puolakanaho, A., Tolvanen, A., Mäkikangas, A. & Lappalainen, R. 2019. Does mindfulness-, acceptance-, and value-based intervention alleviate burnout? - A person-centered approach. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 89–101. <https://doi.org/10.1037/str0000095>
- Kinnunen, U., Rantanen, J., Mauno, S. & Peeters, M.C.W. 2024. Work–family interaction. Teoksessa M.C.W. Peeters, J. de Jonge & T.W. Taris (toim., 2. painos). *An introduction to contemporary work psychology* (s. 279–299). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.
- Konsti, S., Nikander, A., Markkula, S., Herttälampi, M. & Rantanen, J. Vertaisarviointiin valmisteilla oleva käsikirjoitus. Collaborative development of meaningful work in organisations: Lessons learned from the MEANWELL project.
- Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S. & Kinnunen, S. 2023. Työn merkityksellisyyden johtaminen: työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet. *Hallinnon tutkimus*, 42(3), 360–375. <https://doi.org/10.37450/ht.116636>
- Lahti, H. & Kalakoski, V. 2020. Työpaikkaintervention prosessiarviointi: toteutuksen onnistuneisuuteen liittyvät kontekstuaaliset tekijät ja vaikuttavuus kognitiivisen ergonomian interventiossa. *Psykologia*, 55(2-3), 120–139.
- Lappalainen, R., Lehtonen, T., Hayes, S., Batten, S., Gifford, E., Wilson, K., Afari, N. & McCurry, S. 2009. Hyväksymis- ja omistautumisterapia käytännön terapiatyössä. Tampere: Suomen Käyttätymistieteellinen Tutkimuslaitos Oy. Hoitomenetelmien julkaisuja 8.1.
- Latva-Pukkila, A. 2022. Työpaikan vaihtoaikheet työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden sekä organisaatioon juurtuneisuuden näkökulmasta. Pro

- gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/85046>
- Laurikainen, A., Virko, N., Markkula, S., Konsti, S. & Rantanen, J. Arvioitavana. Työhön kiinnittyneisyyden ja elämänalueiden tasapainon profiilien yhteys elämän hyvinvointiin suomalaisen työväestön keskuudessa.
- Laursen, B., & Hoff, E. 2006. Person-centered and variable-centered approaches to longitudinal data. *Merrill-Palmer Quarterly*, 52(3), 377–389. <https://doi.org/10.1353/mpq.2006.0029>
- Lepistö, D. A. & Pratt, M. G. 2017. Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7 (2), 99–121. <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>
- Linnansaari, A. & Hankonen, N. 2019. Miten terveyskäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa? Interventioiden suunnittelun ja arvioinnin pääpiirteitä. In S. Sinikallio (Ed.) *Terveyden psykologia*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lips-Wiersma, M. & Wright, S. 2012. Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37, 655–685. <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Lips-Wiersma, M., Wright, S. & Dik, B. 2016. Meaningful work: Differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. *Career Development International*, 21(5), 534–551. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2016-0052>
- Lysova, E.I., Allan, B.A., Dik, B.J., Duffy, R.D. & Steger, M.F. 2019. Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110(Part B), 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Malinen, O. & Montin, Z. 2022. Työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselyn osa-alueiden yhteydet työhyvinvointiin. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/81517>
- Markkula, S., Juntunen, R-L., Konsti, S., Mauno, S., Feldt, T., Kiuru, N., Herttalampi, M. & Rantanen, J. Vertaisarviointiin valmisteilla oleva käsikirjoitus. Increasing career sustainability with meaningful work intervention: Differing intervention outcomes and factors influencing the outcomes.
- Markkula, S., Konsti, S. & Rantanen, J. 2024. MEANWELL: Meaningful work as a source of well-being – Research and development project description. *JYU Reports*, 40. <https://doi.org/10.17011/jyureports/2024/40>
- Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? *Työn tuuli*, 29(1), 8–16. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf

- Martela, F., Bradshaw, E. L. & Ryan, R. M. 2019. Expanding the map of intrinsic and extrinsic aspirations using network analysis and multidimensional scaling: Examining four new aspirations. *Frontiers in Psychology*, 10, 470169. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02174>
- Martela, F. & Riekkari, T. J. J. 2018. Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: a multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 327587. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Maslow, A. 1987. *Motivation and personality* (3rd ed). New York: Harper & Row.
- Michie, S., Stralen, M. M. V. & West, R. 2011. The behavior change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
- Määttä, S., Palmu, I., Hankonen, N., Huhtiniemi, M., Lehtivuori, A., Martela, F., Polet, J., Sjöblom, K., Stenius, M. & Vasalampi, K. 2023. Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi: Pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia*, 58(4), 305–323.
- Niles, S. G., In, H. & Amundson, N. 2014. Using an action oriented hope-centered model of career development. *Journal of Asia Pacific Counseling*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.18401/2014.4.1.1>
- Olander, A. & Schwarz, J. 2024. Asiakkaiden kokemuksia Työn merkitysten ja täytymysten eli TMT-kyselymenetelmästä ohjauskeskusteluissa. Kandidaatin tutkielma, Jyväskylän yliopisto.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. 2011. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0021886310396550>
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/44975>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z. & Lin, Y. 2021. Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0021886320920366>
- Peterson, G. W., MacFarlane, J. & Osborn, D. 2017. The vocational meaning survey (VMS): An exploration of importance in current work. *Career Planning and Adult Development Journal*, 33(2), 49–59.

- Peterson, G., MacFarlane, J. & Osborn, D. 2019. Vocational Meaning Survey and Vocational Fulfillment Survey. Teoksessa K. B. Stoltz & S. R. Barclay (toim.) A comprehensive guide to career assessment (s. 339–346). USA: National Career Development Association.
- Peterson, G. W., Sampson, J. P. jr, Lenz, J. G. & Reardon, R. C. 2002. A cognitive information processing approach to career problem solving and decision making. Teoksessa D. Brown (toim., 4. painos), Career choice and development (s. 312–369). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. 2003. Fostering meaningfulness in working and at work. Teoksessa Quinn, R.E., Dutton, J. E. Dutton & Cameron, K.S. (toim.). Positive organizational scholarship: Foundations of a New Discipline. (s. 309–327). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U. & Roe, R. A. 2011. The interface of the top management team and middle managers: A process model. *The Academy of Management Review*, 36(1), 102–126.
<https://doi.org/10.5465/amr.2009.0088>
- Rantanen, J., Konsti, S., Herttalampi, M. & Markkula, S. 2023a. The MEANWELL Project: Developing meaningful work and a good work life together with organizations. Conference preceedings paper presented at the 39th European Group for Organizational Studies Colloquium. Cagliari, 6.–8.7.
- Rantanen, J., Markkula, S. & Konsti, S. 2023b. MEANWELL: Työn merkitysten ja täyttymysten kyselymenetelmän käyttökoulutuksen materiaalipaketti. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos.
- Rantanen, J., Markkula S. & Konsti, S. Painossa. Miten kehittää työn merkityksellisyyttä yhteisöllisesti organisaatioissa? Työn tuuli.
- Rantanen, J., Martela, F., Auvinen, E., Hyvönen, K. & Feldt, T. 2022a. Vocational Meaning Survey (VMS) kyselyn rakenne- ja sisällön validiteetti suomalaisen työelämä- ja uraohjauksen näkökulmasta. *Psykologia*, 57(5), 391–407.
- Rantanen, J., Mauno, S., Konsti, S., Markkula, S. & Peterson, G. 2024. Vocational Meaning and Fulfillment Survey: A new tool for fostering employees' work-life balance and career sustainability. Teoksessa P. Krueger, S. André & B. van der Heijden (toim.), Maintaining a healthy, sustainable work-life balance throughout the life course: An interdisciplinary path to a better future (s. 205–212). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781803922348.00039>
- Rantanen, J., Peterson, G. Auvinen, E., Martela, F., Hyvönen, K. & Osborn, D. 2022b. The Vocational Meaning and Fulfillment Survey (VMFS) – A new and practical tool to foster meaning in work. Conference presentation at Industrial Relations in Europe Conference (IREC). Tampere, 14.–16.9.

- Da Ros, A., Vainieri, M. & Bellé, N. 2023. An overview of reviews: Organizational change management architecture. *Journal of Change Management*, 23(2), 113-142. <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2197451>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. 2010. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Press.
- Saari, T., Koivunen, T., Pyöriä, P., Leinonen, M., Tapanila, K. & Melin, H. 2021. *Duunarit – ammatistaan ylpeät: Duunarit-hankkeen loppuraportti*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2237-3>
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K. & Feldt, T. 2011. Bergen Burnout Inventory: Reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives Of Occupational And Environmental Health*, 84(6), 635-645. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0594-3>
- Scanlan, J. N. & Hazelton, T. 2019. Relationships between job satisfaction, burnout, professional identity and meaningfulness of work activities for occupational therapists working in mental health. *Australian Occupational Therapy Journal*, 66(5), 581-590. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0689>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. 2019. An ultra-short measure for work engagement: The uwes-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Seikkula, J. & Arnkil, T. E. 2018. *Dialogical meetings in social networks*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429473685>
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. 2012. Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Steger, M. F. & Samman, E. 2012. Assessing meaning in life on an international scale: Psychometric evidence for the meaning in life questionnaire-short form among Chilean households. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 182-195. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i.3.2>
- Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cremer, D. 2018. Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *The Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>

- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-634-3>
- Tilastokeskus. 2023. 15 vuotta täyttänyt väestö koulutusasteen, kunnan, sukupuolen ja ikäryhmän mukaan, 1970–2022. Haettu 14.5.2022 sivulta:
https://pxdata.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vkour/stat-fin_vkour_pxt_12bq.px
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. 2022. A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- De Vos, A., & Heijden, B. v. d. 2015. *Handbook of research on sustainable careers*. Cheltenham, UK/ Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- De Vos, A. d. & Heijden, B. v. d. 2017. Current thinking on contemporary careers: The key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41–50.
<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- De Vos, A., Heijden, B. I. & Akkermans, J. 2020. Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. (2015). Professional agency, identity, and emotions while leaving one's work organization. *Professions and Professionalism*, 5(3). <https://doi.org/10.7577/pp.1394>

Kirjoittajat

Johanna Rantanen, PsT, dosentti, MEANWELL-hankkeen vastuullinen johtaja, yliopistonlehtori, Jyväskylän yliopisto, ORCID ID: 0000-0003-4945-8533

Johannan tutkimus kohdistuu inhimillisesti kestäviin työuriin, aikuisiän kehitykseen sekä työelämä- ja uraohjaukseen erityisesti työn merkityksellisyyden sekä työn ja muun elämän tasapainon näkökulmista. Hän on myös sivutoiminen työnohjaaja.

Sanna Markkula, PsT, MEANWELL-hankkeen projektitutkija, Jyväskylän yliopisto, ORCID ID: 0000-0002-8240-9584

Sannan tutkimus kohdistuu työhyvinvoinnin teemoihin, ja erityisesti erilaisten työelämän interventioiden toimivuuden ja vaikuttavuuden tarkasteluun. Tutkimustyön lisäksi hän tekee valmennustyötä yksilöiden ja organisaatioiden kanssa.

Sanna Konsti, KtM, MEANWELL-hankkeen projektitutkija, Jyväskylän yliopisto

Sanna tekee väitöskirjatutkimusta työn merkityksellisyyden edistämisestä organisaatioissa esihenkilöiden ja johtajien näkökulmasta. Lisäksi hän toimii psykologisena asiantuntijana, psykologisen sisällön tuottajana ja valmentajana organisaatioissa.

Noona Kiuru, PsT, professori (kehityspsykologia), Jyväskylän yliopisto, ORCID ID: 0000-0002-2334-8507

Noonan tutkimus kohdistuu lasten ja nuorten kehitykseen ja hyvinvointiin koulu- ja kotikonteksteissa. Hänellä on korkeatasoinen menetelmäosaaminen ja hän on ollut kehittämässä menetelmiä intensiivisten pitkittäisaineistojen analysointiin.

Saija Mauno, PsT, professori (työ- ja organisaatiopsykologia), Tampereen yliopisto, yliopistonlehtori, Jyväskylän yliopisto, ORCID ID: 0000-0002-1161-6578

Saijan tutkimus kohdistuu työterveyspsykologiaan, työstressin ja työn epävarmuuden hallitsemiseen ja sietämiseen, työelämän muutoksiin sekä työn ja perheen väliin vuorovaikutukseen.

Taru Feldt, PsT, professori (hyvinvointi ja motivaatio työelämässä), Jyväskylän yliopisto, ORCID ID: 0000-0001-7354-0487

Tarun tutkimus kohdistuu työ- ja organisaatiopsykologiaan, erityisesti työhyvinvointiin sekä organisaatioiden ja työelämän muutoksiin hyödyntäen muun muassa vuosia kestäviä pitkittäistutkimuksia ja kestävien urien näkökulmaa.