



## **Psykologinen turvallisuus nuorten työntekijöiden sitoutumisessa**

Jessika Kukkoaho

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan palveluratkaisut ja kielet

AMK-opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Jessika Kukkoaho
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Psykologinen turvallisuus nuorten työntekijöiden sitoutumisessa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 24+1
<p>Psykologinen turvallisuus tarkoittaa työpaikalla ilmapiiriä, jossa työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi ja arvostetuksi. Hän uskaltaa olla oma itsensä ja myöntää omat virheensä. Hän uskaltaa olla myös riippuvainen muiden avusta ja tuesta kun kohtaa vaikeuksia. Työyhteisössä on luottamusta ja työpaikalla osataan antaa sekä vastaanottaa rakentavaa palautetta.</p> <p>Tällainen ilmapiiri saa työntekijän voimaan töissä hyvin ja tekemään töitä tehokkaasti. Työntekijä kokee olevansa osallisena työyhteisössä. Työnantaja osallistaa sekä motivoi työntekijää ulkoisesti. Voimavarat tuntuvat riittävän työtä varten ja työntekijällä on sisäistä motivaatiota työn tekemiseen. Työntekijä on siis sitoutunut työpaikkaansa.</p> <p>Psykologisella turvallisuudella ja työhön sitoutumisella on selvästi liitoksia toisiinsa. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri voi elää ilman sitoutuneita työntekijöitä, mutta työntekijät eivät voi olla täysin sitoutuneita ilman psykologisen turvallisuuden kokemusta. Tämä opinnäytetyö käsittelee näitä aiheita sekä yksinään että yhdessä toisiaan peilaten, työnantajan erityistä roolia unohtamatta. Tärkeimpinä lähteinä on alan kirjallisuus, soveltuva lainsäädäntö sekä aiheeseen liittyvät tutkimukset ja teoriat.</p> <p>Työtä varten tehtiin kvalitatiivinen empiirinen tutkimus, jossa kohderyhmänä olivat 18–28-vuotiaat työssäkäyvät henkilöt. Tutkimusta varten luotiin julkisesti elokuussa 2023 jaettu anonyymi kysely, johon vastasi 25 henkilöä. Kysely sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä psykologiseen turvallisuuteen ja sitoutumiseen liittyen.</p> <p>Tärkeimmät tutkimuskysymykset olivat seuraavat: miten nuoret työntekijät, eli 18–28-vuotiaat työuransa alkupuolella olevat henkilöt suhtautuvat psykologiseen turvallisuuteen ja millainen merkitys heille psykologisella turvallisuudella on sitoutumisen kannalta? Kohderyhmä edustaa milleniaaleja, jotka ovat olleet työelämässä mahdollisesti jo pidempään, mutta myös Z-sukupolvea, joka on parhaillaan astumassa työelämään. Uudet sukupolvet tuovat mukanaan mahdollisuuksia työelämän uudistamiseen ja inhimillisyyteen keskittymiseen ja sen vuoksi heidän näkemysillään on merkitystä.</p> <p>Kyselyn vastauksista selvisi, että kohderyhmän edustajat kokivat psykologisesta turvallisuudesta huolehtimisen olevan pääasiassa johtajien ja työhyvinvoinnista vastuussa olevien tehtävä, mutta sen ylläpitäminen koettiin myös jokaisen asiaksi. Sillä oli lähes jokaisen vastaajan kohdalla merkitystä sitoutumiseen, mutta myös muut asiat koettiin sen rinnalla tärkeäksi. Osa vastaajista koki psykologisen turvallisuuden ratkaisevaksi tekijäksi työpaikkaan sitoutumiseen nähden kun toisille palkan vuoksi psykologisesta turvallisuudesta voitiin joustaa. 88 prosenttia vastaajista valitsivat matalampipalkkaisen ja psykologisesti turvallisen työpaikan korkeampipalkkaisen ja psykologisesti turvattoman sijaan.</p>
<b>Asiasanat</b> Psykologinen turvallisuus, nuoret työntekijät, työhyvinvointi, työhön sitoutuminen, työelämä

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Psykologinen turvallisuus .....	3
2.1	Psykologisen turvallisuuden määritelmä.....	4
2.2	Kun psykologinen turvallisuus puuttuu.....	5
2.3	Jokaisen panos on tärkeä.....	5
3	Työntekijöiden sitoutuminen .....	7
3.1	Sitoutumisen erilaiset määritelmät.....	7
3.2	William Kahnin teoria.....	8
3.3	Sitoutuminen ja motivaatio .....	9
4	Sitoutumisen ja psykologisen turvallisuuden yhteys toisiinsa.....	10
5	Työnantajan velvollisuudet .....	12
5.1	Oikeudellinen perusta.....	12
5.2	Toimintakulttuurin kehittäminen .....	12
6	Tutkimusmenetelmä, kohderyhmä ja aineisto .....	14
7	Tulokset.....	17
7.1	Psykologinen turvallisuus työpaikalla.....	17
7.2	Työpaikkaan sitoutuminen.....	18
7.3	Tulosten yhteenveto .....	19
8	Pohdinta ja johtopäätökset .....	20
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys.....	21
8.2	Oman oppimisen arviointi .....	21
	Lähteet.....	23
	Liitteet.....	25
	Liite 1. Kyselylomake.....	25

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on psykologinen turvallisuus ja sen suhde työpaikkaan sitoutumiseen. Työn tavoitteena on tuoda esille näitä käsitteitä erikseen sekä avata niiden suhdetta toisiinsa ja tuoda näin uutta tietoa aiheista kaikille niistä kiinnostuneille. Tämän lisäksi erityisenä painopisteenä ja tavoitteena on selvittää psykologisen turvallisuuden vaikutus nuorten työntekijöiden eli 18–28-vuotiaiden, työuraansa aloittavien työntekijöiden sitoutumiseen. Työn mielenkiinto rajautuu nuoriin työntekijöihin, koska heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan on tällä hetkellä nostettu esille julkisesti vain vähän, vaikka heidän määränsä työpaikoilla lisääntyy kokoajan.

Vastuullisuus ja inhimillisuus lisääntyvät työelämässä entisestään uusien sukupolvien aloittaessa työnteon, koska he hakevat työuralleen entistä enemmän merkityksellisyyttä ja kilpailuttavat työnantajia muutoinkin kun vain palkkojen vuoksi (Lesage & Liljeström 2018). Sekä uusista että vanhoista työntekijöistä on pidettävä huolta heidän jaksamisensa turvaamiseksi, mutta erityisesti nuorten työntekijöiden jaksamisesta pitäisi välittää mahdollisimman pitkän ja terveen työuran takuun. Hyvä psykologinen ilmapiiri voikin toimia nykyään myös kilpailuvalttina työnantajien välisessä kilpailussa kun työntekijät viihtyvät ja työnantajan hyvä maine kiertää.

Psykologinen turvallisuus on iso osa työpaikalla viihtymistä sekä työssä jaksamista. Sillä tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa kaikki kokevat voivansa olla aidosti oma itsensä, kysyä kysymyksiä ja tuoda ideoitaan esille, ilman nöyryyksen pelkoa. Vuoden 2022 Työolobarometrin mukaan työntekeä on muuttunut viime vuosikymmenien aikana inhimillisemmäksi, joustavammaksi sekä enemmän muunneltavaksi. Myös työilmapiiri on muuttunut paremmaksi, mutta työ koetaan aikaisempaa enemmän henkisesti raskaaksi. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 9.) Työpaikoilla on tämän vuoksi pidettävä huolta niin henkisistä voimavaroista kuin fyysisistäkin, vaikka työnteon muodot ovatkin muuttuneet entisestä. Työtapoja ja työkuultuuria tulisi tarkastella jatkuvasti, jotta työ ei kuormittaisi työntekijöitä liikaa. Sitoutuneisuus työhön edellyttää turvallisuutta, motivaatiota sekä tarpeeksi henkilökohtaisia resursseja.

Psykologinen turvallisuus liittyy laajalti työhyvinvointiin, työturvallisuuteen sekä työoikeuteen. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) mukaan työnantaja on ”velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä”. Laissa jää kuitenkin tulkinnanvaraiseksi psykologisesta turvallisuudesta huolehtimisen kuuluminen työnantajan huolehtimisveloitteeseen ja työ perehtyykin siihen hieman syvemmin.

Tein opinnäytetyötä varten kvalitatiivisen kyselytutkimuksen, jonka tarkoituksena oli selvittää työuraansa vasta aloittavien eli nuorten työntekijöiden (18–28-vuotiaat) suhtautuminen psykologiseen turvallisuuteen työpaikalla. Tutkimus pyrki selvittämään myös psykologisen turvallisuuden yhteyttä

sitoutumiseen. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen muodossa ja se lähetettiin sähköisesti julkisiin sosiaalisen median alustoihin tarkoituksena tavoittaa kohderyhmään kuuluvia henkilöitä. Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa nuorten työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä esille aiheeseen liittyen ja tuoda psykologisen turvallisuuden käsitettä heille tutummaksi. Tutkimuksen ikähaarukka rajattiin 18–28 vuotiaisiin, koska siihen kuuluu sekä toisen asteen opinnoista valmistuneet että mahdollisesti jo korkeakoulun käyneet henkilöt sekä henkilöt, joilla on jo jonkin verran kokemusta oman alansa töistä. Vielä nuorempien ja vanhempienkin henkilöiden kokemukset tähän liittyen ovat erittäin tärkeitä, mutta heidän ottamisensa kohderyhmään mukaan olisi tehnyt ikähaarukasta liian laajan. Tutkimuksessa erityisenä kiinnostuksen kohteena olivat kuitenkin täysi-ikäiset työelämään astuvat henkilöt, jotka edustavat uusimpia työikäisiä sukupolvia.

Opinnäytetyön rakenne muodostuu aluksi psykologisen turvallisuuden esittelemisestä kappaleessa 2, sitoutumisen eri määritelmistä ja teorioista kappaleessa 3 sekä psykologisen turvallisuuden ja sitoutumisen yhteydestä toisiinsa kappaleessa 4. Tämän jälkeen työ käsittelee myös työnantajan roolia kappaleessa 5. Teoriaosuuden jälkeen, kappaleessa 6 ja 7, työssä esitellään tutkimus, sen menetelmät sekä tulokset. Työn lopussa kappaleessa 8 on vielä johtopäätöksiä sekä pohdintaa ja lähteiden jälkeen liitteenä 1 tutkimuksen kyselylomake.

## 2 Psykologinen turvallisuus

Turvallisuuden tunteminen on ihmiselle perustarve. Tätä mieltä on ollut esimerkiksi yhdysvaltalaispsykologi Abraham Maslow, joka kehitti tarvehierarkiamallin. Hänen kehittämässään mallissa käsitellään ihmisen erilaisia tarpeita, joista toiset ovat enemmän perustavanlaatuisia ja vaativat täyttämisen ennen kuin muiden, vähemmän perustavanlaatuisten tarpeiden täyttäminen on mahdollista.



Kuva 1. Maslown tarvehierarkia (mukaillen Lehto 2020)

Turvallisuuden tuntemisen tarve on yllä olevan kuvan 1 tarvehierarkiamallin toiseksi tärkein tarve fysiologisten tarpeiden kuten esimerkiksi ruuan ja suojan jälkeen. Maslown määrittelemä turvallisuuden käsite kattaa turvallisuuden kokonaisvaltaisesti. Siihen kuuluu esimerkiksi taloudellisen sekä emotionaalisen turvallisuuden tunteet. Näin ollen myös psykologinen turvallisuus sisältyy tähän turvallisuuden tarvekategoriaan. (Mcleod 2023.)

Maslown tarvehierarkian teorian mukaan, kun fysiologiset perustarpeet sekä turvallisuuden tuntemisen tarve on täytetty, ihminen voi keskittyä sosiaalisiin tarpeisiin, kuten rakkauden ja kuuluvuuden tunteen tarpeeseen sekä myös arvostuksen tarpeisiin. Lopulta ihminen kykenee myös itsensä toteuttamisen sekä itsensä ylittämisen ja kehittämisen tarpeiden täyttämiseen. Tämän pohjaehtona on kuitenkin psykologisen turvallisuuden tunteminen. (Lehto 2020.) Näin ollen henkilön tulee tuntea fysiologiset tarpeensa sekä kaikki turvallisuutensa tarpeet tarpeeksi täytetyiksi, jotta hän pystyy keskittymään sosiaalisten tarpeidensa täyttämiseen parhaimmalla mahdollisella tavalla.

## 2.1 Psykologisen turvallisuuden määritelmä

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa mielen kokemaa turvallisuutta erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä. Tämä tarkoittaa tietoa siitä, että voi olla aidosti oma itsensä ja ympärillä vallitsee uhkaton ilmapiiri, jossa henkilö voi luottaa siihen ettei joudu esimerkiksi paheksunnan kohteeksi tai nöyryytetyksi. Tällaisessa ilmapiirissä ihmiset uskaltavat ottaa enemmän riskejä ja laittaa itsensä likoon sekä kysyä kysymyksiä ja varmistaa asioita muilta. (Työterveyslaitos 2021, 2.) Ihmiset kykenevät siis tavoittelemaan sosiaalisten tarpeidensa täyttämistä.

Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä luottamus on isossa osassa (Ilmarinen 2022). Oli se sitten luottamusta itseensä, omaan arvoonsa ja omiin mielipiteisiinsä tai luottamusta siihen että muut kohtelevat heitä kohteliaasti sekä pilkkaamatta. Luottamus ruokkii itseään molempiin suuntiin, eikä se synny hetkessä. Tämän vuoksi psykologinen turvallisuus ei ole itsestäänselvyys.

Työpaikalla psykologinen turvallisuus on sitä, että jokainen voi kertoa omia ideoitaan ja ajatuksiaan sekä olla mukana kehittämässä työtä siten, että työpaikalla ihmiset ottavat ehdotukset vastaan niitä arvostaen ja kunnioittavasti kuunnellen (Työterveyslaitos 2021, 2). Työntekijät kokevat, etteivät he tule nolatuksi tai naurunalaiseksi oman toimintansa vuoksi esimerkiksi vaikkakin kokouksen aikana tai sen jälkeen kun työntekijät palaavat omiin porukoihinsa. Psykologisesti turvallisessa työpaikassa yhteistyö toimii yksilöiden välillä ja jokaisen taustat sekä erilaiset lähtökohdat hyväksytään (Työterveyslaitos 2021, 2). Psykologisesti turvallinen ilmapiiri on työpaikalla pohjimmiltaan sitä, että ihmiset kokevat olevansa arvostettuja ja tervetulleita työpaikalleen ja että heidän työpanoksellaan ja mielipiteillään on merkitystä ja niitä tarvitaan.

Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tee työstä pelkästään helppoa ja hauskaa. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että kaikkien täytyy aina tulla toistensa kanssa täydellisesti toimeen tai ettei työyhteisössä olisi ollenkaan ongelmia. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri mahdollistaa kuitenkin sen, että vaikeita asioita osataan ja pystytään käsitellä paremmin. Stressi ja paine suoriutumisesta eivät myöskään poistu psykologisen turvallisuuden läsnäolon kautta eli työn kuuluukin olla vaativaa ja työntekijöiden tulee kohdata terveellinen määrä paineita työssään. (Rinne 2021, 80.) Tärkeää on, että työntekijöille tarjotaan työkaluja parhaisiin toimintamalleihin ja heille on tarjolla apua.

Google tutki pitkään sitä, kuinka rakentaa paras ryhmä työskentelyä varten. He etsivät useista erilaisista ryhmistä samankaltaisuuksia ja kaavoja, joista he olisivat voineet päätellä, miten paras mahdollinen työryhmä syntyy ja toimii. Kaavoja löytyi useampia, mutta niistä oli silti hankala tehdä mitään johtopäätöksiä, koska ne eivät olleet aina paikkansapitäviä. Lopulta Google törmäsi psykologisen turvallisuuden käsitteeseen ja ymmärsi, että hyvin toimivien ryhmien ydin oli psykologisen

turvallisuuden tunne. Tärkeää tehokkaassa ja hyvin toimivassa ryhmässä oli erityisesti se, että kaikki saavat puheenvuoron, toisten tunteita huomioidaan ja esimerkiksi ulkopuolisuuden tunne havaitaan yksilöissä ja heidät otetaan paremmin mukaan. (Duhigg 25.2.2016.)

## **2.2 Kun psykologinen turvallisuus puuttuu**

Psykologisen turvallisuuden puuttuminen näkyy luonnollisesti aiemmin mainittujen positiivisten piirteiden kuten riskien ottamisen ja kysymysten esittämisen puuttumisena. Työntekijät voivat joutua miettimään enemmän omaa toimintaansa ja jättää joitain asioita tekemättä pelon tai epävarmuuden vuoksi. Työyhteisöissä voi tapahtua myös esimerkiksi syrjintää sekä juoruilua ja selän takana pahan puhumista, joka aiheuttaa turvattomuuden tunnetta sekä luottamuksen rappeutumista. Myöskään esimerkiksi uuden oppimista ei tapahdu enää yhtä paljon, koska apua ei uskalleta pyytää tai uusia ideoita ehdottaa (Työterveyslaitos 2021, 4). Psykologisen turvallisuuden puuttuminen johtaa usein myös ryhmien roolittumiseen sekä hierarkian syntyymiseen yksilöiden välille. Tällaisessa tilanteessa työn tekeminen vaikeutuu ja muuttuu epämiellyttävämmäksi. Roolittumisen jälkeen toiset saavat omille ajatuksille ja ideoilleen enemmän tilaa kuin toiset, jotka kokevat tarpeen vetäytyä ja viedä vähemmän tilaa ryhmässä. (Kahn 1990, 18–19.) Tämä näkyy työpaikolla esimerkiksi kuppikuntien muodostumisena sekä ”meihin” ja ”heihin” jakautumisena.

Turvallisuuden vastapuolena toimii pelko. Pelko työyhteisössä voi aiheuttaa esimerkiksi hiljaisuutta epäkohdista, itsensä kiireisenä pitämistä tai jopa vastuun välttelyä. Pelon vallitessa työyhteisössä ihmiset alkavat kärsimään ja tilanne voi kärjistyä esimerkiksi työkyvyn menettämiseen tai työpaikan vaihtamiseen. Työntekijät oppivat myös elämään pelon kanssa ja tottuvat siihen, joka saattaa aiheuttaa noidankehän, josta on hankala päästä pois. (Rinne 2021, 83–90.) Tällöin vaarana voi olla esimerkiksi työntekijöiden uupuminen ja työn imun menettäminen kokonaan. Esimerkiksi myös ihmisten monimuotoisuuden hyljeksiminen ja eri näköisten tai kokoisten ihmisten syrjiminen aiheuttaa psykologisen turvallisuuden rappeutumista sekä hiljaisuuden kulttuuria (Rinne 2021, 130).

## **2.3 Jokaisen panos on tärkeä**

Psykologisesti turvallinen ympäristö ei synny itsestään eikä sanattomasti vaan sen eteen täytyy tehdä töitä ja siihen voikin jokainen vaikuttaa omalla toiminnallaan. Työpaikalla on mahdollista sopia yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista, mutta jokaisen panosta tarvitaan niiden ylläpitämiseen. Positiivinen ennakoitavuus, joka yhteisistä toimintatavoista tulee, on omiaan lisäämään psykologisen turvallisuuden tunnetta koska tällöin työntekijät voivat luottaa saavansa työpaikalla reilua kohtelua.



Työterveyslaitoksen psykologisen turvallisuuden oppaan (2021, 4) mukaan psykologisesti turvallisen työympäristön tavoitteena on yhteisymmärrykseen pyrkivä vuorovaikutus. Tekoja, jotka edistävät tähän tavoitteeseen pääsyä voivat olla esimerkiksi omien uskomusten tunnistaminen, vaikeista asioista puhuminen sekä omien virheiden ja epätäydellisyyksien esille nostaminen. Näillä teoilla on mahdollista luoda omalla esimerkillään turvallista ilmapiiriä, koska omien heikkouksiensa ilmaiseminen voi kannustaa muitakin samaan. Omalla esimerkillä johtaminen on hyvä tapa yrittää edistää oman ympäristönsä tilannetta, vaikka se välillä voikin tuntua hankalalta.

### 3 Työntekijöiden sitoutuminen

Työntekijöiden työoloilla ja työssä viihtymisellä on vaikutusta siihen, kuinka tehokkaita työntekijät ovat ja kuinka työnantajayritys suoriutuu sekä kehittyy (Bridger 2022, 22). Työntekijöiden työpaikkaan sitoutuminen (englanniksi termi employee engagement) on mahdollista määritellä usealla eri tavalla, eikä sille ole vielä löydetty yhtä yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Tämä mahdollistaa sen, että yritykset voivat valita itse, mitä työntekijöiden sitoutuminen tarkoittaa heille. (Bridger 2022, 3.)

#### 3.1 Sitoutumisen erilaiset määritelmät

Kuten aiemmin on todettu, työntekijöiden sitoutumisen käsitteelle on monia erilaisia määritelmiä, mutta ei kuitenkaan yhtään virallista. Useimpia määritelmiä yhdistää kuitenkin samanlaiset teemat ja painopisteet, vaikka asiat olisivatkin muotoiltu eri tavoin ja painopisteet arvostettu eri järjestykseen.

Bridgerin (2022, 3) mukaan määritelmässä toistuvat usein esimerkiksi seuraavat teemat: osallisuus, myötävaikutus, motivaatio ja suorituskky. Näitä määritelmiä yhdistää Bridgerin mukaan se, että sitoutumisen nähdään kumpuavan työntekijöiden sisäisestä olost ja omista tunteista. Työntekijällä on siten oma sisäinen motivaatio, jonka vuoksi hän valitsee pysyä työnantajallaan töissä sekä lojaalina työnantajalleen.

Esimerkiksi The Engage for Success -nettisivu määrittelee sitoutumisen seuraavanlaisesti vapaasti suomennettuna: ”työpaikan lähestymistapa, joka luo oikeat olosuhteet kaikille organisaation jäsenille antaa parhaansa joka päivä, olla sitoutuneita organisaation tavoitteisiin sekä arvoihin, olla motivoitunut osallistumaan organisaation menestykseen ja jossa heillä on tehostunut ymmärrys omasta hyvinvoinnistaan.” (Bridger 2022, 6.) Tässä määritelmässä sitoutuminen on nostettu nimenomaan työpaikan luomaksi tilaksi, joka aiheuttaa työntekijöissään halun tehdä parhaansa työsään. Tämä määritelmä eroaakin esimerkiksi Maslachin ja Leiterin luomasta sitoutumisen määritelmästä, jossa sitoutuminen määritettiin kolmella eri kohdalla burnoutin eli loppuun palamisen vastakohtaksi. Sitoutumisen kolme ainesosaa olivat heidän mukaansa ”energia, osallisuus sekä tehokkuus.” Nämä toimivat vastapainona kolmelle burnoutin ainesosalle: ”henkinen uupumus, depersonalisaatio sekä tehokkuuden puuttuminen.” (Byrne, luku 2.) Tässä määritelmässä ei mainita työnantajaa ollenkaan, vaan määritelmä viittaa enemmän henkilön sisäisiin tunteisiin ja ajatuksiin.

Tämän lisäksi on myös olemassa yrityksiä, jotka valitsevat olla määrittelemättä työntekijöiden sitoutumisen käsitettä ollenkaan. Tällaisissa yrityksissä panostetaan esimerkiksi tekoihin, joilla työpaikasta tehdään työnantaja, jossa ilmapiiri on niin kilpailukykyinen, että nykyiset työntekijät arvostavat sitä ja potentiaaliset työntekijät haluavat hakeutua juuri sinne töihin. Tällaiselle työnantajalle on englanninkielinen termi ”employer of choice.” (Bridger 2022, 3–4.)

On hyvä, ettei työntekijöiden sitoutumisen määritelmää ole lukittu yhdeksi universaaliksi määritelmäksi, koska tämä todella mahdollistaa sen, että yritykset voivat valita itselleen tärkeimmät asiat ja edistää niitä parhaaksi kokemillaan tavoilla. Tämä myös luo eroja yritysten välille, mikä voi olla työntekijälle hyvä asia työmarkkinoilla. Tällöin työntekijä voi hakeutua yrityksiin, joissa hän kokee itselleen tärkeimpien asioiden tulevana huomioduksi yrityksessä hänelle mieluiselta vaikuttavalla tavalla. Vaihtelu yritysten välillä voi olla myös todella pientä samojen teemojen pyöriessä sitoutumisen määrittelyssä, mutta esimerkiksi toimintatavoissa erot voivat olla jo suurempia. Tätä tukee esimerkiksi Rossidesin (2023, 30) oma ajatus siitä, että työntekijät hakeutuvat organisaatioihin, joihin he kokevat omien persoonallisuudenpiirteidensä sopivan ja heidän tarpeidensa tulevan kohdattuiksi.

### 3.2 William Kahnin teoria

William Kahnia pidetään tietyllä tapaa työntekijöiden sitoutumisen käsitteen isänä. Hän loi aiheesta oman teoriansa vuonna 1990 tutkimuksessaan nimeltä Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Kahn löysi tutkimuksessaan kolme psykologista seikkaa, jotka vaikuttavat keskeisesti työntekijän koko potentiaalinen käyttämiseen. Ensimmäinen näistä on työn kokeminen merkitykselliseksi, toinen seikka on psykologinen turvallisuus ja kolmas on käytettävyys tai kyvykkyys eli tuntemus siitä, onko työntekijällä tarpeeksi resursseja antaa itsestään kaikkensa työlle juuri silloin. (Radley 3.5.2018.)

Kahnin (1990, 12) mukaan työhön sitoutumista tai sitoutumatta jättämistä lähestytään yleensä kolmen eri kysymyksen kautta, jotka liittyvät aiemmin mainittuihin kolmeen psykologiseen seikkaan: ”1) Kuinka merkityksellistä itselleni on osallistua tähän suoritukseen? 2) Onko siihen osallistuminen turvallista? 3) Kuinka saatavilla olen siihen?” Sitoutumiseen liittyy myös yksilön ajatukset ”hyödyistä, takeista sekä resursseista”, jotka määrittävät myös sitä, miten yksilö kokee voivansa sitoutua työhön. Näillä tarkoitetaan siis henkilön sisäisiä arvoja ja kokemuksia, jotka liittyvän työntöön kannattavuuteen omien intressien varjolla.

Kahnin teoriasta on huomattavissa se, että myös hän, kuten Maslach ja Leiter, kokee sitoutumisen tulevan henkilön sisältä hänen omasta arvomaailmastaan ja kokemuksistaan. Sitoutuminen on henkilön oma valinta ja se vaatii sitä, että henkilö kokee saavansa työstä tarpeeksi takaisin itselleen. Tässä kohtaa työnantajalla on mahdollisuus tukea työntekijän tarpeita ja toiveita tarjoamalla esimerkiksi psykologisesti turvallisen työilmapiirin.

### 3.3 Sitoutuminen ja motivaatio

Motivaatio on yksi, osallisuuden lisäksi, eniten sitoutuneisuuden määritelmistä esiin nouseva aihe. Se on ihmisen sisäinen, toimintaa ruokkiva ainesosa, jonka aiheita tutkineet nostavat kerta toisensa jälkeen esille. Motivaation taustalla on henkilön omat motiivit eli hänen käyttäytymistään ohjaavia tietoisia tai tiedostamattomia vaikuttimia. Motiivit tekevät toiminnastamme tarkoituksenmukaisempaa sekä yritteliäämpää. (Pennonen 2021, 88–89.)

Motivaation voi jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kumpuaa motiiveista ja toiminta koetaan miellyttäväksi ja palkitsevaksi ilman, että siitä seuraa mitään ulkoista palkitsemista. Ulkoinen motivaatio syntyy sen sijaan juuri erilaisista ulkoapäin tulevista kannustimista, kuten palkasta, rangaistuksista, kehuista ja tavoitteista. Molemmat motivaation tyypit voivat esiintyä samanaikaisesti, mutta sisäisen motivaation on todettu olevan pitkäkestoisempi kuin ulkoisen, joka heikkenee helposti esimerkiksi vastoinkäymisten seurauksena. (Pennonen 2021, 89–90.)

Pennosen (2021, 94) mukaan ”Työmotivaatiolla tarkoitetaan kokonaistilaa, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa.” Työmotivaatioon vaikuttaa muun muassa sosiaaliset tarpeet, kuten tarve kokea yhtenäisyyttä muiden ihmisten kanssa ja olla arvostettu sekä esimerkiksi omien kykyjensä tunnistaminen tai velvollisuudentunto. Työmotivaatio on yksi tärkeimmistä ainesosista, joka mahdollistaa henkilön sitoutumisen työpaikkaan. Koska työmotivaatio on pääasiassa Pennosen määritelmän mukaan sisäistä motivaatiota, se on merkittävämpää sitoutumisen kannalta kuin ulkoisen motivaation kokeminen. Ihmisiä on kuitenkin erilaisia, eivätkä kaikki tarvitse esimerkiksi sisäistä motivaatiota suoriutuakseen työstään hyvin. Toisille pelkästään ulkoiset kannustimet riittävät pitämään heidät sitoutuneina työhönsä.

## 4 Sitoutumisen ja psykologisen turvallisuuden yhteys toisiinsa

Psykologinen turvallisuus on siis yksi tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän viihtymiseen työpaikalla. Mutta kuten aiemmin todettiin, moni muukin asia vaikuttaa siihen, haluaako työntekijä tehdä töitä organisaatiossa, kuinka kauan hän siellä viihtyy ja kuinka tehokkaasti hän haluaa työtään tehdä.

Nostan aiemmin esitellyn William Kahnin luoman teorian sen vuoksi esille, että hän nimenomaisesti mainitsee psykologisen turvallisuuden yhtenä avainseikkoina sitoutumiseen liittyen. Psykologinen turvallisuus liittyy Kahnin mukaan sitoutumiseen esimerkiksi siten, että ihmiset olivat sitoutuneempia tilanteisiin, joissa oli psykologisesti turvallinen ilmapiiri verrattuna psykologisesti turvattuun tilanteisiin. Psykologisesti turvallisen ilmapiirin vallitessa ihmiset toimivat myös paremmin yhteistyössä, koska tällaisissa tilanteissa luottamus ihmisten välillä on suurempaa. Tämä kulkee luonnollisesti molempiin suuntiin eli myös silloin kun ihmiset eivät koe esimerkiksi luottavansa toisiinsa, heidän välillään ei vallitse psykologista turvallisuutta, eivätkä he näin ollen myöskään sitoudu yhteistyöhön. (Kahn 1990, 17–18.)

Myös Abraham Maslown tarvehierarkiamallista voi yhdistää palasia psykologiseen turvallisuuteen ja sitoutuneisuuteen. Mallissa turvallisuuden tunteminen oli yksi pohjaedellytyksistä, että ihminen pystyy tavoittelemaan itsensä toteuttamisen ja ylittämisen tarpeita. Nämä tarpeet kuuluvat sitoutuneisuuden sisäisen motivaation osana. Maslown tarvehierarkiamallin mukaan sitoutumista ei voi edes tapahtua ennen kuin turvallisuuden tarve on tarpeeksi tyydytetty.

Kuten aiemmin mainitsin, psykologinen turvallisuus tuntuu ihmisistä siltä, että he ovat tervetulleita ja heitä arvostetaan omana itsenään. Työntekijät uskaltavat myös ottaa työn parissa riskejä sekä kysyä kysymyksiä. Tuen saaminen ja työn haastavuus eli se, että työntekijän tarvitsee ylipäätään kysyä työssään joskus apua, sekä oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä työn imuun pääsemiseen ja motivaation yllä pysymiseen (Pennonen 2021, 95). Kun työ tunnetaan turvalliseksi sekä tarpeeksi haastavaksi ja mielekkääksi ja omia resursseja pystytään sekä uskalletaan käyttää, löytyy ihmisen sisältä sitoutumista edellyttävä sisäinen tunne antaa oma panoksensa työhön. Tämä tarkoittaa siis sitä, että ihminen alkaa kokemaan sisäistä motivaatiota. Aiemmin mainitussa sitoutuneisuuden määritelmässä edellytettiin myös osallisuuden tunteen tuntemista. Osallistamisesta huolehtiminen yhdistääkin sitoutuneisuutta sekä psykologisesti turvallista ilmapiiriä.

Osallistaminen lisää henkilön hyvinvointia vähentämällä psykologista kuormittuneisuutta ja heikentynyttä työkykyä. Sillä on myös positiivinen vaikutus itsevarmuuteen ja positiivisiin tulevaisuuden näkymiin. Osallistettaessa yhteisöllisyyden tunne kasvaa, yksinäisyys vähenee ja henkilöt pääsevät yhdessä toisten kanssa tasa-arvoisina kehittämään toimintaa. Siihen liittyy pitkälti luottamus,

toisten kanssa toimeen tuleminen ja heidän ajatustensa arvostaminen sekä oman toiminnan kokeminen merkitykselliseksi. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023.) Nämä asiat ovat samoja ainesosia, jotka muodostavat aiemmin käsitellyt psykologisen turvallisuuden ja sitoutuneisuuden käsitteet.

Psykologisella turvallisuudella on siis suuri merkitys työntekijöiden sitoutumisessa. Psykologinen turvallisuus ruokkii sitoutumista ja antaa sille tukevan pohjan muodostua. Tästä positiivinen kehä voi lähteä pyörimään, jolloin psykologinen turvallisuus voi lisääntyä sitoutuneisuuden ja työhön positiivisesti suhtautumisen kautta. Tämä taas lisää sitoutuneisuutta kun sille luodaan entistä paremmat olosuhteet syntyä. Työntekijän sisäiset tuntemukset ja hänen oma toimintansa riittää kuitenkin vain tietyn matkaa. Tässä kohtaa onkin hyvä nostaa myös työnantajan roolin merkitys, joka on todella suuri.

## 5 Työnantajan velvollisuudet

### 5.1 Oikeudellinen perusta

Jokainen voi yksilötasolla vaikuttaa psykologisen turvallisuuden tilanteeseen omalla toiminnallaan, kuten aikaisemmin todettiin, mutta työnantaja on työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 8 §:n mukaan ”tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.” Työnantajan on otettava muun muassa työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet huomioon ja huomioitava, että nämä henkilökohtaiset ominaisuudet voivat edellyttää erillisiä työsuojellisia toimenpiteitä. Uudessa työturvallisuuslain muutoksessa (16.2.2023/222), joka tuli voimaan 1.6.2023, työnantaja velvoitetaan tarkkailemaan jatkuvasti muun muassa työympäristöä, työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä sekä tehtyjen toimenpiteiden toimivuutta ja seurauksia työntekijöiden terveydessä ja turvallisuudessa.

Työturvallisuuslaissa puhutaan työoloista sekä työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta, mutta termejä ei tarkenneta eikä esimerkiksi turvallisuuden osalta yksilöidä, ulottuuko laki niin fyysisestä turvallisuudesta huolehtimiseen kuin myös psykologiseenkin turvallisuuteen. Uusimpaan työturvallisuuslain muutokseen liittyvässä hallituksen esityksessä (HE 306/2022 vp) on kuitenkin mainittu, että psykososiaaliset kuormitustekijät, kuten työn henkinen kuormittavuus, lukeutuisivat työturvallisuuslain muutoksen (16.2.2023/222) myötä laissa mainittuihin työn vaaroihin, joista työnantajan on huolehdittava. Lakimuutoksessa on ajateltu eniten vanhimpia työntekijöitä, joilla ikä on alkanut vaikuttamaan työkykyyn, mutta myös nuoret työntekijät ja heidän kokemansa uupumus on otettu huomioon esityksessä. Lain ulottumista psykologisestakin turvallisuudesta huolehtimiseen puoltaa myös neuvoston direktiivi toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä (89/391/ETY), jonka 5 artiklan 1. kohdan mukaan ”Työnantajan velvollisuutena on huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä kaikissa työhön liittyvissä tilanteissa.” Psykologinen turvallisuus on isolta osalta työhön liittyvä tilanne, koska se liittyy työhyvinvointiin sekä esimerkiksi ryhmätyöhön ja työhön sitoutumiseen päivittäisessä työarjessa. Tällöin voitaisiin tulkita, että työturvallisuuslain mukainen työnantajan huolehtimisvelvoite yltää etenkin uuden lakimuutoksen myötä myös psykologiseen turvallisuuteen.

### 5.2 Toimintakulttuurin kehittäminen

Työpaikan johdon vastuulla on toimintakulttuurista huolehtiminen sekä sen suunnittelu. Haluttujen toimintatapojen johtaminen lähtee siitä, että johto toimii itse myös näiden toimintatapojen mukaisesti ja näyttää esimerkkiä alaisilleen. Uusien toimintatapojen suunta on valittava selkeästi ja niiden tulee olla perusteltuja. Tärkeää on myös se, että niiden noudattaminen todella mahdollistetaan ja niiden mukaan onnistuneesti toimimiselle luodaan tilaisuuksia. (Rinne 2021, 98–99.) Rinteen

(2021, 98) mukaan rohkean organisaation luomisen perustana ovat konkreettinen osallistaminen sekä rohkea kuuntelu, joka luo työpaikalle psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Jokainen organisaatio on tietysti erilainen, kuten myös niiden toimintakulttuurit ja se suunta sekä tapa johon kehitystarpeet kohdistuvat. Jokaisessa organisaatiossa pitäisi kuitenkin huolehtia, ettei niiden toimintakulttuuria koeta ikinä uhkaavana tai työntekijöitä kuluttavana. (Rossides 2023, 29–30.)

Toimintakulttuurin kestävyden jatkuva havainnointi on todella tärkeää jokaisessa organisaatiossa. Koska psykologinen turvallisuus mahdollistaa sitoutumisen työpaikkaan, olisi siitä huolehtiminen organisaation kannalta tärkeää. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta ja itsevarmuutta työssä sekä työn imuun pääsemistä (Pennonen 2021, 112). Jatkuva oppiminen ja kehittyminen vaativat kuitenkin virheistään oppivaa organisaatiota, jossa on luotu turvallinen kokeilukulttuuri. Tällainen kulttuuri edellyttää muutosta virheisiin ja epäonnistumisiin suhtautumisessa. Luottamus ja psykologinen turvallisuus ovat tässä keskeisessä osassa, jotta virheiden tekemisestä uskalletaan kertoa ja niistä voidaan oppia yhdessä. (Rinne 2021, 111–112.)



## 6 Tutkimusmenetelmä, kohderyhmä ja aineisto

Tätä työtä varten tekemäni empiirisen tutkimuksen kohderyhmänä olivat 18–28-vuotiaat työelämässä aloittaneet ja tällä hetkellä olevat henkilöt, joita tässä työssä nimitetään nuoriksi työntekijöiksi. Kyseinen ikähaarukka kattaa opiskelijat, jotka tekevät mahdollisesti vielä muita kuin oman alansa töitä kuten myös jo kouluista aiemmin valmistuneet ja mahdollisesti jopa useamman vuoden oman alansa kokemusta kerryttäneet henkilöt. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittu ikähaarukka edustaa uusimpia työkäisiä sukupolvia eli milleniaaleja, jotka ovat syntyneet vuosina 1981–1996 sekä Z-sukupolvea, jotka ovat syntyneet vuosina 1997–2015.

Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ja tärkeimpinä tutkimuskysymyksinä oli selvittää kohderyhmäläisten kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta työpaikalla sekä sen vaikutusta työpaikkaan sitoutumiseen. Tavoitteena oli tuoda esille sitä, kuinka tärkeänä juuri kohderyhmään kuuluvat nuoret työntekijät pitävät psykologista turvallisuutta ja tutkia, arvostetaanko sitä niin paljon, että sillä on merkitystä esimerkiksi työn valinnassa.

Tutkimus oli menetelmältään kvalitatiivinen eli laadullinen, koska tutkimuksessa selvitettiin psykologisen turvallisuuden ja sitoutumisen suhdetta sekä merkitystä nuorien työntekijöiden kokemusten ja ajatusten pohjalta. Laadullinen menetelmä oli tähän tarkoitukseen parempi kuin määrällinen, koska kyse ei ollut mitattavasta, numeerisessa muodossa esitettävästä asiasta. (Vilka 2021, alaluvut teoriasta kyselylomakkeeksi & menetelmän erityispiirteet.) Osa vastauksista oli kuitenkin helposti numeerisesti esitettävissä, kuten vastaajien ikäjakauma sekä työkokemuksen määrä. Tämä helpotti kaikkien vaihtoehtojen tasaisen edustuksen valvontaa.

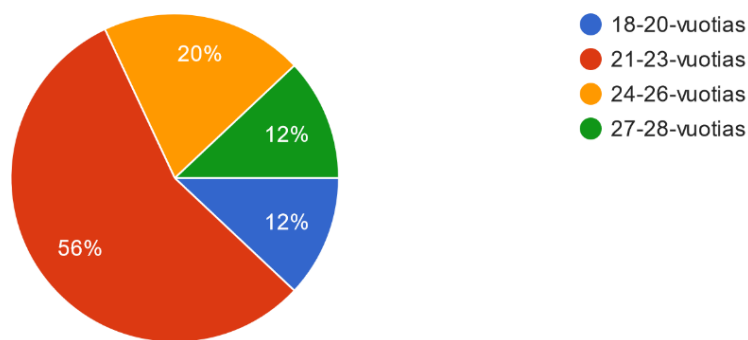
Tutkimus toteutettiin sähköisellä strukturoidulla kyselylomakkeella, jossa vastaajan ei pitänyt ilmoittaa nimeään eikä sukupuoltaan, mutta esimerkiksi ikä ja opiskelutausta sekä tieto vietetystä ajasta työelämässä pyydettiin, jotta vastauksia voitiin verrata näiden pohjalta. Strukturoitu kyselylomake tarkoittaa sitä, että kysymykset olivat kaikille vastaajille samat sekä samassa järjestyksessä, eikä esimerkiksi vastaajan perusteella personoituja kuten esimerkiksi haastattelukeskusteluissa voisi olla (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1). Kyselylomake oli sähköinen, jotta se oli helposti jaettava ja tavoitti toivotun määrän kohderyhmäläisiä. Kyselylomake jaettiin julkisesti eri sosiaalisen median alustoilla, jotta kohderyhmäläisiä tavoitettiin mahdollisimman laajasti ja jotta tulos oli mahdollisimman luotettava. Kanavat olivat pääasiassa työaiheisia, esimerkiksi LinkedIn oli yksi jakeluun käytetyistä kanavista. Tämä jakelutapa oli hyvä, koska kysely herätti mielenkiintoa ja löysi kohderyhmäläiset hyvin.

Tutkimuksessa kyse oli otantatutkimuksesta ja tarkemmin ottaen satunnaisotannasta, koska kaikkia 18–28-vuotiaita oli mahdotonta tavoittaa. Satunnaisotanta tarkoittaa sitä, ettei otosyksiköitä, eli tässä tapauksessa kyselyyn vastanneita, valikoitu vaan kaikilla kohderyhmään kuuluvilla on mahdollisuus olla osana otosta (Tilastokeskus s.a.). Koska kysely jaettiin sosiaalisen median alustoilla, mahdollisuus otokseen pääsemiseen oli hyvä, koska sosiaalisessa mediassa linkin jakaminen eteenpäin voi tapahtua hyvinkin nopeasti hyvin laajalle määrälle ihmisiä.

Kyselylomake tavoitti yhteensä 25 kohderyhmään kuuluvaa henkilöä, joista 56 prosenttia oli 21–23-vuotiaita. Toiseksi eniten vastanneista oli 24–26-vuotiaita, heitä oli yhteensä 20 prosenttia vastaajista. Sekä 18–20-vuotiaita että 27–28-vuotiaita vastasi kyselyyn 12 prosenttia, kuten alla olevasta kuvasta 2 on nähtävissä.

Minkä ikäinen olet?

25 responses

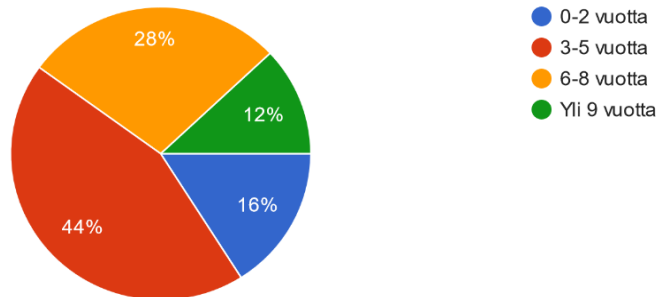


Kuva 2. Vastaajien ikäjakauma

64 prosenttia vastaajista eli 16 henkilöä ovat käyneet toisen asteen koulutuksen korkeimpana koulutuksenaan ja 32 prosenttia ovat käyneet ammattikorkeakoulun. Työelämässä suurin osa vastaajista oli ollut 3–5 vuotta tai 6–8 vuotta, kuten alla olevasta kuvasta 3 on tulkittavissa. Kyselyn moninaisuuden ja luotettavuuden kannalta oli positiivista, että jokaista vaihtoehtoa työkokemuksen pituudesta edustettiin, vaikka 3–5 vuoden työkokemus olikin hieman muita vaihtoehtoja enemmän edustettuna.

Kuinka monta vuotta sinulla on suunnilleen työkokemusta? Työkokemukseksi lasketaan tässä tapauksessa kaikki työkokemuksesi.

25 responses



Kuva 3. Työkokemuksen jakauma vastanneiden kesken

## 7 Tulokset

Tässä kappaleessa käydään kyselylomakkeen vastaukset läpi vastaajien vastauksia toisiinsa peilaten sekä yhteen vetäen. Kysymyksiä kyselyssä oli yhteensä 11 kappaletta, joista kuusi kysymystä oli avoimia kysymyksiä ja loput monivalintakysymyksiä. Kyselylomake on työn liitteenä.

### 7.1 Psykologinen turvallisuus työpaikalla

Vastaajista 68 prosentille eli 17 henkilölle 25:stä psykologisen turvallisuuden käsite oli ennalta tuttu. Lopuille vastaajilta se ei ollut tuttu, mutta kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta kokivat sen siitä huolimatta joko tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi asiaksi työpaikalla. Psykologista turvallisuutta tärkeänä pitäneet vastaajat nostivat erityisinä syinä sen vaikutuksen työhyvinvointiin, oppimiseen ja kommunikointiin sekä viihtymiseen ja jaksamiseen.

”Koen psykologisen turvallisuuden yhdeksi tärkeimmistä peruspilareista työyhteisössä ja siitä huolehtiminen tulisi olla jokaisen organisaation prioriteetti.”

”Koen sen tärkeänä. Psykologinen turvallisuus edistää työpaikan kommunikaatiokultuuria ja esim. madaltaa kynnystä pyytää apua pienissäkin epävarmuuksissa ja täten ollen varmasti vaikuttaa positiivisesti työn tehokkuuteen.”

21 vastaajan työpaikalla vallitsee tällä hetkellä psykologisesti turvallinen ilmapiiri, ja loput neljä vastaajaa eivät olleet varmoja, onko heidän työpaikkansa psykologisesti turvallinen. Vaikka vain 17 henkilölle psykologinen turvallisuus oli ennalta tuttu, osasi sitä useampi vastaaja arvioida oman psykologisen turvallisuuden tilanteen työpaikallaan.

Vastaajien välillä oli hajontaa siinä, kenen vastuulla psykologisesta turvallisuudesta huolehtiminen heidän mielestään on. 18 vastaajaa ilmaisi, että se on kaikkien työntekijöiden vastuulla ja 13 vastaajaa nosti erityisesti johdon/esihenkilöiden roolin ensisijaisena huolehtijana. Yksi vastaaja nimesi HR-osaston psykologisesta turvallisuudesta vastuussa olevaksi ja toinen yksittäinen vastaaja työhyvinvoinnista vastaavat työntekijät. Vastauksissa oli selvästi trendi, että vastaajat kokivat psykologisen turvallisuuden ohjaamisen ja esimerkin lähtevän ylemmissä asemissa olevilta henkilöiltä, jolloin alemman tasoiset työntekijät pystyvät edistämään psykologista turvallisuutta omalta osaltaan.

”Jos työpaikallani vastattaisiin psykologisesta turvallisuudesta, niin ajattelen että se olisi lähiesihenkilöni tehtävä. Ja tietysti myös muut työkaverit vastaavat omalta osaltaan, että työpaikka olisi psykologisesti turvallinen.”

”Esihenkilöt, ja esihenkilöiden esihenkilöt, johtavat esimerkillä. Kaikkien panos tarvitaan kuitenkin psykologisesti turvallisen ilmapiirin saavuttamiseksi.”

## 7.2 Työpaikkaan sitoutuminen

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä oli kyselyyn vastanneiden kesken useita. 11 vastaajaa 25:stä vastasivat palkan olevan yksi tai joidenkin kohdalla myös ainoa sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Tämä tarkoittaa että yli puolelle vastaajista palkka ei vaikuta vastausten perusteella sitoutumiseen. 68 % vastaajista vastasi ilmapiirin vaikuttavan sitoutumiseen. Tämä oli eniten vastauksia yhdistänyt tekijä. Muita vastauksista nousseita tekijöitä olivat työtehtävien mielekkyys, hyvä johtaminen sekä arvostuksen tunteminen.

”Mukavat työkaverit, kannustava ilmapiiri ja palkka”

”Kilpailukykyinen palkka ja työsuhde-edut, mielenkiintoiset ja mieleiset työtehtävät ja hyvä ilmapiiri”

”Vapaus ja vastuun tunne”

”RAHA, arkeen rutiinia ja tekemistä muuten vain.”

”esimerkillä johtaminen”

Lähes kaikkien vastaajien mukaan psykologinen turvallisuus vaikuttaa heidän kohdallaan työpaikkaan sitoutumiseen edes jollain tasolla, kun heiltä kysyttiin: ”Onko psykologisella turvallisuudella vaikutusta sitoutumiseen sinun kohdallasi?” Sitä ei kuitenkaan nimellisesti nostettu lainkaan esille aiemmassa kysymyksessä: ”Mitkä tekijät vaikuttavat sinun kohdallasi työpaikkaan sitoutumiseen?” On vaikea tehdä johtopäätöksiä miksi kukaan ei maininnut sitä tekijänä, joka vaikuttaa sitoutumiseen ennen kuin ne yhdistettiin seuraavassa kysymyksessä toisiinsa. Tietysti vastaajat voivat yhdistää hyvän ilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden yhteen, koska ilmapiiri on käsitteenä niin laaja.

Psykologisen turvallisuuden puuttuessa vastaajat kokisivat erityisesti motivaation heikkenevän. Vastausten mukaan psykologisesti turvallisessa työpaikassa uskaltaa olla oma itsensä, työilmapiiri on hyvä ja työnteko on tehokkaampaa, jolloin vastaajat kokevat haluavansa sitoutua. Muutamat vastaajat kokivat, ettei psykologinen turvallisuus ole se kaikista tärkein asia ja nostivat tällöin erityisesti rahan tarpeen tekijäksi, joka menee psykologisen turvallisuuden ohi. Vastaajien joukosta löytyi myös pieni vähemmistö, jolle psykologinen turvallisuus ei vaikuta lainkaan työhön sitoutumiseen.

”Kyllä, ilman sitä työ voisi olla liian kuormittavaa henkisesti”

”On koska haluan olla oma itseni ilman pelkoa siitä, että minua syrjitään töissä vaan sen takia että olisin erilainen. Sekä ei pelota niin paljoa epäonnistua työtehtävässä. Jos tällainen pelko olisi en töissä viihtyisi ja lähtisin sieltä pois.”

”Jollakin tavalla kyllä. Toisaalta palkkaa täytyy saada myös elämiseen. Joten nirsoksi ei voi ryhtyä. Joissakin asioissa pitää tehdä myönnytyksiä”

”Eipä se kiinnosta olkoot mitä on palkan saan kuitenkin”

### 7.3 Tulosten yhteenveto

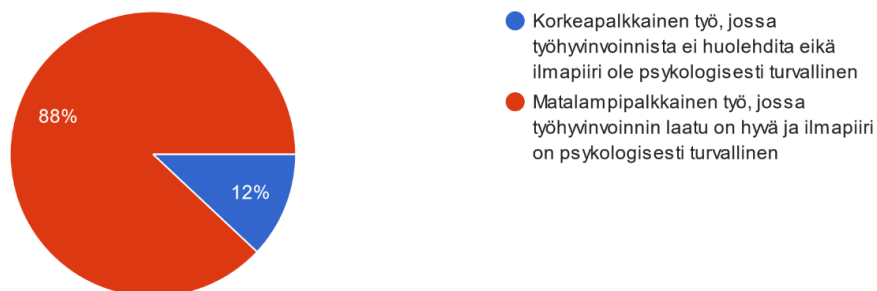
Kysymyslomakkeen tuloksista löytyi vastaus työn tutkimuskysymyksiin: ”miten tärkeänä nuoret työntekijät kokevat psykologisen turvallisuuden?” sekä ”millainen vaikutus psykologisella turvallisuudella nuorten työntekijöiden sitoutumiseen on?”

Nuoret työntekijät kokevat kyselylomakkeen perusteella psykologisen turvallisuuden tärkeäksi työpaikalla, vaikka käsite ei ollutkaan kaikille ennalta tuttu. Nuorten työntekijöiden keskuudessa rahalla on kuitenkin todella iso rooli sitoutumiseen nähden. Sen tähden työn viihtyvyyden ja jaksamisen kannalta tärkeästä psykologisesta turvallisuudesta ollaan valmiita joustamaan. Toisille psykologisen turvallisuuden puute sulkee työhön sitoutumisen mahdollisuuden kokonaan pois, kun taas toiset kokevat rahan ja muun ulkoisen motivaation riittävän psykologisesti turvattomaankin työpaikkaan sitoutumiseen.

Kaiken kaikkiaan 88 prosenttia vastaajista eli 22 henkilöä 25:stä valitsisivat matalampipalkkaisen työn, jossa työhyvinvoinnista ja psykologisesta turvallisuudesta huolehditaan korkeapalkkaisen ja psykologisesti turvattoman työpaikan sijasta, kuten alla olevasta kuvasta 4 on nähtävissä.

Kumman näistä työpaikoista valitsisit mieluiten, kun molemmissa työpaikoissa työtehtävät ovat itsellesi mieluisia?

25 responses



Kuva 4. Jakauma kahden erilaisen työpaikan välillä

## 8 Pohdinta ja johtopäätökset

Työn tavoitteena oli tuoda esille psykologista turvallisuutta, työpaikkaan sitoutumista sekä näiden suhdetta toisiinsa erityisesti nuorten työntekijöiden näkökulmasta. Lähtiessäni tekemään tätä työtä, ajattelin ettei psykologinen turvallisuus ole välttämättä työuraansa aloittaville henkilöille tuttu käsite, vaikka se on enenevässä määrin noussut puheenaiheeksi esimerkiksi uutisissa ja työyhteisöissä. Yli puolet kysymyslomakkeeseen vastaajista olivatkin kuitenkin kuulleet psykologisesta turvallisuudesta jo entuudestaan, mutta vastaajien joukosta löytyi kuitenkin monia keille käsite ei ollut tuttu.

Yhtenä päätavoitteenani oli selvittää millä tavalla psykologinen turvallisuus vaikuttaa nuorten työntekijöiden sitoutumiseen, jos se vaikuttaa ollenkaan. Tähänkin tavoitteeseen päästiin ja tulokset ylättivät minut positiivisesti. Lähes kaikki, siitä huolimatta ettei käsite ollut ennalta tuttu, kokivat psykologisen turvallisuuden vaikuttavan työpaikkaan sitoutumiseen. Vastaukset antoivat paljon erilaisia näkemyksiä siitä, millaiset asiat ylipäänsä vaikuttavat nuorten työntekijöiden keskuudessa sitoutumiseen ja millaista roolia psykologinen turvallisuus esittää siinä. Vastauksista nousi kuitenkin myös odottamani palkan merkitys, joka on osalle nuorista työntekijöistä suuri ja he kokevat että he mieluummin sietävät psykologista turvattomuutta kuin lähtevät etsimään uutta työpaikkaa rahan menetyksen pelossa. Tämä on mielestäni todella harmillista, koska tällöin vaarana on työkyvyn heikkeneminen kun työssään ei viihdy, mutta ymmärrän hyvin sen, että palkka nostetaan kaikkien muiden olosuhteiden yli, koska se on välttämättömyys. Jotta psykologisen turvallisuuden ja rahan välillä ei tarvitsisi tehdä valintaa, olisi todella tärkeää että jokaisella työpaikalla huolehdittaisiin psykologisesta turvallisuudesta.

Mielestäni tärkeää on nostaa esille se, että nuoret työntekijät nostivat eri organisaation tasoja esille, kun heiltä kysyttiin kuka heidän mielestään vastaa psykologisesta turvallisuudesta. Yhteisesti koettiin, että kaikkien panos on tärkeä, mutta että alku lähtee johtohenkilöstöstä tai muista työhyvinvoinnista vastaavista tahoista. Tässä siis esimerkillä johtamisen tärkeys nostetaan esille. Nuoret työntekijät kaipaavat johdolta toimia, koska yksin ja työyhteisön kanssa yhdessä psykologisen turvallisuuden edistäminen on paljon haastavampaa, erityisesti jos siihen ei ole annettu mitään työkaluja tai käsite ei ole kaikille edes tuttu.

Kyselylomakkeen tulokset myötäilivät käsittelemääni tietoperustaa erityisesti sitoutumisen osalta. Vastaajat kokivat psykologisen turvallisuuden lisäksi työn merkityksellisyyden, mielekkäiden työtehtävien ja kuormituksen vaikuttavan sitoutumiseen. Näiden sisäisten tekijöiden lisäksi vastaajat mainitsivat myös ulkoisia tekijöitä, kuten palkan, keskusteluyhteyden ja muut työsuhte-etuudet, sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Tämä tukee eri sitoutuneisuuden määritelmiä, jotka esittelin aiemmin työssäni sekä tietoperustasta löytämiäni yhdistäviä tekijöitä psykologisen turvallisuuden ja sitoutuneisuuden välillä.

## 8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tutkimus oli kooltaan melko pieni, joten sen antaman tiedon yleistäminen on hankalaa. 25 vastaajaa edustaa melko suppeasti kaikkia 18–28-vuotiaita, joten itseäni kiinnostaisi erityisesti nähdä aiheeseen liittyen vielä laajempaa tutkimusta, jolloin tulos olisi entistä yleistettävämpi. Kuitenkin jopa näin suppeasta tutkimuksesta oli mahdollista tunnistaa se, että psykologinen turvallisuus on nuorille työntekijöille jokseenkin tuttu käsite.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska vastaajien vastauksia on tulkittu rehellisesti ja niille on annettu parhaimmalla mahdollisella tavalla se merkitys, jonka vastaaja on tarkoittanutkin. Kaikkia mielipiteitä ja erilaisia vastauksia on tuotu tutkimuksessa esille sekä lainaten että tulkiten, eikä mitään vastauksia ole suljettu pois omien tavoitteiden vuoksi. Tutkimuksessa on siis noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä eli ”rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta” (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 9.10.2023). Työ pääsee myös arvioinnin ja kommentoinnin kohteeksi, joten tutkimuksessa on siis pyritty noudattamaan myös parhaimmalla mahdollisella tavalla Robert K. Mertonin tieteen arvomaailman neljää normia, jotka ovat 1) universalismi eli tietoon pohjautuvien väitteiden perusteleminen puolueettomasti, 2) tieteellinen ”kommunismi” eli tiedon yhteiskäytettävyys ja julkisuus, 3) puolueettomuus ja 4) tiedeyhteisön järjestelmällinen kritiikki (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.2).

Tämän tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää esimerkiksi työhyvinvoinnin koulutuksissa tai koulutuksissa, jotka käsittelevät psykologista turvallisuutta. Tällä työllä ja tutkimuksella on hyötyä myös psykologisen turvallisuuden sekä sitoutuneisuuden teorian esittelyssä.

Koska tämä tutkimus oli niin suppea, jatkotutkimuksena voisi olla vielä laajempi tutkimus aiheeseen liittyen tai esimerkiksi psykologisen turvallisuuden vaikutus työssä jaksamiseen, jota vuoden 2022 Työolobarometrin tuloksissa sivuttiin. Näiden lisäksi kiinnostavaa voisi olla tutkia nuorten työntekijöiden perehdytysprosessin vaikutusta sitoutumiseen.

## 8.2 Oman oppimisen arviointi

Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja ajoittain raskas, mutta todella opettavainen. Mielenkiintoni aiheeseen syntyi työharjoittelussa, koska siellä psykologista turvallisuutta tuotiin paljon esille ja siitä huolehdittiin hyvin. Tämä oli todella poikkeavaa muista työpaikoistani, joten siksi halusin perehtyä aiheeseen enemmän.

Tietoperustaan tutustuminen oli mielekästä, koska aiheesta löytyy nykyään melko paljon aineistoa. Välillä vaikeaa oli erottaa mikä aineisto on minulle hyödyllistä ja rajata turhan laajat asiat pois. Opinnäytetyötäni kirjoittaessa koin paljon hyviä flow-tiloja, mutta myös puutumista sekä tunnetta



että toistan itseäni, eikä työlläni ole merkitystä. Tämä prosessi opetti minulle paljon kärsivällisyyttä sekä asioiden hahmottamista ja yhdistelyä. Kyselyn kysymysten keksiminen oli myös hieman haastavaa, koska kysymyksiä ei voinut olla liian montaa, mutta kaikki tarpeellinen piti yrittää saada kysytyksi. Kyselyn jakamisesta piti myös huolehtia paljon, että se tavoitti tarpeeksi monta henkilöä, eikä otos jäänyt liian pieneksi.

Kuten elämällä on tapana, ehti tämän prosessin aikana tapahtua paljon asioita, jotka vaikuttivat aikataulussa pysymiseen. Koska näitä asioita ei voinut ennalta laskea aikatauluun mukaan, oli tärkeää oppia hyväksymään jälleen kerran olemaan itselleni armollinen ja tekemään opinnäytetyötä siinä tahdissa mikä oli mahdollista. Tärkeänä pidän kuitenkin sitä, että pystyn palauttamaan työn ajoissa valmistuakseni suunnitellussa aikataulussa.

## Lähteet

Bridger, E. 2022. Employee engagement: a practical introduction. 3. painos. HR fundamentals series. Kogan Page Limited. Lontoo.

Byrne, Z. 2022. Understanding Employee Engagement. 2. painos. Routledge. New York. E-kirja. Luettu: 24.8.2023.

Duhigg, C. 25.2.2016. What Google Learned From Its Quest To Build The Perfect Team. The New York Times Magazine. Luettavissa: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>. Luettu: 30.7.2023.

HE 306/2022, Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi työturvallisuuslain muuttamisesta.

Ilmarinen 2022. Psykologinen turvallisuus – miten sitä voi vahvistaa? Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/psykologinen-turvallisuus/>. Luettu: 16.9.2023.

Kahn, W. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal. Vol. 33, No.4. Boston. Luettavissa: <https://cygnetinstitute.org/wp-content/uploads/2021/02/William-Kahn-Employee-Engagement.pdf>. Luettu: 20.7.2023.

Lehto, P. 2020. Maslow'n tarvehierarkia 2.0 – Ajattele tikkaita, unohda pyramidi ja muista kuudes taso. Evermind. Luettavissa: <https://www.evermind.fi/maslown-tarvehierarkia-2-0/>. Luettu: 13.7.2023.

Lesage, A & Liljeström, A. 2018. Mitä uusi sukupolvi haluaa... Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/mita-uusi-sukupolvi-haluaa/f6d730ef-a4b4-3350-9ccc-4dde1c3fbeb1>. Luettu 23.5.2023.

Lyly-Yrjänäinen, M. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM\\_2023\\_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 7.5.2023.

Mcleod, S. 2023. Maslow's Hierarchy of Needs. Simply Psychology. Luettavissa: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. Luettu: 13.7.2023.

Neuvoston direktiivi, annettu 12 päivänä kesäkuuta 1989, toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä (89 /391 /ETY).

Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Duodecim. Helsinki.

Radley, B. 3.5.2018. How William Kahn Revolutionized Employee Engagement at Work. Workday. Blogi. Luettavissa: <https://blog.workday.com/en-us/2018/how-william-kahn-revolutionized-employee-engagement-work.html>. Luettu: 20.7.2023.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.5.2023.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2023. Osallisuuden osa-alueet ja osallisuuden edistämisen periaatteet. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet>. Luettu: 16.9.2023.

Tilastokeskus s.a. Yksinkertainen satunnaisotanta. Luettavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/yk\\_satunnaisota.html](https://www.stat.fi/meta/kas/yk_satunnaisota.html). Luettu: 3.11.2023.

Tuomi J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.11.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 9.10.2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Luettu: 6.11.2023.

Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>. Luettu: 2.7.2023.

Työterveyslaitos s.a. Stressi ja työuupumus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>. Luettu 23.8.2023.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 18.9.2023.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

**1. Minkä ikäinen olet?**

- a. 18–20-vuotias
- b. 21–23-vuotias
- c. 24–26-vuotias
- d. 27–28-vuotias

**2. Mikä on korkein suorittamasi koulutus?**

- a. Toinen aste (ammattikoulu tai lukio)
- b. AMK-tutkinto
- c. Yliopisto (kandi)
- d. Yliopisto (maisteri)
- e. YAMK
- f. Muu... mikä?

**3. Kuinka monta vuotta sinulla on suunnilleen työkokemusta? Työkokemukseksi laske-  
taan tässä tapauksessa kaikki työkokemuksesi.**

- a. 0–2 vuotta
- b. 3–5 vuotta
- c. 6–8 vuotta
- d. Yli 9 vuotta

**4. Millaista työtä teet tällä hetkellä? Valitse vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten työtäsi.**

**Voit valita myös useamman vaihtoehdon jos teet useampaa työtä.**

- a. Asiakaspalvelu
- b. Hallinto- ja henkilöstöala
- c. IT-ala
- d. Kuljetusala
- e. Sosiaali- ja terveysala
- f. Rakennusala
- g. Ravintola-ala
- h. Yrittäjä
- i. Muu... mikä?

**5. Onko psykologisen turvallisuuden käsite sinulle tuttu? Psykologisella turvallisuudella  
tarkoitetaan työpaikalla sellaista ilmapiiriä, jossa jokainen saa olla oma itsensä ilman uhkaa**

esimerkiksi nöyryytyksen tai paheksunnan kohteeksi tulemisesta. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä uskaltaa tehdä virheitä ja kysyä apua sekä tuntee olonsa ylipäänsä tervetulleeksi ja turvalliseksi.

- 6. Onko nykyisellä työpaikallasi psykologisesti turvallinen ilmapiiri?**
- 7. Miten tärkeänä koet psykologisen turvallisuuden työpaikalla? Onko siitä huolehtiminen sinun mielestäsi tärkeää?**
- 8. Kuka sinun mielestäsi vastaa työpaikalla psykologisesta turvallisuudesta?**
- 9. Mitkä tekijät vaikuttavat sinun kohdallasi työpaikkaan sitoutumiseen? Sitoutumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että työntekijä haluaa tehdä työnantajalleen töitä, on motivoitunut työnteossaan ja haluaa pysyä lojaalina työnantajalleen.**
- 10. Onko psykologisella turvallisuudella vaikutusta sitoutumiseen sinun kohdallasi? Jos on, millä tavoin? Jos ei, osaatko kuvailla miksi?**
- 11. Kumman näistä työpaikoista valitsisit mieluiten, kun molemmissa työpaikoissa työtehtävät ovat itsellesi mieluisia?**
  - a. Korkeapalkkainen työ, jossa työhyvinvoinnista ei huolehdita eikä ilmapiiri ole psykologisesti turvallinen
  - b. Matalampipalkkainen työ, jossa työhyvinvoinnin laatu on hyvä ja ilmapiiri on psykologisesti turvallinen