

Kangas, Sonja

**“WHAT MAKES ME WANT TO STAY IN
FINLAND IS THE WORK-LIFE BALANCE”**

Kansainvälisten IT-osaajien sitoutuminen suomalaiseen
organisaatioon

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma
Pro gradu
Elokuu 2025

TIIVISTELMÄ

Kangas, Sonja: "What makes me want to stay in Finland is the work-life balance" – Kansainvälisten IT-osaajien sitoutuminen suomalaiseen organisaatioon

Pro Gradu

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma

Elokuu 2025

Kansainvälisten asiantuntijoiden houkuttelu ja sitouttaminen ovat ajankohtaisesti tärkeitä kysymyksiä sekä organisaatioille että kansantalouksille. Erityisesti IT-alalla parhaasta osaamisesta käydään kansainvälisesti kovaa kilpailua. Suomen haasteena ei ole ainoastaan osaajien houkuttelu, vaan myös kansainvälisten osaajien sitouttaminen organisaatioihin ja Suomeen.

Tutkielmassa tarkasteltiin kansainvälisten IT-osaajien kokemuksia suomalaisesta työelämästä ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuskysymyksenä oli kolme kysymystä; mitkä tekijät tukevat sitoutumista, mitkä sitä heikentävät ja millä keinoilla organisaatiot voivat edistää organisaatioon sitoutumista. Aineisto (N = 5) kerättiin teemahaastatteluilta ja analysoitiin sekä aineistolähtöisen sisällönanalyysin että teorialähtöisen temaattisen analyysin avulla. Teorialähtöisellä temaattisella analyysillä tarkasteltiin organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Allenin ja Meyerin kolmen komponentin mallin mukaan.

Tulosten mukaan suomalaisen työelämän vahvuuksia olivat joustavuus, matalat hierarkiat, työn ja muun elämän tasapaino sekä avoin työilmapiiri. Sitoutumista vahvistivat lisäksi sosiaalinen pääoma, osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, mielekkäät ja sopivan haastavat työtehtävät sekä näkyvät urakehitysmahdollisuudet. Sitoutumista heikensivät rajalliset uramahdollisuudet, suomalaisen työelämän vähäinen kilpailu sekä palkitsemisen riittämättömyys, mikä korostuu erityisesti kansainvälisillä osaajilla, joilta puuttuvat usein paikalliset turvaverkostot Suomessa. Lisäksi ulkomaalaispolitiikka, asenneilmapiiri ja kotoutumisen haasteet nousivat tekijöiksi, jotka voivat heikentää pysyvyyttä Suomessa.

Tulosten mukaan affektiivista sitoutumista edistää yhteenkuuluvuus työyhteisössä, työn merkityksellisyys ja työyhteisön tuki. Rationaaliseen sitoutumiseen vaikuttaa eniten työn taloudelliset edut, osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja uramahdollisuudet sekä työn pysyvyys. Normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa kokemus organisaation tuesta ja sitoutumisen vastavuoroisuus sekä sitoutuminen työn sisältöön ja tiimiin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatioilla on keskeinen rooli osaajien sitouttamisessa, vaikka myös organisaation ulkopuoliset tekijät vaikuttavat. Käytännön tasolla pysyvyyttä voidaan vahvistaa kehittämällä palkitsemisjärjestelmiä, tarjoamalla näkyviä urapolkuja ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja riittävän haastavia työtehtäviä sekä panostamalla sosiaaliseen pääomaan ja työyhteisön hyvinvointiin. Tutkielma lisää ymmärrystä kansainvälisten IT-osaajien kokemuksista ja tunnistaa uusia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, tarjoten samalla organisaatioille konkreettisia keinoja vahvistaa osaajien pysyvyyttä ja sitoutumista.

Avainsanat: kansainvälinen osaaminen, kansainvälisen osaamisen houkuttelu ja pysyvyys, organisaatioon sitoutuminen, monimuotoisen työyhteisön johtaminen, työperäinen maahanmuutto

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

ABSTRACT

Kangas, Sonja: “What makes me want to stay in Finland is the work-life balance” – Organizational commitment of international IT professionals in Finland

Master’s thesis

Tampere University

Faculty of Social Sciences

Master’s Program in Work, Welfare and Well-being

August 2025

Attracting and retaining international experts is a topical issue for both organizations and economies. In the IT sector, there is fierce international competition for the best talent. Finland's challenge is not only to attract, but also to retain international professionals in its organizations and in the country.

The study examined the experiences of international IT professionals in Finnish working life and the factors influencing their organizational commitment. The research questions were threefold: what factors support commitment, what factors undermine it, and how organizations can promote commitment. The data (N = 5) was collected through thematic interviews and analyzed using both data-driven content analysis and theory-driven thematic analysis. The latter was guided by Allen and Meyer's three-component model of organizational commitment.

The results showed that the strengths of Finnish working life were flexibility, low hierarchies, work-life balance and an open working atmosphere. In addition, social capital, opportunities for skills development, meaningful and suitably challenging tasks, and visible career opportunities strengthened commitment. Commitment was weakened by limited career prospects, the low level of competition in Finnish working life, and insufficient rewards – especially for international professionals who often lack local safety nets. In addition, immigration policies, attitudes, and integration challenges were identified as factors that can undermine retention in Finland.

Affective commitment was fostered by a sense of belonging in the work community, the meaningfulness of the work and the support of colleagues. Rational commitment was most influenced by financial benefits, opportunities for skills development and career prospects, and job stability. Normative commitment was shaped by experiences of organizational support, reciprocity, and commitment to both the content of the work and the team.

In conclusion, organizations play a key role in talent retention, although factors external to organizations also matter. At a practical level, retention can be strengthened by developing reward systems, providing visible career paths and opportunities for skills development, offering sufficiently challenging work tasks, and investing in social capital and workplace well-being. This study increases understanding of the experiences of international IT professionals and identifies new factors affecting retention, while providing organizations with concrete ways to strengthen engagement and retention.

Keywords: international talent, attracting and retaining international talent, organizational commitment, managing a diverse work community, labor migration

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmanprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot:

DeepL

ChatGPT-4 ja ChatGPT-5

Käyttötarkoitus ja osiot, joissa tekoälyä on käytetty:

DeepL-konekäännöspalvelua on käytetty suomi-englanti-suomi-käännöksissä yksittäisten sanojen tai tekstipätkien kohdalla.

ChatGPT:tä on käytetty tutkielmanprosessin aikana tekstin sujuvuuden parantamiseksi ja toiston tunnistamiseen. Tavoitteena on ollut parantaa tekstin luettavuutta. Tekoäly ei ole laatinut tutkielman sisältöä, kerännyt tai analysoinut aineistoa, tehnyt johtopäätöksiä tai valinnut lähteitä, vaan on toiminut tekstin viimeistelyn tukena oman harkintani mukaan. Tekoälyä on hyödynnetty ehdotusten antamiseen yksittäisten virkkeiden tai tekstikatkelmien uudelleenmuotoiluun eri kohdissa tutkielmaa.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 2 | KANSAINVÄLINEN IT-OSAAMINEN | 9 |
| 2.1 | Kansainvälisen osaamisen houkuttelu ja pysyvyys Suomessa | 10 |
| 2.2 | Työperäinen maahanmuutto ja kotoutuminen Suomeen | 12 |
| 2.3 | Kansainvälisten osaajien kohtaama eriarvoisuus..... | 14 |
| 3 | ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN | 18 |
| 3.1 | Allenin ja Meyerin kolmen komponentin malli..... | 19 |
| 3.1.1 | <i>Beckerin side bets -malli</i> | 20 |
| 3.2 | Organisaatioon sitoutumisen hyödyt | 21 |
| 3.3 | Asiantuntijaorganisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä | 22 |
| 3.3.1 | <i>Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet</i> | 23 |
| 3.3.2 | <i>Osaamisen johtaminen</i> | 23 |
| 3.3.3 | <i>Rekrytointi</i> | 25 |
| 3.3.4 | <i>Työhyvinvointi</i> | 26 |
| 3.3.5 | <i>Work-life balance eli tasapaino työn ja muun elämän välillä</i> | 28 |
| 3.3.6 | <i>Osallisuus ja johtamisen käytännöt</i> | 29 |
| 3.3.7 | <i>Työolosuhteet ja työyhteisö</i> | 30 |
| 3.3.8 | <i>IT-osaajien sitoutuminen organisaatioon</i> | 31 |
| 3.3.9 | <i>Palkitsemisen kokonaisuus</i> | 32 |
| 3.3.10 | <i>Henkilöstöstrategian merkitys</i> | 32 |
| 3.3.11 | <i>Houkutteleva työnkuva</i> | 33 |
| 3.3.12 | <i>Vetovoimainen organisaatio</i> | 34 |
| 3.4 | Ulkomaalaisen työntekijän sitoutumiseen liittyviä erityispiirteitä | 34 |
| 3.4.1 | <i>Maahanmuuttoon liittyvät tekijät</i> | 35 |
| 3.4.2 | <i>Kotoutuminen</i> | 36 |
| 3.4.3 | <i>Monimuotoisen työyhteisön johtaminen</i> | 37 |
| 3.4.4 | <i>Organisaation monimuotoisuusosaaminen ja mentorointi</i> | 38 |
| 3.5 | Organisaatiosta lähtemisen syyt | 40 |
| 4 | TUTKIMUSMENETELMÄT | 41 |
| 4.1 | Tutkimuskysymykset..... | 41 |
| 4.2 | Tutkimusmenetelmät | 41 |
| 4.2.1 | <i>Haastattelut</i> | 41 |
| 4.2.2 | <i>Kohdejoukko</i> | 44 |
| 4.3 | Sisällönanalyysi..... | 45 |
| 4.3.1 | <i>Aineistolähtöinen sisällönanalyysi</i> | 46 |
| 4.3.2 | <i>Teorialähtöinen temaattinen analyysi</i> | 49 |
| 5 | TULOKSET | 51 |
| 5.1 | Miten organisaatiot voivat edistää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista? 51 | |
| 5.1.1 | <i>Osaamisen ja uran johtaminen eli talent management</i> | 52 |
| 5.1.2 | <i>Hyvinvointi ja kotoutumisen tuki</i> | 54 |
| 5.1.3 | <i>Osallisuus, johtaminen ja organisaatiokulttuuri</i> | 56 |
| 5.2 | Mikä vähentää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista? | 58 |
| 5.2.1 | <i>Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen</i> | 59 |
| 5.2.2 | <i>Johtaminen ja työyhteisö</i> | 61 |
| 5.2.3 | <i>Vetovoima ja pitovoima</i> | 62 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.3 | Mikä edistää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista? | 64 |
| 5.3.1 | <i>Työn ominaisuudet ja osaamisen kehittyminen</i> | 65 |
| 5.3.2 | <i>Organisaatiokulttuuri ja johtaminen</i> | 66 |
| 5.3.3 | <i>Hyvinvointi ja elämänlaatu</i> | 68 |
| 5.4 | Mikä vaikuttaa kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumiseen? | 70 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 76 |
| 6.1 | Sitoutumista edistävät tekijät organisaatiossa | 76 |
| 6.2 | Sitoutumista edistävät tekijät yleisesti..... | 77 |
| 6.3 | Sitoutuminen Allenin ja Meyerin mallin mukaan | 78 |
| 6.4 | Sitoutumista heikentävät tekijät | 79 |
| 6.5 | Suomalaisen työelämän ja kansainvälisten osaajien erityispiirteet | 80 |
| 6.6 | Käytännön suositukset kansainvälisten IT-osaajien sitouttamiseen | 81 |
| 7 | POHDINTA | 83 |
| 7.1 | Tutkielman merkitys..... | 83 |
| 7.2 | Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset | 84 |
| 7.3 | Eettisyys ja pohdinta | 85 |
| 7.4 | Luotettavuus | 86 |
| | LÄHTEET | 88 |
| | LIITTEET | 99 |
| | LIITE 1: Haastateltaville lähetetty sähköpostiviesti englanniksi ja suomeksi | 99 |
| | LIITE 2: Haastattelurunko englanniksi ja suomeksi | 101 |
| | LIITE 3: Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus suomeksi ja englanniksi..... | 103 |
| | LIITE 4: Suostumuslomake suomeksi ja englanniksi | 106 |
| | TAULUKKO 1: Miten organisaatiot voivat edistää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista?..... | 52 |
| | TAULUKKO 2: Mikä vähentää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista?..... | 59 |
| | TAULUKKO 3: Mikä edistää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista?..... | 65 |
| | TAULUKKO 4: Mikä vaikuttaa kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumiseen kolmen komponentin mallin mukaan? | 72 |
| | TAULUKKO 5: Käytännön suositukset | 82 |
| | KUVA 1: Haastattelun taustalla oleva kuva | 43 |
| | KUVA 2: Haastattelun taustalla oleva kuva | 108 |

1 JOHDANTO

Viime vuosina Suomessa on käyty aktiivista keskustelua kansainvälisten osaajien houkuttelemisesta sekä erityisesti heidän pysyvyydestään. Kansainvälinen osaaminen nähdään sekä yritysten kilpailukyvyn että koko kansantalouden kestävyyskannalta strategisesti merkittävänä (Holland ym. 2015; Hunt ym. 2015; Li & Lowe 2015; OECD 2023; Walk ym. 2013.) Suomessa on jo pitkään painotettu osaajien rekrytoimista ulkomailta, mutta pitovoimaan, eli siihen, kuinka ulkomailta tulleet osaajat saadaan viihtymään ja pysymään maassa, on kiinnitetty vähemmän huomiota (Kilinc 2024). Tutkimusten mukaan kansainvälistä osaamista omaavissa organisaatioissa henkilöstö voi paremmin, tehdään laadukkaampia päätöksiä ja menestytään taloudellisesti paremmin (Hunt ym. 2015). Työmarkkinoiden kansainvälistymisen ja asiantuntijatyön lisääntymisen myötä organisaatioilla on entistä kovempi kilpailu parhaasta osaamisesta sekä keskenään että kansainvälisesti.

Eri tahojen selvityksissä korostuvat Suomen vetovoimatekijöinä esimerkiksi turvallinen yhteiskunta, korkeatasoiset julkiset palvelut, toimiva arki ja hyvä työn ja muun elämän tasapaino. Kuitenkin tilastot osoittavat, että merkittävä osa Suomeen muuttaneista osaajista ei jää maahan pysyvästi: jopa viidennes muuttaa pois viiden vuoden sisällä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019; Työ- ja elinkeinoministeriö 2022; Pylkkänen 2023).

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osuus työmarkkinoilla ja työyhteisössä kasvaa Suomen kansainvälistyessä (Vehaskari 2010). Suomalaisen työelämän vahvuuksina nähdään matalat hierarkiat, työn ja vapaa-ajan tasapainon korostaminen sekä itseohjautuvuus, joita hyödynnetään myös Suomen markkinoinnissa kansainvälisille osaajille (muun muassa Work in Finland n.d.). Nämä piirteet tekevät Suomesta kiinnostavan tutkimuskohteen, sillä ne voivat toimia kansainvälisille osaajille sekä houkuttelevina vahvuuksina että sopeutumista vaativina erityispiirteinä.

Toimiva kansainvälisen osaamisen houkuttelu, johtaminen ja pysyvyys on tärkeää, sillä kovassa kilpailussa oleville organisaatioille on merkittävää pystyä sitouttamaan arvokkainta pääomaansa eli osaamista (Walk ym. 2013). Organisaatioon sitoutunut työntekijä on halukkaampi tekemään enemmän organisaation puolesta ja priorisoi työssään organisaation etua oman etunsa rinnalle (Jokiranta 2002). Työntekijöiden vaihtuvuus on organisaatiolle kallista muun muassa uuden työntekijän rekrytoinnin ja perehdyttämisen, muiden työntekijöiden ajan käytön lähteneen työntekijän työtehtävien hoitoon ja työyhteisössä vaihtuvuuden aiheuttaman kuormituksen myötä (Chandler 2004). Erityisosaamista omaavan työntekijän lähtiessä kyseiset prosessit pitkittyvät edelleen, sillä on haastavampaa löytää erityisosaamista omaavaa henkilöstöä.

On siis ajankohtaista tutkia, miten pitovoimaa voidaan parantaa. Tutkielmani tarkastelee kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista edistäviä ja sitä heikentäviä tekijöitä sekä tuo esille keinoja, joilla organisaatiot voivat edistää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan Allenin ja Meyerin (1991) kolmen komponentin mukaan. Tutkielmani tuo esille uutta näkökulmaa suomalaisessa keskustelussa vielä vähän tutkittuun aiheeseen sekä käytännön suosituksia organisaatioille.

Maahanmuuttoon ja maahanmuuttajiin liittyviä tutkimuksia on tehty Suomessa runsaasti, mutta suuri osa tutkimuksista keskittyy eri kohderyhmään kuin kansainvälisiin osaajiin (Al Ariss ym., 2012). Kilinc (2024) tuo esille turkkilaisia korkeakoulutettuja tarkastelevassa tutkimuksessaan, että ICT-alan asiantuntijat työllistyivät Suomessa melko helposti ja nopeasti verrattuna muihin korkeakoulutettuihin turkkilaisiin. Tutkielmassani keskityn kansainvälisiin IT-osaajiin, sillä organisaatioon sitoutumisen edistäminen on erityisen merkittävää alalla, jolla on yleisesti hyvät työllisyysnäkyvät ja runsaasti vaihtoehtoja. Hyvässä työmarkkinatilanteessa työsuhde ei jatku pakon sanelemana, joten on olennaista ymmärtää, mitkä tekijät tukevat sitoutumista suomalaisiin organisaatioihin.

2 KANSAINVÄLINEN IT-OSAAMINEN

Viime vuosina on tarkasteltu erityisesti IT-alan organisaatioiden keinoja vahvistaa osaajien sitoutumista (Costa ym. 2024). Costa ja kumppanit (2024) korostavat, että IT-osaajilla on muihin ammattiryhmiin verrattuna erityinen asema: työ on teknisesti innovatiivista ja haastavaa, ja osaajilla on jatkuva halu kehittää omaa asiantuntemustaan. Sitoutumista tukevat tekijät liittyvät muun muassa työn ja muun elämän tasapainoon, positiiviseen työympäristöön, joustaviin työjärjestelyihin, innovatiivisiin ja haastaviin projekteihin sekä työhyvinvointiin panostamiseen.

Tämä kytkeytyy laajempaan ilmiöön, jossa kilpailu huippuosaajista nähdään globaalisti strategisesti ratkaisevana sekä kansantalouden kestävyyden että organisaatioiden menestyksen kannalta (Li & Lowe 2015). Organisaatiot eivät kilpaile osaajista ainoastaan keskenään, vaan myös kansainvälisesti – ilmiötä on kuvattu käsitteellä war for talent. Vapaasti tämä voidaan suomentaa kilpailuksi osaamisesta (Hunt ym. 2015; Li & Lowe 2015). Useat selvitykset osoittavat, että osaavan työvoiman saatavuus on yksi keskeisimmistä haasteista yritysten kasvulle ja kansainvälistymiselle (Kansainvälinen osaaminen ja työvoima n.d.). Asiantuntijatyössä osaaminen ja asiantuntijuus on organisaation arvokkainta pääomaa ja tutkimuksissa asiantuntijatyön parhaita osaajia on kuvattu niin sanotusti kultakaulustyöntekijöiksi (Holland 2002).

Organisaatiot, joihin kuuluu monimuotoisesti eri sukupuolia ja etnisiä ryhmiä edustavia työyhteisöjä, ovat monella tapaa menestyksekkäitä. Monimuotoiset organisaatiot ovat taloudellisesti kannattavampia, työhyvinvointi on parempaa, työyhteisössä on erilaisia näkökulmia ja tehdään laadukkaampia päätöksiä (Hunt ym. 2015; Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Työperäinen maahanmuutto on hyödyllistä suomalaisille työmarkkinoille, sillä se voi parantaa työmarkkinoiden kohtaantoa ja toimivuutta. Tämä puolestaan tukee Suomen talouden kasvua ja vahvistaa hyvinvointia. (Opetushallitus 2023.)

Kansainvälisessä kilpailussa asiantuntijuudesta ja osaamisesta on tärkeää kansainvälisen osaamisen houkuttelu ja osaamisen pysyvyys (Li & Lowe 2015). Tietotyön yleistyessä organisaatioiden on tullut sopeutua muutoksiin ja henkilöstön yksilöllisen ja yhteisöllisen inhimillisen pääoman merkitys on korostunut strategisena kilpailutekijänä organisaatioille (Bhuvanaiah & Raya 2014; Laine 2015). Inhimillinen pääoma on organisaatiolle voimavara, joka muodostuu organisaation nykyisen ja tulevan henkilöstön tämänhetkisistä ja potentiaalisista kyvyistä. Osaamisella pyritään uudistamaan olemassa olevaa toimintaa (Puttonen 2016; Laine 2015.) Korkeakoulututkintoa vaativien asiantuntijatehtävien työvoimatarpeen arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa ja tässä kansainvälinen osaaminen voi olla avuksi. (Opetushallitus 2023.)

Tyypillisesti kansainvälisillä asiantuntijoilla ja erityisasiantuntijoilla viitataan harvinaista erityisosaamista omaaviin henkilöihin, jotka saapuvat Suomeen kyseistä erityisosaamista vastaaviin asiantuntijatehtäviin (Kilinc 2024). Manuti ja de Palma (2014) kuvaavat inhimillisen pääoman arvon ja strategisen kilpailuedun kansainvälisillä markkinoilla ymmärättäviä organisaatioita valaistuneiksi ja menestyksekkäiksi. Erityisosaaminen, jota ei ole saatavilla Suomessa, on organisaatioille merkittävä etu ja se voi synnyttää uusia innovaatioita ja työpaikkoja (Raunio 2019; Kansainvälinen osaaminen ja työvoima n.d.). Suomessa on tämän vuosituhaten aikana ymmärretty kansainvälisten osaajien houkuttelun hyödyt sekä osaajapulan että työvoimapulan osalta. Osaajat voivat lisätä Suomen teknologista tuottavuutta ja edistää innovaatioiden syntyä IT-alalla ja teknologia-alalla, luoda ajantasaisinta tieteellistä tietoa kohdemaan yliopistoissa, tuoda maahan uutta kulttuuria ja mediaa taiteen muodossa, edistää kohdemaan taloudellista tilannetta perustamalla maahan yrityksiä tai tarjota hyvinvointipalveluita sosiaali- ja terveysaloilla (Kilinc 2024; Solimano 2006).

2.1 Kansainvälisen osaamisen houkuttelu ja pysyvyys Suomessa

Kansainvälisen osaamisen houkuttelu pohjautuu laajalti maan brändiin. Suomella nähdään yleisesti ottaen olevan hyvä brändi; Suomea markkinoidaan muun muassa hyvän ja rauhallisen arjen, turvallisuuden, luonnon, hyvien perhepalveluiden ja korkealaatuisten yritysten perusteella. (Talentboost n.d.; Kilinc 2024). Suomi nähdään myös tasa-

arvoisena yhteiskuntana, jossa on mahdollista tavoitella työn ja vapaa-ajan tasapainoa verrattuna muihin mahdollisiin kohtemaihin (Kilinc 2024.) Suomea pidetään kansainvälisesti houkuttelevana paikkana tehdä työtä, opiskella tai yrittää. (Opetushallitus 2023).

Yritysten ja liiketoiminnan kansainvälistymisen myötä työmarkkinat ovat avautuneet kansainvälisesti ja lisänneet korkeakoulutettujen osaajien liikkuvuutta tilapäisesti ja pysyvästi oman kotimaansa ulkopuolelle (Cerdin ym. 2014; Sanderson 2009). Kohdemaan osalta kasvu on yhteydessä maan ”brain gainiin” eli saatuihin osaajiin – kohtemaa saa uutta osaamista, nopeaa kasvua ja uusia mahdollisuuksia, joka esimerkiksi vauhdittaa uusien teknologisten innovaatioiden syntyä (Solimano 2006). Sanderson (2009) tuo kuitenkin esille, että kansainvälisten osaajien kesken liikkuvuudessa on eroja; osa muuttaa pysyvästi pois kotimaastaan yhteen maahan, osa liikkuu eri maiden välillä ja jotkut palaavat myöhemmin takaisin kotimaahansa.

Kansainvälisen osaamisen pysyvyyden takaamiseksi kohtemaassa ekosysteemien ja jatkuvuuden merkitys on oleellinen. Valtiot vaikuttavat myös osaltaan organisaatioiden maailmanlaajuiseen kilpailuun osaamisesta oleskelulupakäytäntöjen ja työolojen osalta (Khazanchi & Owens 2011). Shemeikka ja kumppanit (2017) tuovat esille, että usein parhaat tulokset maahanmuuttajien työurien pidentämisessä saadaan eri tahojen saumattomalla yhteistyöllä. Kotoutumista sekä veto- ja pitovoimaa edistävien ekosysteemien luominen voi kuitenkin olla kunnille haastavaa. Kansainvälisen työntekijän sitouttamiseksi organisaatioon ja alueen pitovoiman parantamisessa korostuu kokonaisvaltaisesti koko perheen tarpeet ja tarvitsemat palvelut. Ellei kansainvälisen osaajan mahdollinen puoliso tai muu perhe työllisty, pääse kotoutumaan tai kouluttautumaan tai saa muita tarvitsemiaan palveluita, on todennäköisempää, että koko perhe muuttaa pois. (Vehaskari 2010). Osa kansainvälisistä osaajista saattaa saapua perheenjäsenen mukana, jolloin asetelma työmarkkinoille siirtyessä ja työmarkkinoilla edetessä on erilainen, kuin houkutelulla osaajalla (Kilinc 2024).

Vuonna 2025 voimaan tulevan työllisyyspalveluiden uudistuksen myötä kuntien asema työllisyys- ja elinvoimaekosysteemien koordinaattoreina ja johtajina vahvistuu (Kuntaliitto 2022). Ekosysteemillä tarkoitetaan verkostoa, jossa eri toimijat ovat keskinäisriippuvaisia ja tekevät yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Esimerkiksi kunta tai valtio voi rakentaa työllisyyden tai kotoutumisen ekosysteemiä, kun taas yritykset voivat muodostaa kansainvälisiä liiketoimintaekosysteemejä (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.a). Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strategisten ohjelmien keskeisenä tavoitteena on vahvistaa sekä veto- että pitovoimaa: houkutella kansainvälisiä osaajia alueelle ja luoda sellaiset olosuhteet, että he myös jäävät sinne työskentelemään (Raunio 2019; Tampereen kaupunki 2022).

2.2 Työperäinen maahanmuutto ja kotoutuminen Suomeen

Korkeasti koulutetut maahanmuuttajat nähdään kuuluvan kansainväliseen eliittiin, jotka voivat etsiä töitä globaalisti ja ylittää kulttuurisia raja-aitoja (Kilinc 2024). Solimano (2006) tuo esille, että korkeasti koulutetut ja lahjakkaat henkilöt liikkuvat kansainvälisesti enemmän ja maahanmuuttoprosessit kohdemaissa ovat yleensä suotuisampia korkean inhimillisen pääoman omaaville maahanmuuttajille. Maahanmuuton liittäminen kansainvälisiin osaajiin on kohdannut myös kyseenalaistamista, pitäisikö puhua enemmän liikkuvuudesta (Weinar & Klewoski von Koppenfels 2020).

Kilpailu parhaista osaajista suuntautuu tällä hetkellä pitkälti Kiinasta, Intiasta, Brasiliasta ja Venäjältä kansainvälisiin länsimaisiin yrityksiin (Brown & Tannock 2009). Sama toimii Suomessakin – Suomessa esimerkiksi erityisasiantuntijan, asiantuntijan tai johtajan ICT-oleskeluluvalla, johtotehtäviin suuntautuvan tai EU:n sinisellä kortilla saapuvan on mahdollista hakea oleskelulupahakemuksen käsittelyä pikakaistalla, jolloin oleskeluluvan voi saada vain kahdessa viikossa (Maahanmuuttovirasto n.d.). Pikakaista helpottaa myös osaajan perhettä, sillä joissain tapauksissa myös puolison tai lasten hakemukset voidaan käsitellä yhdessä pikakaistalla (Maahanmuuttovirasto n.d.).

Tyypillisesti maahanmuuttokeskustelussa korostuu maahanmuuttajien määrä ja kotimaa ja korostetaan koulutetun työvoiman maahanmuuton edistämistä (Könönen & Himanen 2019). Kaikista Suomen työllisistä ulkomaalaistaustaisia on 7,5 prosenttia, joka on kaksi kertaa enemmän kuin vuonna 2010 (Kangasharju ym. 2023). Työperusteinen maahanmuutto Suomeen sijoittuu pitkälti Etelä-Suomen suuriin kaupunkeihin ja lähtömaissa korostuu muutama toimiala sekä kansalaisuus (Maahanmuuttovirasto 2024). Vuonna 2023 ensimmäisiä työperäisiä hakemuksia jätettiin yhteensä yli 20 000 sisältäen EU-kansalaisten oleskeluoikeuden rekisteröintihakemukset ja vuonna 2022 yli 25 000.

Suomalaisten yritysten rekrytointiverkostot ovat viime vuosina kehittyneet edelleen kansainvälisesti Suomessa vallitsevan työvoimapulan myötä (Maahanmuuttovirasto 2024.)

Vuonna 2023 jätettiin yhteensä 1 604 erityisasiantuntijoiden oleskelulupahakemusta. Valtaosa hakijoista työskentelee teknologia-alalla, joskin toimialoissa esiintyy myös alueellisia eroja (Maahanmuuttovirasto 2024). Näiden hakemusten määrä ei kuitenkaan suoranaisesti kuvaa tämän tutkielman kohderyhmää. Asiantuntija- ja tietotyötä tekevät EU-kansalaiset sekä heidän perheenjäsenensä eivät näy tilastoissa, ja lisäksi asiantuntijatyötä tekevä hakija voi hakea oleskelulupaa myös muulla perusteella. Kansainvälisen osaamisen liikkuvuus on viime vuosina muuttunut sekä laajemmaksi että monimuotoisemmaksi. Liikkuvuus voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista tai pysyvää, ja se voi koskea kansainvälisiä opiskelijoita, harjoittelijoita, suorittavan työn tekijöitä tai asiantuntijoita (Kuptsch & Pang 2006; Sanderson 2009.) On myös hyvä huomioida, että korkeakoulutettujen maahanmuutto voidaan ymmärtää eri tavoin eri tieteenaloilla (Kilinc 2024).

Kotoutumisen tavoitteena on, että Suomeen saapunut maahanmuuttaja on yhdenvertaisessa asemassa Suomessa ja kokee olevansa yhteiskunnan täysivaltainen ja aktiivinen jäsen, omaksuu yhteiskunnan ja työelämän vaatimaa osaamista ja silti voi ylläpitää omaa kieltään ja kulttuuriaan (Kotoutuminen n.d.; Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.b.) Kotoutuminen on jatkuva ja moninainen kahdensuuntainen prosessi kotoutujan ja vastaanottavan yhteiskunnan välillä, joka vaatii molemmilta sitoutumista prosessiin. Vastaanottava yhteiskunta monimuotoistuu. (Könönen & Himanen 2019; Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.b.) Kotouttamisella ja kotoutumisen edistämällä viitataan kotoutujaan viranomaisen kohdistamiin toimenpiteisiin, esimerkiksi kotoutumiskoulutukseen. Kotoutuminen viittaa kotoutujan kotoutumiseen suomalaiseen yhteiskuntaan. Kotoutumisen eri osa-alueet, työllisyys, koulutus, terveys ja hyvinvointi, osallisuus ja osallistuminen sekä yhteiskunnan vastaanottavuus, liittyvät kaikki toisiinsa. Yhdellä kotoutumisen osa-alueella onnistuminen on yhteydessä kotoutumisen onnistumiseen muilla. (Euroopan unionin komissio 2022; Könönen & Himanen 2019; Renvik & Säävälä 2024.)

Työvoimahallinnossa on katsottu työn kotouttavan, eli työssä olevan maahanmuuttajan kotoutumisaika kuluu työssäolon aikana ja henkilö ei samanaikaisesti saa kotoutumiskoulutusta (Pakarinen 2019). Myös Petteri Orpon hallitusohjelman näkemys komppaa työvoimahallinnon kantaa, mutta Orpon hallitusohjelman tavoitteena on kuitenkin vahvistaa kielikoulutuksen saatavuutta työpaikoilla. Cerdinin ja kumppaneiden (2014) mukaan motivaatioon kotoutua uuteen asuinmaahan vaikuttaa yksilön aiemmat odotukset ja todellisuus kohdemaasta ja organisaation tuki kotoutumisprosessissa. Organisaation kotouttamiskäytänteet lisäävät motivaatiota maahanmuuttoon ja kotoutumiseen, jotkut työnantajat tarjoavat esimerkiksi avokätisiä asettautumispalveluita sekä auttavat oleskelulupiin ja asumiseen liittyvissä asioissa. Kotoutuminen voi myös helpottua työnantajan tarjoaman tuen avulla, kun osaaja ei joudu yksin setvimään kaikkea. Turvattu asema työmarkkinoilla edistää kotoutumista. (Cerdin ym. 2014; Kilinc 2024; Renvik & Säävälä 2024).

Toman ja Villares-Varelan tutkimus (2019) tuo esille, että kohdemaan maahanmuuttokäytännöt eivät näytä vaikuttavan houkutteluun ja saapumiseen, eivätkä ole oleellisin asia muuttaessa uutta työtä varten. Maahanmuuttokäytännöt kohdemaassa kuitenkin vaikuttavat maassa pysymiseen. Tämä lisää kohdemaan hyödyntämätöntä potentiaalia, kun maahan saapuvaa osaamista ei osata sitouttaa. (Toma & Villares-Varela 2019.)

2.3 Kansainvälisten osaajien kohtaama eriarvoisuus

Korkeakoulutetut maahanmuuttajat ovat heterogeeninen ryhmä ja heidän työtilanteensa vaihtelevat (Al Memari 2023; Kyhä 2007). Eriarvoisuus työmarkkinoilla ja erilaiset valtahierarkiat voivat vaikuttaa kansainvälisen osaajan urapolkuun esimerkiksi urakehityksen osalta. (Kilinc 2024). Ahmad (2019) tuo esille, että ulkomaalaisen nimen omaavat kokevat työmarkkinoilla merkittävästi syrjintää verrattuna valtaväestöön, vaikka molemmilla olisi samanlaista inhimillistä pääomaa. Bourgin (2013) tutkimus tuo esille joihinkin maahanmuuttajaryhmiin kohdistuvaa rasismia, jota kohdatessaan heidän oletetaan pysyvän rauhallisina ja miellyttävinä. Esimerkiksi intialaisten osaajien oletetaan ottaen ennakkoluuloiset kommentit rauhallisesti vastaan, joka aiheuttaa osaajalle kuormitusta ja ylimääräistä tunnetyötä. Tunnetyö voi saada aikaan pidättäytyneisyyttä tai rajoittaa organisaatioon sitoutumista. (Bourgi 2013.)

Dervin ja Keihäs (2013, 95) kuvaavat toiseuttamista osuvasti Albert Einsteinin toteamuksella, että *atomi on ennakkoluuloa helpompi purkaa*. Suomessa on totuttu toimimaan pääasiassa yhdellä kielellä, mutta kaikkien kielten arvostaminen ja limittäinen käyttö vähentäisi rekrytoinnissa tapahtuvaa syrjintää kielitaitovaatimusten osalta, jotka eivät liity tehtävään mitenkään (Lilja, Luukka & Latomaa 2017). Työmahdollisuuksien lisäksi rasismi ja etninen syrjintä vaikuttavat vielä työssä vaikuttaen ulkomaalaistaustaisen työntekijän työhyvinvointiin (Könönen & Himanen 2019). Yhteisöllisyyteen panostaminen voisi ehkäistä rasismia ja erilaisuuden vierastamista ja edistää avoimuutta ja dialogisuutta organisaatiossa (Raina 2012).

Taylor (1992) kuvaa, että tunnustamatta jättäminen voi saada henkilön tai ryhmän sisäistämään sortajiensa käsityksen ja näkemään itsensä vähempänä tai huonompana. Tämä ei vaikuta ainoastaan yksilön psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, vaan voi vaikuttaa yksilön mahdollisuuksiin tarttua erilaisiin mahdollisuuksiin sisäistetyn alemmuuskompleksin myötä (Taylor 1992). Työyhteisöön kuuluvilla vähemmistöjen edustajilla on todennäköisesti jo taustallaan runsaasti kielteisiä kokemuksia ja syrjintäkokemukset ovat voineet pakottaa henkilön esimerkiksi pukeutumaan tai käyttäytymään eri tavalla syrjinnän välttämiseksi (Chaudry 2021). Lawrence ja kumppanit (2014) kuvaavat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden, jotka eivät ole tyytyväisiä työarviointien oikeudenmukaisuuteen ja kokevat, etteivät virkaannimittämispäätökset perustu ansioihin, lähtevän organisaatiosta todennäköisemmin.

Kolmasosa maahanmuuttajista kokee olevansa ylikoulutettu työtehtäviinsä Kotoutumisen kokonaiskatsauksen 2023 mukaan ja valitettavasti kyseessä ei ole uusi trendi Kyhän (2007) tutkimuksen mukaan. Kyhän (2007) mukaan ulkomailta hankittu korkeakoulututkinto ja koulutusta vastaava työkokemus kotimaasta saattaa suomalaisilla työmarkkinoilla menettää jopa arvonsa kokonaan. Syyksi tähän Kyhä (2007) epäilee joko suomalaisten työmarkkinoiden haluttomuutta tai osaamattomuutta hyödyntää korkeakoulutettujen maahanmuuttajien osaamista. Kyseessä on niin sanottu skill paradox, vapaasti suomennettuna osaamisen paradoksi; mitä enemmän osaamista tai mitä korkeampi koulutus maahanmuuttajalla on, sitä epätodennäköisempää hänen on löytää

koulutustaan vastaavaa työtä kohdemaassa verrattuna kohdemaan kansalaisiin (Tran 2024).

Myös työllistyminen akateemisessa työympäristössä saattaa asettaa korkeakoulutetunkin työntekijän prekaariin asemaan, sillä tutkijan roolissa toimiva voidaan tulkita opiskelijaksi. Opiskelijastatus vaikuttaa oleskelulupaprosesseihin, jolla on vaikutusta työntekijän oikeudelliseen asemaan yhteiskunnassa ja kohdemaan kotoutumiseen. Nuorten tutkijoiden työsuhteet ovat myös tyypillisesti määräaikaista ja epävarmoja lyhytkestoisien tutkimusrahoitusten takia. (Kilinc 2024; Siekinen, Kivistö, Pekkola, Kuoppala & Nokkala 2017.) Samaan aikaan koulutetut maahanmuuttajat ovat teoriatasolla ja julkisessa keskustelussa erityisen haluttuja työntekijöitä, sillä heidän koulutuksensa kustannukset kohdistuvat heidän kotimaahansa, mutta koulutuksen tuotto realisoituu Suomessa (Kangasharju ym. 2023).

Monet kansainväliset osaajat kokevat suomalaisiin ammattilaisverkostoihin sisään pääsemisen haastavaksi (Vehaskari 2010). Euroopan unionin komission (2019) julkaiseman raportin mukaan Euroopan unionin alueella 79 % ihmisistä kokisi mielekkääksi työskennellä tummaihoisen tai aasialaisen kollegan kanssa. Mielekkäimmäksi maahanmuuttajan kanssa työskentelyn kokevat esihenkilöt ja opiskelijat (Euroopan unionin komissio 2022). Suomessa koetaan keskimäärin enemmän rasismia kuin Euroopan unionin alueella keskimäärin – Suomessa työpaikalla koettu syrjintä afrikkalaistaustaisia työntekijöitä kohtaan on EU:n alueen toiseksi suurinta. (Euroopan unionin komissio 2019; Euroopan unionin perusoikeusvirasto 2023.) Noin viidesosa maahanmuuttajista Suomessa on kokenut etnistä tai uskonnollisesta taustasta johtuvaa syrjintää julkisilla paikoilla ja työnantajien toimesta viimeisen vuoden aikana. Toisaalta samaan aikaan viimeisimmän Eurobarometrin tulokset osoittavat suomalaisten asenteiden kotoutumista kohtaan olevan keskimäärin myönteisempiä kuin muualla Euroopassa. Suomalaisista 56 % koki maahanmuuttajien kotoutumisen onnistuneen kotikaupungissaan, mutta yhteensä 37 % koki Suomen epäonnistuneen maahanmuuttajien kotoutumisen suhteen. (Renvik & Säävälä 2024; Euroopan unionin komissio 2022.) Voi myös olla, että osaajien liikkuvuudella on vaikutusta myös lähtömaan ja kohdemaan keskinäisen eriarvoisuuden kehittymiseen (Solimano 2006; Kilinc 2024.)

Eriarvoisuudesta ja yhdenvertaisuudessa puhuttaessa tulisi huomioida myös syrjinnän intersektionaalisuus eli useamman eriarvoisuutta aiheuttavan tekijän kasautuminen yhdelle henkilölle. Ahmadin (2019) tutkimuksen mukaan suomalaiset työnantajat syrjivät erityisesti ihonväriältään, kulttuuriltaan ja uskonnoltaan valtaväestöstä eroavia hakijoita. Samassa tutkimuksessa kävi ilmi, että maahanmuuttajataustaiset miehet kohtasivat naisia enemmän syrjintää. Ndomon (2024) väitöskirjatutkimus korkeakoulutettujen maahanmuuttajien asemasta suomalaisilla työmarkkinoilla tuo esille suomalaisen työelämän syrjiviä institutionaalisia rakenteita, normeja ja sääntöjä. Maahanmuuttoon liittyvän byrokratian seurauksena syntyy työvoimaa, joka on riippuvaista ansiotyöstä verrattuna sosiaaliturvan piirissä oleviin Suomen kansalaisiin. Erityisesti matalapalkka-aloilla maahanmuuttajat ovat rajoitettujen oikeuksiensa takia syntyperäistä väestöä halutumpia työntekijöitä, sillä ehdollinen oikeudellinen asema rajaa työntekijän mahdollisuuksia ja uskallusta puuttua työhön liittyviin epäkohtiin. Epäsuotuisat työolot lisäävät todennäköisyyttä työuupumukselle, joka voi edelleen madaltaa työntekijän omanarvontuntoa. (Afshari 2022; Könönen & Himanen 2019.)

Lu, Samaratunge ja Härtel (2013) kuvaavat tutkimuksessaan kiinalaisten maahanmuuttajien kohtaamaa marginalisointia ja syrjintää, jolloin organisaatioon ja kohdemaahan integroituminen on haastavaa huolimatta osajan pyrkimyksistä. Aiempien tutkimusten mukaan suurin osa oli itse halukas integroitumaan organisaatioon ja kohdemaahan, mutta syrjintä vähensi affektiivista sitoutumista työyhteisöön. Syrjintä vaikeuttaa myös kotoutumista kohdemaahan ja aiheuttaa työntekijälle kuormitusta. (Bourgi 2013; Lu ym. 2013.)

3 ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN

Organisaatioon sitoutuminen määritellään tieteenalan mukaan hieman eri tavoin, mutta pääasiassa kyse on henkilön asennoitumisesta tai kiinnittymisestä taloudellista toimintaa harjoittavaan, työllistävään organisaatioonsa (Jokivuori 2004; Jokivuori 2002). Organisaatioon sitoutuminen voidaan nähdä työntekijän identifioitumisessa osaksi organisaatiota, organisaatioon sopeutumisenä, haluun olla osa organisaatiota ja organisaation toimintaan osallistumisena (Amernic & Aranya 1983; Mohammed & Rashid 2023). Organisaatioon sitoutuneet työntekijät ovat tietoisia organisaation tavoitteista, arvoista ja missiosta ja haluavat pysyä samalla työnantajalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Jokivuori 2004; Mohammed & Rashid 2023). Tutkijat ovat määritelleet organisaatioon sitoutumista myös positiivisina asenteina työhön, käyttäytymisenä ja psykologisena tilana (Bhuvanaiah & Raya 2014). Organisaatioon sitoutuminen nähdään usein hankalasti määriteltävänä käsitteenä, jolla on useita lähikäsitteitä. Näitä ovat muun muassa työhön sitoutuminen ja ammattiin sitoutuminen. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytössä on myös *commitment*, *engagement*, *involvement* ja *organizational citizenship behaviour*, jotka viittaavat hieman eri asioihin.

Kyseessä on melko pysyvä asenne organisaatiota kohtaan ja toimintatapa työssä, joka on jatkuva prosessi (Saari 2014). Työntekijän sitoutuminen organisaatioon on työntekijän ja ympäristön välillä tapahtuva prosessi (Shuck ym. 2011). Allen ja Meyer (1996) kuvaavat organisaatioon sitoutumista psykologisena siteenä, jonka seurauksena työntekijä epätodennäköisemmin haluaa lähteä organisaatiosta. O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mukaan organisaatioon sitoutumista voidaan määritellä psykologisena käsitteenä mukautumisen, samaistumisen ja sisäistämisen kautta. Mukautuessaan työntekijä ei jaa organisaation arvoja, mutta sopeuttaa omaa toimintaansa odotusten mukaisesti saavuttaakseen tiettyjä etuja. Samaistuessaan työntekijä kokee ylpeyttä organisaation kuulumisestaan ja kunnioittaa organisaation arvoja sekä onnistumisia, mutta ei välttämättä kuitenkaan sisäistä niitä (O'Reilly & Chatman 1986). O'Reillyn ja Chatmanin (1986) kolmen komponentin mukaan mukautuessaan yksilö jakaa organisaation

arvot ja asenteet ja panostaa organisaatioon niiden vuoksi. Saaren (2004) mukaan Bensonin ja Brownin (2002) tutkimuksessa kävi ilmi, että tietotyötä tekevien sitoutumiseen organisaatioon vaikutti enemmän ihmissuhteet työpaikalla, kun taas suorittavaa työtä tekevien kohdalla sitoutumista edisti enemmän työsuhteen turvallisuus ja työn edut. (Jokivuori 2002.)

Oleellista työntekijöiden pysyvyyden edistämiseksi on tietoisuus organisaatiosta lähdön tai lähtöaikeiden taustalla vaikuttavista syistä – mihin ollaan tyytyväisiä, mihin tyytymättömiä (Khazanchi & Owens 2011). Myös Stahl ja kumppanit (2012) korostavatkin, ettei valmiita ratkaisuja osaamisen sitouttamiseen ole, mutta lähtöaikeiden taustasyiden tiedostamisen kautta voidaan ymmärtää ajantasaisia ja paikallisia syitä vaihtuvuuden taustalla. Tiedostamalla organisaation haasteet tai puutteet voidaan puuttua todellisiin syihin lähdön taustalla. Shah ja kumppanit (2012) korostavat toimivien HR-käytäntöjen merkitystä osaajien lähtöaikeiden vähentämisessä. Abii, Ogula ja Rose (2013) korostavat työtyytyväisyyden ja tyytymättömyyden työyhteisön suhteissa olevan merkittäviä syitä IT-alan osaajien vaihtuvuudelle.

Organisaatioon sitoutumista on tutkittu laajasti, mutta organisaatioiden tulisi tarkastella asiaa myös paikallisesti ja ajantasaisesti juuri omaan toimintaansa liittyen. On tärkeää, että organisaatioissa tunnistetaan ja ymmärretään työntekijöiden lähdön syitä (Stahl ym. 2012). Stahl ja kumppanit (2012) korostavat, että vaikka henkilöstön vaihtuvuutta yleensä seurataan, työntekijöiden lähdön taustalla olevia syitä ja vapaaehtoisuuden astetta ei useinkaan analysoida systemaattisesti. Lisäksi kansainvälisen osaamisen pysyvyyteen vaikuttavat ekosysteemit: jos esimerkiksi osaajan perhe ei saa tarvitsemiaan palveluja koulutuksen tai työllistymisen suhteen, koko perhe voi päätyä muuttamaan pois Suomesta tai paikkakunnalta (Vehaskari 2010).

3.1 Allenin ja Meyerin kolmen komponentin malli

Aiemmin esiteltyt O'Reillyn ja Chatmanin (1986) kuvaamat sitoutumisen mekanismit (mukautuminen, samaistuminen, sisäistäminen) eroavat Allenin ja Meyerin (1991) kolmen komponentin mallista. Tässä kappaleessa avaan Allenin ja Meyerin mallin, jossa sitoutuminen jaetaan affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Meyerin ja Allenin (1991) mukaan kolmen komponentin malli

organisaatioon sitoutumisesta kuvastaa kyseessä olevan kolme erilaista näkökulmaa henkilön ja organisaation väliseen toimintaan, mutta jotka eivät ole täysin irrallisia toisistaan. Allenin ja Meyerin (1991) mukaan organisaatioon sitoutumisessa on kolme ulottuvuutta: jatkuva, normatiivinen ja affektiivinen, joissa sitoutumista tarkastellaan yksilökeskeisesti. Normatiivinen sitoutuminen perustuu velvollisuudentunteeseen ja koettuun oikeaan tapaan toimia. Normatiivisesti sitoutunut on omaksunut organisaation normit ja ohjeet ja tekee töitä, koska niin vain kuuluu tehdä (Jokivuoren 2004 mukaan Meyer & Allen 1997). Jokivuori (2004; 2002) kuvaa jatkuvaa sitoutumista rationaalisenä tai jopa pakosta johtuvana päätöksenä, jolloin työntekijä pysyy nykyisessä organisaatiossaan, koska työpaikan vaihtamisesta ei olisi riittävästi hyötyä tai se ei olisi vaivan arvoista. Jatkuva sitoutuminen vähentää työntekijöiden työhyvinvointia ja organisaatiokansalaisuutta eli selkeämmin ilmaistuna työyhteisö- tai alaitaitoja (Afshari 2022).

Affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen ovat joiltain osin päällekkäisiä, mutta molemmat ovat suhteellisen itsenäisiä jatkuvaan sitoutumiseen nähden. Yhteistä kaikille komponenteille on, että kyseessä nähdään olevan työntekijän ja organisaation suhdetta kuvastava psykologinen tila, joka on seurausta työntekijän päätöksestä jatkaa tai olla jatkamatta organisaatiossa. Mallin tuo esille työntekijöiden voivan kokea vaihtelevalla tasolla kaikkia kolmea sitoutumisen muotoa yhtäaikaaisesti. (Meyer & Allen 1991.) Tunnepitoinen eli affektiivinen sitoutuminen on yleisin kirjallisuudessa käytetty määritelmä organisaatioon sitoutumiselle. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa organisaatioon samaistumista ja kiinnittymistä tunnetasolla ja affektiivinen sitoutuminen voitaisiin kääntää myös tunnepitoisena sitoutumisena. Työntekijä on siis sitoutunut organisaatioon, koska työntekijä *haluaa* olla mukana organisaatiossa. (Meyer & Allen 1990.)

3.1.1 Beckerin side bets -malli

Beckerin (1960) side-bets -malli kuvaa sitoutumista side betsien kautta, jotka voitaisiin vapaasti suomentaa piilotettuina sivupanoksina. Sivupanokset syntyvät yhtenevän tekemisen myötä. Sivupanoksena voi olla esimerkiksi vakituinen työsuhde, saavutetut taloudelliset edut, ystävyysuhteet työyhteisössä, organisaation kautta osaamisen kerryttäminen tai henkilökohtainen tunneside organisaation tavoitteisiin.

(Becker 1960.). Cohen (2007) kuvaa työntekijän tehneen näitä investointeja pysymällä organisaatiossa ja pelko investointien menettämisestä ja vaihtoehtojen puute sitouttaa työntekijää organisaatioon.

Sivupanokset lisäävät yhtenevän tekemisen lopettamisen haittoja. Irtisanoutuessaan työntekijä menettäisi sivupanoksensa, kuten vakituisen työsuhteensa tai työyhteisönsä. Sivupanoksia voivat olla esimerkiksi taloudelliset sivupanokset, sosiaaliset sivupanokset, ammatilliset sivupanokset ja emotionaaliset sivupanokset. Powellin ja Meyerin (2004) tutkimuksen mukaan Beckerin (1960) malli on linjassa Allenin ja Meyerin (1991) kolmen komponentin mallin jatkuvan sitoutumisen kanssa. (Becker 1960; Cohen 2007; Powell & Meyer 2004.)

3.2 Organisaatioon sitoutumisen hyödyt

Nykyisessä työelämässä työpaikkaa vaihdetaan usein ja työntekijä työskentelee työuransa aikana useassa eri organisaatiossa. Organisaatioon sitoutuneet työntekijät ovat halukkaampia käyttämään osaamistaan työnantajan hyväksi ja sisäistävät paremmin työn tavoitteet ja arvot (Mohammed & Rashid 2023). Erityisesti affektiivinen sitoutuminen lisää työntekijän halua nähdä enemmän vaivaa organisaation tavoitteiden eteen (Afshari 2022). Työntekijät, jotka kokevat sitoutumista organisaatioonsa, näkevät mielellään enemmän vaivaa työnsä eteen (Amernic & Aranya 1983). Bhuvanaiah ja Raya (2014) tuovat esille, että työntekijöiden sitoutumisella on vaikutusta myös organisaation taloudelliseen kasvuun ja organisaation osakkeenomistaja-arvoon. Organisaatioon sitoutuminen myös ennakoii vähempää henkilöstön vaihtuvuutta, organisaation voitokkuutta sekä vähemmän poissaoloja (Bhuvanaiah & Raya 2014). Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia jo yhden työntekijän lähdettyä, mutta organisaatioiden tulee myös huomioida riskinä mahdollinen lumipalloefekti – yhden työntekijän lähtö saattaa työntää liikkeelle useamman työntekijän lähdön (Khazanchi & Owens 2011).

Meyerin ja Allenin (1991) mukaan affektiivisella ja normatiivisella sitoutumisella on yhteys parempaan työssä suoriutumiseen ja organisaatiossa koettuun yhteenkuuluvuuteen. Organisaatioon sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia työhönsä ja kokevat vähemmän kyynisyyttä, stressiä ja uupumusta (Bhuvanaiah & Raya

2014; Mathieu & Zajac 1990). Heillä on myös kokemus, että heidän työllään on merkitystä organisaatiolle työn laadun osalta (Seijts & Crim 2006). Jatkuvan sitoutumisen kohdalla samanlaisia hyötyjä ei havaittu (Meyer & Allen 1991.) Allen ja Meyer (1996) tuovat esille organisaatioon sitoutumisen yhteyden työntekijöiden reaktioon tyytymättömyyttä aiheuttaviin asioihin töissä; affektiivisesti tai normatiivisesti sitoutuneet työntekijät todennäköisemmin antavat parannusehdotuksia, hyväksyvät asiat sellaisinaan tai suhtautuvat välinpitämättömästi tyytymättömyyttä aiheuttaviin tilanteisiin.

3.3 *Asiantuntijaorganisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä*

Organisaation tyyppi vaikuttaa siihen, kuinka sitoutunutta henkilöstöä organisaatio tarvitsee ja mikä edistää organisaatioon sitoutumista. Matalat pätevyysvaatimukset työntekijöille asettavassa organisaatiossa työntekijöiden sitoutuminen ei tyypillisesti ole yhtä oleellista, kuin asiantuntijaorganisaatioissa, joille osaajien sitoutuminen on lähestulkoon elinehto. Korkeammin koulutetut työntekijät ovat myös tyypillisesti hieman vähemmän sitoutuneita organisaatioonsa, johtuen kenties erilaisten työmahdollisuuksien tarjonnasta (Mathieu & Zajac 1990). Korkeasti koulutetuilla työntekijöillä voi myös olla korkeammat odotukset, joihin organisaatio ei välttämättä osaa vastata. Julkisessa keskustelussa ylimmän johdon sitouttamisen kuvataan tapahtuvan tyypillisesti palkitsemisen kautta ja rahan olevan lähes ainoa kannustin, mutta asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden kohdalla sitoutumiselle organisaatioon nähdään olevan monta tekijää. Rahan nähdään useimmiten olevan niin sanotun *side bets*in roolissa, joka on yksi jatkuvan sitoutumisen vaikuttimista – side betsejä tarkastellessaan työntekijä arvioi työpaikan vaihdon kustannuksia ja panoksia (Jokivuori 2002; Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1990).

Organisaatioon sitoutumista edistää työn voimavarojen ja vaatimusten tasapaino sekä sopiva kuormitus, jota tukevat työn itsenäisyys, joustavat työjärjestelyt ja työn joustavuus. Myös esihenkilöltä saatu tuki ja organisaation tarjoamat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja osallistua päätöksentekoon vahvistavat sitoutumista. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että esimerkiksi työtehtävien monipuolisuus, ammatillinen sitoutuminen, ammatillisten ja organisaation normien väliset ristiriidat sekä työtehtävien ja roolien taso vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen (Amernic & Aranya

1983). Työroolin ja sen merkityksen selkeys koko organisaation tasolla lisää sitoutumista. Selkeys on tärkeää organisaation sisäisessä viestinnässä, työnkuvien ja tavoitteiden määrittelyssä sekä palautteenannossa (Seijts & Crim 2006). Työntekijät hyötyvät sekä positiivisesta palautteesta onnistumisista että kehittävästä palautteesta, joka tukee ammatillista kasvua. Lisäksi kehittymismahdollisuudet ja palkitsemisen kokonaisuus ovat keskeisiä tekijöitä, joilla organisaatio voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista (Amernic & Aranya 1983; Larjovuori 2021; Meyer & Allen 1991; Puttonen ym. 2016; Seijts & Crim 2006). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan näitä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä yksityiskohtaisemmin.

3.3.1 Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet

Meyerin ja Allenin tutkimus (1987) tuo esille, että organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa myös henkilökohtaiset ominaisuudet. Mathieu ja Zajac (1990) nostavat esille iän vaikutuksen organisaatioon sitoutumiselle – heidän tulkintansa mukaan monet tutkijat korostavat iän ja työkokemuksen määrän merkitystä. Syyksi arvioidaan vanhempien työntekijöiden vähäisempiä mahdollisuuksia työmarkkinoilla tai suurempaa työtyytyväisyyttä, parempaa asemaa työpaikoilla ja suhtautumista työpaikkaan työuran viimeisenä työpaikkana (Mathieu & Zajac 1990). Myös Khan (2022) kuvaa iän, sukupuolen, siviilisäädyn ja työkokemuksen vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen.

Koska työntekijät ovat erilaisia persoonia, joilla on erilaisia kiinnostuksenkohteita, mieltymyksiä ja kykyjä sekä erilaisia aiempia kokemuksia, organisaation tulee osata sitouttaa erilaisia yksilöitä (Bhuvanaiah & Raya 2014). Useiden aiempien tutkimusten (Meyerin ja Allenin 1987 mukaan Mowday & McDade 1979; Steers 1977; Dubin, Chamopoux & Porter 1975; O'Reilly & Caldwell 1981) suoriutumistarve, vahva työmoraali ja työkeskeisyys liittyvät organisaatioon sitoutumiseen. Sitoutuminen organisaatioon sitoutuminen on myös vahvempaa, mikäli henkilö on itse valinnut työskennellä kyseiselle organisaatiolle (Meyer & Allen 1987).

3.3.2 Osaamisen johtaminen

Pandita ja Ray (2018) kuvaavat talent managementia yhtenä tehokkaimmista tavoista edistää osaajien sitoutumista organisaatioon. Talent management edelleen etsii

vakituista käännöstä suomeksi, mutta vapaasti käännettynä voidaan puhua osaamisen johtamisesta, jolla kuvaan termiä tutkielmassani. Työntekijöille tulisi tarjota sopivan haastavaa ja merkityksellistä työtä sekä mahdollisuus edetä uralla. (Seijts & Crim 2006). Kyseessä on tavallaan vastavuoroinen prosessi, jossa vastavuoroinen luottamus ja organisaation sitoutuminen työntekijään voi edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon (Jokivuoren 2004 mukaan Baruch 1998; Pandita & Ray 2018). Osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja palkitseminen sekä organisaation tarjoamien uramahdollisuuksien kohtaaminen osaajan urasuunnitelmien kanssa ovatkin merkittävässä asemassa organisaatioon sitoutumisessa. Osaajat kokevat tärkeäksi, että organisaatio tarjoaa houkuttelevia mahdollisuuksia kasvulle ja kehittymiselle, työstä saa palautetta ja osaamisen kehittämiseen panostetaan. Myös eri ryhmien tarpeiden huomiointi, esimerkiksi ikäluokkien mukaan, osaamisen johtamisessa koetaan tärkeäksi. (Denner 2013; Khazanchi & Owens 2011; Maurya & Agarwal 2018; Osman-Gani & Paik 2016.)

Toimiva ja osaajien organisaatioon sitoutumista edistävä osaamisen johtaminen on toimivaa, läpinäkyvää ja kaikki huomioivaa. On olemassa eri näkemyksiä siitä, tulisiko osaamisen johtamisen keskittyä enemmänkin organisaation huippuosaajiin ja parhaisiin potentiaaleihin, vai onko kaikkien työntekijöiden huomioiminen hyödyllistä. Eniten suosiota ja tutkimuksellista pohjaa lienee olevan näkemyksellä, että kaikkien organisaation työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja johtaminen on hyödyllistä. Riippuen työntekijästä ja häntä motivoivista tekijöistä, voidaan osaamista johtaa eri tavoin; osaamista voidaan johtaa esimerkiksi urasuunnittelun ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien tarjoamisen kautta, työnkierron, mentoroinnin tai valmennuksen kautta (Chitsaz-Isfahani & Boustani 2014; Shuck ym. 2011). Mentorointi parantaa sekä osaajien houkuttelua että sitoutumista organisaatioon (Lock 2003). Mentorointi parantaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon sekä koettua työtyytyväisyyttä ja parantaa työn laatua (van Bakel ym. 2021).

Suurien organisaatioiden tulee huomioida johtoportaan ja henkilöstöpalveluiden toisistaan eroava rooli osaamista johtaessa (Chitsaz-Isfahani & Boustani 2014). Shuck ja kumppanit (2011) tuovat esille, että työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon ei ole yksinkertainen prosessi vaan vaativa, mutta palkitseva monen osatekijän tavoite. Osaamisen kehittämisen johtaminen on tavallaan noidankehä, jossa työntekijät tietävät

työsuhteensa jatkuvan niin kauan kuin heidän osaamisensa on ajan tasalla ja organisaatiot tietävät osaajien pysyvän organisaatiossa todennäköisemmin, mikäli organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen (Lock 2003).

3.3.3 Rekrytointi

Meyer ja Allen (1987) korostavat organisaatioon sitoutumisen osalta ensimmäisen vuoden merkitystä organisaatiossa, jolloin ihminen on eniten vaikutuksen alainen organisaation vaikutuksille. Toisaalta ensimmäisen vuoden aikana tapahtuu myös sitoutuneisuuden laskua johtuen organisaation epäonnistumisesta vastata työntekijöiden odotuksiin – tähän osasyynä voi olla myös rekrytointiprosessin aikana saatu virheellinen kuva organisaatiosta (Meyer ja Allen 1987). Rekrytointiprosessin onnistuminen on myös oleellista sopivan työntekijän löytämiselle rooliin – mitä sopivampi henkilö on palkattu, sitä todennäköisemmin työntekijä sitoutuu organisaatioon (Shuck ym. 2011). Maahanmuuttajista noin kolmasosa arvioi olevansa työtehtäviinsä ylikoulutettu, joka voi vaikuttaa maahanmuuttajien organisaatioon sitoutumiseen (Renvik & Säävälä 2024). Sopivan henkilön rekrytointiin vaikuttaa rekrytoijan arvio työhön ja organisaatiokulttuuriin soveltuvuudesta, jolloin rekrytoija arvioi työntekijän epämiellyttävämmäksi ja todennäköisemmin epäonnistuvan. Arvio soveltuvuudesta voi olla matala kohdemaan kansalaisellakin, mutta maahanmuuttajataustainen työnhakija arvioidaan todennäköisemmin vähemmän sopivaksi erilaisten kulttuuristen tapojen myötä. (Bye 2014.)

Tietotyöntekijöitä on perinteisesti pidetty vähemmän organisaatioon sitoutuneina ja enemmän omaan uraansa sitoutuneina, mutta joissain tutkimuksissa tietotyöläiset on nähty jopa suorittavaa työtä tekeviä sitoutuneempina (Saaren, 2014 mukaan Holland, 2002 ja Benson & Brown, 2007). Brownin (2013) mukaan kansainvälisessä kilpailussa osaamisesta organisaatioita suositellaan tunnistamaan korkean potentiaalinen työntekijänsä ja huippuosaajansa. Näitä työntekijöitä tulisi palkita muita enemmän, jotta paras osaaminen saadaan sitoutettua organisaatioon (Brown 2013.) Jokivuoren (2004) mukaan erityistä osaamista omaavien työntekijöiden työtyytyväisyydestä, työmotivaatiosta ja sitoutumisesta on yleisesti oltu erityisen kiinnostuneita. Taustalla on ollut ajatus, että he omaavat sellaista asiantuntijuutta, jota organisaatiossa ei välttämättä muulla henkilöstöllä ole riittävästi tai ollenkaan (Jokivuori 2004). Organisaation tärkeimmän voimavaran ja

pääoman sitoutumisen ja sitouttamisen eteen halutaan olla valmiita näkemään vaivaa (Saari 2014). Perinteisesti suomalaisilla työntekijöillä on ollut voimakas sitoutuminen organisaatioon ja vertaillen organisaatioon sitoutumisesta Suomessa ja ulkomailla tehtyjä tutkimuksista on huomattu eroja eri maiden välillä (Jokivuori 2004; Saari 2014).

3.3.4 Työhyvinvointi

Mikäli työhyvinvointia tarkastellaan osaamisenäkökulmasta, työhyvinvoinnin osina voidaan nähdä muun muassa työn hallinta, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ja osaaminen (Laine 2015). Laine (2015) mainitsee työhyvinvoinnin tarkastelun stressi- ja työpahoinvointipainotteisesti tai ihmisen oman kokemuksen työperäisestä hyvinvoinnistaan. Laineen (2015) mukaan viime vuosikymmeninä työhyvinvointia on tarkasteltu tutkimuksissa pitkälti organisatoristen tai yhteiskunnallisten tekijöiden sijaan yksilölähtöisesti. Puttosen ja kumppaneiden (2016) mukaan työhyvinvoinnilla viitataan paitsi työn mielekkyyteen ja sujuvuuteen myös turvalliseen ja terveyttä edistävään työympäristöön sekä työyhteisöön, joka tukee yksilön urakehitystä. Kyse ei ole pysyvästä tilasta, vaan työhyvinvointi vaihtelee työn vaatimusten ja voimavarojen välisen tasapainon mukaan. Työn vaatimukset voivat olla psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka kuormittavat työntekijää henkisesti tai fyysisesti. (Puttonen ym. 2016.)

Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kiire, työpaikalla tai työtehtävissä tapahtuvat muutokset, koettu työn vaativuus ja vastuu sekä työympäristö (Larjovuori ym. 2021; Puttonen ym. 2016.) Työn voimavarat puolestaan viittaavat tekijöihin, jotka tukevat työntekijän oppimista ja ammatillista kehittymistä, auttavat selviytymään työn vaatimuksista tai edistävät tavoitteiden saavuttamista. Näitä voivat olla esimerkiksi organisaation tarjoamat urakehitysmahdollisuudet, riittävä palkka sekä selkeästi määritelty työrooli. (Larjovuori ym. 2021.) Työhyvinvointiin panostaminen on hyödyllistä organisaatiolle useammastakin näkökulmasta; matala työhyvinvointi vie jaksamista, heikentää henkilöstön yhteishenkeä ja työntekijöiden motivaatiota (Pyöriä 2012). Pyöriän (2012) mukaan henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen panostaminen maksaa työnantajan investoinnin takaisin korkoineen, sillä henkilöstön hyvinvointi edistää tuottavuutta.

Meyer ja Herscovitch (2001) tuovat esille, että sitoutuminen työpaikkaan edistää henkilöstön työhyvinvointia. Toisaalta työhyvinvoinnin ja organisaatioon sitoutumisen yhteydestä on saatu ristiriitaisia tutkimustuloksia, joissa osa tutkimuksista korostaa työhyvinvoinnin edistävän organisaatioon sitoutumista ja organisaatioon sitoutumisen edistävän työhyvinvointia ja osan tutkimuksista toteavan, ettei näillä ole yhteyttä tai syy-seuraus-suhdetta. Mohammedin ja Rashidin (2013) mukaan organisaatioon sitoutuminen ei välttämättä ole suoraan yhteydessä työhyvinvointiin, sillä työntekijä voi viihtyä työssään hyvin, mutta silti olla valmis vaihtamaan työpaikkaa. Toisaalta Saari (2014) korostaa, että työhyvinvoinnilla voi olla vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Yhtä ristiriitaisia tuloksia on saatu jo aiemmissa tutkimuksissa; Meyer ja Allen (1987) tuovat esille tutkimuksensa osoittaneen työtyytyväisyyden vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen, jota heidän tulkintansa myös Porterin ja kumppaneiden (1974) tutkimus tukee, mutta Batemanin ja Strasserin (1984) saaneen heidän mukaansa päinvastaisia tuloksia. Meyer ja Allen (1987) epäilevät kohderyhmällä olleen vaikutusta tuloksiin.

Puttosen ja kumppanien (2016) mukaan suomalaisten työpaikkojen muutosnopeutta on kuvattu nopeaksi, mikä tekee muutosten hallinnasta keskeisen tekijän niin työpaikan, työyhteisön kuin yksittäisen työntekijänkin näkökulmasta. Hyvä muutosten hallinta edistää työntekijöiden hyvinvointia sekä organisaation menestystä. Toisaalta koettu kiire ja stressi voivat heikentää sekä työhyvinvointia ja turvallisuutta että työyhteisön tuottavuutta (Puttonen ym. 2016). Saksvikin, Dahl-Jørgensenin ja Tvedtin (2012) mukaan maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokevat enemmän ylisitoutumista ja työstressiä, kuin kohdemaan kantaväestö. Toisaalta organisaatioon sitoutumisen edistäminen saattaa olla avuksi ylisitoutumisesta irti pääsemisessä. (Saksvik, Dahl-Jørgense & Tvedt 2012).

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on olennainen osa osaamisen johtamista, sillä osaaminen kehittyy käytännön toiminnaksi vain, jos henkilöstö voi hyvin (Laine 2015). Työntekijän saama palaute tukee osaamisen kehittymistä ja toimii samalla työn voimavarana, edistäen työhyvinvointia (Laine 2015; Larjovuori ym. 2021). Työn laatu ja tuloksellisuus heijastavat sekä yksilön että työyhteisön työhyvinvointia, mikä näkyy esimerkiksi sitoutumisena ja paneutumisena työhön (Puttonen ym. 2016). Hyvinvoiva työyhteisö vahvistaa organisaation kilpailukykyä, innovatiivisuutta ja houkuttelevuutta työmarkkinoilla (Laine 2015). Lisäksi sekä yksilöllinen että yhteisöllinen osaaminen

tukevat henkilöstön jatkuvaa oppimista ja yksilön ammatillista kehittymistä. Työntekijän osaamisen tunnistaminen ja osaamisen kehittymisen tukeminen tukevat työntekijän hyvinvointia ja organisaatiota sekä työyhteisöä, mikäli organisaatiokulttuuri mahdollistaa organisaation sisällä osaamisen jakamisen joko muodollisesti perehdytyksen tai koulutuksen muodossa tai epämuodollisemmin työyhteisön keskinäisenä auttamisena ja toinen toiseltaan oppimisena (Larjovuori ym. 2021.)

3.3.5 Work-life balance eli tasapaino työn ja muun elämän välillä

Work-life balance eli tasapaino työn ja muun elämän välillä tarkoittaa tasapainoa, jossa työntekijä voi kokea voivansa jakaa aikansa ja energiansa niin, etteivät kummankaan alueen vaatimukset jatkuvasti häiritse toista (Žnidaršič & Bernik 2021). On tärkeää, että työpaikalla on käytäntöjä, jotka edistävät hyvää work life balancea, vapaasti suomennettuna tasapainoa elämän ja työelämän välillä Seijts & Crim 2006). Tasapainoa muun elämän ja työelämän välillä voidaan edistää esimerkiksi joustavin työkäytännöin, etätöiden mahdollistavan teknologian ja liukuvan työajan keinoin (Khazanchi & Owens 2011). Suomessa nähdään keskimäärin olevan hyvä work-life balance, joka toimii myös suomalaisten organisaatioiden vetovoimatekijänä. Hyvä work-life balance edistää parempaa työhyvinvointia, työ- ja vapaa-ajan tyytyväisyyttä ja on yhteydessä matalampaan ahdistuneisuuteen (Haar ym. 2014). Tyypillisesti work-life balance kuvaa henkilön kokemusta työn ja muun elämän välisestä tasapainosta ja roolien tasapainosta (Haar ym. 2014).

Työntekijälähtöisiä joustoja voidaan pitää suomalaisen työelämän erityispiirteinä ja joustot ovat Suomessa muita Euroopan maita yleisempiä. Näitä ovat muun muassa työajan ja -tilojen joustot työntekijälähtöisesti, luovien työtapojen salliminen ja vastuuhierarkioiden avaaminen. (Ojala & Jokivuori 2012; Nätti & Anttila 2012.) Organisaation yleinen joustavuus ja joustavat työajat lisäävät yleisesti työntekijöiden koettua työhyvinvointia, pitävät yllä terveyttä ja jaksamista (Puttonen ym. 2016). Etätöiden tuoma joustavuus ja itsenäisyys edistää koettua työn ja muun elämän tasapainoa, joka parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon (Rodriguez-Modrono & Lopez-Igual 2021).

Work-family balance eli perheen ja työn tasapaino kuvautuu työntekijän itse kokemana tasapainona työelämän ja perhe-elämän vaatimusten välillä (Carlson, Grzywacz & Zivnuska 2009). Work-family balance eli työn ja perheen tasapaino on yhteydessä work-life-balanceen perheellisillä työntekijöillä. Žnidaršič ja Bernik (2021) tuovat esille, että hyvä työn ja perheen tasapaino lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Hyvä work-family balance on myös organisaation etu – henkilöstö on tuottavampaa, tehokkaampaa, vähemmän sairauslomalla ja vaihtuvuus on vähäisempää (Žnidaršič & Bernik 2021). Organisaatio voi edistää hyvää work-family balancea perheystävällisin toimenpitein. Perheystävällisyys voi näyttäytyä organisaation strategisina toimenpiteinä, jolla organisaatio tukee työntekijää tämän perhe- ja hoivavastuissa esimerkiksi joustavan työajan, etätöiden, vanhempainvapaiden tai lastenhoitoavun kautta (Feeney & Stritch 2019).

3.3.6 Osallisuus ja johtamisen käytännöt

Keskimäärin henkilöstöllä Suomessa on muihin Euroopan unionin maihin verrattuna hyvin mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen. (Puttonen ym., 2016). Mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan tai tuunata omaa työtä toimivat työn voimavaroina, lisäävät yleisesti innostuneisuutta ja ehkäisevät työhön kyllästymistä (Larjovuori, 2021; Puttonen ym., 2016). Työtehtävien monipuolisuus ja vaihtelevuus vaikuttaa positiivisesti henkilöstön asenteeseen työtä kohtaan ja toimii työn voimavarana (Larjovuori, 2021; Puttonen ym., 2016). Agyeiwaah, Bangwayo-Skeete ja Opuku (2024) kuvaavat työyhteisössä koetun osallisuuden vaikuttavan myönteisesti kansainvälisten osaajien kokemaan hyvinvointiin, organisaatioon samaistumiseen ja näiden edistävän organisaation kansalaiskäyttäytymistä.

Osaajien sitoutumista tarkastelevat tutkimukset nostavat esille johtajan ja johtamisen roolia. On tärkeää, kuinka organisaation henkilöstötoimintoja ja kansainvälisyysosaamista johdetaan, mutta myös lähiesihenkilön rooli on merkittävä osaajien pysyvyyden kannalta. Osaajien sitouttamiseksi on siis tärkeää sitouttaa ja tukea myös lähiesihenkilöä, jonka kautta työntekijät näkevät organisaationsa. Myös johtajia voidaan tukea esimerkiksi mentorointiohjelmien, koulutuksen tai valmennuksen kautta.

Työntekijöiden ja organisaation välinen vuorovaikutus toimii ensisijaisesti esihenkilön kautta ja organisaatioon sitoutumiselle on merkittävää tulla kuulluksi ja saada mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan. (Khazanchi & Owens 2011.)

3.3.7 Työolosuhteet ja työyhteisö

Organisaatiossa työntekijä toimii yhteisön jäsenenä (Jokivuori 2002). Työyhteisön sosiaalinen pääoma tukee yhteistyötä ja hyvinvointia, minkä vuoksi hyvä johtaja panostaa ryhmähenkeen niin tiimi-, osasto- kuin ryhmätasollakin (Seijts & Crim 2006). Lintulan ja kumppaneiden (2016) mukaan sosiaalinen pääoma voidaan määrittellä eri tavoin, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan yksilöiden ja yhteisöjen välisiä verkostoja, normeja, luottamusta ja vastavuoroisuutta. Se lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä vahvistaa työyhteisön jäsenten hyvinvointia (Lintula ym. 2022). Pierre Bourdieu (1986) kuvailee sosiaalista pääomaa sosiaalisten verkostojen välillä olevina todellisina tai potentiaalisina resursseina, jotka mahdollistuvat ryhmän jäsenyyden kautta. Sosiaalinen pääoma helpottaa yhteistyötä ja edistää ryhmän toimintaa yhteistä päämäärää kohti (Lintula ym. 2022).

Yhteistyö ja luottamus tiimiin edistää työntekijän sitoutumista (Seijts & Crim 2006). Yhteisöllisyyteen panostaminen parantaa henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa, joka edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja vähentää vaihtuvuutta (Khazanchi & Owens 2011). Yhteisöllisyyttä voidaan edistää muodollisin ja epämuodollisin sosiaalisin aktiviteetein. Kansainvälisissä tiimeissä yhteisöllisyyttä voidaan edistää myös sosiaalista mediaa ja tietotekniikkaa hyödyntäen (Khazanchi & Owens 2011.)

Työympäristöllä, työtahdilla ja selkeillä ja tavoitettavissa olevilla työn tavoitteilla ja on vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen (Bhuvanaiah & Raya 2014; Khan 2022). Työympäristöllä kuvataan työn psykososiaalisia tekijöitä, mutta myös konkreettisia fyysisiä tiloja, työn ja organisaation ominaispiirteitä ja suhdetta muihin työntekijöihin (Khan 2022). Työympäristö vaihtelee organisaatioissa ajoittain ja organisaatiosta toiseen, mutta työympäristön käytännöillä ja työjärjestelyillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen (Khan 2022). Khanin (2022) mukaan hyvä työympäristö vähentää myös poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta, sillä työntekijöiden motivaatio pysyy yllä ja organisaation tavoitteet ovat linjassa henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa. Mukavassa

työympäristössä työntekijät ovat todennäköisesti tehokkaampia ja nauttivat työnteosta enemmän verrattuna niihin, jotka eivät viihdy työympäristössään (Khan 2022). Hyvät välit esihenkilöön ja esihenkilöltä saatu tuki edistävät myös sitoutumista (Khan 2022; Seijts & Crim 2006).

3.3.8 IT-osaajien sitoutuminen organisaatioon

Panditan ja Rayn (2018) tutkimuksen mukaan talent management, vapaasti suomennettuna osaamisen johtaminen, on tehokas tapa edistää osaajien sitoutumista. O'Neal ja Gebauer (2006) korostavat myös osaamisen ja kasvun kulttuurin merkitystä nykypäivän työelämässä. IT-alan osaajien sitoutuminen organisaatioon nähdään tärkeänä tietotekniikan ja työelämän muutosvauhdissa ja työmarkkinoiden kansainvälistyessä. Cappelli (2008) korostaa osaamisen kehittämistä organisaatiossa ja työntekijälle ja työnantajalle yhteisten intressien etsintää; uramahdollisuuksia, jotka palvelevat monia ja keinoja lähestyä näitä mahdollisuuksia. Osaajat tyypillisesti haluavat kehittää osaamista, joka hyödyttää heitä urallaan. Organisaatiot tyypillisesti taas haluavat osaamista, jota organisaatio tarvitsee parhaillaan. (Cappelli 2008.)

Organisaatiot ymmärtävät IT-osaajien sitouttamiseen vaadittavien ponnisteluiden ja investointien maksavan itsensä takaisin korkoineen onnistuessaan sitouttamaan organisaation tärkein inhimillinen pääoma. (Khazanchi & Owens 2011.) Kiiianmaan (1996) tutkimus kuvasi Jokivuoren (2002) tulkinnan mukaan tietotekniikka-alan jättiläisen tutkimus- ja kehitystyön tiimin huippuammattilaisten sitoutumista voimakkaana kultinomaisena sitoutumisena organisaatioon, erityisesti siihen, mitä organisaatio ihanteellisesti osaajalle edustaa. Tietotekniikka-alalla mahdollisuus työskennellä huipputeknologian parissa toimii organisaation kilpailutekijänä osaajien houkuttelussa ja sitouttamisessa. (Khazanchi & Owens 2011.) Toisaalta IT-alalla koetaan suurta vaihtuvuutta (Abii, Ogula & Rose 2013).

Amernicin ja Aranyan (1983) mukaan sitoutumista organisaatioon saattaa heikentää esimerkiksi vähäiset etenemismahdollisuudet, tyytymättömyys työn sisältöön ja organisaation palkitsemiskäytännöt. Sitoutumisessa organisaatioon ei ole kyse samasta asiasta kuin ammattiin sitoutumisessa, jossa kyse on yksilön identifioitumisen tasosta ammattiinsa (Amernic & Aranya 1983). Ammattiin ja organisaatioon sitoutuminen eivät

välttämättä ole yhteydessä toisiinsa, mutta ammatillisten ja työpaikan normien välinen konflikti voi kuitenkin vaikuttaa työhön sitoutumiseen (Amernic & Aranya 1983).

3.3.9 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuus on toistuvasti organisaatioon sitoutumiseen liittyvissä tutkimuksissa toistuva tema. Useissa tutkimuksissa palkitsemisen kokonaisuus ja palkitsemisjärjestelmä on todettu voimakkaimmaksi IT-osaajien lähtöaikeita ennakoivaksi tekijäksi, muun muassa DeConinck & Stilwell (2004), Singh & Loncar (2010) ja Vandenberghe & Tremblay (2008). Vastaavia tuloksia on saatu muissakin tutkimuksissa, muun muassa McNulty ja De Cieri (2016) toisaalta tuovat esille, että palkan suuruus ei sinällään ole suoraan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen, sillä lähtömaassa saatua korkeampi palkka kohdemaassa lähinnä kompensoi ulkomailla asumisen kustannuksia. O’Neal ja Gebauer (2006) kuvaavat kilpailukykyisen palkan merkitystä erityisesti houkuttelutekijänä. Useat tutkimukset, muun muassa Abii, Ogula & Rose (2013) ja Chandler (2004) myös tuovat esille, että huolimatta kilpailukykyisen palkan merkityksestä, ei palkka ole merkittävin lähtöaikeita ennakoiva tekijä. Palkitseminen ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan palkan määrään; myös aineettomat palkinnot, kuten autonomia työssä ja esihenkilön ja työyhteisön tuki, koetaan merkittäviksi. Lockin (2003) mukaan erityisesti työyhteisössä saatu tunnustus, kannustus ja tuki koetaan tärkeäksi. Työntekijät kaipaavat arvostuksen ja merkityksellisyyden kokemusta jakaessaan osaamistaan ja omaamaansa tietoa (Lock 2003).

Palkitsemisen kokonaisuus on työntekijöiden sitouttamisessa oleellista, mutta vain yksi osa sitoutumista edistävien tekijöiden kokonaisuutta – edes antelias palkitseminen ei korvaa turhauttavan työn, puutteellisen urasuunnittelun tai osallisuuden puuttumisen merkitystä sitoutumiselle (Stahl ym., 2012). Stahl ja kumppanit (2012) tulkitsevat organisaatioiden tyypillisesti aliarvioivan työn sisäisten ominaisuuksien, kuten arvostuksen ja mielenkiintoisten työtehtävien merkitystä ja korostavan liikaa ulkoisia kannustimia, kuten loistavaa palkkaa tai etuja.

3.3.10 Henkilöstöstrategian merkitys

Shannonin (2015) tutkimuksen mukaan tietotekniikka-alan osaajien eli IT-osaajien sitoutumisessa organisaatioon voidaan nähdä neljä eri aluetta. Ensimmäisenä Shannon

(2015) korostaa työhön liittyviä palkkioita ja etuja. Toisena alueena Shannon (2015) tuo esille osaamiseen liittyvät teemat, kuten ylennykset, palkitsemisen ja tunnustuksen. Kolmantena teemana Shannon (2015) korostaa johtamisen ja henkilöstöjohtamisen prosesseja rekrytoinnissa, palkkaamisessa ja työntekijöiden pysyvyyden tukemisessa. Neljäntenä ja viimeisenä alueena Shannon (2015) tuo esille sitoutumisen esteet, kriittiset tekijät ja tehottomat strategiat. Sitoutumiselle voi olla konkreettisia esteitä, kuten työympäristön haasteet tai työpaikan konkreettinen sijainti. IT-osaajien sitoutumisen edistämiseksi on oleellista pyrkiä purkamaan työnteon ja organisaatiossa toimimisen ja etenemisen esteitä. (Khazanchi & Owens 2011.)

Vain toimiva HR-strategia takaa organisaation inhimillisen pääoman ideaalin käytön. Organisaation yleisen strategian ja HR-strategian tulee olla linjassa, jotta HR-strategia vastaa oikeisiin osaamistarpeisiin ja henkilöstötarpeisiin organisaation toiminnoissa. (Utama, Abdullah & Suparno 2020). Toimiva HR-strategia näyttäytyy organisaation ulkopuolelle välillisesti tyytyväisten ja hyvinvoivien työntekijöiden kautta, jolloin positiivinen työntekijäkokemus toimii houkuttelutekijänä uusille työntekijöille. Organisaatiokulttuuri ja organisaation arvojen näkyminen organisaatiokulttuurissa lisää henkilöstön motivaatiota, edistää organisaatioon sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja voi olla henkilöstölle jopa voimaannuttava kokemus, mikäli henkilökohtaiset arvot ovat linjassa organisaation arvojen kanssa. (Gilani & Cunningham 2017.)

3.3.11 Houkutteleva työnkuva

Tietotekniikka-alalla tarjotaan runsaasti mahdollisuuksia itsenäiselle ja joustavalle työlle ja mahdollisuuksia työn tuunaamiseen (Al Memari ym. 2022). Työn tuunaaminen antaa työntekijän mukauttaa työnkuvaansa omien tarpeidensa, tavoitteidensa ja osaamisensa mukaisesti (Al Memari ym. 2022). Osaajan työn näkeminen liian itsenäisenä organisaation puolelta voi toisaalta toimia myös haasteena, ellei kukaan ota vetovastuuta projekteista. Vetovastuun puuttuminen voi tehdä hallaa yhteisöllisyydelle organisaatiotasolla ja tiimin tasolla (Raina 2012.) Aiempien tutkimusten mukaan IT-alan osaajien sitoutumista työhön edistää riittävän haastava työ, kunnioitus, tasapainoinen työelämä ja toimiva johtajuus (Lock 2003; Khazanchi & Owens 2011; O'Neal & Gebauer 2006.) O'Neal ja Gebauer (2006) korostavat työelämän tasapainon kasvavaa roolia

nykypäivän työelämässä – todellinen työaika kasvaa ja maailmanlaajuisesti jopa yli puolet työntekijöistä työskentelee yli 40 tuntia viikossa.

3.3.12 Vetovoimainen organisaatio

Houkutteleva työnantajabrändi, johon työntekijä haluaa sitoutua ikään kuin organisaation jäsenyyden saamiseksi ja ylläpitämiseksi koetaan houkuttelevana. Organisaation houkuttelevuuden lisäksi ymmärrys organisaatiosta osana monimutkaisia ja muuttuvia sosiaalipoliittisten ja taloudellisten tilanteiden kokonaisuutta vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen organisaatiosta. Ympäröivän toimintaympäristön muuttuessa epävakammaksi, työntekijät arvioivat organisaationsa kykyä vastata muutoksiin. Mikäli organisaation kykyyn vastata muutoksiin ei olla tyytyväisiä, saattaa työntekijän sitoutuminen organisaatioon ja lojaalisuus madaltua ja lähtöaiheet lisääntyä. (Casado & Caspersz 2016.)

Osaajat kokevat organisaatiot houkutteleviksi, jos organisaatiolla on houkuttelevia työpaikkoja, kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia ja nämä vastaavat osaajan omia uratoiveita. Ohunakin (2020) kuvaa osaamisen kehittämiseen panostamisen vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen organisaatioon, heijastelevan positiivisesti myös organisaation työnantajabrändiin. Osaamisen kehittämiseen panostava organisaatio lisää siis samalla veto- ja pitovoimaansa (Ohunakin 2020.) Tyypillisesti työnantajabrändäyksen vaikutus organisaation sisäisesti on kuitenkin sekä käytännössä että tutkimuksessa melko laiminlyötyä, eli siitä ei ole paljoa tietoa. Mikäli organisaatio ei vastaa työntekijän odotuksiin ja panokseen riittävästi, työntekijän työtyytyväisyys sekä organisaatioon sitoutuminen voivat heikentyä (Maurya & Agarwal 2018; McNulty & De Cieri 2016). Organisaatioon sitoutunut henkilöstö edistää organisaation menestystä ja organisaation menestys edistää organisaatioon sitoutumista. Houkutteleva työnantajakuva ja menestyvä brändi luovat positiivisen noidankehän, jossa molemmat tekijät edistävät toisiaan. (Saari & Pyöriä 2012.)

3.4 *Ulkomaalaisen työntekijän sitoutumiseen liittyviä erityispiirteitä*

Kansainvälisiä huippulahjakkuuksia houkutellessa ja sitouttaessa on oleellista, että organisaatio tarjoaa monipuolisia uramahdollisuuksia osaamisen kehittämisen ja

etenemismahdollisuuksien kautta (Khazanchi & Owens 2011). Fernando ja Cohen (2015) ovat kuvanneet ulkoisten tekijöiden, kuten syrjinnän, työllistymisen laillisten esteiden ja rajoitettujen työmahdollisuuksien vaikuttavan työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. Monet ovat ylikoulutettuja tehtäviinsä, jolloin työ ei tarjoa kovin paljoa työn iloa eikä edistä ammattiin identifiointumista (Afshari 2022). Mikäli organisaation tekemiä päätöksiä ei koeta oikeudenmukaisina tai ansioihin perustuvina, ovat osaajan lähtöaiheet todennäköisempiä. (Lawrence ym. 2014).

Afsharin (2022) tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälisten osaajien sitoutumista sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kautta ja tutkimuksessa kuvataan ulkoisiksi tekijöiksi rajoitettuja uramahdollisuuksia ja sisäisiksi työuupumusta. Työuupumus vie työntekijän voimavaroja ja täten laskee työntekijän halua sitoutua organisaatioon – työuupumus voi siis muuntaa organisaatioon sitoutumisen *laatua*. Työntekijä voi edelleen olla sitoutunut organisaatioon, mutta sitoutumisen muoto on muuttunut affektiivisesta sitoutumisesta jatkuvaksi sitoutumiseksi. Voimavarojen lasku lisää henkilöstön vaihtuvuutta ja vähentää työntekijän ammatillista minäpystyvyyttä uupumuksen aiheuttaman työn laadun laskemisen myötä. Rajoitettujen uramahdollisuuksien myötä organisaatioon sitoutuminen voi myös kääntyä vahvaksi jatkuvaksi sitoutumiseksi, jolloin sitoutuminen ei edistä työhön panostamista. Kansainvälisten osaajien työhyvinvointiin panostaminen ja ylikoulutettujen työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen voisi vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia ja minäpystyvyyttä, joka olisi hyödyksi myös organisaatiolle (Afshari 2022.) Osaamisen tunnistamisen myötä työntekijällä ja organisaatiolla on suurempi mahdollisuus kohdata työntekijän toiveiden ja organisaation tarjoamien mahdollisuuksien kentällä. Ellei organisaatio tarjoa työntekijän toiveita ja tarpeita vastaavia mahdollisuuksia, voi työntekijän työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen laskea. (McNulty & De Cieri 2016.)

3.4.1 Maahanmuuttoon liittyvät tekijät

Suomen oleskelulupa- ja kansalaisuushakuprosesseihin liittyen osa työntekijöistä joutuu tekemään myös strategisia valintoja työelämässä. Osa voi esimerkiksi jäädä työsuhteeseen täyttääkseen pysyvän oleskeluluvan tai kansalaisuuden hakuehdot. Voi olla, että ennen pysyvän oleskeluluvan edellytysten täyttymistä ja oleskelulupaprosessin aikana ei haluta ottaa riskejä ja vaihtaa työpaikkaa, vaikka työntekijä olisi halukas

vaihtamaan. Työnteko voi olla sidoksissa myös mahdollisuuteen ylläpitää perhe-elämää, jäädä maahan tai päästä sosiaaliturvan piiriin erilaisten oleskelulupakäytänteiden takia. Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallin jatkuvan sitoutumisen malli voisi kuvata tällaista tilannetta, jossa työsuhdetta jatketaan ikään kuin pakosta. Maahanmuuttoon liittyvän byrokratian lisäksi esille nousee kotoutumiseen liittyvät teemat. (Kilinc 2024; Könönen & Himanen 2019.)

3.4.2 Kotoutuminen

Organisaation tarjoama tuki on oleellista EU:n ulkopuolisten työntekijöiden Suomeen jäämisen ja urakehityksen kannalta. (Kilinc 2024). Vehaskarin (2010) mukaan on todennäköisempää, että osaaja perheineen muuttaa pois ja näin ollen vaihtaa työpaikkaansa, mikäli perhe ei saa tarvitsemiaan palveluita ja pääse kotoutumaan. Väänänen ja kumppanit (2014) tuovat esille monikulttuurisen työyhteisön toimivan kahdensuuntaisen kotoutumisen rajalla, jolloin ulkomaalaistaustaiset työntekijät omaksuvat suomalaista työelämää ja työyhteisön tapoja samalla kun muu työyhteisö oppii toimimaan monikulttuurisessa työyhteisössä. Työyhteisön tuki toimii tärkeänä voimavarana, lisää työssä viihtymistä ja hyvinvointia. Monimuotoinen työyhteisö edistää kotoutumista myös suomen kielen ja kulttuurin oppimisen osalta. (Väänänen ym. 2014.)

Osa työllistyy kansainvälisissä työyhteisöissä työkielenään englanti, jolloin suomea ei opi töissä ja työelämän vaatimukset kuormittavat vapaa-ajallakin haitaten suomen oppimista. Erityisasiantuntijoiksi saapuneilla on syntyperäistä väestöä kovemmat paineet suoriutua työssään hyvin, vaikka heidän tilanteensa onkin matalammin koulutettuihin maahanmuuttajiin verrattuna hyvä (Könönen & Himanen 2019). Suomen oppiminen on tärkeää kotoutumisen osalta ja kansalaisuuden saavuttamiseksi, mikäli tarkoituksena on jäädä Suomeen pysyvästi. Jentjensin (2021) tutkimuksessa nostetaan esille, että kohdemaan kielitaidolla on vaikutusta yksilön taloudelliseen ja sosiaaliseen kotoutumiseen ja poliittiseen osallistumiseen. Hyvä kielitaito inhimillisenä pääomana edistää työllistymistä kohdemaahan ja parantaa mahdollisuuksia päästä organisaatiossa parempiin työtehtäviin. Hyvä kielitaito myös edistää yksilön kulttuurisensitiivisen vuorovaikutuksen osaamista, joka voi toimia kilpailullisena etuna työmarkkinoilla ja edistää kohdemaahan kotoutumista. (Jentjens 2021.)

3.4.3 Monimuotoisen työyhteisön johtaminen

Työelämä on muuttunut viime vuosikymmenten aikana merkittävästi Suomessa ja maailmalla. Työelämä on nykyään monikulttuurisempaa ja Suomen työmarkkinoilla toimii kasvaneen maahanmuuton myötä ihmisiä, joilla on yhä moninaisempia kielellisiä, kulttuurisia ja yhteiskunnallisia taustoja (Shemeikka ym. 2017; Stiglbauer 2017; Väänänen, Toivanen & Koskinen 2014.) Kansainvälisten osaajien integrointi ja monimuotoisuuden hallinta ovat nykypäivän yritysmaailmassa keskeisiä teemoja. Monimuotoisuus työyhteisössä voi ilmetä esimerkiksi eri vähemmistöihin kuuluvien työntekijöiden kautta, kuten sukupuoli- tai uskonnollisina vähemmistöinä. Keskityn tutkielmassani etniseen vähemmistöön puhuessani monimuotoisuudesta.

Organisaation monimuotoisuus lisää henkilöstön itsevarmuutta sekä tyytyväisyyttä ja vapaa-ajan tyytyväisyyttä ja edistää positiivista käytöstä työpaikalla (Hunt ym. 2015). Huntin ja kumppaneiden (2015) sekä Tranin ja kumppaneiden (2024) mukaan monimuotoisuus myös edistää yrityksen luovuutta, innovaatioiden luontia ja ongelmanratkaisua, sillä työyhteisössä on monimuotoisempaa osaamista ja erilaisia näkökulmia. Björkman ja kumppanit (2007) kuvaavat organisaation inhimillistä pääomaa henkilöstön aineettomina resursseina, esimerkiksi osaaminen, kokemus, pätevyys ja tavat ja niiden vaihtelevuus, jotka nähdään organisaation etuna. Organisaation korkea inhimillinen pääoma parantaa organisaation kehitystä, sopeutumista muutoksiin ja tuo vaikeasti imitoitavissa olevaa kilpailuetua (Bhuvanaiah & Raya 2014; Björman ym. 2007; Macey & Schneider 2008.)

Hunt ja kumppanit (2015) kuitenkin tuovat esille, että vähemmistöön kuuluvien työntekijöiden kohdalla nämä hyödyt saavutetaan, kun työvoimasta 15 % kuuluu johonkin vähemmistöön Monimuotoisuuden tuomat hyödyt jäävät kuitenkin vähäisemmiksi työyhteisöissä, joissa vähemmistöön kuuluvia työntekijöitä palkataan tokenistisesti. Tällöin valinta on lähinnä symbolinen, ja sen tavoitteena on täyttää asetettuja tavoitteita, kuten vapaaehtoisia tai pakollisia kiintiöitä, kuitenkaan muuttamatta alkuperäistä valta-asemaa työyhteisössä. (Euroopan tasa-arvoinstituutti EIGE n.d.; Hunt ym. 2015.) Monikulttuuriset työpaikat ovat yleisempiä työntekijäammateissa ulkomaalaistaustaisen työntekijöiden oman arvion mukaan. Monikulttuuriset työyhteisöt olivat harvinaisempia alempien toimihenkilöiden työpaikalla ja vielä harvinaisempia

ylempien toimihenkilöiden työpaikoissa (Väänänen ja kumppaneiden 2014 mukaan Työterveyslaitoksen UHT-tutkimus 2014.)

Monimuotoisuutta työyhteisössä tulisi edistää kaikilla organisaation tasoilla, ei pelkästään johtotasolla. Yrityksessä voidaan esimerkiksi ottaa käyttöön monimuotoisuusohjelma, joka toimii muutosohjelmanä sekä johtotason päätöksenteossa että työntekijöiden arjessa vanhojen tapojen ja rutiinien muuttamisessa (Hunt ym. 2015). Monimuotoisuusohjelman tulee kuitenkin sisältää selkeät tavoitteet, joita johdetaan aktiivisesti, sillä ilman selkeästi määriteltyjä tavoitteita tai ohjelman toteutuksen priorisointia ohjelmat epäonnistuvat niin johtotasolla kuin työntekijöiden parissa (Hunt ym. 2015). Monimuotoisuuden johtamisessa on oleellista, että esihenkilö on itse tietoinen oman ajattelun vinoumistaan ja organisaatiossa kaikki tulevat kuulluiksi ilman keinotekoisia raja-aitoja kohtaamiselle tai vuorovaikutukselle (Dervin & Keihäs 2013; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Suomessa monikulttuurisuus ja kulttuurienvälisyys ovat käytössä usein synonyymeinä, vaikka käsitteiden näkökulmat ovat hyvin erilaisia, joten on myös oleellista mistä näkökulmasta esihenkilö katsoo monimuotoisuutta (Dervin & Keihäs 2013). Monimuotoisuuden johtajalta edellytetään sitoutumista, rohkeutta, tietoisuutta omista ennakkoluuloista, uteliaisuutta, kulttuurista ymmärrystä sekä yhteistyöhalukkuutta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Ilman toimivaa monimuotoisuusohjelmaa on mahdollista, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokevat enemmän syrjintää tai marginalisointia ja ovat näin ollen vähemmän sitoutuneita organisaatioon. (Lu, Samaturange & Härtel 2013.)

3.4.4 Organisaation monimuotoisuusosaaminen ja mentorointi

Kansainvälisistä osaajista puhuessa on oleellista huomioida organisaation monimuotoisuusosaaminen, joka voi onnistuessaan lisätä osaajan organisaatioon sitoutumista, osallisuutta ja pysyvyyttä tai epäonnistuessaan toimia päinvastaisella tavalla (Lu ym. 2013). Kansainväliset osaajat ovat heterogeeninen joukko, joilla on erilaiset lähtökohdat ja erilaista kulttuurista pääomaa (Al Memari ym 2022). Yleisesti ottaen työyhteisön jäsenet tulisi huomioida yksilöinä, Kokubun ja Yasui (2021) tuovat myös esille eri kulttuureista ja ikäluokista tulevien työntekijöiden välisiä eroja ja niiden huomiointia. Monimuotoisuuden tarkastelun näkökulmaa olisi hyvä pyöritellä myös johtotasolla – monikulttuurisuus ja kulttuurienvälisyys ovat Suomessa usein käytössä

synonyymeina, vaikka näkökulmat ovat hyvin erilaisia (Dervin & Keihäs 2013). Organisaation tavoitteena tulisi olla työyhteisön kulttuurienvälisyys ja multikulttuurainen ymmärrys.

Huonosti johdettu monimuotoinen työyhteisö voi johtaa osaajien kokemuksiin rasismista, syrjinnästä ja ennakkoluuloista, jotka heikentävät osaajien sitoutumista usealta kantilta. Syrjintä työpaikalla ei jää ainoastaan työpaikalle, vaan aiheuttaa työyhteisön ja organisaation lisäksi hallaa myös kohdemaahan ja kulttuuriin kotoutumisessa ja sopeutumisessa. Huolimatta osaajan pyrkimyksistä sopeutua, voi ympäröivä yhteisö ajaa henkilön marginalisoiduksi, joka edelleen heikentää työntekijän sopeutumista organisaatioon ja työyhteisöön. (Casado & Casperz 2016; Lu ym. 2013.) Ei ole yhdentekevää, miten kansainvälinen osaaja voi työpaikan ulkopuolella – työhön tyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen on Al Memarin ja kumppaneiden (2022) mukaan sitä korkeampaa, mitä voimakkaammin he ovat sitoutuneet työhönsä, sijaintiinsa, työyhteisöönsä ja työpaikan asioihin. Työyhteisöön sitoutuminen edistää sitoutumista myös organisaatioon (Lu ym. 2013).

Monimuotoisuuden ja kansainvälisten osaajien integroinnin tukena organisaatioissa voidaan hyödyntää erilaisia mentorointiohjelmia. Mentorointi tukee työntekijän sopeutumista kohdemaan ja organisaation kulttuuriin sekä edistää mentorin ja aktorin osaamisen kehittymistä ja tiedon jakamista (van Bakel ym. 2022). Tutkimusten mukaan kulttuurienvälinen mentorointi voi lisäksi vahvistaa organisaation kansainvälisyysosaamista, jolloin hyödyt kohdistuvat myös työnantajaan (van Bakel ym. 2022). Joissakin organisaatioissa voidaan palkata erikseen monimuotoisuuden johtamisesta vastaava henkilö, mikä tukee kokonaisvaltaista monimuotoisuuden hallintaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Suomessa yrityksille on tarjolla tukea esimerkiksi Talent Boost -ohjelman kautta, joka tarjoaa erilaisia tukikeinoja kansainvälisten osaajien rekrytoimiseen ja erilaisia mentorointiohjelmia (Talentboost n.d.). Kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu eri taustoista riippumatta on keskeinen tekijä onnistuneessa monimuotoisuuden hallinnassa (Väänänen ym. 2014).

3.5 *Organisaatiosta lähtemisen syyt*

Oleellista työntekijöiden pysyvyyden edistämiseksi on tietoisuus siitä, mitkä tekijät vaikuttavat lähtöaikeisiin – toisin sanoen mihin ollaan työssä tyytyväisiä ja mihin tyytymättömiä (Khazanchi & Owens 2011). Stahl ja kumppanit (2012) korostavat, ettei sitouttamisen keinoihin ole olemassa valmiita malleja, vaan paikallisten ja ajankohtaisten syiden ymmärtäminen on keskeistä. Kun organisaation todelliset haasteet ja puutteet tunnustetaan, voidaan niihin kohdistaa tarkoituksenmukaisia toimenpiteitä. Lähtöaikeita voidaan vähentää erityisesti toimivilla HR-käytännöillä (Shah ym. 2012). Myös Abii, Ogula ja Rose (2013) nostavat esiin, että työyhteisön ihmissuhteet ja niihin liittyvä tyytyväisyys tai tyytymättömyys ovat keskeisiä syitä IT-alan osaajien vaihtuvuudelle.

Vaikka organisaatioon sitoutumista on tutkittu laajasti, yksittäisten organisaatioiden tulisi tarkastella lähtösyitä myös omasta ja paikallisesta näkökulmastaan. Stahl ym. (2012) huomauttavat, että vaikka vaihtuvuutta yleensä seurataan, sen taustalla olevia syitä ja vapaaehtoisuuden astetta ei useinkaan analysoida systemaattisesti. Kansainvälisten osaajien kohdalla tarkastelu on erityisen tärkeää, sillä sitoutumiseen vaikuttavat myös ympäröivät ekosysteemit. Esimerkiksi, jos osaajan perhe ei saa tarvitsemiaan palveluja koulutuksen tai työllistymisen suhteen, voi koko perhe päätyä muuttamaan pois Suomesta tai paikkakunnalta (Vehaskari 2010).

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Tutkimuskysymykset

Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumiseen. Jaoin kysymyksen organisaatioon sitoutumisen edistämiseksi kysymyksiin 1 ja 3, koska työntekijän sitoutumiseen toisaalta vaikuttaa myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten ekosysteemi, kotoutuminen, kielen oppiminen ja yhteisöllisyys tai sen puute, mutta on myös monia työntekijän sitoutumista edistäviä tekijöitä, joihin työnantaja voi vaikuttaa, kuten esimerkiksi osaamisen johtaminen ja kotoutumisessa tukeminen.

1. Miten organisaatiot voivat tukea kansainvälisten IT-osaajien sitoutumista organisaatioon?
2. Mikä estää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista?
3. Mitkä tekijät edistävät kansainvälisten IT-osaajien sitoutumista organisaatioon?

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkielma on toteutettu laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvailla aihetta kokonaisvaltaisesti ja löytää uusia näkökulmia. Tutkimuksen toteuttaminen laadullisena haastattelujen keinoin tarjoaa mahdollisuuden kysyä ihmisiltä itseltään heidän elämästään, kysyä tarkentavia kysymyksiä ja saada mahdollisimman paljon aineistoa.

4.2.1 Haastattelut

Tiedonsaannin menetelmänä tutkielmassa oli haastattelu. Haastatteluja toteutettiin yhteensä viisi. Hyvärisen (2017) mukaan ei ole tiettyä etukäteen määriteltyä

haastattelujen määrää, jota voitaisiin pitää pätevänä. Usein teemahaastattelun keinoin kerätty aineisto on runsas, joten sain kerättyä aineistoa hyvin viidelläkin haastattelulla (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–48; 135; Hirsjärvi & Hurme 2008, 44.) On huomattu, että yleensä haastateltavat ovat suhteellisen avoimia ja voivat jopa kokea haastattelun miellyttävänä tai helpottavana, ellei aiheesta ole saanut puhua muutoin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 116.)

Haastattelu, havainnointi ja kyselyt ovat yleisimpiä laadullisia aineistonkeruumenetelmiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 152–155; Sarajärvi & Tuomi 2009, 71–73.) Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun keinoin, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa teemat eli aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymykset eivät ole tarkassa järjestyksessä tai tarkkaan muotoiltuja (Hirsjärvi & Hurme 1995, 35–36). Haastatteluja ei toteutettu siis suoraan haastattelulomakkeen mukaan ennalta määritellyssä järjestyksessä, vaan haastattelu eteni teemoittain. Teemahaastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden siirtyä haastateltavan puolelle ja toteuttaa haastattelu keskustelunomaisesti. Haastattelijan vastuulla teemahaastattelussa on pitää huoli, että kaikki aihealueet käydään läpi, mutta teemojen järjestys voi vaihdella eri haastatteluissa (Eskola & Suoranta 1998, 87). Teemahaastattelu sopii menetelmäksi tutkimukseen, jossa tutkitaan vähemmän tunnettuja teemoja. Haastattelutilanteessa haastattelijan on mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa tarvittavaan suuntaan suorassa vuorovaikutustilanteessa. Tämä mahdollistaa vuorovaikutuksessa ilmaistujen tulkintojen ja asioiden merkityksen huomioimisen.

Hyvärinen (2017) korostaa haastattelumenetelmän kuvausta haastattelumenetelmän nimeämisen sijasta ja kuvaa teemahaastattelua toisaalta rajoittavana ja melko strukturoituna menetelmänä. Teemahaastatteluun ei sinällään muotoilla tarkkaan ennalta kysymyksiä, jotka käydään järjestyksessä läpi, vaan muodostetaan teemarunko. Hyvärinen (2017) kuitenkin tuo esille, että haastattelukysymyksiä miettivän tulisi pitää mielessä millaista aineistoa haetaan ja miten sitä aiotaan käyttää.

Olin toivonut voivani järjestää haastattelut kasvotusten. Haastattelut järjestettiin kuitenkin Teams-videopuheluna käytännön syistä. Alun perin arvioin haastatteluiden kestoksi noin 30 minuuttia, mutta haastattelut kestivät noin tunnin. Haastateltaville annettiin alkuperäisestä viestistä (LIITE 1) poikkeava arvio haastattelun kestosta

sähköpostitse vielä ennen haastatteluita. Haastattelut toteutettiin englanniksi. Haastattelut järjestettiin loka-marraskuussa 2024. Yritin sopia vielä yhtä haastattelua marraskuun 2024 ja huhtikuun 2025 välisenä aikana, mutta haastattelu ei lopulta toteutunut aikataulujen yhteensovittamisen haasteiden takia.

Haastattelu aloitettiin taustakysymyksillä kartoittaen haastateltavan taustaa kohdeorganisaatiossa, koulutus- ja työtaustaa sekä kotimaa. Haastattelun alussa käytiin lyhyesti läpi, mitä organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan, jotta haastateltava ja haastateltava puhuvat samasta asiasta. Tukena haastatteluissa oli kuva (KUVA 1), josta sekä haastateltava että haastattelija pystyivät näkemään haastattelun teemoja haastattelun aikana. Kuva jaettiin Teams-videopuhelun taustalla haastattelun aikana keskustelun tukena. Kuvassa mainitut teemat perustuvat aiemmissa tutkimuksissa esille tulleisiin tekijöihin, jotka voisivat vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen. Mainitut teemat on valittu kandidaatintutkielmani tulosten perusteella, jossa tein systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kansainvälisten osaajien organisaatioon sitoutumisesta (Kangas 2024).



KUVA 1: Haastattelun taustalla oleva kuva

4.2.1.1 Aineisto ja luottamuksellisuus

Teams-videopuhelut tallennettiin ja litteroitiin. Litteroinnissa hyödynnettiin Teamsin automaattista litterointia, joka käytiin vielä erikseen läpi ja litterointi korjattiin.

Haastatteluista kertyi yhteensä 96 sivua litteroitua aineistoa. Litteroidussa aineistossa on käytetty fonttina Times New Romania koossa 12 ja rivivälillä 1. Haastattelut tallennettiin vain tutkimustarkoituksiin ja tallenteet poistettiin, kun haastattelut oli litteroitu.

Haastateltaville esitettiin haastattelun aluksi opinnäytetyön tietosuojailmoitus (LIITE 3) ja suostumuslomake (LIITE 4), kerrottiin tietojen käsittelystä ja haastateltavilta pyydettiin tietoinen suostumus osallistumiseen. Haastateltavat antoivat suostumuksensa suullisesti, joka tallennettiin. Litteroidusta aineistosta toteutettua sisällönanalyysia tehdessäni varmistin, ettei aineistoon jää mitään tunnistettavaa suojatakseni haastateltavieni yksityisyyden. Jätin myös lainauksista pois mahdollisesti tunnistettavat sanamuodot puheesta. Tutkielmaa ei tehty yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa, eikä organisaation nimeä mainita tässä työssä. Myös organisaatioon viittaavat tunnistetiedot on poistettu tekstistä.

4.2.2 Kohdejoukko

Pyrin löytämään 5–10 haastateltavaa, jotka olisivat töissä samassa organisaatiossa. Otin sähköpostitse yhteyttä useisiin eri IT-alan organisaatioon syyskuun 2023 ja syyskuun 2024 välisenä aikana. Suurimpaan osaan sähköposteistani en saanut vastausta ja sain muutamia kieltäviä vastauksia. Kielteisiä vastauksia perusteltiin esimerkiksi sillä, että kansainvälisiä osaajia oli niin vähän, että haastattelujen luottamuksellisuus olisi voinut vaarantua.

Sopivien haastateltavien etsintä toteutui myös omien verkostojeni kautta. IT-alalla työskentelevät tuttavani selvittelivät asiaa työpaikoillaan ja lopulta haastateltavat löytyivät verkostojeni kautta. Tavoittelin haastateltavia sähköpostitse (LIITE 1). Kaikki haastateltavat työskentelevät samassa organisaatiossa. On kuitenkin tärkeää huomioida, että tutkimusta ei ole toteutettu yhteistyössä kyseisen organisaation kanssa, eikä organisaation nimeä mainita tässä työssä.

Tutkielmaan osallistui viisi haastateltavaa. Heistä kaksi oli Euroopan unionin alueelta ja kolme Euroopan union ulkopuolelta. Kaikki haastateltavat olivat olleet töissä kohdeyrityksessä 3–5 vuotta. Haastateltavat olivat suorittaneet tekniikan alan korkeakoulututkimuksen, ja osa oli suorittanut osan koulutuksestaan suomalaisessa korkeakoulussa. Haastateltavista neljä oli miehiä ja yksi oli nainen. Osalle organisaatio

oli ensimmäinen oman alan työpaikka, mutta osalla oli aiempaa työkokemusta tekniikan alalta. Haastateltavat työskentelivät erilaisissa rooleissa ja tehtävissä IT-alalla. Haastateltaviin viitataan tuloksissa anonyymeillä tunnuksilla H1-H5.

Kansainvälisellä osaamisella voidaan viitata myös suomalaisten kansainvälisiin taitoihin, esimerkiksi kielitaitoon tai kulttuurien tuntemukseen (Demos 2013). Tutkielmassani kansainvälisellä osaamisella viitataan kuitenkin nimenomaan ulkomaalaistaustaisiin IT-osaajiin. Toisinaan kansainvälisyysosaamisella voidaan viitata myös suorittavan työn houkutteluun, kuten ulkomaalaistaustaisten hoitajien rekrytointiin.

4.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on suomalaisen työelämän tutkimuksen käytetyin kvalitatiivinen analyysimenetelmä (Niska & Olakivi 2023). Aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin avulla pystyin nostamaan esiin haastatteluissa esille nousseita teemoja haastatelluiden kokemusten mukaan, jolloin teoria rakentuu aineistosta lähtien (Eskola & Suoranta 1998, 19). Yksinkertaistettuna induktiivinen sisällönanalyysi on aineistolähtöistä päättelyä. Tavoitteena on ollut muodostaa saamastani aineistosta tutkimuskysymyksiin vastaava, selkeä kokonaisuus (Tuomi 2018; Vilkka 2023.) Aihetta on myös tutkittu Suomessa verrattain vähän, joten päädyin toteuttamaan analyysin aineistolähtöisesti; ellei teoria ole sovellettavissa Suomen työmarkkinoille, voisi teorialähtöisyys vaikuttaa tulosten luotettavuuteen.

En asettanut tuloksille ennakko-olettamuksia – johtopäätökset rakentuivat aineistoon pohjautuen. Aluksi litteroidusta aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiin vastaavat kohdat, joista muokattiin pelkistetyt ilmaukset. Nämä pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin ja muodostettiin alaluokat aineistossa usein toistuvien ilmiöiden mukaan. Alaluokista voidaan löytää vastaavia luokkia, näin saadaan muodostettua yläluokat. Aineistoa voidaan alkaa tulkita, kun se on jaettu luokittain. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 144.)

Haastattelija voi jo haastattelutilanteessa tehdä ilmiöstä havaintoja ja tunnistaa usein toistuvia malleja, vastausten jakautumista ja löytää erityistapauksia. Haastattelija voi hahmotella malleja näistä havainnoista ja hyödyntää näitä havaintojaan aineiston analyysia tehdessään, kun haastattelutilanteet ovat vielä kirkkaina mielessä.

Haastatteluiden vastaukset saattavat tosin vaihdella keskenään, eivätkä samat teemat nouse jokaisen kohdalla esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.) Haastatteluiden aikana laitoin ylös muutamia teemoja, jotka nousivat haastattelun aikana esille. Muistiinpanoni olivat tukena sisällönanalyysin teossa.

4.3.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tutkimuskysymykset analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Kyseessä oli sopiva menetelmä kysymyksiin, joissa luetellaan tutkimuskysymyksen vastaavia tekijöitä.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi muodostettiin tarkastelemalla aineistosta samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia ja mahdollisia ristiriitaisuuksia (Vilkkä 2023). Aineistoa käsiteltiin induktiivisen sisällönanalyysin menetelmällä, joka on yleinen menetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Vilkkä 2023). Yksinkertaistettuna induktiivinen sisällönanalyysi tarkoittaa aineistosta nousevien havaintojen pohjalta tehtävää päättelyä, jonka tavoitteena muodostetaan tutkimuskysymyksiin vastaava selkeä kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018; Vilkkä 2023). Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto käytiin huolellisesti läpi useamman kerran. Seuraavassa vaiheessa aineisto redusointiin, eli aineistosta poimittiin tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmauksia, jotka käännettiin suomeksi ja pelkistettiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Redusointi toteutettiin englanninkielisestä aineistosta.

Esimerkki pelkistetystä ilmauksesta:

| Alkuperäinen ilmaisu | Pelkistetty ilmaus |
|--|--|
| <i>The people who – have a – better profile, (so of course) they want to find something better, so in order to keep them, you need a higher reward</i> | Osaavan henkilöstön sitouttamista varten tarvitaan korkeammat palkkiot |
| <i>If I find a better growth opportunity, better salary, in a well-cultured company, then I would make this rational option to switch.</i> | Hyvän organisaatiokulttuurin omaava organisaatio, joka tarjoaisi paremmat kasvumahdollisuudet, paremman palkan, saisi vaihtamaan organisaatiota rationaalisista syistä |
| <i>The job market is not extremely good, so sometimes you will feel committed, not just by choice</i> | Haastava työmarkkinatilanne pakottaa sitoutumaan |

Seuraavassa vaiheessa poimitut ilmaisut pelkistettiin, jonka yhteydessä käänsin pelkistetyn ilmaisun suomeksi. Pelkistetyissä ilmaisussa aineistosta etsittiin oleelliset, tutkimuskysymyksiin vastaavat ilmaisut, karsittiin epäoleellinen pois ja ilmaukset käännettiin suomeksi. Aineistoa siis käytiin läpi tutkimuskysymysten silmin, poimittiin oleelliset ilmaisut, jotka kirjattiin erilliseen tiedostoon säilyttäen niissä alkuperäinen, oleellinen sisältö. Poimitut ilmaukset klusteroitiin eli ryhmiteltiin. Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja samankaltaisista ilmauksista muodostettiin ryhmiä, joille annettiin niitä kuvaava nimi (Tuomi 2018; Tuomi & Sarajärvi 2018). Ryhmitetyt ilmaisut yhdistettiin alakategorioihin, joille annettiin kategoriaa kuvaava nimi.

Esimerkki ryhmittelyn kautta alakategorian muodostuksesta pelkistetyistä ilmaisuista:

| Pelkistetyt ilmaisut | Alakategoria |
|---|---------------------|
| <i>work-life balance on tärkeää ja Suomessa erityistä</i> | Work-life balance |
| <i>Suomessa työnantaja kunnioittaa yksityiselämää</i> | |
| <i>work-life balance on tärkeämpää kuin palkitsemisen kokonaisuus</i> | |
| <i>Kotimaassa olisi muita hyviä asioita, mutta Suomen work-life balance on niitä arvokkaampaa</i> | |
| <i>Suomessa työ on vain työtä</i> | |
| <i>Suomessa on parempi work-life balance, kuin muualla</i> | |
| <i>Suomessa on kotimaata helpompaa irrottautua työstä</i> | |
| <i>Suomessa on muita parempi work-life balance</i> | |
| <i>Suomessa töistä voi irrottautua</i> | |

Alakategorioiden ryhmittelyä jatkettiin edelleen, muodostaen näistä alaluokkia, joille annettiin selkeästi sisältöä kuvaava nimi. Alla on esimerkki alaluokan muodostuksesta:

| Alakategoriat | Alaluokka |
|------------------------------------|------------------|
| <i>Kokemus työhyvinvoinnista</i> | Työhyvinvointi |
| <i>Liikunta- ja virkistysedut</i> | |
| <i>Lounasetu</i> | |
| <i>Liikunta- ja virkistystilat</i> | |
| <i>Hyvä työterveyshuolto</i> | |

Alaluokkien ryhmittelyä jatkettiin edelleen, muodostaen näistä yläluokkia, joille annettiin selkeästi sisältöä kuvaava nimi. Alla on esimerkki yläluokan muodostuksesta:

| Alaluokka | Yläluokka |
|---|----------------------|
| <i>Osaamisen tunnistaminen</i> | Osaamisen johtaminen |
| <i>Osaamisen palkitseminen</i> | |
| <i>Osaamisen kehittäminen</i> | |
| <i>Osaamisen arvostaminen</i> | |
| <i>Osaamisen kehittämisen tukeminen</i> | |

Samankaltaiset alaluokat yhdistettiin keskenään, ja niistä muodostettiin yläluokkia, joille annettiin sisältöä kuvaavat nimet. Ala- ja yläluokkien muodostaminen perustuu analyysin tekijän omaan tulkintaan ja abstrahointiin eli ilmaisujen käsitteellistämiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Alla on esimerkki pääluokan muodostamisesta:

| Yläluokka | Pääluokka |
|--|----------------------------------|
| <i>Organisaation veto- ja pitovoimatekijät</i> | Organisaation veto- ja pitovoima |
| <i>Kohdemaan veto- ja pitovoimatekijät</i> | |

4.3.2 Teorialähtöinen temaattinen analyysi

Teorialähtöinen eli deduktiivinen temaattinen analyysi tehtiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin jälkeen. Temaattinen analyysi aloitetaan samalla tavalla kuin sisällönanalyysi; aineistoon tutustutaan lukemalla se läpi useaan otteeseen (Maguire & Delahunt 2017, 2–3). Temaattisessa analyysissä aineistosta tunnistetaan teemoja ja erona sisällönanalyysiin on keskittyminen siihen, mitä merkityksiä tai kokemuksia aineistossa ilmenee (Ahmed ym. 2025, 2).

Tavoitteena oli syventää tuloksia tarkastelemalla aineistoa Meyer ja Allenin (1991) kolmiulotteisen sitoutumismallin näkökulmasta. Litteroitu aineisto käytiin uudelleen läpi, ja sitoutumisen affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen ulottuvuuteen liittyvät ilmaukset koodattiin ja ryhmiteltiin teemoiksi. Temaattisen analyysin teossa korostui, miten asioista puhuttiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä nousseet ilmiöt

luokiteltiin, mutta temaattinen analyysi nostaa esille myös tavat puhua organisaatioon sitoutumisesta – tuodaanko esille rationaalinen päätös jäädä organisaatioon, tunneside organisaatioon tai velvollisuudentunne. Näin aineistolähtöisen analyysin havaintoja voitiin täydentää ja asettaa teoreettiseen viitekehykseen.

5 TULOKSET

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset korostivat keinoja, joilla organisaatiot voivat parantaa kansainvälisten osaajien sitoutumista: työn mielekkyyden ja kehittymismahdollisuuksien vahvistaminen, hyvän johtamisen ja avoimuuden tukeminen, kilpailukykyinen palkkaus ja työsuhteen vakaus sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja kotoutumisen tukeminen myös laajemmin yhteiskunnallisella tasolla.

Tulosten mukaan kansainvälisten osaajien organisaatioon sitoutumista heikentää tylsät tai liian kuormittavat työtehtävät, huono työhyvinvointi, johtamisen puutteet kuten mikromanagementointi ja arvostuksen puute, epäselvä viestintä sekä riittämättömät palkka- ja palkitsemiskäytännöt. Lisäksi epävarmuus työpaikan pysyvyydestä, syrjintä ja heikot yhteiskunnalliset vetovoimatekijät voivat estää sitoutumista.

Kolmanteen tutkimuskysymyksen tulosten mukaan kansainvälisten osaajien organisaatioon sitoutumista edistävästä tekijöistä organisaatioon sitoutumista edistää mielekäs ja sopivan kuormittava työ, ammatilliset kehitymis- ja uramahdollisuudet sekä hyvä johtaminen, joka tarjoaa riittävästi esihenkilötukea, on avointa ja arvostaa henkilöstöä. Myös työ- ja perhe-elämän tasapaino ja työ-elämä-tasapaino, työsuhteen vakaus sekä myönteinen kokemus Suomesta, mukaan lukien turvallisuus, kotoutumisen tuki ja perheen hyvinvointi, vahvistavat sitoutumista.

5.1 Miten organisaatiot voivat edistää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista?

Tuloksista muodostui kolme pääluokkaa: osaamisen ja uran johtaminen (talent management), hyvinvointi ja kotoutumisen tuki sekä osallisuus, johtaminen ja organisaatiokulttuuri. Tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 1), josta käy ilmi pääluokat, yläluokat, alaluokat ja alakategoriat.

TAULUKKO 1: Miten organisaatiot voivat edistää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista?

| Osaamisen ja uran johtaminen | Hyvinvointi ja kotoutumisen tuki | Osallisuus, johtaminen ja organisaatiokulttuuri |
|---|---|--|
| <p>Osaamisen johtaminen</p> <p>Osaamisen kehittäminen: koulutukset, palautteet, työkokemus</p> <p>Osaamisen tunnistaminen ja arvostamisen osoittaminen</p> <p>Osaamisen palkitseminen</p> <p>Uramahdollisuudet</p> <p>Urapolut, urakehitysmahdollisuudet</p> <p>Kansainväliset ja sisäiset etenemismahdollisuudet</p> | <p>Hyvinvoinnin edistäminen</p> <p>Etuudet: palkka, lounas-, liikunta- ja virkistysedut</p> <p>Työterveyspalvelut</p> <p>Joustavuus ja työaikaratkaisut</p> <p>Työympäristö</p> <p>Koettu työhyvinvointi</p> <p>Work-family-balance</p> <p>Work-life balance</p> <p>Työn ominaisuudet: mielekäs ja sopivasti kuormittava työ</p> <p>Autonomia ja työn vaikutusmahdollisuudet</p> <p>Maahanmuuton ja kotoutumisen tuki</p> <p>Suomen kielen ja kulttuurin perehdytys</p> <p>Organisaation tuki maahanmuuttoasioissa</p> | <p>Hyvä johtaminen</p> <p>Esihenkilön tuki ja lähestyttävyyys</p> <p>Päätöksenteon läpinäkyvyys ja vaikutusmahdollisuudet</p> <p>Selkeä ja saavutettava viestintä</p> <p>Osallisuutta ja yhdenvertaisuutta edistävä organisaatiokulttuuri</p> <p>Yhdenvertaisuus, monimuotoisuus ja syrjimättömyys</p> <p>Hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyys</p> <p>Monimuotoinen työyhteisö</p> <p>Perheystävällinen työnantaja</p> <p>Organisaation vakaus ja maine</p> <p>Laadukas ja kunnianhimoinen organisaatio, jolla hyvä maine</p> <p>Organisaatio on sitoutunut henkilöstöön ja panostaa henkilöstöön</p> <p>Työn pysyvyys</p> |

5.1.1 Osaamisen ja uran johtaminen eli talent management

Osaamisen ja uran johtaminen (talent management) alle muodostui kaksi yläluokkaa: osaamisen johtaminen ja uramahdollisuudet.

Osaamisen johtamisen alle muodostui kolme alaluokkaa; osaamisen kehittäminen, osaamisen tunnistaminen ja arvostamisen osoittaminen sekä osaamisen palkitseminen. Osaamisen kehittäminen nousi erityisen tärkeänä esille haastatteluissa, jopa yhtenä tärkeimpänä organisaatioon sitoutumista edistävänä tekijänä. On tärkeää, että organisaatio tarjoaa mahdollisuuden kehittää osaamista toivottuun suuntaan. Tärkeitä osaamisen kehittämisen väyliä organisaatiossa ovat koulutukset, työnkierto organisaation sisäisesti, työkokemuksen myötä kerrytetty osaaminen ja palautteen saaminen. Palaute koettiin tärkeäksi osaamisen kehittämisen välineeksi – palautetta voi saada työkavereilta, esihenkilöltä tai yhteistyökumppaneilta.

Osaamisen tunnistaminen ja arvostaminen on tärkeää; organisaation tulisi huomata työntekijän osaaminen ja työpanos. Osaamisen tunnistaminen ja arvostaminen linkittyy vahvasti osaamisen palkitsemiseen. Arvostamisen osoittaminen aineettomin tai aineellisin palkkioin lisää sitoutumista organisaatioon. Arvostaminen voi olla sanallista, kuten kiitosta ja kehuja. Osaamisen tunnistamisen ja arvostamisen osoittaminen ylennyksenä koettiin organisaatioon sitoutumista edistävänä tekijänä.

If you have someone who is trying to do more – why not reward? [...] This kind of people, if they do not feel rewarded, they will leave and move on to something better. (H2)

Lainauksessa haastateltava (H2) kuvaa, että jos joku tekee enemmän työtä, häntä tulisi palkita, muuten hän voi lähteä parempien mahdollisuuksien perässä. Osaamista voitaisiin arvostaa ja palkita myös taloudellisin eduin, kuten palkankorotuksin tai erillisin palkkioin palkkio. Henkilökohtaisen osaamisen arvostamisen osoittamisen ja palkitsemisen lisäksi korostui myös tiimikohtainen osaaminen ja palkitseminen – työtä ei voi tehdä yksin, tarvitaan koko tiimiä.

Uramahdollisuuksien alle muodostui kaksi alaluokkaa; urapolut, urakehitysmahdollisuudet sekä kansainväliset ja sisäiset etenemismahdollisuudet. Organisaatioiden tulisi mahdollistaa urakehitys organisaation sisällä. Haastatteluissa nousi esille organisaation sisäisten horisontaalisten ja vertikaalisten uramahdollisuuksien merkitys; mahdollisuus edetä itseä kiinnostaviin tehtäviin eri tiimissä tai tehtävissä esimerkiksi työnkierron keinoin tai pysyvästi sekä mahdollisuus edetä omalla alalla

eteenpäin esimerkiksi senior-rooleihin. Organisaation tarjoamien urapolkujen ei tulisi olla kuitenkaan liian sitovia kyseiseen organisaatioon – uralla eteneminen koettiin kokonaisuudessaan merkittäväksi ja urapolun organisaatiossa tulisi tukea mahdollisuuksia edetä myös toisiin organisaatioihin tulevaisuudessa. Kansainväliset mahdollisuudet koettiin sitoutumista edistävänä tekijänä, esimerkiksi mahdollisuus työskennellä ulkomailla tai eri toimipisteessä.

5.1.2 Hyvinvointi ja kotoutumisen tuki

Hyvinvoinnin ja kotoutumisen alle muodostui kolme yläluokkaa; hyvinvoinnin edistäminen, työhyvinvointi sekä maahanmuuton ja kotoutumisen tuki. Hyvinvoinnin edistämisen alla on neljä alaluokkaa; työterveyspalvelut, etuudet, joustavuus ja työympäristö.

As an international, you do not usually have a safety net of family in the country, and you do not usually have an apartment or something you own, maybe you usually come here with just some cash. So financially you are already in a vulnerable place, so it is important what kind of benefits the company gives you and how good your salary is. [...] I believe most of the internationals really care about that – like they want to have proper financial security. (H3)

Haastatteluissa nousi esille palkka ja taloudelliset edut. Lainauksessa haastateltava (H3) kuvaa, että kansainvälisten osaajien kohdalla korostuu palkan ja palkitsemisen merkitys; Suomessa ei ole valmiina turvaverkkoja tai omaisuutta. Suomeen saapuessa mukana on lähinnä omat säästöt. Tästä syystä palkan suuruus on oleellista, sillä oma talous on työstä saatavan palkan varassa. Palkan lisäksi oleelliseksi koettiin muut taloudelliset edut, kuten palkkiot tai bonukset, työsuhde-edut, kuten lounas-, työmatka-, liikunta- ja kulttuuriedut. Mahdollisuus sairauslomaan ja työterveyden palveluihin nousi esille sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä, mutta ei erityisen oleellisena tekijänä. Joustavuus erilaisten työaika- ja työpaikkaratkaisujen osalta koettiin oleellisesti hyvinvointia edistävänä tekijänä. Organisaation tarjoama jousto työajan ja -paikan suhteen esimerkiksi hybridityön myötä koettiin merkittäväksi. Miellyttävä työympäristö nousi myös esille; fyysisen työympäristön puitteet, esimerkiksi työtilat ja -välineet. Fyysiselle työympäristölle ei annettu valtavaa painoarvoa, mutta se koettiin kuitenkin jossain määrin organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä.

Työhyvinvoinnin alle muodostui neljä alaluokkaa; work-family balance ja work-life balance, työn ominaisuudet ja autonomia ja työn vaikutusmahdollisuudet. Work-life balance ja work-family balance koettiin oleellisiksi sitoutumista edistäviksi tekijöiksi, joita organisaatiot voivat edistää. Näiden koettiin vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin, joka koettiin oleelliseksi organisaation sitoutumiselle. Nämä koettiin myös erityisesti suomalaisen työelämän erityispiirteiksi. Työn sisältöä kuvaa mielekäs ja sopivasti kuormittava työ, sekä työn autonomia ja vaikutusmahdollisuudet. Työn sisällön osalta oleellista kansainvälisten IT-osaajien sitouttamisessa on mielekäs ja sopivasti kuormittava työ. Työn sisällön tulisi olla riittävän haastavaa ja mielenkiintoista sekä sopivan kuormittavaa – ei liian suurta tai kuormittavaa työkuormaa, mutta riittävästi, jotta tekemistä riittää eikä työ ole tylsää.

Työn vaikutusmahdollisuudet koettiin oleellisiksi; mahdollisuus vaikuttaa työntekopaikkaan, esimerkiksi etätö tai lähityö toimistolla ja työntekoaikaan joustavan työajan myötä. Myös vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin koettiin oleellisiksi – mahdollisuus suunnata omaa osaamista kohti kiinnostavia työtehtäviä kuvattiin organisaation sitoutumista edistävinä. Vaikutusmahdollisuuksien koettiin lisäävän autonomiaa – esimerkiksi liukuva työaika antaa mahdollisuuden valita henkilökohtaisesti, mitä haluaa tehdä, milloin ja missä. Autonomia ja luottamus työntekijöihin koettiin oleellisena; työnantaja ei mikromanageroi tai vahdi työntekijöiden tekemisiä.

Maahanmuuton ja kotoutumisen tuen alle muodostui kaksi alaluokkaa; suomen kielen ja kulttuurin perehdytys sekä organisaation tuki maahanmuuttoasioissa. Organisaation ja työyhteisön tuki kielen oppimiseen ja kulttuuriin tutustumiseen koettiin organisaation ja kohdemaahan sitouttavana tekijänä. Organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia osallistua suomen kursseille ilmaiseksi ja organisaation järjestämät virkistystapahtumat, koettiin oleellisiksi paikoiksi tutustua suomalaiseen kulttuuriin ja tutustua suomalaisiin työkavereihin. Suomalaisiin kollegoihin tutustuminen koettiin kotoutumista edistävänä, vaikkei työnantaja sinällään järjestäisi erillisiä tapahtumia suomalaiseen kulttuuriin liittyen.

Mikäli työntekijä muuttaa Suomeen työskennelläkseen organisaatiossa, nousi esille työnantajan rooli arjen asioissa avustamisessa alkuun; asunnon etsiminen, muutto ja muut

käytännön asiat, jotta työntekijän saapuminen ja uuden arjen aloittaminen Suomessa helpottuu. Erityisesti tilanteessa, jossa työntekijä muuttaa Suomeen työskennelläkseen organisaatiossa, koettiin oleelliseksi, että organisaatio tukee maahanmuuttoasioissa. Organisaation olisi oleellista olla tietoinen ajantasaisista maahanmuuttokäytännöistä ja osata neuvoa näissä työntekijöitä tai hoitaa näitä työntekijöiden kanssa. Myös työntekijän mahdollisen oleskelulupahakemuksen maksaminen työnantajan puolesta koettiin oleelliseksi.

5.1.3 Osallisuus, johtaminen ja organisaatiokulttuuri

Osallisuuden, johtamisen ja organisaatiokulttuurin alle muodostui kolme yläluokkaa; hyvä johtaminen, osallisuutta ja yhdenvertaisuutta edistävä organisaatiokulttuuri sekä organisaation vakaus ja maine.

Hyvän johtamisen alle muodostui kolme alaluokkaa; esihenkilön tuki ja lähestyttävyyys, päätöksenteon läpinäkyvyys ja vaikutusmahdollisuudet sekä selkeä ja saavutettava viestintä.

Helposti lähestyttävän esihenkilön, joka tukee työssä ja työurassa organisaatiossa, koettiin edistävän organisaatioon sitoutumista. Mahdollisuus tavata esihenkilö mahdollisimman usein, ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä ja ilmaista omia urasuunnitelmia, koettiin tärkeäksi. Vaikka esihenkilölle ilmaistut urasuunnitelmat eivät olisi toteutettavissa lyhyellä aikavälillä, jo kuulluksi tuleminen ja kokemus siitä, että esihenkilö lähtee edistämään urasuunnitelmien toteutumista, esimerkiksi työtehtävien muutoksen osalta, on oleellista. Matalat hierarkiat ja mahdollisuus lähestyä eri tason johtoa koettiin mieluisaksi ja Suomelle erityiseksi piirteeksi.

Päätöksenteon läpinäkyvyys ja vaikutusmahdollisuudet nousivat esille oleellisena organisaatioon sitoutumista edistävänä tekijänä. Päätöksenteko, joka koetaan läpinäkyväksi ja johdonmukaiseksi, edistää organisaatioon sitoutumista. Organisaation toivottaisiin tarjoavan mahdollisuuksia vaikuttaa pienempiin ja suurempiin kysymyksiin; omaan työhön suoraan liittyvät asiat sekä yleisesti organisaatiossa tehtävään päätöksentekoon. Viestintä englanniksi, jotta kaikki ymmärtävät, koettiin oleelliseksi. Ylipäätään viestinnän selkeys koettiin oleellisena tekijänä; kaikilla johdon tasoilla tai

muussa organisaation sisäisessä viestinnässä tulisi käyttää ymmärrettävää kieltä. Mikäli organisaatiossa järjestetään yhteistoimintaneuvotteluita, selkeä viestintä ja ajoitus voi hieman paikata sitoutumista organisaatioon.

Osallisuutta ja yhdenvertaisuutta edistävän organisaatiokulttuurin alle muodostui neljä alaluokkaa; yhdenvertaisuus, monimuotoisuus ja syrjimättömyys, hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyys, monimuotoinen työyhteisö sekä perheystävällinen työnantaja.

Oman organisaation kokeminen reiluksi, yhdenvertaisesti toimivaksi ja syrjimättömäksi edisti organisaatioon sitoutumista. Haastatteluissa nousi esille kokemus siitä, että työnantaja ei ole niin sanotusti paha tai toimi syrjivästi tai eriarvoisesti. Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytoinneissa, työyhteisössä ja monimuotoisuuden johtaminen koettiin oleelliseksi. Oleelliseksi koettiin sekä organisaation panostus monimuotoisuuden ja monimuotoisuuden johtaminen että monimuotoinen työyhteisö yleisesti. Monimuotoinen työyhteisö koettiin positiivisena ja organisaatioon sitoutumista edistävänä tekijänä. Kuulluksi tuleminen ja osallisuus koettiin oleellisena. Osallisuuden toteutumiselle oleellisena nähtiin yhdenvertaisuus sekä organisaation monimuotoisuus ja monimuotoisuusosaaminen. Osallisuus linkittyi myös vaikutusmahdollisuuksiin.

Hyvä työilmapiiri koettiin oleellisena organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Tämän koettiin olevan osaltaan organisaatiosta erillinen tekijä, joka muodostuu henkilöstön kesken, mutta osaltaan organisaation työn tulosta; organisaation toivottiin luovan mahdollisuuksia kehittää työilmapiiriä ja luovan yhteisöllisyyttä henkilöstön kesken. Hyvä työilmapiiri koettiin myös oleellisena vetovoimatekijänä; mikäli työpaikalla on hyvä työilmapiiri, esimerkiksi palkka tai osaamisen kehittäminen ei merkitse yhtä paljoa. Haastatteluissa nousi esille, että suomalainen työilmapiiri nähdään rentona ja mukavana. Yleisesti ottaen hyvä organisaatiokulttuuri ja organisaation panostus hyvän organisaatiokulttuurin luomiseen ja ylläpitoon nähtiin oleellisena.

Työnantajan perheystävällisyys koettiin organisaatioon sitoutumista edistävänä tekijänä. Perheystävällinen työnantaja limittyy work-family-balancen ja work-life balancen kanssa, mutta tuloksissa nämä on eritelty koetun työhyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin osalta. Suomalaisia organisaatioita kuvattiin pääsääntöisesti

perheystävällisiksi, joka koettiin mieluisaksi ja organisaatioon sitoutumista edistäväksi asiaksi.

Organisaation vakauden ja maineen alle muodostui kolme alaluokkaa; laadukas ja kunnianhimoinen organisaatio, jolla hyvä maine, organisaation sitoutuminen henkilöstöön ja panostus työntekijöihin sekä työn pysyvyys.

Haastateltavilla oli hieman eriäviä kokemuksia organisaation maineen merkityksestä organisaatioon sitoutumiselle. Osalle oli tärkeämpää, että organisaatio on tunnettu, osalle merkittävää oli lähinnä organisaation laadukkuus. Organisaation kunnianhimo koettiin oleelliseksi, mutta vaihtelevalla painotuksella. Osalle oli tärkeämpää, että organisaatio haluaa olla markkinoiden paras, osalle lähinnä organisaation toiminnan laadukkuus ja halu kehittyä edelleen verraten organisaation aiempaan toimintaan. Organisaation panostus työntekijöihin koettiin oleelliseksi. Tässä nähtiin ikään kuin organisaatioon sitoutumisessa vastavuoroisuutta; organisaatioon, joka on sitoutunut työntekijöiden pysyvyyden edistämiseen ja haluaa panostaa henkilöstöön, haluaa mieluummin sitoutua itsekin. Työn pysyvyys erityisesti haastavassa työmarkkinatilanteessa koettiin oleelliseksi. Varmuus oman työn pysyvyydestä edisti sitoutumista organisaatioon, kun itsensä voi nähdä organisaatiossa vielä pidemmän ajan päästä ja luottaa työn jatkumiseen.

5.2 Mikä vähentää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista?

Muodostui 3 pääluokkaa: työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen, johtaminen ja työyhteisö sekä vetovoima ja pitovoima. Tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 2), josta käy ilmi pääluokat, yläluokat, alaluokat ja alakategoriat.

TAULUKKO 2: Mikä vähentää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista?

| Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen | Johtaminen ja työyhteisö | Vetovoima ja pitovoima |
|--|--|---|
| <p>Työhyvinvointi</p> <p>Liian tylsät tai liian kuormittavat työtehtävät</p> <p>Huono työhyvinvointi, stressi</p> <p>Huono työilmapiiri tai tiimihenki</p> <p>Autonomian puute</p> <p>Osaamisen kehittäminen ja urakehitys</p> <p>Riittämättömät mahdollisuudet kehittyä</p> <p>Urakehityksen kannalta hyödytön työkokemus</p> <p>Kehittymistä jarruttava ilmapiiri</p> <p>Riittämättömät uramahdollisuudet ja palkkakehitys</p> | <p>Lähijohtaminen</p> <p>Arvostuksen puute</p> <p>Riittämätön esihenkilötuki</p> <p>Käskevä, hierarkkinen johtaminen ja mikromanagerointi</p> <p>Organisaation johtaminen</p> <p>Epäselvä tai epäjohdonmukainen viestintä</p> <p>Läpinäkymätön päätöksenteko</p> <p>Riittämättömät vaikutusmahdollisuudet</p> <p>Organisaatio ei panosta henkilöstöön</p> <p>Syrjintä tai epätasa-arvoinen kohtelu</p> | <p>Organisaation veto- ja pitovoimatekijät</p> <p>Riittämätön palkka tai palkitseminen</p> <p>Osaamista ei tunnisteta tai arvosteta</p> <p>Vetovoimaisempi yritys tai maa houkuttaa</p> <p>Epävarmuus työn pysyvyydestä</p> <p>Suomen veto- ja pitovoimatekijät</p> <p>Perheen tilanne: koulutus, turvallisuus, vakaus, terveydenhuolto, yhteiskunnan vastaanottavaisuus</p> <p>Maahanmuuttopolitiikan epävarmuus tai lainsäädännön vaikutukset</p> |

5.2.1 Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen

Työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen alle muodostui kaksi yläluokkaa; työhyvinvointi sekä osaamisen kehittäminen ja urakehitys.

Työhyvinvoinnin alle muodostui neljä alaluokkaa; liian tylsät tai liian kuormittavat työtehtävät, huono työhyvinvointi ja stressi, huono työilmapiiri ja tiimihenki sekä

autonomian puute. Liian tylsät tai kuormittavat tehtävät koettiin kuuluviksi kaikkiin töihin ajoittain, mutta liiallisesti korostuneena sillä olisi vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Autonomian puute ja rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa työtehtäviin ja työjärjestelyihin koettiin oleellisesti organisaatioon sitoutumista vähentävänä tekijänä. Huono työhyvinvointi ja stressi koettiin merkittäväksi organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Mikäli työ koettaisiin etenkin pidemmällä aikavälillä stressaavaksi tai työhyvinvointi laskisi, vähenisi sitoutuminen organisaatioon huomattavasti. Huono työilmapiiri tai tiimihenki koettiin myös oleellisesti sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Huonon työilmapiirin takia oltaisiin valmiita vaihtamaan työpaikkaa pois, toiveena löytää parempi työilmapiiri toisaalta.

Osaamisen kehittämisen alle muodostui neljä alaluokkaa; riittämättömät mahdollisuudet kehittyä, urakehityksen kannalta hyödytön työkokemus, kehittymistä jarruttava ilmapiiri sekä riittämättömät uramahdollisuudet organisaation sisällä ja palkkakehitys. Sitoutumista organisaatioon laskisi, mikäli työ ei tarjoaisi mahdollisuutta kehittää erityisosaamista tai työtä ei koettaisi urakehityksen kannalta oleelliseksi. Tilanne voisi olla väliaikaisesti ok, mikäli tiedossa olisi muutos tilanteeseen tai mikäli kaikki muut organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät olisivat erinomaisella tolalla. Tätä ei kuitenkaan nähty realistisena tilanteena.

Here in Finland, what comes to salary or benefits – everyone that is in the same role will get similar money, even though there are people who are, lazier or less motivated. [...] That might be a bad thing when it comes to organizational commitment in Finland. [...] You will decrease the motivation [and] will make people look for a new job. (H1)

Lainauksessa haastateltava (H1) kuvaa, että Suomessa saman roolin kaikki saavat saman palkan riippumatta motivaatiosta, mikä voi heikentää sitoutumista ja motivaatiota. Myös organisaation sisäinen palkkakehitys nähtiin oleellisena ja mahdollisuus palkankorotukseen koettiin oleellisena organisaatiossa pysymiselle. Palkkakehitys korostui urakehityksen rinnalla oleellisena tekijänä. Suomalaiseen organisaatioon ja suomalaisessa työyhteisössä sitoutumista estää kehittymistä jarruttava ilmapiiri; suomalaiset organisaatiot eivät kannusta työntekijöitä kilpailemaan keskenään, jolloin keskinkertainenkin työsuoritus riittää. Tätä ei nähdä motivoivana ja verrattuna muihin länsimaihin, suomalainen työelämä ei saa aikaan työntekijöiden välistä kilpailua, joka

auttaisi myös työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja etenemään urallaan nopeammin. Urakehitys nähtiin merkittävänä organisaation sisäisesti ja ulkoisesti; mikäli organisaation sisällä on riittämättömät horisontaaliset ja vertikaaliset uramahdollisuudet tai ellei organisaatiossa saatu työkokemus edistää urakehitystä organisaation ulkopuolella, koettiin nämä sitoutumista vähentävänä.

5.2.2 Johtaminen ja työyhteisö

Johtamisen ja työyhteisön alle muodostui kaksi yläluokkaa; lähijohtaminen ja organisaation johtaminen.

Lähijohtamisen alle muodostui kolme alaluokkaa; arvostuksen puute, riittämätön esihenkilötuki ja käskevä, hierarkkinen johtaminen & mikromanagerointi. Ylhäältä alaspäin suuntaava johtaminen, jossa työntekijöiltä ei kysytä, eikä työntekijöiden näkemyksiä huomioida, koettiin organisaatioon sitoutumista vähentävänä tekijänä. Mikäli esihenkilö oli vaikeasti tai liian harvoin tavoitettavissa, nähtiin tämä sitoutumista laskevana asiana. Myös käskevä, ylhäältä alaspäin suuntautuva hierarkkinen johtaminen sekä mikromanagerointi eli työn liiallinen kontrollointi, nähtiin sitoutumista laskevana tekijänä. Haastateltavat korostivat kuitenkin, että Suomessa työntekijöihin luotetaan ja työ on varsin itseohjautuvaa, joten tällaista johtamistapaa ei nähty ajankohtaisena. Suomalaisia organisaatioita ei myöskään nähty hierarkkisina; päinvastoin, hierarkiat koettiin matalina.

Organisaation johtamisen alle muodostui viisi alaluokkaa; epäselvä tai epäjohdonmukainen viestintä, läpinäkymätön päätöksenteko, riittämättömät vaikutusmahdollisuudet, organisaation riittämätön panostus henkilöstöön ja syrjintä tai epätasa-arvoinen kohtelu. Organisaatiolta toivottiin selkeää viestintää, erityisesti tehtyjen päätösten osalta. Päätöksenteosta tulisi viestiä organisaatioissa selkeästi ja saavutettavasti; kielen pitäisi olla yhteinen – mikäli osa henkilöstöstä ei osaa suomea, tulisi käyttää englantia, jolloin viestintä on kaikille ymmärrettävää. Päätöksenteon toivottaisiin olevan läpinäkyvää, siitä toivottaisiin viestittävän selkeästi ja tehdyt päätökset toivottaisiin perusteltavan. Myös riittämättömät vaikutusmahdollisuudet linkittyvät tähän – mikäli päätöksenteko ei ole läpinäkyvää, perusteltua, eikä siihen ole olemassa väylää vaikuttaa, koettaisiin tämä sitoutumista heikentävänä asiana.

Riittämätön panostus henkilöstöön, jolloin organisaatio ei pyri sitouttamaan henkilöstöään, nähtiin sitoutumista heikentävänä tekijänä. Oma sitoutuminen nähtiin tällöin yksipuolisena ja kokemus laski myös omaa sitoutumista. Organisaation toivottiin näkevän henkilöstönsä arvo ja panostavan henkilöstön osaamiseen, urakehitykseen, työhyvinvointiin, palkitsemiseen tai pyrkivän sitouttamaan henkilöstään. Syrjiminen tai eriarvoinen toiminta nousi esille haastatteluissa organisaatioon sitoutumista vähentävänä tekijänä. Mikäli työnantaja toimisi syrjivästi, toiminta koettaisiin oleellisena syynä vaihtaa organisaatiota ja alkaa kartoittaa muita mahdollisuuksia. Myös työyhteisössä syrjiminen ja eriarvoinen toiminta vaikuttaisi sitoutumiseen heikentävästi.

5.2.3 Vetovoima ja pitovoima

Vetovoiman ja pitovoiman alle muodostui kaksi yläluokkaa; organisaation veto- ja pitovoimatekijät sekä Suomen veto- ja pitovoimatekijät. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että Suomi ja Suomessa sijaitseva suomalainen organisaatio työpaikkana koettiin toisistaan erillisinä tekijöinä, eivätkä suoraan toisiinsa vaikuttavina. Suomen veto- ja pitovoimatekijät saattaisivat kuitenkin vaikuttaa organisaatiossa pysymiseen, vaikei organisaatiosta olisi sinällään syytä lähteä.

Organisaation veto- ja pitovoimatekijöiden alle muodostui neljä alaluokkaa; riittämätön palkka tai palkitseminen, osaamista ei tunnusteta tai arvosteta, vetovoimaisempi yritys tai maa houkuttaa ja epävarmuus työn pysyvyydestä (muutosneuvottelut, organisaation taloustilanne). Liian matala palkka tai muuten riittämätön palkitsemisen kokonaisuus nousi haastatteluissa useaan otteeseen esille. Riittämätön palkka ja palkitseminen nousi myös esille suomalaisen työelämän erityispiirteenä; muissakaan organisaatioissa ei Suomessa todennäköisesti saa juuri parempaa palkkaa, vaan paremman palkan perässä pitäisi muuttaa ulkomaille.

It is like I try to do good job, but I don't get a reward. The only way to get better salary or benefits is just moving out [of Finland]. And that is my experience [in Finland] compared to other cultures. (H1)

Lainauksessa haastateltava (H1) kuvaa, että hänen kokemuksensa Suomessa on, ettei hyvistä suorituksista saa palkkaa, ja ainoa tapa saada parempi palkka tai parempia etuja, on vaihtaa työnantajaa tai maata. Palkitsemiseen linkittyä myös osaamisen

riittämätön tunnistaminen ja arvostaminen; osaaminen voidaan huomioida myös palkitsemisen keinoin. Osaamisen palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta; yhdessä vietetty aika, arvostuksen sanominen ääneen, bonukset tai muut palkkiot. Oleellista oli myös kiitoksen saaminen, henkilö- ja tiimikohtaisen palautteen anto. Riittämätön osaamisen tunnistaminen ja arvostaminen koettiin myös suomalaisen työelämän erityispiirteeksi.

Sitoutumista organisaatioon saattaisi vähentää yleisesti ottaen vetovoimaisempi organisaatio tai maa. Haastateltavat kokivat hieman eri asiat vetovoimaisiksi; osalle organisaation maine ja menestys, organisaation kunnianhimo ja organisaation luoma merkitys omassa ansioluettelossa omalle urakehitykselle oli oleellisempaa. Osalle oleellisempia vetovoimatekijöitä olisivat esimerkiksi parempi työhyvinvointi, palkka ja palkitseminen, paremmat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet tai hyvän organisaatiokulttuuri ja työyhteisö.

Haastatteluissa nousi sitoutumista vähentävänä tekijänä esille epävarmuus työn pysyvyydestä. Organisaation taloustilanne ja muutosneuvottelut saivat miettimään omaa työtilannetta ja varmuutta oman työn pysyvyydestä. Epävarmuus työn pysyvyydestä sai tuntumaan, että sitoutuminen ei ole vastavuoroista ja on organisaatiolle vain numero, josta voidaan luopua hankalassa tilanteessa. Tämä sai pohtimaan, miksi itse pitäisi sitoutua organisaatioon, ellei sitoutuminen toteudu vastavuoroisesti. Toisaalta työmarkkinatilanne Suomessa koettiin tällä hetkellä yleisesti huonona, ja kaikissa organisaatioissa ajateltiin olevan vastaava tilanne. Irtisanomiset ja muutosneuvottelut ja erityisesti epäselvä tai huonosti toteutettu viestintä näiden toteutuksesta nähtiin oleellisesti sitoutumista vähentävänä tekijänä.

Suomen veto- ja pitovoimatekijöiden alle muodostui kaksi alaluokkaa; perheen kokemus Suomesta sekä maahanmuuttopolitiikan ja lainsäädännön vaikutukset. Perheen kokemus Suomesta voisi vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen – vaikka työpaikalla asiat sujuisivat erinomaisesti, saattaa perheen kokemus vaikuttaa. Oleelliseksi koettiin kokemus turvallisuudesta, johon vaikuttaa esimerkiksi yhteiskunnan vakaus ja vastaanottavaisuus, ja palveluiden saatavuus perheelle; terveydenhuolto, koulutus ja muut palvelut. Myös maahanmuuttopolitiikan ja lainsäädännön vaikutukset vaikuttavat - mikäli maahanmuuttopolitiikka on epävakaa tai epävarmaa ja perheen asema Suomessa

epävarma, voidaan kokea paremmaksi etsiä työtä maasta, jossa on vakaampi maahanmuuttopolitiikka. Erityisesti lasten osalta kaivattiin vakautta ja turvallisuutta sekä pääsyä koulutuksen piiriin. Oma tilanne työntekijänä koettiin turvallisempaan; työntekijä saa palkkaa, pääsyn työterveyteen, työyhteisön tuen ja merkityksellistä tekemistä päiviin. Haastatteluissa tuli esille myös suomalainen perhekäsitys maahanmuuttopolitiikkaan liittyen – perheenjäsenten vierailu Suomessa saattaa olla vaikeampaa, kuin vierailu jossain toisessa maassa, koska Suomessa ydinperheen ulkopuolisia henkilöitä ei mielletä osaksi perhettä. Nämä tekijät voivat vaikuttaa kokemukseen Suomen veto- ja pitovoimasta, kun Suomea verrataan muihin maihin.

5.3 Mikä edistää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista?

Organisaatioon sitoutumista edistävien tekijöiden alle muodostui kolme pääluokkaa; työn ominaisuudet ja osaamisen kehittyminen, organisaatiokulttuuri ja johtaminen sekä hyvinvointi ja elämänlaatu. Tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 3), josta käy ilmi pääluokat, yläluokat, alaluokat ja alakategoriat.

TAULUKKO 3: Mikä edistää kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumista?

| Työn ominaisuudet ja osaamisen kehittyminen | Organisaatiokulttuuri ja johtaminen | Hyvinvointi ja elämänlaatu |
|--|---|--|
| <p>Työn sisältö</p> <p>Työn mielekkyys ja merkityksellisyys</p> <p>Sopiva kuormitus</p> <p>Osaaminen ja ammatillinen kehitys</p> <p>Itseluottamus ja oppiminen työssä</p> <p>Osaamisen kehittäminen, koulutus, palautteen saaminen</p> <p>Ura- ja etenemismahdollisuudet</p> <p>Kansainväliset uramahdollisuudet</p> | <p>Johtaminen ja esihenkilö</p> <p>Hyvä johtaminen ja esihenkilön tuki</p> <p>Matalat hierarkiat</p> <p>Päätöksenteon läpinäkyvyys</p> <p>Organisaatiokulttuuri ja arvot</p> <p>Arvoihin samaistuminen, hyvä maine</p> <p>Arvojen ja vision jakaminen</p> <p>Kunnianhimo ja kehittyvä organisaatio</p> <p>Osallisuus ja yhdenvertaisuus</p> <p>Yhdenvertaisuus, arvostaminen, syrjimättömyys</p> <p>Vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, osallisuus</p> | <p>Työn pysyvyys ja edut</p> <p>Työsuhteen pysyvyys</p> <p>Palkitsemisen kokonaisuus</p> <p>Työsuhde-edut</p> <p>Hyvinvointi ja elämänlaatu</p> <p>Work-life balance</p> <p>Työterveys ja hyvinvoinnin huomiointi</p> <p>Autonomia, joustavuus</p> <p>Work-family-balance (työ-perhe-tasapaino), yhteiskunnan palvelut perheelle, organisaation perheystävällisyys</p> <p>Maahanmuuton ja kotoutumisen tuki</p> <p>Yhteisöllisyys ja sosiaaliset suhteet</p> <p>Yhteenkuuluvuuden tunne</p> <p>Sosiaaliset suhteet ja verkostot</p> |

5.3.1 Työn ominaisuudet ja osaamisen kehittyminen

Työn ja osaamisen kehittymisen alle muodostui kaksi yläluokkaa; työn sisältö sekä osaaminen ja ammatillinen kehitys.

If I like what I do, that will definitely make me stay. And I also feel what we do is important. – So, I am committed to it. (H1)

Työn sisällön alle muodostui kaksi alaluokkaa; työn mielekkyys ja merkityksellisyys sekä sopiva kuormitus. Lainauksessa haastateltava (H1) kuvaa, että

mielekäs työ saa pysymään organisaatiossa. Myös tärkeäksi koettu työ saa sitoutumaan työhön. Sopiva kuormitus koettiin oleelliseksi; sekä liian kuormittava työ tai liiallinen työkuorma että liian kevyt työ koettaisiin sitoutumista heikentävinä tekijöinä. Mikäli työ koettiin mielekkääksi, merkitykselliseksi ja sopivan kuormittavaksi, haluttiin samojen työtehtävien parissa työskennellä kauemmin. Haastatteluissa korostui halu nähdä oman työnsä hedelmät, joihin on yksin ja yhdessä tiimin kanssa käyttänyt aikaa ja vaivaa. Oma työ koettiin merkitykselliseksi; IT-alalla tehtävä työ koettiin merkitykselliseksi osaksi nyky-yhteiskunnan rakenteita ja arjen toimivuutta.

Osaamisen kehittäminen koettiin oleelliseksi. Väyliä osaamisen kehittämiseen nähtiin itse työn sisällössä, työnkierron kautta, erilaisissa koulutuksissa tai mentorointiohjelmissa sekä palautteen saannin kautta. Palaute koettiin oleellisena osaamisen kehittämiseksi ja organisaation nähtiin olevan isossa roolissa palautteen saannille; organisaation kautta palautetta saa asiakkailta, kollegoilta ja esihenkilöiltä. Uuden oppiminen nähtiin mielekkäänä ja ammatillista itseluottamusta vahvistavana, joka koettiin oleelliseksi organisaatiossa pysymiselle. Organisaatiosta saatavan osaamisen toivottiin olevan yleisesti omaa työuraa edistävää; mikäli osaaminen on liian spesifiä, ei siitä välttämättä ole hyötyä muissa organisaatioissa. Haastatteluissa korostui myös IT-alalla osaamisen kehittämisen pitkäjänteisyys; eteneminen senior-rooleihin on hidasta ja vaatii usean vuoden työkokemuksen.

Ura- ja etenemismahdollisuudet organisaation sisällä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti ja organisaation ulkopuolella nähtiin oleellisina. Kansainvälisten osaajien kohdalla myös kansainvälisten uramahdollisuuksien mahdollisuudet nousivat esille – työkokemus, josta on hyötyä myös ulkomaisissa organisaatioissa, nähtiin oleellisena, vaikkei suunnitelmissa olisikaan lähteä nyt Suomesta. Myös organisaation sisäiset mahdollisuudet ulkomailla; etätyö ulkomailla tai mahdolliset ulkomaan konttorit koettiin organisaatioon sitoutumista edistävinä tekijöinä.

5.3.2 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Organisaatiokulttuurin ja johtamisen alle muodostui kolme yläluokkaa; johtaminen ja esihenkilö, organisaatiokulttuuri ja arvot sekä osallisuus ja yhdenvertaisuus.

Johtamisen ja esihenkilön alle muodostui kolme alaluokkaa; hyvä esihenkilö ja esihenkilön tuki, matalat hierarkiat sekä päätöksenteon läpinäkyvyys. Johtamisen ja esihenkilön alle muodostui kolme alaluokkaa; hyvä johtaminen ja esihenkilön tuki, matalat hierarkiat sekä päätöksenteon läpinäkyvyys. Esihenkilön osalta aineistossa korostui helposti lähestyttävä esihenkilö, joka tukee työntekijöitä, kuuntelee ja auttaa edistämään työntekijöiden urasuunnitelmia ja jonka tapaa tarpeeksi usein. Esihenkilö koettiin oleelliseksi urakehitykselle, osaamisen kehittämiseksi ja oman työn sisällön tuunaamiselle.

Myös hyvä johtaminen kaikilla tasoilla nousi esille. Yleisesti ottaen matalat hierarkiat nousivat esille erityisesti suomalaisena ja positiivisena tekijänä – koettiin erityisenä ja sitoutumista edistävänä, että myös työntekijät pystyvät ottamaan yhteyttä korkeampaan johtoonkin. Organisaatiossa tehtävä päätöksenteko vaikutti kokemuksiin sitoutumisesta; mikäli päätöksenteko vaikutti johdonmukaiselta ja se tehtiin läpinäkyvästi, on organisaatioon helpompi sitoutua. Tähän linkittyy myös selkeä viestintä päätöksenteosta.

Organisaatiokulttuurin ja arvojen alle muodostui kolme alaluokkaa; organisaation maine, arvojen ja vision jakaminen sekä kunnianhimo ja kehittyvä organisaatio. Organisaatio, jolla on hyvä maine, koettiin mielekkäämmäksi ja nähtiin myös työuralle hyödyllisemmäksi – on hyvä pysyä pidempään organisaatiossa, joka näyttää hyvältä ansioluettelossa. Organisaation hyvä maine nousi esille erityisesti vetovoimatekijänä, mutta vaikutti myös organisaation pitovoimaan.

Myös organisaation arvoihin ja visioon samaistuminen koettiin sitoutumista edistävänä tekijänä – on mielekästä sitoutua edistämään itselle tärkeitä asioita. Haastatteluissa ilmeni mielikuva niin sanotusti hyvästä organisaatiosta ja pahasta organisaatiosta. Hyvä organisaatio nähtiin sellaisena, joka tekee hyviä asioita ja toimii reilusti, kun taas pahaan organisaatioon ei haluttu sitoutua, ellei olisi pakko. Organisaation kunnianhimo olla paras markkinoilla ja kehittyä jatkuvasti nähtiin oleellisena. Mikäli organisaation prioriteettina on jatkuva kasvu ja kehitys parhaaksi, näkyy se myös työn sisällössä, osaamisen kehittämisessä ja panostuksessa henkilöstöön.

Osallisuuden ja yhdenvertaisuuden alle muodostui kaksi alaluokkaa: yhdenvertaisuus, arvostaminen ja syrjimättömyys sekä vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen ja osallisuus. Haastatteluissa korostui, että on tärkeää kokea olevansa tasavertainen työyhteisön jäsen. Yhdenvertaisuus tarkoitti, ettei ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä kohdella eri tavalla kuin muita, vaan heidän osaamistaan arvostetaan. Syrjimättömyys nähtiin sekä arjen vuorovaikutuksessa että organisaation käytännöissä, kuten rekrytoinnissa ja palkkauksessa. Osallisuus liittyi puolestaan siihen, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja osallistua työyhteisön päätöksentekoon. Kun työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja kohdelluksi reilusti, se lisää yhteenkuuluvuutta ja vahvistaa organisaatioon sitoutumista.

5.3.3 Hyvinvointi ja elämänlaatu

Hyvinvoinnin ja elämänlaadun alle muodostui kolme yläluokkaa; työsuhteen turva ja edut, hyvinvointi ja elämänlaatu sekä yhteisöllisyys ja sosiaaliset suhteet.

Työsuhteen pysyvyyden ja palkitsemisen alle muodostui kolme alaluokkaa; työsuhteen pysyvyys, palkitsemisen kokonaisuus ja työsuhde-edut. Työsuhteen pysyvyys nähtiin oleellisena – varmuus siitä, että työt jatkuvat ja myös organisaatio on vastavuoroisesti sitoutunut työntekijään, lisää vastavuoroisesti sitoutumista työnantajaan kohtaan. Palkitsemisen kokonaisuus sisältäen palkan, palkkiot, mahdolliset bonukset tai muun palkitsemisen nousi esille haastatteluissa useaan otteeseen oleellisesti sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Myös työsuhde-edut, kuten liikunta- ja kulttuurietu, lounasetu, työmatkaetu tai työnantajan tarjoamat puitteet virkistäytymiselle ja liikunnalle, kuten työpaikan kuntosali, nousivat esille. Työsuhde-edut eivät yksinään vaikuttaneet organisaatioon sitoutumiseen, mutta linkittyivät palkitsemisen kokonaisuuden kanssa työsuhteen tarjoamina taloudellisina ja hyvinvointia sekä viihtymistä edistävinä etuina.

Hyvinvoinnin ja elämänlaadun alle muodostui viisi alaluokkaa; work-life balance, työterveys ja hyvinvoinnin huomiointi, autonomia sekä joustavuus, work-family-balance, yhteiskunnan palvelut perheelle sekä organisaation perheystävällisyys ja maahanmuuton ja kotoutumisen tuki.

What makes me want to stay in Finland, is the work life balance – you do your work hours, you do your job and after that it's fine. And during holidays – no one will call you. (H1)

Lainauksessa haastateltava (H1) kuvaa work-life balancen eli työ-elämä-tasapainon olevan oleellinen syy pysyä Suomessa; Suomessa töitä tehdään työajan aikana, mutta sen jälkeen ei enää tarvitse tehdä töitä, eikä lomilla kukaan soita töihin. Haastatteluissa korostui work-life balancen merkitys työhyvinvoinnille ja organisaatioon sitoutumiselle. Lainauksessa haastateltava kuvaa, kuinka work-life balance saa hänet haluamaan pysyä Suomessa; riittää, kun teet työsi työajalla, ja se riittää, eikä loma-aikana työntekijän odoteta hoitavan työasioita, vaan lomalla rauhassa irrottautua töistä. Work-life balance nousi esille suomalaisen työelämän erityispiirteenä ja veto- ja pitovoimatekijänä.

Mahdollisuus työterveyteen ja palkallisiin sairauslomapäiviin nähtiin oleellisena etuna suomalaisessa organisaatiossa työskennellessä. Työterveys ja palkalliset sairauslomapäivät tulivat haastatteluissa esille työsuhteen tarjoamina etuina. Nämä kuitenkin edistävät myös työntekijän hyvinvointia. Autonomia ja joustavuus koettiin oleellisiksi oman hyvinvoinnin tukena. Etätyö ja joustavat työajat korostuivat oleellisesti omaan viihtyvyyteen vaikuttavina tekijöinä ja näin ollen myös organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä.

Work-family-balance ja organisaation perheystävällisyys linkittyivät osin autonomiaan ja joustavuuteen. Mikäli organisaatio huomioi työntekijän henkilökohtaisen elämän ja antaa perheellisille joustoa, koettiin tämä oleelliseksi pitovoimatekijäksi. Yhteiskunnan vastaanottavaisuus ja perheen saamat palvelut työllistymisen, kotoutumisen ja kouluttautumisen edistämiseksi sekä perheen pääsy terveydenhuoltoon nähtiin oleellisina. Mikäli perhe ei saisi tarvitsemiaan palveluita, voisi tämä vähentää organisaatioon sitoutumista ja saada pohtimaan muita mahdollisuuksia, esimerkiksi uutta työtä ulkomailla. Toisaalta Suomesta johtuvat asiat nähtiin kuitenkin organisaatiosta erillisinä.

Maahanmuuton ja kotoutumisen tuki edistää sitoutumista suomalaiseen organisaatioon. Oma tilanne nähtiin esimerkiksi perheen tilannetta parempana; itsellä on mahdollisuus tutustua suomalaisiin ihmisiin ja suomalaiseen kulttuuriin, oppia kieltä

organisaation tarjoamalla kielikursseilla tai harjoitella työkavereiden kanssa. Kuitenkin organisaation tuki esimerkiksi maahanmuuttobyrokratian osalta nähtiin oleellisena; maahan saapuessa oleellista olisi tuki käytännön asioissa, kuten asunnon etsimisessä, pankkitilin avaamisessa, palveluiden löytämisessä ja maahanmuuttobyrokratian hoitamisessa, ettei kaikkea joudu selvittämään yksin uudessa maassa. Maahanmuuttokäytäntöjen osalta haastatteluissa korostui EU-kansalaisten ja EU:n ulkopuolelta tulevien työntekijöiden tilanne. EU-kansalaisen maahanmuuttobyrokratia koettiin kevyemmäksi.

Yhteisöllisyyden ja sosiaalisten suhteiden alle muodostui kaksi alaluokkaa; yhteenkuuluvuuden tunne ja sosiaaliset suhteet ja verkostot. Aineistossa nousi esille sitoutuminen omaan tiimiin tai työyhteisöön ja työyhteisön merkitys organisaatioon sitoutumiselle. Yleisesti ottaen yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä ja organisaation luomat puitteet yhteenkuuluvuuden tunteen edistämiseksi koettiin oleelliseksi organisaatioon sitoutumiselle.

5.4 Mikä vaikuttaa kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumiseen?

Mikäli organisaatioon sitoutumista tarkastellaan Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallin kautta, voitaisiin organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastella seuraavasti. Kappaleessa on avattu teoriaohjaavan temaattisen analyysin tulokset. Haastatteluissa nousi esille sitoutuminen oman osaamisen kehittämiseen tai urakehitykseen, tiimikavereihin ja työyhteisöön tai työhön. Sitoutuminen työhön, tiimiin tai omaan uraan ei välttämättä kohdistu suoraan organisaatioon, mutta saa työntekijän pysymään organisaatiossa pidempään, joten myös nämä voivat edistää osaajan pysymistä organisaatiossa pidempään.

Kaikkia Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallin mukaisia sitoutumisen tyyppejä nousi esille haastatteluissa. Haastatellut korostivat itse erityisesti jatkuvaa sitoutumista – pohdinnassa organisaatioon sitoutumisesta korostui rationaalinen päätöksenteko ja vaihtoehtojen punnitseminen. Toisaalta haastatteluissa tuli esille runsaasti affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen alle kuuluvia tekijöitä. Temaattisen analyysin kautta voidaan tarkastella tuloksia teorialähtöisesti – yleisesti organisaatiot

haluavat edistää affektiivista sitoutumista. Analyysin tavoitteena oli tuoda esille, mitkä tekijät vaikuttavat minkäkin tyyppiseen organisaatioon sitoutumiseen. Tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 4), jossa tulokset on jaettu sitoutumisen tyyppin mukaan sarakkeittain. Jokaiseen sarakkeeseen on kuvattu, mikä edistää ja mikä heikentää tämän tyyppistä sitoutumista sekä tiivistelmä vaikuttavista tekijöistä.

TAULUKKO 4: Mikä vaikuttaa kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumiseen kolmen komponentin mallin mukaan?

| Affektiivinen sitoutuminen | Jatkuva sitoutuminen | Normatiivinen sitoutuminen |
|--|---|--|
| <p>Mikä edistää? tiimihenki, työyhteisö, yhteenkuuluvuus, motivoiva ja merkityksellinen työ, hyvä työilmapiiri, työkavereihin sitoutuminen, kuulluksi tuleminen ja osallisuus, työ on paikka toteuttaa itseä, hyvä work-life balance ja work-family balance tukee hyvinvointia sekä luo tunteen yksityiselämän kunnioittamisesta, kiitollisuus työnantajaa kohtaan</p> | <p>Mikä edistää? vakaus, työsuhteen pysyvyys, hyöty urakehitykselle, kehittymismahdollisuudet, työnantajan maine ja asema, vetovoimatekijät, työn pysyvyys huonossa taloustilanteessa, kehittää osaamista, work-life balance (arvokas etu, josta on hyvä pitää kiinni), palkka ja palkitseminen</p> | <p>Mikä edistää? kokemus organisaation tuesta, sitoutumisen vastavuoroisuus, ihmissuhteet työpaikalla (työyhteisö, työkaverit), työn sisältö, sitoutuminen tiimityöhön, vastavuoroinen sitoutuminen työnantajan perheystävällisyydestä</p> |
| <p>Mikä heikentää? syrjintä, ulkopuolisuus, yksinäisyys, arvostuksen puute, huono ilmapiiri, mikromanagementointi, arvostiriita, liian kuormittava työ</p> | <p>Mikä heikentää? huono palkka ja palkitseminen, huonot kehittymismahdollisuudet, ei hyödytä uralla, toinen yritys tai maa on vetovoimaisempi, työn pysyvden epävarmuus</p> | <p>Mikä heikentää? huono kohtelu, syrjintä, yksinäisyys tai ulkopuolisuus, sitoutumisen yksipuolisuus työntekijän puolelta</p> |
| <p>Tiivistettynä: Yhteenkuuluvuus, työyhteisön tuki ja työn merkityksellisyys edistävät tunnesidettä organisaatioon.</p> | <p>Tiivistettynä: Taloudelliset edut, osaamisen kehittäminen ja uramahdollisuudet sekä työpaikan vakaus vaikuttavat merkittävästi jatkuvaan sitoutumiseen</p> | <p>Tiivistettynä: Kokemus organisaation tuesta, velvollisuuden tai vastavuoroisuuden tunne sekä sitoutuminen työn sisältöön ja tiimiin edistävät normatiivista sitoutumista.</p> |

Affektiivista sitoutumista, jolloin työntekijä tuntee haluavansa jäädä organisaatioon, edistää tulosten mukaan yhteenkuuluvuus ja kokemus työn merkityksellisyydestä. Affektiivista sitoutumista edistävät myös hyvä työyhteisö,

työntekijän kokemus kuulluksi tulemisesta ja osallisuudesta, hyvä work-life balance ja work-family balance sekä kiitollisuus työnantajaa kohtaan. Affektiivista sitoutumista laskee syrjintä, ulkopuolisuuden tunne, yksinäisyys, arvostuksen puute, huono ilmapiiri, mikromanagerointi, arvostiriidat ja liian kuormittava työ.

There is [also] emotional attachment – because I have friends here [and] I have put effort into developing [...] things for this company. (H3)

Lainauksessa haastateltava (H3) kuvaa, että hän on myös tunnetasolla kiintynyt organisaatioon, koska hänellä on siellä ystäviä ja hän on käyttänyt vaivaa yrityksen kehittämiseen. Tuloksissa nousi esille sosiaalisten suhteiden ja työyhteisön merkitys affektiiviselle sitoutumiselle organisaatioon.

I feel loyal towards my organization because they gave me a valuable opportunity [...] and I really appreciate that. [...] and they have really invested in me. (H1)

Lainauksessa haastateltava (H1) kuvaa, että hän tuntee uskollisuutta organisaatiota kohtaan, koska hänelle on annettu arvokas mahdollisuus ja hän kokee, että organisaatio on panostanut hänen kehitykseensä. Vaikka lainauksessa puhutaan uskollisuudesta, haastateltavan motivaatio kuvautuu myös koettuna kiitollisuutena ja kiintymyksenä organisaatioon, eli affektiiviseen sitoutumiseen.

Appreciation, which could be financial or expressed through words or respect. Before starting work, I did not realize this and thought it would not matter if someone appreciated or respected my words – but actually, it does. (H4)

Lainauksessa haastateltava (H4) kuvaa, että arvostus ja kunnioitus, olivatpa ne taloudellisia tai sanallisia, vaikuttavat hänen tunnepohjaiseen sitoutumiseensa organisaatioon, vaikka hän ei aluksi osannut odottaa sitä. Tämä voidaan tulkita affektiivisen sitoutumisen ilmenemismuotona, jossa arvostuksen ja kunnioituksen kokeminen vahvistavat emotionaalista sidettä organisaatioon.

I am committed to doing something valuable and being committed to coworkers; I can see that the work we do day-to-day is meaningful. (H5)

Lainauksessa haastateltava (H5) kuvaa, että hän tuntee sitoutuneisuutta sekä merkitykselliseen työhön että työkavereihin, ja kokee päivittäisen työnsä

merkitykselliseksi. Tämä voidaan tulkita affektiivisen sitoutumisen ilmenemismuotona, jossa emotionaalinen side organisaatioon vahvistuu työn koetun merkityksellisyyden ja sosiaalisten suhteiden kautta.

Jatkuvaa sitoutumista, eli sitoutumista, jolloin työntekijä tekee rationaalisen ratkaisun jäädä organisaatioon, edistää palkka sekä mahdollisuudet osaamisen kehittämiseksi ja työkokemuksen merkitys urakehitykselle. Jatkuvan sitoutumisen osalta haastatteluissa nousi esille palkan merkitys, koska kansainvälinen osaaja on taloudellisesti paikallisia haavoittuvammassa tilanteessa; vieraassa maassa ei ole turvaverkkoa perheestä, omistusasunnosta tai omaisuudesta Suomessa, joten palkan ja säästöjen merkitys korostuu. Jatkuvaa sitoutumista organisaatioon edistävät myös työpaikan vakaus, työnantajan maine, hyvät etuudet sekä urakehitys- ja kehittymismahdollisuudet. Jatkuvaa sitoutumista vähentävät huono palkka ja palkitseminen, kehittymismahdollisuuksien puute, heikot uravaikutukset, vetovoimaisemmat vaihtoehdot muissa yrityksissä tai maissa sekä epävarmuus työsuhteen pysyvyydestä.

If I find a better growth opportunity, better salary, in a well-cultured company, then I would make this rational option to switch. (H3)

Lainauksessa haastateltava (H3) kuvaa, että työpaikan vaihtaminen olisi rationaalinen vaihtoehto, mikäli hän löytäisi paremman urakehityksen, palkan tai kulttuurin tarjoavan organisaation. Tämä ilmentää jatkuvaa sitoutumista, jossa työsuhdetta arvioidaan hyötyjen ja kustannusten pohjalta. Haastateltavan oma viittaus rationaalisuuteen vahvistaa tulkintaa, että sitoutuminen rakentuu pikemminkin laskelmoivan harkinnan kuin emotionaalisen siteen varaan.

The job market is not extremely good, so sometimes you will feel committed, not just by choice. (H4)

Lainauksessa haastateltava (H4) kuvaa, että työmarkkinatilanne ei ole erityisen hyvä, joten hänen sitoutumisensa organisaatioon ei perustu pelkästään omaan valintaansa, vaan myös rationaaliseen harkintaan ulkoisten olosuhteiden vaikutuksesta. Lainaus kuvaa tilannetta, jossa sitoutuminen näyttäytyy jatkuvana sitoutumisena. Työntekijä siis pysyy organisaatiossa osittain siksi, että vaihtoehtoja on ajankohtaisesti rajallisesti.

Normatiivista sitoutumista, eli sitoutumista, jolloin työntekijä kokee uskollisuutta ja velvollisuudentuntoa jäädä organisaatioon, edistää työpaikan sosiaaliset suhteet ja sitoutuminen työyhteisöön, sitoutuminen omaan työhön ja oman työn tulosten näkemiseen sekä kokemus sitoutumisen vastavuoroisuudesta. Mikäli organisaatio on sitoutunut ja panostaa henkilöstöönsä, lisäksi se kokemusta sitoutumisen vastavuoroisuudesta ja kiitollisuutta organisaatiota kohtaan. Normatiivista sitoutumista edistävät siis kokemus organisaation tuesta, vahvat ihmissuhteet työpaikalla, sitoutuminen tiimityöhön ja työn sisältöön sekä vastavuoroinen sitoutuminen työnantajan perheystävällisyydestä. Normatiivista sitoutumista laskevat huono kohtelu, syrjintä, yksinäisyys tai ulkopuolisuuden tunne sekä sitoutumisen yksipuolisuus työntekijän puolelta.

You want to see some things to come to fruition and you want to see the end results of your work. So there is this kind of attachment. (H4)

Lainauksessa haastateltava (H4) kuvaa halua nähdä työnsä tulokset ja työn päätepisteen, mikä lisää tunnetta kiinnittymisestä organisaatioon. Tämä voidaan tulkita normatiivisen sitoutumisen ilmentymäksi, jossa sitoutuminen rakentuu velvollisuuden ja vastuullisuuden tunteen kautta: työntekijä kokee velvollisuudekseen jatkaa organisaatiossa ainakin siihen asti, kunnes omat tehtävät tai projektit on saatettu päätökseen.

What really is job security and how do I see it? I don't think any job is truly secure [...] Things can change any day. You just have to accept it [...] You cannot affect or change this. [...] [Organizations] are not committed to you. You are just a number for them. So why should I be committed to them? (H5)

Lainauksessa haastateltava (H5) kuvaa, että työpaikan pysyvyyteen ei voi luottaa ja että työntekijät nähdään organisaatioissa vain numeroina. Mikäli organisaatio ei osoita sitoutumista työntekijään, myös haastateltava kyseenalaistaa oman velvollisuutensa sitoutua organisaatioon. Tämä voidaan tulkita normatiivista sitoutumista heikentäväksi tilanteeksi, jossa vastavuoroisuuden puuttuminen murentaa velvollisuudentunnetta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät edistävät ja mitkä heikentävät kansainvälisten IT-osaajien sitoutumista suomalaisiin organisaatioihin. Tulokset vahvistavat monia aiemmissa tutkimuksissa tunnistettuja tekijöitä, mutta tuovat esiin myös suomalaisen työelämän erityispiirteitä sekä kansainvälisten työntekijöiden kokemuksiin liittyviä näkökulmia. Kokonaisuutena tulokset vahvistavat, että kansainvälisten IT-osaajien sitoutuminen rakentuu pitkälti samoista tekijöistä kuin muidenkin työntekijöiden. Mielekäs työ, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, hyvä johtaminen ja työhyvinvointi edistävät sitoutumista, kun taas huono johtaminen, syrjintä ja epävarmuus heikentävät sitä. Kansainvälisten osaajien kohdalla sitoutumiseen vaikuttavat lisäksi kotoutumisen ja arjen sujuvuuden kaltaiset tekijät, jotka kytkeytyvät laajemmin yhteiskunnan vastaanottavuuteen.

6.1 Sitoutumista edistävät tekijät organisaatiossa

Tulosten perusteella organisaatioiden mahdollisuudet edistää sitoutumista liittyvät ennen kaikkea uramahdollisuuksiin, osaamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen. Tuloksissa nousi esille, että kansainväliset osaajat arvostavat sitä, että heidän osaamisensa tunnustetaan ja heille tarjotaan mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan. Tämä on linjassa Khazanchin ja Owensin (2011) sekä Osman-Ganin ja Paikin (2016) havaintojen kanssa, joiden mukaan koulutus, osaamisen kehittäminen ja urakehitys ovat sitoutumisen kannalta keskeisiä. Myös Denner (2013) korostaa osaamisen johtamisen merkitystä, ja Maurya ja Agarwal (2018) nostavat esiin työnantajabrändin, joka houkuttelee osaajia pysymään organisaatiossa.

Palkitsemisen kokonaisuus nousi esille keskeisenä tekijänä organisaatioon sitoutumisessa. Tulosten mukaan suomalaisten organisaatioiden palkitsemiskäytännöt koettiin usein riittämättömiksi. Haastatteluissa nousi esille näkemys, että ainoa tapa saavuttaa parempi palkka oli muuttaa ulkomaille. Brown (2013) on tuonut esille, että

parhaita osaajia tulisi palkita muuta henkilöstöä enemmän sitoutumisen varmistamiseksi. Tornikoski (2011) korostaa aineettomien palkkioiden merkitystä affektiivisen sitoutumisen tukena. Tuloksissa nämä näkökulmat näkyivät siten, että haastateltavat toivoivat sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen muotoja, kuten tunnustusta ja arvostusta. Tuloksissa korostuivat myös yksilö- ja tiimikohtaiset palkinnot.

Työhyvinvoinnin ja joustavuuden merkitys nousi aineistossa vahvasti esille. Kansainväliset IT-osaajat arvostivat työ- ja vapaa-ajan tasapainoa, mielekkäitä työtehtäviä ja sopivaa kuormitusta. Tämä tukee Khazanchin ja Owensin (2011), Al Memarin, Khalidin ja Osmanin (2023) sekä Costan ja kumppaneiden (2024) havaintoja, joissa joustavuuden ja työn tuunaamisen on nähty vahvistavan sitoutumista. Esille nousi, että sopivan kuormittava ja mielenkiintoinen työ vahvistaa sitoutumista. Tutkielma osoitti, että työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet ovat keskeisiä tekijöitä, ja kansainväliset IT-osaajat arvostavat erityisesti tehtäviä, jotka ovat sekä riittävän haastavia että tukevat osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Costa ja kumppanit (2024) korostavat samaa havaintoa: IT-osaajien sitoutumiselle on oleellista teknologisesti innovatiivinen ja kehittävä työ.

Hyvä työyhteisö ja toimiva tiimihenki korostuivat tuloksissani, joka on linjassa myös Khazanchin ja Owensin (2011) tutkimuksen kanssa. Johtaminen ja esihenkilötyö olivat keskeisiä sitoutumisen edistäjiä. Tuloksissa nousi esille helposti lähestyttävä esihenkilö ja riittävä esihenkilötuki, matalat hierarkiat ja arvostava, osallistava johtaminen. Nämä tulokset ovat linjassa Lun ja kumppaneiden (2013) ja Bourgin (2013) tutkimusten kanssa yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden merkityksestä organisaatioon sitoutumisessa. Myös monimuotoisuutta arvostava organisaatiokulttuuri ja kulttuurienväläinen mentorointi nousivat esille sitoutumista tukevinä käytäntöinä (van Bakel ym. 2022).

6.2 Sitoutumista edistävät tekijät yleisesti

Tulosten mukaan monet kansainvälisten IT-osaajien suomalaiseen organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat yleisesti samoja kuin organisaatioon sitoutumista edistävät tekijät laajemminkin. Mielekäs työ, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, palkitseminen, työhyvinvointi ja hyvä työilmapiiri ovat myös aiemmassa tutkimuksessa

nousseet esille organisaatioon sitoutumista edistävinä tekijöinä (muun muassa Costa ym. 2024; Khazanchi & Owens 2011; Osman-Gani & Paik 2016; Gilani & Cunningham 2017).

Sosiaalisen työympäristön merkitys korostui. Hyvä tiimihenki, yhteenkuuluvuuden tunne ja toimiva kommunikaatio nähtiin oleellisina sitoutumisen kannalta. Haastatteluissa nousi esille myös sitoutuminen omaan tiimiin. Tämä on linjassa Khazanchin ja Owensin (2011) tutkimuksen kanssa, jossa epämuodollisen ja muodollisen sosiaalisen toiminnan merkitys on tunnistettu. Kuulluksi tuleminen ja arvostava vuorovaikutus vahvistivat kokemusta sitoutumisesta. Ulkomaalaistaustaisuus nousi esille tämän yhteydessä työyhteisön monimuotoisuusosaamisen kannalta; puhutaan kieltä, jota kaikki ymmärtävät. Suomalaiset kollegat mainittiin hitaasti lämpiävinä ja kulttuurieron suomalaisissa huomasi, mutta suomalaiset koettiin rehellisinä, auttavaisina ja hyvinä työkavereina. Suomalaisen työkalureiden koettiin myös edistävän Suomeen asettumista ja sitoututtavan Suomeen. Työympäristötekijät eivät nousseet aineistossa merkittävästi esiin fyysisen työympäristön osalta, mutta sosiaalinen ympäristö oli sitäkin keskeisempi. Tämä eroaa hieman joistakin aiemmista tutkimuksista, joissa myös fyysisen ympäristön kehittämisellä on nähty olevan merkitystä sitoutumisessa (Khazanchi & Owens 2011).

6.3 Sitoutuminen Allenin ja Meyerin mallin mukaan

Allen ja Meyer (1991) erottavat sitoutumisen kolme komponenttia: affektiivisen, jatkuvan ja normatiivisen sitoutumisen. Tulosten perusteella nämä kaikki olivat nähtävissä kansainvälisten IT-osaajien kokemuksissa. Affektiivinen sitoutuminen, eli halu jäädä organisaatioon, vahvistui erityisesti hyvän tiimihengen, yhteenkuuluvuuden, mielekkään työn ja osallisuuden kautta. Työ- ja yksityiselämän tasapaino tuki tätä sitoutumista. Tämä on linjassa aiempien havaintojen kanssa, joissa affektiivisen sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä tuottavuuteen ja vähäisempään stressiin (Grego-Planer 2022; Mercurio 2015; Stark, Smith & Carter 2025).

Jatkuva sitoutuminen, eli rationaaliseen pohdintaan perustuva sitoutuminen keskittyi urakehitysmahdollisuuksiin, työsuhteen pysyvyyteen ja palkitsemisen kokonaisuuteen. Epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta ja riittämätön palkka heikensivät

tätä sitoutumisen muotoa. Tämä vastaa muun muassa Khazanchin ja Owensin (2011) ja Brownin (2013) tutkimusten tuloksia palkitsemisen ja vakauden merkityksestä.

Normatiivinen sitoutuminen, eli velvollisuuden tunne pysyä organisaatiossa, rakentui työnantajan tuen, vastavuoroisuuden ja arvostuksen varaan. Velvollisuutta koettiin myös oman työn sisältöä kohtaan – organisaatioon haluttiin jäädä saattamaan oma työ loppuun ja näkemään työn tulokset. Myös työkavereita kohtaan koettiin velvollisuudentuntoa; työn nähtiin rakentuvan tiimityönä, jota ei voi tehdä yksin. Tämä sitoutumisen muoto kuitenkin heikkeni, mikäli työnantaja ei osoittanut vastaavaa sitoutumista työntekijöihin tai mikäli työnantaja kohtelisi työntekijöitä huonosti.

6.4 Sitoutumista heikentävät tekijät

Tuloksissa nousi esiin useita tekijöitä, jotka vähensivät sitoutumista. Puutteet osaamisen kehittämisessä, uramahdollisuuksissa ja johtamisessa koettiin keskeisinä esteinä. Työtehtävien yksitoikkoisuus ja kuormittavuus heikensivät motivaatiota. Epäselvä viestintä, vaikutusmahdollisuuksien puute, arvostuksen puute ja huono johtaminen vähensivät sitoutumishalukkuutta. Huono johtaminen nousi esille lähinnä mahdollisena tilanteena; hierarkkinen, käskevä johtaminen ja mikromanagerointi nousivat esille sitoutumista heikentävinä tekijöinä. Esille kuitenkin nousi, että suomalainen työelämä koettiin matalahierarkkisena ja työntekijöiden nähtiin voivan toimia hyvin itseohjautuvasti.

Riittämätön palkka ja epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta nousivat esiin haastatteluissa. Tämä havainto tukee Casadon ja Casperszin (2016) tutkimusta, jossa organisaation epävarmuuden nähtiin heikentävän työntekijöiden lojaalisuutta ja sitoutumista. Syrjinnän ja eriarvoisuuden kokemukset heikensivät sitoutumista. Haastateltavat toivat esiin, että kokemukset ulkopuolisuudesta saavat pohtimaan organisaatiosta lähtöä. Esille nousi, että haastateltavat eivät olleet kokeneet organisaatiossaan syrjintää tai eriarvoisuutta. Muualta kuultu kuitenkin vaikutti myös muiden organisaatioiden vetovoimatekijöihin – mikäli jonkun muun organisaation oli kuullut toimivan syrjivästi, ei organisaatio houkutelut. Tämä havainto vahvistaa aiempia tutkimuksia syrjinnän vaikuttavan heikentävästi sitoutumiseen (Lawrence ym. 2014; Lu ym. 2013; Bourgi 2013).

6.5 *Suomalaisen työelämän ja kansainvälisten osaajien erityispiirteet*

Tulokset osoittavat, että suomalaisen työelämän erityispiirteet – kuten hyvä work-life balance, matalat hierarkiat ja itseohjautuvuus – tukevat kansainvälisten IT-osaajien sitoutumista. Haastateltavat kuvasivat näitä vahvuuksiksi, jotka erottavat suomalaiset organisaatiot monista muista maista. Tämä on linjassa myös Kilincin (2024) ja Work in Finland -ohjelman (n.d.) kanssa, joissa suomalaisen työelämän vetovoimatekijöinä korostetaan työ- ja perhe-elämän tasapainoa sekä perheystävällisyyttä. Samalla tulokset toivat esiin palkitsemisen riittämättömyyden, mikä voi heikentää suomalaisten organisaatioiden kilpailukykyä kansainvälisessä osaajamarkkinassa. Tämä havainto täydentää Brownin (2013) tutkimusta parhaiden osaajien palkitsemisen merkityksestä.

Suomeen liittyen kotoutumisen tuki, arjen sujuvuus ja perheen hyvinvointi nähtiin sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Vaikka näitä ei mielletty ensisijaisesti organisaatioiden vastuulle kuuluviksi, ne vaikuttavat osaajien näkökulmasta myös organisaatioon sitoutumiseen. Tämä vastaa Toman ja Villares-Varelan (2019) ja Vehaskarin (2010) havaintoja maahanmuuttokäytäntöjen vaikutuksesta maassa pysymiseen – mikäli mahdollinen puoliso tai perhe ei saa tarvitsemiaan palveluita tai pääse kotoutumaan, koko perhe muuttaa todennäköisemmin pois. Organisaatiot voivat kuitenkin tukea osaajia erityisesti Suomeen saapumisen alkuvaiheessa esimerkiksi jakamalla tietoa perheille suunnatuista palveluista. Esille nousi myös yhteiskunnan vastaanottavuus ja turvallisuus, joka organisaation voi olla hyvä tiedostaa sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä.

Suomalaisiin kollegoihin tutustuminen koettiin kotoutumista edistävänä ja yleisesti ottaen yhteisöllisyys ja työyhteisön sosiaaliset suhteet koettiin sitoutumista edistäväksi. Organisaatiot voisivat siis yhteisöllisyyteen panostamalla edistää kansainvälisen osaajan kotoutumista ja sitoutumista. Haastattelussa ilmeni, että suomalainen työilmapiiri nähtiin rentona ja mukavana, jossa ei ole paljoa kilpailua työntekijöiden kesken. Tämä nähtiin sekä vahvuutena että heikkoutena. Kilpailun puute nähtiin toisaalta hidasteena osaamisen kehittämislle ja uralla etenemiselle. Tässä ilmenee ristiriita, jossa myönteinen työilmapiiri vahvistaa sitoutumista, mutta kilpailun puutteeseen liitetyt kielteiset vaikutukset voivat heikentää sitä.

6.6 Käytännön suositukset kansainvälisten IT-osaajien sitouttamiseen

Suomalaisissa organisaatioissa tulisi huomioida suomalaisen työelämän vahvuudet, kuten hyvä work-life balance ja matalat hierarkiat, ja ylläpitää näitä. Organisaatioiden tulisi kuitenkin panostaa myös pitovoimaan – viidesosa Suomeen saapuvista maahanmuuttajista muuttaa pois viiden vuoden sisällä. Tulokset nostivat esille erityisesti riittämättömän palkitsemisen heikentävän organisaatioon sitoutumista. Näiden tekijöiden tunnistaminen auttaa suomalaisia organisaatioita vahvistamaan sitoutumista ja kehittämään vetovoimaansa kansainvälisten osaajien näkökulmasta. Alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 5) tuodaan vielä esille käytännön suositukset keskeisten tulosten ja aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella.

TAULUKKO 5: Käytännön suositukset

Konkreettiset käytännön suositukset organisaatioille

| Tutkielman tulokset | Aiempi tutkimus |
|--|---|
| Osaamisen johtaminen: Riittävä palkitsemisen kokonaisuus (aineellinen ja aineeton palkitseminen) Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet Uramahdollisuudet näkyviksi | Toimivat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, urakehitys ja palkitsemisen kokonaisuus edistävät organisaatioon sitoutumista (Benson & Brown 2007; Brown 2013; Osman-Gani & Paik 2016; Khazanchi & Owens 2011). Erityisesti IT-alalla korostuu jatkuva kasvu ja kehitys (Costa ym. 2024). Parempi palkitseminen niissä rooleissa, joissa on erityisosaamista (Brown 2013). |
| Työhyvinvointi: Joustavuus, työn tuunaaminen Work-life balancen ja work-family-balancen edistäminen Perheystävällisyys Hyvä työilmapiiri | Joustot, työn tuunaaminen ja kuormituksen hallinta ovat jo monessa suomalaisessa organisaatiossa vahvuuksia; niitä kannattaa ylläpitää ja vahvistaa, jotta work-life balance realisoituu arjessa (Khazanchi & Owens 2011; Al Memari ym. 2023; Žnidaršič & Bernik 2021). Asiantuntijoille työpaikan sosiaaliset suhteet ja suhde esihenkilöön ovat oleellisia organisaatioon sitoutumiselle (Benson & Brown 2007) |
| Hyvä johtaminen: Hyvä esihenkilötuki Matalat hierarkiat Työntekijän arvostaminen Päätöksenteon läpinäkyvyys ja selkeä viestintä | Tavoitettavuus, luottamus ja reiluus edistävät affektiivista ja normatiivista sitoutumista; mikromanagementointi ja autoritäärisuus heikentävät niitä (Grego-Planer 2022; Mercurio 2015; Lapointe ym. 2022). |
| Yhdenvertaisuus ja osallisuus: Monimuotoisuuden johtaminen Osallisuutta ja yhdenvertaisuutta edistävä organisaatiokulttuuri Riittävät vaikutusmahdollisuudet | Syrjimättömyys, reilu palkkaus ja läpinäkyvä eteneminen sekä aktiiviset monimuotoisuuden tukitoimet ovat sitoutumiselle oleellisia; niiden johdonmukainen toimeenpano ehkäisee ulkopuolisuuden kokemuksia (Lawrence ym. 2014; Lu ym. 2013; Bourgi 2013; van Bakel ym. 2022). |
| Kotoutuminen ja maahanmuutto: Tuki maahanmuuttoprosessissa Kotoutumisen edistäminen suomen kielen opetusta tarjoamalla ja kulttuuriin perehdyttämällä | Kulttuurienvälinen mentorointi tuo hyötyjä sekä kansainväliselle osaajalle että organisaatiolle (van Bakel ym. 2022). Maahanmuuttokäytännöillä voi olla vaikutusta maahan jäämiselle – organisaatio voi tukea maahanmuuttokäytännöissä (Toma & Villares-Varela 2019) |

7 POHDINTA

7.1 Tutkielman merkitys

Tämä tutkielma tuo uutta näkökulmaa siihen, miten kansainväliset IT-osaajat kokevat suomalaisen työelämän ja millaiset tekijät vaikuttavat heidän sitoutumiseensa organisaatioihin. Vaikka maahanmuuttoon ja työmarkkinoihin liittyvää tutkimusta on Suomessa tehty paljon (muun muassa Könönen & Himanen 2019; Vehaskari 2010), kansainvälisten huippuosaajien näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle. Aiempi tutkimus, joka tarkastelee kansainvälisiä osaajia ja Suomen pitovoimaa, ei ole myöskään kohdentunut erityisesti IT-osaajiin.

Aiemmissä tutkimuksissa painopiste on ollut rakenteellisissa ja poliittisissa tekijöissä, kuten maahanmuuttokäytännöissä, kotouttamispolitiikassa ja yhteiskunnan palveluissa. Näitä tekijöitä nousi esiin myös tämän tutkielman tuloksissa, erityisesti mahdollisen puolison tai perheen osalta. Tutkielma keskittyy kuitenkin erityisesti organisaation arjen käytäntöihin, joilla kansainvälisiä osaajia voidaan sitouttaa organisaatioon. Näitä ovat esimerkiksi osaamisen johtaminen, työhyvinvointi, työilmapiiri ja yhteisöllisyys. Lisäksi tutkielma korostaa konkreettisia käytännön suosituksia organisaatioille. Tutkielma osoittaa, että organisaation arjen käytännöillä, kuten työilmapiirillä, yhteisöllisyydellä ja osaamisen johtamisella, on keskeinen merkitys kansainvälisten IT-osaajien sitoutumisessa, vaikka rakenteelliset ja poliittiset tekijät vaikuttavat rinnalla.

Tulokset osoittavat, että suomalaisen työelämän erityispiirteet, kuten matalat hierarkiat, joustavuus ja hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino, voivat toimia vahvuuksina, mutta niiden rinnalla korostuvat myös palkitsemiseen, uramahdollisuuksiin ja kotoutumiseen liittyvät tarpeet. Erityispiirteenä nousi esiin, että palkitseminen korostuu kansainvälisten osaajien kohdalla erityisesti. Aineistossa korostui kansainvälisten osaajien taloudellinen haavoittuvuus, sillä Suomessa ei ole samanlaista turvaverkkoa kuin

kotimaassa, esimerkiksi perhettä, ystäviä tai omaisuutta. Riittävä palkitseminen ei ole siis vain hyvästä suoriutumisesta palkitsemisena, vaan myös muiden tekijöiden kompensointia tässä erityisessä tilanteessa. Uutena näkökulmana suomalaiseen työelämään voidaan pitää kokemusta kilpailun vähäisyydestä. Tuloksissani esille nousi ristiriita – suomalainen työilmapiiri koetaan sitoutumista edistävänä rentouden ja työn ja muun elämän tasapainon ansiosta. Samalla kilpailun puute voi heikentää sitoutumista, koska sen koetaan hidastavan omaa kasvua ja urakehitystä.

Tuloksissa on lisäksi linkitetty Allenin ja Meyerin (1991) kolmen komponentin malli suomalaiseen organisaatioon sitoutumiseen. Tyypillisesti organisaatiot pyrkivät vahvistamaan erityisesti affektiivista sitoutumista, sillä se lisää työntekijän halua nähdä enemmän vaivaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Afshari 2022). Tämä tutkielma tarkastelee, mitkä suomalaisen työelämän erityispiirteet vahvistavat erityyppistä sitoutumista ja täydentää siten aiempaa kansainvälistä osaamista ja työelämää koskevaa tutkimusta. Tutkielma on myös käytännöllinen: se tarjoaa organisaatioille konkreettisia keinoja vahvistaa osaajien sitoutumista palkitsemisen, uramahdollisuuksien ja työyhteisön kautta.

7.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman rajoituksena voidaan pitää sitä, että aineistossa käsitellään vain viiden henkilön kokemuksia ja kokemukset ovat samasta organisaatiosta, jolloin tulosten yleistämistä tulisi tehdä harkiten. Haastateltavia oli yhteensä viisi. Alun perin tarkoituksena oli haastatella 5–10 henkilöä, mutta haastateltavia ei löytynyt enempää. Aiemman tutkimuksen mukaan ei myöskään ole olemassa taattuja ratkaisuja osaamisen sitouttamiseen; selvitystä organisaatiosta lähdön syistä tulisi tehdä organisaatiokohtaisesti ja ajantasaisesti (Stahl ym. 2012).

Tutkielman haastattelut toteutettiin englanniksi ja analyysi tehtiin englanninkielisestä aineistosta. Voidaan pohtia, onko haastattelijan kielitaito vaikuttanut haastatteluiden sisältöön tai analyysin tekoon. Conversen ja Schumanin (1974, 2) mukaan osa haastateltavista on tutussa ympäristössä rentoutuneempia ja näin ollen haastattelijaa saa paremmin vastauksia. Toivoin tästä syystä voivani järjestää haastattelut kasvotusten, haastateltaville mieluisassa paikassa. Haastattelut toteutettiin lopulta kuitenkin Teams-

videopuheluna. Voidaan pohtia, olisiko haastatteluiden sisältö voinut olla erilainen, mikäli haastattelut olisi toteutettu eri tavoin.

Tutkielman työstö aloitettiin hyvässä työmarkkinatilanteessa ja yhtenä perusteena toimialan valinnalle oli alan hyvä työmarkkinatilanne. Tutkielman teon aikana IT-alan työmarkkinatilanne on kohdannut erilaisia vaihteluita, ja alan työmahdollisuudet Suomessa ovat heikommat, kuin tutkielman aihetta valitessa. Heikommassa työmarkkinatilanteessa monet työntekijät joutuvat pakon sanelemana tai rationaalisena ratkaisuna tekemään päätöksen pysyä organisaatiossa, vaikka eivät olisi varsinaisesti sitoutuneet organisaatioon.

Tämä tutkielma myös keskittyi nimenomaan organisaation keinoihin sitouttaa osaajiaan, vaikka myös organisaation ulkopuolisia tekijöitä tarkasteltiin. Sekä tuloksissa että tutkielman teoreettisessa viitekehysessä esille tuotujen ekosysteemien merkitys kansainvälisen osaamisen pysyvyydelle on erittäin oleellinen. Tulevissa tutkimuksissa olisi syytä syventää tarkastelua koskien lainsäädäntöä, politiikkaa ja julkisen sektorin toimia.

Jatkossa olisi mielenkiintoista myös tutkia aihetta kattavammalla otoksella, jotta saataisiin laajemmin yleistettäviä tuloksia ja voitaisiin tarkastella tutkielman tulosten luotettavuutta. Olisi myös mielenkiintoista tarkastella organisaatioon sitoutumista eri toimialoilla – vaikuttaako toimiala tai työn tyyppi organisaatioon sitoutumiseen. Benson ja Brown (2007) ovat kuvanneet tietotyötä ja suorittavaa työtä tekevien organisaatioon sitoutumista edistävissä tekijöissä olevia eroja. Heidän tuloksensa eivät olleet suoraan linjassa tämän tutkielman tulosten kanssa johtuen kansainvälisten osaajien erilaisesta tilanteesta kohdemaassa. Olisi mielenkiintoista nähdä, olisiko Suomessa eri toimialalla tehty tutkimus samassa linjassa kansainvälisen tutkimuksen kanssa.

7.3 Eettisyys ja pohdinta

Tarkastelin tutkielmassani kansainvälisten osaajien organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja millä keinoin yritykset voivat tutkitun tiedon perusteella edistää sitä. Tarkastelin aihetta kolmen tutkimuskysymyksen kautta, joiden tavoitteena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat tutkimusten mukaan kansainvälisten osaajien

sitoutumiseen työhön, miten tutkimusten mukaan organisaatioissa tuetaan kansainvälisten osaajien sitoutumista työhön ja mikä estää sitä.

Eettisestä näkökulmasta kansainvälisen osaamisen houkuttelua ja sitouttamista ei voi tarkastella vain kohdemaan hyötyjen kautta, vaan myös niiden maiden näkökulmasta, joista osaajia lähtee. On kysyttävä, johtaako huippuosaajien siirtyminen taloudellisesti kehittyneempiin maihin aivovuodon kautta maiden välisen eriarvoisuuden ylläpitämiseen tai jopa lisääntymiseen, ja voiko sillä olla vaikutuksia myös maiden välisiin suhteisiin (Kuptsch & Pang 2006.) Weinarin ja Klekowski von Koppenfelsin (2020) mukaan maiden välisen eriarvoisuuden kehittymistä on toisaalta hankala arvioida, sillä ei ole yhtenäisiä tietokantoja osaajien liikkuvuudesta. Toisaalta on myös maita, jotka ovat kehittäneet käytäntöjä maasta lähteneiden huippuosaajien takaisin houkutteluun, kun nämä ovat saaneet koulutuksensa ja kansainvälistä osaamista ulkomailla (Kuptsch & Pang 2006). Tästä syystä aihevalinta tuntuu hieman kyseenalaiselta ja mahdollisesti joillekin osapuolille haitallisen aiheen esittämiseltä positiivisemmassa valossa.

7.4 Luotettavuus

Organisaatioon sitoutumista on kvantitatiivisesti mitattu usein OCQ-mittarilla, eli Organizational Commitment Questionnaire -kyselylomakkeella (Mowday ja kumppanit (1979) Meyer & Allenin mukaan 1987). On pohdittava, onko laadullinen tutkielma menetelmänä yhtä luotettava, kuin käyttöön vakiintunut määrällinen mittari ja tulisiko haastattelupohja rakentaa jonkun aiemmin luotettavaksi todetun pohjan mukaisesti.

Läpinäkyvyyden eli yksityiskohtaisten askelten jakamisen ja perustelun tavoitteena on tutkimusprosessin toistettavuus (Vilkkä 2023). Kriittisen arvioinnin tavoitteena on tutkimusprosessin aikana tehtyjen valintojen reflektointi ja kriittinen arviointi (Vilkkä 2023). Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010) mukaan lähes kaikki kohtaavat sisällönanalyysin aluksi epävarmuuden hetken. Tavoitteena oli, ettei tuloksille aseteta tarkkoja ennako-olettamuksia tai etsi aineistoa omien oletusteni mukaan, vaan etenen aineistolähtöisesti sisällönanalyysia tehdessäni. Järjestelmällisen ja ennalta määritellyn menettelytavan tarkoituksena on myös vähentää tutkimuksen tekijän epä johdonmukaisuudesta aiheutuvia riskejä. Tekijän subjektiivisuus voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen (Vilkkä 2023.)

Tämä tutkielma on toteutettu noudattaen hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita eli huomioiden luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK 2023). Huonosti tehty tutkimus on Ronkaisen ja kumppaneiden (2022) mukaan hyvän tieteellisen käytännön vastaista, joten olen pyrkinyt toteuttamaan tutkielmani mahdollisimman huolellisesti. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteiden tarkoituksena on varmistaa muun muassa tieteellisen toiminnan laatu ja puolueettomuus. Hyvä tieteellinen käytäntö kuvaa tiedeyhteisön toimintatapojen noudattamista, joka vaatii rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta (Ronkainen ym. 2022). Arvostusta olen pyrkinyt osoittamaan viittaamalla tutkijoiden lähteisiin täsmällisesti.

LÄHTEET

Abii, F. E., Ogula, D. C. N., & Rose, J. M. (2013). Effects of Individual and Organizational Factors on the Turnover Intentions of Information Technology Professionals. *International Journal of Management*, 30(2), 740-756.

Afshari, L. (2022). Managing diverse workforce: How to safeguard skilled migrants' self-efficacy and commitment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(2), 235-250. <https://doi.org/10.1177/14705958221096526>

Agyeiwaah, E., Bangwayo-Skeete, P. & Opoku, E.K. (2024), "The impact of migrant workers' inclusion on subjective well-being, organizational identification, and organizational citizenship behavior", *Tourism Review*, Vol. 79 No. 1, pp. 250-265.

Ahmad, A. (2019). Kokeellinen tutkimus etniseen alkuperään perustuvasta syrjinnästä suomalaisilla työmarkkinoilla. Teoksessa Kazi, V. & Alitolppa-Niitamo, A. & Kaihovaara, A. (toim.). (2019). *Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019: Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta*. TEM oppaat ja muut julkaisut 2019:10. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Ahmed, S. K., Mohammed, R. A., Nashwan, A. J., Ibrahim, R. H., Abdalla, A. Q., Ameen, B. M. M., & Khahir, R. M. (2025). Using thematic analysis in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 6, 100198. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2025.100198>

Al Ariss, A., Koall, I., Özbilgin, M., & Suutari, V. (2012). Careers of skilled migrants: Towards a theoretical and methodological expansion. *Journal of Management Development*, 31(2), 92–101. <https://doi.org/10.1108/02621711211199511>

Al Memari, M., Khalid, K. & Osman, A. (2023). How career adaptability influences job embeddedness of self-initiated expatriates? The mediating role of job crafting. *Cogent Business & Management*, 10:2

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. Article no. 0043. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276 (1996).

Amernic, J. H., & Aranya, N. (1983). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 38(2), 319–343. <http://www.jstor.org/stable/23071934>

Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). Employee Engagement: Key to Organizational Success. *SCMS Journal of Indian Management*, 11(4), 61-71.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>

Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2007). Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence from a Three-Country Study. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 430–446. <http://www.jstor.org/stable/4540432>

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. Teoksessa Richardson, J. (toim). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 241–258.

Bourgi, H. S. (2013). Diverse Talent for the Digital Economy. *The International Journal of Organizational Diversity*, 12(2), 79- 94.

Brown, P. & Tannock, S. (2009). Education, Meritocracy and the Global War for Talent. *Journal of Education Policy - J EDUC POLICY*. 24. 377-392. [10.1080/02680930802669938](https://doi.org/10.1080/02680930802669938).

Brown, P. (2013). Education, opportunity and the prospects for social mobility. *British Journal of Sociology of Education*, 34(5/6), 678–700. <http://www.jstor.org/stable/43818794>

Bye, H. H., Horverak, J. G., Sandal, G. M., Sam, D. L., & van de Vijver, F. J. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/1470595813491237>

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment?. *Human relations; studies towards the integration of the social sciences*, 62(10), 1459. <https://doi.org/10.1177/0018726709336500>

Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*. 86. 74-81, 133.

Casado, R., & Caspersz, D. (2016). From ‘opportunity’ to ‘insecurity’: the psychological contract of highly skilled immigrants in Western Australia. *Labour & Industry*, 26(3), 190–202.

Cerdin, J.-L., Diné, M. A., & Brewster, C. (2014). Qualified immigrants’ success: Exploring the motivation to migrate and to integrate. *Journal of International Business Studies*, 45(2), 151–168. <http://www.jstor.org/stable/43653803>

Chitsaz-Isfahan, A., & Boustani, R. (2014). Effects of talent management on employee 's retention: The mediate effect of organizational trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5).

Chun-Hsiao, W. (2023). Expatriation and repatriation as one integrated process: the roles of developmental assignments, repatriate turnover, employee willingness for expatriation and repatriation support practices. *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(3), 507-526.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 17. 336-354. 10.1016/j.hrmr.2007.05.001.

Converse, J.M. & Schuman, H. (1974). *Conversations at random: Survey Research as interviewers see it*. New York: Wiley.

Costa, L. A., Dias, E., Ribeiro, D., Fontão, A., Pinto, G., Santos, R. P. D., & Serebrenik, A. (2024). An Actionable Framework for Understanding and Improving Talent Retention as a Competitive Advantage in IT Organizations. *Proceedings (IEEE/ACM International Conference on Software Engineering Companion. Online)*, 290–291. <https://doi.org/10.1145/3639478.3643073>

DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225–231. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8)

Demos. (2013). *Piilotettu osaaminen*. Opetushallitus.

Denner, C. (2013). *How to fight the war for talent-talent management as a tool for creating a committed workforce in German multinational enterprises*. Dublin Business School. Faculty of Business & Management.

Dervin, F., & Keihäs, L. (2013). *Johdanto uuteen kulttuurienväliseen viestintään ja kasvatukseen*. Kasvatusalan tutkimuksia; Nro 63. FERA Suomen kasvatustieteellinen seura.

Euroopan unionin komissio. (2019). *Discrimination in the European Union*. Luettu 30.1.2024. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2251>

Euroopan unionin komissio. (2022). *Integration of immigrants in the European Union*. Special Eurobarometer 519 Report. (luettu 15.2.2024). doi:10.2837/672792

Euroopan unionin perusoikeusvirasto. (2023). *Being black in the EU – Experiences of people of African descent*. Luettu 30.1.2024. <http://fra.europa.eu/en/publication/2023/being-black-eu>

Euroopan unionin tasa-arvoinstituutti EIGE. N.d. *Tokenismi*. Luettu 31.1.2024. https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1261?language_content_entity=fi

Feeney, M. K., & Stritch, J. M. (2019). Family-Friendly Policies, Gender, and Work–Life Balance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 422-448. <https://doi.org/10.1177/0734371X17733789>

Gilani, H. & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*. 17. 239- 256. [10.1036/146934717X14909733966209](https://doi.org/10.1036/146934717X14909733966209).

Grego-Planer D. (2022). *The relationship between benevolent leadership and affective commitment from an employee perspective*. PloS one, 17(3), e0264142. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264142>

Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>

Hirsjärvi. S. & Hurme, H. 1995. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015). *Diversity Matters*. McKinsey&Company

Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & Ruusuvaori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. 11 – 45. Vastapaino.

Jentjens, S. (2021). Je ne parle pas français—So what? The impact of language on skilled German migrant women’s employment in France. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1), 71-93. <https://doi.org/10.1177/1470595821999073>

Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön : kilpailevia vai täydentäviä?* Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 24(4), 284–294.

Kangasharju, A., Kauhanen, A., Kalmbach, A. & Valkonen, T. (2023). Työllisten maahanmuuttajien määrä on kasvanut Suomessa. *ETLA Raportti No 136*. <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-136.pdf>

Kangas, S. (2024). *Kansainvälisten osaajien sitoutuminen organisaatioon - systemaattinen kirjallisuuskatsaus*. Kandidaatintutkielma. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden kandidaattiohjelma, elinikäinen oppiminen ja kasvatus.

Khan, S. (2022). Predictors of Organizational Commitment: An Empirical Evidence from FMCG Sector in Oman. *Open Journal of Social Sciences*, 10, 61-73. <https://doi.org/10.4236/jss.2022.106007>

Khazanchi, D. & Owens, D. (2011). *Retaining Global IT Talent*. 10.4018/978-1-60960-535-3.

Kilinc, N. (2024). Ketkä voittavat, ketkä häviävät? Turkkilaissyntyisten korkeasti koulutettujen maahanmuuttosyyt ja integraatio suomalaisille työmarkkinoille. Teoksessa *Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2023: Näkökulmana väestösuhteet*. (2024). Renvik, T.A. & Säävälä, M. TEM oppaat ja muut julkaisut 2024:1 FI. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Kokubun, K., & Yasui, M. (2023). Differences in the organizational commitment–rewards relationship between Chinese managers and Japanese expatriates in manufacturing companies in China. *Evidence - Based HRM*, 11(3), 315–334.

Kotoutuminen. N.d. *Keskeiset kotoutumiseen liittyvät käsitteet*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 30.1.2024. <https://kotoutuminen.fi/keskeiset-kasitteet>

Kuntaliitto. (2022). *Lähtökohtia ja tiekartta kunnille TE2024-uudistuksen johtamiseen ja valmisteluun*. Luettu 6.2.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/tyollisyys/te-palvelut-2024-uudistus/lahtokohtia-ja-tiekartta-kunnille-te2024-uudistuksen-johtamiseen-ja-valmisteluun>

Kuutsch, C., & Pang, E. F. (Eds.). (2006). *Competing for global talent*. International Labour Organization.

Kyhä, H. (2007) Akateemisten tutkintojen avulla suomalaisille työmarkkinoille? – tutkimus korkeakoulutettujen maahanmuuttajien työurista. Teoksessa Huttunen, H-P. & Kupari, T. (toim.) *Specimasta opittua – Korkeasti koulutetut maahanmuuttajat työlämään*. SPECIMA/ESR-projekti.

Könönen, J., & Himanen, M. (2019). Maahanmuuton sääntelyn ja etnisen syrjinnän yhteydet maahanmuuttajien työmarkkina-asemaan. Teoksessa V. Kazi, A. Alitolppa-Niitamo, & A. Kaihovaara (toim.), *Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019: Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta* (Sivut 54–65). (TEM oppaat ja muut julkaisut; Nro 2019:10). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-487-7>

Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus*, 35(1), 30–46. <https://doi.org/10.33336/aik.94120>

Lapointe É., Vandenberghe, C., & Fan, S. X. (2022). Psychological contract breach and organizational cynicism and commitment among self-initiated expatriates vs. host country nationals in the Chinese and Malaysian transnational education sector: *APJM. Asia Pacific Journal of Management*, 39(1), 319-342.

Larjovuori, R. L., Kinnari, I., Nieminen, H., & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa: Avaimia kehittämiseen*.

Lawrence, J.H., Celis, S., Kim, H.S., Lipson, S.K. & Tong, X. (2014). To stay or not to stay: retention of Asian international faculty in STEM fields. *High Educ* (2014) 67;511–531

Lock, G.E. (2003). "Living, valuing and sharing": a case study of retaining IT professionals in the British Columbia public service. *Career Development International*. 8/3. 2003. 152–158.

Lintula, L., Salo, P., Halonen, J.I., Aalto, V., Ervasti, J., Kouvonen, A. & Oksanen, T. (2022). Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: pseudokokeellinen tutkimus. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2022: 59: 365–375. <https://journal.fi/sla/article/view/98692/75121>

Lu, Y., Samaratunge, R., & Härtel, C. J. (2013). Acculturation attitudes and affective workgroup commitment: evidence from professional Chinese immigrants in the Australian workplace. *Asian Ethnicity*, 14(2), 206–228.

Maahanmuuttovirasto. N.d. *Pikakaistalla voit saada oleskeluluvan kahdessa viikossa*. Luettu 15.2.2024. <https://migri.fi/pikakaista>

Maahanmuuttovirasto. (2024). *Maahanmuutto Suomeen*. <https://migri.fi/maahanmuuton-tilannekuva-suomessa>

Macey, W. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 1. 3-30. 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.

Maguire, M. & Delahunt, B. (2017). Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. *All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education (AISHE-J)*. Dundalk Institute of Technology. Volume, Number 3 (Autumn 2017) <http://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>

Manuti, A., & De Palma, P. D. (Eds.). (2014). *Why Human Capital is important for organizations: People come First*. Springer.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Perceived organizational talent management and organizational commitment: The role of employer branding attraction value in between. *IAHRW International Journal of Social Sciences Review*, 6(10), 2002-2008.

Mercurio, Z. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*. 14. 10.1177/1534484315603612.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 19(2), 199–215. <https://doi.org/10.1037/h0080013>

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

Mohammed, I. J., & Rashid, A. G. (2023). Effect of the affiliation dimension at work on organizational commitment an applied study of Etihad food industries company LTDA. Sugar and oil industry / Babylon Governorate. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e0924-. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.924>

Ndomo, Q. (2024). *The Working Underclass: Highly educated migrants on the fringes of the Finnish labour market*.

Niska, M. & Olakivi, A. (2023). Laatusisällönanalyttiseen työelämän tutkimukseen. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 21(2) – 2023. 175- 180. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/131112/80049>

Nätti, J. & Anttila, T. (2012). Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus Helsinki University Press.

OECD. (2023). Rethinking Regional Attractiveness in the New Global Environment, *OECD Regional Development Studies*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a9448db4-en>.

Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Ogunlusi, G., Igbadumhe, F., & Sodeinde, A. G. (2020). Talent retention strategies and employees' behavioural outcomes: empirical evidence from hospitality industry. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 192-199. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11061>

Ojala, S. & Jokivuori, P. (2012). Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus Helsinki University Press.

O'Neal, S., & Gebauer, J. (2006). Talent Management in the 21st Century: Attracting, Retaining and Engaging Employees of Choice. *WorldatWork Journal*, 15(1), 6-17.

Opetushallitus. (2023). *Osaamisen ennakointifoorumi: Maahanmuutolla voidaan paikata osaajapulaa työvoimapulasta kärsivillä aloilla*. Tiedote. Luettu 17.4.2024, osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2023/osaamisen-ennakointifoorumi-maahanmuutolla-voidaan-paikata-osaajapulaa-tyovoimapulasta>

O'Reilly, C.A., & Chatman, J.A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Osman-Gani, A. M., & Paik, Y. (2016). Factors influencing the retention of international IT talent: an empirical investigation in Singapore. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16(1-2), 1-17.

Pakarinen, E. (2019). *Maahanmuuttajien ohjaus työvoimahallinnossa ja aikuiskoulutuksessa - kohti interkulttuurista ohjausta*. Janus (Jyväskylä, Finland), 27(2), 194–201. <https://doi.org/10.30668/janus.75825>

Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50, 185-199.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)

Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Tietoa työstä.

Pyöriä, P. (2012). Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Pyöriä, P., Ojala, S., & Nätti, J. (2019). Työelämän muutokset ajassamme. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen, S. & T. Rissanen (toim.), *Mihin työelämä on menossa?: Tutkimuksen näkökulmia*. Tampere University Press 2019, 137-167. <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-359-006-9>

Raina, L. (2012). *Uusi yhteisöllisyys: Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito*. Arator.

Raunio, M. (2019). *Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strateginen ohjelma 2019–2024*. Kansainvälisen osaamisen palvelut, Tampereen kaupunki.

Renvik, T.A. & Säävälä, M. (2024). *Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2023: Näkökulmana väestösuhteet*. TEM oppaat ja muut julkaisut 2024:1 FI. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Rodríguez-Modrono, P. & López-Igual, P. (2021). Job Quality and Work—Life Balance of Teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 3239. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S., & Paavilainen, E. (2022). *Tutkimuksen voimasanat* (1.–5. p.). Sanoma Pro.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Ruusuvuori, M., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Teoksessa *Haastattelun analyysi*.

Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Saari, T. & Pyöriä, P. (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Sanderson, L. (2009). International Mobility of New Migrants to Australia. *The International Migration Review*, 43(2), 292–331. <http://www.jstor.org/stable/20681707>

Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.

Shah, S. H. A., Sajjad, S., Ahmed, N. A. M., Arshad, B., Kazmi, M., & Nawaz, R. (2020). The Role of HR Practices on Turnover Intentions Directly and Through Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 10(5), 172–178. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/10760>

Shannon, J.T. (2015). Exploring Strategies for Retaining Information Technology Professionals: A Case Study. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 219. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/219>

Shemeikka, R., Aho, S., Jokinen, E., Järnefelt, N., Kaakinen, M., Kivimäki, R., Korkeamäki, S., Mertala, S., Mäkiäho, A., Parkkinen, M., Pitkänen, S., Terävä, K. & Vuorento, M. (2017). *Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 38/2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-385-9>

Shuck, B. & Rocco, T. & Albornoz, C. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*. 35. 300-325. 10.1108/03090591111128306.

Singh, P. & Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles / Industrial Relations*. 65. 470-490. 10.2307/23078304.

Siekkinen, T., Kivistö, J., Pekkola, E., Kuoppala, K., & Nokkala, T. (2017). Nuorten tutkijoiden eteneminen yliopistoissa - sattumaa vai suunnitelmallisuutta?. *Tiedepolitiikka*, 42(4), 7-18.

Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.

Solimano, A. (2006). *The international mobility of talent and its impact on global development*, WIDER Discussion Paper, No. 2006/08, ISBN 9291908797, The United Nations. University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER), Helsinki

Stark, H.P., Smith, R.W. & Carter, N.T. (2025). Organizational Commitment Profiles and Employee Well-Being: Exploratory and Confirmatory Latent Profile Analyses. *Occup Health Sci*. <https://doi.org/10.1007/s41542-025-00225-2>

Stiglbauer, B. (2016). Under what conditions does job control moderate the relationship between time pressure and employee well-being? Investigating the role of match and personal control beliefs: Time Pressure and Control. *Journal of Organizational Behavior*. 38. 10.1002/job.2165

Talentboost. N.d. *Osaajien houkuttelu*. Luettu 23.1.2024. <https://talentboost.fi/osaajien-houkuttelu>

Tampereen kaupunki. (2022). *Kansainvälisen toiminnan suuntaviivat 2022-2025*. Luettu 6.2.2024. <https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-09/Kansainvälisen%20toiminnan%20suuntaviivat%202022-2025.pdf>

Taylor, C. (1992) The politics of recognition. Teoksessa A. Gutmann (Ed.), *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*. Princeton: Princeton University Press. 1994: 25-73

Toma, S., & Villares-Varela, M. (2019). The Role of Migration Policies in the Attraction and Retention of International Talent: The Case of Indian Researchers. *Sociology*, 53(1), 52-68.

Tornikoski, C. (2011). Fostering expatriate affective commitment: a total reward perspective. *Cross Cultural Management*, 18(2), 214- 235.

Tran, T.T., Muenjohn, N., Cameron, R., Montague, A. and Fan, S. (2024), *Diversity climate: discrimination against skilled migrants in recruitment*. *Asia Pac J Hum Resour*, 62: e12393. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12393>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. N.d.a *Kasvukosysteemit elinkeino- ja innovaatiopolitiikan välineenä*. Luettu 6.2.2024. <https://tem.fi/ekosysteemit>

Työ- ja elinkeinoministeriö. N.d.b *Maahanmuuttajien kotoutuminen edellyttää yhdenvertaisuutta ja yhteistyötä*. Luettu 30.1.2024. <https://tem.fi/maahanmuuttajien-kotouttaminen>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019). 1. Maahanmuuton yleiskuva tilastojen valossa. Luettu 12.3.2024. <https://tem.fi/documents/1410877/11992263/Faktatietoa+maahanmuutosta+ja+kotouttamisesta+25012019/faa5862e-9f95-d674-199e-f8cf9b4ba2c4/Faktatietoa+maahanmuutosta+ja+kotouttamisesta+25012019.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). *Työelämän monimuotoisuusohjelma: Toimenpideohjelma työelämän monimuotoisuuden edistämiseksi maahanmuuton ja kotoutumisen näkökulmasta*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2021:10.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). *Monimuotoisuudesta menestystä - tietoa ja työkaluja työnantajalle*. TEM oppaat ja muut julkaisut. 2022:1 FI.

Utama, Z.B., Abdullah, T., & Suparno, E. (2020). Building Organizational Competitiveness By Building Convergence Of Business Strategy And HR Strategy. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 4(1), 16– 25. <https://doi.org/10.21009/JOBBE.004.1.02>

Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275–286. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9063-3>

van Bakel, M., Vaiman, V., Vance, C.M. & Haslberger, A. (2022). Broadening international mentoring: contexts and dynamics of expatriate and HCN intercultural mentoring. *Journal of Global Mobility*, 10(1), 14-35. <https://doi.org/10.1108/JGM-06-2021-0065>

Vehaskari, A. 2010. *Talent Available: Tapping the Expat Talent Pool*. Helsinki: Taloustieto Oy.

Vilkka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.

Väänänen, A., Toivanen, M. & Koskinen, A. (2014). Osana työyhteisöä. Teoksessa Nieminen T, Sutela H, Hannula U. (toim.) *Ulkomaalaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi Suomessa 2014*. Helsinki: Työterveyslaitos, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos ja Tilastokeskus.

Walk, M., Schinnenburg, H., & Handy, F. (2013). What do talents want? Work expectations in India, China, and Germany. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 27(3), 251–278. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2013_03_Walk

Weinar, A., Klekowski von Koppenfels, A. (2020). Highly Skilled Migration: Concept and Definitions. In: *Highly-Skilled Migration: Between Settlement and Mobility. IMISCOE Research Series*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42204-2_2

Work in Finland. (N.d.). *Work-Life Balance in Finland*. Luettu 15.8.2025. <https://www.workinfinland.com/en/why-finland/living-in-finland/work-life-balance/>

Žnidaršič, J., & Bernik, M. (2021). *Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia*. PloS One, 16(1), e0245078. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245078>

LIITTEET

LIITE 1: Haastateltaville lähetetty sähköpostiviesti englanniksi ja suomeksi

Hello!

I hope this message finds you well! I received your contact information from [poistettu] My name is Sonja Kangas, and I am a master's student in the Work, Welfare and Wellbeing program at Tampere University.

I am currently seeking interviewees for my master's thesis, which focuses on understanding the factors that contribute to the organizational commitment of international IT experts and how organizations can effectively promote this commitment.

The key questions my master's thesis aims to explore are:

1. What factors influence the organizational commitment of international talent?
2. How can the organization support and enhance the commitment of international talent?
3. What are the barriers to organizational commitment?

The interviews can be carried out in either English or Finnish. I aim to conduct the interviews this autumn, but I am flexible regarding the timing to accommodate your availability. The interviews can be conducted remotely. The interview will take approximately 30 minutes.

If you are interested in participating, please let me know whether you would like the interview to be conducted in English or Finnish.

Please note that the interviews will be recorded solely for the purpose of my master's thesis, and all recordings will be securely destroyed after the thesis is completed. The results will be presented in a manner that ensures participants' anonymity, and no contact details will be shared with third parties.

If you have any questions or need more information, please do not hesitate to reach out. I am looking forward to hearing from you!

Best regards
Sonja Kangas

Hei!

Olen Sonja Kangas, työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelman opiskelija Tampereen yliopistosta ja etsin parhaillaan haastateltavia pro gradu -tutkielmaani varten. Sain yhteystietosi [poistettu].

Tutkielmani tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät edistävät kansainvälisten IT-osaajien sitoutumista organisaatioon ja miten työnantajat voivat tukea ja vahvistaa tätä sitoutumista.

Kysymykset, joihin graduni pyrkii vastaamaan, ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälisten osaajien sitoutumista organisaatioon?
2. Miten organisaatiot voivat tukea ja edistää kansainvälisten osaajien sitoutumista?
3. Mitkä ovat organisaatioon sitoutumisen esteet?

Haastattelut voidaan toteuttaa englanniksi tai suomeksi toiveenne mukaan. Tavoitteeni on tehdä haastattelut tänä syksynä, mutta olen joustava ajankohdan suhteen. Haastattelut voidaan toteuttaa etänä ja haastatteluun kannattaa varata arviolta 30 minuuttia aikaa.

Jos olette kiinnostunut osallistumaan haastatteluun, ilmoitattehan, kummalla kielellä toivoisitte haastattelun tehtävän.

Haastattelut nauhoitetaan vain tätä tutkielmaa varten, ja kaikki tallenteet hävitetään turvallisesti tutkielman valmistumisen jälkeen. Tulokset käsitellään luotettavasti niin, etteivät vastaajat ole tunnistettavissa.

Mikäli teillä on kysyttävää tai kaipaatte lisätietoja, minuun voi yhteydessä. Minut tavoittaa [poistettu].

Ystävällisin terveisin

Sonja Kangas

LIITE 2: Haastattelurunko englanniksi ja suomeksi

Introduction: about the objectives and nature of the interview (e.g. purpose of the research, anonymisation of data, data protection/consent)

Background questions:

o Could you briefly tell me about yourself and your work experience in the IT sector?

o How long have you worked in your current organisation?

o What is your background (education, previous jobs, etc.) and how did you end up in Finland / in this organisation?

- Commitment to the organisation
 - o Level of commitment: feeling, impact, change
 - o Subject: profession, job, team, employer, Finland
 - o Influence of work community and employer
 - o Support for engagement: language, culture, integration
- Employer support
 - o Forms of support: job duties, salary, rewards
 - o Integration support: orientation, language training, mentoring
 - o Opportunities: decision-making, career development, professional growth
 - o Diversity and inclusiveness
- Extra-occupational factors
 - o Family and community: family situation, family-friendliness of home town and organisation
 - o Social factors: Finnish society, language, culture, integration process
 - o Bureaucracy and services: immigration bureaucracy, public services, integration support
- Barriers to engagement
 - o Challenges: language barrier, cultural differences, organisational practices
 - o Need for improvement and concrete changes
 - o Reasons for changing jobs: barriers and support measures

Johdanto:

haastattelun tavoitteet ja luonne (esim. tutkimuksen tarkoitus, tietojen anonymisointi, tietosuoja/suostumus).

Taustakysymykset:

- Voitko kertoa lyhyesti itsestäsi ja työkokemuksestasi IT-alalla?
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossasi?
- Mikä on taustasi (koulutus, aiemmat työpaikat jne.) ja miten päädyit Suomeen / tähän organisaatioon?
 1. Sitoutuminen organisaatioon
 - Sitoutumisen taso: tunne, vaikutus, muutos
 - Kohde: ammatti, työ, tiimi, työnantaja, Suomi
 - Työyhteisön ja työnantajan vaikutus
 - Sitoutumisen tuki: kieli, kulttuuri, kotoutuminen
 2. Työnantajan tuki
 - Tuen muodot: työtehtävät, palkka, palkitseminen
 - Kotoutumisen tuki: perehdytys, kielikoulutus, mentorointi
 - Mahdollisuudet: päätöksenteko, urakehitys, ammatillinen kasvu
 - Moninaisuus ja osallisuus
 3. Työpaikan ulkopuoliset tekijät
 - Perhe ja yhteisö: perhetilanne, kotikaupungin ja organisaation perheystävällisyys
 - Sosiaaliset tekijät: suomalainen yhteiskunta, kieli, kulttuuri, kotoutumisprosessi
 - Käytännöt ja julkiset palvelut: maahanmuuttokäytännöt, julkiset palvelut, kotoutumisen tukeminen.
- 1. Sitoutumisen esteet
 - Haasteet: kielimuuri, kulttuurierot, organisaatiokäytännöt.
 - Parannustarpeet ja konkreettiset muutokset
 - Syyt työpaikan vaihtamiseen: esteet ja tukitoimet

LIITE 3: Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus suomeksi ja englanniksi

| | |
|---|--|
| Rekisterin nimi | Kansainvälisten IT-osaajien sitoutuminen organisaatioon. |
| Päiväys | 2.9.2024 |
| Rekisterinpitäjä(t) | Sonja Kangas, [poistettu] |
| Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö | [poistettu] |
| Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste | <p>Henkilötietojasi käsitellään kansainvälisten IT-osaajien organisaatioon sitoutumiseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tavoitteenani on ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälisten osaajien organisaatioon sitoutumiseen, millä keinoin organisaatiot voivat edistää sitä ja mikä voi olla organisaatioon sitoutumisen esteenä.</p> <p>Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> suostumus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 6 artikla 1.a-kohta. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettun käsittelyn lainmukaisuuteen. TAI</p> <p><input type="checkbox"/> yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 6 artikla 1 e-kohta. Ks. ohje Henkilötieto opinnäytetyössä</p> |
| Henkilötietojen säilytysaika | <p>Aineisto säilytetään saman henkilön pro gradu -tutkimusta varten.</p> <p>Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.</p> <p>Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.</p> |
| Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet | <p>Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nimet - Yhteystiedot - Haastattelun tietosisältö <p>Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.</p> |
| Henkilötietojen vastaanottajat | Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille. |
| Rekisterin suojauksen periaatteet | Digitaalinen aineisto suojataan kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tiedostot säilytetään digitaalisesti kaksivaiheisen käyttäjän tunnistuksen (MFA) takana. |
| Rekisteröidyn oikeudet | Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa |

| | |
|---------------------------------------|---|
| | tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään. |
| Oikeus valittaa viranomaiselle | Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi / sähköposti: tietosuoja@om.fi |

| | |
|---|--|
| Title of the registry | Organizational Commitment of International IT Talents |
| Date | 2.9.2024 |
| Data controller(s) | Sonja Kangas, [poistettu] |
| Supervisor or the contact person of the institution | [poistettu] |
| Purpose and lawful basis for processing personal data | <p>Your personal data will be processed in the thesis regarding the organizational commitment of international IT professionals. My goal is to understand the factors that influence the organizational commitment of international professionals, how organizations can promote this commitment, and what obstacles might hinder it.</p> <p>Participation is voluntary. The lawful basis for processing is:</p> <p>a) consent. You can withdraw your consent any time by informing the data controller.</p> <p>The thesis supervisor may have access to the data in order to process and evaluate the thesis. In such case, the Tampere University acts as the data controller and the lawful basis is public interest.</p> |
| Duration of processing personal data | <p>Data will be stored to be used for the Master's thesis of the data controller. After the thesis has been accepted, the data will be destroyed.</p> <p>In so far as the supervisor has access to the data in order to supervise and evaluate the thesis, the supervisors and evaluators process personal data only as long as it is necessary to the thesis to be accepted.</p> |
| Content of research records and sources of personal data | <p>Description of the personal data by categories:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Names -Contact information -Content of interviews <p>The data are being collected from the data subjects.</p> |
| Data subject's rights | Under the EU's General Data Protection Regulation (GDPR) you have the right to access your data, right to rectify your data, right to have your personal data erased ('right to be forgotten'), right to restrict processing and right to object to the processing of your data. In case you would like to use any right, contact the data controller. |
| Right to lodge a complaint with a supervisory authority | Data subjects have the right to lodge a complaint with a supervisory authority in their permanent place of residence or place of work, if they consider the processing of their personal data to violate the provisions of the GDPR (EU 2016/679). tietosuoja.fi, tel. 0295666700, email: tietosuoja@om.fi |
| Recipients of the personal data | Your personal data will only be disclosed to parties mentioned in this privacy notice. |
| Data protection principles | Digital data will be protected with multi-factor authentication (MFA). Direct identifiers will be removed from the data. The documents are stored digitally behind two-factor authentication (MFA) |

LIITE 4: Suostumuslomake suomeksi ja englanniksi

SUOSTUMUSLOMAKE

Kansainvälisten osaajien sitoutuminen organisaatioon

Suostumus tutkimukseen osallistumiseksi

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tieteelliseen tutkimukseen ja olen saanut kirjallista tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalla (-joille) kysymyksiä.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä peruuttaa suostumus ja keskeyttää tutkimus väliaikaisesti syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisina.

Annan suostumukseni tutkimukseen.

Paikka ja päivämäärä

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Puhelinnumero

sähköpostiosoite

Please note that instead of a written consent form, you can also ask for verbal consent. However, remember to immediately record the consent. The Ethics Committee recommends written consent only in certain research settings. Only collect the personal data that is necessary for the research.

INFORMED CONSENT FORM

Organizational Commitment of International IT Talents

Consent for participation in a research study

I have been requested to participate in the research study identified above. I have received information about the study in writing and have had the opportunity to ask questions from the researcher(s) conducting the study.

I understand that participating in the study is voluntary. I am aware that I have the right to refuse to participate and the right to withdraw from the study permanently or for a temporary period at any time and without giving a reason. I understand that any personal data collected in the course of the study will remain confidential.

I hereby give my voluntary consent for participation in this study.

Place and date

Signature

Name in block letters

Phone number

Email address

KUVA 2: Haastattelun taustalla oleva kuva

