



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Elisa Hoikkanen

Kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen johtavat tekijät Suomessa

Tarkastelussa korkeasti koulutetut kansainväliset työntekijät Suomessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Elisa Hoikkanen	
Tutkielman nimi:	Kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen johtavat tekijät Suomessa: Tarkastelussa korkeasti koulutetut kansainväliset työntekijät Suomessa	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
Työn ohjaaja:	Tomi Kallio	
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä: 117

TIIVISTELMÄ:

Kansainväliset työntekijät kokevat monenlaisia haasteita uudessa kotimaassaan, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa ja sopeutumiseensa. Kulttuurilliset eroavaisuudet sekä uuden kulttuurin ja sen tapojen ymmärtäminen ovat yleisiä ongelmia, joita kansainväliset työntekijät kohtaavat työpaikoillaan. Toisaalta on myös olemassa universaaleja sitoutumistekijöitä, jotka vaikuttavat ympäristötekijöistä huolimatta työntekijöiden sitoutumiseen. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten eri sitoutumiseen vaikuttavat osa-alueet vaikuttavat korkeasti koulutettujen kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen, ja mitä sitoutumista heikentäviä haasteita he kokevat työpaikoillaan Suomessa. Tunnesitoutuminen on moniulotteinen käsite, joka usein syntyy useiden eri tekijöiden vaikutuksesta. Tunnesitoutumisen on todettu olevan organisaatioille erittäin suotuisa sitoutumisen muoto ja se perustuu vahvaan tunnesiteeseen työpaikkaa kohtaan.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmätutkimuksena. Aineistoa kerättiin kolmella haastattelulla sekä kyselylomakkeella. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnettiin ohjattua sisällönanalyysia eli haastatteluiden ja kyselylomakkeen avointen kysymysten vastauksia analysoitiin valmiiksi määriteltyjen teemojen eli erilaisten sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kautta. Määrällisessä tutkimuksessa pääanalyysimenetelmänä toimi korrelaatioanalyysi. Koska kyselylomakkeelle vastaajista suurin osa työskenteli korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa, täytyi tämän toimialan vastaajien tuloksia verrata korrelaatioanalyysissä muilla toimialoilla työskentelevien vastaajien tuloksiin.

Tutkimuksen päähavainnot vahvistivat aikaisempien tutkimuksien havaintoja kansainvälisten työntekijöiden kohtaamista haasteista: suomalaisissa työpaikoissa erityisesti kielelliset haasteet, kulttuurilliset erot ja suomalaisten työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen vaikuttavat negatiivisesti kansainvälisten työntekijöiden tunteeseen omasta sitoutumisesta ja sopeutumisesta. Tutkimuksessa havaittiin, että tunnesitoutumiseen vaikutti erityisen voimakkaasti työpaikan monimuotoisuuden huomioiminen, erityisesti työpaikan tietoisuus eri kulttuureista ja erilaisten työpaikan käytänteiden mukauttaminen eri kulttuuritaustoista tuleville ihmisille sopivaksi. Kaikkien tutkittujen sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden, eli kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioimisen, työntekijän odotusten täyttymisen, sosiaalisen tuen, ammatillisen kehityksen ja työn- ja organisaation piirteiden havaittiin kuitenkin vaikuttavan positiivisesti jollain tasolla tunnesitoutumiseen joko määrällisen tai laadullisen tutkimuksen mukaan. Tottumus Suomen kulttuuriin tai samankaltaiseen kulttuuriin havaittiin helpottavan kansainvälisen työntekijän sopeutumista ja sitoutumista suomalaisiin työpaikkoihin.

AVAINSANAT: tunnesitoutuminen, kansainvälinen työntekijä, sitoutumistekijä, sopeutumistekijä

Sisälllys

1	Johdanto	7
1.1	Kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumisen hyödyt	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma- ja kysymykset	10
1.2.1	Aineistot ja menetelmät	11
1.2.2	Tutkimuksen rakenne	12
2	Organisaatiositoutuminen	13
2.1	Organisaatiositoutumisen määritelmä	13
2.2	Tunnesitoutuminen	15
2.3	Tunnesitoutumisen seuraukset	16
3	Kansainväliset työntekijät	18
3.1	Korkeakoulut ja tutkimusorganisaatiot	18
3.2	Kansainvälisten työntekijöiden kohtaamat haasteet	19
3.2.1	Kielihaasteet	19
3.2.2	Kulttuurilliset eroavaisuudet	20
3.2.3	Paikallisten työntekijöiden asenteet	22
3.3	Yleisimmät sopeuttamis- ja sitouttamismenetelmät Suomessa	24
3.4	Sopeuttamiskäytänteiden ja sitoutumisen yhteys	26
4	Kansainvälisten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	27
4.1	Yksilön kokemukset ja persoonallisuus	27
4.2	Organisaation piirteet	28
4.2.1	Organisaation koko	28
4.2.2	Organisaatiokulttuuri	29
4.3	Työntekijän odotusten täytyminen	30
4.3.1	Psykologinen sopimus	30
4.3.2	Palkitsemismallit	31

4.4	Sosiaalinen tuki	32
4.5	Ammatillinen kehitys	33
4.6	Työn piirteet	34
4.7	Kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen	36
5	Aineiston keruu, -kuvaus ja tutkimus- ja analysointimenetelmät	40
5.1	Tutkimusmenetelmät	40
5.2	Tiedon strukturointi	42
5.3	Kyselylomakkeen rakenne	44
5.4	Kyselylomakkeen jakaminen ja otantamenetelmä	45
5.5	Aineiston kuvaus	46
5.6	Analysointimenetelmät	48
5.6.1	Määrällinen analysointimenetelmä	48
5.6.2	Laadullinen analysointimenetelmä	49
5.7	Eettisyys	50
6	Määrällinen tutkimus	52
6.1	Väittämien vastausten jakautuminen Likertinin asteikolle	52
6.2	Määrällisten menetelmien tulokset	56
6.2.1	Summamuuttujien yhtenäisyys	56
6.2.2	Korrelaatio	57
7	Laadullinen tutkimus	61
7.1	Haastattelujen vaikutus kyselylomakkeen kysymyksiin	61
7.2	Laadullisen aineiston tulokset	62
7.2.1	Yksilön persoonallisuus ja kokemukset	62
7.2.2	Organisaation piirteet	63
7.2.3	Kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen	64
7.2.4	Odotusten täytyminen	67
7.2.5	Työn piirteet	68
7.2.6	Ammatillinen kehitys	70
7.2.7	Sosiaalinen tuki	72

7.2.8	Kulttuurillisten eroavaisuuksien tuomat haasteet	74
7.2.9	Kielihaasteet	76
7.2.10	Paikallisten työntekijöiden asenteet	77
8	Keskustelu	80
8.1	Kansainvälisten työntekijöiden kohtaamat haasteet	80
8.2	Kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen vaikuttavat tekijät	84
9	Johtopäätökset	94
9.1	Tutkimuksen tärkeimmät havainnot	94
9.2	Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	97
	Lähdeluettelo	100
	Liitteet	110
	Liite 1. Kyselylomake	110
	Liite 2. Kysymykset, joista summamuuttujat muodostuvat	116

Kuviot

Kuva 1. Kansainvälisten työntekijöiden kohtaamat yleiset ongelmat.	24
Kuva 2. Kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.	39
Kuva 3. Käsitteen odotusten täytyminen työssä operationalisointi.	43
Kuva 4. Tutkimuksen keskeiset havainnot.	85

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien kansallisuudet	47
Taulukko 2. Väittämän: ”Muut työntekijät työpaikalla puhuvat kielellä, jota minäkin ymmärrän myös epävirallisissa työtilanteissa” vastausten jakauma.	52
Taulukko 3. Väittämän: ”Työnantajani on tarjonnut minulle tukea suomen kielen oppimiseen jollain tavoin” vastausten jakauma	53
Taulukko 4. Väittämän ”Työnantajani on tarjonnut minulle kulttuurillista koulutusta, esimerkiksi Suomen kulttuurista oppimiseen” vastausten jakauma.	53
Taulukko 5. Väittämän ”Suomen tai ruotsin kielen osaamattomuus ei ole tuottanut vaikeuksia integraationi suhteen” vastausten jakauma.	54
Taulukko 6. Väittämän ”Suomalaisten varautunut luonne ei ole vaikeuttanut tutustumista muihin työntekijöihin” vastausten jakauma.	54
Taulukko 7. Väittämän ”Muut työntekijät eivät kohtele minua erilailla kuin paikallisia työntekijöitä” vastausten jakauma.	55
Taulukko 8. Väittämän ”Muut työntekijät hyväksyvät minut ja kulttuurillisen taustani” vastausten jakauma.	55
Taulukko 9. Tunnesitoutumisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden korrelaatiotaulukko.	58
Taulukko 10. Tunnesitoutumisen korrelaatio siihen vaikuttavien tekijöiden kanssa korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien ryhmässä sekä jäljellä jäävillä toimialoilla työskentelevien vastaajien ryhmässä.	60

1 Johdanto

Tämän pro gradun tavoitteena on tutkia kansainvälisten työntekijöiden sitoutumiseen ja sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä suomalaisilla työpaikoilla. Aihe on erityisen ajankohtainen Suomessa työvoimapulan ja maahanmuuton lisääntyessä. Tässä luvussa esitellään aihetta ja tutkielman tavoitetta tarkemmin, avataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ja -ongelmaa sekä kerrotaan tutkielman rakenteesta.

1.1 Kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumisen hyödyt

Maahanmuutto ja työvoimapula Suomessa, maassa, jossa on yksi Euroopan nopeimmin vanhenevista väestöistä (THL, 2020), on herättänyt viime vuosien ajan runsaasti keskustelua. Osan mielestä ulkomaalainen maahanmuutto on välttämätön vastaus Suomen kasvavaan työvoimapulaan, kun taas osan mielestä maahanmuuttajat vievät kantasuomalaisten työt ja tuhoavat suomalaisen kulttuurin. Maahanmuuttajat kohtaavat monia haasteita: tämän osoittaa esimerkiksi Harvard Political Reviewin artikkeli, jonka mukaan Suomi oli yksi Euroopan rasisisimmista maista vuonna 2020 (Kataja, 2020).

Suomeen on virrannut koko olemassaolonsa aikana maahanmuuttajia, aluksi lähinnä naapurimaista, kuten Venäjältä tai Virosta ja viime vuosikymmeninä ympäri maailmaa (Olakivi, 2013). Jo pelkästään kansainvälisten opiskelijoiden määrä on kasvanut voimakkaasti viime vuosikymmeninä runsaasti ja on nykyään kolminkertainen verrattuna vuoteen 2001 (Lu & Everson, Härkälä, 2024). Maahanmuuton lisääntymisestä huolimatta suomalaiset ovat perinteisesti pitäneet itseään hyvin homogeenisena kansana, jossa ulkomaalaisia pidetään ulkopuolisina eikä osana suomalaista yhteiskuntaa (Olakivi, 2013). Homogeenisuus näkyy useassa yrityksessä erilaisten toimintatapojen muodossa: yritysten käytänteet soveltuvat parhaiten suomalaiseen kulttuuriin, eikä niiden soveltuvuutta monimuotoiseen henkilöstöön pohdita tarpeeksi. Monessa työpaikassa kielimuuri aiheuttaa vaikeuksia kansainvälisille työntekijöille (Alho, 2023) ja

kansainväliset työntekijät kuvailevat suomalaisten työntekijöiden asenteita heitä kohtaan epäluuloisina ja jopa syrjivinä (Olakivi, 2013; Kauhanen ja muut, 2024). Tällaiset vastakkaisasettelut ja kansainvälisen työvoiman ulkopuolelle jättäminen tuovat suomalaiseen työelämään haasteita, jotka näkyvät selkeästi kansainvälisten työntekijöiden kohtelussa ja sitouttamisessa suomalaiseen työelämään (Olakivi, 2013; Kauhanen ja muut, 2024).

Kansainvälisten työntekijöiden määrä on kasvanut Suomessa merkittävästi, ja organisaatiot ovat muuttuneet entistä monimuotoisemmiksi (Maahanmuuttovirasto, 2024). Monimuotoisuuden lisääntymisestä huolimatta kansainvälisten osaajien sitouttaminen Suomeen on edelleen haasteellista. Kauhasen ja muiden (2024) mukaan noin 45 prosenttia Suomeen saapuvista asiantuntijoista muuttaa pois viiden vuoden aikana ja 60 prosenttia näistä asiantuntijoista ovat muuttaneet pois Suomesta 10 vuoden aikana (Kauhanen ja muut, 2024). Vaikka kansainvälisten osaajien merkitystä työvoimapulan ratkaisemisessa ja organisaatioiden kehittämisessä on alettu ymmärtää yhä enemmän ja enemmän, suomalaisessa työelämässä on edelleen rakenteita ja asenteita, jotka vaikeuttavat kansainvälisten työntekijöiden integroitumista Suomeen (Kauhanen ja muut, 2024). Kauhasen ja muiden (2024) mukaan kansainväliset työntekijät poistuvat Suomesta erityisesti huonon kulttuurien välisen integraation ja -ymmärryksen takia.

Kansainvälisten työntekijöiden tuomat hyödyt Suomelle ovat todistetusti suuret. Korkeasti koulutettujen maahanmuuttajien on esimerkiksi todistettu tuovan uusia näkökulmia ja taitoja työyhteisöön (Jaumotte ja muut, 2016; ILO,2022; Malminen, 2024). Asiantuntijatyöhön moninaiset näkökulmat tuovat kaivattua tuoreutta, mikä lähes poikkeuksetta parantaa työn laatua ja eri taustoista tulevien ihmisten erilaiset ideat ja näkemykset rikastuttavat työskentelyä ja edistävät sen kehittämistä (Malminen, 2024). Maahanmuutto tukee myös investointien saamista Suomeen ja kansainvälistää sekä vahvistaa innovaatiotoimintaa (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d).

Toisaalta kustannukset yrityksille ovat todettu olevan suuria, jos kansainvälisen työntekijän integraatio ja yritykseen sitouttaminen epäonnistuu (Black & Mendenhall, 1991; Swaak, 1995). Integraation ja sitoutumisen epäonnistuminen aiheuttaa suoria sekä epäsuoria kustannuksia yrityksille, kuten työntekijän vaihtuvuuteen liittyviä kuluja ja tehokkuuden laskua (Black, 1988; Naumann, 1993; Swaak, 1995). Työntekijän onnistuneesta sitoutumisesta seuraa puolestaan työpaikalle merkittäviä hyötyjä, kuten suurempi tuottavuus, parempi työtyytyväisyys, tehokkuuden lisääntyminen, vähentynyt työntekijävaihtuvuus, parempi työnantajakuva sekä vähentynyt poissaolojen määrä (Allen ja muut, 1990, Mathieu ja Zajak, 1990; ILO, 2022).

Koska yritykset hyötyvät työntekijän sitoutumisesta laajasti, on sitoutumiseen johtavia tekijöitä ja seurauksia tutkittu jo vuosikymmenten ajan laajasti. Sitoutumisen on todettu olevan moniulotteinen käsite, johon vaikuttavat monet eri tekijät, kuten työpaikan antama tuki, organisaatiokulttuuri, yksilön persoonallisuus ja kokemukset tai työtehtävät ja niiden monipuolisuus (Allen & Meyer, 1990; Mathieu ja Zajak, 1990). Toisaalta myös kulttuurierot vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka erilaiset sitouttamiskäytänteet toimivat eri kulttuureista kotoisin oleviin työntekijöihin (Mathieu & Zajak, 1990).

Tässä tutkimuksessa käytettäviä käsitteitä ovat tunnesitoutuminen, sitoutumis- ja sopeutumistekijät ja kansainvälinen työntekijä.

Tunnesitoutuminen eli affektiivinen sitoutuminen, viittaa työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen työpaikkaansa kohtaan. Tämä sitoutumisen muoto tarkoittaa, että työntekijä on osa organisaatiota, koska hän haluaa olla osa organisaatiota. Halu pysyä työpaikalla ei näin ollen johdu vain velvollisuudesta tai taloudellisista syistä. Allen ja Meyer (1990) kuvaavat affektiivisesti sitoutunutta työntekijää sellaisena, joka kokee työyhteisönsä perheenomaisena ja on sisäistänyt organisaation arvot.

Kansainvälinen työntekijä viittaa henkilöön, joka muuttaa toiseen maahan työskentelemään ja integroituu uuteen kulttuuriin ja työympäristöön. Black ja muut

(1991) määrittelevät kansainväliset työntekijät henkilöiksi, jotka ovat nimetty työskentelemään muussa kuin kotimaassaan, usein eri kulttuuriin kuuluvissa organisaatioissa. Tähän kategoriaan kuuluvat muun muassa ekspatriaatit (expatriates) ja muut kansainväliset työntekijät. Expatriaateilla tarkoitetaan ulkomaankomennuksella olevia työntekijöitä. Kansainväliset työntekijät kohtaavat lähes aina kulttuurisia haasteita, jotka vaikuttavat heidän työsuoritukseensa ja sitoutumiseensa (Forster, 2000).

Kansainvälisen työntekijän sopeutumis- ja sitoutumistekijät tarkoittavat tekijöitä, jotka edesauttavat tämän sitoutumista ja sopeutumista työpaikkaan sekä uuteen kotimaahan. Kansainvälisten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten yksilön persoonan ominaisuudet ja kokemukset, organisaation kulttuuri ja rakenne, työntekijän odotusten täytyminen työpaikkaa kohtaan, ammatillinen kehitys, sosiaalinen tuki ja kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen (Awais Bhatti ja muut, 2013; Canhilal ja muut 2015; Lii & Wong, 2008; Kang & Shen, 2018; Chen & Chiu, 2009; Tornikoski, 2011; Hansen & Baungaard, 2016). Työpaikkaan ja -yhteisöön sopeutumisella on merkittävä rooli yksilön sitoutumisen kannalta (Aycan ja muut, 1997).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma- ja kysymykset

Kansainvälisten työntekijöiden sitoutumista on tutkittu kohtalaisen paljon akateemisessa maailmassa (Lii & Wong, 2008). Kulttuurien välisiä vaikutuksia on selvitetty runsaasti ja kulttuurillisia eroja on pystytty tarkastelemaan lukuisissa erilaisissa kulttuurikonteksteissa (Lii & Wong, 2008; Chen & Chiu, 2009). Suomalaisessa kontekstissa tutkimuksia ei kuitenkaan ole tehty riittävästi (Tornikoski, 2011; Kauhanen ja muut, 2024), jotta voitaisiin ymmärtää tilannetta Suomessa työskentelevien kansainvälisten työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä aiemmissa tutkimuksissa tunnistetut tunnesitoutumiseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat tämän tutkielman otosjoukon, eli korkeasti koulutettujen kansainvälisten työntekijöiden, tunnesitoutumiseen

suomalaisilla työpaikoilla. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millaisia tunnesitoutumista heikentäviä haasteita tutkielman otosjoukko kohtaa työpaikoillaan Suomessa.

Tutkielman tutkimuskysymyksinä ovat:

- Mitä haasteita korkeasti koulutetut kansainväliset työntekijät kohtaavat Suomessa?
- Mitkä tekijät ovat yhteydessä korkeasti koulutettujen kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen Suomessa?

Korkeasti koulutetuilla työntekijöillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa kandidaatin tutkinnon, tai vastaavan, ja tätä ylempien tutkintojen saavuttaneita henkilöitä.

1.2.1 Aineistot ja menetelmät

Tässä tutkielmassa pääaineistonkeruumenetelmänä toimii kyselylomake. Kyselylomakkeella on sekä numeroasteikollisia väittämiä että avoimia kysymyksiä. Tutkielman tieteellinen viitekehys rakentuu aikaisempia tutkimuksia hyödyntäen, jotka käsittelevät sitoutumista, kansainvälisiä työntekijöitä sekä näiden sitoutumiseen ja sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tieteellisen viitekehysten avulla muodostetaan kyselylomakkeella kysyttävät kysymykset. Ennen kyselylomakkeen muodostamista tehdään kolme haastattelua tutkimuksen kannalta sopiville henkilöille. Haastatteluilla arvioidaan, kuinka hyvin kyselylomakkeen taustalla oleva teoria toimii käytännössä. Kyselylomakkeella puolestaan selvitetään, mitkä aiemmissa tutkimuksissa tunnistetut kansainvälisten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät korostuvat erityisesti suomalaisten työpaikkojen toimintaympäristössä sekä millaisia haasteita kansainväliset työntekijät ovat kohdanneet työskennellessään Suomessa. Allenin ja Meyerin (1990) tunnesitoutumista mittaavaa kyselypohjaa hyödyntäen selvitetään työntekijän tunnesitoutumisen vahvuus. Tutkimusmenetelmänä toimii monimuotomenetelmä. Tunnesitoutumisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden välistä yhteyttä analysoidaan

määrällisesti korrelaatioanalyysin avulla. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja suomalaisessa työelämässä kohdattuja haasteita selvitetään laadullisesti kyselylomakkeen avoimien vastausten ja haastatteluiden avulla hyödyntäen ohjattua sisällönanalyysia.

On tärkeää nostaa esille tutkimuksen aineiston keräämisen aikana noussut ilmiö, joka vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen analysointiin ja arviointiin: kyselylomakkeen vastaajista 66 prosenttia kuuluu korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioihin. Tämän takia tutkielman teoriaosuudessa keskitytään korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioiden erityispiirteisiin, sillä yli puolet aineiston vastaajista kuuluu tähän joukkoon. Tästä syystä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä vertaillaan korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien sekä muilla toimialoilla työskentelevien vastaajien välillä.

1.2.2 Tutkimuksen rakenne

Johdantoluvun jälkeen tutkimuksen luvussa kaksi käsitellään tunnesitoutumista, keskittyen erityisesti sen teoreettisiin määritelmiin ja vaikutuksiin. Luvussa kolme tarkastellaan kansainvälisten työntekijöiden kohtaamia haasteita sekä Suomessa että muissa maissa. Lisäksi luvun kolme alussa kerrotaan lyhyesti korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioiden erityispiirteistä. Neljännessä luvussa keskitytään kansainvälisten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tämän jälkeen viidennessä luvussa syvennyttään aineiston keruuseen, aineiston kuvailuun, tutkimus- ja analyysimenetelmiin ja tutkielman eettisyyteen. Kuudennessa luvussa esitellään tutkielman määrällisen osuuden analyysi. Seitsemännessä luvussa tarkastelun kohteena on laadullisen tutkimuksen analyysi. Kahdeksannessa luvussa yhdistetään tutkimuksen tieteellinen viitekehys empiirisen aineiston kanssa ja vastataan tutkielman alussa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin. Yhdeksännessä luvussa keskustellaan tutkimuksen päähavainnoista, rajoitteista ja jatkotutkimusehdotuksista.

2 Organisaatiositoutuminen

Tässä luvussa käsitellään organisaatiositoutumista sekä siitä seuraavia hyötyjä ja avataan tarkemmin tunnesitoutumisen määritelmää. Organisatorinen sitoutuminen on ollut lukuisien tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo pitkän aikaa. Sitoutumisesta on kehitetty useita teorioita ja määritelmiä, joista tässä tutkielmassa käsitellään vain tunnetuimpia.

2.1 Organisaatiositoutumisen määritelmä

Yhden vanhimmista teorioista organisatoriseen sitoutumiseen liittyen julkaisi Howard Becker (1960). Becker (1960) ei ollut tyytyväinen aikaisempien tutkimuksen tapaan kuvailla sitoutumista jatkuvana ja muuttumattomana toimintana. Hän halusi tutkia, kuinka sitoutumisen vaihtelee eri tekijöiden vaikutuksesta. Beckerin (1960) teorian mukaan yksilön sitoutuminen saavutetaan tekemällä ”sivupanos” (side-bet). Sivupanoksella tarkoitetaan asiaa tai toimintaa, joka kytkee mukaansa ulkopuolisia tekijöitä, jotka puolestaan varmistavat yksilön pysyvän johdonmukaisesti sitoutuneena tiettyyn asiaan. Nämä sivupanokset johtavat siihen, että sitoutumisesta poikkeaminen johtaisi yksilölle epäedullisiin seurauksiin.

Tilannetta voidaan havainnollistaa seuraavanlaisesti: työntekijä saa parempipalkkaisen työtarjouksen toisesta työpaikasta, eikä nykyinen työpaikka pysty tarjoamaan yhtä korkeaa palkkaa. Päätöksen tekoon kuitenkin liittyy muitakin tekijöitä kuin vain palkka, sillä nykyiseen työsuhteeseen on yhdistetty runsaasti erilaisia työsuhte-etuja, kuten auto ja muita hyödykkeitä, jotka työntekijä menettäisi vaihtaessaan työpaikkaa. Nämä tappiot huomioiden nykyisessä organisaatiossa pysyminen on houkuttelevampi vaihtoehto ja työntekijä pysyy sitoutuneena organisaatioon. Becker (1960) kertoo, että monet yksilön arvostamat asiat, esimerkiksi maine tai rahallinen korvaus, ovat arvokkaita vain tietyissä alakulttuureissa tai kulttuurikonteksteissa. Tästä syystä on tärkeää tunnistaa sekä yleismaailmalliset arvot, joita monet ihmiset pitävät tärkeinä, että kulttuurikohtaiset arvot, joiden merkitys vaihtelee eri kulttuureissa.

Mowdayn ja muiden (1982) klassisessa mallissa sitoutumista kuvaillaan moniulotteisena tapahtumana, johon kuuluu muun muassa emotionaalinen tunneside organisaatioon, yhteyden tunne organisaation arvojen kanssa ja organisaatioista saatujen hyötyjen ja haittapuolten summa. Mowday ja muut (1982) toteavat tutkimuksessaan sitoutumisen olevan aikaa vaativa tapahtuma, joka kehittyy vahvemmaksi ajan myötä. Myös Farrel ja Rusbult (1983) kuvailevat sitoutumista monien tekijöiden summana. Heidän mukaansa sitoutuminen syntyy työntekijän organisaatiosta saaduista hyödyistä ja palkitsemisesta, muiden työmahdollisuuksien laadusta ja määrästä ja siitä, kuinka paljon työntekijä on investoinut työpaikkaan. Näistä sivupanoksista saadut hyödyt ja palkitsemiset sekä työntekijän omien investointien määrä ovat positiivisesti yhteydessä sitoutumisen kanssa, kun taas muiden ulkopuolisten työmahdollisuuksien hyvä laatu ja suuri määrä on negatiivisesti yhteydessä sitoutumisen kanssa.

O'Reillyn ja Chatmaniin (1986) teoriassa sitoutuminen on jaettu kolmeen psykologiseen prosessiin: mukautumiseen, identifikaatioon ja sisäistämiseen. Mukautumisella viitataan siihen, että työntekijä kokee työpaikasta saadut hyödyt, kuten palkan, sitoutumisen arvoiseksi. Identifikaatiolla tarkoitetaan työntekijän samaistumista organisaation arvoihin ja kulttuuriin, mikä saa hänet haluamaan olla osa organisaatiota. Sisäistäminen puolestaan tapahtuu, kun työntekijä omaksuu ja sisäistää työpaikan arvot ja uskoo niiden olevan osa hänen omaa identiteettiään. Tällöin sitoutuminen on osa työntekijän omia sisäistettyjä arvoja. Myös O'Reillyn ja Chatmanin (1986) tutkimuksen mukaan sitoutuminen vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä poissaolojen määrään.

Allen ja Meyer (1990) ovat määritelleet yhden sitoutumismallien keskeisimmistä teorioista, joka perustuu sitoutumisen jakamiseen kolmeen eri osa-alueeseen. Nämä sitoutumismallit syntyvät kaikki erilaisten tekijöiden seurauksena (Allen & Meyer, 1990). Allen ja Meyer (1990) kertovat organisaatiositoutumisen jakaantuvan kolmeen mahdolliseen sitoutumismuotoon: affektiiviseen sitoutumiseen eli tunnesitoutumiseen, riippuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen.

Tunnesitoutuminen perustuu nimensä mukaisesti tunteisiin perustuvaan sitoutumiseen, normatiivinen velvollisuuteen perustuvaan sitoutumiseen ja riippuvuuteen perustuva sitoutuminen puolestaan esimerkiksi rahallisiin tai käytännön syihin perustuvaan riippuvuuteen työpaikkaa kohtaan (Allen & Meyer, 1990). Työntekijän kokemukset ja suhde työpaikkaan vaikuttavasti merkittävästi siihen, millainen sitoutumismuoto työntekijälle syntyy organisaatiota kohtaan (Allen & Meyer, 1990). Tässä tutkielmassa keskitytään vain tunnesitoutumiseen, sillä se on otollisin sitoutumisen muoto työnantajalle ja yleisesti myös vahvin sitoutumisen muoto (Allen & Meyer, 1990).

2.2 Tunnesitoutuminen

Sitoutuminen käsitetään usein emotionaalisenä kiintymyksenä työpaikkaa kohtaan (Allen & Meyer, 1990). Tunnesitoutuminen viittaakin juuri tällaiseen sitoutumisen muotoon. Allen ja Meyer (1990) tiivistävät tunnesitoutuneen työntekijän olevan osa organisaatiota, koska hän haluaa olla osa sitä. Tunnesitoutumiseen liittyy usein yhteisöllisyyden tunne ja organisaation arvojen sisäistäminen (Allen ja Meyer, 1990). Tunnesitoutumisen on todistettu olevan kaikista kolmesta sitoutumismuodosta voimakkaimmin yhteydessä työtyytyväisyyteen, suorituskykyyn ja työn laatuun (Allen & Meyer, 1990) sekä yksilön työmotivaatioon ja oppimisen haluun (Andersén & Jansson, 2024).

Tunnesitoutuminen on siis voimakkain Allenin ja Meyerin (1990) kolmesta sitoutumismallista, mutta se vaatii myös kaikista kolmesta mallista eniten aikaa kehittyäkseen (Park ja muut, 2014; Lambert ja muut, 2021). Tunnesitoutumisen muodostuminen vaatii kuitenkin vähemmän rahallista panostusta yksittäistä työntekijää kohtaan kuin esimerkiksi riippuvuuteen perustuvan sitoutumismallin muodostuminen (Park ja muut, 2014; Lambert ja muut, 2021). Tunnesitoutuminen syntyy ja vahvistuu yleisesti työntekijän hyvästä kohtelusta ja yksilöllisestä tarpeiden kuuntelemisesta, kun taas riippuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen liittyy usein vahvasti esimerkiksi

palkankorotukset tai muut yritykseltä saadut rahalliset hyödyt (Park ja muut, 2014; Lambert ja muut, 2021).

2.3 Tunnesitoutumisen seuraukset

Seuraavaksi käsitellään lyhyesti niitä seurauksia, jotka organisaatiolle syntyvät, kun työntekijä on sitoutunut organisaatioon. Tunnesitoutuminen johtaa muun muassa pienempään työntekijävaihtuvuuteen ja poissaolojen vähentymiseen sekä parempaan tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. (Allen & Meyer, 1990; Randall, 1990; Yücel, 2012).

Randallin (1990) tutkimuksen mukaan tunnesitoutumisella on merkittäviä vaikutuksia työssä suoriutumiseen ja motivaatioon. Tunnesitoutuneet työntekijät panostavat työhönsä enemmän, pysyvät aikataulussa ja ovat motivoituneempia. Sitoutuminen työpaikkaan tarkoittaa usein työn priorisointia, mikä selittää, miksi työntekijät, jotka tuntevat vahvaa yhteyttä organisaatioonsa, asettavat työnsä etusijalle.

Työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen kulkevat käsi kädessä. Yücelin (2012) tutkimus, joka pohjautui Allenin ja Meyerin (1990) määrittelemiin kolmeen sitoutumisen muotoon, affektiiviseen, normatiiviseen ja riippuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen, osoitti, että tunnesitoutuminen edistää työtyytyväisyyttä eniten kolmesta sitoutumismallista. Tunnesitoutuneet työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja motivoituneiksi, mikä luo pohjan työtyytyväisyydelle (Yücel, 2012). Lisäksi tunnesitoutuminen on yhteydessä korkeampaan työn laatuun, vähäisempään vaihtuvuuteen sekä työntekijöiden aloitteellisuuteen ja luovuuteen (Mathieu & Zajac, 1990). Tunnesitoutuminen työpaikkaa kohtaan voi myös vähentää poissaoloja ja parantaa tuottavuutta sekä työntekijöiden suorituskykyä (Mathieu & Zajac, 1990).

Srithongrungin (2011) mukaan organisaatioon sitoutumisen ja tehokkuuden välinen yhteys perustuu psykologiseen siteeseen eli työntekijän kokemaan merkityksellisyyteen ja tunnesiteeseen työpaikkaansa kohtaan. Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi,

hän työskentelee tehokkaasti ja tunnollisesti, koska haluaa edistää organisaation menestystä. Tämä tehokkuus hyödyttää yritystä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, sillä taloudellinen menestys ja työntekijöiden vahva tunneside organisaatioon tukevat toisiaan. Hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät muodostavat yritykselle merkittävän kilpailuedun (Srithongrung, 2011).

Kansainvälisten työntekijöiden sitoutumisen seuraukset ovat lähtökohtaisesti hyvin samankaltaisia kuin muidenkin työntekijöiden (Canhilal ja muut, 2015). Organisatorisen sitoutumisen kasvaessa kansainväliset työntekijät todennäköisesti tuovat esiin omia näkökulmiaan ja innovaatioitaan entistä paremmin, mikä hyödyttää sekä kansainvälisiä työntekijöitä että heidän työpaikkojaan (Canhilal ja muut, 2015). Jaumette ja muut (2016) väittävät, että akateemisesti koulutetut maahanmuuttajat tuovat mukanaan erityisosaamista, jota ei välttämättä opeteta suomalaisissa korkeakouluissa (Jaumette ja muut, 2016). Myös Brady ja muut (2017) korostavat, että tietyistä kulttuureista tulevilla korkeasti koulutetuilla henkilöillä on usein poikkeuksellinen taitotaso, sillä heidän on täytynyt erottautua joukosta päästäkseen yliopistoon kotimaassaan. Tämä monipuolinen osaaminen tukee yritysten kehitystyötä ja luovia innovaatioita (ILO, 2022; Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d). Kulttuurisesti monimuotoiset organisaatiot myös ymmärtävät paremmin globaaleja markkinoita, mikä vahvistaa niiden kilpailukykyä (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d).

3 Kansainväliset työntekijät

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioiden erityispiirteitä toimialana sekä käsitellään haasteita, joita kansainväliset työntekijät kohtaavat työpaikoilla niin maailmanlaajuisesti kuin suomalaisilla työpaikoilla. Luvussa kerrotaan myös yleisimmistä sitouttamis- ja sopeuttamiskeinoista suomalaisilla työpaikoilla sekä avataan sitoutumisen ja sopeutumisen välistä yhteyttä tarkemmin.

3.1 Korkeakoulut ja tutkimusorganisaatiot

Tämän tutkielman otosryhmästä suuri osuus kuuluu korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioihin, jonka takia on tärkeä tarkastella toimialan erityispiirteitä. Fulbright Finland Foundation (n.d) kuvailee korkeakoulujen ja tutkimusorganisaatioiden muodostuvan Suomessa kahdesta sektorista: yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Yliopistot keskittyvät sekä tieteelliseen tutkimukseen että -opetukseen, ammattikorkeakoulut puolestaan antavat käytännönläheisempää koulutusta. Suomessa on 14 toiminnassa olevaa yliopistoa (Kallio, 2014; Yliopistonlaki 1. luku 2) ja 24 ammattikorkeakoulua. Koulutuksen tarjoamisen lisäksi nämä organisaatiot tukevat innovaatioita ja kehitystä tieteellisten tutkimuksien avulla (Fulbright Foundation, n.d). Opetus- ja kulttuuriministeriö hallinnoi yliopistoja, lukuun ottamatta puolustushallinnon alla olevaa Maanpuolustuskorkeakoulua (Kallio, 2014; Yliopistolaki 1. luku 2). Yliopistojen päätarkoituksena on harjoittaa tieteellistä tutkimusta sekä antaa ylempää opetusta (Kallio, 2014; Yliopistonlaki 1. luku 2).

Akateemisen asiantuntijan suhde omaan työpaikkaan eroaa monen muun ammatinkuvan työpaikkasuhteesta: voimakas sidonnaisuus omaan tieteenalaan heikentää asiantuntijan organisatorisen sitoutumisen tasoa (Pekkola, 2014). Korkeakouluille- ja tutkimusorganisaatioille erityislaatuista on asiantuntijoiden vahva sitoutuneisuuden tunne sekä kiinnostus omaa työtä kohtaan, ei välttämättä omaa työpaikkaa kohtaan (Kallio, 2015). Toisaalta on huomionarvoista, että itse työpaikan ja -

yhteisön merkitys ”professiotutkimuksessa” eli akateemisen asiantuntijan tutkimustyössä on kasvanut akateemisten työmarkkinoiden heikkouden takia (Pekkola, 2014). Korkeakouluorganisaatioissa tyypillistä on professorien vahva asema sekä korkea hierarkia, vaikkakin tähän järjestelmään on tullut ajan myötä muutoksia matalampaa hierarkiaa kohti (Pekkola, 2014). Erityisesti nuorten akateemisten työntekijöiden asema vaikuttamisen suhteen on heikko ja heidän asemansa epävarma (Pekkola, 2014).

3.2 Kansainvälisten työntekijöiden kohtaamat haasteet

Muun muassa kielelliset haasteet, kulttuurilliset eroavaisuudet sekä suomalaisten työntekijöiden asenteet maahanmuuttajia kohtaan ovat ongelmia, joita kansainväliset työntekijät kohtaavat yleisesti suomalaisilla työpaikoilla (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d; Eurostat, 2019; Heponiemi ja muut, 2018). Tässä luvussa käsitellään kansainvälisten työntekijöiden kohtaamia haasteita tarkemmin sekä Suomen näkökulmasta että maailmanlaajuisesti. Kuvio 1 luvun lopussa tiivistää kansainvälisten työntekijöiden yleisesti kohtaamat haasteet työpaikoilla Suomessa.

3.2.1 Kielihaasteet

Paikallisen kielen osaamattomuuden tuomat haasteet ovat yksi suurimmista kansainvälisten työntekijöiden kohtaamista haasteista (Eurostat, 2019; Yle, 2024). Vertailussa muiden Euroopan maiden kanssa, esimerkiksi Alankomaat ja Ruotsi eivät vaadi kansainvälisiltä työntekijöiltään kansallisen kielen sujuvaa osaamista läheskään yhtä monessa työpaikassa kuin Suomessa (Eurostat, 2019). Louvrier (2013, s. 69) kertoo, että suomalaisissa työpaikoissa yleisesti vaaditaan suomen kielen taitoa jopa englannin kielellä suoritettavia työtehtäviä varten. Lisäksi suomalaisten työntekijöiden asenteet eivät ole vielä muovautuneet hyväksymään kulttuurisia muutoksia (Louvrier, 2013, s.67), kuten kielellisiä muutoksia.

Kielivaatimukset luovat maahanmuuttajille haasteita työelämässä ympäri maailmaa (Bedrina & Lazareva, 2021). Bedrina ja Lazarevan (2021) mukaan keskiaasialaiset työntekijät kohtaavat etenkin EU-maissa ongelmia paikallisen maan kielitaidon osaamattomuuden takia. Kielimuuri voi aiheuttaa työpaikoilla ongelmia sosiaalisen vuorovaikutuksen kanssa sekä olla yhteisöllisyyden esteenä maahanmuuttajalle (Bedrina & Lazareva, 2021).

Toisaalta suomalaisten työntekijöiden keskuudessa ongelmana ei usein ole englannin kielen osaamattomuus, vaan kynnys puhua englantia (Leppänen ja muut, 2011). Suomen kieltä osaamattomalle on haastavaa luoda läheisempiä suhteita paikallisiin työntekijöihin (Alho, 2023), mikä puolestaan vaikeuttaa verkostojen rakentamista uudessa kotimaassa. Maahanmuuttajat muodostavatkin ystävyysuhteita Alhon (2023) tutkimuksen mukaan usein lähinnä muiden maahanmuuttajien kanssa, etenkin jos he eivät osaa puhua suomea.

Suomen kielen oppimismahdollisuudet voivat auttaa kansainvälistä työntekijää ymmärtämään muita ja täten pääsemään lähemmäksi suomalaista kulttuuria sekä kehittämään omia uramahdollisuuksiaan. (Euroopan neuvosto, 2020; Olakivi, 2013). Vaikka itse työn kannalta suomen kielen taito ei olisi edes oleellista, on huomattu, että kielitaito lisää muiden paikallisten työntekijöiden hyväksyntää ulkomaalaista työntekijää kohtaan (Olakivi, 2013). Kulttuurin sopeutuminen myös parantuu kielen ymmärtämisen kautta (Alho, 2023). Monet työpaikat tarjoavat jo suomen kielen kursseja työntekijöilleen, esimerkiksi yhteisöllisyyteen ja integroitumiseen liittyvien syiden vuoksi (Louvrier, 2013, s.69).

3.2.2 Kulttuurilliset eroavaisuudet

Suomen kulttuurin ominaispiirteinä korostuu matala valtasuhde, korkea työn vaatimustaso, matala maskuliinisuus ja suhteellisen korkea epämääräisyyden sietäminen (Taipale ja muut, 2011; Suutari & Brewster, 1998). Suomalaisten työyhteisöjen

yhteisöllisyys voidaan nähdä puutteellisena sellaisten ihmisten silmin, jotka tulevat hyvin yhteisöllisistä kulttuureista, kuten Aasiasta (Fatehi, 2020). Suomalaiset ovat myös vähäsanaisempia verrattuna moniin muihin Euroopankin maihin: Isosavi (2020) jopa kertoo, että suomalaisten vähäsanaisuus nähdään ranskalaisessa kulttuurissa epäkohteliaana. Toisaalta ranskalaisten tapa puhua päälle sekä jatkuva tervehtiminen voidaan nähdä suomalaisten silmissä epäkohteliaana (Isosavi, 2020). Lisäksi suomalaiset mielletään maahanmuuttajien mukaan usein kylminä ja etäisinä (Koskela, 2010). Tämä saattaa luoda yhteisöllisyyteen tottuneemmalle työntekijälle eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden tunnetta (Taipale ja muut, 2011). Sosiaalisen tuen merkitys maahanmuuttajille korostuu suomalaisissa työyhteisöissä (Koskela, 2010), sillä riski yhteisöllisyyden puutteellisuudelle ja eristäytyneisyyden tunteelle ovat suurempia suomalaisessa yhteiskunnassa, jossa panostukset yhteisöllisyyteen saattavat muutenkin olla puutteellisia (Taipale ja muut, 2011).

Suomalaisille sosiaalista tukea tärkeämpänä arvona korostuu autonomia, eli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (Taipale ja muut, 2011). Suomalaisessa työkulttuurissa keskitytään tästä syystä runsaissa määrin käytänteisiin, jotka tukevat itsenäistä työtettä (Taipale ja muut, 2011, Suutari & Brewster, 1998). Autonomian on todettu lisäävän motivaatiota ja jopa sitoutumista suomalaisilla työpaikoilla (Taipale ja muut, 2011). Korkean autonomian toimivuus suomalaisilla työpaikoilla voidaan olettaa johtuvan siitä, että pohjoismaalaisilla työntekijöillä on yleisesti hyvä kyky työskennellä itsenäisesti ja toimia korkean autonomian ohjaamana, kun taas esimerkiksi itäeurooppalaisilla työntekijöillä tämä kyky on usein heikompi (Taipale ja muut, 2011). Suomalaisilla työpaikoilla arvostetaan autonomian lisäksi avoimuutta sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja kulttuurissa painottuu selkeä työn ja vapaa-ajan tasapaino (Saukkonen & Pyykkönen, 2008). Suomalaisessa kulttuurissa työn ja yksityisen elämän tasapaino onkin tärkeä arvo ja monet kansainväliset työntekijät kokevat tämän tasapainon myös hyvin arvokkaana (Saukkonen & Pyykkönen, 2008; Yle, 2024).

Toisaalta suomalaiset työn- ja yksityiselämä arvostus saattaa olla ristiriidassa työn vaatimusten kanssa: suomalaisessa työelämässä työn vaatimukset ovat usein korkeammalla verrattuna esimerkiksi Ruotsiin, Portugaliin, Unkariin tai Isoon-Britanniaan (Taipale ja muut, 2011). Vaikka Suomessa urakeskeisyys ei usein ole etusijalla ja työ- ja vapaa-ajan tasapainoa arvostetaan, erityisesti asiantuntijatyössä ammattitaito ja työn korkeat vaatimukset voivat olla tekijöitä, jotka aiheuttavat kuormitusta ja uupumusta asiantuntijoille (Taipale ja muut, 2011).

Kulttuurillisia haasteita esiintyy ympäri maailmaa ja näiden haasteiden voimakkuus riippuu usein maahanmuuttajan ja kohdemaan kulttuurin yhteensopivuudesta ja kulttuurillisesti etäisyydestä (Bedrina & Lazareva, 2021; Suutari & Brewster, 1998). Esimerkiksi Keski-Aasiasta saapuvilla maahanmuuttajilla on raportoitu olevan kulttuuriin liittyviä sopeutumisvaikeuksia venäläisessä kulttuurissa, sillä kulttuurit ovat keskenään hyvin erilaisia (Bedrina & Lazareva, 2021). Kulttuurillisia vaikeuksia esiintyy samasta syystä keskiaasialaisilla työntekijöillä myös Euroopan Unionin maissa (Bedrina & Lazareva, 2021). Maahanmuuttajan ja kohdemaan kulttuurillinen yhteensopimattomuus voi johtaa esimerkiksi maahanmuuttajan syrjäytymiseen ja kohdemaasta poismuuttoon (Bedrina & Lazareva, 2021).

3.2.3 Paikallisten työntekijöiden asenteet

Monet maahanmuuttajat kokevat ulkopuolisuuden tunnetta suomalaisissa työyhteisöissä (Koskela, 2010). Heponiemi ja muut (2018) tarkastelivat ulkomailla syntyneiden lääkäreiden kokemuksia syrjinnästä ja stressistä suomalaisilla työpaikoilla. Tuloksista paljastui syrjinnän tulevan suurimmaksi osaksi potilailta ja näiden läheisiltä. Jopa 27 prosenttia lääkäreistä ilmoitti kokeneensa syrjintää kansallisuutensa perusteella. Lisäksi vanhemmat ulkomaalaistaustaiset lääkärit kertoivat sopeutuvansa heikosti suomalaiseen kulttuuriin työyhteisön syrjivän asenteen tai kielimuurin takia. Etenkin sairaaloissa, joissa paineet ovat kovat ja organisaatiot toimivat hierarkkisen rakenteen

pohjalta, koetaan enemmän syrjintää kansallisuuden tai kielen osaamattomuuden perusteella. (Heponiemi ja muut, 2018).

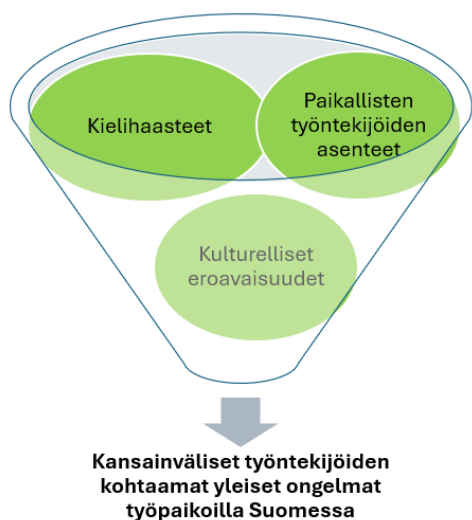
Olakivi (2013) havaitsi tutkimuksessaan maahanmuuttajataustaisten sairaaloissa työskentelevien ihmisten kokemuksista, että syrjinnän ja maahanmuuton välissä on selkeä yhteys. Erityisesti tutkimuksessa korostui ”me” ja ”he” -henkisyys puhuttaessa ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä: ihmiset jaetaan kansallisuuden mukaan lokeroihin, jonka mukaan heitä kohdellaan eri tavoin kuin omaan kansallisuuteen kuuluvia henkilöitä. Myös Louvrier (2013, s.75) raportoi haastattelemiensa esihenkilöiden luokittelevan maahanmuuttajat homogeeniseksi ryhmäksi, joita kaikkia kohdellaan samalla tavoin yksilöiden valtavista kulttuurieroista huolimatta.

Louvrier (2013, s.70) kertoo 2000-vuoden alkupuolella ulkomaalaisten syrjinnän olleen niin räikeää Suomessa, ettei ollut epätavanomaista, että ulkomaalaisia työntekijöitä tuijotettiin tai heille ei puhuttu ollenkaan. Maahanmuuttajia syrjittiin, heihin ei luotettu, heitä ei arvostettu ja paikalliset työntekijät saivat usein ylennyksen heidän sijastaan (Louvrier, 2013, s.70). Tilanne on parantunut maahanmuuton yleistyessä entisestään sekä yhdenvertaisuusohjelmien ja käytänteiden yleistyessä (Louvrier, 2013, s.71–78). Maahanmuuttajiin kohdistuu tästä huolimatta yhä huomattava määrä syrjintää, kiusaamista ja ulkopuolelle jättämistä suomalaisissa työpaikoissa (Louvrier, 2013, s. 98). Syrjintää ja pilkkaa esiintyy erityisesti muslimeja ja kulttuurillisesti Suomea kaukaisemmista maista saapuvia ihmisiä kohtaan (Mashaire, 2013), kuten Afrikasta kotoisin olevia maahanmuuttajia kohtaan (Mannila, 2020).

Syrjintä ja marginalisaatio eivät ole vain Suomeen muuttavien maahanmuuttajien ongelma. Stereotyyppiä eri kansallisuuksia kohtaan vaikuttavat paikallisten työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen ympäri maailmaa. Kang ja Shenin (2018) tutkimuksessa todettiin, että kiinalaiset työntekijät halusivat todennäköisemmin työskennellä intialaisten työntekijöiden kanssa mieluummin kuin yhdysvaltalaisien työntekijöiden.

Bedrina ja Lazarevan (2021) mukaan myös Euroopan Unionin sisällä monessa maassa esiintyy syrjintää maahanmuuttajia kohtaan myös eurooppalaisten välillä. Omanovic ja muut (2022) havainnoivat tätä etnisesti paikallisesta väestöstä poikkeavien työntekijöiden syrjintää ”esimerkkityöntekijän” avulla, joka on hyvin useassa tapauksessa länsimaisissa organisaatioissa valkoihoinen, miespuolinen, fyysisesti hyväkuntoinen ja liikkumisrajoitteeton työntekijä. Tästä ”esimerkkityöntekijästä” ulkonäöllisesti tai käyttäytymisen puolesta eroavat työntekijät nähdään usein vähemmän haluttuina työntekijöinä ja automaattisesti huonompina työntekijöinä (Omanovic ja muut, 2022). Tämä johtuu siitä, että mielikuva hyvästä työntekijästä on usein yhdistetty tiettyyn yllä kuvailtuun malliin.

Kuva 1. Kansainvälisten työntekijöiden kohtaamat yleiset ongelmat Suomessa.



3.3 Yleisimmät sopeuttamis- ja sitouttamismenetelmät Suomessa

Sopeuttamiskäytänteet kansainvälisiä työntekijöitä kohtaan ovat yleisesti ympäri Eurooppaa toteutettu siitä näkökulmasta, että ulkomailta tulevan työntekijän täytyy sopeutua paikalliseen maahan ja kulttuuriin (Omanovic ja muut, 2022). Harvemmin pohditaan sitä mahdollisuutta, että työpaikka itse mukauttaisi käytäntöjään eri

kulttuuritaustoista tuleville työntekijöille sopivammiksi (Omanovic ja muut, 2022). Käytänteitä toteuttaessa ei usein ole tietoisesti ajateltu, miksi näitä sopeuttamismenetelmiä hyödynnetään ja miten ne ovat yhteydessä organisaation strategiaan ja muihin tavoitteisiin (Omanovic ja muut, 2022). Seuraavaksi käsitellään tarkemmin, mitä sopeuttamis- ja sitouttamismenetelmiä Suomessa on yleisesti käytössä aikaisempien tutkimusten mukaan.

Koko Euroopan laajuudella yleisimpiä sopeuttamiskäytänteitä ovat muun muassa koulutukset, kehittämiseen osallistaminen, tiimityö, työkierrot, mentorointi ja sosialisointi muun työyhteisön kanssa (Omanovic ja muut, 2022). Työpaikkaan sosialisointia ja koulutusta pidetään yleisesti tärkeimpinä sopeuttamismenetelminä sekä paikalliselle että kansainväliselle henkilöstölle (Omanovic ja muut, 2022). Yksi harvoista käytännöistä, jolla pyritään lisäämään kansainvälisen työntekijän ymmärrystä uudesta kulttuurista Suomessa, on koulutus (Louvrier, 2013, s. 67). Ulkomailta tulevia työntekijöitä perehdytetään suomalaisiin työskentelytapoihin ja kulttuuriin, mutta Louvrierin (2013, s.67) mukaan myös esihenkilöiden koulutusta tulisi lisätä, jotta he ymmärtäisivät paremmin eri kulttuureista tulevien työntekijöiden tarpeita.

Suomen laissa on asetettuna Yhdenvertaisuuslaki (1325/2004), joka koskee ikään, rotuun tai etniseen alkuperään, kansallisuuteen, kieleen, uskontoon, mielipiteisiin, terveydentilaan, rajoitteisuuksien, seksuaalisen suuntauksen tai muihin piirteisiin liittyvää syrjimättömyyttä ja jonka tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta. Yhdenvertaisuuslain (1325/2004) 7 f§ vaatii yrityksiä ottamaan aktiivisin keinoin eri taustoista ja lähtökohdista tulevat ihmiset tasapuolisesti huomioon. Monien suomalaisten yritysten työntekijät ja esihenkilöt olivat 2000-luvulla vielä sitä mieltä, että tällaista syrjinnän vastaista toimintaa ei tarvita, sillä heidän mielestään organisaatioissa Suomessa ei tapahdu syrjintää maahanmuuttajia kohtaan (Wrench ja muut, 2007, s.38). Lisäksi Louvrierin (2013, s. 67) tutkimuksen mukaan monien organisaatioiden kansainväliset työntekijät kertovat, että monia asioita on täytynyt käydä esihenkilöiden

kanssa yksityiskohtaisesti läpi kansainvälisten työntekijöiden kouluttamiseen liittyen. Tämä johtuu siitä, että suomalaiset esihenkilöt ovat usein olettaneet, että kansainväliset työntekijät olisivat jo tietoisia monista asioista, jotka esihenkilöiden mielestä ovat itsestäänselviä (Louvrier, 2013, s.67).

Monia käytänteitä ei muokata kansainvälisille työntekijöille sopivammaksi, vaan kansainvälisten työntekijöiden odotetaan mahtuvan samaan muottiin suomalaisten työntekijöiden kanssa (Louvrier, 2013, s.68). Tämä luo haasteita erityisesti kommunikaatiossa, sillä ymmärrys samasta asiasta saattaa poiketa eri kansallisuuksien välillä (Louvrier, 2013, s.68). Erilaisen kulttuurin tuominen työpaikalle on Louvrierin (2013, s. 68) mukaan nähty Suomessa jopa epähaluttuna käytöksenä ja esimerkiksi uskonnon harjoittaminen kesken työpäivän on nähty häiritsevän suomalaisia kollegoita. Tällä viitataan esimerkiksi muslimien harjoittamaan rukoiluun kesken työpäivän (Louvrier, 2013. s. 68).

3.4 Sopeuttamiskäytänteiden ja sitoutumisen yhteys

Tässä tutkielmassa sopeutumista ja sitoutumista käsitellään hyvin vahvasti toisiinsa liittyvinä käsitteinä. Tämä johtuu sopeutumistekijöiden vahvasta vaikutuksesta työntekijän sitoutumiseen (Aycan ja muut, 1997). Aycan ja muut (1997) käsittelivät tutkimuksessaan kriittisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat expatriaattien sopeutumiseen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen mukaan erilaisilla sopeuttamiskäytänneillä on merkittäviä vaikutuksia yksilön sitoutumiseen ja sen laatuun. Aycanin ja muut (1997) väittävät yrityksen kulttuurin, perehdyttämisen, mentoroinnin ja riittävän kouluttamisen olevan yleisiä sopeuttamismenetelmiä, jotka vaikuttavat onnistuessaan myös expatriaatin sitoutumiseen. Kouluttautumisen on tärkeää olla molemminpuolista ja koskea expatriaatin lisäksi paikallisia työntekijöitä ja esihenkilöitä (Aycan ja muut, 1997). Näitä sopeutumiseen ja sitoutumiseen liittyviä tekijöitä tarkastellaan seuraavassa luvussa.

4 Kansainvälisten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kansainvälisen työntekijän sitoutumiseen ja sopeutumiseen. Luvussa keskitytään tekijöihin, jotka aikaisempien tutkimusten mukaan vaikuttavat tunnesitoutumiseen tai sitoutumiseen ylipäätään. Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena ovat yksilön kokemukset ja persoonallisuus, organisaation piirteet, työntekijän odotusten täyttyminen työnantajaa ja työtä kohtaan sekä työn piirteet ja kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen. Kuvio 2 luvun lopussa tiivistää tässä luvussa käsitellyt kansainvälisen työntekijän tunnesitoutumiseen vaikuttavat tekijät.

4.1 Yksilön kokemukset ja persoonallisuus

Awais Bhattin ja muiden (2013) tutkimuksesta selvisi, että expatriaatin tehokkuus ja oma-aloitteisuus vaikuttavat positiivisesti tämän työssä suoriutumiseen ja sopeutumiseen. Tutkimuksen mukaan yksilön kulturellinen sensitiivisyys vaikuttaa positiivisesti expatriaatin työssä suoriutumiseen ja kulttuurien väliseen kommunikaatioon. Aikaisempi kansainvälinen kokemus ja kielitaito kasvattavat yksilön kulttuurillista sensitiivisyyttä (Canhilal ja muut, 2015). Työntekijät, jotka omaavat hyvät tekniset taidot, kielitaidon, kulttuurillista herkkyyttä ja kykyä toimia yhteistyössä paikallisen maan työntekijöiden kanssa, sopeutuvat yleisesti paremmin uuteen työpaikkaansa uudessa maassa (Forster, 2000; Canhilal ja muut, 2015). Lisäksi joustavuus, optimismi, itseluottamus ja aloitteellisuus vaikuttavat siihen, kuinka kansainvälinen työntekijä menestyy ulkomailla työskennellessään (Forster, 200). Itsevarmat kansainväliset työntekijät luovat myös vahvempia sosiaalisia verkostoja ja samalla integroituvat vahvemmin isäntämaahan (Awais Bhatti ja muut, 2013).

Myös suuret kulttuurierot kansainvälisen työntekijän kotimaan ja kohdemaan välillä voivat luoda merkittäviä hankaluuksia sopeutumisen ja sitoutumisen kannalta (Canhilal ja muut, 2015). Esimerkiksi perheen sopeutumisen on todettu vaikuttavan merkittävästi työntekijän sopeutumiseen (Koskela, 2010; Canhilal ja muut, 2015) ja suuret kulttuurierot maiden välillä saattavat hankaloittaa perheen sopeutumista (Canhilal ja muut, 2015).

Korkea tunneäly vaikuttaa expatriaatin sitoutumisen tasoon (Lii & Wong, 2008). Lii ja Wongin (2008) mukaan korkean tunneälyn omaavat expatriaatit sitoutuvat todennäköisemmin organisaatioihin, joissa yritteliäisyyttä, eli esimerkiksi innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta kannustetaan. Tunneälyn tavoin kulttuurillinen älykkyys on todettu olevan positiivisesti yhteydessä haluun pysyä organisaatiossa (Aminullah ja muut, 2022). Kulttuurillinen älykkyys vähentää väärinymmärrysten ja kulttuurillisten eroavaisuuksien tuomitsemisen määrää (Aminullah ja muut, 2022).

4.2 Organisaation piirteet

Organisaation ominaisuudet, kuten koko ja organisaatiokulttuuri, vaikuttavat Lii ja Wongin (2008) mukaan expatriaatin sopeutumiseen ja sitoutumiseen. Tässä luvussa käsitellään näiden tekijöiden vaikutusta kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen.

4.2.1 Organisaation koko

Suuremmilla organisaatioilla usein on paremmat lähtökohdat tarjota tukea esimerkiksi asumiseen tai perheen sopeutumiseen liittyviin asioihin, sillä suuremmilla organisaatioilla on enemmän resursseja tarjota tukea näihin asioihin (Lii & Wong, 2008). Tästä syystä voidaan olettaa, että suuremmat yritykset pystyvät tukemaan paremmin ulkomaankomennuksella olevia tai kansainvälisiä työntekijöitään. Lisäksi suuremmissa organisaatioissa on yleisesti aikaisempaa kansainvälistä kokemusta ja kulttuurienvälistä

koulutusta, mikä laajentaa työntekijöiden ymmärrystä erilaisista kulttuureista (Lii & Wong, 2008; Aminullah ja muut, 2022). Toisaalta on hyvä huomioida, että pienetkin yritykset voivat järjestää kulttuurienvälisiä koulutuksia ja omata paljonkin kansainvälistä kokemusta. Yleisesti suuremmilla organisaatioilla on kuitenkin paremmat lähtökohdat näiden järjestämiseen (Lii & Wong, 2008).

4.2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa expatriaattien sopeutumiseen ja sitoutumiseen. Oikein johdettuna kulttuurillinen monimuotoisuus voi muodostua yritykselle kilpailueduksi (Don-Solomon & Fakidouma, 2021; Jaumette ja muut, 2016). Innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta edistävät organisaatiot sitouttavat tunneälykkäitä työntekijöitä tehokkaammin, sillä tällaiset organisaatiot mukautuvat muutoksiin ja vastaavat joustavasti työntekijöidensä tarpeisiin (Lii & Wong, 2008). Monimuotoisuus organisaatioissa puolestaan edistää innovatiivisuutta ja kehitystä (Jaumette ja muut, 2016). Yritykset, jotka kunnioittavat monimuotoisuutta ja eri kulttuuritaustoja, omaavat usein luovan ja joustavan organisaatiokulttuurin, jossa erilaiset näkökulmat ruokkivat innovatiivisuutta (Don-Solomon & Fakidouma, 2021). Kansainvälisen kokemuksen omaavat organisaatiot voivat lisäksi paremmin lisätä kulttuurien välistä vastavuoroisuutta (Kang & Shen, 2018), sillä etnisesti monimuotoinen henkilöstö tukee expatriaattien sopeutumista ja vahvistaa yrityksen globaalia osaamista, esimerkiksi lisäämällä kielitaitoa ja kulttuurien välistä ymmärrystä (Saxena, 2014).

Paikallisten työntekijöiden asenteilla ja käyttäytymisellä kansainvälisiä työntekijöitä kohtaan on merkittävä vaikutus expatriaattien sopeutumiseen ja sitoutumiseen (Kang & Shen, 2018). Paikallisten työntekijöiden asenteisiin vaikuttavat muun muassa persoonallisuuspiirteet, kuten ekstroversio ja avoimuus, koetut palkkaerot, aiempi kokemus kansainvälisistä työntekijöistä sekä oikeudenmukaisuuden tunne (Kang & Shen, 2018). Positiivinen työilmapiiri tukee kaikkien työntekijöiden tunnepohjaista sitoutumista, kun taas syrjivä tai kielteinen ilmapiiri heikentää sitä (Allen & Meyer, 1990).

Organisaatiokulttuurin yhteisöllisyys, avoimuus ja osallistaminen vahvistavat kansainvälisten työntekijöiden sitoutumista. Mitä yhteisöllisemmäksi työtehtävät koetaan, sitä enemmän tietoa jaetaan eri työntekijäryhmien välillä, mikä rakentaa luottamusta ja parantaa sitoutumista (Kang & Shen, 2018). Pinto ja muut (2017) havaitsivat, että avoin ja yhteistyöhön kannustava organisaatiokulttuuri vähentää expatriaattien lähtöaikeita.

Lisäksi organisaation arvot ja niiden selkeä viestintä vaikuttavat sitoutumiseen (Wheaton, 1999). Wheatonin (1999) tutkimuksen mukaan yritykset, jotka perehdyttävät työntekijät perusteellisesti organisaation arvoihin, historiaan ja tavoitteisiin, vahvistavat työntekijöidensä yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutumista. Selkeästi viestitetyt arvot ja tehokas sosialisointiprosessi tukevat sitoutumista myös kulttuurierojen yli (Wheaton, 1999).

4.3 Työntekijän odotusten täytyminen

Työsuhteeseen liittyy aina jonkinlaisia odotuksia työntekijän ja työnantajan välillä (Chen & Chiu, 2009; Tornikoski, 2011). Nämä odotukset voivat olla rahallisia tai aineettomia. Palkitseminen liittyy oleellisesti siihen, kuinka arvostetuksi työntekijä tuntee itsensä organisaatiossa. Samanlaiset odotukset syntyvät myös kansainvälisen työntekijän ja työpaikan välillä (Chen & Chiu, 2009). Psykologinen sopimus sekä erilaiset palkitsemismallit liittyvät vahvasti toisiinsa, jonka takia molemmat käsitteet ovat yhdistetty yhdeksi osa-alueeksi eli työntekijän odotusten täyttymiseksi.

4.3.1 Psykologinen sopimus

Chen ja Chiu (2009) tutkivat, kuinka psykologiset sopimukset vaikuttavat kansainvälisten työntekijöiden sopeutumiseen ja organisaatiositoutumiseen. Chen & Chiu (2009) viittaavat psykologisella sopimuksella työntekijän odotuksia työnantajaa kohtaan ja niitä odotuksia, joita työntekijä odottaa työnantajalla olevan häntä kohtaan. Psykologiset

sopimukset täyttyvät työntekijän näkökulmasta silloin, kun työnantaja täyttää nämä odotukset ja toiveet (Chen & Chiu, 2009). Sopimukset voivat olla transaktionaalisia tai relationaalisia eli aineettomasti määriteltäviä vaihdoksia, kuten uralla etenemismahdollisuudet (Chen & Chiu, 2009). Chen ja Chiu (2009) havaitsivat, että psykologisten sopimusten täytyminen on positiivisesti yhteydessä organisatorisen sitoutumisen kanssa.

Toisaalta psykologiset esteet eli odotusten täyttymättömyys osoittautui olevan negatiivisesti yhteydessä sitoutumisen kanssa (Chen & Chiu, 2009). Käytännössä tutkimuksen mukaan kansainvälisten työntekijöiden psykologiset tarpeet täyttyvät toimivalla ja sopivalla henkilöstöjohtamisen käytänteillä. Näihin kuuluvat esimerkiksi palkankorotus erinomaisista suorituksista, ylennysten todennäköisyyden parantaminen, paremmat työmahdollisuudet ja parempi työllisyysturva (Chen & Chiu, 2009). Lisäksi psykologisia tarpeita täyttävät sopivat koulutusohjelmat, jotka auttavat työntekijöitä lieventämään heidän omia kulttuurillisia esteitään (Chen & Chiu, 2009). Nämä vaikuttavat yksilön kykyyn tai haluun ymmärtää tai omaksua vieraan kulttuurin käytänteitä tai tapoja (Chen & Chiu, 2009).

4.3.2 Palkitsemismallit

Palkitsemistavat vaikuttavat työntekijän motivaatioon, panokseen ja sitoutumiseen (Wheaton, 1999). Suoritusperusteinen palkitseminen kannustaa työntekijöitä työskentelemään pidempään ja tehokkaammin, kun taas pitkän uran palkitsemissa organisaatioissa motivaatio perustuu usein uran jatkuvuuteen (Wheaton, 1999). Siksi palkitsemismallien huolellinen suunnittelu on keskeistä työntekijöiden sitouttamisessa.

Pelkkä rahallinen kompensatio ei kuitenkaan riitä sitouttamaan työntekijöitä työpaikkaan tai kohdemaahan (Tornikoski, 2011). Näkymättömät palkitsemistavat, kuten työn mielekkyyden lisääminen, kehittymismahdollisuudet, uran ohjaus ja työnantajan tuki, vahvistavat luottamusta ja työntekijän psykologista sopimusta työnantajan kanssa

(Tornikoski, 2011; Canhilal, 2015). Myös kiittäminen ja aloitepalkinnot edistävät sitoutumista (Tornikoski, 2011; Canhilal, 2015). Tunnustuksen antaminen hyvästä suoriutumisesta vahvistaa työntekijän kokemusta siitä, että hänen toimintansa on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Yousef, 2001).

Tornikoski (2011) havaitsi, että suuret palkkaerot voivat heikentää työyhteisön sosiaalisia suhteita. Oikeudenmukainen ja läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä ehkäisee epätasa-arvon kokemuksia ja tukee sekä paikallisten että kansainvälisten työntekijöiden sitoutumista. Palkitsemisen tulisi olla kokonaisvaltaista ja tarjota yhdenvertaisia mahdollisuuksia kaikille työntekijöille (Tornikoski, 2011).

4.4 Sosiaalinen tuki

Työntekijän sitoutumiseen panostettaessa on tärkeää huomioida sosiaalisen tuen merkitys, sillä ulkopuolisuuden tunne ja tuen puute voivat pahimmillaan kumota muiden onnistuneiden sitoutumistekijöiden vaikutuksen (Koskela, 2010). Sosiaalisella tuella voidaan tarkoittaa tässä yhteydessä mitä vain organisaation, muiden työntekijöiden tai johdon tarjoamaa tukea joko virallisessa tai epävirallisessa muodossa. Sosiaalisella tuella viitataan tässä tutkielmassa myös yhteisöllisyyden tunteeseen työpaikalla.

Froese (2012) tutki korkeasti koulutettujen ulkomaalaisten työntekijöiden sopeutumista ja motivaatiota Etelä-Koreassa. Tulokset osoittivat, että työyhteisön tarjoama tuki edisti merkittävästi työntekijöiden sopeutumista ja loi pohjaa sitoutumiselle. Kuitenkin monet työntekijät kokivat, etteivät saaneet riittävästi tukea ja sosiaalisia kontakteja paikallisilta kollegoiltaan kielimuurin vuoksi. Vaikka työtehtäviin ja maahan sopeutuminen sujui pääosin hyvin, sosiaalisen tuen puute heikensi affektiivisen sitoutumisen muodostumista, mikä korostaa sosiaalisen tuen merkitystä tunnesitoutumisen muodostajana.

Sosiaalisen tuen keskeistä roolia kuvaa Farhin ja muiden (2010) kolmivaiheinen malli. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijä tunnistaa tuen tarpeen ja etsii keinoja sen saamiseksi. Toisessa vaiheessa hän rakentaa tukisuhteita työyhteisössä, ja kolmannessa nämä suhteet auttavat stressinhallinnassa, kulttuuriin sopeutumisessa ja sitoutumisessa. Työyhteisön tarjoama tuki onkin olennainen sopeutumista edistävä tekijä (Farh ja muut, 2010; Koskela, 2010).

Expatriaattien saamalla mentoroinnilla on myös havaittu olevan vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja turvallisuuden tunteeseen työssään (Hansen & Baungard, 2016). Organisaatiossa tapahtuva epävirallinen mentorointi voi edesauttaa läheisempien suhteiden muodostumista kuin virallisessa mentoroinnissa (Hansen & Baungard, 2016).

4.5 Ammatillinen kehitys

Ammatillista kehitystä voidaan kehittää muun muassa erilaisilla kouluttautumismahdollisuuksilla (Dickmann & Harris, 2005). Nämä mahdollisuudet voivat pitää sisällään erilaisia koulutuksia, mentorointia ja käytännön työssä oppimista (Dickmann & Harris, 2005). Kansainvälinen työkokemus antaa mahdollisuuksia kouluttautua lisää, kehittää omia taitoja ja luoda verkostoja (Dickmann & Harris, 2005). Työntekijät, jotka kokevat saavansa mahdollisuuksia oman uransa kehittämiseen sekä kouluttautumiseen, sitoutuivat todennäköisemmin työpaikkaansa pitkällä aikavälillä (Dickmann & Harris, 2005).

Työntekijän urapääoma voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: tiedot ja taidot, identiteetti ja arvot sekä verkostot. Tiedot ja taidot ovat usein osa-alue, johon organisaatiot panostavat merkittävästi kansainvälisten työntekijöiden aloittaessa työuransa organisaatiossa. Se sisältää esimerkiksi muodollisia koulutuksia ja oppimista työssä. Identiteetti ja arvot tarkoittavat yksilön kokemuksia ja itsereflektiota. Siihen kuuluu myös organisaation antama palautteen anto, joka auttaa työntekijää kehittymään. Verkostoilla edistetään työntekijän suhteita muun työyhteisön kanssa. Työnantaja voi

edistää tätä esimerkiksi erilaisilla verkostoitumismahdollisuuksilla. Organisaatioiden urakehitysprosessit eivät käytännössä usein vastaa työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita ja odotuksia. Verkostot ovat tästä syystä yksi tärkein uralla edistävä tekijä kansainvälisille työntekijöille tilanteissa, joissa urakehitys ei etene ammattitaidon kehittämisen osalta työntekijän odottamalla tavalla. (Dickmann & Harris, 2005).

Myös McNulty & De Cieri (2011) korostavat kansainvälisten työntekijöiden sitoutumisen ja ammatillisten kehittymismahdollisuuksien yhteyttä. He tutkivat kansainvälisten työntekijöiden tuomaa tuottoa globaaleille yrityksille. McNulty & De Cieri (2011) kehittivät mallin, jossa työntekijöiden antamaa palautetta käytettiin mittarina investoinnin tuottavuudelle. Mallissa yhdistyy sekä taloudelliset että taloudellisen ulottuvuuden ulkopuoliset mittarit. Taloudellisen ulottuvuuden ulkopuolisiin mittareihin kuuluu esimerkiksi työntekijöiden sitoutuminen ja oppimismahdollisuudet. Tutkimus korostaa, että liiketoiminnan tuloksellisuus ja kehittäminen vaatii syvää ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista ja kykyä tukea heidän ammatillista kehitystään. McNulty & De Cieri (2011) vahvistivat tutkimuksessaan Dickmann & Harrisin (2005) tavoin väitettä siitä, että mahdollisuudet kehittyä uralla ja kouluttautua vahvistavat kansainvälisen työntekijän sitoutumisen vahvuutta. Tämä puolestaan lisää kansainvälisiin työntekijöihin investoinnin tuottavuutta (McNulty & De Cieri, 2011), sillä sitoutuneemmat työntekijät luovat enemmän tuottoa verrattuna suureen henkilöstövaihtuvuuteen.

4.6 Työn piirteet

Työn piirteillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa tapaa tehdä työtä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi vastuunannon ja autonomian määrää, työtehtävien selkeyttä sekä työtehtävien laatua eli kuinka yksitoikkoista tai luovaa työntekijän tekemä työ on.

Bhuiyan ja muiden (1996) tutkimuksessa tarkasteltiin ulkomaalaisten työntekijöiden sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja työn ominaisuuksia Saudi-Arabiassa. He pyrkivät selittämään, mikä yhteys näillä tekijöillä on. Bhuiyan ja muut (1996) havaitsivat

tutkimuksessaan, että organisaatiositoutumisella ja tyytyväisyydellä työhön on positiivinen yhteys. Bhuiyan ja muut (1996) havaitsivat expatriaattien sitoutumisen olevan yhteydessä myös työn monipuolisuuden, työautonomian ja työstä saadun palautteen kanssa. Näistä tekijöistä työn autonomia ja palaute vaikuttivat tutkimuksen mukaan suoraan työtyytyväisyyteen ja sitä kautta epäsuorasti myös organisaatiositoutumiseen.

Kulttuurien väliseen sopeutumiseen vaikuttavat kolme keskeistä työtehtäviin liittyvää tekijää: roolin selkeys, harkintavalta ja rooliristiriita. Roolin selkeys tarkoittaa sitä, kuinka selkeästi työtehtävään ja työntekijään kohdistuvat odotukset ilmaistaan. Epäselvyys voi lisätä epävarmuutta ja aiheuttaa ristiriitoja. Roolin harkintavalta viittaa työntekijän mahdollisuuteen mukauttaa työtehtäviään ja aikataulujaan, mikä tukee sopeutumista. Rooliristiriita puolestaan syntyy, kun tehtävään kohdistuvat odotukset ovat keskenään ristiriitaisia. Roolin selkeys ja harkintavalta edistävät expatriaatin sitoutumista ja sopeutumista, kun taas rooliristiriita heikentää niitä. Siksi työnantajan on tärkeää selkeyttää tehtävän vaatimukset ja odotukset, jotta työntekijä voi suoriutua työssään mahdollisimman hyvin. (Lii & Wong, 2008).

Afshari (2022) tutki tutkimuksessaan, kuinka yksipuoliset työtehtävät ja valinnanvaran puute voivat lisätä maahanmuuttajatyöntekijöiden kokemaa ylikouluttautuneisuuden tunnetta. Ylikouluttautuneisuuden tunne vaikeuttaa tutkimuksen mukaan ammatillista identifioitumista ja heikentää itseluottamusta, mikä puolestaan vähentää tunnesitoutumista työpaikkaa kohtaan (Afshari, 2022). Työn uuvuttavuus puolestaan vaikuttaa negatiivisesti tunnesitoutumiseen, sillä uupumus vähentää halua panostaa työpaikkaan ja voi synnyttää negatiivisia tuntemuksia organisaatiota kohtaan (Afshari, 2022).

4.7 Kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen

Kulttuurisen monimuotoisuuden huomioimisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa työnantajan käytänteitä, käyttäytymistä ja tapoja, jotka huomioivat työntekijöiden kulttuurista johtuvat eroavaisuudet. Kansallisella kulttuurilla kuvataan yleisesti jaettuja arvoja, uskomuksia ja olettamia, jotka ovat kehittyneet ajan myötä tietyssä yhteisössä (Fisher, 2014). Nämä jaetut uskomukset ja arvot muokkaavat ihmisten ajattelu-, tunne- ja toimintatapoja elämän jokaisella osa-alueella (Fisher, 2014).

Erilaiset organisaatiositoutumista vahvistavat tekijät poikkeavat vahvasti erilaisissa kulttuurikonteksteissa (Wheaton, 1999). Esimerkiksi länsimaalaiset käytänteet saattavat olla hyvin toimimattomia aasialaisissa organisaatioissa (Wheaton, 1999), sillä esimerkiksi kiinalaisessa yhteiskunnassa painotetaan harmoniaa ja hyväntahtoisuutta, kun taas länsimaalaisissa kulttuureissa painotetaan enemmän yksilöllisyyttä ja itsenäisyyttä (Wheaton, 1999). Jos kiinalaista expatriaattia yritettäisiin sopeuttaa länsimaiseen organisaatioon korostamalla itsenäisyyttä ja henkilökohtaista menestystä, hän ei todennäköisesti kulttuuristen eroavaisuuksien vuoksi sopeutuisi tai sitoutuisi vahvasti organisaatioon (Forster, 2000). Toisaalta myös länsimaalaisten kulttuurien välillä esiintyy runsaasti eroavaisuuksia: esimerkiksi Suomessa ranskalaisten puheliaisuutta saatetaan pitää tungettelevana, kun taas Ranskassa suomalaisten hiljaisuus voi herättää paheksuntaa (Isosavi, 2020).

Työntekijän kulttuuritaustalla on huomattava vaikutus siinä, mitkä psykologisen sopimuksen peruselementit työntekijällä on eli yksilön kulttuurillinen tausta vaikuttaa siihen, mitä työntekijä odottaa työnantajaltaan (Rode ja muut, 2016). Tämä puolestaan vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työpaikan erilaiset käytänteet koetaan (Rode ja muut, 2016). Kollektiivisemmän kulttuurin maissa työntekijät saattavat korostaa yhteisön etuja ennen omiaan, kun taas individualistisemmissä maissa yksilön omat edut laitetaan usein etusijalle (Rode ja muut, 2016). Näin ollen esimerkiksi yhteisöllisyyttä edistävät käytänteet voivat olla vähemmän tehokkaita individualistisuuteen tottuneille

työntekijöille. Lisäksi valtaetäisyys ja epävarmuus saattavat vaikuttaa yksilön psykologisen sopimuksen muodostumiseen: korkean valtaetäisyyden kulttuureissa odotetaan yleisesti enemmän ohjausta ja päätöksentekoa johdolta, kun taas matalan valtaetäisyyden maissa yksilö odottaa enemmän itsenäisyyttä ja osallistamista (Rode ja muut, 2016; Kim ja muut, 2021). Jos nämä tarpeet menevät ristiin, syntyy epävarmuutta, eikä työntekijän luoma psykologinen sopimus työnantajaorganisaation kanssa täyty (Rode ja muut, 2016; Kim ja muut, 2021). Psykologisen sopimuksen täyttyessä työntekijän tunnesitoutuminen kasvaa (Kim ja muut, 2016).

Työntekijät luottavat työpaikkaansa, kun he kokevat, että heidän panoksensa arvioidaan reilusti ja heidät palkitaan oikeudenmukaisesti (Jiang ja muut, 2017). On kuitenkin tärkeä huomioida, että eri kulttuurien välillä voi olla suuria eroavaisuuksia siinä, mitä asioita pidetään oikeudenmukaisena (Wheaton, 1999; Jiang ja muut, 2017). Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatio viestii arvoistaan ja toimintatavoistaan selkeästi jo varhaisessa vaiheessa, jotta työntekijät ymmärtävät millaisia odotuksia heihin kohdistuu ja miten he voivat parhaiten sopeutua organisaatiokulttuuriin (Wheaton, 1999). Esimerkiksi länsimaalainen työntekijä saattaisi kokea kiinalaisessa organisaatiossa työpaikan käytänteet epäoikeudenmukaisina, jos päätökset eivät perustuisi avoimiin ja selkeisiin sääntöihin (Wheaton, 1999), sillä länsimaissa menettelytapojen oikeudenmukaisuus on keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisessa ja luottamuksen rakentamisessa (Jiang ja muut, 2017). Vastaavasti kiinalainen työntekijä saattaisi kokea länsimaisessa organisaatiossa, että ihmisten välisiä suhteita ja hierarkiaa ei arvosteta riittävästi (Wheaton, 1999), sillä kiinalaisilla työpaikoilla on yleisesti hyvin vahvoja hierarkkisia valtasuhteita, joissa johtajat tekevät lähes kaikki työntekijöitä ja koko yritystä koskevat päätökset (Jiang ja muut, 2017). Kahden eri kulttuurin arvojen ja toimintatapojen yhteentörmäys voi johtaa työntekijöiden heikompaan organisatoriseen sitoutumiseen (Wheaton, 1999).

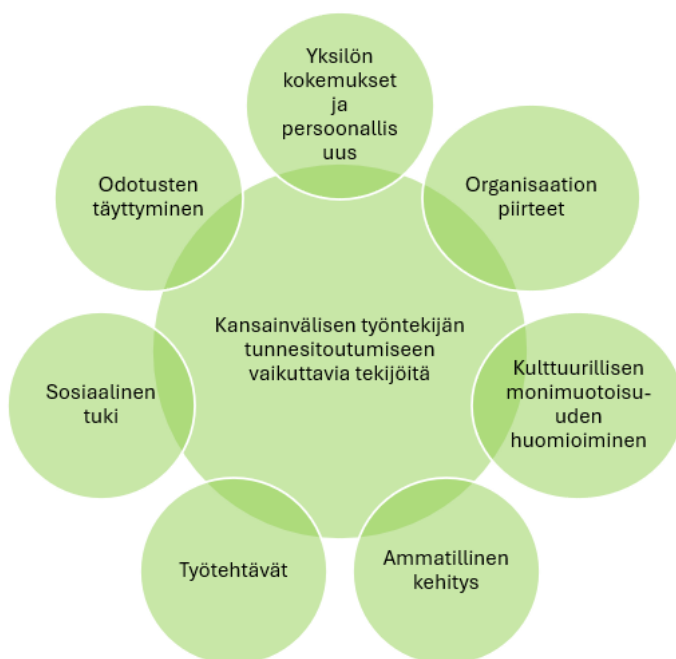
Yousefin (2001) tutkimuksessa selvitettiin, kuinka kulttuuri ja työetiikka muokkaavat työntekijän suhtautumista työhön. Islamilainen työetiikka korostaa aikomusten tärkeyttä tulosten sijaan ja painottaa velvollisuuksia eli oikeudenmukaisuutta ja anteliaisuutta yhteiskuntaa kohtaan. Yousefin (2001) tutkimus osoitti, että islamilaisen työetiikan omaksuneet työntekijät, erityisesti arabimaahanmuuttajat, olivat todennäköisemmin sitoutuneita työpaikkaansa. Tämä viittaa siihen, että islamilainen työetiikka tuottaa parhaita tuloksia erityisesti muslimityöntekijöiden keskuudessa. Vastaavasti länsimaissa, kuten Suomessa, työetiikkaa ohjaa pitkälti protestanttinen työmoraali, joka jakaa monia samoja arvoja islamilaisen työetiikan kanssa (Yousef, 2001). Näitä arvoja ja piirteitä ovat Yousefin (2001) mukaan muun muassa luovuus, yhteistyö ja oikeudenmukaisuus. Keskeinen ero näiden kahden työetiikan välillä kuitenkin on protestanttisen työmoraalin tavassa painottaa tuloksia, kun taas islamilaisessa työetiikassa keskiöön nousevat aiomukset ja keinot, joilla tulokseen on päädytty (Yousef, 2001). Tämä ero voi vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden kokemuksiin organisaatioon sitoutumisesta ja heidän työmotivaatioonsa (Yousef, 2001).

Kulttuurierot voivat myös vaikuttaa työntekijän ja tämän työpaikan yhteensopivuuteen älyllisen autonomian näkökulmasta (Turunen, 2011). Älyllisellä autonomialla tarkoitetaan vapautta toimia omien ajatusten ja ratkaisujen mukaan (Turunen, 2011). Työntekijä, joka on kotoisin kulttuurista, jossa älyllistä autonomiaa ei painoteta, ei välttämättä sitoudu tehokkaasti organisaatioon, jossa itsenäinen työskentely ja innovointi ovat keskeisiä arvoja ja hän voi kokea työtehtävät ja työn vaatimukset epäselkeinä (Turunen, 2011). Jos taas työntekijä tulee älyllistä autonomiaa painottavasta kulttuurista, hän suurella todennäköisyydellä kokee itsenäisen työtöteen ja innovoinnin työtä tukevana tekijänä.

Vaikka moniin sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin suhtaudutaan eri tavalla erilaisissa kulttuureissa, Fisherin (2014) ja Roden ja muiden (2016) mukaan on olemassa sitoutumistekijöitä, joiden merkitykseen ja vaikuttavuuteen kulttuurikonteksti ei vaikuta.

Fisher (2014) kertoo, että suurempi vastuun antaminen työssä vähentää työstä koetun kuormituksen negatiivisia vaikutuksia organisatoriseen sitoutumiseen vain matalan valtaetäisyyden kulttuureissa (Fisher, 2014). Roolikuormituksella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä on kuormitettu liian suurella määrällä työtehtäviä ja vastuuta, mikä voi johtaa heikentyneeseen organisatoriseen sitoutumiseen johtuen uupumuksesta, motivaation laskusta tai työhön liittyvästä stressistä (Fisher, 2014). Kulttuureissa, joissa valtaetäisyydet ovat korkeampia, ei vastuun kasvattaminen ole yhtä tehokasta lieventämään työntekijän suuresta työkuormasta aiheutunutta stressiä ja uupumusta (Fisher, 2014). Yhteistyöilmapiirillä huomattiin puolestaan olevan positiivinen vaikutus sitoutumisen kanssa kaikissa kulttuureissa (Fisher, 2014; Rode ja muut, 2016). Yhteisöllisyyden merkitystä ei voi näin ollen sivuuttaa missään kulttuurissa.

Kuva 2. Kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.



5 Aineiston keruu, -kuvaus ja tutkimus- ja analysointimenetelmät

Tässä luvussa perehdytään tutkielmassa hyödynnettäviin aineistonkeruu- ja tutkimusmenetelmiin. Luvussa esitellään myös, kuinka teoria operationalisoitiin kyselylomakkeen kysymyksiksi, millainen rakenne kyselylomakkeella oli ja millaista otantamenetelmää aineistonkeruussa hyödynnettiin. Lisäksi luvussa kuvaillaan kerättyä aineistoa. Lopussa perehdytään tutkielman, erityisesti kyselylomakkeen jakamisen ja sen vastausten hyödyntämisen eettisyyteen.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Monimuotomenetelmäksi kutsutaan määrällisen ja laadullisen tutkielman yhdistelmää (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän tutkimustavan tarkoituksena on paikata niitä heikkouksia, joita määrällinen tai laadullinen tutkimustapa yksinään sisältäisi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Monimuotomenetelmässä voidaan painottaa tutkimuksen tavoitteesta riippuen joko määrällistä tai laadullista menetelmää tai antaa molemmille yhtä paljon painoarvoa (Sage Mixed Methods Research, 2019). Tässä tutkielmassa tarkoituksena on painottaa molempia tutkimusmenetelmiä yhtä paljon. Tätä kutsutaan yhdistäväksi tutkimusasetelmäksi (Sage Mixed Methods Research, 2019). Yhdistävä tutkimusasetelma palvelee erityisen hyvin sellaisissa tutkimustilanteissa, joissa halutaan kerätä erilaisia näkökulmia kattavamman ymmärryksen saavuttamiseksi (Sage Mixed Methods Research, 2019).

Tässä tutkielmassa määrällisen tiedon keräämisessä hyödynnetään kyselylomakkeen Likertinin asteikollisia väittämiä. Kyselylomake toimii mittarina tutkittavalle ilmiölle (Vilkkä, 2007, s. 13). Laadullista tietoa puolestaan hankitaan sekä kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä että haastatteluilla. Kyselylomakkeen käyttöä tässä tutkimuksessa voidaan perustella monesta eri näkökulmasta. Vilkkä (2021) kertoo, että kyselylomake

on hyödyllinen tutkimuskeino, kun havaintoyksikkönä on ihminen ja hänen mielipiteensä tai käyttäytymisensä ja kun aineistoa on tarjolla paljon ja hajallaan. Kyselytutkimuksen avulla voidaan lisäksi tavoittaa enemmän ihmisiä kuin esimerkiksi haastattelujen kautta, jotka vaativat enemmän aikaa ja vaivaa vastaajilta sekä tutkijalta. Haastatteluja tehtiin tätä tutkielmaa varten vain kolme.

Kyselytutkimusta laadittaessa on tärkeää tuntee tutkimusaiheeseen liittyvä teoreettinen keskustelu tarkasti ja yksiselitteisesti (Vehkalahti, 2014, s. 20). Koska Suomessa on tehty vain vähän tutkimuksia kansainvälisten työntekijöiden sitoutumisesta ja integraatiotekijöistä, tämän tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu suurelta osin muissa maissa toteutettuihin tutkimuksiin. Tästä syystä on perusteltua tehdä muutamia haastatteluja ennen kyselylomakkeen laatimista, jotta voidaan varmistaa, että tutkielman teoreettinen viitekehys toimii myös suomalaisessa työelämäkontekstissa.

Haastatteluihin valittiin kolme henkilöä heidän henkilökohtaistensa työkokemusten perusteella. He ovat työskennelleet keskisuudessa konsulttifirmassa, opettajana sekä IT-tukihenkilönä. Kahden haastateltavan työpaikan työkielenä oli englantia ja yhden haastateltavan työpaikan työkielenä oli suomi. Haastateltaviin henkilöihin otettiin sähköpostitse yhteyttä ja jokaisen kanssa pidettiin henkilökohtainen 30 minuutin pituinen Teams-haastattelu, josta kerättiin muistiinpanoja. Haastateltaviin kuului yksi belgialainen ja kaksi venäläistä henkilöä. Näin ollen he eivät kuulu tilastojen mukaan syrjityimpiin väestöryhmiin Suomessa eli länsimaista poikkeavista kulttuureista kotoisin oleviin henkilöihin (Mashaire, 2013; Mannila, 2020). Tästä huolimatta heidät valittiin haastatteluun, sillä tutkijalla oli jo ennen haastattelua tiedossa, että heillä oli monipuolisia kokemuksia suomalaisista työpaikoista ja erilaisista haasteista, joita kansainvälinen työntekijä saattaa kohdata suomalaisilla työpaikoilla.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina (Hirsjärvi ja muut, 2022). Teemahaastatteluissa keskeistä on haastatella aiheeseen liittyvien teemojen avulla (Valli,

2021), jonka takia menetelmä oli sopiva tutkimusmenetelmä tähän tutkielmaan. Haastattelun runkona toimi tunneperäinen sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät, sillä haastattelussa pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät suomalaisessa työelämässä mahdollisesti ovat vahvistaneet tai heikentäneet tunneperäisen sitoutumisen syntyä suhteessa työpaikkaan. Oli kuitenkin haastateltavista riippuvaista, kuinka paljon kuhunkin teemaan keskityttiin.

5.2 Tiedon strukturointi

Kyselylomaketta laadittaessa on tärkeää varmistaa, että vastaajilla on yhteneväinen ymmärrys kyselylomakkeen kysymyksistä kyselyn laatijan kanssa (Valli, 2018). Ennen kyselylomakkeen laatimista on olennaista ymmärtää, mitä tutkitaan ja miksi, sillä ilman tätä ymmärrystä tutkimuksen mittaaminen ei ole mahdollista (Vilkkä, 2021). Tässä tutkielmassa tarkastellaan eri tekijöiden vaikutusta tunnesitoutumisen vahvuuteen, jota mitataan neljän kysymyksen avulla ([Liite 2](#)). Kyselylomakkeessa kutakin tunnesitoutumiseen vaikuttavaa tekijää mitattiin 4–8 kysymyksen avulla ([Liite 2](#)).

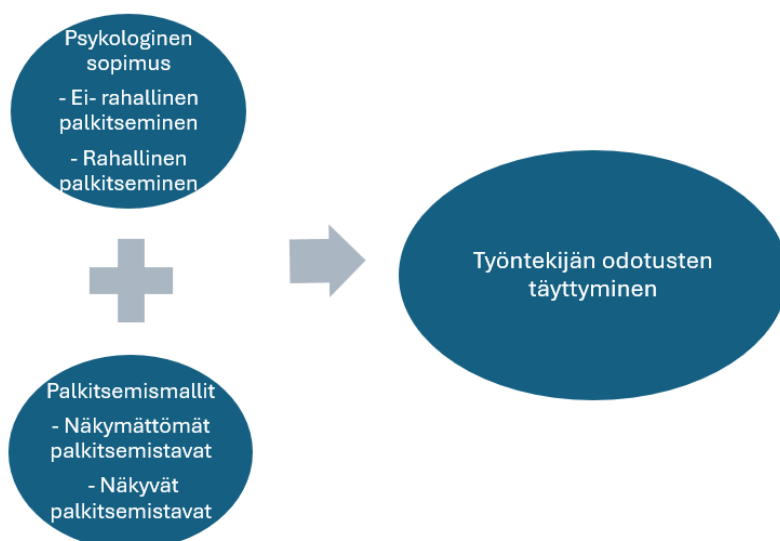
Kyselylomaketta laatiessa lomakkeen väittämät operationalisoitiin ymmärrettävään muotoon, jotta kyselylomakkeen vastaukset olisivat mahdollisimman todenmukaisia. Vilkkä (2007, s.38) kuvailee operationalisointia vaiheena, jossa siirrytään teoreettisesta kielestä arkikieleen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että lomakkeella hyödynnettävien käsitteiden varmistetaan olevan kaikille kyselyyn vastaajille ymmärrettäviä ja mahdollisimman arkikielisiä. On tärkeää, että kyselyyn vastaajat ymmärtävät käsiteltävät termit yksiselitteisesti, jotta tutkimusmateriaalista voidaan tehdä johdonmukaisia päätelmiä.

Tämän tutkimuksen käsitteet: tunnesitoutuminen, kansainvälinen työntekijä ja kansainvälisen työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, on määritelty tutkielman ensimmäisessä luvussa. Kaikki edellä mainitut määritelmät vaativat purkua teoriasta ymmärrettäviksi käsitteiksi (Vilkkä, 2007, s.38). Esimerkkinä voidaan käyttää

tunnesitoutumiseen vaikuttavaa tekijää ”odotusten täytyminen”, jota käsiteltiin kappaleessa 4.3. Tämä termi ei ole itsessään yksiselitteinen, ja siihen kuuluu muun muassa työntekijän psykologinen sopimus työnantajan kanssa ja palkitsemismalleihin liittyvä odotusten täytyminen. Kysymystä odotusten täyttymiseen liittyen ei voida yksinkertaisesti kysyä esimerkiksi tällä tavoin: ”Koen psykologisen sopimuksen työpaikkani kanssa toteutuvan”. Termi ”odotusten täytyminen” pitää operationalisoida yksinkertaisiin ja ymmärrettäviin kysymyksiin (Vilka, 2007, s.38), jotka selvittävät muun muassa sitä, luoko työnantaja merkityksellisyyttä työntekijöiden työhön tai kokeeko vastaaja työpaikan palkitsemis- ja palautekulttuurin toimivana. Toisin sanoen kaksi käsitettä: psykologinen sopimus ja palkitsemismallit ovat yhdistetty yhdeksi osa-alueeksi eli työntekijän odotusten täyttymiseksi kyselylomakkeella. Odotusten täyttymiseen liittyviin kysymyksiin liittyy siis käsitteitä kahdesta eri määritelmästä. Kuvassa 3 on kuvattu käytännössä työntekijän odotusten täyttymisen operationalisointia.

Kuva 3. Käsitteen odotusten täytyminen työssä operationalisointi.

Mukailtu käyttäen Vilkan (2007) s.39 mallina.



5.3 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomakkeella väittämien vastausvaihtoehtoina käytettiin Likertinin 5 -portaista asteikkoa. Likertinin asteikko on hyödyllinen asteikko etenkin mielipideväittämissä (Vilka, 2007, s.46), minkä takia asteikko oli sopiva valinta tähän tutkielmaan, sillä tutkielmassa pyritään selvittämään kansainvälisten työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä. Asteikot nimettiin kyselylomakkeella seuraavanlaisesti 1=eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=samaa mieltä.

Allen ja Meyer (1990) tutkivat tutkimuksessaan tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden sitoutumismallia ja sitoutumisen vahvuutta. He kehittivät kyselylomakkeen, jonka avulla määritettiin, mikä sitoutumisen muoto vastaajalla oli: tunnepohjainen, normatiivinen vai riippuvuuteen perustuva. Lisäksi he arvioivat kyselylomakkeella sitoutumisen voimakkuutta jokaisen sitoutumismallin osalta. Sitoutumismallin selvittämistä ja mittaamista varten työntekijälle esitettiin kysymyksiä, jotka mittasivat heidän suhtautumistaan työpaikkaansa. Esimerkiksi kysymys ”Tunnen vahvaa kuuluvuutta organisaatiooni” oli eräs tunnesitoutumista mittaavista kysymyksistä Allenin ja Meyerin (1990) kyselylomakkeessa. Koska tutkielmassa keskitytään vain tunneperäisen sitoutumisen mittaamiseen, hyödynnetään Allenin ja Meyerin (1990) luoman kyselylomakkeen pohjalta vain kysymyksiä, jotka koskevat tunnepohjaista sitoutumista.

Tässä tutkielmassa hyödynnettävä kyselylomake oli englanninkielinen, jotta mahdollisimman moni vastaaja pystyisi vastaamaan kyselyyn. Kyselyssä kartoitettiin vastaajan koulutustaso, kansallisuus, kulttuuritausta sekä työskentelyaika Suomessa ja nykyisessä työpaikassa. Myös työpaikan toimialaa ja kokoa kysyttiin kyselylomakkeella. Tämän lisäksi kyselyssä tarkasteltiin kansainvälisten työntekijöiden kohtaamia haasteita. Viidellä avoimella kysymyksellä selvitettiin sitoutumista ja integraatiota parantavia ja heikentäviä tekijöitä sekä yleistä sitoutumisen tasoa omaan työpaikkaan ja Suomeen, sillä avoimet vastaukset voivat tuoda esiin tietoa, joka ei muuten tulisi ilmi (Vehkalahti,

2014, s.25). Avoimissa kysymyksissä käytettiin termiä sitoutuminen (commitment) tunnesitoutumisen sijaan. Tämä johtuu siitä, että vastaajalle haluttiin luoda mahdollisimman ymmärrettäviä kysymyksiä. Toisaalta kyselylomakkeen alussa kysyttiin väittämiä tunnesitoutumisesta, jonka tarkoituksena oli myös luoda parempaa ymmärrystä siitä, mitä sitoutumistermillä tarkoitettiin avoimissa kysymyksissä. Kyselylomaketta voi tarkastella kokonaisuudessaan [Liitteestä 1.](#)

5.4 Kyselylomakkeen jakaminen ja otantamenetelmä

Harkinnanvarainen näyte tarkoittaa joukkoa, joka on ennalta päätetty sopivaksi osallistumaan tutkimukseen (Vehkalahti, 2014, s. 46). Tämän tutkielman otosjoukon osalta oleellista on, että kyselyyn vastaajat ovat korkeasti koulutettuja kansainvälisiä työntekijöitä, joilla on tarpeeksi kokemuksia ja näkemyksiä suomalaisesta työelämästä. Edellytyksenä otosjoukkoon pääsemiselle on myös se, että vastaaja tekee työtä, jonka edellytyksenä on korkeakoulututkinto. Edellä mainittuja edellytyksiä kysyttiin kyselylomakkeella ja vain edellytykset täyttävät vastaajat otettiin mukaan tutkimuksen tulosten analysointiin.

Kyselylomaketta jaettiin seuraavien yhdistysten kautta: Henry ry, Work in Finland, Moniheli, Talentia ja Talent Coastline. Näillä järjestöillä on yhteyksiä kansainvälisiin työntekijöihin, jolloin kyselyn voi kohdentaa suoraan heille. Järjestöihin otettiin yhteyttä sähköpostitse järjestöjen yhteyshenkilöiden kautta. Kyselyä jaettiin järjestöjen yhteyshenkilöiden toimesta uutiskirjeissä, LinkedInissä sekä järjestöjen sisäisissä kanavissa. Lisäksi aikaisemmin lueteltujen järjestöjen yhteyshenkilöt jakoivat kyselytutkimusta heidän omissa tuttavapiireissään sekä vastasivat kyselyyn itse, jos sopivat kohderyhmään. Kyselylomaketta jaettiin myös tutkimuksen tekijän henkilökohtaisessa LinkedIn kanavassa ja Expat -Facebook-ryhmissä.

5.5 Aineiston kuvaus

Aineisto kerättiin Webropol -kyselylomakealustalta, jonka jälkeen aineistoa siistittiin Microsoft Office Excelin avulla. Aineistoa analysoitiin ja havainnoitiin määrällisesti SPSS-ohjelmistolla. Kyselyyn vastasi 2 viikon aikana 160 henkilöä. Kaikki 160 vastaajaa vastasi myöntävästi hyväksyvänsä kyselyn vastausten käytön osana pro gradu -tutkimusta ja 158 henkilöistä vastasi suostuvansa tietosuojailmoituksen ehtoihin, 2 henkilöä vastasi kieltävästi. Näitä kahta tietosuojailmoitukseen kielteisesti vastaavan henkilön vastauksia ei hyödynnetty tutkielman analyysissä. Vastaajien joukosta poistettiin kokonaan tyhjät vastaukset (2 kpl) sekä tutkinnoltaan alle kandidaatin tason omaavat henkilöt (3 kpl). Yksi vastauksista poistettiin ennen analyysia, sillä vaikka vastaaja vastasi tutkintonsa vastaavan korkeasti koulutetun kriteerejä, hän vastasi toimivansa siivoustoimialalla ja avoimien vastausten perusteella siivoojana. Koulutuksesta huolimatta vastaajan työnkuva ei vastannut tämän tutkielman kriteerejä otosryhmän suhteen, joten vastausta ei huomioitu analyysissa. Kansallisuutta koskevaan kysymykseen liittyen eräs vastaaja ilmoitti olevansa pelkästään Suomen kansalainen, mutta vastauksista päätellen hänellä oli kokemusta sopeutumisesta suomalaiseen työelämään, eli hänen vastauksensa otettiin mukaan tutkimukseen. Kokonaisuudessaan aineiston siistinnän jälkeen analysoitavia vastauksia jäi jäljelle 152.

Kyselyyn vastasi edustajia noin 60 eri kansallisuudesta. Edellisessä kappaleessa mainitun aineiston siistinnän jälkeen valideja kansallisuutensa ilmoittaneita vastauksia jäi jäljelle 150. Taulukko 1 tarkentaa kulttuuriryhmien osuudet otosjoukosta. Selkeyden vuoksi taulukossa kaikki kyselyyn vastanneiden kansallisuudet on ryhmitelty maanosittain. On kuitenkin huomioitava, että joidenkin maanosien kansallisuuksien edustajia on otosryhmässä vain vähän, mikä heikentää tutkielman kykyä ymmärtää tunnesitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä näihin maanosiin kuuluvien vastaajien osalta. Lisäksi epätasaisen kansallisuusryhmien jakauman takia tunnesitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden ja tunnesitoutumisen yhteyttä ei voida tutkia tarkemmin eri kulttuuriryhmien välillä korrelaatioanalyysin avulla, joten kulttuurillisten

eroavaisuuksien tulkinta rajoittuu vain vastaajien avoimiin vastauksiin. Kuten taulukosta voidaan huomata, eurooppalaisia vastaajia oli suurin määrä koko otosjoukosta. Tämä rajoittaa tutkimuksen selittävyttä, sillä eurooppalaisten vastaajien suuri osuus voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen muihin kulttuuritaustoihin nähden. Näitä rajoitteita käsitellään tämän tutkielman lopussa johtopäätökset- luvussa.

Taulukko 1. Vastaajien kansallisuudet

	Ryhmän koko	Prosenttiosuus
1 (Eurooppa)	67	45,3 %
2 (Aasia)	26	17,6 %
3 (Lähi-Itä)	19	12,8 %
4 (Afrikka)	10	6,8 %
6 (Etelä-Amerikka)	3	2,0 %
7 (USA & Kanada)	5	3,4 %
8 (Australia)	2	1,4 %
7(Suomen kansalaisuuden/kaksoiskansalaisuuden omaavat)	16	10,8 %
Yhteensä	150	100 %

Eurooppalaisten vastaajien suuren määrän lisäksi aineiston tarkastelussa havaittiin, että tutkimuksen yhdeksi suureksi rajoitteeksi osoittautui korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioihin kuuluvien vastaajien suuri määrä: 67,1 % koko otosryhmästä kuului tähän ryhmään. Tämä voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen muihin työelämän sektoreihin. Tästä syystä korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioimialaan kuuluvia vastaajia tarkastellaan korrelaatioanalyysissä tarkemmin omana ryhmänään eli

toimialaryhmä 1, verraten tätä muilla toimialoilla työskenteleviin vastaajiin eli toimialaryhmä 2.

Kyselylomakkeen aineistosta voitiin myös tunnistaa muita enemmistöryhmiä vastaajien joukossa. Vastaajista enemmistö, 75,7 %, kuului 250 tai sitä enemmän työllistäviin organisaatioihin. Lisäksi yli puolet, 58,6 % on työskennellyt yli 3 vuotta Suomessa. Vastaajista 52,3 % kuuluu ikäluokkaan 26–35-vuotiaat ja 40,9 % vastaajista vastasi saapuneensa työskentelemään Suomeen työmahdollisuuksien vuoksi.

5.6 Analysointimenetelmät

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä ymmärtää, miten nämä tekijät ilmenevät erilaisissa ympäristöissä ja ryhmissä. Tutkielman määrällisessä osiossa keskitytään muuttujien välisiin suhteisiin eli tunnesitoutumiseen johtavien tekijöiden ja tunnesitoutumisen yhteyteen. Tutkielman laadullisen osuuden tarkoituksena on syventää ymmärrystä niistä yhteyksistä, joita määrällinen analyysi tuo esiin, ja tarkastella mekanismeja, joiden kautta tunnesitoutumiseen vaikuttavat tekijät ilmenevät eri ympäristöissä.

5.6.1 Määrällinen analysointimenetelmä

Määrällisen tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin Exceliä datan siistimiseen, ja tämän jälkeen IBM SPSS Statistics -ohjelmistoa tarkempia analyyseja varten. Tässä tutkielmassa määrällisen tutkimuksen pääanalyysimenetelmänä hyödynnetään korrelaatioanalyysiä, sillä korrelaatioiden avulla voidaan ymmärtää yhteyksiä eri tekijöiden välillä. On kuitenkin hyvä huomioida, ettei korrelaation avulla voi tehdä syy-seuraus-suhdepäätelmiä (Vilka, 2007, s. 130–131). Korrelaation käyttöä voidaan perustella keskeisenä määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmänä tässä tutkielmassa, sillä korrelaatio antaa suunnan ja vahvuuden yhteydelle eri tekijöiden välille (Vilka, 2007,

s.131) ja yhtenä tutkielman keskeisenä tutkimuskysymyksenä on, kuinka eri tunnesitoutumiseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat tunnesitoutumiseen. Korrelaatiokerroin kuvaa kahden muuttujan välistä numeroarvollaista riippuvuutta, sen suuntaa ja voimakkuutta (Vilkka, 2007, s.130). Korrelaatiokerroin vaihtelee -1 ja 1:n välillä, -1 ollessa negatiivinen korrelaatio ja 1:n positiivinen korrelaatio (Vilkka, 2007, s. 130). Korrelaatioissa hyödynnetään tässä tutkimuksessa Pearsonin korrelaatiokerrointa. Lisäksi tutkielman määrällisessä osuudessa analysoitiin kyselylomakkeen väittämien vastausjakaumia.

Tutkielman alussa määritellyt sitoutumiseen vaikuttavat tekijät muutettiin summamuuttujiksi korrelaatioanalyysia varten. [Liitteestä 2](#) voi tarkastella, mistä kyselylomakkeen väittämistä kukin summamuuttuja muodostui. Summamuuttujien yhteneväisyyttä tutkittiin Cronbachin alfan avulla. Käytännössä tutkittiin siis, olivatko summamuuttujaan kuuluvat kysymykset tarpeeksi yhteneväisiä toistensa kanssa kuuluakseen tiettyyn sitoutumiseen vaikuttavaan osa-alueeseen. Jos yhteneväisyyttä ei löytynyt, analysoitiin osa-alueeseen liittyviä kysymyksiä yksittäisinä tekijöinä.

5.6.2 Laadullinen analysointimenetelmä

Tämän tutkielman laadullisessa osuudessa analysointimenetelmänä hyödynnettiin ohjattua sisällönanalyysia. Ohjattu sisällönanalyysi auttaa tutkijaa tarkastelemaan, miten aiemmin tutkittu teoria ilmenee käytännössä (Hsieh & Shannon, 2005). Tämä analyysimenetelmä soveltuu tilanteisiin, joissa on jo olemassa teoria tai viitekehys, jota halutaan laajentaa tai vahvistaa (Hsieh & Shannon, 2005). Haastattelujen ja avoimien vastausten analysoinnissa hyödynnettiin teemoja eli koodauskategorioita, jotka pohjautuvat aiempiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin ja teorioihin (Hsieh & Shannon, 2005). Tässä tutkielmassa tarkasteltavia tekijöitä ovat yksilön persoonallisuus ja kokemukset, organisaation piirteet, odotusten täytyminen, työn piirteet, ammatillinen kehitys, sosiaalinen tuki ja kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen. Lisäksi

käsiteltiin kansainvälisten työntekijöiden kohtaamia haasteita, kuten kielellisiä vaikeuksia, kulttuurieroista johtuvia haasteita sekä paikallisten työntekijöiden asenteita.

Koodauskategorioiden päättämisen jälkeen ohjatussa sisällönanalyysissä luodaan operatiiviset määritelmät teorian pohjalta (Hsieh & Shannon, 2005). Operatiivisten määritelmien tarkoitus on selventää määritelmiä ja teorioita ymmärrettävämpään muotoon (Hsieh & Shannon, 2005). Esimerkiksi tunnesitoutumisen merkitys voi olla monelle tuntematon, joten tämä vaati purkoa pienempiin ja ymmärrettävämpiin osaluokkiin, kuten "tunnen kuuluvuutta työpaikkaani" tai "työpaikkani on kuin perhe minulle".

Koodauskategorioiden päättämisen jälkeen luotiin operatiiviset määritelmät, jotka selkeyttävät teoreettisia käsitteitä (Hsieh & Shannon, 2005). Esimerkiksi tunnesitoutumista avattiin konkreettisiin ilmaisuun, kuten "tunnen kuuluvuutta työpaikkaani". Operatiivisten määritelmien ymmärrettävyyttä testattiin haastatteluilla ennen kyselylomakkeen laatimista. Haastatteluissa esille nousseet asiat jaettiin ennalta määriteltäviin koodauskategorioihin, joiden avulla tarkasteltiin, kuinka usein tietyt tekijät toistuivat haastateltavien vastauksissa. Haastattelujen perusteella kyselylomakkeen sisältöä tarkennettiin, jotta se vastasi tutkimuksen tavoitteita mahdollisimman hyvin.

5.7 Eettisyys

Tutkimuksen arvo on usein yhtä riippuvainen sen eettisyydestä kuin sen havainnoista (Walliman, 2006). Tutkijan ja tutkimuksessa käytettyjen aineistonkeruun ja analyysitapojen eettisyys, rehellisyys ja läpinäkyvyys ovat äärimmäisen tärkeitä ja välttämättömiä jokaiselle tieteelliselle tutkimukselle (Walliman, 2006). Tutkimukseen osallistumiseen liittyy monia eettisiä huomioita, kuten onko osallistuminen vapaaehtoista ja luottamuksellista (Walliman, 2006).

Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelminä hyödynnettiin haastatteluja sekä kyselylomaketta. Kyselylomaketta jaettiin erilaisten lähteiden kautta: uutiskirjeiden, LinkedInin, erilaisten järjestöjen sähköpostien mukana sekä henkilökohtaisten sähköpostien kautta. Kyselyyn vastaajat vastasivat lomakkeeseen täysin vapaasta tahdostaan ja haastateltavat osallistuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti.

Tieteellisen käytännön mukaista on, että tutkittavien henkilöiden tiedot säilyvät yksityisinä tutkielman raportissa (Vilkkä, 2007, s. 164). Kyselylomakkeen alussa vastaajaa pyydettiin lukemaan ja hyväksymään tietosuojailmoitus, joka oli GDPR:n mukainen ja käsitteli henkilötietoja tai muita yksityisiä tietoja vaatimusten edellyttämällä tavalla (Euroopan Unioni). Yksilöiden nimiä tai muitakaan tunnistettavia henkilötietoja ei kysytty lomakkeessa. Kyselyn vastauksia käsitteli vain tutkielman tekijä, joka toimi sekä rekisterinpitäjänä että tietojenkäsittelijänä (Euroopan Unioni). Kyselylomakkeen alussa oli lyhyt tietosuojailmoitus ja kysymys suostumuksesta tietojenkäsittelyyn, joka vahvisti kyselyyn osallistumisen vapaaehtoisuutta. Haastatteluiden aikana ei myöskään kerätty henkilötietoja. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja, jotka poistettiin heti niiden käsittelyn jälkeen. Jokainen haastattelu suoritettiin Teamsin välityksellä huoneessa, jossa kukaan muu kuin haastattelija ei kuullut haastateltavan vastauksia.

Tutkimuksen eettisyyteen liittyy myös tutkielmassa hyödynnettävien aikaisempien tutkimusten lähdeviitteiden oikeaoppinen merkitseminen (Walliman, 2006; Vilkkä, 2007, s. 165) sekä toisten tutkimuksien oikeaoppinen tulkitseminen (Vilkkä, 2007, s. 166). Tässä tutkielmassa kaikki hyödynnetty kirjallisuus ja alan tutkimukset on merkitty oikeaoppisesti Vaasan yliopiston kirjoitusohjeiden mukaisesti. Toisten tutkielmien työn tulokset on esitetty sillä tavoin, miten se alkuperäisessäkin tutkimuksessa on kerrottu. Tutkijan on tärkeä kiinnittää huomiota tulosten esittämistapaan eli siihen, että tulokset ilmaistaan tutkittavaa kohderyhmää kunnioittaen (Vilkkä, 2007, s. 164). Tutkielmaan osallistuneiden vastauksia käsitellään suurena joukkona sekä niin, ettei kenenkään henkilöllisyys ole tunnistettavissa.

6 Määrällinen tutkimus

Tässä luvussa esitellään kyselylomakkeen vastausten jakaumia sekä määrällisen tutkimuksen tuloksia. Lisäksi tarkastellaan korrelaatioanalyysissä hyödynnettävien summamuuttujien yhtenäisyyttä Cronbachin alfan avulla.

6.1 Väittämien vastausten jakautuminen Likertinin asteikolle

Kyselylomakkeen väittämien tulosten perusteella voidaan havaita, kuinka yleisiä erilaiset suomalaisten työpaikkojen käytänteet ja tavat ovat vastaajien kokemusten perusteella. Taulukko 2 kuvailee vastausten jakautumista väittämään, joka koskee sitä, muuttavatko ihmiset työpaikalla käyttämäänsä kieltään sellaiseksi, jota kaikki tilanteessa olevat ymmärtävät. Tuloksista voidaan huomata, että yli puolet kokee ihmisten työpaikalla muokkaavan käyttämään kieltään sellaiseksi, jota kaikki tilanteessa olevat ymmärtävät.

Taulukko 2. Väittämän: ”Muut työntekijät työpaikalla puhuvat kielellä, jota minäkin ymmärrän myös epävirallisissa työtilanteissa” vastausten jakauma.

	Määrä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	10	6,7
Jokseenkin eri mieltä	13	8,7
Neutraali	16	10,7
Jokseenkin samaa mieltä	32	21,5
Samaa mieltä	78	52,3
Yhteensä	149	

Suomen kielen opetusta tai muilla tavoin kielen oppimisen tukemista on järjestänyt vastaajien perusteella 44,1 prosenttia vastaajien työpaikoista, mikä todistaa koulutusten olevan yksi yleisimmistä sopeuttamismenetelmistä suomalaisilla työpaikoilla. Taulukko 3 kuvaa väittämän vastausten sijoittumista Likertinin viidelle eri asteikolle kielen oppimisen suhteen.

Taulukko 3. Väittämän: ”Työnantajani on tarjonnut minulle tukea suomen kielen oppimiseen jollain tavoin” vastausten jakauma

	Määrä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	32	21,3
Jokseenkin eri mieltä	9	6,0
Neutraali	12	8,0
Jokseenkin samaa mieltä	31	20,7
Samaa mieltä	66	44,0
Yhteensä	150	

Kulttuurillisen koulutuksen tarjoaminen on sen sijaan jakautunut Likertinin asteikollisten vastausvaihtoehtojen ääripäihin. Vastaajajoukon työntekijöistä 32,4 % kertoo, että ei ole saanut minkäänlaista kulttuurillista koulutusta esimerkiksi Suomen kulttuurista työpaikallaan. Toisaalta seuraavaksi suurin prosenttimäärä vastauksista on 31,8 %, joka sijoittuu samaa mieltä- asteikolle. Tämän ryhmän vastaajat ovat siis saaneet kulttuurillista koulutusta työpaikallaan. Taulukko 4 kuvaa vastausten jakautumista väittämän suhteen.

Taulukko 4. Väittämän ”Työnantajani on tarjonnut minulle kulttuurillista koulutusta, esimerkiksi Suomen kulttuurista oppimiseen” vastausten jakauma.

	Määrä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	48	32,4
Jokseenkin eri mieltä	11	7,4
Neutraali	14	9,5
Jokseenkin samaa mieltä	28	18,9
Samaa mieltä	47	31,8
Yhteensä	148	

Väittämän ”Suomen tai ruotsin kielen osaamattomuus ei ole tuottanut vaikeuksia integraationi suhteen” osalta vastaukset ovat myös jakautuneita tasaisesti kaikkiin vastausvaihtoehtoihin, mutta enemmistö vastaajista kokee, että suomen tai ruotsin kielen osaamattomuus ei ole tuottanut vaikeuksia integraation suhteen. Taulukko 5 kuvaa kyseisen väittämän jakautumista.

Taulukko 5. Väittämän ”Suomen tai ruotsin kielen osaamattomuus ei ole tuottanut vaikeuksia integraationi suhteen” vastausten jakauma.

	Määrä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	28	23,3
Jokseenkin eri mieltä	16	13,3
Neutraali	15	12,5
Jokseenkin samaa mieltä	27	22,5
Samaa mieltä	34	28,3
Yhteensä	120	

Suomalaisten varautunut luonne ei enemmistön vastaajien mukaan heikennä integraatiota työpaikkaan. Taulukko 6 kuvaa vastausten jakautumista väittämän suhteen.

Taulukko 6. Väittämän ”Suomalaisten varautunut luonne ei ole vaikeuttanut tutustumista muihin työntekijöihin” vastausten jakauma.

	Määrä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	24	15,9
Jokseenkin eri mieltä	29	19,2
Neutraali	25	16,6
Jokseenkin samaa mieltä	43	28,5
Samaa mieltä	30	19,9
Yhteensä	151	

Suuri enemmistö vastaajista kokee, ettei heitä kohdella eri tavoin, kuin paikallisia työntekijöitä suomalaisilla työpaikoilla. Taulukko 7 kuvaa vastausten sijoittumista vastausvaihtoehtoihin.

Taulukko 7. Väittämän ”Muut työntekijät eivät kohtele minua erilailla kuin paikallisia työntekijöitä” vastausten jakauma.

	Määrä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	12	8,1
Jokseenkin eri mieltä	19	12,8
Neutraali	15	10,1
Jokseenkin samaa mieltä	43	28,9
Samaa mieltä	60	40,3
Yhteensä	149	

Työntekijän hyväksyntään liittyvästä väittämästä voidaan huomata, että enemmistö vastaajista kokee tulevansa hyväksytyksi työpaikallaan. Vastaajista yli puolet kokee, että heidät ja heidän kulttuurillinen taustansa hyväksytään työpaikallaan. Taulukko 8 havainnollistaa vastausten kokonaisjakaumaa väittämän suhteen.

Taulukko 8. Väittämän ”Muut työntekijät hyväksyvät minut ja kulttuurillisen taustani” vastausten jakauma.

	Määrä	Prosenttiosuus
Eri mieltä	4	2,7
Jokseenkin eri mieltä	7	4,7
Neutraali	16	10,7
Jokseenkin samaa mieltä	41	27,3
Samaa mieltä	82	54,7
Yhteensä	150	

6.2 Määrällisten menetelmien tulokset

Korrelaatioita tarkastellaan tässä kappaleessa koko otosryhmän kesken sekä korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioiden että jäljelle jäävien toimialojen välillä. Ennen korrelaatioanalyysia tarkastellaan tutkielmassa hyödynnettävien summamuuttujien yhteneväisyyttä Cronbachin alfan avulla.

6.2.1 Summamuuttujien yhtenäisyys

Ennen kuin summamuuttujia voidaan hyödyntää korrelaatioanalyysissä, on tärkeää analysoida niiden keskinäinen yhtenäisyys eli summamuuttujien Cronbachin alfa (CA). Jos arvo on alle 0,7 voi tulosta pitää heikkona. Tällöin on hyvä arvioida muuttaako tietyn kysymyksen poistaminen summamuuttujasta tätä arvoa (Dennick & Tavakol, 2011). SPSS- ohjelmiston avulla selvitettiin CA summamuuttujien välillä. Samalla tarkistettiin nostaako tiettyjen summamuuttujien kysymysten poistaminen CA:ta, jolloin yksittäisten kysymyksen poistaminen olisi selitettävissä.

Tunnesitoutumisen summamuuttujan (CA: 0,793), organisaation piirteiden (CA: 0,863), kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioimisen (CA: 0,790), odotusten täyttymisen (CA: 0,833), ammatillisen kehityksen (CA: 0,821) ja sosiaalisen tuen (CA: 0,775) havaittiin olevan summamuuttujiksi sopivia, sillä CA ylitti alarajan 0,7. Näin ollen summamuuttujat voitiin säilyttää entisellään. Työtavoista muodostetun summamuuttujan kysymysten CA osoittautui olevan 0,556. Tulos ei olisi noussut merkittävästi, vaikka osa kysymyksistä poistettaisiin eli kysymykset eivät liittyneet tarpeeksi vahvasti toisiinsa. Näin ollen vain työtapoihin liittyvää summamuuttujaa muokattiin, ja summamuuttuja purettiin yksittäisiksi kysymyksiksi korrelaatioanalyysia varten.

6.2.2 Korrelaatio

Seuraavaksi tarkastellaan tunnesitoutumiseen johtavien tekijöiden korrelaatioita tunnesitoutumisen kanssa. Tunnesitoutumisen summamuuttujan ja tunnesitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden välisen yhteyden suuruutta ja suuntaa analysoitiin korrelaatioanalyysin avulla. Tunnesitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä oli yhteensä kymmenen. Viisi näistä tekijöistä oli summamuuttujia ja loput yksittäisten kysymysten muodostamia muuttujia. Näiden kymmenen muuttujan yhteyttä tunnesitoutumiseen tarkasteltiin korrelaatioanalyysin avulla siten, että kunkin muuttujan ja tunnesitoutumisen summamuuttujan välinen korrelaatiokerroin ja tilastollinen merkittävyys analysoitiin erikseen, itsenäisesti tarkasteltuna. Korrelaatioita tutkittiin edellä mainitulla tavalla myös erillisesti korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien muodostamalle ryhmälle sekä erillisesti muilla toimialoilla työskentelevien vastaajien ryhmälle.

Ensimmäisenä suoritettiin korrelaatioanalyysi koko otosjoukon muodostamalle ryhmälle. Korrelaatio tunnesitoutumisen summamuuttujan sekä sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden välillä oli alla olevan taulukon 9 mukainen, jossa tilastollisesti merkitsevät yhteydet on merkitty tähdillä (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$). Pelkästään autonomian suuri määrä työssä osoittautui tilastollisesti merkitsemättömäksi yhteydeksi tunnesitoutumisen kanssa. Suurin korrelaatio tunnesitoutumisen kanssa löytyi kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioimisen summamuuttujan kanssa. Muita suhteellisen voimakkaita ja positiivisia korrelaatioita tunnesitoutumisen kanssa esiintyi organisaation piirteiden, odotusten täyttymisen, ammatillisen kehityksen ja sosiaalisen tuen välillä. Analyysin mukaan kaikki tilastollisesti merkittävästi tunnesitoutumiseen vaikuttavat osa-alueet ovat positiivisesti yhteydessä tunnesitoutumiseen.

Taulukko 9. Tunnesitoutumisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden korrelaatiotaulukko.

Muuttuja	Asteikko	Tunnesitoutuminen R
Kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen	1–5	0,540 ***
Organisaation piirteet	1–5	0,466 ***
Odotusten täyttyminen	1–5	0,470 ***
Ammatillinen kehitys	1–5	0,444 ***
Sosiaalinen tuki	1–5	0,445***
Esihenkilön selkeä viestintä	1–5	0,306 ***
Tiimityö	1–5	0,251 **
Työn joustavuus ja monipuolisuus	1–5	0,209 *
Yksilön kulttuurillinen ymmärrys	1–5	0,171*
Suuri autonomian määrä työssä	1–5	0,144

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Seuraavaksi selvitettiin tunnesitoutumisen ja samojen yllä esiteltyjen tekijöiden välisen yhteyden suuruutta ja suuntaa korrelaatioanalyysin avulla, mutta jaettuna kahteen aikaisemmin määriteltyyn toimialaryhmään eli korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskenteleviin vastaajiin ja tämän toimialan ulkopuolella työskenteleviin vastaajiin. Taulukossa 11 on lueteltu korrelaatiokertoimet ja tilastollinen merkittävyys tunnesitoutumisen ja jokaisen muuttujan välillä näissä kahdessa ryhmässä.

Toimialaryhmässä 1 eli korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien osalta tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota ilmentää organisaation piirteet, kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen, odotusten täytyminen, ammatillinen kehitys, sosiaalinen tuki, esihenkilön selkeä tavoitteista ja odotuksista viestintä ja tiimityö. Voimakkainta tilastollisesti merkittävää korrelaatiota tunnesitoutumisen kanssa ilmenee organisaation piirteiden, kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioimisen, odotusten täyttymisen, ammatillisen kehityksen ja sosiaalisen tuen osalta.

Toimialaryhmässä 2, eli kaikissa jäljellä jäävien vastaajien toimialaympäristöissä havaittiin tilastollisesti merkitsevä korrelaatio tunnesitoutumisen ja seuraavien tekijöiden välillä: organisaation piirteet, kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen, odotusten täytyminen, ammatillinen kehitys, sosiaalinen tuki, suuri autonomia työssä sekä joustavat ja monipuoliset työtehtävät. Tunnesitoutumiseen vaikuttavat tämän ryhmän osalta voimakkaimmin seuraavat tekijät: organisaation piirteet, kulttuurinen huomioiminen, odotusten täytyminen, ammatillinen kehitys, sosiaalinen tuki sekä korkea autonomia työssä.

Merkittävimmät eroavaisuudet toimialaryhmien välillä ilmenivät esihenkilön selkeän tavoitteista ja odotuksista viestinnän, tiimityön, työn joustavuuden ja monipuolisuuden osalta sekä autonomian suuren määrän osalta. Esihenkilön selkeä tavoitteista ja odotuksista viestintä ja tiimityö olivat korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien osalta positiivisesti yhteydessä tunnesitoutumiseen, kun taas jäljelle jäävien toimialojen osalta nämä tekijät eivät olleet yhteydessä tunnesitoutumiseen. Toisaalta muilla toimialoilla työskentelevien vastaajien ryhmässä tunnesitoutumiseen positiivisesti yhteydessä olivat työn joustavuus ja monipuolisuus ja suuri autonomian määrä työssä, mutta korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien ryhmässä nämä tekijät eivät korrelaatioanalyysin mukaan olleet yhteydessä tunnesitoutumiseen.

Taulukko 10. Tunnesitoutumisen korrelaatio siihen vaikuttavien tekijöiden kanssa korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien ryhmässä sekä jäljellä jäävillä toimialoilla työskentelevien vastaajien ryhmässä.

Muuttuja	Asteikko	Tunnesitoutuminen Toimialaryhmä 1 (Korkeakoulut- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevät)	Tunnesitoutuminen Toimialaryhmä 2 (Jäljelle jäävissä toimialaympäristöissä työskentelevät)
Kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen	1–5	0,533***	0,621***
Organisaation piirteet	1–5	0,473***	0,459***
Odotusten täytyminen	1–5	0,461***	0,498***
Ammatillinen kehitys	1–5	0,449***	0,452**
Sosiaalinen tuki	1–5	0,452***	0,515***
Esihenkilön selkeä odotuksista ja tavoitteista viestintä	1–5	0,374***	0,171
Tiimityö	1–5	0,313***	0,120
Työn joustavuus ja monipuolisuus	1–5	0,110	0,356*
Yksilön kulttuurillinen ymmärrys	1–5	0,147	0,215
Suuri autonomian määrä työssä	1–5	-0,043	0,432**

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

7 Laadullinen tutkimus

Tässä luvussa esitellään tutkielman laadullisen osuuden tuloksia. Laadullisia menetelmiä on tässä tutkielmassa kaksi: haastattelut ja avoimet kysymykset. Molempia menetelmiä analysoitiin ohjatun sisällönanalyysin avulla.

7.1 Haastattelujen vaikutus kyselylomakkeen kysymyksiin

Haastattelut suoritettiin hyödyntämällä tutkielman alussa esiteltyä viitekehystä, joka käsittelee tekijöitä, jotka vahvistavat kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumista. Haastattelussa keskityttiin myös kansainvälisten työntekijöiden kohtaamiin haasteisiin, joita esiteltiin tutkielman alussa. Haastatteluissa ilmenneet seikat eivät eronneet merkittävästi aikaisemmista tutkimuksista. Eniten yllättäväksi tekijäksi paljastui Suomeen tulon syyn yhteys sitoutumisen vahvuuteen. Kysymys siitä, miksi vastaaja on muuttanut Suomeen, liitettiin näin ollen osaksi kyselylomaketta, sillä kysymys voi luoda syvempää ymmärrystä siitä, mitkä asiat vaikuttavat tunnesitoutumisen muodostumiseen. Haastateltavien vastaukset tukivat pääsääntöisesti tämän tutkielman tieteellistä viitekehystä ja antoivat käytännön varmistusta sille, miten eri tekijät joko vahventavat tai heikentävät kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumista suomalaisiin työpaikkoihin. Suomen kielen osaamattomuuden tuomat haasteet olivat haastatteluiden mukaan suurin yksittäinen haaste kansainvälisille työntekijöille. Seuraavassa otteessa eräs tutkimusta varten haastatelluista henkilöistä kuvailee sitä, kuinka Suomeen muuttamisen syy on yhteydessä työntekijän sitoutumisen voimakkuuteen työpaikkaa kohtaan.

"Pitäisi ymmärtää pointti, että (maahanmuuttajissa) on yleisesti kaksi tyyppiä. Jotkut on muuttanut Suomeen hyvän työn perässä, toiset esimerkiksi menneet naimisiin ja sen takia ovat Suomessa. Ensimmäinen ryhmä on saapunut Suomeen koska haluaa hyvän uran ja on high performer -ryhmissä ja heitä ei kiinnosta niin paljon normityöajat ja sen sellaiset. Toinen ryhmä on tullut Suomeen, koska on mennyt esim. naimisiin ja heitä ei ehkä kiinnosta yhtä paljon (suorittaminen)."

7.2 Laadullisen aineiston tulokset

Tässä kappaleessa esitellään kyselylomakkeen avointen vastausten keskeisimmät havainnot. Kyselylomakkeen avointen kysymysten vastaukset jaoteltiin valmiisiin teemoihin, jotka perustuvat tässä tutkielmassa käsiteltyihin kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen ja sopeutumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä kansainvälisten työntekijöiden kohtaamiin haasteisiin. Kyselylomake toteutettiin englannin kielellä, joten annetut vastaukset ja esimerkiksi nostetut otteet on käännetty englannista suomeksi. Laadulliset vastaukset vietiin ulos Webropol -alustasta Word-tiedostoon, jossa niitä analysoitiin tarkemmin.

7.2.1 Yksilön persoonallisuus ja kokemukset

Yksilön kulttuurillinen ymmärrys vahvistaa Forsterin (2000) ja Canhilalin ja muiden (2015) mukaan sopeutumista uuteen kotimaahan. Edellä mainittu korostui myös kyselylomakkeen vastaajien kokemuksissa, sillä kulttuurillisen ymmärryksen ja monikulttuurillisen kokemuksen kerrottiin helpottavan sopeutumista, vaikka Suomen kulttuuri poikkeaisi paljon siitä kulttuurista, johon jokainen vastaaja oli alun perin tottunut. Erityisesti Suomen kansallisuuden saaneet henkilöt ja kauan oman kotimaansa ulkopuolella työskennelleet henkilöt omasivat heidän omien vastaustensa mukaan hyvän kulttuurillisen ymmärryksen. Tunnesitoutumiseen kulttuurillisen ymmärryksen ei sen sijaan havaittu vastausten mukaan olevan erityisen vahvasti yhteydessä. Eräs vastaajista tiivistää kulttuurillisen ymmärryksen vaikutusta sopeutumiseen seuraavassa otteessa:

”Eroja on paljon. Mutta minulla on kokemusta asumisesta monissa muissa paikoissa, mikä auttaa sopeutumisessani.”

Kulttuurillisen ymmärryksen lisäksi jo tutkielman haastatteluosuudessa havaittu Suomeen muuttamisen syy osoittautui useassa vastauksessa selittäjäksi työpaikkaan jäämiselle, mutta ei sitoutumiselle: monet vastaajat kertovat pysyvänsä huonoksi

kokemassaan työpaikassa vain sen takia, että hänen perheensä on Suomessa ja toista työpaikkaa ei ole löytynyt.

7.2.2 Organisaation piirteet

Organisaation kokoon liittyviä vastauksia ei esiintynyt avoimissa vastauksissa, jonka takia keskitytään vain organisaatiokulttuuriin ja sen muihin piirteisiin liittyviin vastauksiin. Organisaatiokulttuurista positiivisina puolina korostui vastauksissa matala hierarkia sekä työntekijöiden mielipiteiden huomioonottaminen. Yhteisöllisellä kulttuurilla ja kannustamisella on positiivinen yhteys tunnesitoutumisen muodostamiseen (Pinto ja muut, 2017). Monella kyselyn vastaajista on vahva tunne siitä, että työpaikan johto osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon. Tämä vaikuttaa vastaajien mukaan positiivisesti sitoutumisen tunteeseen. Osallistaminen liittyy vahvasti autonomiaan, joka on vahvasti läsnä suomalaisessa työelämässä (Taipale ja muut, 2011). Työntekijöiden ideoiden ja kehitysehdotuksien aito kuunteleminen työpaikalla loi vastaajille tunteen siitä, että työntekijä pystyy itse vaikuttamaan asioihin työpaikallaan. Sitoutumista voimistavana tekijänä korostui avoin viestintä johdon ja esihenkilöiden toimesta. Monet työpaikan rakenteet, kuten viikoittaiset palaverit ja kysymystuokiot, tukevat vastaajien mielestä tätä viestintää. Alla olevassa otteessa eräs kyselylomakkeelle vastannut henkilö kuvaa sitä, kuinka hänen työpaikkansa rakenteet ja käytänteet ovat luoneet vahvempaa sitoutumisen tunnetta hänelle työpaikkaansa kohtaan:

"Organisaation avoimuus monimuotoisuutta kohtaan sekä selkeä viestintä ja helposti lähestyttävä johtajuus ovat olleet erityisen hyödyllisiä integroitumisessani ja sitoutumisessani. Säännölliset tiimipalaverit ja tukevat perehdytysprosessit ovat myös olleet keskeisessä roolissa."

Sitoutumista ja integraatiota heikentäviä tekijöitä olivat vastausten mukaan yhteisöllisyyden puute, käytänteet, jotka eivät huomioi yksilöllisiä tarpeita, kuten palautteen antaminen suurten ryhmien edessä suomen kielellä, riittämätön tiedottaminen tärkeistä asioista sekä kulttuurisia eroja huomioivien rakenteiden

puutteellisuus. Työpaikoilla toivottiin vastauksissa enemmän selkeitä sääntöjä ja suuntaviivoja erilaisista työpaikan käytänteistä, kuten sairaspöissaoloista. Tällä hetkellä yllättävän monilla vastaajilla työpaikan käytänteet on joko kirjattu vain suomeksi tai niitä pidetään itsestäänselvyksinä, jotka kansainvälisten työntekijöiden odotetaan selvittävän itse. Edellä mainittu viittaa siihen, että monissa työpaikoissa organisaatiokulttuuri ei ole vielä muuttunut tarpeeksi monimuotoisuutta kehittäväksi, jotta yrityksen käytänteet onnistuisivat huomioimaan monimuotoisuutta riittävällä tasolla.

Enemmistö vastaajista pitää työpaikkojaan joustavina ja itsenäisyyttä arvostavina. Toisaalta vastauksissa korostui myös rakenteiden ja prosessien puute. Vastaajat toivovat integraation virallisempaa ja selkeämpää prosessia, jossa uusien työntekijöiden perehdytys ja tiimiin tutustuminen olisi paremmin organisoitu.

"Kahden tutkimusvierailuni aikana ulkomailla, erityisesti Alankomaissa, koin selkeät tiimiin tutustumiset ja nimetyn yhteyshenkilön erityiskysymyksiä varten. Valitettavasti tällaiset käytännöt puuttuvat nykyisestä organisaatiostani. Tämän rakenteellisen integroinnin puute heikentää yhteisöllisyyden tunnetta, ja ihmiset tapaavat muodostaa ryhmiä kansallisuuden perusteella. Tämän seurauksena tutkimusryhmässä on yleisesti ottaen heikko yhteenkuuluvuuden ja yhteisen tarkoituksen tunne, vaikka esimiehet pyrkivätkin edistämään yhteisöllisyyttä."

7.2.3 Kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen

Hyvin harvan vastaajan mukaan heidän työpaikallaan on onnistuttu huomioimaan kulttuurillista monimuotoisuutta. Näissä tapauksissa erityisesti HR:n kerrotaan olevan avuksi monissa maahanmuuttoa ja kulttuuria koskevissa kysymyksissä, ja työpaikan muiden työntekijöiden kerrotaan yksittäisissä tapauksissa auttaneen suuresti integraation sekä kulttuurillisen ymmärryksen lisäämisessä.

Kansainvälisten työntekijöiden sitoutumisen ja integraation kerrotaan avointen vastausten mukaan vahvistuneen työpaikan tarjoamien suomen kielen kurssien ansiosta. Erityisen positiiviseksi koettiin, että nämä kurssit ovat sisältyneet työaikaan ja ovat olleet työnantajan maksamia. Vastaajat ovat myös kokeneet sitoutumista vahventavaksi tekijäksi sen, että heille on annettu vastuuta ja mahdollisuuksia opetella suomen kieltä työssä, jossa vaaditaan jonkin verran suomen kielen taitoa. Tämä on mahdollistanut heille suomen kielen oppimisen sekä luonut tunteen siitä, että työntekijään luotetaan. Kulttuurillisen ja kielellisen koulutuksen on aikaisempien tutkimusten mukaan todettu vahvistavan työntekijän tunnesitoutumista, sillä nämä koulutukset luovat syvempää ymmärrystä työpaikkaa ja uutta kotimaata kohtaan ja luovat työntekijälle tunteen siitä, että häntä halutaan tukea (Lii & Wong, 2008; Aminullah ja muut, 2022). Myös tämän tutkielman kyselylomakkeen vastausten mukaan erilaiset koulutukset suomalaisesta kulttuurista, tavoista ja suomen kielen oppimisen tukeminen ovat luoneet tunnetta tuen saamisesta ja siitä, että työntekijästä välitetään.

Toisaalta pelkkä kulttuurillinen tai kielellinen koulutus ei riitä integroimaan ja sitouttamaan kansainvälisiä työntekijöitä. Osa vastaajista korostaa tyytymättömyyttään siihen, että heille on tarjottu vain lyhyt koulutusvideo Suomen kulttuurista heidän saapuessaan Suomeen. Tämän jälkeen heidät on jätetty oman tukensa varaan.

”Ei toimenpiteitä (sopeuttamisen suhteen), lukuun ottamatta maahanmuuttajille tarjottua 3 tunnin kulttuurienvälistä kurssia.”

Kansainvälisten työntekijöiden tuomien taitojen arvostus, vaikka sujuva suomen kielen taito puuttuisikin, koettiin vastauksissa erittäin positiivisena asiana. Eräs vastaaja tiivistää tunnesitoutumiseen johtavia tekijöitä ja kiitollisuudenaiheitaan työpaikkaansa kohtaan seuraavassa otteessa:

Minut on työllistetty, vaikka suomen kieleni on kaukana täydellisestä. Ja annettu minun tehdä asioita, vaikka ne vaativat suomen kielen taitoja, luottaen kykyihini ja ymmärtäen, että kielitaitoni voi kehittyä vain työskentelemällä suomeksi, vaikka se tarkoittaisi, että minulla on joitakin rajoituksia joidenkin tehtävien suorittamisessa. Samalla kuitenkin on arvostettu sitä, että voin tuoda mukaani monia sellaisia ominaisuuksia, joita paikallisilla ei ole."

Toisaalta vain suhteellisen harvassa vastauksessa kerrottiin, että heidän tuomiaan taitoja oikeasti arvostetaan, etenkin jos työntekijä ei osaa puhua suomea. Sitoutumisen tunteeseen ja integraatioon negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä hyvin usea vastaaja on vastannut kulttuurillisen tietämättömyyden tai -välinpitämättömyyden. Osa vastaajista kokee, että suomalaiset työnantajat vaikuttavat tietämättömiltä siitä, mitä heidän pitäisi muokata omassa työpaikassaan, jotta työpaikka tukisi paremmin myös muista kulttuureista tulevia työntekijöitä. Eräs kyselylomakkeen vastaaja kertoo alla olevassa otteessa, että hänen työpaikallaan suomalaiset pitävät monia asioita itsestäänselvyytenä, vaikka ne eivät ole itsestään selviä monille kansainvälisille työntekijöille:

"On edelleen olemassa kaksijakoinen järjestelmä, yksi kantaväestölle ja toinen ulkomaalaisille. Se toimii niin, että oletetaan itsestäänselvyyksiä, joita ei kommunikoida tai selitetä. Työntekijän itse pitää löytää erilaiset etuudet, joihin hänellä olisi oikeus, sillä niitä ei ilmoiteta. Lisäksi jotkin tehtävät, jotka eivät todellisuudessa vaadi suomen kielen taitoa, kohdennetaan silti vain suomenkielisille."

Ihmisiä kohdellaan useassa otosjoukon työpaikoissa joko tasapuolisesti eli ilman kulttuurillista huomioimista tai jopa jättäen huomiotta kansainvälisten työntekijöiden tarpeet kokonaan, osassa tapauksissa jopa kokonaan huomiotta jättäen ja syrjien. Tätä perustellaan vastaajien mukaan tasa-arvoisuudella eli sillä, että kaikkia kuuluisi kohdella samalla tavoin. Ihmisten tuomaa erilaisuutta ei monen vastaajan työpaikoilla hyödynnetä, eikä heille anneta tarpeeksi tukea kielen oppimiseen tai uuden kulttuurin ymmärtämiseen. Eräs vastaaja tiivistää seuraavassa otteessa niitä haittapuolia, jotka seuraavat, kun työntekijöiden erilaisia taustoja ei oteta huomioon työpaikoilla:

“Kansainvälisten työntekijöiden ainutlaatuisia panoksia ja näkemyksiä ei arvosteta. Sen sijaan työpaikalla 'kohdellaan kaikkia tasapuolisesti,' mikä DEI (monimuotoisuus, tasa-arvo ja inklusio) -näkökulmasta on ongelmallista, koska 'tasapuolisuus' määritellään enemmistön normien mukaan. Ihanteellisessa maailmassa ja työpaikassa meitä kaikkia arvostettaisiin niiden ainutlaatuisten panosten perusteella, joita voimme tarjota eri taustojemme ja kulttuuristen kokemustemme ansiosta. Valitettavasti näin ei ole monilla suomalaisilla työpaikoilla, joissa työntekijöihin kohdistuu pikemminkin paine 'sulautua joukkoon. Olen työskennellyt noin 10 eri työpaikassa 13 vuoden aikana täällä.”

7.2.4 Odotusten täytyminen

Motivaation johtaminen, palkitsemiseen liittyvät asiat ja työn merkityksellisyyden luominen mainittiin avoimissa vastauksissa odotuksina, joita monella vastaajilla oli työnantajaansa kohtaan. Työntekijän tutkimustavoitteiden tukeminen korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa mainittiin useasti sitoutumista ja integraatiota vahvistavia tekijöinä. Työntekijälle suotu luottamus osoittautui vastausten perusteella kuitenkin yhdeksi suurimmaksi sitoutumista vahvistavaksi tekijäksi. Tämä myös tukee psykologisen sopimuksen täyttymistä, sillä työntekijöillä on pääsääntöisesti halu pärjätä työssään hyvin ja saada luottamusta tehtävänsä. Sitoutumisen tunteen kerrotaan myös vastaajien mukaan vahvistuneen ylennyksen saamisen jälkeen, mikä tukee sekä psykologisen sopimuksen vahvistumista että ammatillista kehitystä (Chen & Chiu, 2009).

Negatiivisesti sitoutumiseen ja integraatioon vaikuttavina tekijöinä mainitaan odotusten täyttymiseen liittyen erityisesti yhteisöllisyyden puute sekä määräaikaisten työsopimusten määräaikaisena jatkaminen eli epävarmuus työsuhteen pituudesta. Kuitenkin erityisesti yhteisöllisyyden puute korostuu merkittävänä syynä sille, miksi kansainväliset työntekijät ovat pettyneitä työpaikkoihinsa Suomessa. Eräs vastauksista tiivistää pettymyksen tuntemusta työpaikkaansa kohtaan alla olevassa otteessa:

"Organisaatio ei ole luonut yhteenkuuluvuuden tunnetta eikä kannusta tai palkitse saavutuksia. Päätöksentekoprosessit ovat epäselviä, ja konsensushakuisuus johtaa epävarmuuteen. Minulla on vain vähän tai ei

lainkaan valvontaa, ja ilman henkilökohtaista työetiikkaani voisin helposti saavuttaa heikompia tuloksia ilman, että olisin tilivelvollinen tästä."

Lisäksi oikeudenmukaisuuden tunteen puuttuminen vaikuttaa vastausten perusteella negatiivisesti sitoutumiseen, sillä se rikkoo odotusten täyttymistä oikeudenmukaisen ja yhdenvertaisen kohtelun odotusten suhteen. Oikeudenmukaisuus vahvistaa positiivisesti tunnesitoutumista, kun taas epäoikeudenmukaisuus heikentää sitä (Jiang ja muut, 2017). Palkkaukseen liittyvät ongelmat aiheuttavat tyytymättömyyttä, sillä korkeakouluissa palkka usein ei kasva saavutusten myötä, vaan työvuosien määrän kasvaessa. Tällainen palkitsemismalli ei siis motivoi kansainvälisiä työntekijöitä, ja palkitsemistapa koetaan monen vastaajan mukaan epätasa-arvoiseksi.

7.2.5 Työn piirteet

Moni vastaaja kokee autonomian suuren määrän, työn joustavuuden, prosessien läpinäkyvyyden, säännöllisten kokousten ja viestinnän positiivisesti sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Vastaajien mukaan erityisen arvokkaana koetaan kokouksissa kielen vaihtaminen suomesta englanttiin, jotta kaikki osallistujat ymmärtävät riittävän paljon. Tutkijatyössä olevat vastaajat arvostavat erityisesti vapautta toteuttaa tutkimustaan haluamallaan tavalla. Eräs tutkijana työskentelevä vastaaja kertoi seuraavalla tavalla arvostuksestaan työpaikkaansa kohtaan:

"Tutkimusryhmät koostuvat hyvin erityislaatuista, korkeasti koulutetuista ihmisistä, ja kielimuuri rikkoutuu helposti, kun vaihdetaan englanttiin aina, kun paikalla on kansainvälinen työntekijä. Tämä auttaa ymmärtämään suomalaista tapakulttuuria ja kulttuuria. Lisäksi he tarjoavat minulle pullaa."

Työn ja vapaa-ajan tasapaino koetaan suomalaisilla työpaikoilla pääsääntöisesti positiivisena ja työhyvinvointia edistävänä asiana vastaajien mukaan, ja tasapainon olemassaolosta kiitetään: lomista kannustetaan pitämään pääsääntöisesti kiinni eikä ylitöiden tekemiseen kannusteta. Toisaalta tämän tasapainon kerrotaan hankaloittavan

läheisempien suhteiden kehittymistä, sillä vastaajat kertovat suomalaisten työntekijöiden välttävän kollegoiden kanssa seurustelua työpaikan ulkopuolella.

Palautteen saamisen olematon määrä tai liian positiivinen palaute vaikuttavat vastaajien mukaan negatiivisesti työntekijöiden sitoutumisen tunteeseen sekä ymmärrykseen työntehtävistä. Erityisesti epäselvät ohjeistukset ja suuri itsenäisyyden määrä työssä ovat vastausten mukaan aiheuttaneet tyytymättömyyttä kansainvälisten työntekijöiden keskuudessa, erityisesti kun työntekijä ei ole ollut tietoinen häntä koskevista odotuksista. Tämä epäselvyys voi heikentää työntekijän sitoutumista työpaikkaan (Lii & Wong, 2008).

Pohjoismaalaisilla on Taipaleen ja muiden (2011) mukaan taipumus sopeutua hyvin korkeaa autonomiaa vaativiin työtehtäviin, mutta autonomiaan sopeutuminen vaihtelee merkittävästi kulttuurikontekstin mukaan. Autonomian korkea määrä onkin vastausten mukaan asia, joka koetaan joko hyvin positiiviseksi tai negatiiviseksi asiaksi. Yleisesti korkea autonomia koetaan negatiiviseksi, jos työntekijä ei ole aikaisemmin tottunut suureen autonomian määrään. Korkea autonomia voi luoda tilanteita, jossa työtehtävät saatetaan esittää epäselvästi, mikä luo hämmennystä työntekijöitä kohtaan, etenkin jos he ovat tottuneet selkeisiin ohjeisiin ja suurempaan valvonnan määrään. Eräs vastaajista kertoo työn korkean autonomian seurauksista seuraavalla tavalla:

”Suomessa työntekijöiltä odotetaan paljon itsenäisyyttä ja kykyä työskennellä omatoimisesti, vähäisellä ohjauksella ja valvonnalla. Tässä on sekä hyviä että huonoja puolia. Toisaalta se saa sinut tuntemaan itsesi luotetuksi ja rauhallisemmaksi, kun työnantaja ei tarkkaile ja epäile sinua jatkuvasti. Toisaalta se voi joskus tuntua viestinnän puutteelta, konkreettisten ohjeiden ja odotusten sekä työn palautteen puutteelta.”

Vastauksissa korostuu kaipaus tiimityöhön ja laajempaan yhteistyöhön muiden kanssa, mikä edistäisi yhteisöllisyyden tunnetta. Etätöiden kerrottiin vastaajien mukaan heikentävän yhteisöllisyyttä entisestään. Suomalaisten työntekotapa koetaan hyvin hiljaisena, minkä kerrottiin pääasiassa vaikeuttavan tiimityöskentelyä. Lisäksi monen

vastaajan mukaan tiimityön olemattomuus ja vahva konsensuskulttuuri eivät kannusta ideoiden esille tuomiseen, sillä vastuuta ei näin ollen jaeta tiimin kesken. Eräs vastaaja kritisoi alla olevassa otteessa konsensus- ja individualistisen kulttuurin yhdistelmää suomalaisilla työpaikoilla:

"Minusta tuntuu, että vahva konsensuskulttuuri yhdistettynä individualistiseen kulttuuriin estää meitä ehdottamasta vaihtoehtoisia tapoja toimia. Ja jos onnistumme työntämään jotain uutta läpi, sitä ei koskaan nähdä tiimityönä, vaan jokaisen täytyy aina kantaa omien ideoidensa ja ratkaisujensa paino yksin, mikä tuomitsee ne epäonnistumiseen. Näin 'normaali' tapa tehdä asioita yleensä säilyy."

Toisaalta tiimityötä arvostetaan, jos vastaajat ovat saaneet mahdollisuuden osallistua siihen, sillä se on heidän mukaansa edistänyt verkostoitumista ja vähentänyt yksinäisyyden tunnetta. Vastauksista korostuu myös, että virheiden tekemisen salliminen luo psykologisen turvallisuuden tunnetta työpaikalla, mikä puolestaan vahvistaa tunnesitoutumisen tunnetta.

Osassa vastauksissa myös ilmeni kokemuksia siitä, että kansainväliset työntekijät saavat usein yksitoikkoisempia tehtäviä kuin saman kokemustason omaavat paikalliset työntekijät. Tähän perehdytään enemmän seuraavassa kappaleessa 7.2.6, sillä vastaajat kertovat tämän erityisesti vaikuttavan heidän uralla kehittymiseensä.

7.2.6 Ammatillinen kehitys

Ammatillista kehitystä koskevia vastauksia on suhteellisen vähän verrattuna muihin käsiteltäviin sitoutumiseen vaikuttaviin osa-alueisiin. Eräät tutkijatyötä tekevät vastaajat kokevat sitoutumisen kannalta merkityksellisenä, että heitä on tuettu tutkimustavoitteidensa saavuttamisessa. Lisäksi osan vastaajista mukaan heidän työnantajansa on tukenut heitä löytämään oman tutkimuksensa kannalta merkittäviä kontaktihenkilöitä, mikä on vahvistanut kiitollisuuden tunnetta työpaikkaa kohtaan.

Negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä mainitaan ammatillisen kehityksen osalta pitkäaikaisen kehittymisen laiminlyöminen, liiallinen keskittyminen vapaa-ajan tasapainoon, globaalin kilpailukyvyyn saavuttamisen laiminlyönti sekä vähäinen henkilökohtaisen kehittymiseen ja oppimiseen panostaminen. Kovaa kilpailua esiintyy sekä työpaikan sisällä että töitä hakiessa, ja uralla eteneminen koetaan hyvin vaikeaksi. Nämä puutteet vahvistavat Dickmannin ja Harrisin (2005) havaintoja ammatillisen kehityksen toteutumattomuuden ja sitoutumisen heikentymisen yhteydestä. Eräs uralla etenemiseen liittyvä vastaus tiivistää hyvin, kuinka vaikeaa kansainvälisten työntekijöiden on edetä urallaan Suomessa:

"Varhaisessa vaiheessa jouduin hyväksymään, että mahdollisuuteni edetä uralla olivat minimaaliset. Muutokset suomalaisessa yhteiskunnassa ja taloudessa ovat johtaneet paljon suurempaan eriarvoisuuteen ja sitä kautta paljon vähemmän työpaikkoihin, jotka takaavat kohtuullisen elintason. Tämän seurauksena kansainvälisiä työntekijöitä hyväksytään asiantuntijoina, jos he pysyvät paikoillaan. Kansainvälisiä työntekijöitä hyväksytään myös, jos he tekevät niitä töitä, joita paikalliset eivät halua tehdä."

Suomalaisten tapaa tehdä töitä ei koeta päättäväisenä, ja moni vastaaja kokee heidän tekevät pakollisen työn, mutta ei yhtään tätä enempää. Tapa koetaan joko positiivisena tai negatiivisena riippuen vahvasti siitä, haluaako vastaaja itse edetä urallaan tai kehittää prosesseja vai onko hän työpaikassa muista syistä. Eräs vastaaja kuvailee seuraavassa otteessa suomalaisia ja heidän vähäistä haluaan kehittyä:

"Suomalaiset eivät ole yhtä päättäväisiä tai ennakoivia. He tekevät työnsä valmiiksi ja ovat tyytyväisiä. He eivät vie asioita askelta pidemmälle. Myös hiljaisuus ja rauhallisuus ovat normaaleja. Pitkät tauot keskusteluissa ovat täällä normaaleja."

Kuten kappaleessa 7.2.5 kerrottiin, kansainväliset työntekijät saattavat saada myös paikallisiin verrattuna yksitoikkoisempia työtehtäviä hoidettavakseen. Tämä heikentää vastaajien mukaan uralla kehittymisen mahdollisuuksia. Uralla kehittymättömyyden tunne luo tyytymättömyyttä työtä ja työpaikkaa kohtaan ja samanaikaisesti heikentää

sitoutumista (Dickmann & Harris, 2005). Uralla kehittyemisessä on vastausten mukaan yleistä, että pitkä työkokemus takaa uralla kehittymisen, ei esimerkiksi hyvä suoriutuminen: tämä heikentää osan mukaan heidän sitoutumistaan työpaikkaa kohtaan. Seuraava ote kuvaa erään vastaajan näkemystä siitä, mitä puutteita hän havaitsee kansainvälisten työntekijöiden integraatiossa suomalaisilla työpaikoilla:

"Haastavien ja mielenkiintoisten tehtävien tasa-arvoisempi jakaminen – jotkut kansainväliset ammattilaiset jäävät tekemään 'helppoja' ja arkipäiväisiä tehtäviä, eivätkä oikeasti kasva ammatillisesti."

7.2.7 Sosiaalinen tuki

Kyselytutkimuksen vastauksissa korostui sosiaalisen tuen merkitys sitoutumisen vahvistajana sekä sen puutteen negatiiviset vaikutukset työpaikalla. Yhteisöllinen ja yhteistyötä edistävä ilmapiiri työpaikalla on yhteydessä vahvempaan sitoutumiseen kulttuurista riippumatta (Fisher, 2014; Rode ja muut, 2016). Monissa vastauksissa painotetaan, että työnantaja on pyrkinyt järjestämään edes jonkinlaisia yhteisöllisiä tapahtumia, joissa pyritään opettamaan maahanmuuttajia suomalaisesta kulttuurista sekä kielestä. Tunne kuulumisesta työryhmään tai tiimiin on lisännyt vastaajien mukaan työn merkityksellisyyttä ja vahvistanut työntekijöiden sitoutumista. Vastaajat kertovat erityisesti tämän kokemuksen lisänneen heidän sitoutumistaan. Vastauksissa korostuu arvostus paikallisten työntekijöiden pyrkimykseen puhua ja opettaa suomea maahanmuuttajille. Myös johdon tai kollegoiden tarjoamaa tukea käytännön asioihin liittyen arvostetaan. Kaiken kaikkiaan kaikki muiden tarjoama tuki koetaan vastausten mukaan vaikuttavan positiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja sopeutumiseen.

Negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia asioita on mainittu kyselylomakkeen avoimissa vastauksissa hyvin paljon enemmän verrattuna positiivisiin puoliin. Vain harva vastaajista kokee, että työnantaja pyrkii tarjoamaan tukea ja seuraamaan työntekijän kehitystä. Asumiseen sekä muihin käytännön asioihin on tarjottu vastausten perusteella

jonkin verran tukea, mutta useissa työpaikoissa ei vastaajien mukaan ole tarjottu minkäänlaista tukea. Vain harva vastaaja kertoo, että tukea on ollut saatavilla aina kun sitä on tarvittu.

Moni vastaajista myös kokee, ettei ole saanut minkäänlaista tukea työnantajaltaan uuteen maahan sopeutumiseen tai kielen ja kulttuurin oppimiseen. Virallista mentorointia ei juurikaan esiinny, ja vain pieni osa vastaajista on saanut epävirallista mentorointia tai opastusta. Yhteisöllisiä tapahtumia, jotka edistävät verkostoitumista ei ole monen vastaajan mielestä tarpeeksi. Tutkijatyössä vastaajien mukaan työntekeä koetaan monen mielestä hyvin yksinäiseksi ja eristäytyneeksi. Vastaajat kaipaavat yhteisöllisiä verkostoitumistapahtumia, joissa heidän olisi helppo tutustua muihin työntekijöihin. Tutkimuksen alussa tehdyissä haastatteluissa ilmeni sama havainto sosiaalisen yhteisön puutteesta: esimerkiksi lounaalla suomalaiset työntekijät puhuvat monessa työpaikassa vain suomea, mikä pakottaa suomea osaamattomien puhumaan vain omassa ryhmässään. Monet vastaajat kertovat, että työpaikoilla kansainvälisiä työntekijöitä ei edes pyydetä mukaan kahville tai lounaalle. Eräs kyselytutkimukseen osallistuja kiteyttää yhteisöllisyyden puuttumattomuuden suomalaisilla työpaikoilla seuraavassa otteessa:

"Meiltä puuttuu yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne. Kaikki ovat liian kiireisiä työskentelemään tietokoneillaan, eikä suurin osa paikallisista ole kovin inklusiivisia toisiaan tai meitä ulkomaalaisia kohtaan. Vaikka puhuisit heidän kanssaan suomea, siinä on paljon etäisyyttä, välinpitämättömyyttä ja kylmyyttä."

Moni vastaaja kertoo kokevansa suomalaisten sosiaaliset taidot puutteellisina sekä perustevanlaatuisen kunnioituksen muita kohtaan puuttuvan täysin. Ystävällisyys ja kohtelias uteliaisuus rajoittuu lähinnä ihmisiin, jotka tunnetaan. Monet vastaajat kuitenkin kertovat, että heitä kohdellaan ystävällisemmin tai ylipäättään huomioidaan vain silloin, kun he osoittautuvat jollain tavalla hyödyllisiksi muille. Tällaista käytöstä kuvaillaan laskelmoivaksi ja kylmäksi. Eräs vastaaja kiteyttää, että sitoutumiseen vaikuttaa negatiivisesti erityisesti ystävällisyyden kokemuksen puutteellisuus:

”Sitoutumiseeni vaikuttaa negatiivisesti se, että pienet jutustelut ja keskustelut puuttuvat työpaikalta – olen työskennellyt suomalaisten kollegojen kanssa samassa toimistossa yli viisi vuotta, ja he harvoin sanovat edes huomenta, puhumattakaan siitä, että juttelisivat kanssani.”

7.2.8 Kulttuurillisten eroavaisuuksien tuomat haasteet

Kulttuurillisten eroavaisuuksien tuomat haasteet liittyvät vahvasti lähes kaikkiin avoimiin vastauksiin, jotka käsittelevät sitoutumista heikentäviä tekijöitä. Kansainvälisten työntekijöiden vastauksista käy ilmi, että he kokevat runsaasti haasteita kulttuurierojen vuoksi, erityisesti itsenäiseen työskentelyyn ja matalaan hierarkiaan liittyvän epäselvyyden takia. Vaikeuksia kulttuurillisten erojen takia esiintyi enemmän työntekijöillä, jotka ovat kotoisin Suomen kulttuurista poikkeavista kulttuureista. Kuten aiemmin mainittiin, itsenäisyys työssä koetaan enimmäkseen työtä hankaloittavana esimerkiksi epäselkeiden ohjeistuksien takia, mikäli työntekijä ei ole tottunut itsenäisyyteen työssä. Nämä havainnot ovat yhteneväisiä Canhilalin ja muiden (2015) tutkimuksen tuloksen kanssa: mitä suurempi kulttuurien välinen ero on, sitä suurempia haasteita se tuo kansainvälisen työntekijän työntekijän sopeutumiseen. Eräs vastaaja kuvailee seuraavalla tavalla kulttuurillisten eroavaisuuksien tuomia haasteita:

”Meidän kulttuurimme on enemmän kollektiivinen ja vaatii paljon viestintää ja varmistusta, ja se seuraa hierarkiaa, josta olen kasvanut yli. Esimies odottaa itsenäisyyttä ja päätöksentekoa, mutta henkilökohtaisesti mieluummin kysyn toisen mielipiteen ja hyväksynnän, jotta voin tehdä paremmin informoituja päätöksiä. Henkilökohtaisesti mielestäni autonomia on hyvä, mutta koska kasvoin kulttuurissa, jossa hierarkialla on merkitystä työpaikalla, se tekee asiasta minulle vaikeaa ja saattaa hidastaa työtäni.”

Koskela (2010) kertoo ulkomaalaisten kokevan usein suomalaisten olevan kylmiä ja etäisiä. Kyselylomakkeen vastaukset heijastavat samanlaisia kokemuksia, ja monet vastaajat kertoivat suomalaisten olevan eristäytyneitä, hiljaisia ja jopa tyyliä. Suomalaisten hiljainen luonne ja taipumus tehdä työtään yksin olivat monen mukaan

asioita, joiden koettiin vaikeuttavan työntekoa ja vähentävän yhteisöllisyyttä. Suomalaisten käyttäytymistavat koetaan monen vastaajan mukaan ulkomaalaiset eristävänä sekä piittaamattomana. Monen vastaajan mukaan tämä luo myös yksinäisyyden tunnetta sekä vaikeuttaa työntekoa tiimeissä. Alla olevassa otteessa eräs vastaaja tiivistää edellä mainitun asian näin:

"Jos meillä on ulkomaalainen työpaikalla, yritämme saada hänet mukaan kaikkiin aktiviteetteihin ja olemme uteliaita hänen taustastaan. Sen sijaan suomalaiset jättävät huomiotta tällaisen henkilön ja kommunikoivat vain keskenään."

Suomalaisten käyttäytymisen ymmärtäminen luo otosryhmän mukaan monenlaisia haasteita työelämässä. Tämä luo riskin väärinymmärryksille, sillä asioista ei suomalaisilla työpaikoilla vastaajien mukaan viestitä tarpeeksi selkeästi, verrattuna verbaalisempiin kulttuureihin. Yksi vastaajista vertailee omaa kulttuuriaan suomen kulttuurin kanssa seuraavalla tavalla:

"Kulttuurissani ihmiset ilmaisevat tunteitaan avoimesti, kun taas useimmat suomalaiset pidättävät tunteitaan eivätkä ole yhtä ilmeikkäitä. Tämä vaikuttaa työhön kielteisesti, sillä suomalaisten odotuksia ei usein viestitä selkeästi. Sen sijaan heidän oletetaan tulevan ymmärretyiksi hienovaraisista, lähes huomaamattomista ei-verbaalisista vihjeistä."

Vastauksissa korostuu työskentelytapojen eroavaisuuksissa se, ettei kansainvälisille työntekijöille kommunikoida selkeästi suomalaisten ja työpaikan tavoista tehdä työtä. Tämä vahvistaa Louvrierin (2013, s.81) väitettä siitä, että Suomessa on puutteita monimuotoisuuden ymmärtämisessä. Alla olevassa kyselylomakkeen vastauksista poimitusta otteessa kritisoidaan suomalaista kulttuuria:

"Suomalainen kulttuuri on liian säilyttävää, konservatiivista, vähemmän joustavaa ja suorasukaisempaa. Joten joskus joudun kysymään liian monta kysymystä, odottamaan, osallistumaan kokouksiin, keskustelemaan ja keskustelemaan yhdestä helposta asiasta."

Toisaalta vastauksissa toistuu useaan otteeseen suomalaisten korkea kunnioitus ihmisten oikeuksiin sekä henkilökohtaiseen tilaan: ihmiset puhuttelevat toisiaan kohteliaasti, eikä työpaikoilla tarvitse pelätä riitatilanteita, sillä niitä pyritään välttämään.

7.2.9 Kielihaasteet

Suomen kielen osaamattomuus aiheutti hyvin monen vastaajan kokemuksen mukaan ongelmia työn teossa, uralla etenemisessä sekä integroitumisessa. Samanaikaisesti suomen kielen osaamattomuus heikentää sitoutumisen tunnetta, varsinkin jos kielellistä osaamista ei tueta työpaikalla millään tavoin. Monissa vastauksissa korostui kielikurssien lisäämisen tarve tai toive niiden järjestämisestä kysyttäessä työntekijöiden sitoutumista tukevista ja edistävästä tekijöistä työnantajan toiminnassa. Havainto vahvistaa Alhon (2023) väitettä paikallisen kielen osaamisen ja integraation positiivisesta yhteydestä. Monen vastaajan mukaan kielikursseja oli aiemmin tarjolla, mutta ne on sittemmin lakkautettu. Vastaavasti kielikurssien puute mainittiin usein sitoutumista ja integraatiota vähentävinä tekijöinä. Moni vastaaja myös kertoo, että suomen kielen ja kulttuurin oppimisen tukeminen puuttuu täysin monelta työpaikalta. Lisäksi vastaajat kertovat, että suomalaisilla on työpaikoilla taipumus puhua keskenään suomea, mikä monien vastaajien mielestä heikentää heidän sitoutumisensa tunnetta työpaikkaansa kohtaan, sillä tämä luo ulkopuolisuuden tunnetta heissä. Myös Alhon (2023) raportissa kerrotaan, että monet ulkomaalaiset työntekijät kokevat ulkopuolisuuden tunnetta suomalaisilla työpaikoilla, jos he eivät osaa puhua suomea.

Työpaikkojen tarjoamat suomen kielen oppimismahdollisuudet mainitaan useassa vastauksessa sitoutumista lisäävänä tekijänä. Lisäksi vastaajat kertovat arvostavansa sitä, että suomen kieltä osaamattomat henkilöt huomioidaan puhumalla englantia esimerkiksi lounaalla tai kahvihuoneessa. Useat vastaajat myös kertovat olevansa kiitollisia siitä, että heidän kanssaan pyritään työpaikoilla puhumaan suomea sopivissa määrin, jotta he kykenisivät harjoittelemaan suomen kielen puhumista.

Toisaalta joidenkin vastaajien työpaikoilla kaikki dokumentit ja viestintä tarjotaan vain suomen kielellä. Lisäksi monen vastaajan mukaan englannin kieltä on alettu käyttämään heidän työpaikoillaan vasta lähiaikoina virallisen tiedon viestinnässä ja dokumenteissa. Vastauksissa painottuu lisäksi työn saamisen sekä uralla etenemisen vaikeus suomen kielen osaamattomuuden takia. Eräs vastaaja kertoo alla olevassa otteessa työpaikkansa kielipolitiikan ongelmallisuudesta:

"Ensinnäkin, kansainvälisten työntekijöiden tarpeet eivät ole kuultuja eivätkä niitä oteta vakavasti: kielipolitiikka on epäselvä, ja vain erittäin perustiedot tarjotaan englanniksi: kaikki oleellinen työssä ja ammatillisessa kehittämisessä kommunikoidaan pääasiassa suomeksi."

Eräs vastaaja toivoi suomenkielistä henkilöä tukemaan häntä kielen oppimisessa. Monet muut vastaajat toivoivat vastaavanlaista järjestelmää eli mentorointia tai epävirallista ohjausta paikallisten toimesta. Tämä korostaa sekä suomen kielen oppimisen tärkeyttä maahanmuuttajille että suomalaisten tarjoaman tuen merkitystä sen edistämisessä. Alla olevassa otteessa yksi vastaajista tarjoaa seuraavanlaisen kehitysehdotuksen liittyen kansainvälisten työntekijöiden suomen tai ruotsin kielitaidon parantamiseen:

"(Tarvittaisiin) täydellinen integrointi henkilöille, jotka eivät puhu suomea ja eivät ole paikalla (Suomessa) tarpeeksi kauan, jotta he voisivat saavuttaa työssä tarvittavan kielitaidon: ehkä suomenkielinen 'kaveri' -järjestelmä voisi auttaa."

7.2.10 Paikallisten työntekijöiden asenteet

Monet vastaajat kokevat suomalaisten työntekijöiden asenteiden olevan negatiivisia kansainvälisiä työntekijöitä kohtaan. Vastauksissa korostuu suomalaisten kulttuurillinen välinpitämättömyys tai tietämättömyys, ulkomaalaisten joukosta pois jättäminen, suomalaisten työntekijöiden suosiminen sekä ulkomaalaisten työntekijöiden näkeminen uhkana. Samanlaisia havaintoja esiintyy Alhon (2023) ja Louvrierin (2013, s. 98) tutkimuksissa, joissa kerrotaan suomalaisten työntekijöiden syrjivistä ja negatiivisista asenteista ulkomaalaisia työntekijöitä kohtaan.

Monen vastauksen perusteella voi tehdä selvän havainnon siitä, että suomalaiset työntekijät arvostavat enemmän eurooppalaisia ja muita länsimaalaisia työntekijöitä. Tämä luo ulkopuolisuuden tunnetta muille, kuten Aasiasta, Afrikasta, Lähi-Idästä tai Etelä-Amerikasta kotoisin oleville työntekijöille. Eräs kyselylomakkeen vastaaja kertoo eurooppalaisten suosimisesta hänen työpaikallaan alla olevassa otteessa. Hän kertoo myös, että paikalliset työntekijät eivät tervehdi kansainvälisiä työntekijöitä työpaikalla eivätkä sen ulkopuolella:

”Suomessa pitkään asuneena olen huomannut, että suomalaiset ovat usein varautuneempia, erityisesti ulkomaalaisia kohtaan. Lisäksi he tekevät eroja sen perusteella, mistä maasta ulkomaalainen on kotoisin – eurooppalaisia arvostetaan yleisesti enemmän kuin muualta tulevia.”

Monet vastaajat kertovat kuitenkin, että kansainvälisiin työntekijöihin ei suhtauduta suomalaisilla työpaikoilla erityisen negatiivisesti tai positiivisesti. Suomalaisten neutraali suhtautuminen kansainvälisiin työntekijöihin voidaan kuitenkin nähdä jopa kielteisenä asiana, koska se saatetaan tulkita välinpitämättömyydeksi erilaisista kulttuureista tulevia henkilöitä kohtaan.

Olakiven (2013) tutkimuksen mukaan ulkomaalaisilla ja suomalaisilla työntekijöillä on riski jakautua ulkomaalaisten ja suomalaisten muodostamiin ”ne” ja ”me” -ryhmiin, muodostaen kuilun suomalaisten ja kansainvälisten työntekijöiden välille. Tämän tutkielman otosjoukon kokemusten mukaan työntekijöiden koetaan samalla tavoin jakautuneen hyvin vahvasti ”ulkomaalaisiin” sekä suomalaisten työntekijöiden muodostamiin ryhmiin.

Lisäksi kansainväliset työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan uhkana paikallisille työntekijöille, erityisesti, koska kilpailu työpaikoista on kovaa. Noin viiden vastaajan mukaan kansainvälisiin työntekijöihin suhtaudutaan positiivisella asenteella vain silloin, kun he tekevät työtehtäviä, joita suomalaiset eivät halua tehdä. Kilpailuhenkisyys

työpaikan sisällä vahvistaa vastaajien mukaan kansainvälisten työntekijöiden negatiivista kohtelua. Kilpailu työpaikoista johtaa monen vastaajan mukaan lisäksi huonoon ilmapiiriin työpaikalla, sillä se vaikuttaa kokonaisuudessaan merkittävästi siihen, miten monet suomalaiset suhtautuvat kansainvälisiin työntekijöihin.

8 Keskustelu

Tutkielman alussa luotiin viitekehys tunnesitoutumiseen vaikuttaville osa-alueille: yksilön persoonallisuus ja kokemukset, organisaation piirteet, kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen, ammatillinen kehitys, työn piirteet, sosiaalinen tuki ja odotusten täyttyminen. Kansainvälisten työntekijöiden kohtaamat haasteet Suomessa jaettiin kolmeen kategoriaan: kielihaasteet sekä kulttuurillisten eroavaisuuksien ja muiden työntekijöiden asenteiden tuomat haasteet. Tässä luvussa vastataan tutkielman alussa läpikäytyihin tutkimuskysymyksiin tutkielman keskeisten tulosten kautta, peilaten näitä tuloksia tieteelliseen viitekehykseen.

8.1 Kansainvälisten työntekijöiden kohtaamat haasteet

Tutkielman ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä esitettiin kysymys: mitä haasteita korkeasti koulutetut kansainväliset työntekijät kohtaavat Suomessa? Teoreettisen viitekehyksen mukaan kansainväliset työntekijät kohtaavat yleisesti ja maailmanlaajuisesti haasteita kielen, kulttuurierojen ja paikallisten työntekijöiden asenteiden aiheuttamista ongelmista (Taipale ja muut, 2011; Bedrina & Lazareva, 2021; Suutari & Brewster, 1998; Koskela, 2010; Heponiemi ja muut, 2018; Olakivi, 2013; Louvrier, 2013, s. 70; Omanovic ja muut, 2022).

Tutkimuksen kyselylomakkeella kysytyjen väittämien vastausten mukaan moni vastaajista kokee, että heidät otetaan keskusteluun mukaan työyhteisöissä, ja käytetty kieli vaihdetaan sellaiseksi, jota kaikki keskustelussa olevat ymmärtävät. Vain hyvin harva kertoo kokeneensa, että keskustelua jatketaan kielellä, jota vastaaja ei ymmärrä. On kuitenkin hyvä huomioida, että osa vastaajista osaa puhua suomea, jolloin tämä ei esiinny haasteena. Kyselylomakkeen avoimissa vastauksissa kerrotaan, että työpaikoilla, joissa monimuotoisuuteen panostetaan, kansainvälisten työntekijöiden kielellistä oppimista tuetaan aktiivisesti ja keskustelua vaihdellaan sujuvasti suomen sekä englannin kielen välillä suomen kielen oppimisen edistämiseksi. Kuitenkin monet

vastaajat myös kertovat, että kielellistä oppimista ei tueta millään tavoin ja kaikki viestintä tapahtuu vain suomen kielellä tai sitä on vasta lähiaikoina alettu tarjoamaan myös englannin kielellä. Kielihaasteiden kerrotaan Olakiven (2013) ja Alhon (2023) tutkimuksissa kuitenkin olevan yksi suurimmista haasteista suomalaisen työelämään integroitumisessa. Lisäksi kansainväliset työntekijät, jotka osaavat puhua suomea, hyväksytään suomalaisten työntekijöiden toimesta todennäköisesti nopeammin osaksi työyhteisöä verrattuna sellaisiin työntekijöihin, jotka eivät osaa puhua suomea (Olakivi, 2013). Samankaltaiset havainnot korostuivat tämän tutkielman empiirisissä havainnoissa. Vaikka kyselylomakkeen väittämien vastausten perusteella yli puolet vastaajista eivät koe suomen kielen osaamattomuuden olevan merkittävä este suomalaisille työpaikoille sopeutumisessa, yli kolmannes vastaajista kertoo puutteellisen kielitaidon vaikeuttaneen heidän sopeutumistaan. Lisäksi väittämien vastausten jakauma on ristiriidassa avoimien vastausten kanssa, joissa monet vastaajat mainitsevat, että he olisivat pärjänneet paremmin työelämässä, jos osaisivat suomea. Tulokset viittaavat siihen, että vaikka kielitaito ei välttämättä aiheuta ongelmia nykyhetkessä, se olisi ollut eduksi uralla etenemiselle.

Kielellinen ja kulttuurillinen koulutus ovat yksiä harvoista käytänteistä, joita yleisesti muokataan Louvrien (2013, s. 81–82) mukaan kansainvälisiä työntekijöitä varten suomalaisissa työpaikoissa. Tämän tutkielman empiirisen tutkimuksen mukaan kielellistä ja kulttuurillista koulutusta on tarjottu monelle, vaikka kyselylomakkeen avoimien vastausten perusteella moni kielikurssi on lakkautettu viime vuosien aikana. Osa vastaajista myös painottaa avoimissa vastauksissa, etteivät he ole saaneet minkäänlaista tukea kielen tai kulttuurin oppimiseen. Suomalaiseen työelämään integroitumista helpottavien koulutuksien kerrotaan myös vahvistavan sitoutumisen tunnetta työpaikkaa kohtaan. Vastaajien mukaan erityisesti suomen kielen ja kulttuurista oppimisen tukeminen on selvästi auttanut heitä sopeutumaan sekä luonut sitoutumisen tunnetta työpaikkaa kohtaan. Toisaalta kielelliset haasteet ovat yksi suurimmista

kansainvälisten työntekijöiden kohtaamista ongelmista vastaajien mukaan, mikä todistaa, että monilla suomalaisilla työpaikoilla on yhä kehitettävää kielipolitiikan suhteen.

Suomalaisten käyttäytymistavat voivat luoda eristäytyneisyyden tai yksinäisyyden tunnetta monille kansainvälisille työntekijöille (Taipale ja muut, 2011). Monissa tämän tutkielman kyselylomakkeen avoimissa vastauksissa korostettiin, että vastaajan integraatio ja sitoutuminen työpaikkaan on heikentynyt suomalaisten työntekijöiden varautuneen luonteen tai työkeiksi koettujen käytöstapojen takia. Lisäksi käyttäytymiserot, kuten suomalaisten varautunut ja vähäeleinen käyttäytyminen, luovat kyselylomakkeen vastaajien mukaan vääriymmärryksiä ja epäselkeyttä viestinnässä. Suuri osa vastaajista ei kuitenkaan koe suomalaisten varautuneisuuden aiheuttavan ongelmia kyselylomakkeen väittämän mukaan, joka liittyi siihen, onko suomalaisten varautuneisuus aiheuttanut ongelmia sopeutumisen suhteen. Toisaalta positiivisina puolina suomalaisista nousi tutkielmassa esiin erityisesti ystävällisyys ja kohteliaisuus vaikeissakin tilanteissa. Tämä saattaa osaltaan selittää sen, miksi enemmistö vastaajista vastasi suomalaisten varautuneisuuteen liittyvään kyselylomakkeen väittämään, ettei suomalaisten varautuneisuus ole vaikeuttanut heidän sopeutumistaan.

Kyselylomakkeen avoimet vastaukset heijastavat negatiivisempia kokemuksia kuin kyselylomakkeen väittämien vastausten jakaumat. Avoimissa vastauksissa raportoitiin huomattavasti enemmän negatiivisia kokemuksia suomalaisten käyttäytymistavoista verrattuna positiivisiin. Eristäytyneisyyttä, epäsosiaalisuutta ja jopa epäkohteliaisuutta koettiin laajasti. Esimerkiksi eräät vastaajat kertovat, että heidän työpaikoillaan voi selvästi huomata, että esimerkiksi eurooppalaisia työntekijöitä kohdellaan paremmin kuin muita kansainvälisiä työntekijöitä. Tämä johtuu siitä, että mielikuva "hyvästä" maahanmuuttajatyöntekijästä on yhdistetty sellaisiin henkilöihin, jotka muistuttavat paikallisen maan kansalaisia (Omanovic ja muut, 2022). Vastaajat kertovat, että he ovat kokeneet paljon ulkomaavastaisuutta Suomessa, mikä on luonut negatiivisia tunteita Suomea kohtaan sekä luonut tunnetta siitä, että tiettyjä työntekijöitä ei haluta Suomeen

tai työpaikalle. Muslimeja ja Suomen kulttuurista poikkeavista maista tulevia henkilöitä kohtaan esiintyy erityisen paljon syrjintää Suomessa (Mashaire, 2013). Tämän tutkielman havainnot olisivat siis voineet olla jopa negatiivisempia, jos vastaajia olisi ollut enemmän myös Euroopan ulkopuolelta.

Negatiiviset kokemukset suomalaisista työyhteisöistä, etenkin niiden eristäytyneisyydestä ja yhteisöllisyyden puutteista koetaan erittäin yleiseksi avoimien vastausten perusteella, joissa suomalaisten kerrottiin muun muassa ”nauttivan eristäytyneisyydestä” sekä keskustelevan ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa vain, jos he hyötyivät tästä jollain tavalla. Vastaajat kokevat suomalaiset hiljaisiksi ja vetäytyväisiksi, minkä takia yhteisöllisyyden tunne on vajavaista kansainvälisten työntekijöiden vastausten mukaan. Yhteisöllisyyden tunne on yksi tärkeimmistä universaaleista tunnesitoutumiseen positiivisesti vaikuttavista tekijöistä (Fisher, 2014; Rode ja muut, 2016). Siksi yhteisöllisyyden puutteeseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, etenkin koska otosryhmän kokemusten perusteella se on yksi suurimmista haasteista suomalaisilla työpaikoilla.

Louvrierin (2013, s. 75) mukaan maahanmuuttajia on Suomessa monissa yrityksissä luokiteltu yhdeksi suureksi homogeeniseksi ryhmäksi, mikä on estänyt heidän yksilöllisten tarpeidensa huomioimisen. Tämän tutkielman kyselylomakkeen vastaajien mukaan korkea tasa-arvoisuus suomalaisilla työpaikoilla ei näyttäyty usein positiivisena asiana. Kaikkien tasapuolinen kohtelu voi johtaa siihen, että kansainväliset työntekijät eivät saa tarvitsemaansa tukea ja ohjeistusta, koska heitä kohdellaan samalla tavoin kuin paikallisia työntekijöitä tai kaikkia maahanmuuttajia kohdellaan yhtenä homogeenisenä ryhmänä.

Louvrierin (2013, s.68) mukaan Suomen kulttuurista poikkeava käytös on viime vuosikymmenen aikana nähty jopa epähaluttuna käytöksenä. Avoimien vastausten perusteella kulttuurillisia eroja ei huomioida tai kunnioiteta monissa työpaikoissa. Osan

vastaajien mukaan muut työntekijät eivät kunnioita ollenkaan heitä tai heidän kulttuuriaan, ja heille ei vaivauduta puhumaan tai kutsumaan mukaan lounaalle. Lisäksi monen vastaajan mukaan suomalaiset esihenkilöt ja kollegat eivät tiedä tarpeeksi muista kulttuureista ja kulttuurillisista eroista, jonka takia kansainvälisen työntekijän täytyy itse selvittää asioita, joita suomalaiset pitävät itsestäänselvinä. Tämä vahvistaa Louvrierin (2013, s.81) havaintoa suomalaisten työpaikkojen välinpitämättömyydestä tai tietämättömyydestä monimuotoisuuskäytäntöihin liittyen.

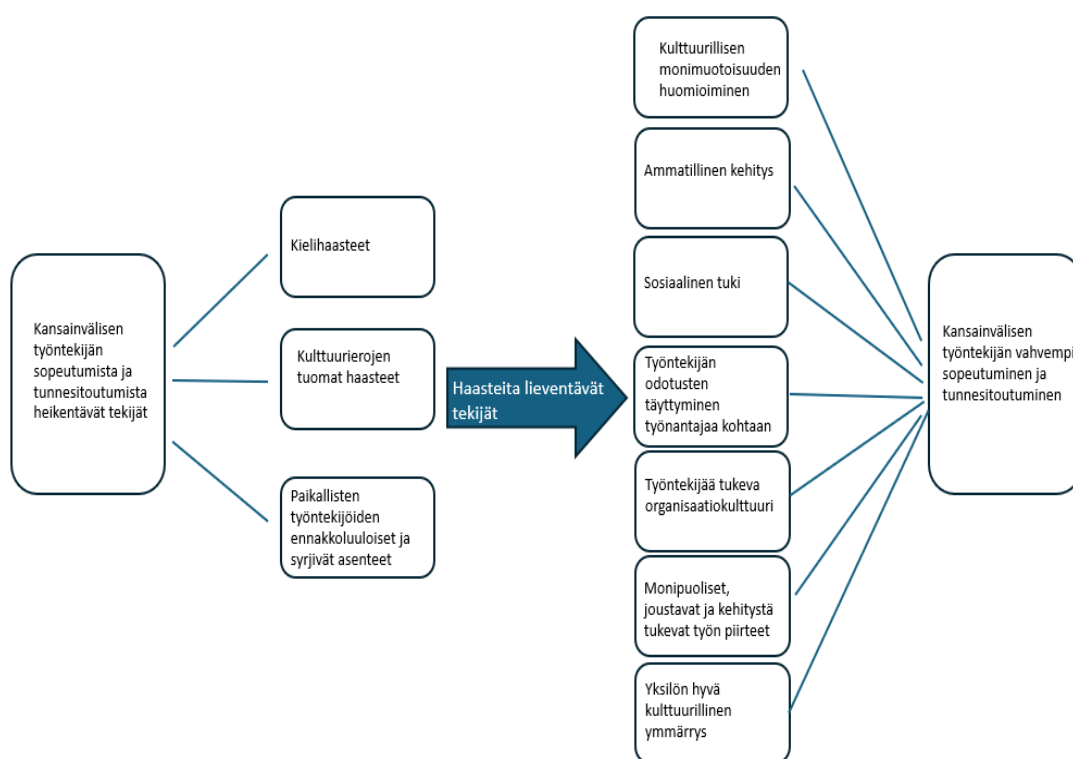
Uralla kehittymisen tunne sekä kouluttautumismahdollisuudet liittyvät vahvasti pitkällä aikavälillä vahvempaan tunnesitoutumiseen työpaikkaa kohtaan (Dickmann & Harris, 2005). Kuitenkin tämän tutkielman empiiristen havaintojen mukaan suomalaisilla työpaikoilla ei usein tueta kansainvälisten työntekijöiden uralla kehittymistä. Tämän tutkielman kyselylomakkeen vastaajien mukaan heidän odotuksensa työpaikkaansa kohtaan esimerkiksi palkitsemisen sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen osalta ovat olleet pettymyksellisiä kokemuksia. Yksikään vastaaja kertonut avoimissa vastauksissa uralla kehittymisen olevan helppoa Suomessa. Tämä korostaa sitä, kuinka vaikeaa kansainvälisten työntekijöiden on kohota urallaan ylöspäin Suomessa tämän tutkielman otosryhmän mukaan.

8.2 Kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Tutkielman toisena tutkimuskysymyksenä esitettiin kysymys; mitkä tekijät ovat yhteydessä korkeasti koulutettujen kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen Suomessa? Koko otosryhmän kesken tehdyn korrelaatioanalyysin mukaan ammatillinen kehitys, sosiaalinen tuki, kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen, odotusten täytyminen, organisaation piirteet, esihenkilön selkeä tavoitteista ja odotuksista viestintä, joustavat ja monipuoliset työtehtävät, yksilön kulttuurillinen ymmärrys ja tiimityö ovat tilastollisesti merkittävästi positiivisesti yhteydessä tunnesitoutumiseen.

Vahvin näistä korrelaatioista on kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioimisen ja tunnesitoutumisen välillä. Laadulliset tutkimusmenetelmät syvensivät ymmärrystä yhteyksistä, joita määrällinen analyysi toi esiin, ja tarkasteli tunnesitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden ilmenemistä eri ympäristöissä. Kuvio 4 tiivistää tutkielman päähavainnot ja kuvaa tutkielman kahden tutkimuskysymyksen välistä yhteyttä.

Kuva 4. Tutkimuksen keskeiset havainnot.



Työntekijän työpaikkaan kohtaan olevien odotusten täyttymistä selvitettiin kyselylomakkeen avulla erityisesti palkitsemismalleihin liittyvien väittämien kautta. Väittämässä pyrittiin selvittämään vastaajien suhtautumista ja kokemuksia sekä rahallisista että ei-rahallisista palkitsemismalleista heidän työpaikoillaan. Kyselylomakkeen avointen vastausten mukaan suurin osa työpaikkaan kohdistuneista

odotuksista liittyi oman uran kehittämiseen, työntekijöiden toiveiden kuuntelemiseen sekä onnistuneeseen työyhteisöön integroitumiseen. Näin ollen voidaan olettaa, että tämän tutkielman otosryhmän ei-rahalliset odotukset työpaikkaa kohtaan olivat merkittävämpiä kuin rahalliset odotukset. Toisaalta on hyvä huomioida, että etenkin korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa, jossa suurin osa vastaajista työskentelee, arvostus omaa tutkimustyötä kohtaan voi olla merkittävämpi kuin rahallinen palkitseminen (Kallio, 2015). Suomalaisessa työelämässä odotusten täyttymisen sekä uralla kehittymisen yhteyttä sitoutumiseen voidaan tarkastella muun muassa työntekijän Suomeen tulon syyn kautta: monet otosryhmästä olivat saapuneet Suomeen työn perässä, ja kun ammatilliset tavoitteet ja kehitys vastaa toivottua, on oletettavaa, että tunnesitoutuminen työpaikkaa kohtaan kehittyy tämän myötä vahvemmaksi (Dickmann & Harris, 2005; Chen & Chiu, 2009; Tornikoski, 2011).

Toisaalta muiden työntekijöiden tarjoama sosiaalinen tuki ja sosiaalinen yhteisö ovat yksi tärkeimmistä sopeutumista ja uralla kehittymistä edistävästä tekijöistä (Koskela, 2010; Farh ja muut, 2010), etenkin jos työnantaja ei muilla keinoin tarjoa riittävästi ammatillisia kehitysmahdollisuuksia (Dickmann & Harris, 2005; Farh, 2010). Sitoutumisen kerrotaan vastaajien kokemusten mukaan vahvistuneen muun muassa työnantajan tarjoamien kielikurssien, monimuotoisuutta kunnioittavien käytänteiden, kulttuurillisten välisten erojen huomioimisen, yhteisöllisen työympäristön, ammatillisen kehityksen sekä työntekijöiden antaman tuen myötä. Työntekijöiden ja työnantajan tarjoamaa tukea ja yhteisöllistä yrityskulttuuria arvostettiin kyselylomakkeen vastausten mukaan erityisen paljon. Tuki voi liittyä yleiseen integraatioon liittyvään tukeen, uralla kehittymiseen tai työtehtävistä suoriutumiseen liittyviin asioihin.

Awais Bhattin ja muiden (2013), Forsterin (2000) sekä Canhilalin ja muiden (2015) mukaan työntekijän kulttuurinen ymmärrys vahvistaa tunnesitoutumista työpaikkaa kohtaan. Lisäksi kansainvälisen työntekijän joustavuudella, optimismilla, itseluottamuksella ja aloitteellisuudella on positiivinen vaikutus kansainvälisen

työntekijän sopeutumiseen ja uuteen kulttuuriin integroitumiseen (Forster, 2000). Tämän tutkielman määrällisen tutkimusmenetelmän eli korrelaatioanalyysin mukaan yksilön kulttuurillinen ymmärrys ei ole tilastollisesti yhteydessä tunnesitoutumiseen. Tutkielman laadullisen tutkimusmenetelmän, eli kyselylomakkeen avointen kysymysten, kautta puolestaan havaittiin, että kulttuurillinen ymmärrys toimii erityisesti muiden tunnesitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden edesauttajana, mutta ei itsessään sitouttajana. Hyvä kulttuurillinen ymmärrys edesauttaa näin ollen muiden sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden sitoutumistehoa. Väitettä vahvistaa Suomessa pidempään oleskelleiden työntekijöiden kommentit tutkielman kyselylomakkeen avoimissa vastauksissa; he kertoivat tottuneensa Suomeen ja suomalaisten työpaikkojen käytänteisiin, mutta se ei tarkoita, etteivät he olisi kaivanneet esimerkiksi sosiaalista tukea ja ammatillista kehitystä työpaikallaan. Tutkielman aikana havaittiin myös, että Suomeen tulon syy vaikuttaa jossain määrin siihen, mitä työntekijä haluaa työpaikaltaan Suomessa: moni perheen takia Suomeen saapunut ei omaa esimerkiksi samanlaisia odotuksia urakehityksen suhteen kuin uran perässä Suomeen muuttanut. Toisaalta monet tekijät, kuten kansainvälisen työntekijän kehityksen tukeminen, hänen toiveidensa kuunteleminen sekä työpaikan tarjoama tuki vaikuttavat kyselylomakkeen vastaajien mukaan uran sekä perheen takia Suomeen muuttaneiden työntekijöiden sitoutumisen tunteeseen positiivisesti. On myös hyvä huomioida, että perheen sopeutuminen vaikuttaa merkittävästi työntekijän sopeutumiseen (Koskela, 2010; Canhilal ja muut, 2015), jonka takia myös koko perheen sopeutumista edistäviä asioita on hyvä tukea jollain tasolla.

Kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioimisen ja tunnesitoutumisen välillä havaittiin erityisen vahva positiivinen yhteys tutkielman empiirisessä osuudessa. Kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioimisen summamuuttuja oli kaikissa tämän tutkielman korrelaatiomatriiseissa voimakkain tunnesitoutumiseen vaikuttava tekijä. Kansainväliset työntekijät tarkensivat avoimissa vastauksissa arvostavansa yksilöllisesti mukautettuja käytänteitä ja kielellistä huomiointia sekä sitä, että heidän työpaikkansa osoittaa

kiinnostusta heidän kulttuuriaan kohtaan. Erilaiset sitouttamiskeinot toimivat hyvin eri tavoin erilaisissa kulttuurikonteksteissa (Fisher, 2014; Wheaton, 1999; Forster, 2000), mikä voi selittää tämän tutkielman havaintoa kulttuurillisen monimuotoisuuden vahvasta yhteydestä tunnesitoutumiseen sekä sopeutumiseen. Tämä johtuu siitä, että kulttuurillista monimuotoisuutta kehittävät ja huomioivat työpaikat onnistuvat vastaajien mukaan joustavasti mukauttamaan käytänteitään monille ihmisille sopivaksi, sen sijaan, että valittaisiin vain yksi tietty tapa toimia. Tästä syystä kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioimisen voidaan todeta olevan äärimmäisen tärkeä ja voimakkaasti tunnesitoutumiseen vaikuttava tekijä kansainvälisille työntekijöille, riippumatta toimialasta tai muista ympäristötekijöistä.

Kulttuurisen monimuotoisuuden huomioiminen liittyy vahvasti kaikkiin tutkielmassa käsiteltyihin sitoutumiseen ja integraatioon vaikuttaviin tekijöihin. Vastaajat kertovat muun muassa kaipaavansa selkeämpiä ohjeistuksia ja prosesseja. Vaikka tämä liittyy olennaisesti työn rakenteisiin, se voidaan nähdä myös tarpeena kulttuurisen huomioinnin lisäämiselle. Kulttuurisen huomioinnin avulla prosesseja voitaisiin mukauttaa paremmin eri taustoista tulevien työntekijöiden tarpeisiin. Esimerkkinä voidaan käyttää muun muassa kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioimisen vaikutusta autonomian määrään. Korrelaatioanalyysissä ei havaittu tilastollisesti merkittävää yhteyttä autonomian suuren määrän ja tunnesitoutumisen välillä, kun tutkittiin koko otosjoukkoa yhtenä ryhmänä, mutta avointen vastausten perusteella työn autonomia vaikuttaa positiivisemmin henkilöihin, jotka ovat kotoisin länsimaisista kulttuureista. Taipale ja muut (2011) kertovat autonomian olevan yksi tärkeimmistä sitoutumiseen johtavista tekijöistä Suomessa ja suomalaisille työntekijöille, sillä Suomessa ollaan tottuneita korkeaan itsenäisyyden määrään työtehtävissä. Liian suuri autonomia siihen tottumattomalle henkilölle voi kuitenkin näkyä ohjeistuksien epäselkeytenä sekä rakenteiden puutteellisuutena (Fisher, 2014; Rode ja muut, 2016). Yrityksissä, joissa edellä mainittu huomioidaan, varmistetaan, että kaikki työntekijät

ymmärtävät ohjeet selkeästi, eikä autonomiaan tottumattomilta työntekijöiltä vaadita heti työsuhteen alussa yhtä itsenäistä työtettä kuin paikallisilta työntekijöiltä.

Kyselylomakkeen avoimista vastauksista sekä kolmesta tutkielman aikana tehdystä haastattelusta ilmeni, että eri kulttuuritaustoista tulevien vastaajien kokemukset suomalaisessa työelämässä olivat keskenään monelta osin samankaltaisia. Eri kulttuureista kotoisin olevien vastaajien kokemuksissa ilmeni kuitenkin joitakin eroja, jotka johtuivat pääasiassa siitä, kuinka lähellä heidän kulttuurinsa on suomalaista kulttuuria. Monet Euroopan sisältä tulleet henkilöt kokivat suomalaisen työelämän eroavan kotimaansa työelämästä ja työtavoista pääasiassa joustavien työtapojen ja monipuolisten työtehtävien osalta: moni eurooppalainen vastaaja koki, että Suomessa työpaikoilla joustetaan enemmän ja työtehtävät ovat monipuolisempia. Nämä kokemukset olivat hyvin samankaltaisia kaikkien eurooppalaisten vastaajien mukaan, eikä suuria eroavaisuuksia esiintynyt esimerkiksi Itä- ja Länsi-Eurooppalaisten vastaajien välillä. Samat havainnot huomattiin vastaajilla, jotka olivat saaneet Suomen kansalaisuuden. Avoimien vastausten perusteella eurooppalaiset tai Suomen kansallisuuden omaavat vastaajat eivät koe tarvetta yhtä suurelle kulttuurilliselle huomioinnille työpaikoilla verrattuna esimerkiksi Aasiasta, Lähi-Idästä tai Afrikasta tuleviin vastaajiin, sillä monet suomalaisten työpaikkojen käytännöt olivat heille jo ennestään tuttuja tai he ovat jo oppineet tavat asuessaan Suomessa pitkän aikaa. Eurooppalaisten ja Suomen kansallisuuden omaavien vastaajien kohdalla korostui kuitenkin erityisesti kaipuu yhteisöllisempään työntekoon, sillä moni heistä koki kotimaansa työyhteisöjen olevan tiiviimpiä ja sosiaalisempia kuin Suomessa. Yhteisöllisyyden ja sosiaalisen tuen vahva yhteys tunnesitoutumiseen on todettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa, kuten Fisherin (2014), Roden ja muiden (2016) ja Froesen (2012) tutkimuksissa.

Kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen havaittiin haastattelujen sekä kyselylomakkeen avoimien vastausten perusteella olevan merkittävä sitoutumiseen ja

sopeutumiseen vaikuttava tekijä riippumatta siitä, minkälaisesta kulttuurista vastaaja oli kotoisin. Edellä mainittu korostaa aikaisempien tutkimusten havaintoja siitä, kuinka työnantajan osoittama kiinnostus ja ymmärrys erilaisia ihmisiä eri kulttuureista kohtaan vahvistaa työntekijän tunnesitoutumista (Awais Bhatti ja muut, 2013; Forster, 2000; Canhilal ja muut, 2015). Kuten luvussa 7 todettiin, kansainväliset työntekijät kokivat erityisesti yhteisöllisyyden puutteen ja ulkopuolisuuden tunteen suuriksi haasteiksi suomalaisilla työpaikoilla, mikä selittää vastaajien kokemaa pettymystä siitä, jos nämä asiat eivät ole toteutuneet heidän nykyisillä työpaikoillaan. Lisäksi laadullisen tutkimuksen perusteella havaittiin, että erityisesti työntekijän työpaikkaa kohtaan olevien odotusten täyttyminen, ammatillisen kehityksen tukeminen, sosiaalinen tuki ja monimuotoisuutta tukeva organisaatiokulttuuri olivat universaalisti työntekijän sitoutumiseen ja sopeutumiseen positiivisesti vaikuttavia asioita. Nämä sitoutumis- ja sopeutumistekijät tukevat tutkitusti työntekijän sopeutumista ja hänen henkilökohtaisten tavoitteidensa saavuttamista (Awais Bhatti ja muut, 2013; Forster, 2000; Canhilal ja muut, 2015). Kaikki tässä tutkielmassa tunnesitoutumiseen merkittävästi vaikuttavat tekijät kytkeytyvät tiiviisti yhteisöllisyyden, oikeudenmukaisuuden ja organisaatiokulttuurin kautta tapahtuvaan onnistuneeseen integroitumisen tukemiseen.

Kulttuurillisella välimatkalla eli kulttuurillisten erojen määrällä, on merkittävä vaikutus työntekijän sopeutumiseen ja sitoutumiseen (Canhilal ja muut, 2015; Forster, 2000). Tämän tutkielman aineistosta havaittiin, että monissa suomalaisen kulttuurin kanssa samanlaisista kulttuureista tulevien vastaajien kokemuksissa korostui, ettei kulttuurillisia eroja juurikaan ole, ja että heidän on ollut tästä syytä helppo integroitua Suomeen. Vastakohtaisesti suomalaisesta kulttuurista poikkeavimpien kulttuurien työntekijöistä monet kokivat integraation vaikeaksi kulttuurillisten erojen takia, erityisesti suuren autonomian ja itsenäisen työtteen takia. Esimerkiksi korkeaan autonomian määrään suhtautuminen havainnollistaa edellistä väitettä. Monet suomalaisesta kulttuurista poikkeavista maista kotoisin olevat vastaajat suhtautuivat vastausten mukaan

autonomiaan negatiivisesti: liiallisen autonomian kerrotaan hämmentävän heitä ja häiritsevän työntekoa. Tunnesitoutuminen saattaa näin ollen heikentyä autonomian kasvaessa, sillä esimerkiksi aasialaisissa kulttuureissa autonomiaan sekä työhön- ja vapaa-aikaan suhtaudutaan hyvin eri tavoin kuin Suomessa (Wheaton, 1999). Toisaalta eurooppalaisista vastaajista moni kertoo nauttivansa vapaudesta tehdä työtään sillä tavoin kuin itse haluaa.

Korrelaatioanalyysissä ilmeni korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien sekä muilla toimialoilla työskentelevien vastaajien välillä muutamia eroavaisuuksia tunnesitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden osalta. Esihenkilön selkeä tavoitteista ja odotuksista viestintä ja tiimityö olivat ainoastaan korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien osalta positiivisesti yhteydessä tunnesitoutumiseen ja ainoastaan muilla toimialoilla työskentelevien vastaajien ryhmässä tunnesitoutumiseen positiivisesti yhteydessä olivat työn joustavuus ja monipuolisuus ja suuri autonomian määrä työssä. Muut sitoutumiseen vaikuttavat tekijät havaittiin olevan positiivisesti ja lähes yhtä vahvasti yhteydessä tunnesitoutumiseen kummassakin tutkitussa ryhmässä. Autonomian ja tunnesitoutumisen välillä löydettiin muissa kuin korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien muodostamassa ryhmässä keskivahva yhteys tunnesitoutumisen kanssa, mutta ei korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien ryhmässä. Avoimien vastausten kautta voidaan ymmärtää paremmin yhteyttä työn autonomian ja sitoutumisen yhteyteen muualla kuin korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien osalta. Osa korkeakoulu- ja toimialaorganisaatioiden ulkopuolisilla toimialoilla työskentelevistä vastaajista kertoo, että heidän työnsä on ollut paljon tarkemmin johdettua ja tarkkailtua maassa, jossa he aikaisemmin ovat työskennelleet, mutta Suomessa he nauttivat siitä, että he saavat toteuttaa työtään omalla tavallaan. Tämä voi myös selittää, miksi samassa edellä mainitussa ryhmässä työn joustavuus ja monipuolisuus olivat yhteydessä tunnesitoutumiseen. Tutkimustyössä kuitenkin

oletusarvollisesti työn autonomia on hyvin korkeaa maasta huolimatta, joka selittää, miksi korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien ryhmässä autonomian ja tunnesitoutumisen välillä ei havaittu samankaltaista yhteyttä, sillä tällä toimialalla työn autonomian ei luultavasti vaihtelee yhtä merkittävästi eri kulttuureissa.

Tutkijatyössä varsinainen tutkimustyö saattaa sitoutumisen kannalta olla tärkeämmässä asemassa kuin työyhteisö tai työtavat (Kallio, 2015). Tämä näkyy myös tässä tutkielmassa tutkijatyötä tekevien vastaajien kokemuksissa: he arvostavat tutkimustyöhönsä saamaansa tukea, mutta koska heidän työnsä on oletusarvoisesti yksinäistä, he eivät koe suomalaisten työtapojen ja käytänteiden eroavaisuuksia yhtä merkittävänä kuin esimerkiksi jatkuvasti tiimissä työskentelevät työntekijät. Toisaalta, kuten aiemmin mainittu, organisaation yhteisöllisten ja kannustavien piirteiden, kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioimisen, odotusten täyttymisen ja sosiaalinen tuen osaluokkien onnistuessa luomaan positiivisia kokemuksia kansainväliselle työntekijälle, on hyvin todennäköistä, että tämän tunnesitoutuminen voimistuu. Tämän lisäksi yksinäisen työn luonteen takia sosiaalisen tuen sekä kannustuksen, tiimityön ja esihenkilön selkeiden tavoitteista viestinnän merkitys saattaa korostua entisestään, sillä näitä asioita ei todennäköisesti pidetä itsestäänselvytenä korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioiden toimialaympäristössä ja näitä asioita arvostetaan eri tavalla kuin toimialoilla, joissa tällaiset käytänteet ja työtavat ovat yleisempiä.

Erilaisia kulttuureja ja monimuotoisuutta omaavat työyhteisöt toimivat usein eri kulttuureja huomioiden sekä ymmärtävät paremmin muita kulttuureja ja ihmisten välisiä eroavaisuuksia (Don-Solomon & Fakidouma, 2021; Saxena, 2014). Monimuotoisuutta kunnioittavat yritykset ja monimuotoinen henkilöstö tukee kansainvälisten työntekijöiden sopeutumista ja vahvistaa kielitaidon ja kulttuurillisten erojen välistä ymmärrystä (Saxena, 2014). Toimintaympäristöjen eroavaisuuksien merkitys korostuu avoimissa vastauksissa: yhteisöissä, joissa oli jo valmiiksi hyvin monikulttuurillisia työntekijöitä, kerrottiin käytänteiden olevan hyvin monimuotoisuutta kunnioittavia, kun

taas vanhanaikaisemmissa ja hierarkkisissa organisaatioissa tyytymättömyyttä ihmisten monimuotoisuuden kunnioittamiseen esiintyi runsaasti enemmän. Tämä selittää osin, miksi kyselylomakkeen vastaukset jakautuvat voimakkaasti joko täysin samaa tai täysin eri mieltä -ääripäihin. Työpaikan rakenteilla sekä kulttuurilla on siis hyvin tärkeä rooli kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumisessa ja sopeutumisessa.

9 Johtopäätökset

Tämän tutkielman johtopäätösluvun tarkoituksena on tiivistää tutkielman päähavainnot sekä tuoda esille niiden ajankohtaisuutta. Lisäksi tarkastellaan tutkielman rajoitteita sekä jatkotutkimusehdotuksia.

9.1 Tutkimuksen tärkeimmät havainnot

Tämän pro gradun tavoitteena oli tutkia, mitkä tekijät edistävät tai heikentävät korkeasti koulutettujen kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumista työpaikoilla Suomessa. Tutkimus on ajankohtainen tutkimusaihe maahanmuuton ja työvoimapulan kasvaessa Suomessa. Vaikka tunnesitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu ympäri maailmaa paljon, suomalaisessa työympäristössä tunnesitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat vielä epäselviä. Kansainvälisten työntekijöiden kohtaamat haasteet suomalaisilla työpaikoilla ovat kuitenkin jossain määrin tiedossa: kielelliset vaikeudet aiheuttavat tunnetusti ongelmia maahanmuuttajille, ja kulttuurierot voivat hankaloittaa työpaikan käytäntöjen sekä työtovereiden ymmärtämistä. Käyttäytymis- ja kulttuurierot suomalaisten työntekijöiden kanssa saattaa johtaa jopa syrjintään tai jakautumiin suomalaisten ja kansainvälisten työntekijöiden välillä.

Tämän tutkielman tulokset vahvistivat aiempia havaintoja ja toivat esiin kansainvälisistä työntekijöistä koostuvan otosryhmän kokemaa eristäytyneisyyttä sekä kulttuurierojen aiheuttamia haasteita, erityisesti silloin, kun tutkimuksen otosryhmän jäsenen oman kotimaan kulttuuri poikkesi paljon Suomen kulttuurista. Tämän tutkielman tulokset korostavat kansainvälisten työntekijöiden kokemuksia suomalaisista kylminä ja etäisinä. Kansainväliset työntekijät saatetaan jättää kokonaan huomiotta monessa suomalaisessa työpaikassa, ja työyhteisössä työntekijät jakautuvat yleisesti ryhmiin kielitaidon tai kulttuuritaustan perusteella. Tutkielman tuloksista voi selvästi huomata, että otosjoukon kokemusten mukaan suomalaisissa työpaikoissa ei erityisesti pyritä huomioimaan virallisella tai epävirallisella tasolla työntekijöitä, jotka eivät osaa puhua suomea.

Suomessa tasa-arvo on yleisesti hyvin korkealla tasolla verrattuna moniin muihin maihin, mutta kansainvälisten työntekijöiden tapauksessa se on saattanut kääntyä heitä vastaan: kaikkia kohdellaan samalla tavalla eroavaisuuksista huolimatta, vaikka esimerkiksi vain vähän aikaa Suomessa asuneet työntekijät saattaisivat tarvita erityistä tukea sopeutuakseen työpaikkaan ja uuteen maahan.

Vastapainoa näille haasteille tuovat tekijät, jotka luovat otosryhmän mukaan yhteenkuuluvuuden, kannustuksen sekä merkityksellisyyden tunnetta kansainvälisille työntekijöille heidän työpaikoillaan. Tämän tutkielman mukaan kaikki tieteellisessä viitekehyksessä mainitut kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat positiivisesti tunnesitoutumiseen joko määrällisen tai laadullisen tutkimuksen perusteella. Erityisesti tutkielmassa tunnesitoutumiseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä korostuivat työpaikan kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen, yhteisöllinen ja monikulttuurillinen organisaatiokulttuuri, suomen kielen ja kulttuurin oppimisen tukeminen, sosiaalinen tuki sekä työntekijän odotusten täytyminen, erityisesti ammatillisten tavoitteiden sekä työpaikan tasa-arvoisuuden toteutumisen kautta. Kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioimisen lisäämistä kaivattiin tutkielmaan osallistuneiden työpaikoilla, ja sitä arvostettiin suuresti siellä, missä se jo toteutui. Kulttuurillisen monimuotoisuuden toteutuminen käytännössä voi tarkoittaa esimerkiksi työpaikan viestinnässä, palavereissa, dokumenteissa tai kahvihuoneessa käytetyn kielen vaihtamista englantiin tarvittaessa, jos kaikki työpaikalla eivät ymmärrä suomea. Lisäksi se pitää sisällään muun muassa selkeän ohjeistuksen työn ja työpaikan sääntöjen suhteen ja työpaikan käytänteiden muokkaamisen kaikille sopiviksi sekä huomioonottavan työyhteisön, jossa osoitetaan hyväksyntää ja kunnioitusta kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan.

Kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen vaatii kuitenkin vastavuoroisuutta työntekijän ja työnantajan välillä: yksilön hyvä kulttuurillinen ymmärrys myös helpottaa tutkimuksen mukaan selkeästi integraatiota sekä on yhteydessä vahvempaan

tunnesitoutumiseen. Tämän tutkimuksen otosjoukon kokemusten perusteella yksilön hyvä kulttuurillinen ymmärrys voidaan nähdä tekijänä, joka yhdessä muiden tunnesitoutumista tukevien tekijöiden kanssa edistää tunnesitoutumista, mutta ei yksinään vaikuta siihen. Sopeutumista yksilön kulttuurillinen ymmärrys kuitenkin helpottaa ja edistää.

Tämän tutkielman kyselylomakkeen vastaukset osoittavat eroja vastaajien työpaikkojen välillä siinä, miten työpaikat huomioivat kulttuurillista monimuotoisuutta. Kansainväliset työntekijät kokevat syvää kiintymystä ja kiitollisuutta työpaikoilla, joissa monimuotoisuuteen panostetaan ja käytännöissä sekä organisaatiokulttuurissa huomioidaan ulkomaalaistaustaiset työntekijät. Toisessa ääripäässä ovat työntekijät, joiden työpaikoilla monimuotoisuutta ei arvosteta, kilpailu on kovaa ja kansainväliset työntekijät nähdään uhkana. Näiden työpaikkojen käytännöissä ei huomioida monimuotoisuutta eikä kansainvälisten työntekijöiden tarpeita, edes tärkeiden dokumenttien kääntöä englannin kielelle. Tunnesitoutuminen on selvästi syvempää ensimmäisen ryhmän työntekijöillä heidän antamiensa vastausten perusteella.

Kyselylomakkeen vastausten perusteella voidaan päätellä, että vastaajien työpaikkojen kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen ja tietoisuus kulttuurillisista eroista on hyvin vaihtelevaa ääripäästä toiseen, mikä vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden tunnesitoutumiseen ja sopeutumiseen. Suurista eroista huolimatta vastauksista ilmenee myös työpaikkoja, jotka onnistuvat tietyissä asioissa huomioimaan kulttuurillisesti erilaisia ihmisiä, mutta eivät kaikissa. Hyvä esimerkki tästä ovat korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevät kansainväliset työntekijät. Vaikka heidän työnsä saattaa olla hyvin yksinäistä ja yhteisöllisyys saattaa jäädä puutteelliseksi, vaikuttaa heidän sitoutumiseensa merkittävästi esimerkiksi ammatillisten toiveiden täyttyminen. Tämän tutkielman kyselylomakkeen avoimien vastausten perusteella on selvää, että hyvin erilaisista kulttuurista tulevat henkilöt kokevat esimerkiksi autonomian ja suomalaisten käyttäytymistavat hyvin eri tavoin. Autonomia mielletään tutkielman

otosjoukon mukaan selkeästi joko positiiviseksi tai sekaannusta aiheuttavaksi tekijäksi, lähinnä riippuen aikaisemmasta tottuneisuudesta autonomiaan. Toisaalta työn joustavuus ja työpaikan matala hierarkkisuus koetaan avoimien vastausten perusteella hyvin positiivisena asiana kulttuurista riippumatta. Kulttuurillisesti Suomea lähellä olevista maista tulevat työntekijät kykenevät tämän tutkimuksen mukaan ymmärtämään paremmin suomalaisia käytänteitä ja käyttäytymistä, mutta hekin kokevat hyötyvänsä suuresti erityisesti suomen kielen oppimisen tukemisesta sekä yhteisöllisyydestä työpaikalla. Tutkielman avoimien vastausten perusteella voidaan päätellä, että suomen kielen oppimisen tukeminen ja työpaikan yhteisöllisyys vaikuttavat kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumiseen tämän kulttuurista huolimatta. Väitettä vahvistaa kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioimisen vahva vaikutus tunnesitoutumiseen sekä korrelaatioanalyysin että vastaajien kertomien kokemusten mukaan.

Tämän tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää auttamaan kansainvälisten työntekijöiden tarpeiden ymmärtämistä suomalaisilla työpaikoilla sekä selvittämään, mitkä tekijät saattavat helpottaa heidän sopeutumistaan ja tunnesitoutumistaan. Vaikka tässä tutkielmassa käsitellyt tekijät eivät selitä kaikkea tunnesitoutumiseen vaikuttavia asioita, on näihin osa-alueisiin sekä tämän tutkielman että aikaisempien tutkimusten valossa äärimmäisen tärkeä kiinnittää organisaatio- sekä yksilötasolla huomiota, jotta kansainvälisten työntekijöiden tunnesitoutumista heidän työpaikkaansa kohtaan voitaisiin vahvistaa ja kansainvälisten työntekijöiden pysyvyyttä Suomessa kehittää. Erityisen tärkeänä tuloksena tutkielmassa korostui kansainvälisten työntekijöiden kohtaamat haasteet suomalaisilla työpaikoilla sekä työpaikkojen välinpitämättömyys tai tietämättömyys näitä haasteita kohtaan. Tietoisuuden lisääminen näihin haasteisiin liittyen voi lisätä niihin puuttumista ja niiden ennaltaehkäisyä.

9.2 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman keskeisimpiä rajoitteita ovat otosjoukon suhteellisen pieni koko sekä eurooppalaisten ja korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien

ylikorostuneisuus otosryhmässä. Koska eurooppalaisten vastaajien määrä oli suuri ja muiden kansallisuuksien edustajia oli huomattavasti vähemmän vastaajien joukossa, kulttuuriryhmien välisessä vertailussa ei voitu käyttää määrällisiä tutkimusmenetelmiä, jotka olisivat vahvistaneet tutkielman johtopäätöksiä. Lisäksi tiettyjen kansallisuuksien sekä korkeakoulu- ja tutkimusorganisaatioissa työskentelevien vastaajien korostunut määrä otosjoukosta luo rajoitteita koko tutkielmaan, sillä suuri osa tutkielmassa kerätystä aineistosta rajoittuu vain tiettyyn ympäristöön tai kulttuuritaustaan.

Tutkimuksen reliiabiliteetti eli tutkimuksen kyky tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Vilka, 2007, s.149) on tässä tutkielmassa kohtalainen. Otosjoukko, eli 152 validia vastaajaa, on kuitenkin suhteellisen pieni, jotta voitaisiin tehdä täysin luotettavia tai tarkkoja johtopäätöksiä. Tutkielman tulokset ovat siis enemmän suuntaa antavia. Lisäksi kyselylomakkeen vastausten luotettavuus voi vaihdella monien eri tekijöiden, kuten vastaajan kulttuurin tai kielen takia (Vehkalahti, 2014, s.40). Tunnesitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä oli tutkielmassa myös paljon, mikä voi heikentää tarkempaa tarkastelua tietyn tunnesitoutumiseen vaikuttavan tekijän suhteen.

Vilka (2007, s.150) kertoo, että tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkielman kykyä mitata juuri sitä, mitä tarkoituksena oli mitata. Tunnesitoutuminen on käsitteenä hyvin laaja eikä tässä tutkielmassa pystytty mittamaan kaikkea tunnesitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Avoimissa kysymyksissä käytettiin tunnesitoutumistermin sijaan termiä sitoutuminen, mikä voi myös tarkoittaa muita sitoutumisen muotoja. Sitoutumistermiä kuitenkin käytettiin tunnesitoutumisen sijaan, sillä moni vastaaja ei luultavasti tunne tunnesitoutumisen tarkempaa käsitettä. Ymmärrettävämmän termin käyttö voi kuitenkin johtaa tutkimuksen heikompaan validiteettiin, sillä tutkielman kyky mitata tarkasti kunkin osa-alueen vaikutusta nimenomaan tunnesitoutumiseen voi olla heikentynyt. Toisaalta kyselylomakkeen väittämissä kysyttiin tarkemmin myös nimenomaan tunnesitoutumiseen liittyviä kysymyksiä, jotka ovat voineet luoda

vastaajille ymmärrystä siitä, mitä juuri kyseisellä kyselylomakkeella tarkoitettiin sitoutumistermillä.

Tutkielmassa käsitellyt osa-alueet liittyvät myös hyvin vahvasti toisiinsa. Tämä heikentää tutkielman kykyä mitata ja analysoida tarkasti jokaista tunnesitoutumiseen vaikuttavaa osa-aluetta. On myös tärkeä huomioida kyselylomakkeen kielivalinnan tuomat ongelmallisuudet: kyselylomakkeen kielenä toimi englanti, mutta osa vastaajista saattoi osata paremmin esimerkiksi suomea tai ruotsia, jolloin heidän vastaustensa tarkkuus ja laatu saattoivat olla heikompia. Suosituksena olisikin jatkossa tehdä kyselytutkimus monella eri kielellä.

Jatkotutkimusehdotuksena on toteuttaa tarkempia tutkimuksia tiettyjen tunnesitoutumista vahvistavien osa-alueiden suhteen, jotta voidaan kokonaisvaltaisemmin ymmärtää tietyn tekijän vaikutus tunnesitoutumiseen. Kyselylomakkeelle saataisiin tämän avulla selkeyttä mittariston suhteen, sillä kysymyksillä voitaisiin keskittyä tarkemmin vain yhteen tunnesitoutumiseen vaikuttavaan osa-alueeseen. Tämä antaisi tarkempia tuloksia tietyn tekijän vaikutuksesta sitoutumiseen. Tunnesitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on hyvä tutkia laajemmin ja useammasta eri näkökulmasta. Eriaiset tutkimusmenetelmät voisivat auttaa ymmärtämään tekijöiden vaikutusta tunnesitoutumiseen, sillä korrelaatioanalyysi ei kykene selittämään syy-seuraussuhteita. Tutkimus tietyn kulttuuriryhmän, toimialan tai yrityksen näkökulmasta voisi auttaa ymmärtämään tarkemmin, miten kulttuuri, toimiala ja muut ympäristötekijät vaikuttavat tunnesitoutumiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Suurempi otosjoukko myös toisi uudenlaisia näkökulmia ja tuottaisi tieteellisesti varmempia vastauksia. Tasaisemmin jakautuneen ja suuremman otosjoukon avulla voitaisiin myös tutkia määrällisesti sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden vaikutusta eri kansallisuusryhmissä.

Lähdeluettelo

- 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>
- 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), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alho, Rolle. (2023). *Maahanmuuttajien kokemuksia työskentelystä ja asumisesta Suomessa*. E2 Tutkimus. Noudettu 16.11.2024 osoitteesta <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/tst/tulevaisuuden-suomen-tekijat-julkaisu.pdf>
- Aminullah, A. A., Yusuf, A., Azizan, F. L., Salisu, I., & Mansor, Z. B. (2022). Linking academic self-initiated expatriate's cultural intelligence to specific job outcomes: The enabling role of psychological capital. *Cogent business & management*, 9(1), 1-32. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2017546>
- Andersén, J., & Jansson, C. (2024). Commitment capital: Bridging the gap between organizational commitment and human capital resources. *Human Resource Management*, 63 (6), 1–20. <https://doi.org/10.1002/hrm.22246>
- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors. *International journal of human resource management*, 8(4), 434-456. <https://doi.org/10.1080/095851997341540>
- Awais Bhatti, M., Mohamed Battour, M., & Rageh Ismail, A. (2013). Expatriates' adjustment and job performance: An examination of individual and organizational factors. *International journal of productivity and performance management*, 62(7), 694-717. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2012-0132>
- Bauer, T. N. (2010). SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series: Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation. Noudettu 22.3.2025

osoitteesta:

https://penedulearning.com/wpcontent/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf

- 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>
- Bedrina, E. B., & Lazareva, E. V. (2021). Adaptation and Integration of Labour Migrants from Central Asia in Russia and Countries of European Union: Comparative Analysis. *Ekonomika regiona*, 17(1), 170–181. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-1-13>
- Bhuiyan, S. N., Al-Shammari, E., & Jefri, O. A. (1996). Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: An empirical study of expatriates in Saudi Arabia. *International Journal of Commerce and Management*, 6(3), 57-80. <https://doi.org/10.1108/eb047336>
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, 16(2), 291–317. <https://doi.org/10.2307/258863>
- Brady, L. M., Germano, A. L., & Fryberg, S. A. (2017). Leveraging cultural differences to promote educational equality. *Current opinion in psychology*, 18(6), 79-83. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.08.003>
- Canhilal, S. K., Gabel Shemueli, R., & Dolan, S. (2015). Antecedent factors for success in international assignments: The case of expatriates in Peru. *Journal of global mobility*, 3(4), 378-396. <https://doi.org/10.1108/JGM-06-2014-0016>
- Chen, H., & Chiu, Y. (2009). The influence of psychological contracts on the adjustment and organisational commitment among expatriates: An empirical study in Taiwan. *International journal of manpower*, 30(8), 797-814. <https://doi.org/10.1108/01437720911004434>

- Dennick, R., & Tavakol, M. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 27(2), 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Dickmann, M., & Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of world business*, 40(4), 399-408. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.007>
- Don-Solomon, A., & Fakidouma, P. (2021). Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Innovativeness. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 368–371. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1031>
- Eurostat. (2019). *Työllisyystilastot*. Noudettu 30.9.2024 osoitteesta https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Employment_statistics/fi&oldid=488134
- Euroopan neuvosto. (2020). *Kotoutumis- ja väestösuhdepolitiikan tilannekatsaus Suomessa*. Noudettu 1.10.2024 osoitteesta <https://rm.coe.int/raportti-kotoutumis-ja-vaestosuhdepolitiikan-tilannekatsaus-suomessa-/1680ab3d68>
- Euroopan unioni. (n.d). *Yleinen tietosuoja-asetus*. Noudettu 28. 11. 2024 osoitteesta https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm
- Fatehi, K., Priestley, J. L., & Taasoobshirazi, G. (2020). *The expanded view of individualism and collectivism: One, two, or four dimensions?* *International journal of cross-cultural management*, 20(1), 7-24. <https://doi.org/10.1177/1470595820913077>
- Farh, C. I. C., Bartol, K. M., Shapiro, D. L., & Shin, J. (2010-07). Networking Abroad: A Process Model of How Expatriates Form Support Ties to Facilitate Adjustment. *The Academy of Management review*, 35(3), 434-454. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok434>
- Fisher, D. M. (2014). A Multilevel Cross-Cultural Examination of Role Overload and Organizational Commitment: Investigating the Interactive Effects of Context. *Journal of applied psychology*, 99(4), 723-736. <https://doi.org/10.1037/a0035861>

- Forster, N. (2000). Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human resource management journal*, 10(3), 63-78. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2000.tb00027.x>
- Froese, F. J. (2012). Motivation and adjustment of self-initiated expatriates: The case of expatriate academics in South Korea. *International journal of human resource management*, 23(6), 1095-1112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561220>
- Fulbright Finland Foundation. (n.d). *Higher education in Finland*. Noudettu 4.12.2024 osoitteesta <https://www.fulbright.fi/studies-and-research-finland/higher-education-finland>
- Hansen, Z. N. L., & Rasmussen, L. B. (2016). Mentorship of expatriates in transnational companies. *Journal of global mobility*, 4(2), 176-201. <https://doi.org/10.1108/JGM-05-2015-0018>
- Heponiemi, T., Hietapakka, L., Lehtoaro, S., & Aalto, A. M. (2018). Foreign-born physicians' perceptions of discrimination and stress in Finland: A cross-sectional questionnaire study. *BMC health services research*, 18(1), 418-418. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3256-x>
- Hirsjärvi, S., Hurme, H., & Gaudeamus oy. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus.
- Hsieh HF, Shannon SE. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qual Health Res*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- International Labour Organization. (2022). *Transforming enterprises through diversity and inclusion*. Noudettu 30.11.2024 osoitteesta <https://www.ilo.org/publications/transforming-enterprises-through-diversity-and-inclusion>
- Isosavi, J. (2020). Cultural outsiders' reported adherence to Finnish and French politeness norms. *Journal of pragmatics*, 155 (1), 177-192. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2019.10.015>

- Jaumotte, F., Koloskova, K., & Saxena, S. (2016). *Migrants bring economic benefits for advanced economies*. International Monetary Fund (IMF). Noudettu 29.9.2024 osoitteesta <https://meetings.imf.org/en/IMF/Home/Blogs/Articles/2016/10/24/migrants-bring-economic-benefits-for-advanced-economies>
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: A cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *International journal of human resource management*, 28(7), 973-1004. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128457>
- Kallio, K.M. (2014). *Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?" - Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön*. Väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu. UTUPub. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-342-2>
- Kallio, T. (2015). *Ammattilaisbyrokratiat tehokkuuden aikakaudella – Tasapainoilua asiantuntijaeetoksen ja tehokkuuspaineiden välillä*. Väitöskirja, Tampereen Yliopisto. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9729-2>
- Kang, H., & Shen, J. (2018). Antecedents and consequences of host-country nationals' attitudes and behaviors toward expatriates: What we do and do not know. *Human resource management review*, 28(2), 164-175. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.001>
- Kataja, R. (26.12.2020). The Happiest and the Most Racist: Institutional Racism in Nordic Countries. *Harvard Political Review*. Noudettu 17.12.2024 osoitteesta <https://harvardpolitics.com/nordic-racism/>
- Kauhanen, A., Maczulskij, T., Riukula, K., & Ropponen, O. (27.11.2024). *Ulkomaiset osaajat Suomessa*. Etna Raportti. No. 154. Noudettu 2.12.2024 osoitteesta <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-154.pdf>
- Kim, S. H., Wagstaff, M. F., & Laffranchini, G. (2021). Does humane orientation matter? A cross-cultural study of job characteristics needs-supplies fit/misfit and affective

- organizational commitment. *Cross cultural & strategic management*, 28(3), 600-625. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2020-0171>
- Koskela, K. (2010). New explorations in Finnish migration studies: The emerging case of the skilled migrants. *e-Migrinter*, 5(5), 57-67. <https://doi.org/10.4000/e-migrinter.2082>
- Lambert, E. G., Leone, M., Hogan, N. L., Buckner, Z., Worley, R., & Worley, V. B. (2021). To be committed or not: a systematic review of the empirical literature on organizational commitment among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 34(1), 88–114. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2020.1762082>
- Leppänen, S., Pitkänen-Huhta, A., Nikula, T., Kytölä, S., Törmäkangas, T., Nissinen, K., Käätä, L., Räisänen, T., Laitinen, M., Pahta, P., Koskela, H., Lähdesmäki, S., Jousmäki, H. (2011). *National Survey on the English Language in Finland: Uses, Meanings and Attitudes*. Research Unit for Variation, Contacts and Change in English. Noudettu 7.2.2025 osoitteesta <https://varieng.helsinki.fi/series/volumes/05/evarieng-vol5.pdf>
- Lii, S., & Wong, S. (2008). The antecedents of overseas adjustment and commitment of expatriates. *International journal of human resource management*, 19(2), 296-313. <https://doi.org/10.1080/09585190701799861>
- Liu, Y., & Ipe, M. (2010). The impact of organizational and leader-member support on expatriate commitment. *International journal of human resource management*, 21(7), 1035-1048. <https://doi.org/10.1080/09585191003783496>
- Louvrier, J. (2013). Diversity in multinational corporations: An institutional perspective. *Hanken School of Economics*. <http://hdl.handle.net/10138/40257>
- Lu, W., & Everson Härkälä, T. (2024). International student experience of employment integration in Finland. *Research in comparative and international education*, 19(2), 133-152. <https://doi.org/10.1177/17454999241238172>
- Maahanmuuttovirasto. (2024). *Suomeen muuttaa yhä enemmän työntekijöitä kuin ennen koronaa – kansainvälisten opiskelijoiden määrä kasvussa*. Noudettu 16. 11. 2024 osoitteesta <https://migri.fi/-/suomeen-muuttaa-yha-enemman->

[tyontekijoita-kuin-ennen-koronaa-kansainvalisten-opiskelijoiden-maara-kasvussa.](#)

- Malminen, U. (11.11.2024). *Wolt-johtajan poika karkotettiin Suomesta Yhdysvaltoihin, vaimo jäi ilman töitä*. Yle. Noudettu 18.11.2024 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20119667>
- Mannila, S. (2020). *Syrjintä Suomessa 2017–2019: Tietoraportti*. Oikeusministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-847-9>
- Mashaire, P. (2013). *Racism and related discriminatory practices in employment in Finland: ENAR shadow report*. European Network Against Racism. Noudettu 11.2.2025 osoitteesta <https://www.enar-eu.org/wp-content/uploads/finland.pdf>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McNulty, Y., & De Cieri, H. (2011). Global Mobility in the 21st Century: Conceptualising Expatriate Return on Investment in Global Firms. *Management international review*, 51(6), 897-919. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0104-1>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *Academic Press*, 38(2), 300-301.
- Naumann, E. (1993). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. *Group & Organization Management*, 18(2), 153–187. <https://doi.org/10.1177/1059601193182003>
- Olakivi, A. (2013). IN CASE YOU CAN SPEAK FINNISH, THERE'S NO PROBLEM: Reconstructing problematic identity-positions in migrant care workers' organisational discourse. *Nordic Journal of Migration Research*, 3(2), 91–99. <https://www.jstor.org/stable/48711260>

- Omanović, V., Tarim, E. & Holck, L. (2022). Practices of organizing migrants' integration into the European labour market. *European Management Review*, 19(2), 173–184. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/emre.12533>
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Park, H., Christie, R., & Sype, G. (2014). Organizational Commitment and Turnover Intention in Union and Non-Union Firms. *SAGE Open*, 4(1). <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244013518928>
- Pekkola, E. (2014). *Korkeakoulujen professio Suomessa. Ajankuvia, käsitteitä ja kehityskulkuja*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9654-7>
- Pinto, L. H., Cabral Cardoso, C., & Werther, W. B. (2017). Expatriates' withdrawal intentions: The influence of organizational culture and satisfaction with the assignment. *Personnel review*, 46(8), 1852-1869. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0033>
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 361-378. <https://doi.org/10.1002/job.4030110504>
- Rode, J. C., Huang, X., & Flynn, B. (2016). A cross-cultural examination of the relationships among human resource management practices and organisational commitment: An institutional collectivism perspective. *Human resource management journal*, 26(4), 471-489. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12117>
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429-438. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>
- SAGE Mixed Methods Research*. (2019). SAGE Publications Ltd.

- Saukkonen, P., & Pyykkönen, M. (2008). Cultural policy and cultural diversity in Finland. *International journal of cultural policy*, 14(1), 49-63. <https://doi.org/10.1080/10286630701856518>
- Saxena, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia economics and finance*, 11 (4), 76-85. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00178-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00178-6)
- Srithongrung, A. (2011). The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 376–388. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.569917>
- Suutari, V., & Brewster, C. (1998). The adaptation of expatriates in Europe: Evidence from Finnish companies. *Personnel review*, 27(2), 89-103. <https://doi.org/10.1108/00483489810369250>
- Swaak, R. A. (1995). Expatriate Failures: Too Many, Too Much Cost, Too Little Planning. *Compensation and benefits review*, 27(6), 47-55. <https://doi.org/10.1177/088636879502700609>
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International journal of sociology and social policy*, 31(7), 486-504. <https://doi.org/10.1108/01443331111149905>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (THL). (2020). *Ageing policy*. Noudettu 3.11.2024 osoitteesta <https://thl.fi/en/topics/ageing/ageing-policy>
- Tornikoski, C. (2011). Fostering expatriate affective commitment: A total reward perspective. *Cross cultural management*, 18(2), 214-235. <https://doi.org/10.1108/13527601111126030>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A., & Tammi. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d). *Kansainvälinen osaaminen ja työvoima*. Noudettu 20.9.2024 osoitteesta <https://tem.fi/kansainvalinen-osaaminen-ja-tyovoima>

- Valli, R., Aarnos, E., Santalahti-kustannus, & PS-kustannus. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Vehkalahti, K., & Finn Lectura. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura. <https://doi.org/10.31885/9789515149817>
- Vilka, H., PS-kustannus, & Santalahti-kustannus. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Vilka, H., & Tammi. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.
- Walliman, N. S. R. (2006). *Social Research Methods*. SAGE Publications Ltd.
- Wheaton, A. (1999). The generation of organizational commitment in a cross-cultural context. *Asia Pacific Business Review*, 6(1), 73-103. <https://doi.org/10.1080/13602380012331289120>
- Wrench, J., & Verkuyten, P. M. (2007). *Diversity management and discrimination: Immigrants and ethnic minorities in the EU*. Routledge.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014*. Finlex. Noudettu 11.2.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141347>
- Yliopistolaki 558/2009*. Finlex. Noudettu 11.2.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090558>
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic - A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel review*, 30(2), 152–169. <https://doi.org/10.1108/00483480110380325>
- Yücel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International journal of business and management*, 7(20), 1–15. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p44>

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Privacy Notice

Purpose of the Research

This study aims to gather information on how different practices and factors affect the commitment of international employees to their organizations and how organizations can commit their employees better with these practices and factors. The survey is used solely for the master's thesis titled *Factors influencing the affective commitment of international employees in Finland*.

What is Expected of You as a Participant

- Your participation is requested for a survey. Answering the survey takes approximately 10-15 minutes.
- Your participation in this research is entirely voluntary, and if you change your mind, you can withdraw from the study at any stage.

Confidentiality

- All information collected in the study will be handled with strict confidentiality.
- Data collected from individuals will be pseudonymized using codes, with the connection to personal identifiers known only to the thesis author and stored in a password-protected file on a secure, password-protected computer.
- The research findings will be reported in the Master's thesis. Participants' identities will not be disclosed in any reports, nor will they be asked.
- Your responses will not, under any circumstances, be disclosed to your employer, supervisor, or colleagues.
- The information reported based on this study will be presented at the group level (e.g., average of responses).

Informed Consent

- Informed consent is a core principle of research ethics, based on the assumption that participants take part voluntarily, understanding the purpose of the study and their role as participants.
 - Before the study begins, participants are asked to read the project introduction.
 - The study complies with GDPR.
-

Consent Questions

- I have read the Privacy notice above and agree to these terms
 - Yes
 - No
 - I consent to my responses being used as part of this master thesis.
 - Yes
 - No
-

Demographic and Background Questions

- **What is your nationality?**
(Open question)
- **How long have you worked in Finland?**
 - Less than 1 year
 - 1-3 years
 - More than 3 year
- **Employer's size.**
 - 10 or less employees
 - 11-49 employees
 - 50-249 employees
 - 250 or over 250 employees
- **Which industry best describes the sector you work in?**
 - Information and Communication Technology (ICT)
 - Finance and Insurance

- Higher Education and Research Organizations
 - Healthcare and Social Services
 - Consulting and Management Services
 - Industry (e.g., Technology, Energy, Manufacturing)
 - Commerce and Logistics
 - Public Administration
 - Some other? Please specify
- **What best describes the reason you are working in Finland?**
 - Because of job opportunities
 - Family or other relationships
 - Both
 - Something else
- **What is your gender?**
 - Male
 - Female
 - Other
 - I prefer not to tell
- **Age.**
 - 18-25
 - 26-35
 - 36-50
 - 51 or older
- **Highest level of education.**
 - High school diploma or equivalent
 - Bachelor's degree or equivalent
 - Master's degree
 - Doctoral degree
 - Other, please specify (open question)
- **What is your level of proficiency in the Finnish language?**

- No proficiency
- Beginner level
- Intermediate level
- Fluent
- Native

Likert-Scale Statements

(For each statement, choose one: Disagree – Somewhat disagree – Neutral – Somewhat agree – Agree)

1. It is easier for me to understand low hierarchy workplaces over high hierarchy workplaces. For example, in a low-hierarchy environment, employees may be encouraged to make decisions independently, without needing approval from multiple levels of management. In contrast, a high-hierarchy workplace may require several approvals for decisions.
2. I am comfortable in a workplace of individual freedom and responsibility, where tasks may not always come with detailed guidance from supervisors.
3. I am more accustomed to an individualistic culture than in a collectivistic culture.
4. Individualistic cultures emphasizes personal independence, self-expression, and individual achievement. In contrast, collectivistic cultures value group harmony, loyalty, and working toward the common good.
5. I feel as if this organization's problems are my own.
6. I don't think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.
7. I feel like "part of the family" at my organization.
8. I feel emotionally attached to this organization.
9. I have a good understanding of different cultures, especially of the Finnish culture.
10. I feel that my employer promotes equality and participation for all employees despite different cultural backgrounds.
11. The values and practices of the company are clearly communicated to me.

12. The company's culture is innovative and flexible.
13. The opinions of employees are also taken into account in decision-making.
14. I feel that organizational practices (e.g., communication, team collaboration, performance evaluations) are adjusted to respect and incorporate cultural differences. For example, there are adaptations in meeting formats or communication styles to make them inclusive for employees from diverse backgrounds.
15. Other employees accept me and my cultural background.
16. Other employees don't treat me any differently than local employees.
17. People at the workplace (outside meetings, etc) speak in a language they know I understand and can use to join the conversation (for example, English).
18. The organization I work for has offered me cultural training (for example about the Finnish culture or other).
19. The organization I work for has offered me Finnish language training, or has helped me to learn Finnish in other ways.
20. Not knowing the Finnish (or Swedish) language hasn't caused any problems for me in terms of integration and getting to know other employees. (Answer only if you cannot communicate in Finnish or Swedish.)
21. My employer understands my cultural background and has shown interest in learning about it.
22. My employer makes sure that I feel my job is meaningful.
23. The reward and recognition system in my organization motivates me to remain committed to my workplace.
24. I am content with my salary.
25. I am content on how I am financially rewarded if I have succeeded in my role.
26. I have a lot of autonomy in my work.
27. I think autonomy is important in my work.
28. I enjoy the Finnish work-life balance.
29. My work is versatile and flexible.

30. My employer communicates clearly what is expected of me.
 31. I do a lot of teamwork in my job.
 32. My organization offers sufficient opportunities for professional growth.
 33. I have opportunities for training, in case I want to learn more about something that I am interested about.
 34. My manager/employer listens to my career development hopes and dreams and helps me to develop myself towards them.
 35. I have a supportive network of colleagues.
 36. My organization offers me mentorship.
 37. This mentorship makes me feel supported (answer only if you have been provided mentorship).
 38. My employer provides me useful support in practical matters, such as housing arrangements, family integration or immigration issues.
 39. The reserved nature of the Finnish people hasn't been an obstacle for me when creating connections and getting to know other employees.
-

Open Ended Questions

- Which actions by your employer have been particularly helpful in your integration and commitment?
- What factors do you think are missing in your workplace to improve integration and commitment of international employees?
- What are the biggest cultural differences between your own culture and the Finnish culture and how do they affect your work?
- How would you assess your overall commitment to your organization and Finland?
- What are the biggest factors that positively affect your commitment and negatively affect your commitment to your organization and Finland?

Liite 2. Kysymykset, joista summamuuttujat muodostuvat

Summamuuttuja	Kysymykset
Tunnesitoutumisen summamuuttuja	<ol style="list-style-type: none"> 1. I feel as if this organization's problems are my own. 2. I don't think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one. 3. I feel like "part of the family" at my organization. 4. I feel emotionally attached to this organization.
Yksilön kulttuurillinen ymmärrys	<ol style="list-style-type: none"> 1. I have a good understanding of different cultures, especially of the Finnish culture.
Organisaation piirteet	<ol style="list-style-type: none"> 1. I feel that my employer promotes equality and participation for all employees despite different cultural backgrounds. 2. The values and practices of the company are clearly communicated to me. 3. The company's culture is innovative and flexible. 4. The opinions of employees are also taken into account in decision-making.
Kulttuurillisen monimuotoisuuden huomioiminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. I feel that organizational practices (e.g., communication, team collaboration, performance evaluations) are adjusted to respect and incorporate cultural differences. 2. Other employees accept me and my cultural background. 3. Other employees don't treat me any differently than local employees. 4. People at the workplace (outside meetings, etc.) speak in a language they know I understand and can use to join the conversation (for example, English). 5. The organization I work for has offered me cultural training (for example about the Finnish culture or other). 6. The organization I work for has offered me Finnish language training or has helped me to learn Finnish in other ways. 7. Not knowing the Finnish (or Swedish) language hasn't caused any problems for me in terms of integration and getting to know other employees. 8. My employer understands my cultural background and has shown interest in learning about it.
Odotusten täytyminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. My employer makes sure that I feel my job is meaningful. 2. The reward and recognition system in my organization motivates me to remain committed to my workplace. 3. I am content with my salary. 4. I am content with how I am financially rewarded if I have succeeded in my role.

Summamuuttuja	Kysymykset
Työn piirteet (analysoitu yksittäisinä kysymyksinä, ei summamuuttujana)	<ol style="list-style-type: none"> 1. I have a lot of autonomy in my work. 2. My work is versatile and flexible. 3. My employer communicates clearly what is expected of me. 4. I do a lot of teamwork in my job.
Ammatillinen kehitys	<ol style="list-style-type: none"> 1. My organization offers sufficient opportunities for professional growth. 2. I have opportunities for development in areas I am interested in. 3. My manager/employer listens to my career development hopes and dreams.
Sosiaalinen tuki	<ol style="list-style-type: none"> 1. I have a supportive network of colleagues. 2. My organization offers me mentorship. 3. This mentorship makes me feel supported 4. My employer provides me useful support in practical matters, such as housing arrangements, family integration or immigration issues. 5. The reserved nature of the Finnish people hasn't been an obstacle for me when creating connections and getting to know other employees.