

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Rantanen, Johanna; Markkula, Sanna; Konsti, Sanna

**Title:** Miten kehittää työn merkityksellisyyttä yhteisöllisesti organisaatioissa?

**Year:** 2024

**Version:** Published version

**Copyright:** © 2024 Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Rantanen, J., Markkula, S., & Konsti, S. (2024). Miten kehittää työn merkityksellisyyttä yhteisöllisesti organisaatioissa?. *Työn tuuli*, 33(1), 25-31.

[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012024\\_hr.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012024_hr.pdf)

Johanna Rantanen  
Sanna Markkula  
Sanna Konsti



# Miten kehittää työn merkityksellisyyttä yhteisöllisesti organisaatioissa?

Työn merkityksellisyydestä ja sen mahdollistamisesta työntekijöille puhutaan nykypäivänä paljon varsinkin hyvinvoivissa ja yhteiskunnallisesti pitkälle kehittyneissä maissa, kuten Suomessa. Näissä maissa työn merkitys tulon lähteenä ja taloudellisen turvan tuojana ei yksin enää riitä kaikille kansalaisille. Työltä odotetaan myös sisällöllistä mielekkyyttä, yhteiskunnallista merkittävyyttä ja sitä, että työ ei vie, vaan tukee omaa hyvinvointia ja elämän tasapainoa. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatioiden johtamista, kehittämistä sekä henkilöstön hyvinvointityötä varten on olemassa tutkittuja ja käytännössä koeteltuja toimintamalleja ja työvälineitä, jotta työn merkityksellisyyttä voidaan yhteisöllisesti tukea ja ylläpitää organisaatioissa. Juuri näihin asioihin tähtäävät Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioihin eli MEANWELL-toimintamalli ja sen olennaisena osana Työn merkitysten ja täyttymysten TMT-kyselymenetelmä.

**AVAINSANAT:** työn merkityksellisyys, työhyvinvointi, organisaatioiden kehittäminen

## MEANWELL-toimintamalli organisaatioiden kehittämisessä

Jyväskylän yliopiston (JY) psykologian laitoksella toteutettiin Työsuojelurahaston rahoittama moniosainen MEANWELL – Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioihin -kehittämis- ja tutkimushanke (hankenumero 210129). Kerromme tässä hankkeen lähtökohdista sekä alustavista havainnoista keskittyen organisaatiokehittämisen osahankkeeseen, joka to-

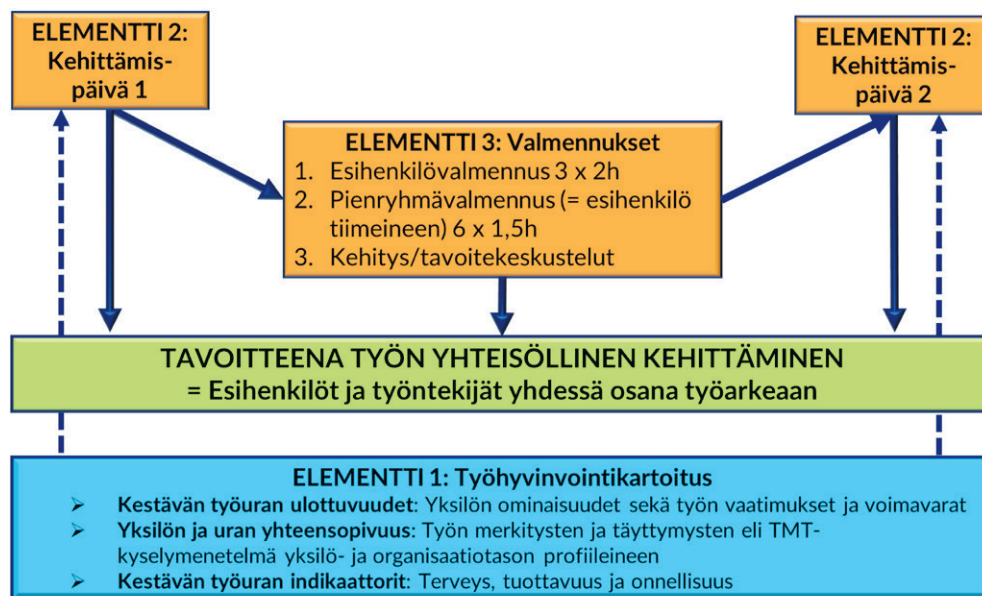
teutettiin vuosina 2022–23 viidessä suomalaisessa organisaatioissa: opetustoimen palvelut (n = 144), muut kunnallispalvelut (n = 95), yliopiston tiedekunta (n = 135), vähittäiskaupan myymäläverkosto (n = 75) ja vuokratyöntekijöiden välitysfirma (n = 66). Suluissa olevat luvut viittaavat kehittämistoimintoihin todennetusti osallistuneen henkilöstön lukumäärään.

Kirjallisuudessa on esitetty, että organisaatiot erityisesti johdon, henkilöstöhallinnon ja esihenkilötoiminnan kautta voivat edistää työntekijöiden kokemuksia paitsi työn merkityk-

sellisyydestä myös sen merkityksettömyydestä (Aaltonen ym., 2020a, b; Berlin, 2020; Bailey & Madden, 2016). Työn merkityksellisuuden edistäminen on tärkeää, sillä laajat tutkimuskatsaukset ovat osoittaneet sen olevan olennainen tekijä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiselle, työhyvinvoinnille ja elämäntyytyväisyydelle (Allan ym., 2019; Hu & Hirsch, 2017). Toistaiseksi on kuitenkin olemassa hyvin vähän interventiotutkimuksia, joissa olisi keskitytty kokeilemaan käytännössä, mitä johtajat, HR-asiantuntijat ja esihenkilöt voivat tehdä organisaatioissa tukeakseen henkilökuntaansa kokemaan merkityksellisyyttä työssään (Fletcher & Schofield, 2021; Lysova et al., 2019). Siksi MEANWELL-hankkeessa suunniteltiin kuvassa 1 esitetty työn merkityksellisuuden yhteisöllisen kehittämisen toimintamalli. Toimintamallia

kokeiltiin yhdessä hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden kanssa keräten osallistujien kokemuksia tutkimusaineistoksi mallin edelleen kehittämistä varten.

Kuvassa 1 esitetty MEANWELL-toimintamalli perustuu inhimillisesti kestävien työurien prosessimalliin, jossa korostetaan ensinnäkin työntekijän vahvaa toimijuuden sekä merkityksen tunnetta työssään, ja toiseksi mahdollisimman hyvää yksilön ja uran yhteensopivuutta (de Vos ym., 2020). Mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön (toimijuus) sekä kokea työ arvokkaana (merkitys) ja työtehtävät työolosuhteineen mielekkäinä (yksilön ja uran yhteensopivuus) pidetään ensiarvoisen tärkeinä tekijöinä kestävä työuran muodostumisessa. Kestävä työura puolestaan tukee niin työntekijän fyysisistä kuin



Kuva 1. MEANWELL-toimintamallin elementit ja tavoite organisaation kehittämisessä.

psykykkistä terveyttä, tuottavuutta ja onnellisuutta. Toimintamallimme perustuu myös työn merkityksellisyyttä edistävien tekijöiden laajaan ja monitasoiseen viitekehyykseen (Lysova ym., 2019, s. 385), jossa korostetaan niin ikään työntekijän ja työympäristön yhteensopivuutta toteamalla, että ”työn merkityksellisyys on yksilöllinen kokemus, joka yleensä toteutuu, kun yksilön motivaatio, arvot ja tavoitteet ovat sopusoinnussa ympäristönsä kanssa”. Näiden sisältöteoreettisten taustojen lisäksi toimintamallin toteuttamisessa nojataan erityisesti seuraaviin ohjauksen ja valmennuksen suuntauksiin: tavoite- ja ratkaisukeskeisyys (Grant, 2020), dialogisuus (Seikkula & Arnkil, 2018) ja mindfulness-, hyväksyntä- ja arvopohjaiset menetelmät (Hayes, 2004).

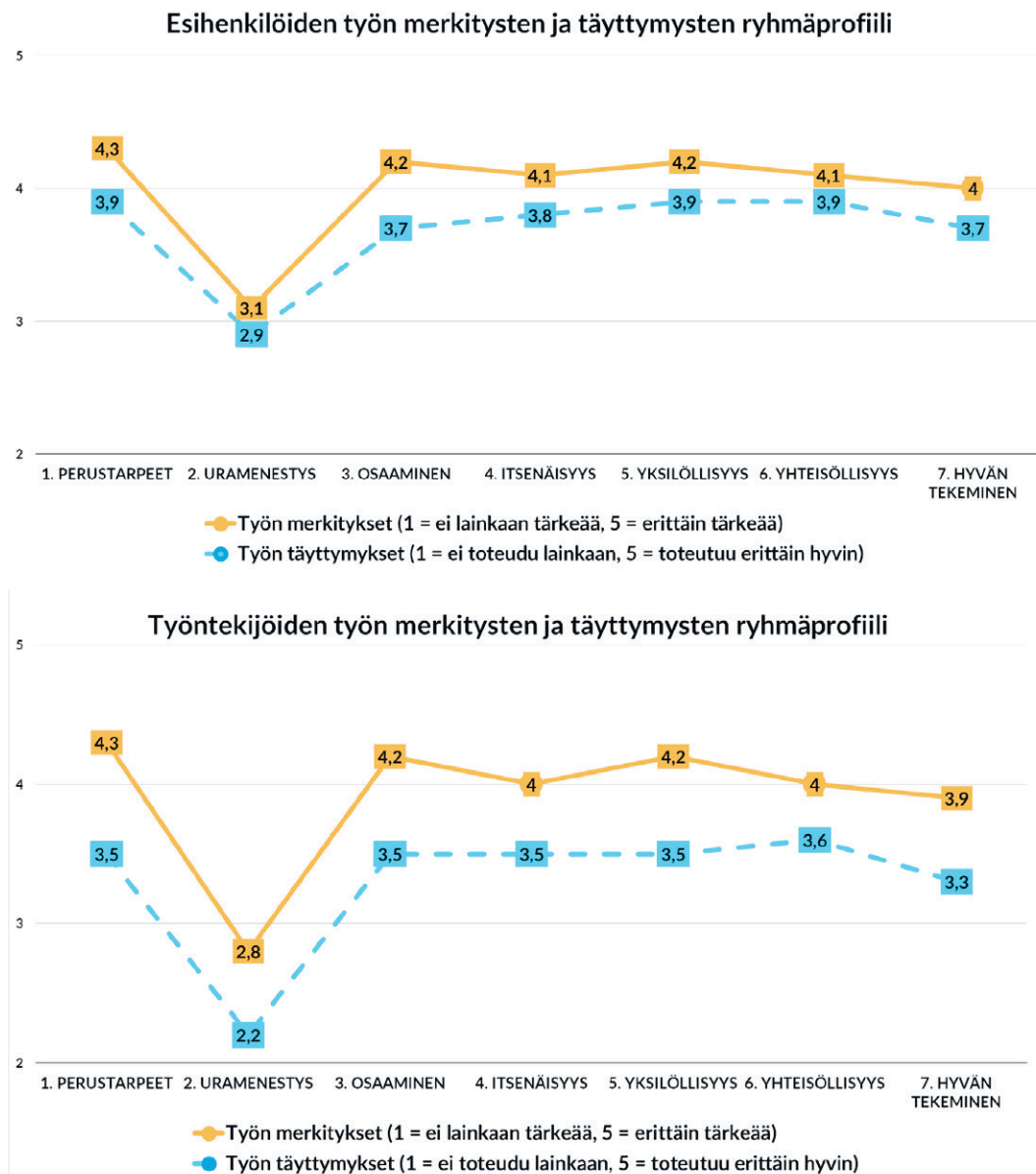
MEANWELL-toimintamallin ytimessä on *työn yhteisöllinen kehittäminen*. Meidän hanketoimijoiden keskeisenä toimintaa ohjaavana arvona on ollut tuoda johto, esihenkilöt ja työntekijät yhteen tarkastelemaan, keskustelemaan ja luomaan toimintasuunnitelmia työn merkityksellisuuden sekä työhyvin-

voinnin edistämiseksi organisaatioissaan (ks. myös Berlin, 2020, yhteisöllisyyden merkityksestä epävarmoina aikoina). Tavoitteen tueksi toimintamallissa toteutetaan työhyvinvointikartoitus niin kehittämisprosessin alussa kuin lopussa. Työhyvinvointikartoitus tuottaa koko henkilöstölle tietoa siitä, miten he kokevat 1) omat ominaisuutensa sekä työolosuhteensa työn vaatimusten ja voimavarojen suhteen, 2) oman ja organisaationsa yhteensopivuuden työn merkitysten ja täyttymysten näkökulmasta sekä 3) uransa kestävyys terveyden (esim. työhyvinvointi), tuottavuuden (esim. nykyiseen organisaatioon kiinnittyneisyys) sekä onnellisuuden (esim. elämäntyytyväisyys) näkökulmista. Näin työhyvinvointikartoitus luo ajantasaiseen ja henkilöstön itsensä tuottamaan tietoon perustuvan pohjan organisaation kehittämistyölle, minä tarpeellisuutta on myös aiemmin Työn tuulella korostettu: ”Ilman yksilöiden ja yhteisöjen ymmärtämistä johtajan on vaikea ylipäänsä tuottaa työyhteisölleen kokemusta työn merkityksellisyydestä.” (Aaltonen ym., 2020a, s. 85).

MEANWELL-toimintamallin toisena elementtinä ovat organisaatioissa pidettävät kehittämisspäivät hanketoimijoiden vetäminä. Kuvan 1 katkoviivat mallintavat sitä, että työhyvinvointikartoitusten keskeisimmät havainnot esitetään osallistuvalla henkilöstöllä kehittämisspäivien alussa. Kehittämisspäivien päätavoitteena on auttaa työyhteisöä valitsemaan 1–2 tärkeää työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin kehityskohdetta, joiden kautta voidaan edistää myös organisaation toimivuutta ja tuottavuutta. Valittuihin kehityskohteisiin on tarkoitus keskittyä työyhteisössä koko MEANWELL-hankkeen eli 7–9 kuukauden ajan. Tätä tukemaan kullekin organisaatiolle tuotetaan kuvan 2 mukainen työyhteisön työn merkityksellisyyden kokemusta kartoittava profiili osana työhyvinvointikartoitusta. Se osoittaa seitsemän osa-alueen kautta, mikä on henkilöstön työn merkitysten eli työlle asetettujen odotusten vs. täyttymysten eli työlle asetettujen odotusten to-

teutumisen taso (lisää menetelmästä tuonnempana tässä tekstissä). Ajatellen organisaation kehittämissprosessin kohteita todennäköisimpiä ehdokkaita ovat ne työn merkitysten osa-alueet, jotka ovat henkilöstölle erityisen tärkeitä, mutta jotka eivät nykyisellään toteudu riittävän hyvin. Kehittämisspäivässä 2 on lisäksi keskitytty siihen, miten työyhteisö jatkaa merkityksellisen työn kehittämistä yhdessä, kun hanketoimijoiden tukema kehittämissprosessi päättyy.

MEANWELL-toimintamallin kolmantena elementtinä ovat kehittämisspäivien 1 ja 2 väliin ajoittuvat hanketoimijoiden pitämät esihenkilövalmennukset ja pienryhmävalmennukset valituille tiimeille esihenkilöineen. Esihenkilövalmennuksissa keskitytään työn merkityksellisyyden edistämiseen organisaatioissa ja erityisesti johdon ja esihenkilöiden rooliin siinä. Osana valmennusta esihenkilöt saavat perehdytyksen



**Kuva 2. Työn merkitysten ja täyttymysten profiilit MEANWELL-hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden esihenkilöillä (n = 105) ja työntekijöillä (n = 379). Luvut profiiliviivojen päällä ovat kyseisen osa-alueen vastauskeskiarvoja.**

siihen, miten yhdistää työn merkityksellisyyden teema osaksi työntekijöiden kanssa käytäviä kehitys/tavoitekeskusteluja, ja miten keskusteluissa voidaan hyödyntää joko koko organisaation tai työntekijän omaa henkilökohtaista työn merkitysten ja täyttymysten profiilia (vrt. kuva 2). Pienryhmävalmennuksissa lähestytään työn merkityksellisyyttä hyödyntäen vaihtelevia tehtäviä ja harjoituksia sekä luoden tilaa moninäkökulmaiselle keskustelulle eri teemoista. Näitä ovat mm. organisaation ja oman työn arvot, työyhteisön toimiva vuorovaikutus ja vaikutusmahdollisuudet, kuinka toimia organisaation ja työelämän muutostilanteissa sekä työn ja muun elämän tasapaino. Kutakin teemaa tarkastellaan se nimenomaisesti työn merkityksellisyyden kokemukseen kytkien.

## Työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselymenetelmä

Niin kestävien työurien prosessimallissa (de Vos ym., 2020) kuin työn merkityksellisyyttä edistävien tekijöiden viitekehityksessä (Lysova ym., 2019) tärkeä yksilön ja uran/ympäristön yhteensopivuus on huomioitu MEANWELL-toimintamallissa sisällyttämällä työhyvinvointikartoitukseen työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselymenetelmä yksilö- ja organisaatiotason profiileineen (Rantanen ym., 2023, 2024). Lisäksi menetelmä vastaa aiemmin Työn tuulessa Aaltosen ja kollegoiden (2020) sekä Alasoinin (2020) esittämiin ongelmiin perinteisissä tavoissa mitata työelämän laatua ja erityisesti merkityksellisyyden kokemusta huomioiden erityyppisiä töitä tekevien mahdollisesti toisistaan eriävät kokemukset sekä konkretisoimalla työn merkityksellisyyttä jakamalla se kokemuksen moninaisuutta kuvaaviin osatekijöihin (ks. kuva 2).

TMT-menetelmä pohjautuu Gary Petersonin ja kollegoiden (2019) kehittämään Vocational Meaning Survey (VMS) – ja Vocational Fulfillment Survey (VFS) -kyselyihin. Nämä alkuperäiset kyselyt ja niiden tuottama profiili kartoittavat työn merkityksiä ja täyttymyksiä neljällä osa-alueella. Ne ovat tekemässämme työn merkityksellisyyden teoreettisessa tarkastelussa ja suomalaisia työntekijöitä koskeneessa empiirisessä tutkimuksessa osoittautuneet riittämättömiksi (Rantanen ym., 2022; ks. myös Rosso ym., 2010). Kuten kuva 2 havainnollistaa, on MEANWELL-hankkeen yhtenä keskeisenä tuotoksena kehitetty VMS- ja VFS-kyselyjen perusidea ja osa-alueita hyödyntävä, mutta sisällöltään olennaisesti laajempi TMT-kyselymenetelmä, jonka osa-alueiden määrä on sisällöllisen ja psykometrisen validointityön myötä täsmennyt alkuun esitetystä kuudesta (Konsti ym., 2023) seitsemään (Rantanen ym., 2024).

Kuvassa 2 esitetään hankeorganisaatioiden esihenkilöiden ja työntekijöiden TMT-ryhmäprofiilit, joissa *työn merkitykset* tarkoittavat sitä, mitä yksilöt työltään odottavat ja *työn täyttymykset* sitä, miten hyvin yksilöt kokevat nykyisen työnsä näihin odotuksiin vastaavan. Silloin kun työn merkitykset ja täyttymykset kohtaavat, on kyse työn merkityksellisyyden

tunnetta synnyttävästä ja sitä tukevasta yksilön ja työn/organisaation yhteensopivuudesta (Blustein ym., 2023; Konsti ym., 2023). Tätä yhteensopivuutta TMT-kyselymenetelmä profiileineen kartoittaa seitsemällä eri osa-alueella, jotka ovat: 1) *perustarpeet* sisältäen toimeentulon sekä arjen ja elämän vakauden, 2) *uramenestys* sisältäen henkilökohtaiset saavutukset työssä ja työuralla, 3) *osaaminen* tarkoittaen koettua arvostusta, pätevyyttä ja hallinnantunnetta työssä, 4) *itsenäisyys* tarkoittaen vapautta päättää sekä mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön ja toimintatapoihin, 5) *yksilöllisyys* tarkoittaen, että työ tarjoaa oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia sekä vastaa omia arvoja ja kiinnostuksenkohteita, 6) *yhteisöllisyys* sisältäen niin työyhteisöön kuuluvuuden tunteen kuin työyhteisön sekä sen tavoitteiden hyväksi toimimisen ja 7) *hyvän tekeminen* tarkoittaen työn myönteisiä arkisia ja konkreettisia sekä laajempia vaikutuksia esimerkiksi yhteiskuntaan tai koko maailmaan.

TMT-kyselymenetelmän osa-alueista perustarpeiden ja uramenestyksen voidaan nähdä edustavan ulkoista työmotivaatiota tai välineellisiä arvoja, kun taas viiden muun osa-alueen voidaan nähdä heijastavan yksilön sisäistä työmotivaatiota ja arvoja (vrt. Martela ym., 2019). Toisinaan on esitetty, että työn merkityksellisyys tulisi liittää nimenomaan yksilön sisäiseen motivaatioon ja arvoihin. Kuitenkin tutkitusti monille työntekijöille näiden rinnalla myös perustarpeet ja uramenestys muodostavat tärkeän merkityksen, jota he työltä odottavat. Tämän vuoksi nämä osa-alueet työn merkityksellisyyden mahdollisina lähteinä sisältyvät TMT-kyselymenetelmään sen alkuperäisen taustan mukaisesti (Peterson ym., 2019; Rantanen ym., 2022).

Kuten kuva 2 osoittaa ja olemme jo aiemmin havainneet (Rantanen ym., 2023), odottavat niin esihenkilöt kuin työntekijät työltään hyvin samanlaisia asioita, koska työn merkitysten yhtenäiset viivat luovat näille ryhmille hyvin samanlaisen merkitysprofiilin. Sen sijaan esihenkilöiden täyttymysprofiili on paljon lähempänä heidän merkitysprofiiliaan kuin työntekijöiden täyttymysprofiili heidän merkitysprofiiliaan (täyttymysprofiili = katkonaiset viivat kuviossa 2). Tämä tarkoittaa, että yksilön ja organisaation yhteensopivuus työn merkityksellisyyden kokemukseen kiinnittyen on työntekijöillä heikompaa kuin esihenkilöillä, mikä asettaa tässä suhteessa ryhmät epätasa-arvoiseen tilanteeseen. Tämä asiantila työn merkityksellisyyden johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä on tärkeää tiedostaa ja etsiä hyviä käytännön keinoja vastauksena kysymykseen: Miten voisimme tukea kaikkien henkilöstöryhmien yhtäläisiä mahdollisuuksia kokea työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuutta? Tätä painottaa myös Martela (2020, s. 15) todetessaan, että ”Esimiehen ja johtajan roolissa kyse on [...] sen miettimisestä, miten jokaiselle työntekijälle löytyisi juuri häntä kiinnostava ja innostava rooli ja miten autetaan häntä näkemään se hyvä, jota tämän roolinsa täyttämällä pystyy aikaansaamaan.” Tämän TMT-kyselymenetelmä tarjoaa konkreettisen työvälineen.



# Johtajien näkemyksiä TMT-kyselymenetelmästä

Alkuperäisten VMS- ja VFS-kyselyjen tavoin myös TMT-kyselymenetelmä profiileineen on tarkoitettu käytännönläheiseksi työelämä- ja uraohjauksen työvälineeksi (Peterson ym., 2019; Rantanen ym., 2022). Sen avulla voidaan tehdä näkyväksi yksilön kokemus nykyisestä työstään ja organisaatiostaan suhteessa siihen, mitä hän työltä odottaa paitsi työn merkityksellisyyden myös kestävien työurien indikaattorien eli terveyden, tuottavuuden ja onnellisuuden näkökulmasta. MEANWELL-hankkeen tulokset nimittäin osoittavat, että työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopimattomuutta kokevilla työntekijöillä on muita enemmän työuupumusoireita, työn ja muun elämän tasapainon haasteita, työpaikan ja alan vaihtoaikkeitä sekä yleis-  
tä elämään tyytymättömyyttä (Rantanen ym., 2024).

MEANWELL-hankkeessa TMT-kyselymenetelmän käyttötarkoitus on laajennettu yksilöohjauksesta myös organisaation kehittämistarkoituksiin, mitä tekemämme hankkeen esihaastattelut 22:lle keski- tai ylimpään johtoon kuuluvalle johtajalle tukivat (Konsti ym., 2023). Haastatellut pitivät menetelmää selkeänä, hyödyllisenä ja mielenkiintoisena pohjana esimerkiksi kehityskeskusteluille työn merkityksellisyydestä ja arvioivat menetelmän tuoman tiedon voivan olla organisaatiossa hyödyllistä kaikille työntekijöistä ylimpään johtoon saakka. Menetelmän työntekijätason profiilien kautta voidaankin lisätä niin työntekijöiden itsetuntemusta kuin sekä johtajien, HR-asiantuntijoiden että esihenkilöiden henkilöstötuntemusta (Rantanen ym., 2023, 2024). Työn merkityksellisyyden ollessa hyvin yksilöllinen kokemus, on tärkeää tietää kunkin työntekijän odotuksista työtään kohtaan, koska tämä edesauttaa työn merkityksellisyyden kokemuksen johtamista yksilötasolla (Aaltonen ym., 2020a, b; Martela ym., 2020). Toisaalta TMT-profiilien tarkastelu ja eritoten profiileista käydyt keskustelut edesauttavat löytämään mielekkäitä työtehtäviä sekä muokkaamaan nykyistä työnkuvaa vastaamaan paremmin työntekijän osaamista ja kiinnostuksenkohteita. Erityisesti työn laajentavan eli työn voimavaroja sekä työtehtäviä rikastuttavan tuunaamisen näkökulmasta TMT-profiili ja siitä keskustelu voivat auttaa löytämään tapoja lisätä työn tuomia haasteita ja kasvumahdollisuuksia, ja tätä kautta ehkäistä työssä tylsistymistä sekä tukea työn imua (ks. lisää Hakanen, 2020).

Tekemämme haastattelututkimus (Konsti ym., 2023) antoi viitteitä myös siitä, että TMT-kyselymenetelmän työyhteisötason profiilien käyttäminen voi lisätä tärkeää 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. Haastatellut toivatkin esiin, että organisaatiossa menetelmä voi toimia johdon mielenkiinnon herättäjänä työn merkityksellisyyden johtamista kohtaan. Lisäksi he pohtivat, että menetelmän tuoman tiedon pohjalta johdon voi olla helpompaa luoda organisaatioon työn merkityksellisyyttä edistäviä toimintatapoja sekä olosuhteita ja tehdä näitä asioita koskevia päätöksiä. Myös Bai-

leyn ja Maddenin (2016) mukaan johtajat voivat lisätä työn merkityksellisyyttä esimerkiksi edistämällä organisaatiossa yhteenkuuluvuutta sekä pyrkimällä rakentamaan kunnioittavaa, kannustavaa ja osallistavaa toimintakulttuuria. Näin ollen TMT-kyselymenetelmän tuottama tieto on mahdollisesti olennaista paitsi yksittäisen työntekijän uran kestävyuden, niin myös tiimien ja organisaatioiden resilienssin tukemisessa työelämän ja yhteiskunnan jatkuvissa muutoksissa (Akkermans et al., 2024).

Haastattelemamme johtajat toivat esiin myös huolia ja varauksia TMT-kyselymenetelmää kohtaan. Niistä suurimmat liittyivät kyselyn käyttöönottoon hektisessä ja resurssiniukassa arjessa sekä johdon/esihenkilöiden sitouttamiseen ja riittävän perusteelliseen menetelmän käytön perehdyttämiseen, jotta sitä käytetään asianmukaisesti ja eettisesti oikein (Konsti ym., 2023). Menetelmän käyttöönotossa nähtiin keskeiseksi myös kyselyn yhdistäminen osaksi organisaatioiden olemassa olevia rakenteita ja toimintatapoja. Tältä pohjalta MEANWELL-hankkeessa pyrittiinkin kytkemään TMT-profiilin käyttö organisaatioiden olemassa oleviin toimintatapoihin lisäämällä se osaksi muutoinkin käytäviä kehitys/tavoitekeskusteluja. Kehitys/tavoitekeskustelut, jotka keskittyvät esihenkilöiden ja alaisten molemminpuoliseen oppimiseen työssä ja yleisemmin alaisen urakehitykseen, vastaavat myös aiemmassa työn merkityksellisyyden interventiotutkimuksessa esitettyjä suosituksia (Fletcher & Schofield, 2021).

Haastateltujen johtajien (Konsti ym., 2023) näkökulmia huomioiden toteammekin yhteenvetona, että TMT-kyselystä tuotettavien yksilö- ja työyhteisötason profiilien tarkoitus on, että niiden avulla voidaan tarkastella *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. Tämä voidaan toteuttaa joko kouluttamalla johtajat ja esihenkilöt tai alan ammattilaisten (esim. HR-asiantuntija, psykologi, työnohjaaja, uravalmentaja) fasilitoimana. TMT-kysely profiileineen ei siis ole vain ongelmien esiin nostaja, vaan myös väline hyvän ja toimivan huomaamiseen.

## TMT-kyselymenetelmä organisaatioiden kehittämisen työvälineenä

MEANWELL-toimintamallissa TMT-kyselymenetelmää hyödynnettiin etenkin kehittämissäpäivissä ja kehitys/tavoitekeskusteluissa (ks. kuva 1). Osallistujilta kerättiin haastateltuihin ja kyselyin tietoa menetelmän käyttökokemuksista näissä yhteyksissä, joista kerromme alustavia havaintoja seuraavaksi. Kehittämissäpäiviin liittyen osallistujilta tiedusteltiin, auttoiko TMT-kysely profiileineen työyhteisöä käsittelemään kokemuksiaan työstä ja sen merkityksellisyydestä heitä hyödyttävällä tavalla. Esihenkilöt kokivat, että TMT-kyselyyn

vastaaminen osana työhyvinvointikartoitusta oli toimivaa ja että TMT-profilien tulkinna läpikäyminen kehittämispäivässä selvensi kokemuksia työn merkityksellisyydestä. He toivat myös esiin, että profiilien ja niiden tulkinna läpikäyminen kehittämispäivässä tuki kehittämistyön aloitusta työyhteisössä. Esihenkilöt kertoivat sekä henkilökohtaisten että työyhteisön profiilien käynnistäneen pohdintaa merkityksellisyydestä ja synnyttäneen ajatuksia omasta esihenkilönä toimimisesta. He kertoivat myös, että TMT-kysely profiileineen auttoi lisäämään ymmärrystä työntekijöiden välillä ja toi esiin, että monia kokemuksia jaetaan työyhteisön sisällä. Esihenkilöitä itseään profiilit auttoivat näkemään asioita työntekijöiden näkökulmasta.

Esihenkilöt toivoivat TMT-kyselyn ja profiilien toimivan kehitystyön suuntaajana ja sen herättämien pohdintojen vaikuttavan toimintaan myös jatkossa. He kokivat kyselyn herättelleen heitä näkemään mahdollisuuksia kehittää työn merkityksellisyyden kokemusta. Esihenkilöt myös kuvasivat kyselyn tulosten ja kehittämispäivän toiminnan myönteisen pikemmin kuin ongelmakeskeisen läpikäynnin edistäneen kehittämistä. Toisaalta esihenkilöt toivat esiin, että TMT-kyselyssä ärsytti samankaltaisten väittämien täyttäminen, johon MEANWELL-hankkeen kyselyn kehitystyössä onkin reagoitu lyhentämällä kyselyä. He toivat esiin myös haasteita kyselyn ymmärtämisessä, ja osa kuvasi pettymystä alhaisiin kyselyn vastausprosentteihin omista organisaatioissaan.

Hankkeessa tarjottiin kaikille halukkaille mahdollisuus hyödyntää TMT-profilia osana kehitys/tavoitekeskustelua. Lisäksi henkilövalmennuksessa esihenkilöille tarjottiin koulutusta merkityksellisyyteen käsittelyyn keskusteluissa. Kaiken kaikkiaan 165 osallistujaa ilmoitti käyneensä merkityksellisyyteen läpi kehitys/tavoitekeskusteluissa hankkeen aikana. Näistä 131 oli käynyt keskustelun työntekijäroolissa, 19 esihenkilöroolissa ja 15 molemmissa rooleissa. Sekä esihenkilöt että henkilöstö kokivat yleisesti ottaen, että merkityksellisyyteen käsittely osana kehitys/tavoitekeskustelua on tärkeää. Esihenkilöt toivat esiin, että parhaimmillaan TMT-profilin avulla päästiin käsittelemään olennaisesti työntekijän työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavia asioita ja pohtimaan käytännön keinoja tämän työn merkityksellisyyden lisäämiseen. Toisaalta esihenkilöt kuvasivat, ettei suuri osa työntekijöistä halunnut tuoda profilia keskusteluun, jolloin sitä ei päästy hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Osa kuvasi myös, että työntekijöiden asiat olivat niin hyvin, ettei profiili kirjoittanut erityisempää keskustelua. Henkilöstö kuvasi, että TMT-profiili auttoi tuomaan keskusteluun itselle keskeisiä asioita, vaikei profilia olisi siinä suoraan käytettykään. Henkilöstö toi myös esiin, että aina esihenkilön toimesta ei ollut tarjottu mahdollisuutta teeman käsittelyyn, jolloin sitä ei ollut tullut itsekään nostettua esiin. Tällaisissa tilanteissa moni esitti toiveen, että teemaa käsiteltäisiin tulevissa keskusteluissa.

Kaiken kaikkiaan esiin nousseet kokemukset TMT-kyselyn ja profiilien käytöstä osana organisaatioiden kehittämistyötä vastasivat johtajien esihaastattelututkimuksessa (Konsti ym., 2023) esiin nousseita arvioita siitä, millaisia mahdollisia

hyötyjä ja haasteita kyselyn käyttöön organisaatioissa liittyy. Esiin tuli myös esihenkilöiden keskeinen rooli uusien työkalujen jalkauttamisessa osaksi työarkea (Stouten ym., 2018) ja heidän tärkeä roolinsa työn merkityksellisyyden edistämiseksi (Bailey & Madden, 2016). Myönteistä oli, että TMT-kyselymenetelmän profiileineen koettiin lisänneen esihenkilöiden henkilöstötuntemusta ja ymmärrystä merkityksellisyyteen liittyvistä asioista organisaatioissa. Lisäksi jos menetelmää hyödynnettiin osana kehitys/tavoitekeskustelua, sen avulla pystyttiin löytämään uutta ymmärrystä työn tekemiseen, jolloin sen voidaan ajatella toimivan esihenkilöiden ja alaisten molemminpuolisen oppimisen tukijana työssä (Fletcher & Schofield, 2021). Toisaalta Konstin ja kollegoiden (2023) tutkimuksessa johtajien esiin tuomat mahdolliset haasteet menetelmän käyttöön sitoutumisessa aika- ja resurssipaineessa näkyivät esimerkiksi siinä, että henkilöstö toi esiin, ettei heidän esihenkilönsä ollut tarjonnut mahdollisuutta menetelmän käyttöön.

## Johtopäätökset

Organisaatioiden kehittämisen kontekstiin suunnitellun MEANWELL-toimintamallin tavoitteena on ollut kehittää käytännön menetelmiä, joilla johto, esihenkilöt ja henkilöstö voivat yhdessä tukea sekä lyhyen että pitkän aikavälin työn merkityksellisyyttä ja hyvinvointia. TMT-kyselymenetelmä profiileineen on yksi konkreettinen esimerkki työvälineistä suomalaisen työelämään. Alustavien tutkimustulosten pohjalta menetelmä on lupaava tuki yksilö- ja organisaatiotason kehitystyöhön. Se voi lisätä ymmärrystä niin nykytilanteen hyvistä puolista kuin haasteista johdon ja henkilöstön välillä sekä henkilöstön kesken, ja tuoda uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Toisaalta jos sen käyttöön ei sitouduta tai jos sen tulkitsemiseen ja käyttöön ei saa tarpeeksi tukea, jäävät hyödyt todennäköisesti vähäisiksi. Onkin keskeistä, että menetelmän käyttöönottoon tarjotaan tukea ja pyritään löytämään keinot sisällyttää se osaksi organisaatioissa jo hyvin toimivia prosesseja. ■

### Kiinnostuitko tekstissä esiteltyjen menetelmien hyödyntämisestä organisaatiossasi?

Ole yhteydessä: [k.johanna.rantanen@jyu.fi](mailto:k.johanna.rantanen@jyu.fi)

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020a). Merkityksen johtaminen vastaa työelämän suureen tarpeeseen. *Työn tuuli*, 29(1), 85–95.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020b). *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent.
- Akkermans, J., Heijden, B. v. d. & De Vos, A. (2024). Sustainable careers and employability. Teoksessa M. C. W. Peeters, J. de Jonge & T. W. Taris (toim., 2. painos). *An introduction to contemporary work psychology* (ss. 481–502). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.
- Alasoini, T. (2020). Työn mielekkyyden johtamisen haasteena. *Työn tuuli*, 29(1), 48–59.

- 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>
- Bailey, C. & Madden, A. (2016). What makes work meaningful - or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 53–61.
- Berlin, S. (2020). Työn palkitsevuus löytyy toiveikkouden, näkemyksellisyyden, läheisyyden ja resilienssin kautta. *Työn tuuli*, 29(1), 71–78.
- 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>
- 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>
- 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* (ss. 115–139). Wiley.
- Hakanen, J. (2020). Omaa työtä merkityksellistämässä. *Työn tuuli*, 29(1), 29–37.
- 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)
- Hu, J. & Hirsch, J. (2017). The benefits of meaningful work: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 1, 13866. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13866abstract>
- Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S. & Kinnunen, S. (2023). Työn merkityksellisyyden johtaminen: työn merkitysten ja täytymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet. *Hallinnon tutkimus*, 42(3), 360–375. <https://doi.org/10.37450/ht.116636>
- 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>
- 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.
- 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>
- 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* (ss. 339–346). USA: National Career Development Association.
- Rantanen, J., Konsti, S., Herttalampi, M. & Markkula, S. (2023). The MEANWELL Project: Developing meaningful work and a good work life together with organizations. Conference proceedings paper presented at the 39th European Group for Organizational Studies Colloquium. Cagliari, July 6th to 8th.
- Rantanen, J., Martela, F., Auvinen, E., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2022). 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* (ss. 205–212). Edward Elgar.
- 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>
- Seikkula, J. & Arnkil, T. E. (2018). *Dialogical meetings in social networks*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429473685>
- 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>
- 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>
- JOHANNA RANTANEN** työskentelee hyvinvoinnin sekä organisaatioiden tutkijana ja yliopistonlehtorina Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella. Hän on lisäksi työ- ja persoonallisuuspsykologian dosentti sekä työnohjaaja. Hänen tutkimuksensa kohdistuu inhimillisesti kestäviin työyriin, aikuisiän kehitykseen sekä työelämä- ja uraohjaukseen erityisesti työn merkityksellisyyden sekä työn ja muun elämän tasapainon näkökulmista. Rantanen on toiminut vastuullisena johtajana nyt esitellyssä Työsuojelurahaston rahoittamassa MEANWELL-kehittämisen ja tutkimushankkeessa (hankenumero 210129).
- SANNA MARKKULA** työskentelee projektitutkijana Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella MEANWELL-hankkeessa tutkien keinoja työn merkityksellisyyden kehittämiseen. Hän on väitellyt työuupumuksen hoidosta mindfulness-, hyväksyntä- ja arvopohjaisiin menetelmiin. Tutkimustyön lisäksi hän tekee työelämän teemoihin liittyvää valmennustyötä yksilöiden ja organisaatioiden kanssa.
- SANNA KONSTI** työskentelee projektitutkijana Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella MEANWELL-hankkeessa sekä tekee väitöskirjatutkimusta työn merkityksellisyyden edistämisestä organisaatioissa esihenkilöiden ja johtajien näkökulmasta. Tämän lisäksi hän toimii psykologisena asiantuntijana, psykologisen sisällön tuottajana ja valmentajana organisaatioissa.