

Työn merkityksellisyyden johtaminen: Työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet



Sanna Konsti, Anssi Tossavainen, Johanna Rantanen, Saija Mauno ja Sanna Kinnunen

ABSTRACT

Leadership and meaningful work: The possibilities and challenges of the Vocational Meaning and Fulfillment Survey

In this study we examined how leaders perceive meaningful work and if the new Vocational Meaning and Fulfillment Survey (VMFS) could be used as a leadership tool in organizations. The data were collected through 22 semi-structured thematic interviews and analyzed with a phenomenographic approach. Three categories of perspectives on meaningful work were found: *individual*, *organizational* and *holistic*. The VMFS was perceived as a useful and practical tool by most of the leaders. It could be used at individual, team, and organizational levels to measure the experience of meaningful work and to decide where to focus efforts to foster such work. When introducing VMFS into organizations, attention should be paid to proper user training and ensuring the engagement of the management and supervisors.

Keywords: leadership, meaningful work, vocational fulfillment, occupational well-being, phenomenography

JOHDANTO

Työn merkityksellisyydellä on myönteisiä vaikutuksia yksilölle ja organisaatiolle. Sen on esimerkiksi todettu lisäävän työmotivaatiota, työhön sitoutumista sekä parantavan työhyvinvointia (Allan ym. 2019). Johtajat voivat toimillaan joko edistää tai ehkäistä merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä (Lysova ym. 2019), ja siksi heidän olisi hyvä ymmärtää, millaisia odotuksia henkilöstöllä on työtä kohtaan ja miten nämä odotukset täyttyvät. Julkaistuja tutkimuksia joh-

tajien käsityksistä työn merkityksellisyydestä ja sen johtamisesta on vähän. Niin ikään työn merkityksellisyyden eri osa-alueet hyvin kattavia ja samanaikaisesti käytännönläheisiä työvälineitä työn merkityksellisyyden kokemuksen kartoittamiseen ja edistämiseen organisaatioissa on rajallisesti, jos lainkaan. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin selvittää johtajien käsityksiä työn merkityksellisyydestä ja sen johtamisesta sekä uuden Työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kyselyn hyödyntämisestä työn merkityksellisyyden kartoittamisessa ja kehittämisessä organisaatioissa. TMT-kysely pohjautuu Vocational Meaning and Fulfillment Survey eli VMFS-kyselyyn (Peterson ym. 2017, 2019), joka on juuri validoitu suomalaisen kontekstiin sopivaksi työelämäohjauksen työvälineeksi (Rantanen ym. 2022).

Työn merkityksellisyys ja sen johtaminen

Työn merkityksellisyyden on esitetty olevan niin työn piirre, jota työyhteisön jäsenet arvostavat (Grant 2007), ihmisen perustarve (Martela & Riecki 2018), kuin ihmisen perustavanlaatuisen oikeus (Yeoman 2014). Monille työn merkityksellisyyden määritelmille yhteistä on se, että työn merkityksellisyyden kokemuksessa ajatellaan olevan kyse yksilön myönteisestä ja subjektiivisesta arviosta omasta työstään (Bailey ym. 2019a). Keskeistä tässä on työn ja yksilön yhteensopivuus sekä työn koetun tärkeyden ja arvovon määrä (Lysova ym. 2019; Pratt & Ashforth 2003) ja edellisiä yhdistäen, kuinka hyvin yksilön työlle asettamat odotukset ja merkitykset täyttyvät nykyisessä työssä (Peterson ym. 2017, 2019). Edeltäviin määritelmiin nojaten työn merkityksellisyys määritellään tässä henkilökohtaiseksi kokemukseksi työn tärkeydestä ja arvosta, joka syntyy työlle asetettujen odotusten ja merkitysten täyttymisestä.

Rosson ja kollegoiden (2010) kattavan teoreettisen katsauksen mukaan työn merkityksellisyys rakentuu ja painottuu eri tavoin suhteessa neljään ulottuvuuteen. Ihmisellä on ensinnäkin tarve kokea *yhteyttä itseensä*, eli autenttisuutta. Silloin yksilö kokee voivansa olla aidosti oma itsensä ja toteuttaa työssään itselleen tärkeitä arvoja ja asioita. Ihmisillä on myös tarve olla *yhteydessä toisiin* eli tuntea olevansa osa yhteisöä, jolla on yhteinen tarkoitus ja jaetut arvot. *Individuaatio* on taas kyse siitä, että ihminen haluaa kokea olevansa arvokas ja osaava sekä pystyvänsä vaikuttamaan asioihin työssään ja työyhteisössään. Työn merkityksellisuuden tunnetta kasvattaa myös *kontribuution* kokemus, jolloin yksilö näkee työllään olevan jokin omia tarpeita ja toiveita suurempi itsen ulkopuolelle suuntautuva merkitys ja vaikutus. Martela ja Rieki (2018) ovat Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteoriaan pohjautuen päätyneet samankaltaiseen näkemykseen työn merkityksellisuuden lähteistä: siihen vaikuttavat psykologisten perustarpeiden eli autonomian (*yhteys itse*), kompetenssin (*individuaatio*) ja yhteenkuuluvuuden tunteen (*yhteys toisiin*) lisäksi hyvän tekeminen (*kontribuutio*). Voidaan siten todeta, että työn merkityksellisyys muodostuu useista lähteistä, jotka ovat yhteydessä niin yksilön kokemuksiin omasta työstään kuin työyhteisöstä.

Merkityksellisuuden kokemuksen subjektiivisesta luonteesta huolimatta johtajilla on työn merkityksellisyysdellä tärkeä rooli. Merkityksellisellä työllä voi olla myös objektiivisesti havaittavia ominaisuuksia (Bailey ym. 2019; Frémeaux & Pavageau 2020), kuten autonomia, riittävä palkkaus, kehittymismahdollisuudet, työtehtävien vaihtelevuus ja palautteen saaminen (Bowie 1998; Hackman & Oldham 1976), joihin johtajat voivat vaikuttaa. Johtajat voivat luoda toimintatapoja ja rakenteita, jotka edesauttavat työn merkityksellisuuden osatekijöiden toteutumista (Bailey & Madden 2016; Lysova ym. 2019; Pratt & Ashforth 2003). Lisäksi työn merkityksellisuuden tunteen vähäisyys on usein seurausta siitä, miten henkilöstöä kohdellaan (Bailey & Madden 2016). Organisaatioilla voidaan nähdä olevan eettinen velvoite luoda merkityksellisuuden mahdollistavia ympäristöjä, sillä työn merkityksellisuuden voidaan katsoa olevan ihmisen perustarve (Yeoman 2014), ja työ

on myös yksi tärkeimmistä osa-alueista, jonka kautta ihmiset pyrkivät saavuttamaan tärkeitä tavoitteita ja päämääriä elämässään (Michaelson ym. 2014).

Bailey ja Madden (2016) sekä Pratt ja Ashforth (2003) ovat esittäneet mallin johtajien keinoista edistää työn merkityksellisyyttä organisaatioissa. Työn merkityksellisyys voidaan vaikuttaa ensinnäkin itse työn eli työtehtävien ja -roolin (engl. *meaningfulness in work*) sekä toiseksi työyhteisön (engl. *meaningfulness at work*) kautta. Lysovan ja kollegoiden (2019, 384) laaja-alaisessa viitekehelyssä työn merkityksellisyys vaikuttavista tekijöistä (yhteiskunta, yksilö, organisaatio ja työ) johtajien nähdään voivan vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen 1) johtajuuden ja esihenkilötyön, 2) organisaatiokulttuurin, 3) työn tekemisen sosiaalisen kontekstin ja 4) työn ja työtä koskevien sääntöjen ja käytänteiden kautta. Esittelemme seuraavaksi mallia liittämällä tarkasteluun työn tekijäkokemuksen näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia, sillä johtajien näkökulmaa työn merkityksellisuuden johtamiseen on tarkastelu vähän.

Kun Lysovan ja kollegoiden (2019) viitekehystä rinnastetaan edellä esitettyihin työn merkityksellisuuden neljään keskeiseen ulottuvuuteen (Rosso ym. 2010) ja lähteeseen (Martela & Rieki 2018), voidaan todeta, että *johtajuuden, esihenkilötyön ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta työn merkityksellisuuden johtamisessa* olennaista on vahvan yhteisen kulttuurin, arvojen, päämäärien ja identiteetin luominen, sillä ne tekevät organisaation jäsenyydestä erityisen ja merkityksellisen, ja lisäävät henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta (Lysova ym. 2019; Pratt & Ashforth, 2003; Rosso ym. 2010). Työssä koetut arvostusperiaatteet ovat keskeinen työn merkityksellisyyttä heikentävä tekijä (Bailey & Madden 2016). Siksi johtajien olisikin tärkeää pohtia, miten henkilöstö voisi löytää yhteyksiä henkilökohtaisten ja organisaation arvojen väliltä (Bailey & Madden 2016; Bailey ym. 2017). Työskentely tärkeiden tavoitteiden eteen tekee työstä merkityksellisempää (Yeoman 2014), ja siksi henkilöstöä voidaan auttaa löytämään työstään merkityksellisyyttä kirkastamalla heidän työpanoksensa ja organisaation tärkeiden tavoitteiden välisiä yhteyksiä tai sitä, miten työ hyödyttää muita ihmisiä ja yhteiskuntaa (Bailey & Madden 2016; Frémeaux & Pavageau 2020).

Työn tekemisen sosiaalisen kontekstin näkökulmasta johtajat voivat edistää työn merkityksellisyttä rakentamalla avointa, turvallista, hyväksyvää, kannustavaa ja myötuntoista ilma-
piiriä, jossa henkilöstö kokee yhteenkuuluvuutta, ja jossa yhteistyö on sujuvaa (Bailey & Madden 2016; Lysova ym. 2019; Rosso ym. 2010). Työympäristön olisi hyvä tarjota henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa ja muokata työtään ja työympäristöään vastaamaan paremmin henkilökohtaisia tavoitteita, taitoja ja arvoja (Frémeaux & Pavageau 2020; Lysova ym. 2019; Pratt & Ashforth 2003). Tämä mahdollistaisi myös oman potentiaalain paremman hyödyntämisen. On tärkeää, että johtajat osoittavat arvostavansa henkilöstön työpanosta, ja että he tunnustavat ja tunnustavat henkilöstön ponnistelut ja onnistumiset, sillä oman roolin kokeminen tärkeänä ja arvostettuna lisää työn merkityksellisyden kokemusta (Bailey & Madden 2016; Bailey ym. 2017; Frémeaux & Pavageau 2020; Lysova ym. 2019).

Työtä koskevien sääntöjen ja käytänteiden näkökulmasta johtajilta odotetaan erityisesti keskittymistä toimiin, jotka parantavat työtehtävän ja työntekijän yhteensopivuutta. Työn tulisi ensinnäkin vastata yksilön odotuksiin perustarpeiden, kuten työolosuhteiden, riittävän palkan (Lysova ym. 2019; Pratt & Ashforth 2003) ja työkuorman osalta (Frémeaux & Pavageau 2020; Lips-Wiersma ym. 2020). Työn merkityksellisyden kokemusta edistävät myös pystyvyyden ja onnistumisen kokemukset (Bailey & Madden 2016; Lysova ym. 2019; Rosso ym. 2010), joita syntyy, kun työntekijä työskentelee osaamistaan vastaavissa työtehtävissä, ja kun työ on riittävän monipuolista sekä tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä (Bailey ym. 2019b; Lysova ym. 2019; Rosso ym. 2010).

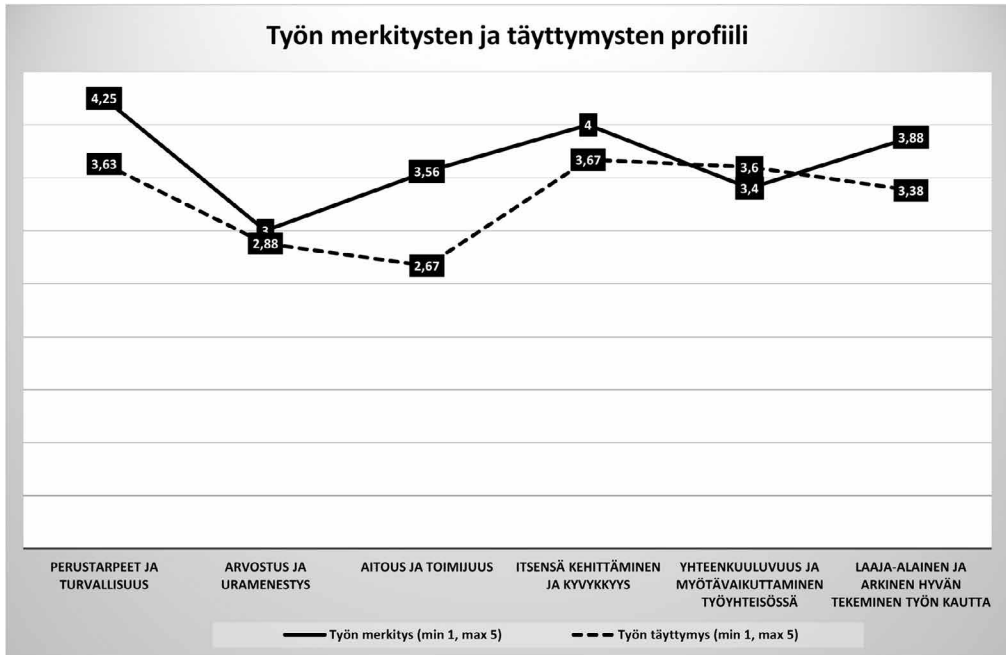
Edellä esitimme monia näkökulmia siitä, mitä johtajilta odotetaan työn merkityksellisyden edistämiseksi organisaatioissa. Emme kuitenkaan tiedä, miten he itse kokevat asian, sillä tutkimuksia johtajien käsityksistä työn merkityksellisyden johtamisesta on vähän. Seuraavaksi tarkastelemme TMT-kyselyn hyödyntämistä työn merkityksellisyden edistämässä organisaatioissa johtajien näkökulmasta.

Työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-kysely työväliseen työn merkityksellisyden johtamisessa

Työn merkityksellisyden kokemusta on mitattu usein vain yhdellä tai muutamalla kysymyksellä (Bailey ym. 2019b; Lips-Wiersma ym. 2020), vaikka merkityksellisyden kokemus syntyy usean tekijän vaikutuksesta (Rosso ym. 2010). Voidaankin perustellusti kysyä, kuinka kattavasti yhdellä tai muutamalla kysymyksellä kyetään kuvaamaan ilmiön moniulotteisuutta, ja kuinka hyvin tällaiset kyselyt soveltuvat organisaatioiden tarpeisiin. Johtajien on hyvä tietää, kuinka merkitykselliseksi henkilöstö yleisellä tasolla työnsä kokee, mutta yleiskokemuksen perusteella voi olla haastavaa suunnitella toimenpiteitä työn merkityksellisyden edistämiseksi. Suunnitellessa keinoja lisätä työn merkityksellisyttä, tulisi sitä tarkastella moniulotteisesti (Lips-Wiersma ym. 2020). Johtajat voisivat hyötyä menetelmistä, jotka kartoittavat luotettavasti ja monipuolisesti työntekijöiden työlle ja työyhteisölle asettamien odotusten täyttymistä. Silloin työn merkityksellisyden edistämiseksi tähtääviä toimenpiteitä voitaisiin kohdentaa asioihin, joissa henkilöstön tai yksittäisen työntekijän odotukset työtään kohtaan eivät täyty.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, voitaisiinko VMFS-kyselyn (Vocational Meaning and Fulfillment Survey; Peterson ym. 2017, 2019) suomalaisen työelämäkontekstiin validoitua versiota (Rantanen ym. 2022), ja tästä jatkokehitettyä uutta TMT-kyselyä hyödyntää organisaatiokontekstissa niin johtamisen työkaluna kuin esihenkilötyössä ja jos, niin miten. Kuten kuvio 1 havainnollistaa, TMT-kysely mittaa työn merkityksellisyden kokemukseen kytkeytyvää työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuutta kuudella ulottuvuudella.

Perustarpeiden ja turvallisuuden osa-alueessa on kyse siitä, kuinka keskeisenä työntekijä pitää ja kuinka hyvin hänen nykyinen työnsä vastaa hänen odotuksiinsa toimentulosta ja työn elämään tuomasta vakaudesta. *Arvostuksen ja uramenestyksen osa-alueessa* on kyse työntekijän arvostuksen kokemuksesta työssään ja työyhteisössään sekä siitä, millaiseksi hän arvioi mahdollisuutensa edetä työurallaan. *Aitoudessa ja toimijuudessa* on kyse siitä, pystyykö työntekijä toimia työssään omien arvojensa mukaisesti,



Kuvio 1. Työn merkitysten ja täyttymysten esimerkiprofiili. Profiiliviivoille merkityt luvut ovat vastaajan keskiarvoja kullakin kuudesta ulottuvuudesta, minimikeskiarvon ollessa 1 ja maksimikeskiarvon 5.

vastaako työn sisältö hänen kiinnostuksenkohteitaan sekä siitä, onko hänellä valinnan- ja päätöksenteon vapautta esimerkiksi työtehtäviensä toteuttamisen tapaan.

Itsensä kehittämisen ja kyvykkyyden osa-alue liittyy kokemukseen siitä, tarjoaako työ kehittymismahdollisuuksia ja toisaalta, tarjoaako työ onnistumisen ja pätevyydenkokemuksia. *Yhteiskäyttö ja myötävaikuttaminen* tarkastelee sitä, millaisiksi työntekijä kokee työoverisuhteen ja työyhteisönsä sekä kokeeko hän voivansa vaikuttaa työyhteisönsä toimivuuteen. *Arkisessa ja laaja-alaisessa hyvän tekemisessä* on kyse siitä, mahdollistaako työ työntekijälle itsen ylittävien, tärkeiden päämäärien edistämisen joko osana päivittäistä arkea tai laajemmin esimerkiksi yhteiskunnallisella tai globaalilla tasolla.

Nämä kuusi osa-alueetta kattavat niin Rosson ja kollegoiden (2010) kuin Martelan ja Riekin (2018) esittämät työn merkityksellisuuden lähteet sisältäen lisäksi VMFS-kyselyn mukaisesti perustarpeiden (Peterson ym. 2017, 2019) ja siihen yhdistetyn turvallisuuden (Rantanen ym. 2022) osa-alueen, jotka työn merkityksellisyy-

den lähteiden teoreettisissa käsitteellistyksissä jäävät usein hieman sivuun. Perustarpeet ja turvallisuus ovat kuitenkin laadullisen aineistolähtöisen analyysin valossa monille, erityisesti matalapalkkaisille ja ei-korkeasti koulutetuille työntekijöille olennainen työn merkityksellisyyden lähde (Rantanen ym. 2022).

TMT-kysely sisältää myös VMFS-kyselyn keskeisimmän elementin, joka erottaa ne työn merkityksellisyyden muista, enemmän tutkimuskuin työelämäkäyttöön suunnatuista kyselyistä. Niin VMFS- (Peterson ym. 2017, 2019) kuin TMT-kysely (Rantanen ym. 2022) kartoittavat työn merkityksellisyyden lähteiden, eli yksilön työlle antamien merkitysten lisäksi myös niiden täyttymistä, eli yksilön ja työn yhteensopivuutta nykyisessä työssä. Tämä perustuu VMFS- ja TMT-kyselyn taustalla olevaan vahvaan motivaatioteoreettiseen perustaan (Deci & Ryan 2017; Maslow 1987) sovitettuna kognitiivisen informaation prosessoinnin malliin (Peterson ym. 2002). Jälkimmäisen mallin mukaisesti niin VMFS- kuin TMT-kyselyssä keskeistä on nykyisen ja halutun työtilanteen välillä olevan

mahdollisen kuilun kartoittaminen työn merkityksellisyyden kokemuksen näkökulmasta. Kuilun tiedostetuksi tuleminen yksilön, tiimin tai koko organisaation tasolla kuvion 1 mukaisen profiilin kautta saattaa luoda sekä tiedollisen että kokemuksellisen ristiriidan, mikä motivoi etsimään tilanteeseen ratkaisua (Peterson ym. 2002). TMT-kysely tarjoaa siis tietoa siitä, mille työn merkityksellisyyden osa-alueille kehittämistoimia olisi tarvetta kohdentaa ja toisaalta millä osa-alueilla asiat ovat jo kunnossa (Peterson ym. 2019; Rantanen ym. 2022).

VMFS-kyselyn tavoin TMT-kysely koostuu siis kahdesta osasta, joista ensimmäinen kartoittaa sen kuuden osa-alueen mukaisin väittämien vastaajalle erityisen tärkeitä asioita työssä (= työn merkitykset eli työn merkityksellisyyden lähteet). Kyselyiden toinen osa kartoittaa työntekijöiden odotuksia (= työn täyttymykset) hyödyntäen samoja väittämiä. Kyselyiden vastaajayhteenveto esitellään kuviossa 1 esitetyn Työn merkitysten ja täyttymysten eli TMT-profiilin avulla, jossa kutakin osa-aluetta mittaavien väittämien vastauskeskiarvot on muutettu graafiseen muotoon. Kuvion 1 profiilissa työn merkityksiä kuvataan yhtenäisellä ja työn täyttymyksiä katkoviivalla. Profiiliviivojen läheisyys kuvastaa yhteensopivuutta ja etäisyys kuilua työntekijän työltä odottamien tärkeiden asioiden (= työn merkitykset) ja niiden saavuttamisen (= työn täyttymykset) välillä nykyisessä työssä.

Johtajat voisivat hyödyntää TMT-kyselyä esimerkiksi työn merkityksellisyyden kokemuksen kartoittamiseen niin yksittäisen työntekijän, tiimien kuin koko henkilöstön tasolla (Rantanen ym. 2022). Kysely voisi toimia johtajien päätöksenteon tukena suunniteltaessa toimenpiteitä merkityksellisyyden kokemuksen edistämiseksi, mikä voisi auttaa johtajia pitämään huolta organisaation tärkeimmästä pääomasta eli henkilöstöstä (mm. motivaatio, sitoutuminen, hyvinvointi).

Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin selvittää, millaisia käsityksiä johtajilla on työn merkityksellisyydestä ja sen johtamisesta. Asiaa ei ole juurikaan aiempaa julkaistua tutkimustietoa, vaikka on esitetty, että johtajat voivat

toimillaan merkittävästi vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen organisaatioissa (Bailey & Madden 2016; Lysova ym. 2019). On keskeistä ymmärtää, millaisia ajatuksia johtajilla on aihealueesta, sillä heidän käsityksensä saattavat vaikuttaa esimerkiksi siihen, kokevatko he työn merkityksellisyyden asiaksi, jota tulisi organisaatioissa aktiivisesti edistää.

Työn merkityksellisyyden edistämiseksi tarvitaan myös luotettavia ja kattavia menetelmiä kartoittamaan merkityksellisyyden kokemusta (Lips-Wiersma & Wright 2012). Tutkimuksen toisena tavoitteena onkin selvittää, millaisena työvälineenä johtajat kokevat TMT-kyselyn työn merkityksellisyyden johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmasta. Näiden kahden tavoitteen pohjalta asetetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia käsityksiä johtajilla – käsittäen organisaation ylimmän, keskijohdon sekä esihenkilöt – on työn merkityksellisyydestä ja sen johtamisesta?
2. Millaisia ajatuksia johtajissa herättää TMT-kyselyn hyödyntäminen työn merkityksellisyyden johtamisessa koko organisaation tasolla ja esihenkilötyössä?

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusmetodinen tausta

Laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa vähän tutkitusta aiheesta yleistettävyyden sijaan syvällistä ja rikasta kokemustietoa (Fossey ym. 2002) sekä ymmärtää ja kartoittaa (Berg & Lune 2014) johtajien käsityksiä työn merkityksellisyydestä, sen johtamisesta ja TMT-kyselyn hyödyntämisestä organisaatioissa. Fenomenografisen viitekehyksen mukaisesti kiinnostuksen kohteena olivat yksilöiden laadullisesti erilaiset tavat kokea, ymmärtää ja käsitteellistää ilmiötä sekä niiden tekijöiden kuvailu, jotka erottavat erilaisia käsityksiä toisistaan (Kettunen & Tynjälä 2017).

Tutkimuksen osallistujat ja aineiston keruu

Tutkimukseen osallistui 22 keski- tai ylimpään johtoon kuuluvaa johtajaa. He työskentelivät eri organisaatioissa, jotka sijaitsivat pääosin Uudellamaalla ja Pohjois-Pohjanmaalla. Heistä

12 oli naisia ja kymmenen miehiä, ja he olivat iältään 29–56-vuotiaita. Osallistujajoukko muodostui harkinnanvaraisena otoksena hyödyntäen 1. ja 2. kirjoittajan kontakteja. Osallistujien tutkimisessa pyrittiin edistämään fenomenografiselle tutkimukselle tärkeää laaja-alaisuutta ja vaihtelua (Kettunen & Tynjälä 2017). Osallistajat toimivat erilaisilla toimialoilla (esim. metalli- ja elintarviketeollisuus, it, matkailu, markkinointi, kasvatus- ja koulutus) vaihtelevissa tehtävissä (esim. myynti, markkinointi, talous- ja henkilöstöhallinto, yleisjohto). Organisaatioista osa toimi paikallisesti, osa Suomessa ja osa kansainvälisesti. Organisaatioiden koko vaihteli noin 30–150.000 työntekijän välillä. Kaikki haastattelujohtajat toimivat myös esihenkilöasemassa.

Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimuskysymyksiä pohjalta muodostettu haastattelurunko ohjasi haastatteluja varmistuen, että haastateltavien kesken käsiteltiin samoja aihealueita (Eskola & Suoranta 2008; Kettunen & Tynjälä 2017). Haastattelumenetelmä mahdollisti tarkentavien lisäkysymysten esittämisen, vastausten epäjohtonmuokaisuusien selvittämisen sekä auttoi vastaajia muistelemaan kysymyksiin liittyviä teemoja tarkemmin (Barriball & White 1994). Osallistujat myös vastasivat ennen haastattelua TMT-kyseleyn ja saivat henkilökohtaisen profiilin omakohtaisen kokemuksen saamiseksi menetelmästä.

Haastatteluissa keskityttiin ensin johtajien käsityksiin työn merkityksellisyydestä ja sen johtamisesta. Heiltä kysyttiin esimerkiksi, mitä työn merkityksellisyys heille tarkoittaa ja miten he määrittelevät sen, millaisena he näkevät organisaation vs. yksilön roolin ja vastuun työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentumisessa sekä mitä he ajattelevat omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen organisaatioissaan. Haastattelun toisen osan kysymykset liittyivät TMT-kyseleyn ja -profiileiden hyödyntämiseen organisaatioissa.

Haastattelut toteutettiin kasvotusten, etäyhteyksillä tai puhelimitse. Niiden kestot vaihtelivat 37–75 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, ja niistä kertyi 204 sivua tutkimusaineistoa (fontti 12, riviväli 1,0). Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruulle yleiseen tapaan (Eskola & Suoranta 2008) tutkimuksessa tavoiteltiin aineiston saturaatiota. Aineistoa läpi-

käydessä viimeisten haastatteluiden kohdalla ei ilmennyt enää tutkimuskysymysten kannalta olennaista uutta tietoa, ja myös olennaiset teemat alkoivat toistua.

Haastatteluaineiston analyysi eteni fenomenografiselle tutkimukselle tyypillisesti nelivaiheisesti (Niikko 2003, 33–37). Ensin aineistoa luettiin useita kertoja pitäen mielessä tutkimuskysymykset ja poimien työn merkityksellisyyteen ja johtamiseen liittyviä merkityksellisiä ilmauksia (esim. ”*Mun oma purpose, puhutaanko sitä merkitykseksi sitten, on auttaa muita ihmisiä loistamaan elämässään*”), joita sitten toisessa vaiheessa lajiteltiin ja ryhmiteltiin merkityksyksiköiksi (esim. *oma kokemus, auttaminen, työn ulkopuoliset näkökulmat*). Kolmannessa vaiheessa merkityksyksiköitä vertailtiin koko tutkimusaineiston sisältämien merkitysten joukkoon, ja yhdisteltiin merkityksyksiköt yhtenäisemmiksi kategorioiksi (esim. *holistinen näkökulma*), jotka neljännessä vaiheessa tiivistettiin ylemmän tason kuvauskategorioiksi (esim. *Elämän kokonaismerkityksellisyyteen suuntautunut*) tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä tutkimuksessa pyrittiin edistämään tutkimuksen luotettavuutta perehtymällä huolellisesti työn merkityksellisyyteen liittyvään kirjallisuuteen, valitsemalla tutkimuskysymysten tarkasteluun soveltuvat tutkimusmenetelmät, sekä kuvaamalla tutkimusprosessi, aineiston käsittely ja päätelmät avoimesti (Collier-Reed ym. 2009). Luotettavuutta edistää myös tutkijatriangulaatio. Haastattelut ja analysoinnin toteuttivat 1. ja 2. kirjoittaja, minkä voidaan nähdä parantaneen tutkimuksen objektiivisuutta ja laajentaneen näkökulmia (Eskola & Suoranta 2008).

Hyvän tieteellisen käytännön ohjeiden mukaisesti kaikilta osallistujilta kerättiin tutkimus- ja tietosuojailmoituksen perustuva informoitu suostumus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Osa kutsutuista kieltäytyi, minkä voidaan ajatella osoittavan osallistumisen vapaaehtoisuuden toteutuneen. Haastatteluaineisto kirjoitettiin litterointivaiheessa muotoon, jossa yksittäisiä osallistujia tai heidän edustamiaan organisaatioita ei ole mahdollista tunnistaa.

TULOKSET

Johtajien käsityksiä työn merkityksellisyydestä ja sen johtamisesta

Aineistossa havaittiin kaksi johtajien tapaa lähestyä työn merkityksellisyyttä ja sen johtamista: työsuuntautunut ja elämän kokonaismerkityksellisyyteen suuntautunut, holistinen lähestymistapa. Näistä ensimmäinen jakautui yksilö- ja yhteisökeskeisiin kuvauskategorioidiin. *Yksilökeskeisydessä* (kuvauskategoria 1) johtajat tarkastelivat työn merkityksellisyyttä omien kokemustensa tai yksittäisen työntekijän näkökulmasta käsin, kun taas *yhteisökeskeisydessä* (ku-

vauskategoria 2) näkökulma laajeni tiimiin, organisaatioon, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan, jopa globaalille tasolle. *Holistisessa näkökulmassa* (kuvauskategoria 3) johtajat näkivät työn merkityksellisyyden kiinteäksi osaksi elämän kokonaismerkityksellisyyttä eikä työn ja elämän merkityksellisyyttä eroteltu toisistaan. Havaitut kuvauskategoriat erosivat erityisesti neljän ulottuvuuden osalta: 1) työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavat tekijät, 2) työn merkityksellisyyteen liitetyt hyödyt, 3) yksilön ja organisaation rooli sekä 4) työn merkityksellisyyden johtamista rajoittavat tekijät. Kuvauskategoriat ja niitä erottelevat ulottuvuudet esitellään tiivistetyt taulukossa 1.

Taulukko 1. Johtajien käsityksiä työn merkityksellisyydestä ja sen johtamisesta. Kuvauskategoriat ja niitä määrittävät ulottuvuudet.

Kuvauskategorioita määrittävät ulottuvuudet	Työsuuntautunut näkökulma	Elämän kokonaismerkityksellisyyteen suuntautunut näkökulma
	Kuvauskategoria 1: Yksilökeskeinen näkökulma	Kuvauskategoria 2: Yhteisökeskeinen näkökulma
Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavat tekijät	Työtehtävään tai yksilöön itseensä liittyvien henkilökohtaisten odotusten täytyminen. Yksilön ja työtehtävän yhteensopivuus.	Työtehtävään liittyvät vastavuoroiset yhteydet ja vaikutukset organisaatioon, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Yksilön ja organisaation yhteensopivuus.
Työn merkityksellisyyteen liitetyt hyödyt	Työn merkityksellisyys vaikuttaa yksilöön myönteisesti.	Työn merkityksellisyys vaikuttaa myös organisaatioon myönteisesti.
Yksilön ja organisaation rooli	Yksilö on päävastuussa, koska merkityksellisyys on subjektiivinen kokemus.	Vastuu on yhteinen tai enemmän organisaatiolla, koska yksilön vaikutusmahdollisuudet ovat rajallisia. Organisaation on luotava puitteet merkityksellisyyden kokemuksen mahdollistumiseksi.
Työn merkityksellisyyden johtamista rajoittavat tekijät	Yksilöön liittyvät tekijät	Organisaatioon liittyvät tekijät
	Kuvauskategoria 3: Holistinen näkökulma	
		Yksilöllä ja organisaatiolla on vahvat yhtenevät arvot. Organisaatio pyrkii hyvään, ja yksilö voi työn kautta muuttaa maailmaa parempaan suuntaan.
		Yksilö ja organisaatio tekevät itsensä kannalta oikeita asioita ja päätöksiä, mitkä johtavat kukoistukseen ja menestykseen. Maailma on parempi paikka elää.
		Yksilö ja organisaatio ovat yhdessä vastuussa ja pyrkivät yhdessä aktiivisesti vaikuttamaan työn merkityksellisyyden kokemukseen.
		Yksilö ja johtaja voivat aina vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen.

Työsuuntautuneessa yksilökeskeisessä näkökulmassa työn merkityksellisyys nähtiin vahvasti subjektiivisena ja yksilölle hyödyllisenä kokemuksena, ja siksi yksilön vastuulla ajateltiin olevan työn merkityksellisyyden löytäminen työstä sekä sen edistäminen. Organisaation ja johtajien vaikutusmahdollisuudet koettiin rajallisiksi ja työn merkityksellisyyden johtamisen nähtiin hoituvan osana päivittäistä johtamista. Merkityksellisyyden johtamista rajoittavien tekijöiden nähtiin liittyvän työntekijöiden yksilöllisiin ominaisuuksiin, kuten asenteisiin, arvoihin ja tavoitteisiin, tai johtajan ja työntekijän välisen henkilökemian haasteisiin ja johtajan kiireisiin.

H2: Missään nimessä en koe, että se on organisaation tehtävä luoda jokaiselle yksilölle se merkityksellisyys. Mä koen, et merkityksellisyyden tunne kumpuaa niin paljon sisältä, ja niin paljon mun omista teoista.

Työsuuntautuneessa yhteisökeskeisessä näkökulmassa työn merkityksellisyydessä ja sen johtamisessa keskeistä oli sosiaalinen konteksti, sekä toiminnan vaikutukset niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Johtajilla ajateltiin olevan vähintään yhtä suuri vastuu merkityksellisyydestä kuin henkilöstöllä, sillä he voivat vaikuttaa moniin merkityksellisyyden kokemukseen yhteydessä oleviin tekijöihin, kuten organisaation kulttuuriin, arvoihin, tavoitteisiin ja toimintatavoihin. Johtajien vastuuksi nähtiin luoda puitteet, jotka mahdollistavat merkityksellisyyden kokemuksen syntymisen. Työn merkityksellisyydellä uskottiin olevan organisaatiolle positiivisia vaikutuksia ja siksi ajateltiin, että sitä myös kannattaisi johtaa. Johtamisen haasteiksi nähtiin heikko ymmärrys aihealueesta ja sen tärkeydestä organisaatiossa, johdon tuen puuttuminen sekä organisaation kulttuuri ja toimintatavat.

H15: Se on yks tärkeimmistä jutuista, että on se fiilis, että tekee työtä millä on merkitystä. Että kokee työn ja tehtävät tärkeinä ja hyödyllisinä. Ja miten ne vaikuttaa isossa kuvassa. Me ollaan saatu tosi paljon työtehoa ja työmotivaatiota nostettua vaikeissakin töissä, just sillä, että on poristu ja avattu sitä, että miten tärkeää se on, että sä meet ja teet sen jutun siellä.

Elämän kokonaismerkityksellisyyteen suuntautuneessa holistisessa lähestymistavassa korostui henkilökohtaisten ja organisaation arvojen ja tavoitteiden yhteensopivuus, arvojen mukaan eläminen ja mahdollisuus parantaa maailmaa työn kautta. Johtajat ajattelivat, että organisaatiolla tulisi olla vahvat arvot, pyrkimys tehdä hyvää ja parantaa osaltaan maailmaa. Merkityksellisyyden kokemuksen nähtiin rakentuvan yksilön ja organisaation yhteistyössä, jossa yksilön vastuulla on pohtia, mikä hänelle on elämässä ja työssä merkityksellistä, ja organisaation ja johtajien vastuulla on luoda merkityksellisyyden kokemuksen mahdollistavat puitteet sekä tukea yksilöitä merkityksellisyyden omakohtaisessa pohdinnassa. Merkityksellisyyden johtamista nähtiin rajoittavan suppea ymmärrys merkityksellisyydestä ilmiönä, esihenkilöiden mahdolliset puutteelliset keskustelutaidot merkityksellisyyden teemoista, puuttuvat merkityksellisyyden johtamisen käytännöt sekä mahdollisesti organisaation toimiala. Työn merkityksellisyys nähtiin kuitenkin asiana, johon on aina mahdollista vaikuttaa, niin työntekijän kuin esihenkilön ja johtajan osalta, rajoitteista huolimatta.

H18: Se on sitä, että pääsee vaikuttamaan yhteiskuntaan omien arvojen kautta. Ja se tarkoittaa mulle hyvän aktiivisena toimijana olemista, johtamista ja elämistä. Se merkityksellisyys ilmiönä on nimenomaan sen sisäisen maailman esille tulemistä työn kautta, ja mä liitän sen aitouteen ja sisimmäisen tai perimmäisen minuuden kokemukseen.

Johtajien käsityksiä TMT-kyselyn hyödyntämisestä työn merkityksellisyyden johtamisessa ja esihenkilötyössä

Johtajilta käsityksistä havaittiin kolme lähestymistapaa TMT-kyselyn hyödyntämiseen organisaatioissa. *Yksilön tasolla* (kuvauskategoria 1) TMT-kyselyn hyödyntämisen nähtiin liittyvän työntekijän sisäisiin kokemuksiin, itsensä johtamiseen ja itseymmärryksen lisääntymiseen. *Tiimin tasolla* (kuvauskategoria 2) näkökulma laajeni tiimin vuorovaikutukseen sekä tiimin johtamiseen, kehittämiseen ja esihenkilönä työskentelyyn. *Organisaation tasolla* (kuvauskategoria 3) johtajien puhe kohdistui esimerkiksi organisaation strategiatyöhön, ylimmän johdon pää-

Taulukko 2. Johtajien käsityksiä TMT-kyselyn hyödyntämisestä työn merkityksellisyyden johtamisessa – kuvauskategoriat ja niitä määrittävät ulottuvuudet esimerkkeineen.

Kuvauskategorioita määrittävät ulottuvuudet	Kuvauskategoria 1: Yksilötaso	Kuvauskategoria 2: Tiimitaso	Kuvauskategoria 3: Organisaatiotaso
Hyödyt	Itsetuntemuksen lisääntyminen	Syvämpi ymmärrys työyhteisön muista jäsenistä	Johtamisen onnistumisten ja kehittämiskohteiden kartoitus. Parempi ymmärrys tiimien, yksiköiden ja organisaation toiminnasta ja hyvinvoinnista.
Haasteet ja riskit	Psykologisen turvallisuuden puute	Esihenkilötyöhön liittyvät ongelmat	Johtamiseen liittyvät haasteet
Käyttötilanteet	Kyselyyn liittyvä psyykinen kuormitus	Työilmapiiriin liittyvät haasteet	Kulttuurin ja toiminnan haasteet organisaatiossa
	Uranvaihto ja urasuunnittelu	Tiimin sisäisten ongelmien ratkominen ja toiminnan kehittäminen	Yksilöllisten palveluiden rakentaminen
	Rekrytointi ja työnantajamielikuvan edistäminen	Roolituksien ja työtehtävien sisällön suunnittelu	Koulutustarpeiden kartoitus ja johtaminen
	Työntekijöiden tukeminen haastavissa tilanteissa	Palkitseminen ja tavoitteiden asettaminen	Henkilöstön arvojen ja tuntemusten sekä organisaatiokulttuurin kartoitus ja edistäminen
		Kehityskeskustelut	Tiimien ja henkilöstön hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden kartoitus ja kehittäminen
Vastuu ja rooli	Työntekijän vastuulla on tuoda tarpeita ja epäkohtia esille ja työskennellä epäkohtien korjaamiseksi.	Esihenkilö vastaa kyselyn käyttämisestä tiimissä ja tiedon hyödyntämisestä yhdessä tiimin kanssa.	HR:llä on päävastuu kyselyn käytöstä, ja ylin johto "sponsoroi", tukee ja kantaa vastuun jatkotoimenpiteistä.

töksentekoon ja HR-toimintojen rooliin työn merkityksellisyyden edistämisessä. Havaitut kuvauskategoriat erosivat toisistaan neljän ulottuvuuden osalta: TMT-kyselyn 1) hyödyt, 2) haasteet ja riskit, 3) käyttötilanteet ja 4) käyttämiseen liittyvät vastuut ja roolit. Kuvauskategoriat ulottuvuuksineen esitellään tiivistetysti taulukossa 2.

Yksilötasolla johtajat ajattelivat TMT-profiilin myötä kasvaneen itseymmärryksen voivan auttaa työntekijää hakeutumaan hänen odotuksiaan ja tarpeitaan vastaaviin ja merkityksellisyyden kokemusta tuottaviin tehtäviin. TMT-kyselyä voitaisiin heidän nähdäkseen hyödyntää tilanteissa, joissa työ turhauttaa ja tuntuu merkityksettömältä, ja työntekijällä on vaikeuksia sanoittaa, mistä tuntemukset kumpuavat.

H6: Tää voi olla tämmöseen ongelmatilanteeseen, kun ihmisillä on haussa miks he tekee tätä työtä tai että mitä tää heille antaa. Tietyllä tavalla se liikkeelle sysäävä voima, että aloitetaan se itsetutkiskelu.

TMT-kyselyn hyödyntämisen haasteina nähtiin esimerkiksi psykologisen turvallisuuden puuttuminen, mikä voisi johtaa vastausten vääristelyyn tai haluttomuuteen jakaa tuloksia esihenkilön kanssa. Kyselyn ajateltiin voivan herättää vastaajissa myös negatiivisia tuntemuksia, joita voi olla raskasta käsitellä. Johtajat näkivät työntekijällä olevan suurimman vastuun kyselyn hyödyntämisestä, sillä hyvinvointiin ja urakehitykseen vaikuttavien päätösten ajateltiin olevan ensisijaisesti yksilön vastuulla.

H5: Jos ihminen on ite sitä mieltä, et halua lähteä tutkimaan jotain uutta suuntaa sun elämälle ja uralle, niin siin tilanteessa se on sun vastuulla.

Tiimitasolla TMT -kyselyn ajateltiin voivan edistää tiimin keskinäistä ymmärrystä sekä esihenkilön ymmärrystä työntekijöistään, ja siten mahdollistavan heidän johtamisensa yksilöinä. Kyselyn nähtiin avaavan uudenlaisia näkökulmia ja toimivan keskustelun pohjana esimerkiksi tiimin kehittämisen tilanteissa, kuten sisäisten ongelmien ratkaisemisessa tai roolitusten ja toimintatapojen kehittämisessä. Kyselyä ajateltiin voitavan hyödyntää myös kehityskeskusteluissa. Vastuun kyselyn hyödyntämisestä nähtiin olevan esihenkilöllä.

H2: Et kyl se varmasti tois ihan arkeen ymmärrystä lisää. Ja ehkä vois tuoda myös tiimin sisälle, jos tiimiläiset näkis toistensa profiilit ja ymmärtäis eroavaisuuksia, niin se vois tuoda hyvää keskustelua.

Haasteiksi TMT-kyselyn hyödyntämiselle nähtiin esihenkilöiden heikko ymmärrys merkityksellisyuden tärkeydestä, sekä psykologisen turvallisuuden puute tiimissä sen estäessä halukkuutta jakaa henkilökohtaisia profileita tiimin kesken. TMT-kyselyn hyödyntämiseen ajateltiin liittyvän myös riskejä. Jos esihenkilö ei esimerkiksi tiedä, kuinka profileja tulisi tulkita, hän saattaisi tehdä niistä vääriä johtopäätöksiä tai tulkita niitä tarkoitushakuisesti.

H18: Jos organisaatiossa, yhteisössä ei oo psyykkistä turvallisuutta, ja siis, voihan tämäki käyttää niin monella tapaa väärin. Jos siitä tulee jonkin näkönen valtatyökalu esimerkiksi.

Organisaatiotasolla TMT-kyselyä ajateltiin voitavan hyödyntää työyhteisön kehittämisessä. Kysely voisi tuoda tietoa ongelmista tai kehityksestä, joka muuten jäisi huomaamatta, ja johon puuttumalla voitaisiin edistää merkityksellisyyttä, työhyvinvointia ja sitoutumista organisaatiossa. Kyselyn ajateltiin auttavan tunnistamaan myös tiimejä, jotka tarvitsisivat tukea ongelmien ratkaisemisessa. Johtajat näkivät, että kyselyä voitaisiin hyödyntää myös mm. esihenkilötyön

ja johtoryhmätyöskentelyn kehittämisessä sekä arvojen kartoituksessa strategiatyön tai organisaatiokulttuurin kehittämisen yhteydessä.

H7: Sen yksikön johtaja ja toimari vois olla kiinnostunu siitä, että miten meillä firmana keskimäärin menee. Saako meidän työntekijät työstään ja esimiehistään irti sitä mitä ne kaipaa ja toivoo. Eli toi olis tärkeitä ison tiimin, divisioonan, yksikön, toimitusjohtajan tasolla, ja missä HR on sitten sparraajana, tulkitsemassa kimpassa business-johtajan kanssa, että mitä nää tarkoittaa, mihinkä toimenpiteisiin pitää ryhtyä, eri tasoilla, esimieskoulutuksessa, ihan johdon strategiassa.

TMT-kyselyn hyödyntämisen haasteiksi nähtiin johdon ja esihenkilöiden sitoutumisen varmistaminen ja käyttöönottoon vaadittavien resurssien löytäminen. Aiemmat kokemukset epäonnistuneista kehittämisprojekteista saattaisivat johtajien mukaan myös vaikeuttaa kyselyn hyödyntämistä. Kyselyn käyttöön nähtiin liittyvän riskejä tilanteissa, joissa johto ei olisi valmis toimimaan avoimesti eikä tunnustaisi organisaation kehittämiskohteita, tai joissa kysely herättäisi sellaisia muutosodotuksia, joihin johto ei kykenisi vastaamaan. Johtajat pohtivat myös, voisiko kyselyn vastaamiseen ja tulosten tulkitaan liittyä kulttuurisia haasteita, ja tasapäistävivätkö vastaukset liikaa, jos kysely tehdään koko organisaation tasolla.

H22: Että se ei ole mikään, että kartoitetaan ja se jää siihen, mikä itellä on se huoli aina näissä -- että jos otetaan joku työkalu, niin millä varmistetaan, että just vaikka esimiehet, kaiken muun ohella, sehän se on, aikaresurssin löytäminen sieltä arjesta.

Isoimmissa organisaatioissa vastuu kyselyyn liittyvistä prosesseista, käyttöönotosta, koulutuksista ja tukifunktiona toimimisesta nähtiin kuuluvan HR-osastolle. Ylimmän johdon vastuuksi nähtiin sponsorina toimiminen sekä riittävän tuen ja resurssien varmistaminen kyselyn käyttöönotossa ja tiedon hyödyntämisessä organisaatiotasolla.

POHDINTA

Johtajien omia käsityksiä työn merkityksellisyyden johtamisesta on tutkittu työntekijöiden näkökulmaa vähemmän siitä huolimatta, että johtajilla ajatellaan olevan keskeinen rooli työn merkityksellisyyden muodostumisessa organisaatioissa (Lysova ym. 2019; Bailey & Madden 2016). Tässä tutkimuksessa selvitettiin ensiksi, millaisia käsityksiä johtajilla oli työn merkityksellisyydestä ja sen johtamisesta, ja toiseksi millaisia ajatuksia TMT-kysely herätti johtajissa työn merkityksellisyyden johtamisen välineenä. Työn merkityksellisyyden osa-alueet kattavia ja organisaatioiden tarpeisiin suunniteltuja menetelmiä työn merkityksellisyyden kartoittamiseen ja johtamiseen on ollut saatavilla vähän.

Työn merkityksellisyyden johtamisen näkökulmat ja TMT-kysely johtamisen sekä esihenkilötyön työvälineenä

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen voidaan todeta, että johtajat tarkastelivat työn merkityksellisyyttä ja sen johtamista yksilökeskeisestä, yhteisökeskeisestä tai holistisesta näkökulmasta. *Yksilökeskeisessä näkökulmassa* työn merkityksellisyydessä nähtiin olevan kyse yksilön työlle asettamien odotusten täyttymisestä eli työntekijän ja työtehtävän yhteensopivuudesta, mitä pidetään keskeisenä työn merkityksellisyyden kokemuksessa (Lysova ym. 2019; Pratt & Ashforth 2003). Kuten aiemmissa tutkimuksissa on esitetty (Lysova ym. 2019; Pratt & Ashforth 2003), myös johtajat pitivät tärkeänä sitä, että työntekijän kyvyt, osaaminen, kiinnostuksenkohteet ja tarpeet vastaavat työtehtävän vaatimuksia ja mahdollisuuksia. Koska työn merkityksellisyys koettiin yksilöä hyödyttäväksi, henkilökohtaiseksi ja subjektiiviseksi kokemukseksi, johon työntekijä voi itse parhaiten vaikuttaa, merkityksellisyyden johtamiselle ei nähty tarvetta organisaatiotasolla.

On kuitenkin esitetty, että työn merkityksellisyyden kokemus vaatii syntyäkseen suotuisat olosuhteet, joiden luomiseen johtajat usein pystyvät vaikuttamaan yksittäisiä työntekijöitä enemmän (Bailey ym. 2017; Lysova ym. 2019). Lisäksi työntekijöiden odotusten työn merkityksellisyyden suhteen uskotaan kasvavan entisestään (Martela & Riekkä 2018), jolloin työn mer-

kityksellisyydestä saattaa tulla entistä tärkeämpi kilpailutekijä työmarkkinoilla. Voidaanko organisaatioissa luottaa siihen, että työn merkityksellisyys ”hoituu itsestään” vai tulisiko sitä pyrkiä tietoisesti edistämään?

Yhteisökeskeisessä näkökulmassa työn merkityksellisyyden kokemuksessa ei ollut keskeistä vain työntekijän ja työn, vaan myös työntekijän ja työyhteisön yhteensopivuus. Työyhteisön merkityksellisyyden on esitetty syntyvän esimerkiksi yhteenkuuluvuuden sekä yhteisten, tärkeiksi koettujen tavoitteiden ja päämäärien kautta (Martela & Riekkä 2018; Rosso ym. 2010). Aiempien tutkimusten mukaisesti (esim. Lysova ym. 2019), yhteisökeskeisesti työn merkityksellisyyteen suhtautuvat johtajat näkivät johtajien vastuulla olevan luoda organisaation puitteet, jotka mahdollistavat merkityksellisyyden kokemuksen syntymisen. Johtajien esittämät keinot edistää työn merkityksellisyyttä vastasivat pitkälti aiemmassa tutkimuksessa esiteltyjä merkityksellisyyden johtamisen keinoja (esim. Bailey & Madden 2016; Lysova ym. 2019, Pratt & Ashforth 2003). Johtajien puheessa korostuivat esimerkiksi esihenkilötyön ja organisaatiokulttuurin kehittämisen, sekä yhteisen suunnan kiristämisen tärkeys.

Holistisessa näkökulmassa työn merkityksellisyys nähtiin laajemmin, kiinteänä osana elämän merkityksellisyyttä. Myös Baileyn ja Maddenin (2016) mukaan työn merkityksellisyys on työelämän rajat ylittävä kokemus. Työn ja elämän merkityksellisyyden on myös todettu olevan yhteydessä toisiinsa (Lips-Wiersma & Wright 2012; Ward & King 2017), ja syntyvän samojen tekijöiden (autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuus, hyvätekeminen) vaikutuksesta (Martela & Riekkä 2018). Holistisessa näkökulmassa keskeistä oli omien arvojen mukaan eläminen niin työssä kuin työn ulkopuolella, ja merkityksellisyyttä pidettiin elämälle suuntaa antava kokemuksena. Näille johtajille oli tärkeää edistää työnsä kautta heille tärkeitä arvoja ja muuttaa maailmaa paremmaksi. Tässä on kyse kontribuutiosta (Rosso ym. 2010) ja hyvän tekemisestä (Martela & Riekkä 2018), ja siitä, että työllä on jokin suurempi itsen ylittävä merkitys ja vaikutus (Peterson ym. 2017, 2019).

Vastuu työn merkityksellisyyden kokemuksesta nähtiin jaettuna. Työntekijän ajateltiin voivan vaikuttaa merkityksellisyyden kokemukseensa

ensinnäkin etsimällä sitä työstään. Ihmiset eivät ole merkityksellisyyden suhteen passiivisia vastaanottajia, vaan he voivat itsekin aktiivisesti pyrkiä edistämään sitä (Pratt & Ashfort 2003; Rosso ym. 2010). Merkityksellisyyttä ei kuitenkaan ole yhtä helppoa löytää kaikista työtehtävistä, ja lisäksi yksilöt saattavat erota toisistaan siinä, kuinka itseohjautuvasti he kykenevät sitä työstään löytämään (Lysova ym. 2019). On esitetty, että yksilön kyky luoda merkitystä voi olla jopa tärkeämpää kuin työrooli ja -tehtävä merkityksellisyyden kokemuksen rakentumisessa (Bailey ym. 2019b). Holistisessa näkökulmassa johtajat ajattelivatkin, että organisaatio voi auttaa työntekijöitä tarjoamalla heille mahdollisuuksia työstään omaa merkityksellisyyttään.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten johtajat kokevat TMT-kyselyn hyödyntämisen työn merkityksellisyyden johtamisen välineenä. Johtajien yleinen suhtautuminen kyselyyn oli positiivinen. He kokivat kyselyn selkeäksi, helpoksi ja nopeaksi täyttää. TMT-profiili nähtiin havainnolliseksi ja mielenkiintoiseksi pohjaksi keskusteluille työn merkityksellisyydestä. Johtajat myös löysivät kyselylle monia potentiaalisia käyttökohteita. Kriittisimmin kyselyyn suhtautuneet johtajat kokivat, ettei TMT-kysely ehkä eroa suuresti jo käytössä olevista työtyytyväisyyskyselyistä. Tämä ei ole yllättävää, sillä työn merkityksellisyys ja työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa ja niiden syntyyn vaikuttavat samanlaiset tekijät (esim. Allan ym. 2019; Monnot ym. 2014). Kaikki osallistujat olivat kuitenkin kiinnostuneita kokeilemaan kyseleä organisaatioissaan.

TMT-kyselyn tapa tarkastella työn merkityksellisyyttä niin merkitysten kuin täyttymysten osalta, oli johtajien mielestä mielenkiintoinen ja erilainen verrattuna heillä jo käytössä oleviin kyselyihin. Johtajat myös kokivat, että TMT-kyselyn hyödyllisyys näyttäisi syntyvän erityisesti profiileista käytyjen keskusteluiden kautta. Esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän välisessä keskustelussa TMT-profiili voisi auttaa pureutumaan niihin konkreettisiin asioihin, mitkä vaikuttavat työntekijän kokemuksiin omasta työstään, työn merkityksellisyyden eri osa-alueilla. Haastatellut johtajat vahvistivat siten näkemyksillään TMT-kyselyn keskeistä käyttötarkoitusta osana ohjausprosessia (Rantanen ym. 2022) laajentaen kyselyn käyttökelpoisuuden myös joh-

tajien/esihenkilöiden ja työntekijöiden välisiin keskusteluihin.

Johtajat arvioivat kyselyn tuoman tiedon voivan olla henkilökohtaisella tasolla hyödyllistä kaikille, työntekijöistä ylimpään johtoon saakka. Myös tiimi- ja organisaatiotason profiilit koettiin kiinnostaviksi ja mahdollisesti hyödyllisiksi. Johtajien puheesta tunnistettiin kolme kategoriaa TMT-kyselyn hyödyntämiseksi: yksilön, tiimin ja koko organisaation näkökulmat. Yksilötasolla TMT-kyselyn nähtiin lisäävän itsetuntemusta, mikä voisi auttaa heitä hakeutumaan itselle mielekkäisiin tehtäviin, tai auttaa muokkaamaan nykyistä työnkuvaa vastaamaan paremmin omaa osaamista, kiinnostuksenkohteita ja odotuksia. Työn oma-aloitteisen tuunaamisen (engl. job crafting; Hakanen 2011) on todettu olevan yhteydessä kokemukseen työn ja yksilön yhteensopivuudesta (Tims ym. 2016), mikä on keskeistä työn merkityksellisyydessä (Lysova ym. 2019; Pratt & Ashforth 2003). TMT-kyselyn ajateltiin myös lisäävän esihenkilöiden henkilöstötuntemusta, ja siten edesauttavan työntekijöiden ja heidän merkityksellisyyden kokemuksensa johtamista yksilöinä. Työn merkityksellisyyden ollessa subjektiivinen kokemus (mm. Pratt & Ashforth 2003), lienee tärkeää, että esihenkilöllä on tietoa työntekijöidensä yksilöllisistä odotuksista työtään kohtaan.

Baileyn ja Maddenin (2016) mukaan johtajat voivat lisätä työn merkityksellisyyttä esimerkiksi edistämällä organisaatiossa yhteenkuuluvuutta sekä pyrkimällä rakentamaan kunnioittavaa, kannustavaa ja osallistavaa toimintakulttuuria. TMT-kyselystä saattaisi olla tässä apua, sillä johtajat ajattelivat TMT-kyselyn voivan auttaa esimerkiksi ratkaisemaan haastavia tilanteita, synnyttämään rakentavaa keskustelua ja vuorovaikutusta tiimin sisällä, ja siten edistämään tiimin toimintaa. Organisaatiotasolla TMT-kyselyn ajateltiin voivan tuoda johdolle tietoa päätöksenteon tueksi siitä, mitkä asiat ovat organisaatiossa kunnossa merkityksellisyyden suhteen, ja missä on vielä kehitettävää. Tämän tiedon pohjalta johdon voisi olla helpompaa luoda organisaatioon työn merkityksellisyyttä edistäviä toimintatapoja sekä olosuhteita. TMT-kysely voisi siten toimia organisaation johtoryhmän tasolla johdon mielenkiinnon herättäjänä organisaation työn merkityksellisyyden kokemisen haasteista ja sen johtamisesta.

Suurimmat kyselyä koskevat huolenaiheet liittyivät kyselyn käyttöönottoon. Organisaatioiden arjen ollessa hyvin hektistä ja resurssien rajallisia, ei ole helppoa jalkauttaa uusia työkaluja organisaation arkeen, vaikka työkalu koettaisiinkin kiinnostavaksi ja hyödylliseksi. Osa johtajista myös pohti, soveltuuko kysely käytettäväksi kaikilla organisaatiotasolla ja kaikissa työtehtävissä. Voi olla haastavaa löytää yksi, kaikkia organisaation jäseniä puhutteleva tapa edistää työn merkityksellisyyttä (Bailey & Madden 2016). Kyselyn käyttöönotto erityisesti isoissa organisaatioissa saattaa vaatia räätälöintiä. Kyselyn käyttöön otossa nähtiin keskeiseksi integroida kysely osaksi nykyisiä toimintatapoja ja johtamiskäytäntöjä. TMT-kysely profiileineen voisi esimerkiksi sopia osaksi organisaation kehityskeskustelukäytäntöjä. Tärkeää olisi myös huolehtia johdon ja esihenkilöiden sitouttamisesta ja kouluttamisesta kyselyn käyttöön.

Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Työn merkityksellisyyden johtamista on tutkittu varsin vähän (Lysova ym. 2019), kuten myös TMT-kyselyä (Rantanen ym. 2022) ja sen pohjana olevaa VMFS-kyselyä (Peterson ym. 2017, 2019), eikä niitä ole tarkasteltu lainkaan johtamisen ja organisaatioiden näkökulmasta. Tämä tutkimus tuo siten työn merkityksellisyyden tutkimuskenttään täydentävää tietoa. Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää haastatteluaineiston moninaisuutta niin organisaatioiden toimialojen ja koon kuin myös johtajien ja heidän tehtävänkuviansa osalta. Työn merkityksellisyys nähdään usein henkilöstöhallinnon vastuualueena, mutta johtamisen työkaluja suunniteltaessa olisi hyvä kartoittaa myös niiden henkilöiden näkemyksiä, jotka työkaluja tulisivat hyödyntämään, tässä tapauksessa esihenkilöasemassa toimivien johtajien.

Tähän tutkimukseen liittyy myös rajoituksia. Koska tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisia johtajia, on aineisto työntekijäryhmällisesti, maantieteellisesti ja kulttuurisesti rajoittunut. Pääosa tutkimuksessa mukana olleista organisaatioista oli yrityksiä, joten tutkimuksessa painottuu yritysmaailman näkökulma. Jatkossa aihetta voisi olla hyvä tarkastella myös julkisen sektorin näkökulmasta. Tutkimuksessa oltiin

erityisesti kiinnostuneita johtajista ja johtamisesta, joten tulokset eivät kerro, kokevatko tutkimukseen osallistuneiden johtajien työntekijät työnsä merkitykselliseksi tai ovatko haastatettujen johtajien tavat johtaa työn merkityksellisyyttä riittäviä ja toimivia. Tutkimuksessa ei myöskään tarkasteltu sitä, miten hyödylliseksi työntekijät kokisivat TMT-kyselyn. Myös tämä näkökulma on tärkeä jatkotutkimusaihe.

Osa haastatelluista johtajista pohdiskeli, soveltuuko kysely käytettäväksi sellaisenaan kaikilla organisaatiotasolla. Jatkossa onkin tärkeää tutkia, miten TMT-kysely toimii eri työntekijäryhmissä, mutta myös sitä, miten työn merkityksellisyyden kokemus ylipäänsä rakentuu organisaation eri tasoilla ja eri toimialoilla. Mahdollisuudet työn merkityksellisyyden kokemiseen ja sen edistämiseen saattavat olla erilaisia niin toimialojen kuin työntekijäryhmien välillä. Lysovan ja kollegoiden (2019) mukaan on keskeistä ymmärtää mistä työn merkityksellisyyden kokemus syntyy, jotta sitä voidaan organisaatioissaan edistää. Työn merkityksellisyyden kokemusta eri työntekijäryhmissä ei ole toistaiseksi tutkittu syvällisesti (Bailey ym. 2019b).

Koska tutkimus perustuu laadulliseen tutkimusotteeseen ja pieneen otokseen, tulosten yleistämiseen tulee suhtautua varauksella. Voidaan pohtia, onko tutkimukseen osallistunut enemmän sellaisia johtajia, jotka ovat työn merkityksellisyydestä innostuneita kuin päinvastoin ajattelevia. Suhtautumustavoissa oli toisaalta myös havaittavissa vaihtelua. Otannassa pyrittiin löytämään mahdollisimman moninainen joukko haastateltavia. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin korkeasti koulutettuja ja he työskentelevät suurissa tai keskiuurissa organisaatioissa. Jatkossa olisikin suotavaa tarkastella tämän tutkimuksen teemoja vielä monimuotoisemmalla johtajaotoksella.

Tutkimuksen johtopäätökset ja käytännön suositukset

Johtajat ilmaisivat haastatteluissa useita käyttö-tarkoituksia TMT-kyselylle. Yksi jatkotutkimusaihe voisikin olla testata käytännössä, miten kysely toimisi esimerkiksi kehityskeskusteluissa, tiimin ristiriitojen ratkaisemisessa tai omaa suuntaansa etsivän työntekijän uraohjauksessa

(ks. Taulukko 2). Tämän lisäksi jatkossa voisi olla perusteltua seurata, millaisia vaikutuksia TMT-kyselyn hyödyntämisellä olisi työntekijöiden, tiimien, johtajien tai koko organisaation toimintaan esimerkiksi työmotivaation, työyhteisöön sitoutumisen tai työtyytyväisyyden osalta.

Haastattelujen pohjalta teimme havainnon, että vaikka johtajat kokivat työn merkityksellisyiden tärkeäksi, suurimmassa osassa mukana olleista organisaatioista ei toistaiseksi aktiivisesti ja tietoisesti olla edistetty työn merkityksellisyttä. Organisaatioiden kiireisessä ja paineisessa arjessa saattaa käydä niin, että huomio ja resurssit kohdistetaan asioihin, jotka näkyvät välittömästi ”viivan alla”. Siksi haastateltujen johtajien osoittamaan kiinnostukseen TMT-kyselyä kohtaan voidaan suhtautua varauksella. Jotta työn merkityksellisyiden kehittäminen ei jäisi vain puheen tasolle, johtajien ja esihenkilöiden on tärkeää konkreettisesti ymmärtää, miten kysely voisi auttaa heitä ja heidän työntekijöitään edistämään yhdessä organisaation keskeisiä tavoitteita ja niiden saavuttamista.

Osa johtajista piti työn merkityksellisyttä ”hähmäisenä” aiheena, josta voi olla vaikeaa keskustella. TMT-kyselyn tarjoama tieto työn merkityksellisyiden lähteistä sekä työntekijän ja työn yhteensopivuudesta voisi vastata tähän haasteeseen, ja tehdä ilmiöstä konkreettisemmän, helpommin keskusteltavan ja johdettavan (Peterson ym. 2017, 2019; Rantanen ym. 2022). Johtajien TMT-kyselyä kohtaan osoittaman kiinnostuksen perusteella voisi ajatella, että kysely voisi toimia johdon mielenkiinnon herättäjänä työn merkityksellisyiden teemaa ja sen edistämistä kohtaan.

Työn merkityksellisyttä edistettäessä on tärkeää varmistaa, että johtajat ymmärtävät mistä työn merkityksellisytydessä on kyse, ja että he ovat pohtineet asiaa omakohtaisesti. Johtajat, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, kykenevät myös paremmin välittämään merkityksellisyiden kokemusta muille (Lysova ym. 2019). Olisi tärkeää varmistaa yksilökeskeisen näkökulman mukaisesti merkityksellisytyteen suhtautuvien johtajien sitoutuminen toimenpiteisiin huolehtimalla siitä, että heillä on riittävästi tietoa työn merkityksellisyiden hyödyistä työyhteisötasolla sekä johtajien vaikutuksesta työn merkityksellisyiden rakentumiseen.

Tutkimuksen havainnot korostavat sitä, että TMT-kyselyn käyttöönotto organisaatioissa vaatii suunnittelua. Ylemmän tason johtaja tulisi saada hankkeen ”sponsoriksi”, jotta hankkeelle varmistetaan riittävä tuki ja resurssit. Jotta kyselystä olisi myös aidosti hyötyä, se olisi tärkeää integroida olemassa oleviin toimintatapoihin ja johtamiskäytänteisiin (esim. kehityskeskustelujen yhteyteen). Huomionarvoista on sekin, että haastatellut johtajat vastuullisesti kokivat, että TMT-kyselyn käyttöön voi liittyä väärinkäytön riski. Johtajien on tärkeää saada TMT-kyselyn käyttöön koulutusta, jotta heillä on ensinnäkin riittävä ymmärrys työn merkityksellisyydestä ilmiönä sekä ymmärrystä myös siitä, miten ja mihin tarkoitukseen kyselyä voidaan käyttää ja mihin ei. Yksikään kysely tai menetelmä ei yksinään riitä edistämään asioita tai ratkaisemaan organisaation haasteita. TMT-kysely voi ainoastaan tuoda johtajille tärkeää tietoa kehittämistyön lähtökohdaksi mutta todellisten muutosten aikaansaaminen vaatii sitoutumista ja halua tarttua toimeen kyselyn tuoman tiedon pohjalta.

LÄHTEET

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. & 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., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M. & Chalofsky, N. (2019a). The Five Paradoxes of Meaningful Work: Introduction to the special issue ‘Meaningful Work: Prospects for the 21st Century’. *Journal of Management Studies*, 56(3), 481-499. <https://doi.org/10.1111/joms.12422>
- Bailey, C. & Madden, A. (2016). What makes work meaningful - or meaningless? *MIT Sloan Management Review*, 57 (4).
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2017). The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 27(3), 416-430. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.11.001>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019b). 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>

- Barriball, K. L. & While, A. (1994). Collecting Data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328–33. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01088.x>
- Berg, B. L. & Lune, H. (2014). *Qualitative research methods for the social sciences* (8th ed., New International ed.). Pearson Education Limited.
- Bowie, N. (1998). A Kantian Theory of Meaningful Work. *Journal of business ethics*, 17(9/10), 1083–1092. <https://doi.org/10.1023/A:1006023500585>
- Collier-Reed, B. I., Ingerman, Å., & Berglund, A. (2009). Reflections on trustworthiness in phenomenographic research: Recognising purpose, context and change in the process of research. *Education as change*, 13(2), 339–355. <https://doi.org/10.1080/16823200903234901>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717–732. <https://doi.org/10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x>
- Frémeaux, S. & Pavageau, B. (2022). Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? *Journal of management inquiry*, 31(1), 54–66. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *The Academy of Management review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Kettunen, J. & Tynjälä, P. (2018). Applying phenomenography in guidance and counselling research. *British Journal of Guidance & Counselling*, 46(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/03069885.2017.1285006>
- Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2020). The Effect of Fairness, Responsible Leadership and Worthy Work on Multiple Dimensions of Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 161(1), pp. 35–52. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3967-2>
- 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/10.1007/s10551-018-3967-2>
- 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, 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Martela, F., & Riekk, T.J.J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in psychology*, 9, 1157. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality* (3. painos). New York: Harper & Row.
- Michaelson, C., Pratt, M., Grant, A. & Dunn, C. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77–90. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1675-5>
- Monnot, M. J., & Beehr, T. A. (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of vocational behavior*, 85(2), 204–218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.005>
- Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuun yliopisto.
- Peterson, G., MacFarlane, J. & Osborn, D. (2017). The Vocational Meaning Survey (VMS): an Exploration of Importance in Current Work. *Career Planning and Adult Development Journal*, 33, 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*. USA: National Career Development Association, 339–346.
- 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. In D. Brown (Ed., 4th ed.), *Career choice and development* (pp. 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.

- 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 [Construct and content validity of Vocational Meaning Survey (VMS) from the perspective of Finnish working life and career counselling]. *Psykologia*, 5–6, 391–407.
- Rosso, B.D., Dekas, K.H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92(C), 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavilla: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu: 06.05.2021.
- Ward, S.J. & King, L.A. (2017). Work and the good life: How work contributes to meaning in life. *Research in Organizational Behavior*. 37, 59–82. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.001>
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. *Journal of Business Ethics*, 125(2), pp. 235–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>