

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Hanna Vähänen

**HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MAHDOLLISUUDET KANSAINVÄLISEN
REKRYTOINNIN EDISTÄJÄNÄ**

Työvoiman liikkuvuus terveyssektorilla

Sosiaali- ja ter-
veyshallintotiede
pro gradu-
tutkielma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Työvoiman tarve ja ilmiö tutkimuksen taustalla	9
1.2. Tutkimusasetelma	13
2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN REKRYTOINNIN MAHDOLLISTAJANA	17
2.1. Mitä on henkilöstöjohtaminen?	19
2.1.1. Strateginen suunnittelu henkilöstöjohtamisen välineenä	23
2.1.2. Henkilöstöjohtaminen terveydenhuollon organisaatioissa	28
3. REKRYTOINTI JA TYÖVOIMAN LIIKKUVUUS OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA	32
3.1. Rekrytointi	32
3.1.1. Rekrytointiprosessi	33
3.1.2. Rekrytointikanavat	35
3.1.3. Tutkinnon tunnustaminen ja laillistaminen sekä kielitaito	36
3.2. Työvoiman liikkuvuus	39
4. MENETELMÄT JA AINEISTOT	42
4.1. Kansainvälinen rekrytointi Vaasassa	42
4.2. Tutkimusaineistot ja -menetelmät	43

5. SUOMALAINEN VUODEOSASTO KOHTAA VÄLIMEREN HOITAJAT	47
5.1. Keskeisimmät tutkimustulokset	47
5.2. Kansainvälinen rekrytointi esimiesten näkemänä ilmiönä	49
5.3. Rekrytointiprosessin kulku ja haasteet	51
5.4. Kansainvälisen henkilöstönjohtaminen Vaasan kaupungin laitoshoidon yksiköissä	53
5.5. Yhteenveto	57
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	60
LÄHDELUETTELO	64
LIITTEET	
LIITE 1. Lista haastatelluista, jotka antoivat luvan nimensä julkaisemiselle	72
LIITE 2. Saatekirje haastatelluille	73
LIITE 3. Haastattelurunko	74

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Keskeisimmät käsitteet.	14
Kuvio 2. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tulokset.	20
Kuvio 3. Erilaisia muuttujia kansainvälisessä henkilöstöjohtamisessa.	22
Kuvio 4. Henkilöstöjohtaminen ja siihen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa.	30
Kuvio 5. Rekrytointiprosessi.	34
Kuvio 6. Keskeisimmät tutkimustulokset.	48
Taulukko 1. Kooste aineistosta.	45

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Hanna Vähänen

Pro gradu -tutkielma:

Henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet kansainvälisen rekrytoinnin edistäjänä: työvoiman liikkuvuus terveyssektorilla

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2014

Sivumäärä: 74

TIIVISTELMÄ:

Hyvinvoinnin ja terveyden alalla työvoimapula ja samaan aikaan väestön ikääntymisen mukanaan tuomat haasteet ovat seikkoja, joihin tulevaisuuden varalle on etsittävä ratkaisuja. Yhtenä ratkaisukeinona haasteisiin vastaamiseen on nostettu kansainvälinen rekrytointi. Sen keinoin on haluttu parantaa organisaatioiden työvoimaresursseja ja etsiä uusia ratkaisuja. Koska terveyssektori on henkilöstöpainotteinen alue, koen henkilöstöjohtamisen tematiikan tarkastelun tästä näkökulmasta ajankohtaiseksi. Alati kasvavat tehokkuuden ja laadukkuuden paineet ovat ottaneet myös tältä ihmisläheiseltä sektorilta pysyvän jalansijan ja tuoneet mukanaan paineet hyvälle ja toimivalle henkilöstöjohtamiselle ja -suunnittelulle. Tutkimukseni tavoitteena onkin valottaa terveyssektorin näkökulmasta henkilöstöjohtamista ja rekrytointia sekä tarkastella hoitaja-työvoiman liikkuvuutta yleisellä tasolla.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaa HRM Human Resource Management, henkilöstöjohtamisen teoria, jonka kautta kuljetaan strategisen johtamisen teemoihin ja henkilöstöjohtamiseen substanssissa eli terveydenhuollon organisaatioissa. Tavoitteena on luoda henkilöstöjohtamisen teoriasta peruskivijalka rekrytoinnin prosesseille, jotka ovat tärkeitä osia muokatessa organisaatioista toimivia ja kansainvälisiä.

Empirian tutkimukselleni muodostaa Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveysviraston laitoshoidon vuodeosastojen kokemukset kansainvälisestä rekrytoinnin tapahtumasta. Vaasan kaupungin vuodeosastoille rekrytoitiin Espanjasta kahdeksan sairaanhoitajaa kun avoimiin työpaikkoihin ei saatu kotimaasta tulijoita. Kokemus kansainvälisestä rekrytoinnista on ensimmäinen näin suuressa mittakaavassa Vaasan kaupungin organisaatiolle. Aineiston keräys teema- haastatteluin kohdistuu kyseisen organisaation esimiesjohtoon, ylihoitajiin ja osastonhoitajiin. Tapaustutkimuksen menetelmällä on tarkoitus saada syvällisempää kokemustietoa ja luoda sitä kautta kuva projektin onnistumisesta ja haasteista.

Tutkimukseni avulla haluan tuoda terveyssektorin rekrytoinnin tärkeyttä esiin ja auttaa ymmärtämään sen prosesseja. Henkilöstöjohtamisen työkaluna rekrytointi on tärkeässä roolissa niin osaamisen kuin työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna, ja hyvin onnistuneena se antaa lisäarvoa organisaatioille. Työvoimavaltaisella alalla hoitajien liikkuvuus on suurta, sillä koulutettu hoitaja löytää aina paikkansa, kotimaasta tai maailmalta.

Lisäksi toivon, että tästä menneen tapahtuman tarkastelusta olisi mahdollisesti hyötyä myös Vaasan kaupungin organisaatiolle strategisen suunnittelun vaiheessa, jotta he löytäisivät toimivat, innovatiiviset ratkaisut terveyssektorin työvoiman hankinnassa ja käsillä olevassa työntekijäpulassa.

AVAINSANAT: henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, työvoiman liikkuvuus, terveyssektori

1. JOHDANTO

Työntekijät ovat teollisuuden ja teknologian sektoreille tottuneet jo kansainvälisiin työtovereihin ja rekrytointiin ulkomailta. Terveysthuollon sektorilla asia on puolestaan uutta. Ilmiö on tullut tutuksi muilla sektoreilla jo pidemmän aikaa ja on juurtunut siellä henkilöstöhallinnon käytäntöihin. Insinöörejä ja muita osaajia sekä asiantuntijoita on rekrytoitu Suomeen kun samaan aikaan maamme omia osaajia on kosiskeltu ulkomaille suurten mahdollisuuksien perässä. Suomeen muutti ulkomailta vuoden 2010 aikana 24 600 henkilöä. Se on 2 100 henkilöä vähemmän kuin vuonna 2009. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 23.)

Ulkomailta houkutellessaan hoitajia paremmalla palkalla, lupauksilla hyvistä työoloista ja mahtavilla mahdollisuuksilla kehittää itseään hoitajana kohdemaassa, useimmiten länsimaissa. Moni heistä jättääkin kotimaansa ja lähtee hakemaan parempaa elämää, ja etenkin naiset toivovat saavansa uudessa kohdemaassa tasavertaisempaa kohtelua kuin kotimaassaan. Heidän lähtönsä kotimaan terveydenhuoltojärjestelmästä aiheuttaa kuitenkin seurauksia. Länsimaiden paikkaillessa omaa hoitajapulaa, toisaalle alkaa syntyä myös työvoimapuutteita, joihin tarvittaisiin kipeästi tekijöitä. Ilmiöstä käytetään myös nimitystä *brain-drain* (Xu & Zhang 2005: 572.). Artikkelissaan Brush, Sochalski ja Berger (2004) ovat arvioineet Filippiinien kohdanneen tämän ongelman. Heiltä karkaa paljon ammattitaitoista hoitajatyövoimaa länsimaihin uusia kokemuksia hakemaan.

Suomalaisia hoitajia on ulkomailla lähes neljä kertaa enemmän kuin ulkomalaisia Suomessa, mutta EU-maista tulevien sairaanhoitajien kiinnostus Suomea kohtaan on kasvusuunnassa. Hoitajien liikkuvuuteen eri maiden välillä vaikuttaa erityisesti palkka ja työolot. Keino houkutellessa Suomeen työvoimaa on luoda kuva odotettavissa olevasta tulevaisuudesta palkkatasoihin ja perusteisiin sekä realistisen tiedon antaminen työoloista. Nuorempi sukupolvi on halukkaampaa lähtemään kotimaan ulkopuolelle töihin ja juuri heille on markkinoitava Suomea kilpailukykyisenä vaihtoehtona kansainvälisillä työmarkkinoilla. (Karlsson 2010: 18, 20.)

Kun Suomessa väestön rakenne muuttuu ja se vanhenee nopeaa vauhtia, sosiaali- ja terveyssektorin paineet kasvavat koko väestön hyvinvoinnin turvaamiseksi. On myös tällä ihmisläheisellä sektorilla havaittu kansainvälisen rekrytoinnin tuomat mahdollisuudet. Kansainvälinen rekrytointi ei ole arkipäivää terveyssektorilla, ja näin ollen suuria haasteita tulee kumpuamaan mahdollisuuksien rinnalle. Haasteet tulevat näkymään sektorin joka tasolla, niin hoitajien kuin esimiestenkin arjessa mutta myös potilaiden ja asiakkaiden tasolla. Myös kansainvälisestä näkökulmasta tarkasteltuna väestön ikääntyminen on terveydenhuollon organisaatioille haaste. Se pakottaa johtajia ja päättäjiä kehittämään luovia ratkaisuja ongelmiin. Hoitosuhteen epätasapaino on havaittu laajasti länsimaissa, joissa oletetaan järjestelmän pitävän huolta ihmisestä, ja ennen kaikkea ikääntyvästä väestön osasta. (Brush, Sochalski & Berger 2004: 78.)

Terveydenhuollon henkilöstöpula on nykyään helppo maali mediakeskusteluille ja vaalipaneeleille. Useimmilla meistä ihmisistä on jonkinlaisia kokemuksia terveydenhuollosta, joko itse potilaana tai omaisena tai näkökulman toiselta laidalta eli työntekijänä. Jokaiselle meistä on tarina siitä kerrottavana, positiivinen tai negatiivinen. Etenkin negatiiviselle keskustelulle löytyy aina foorumi ja kuulijansa, osa kritiikistä on aiheellista ja rakentavaa, osa ei niinkään. Osittain tämä kritiikki ja mediakeskustelu koskettaa jokaista terveydenhuollon organisaatiossa työskentelevää työntekijää. Tunne siitä, että omalle työlle ei anneta yhteisössä arvoa tai työn laatua pidetään huonona, aiheuttaa työntekijöille stressiä ja henkistä kuormitusta jatkuvasti kasvavien vaatimuksen ja suorituksen parantamisen edessä. Se, että antaa itsestään jotain jokaiseen potilassuhteeseen ei enää riitä ammattitaidon rinnalla. Täytyy myös olla tehokas. (Lombardi & Pynes 2011: 10, 16, 21.)

Kiinnostukseni kansainvälistä rekrytointia kohtaan heräsi työskennellessäni rekrytoijana Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveysviraston sijaisrekrytoinnissa, jossa kohtasin jonkin verran työnhakijoita, joiden kotimaa on joku muu kuin Suomi. Työnkuvaani kuului hoitajien sijaisten välitys ja uusien työnhakijaehdokkaiden haastattelut. Molempien kotimaisen kielen lisäksi haastattelin ja kommunikoin uusien työnhakijoiden kanssa myös englanniksi. Pidän aihetta

myös ajankohtaisena juurikin tuon tulevaisuudessa hämmöttävän työvoimapulan takia, ja täällä Vaasassa keskustelua herättävien Espanjasta rekrytoitujen sairaanhoitajien vuoksi. Myöskään pääaineessani sosiaali- ja terveystieteissä ei ole aiemmin vastaavanlaisesta ilmiöstä tehty tutkielmaa. Rekrytoinnin teema ei tunnu olevan tieteellisen tutkimuksen alalla kovinkaan suuren mielenkiinnon kohteena yliopistoissa. Ammattikorkeakoulujen opinnäytteistä puolestaan aiheeseen liittyviä töitä löytyy jonkin verran, alalta jos toiseltakin henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin suhteista.

1.1. Työvoiman tarve ja ilmiö tutkimuksen taustalla

Globaali huoli terveysalan ammattilaisten riittävydestä on ajankohtainen ilmiö. Sairaanhoitajista on muotoutunut yksi kysytyimmistä ja laajimmin liikkuvista ammattiryhmistä maailmalla. Markkinoille tulevien uusien sairaanhoitajien määrä ei riitä kattamaan puutosta terveydenhuollon työvoimatarpeessa (Brugha, Humphries & McGee 2008: 2). 1990-luvun edetessä Suomi olikin yksi niistä maista, joista sairaanhoitajia lähti enemmän ulos kuin tuli ulkomaalaisia hoitajia sisään, ja mediassa näkyneet kansainväliset sairaanhoitajamme olivat pääosin lähtöisin Filippiineiltä ja Unkarista. Ulkomaalaisten hoitajien osuus maassamme on toistaiseksi kuitenkin pysynyt vielä melko pienenä.

Nieminen (2011) on väitöskirjassaan tutkinut sairaanhoitajamaahanmuuttajia globaalilla ja kansallisella tasolla sekä lisäksi työyhteisötasolla. Hän on tarkastellut koulutettujen ihmisten muuttoliikennettä hoitajien näkökulmasta ja toteaaakin, että useissa ns. rikkaissa maissa työvoimanhankinta on tukeutunut vahvasti kansainväliseen rekrytointiin. Suomessa vastaavaa trendiä ei ole vielä ilmaantunut, sillä esimerkiksi vuonna 2002 ammatinharjoittamisoikeus myönnettiin yhteensä 18:lle ulkomaalaiselle sairaanhoitajalle, jotka ovat saaneet koulutuksen muualla kuin Suomessa. Vuonna 2008 lupia myönnettiin 89 kappaletta EU-maissa koulutetuille sairaanhoitajille. Lisäksi ulkomailla suoritettujen tutkimusten arviointi- ja tunnistamisprosessit ja käytännöt vaihtelevat suuresti eri maiden välillä. Sinällään myönnettyjen lupien luvut eivät ole suoraan vertailukelpoisia, sillä jälkimmäiseen sisältyy myös ne suomalaiset, jotka ovat saaneet kou-

lutuksen ulkomailla. Sairaanhoidajien kokonaismäärää tarkasteltaessa, ovat nämä melko marginaalisia lukuja maassamme. (Nieminen 2011: 11, 19–20, 26.)

Alueellinen väestörakenne on taloudellisen elämän runko, joka vaihtelee suuresti esimerkiksi maakunnasta toiseen. Lisäksi aluetalouden ja maakuntien osaamisen tasoissa on eroja. Uudellamaalla, Varsinais-suomessa ja Pirkanmaalla sijaitsevat suurimmat maassamuuton positiiviset taseet. Nämä kolme maakuntaa omaavat myös keskeisimmät kasvukeskukset. (Heikkinen & Pikkarainen 2008: 173.) Vuoden 2009 syksynä avointen työpaikkojen määrä lähti jyrkkään nousuun, joka kuvasti taloudellisten suhdanteiden ja työvoiman kysynnän muutoksia. Työvoimaan kuului vuoden 2010 aikana keskimääräisesti noin 2,6 miljoonaa henkilöä. Se on 6 000 ihmistä vähemmän kuin edellisvuonna. Eläkkeelle siirtyminen on myöhentynyt eläkeuudistuksen myötä ja väestön keski-ikänsä nousu ei tule pysähtymään. Korkea työttömyys kuitenkin siirtää välitöntä työvoimapulaa vielä tuonnemmas tulevaisuuteen. Kun syntyvyys laskee ja työvoimaan tulevat luokat pienenevät eikä tarpeet kohtaa, työvoimapula on pinnan alla kytevä ongelma. 2000-luvun puolen välin Suomessa taloudellisen taantumien jälkeen työllisyys lähti pieneen kasvuun mutta heikentyi sitten. Työpanoksen kysyntä vahvistui, joka kielii lyhennetystä työajasta tai lomautettujen palanneen työn ääreen. Vuonna 2010 työllisten määrä terveys- ja sosiaalipalveluissa väheni 9 000 henkilöllä, teollisuuden alalla vastaava luku oli 17 000 henkilöä. Terveys- ja sosiaalipalveluiden sektorilla myös osa-aikaisena tehtävää työtä oli eniten. Enemmistö tekee osa-aikatyötä sen joustavuuden vuoksi ja kokee sen elämäntilanteeseensa sopivaksi, ei vastoin tahtoaan tai osittain lomautettuna. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 18–22, 24.)

Kehittyneiden maiden kasvava tarve ja riippuvuus ulkomaalaisista hoitajista on (Aiken, Buchan, Sochalski, Nichols & Powell 2004: 76) seurausta epäonnistuneesta politikoinnista ja sairaanhoitoon alisijoittamisesta. Yhdistynyt kuningaskunta on luottanut pitkälti maan ulkopuolelta tulevan työvoiman saatavuuteen ylipäättänsä työvoiman turvaamisessa. Buchan (2002: 5–8) on tutkimusraportissaan pohtinut syitä rekisteröityjen hoitajien rekrytointiin muista maista Englantiin, Skotlantiin, Pohjois-Irlandiin ja Walesiin. Ikääntyvän hoitohenkilökunnan tilalle on saatava uutta henkilöstöä, ja yksi mahdollisuus parantaa ti-

lannetta on houkuttaa hoitajia ulkomailta. Laillistettujen hoitajien lisäksi nämä maat pyrkivät houkuttelemaan ihmisiä kouluttautumaan heidän instituutiois- saan hoitajiksi ja sitä kautta vastaamaan hoitajapulaan ammattitaitoisilla hoita- jilla. Vaikka USA:ssa sairaalat (Brush, Sochalski & Berger 2004: 83–84) myöntä- vät kustannusten olevan korkeammat rekrytoitaessa ulkomailta, ovat he sitä mieltä, että pitkällä juoksulla rahaa säästyy. Säästöä tapahtuu kun nykyisiä palkkoja ei tarvitse nostaa eikä kotimaisen henkilökunnan etuuksia lisätä ja ke- hittää. Mikäli rekrytoitu hoitaja ei täytä tai rikkoo sopimuksen velvoitteita, rek- rytointiyritys on vakuuttanut heidät ja itse organisaatio ei koe rahallista mene- tystä. Tämä tekee ulkomailta rekrytoinnin pieniriskiseksi toiminnaksi sairaaloil- le USA:ssa.

Terveystieteiden instituutit kohtaavat hoitajien määrän vähyden todellisu- den suurena ongelmana. Kansainvälinen rekrytointi on monisäikeinen tapah- tuma seurauksineen eikä sitä voida tarkastella lineaarisen mallin tavoin. Hoita- jien tuonti muista maista säilyy elinvoimaisena ja tuottavana strategiana paika- ta hoitajien työvoimapulaa. Ulkomailta rekrytointi on koettu kustannustehok- kaaksi tavaksi saada nopeasti työvoimaa, sillä joku muu kuin hankkiva organi- saatio on hoitajat jo kouluttanut eikä koulutuksen kustannukset kohdistu rekry- toivaan maahan (Brugha, Humphries & McGee 2008: 4). Tuonnin lisäksi monet organisaatiot ovat ryhtyneet toimiin säilyttääkseen heillä jo olevat hoitaja- resurssit ja pitääkseen työympäristöt houkuttelevina. Toisaalla luodaan uusia yrityksiä, joiden avulla rekrytoidaan uusia hoitajia niin kotimaasta kuin ulko- mailta. (Brush, Sochalski & Berger 2004: 78; Xu & Zhang 2005: 571, 579.)

Hoitajapula länsimaissa on kiihdyttänyt kansainvälistä rekrytointia ja maa- hanmuuttoa, laittaen liikkeelle keskustelut seurauksista niin lähtö- kuin tulo- maissakin ja siitä millaisia vaikutuksia tällä kaikella on globaalissa merkitykses- sä. Meidän hyvinvoivien valtioiden tulee olla tietoisia vaikutuksista, joita ilme- nee kun houkuttelemme kehittyvistä maista hoitajia omiin tarpeisiimme. Kehit- tyvien maiden hoitajavaranto on myös rajallinen ja tarkoittaa, että sieltä lähtee heidän kaipaamaansa osaamista muille maille. Esimerkiksi Filippiinit ovat jo kauan ”tuottaneet” hoitajia, jotka lähtevät uusiin maihin töiden perässä. Osaa- vien hoitajien lähtö kotimaastaan rapauttaa heidän terveydenhoitojärjestel-

määnsä, jolla olisi vielä kehittämisen tarvetta itselläänkin. (Kodoth & Kuriakose Jacob 2013: 4, 9, 11.)

Aikenin (2004: 69–77) ja kollegoidensa kirjoittama artikkeli kansainvälisen hoitajien muuttoliikenteestä on tutkinut USA:ta, Irlantia, Kanadaa, Australiaa, Uutta-Seelantia ja Yhdistynyttä Kuningaskuntaa isäntämaina, sekä kansainvälisten hoitajien määrää koko maan hoitajien joukosta. Prosentuaalisesti ulkomaalaisten hoitajien määrä liikkui näissä maissa 4-8 prosentissa. Prosentuaalinen osuus on kuitenkin sidoksissa kyseisen maan rekisteröityjen hoitajien kokonaismäärään, eikä yksinään välttämättä avarra mutta esimerkkinä USA:n tilastoissa 4 prosenttia näyttäytyy noin 90 000 hoitajan lukumääränä. Näillä kehittyneillä mailla on kuitenkin omasta väestöstään jo suhteessa enemmän hoitajia kuin niissä kehittyvissä maissa, joista työvoimaa houkuteltaan. Toki hoitajien liikkuvuudessa on myös mukana niitä hoitajia, jotka vaihtavat kehittyneestä maasta toiseen, eikä pelkästään vaan köyhemmistä maista kehittyneimpiin. Suurempi on kuitenkin muuttovirta viimeksi mainitulla tavalla. Aikenin ja ym. mukaan eniten hoitajia länsimaihin tulee Etelä-Afrikasta, Filippiineiltä, Zimbabwesta, Nigeriasta ja Intiasta. (Aiken, Buchan, Sochalski, Nichols & Powell 2004: 69–77.)

Hoitajien globaalissa rekrytoinnissa (Xu & Zhang 2005: 572, 575-578) voidaan nähdä ilmentyvän kolme samanaikaista toimintoa tai kuviota; maahanmuutto kehittyvistä maista kehittyneisiin maihin, maahanmuutto kehittyneiden maiden välisenä toimintona ja maahanmuutto kehittyvien maiden kesken. Kansainväliset työntekijät voidaan luokitella kolmeen kategoriaan: 1. Alkuperämaan mukaan (*country of origin*) 2. Rekrytointikokonaisuuden mukaan (*recruiting entity*) ja 3. Työllistävän maan mukaan (*country of employment*) (Shenkar 1995: 24.). Xu ja Zhang ovat tutkimuksessaan keskittyneet ensimmäisenä mainittuun ilmentymään, ja he ovat kiinnostuneita maahanmuuton yksipuolisuuden aiheuttamasta eettisestä keskustelusta, joka on herännyt viime vuosien aikana. Kansainvälisen rekrytoinnin kiihtyminen on osoittanut tarpeen, että tarvitaan standardeja pitämään toiminta ja käytännöt toimivana. Eri sidosryhmillä on erilaiset tavoitteet, jotka ovat ikään kuin päällekkäin ja limittäin jopa ristiriitaisia keskenään. Ne näkyvät niin yksilön, instituutioiden kuin maidenkin tasolla. Jokainen sidosryhmä näkee kansainvälisen rekrytoinnin omasta näkökulmasta

peilaten omia tarpeitaan. Kuitenkin Xu ja Zhang muistavat, että kansainvälinen rekrytointi olisi tukemassa myös lähtömaan tarpeita, ei pelkästään vastaanottavan maan tarpeita. He kokevat hoitajien liikkuvuuden väistämättömänä kehityksenä globalisaation ilmiössä mutta pohtivat kuitenkin sen eettisiä vaikutuksia.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on toteuttanut Attraktiivinen Suomi -hankkeen vuosina 2008–2010. Sen tarkoituksena oli selvittää suomalaisen julkisen sektorin työnantajien mahdollisuutta rekrytoida terveydenhuollon työvoimaa Euroopan unionin työmarkkinoilta. Hankkeen päämäärinä mm. oli edistää työperäistä maahanmuuttoa Suomeen ja intressi oli lähinnä keskittynyt sairaanhoitajien ammattiryhmään. Tarkoitus oli selvittää terveydenhuollon henkilöstöresursseja EU-maissa ja kehittää rekrytointimalli EU:n sisäisen työvoiman liikkuvuuteen. Rekrytointi ulkomailta ei ole täysin ongelmaton, sillä monissa maissa ammatillisen pätevyyden vaatimukset eivät ole yleiseurooppalaisen pätevyyden määrittelevän direktiivin mukaisia. Todellisen pätevyyden arviointi on siis hankalaa. Lisäksi kansainväliseen rekrytointiin vaikuttaa yhteiskunnallinen ilmiö, joka myös monessa muussakin maassa kuin Suomessa on ajankohtainen eli pula hoitajista. (Karlsson 2012: 6, 8.)

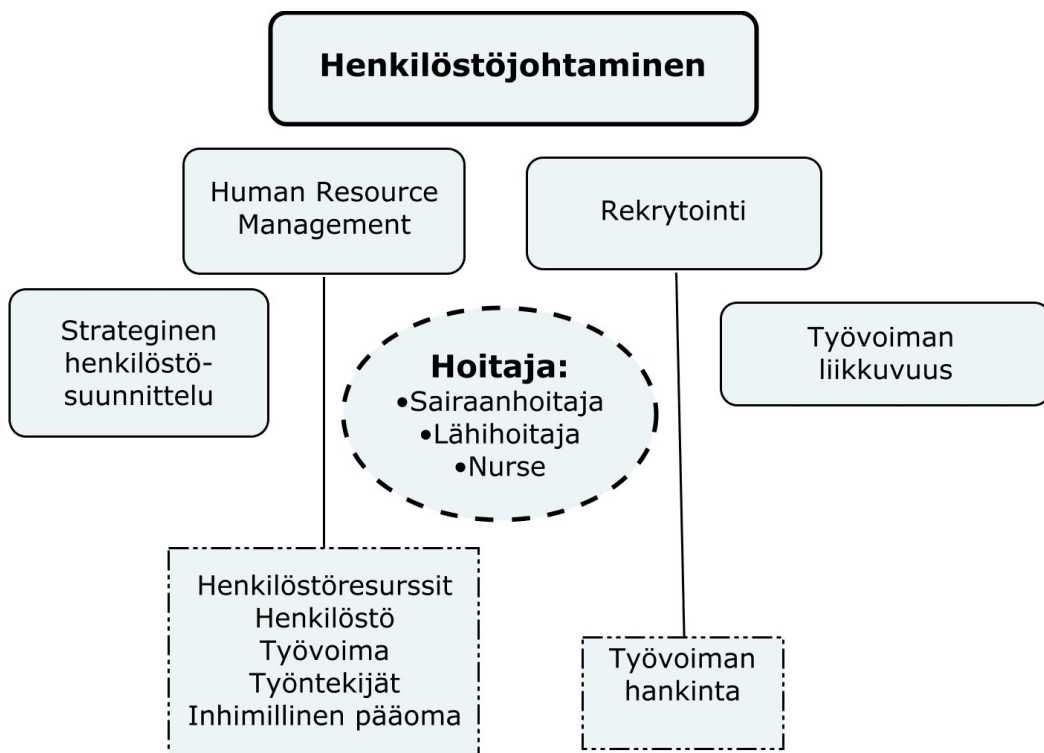
1.2. Tutkimusasetelma

Teoriaosuudessa etenen yleiseltä tasolta kohti tarkempaa tasoa, mitä on henkilöstöjohtaminen ts. HRM (*human resource management*) ja sieltä jatkan tutkimusni kohti henkilöstöhallinnon pienempiä osa-alueita. Tarkastelen kansainvälisen rekrytoinnin ilmiötä ja työvoiman liikkuvuutta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, lisäksi syvennän henkilöstöjohtamisen viitekehystä henkilöstösuunniteluun sekä rekrytointiin. Tulen myös sivuamaan kielitaitoa ja pätevyyttä osana kansainvälistä rekrytointia Suomen kvalifikaatiovaatimuksiin peilaten. Kun Suomessa sosiaali- ja terveyssektorin kansainvälinen rekrytointi ja työvoiman tuominen on vielä uudempia asioita, haen näkemystä tarkastelemaani ilmiöön yleisesti ulkomaanrekrytoinnista. Tutkimustyöni empiirisenä kohteena on Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveysvirastoon kohdistuva tapaustutkimus ulko-

maalaisten, espanjalaisten hoitajien rekrytoinnista kotikaupunkiin laitoshoidon osastoille hoitajiksi.

Tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet seuraavanlaisiksi

- Mitä on henkilöstöjohtaminen kun sitä tarkastellaan terveydenhuollon kansainvälisen rekrytoinnin kontekstissa?
- Miten työvoiman liikkuvuus ilmenee terveyssektorin näkökulmasta?
- Mitä ovat kansainvälisen rekrytoinnin haasteet erityisesti terveyssektorilla?



Kuvio 1. Tutkimusasetelma.

Kuviossa näkyy tutkimukseni kannalta oleelliset teemat, jotka kietoutuvat hoitajien kansainvälisen rekrytoinnin ja liikkuvuuden ympärille niin ilmiönä kuin johtamisen teemoina. Käyttämäni käsitteistö ja termit nousevat henkilöstöjohtamisen materiaalista, HRM:stä ja strategisesta henkilöstösuunnittelusta. Rekrytointi kytkeytyy henkilöstöjohtamiseen sen sisältönä ja oleellisena toimintona, ja rinnalla vaikuttaa työvoiman liikkuvuuden globaali ilmiö terveyssektorilla.

Tarpeen ja asiayhteyden vaatiessa, avaan käsitteitä vielä yksityiskohtaisemmin tekstissä. Muita käsitteitä, joita tutkielmassani esiintyy ovat mm. sosiaali- ja terveyssektori ja organisaatiot. Rekrytointiin ja työvoiman liikkuvuuteen liittyvät käsitteet avaan 3. luvussa. Pyrin myös suomentamaan vieraskieliset termit. Hieman vaihtelua ilmenee esimerkiksi eri Euroopan maiden välillä käsitteiden sisällöstä ja mitä toimintoja, painotuksia niihin lukeutuu (ks. Clark 1996.).

Ulkomaisessa kirjallisuudessa ja artikkeleissa käytetään sanaa "nurse" yleisesti kuvaamassa hoitajia ammattikuntana. Esimerkiksi Britanniassa ei ole vastaavanlaisia nimikkeitä kuin Suomessa, (lähinhoitajan practical nurse käänös on olemassa mutta heillä ei ole vastaavanlaista hoitajan toimenkuvaa/ ammattinimikettä käytössä, amerikkalaisessa kirjallisuudessa se tarkoittanee myös ns. perushoitajaa, (ks. Matikainen 2000: 86, 100.)), joten käytän myös yleisesti puhuttaessa termiä hoitaja. Mikäli on varmuus ammattinimikkeestä, silloin käytän sairaanhoitajaa tai lähinhoitajaa kuvaamaan tilannetta. Aineistossani pyrin selvittämään milloin on kyse sairaanhoitajista ja milloin lähinhoitajista. Muita esiin nousseita termejä, joita on ehkä tarpeen avata on mm. brain-drain. Suomennettuna suoraan se tarkoittaa aivovuotoa, tietotaidon valumista muihin maihin, pois sieltä missä koulutus on tapahtunut, sinne missä on voimakkaammat houkuttimet ja kysyntä.

Syy miksi valitsin henkilöstöjohtamisen tutkielmani viitekehyykseksi on, että rekrytointi on iso osa organisaatioiden menestystä ja toimivuutta. Rekrytointi on yksi henkilöstöjohtamisen välineistä löytää uusia näkökulmia ja innovaatioita yhteisöihin uusien ihmisten kautta. Ja näitä tuoreita näkemyksiä myös terveydenhuollon sektori kaipaa tällä tehokkuuden ja tuloksellisuuden aikajännteellä. Mielestäni rekrytointi ja henkilöstöjohtaminen ovat sellaisia työvälineitä joiden avulla voidaan parantaa myös alan huonoa vetovoimaa nuorten ammattinvalitsijoiden silmissä. Terveystuollon työstä on luotava mielenkiintoinen ja monipuolinen kuva. Imagon kohotus ei ole haitaksi tällä sektorilla ja suuri vaikutus ulkopuolelle lähteviin mielikuviin luodaan ihmisillä, joita organisaatiot palkkaavat eli rekrytoivat riveihinsä.

Keskityn tutkielmassani kansainvälisen rekrytoinnin haasteisiin terveyssektorilla henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tästä syystä jätän tarkastelun ulkopuolelle oikeudellisen katsontakannan eli potilaan oikeuksien ja kansainvälisten hoitajien kohtaamisen ongelmat ja haasteet potilaan näkökulmasta sekä osaamisen johtamisen teorialat. Asiakkaan oikeus omalla äidinkielellä tapahtuvaan hoitoon on toki tärkeä asia ja onkin oivallinen jatkotutkimuksen aihe mutta en koe sen syvällistä käsittelyä tarpeelliseksi henkilöstöjohtamisen teorioihin nähtynä. Potilasturvallisuuden herättämät ajatukset nousivat esiin haastatteluaineistossani. Se, että ymmärtääkö hoitaja mitä kirjoitetuissa potilaan asiakirjoissa lukee, tulkitseeko hän annettuja ohjeita oikein, saattaa johtaa riskeihin ja vaaratilanteisiin. Nämä ovat tietysti tärkeitä aiheita mutta en kuitenkaan tule käsittelemään asiaa muualla kuin tutkimustuloksissa yhtenä löydöksenä muiden joukossa. Tulen käsittelemään kielitaitovaatimuksia yleisenä näkökulmana hoitajien rekrytoinnissa ja empiriaosuudessa pohdin kuinka asia on tullut esiin Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveysviraston kansainvälisessä rekrytointiprosessissa ja kokemuksissa kansainvälisistä työntekijöistä. Lisäksi rajaan ulkopuolelle lääkärin kansainvälisen liikkumisen, sillä tutkielmani kohdistuu vain sairaanhoitajiin.

2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN REKRYTOINNIN MAHDOLLISTAJANA

Tässä luvussa tarkoitukseni on pureutua henkilöstöjohtamisen perusainekseen ja avata henkilöstöjohtamisen ts. Human Resource Management -käsitettä ja teoriaa. Tämä teoria muodostaakin tutkimukseni viitekehyksen ja tarkastelukan-
nan. Henkilöstöjohtamisen mukanaan tuoma mauste tutkimukselleni on strateginen henkilöstöjohtaminen eli ennakoiva henkilöstöjohtaminen sekä tietysti itse konkreettinen rekrytointiprosessi ja sen vaiheet, työvoiman liikkuvuutta unohtamatta. Näitä kahta edellistä, rekrytointia ja liikkuvuutta käsitte-
len jäljempänä 3. luvussa.

Henkilöstöjohtamisen eli HRM:n historia ja varhainen kehitys alkaa PM:sta (*personnel management*) ja IR:sta (*industrial realtions*). Ensimmäinen termi koostui tieteellisestä tutkimuksesta ja korkeakouluopetuksesta, jälkimmäinen esitteli johtamisen käytäntöjä ja konsultointia organisaatioissa. Vuosisata sitten HRM:n käytännöt olivat jalostumattomia, raakoja ja alkukantaisia. Henkilöstöstä huolehtivat alemmat johtajat ja esimiehet, joilla ei ollut koulutusta, kirjoitettuja menettelytapoja saatika suunnitelmallisuutta toiminnassaan. He jakoivat käskyjä työntekijöille ja suhde perustui juuri tähän tapahtumaan. Moni linkittää HRM:n myös hallinnolliseen toimintaan yritysmaailmassa, hallinnossa ja ei-voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. Viime vuosina HRM on saanut myös mainetta uutena erikoistuneena lähestymistapana, filosofiana, johtaa ihmisiä organisaatioissa. (Kaufman 2008: 2–3.)

Henkilöstöjohtamisen kenttä on muuttuva ja kansainvälistyvä. Samanaikainen työttömyys ja tiettyjen alojen työvoimapula vaivaavat Suomea ja muutospain-
neet ovat kasvavia. Vuosina 2000–2015 on ennustettu noin miljoonan ihmisen poistuvan työelämästä ja työvoiman keski-ikä nousee vauhdilla (Heikkilä & Pikkarainen 2008: 3). Organisaatioiden on luotsattava itsensä toimimaan tavoit-
teidensa hyväksi mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti. Johdon kaksi tärkeintä tehtävää ovat toimivan strategian valinta sekä itse toiminnan organi-
sointi. Toiminnan organisointi puolestaan kytkeytyy henkilöstöasioihin. Oli valittu strategia millainen hyvänsä, kaikkiin liittyvä oleellisella tavalla henkilös-
tö, sen ominaisuudet sekä motivaatio ja tietysti henkilöstön osaaminen. (Kau-

hanen 2003: 10, 12–13.) Yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaation menestyksessä on siis henkilöstövoimavarojen tehokas hallinta ja johtaminen. Henkilöstövoimavarojen suunnittelu kuuluu tärkeänä osana koko organisaation strategiseen suunnitteluun, jotta asetetut tavoitteet ja päämäärät voidaan ylipäänsä saavuttaa. Shenkar toteaa, että kansainvälisen kilpailupaineen kasvaessa monen johtajan on ollut vaikea sopeutua uuden, dynaamisen organisaation muottiin, jossa henkilöstöresurssit määräävät suurelta osin marssitahtia. (Shenkar 1995: 16–17, 21.)

Henkilöstöjohtaminen vaikeina taloudellisina aikoina (Cappelli 2009: 1–3), säästöjen ollessa jokapäiväisessä työssä läsnä on tullut uutena haasteena HR-tiimeille. Ihmisten lomauttaminen ja irtisanominen nostaa esiin perustavan laatuista, strategisia kysymyksiä siitä kuinka ja millaisella aikataululla mahdollisesti joudutaan operoimaan. 1970-luvulla lomautukset olivat viimeisin keino, ja silloinkin vain tuotannollisista osuuksista organisaation työvoimaa. Tuotantoa on tehostettava ja jäljelle jääneiden työntekijöiden työtaakkaa kasvaa huomattavasti, pyritään samoihin tuloksiin vähemmällä kustannuksilla. Organisaatio saattaa muuttaa toimintansa suuntaa, jolloinka strategiat ja toimintatavat muuttuvat, joka puolestaan johtaa irtisanomisiin tuottavissa yksiköissä. Henkilöstöjohtamisen on oltava keskellä näitä muutoksia ja keskusteluja, joissa luodaan uusia visioita ja toimintastrategioita organisaatioille, jotta ei katsota pelkästään toimintaa talouden silmälasien läpi. Henkilöstöjohtamisen asiantuntijat tuovat keskusteluun oman näkemyksensä ja mahdolliset ongelmat työvoimanresurssien näkökulmasta. HR-asiantuntijan tehtävänä on tuoda tietoon kuinka vaikeaa on esimerkiksi uudelleen rakentaa ja koota toimiva henkilöstö organisaatiolle. Muina esteinä saattaa ilmetä heikkoa työmoraalia ja huonoa sitoutumista yhteisten tavoitteiden eteen.

Moni organisaatio on enemmän huolissaan prosesseistaan ja rakenteestaan kuin sisällöstä ja taidoista. Aikaa ja voimavaroja sijoitetaan rakenteellisiin muutoksiin mutta välttämättä ei ole otettu asioihin strategista näkökulmaa. Henkilöstöjohtaminen isoissa organisaatioissa tukee muita päätöksiä ja luo toiminnalle mahdollisuuksia onnistua. Organisaatioiden on päätettävä onko HR -osasto heille pelkkä operatiivinen apuväline muulle johtamiselle vai strategisesti toi-

miva yksikkö, onko se yksi tärkeä osa johdettaessa kokonaisuutta. (Reilly & Williams 2006: 201–203.)

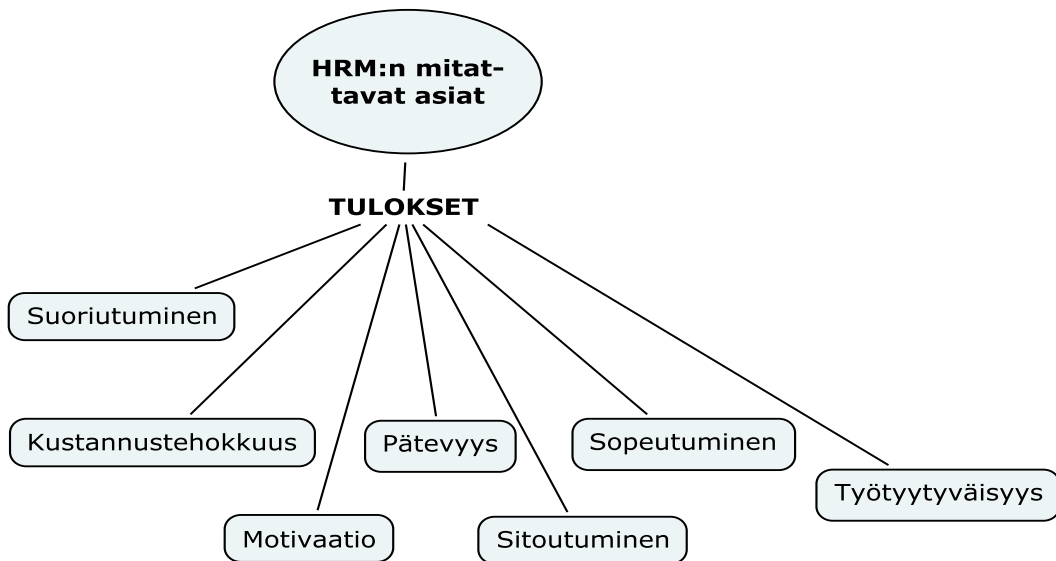
2.1. Mitä on henkilöstöjohtaminen?

Kuten jo 80-luvulla Devanna, Fombrun, Tichy ja Warren (1982: 11) ovat kirjoittaneet HRM:n olevan ikään kuin muoti-ilmiö johtamisen saralla, tuntuu se olevan sitä edelleenkin. He ovat tulkinneet sen ajan yhteiskunnallisen keskustelun perusteella artikkelissaan johtamisen olevan huonoa julkisella sektorilla kuin myös autoteollisuudessa. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamista tulee kehittää kohti strategisempaa tulevaisuutta ja pitkántähtäimen suunnitelmaa. Alkujaan (Clark & Mallory 1996: 2–5) Yhdysvalloista lähtöisin oleva termi HRM (=Human Resource Management) nousi kansan tietoisuuteen 80-luvun alussa. Se ponnahti kritiikistä teollisuutta kohtaan, kysymyksistä mikä siellä oli vikana kun markkinakilpailussa japanilaiset olivat vetämässä pidemmän korren. HRM kehittyi yksilöstä tiimien johtamiseen ja fokus siirtyi pelkästä työllistamisestä kunnolliseen henkilöstösuunnitteluun, joka mukautui organisaation strategioihin. HRM:in funktiot (Brewster & Mayrhofer 2011: 62–63) vaihtelevat huomattavasti maasta toiseen ja sen tärkeys on kasvanut viimeisinä vuosikymmeninä. Ihmisiä voidaan johtaa kustannustehokkaasti vain jos heidän esimiehensä ovat vahvasti vastuullisia omalle työlleen.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen, HRM tarkoittaa ihmisjärjestelmän hallintaa, heidän motivointia, hankintaa ja huoltoa. Lisäksi henkilöstön kehittäminen ja palkitseminen sekä uusien työntekijöiden houkuttelevaaminen ovat HRM:lle tunnusomaista. Henkilöstöjohtamisella on siis selkeät tavoitteet. Tavoitteet ja toiminnot mahdollistavat työntekijän ja työllistävän organisaation yhteisymmärryksen ja yksimielisyyden. Ikävä kyllä kaikki organisaatiot eivät näe henkilöstöä muuta kuin menoeränä budjetissa eli kustannuksena, eivätkä nosta sitä organisaationsa tärkeysjärjestyksessä korkealle. Tai sitten tarvittava osaaminen henkilöstön oikeanlaiseen käyttöön ja hyödyntämiseen puuttuu organisaatiosta. Se, että jokainen organisaatio tarvitsee henkilöstönsä tarkoittaa, että se on var-

sin keskeinen osa organisaatiota ja sen toimintaa. (Dowling, Welch & Schuler 1999: 2–3; Kauhanen 2003: 14, 28, 206–207.)

Henkilöstövoimavarojen johtamiselle voidaan myös asettaa mitattavat määreet, joiden avulla onnistumista, tuloksia voidaan mitata. Alla olevasta kuviosta 1. nähdään, että henkilöstöjohtamisella on tuloksia, joiden vaikutus työn organisointiin, jatkuvuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin on merkittävä. Onnistuminen siis näillä seitsemällä sektorilla (suoriutuminen, kustannustehokkuus, motivaatio, pätevyys, sitoutuminen, sopeutuminen ja työtyytyväisyys) on henkilöstöjohtamisen tärkeää osaamisaluetta. Näitä kyseisiä asioita useimmissa organisaatioissa tarkkaillaan ja mitataan erilaisin keinoin, kuten työhyvinvointikyselyin ja imago tutkimuksin. Myös henkilöstötilinpäätökset ja -kertomukset raportoivat tuloksista näillä osa-alueilla. (Dowling, Welch & Schuler 1999: 2–3; Kauhanen 2003: 14, 28, 206–207.)



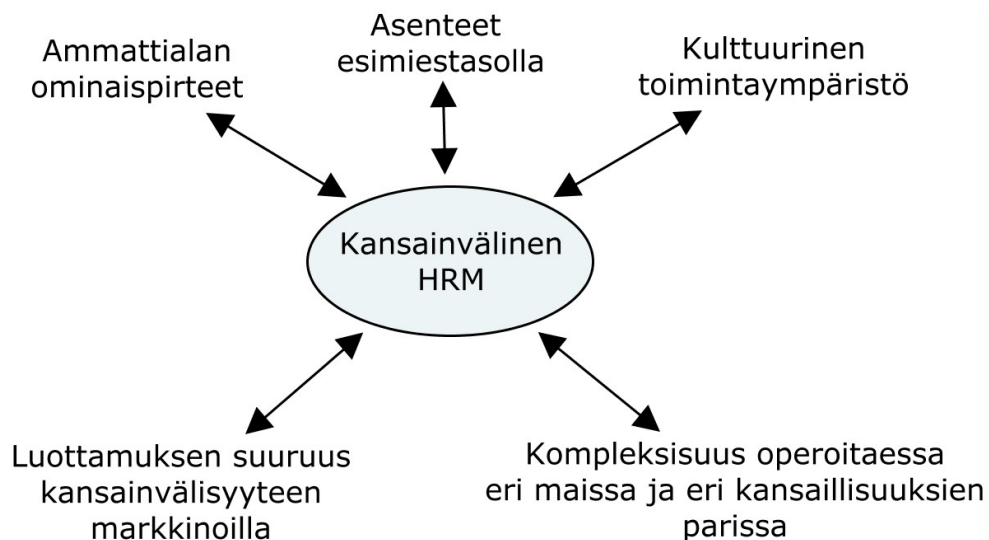
Kuvio 2. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tulokset (mukaiillen Kauhanen 2003: 206).

Henkilöstön pitäminen pätevinä, ammatillisesti ajan tasalla ja tiedon nälkäisinä tarkoittaa, että heille on luotava olosuhteet, jossa he voivat halutessaan haastaa itseään. Terveystieteiden työyhteisöissä toimitaan tiimeinä ja lähellä kollegoita, joten tämän hyödyntäminen uuden oppimisessa on yleensä hedelmällistä. Esimerkiksi teknisten hoitotaitojen harjoittelu ryhmässä luo uuden oppimiselle turvalliset puitteet ja ryhmän tuen yksilölle. Tämä puolestaan näkyy työyhteisön hyvinvointina ja hyväksyvänä ilmapiirinä. Henkilöstöjohtamisen tulee tuntea ihmisten tarpeet ja siihen kytkeytyvä käyttäytyminen, ihmisillä on niin ulkoisia kuin sisäisiä motivaatiotekijöitä sekä perustarpeita (ks. Maslowin tarvehierarkia tai Herzbergin kaksifaktoriteoria (Rigolosi 2005: 76.)), jotka vaikuttavat työn suorittamiseen jokapäiväisesti. Työvoimaa voidaan tarkkailla erilaisten käyttäytymisteoreettisista näkökulmista ja sitä kautta löytää toimivia, uudenlaisia ratkaisuja ja toimintatapoja organisaatioille. (Rigolosi 2005: 25–27, 63.)

Truss (1999: 41, 43) kirjoittaa kahdesta HRM:n puolesta, kovasta ja pehmeästä mallista. Näiden kahden mallin ero piilee siinä onko painotus sanalla human vai resource, ts. onko painotus ihmisissä henkilöinä vai pidetäänkö heitä vaan resurssina, pyöränä koneistossa. Näitä kahta mallia pidetään toistensa vastakohtina mutta tästä dikotomiasta huolimatta, ne ilmenevät usein yhtä aikaa organisaatioiden todellisuudessa. Mallit ovat lähtöisin varsin erilaisista traditioista ja sisältävät vastakkaisia oletuksia ihmisluonnosta ja liikkeenjohdollisesta kontrollista. Pehmeä malli tunnetaan yksilön osaamisen hyödyntämisestä ja kommunikoinnin korostamisen merkityksestä. Myös joustavuus ja mukautuvuus sekä korkea sitoutumisen aste kuvaavat pehmeää HRM-mallia. Korkea sitoutumisen taso tuottaa itsesääteilyä toiminnassa ja käyttäytymisessä ja näin sanktiolla kontrollointia ei tarvita. Kovassa HRM-mallissa puolestaan mielletään henkilöstö laskennalliseksi, määrälliseksi resurssiksi, osaksi tuotantokoneistoa. Kontrolli yksilöä kohtaan on tiukempaa. Kovan mallin fokus on strategisessa ”istuvuudessa”, jossa henkilöstöjohtamisen menettelytavat ja käytännöt ovat johdonmukaisesti ja läheisesti kytköksissä organisaation strategiaan päämääriin.

Menestys kansainvälisen henkilöstöjohtamisen osa-alueella on osa organisaation kokonaisuuden menestystä ja suorituskykyä. Monikansallisen työvoiman luotsaa-

minen kohti yhteisiä strategioita vaatii esimiehiltä ymmärrystä ja esimerkkiä, tarkkaavaista osaamisen tunnistamista ja sen hyödyntämistä. Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen strategioiden pitää istua organisaation muihin tavoitteisiin tehokkaasti. (Bonache, Caligiuri & Lepak 2010: 10–13.) Globalisoituvassa maailmassa HRM:llä on omat haasteensa löytää parhaat ratkaisut kullekin yksilölliselle organisaatioille. Se mikä toimii toisaalla, ei välttämättä toimikkaan toisaalla. Monet teoriat ovat syntyneet Yhdysvalloissa ja oletetaan, että ne pätevät myös muualla maailmassa. Toisten maiden on otettava kehittyneempiä maita kiinni, ja kehittyneiden maiden on puolestaan välillä herättävä siihen, että erilaisuus ei suoraan tarkoita huonoa. Jotta henkilöstöjohtaminen olisi tehokasta organisaatioissa, joissa kansainvälisyys on arkipäivää, tulee ymmärtää eri kansallisuuksien kulttuureita ja institutionaalisia rajoitteita sekä muuttujia. Jokaisella kansallisuudella, organisaatiolle ja johtajalla on oma, uniikki muoto HRM:stä. Erilaisuudet löytyvät kulttuurista, alueellisista ja institutionaalisista piirteistä, jotka maustavat henkilöstöjohtamisen tapoja organisaatioissa ja luovat toimintamalleja samalla asettaen myös uusia kansainvälisyyden vaatimuksia. (Dowling, Welch & Schuler 1999: 4, 7; Brewster & Mayrhofer 2011: 49–51, 55; Paik & Vance 2011: 156.)



Kuvio 3. Erilaisia muuttujia kansainvälisessä henkilöstöjohtamisessa (mukailten Dowling 1999: 11).

Monikulttuurisessa työympäristössä korostuu hyvä johtaminen ja ihmisten arvostaminen. Kansainvälisyyden myötä moninaisuuden johtamisen luomat haasteet tulevat selkeästi esiin. Kustannukset niiden laiminlyönnissä saattavat olla yllättävänkin laajoja, kuten esimerkiksi työvoiman nopea vaihtuvuus, henkilöiden väliset konfliktit ja kommunikaatiokatkokset. Parempaa päätöksentekoa ja epäkohtien vähenemistä tuotetaan hyvällä erilaisuuden ja moninaisuuden hallinnalla. Tällöin henkilöstön vaihtuvuus vähenee ja työpaikan houkuttelevuus ammattitaitoisten työnhakijoiden silmissä kasvaa. (Piili 2006: 89.) Monikansallisissa organisaatioissa menestys useimmiten riippuu siitä kuinka hyvin he valitsevan, kouluttavat ja johtavat työntekijöitään. Kansainvälisyys henkilöstössä on yleistymässä samoin kuin organisaatioiden toiminnot ja strategiatkin. Osa organisaatioista näkee kansainvälisen työvoiman täyttävän matalan työtömyysasteen työpaikkoja, joissa työvoimapula on suuri. (Shenkar 1995: 24.)

Erilaisten kulttuurien rantautuminen organisaatioihin saattaa nostaa esiin myös ns. nurjan puolen eli rodullisen syrjinnän ja epätasa-arvon, maahanmuuttajien inklusion ja eksluusion ongelmat. Maahanmuuttajat ja ulkomaalaiset nähdään erilaisessa valossa jo pelkästään kielellisesti, heidän paikallisen kielen osaaminen on yksilöllisellä tasolla tai heidän ajatellaan olevan huonommin koulutettu ja kuin oman maan työväestö. Vaikka kieli sujuisi jouhevasti, ei heitä välttämättä oteta työmarkkinoilla ja työyhteisöissä avosylin vastaan. Heidän erilaisuuttaan verrataan maassa vallitsevaan samanlaisuuteen ja poikkeamat havaitaan heti, useimmiten negatiivissävytteisesti. Erilaisuuden hyväksyvässä työyhteisössä kaikilla työntekijöillä on kuitenkin samanlaiset mahdollisuudet saavuttaa omassa työssään paras mahdollinen potentiaali ja heidän työpanoksellaan on yhtäläinen arvo, on erilaisuuden perustana ikä, etnisyys, sukupuoli, rotu, seksuaalisuus tai fyysiset ominaisuudet. (Wrench 2007: 2, 5–8.)

2.1.1. Strateginen suunnittelu henkilöstöjohtamisen välineenä

Strategisuus on ollut mukana johtamisessa jo pitkään. Sen käytännöt ovat kehittyneet ajan saatossa ja ”rosoiset nurkat” ovat hioutuneet hienostuneimmiksi teknologisen kehityksen ja tiedon rinnalla. Johtajuuden kyvyt kerätä ja käsitellä informaatiota organisaatiosta ja eläminen kilpailevassa yhteiskunnassa tuo stra-

tegiselle suunnittelulle ja päätöksen teolle vankkaa perustaa. SWOT-analyysit, suunnitelmat ja näiden tavoitteellinen laatiminen on turhaa mikäli ei ole resursseja implementoida kyseisiä suunnitelmia. (Armandi, Rowley & Sherman 2007: 162.)

Strategisen suunnittelun tärkeys nousee esille tulosta tekevien yritysten rinnalla myös nykyään julkisella, ei voittoa tavoittelevalla sektorilla. Julkisella sektorilla kilpaillaan niukoista resursseista ja toimiessaan yhdessä yksityisen sektorin organisaatioiden kanssa myös asiakkaista. Menestyvillä organisaatioilla on toimivat strategiat, jotka luovat vahvan toimintapohjan säilymiselle, kasvuille ja kukoistukselle. Strategiat viestivät kilpailuhenkisyydestä ja julkisella sektorilla se onkin hieman ristiriitaista, sillä julkinen ei pyri saavuttamaan voittoa hinnalla millä hyvänsä. Strategisuus on laaja-alainen käsite, joka uppoaa alaan kuin alaan ja erilaisia teorioita on paljon, joiden avulla strategioita toteutetaan. Tämä onkin yksi syy miksi strategiat saattavat jäädä vieraiksi toiminnan tasolla oleville työntekijöille, ja sitä kautta näyttäytyvät kaoottisina ja hajanaisina toimintoina. Siksi on tärkeää, että organisaatioiden strategiat ovat sen jokaiselle tekijälle selvillä ja esitetään kielellä, jota ymmärretään. Loppujen lopulta toiminnan työtä tekevien panos on merkittävä organisaation menestymisessä. Kansainvälisyyden näkökulmasta katsottuna strategioiden luomisella on suuri merkitys. Kokonaisuudet laajenevat ja niitä on hankala hallita ellei ole selkeää suunnitelmaa, kuinka organisaatio toimii ja mitä se haluaa saavuttaa tulevaisuudessa. (Martin 2010: 252; Pinnington 2011: 14–15, 21, 28, 36.)

Kun henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, kutsutaan sitä prosessia henkilöstövoimavarojen strategiseksi suunnitteluksi. Myös termi *HRP ja SHRM (human resource planning ja strategic human resource management)* on käytössä henkilöstön pidemmän tähtäimen suunnittelusta puhuttaessa. Strategisen suunnittelun päämääränä on asettaa tavoitteet, kehittää henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laatia henkilöstöpolitiikka henkilöstöhallinnon eri toimijoille. Tavoitteena on katsoa organisaation tavoitteita henkilöstöresursseihin peilaten ja kyetä ennakoimaan tulevaisuutta. Elridge ja McCourt (2004: 50) kuitenkin omassa teoksessaan katsovat HRP ja SHRM olevan hieman eri asioita; heidän mielestään SHRM kuuluu ylemmälle johtoportaalle ja HRP puolestaan toimin-

nan tason esimiesten vastuualueeseen. Henkilöstösuunnittelu antaa tietoa tulevasta henkilöstötarpeesta niin määrän kuin laadunkin suhteen, ja sen tarkoituksena on pohtia pidemmälle tulevaisuuteen organisaation tarpeita suhteessa henkilöstöön ja välttää pirstaleisuutta. (Kauhanen 2003: 21; Eldridge & McCourt 2004: 27, 40, 50, 53.)

Strateginen henkilöstösuunnittelu (Martin 2010: 254–256) muotoutuu neljän mallin avulla, jotka nousevat esiin akateemisessa kirjallisuudessa. *Paras käytäntö-malli*, jossa henkilöstösuunnittelu sulautetaan strategiseen ajatteluun. Rakenteet ovat joustavia, työvoiman osaamista monipuolistetaan ja he ovat sitoutuneita organisaatioon. *Kontingenssimalli*, jossa oikea toiminnan ja HR-johtamisen tapa voidaan ratkaista vain suhteessa valloillaan olevaan tilanteeseen ja suhteessa muihin organisaation strategioihin. *Harvard-mallista* löytyy samankaltaisuuksia kahdesta aiemmasta mallista, vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja niiden vaikutus HRM-strategioihin. Resurssipohjainen malli hyödyntää työvoimaa resurssina organisaatiolle tavoittaakseen luodun strategian halutulla tavalla. Se ei kuitenkaan tarkoita työvoiman ei-inhimillistä kohtelua tai kertakäyttöisyyttä. Strateginen henkilöstösuunnittelun avulla muutetaan käsityksiä henkilöstöstä voimavarana ja tärkeänä resurssina pelkän kustannuksen sijaan.

Varsinaisen henkilöstösuunnittelun (HRP) tarkoituksena on tarkastella organisaation näkökulmasta työvoiman tarjontaa ja kysyntää. Organisaation saattaa olla helpompi määritellä esimerkiksi laitetarpeet kuin työntekijöiden tarve. Henkilöstön vaihtuvuus, eläköityminen ja sairauspoissaolojen ennustaminen on huomattavasti hankalampaa ja niissä ilmaantuvat muutostuulet saattavat vaihtaa nopeastikin suuntaa riippuen tai riippumatta organisaation tekijöistä. HRP on kuin sääennuste, joka saattaa muuttua ajan kuluessa ja tällä ”ennusteella” tulee ollakin kyky mukautua vallitseviin olosuhteisiin. Henkilöstön tehokas toimiminen ja menestys kilpailussa tarkoittaa, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnittelun tarkoitus on huolehtia, että organisaatiossa on myös tulevaisuudessa oikea määrä oikeanlaista osaamista omaavia henkilöitä töissä. Toteuttaakseen tämän on organisaation kyettävä ennustamaan työvoiman tarve, ulkoisen työvoiman tarjonta ja sisäisen työvoiman tarjonta. Nämä ovat henkilöstösuunnittelun prosessi tärkeitä askelia, joita on-

nistumiseen tarvitaan. Tällöin toiminta on tehokasta ja resursseja, niin henkilö- kuin raharesursseja, ei haaskata. (Kauhanen 2003: 21, 33, 35; Rigolosi 2005: 23; IBS Center for Management Research 2012.)

Henkilöstösuunnittelun prosessissa Eldridgen ja McCourtin (2004: 56) mukaan on erotettavissa viisi päälinjausta, tärkeintä toiminnan vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan (*investigating*) ja etsitään pääongelmat ja mahdollisuudet sekä määritetään henkilöt, jotka ensisijaisesti ovat suunnittelussa mukana. Tiedostetaan strategiset tavoitteet ja tämän hetkiset HRM-käytännöt. Toisessa vaiheessa (*forecasting*) tehdään ennusteita erilaisin olettamuksin ja tavoitteena on löytää tasapaino kysynnän ja tarjonnan välille. Tässä vaiheessa yleensä tehdään luonnoksenomainen dokumentti mahdollisista vaihtoehdoista ja esitetään peruskysymyksiä. Toisinaan voidaan myös havaita, että täytyy palata kohtaan yksi, tutkimaan lähemmin ja syvemmin. Seuraavassa, kolmannessa vaiheessa (*planning*) sovitaan keinoista ja lähestymistavoista ja muodostetaan todellinen suunnitelma. Aikataulutetaan toiminnot ja etsitään resurssit toimeenpanoa varten, huomioiden organisaation budjetti. Lisäksi kriteerit ovat määritelty ja tarkistetaan, että suunnitelma on johdonmukainen. Neljännessä vaiheessa (*implementing*) valjastetaan resurssit aikataulun mukaisesti kulkemaan kohti päämäärää. Viimeisessä, viidennessä vaiheessa (*monitoring and evaluating*) verrataan toimenpiteitä asetettuihin kriteereihin ja tavoitteisiin. Tässä vaiheessa myös raportoidaan johtoa. (Eldridge & McCourt 2004: 56.)

Kaiken tämän suunnitelmallisuuden vastarannalla seisoo sitten Helsilä (2002: 16, 21), hän puhuu teoksessaan henkilöstötyöstä organisaation ykkösasiana. Hänen mielestään tärkeintä työelämässä johtajan näkökulmasta on olla oikeudenmukainen itse johtamisessa kuin palkitsemisessakin. Oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus ovat Helsilän mielestä avaimia menestykseen ja hänen mukaansa ei ole tarpeen miettiä niinkään henkilöstön hankintalähteitä tai käyttökelpoisuutta, vaan sitä mitä todella organisaatioissa tarvitaan. Kuitenkin nykypäivä vaatii pitkäjänteistä suunnittelua (Lombardi & Pynes 2011: 32) organisaatioilta, ja näin säästöaikaan kukaan ei taida olla turvassa budjettien kapenemiselta. Kun henkilöstöresurssit ovat myös terveydenhuollon organisaatioissa merkittävä menoerä, on niiden suunnittelussa ja toteutuksessa oltava punainen

lanka. Näissä organisaatioissa työvoimaan kysyntä on hieman helpompi ennustaa kuin kaupallisen uutuustuotteen menekkiä ja sitä kautta toteuttaa pitkäjänteisiä strategioita henkilöstöjohtamisessa.

Henkilöstötiimien ja -johtajien on määriteltävä selkeämmin oma rooli organisaatioissa, ja etenkin heidän suhteensa muihin johtajiin nähden. Heidän osakseen on tullut muistuttaa muuta organisaatiota työntekijöiden mielipiteellä ja katsoa, että ihmisten johtaminen on johdonmukaista sekä tehokasta. Heillä tulee olla myös valmius tulla väliin mikäli esimies/työntekijä suhteet sitä vaativat. Tulevaisuudessa henkilöstöjohtamiselta kaivataan asiantuntijuutta myös osaamisen johtamisesta, työhyvinvoinnista ja sosiaalisesta pääomasta sekä toimivasta kommunikoinnista. Osaamisen johtamisen avulla organisaatio voi kehittää jo halussa olevia kykyjä uudelle tasolle ja etsiä uusia, motivoivia urapolkuja työntekijöilleen tulevaisuutta varten. Osaamisen laajentamisen ja kehittämisen kohteena on niin tekniset taidot kuin työntekijöiden henkiset kyvytkin. Halussa oleva taito ja osaaminen voidaan nähdä organisaation strategisena ytimenä ja tuloksen tekijänä. (Reilly & Williams 2006: 208–209; Shermon 2009: 83, 85.)

Kilpailukykyisen kuntatyönantajan on tunnettava henkilöstönsä rakenne, sen antama työpanos ja osaaminen sekä työhyvinvointi ja kehittämisen tarpeet, jotta se voi tarjota laadukkaita palveluita asiakkailleen. Kunnan täytyy arvioida tulevaisuuden työvoiman tarvettaan realistisesti voidakseen johtaa parhaan kykynsä mukaan työntekijöitään ja resursseja. Kuntien budjeteissa henkilöstömenot haukkaavat yli puolet toimintamenoista, joten jo tämänkin valossa esimiesten ja päättäjiä on tunnettava henkilöstövoimavaransa. Henkilöstöstrategioiden laatiminen ja noudattaminen tukee kunnan suurta linjaa ja strategista johtamista. *Henkilöstöraportti on tärkeä väline strategisessa henkilöstöjohtamisessa*, jossa tietysti korostuu pitkäjänteisyyden näkökulma. Kyseistä raporttia käyttävät myös luottamushenkilöt esimiesten lisäksi, sekä itse henkilöstö. Henkilöstöraportti on strategian toteuttamisen väline, sitä käytetään myös arvioinnissa. Raportista saa realistisen kuvan organisaation suorituskykyyn liittyvistä tekijöistä ja se ohjaa toiminnan kehittämistä oikeaan suuntaan, auttaa strategista ja

operatiivista johtoa kohdentamaan resursseja oikeisiin kohteisiin. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003: 4–5, 7–8.)

2.1.2. Henkilöstöjohtaminen terveydenhuollon organisaatiossa

Nyky aika kasaa terveydenhuollon organisaatioille jatkuvasti kasvavia paineita palveluille, olennaisen kriittistä tarkastelua ja henkilöstöresurssien suorituksen maksimointia jokaisella tasolla. Henkilöstöresurssit ovat terveydenhuollon olennainen ja tärkein osa, joten sen hallinta on näin ollen myös merkittävää kokonaisuuden hallinnassa. Henkilöstöhallinnon on otettava aktiivinen rooli organisaatioidensa tukemisessa muuttuvien vaatimusten edessä niin asiakkaiden kuin itse organisaationkin taholta. Monet terveydenhuollon organisaatiot ovat alueillaan tunnettuja instituutioita ja työllistävät alueellaan suuren joukon työvoimaa. Laadukas hoitohenkilöstö takaa myös laadukkaat palvelut ja turvallisen hoidon. Tämän päivän terveydenhuolto-organisaatioiden on kestettävä enemmän tarkastelua kuin koskaan aiemmin, sillä asiakkaat ovat enemmän tietoisia palveluista ja omista tarpeistaan. Potilaan rooli muuttuu kohti asiakkuutta ja kuluttajaa, ja myös henkilöstön on osattava muuttaa näkökulmaa toisenlaiseksi. Asiakkaat vaativat hoitoa, joka on viimeistä, uusinta tutkimustulosta ja tuottaa parhaimmat tulokset hoidon kannalta. (Lombardi & Pynes 2011: 3–4, 6–7, 12–13.)

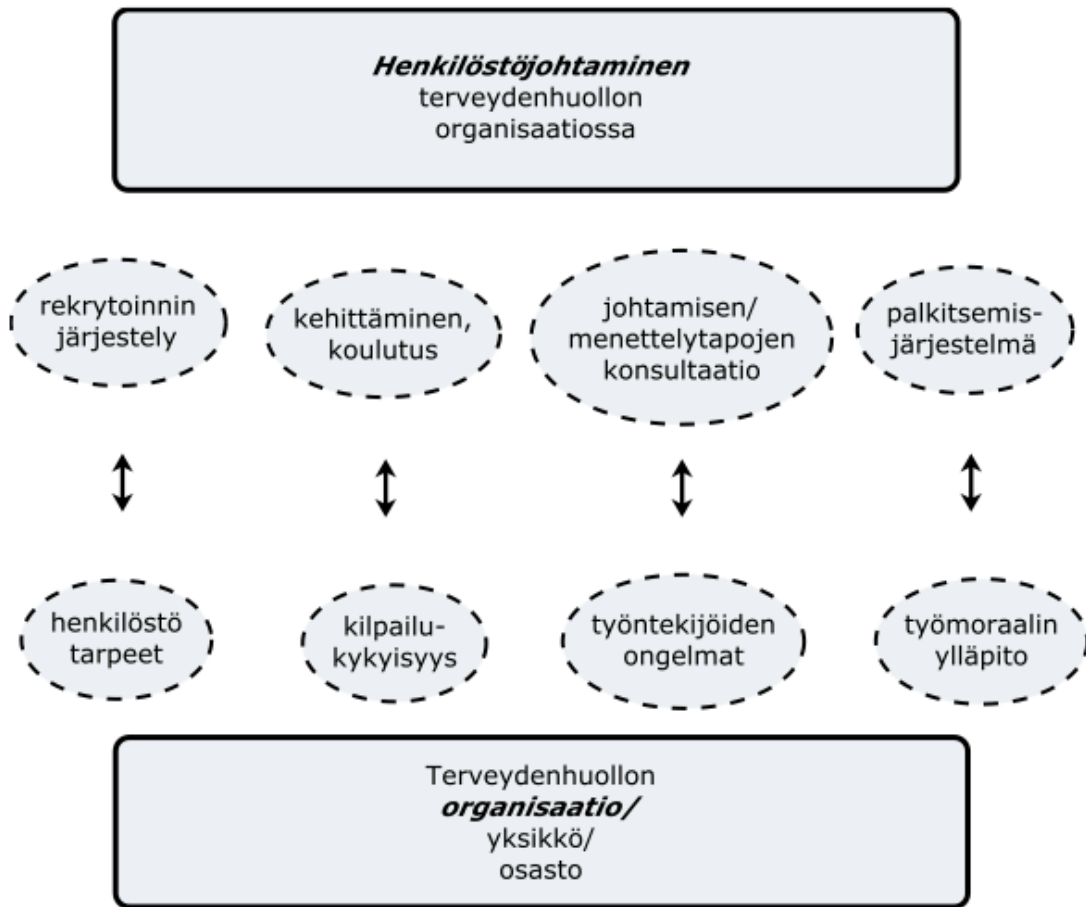
Dramaattiset muutokset terveydenhuollossa, joita viime vuosina on ollut ja jotka tulevat jatkumaan tulevaisuudessakin, vaikuttavat voimakkaasti johtamiseen terveydenhuollon organisaatioissa. Demokraattiset muutokset väestössä, sen ikääntyminen ja järjestelmän modernisoinnin vaatimukset asettavat johtajille uudenlaisia vaatimuksia, joita pitäisi saada jaettua oman organisaation työntekijöille uusiksi mantroiksi; ihmiskeskeisyys, laadukkuus sekä oikeudenmukaisuus. Johtajien terveydenhuollon sektorilla tulee kyetä toimimaan alati muuttuvassa, turbulentissa ja epävakaa tilanteessa. Huono henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi tuo mukanaan heikkoa sitoutumista työhön, matalaa työmotivaatiota eikä vaikuta positiivisesti työn laadukkuuteen ja hyvään suorittamiseen. Taatakseen tämän on henkilöstöjohtamisen näkökulmassa otettava huomioon myös osaamisen johtaminen organisaatiossa. On nähtävä ihmisten ja

tiimien kehittymishalukkuus ja luotava siihen todellinen tilaisuus ja mahdollisuus. Sairaalaorganisaatioissa yksi yleisimmistä ja näkyvimmistä on yksilön kehitys ns. rivisairaanhoidajasta kehittyminen osastonhoitajaksi, työyhteisön lähiesimieheksi. (Purcell & Milner 2005: 751–752, 755.)

Terveydenhuollon organisaation henkilöstöjohtajan osaamiskompetenssiin (Lombardi & Pynes 2005: 33) voidaan katsoa kuuluvan

- organisaation ja yritysmaailman tuntemusta, ymmärtääkseen prosesseja ja toimintaa sekä organisaatiokulttuureja,
- kykyä valmentaa ja kouluttaa muita, vankkaa HR-tuntemusta,
- lahjomattomuutta, uskottavuutta ja luottamusta herättävä,
- kriittistä ja analyyttistä ajattelua, strategista näkemystä,
- kulttuurista älykkyyttä ja eettistä käyttäytymistä,
- tehokasta kommunikointia niin kirjoitetusti kuin puhutustikin,
- joustavuutta ja sopeutumiskykyä sekä muutosvalmiutta ja
- kansainvälistä suuntautumista ja teknologian tajua.

Terveyssektorin näkökulmasta hoitotason työntekijät ovat tottuneet diagnosimaan asiat. Heille ongelmanratkaisu on osa työnkuvaa ja ammattitaitoa. Tämä on yksi tekijä, jolla ala erottuu muista ja johtamisessa ei niinkään tarvitse miettiä lopputuotteen muotoa ja kaupallista arvoa samoin kun esimerkiksi polkupyörän valmistuksessa. Henkilöstöjohtamisen ydin aines kostuu inhimillisestä pääomasta ja sen taitavasta hyödyntämisestä sekä tunnistettujen ongelmien ratkaisukyvyistä (ks. kuvio 4.). HR-politiikan on kyettävä kouluttamaan ja kehittämään heillä jo halussa olevaa työvoimaa, hankkimaan sitä tarpeen tullen lisää ja ennen kaikkea motivoimaan ihmisiä pysymään juuri heidän organisaatiossaan jatkossakin eikä lähtemään numeerisesti isomman palkan perässä muualle. (Rigolosi 2005: 10–11, 47, 49.)



Kuvio 4. Henkilöstöjohtaminen ja siihen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa (mukaillen Lombardi & Pynes 2011:10).

Henkilöstöjohtaminen terveydenhuollon organisaatioissa on vahvassa vuorovaikutuksessa työvoiman kanssa (ks. kuvio 4.). Ihmisten väliset suhteet, yksikön tarpeet, työmoraali ja kilpailukykyyn korostuminen ihmisläheisessä työssä kasvattavat stressiä yksilöissä. Terveydenhuollossa on ymmärrettävä, että potilaan turvallisen ja laadukkaan hoidon tekijänä on hyvinvoiva, ammattitaitoinen henkilöstö. Henkilöstöhallinnon työvoiman tulee olla tietoisia kokonaisuudesta, siitä yleiskuvasta jota missio ja visio luo, jonka saavutuksessa henkilöstöjohtamisen ammatillisuus on suurena panoksena. HR-osaamista ei voi terveydenhuollon organisaatioissa lainkaan vähätellä. Olennaista on, että siellä istuu ammattilaisia useilta eri henkilöstöhallinnon osa-alueilta, niin koulutuksen ja ke-

hittämisen puolelta kuin rekrytoinnin ja henkilöstösuhteiden asiantuntijoita. Jokaisella on oma vastualueensa, jossa asiantuntijuus on vahvinta. (Lombordi & Pynes 2011: 10–11, 27.)

3. REKRYTOINTI JA TYÖVOIMAN LIIKKUVUUS OSANA HENKILÖSTÖ- JOHTAMISTA

3.1. Rekrytointi

Niin kauan kuin on ollut ihmisiä, on ollut myös rekrytointia. Käsitteenä rekrytointi on syntynyt 1900-luvulla mutta jo esimerkiksi 1700-luvulla kartanon isäntä etsiessään renkiä tilalleen, teki rekrytointia. Isäntä näki tarpeen työntekijälle, hänellä oli tietyt taitovaatimukset ja hän asetti hakuilmoituksen. Muutamia renkiehdokkaita tuli tarjolle ja isäntä testasi kuka heistä olisi sopivin juuri hänen kartanon tiluksilleen töihin. Isäntä valitsi sopivimman parhaimmilla suosituksilla ja paiskasi sitten kättä sopimukseksi uuden renkinsä kanssa. Ihan näin yksioikoinen tämän päivän rekrytointiprosessi ei ole. Rekrytoinnissa on haasteita sen joka vaiheissa ja juuri oikein persoonan löytäminen tehtävään saattaa olla työlästä ja viedä aikaa. Kiinnostavien ja osaavien hakijoiden houkuttelu on leikkisästi sanottuna melkein oma taiteen lajinsa. (Ahrnborg Swenson 1990: 7–8.)

Vahtio (2005: 11–12) kuvailee rekrytointia mahdollisuutena, ajatuksena luoda yritykselle menestystä rekrytoinnin kautta. Hän yksinkertaisesti kehottaa vain etsimään juuri sen oikean ihmisen, jolla on tarvittava osaaminen. Vahtio muistuttaa, että tuon kyseisen tarvittavan osaamisen mukana tulee muutakin; itse ihminen ennen kaikkea, mutta myös muuta oheisosaamista ja inhimillistä pääomaa. Uudelta työntekijältä on lupa odottaa hyvää motivaatiota, sillä onhan hän itse hakeutunut kyseiseen paikkaan ja käynyt läpi rekrytointiprosessin.

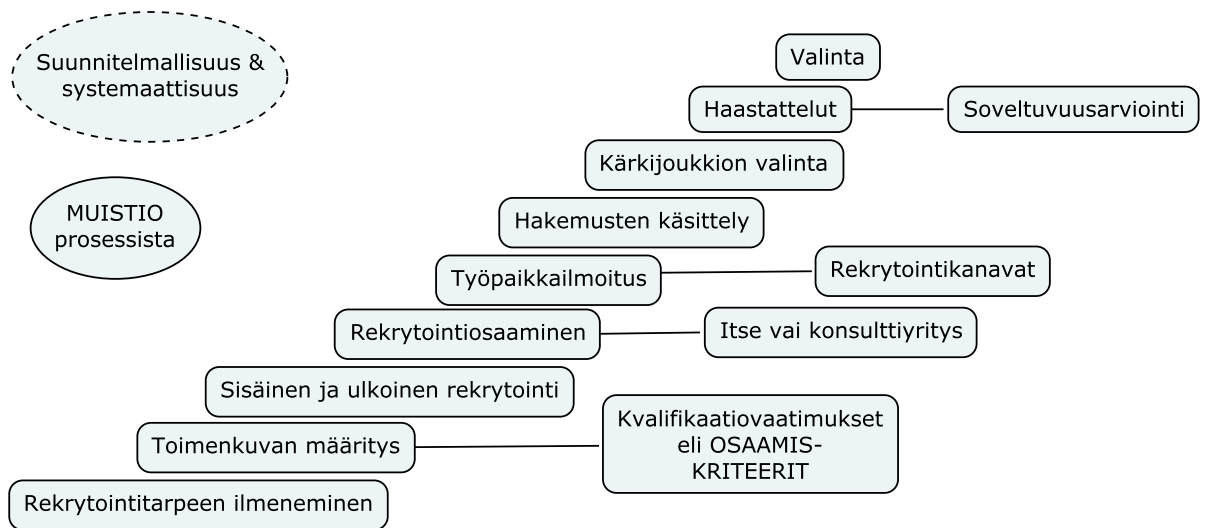
Henkilöstön hankinta kuvaa kaikkia niitä toimia, joiden kautta organisaatioon saadaan sen tarvitsemaa työvoima. Henkilöstön hankinta voidaan jaotella kahteen osa-alueeseen, ulkoiseen ja sisäiseen hankintaan. Kun organisaation ulkopuolelta tulee henkilö valituksi, on se ulkoista hankinta ja kun puolestaan oman organisaation työntekijä valitaan avoimeen tehtävään, on se sisäistä hankintaa. Työntekijöiden hankinta perustuu yleensä organisaation vuosisuunnitelmasta löytyvään henkilöstösuunnitelman mukaiseen henkilöstötarpeeseen. Suunnittelemattomia henkilöstöhankinnan tarpeita nousee esiin silloin kun tapahtuu irti-

sanoutumisia, kuolemantapauksia, vuorotteluvapaita, vanhempainlomia ja vapaita sekä opintovapaita ja yllättäviä eläkkeelle jäämisiä. Kummassakin henkilöstön hankintatavassa on omat edut ja haitat. Tuomalla uuden ulkopuolisen henkilön työyhteisöön, saadaan uusia näkökulmia ja ideoita eivätkä sisäiset ryhmäytymät ole vaikuttamassa taustalla. Toisaalta hän voi olla piintynyt entisen työpaikan toimintatapoihin, jotka ei sovi uuden organisaation toimintakulttuuriin ja -tapoihin. Lisäksi häntä täytyy perehdyttää pidempään kuin sisäisen hankinnan kautta tullutta. Sisäisen hankinnan etuja ovat mm. prosessin nopeus sekä kykyjen helpompi arviointi. Lisäksi sisältä tuleva tuntee organisaation toiminnan joten perehdytysjakso on lyhyempi. Tämä tapa saattaa puolestaan sulkea ovia uusilta ideoilta ja tuuilta ja aiheuttaa ketjureaktiona työvoimapuutoksen toisaalla organisaation sisällä. Lisäksi valitsematta jääneiden mieliala ja kuohuvat tunteet saattavat tuoda yllättäviä tilanteita eteen. (Kauhanen 2003: 66–67.)

3.1.1. Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessin lähtölaukaukseksi voidaan nähdä työntekijän irtisanoutumisen tai eläköitymisen, työmäärän kasvun, sisäisten rakennemuutosten vaikutukset ja uusien tehtäväkuvien synnyn. Oli alkusysäyksen tekijä mikä tahansa edellä mainituista, usein rekrytointiprosessille on liian vähän aikaa ja kiire huohottaa selän takana. Kiireessä saattaa jäädä tekemättä tärkeitä kysymyksiä mutta aina on kuitenkin muistettava pohtia, tarvitaanko rekrytointia ylipäänsä ollenkaan? Saadaanko työntekijävaje paikattua muuttamalla ja kehittämällä tehtävänkuvia muiden työntekijöiden kohdalla? Mikä on todellinen tarve? Ennen rekrytointiprosessin alkua on hyvä katsoa avoimena olevan työtehtävän toimenkuvaa ja tarkoitusta, onko se jäänyt edelliselle vuosikymmenelle, tarvitseeko asioita kehittää ja jalostaa uudelle tasolle ennen uuden työntekijän sisään-tuomista. Mikäli rekrytointiprosessilla on tiukat aikataulut ja työvoimapulaan vastaaminen tuntuu tulipalon sammuttamiselta, ei kuitenkaan saisi unohtaa pitkänaikavälin tähtäintä ja tulevaisuutta. Väärien henkilöiden valinta saattaa tulla kalliiksi organisaatiolle ja vaikuttaa yllättävän kauaskantoisesti. (Malmfors 1990: 27–28, 34–35.). Rekrytointiprosessissa kehoitetaan toimimaan harkiten, sillä taitamattomasti toteutettuna se saattaa huonontaa organisaation imagoa ja

tieto ammattitaidottomasta toiminnasta leviää nopeasti. Kiireessä ja taitamattomasti toimitettu rekrytointi saattaa nostaa kustannuksia ja virheen mahdollisuutta. Synkimmissä uhkakuviissa on tuotannon lasku ja asiakkaiden menetys. Ennen kuin aloitetaan rekrytointiprosessi (ks. kuvio 5.), tulee tietää mitä nykyinen henkilöstö osaa, jotta voitaisiin havaita piilevät, sisäiset taidot ja hyödyntää niitä. Tätä vaihetta kutsutaan osaamiskartoitukseksi. Kartoituksen tarkoitus on tunnistaa nykyisen henkilöstön osaaminen, vahvuudet sekä kehittämistarpeet ja nähdä onko rekrytointiprosessi edes tarpeellinen. On aika miettiä mitä organisaatio tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. (Vaahtio 2005: 13, 22–23, 71)



Kuvio 5. Rekrytointiprosessi (mukailen Vaahtio 2005: 207–214).

Rekrytoinnin hyvän tuloksen takaa osaaminen ja taito (ks. kuvio 5.). Tässä kohden ulkopuoliset rekrytointipalvelut ovat avain onnistumiseen, mikäli organisaation sisältä, esimiehiltä itseltään ei taitoa löydy riittävästi. Hallittu rekrytointiprosessi vaatii harkintaa, aitoa välittämistä ja eettisyyttä. Rekrytointiin täytyy

harjaantua, se ei tule luonnostaan. Se on taitolaji, jossa yhä useammin kilpailaan eettisyydellä ja aidoilla arvoilla. (Vaahtio 2005: 13.)

3.1.2. Rekrytointikanavat

Yhtä ainoaa ja parasta rekrytointikanavaa ei ole olemassa (kuviossa 5. työpaikkailmoituksesta lähtevä linkki). Paras kanava on sellainen, joka on kyseiselle organisaatiolle ja täytettävälle tehtävälle sopivin tapa. Se on yhtä yksilöllinen kuin koko rekrytointiprosessi. Yleensä valitaan sellainen rekrytointikanava, jonka kautta ajatellaan saavutettavan oikeat ihmiset, jotka olisivat niitä organisaation etsimiä henkilöitä. Esimerkiksi näyttävä lehti-ilmoitus ei takaa oikeiden hakijoiden tulvaa eikä se ole rekrytointiprosessin itsetarkoitus. Organisaation verkostot ja suorat kontaktit ovat oiva keino hankkia uutta henkilöstöä ja kannattaa muistaa, että nykyinen henkilöstö saattaa myös toimia mahdollisena tietolähteenä etsittäessä uusia kykyjä organisaatio ulkopuolelta. Tuttuus ja ystävyyss ei kuitenkaan saisi painaa liian voimakkaasti valintaa tehdessä, sillä koskaan ei voi tietää kuinka kyseinen henkilö suoriutuu juuri näistä työtehtävistä. (Vaahtio 2005: 209.)

Kanavat ja keinot, joilla henkilöstöä nyky-yhteiskunnassa hankitaan, kehittyvät siinä missä muukin maailma ja teknologia. Kanavien käyttöön vaikuttaa myös organisaation totuttu tapa, aikataulu ja ikävä kyllä, kiire. Viime vuosina voimakkaasti on kasvanut internetissä tapahtuva työpaikkailmoittelu ja niihin vastaaminen sähköisesti. Siinä missä toinen luottaa sunnuntain Helsingin Sanomiin, toinen käyttää virtuaalisen maailman apuja henkilöstön hankintaan. Koivisto (2004: 90–91) ei kuitenkaan usko, että esimerkiksi internet olisi syrjäyttämässä lehti-ilmoittelun, ja toteaa, että useimmiten lehdessä painettu ilmoitus julkaistaan verkossa samanlaisena. Tällöin kattavuus on laajempi, kuin että välittäisiin vain toinen hakukanavista. Vaikka kanavat ja keinot ovat millaisia hyvänsä, ihmisten kohtaaminen ja haastattelu pysyvät kuitenkin perustana rekrytointityölle.

Myös oppilaitoksista rekrytointi ja erilaiset rekrytointimessut ovat nostaneet suosioitaan tänä päivänä. Oppilaitosrekrytointia helpottaa koulumenestyksen

vertailukelpoisuus, ja kun organisaatio/yritys on saavuttanut hyvän maineen, voi se useimmiten viedä tuoreet ja taitavat ammattilaiset ennen muita ja palkata näin suoraan koulunpenkiltä osaajia. Heillä on ajan tasalla oleva, tuore tieto takataskussa ja ainoana haittana on työkokemuksen puute. Toisaalta sokeasti koulumenestykseen katsominen rekrytointitilanteessa ei ole järkevää. Rekrytointimessuilla puolestaan tavoitetaan nopeasti suuri joukko ihmisiä, ja se on lisäksi edullinen rekrytointimenetelmänä. Organisaation tai yrityksen on helppo mainostaa ja tarjota itseään potentiaalisille työntekijöille. Erilaisissa työnvälitysverkostoissa ja työnhakuklubeissa liikkuu potentiaalista työvoimaa, jotka aktiivisesti etsivät töitä ja uusia mahdollisuuksia edetä urillaan tai vaihtaa alaa kokonaan. (Koivisto 2004: 92–93, 96–97.)

Vanhoja perinteikkäitä tapoja rekrytoida työntekijöitä ovat mm. edellä mainitut lehti-ilmoittelu ja työvoimaviranomaisten internet-sivustot. Näiden rinnalle on teknologian kehittyessä noussut muitakin aivan erityyppisiä ja erilaisia väestöryhmiä tavoitettavia keinoja. Sosiaalinen media on ihmisten elämässä tärkeässä roolissa, miksei siis myös työtä etsiessä. LinkedIn, Twitter ja Facebook toimivat nuorten ammattilaisten kanavana verkostoitua vaivattomasti. Nykyajan älypuhelimilla olemme jatkuvasti yhteydessä toisiin ihmisiin niin halutessamme, ja saamme nopeasti tietoa ympäröivästä maailmasta. Rekrytoijan tärkeimpiä johdotähtiä onkin tuntea kohderyhmänsä ja paikantaa heidät, löytääkseen heidän joukosta juuri oikein persoonan täytettävään tehtävään. (Tribehr 2013.)

3.1.3. Tutkinnon tunnustaminen ja laillistaminen sekä kielitaito

Suomessa Valvira (2013), sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto, myöntää hakemuksesta oikeuden harjoittaa ammattia terveydenhuollon sektorilla niin Suomessa kuin ulkomailla koulutetuille terveydenhuollon ammattihenkilöille. Virasto pitää rekisteriä Terhikkiä, josta voi tarpeen tullen tarkistaa työntekijän pätevyyden. Valvira voi myöntää kolmenlaisia ammatinharjoittamisen oikeuksia;

- A) oikeuden toimia laillistettuna terveydenhuollon ammattihenkilönä,

- B) oikeuden käyttää nimikesuojattua ammattinimikettä sekä
- C) rajoitetun ammatinharjoittamisluvan.

Laillistettuja ammattihenkilöitä ovat mm. lääkäri, proviisori, sairaanhoitaja, kätilö ja terveydenhoitaja. Tutkielmaani liittyvät ammattihenkilöt ovat sairaanhoitajia ja tätä ammattia Suomessa saa siis harjoittaa vain laillistettu ammattilainen. Nimikesuojattuja ammattihenkilöitä ovat esim. lähihoitaja ja psykoterapeutti. Nimikesuojattujen ammattihenkilöiden ammateissa voi toimia myös henkilöt, joilla on tehtävään riittävä koulutus, kokemus ja ammattitaito mutta heillä ei kuitenkaan ole oikeutta käyttää nimikesuojattua ammattinimikettä. EU- tai ETA-alueen ulkopuolella kouluttautuneet lääkärit käyvät läpi kuulustelut, ja ensimmäisen kuulustelun jälkeen voi tällainen ammattihenkilö saada rajoitetun toimiluvan työskennellä julkisyhteisön yllä pitämässä sairaalassa. Toisen kuulustelun jälkeen voidaan lupa myöntää myös terveyskeskustyöskentelyä varten. Luvattomasta terveydenhuollon ammattihenkilönä toimimisesta voidaan tuomita joko sakko- tai vankeusrangaistus sillä työskentelyä alalla säätelee Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä ja asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Terveydenhuollon ammattilainen, joka on suorittanut pätevyyyteen johtavan tutkinnon muualla kuin Suomessa voi tietyillä edellytyksillä saada laillistuksen ja nimikesuojauksen Suomessa. Tämä puolestaan edellyttää toimivaltaisen viranomaisen eli Valviran suorittamaa tutkinnon tunnustamista. Tätä prosessia säätelee Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi ammattipätevyiden tunnustamisesta, joka on osaksi implementoitu terveydenhuollon ammattihenkilöistä annettua lakia. Valviralla on mahdollisuus tarvittaessa pyytää yliopistolta, korkeakoululta tai muulta oppilaitokselta lausunto hakijan suorittamien opintojen vastaavuudesta ja puuttuvista aihealueista verrattuna Suomessa suoritettaviin opintoihin. (Valvira 2013.)

Tutkimuskohteestankin noussut asia, kielitaito kansainvälisillä hoitajilla on herättänyt monenlaista keskustelua. Kotikaupunkini Vaasan ollessa kaksikielinen, on pohdittu kumpaa kotimaista kieltä painotetaan kansainvälisten työntekijöiden suhteen. Tapaustutkimukseni kohteena olevat espanjalaiset opettelivat suomea. Vaikka Vaasa haluaa kaikkien työntekijöiden osaavan kumpaakin kotimaista kieltä, varsinkin terveyssektorilla, on tietysti tässä täytynyt tehdä

kompromisseja kielen suhteen, joten ensimmäisenä he aloittivat suomenkielenopinnot jo kotimaassaan ennen varsinaista tuloaan Suomeen. Terveystieteiden ammattihenkilöillä (Valvira 2013) kielitason tulee olla sellaisella tasolla, jonka avulla työntekijä kykenee selviytymään tehtävistään turvallisesti. Valvira ei voi kuitenkaan vaatia Suomen ja muiden EU- ja ETA-valtioiden kansalaisilta kielitodistusta riittävästä taidostaan. Työnantaja puolestaan voi sellaista edellyttää, sillä palkkaavan organisaation on oltava varmoja, että kaikilla heidän palkkaamillaan henkilöillä on tehtävien vaatima kielellinen osaaminen.

Työnhakijoiden kielitaidon testaaminen on usein esimerkiksi koulutodistusten tai erillisten kielitutkintotodistusten varassa. Yksinkertainen ja nopea tapa testata työnhakijan suullisia taitoja on suorittaa haastattelu osittain niillä kielillä, joita hän työssään tulee tarvitsemaan. Tämän menetelmän heikkous on sen huono vertailukelpoisuus työnhakijoiden kesken. (Kauhanen 2003: 81.). Kulttuurien nyanssit ja niiden äärettömät eroavaisuudet (Potoeker 2011: 41, 44, 47), kuinka kieli ja kulttuurit ovat kietoutuneita toisiinsa vaikuttavat ihmisten kohtaamisiin. Kielen merkitysjärjestelmät ja nonverbaalinen kommunikointi ovat kytköksissä omiin merkityksiinsä omissa kulttuureissaan. Sanojen lisäksi kaikella muullakin ihmisen toiminnalla on merkityksensä ja ne ovat usein tilannesidonnaisia. Haasteena on eri merkitysjärjestelmien sekä tapojen ja kulttuurien kompleksiset kohtaamiset.

Terveystieteiden kansainvälisestä rekrytoinnista käytävässä mediakeskustelussa ja on noussut esiin, että kielitaitovaatimukset esimerkiksi ulkomaalaisella leikkaussalihoitajalla ja iäkkäiden hoivakodissa työskentelevällä hoitajalla on erilaiset. Kommunikointitaitojen on oltava paremmalla tasolla silloin kun hoitaja on enemmän suorassa kontaktissa asiakkaisiin, ja näin on juurikin hoivakodissa työskenneltäessä. Virtanen (2011: 167) toteaa analyysissään kielitaidon kietoutuvan potilasturvallisuuteen ja potilaan oikeuksiin ja useimmiten ulkomaalaistaustaisen hoitaja ansaitsee luottamuksensa käytännön hoitotyötaitojensa kautta. Kansainväliset hoitajat ovat itse pitkälti vastuussa kielen oppimisesta. Työyhteisön tavat ja kommunikointi ovat tärkeitä tekijöitä oppimisessa, niin potilaan, työnantajan kuin työkollegan näkökulmasta.

3.2. Työvoiman liikkuvuus

Työvoimaa hakeutuu luonnollisesti niihin maihin, joissa on pulaa työvoimasta, paremmat työolot sekä palkat, korkeammat bruttokansantuotteet ja paremmat mahdollisuudet luoda mukavampaa elämää (Fihel, Kaczmarczyk & Okolski 2006: 1, 5). Euroopan Unionin perusoikeuskirjan 15 artiklan mukaan jokaisella EU-kansalaisella on oikeus harjoittaa itse hyväksymäänsä ammattia ja tehdä työtä sekä vapaus hakea työpaikkaa jäsenvaltioissa. (Euroopan Unionin perusoikeuskirja 2010.) Työntekijöiden vapaa liikkuvuus on taattu EU:n perussopimuksella, kaikilla EU-maiden kansalaisilla on siis mahdollista tehdä palkkatyötä toisessa jäsenvaltiossa samoin ehdoin kuin kyseisen maan kansalaiset konsanaan eikä muista jäsenvaltioista tulevia työntekijöitä saa näin ollen kohdella myöskään eri tavalla. Muista jäsenvaltioista tuleviin työntekijöihin sovelletaan samoja palkkaehtoja ja irtisanomisehtoja. (Euroopan komissio 2012.) Työnvälitysverkosto EURES, European Employment Services palvelee työnhakijoita, jotka haluavat työskennellä ulkomailla. EURES toimii kaikkialla EU- ja ETA-maissa. Heidän peruspalveluita ovat työnvälitys sekä tiedotus ja neuvonta, ja Suomessa EURES-neuvojia löytyy suurimpien kaupunkien työ- ja elinkeinotoimistoista. Tämän verkoston kautta työntekijä löytää Euroopassa avoinna olevista työpaikoista informaatioita. (Eurooppatiedotus.fi Ulkoasianministeriö 2013.)

Yksilöiden työnhakustrategiat kohdistuvat sinne missä töitä on tarjolla ja itseään saattaa kehittää monipuolisemmaksi hoitajaksi arvostetussa työympäristössä. Maista virtaa ulos hoitajia mutta heitä tulee myös sisään muista maista. Syitä on kuitenkin monia; henkilökohtaiset perhesyyt, epävakaa työmarkkinat, arvostuksen puute ammattialaa kohtaan, työtaakan suuruus tai koulutusmahdollisuudet ja ”maiseman vaihdos”. Jopa sää saattaa sellainen tekijä, joka houkuttaa lähtemään. Terveyssektorilla työvoiman liikkuvuuteen vaikuttaa paljon myös alan lakisääntely ja tutkintojen tunnustaminen. (Foster, MacDonald-Rencz & McGillis Hall 2013.) Kohtaanto-ongelma, ts. sopiva työpaikka ja siihen sopiva työvoima eivät kohtaa, on syynä merkittävämpi kuin itse työntekijään ja työpaikkaan liittyvät ongelmat. Työvoiman saatavuuden ongelmat ovat lisääntyneet, sillä avoimia työpaikkoja ei voi suoraan täyttää työttömällä sillä ammat-

titaidot ja työnvaatimukset eivät kohtaa. Työmarkkinoiden muutos kohti palveluammattaja ja tietoperustaista työtä on lisääntynyt. Rekrytointiongelmien ratkaisuksi esitetään työvoiman alueellista liikkuvuutta ja lyhyt aikaista koulutusta, palkkausta, uudenlaisia veroratkaisuja sekä muita poliittisia toimenpiteitä. (Holm, Nivalainen & Volk 2008: 19–20, 22.)

Erilaisia tekijöitä ja syitä, jotka vaikuttavat työvoiman liikkuvuuteen voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta (Coe, Garnett, Golebiowska, Guthridge, Malyon, Qin Li, Walsh & Zander 2008: 37–39): 1. syyt, jotka tuovat työntekijöitä alueella, 2. syyt, jotka auttavat, että työvoima pysyy työpaikoissaan ja 3. syyt, joiden vuoksi lähdetään ja vaihdetaan työpaikkaa. Mainittakoon tärkeimmät tekijät, jotka tuovat uusia hoitajia alueella ovat työpaikan saatavuus ja uudet kokemukset sekä omien taitojen laaja-alainen käyttö. Puolestaan ammatillinen itsenäisyys ja vastuu sekä kliinisen työn vaihtelevuus ja haaste ovat syitä, joiden vuoksi hoitajat pysyvät jo saavuttamissaan työpaikoissa. Lähtöpaikkojen näkökulmasta merkittävimpiä tekijöitä hoitajien lähtemisessä muualle töihin ovat perhesyyt, sosiaaliset verkostot, kuormittava työympäristö ja paremmat uramahdollisuudet muualla sekä johtamisessa ilmenevä puute tarpeellisesta tuesta.

Hoitajien pula koetaan suuremmaksi kuin pula lääkäreistä. Ulkomaalainen terveyssektorin työvoima paikkaa useimmiten juurikin sitä puutetta, ja on tärkeässä asemassa ikääntyvissä yhteiskunnissa, joissa hoitotaakka kasvaa tulevaisuudessa ja elinajanodote nousee. Vastaanottavien maiden tulee löytää tasapaino kotimaisen ja ulkomaisen työvoiman kesken. Lisäksi tulee muistaa ylläpitää riittävä hoidon laatu ja työntekijöiden osaaminen kansainvälisyyden lisääntyessä organisaatioissa. Yleensä terveyssektorin työntekijöiden liikkuvuus uusiin maihin työskentelemään on pysyvää, etenkin jos työn perässä on tultu köyhemmästä maasta parempiin elinoloihin. Kun hoitajat voivat helpommin vaihtaa uraa ja ammattia, vastoin kuin esimerkiksi lääkärit, joilla on takanaan pitkä koulutus ja alan tuoma arvostus, ongelmana tuntuukin olevan kotimaisen hoitajakannan säilyttäminen ja vaaliminen pikemmin kuin rekrytointi muualta. Mutta rekrytointi muualta aiheuttaa ongelmia työntekijän lähtömaan terveysjärjestelmän kantokykyyn ja se tuo sektorille eettisiä jännitteitä. Lisäksi maat

kokevat, että on helpompi ottaa maahan terveysalan ammattilainen kuin esimerkiksi tavallinen pakolainen. (Lowell, Ray & Spencer 2005: 1–5.)

Huippuosaamisen ja työvoiman liikkuvuus (Ackers 2004: 1–3) tuo mukanaan termin ”brain drain”. Ackersin mukaan USA on yksi yhteiskuntamme suurimmista huippuosaamisen magneeteista. Mm. Italia, Espanja, Ranska, Saksa ja Kreikka ovat lähettäneet maailmalle osaamistaan, ja Yhdistyneet Kansakunnat pitävät kärkitilastoa huippuosaamisen valumisessa heidän mailleen. Osaamisen vaeltaminen maasta toiseen ei suoranaisesti aina aiheuta kurjuutta lähtömaahan vaan se voi tuoda menestystä molemmille maille, niin lähettäjä kuin vastaanottajamaallekin. Maantieteellisesti työvoiman liikkuvuus muuttuu kohti kompleksisempia asetelmia. Maat kehittyvät eri tavoin ja omaan tahtiin, maiden statukset muuttuvat ja esimerkiksi Euroopan yhtenäistyessä mahdollisuudet muuttuvat. Intiasta virtaa ulos hoitajia (Kodoth & Kuriokose Jacob 2013: 4–6) merkittävässä määrin mm. Irlantiin, Britanniaan, Uuteen Seelantiin ja Kanadaan. Intia on mennyt jopa Filippiinien ohi hoitajien lähdössä muihin maihin työn perässä, varsinkin Yhdistyneisiin kansakuntiin. Hoitajia Intiasta on ollut Euroopan maissa töissä jo 60-luvulta lähtien, ja silloin jopa 6000 hoitajaa lähti kokeilemaan työtä Saksaan ja helpottamaan terveyssektorin työvoimapulaa. Heitä on ollut myös Italiassa 1970 vuodesta lähtien. Intialaisia hoitajia rekrytoitiin maailmalle mm. katolisen kirkon verkostojen avulla, jotka koettiin naisille turvallisiksi Italiassa.

4. MENETELMÄT JA AINEISTOT

4.1. Kansainvälinen rekrytointi Vaasassa

Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden osastossa oli 2012 keväällä 25 avointa sairaanhoitajan ja lähihoitajan tointa, joihin ei saatu riittävästi hakijoita. Työ- ja elinkeinotoimiston hallinnoima, työperäisen maahanmuuton hanke Bothnia Work sai tietää yhdessä muiden valtakunnallisten hankkeiden kanssa, että Suomen työmarkkinoita kohtaan on Espanjassa kiinnostusta. Joukko nuoria espanjalaisia sairaanhoitajia on kiinnostunut lähtemään Suomeen töihin. Vaasan kaupunki oli kiinnostunut ja suhtautui myönteisesti hoitajien rekrytointiin Espanjasta. Vaasan lisäksi muita kaupunkeja, joihin innokkaita espanjalaisia tuli olivat Kotka ja Pori-Turku seutu. Vaasan kaupungin perusturvajohtaja Jukka Kentala muistuttaa Iltasanomien (2012) internet-sivuilla antamassaan lausunnossa, että tämä ei ole kuitenkaan pääkeino ratkaista valoillaan olevaa hoitajapulaa. (Bothnia Work 2012.)

Rekrytointiprosessi, ehdokkaiden karsinta ja haastattelut tapahtuivat Espanjassa ja valittujen kohdalla suomen kielen opinnot lähtivät käyntiin toukokuun lopulla vuonna 2012. Suomen kielen opiskelujen lisäksi he opiskelivat terveydenhoitojärjestelmäämme ja suomalaisen yhteiskunnan toimintaa. Suomen kielen opinnot jatkuvat täällä Suomessa ja myöhemmin myös toisen kotimaisen kielimme, ruotsin opinnot alkavat. Valitut sairaanhoitajat ovat suorittaneet vähän ennen Suomeen tuloaan kielikokeen, jossa perustaito on varmistettu. Heille on kirjoitettu kahden vuoden työsopimukset Vaasan kaupungin kanssa ja luonnollisesti palkka- ja palvelussuhde-edut määräytyvät kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan sekä kaikissa asioissa toimitaan Suomen lakien, asetusten ja työehtosopimusten mukaisesti. (Bothnia Work 2012.)

Varsinainen rekrytointiprosessi alkoi Espanjassa noin 2400 kappaleen saapuneen CV:n läpikäymisellä. Kahden paperisen karsintakierroksen jälkeen, jäljellä oli haastattelukierrokset 200 hakijan parissa, joista karsiutui jäljelle 80 ehdokasta. Prosessin päätteeksi lokakuussa 2012 Pohjanmaalle, Vaasaan saapui kahdeksan espanjalaista sairaanhoitajaa. Heistä viisi on naisia ja kolme miestä. He

kaikki ovat sitoutuneita ja motivoituneita toimimaan hoitotyössä vanhusten parissa ja vanhusten kunnioittaminen on heille tärkeää. Heillä kullakin on espanjalainen nelivuotinen sairaanhoitajakoulutus ja hyvä englannin kielentaito. Työt Vaasan kaupunginsairaалassa he aloittivat 15.10.2012. Kaupunginsairaalan vuodeosastoja on yhteensä 13 kappaletta, joissa on 337 potilaspaiikkaa. Osa osastoista on suunnattu lyhytaikaiseen ja kuntouttavaan hoitoon ja puolestaan osa on pitkäaikaista laitoshoidon tarvitseville asiakkaille. Nämä uudet espanjalaiset hoitajat sijoittuivat jokainen omalle osastolleen kaupunginsairaalan sisällä. Työpaikan lisäksi espanjalaisille hoitajille oli järjestetty asunto ja työn ohessa jatkuva kielikoulutusta sekä kullekin oma mentori eli tutor, joka perehdytti uutta tulokasta osastolla. Kukin espanjalainen sai kulkea mentorin kanssa pääsääntöisesti samoissa työvuoroissa ja opetella rauhassa suomalaisen vuodeosaston arkea. (Bothnia Work 2012; Vaasan kaupunki 2013.)

4.2. Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tapaustutkimus eli case study research on yksittäisen kokonaisuuden tai tapahtuman tarkastelua ja analyysiä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuskohdetta tarkkaillaan sen omassa luonnollisessa ympäristössään. Ilmiötä tai kohdetta pyritään kuvailemaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, tavoitteena muodostaa systemaattinen ja mahdollisimman totuudenmukainen kuvaus. Miten ja miksi kysymysten kautta on tarkoitus perehtyä tutkimuskohteeseen, kuvata ja tulkita sitä. Vaikka tällä menetelmällä useinkaan ei saada laajasti yleistettävää tietoa, pyrin tarkastelemaan tuloksia myös laajemmassa kontekstissa. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää niin määrällisiä kuin laadullisiakin menetelmiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 130–135.) Valintani on kuitenkin laadullinen, haastattelu menetelmänä toivottavasti tuo minulle tarvitsemani tiedon, sillä tavoitteenani on havaita kohteessa ominaispiirteitä ja nähdä esimiestyössä mahdollisia samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Juuri näistä syistä päädyin tekemään pro gradussani case-tutkimukseen, sillä tarkoitukseni on pyrkiä ymmärtämään ilmiötä, joka on ainakin paikallisesti puhuttanut mediassa. Tarkoituksena on myös selvittää

mitä prosessin aikana on opittu, voidaanko siitä saatuja tietoja ja kokemuksia hyödyntää tulevaisuudessa.

Aineistonkeruumenetelmäksi olen valinnut haastattelun, jolla saadaan ainutlaatuista tutkimustietoa. Tarkemmin sanottuna teemahaastattelun muoto sopii parhaiten tutkimukseni tarpeisiin sekä tutkijan luonteelleni. Teemahaastattelu antaa tarpeeksi rakennetta ja ohjenuoraa mutta antaa minulle myös tutkijana vapauden liikkua teemojen välillä tarpeen niin vaatiessa. Lisäksi tärkeäksi koen tässä menetelmässä mahdollisuuden vuoropuheluun ja keskustelunomaisen tilanteen rentouteen. Myös mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä esiin tulleista kiinnostavista aiheista ei ole poissuljettu. Teemoittelun avulla pyrin saamaan samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia esiin. Olen pyrkinyt haastattelurungossa jakamaan kysymysaiheet kolmeen eri osa-alueeseen, kansainvälisen rekrytointin ja varsinaisen rekrytointiprosessin sekä kansainvälisen henkilöstön johtamisen teemoihin, joiden koen helpottavan myöhemmässä vaiheessa aineiston analyysiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48, 173.)

Haastatteluin kerättyä aineistoa analysoidaan sisällön analyysin kautta erittelemällä ja etsimällä eroja sekä yhtäläisyyksiä. Kuten analyysissä yleensäkin tarkoitukseni on löytää yleistettäviä asioita, vastauksia jotka voisivat päteä muualakin kuin tässä kyseisessä tapaustutkimuksessa. Tai vastaavasti löytyneekö ristiriitaisuuksia, joita muualla ei ole tullut vastaan. Tarkoitus on mahdollisimman objektiivisen tulkinnan ja avoimen tarkastelun kautta tehdä selkeitä johtopäätöksiä, joista tutkijan lisäksi myös case-tutkimuksen kohteena oleva yksikkö ts. Vaasan kaupungin laitoshoidon esimiehetkin voisivat hyötyä. Aineisto kirjoitetaan puhtaaksi tekstiksi eli litteroidaan. Koen tämän keinon selkeämmäksi itselleni kuin sen, että olisin tehnyt suoraan päätelmiä nauhoitetuista haastatteluista ja sitä kautta kulkenut tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin. Induktiivisen päättelyn avulla pyrin löytämään merkityksiä ja selityksiä ilmiöille sekä tiivistämään tulkinnoiksi edellä mainittuja asioita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi & Hurme 2008: 136–138, 153.)

Pro gradu -tutkimukseni pohjana on ilmiön teoreettinen tarkastelu laadullisen tutkimuksen keinoin. Aineiston hankinta tapahtuu teemahaastatteluin ja ana-

lyysimenetelmänä käytän sisällön analyysia. Haastattelut kerään Vaasan kaupungin terveyssektorin esimiehiltä ja osastonhoitajilta, jotka ovat kohdanneet kansainvälisen rekrytoinnin haasteet ja käytännön, sekä ilmiön mukanaan tuoman henkilöstöjohtamisen uuden aspektin. Otos on fokusoitu tietyille osalle henkilöstöä tutkimuskohteessani (ks. taulukko 1.). Haastateltavat ihmiset olivat Vaasan kaupungin organisaation puolelta joko mukana varsinaisessa rekrytointiprosessi tai osastonhoitajina osastoilla, jonne espanjalaiset hoitajat sijoittuivat saapuessaan Suomeen. Kyseiset henkilöt valikoituivat haastateltaviksi juuri tähän kokemukseen pohjautuen. Liitteenä (liite 1.) on nimilista haastatelluista, jotka antoivat luvan nimensä julkaisemiselle, yksi haastatelluista halusi säilyttää anonymiteetin eikä antanut lupaa nimen julkaisulle. Täydellinen haastateltavien luettelo on annettu tarkastajien käyttöön.

Taulukko 1. Kooste aineistosta.

Haastattelupyynnöt	14
Suoritetut haastattelut	9
Ei espanjalaista hoitajaa osastolla	4
Ei vastausta	2

Kysymyspatterini pyrkimys on saada syvällisempää tietoa haastateltavilta ja luoda kattava käsitys ilmiöstä ja kokemuksista. Maantieteellisesti otokseni sijaitsee Suomessa, Vaasassa. Lähetin haastattelupyynnöt Vaasan kaupungin laitoshoidon osastonhoitajille sähköisesti. Sähköpostin mukana lähti infokirjelmä, tiedote tutkimukseen osallistuville ja haastateltaville (ks. liite 2.), joissa oli tietoa esimerkiksi salassapidosta ja anonymiteetistä. Kaiken kaikkiaan kyseisiä osastonhoitajia on 12 kappaletta, joista neljän osastoilla ei ole ollut espanjalaisia hoitajia, joita tutkimukseni juuri koskee (ks. taulukko 1.). Kaiken kaikkiaan haastatteluja kertyi yhdeksän, yhdeltä vuodeosastojen ylihoitajalta ja yhdeltä

johtavalta ylihoitajalta sekä seitsemältä osastonhoitajalta. Ainoastaan yksi osastonhoitaja ei vastannut haastattelupyyntöön. Haastattelut suoritettiin kyseisillä laitoshoidon osastoilla paikan päällä ja pyrittiin ajoittamaan kahteen tiiviiseen viikkoon. Tein kaikki haastattelut itse.

Osastonhoitajat valittiin tapaustutkimuksen kohteeksi sen vuoksi, että he ovat olleet konkreettisesti arkipäivän johtamistyössä ja lähiesimiehenä Espanjasta rekrytoituille hoitajille. Heillä on siis lähempää kokemusta ja näkemystä henkilöstöjohtamisen aspektista tarkasteltuna tutkimusasetelmassa. Puolestaan ylihoitajat ovat olleet kosketuksissa varsinaisessa rekrytointiprosessissa kansainvälisiin työntekijöihin. Tarkoitukseni oli saada tutkimusaineistooni Vaasan kaupungin organisaation puolelta kattava otos espanjalaisten hoitajien kanssa työskennelleistä esimiehistä/osastonhoitajista. Mielestäni siinä hyvin onnistuinkin kun ainoastaan yksi osastonhoitaja, jonka alaisuudessa yksi espanjalaisista työskenteli, jäi tavoittamatta ja toisen jota ei tavoitettu, hänen osastollaan ei ole ollut espanjanlaista hoitajaa lainkaan.

5. SUOMALAINEN VUODEOSASTO KOHTAA VÄLIMEREN HOITAJAT

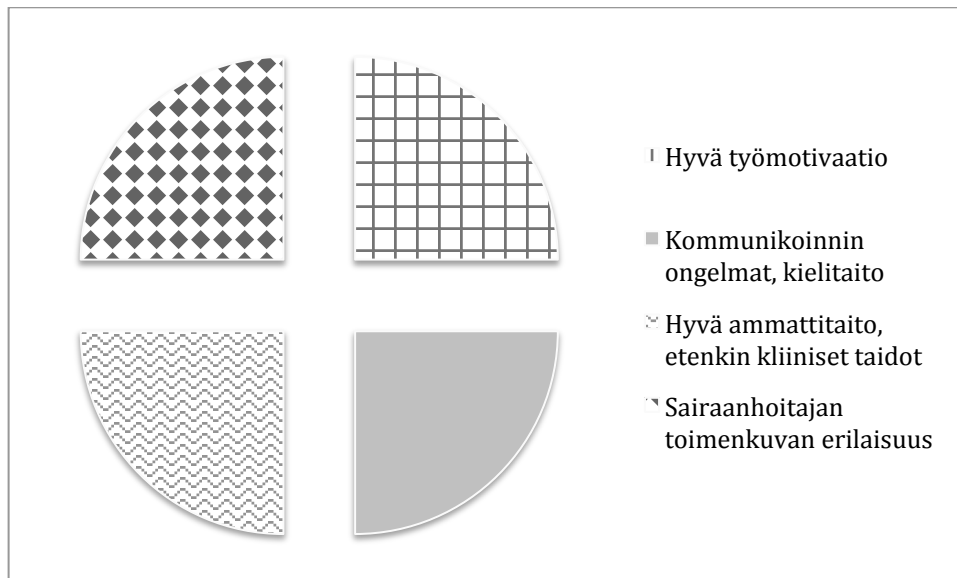
Tutkimukseni jakaantuu kolmeen pääteemaan; henkilöstöjohtamiseen, varsinaiseen rekrytointiin ja kansainvälisen rekrytoinnin ilmiöön. Esitän myös tutkimustulokset samoin. Haastattelurunko löytyy liitteistä 3. Tekstissä olevat *sitaatit ovat haastatteluaineistoista poimittuja kommentteja*, jotka olen halunnut tuoda teeman käsittelyn yhteydessä esiin. Kyseisiä sitaatteja ei voi jäljittää yksittäiseen haastatteluun anonymiteetin säilyttämiseksi.

Määrällisesti eniten litteroitua tekstiä tuli henkilöstöjohtamisen teemasta, toiseksi eniten kansainvälisen rekrytoinnin ilmiöstä ja vähiten varsinaisesta rekrytointiprosessista. Vähäinen aineisto rekrytointiprosessin osalta johtui syystä, että haastattelut osastonhoitajat eivät olleet mukana rekrytoinnin vaiheissa, vaan vastaanottivat osastoilleen työntekijät Espanjasta kun prosessi oli siltä osin ohi ja valinnat sinetöity. Konkreettisesti rekrytointiprosessissa oli mukana haastatelluista johtava ylihoitaja sekä vuodeosastojen ylihoitaja. Henkilöstöjohtamisen teemasta sain paljon aineistoa suhteessa kansainvälisiin työntekijöihin niin yleisesti kuin tutkimuksen kohteena olleista espanjalaisista työntekijöistä. Selkeästi hankalimmaksi teema-alueeksi osoittautui kansainvälisen rekrytoinnin ilmiö ylipäättänsä. Kysymyksen muotoilu aiheutti jonkin verran liikaa ”väljyyttä” rajata vastauksia, varsinkin kysymyksessä, jossa halusin tietää millaista osaamista organisaationne kaipaisi tulevaisuudessa kansainvälisen rekrytoinnin tiimoilta. Lisäksi kysymys tulevaisuuden työntekijähankinnoista osoittautui turhaksi kysyttäväksi jokaiselta osastonhoitajalta, joilla ei suoranaisesti ole päätösvaltaa rekrytointiasioissa kansainvälisyyden suhteen.

5.1. Keskeisimmät tutkimustulokset

Tärkeäksi ja keskeisimmiksi kokemiani tutkimustuloksia (ks. kuvio 6) olen kuvannut nelikentän omaisessa kuviossa. Aineistosta nousi usein esiin espanjalaishoitajien hyvä ammattitaito, etenkin kliinisisissä taidoissa sekä kehuttava työmotivaatio. Kyseiset hoitajat ovat käyneet neljän vuoden koulutuksen kotimaassaan ja omaavat vankan tiedollisen pohjan työlle. Lisäksi vastauksista erot-

tui ongelmat kielitaidossa ja kommunikoinnissa, joka puolestaan linkittyi suoraan potilasturvallisuuden näkökulmaan. Neljäntenä, usein mainittuna vastauksena haastatteluissa korostui sairaanhoitajan ammattikuvan erilaisuus. Suomessa sairaanhoitajat ovat vuodeosastojen arkipäivässä hyvinkin läheisesti mukana ja tekevät perushoitoa potilaiden parissa, esimerkiksi auttavat heitä peseytymään ja ovat kosketuksissa läheisesti heidän kokonaisvaltaiseen hoitoon. Muiden maiden, tässä Espanjassa, sairaanhoitajan toimenkuva rakentuu pitkälti erilaisten toimenpiteiden ympärille ja läheiseen lääkärin ja hoitajan yhteistyöhön. Näin ollen muut ammattiryhmät huolehtivat potilaan perushoidosta ja arkipäivän rutiineista. Suomen vuodeosastoilla, jossa usein on pitkäaikaispotilaita paljon, on toki myös toimenpiteitä mutta arjessa korostuu pääasiassa potilaan hyvä ja turvallinen perushoito.



Kuvio 6. Keskeisimmät tutkimustulokset.

Kielitaidon ja kommunikoinnin tärkeys potilastyössä ja sen turvallisuudessa korostuu terveyssektorilla. Hoitajan on ymmärrettävä mitä potilas sanoo. Li-

säksi hoitajien on kyettävä kommunikoimaan keskenään, raportoimaan ja jakamaan tärkeää tietoa potilaan tilasta eteenpäin muille hoitotiimien jäsenille, jotta potilasturvallisuus ei vaarannu ja hoitoketju on katkeamatonta. Heikko kommunikointi ja kielitaito vaikeuttaa kansainvälisten hoitajien itsenäistä työkentelyä osastoilla ja sitä kautta saattaa vaikuttaa työyhteisön keskuudessa negatiivisella tavalla.

5.2. Kansainvälinen rekrytointi esimiesten näkemänä ilmiönä.

Vaasan kaupungin laitoshoidossa ei oltu aiemmin kokeiltu vastaavassa mittakaavassa rekrytointia ulkomailta, vaikka toki yksittäisiä ulkomaalaisia ja muualta tulleita sektorilla onkin paljon töissä. Melkeinpä jokaisella osastolla on kuitenkin kokemusta muun kuin kotimaisten työntekijöiden kanssa toimimisesta.

" ... Filippiineiltä, Venäjältä ja Iranista on työntekijöitä, että ei tää mitään täysin uutta kansainvälisyys meidän osastolla ole ☺ ... "

Joitakin vuosia sitten oli hankkeita vireillä/suunnitteilla, joissa olisi ollut tarkoitus tuottaa Unkarista ja Virossa hoitajia mutta projekti tyrehtyi. Tutkimuksen kohteena ollut prosessi koettiin selkeäksi ja konkreettiseksi, jotta siihen oli Vaasan kaupungin helppo lähteä mukaan. Tällä hetkellä on meneillään hammaslääkäreiden rekrytointia Espanjasta helpottamaan työntekijäpula puolestaan sillä sektorilla. Tulevaisuuden hankkeista tuottaa vastaavalla tavalla jostakin kohdenetusta maasta hoitajia, ei tällä hetkellä, tässä heikon talouden kautena, ole ollut suuria suunnitelmia.

" ... ei tälläistä tuotettua ryhmää aikasemmin oo ollu, että jostain tietystä maasta, mutta onhan meillä ulkomaalaisia töissä muuten paljon täällä ... "

" ... mä luulen, että paljon tulee ulkomaailmasta vaan tänne ja sit hakee näitä paikkoja, ilman suuria hankkeita ... "

" ... nykyään on hyvä kun vaan maailma on rajana ... "

Kysyttäessä millaista osaamista organisaatio tarvitsisi tulevaisuuden kansainvälistä rekrytointia varten, toivomuksena oli, että rekrytointihanke olisi oman viraston. Toki mukana voisi olla muitakin toimijoita kuin Vaasan kaupunki, kuten esimerkiksi TE-keskus nytkin oli. Ei voittoa tavoittelevia toimijoita siis. Ennen kaikkea kaivattiin kuitenkin aikaa valmistella asiat tarpeeksi hyvin, ja että kyseistä projektia varten olisi osoitettu työntekijä hoitamaan asioita keskitetysti. Yksi tai useampi projektityöntekijä, jolla olisi langat käsissään ja joka koordinoisi prosessia päätyökseen. Tutkimuksen kohteena olevaan hankkeeseen Vaasan kaupunki joutui lähtemään nopealla aikataululla toisen toimijan perueissa osallisuutensa, joten hankkeen alkumetrit ja suuntaa piirtävät asiat olivat jo määriteltä. Toivomukset pidemmästä suunnitteluajasta hanketta varten nousivat siis voimakkaasti esiin haastatteluista.

” ... valmistelu-aika jäi tosi lyhyeksi tosiaan. Tietysti kun tämmöseen isoon hankkeeseen ryhtyy, tämmöseen erilaiseen, niin ois hyvä, että vois valmistautua ja monta asiaa selvittää etukäteen ... ”

” ... ja sitte joku tai jotkut ihmiset hoitais sitä asiaa, elikkä niillä olis työ-aikaa varattu siihen, että ne hoitaa tän projektin, eikä vaan tuu muiden omien töiden lisäksi ... ”

Muutama osastonhoitaja koki, että omalla paremmalla kielitaidolla olisi ollut käyttöä esimiestyössä, ja varsinkin kun keskustelun aiheena oli työehtosopimus ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Suurin osa haastatteluista ei kokenut silti tarvitsevansa sen syvällisempää koulutusta kansainvälisyyden tuomien haasteiden kanssa, erilaisten kulttuurien tuntemus nähtiin plussana mutta ei pakollisena taitona. Esimiestyön sisältö koettiin suurimmalta osin samanlaiseksi oli työntekijän kansallisuus mikä tahansa.

” ... samoja esimiestaitoja tarvitaan kansainvälistä tai kotimaista työntekijää varten, ja samoinhan niitä kohtelee ... ”

” ... englannin kielentaito vois itellä olla tietty parempi, kun tulee eteen KVTES:iin (kunnallinen työehtosopimus) liittyviä asioita, että pykälää pitää selittää ihmiselle, joka osaa huonosti suomea ja mä en osaa sitä englanniksi selittää myöskään, niin siinä olis toivonu, että olis osannu, että kun ne on vaikeita asioita suomeksikin, niin saati sitte toisella kielellä ... ”

" ... kulttuurien tuntemus voisi olla, vaikka näe Euroopan maista olikin mutta se kulttuuri on erilainen, että ymmärtäisi taustoja sitte erilailla ... "

5.3. Rekrytointiprosessin kulku ja haasteet

" ... tää oli selkeiden puhtain ja paras ... ja ilman voiton tavoittelua ... tää oli sen verran konkreettinen ja selkee prosessi, ja meidän johtokin suositteli, että kannattais kokeilla tätäkin korttia ... "

" ... mielenkiintoista oli, että kun nehan sai aikaan ihan hirveen mediamyllytyksen ja kaikki lehdet kirjoitti, ja telkkari oli mukana, Kotiliettä myöten naistenlehdet oli heidän kimpussa ... "

Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto, TE-keskus organisoivat hankkeen yhdessä toimijoiden kanssa, niin täällä Suomessa kuin Espanjassakin. Saapuneet hakemukset kulkivat paikallisen työvoimaviranomaisen kautta. TE-keskus kahlasi läpi noin 2400 kappaletta espanjalaisten sairaanhoitajien CV-hakemuksia, tuloksena 800 sairaanhoitajaehdokasta. Siitä otoksesta edelleen karsiutui 200 jatkokierrokselle. Näistä haastattelukierrokselle selviytyi 80 pätevää hakijaa, ja tässä vaiheessa myös Vaasan kaupunki tuli prosessiin mukaan. Hakijoista oli jo ns. kermat kuorittu päältä ja jäljellä oli motivoituneita ja ammattitaitoisia hakijoita, joista lopulta 8 hakijaa valikoitui Vaasaan. Karsintavaiheessa oli huomiotu tietysti koulutus ja alaa kohtaan olevat mielenkiinnon kohteet, persoona ja kokemus sekä valmius työskennellä ympärivuorokautisesti. Lisäksi kielitaitoa ja oppimista testattiin.

" ... TE-keskus tavallaan teki sen alkukartoituksen ja me käytiin sitä läpi, että mikä meidän tarve on. Koulutus ja kiinnostus vanhustenhoitoon, osaamista ja tuntemusta mahdollisesti, kiinnostusta persuhoitoon ja valmiutta työskennellä ympärivuorokautisesti, että näitä yksikköön kohdistuvi kriteereitä oli ... "

" ... kun tää niiden koulutus on kuitenkin eurooppalainen, me tiedettiin, että minkä tasoisia ne on ja että se koulutus on painottunut enempi siihen toimenpide puoleen ... että työn kautta saavat sitte lisäkoulutusta ... "

” ... eihän ne siellä Espanjassa sänkyjä petaa ja peppuja pese, niillä on ihan muut ammattiryhmät sitä varten ... kun täällä on se käytäntö, että sairaanhoitaja tekee ihan sitä perushoitoa myös, pesee ja suihkuttaa potilaita ... ”

Vaasan kaupungin laitoshoidon sektori oli lupautunut ottamaan kahdeksan hoitajaa osastoilleen, ja suurimpaan osaan oltiinkin aineiston perusteella tyytyväisiä. Ainoastaan yhden espanjalaishoitajan kohdalla koeajan jälkeen ei jatkettu työsopimusta. Tällä hetkellä organisaatiossa on kaksi kahdeksasta hoitajasta jäljellä. Ennen kesää viisi heistä teki päätöksen lähteä kokeilemaan töitä Englannin terveydenhuoltojärjestelmään. Tämän valossa nousi myös esiin tarve saada vahvempi, henkilökohtainen sitoutuminen tulevilta kansainvälisiltä hoitajilta jatkossa, sillä äkkinäinen poislähtö juuri ennen kesäkautta ja lomien alkua jätti osastojen työyhteisöt pulaan työvoimavahvuudessa. Juuri kun uudet tulokkaat olivat pääsemässä itsenäiseen työhön kiinni, ja heitä voitiin laskea mukaan todelliseen hoitajavahvuuteen ja antaa suurempaa vastuuta osastojen arjessa, he lähtivät. Tästä jäi aistittavaksi pettynyt jälkimaku.

” ... en tiedä olisko vaan tullut hakemaan täältä jotain pientä seikkailua ... tuli semmonen kuva, että he ei ollut reiluja meitä kohtaan ... ”

” ... kyllä meillä vähä sellanen ajatus täs oli, että nyt pitää vähä huilata välillä, ottaa pieni paussi asioihin ennen kuin uutta tällästä projektia ... ”

Haasteina kansainvälisessä rekrytoinnissa esiin nousi kielitaidon näkökulmat. Useampi haastateltu nosti esiin potilasturvallisuuden kommunikoinnista puhuttaessa. Suomi hankalana kielenä oppia mutta myös Vaasan alueen omat vaatimukset toisen kotimaisen kielen osaamisesta asettivat haasteita. Espanjalaiset aloittivat jo kotimaassaan suomenkielen opinnot, jotka jatkuivat täällä vielä työn ohessa. Kaikesta huolimatta, ja suomenkielen maineesta vaikeana kielenä, espanjalaiset hoitajat oppivat hyvin suomea. Osastoille oli annettu ohjeet, että kommunikointi tapahtuu vain suomenkielellä, ei sekoiteta englannin kieltä asiaan. Ja moni espanjalaisista olikin ilmaissut saman toiveen, sillä heidän pitää oppia uutta kieltä. Kaikista haastatteluista voi päätellä, että espanjalaiset olivatkin omaksuneet suomenkielen hyvin varsin lyhyessä ajassa ja olivat motivoituneita sitä opiskelemaan jokapäiväisessä hoitotyössä. Ongelmana kielitaidon kohdalla koettiin olevan luottamuspuola siihen, ymmärtävätkö he todellakin

mitä sanotaan ja mitä hoito-ohjeet sisältävät. Ei siis niinkään puhumisen taito, vaan asioiden syvällinen ymmärtäminen.

" ... paljon tietty miettii sitä potilasturvallisuutta, että kuinka paljon se ihmisen ymmärtää ... että muistanko aina tarkistaa onko ne ymmärtänyt oikein ... "

" ... kielitaito on parantunut jatkuvasti, ja aivan älyttömän motivoitunut oppimaan ... "

" ... jos potilas ja hoitaja ei löydä yhteistä kieltä niin sit ollaan jo vähä heikossa asemassa ... kun kuitenkin potilaan ehdoilla pitäis yrittää mennä ... "

Rekrytointityö ja sen suuren linjan suunnitelmat tehdään muualla kuin osastonhoitajien työhuoneissa. Keskitetty sijaisrekrytointi on muiden ihmisten työskarkaa kuin osastojen yksiköissä olevien lähiesimiesten, osastonhoitajien. Moni osastonhoitaja kuitenkin mainitsi tekevänsä ns. myyrän työtä rekrytoinnin ja uusien ihmisten etsimiseksi jatkuvasti osastotyön arjessa. Osastoille tulleiden hoitajaopiskelijoiden kautta etsitään potentiaalisia työntekijöitä tulevaisuuden tarpeisiin ja pyritään markkinoimaan omaa organisaatiota hyvänä vaihtoehtona työskennellä valmistumisen jälkeen. Suurimmaksi mainokseksi kerrotaan hyvinvoiva työyhteisö ja toimiva tiimityöskentely.

" ... rekrytoinnin pitäis varmaan jalkautua enemmän, ja Taavo Taviskin näkis, että hei tuu tänne meille töihin ... "

" ... kokoajan me täällä osastolla rekrytoidaan, ollaan tuntosarvet pystyssä, että jos jonku tuttu hoitaja ulkomailta on kotona lasten kans, niin siihen kyllä tartutaan heti, että josko haluais tulla kokeilemaan tänne ... "

" ... tietysti suurin osa ihmisistä kattelee netin kautta työpaikkoja, ja se on tietty se yleisin tapa, ehkä osa netti-informaatiosta menee sitte ohi ... "

5.4. Kansainvälisen henkilöstön johtaminen Vaasan kaupungin laitoshoidon yksiköissä

" ... ennakkoluuloja oli ensin mutta kyllä nää äkkiä sitte suli ... "

" ... kyllä se on paikkansa lunastanut ja on tosi hyvin on otettu vastaan työporukan kesken ... "

Esimiestyön kannalta katsottuna osastonhoitajat kokivat, että espanjalaiset hoitajat otettiin hyvin vastaan osastoilla ja työyhteisöissä. Tietysti jonkun verran suomalaiseseen tapaan aluksi oli hieman tarkkailua ja kyräilyä, että kuinka uusi hoitaja toimii ja mitä osaavat. Jotkut hoitajakollegoista tarkkailivat paljonkin ja ns. testasivat tulokkaan taitoja. Tässäkin osittain kieli ja kommunikointi asetti haasteita, sillä esimerkiksi puhelinkeskustelut ja potilaan asioiden hoitaminen sitä kautta ei ollut espanjalaisille helppoa. Tässä yleensä joku suomalainen hoitaja tuli avuksi ja hoiti asiat, sillä tiimityötähän osaston työt ovat. Eräs osastonhoitaja kertoikin, että oli muutamaan otteeseen muistuttanut koko työyhteisöä siitä, että nyt pitää joustaa ja auttaa uutta työkaveria päivittäisissä tehtävissä.

" ... sen ammattitaidonhan ne kollegat halus testata ja koetella, että sit kun ne huomaa, että ne osaa ja tietää, niin sit se hyväksyntä tuli, että te ootte ihan ok ... "

" ... tasavertaisuutta ehkä vähä rikkoo se kielitaito kun kaikki ei aina mee nii perille kun pitäsi mennä ... se kielitaito tekee semmosia kummallisia tilanteita välillä ettei ymmärretä puolin sun toisin ... "

Osastonhoitajista usea koki, että espanjalaiset hoitajat saivat paljon tukea tullessaan osastoille niin työelämässä kuin sen ulkopuolella. Heille oli kullekin valittu oma työhön perehdyttävä kyseiseltä osastolta, jolle he tulivat työskentelemään. Perehdyttävä toimi samoissa työvuoroissa espanjalaisen hoitajan kanssa ja tutustutti arkirutiineihin. Pääsääntöisesti he siis toimivat samoissa työvuoroissa ja kulkivat työparina saman henkilön kanssa. Tämä järjestely koettiin toimivaksi, ja varsinkin kun kielitaito ei ollut vielä vahvaa, pysyi työ turvallisenä niin uudelle työntekijälle kuin potilaallekin. Toisaalta tuli myös viestiä, että ehkä perehdyttäjiä olisi voinut olla kaksi, sillä toiset kokivat pitkän perehdytysajan raskaaksi. Tokihan koko osaston työyhteisön kantaa vastuuta perehdyttämisestä mutta tässä tapauksessa yhden perehdyttäjän taakkaa saattoi olla toisinaan uuvuttavaa. Espanjasta Suomeen tulleille hoitajille oli varattu tarkoituksella pitkä perehdytysaika (7–8 kuukautta, pelkästään työsopimukseen jo oli kirjattu 4 kuukauden koeaika) eikä heitä tänä aikana laskettu hoitajavahvuuteen mukaan. Vertailun vuoksi kerrottakoon, että kotimaisen hoitajan perehdy-

tys tiivistyy usein vain pariin työvuoroon ja suoraan lasketaan mukaan mies-reserviin eli todelliseksi työvoimaksi.

" ... yleensä uus hoitaja lasketaan heti miehitykseen täällä, ei siinä oo aikaa hirveesti perehdyttää ... nää sai kulkea sen parin kanssa monta kuukautta ja perehtyä ... "

" ... he saivat koko perehdytys ajan ihan täyttä sairaanhoitajan palkkaa, täällä ne oli ihan sairaanhoitajan vakansseissa, muualla (muissa kaupungeissa) olivat lähihoitajan vakansseissa ... "

" ... tutor juttu oli hyvä, että sai olla ensin ylimääräinen ja kulkea saman työkaverin kans, ennen kuin suomenkieli oli niin hyvä, että pärjää yksin, että jos tulevaisuudessa jotain vastaava aiotaan, niin pitää olla tää tutor systeemi, joka osastolla ... "

Moni osastonhoitaja mainitsi, että heidän työhuoneen ovi on aina auki, mikäli työntekijän sydämellä on jotain ja he kokivat, että heille on helppo tulla juttelemaan työasioista. Siinä kuitenkin oli selkeästi ero, että espanjalaisille osastonhoitaja on esimies, jonkinlainen auktoriteetti enemmän kuin suomalaiselle hoitajalle. Suomalainen hoitaja uskaltaa yleensä puhua suunsa puhtaaksi osastonhoitajan kanssa mikäli jokin huolestuttaa työssä, nämä espanjalaiset eivät niinkään tulleet "valittamaan" työasioista osastonhoitajien huoneisiin. Negatiivisen palautteen antamien ns. alhaalta ylöspäin on heille vierasta. Heidän kulttuuris- saan osastonhoitajan ja rivihoitajan suhde näyttäytyy varsin erilaisena valta- asetelmana kuin mihin meillä täällä Suomessa on totuttu. Muutamissa keskusteluissa nousi esiin myös ns. kirjoittamattomien työyhteisön sääntöjen noudattamien, kuten työaikojen tärkeys ja mikäli sairastumisen vuoksi ei pääsekään työvuoroon, siitä ilmoitetaan viipymättä osastolle. Näissä asioissa eri kansallisuudet myös osastojen työyhteisöissä toimivat kovin eri tavoin ja saattaa aiheuttaa pieniä konflikteja.

" ... sellasia minikehityskeskusteluja yritin vähän väliä pitää, että kuinka on mennyt ja mitä kuuluu ... ja jutella sen perehdyttäjän kans myös, että onko ollut mitään semmosta johon pitäisi kiinnittää huomiota ... "

Omalta kantiltaan katsottuna osastonhoitajat eivät osanneet suoraan sanoa, että millaista lisätukea ja ohjausta kansainväliset hoitajat olisivat kaivanneet hyvän perehdytyksen lisäksi. Sosiaalisen elämän tukeminen työn ulkopuolella nousi

muutamissa keskusteluissa esiin, ja muutamat osastonhoitajat ja perehdyttäjät olivatkin auttaneet työn ulkopuolisissakin asioissa espanjalaisia sopeutumaan uuteen asuinkaupunkiinsa ja viettäneet myös vapaa-aikaa yhdessä. Joitakin pohdintoja oli siitä, että osastonhoitaja olisi voinut enemmän vielä keskustella ja kuulostella missä mennään, mutta kaikki haastatelluista kyllä olivat jo enemmän kuin kotimaisten hoitajien kohdalla, keskustelleet töistä ja muistakin asioista espanjalaisten hoitajien kanssa.

” ... kansainvälisyys asettaa aina hoitotiimille erilaiset puitteet, että kun eri maissa hoidetaan niin erilailta ... hoitokulttuuri ei oo aina välttämättä helpoo siis ... ”

” ... jotenki se on kyllä meidän hoitajille, suomalaisillekin virkistävää, että joudutaan vähä tsemppaamaan erilailta ja miettimään kuinka saadaan asiat sujumaan ... nämä espanjalaisetahan on hyvin temperamenttisia ... ”

Toimenkuva Suomessa ja Espanjassa paljastui erilaiseksi, joskaan ei yllätykseksi, ainakaan täällä vastaanottavassa organisaatiossa. Espanjalaisille hoitajille oli kerrottu jo kotimaassaan selkeästi millaiseen yksikköön he ovat tulossa töihin, mitä tarkoittaa perusterveydenhuolto Suomessa ja millaista työ laitoshoidon vuodeosastoilla on. Meillä Suomessa on varsin uniikki järjestelmä, joka pitää huolen ihmisestä elämän loppuvuosina mikäli hän ei kotona pärjää, Espanjasta ei vastaavaa systeemiä löydy tässä mittakaavassa. Kansainvälisille hoitajille oli uutta, että omaiset tuovat vanhuksen laitokseen ja käyvät toisinaan häntä katsomassa vierailutunnilla, sillä he olivat tottuneet, että omaiset ovat mukana hoidossa paljonkin. Myös sairaanhoitajan työn sisältö oli heille uutta, he eivät olleet tottuneet tekemään perushoidollista työtä, sillä heidän kotimassaan oli siihen omat ammattiryhmät, jotka petasivat sängyt ja auttoivat potilasta aamu- toimista selviytymisessä. Suomessa vuodeosastojen sairaanhoitajat ovat mukana arkipäivässä lähihoitajien ja perushoitajien rinnalla. Espanjalaiset hoitajat olivat tottuneet toimenpidekeskeisempään työhön, ei perushoittoon ja intiimipesuihin. Suurin osa osastonhoitajista mainitsikin tämän olleen yllättävä havainto espanjalaisten hoitajien saapuessaan osastojen arkipäivään. Perushoidolliseen työhön tottumattomat hoitajat kuitenkin oppivat nopeasti osaston rutiinit myös sillä työn sektorilla ja osastonhoitajat muistuttivat itseään ja väkeään siitä,

että hehän ovat ammattitaitoisia hoitajia, ainoastaan vain tottumattomia suomalaiseseen hoitotyön kulkuun.

” ... en usko, että kukaan joka täs projektis on ollu mukana niin katuu tätä. Meillä saatiin kokemusta tästä niin yksiköt kun ne ohjaajat, työkaverit, esimiesjohto... Myös ammatillista uutta näkemystä saatiin työhön. Hyvä kokemus kaiken kaikkiaan. ”

Vaikka monesta haastattelusta tuli esiin rekrytointiprosessin kalleus, siihen laitettut rahamäärät, silti suurin osa tuntui olevan tyytyväinen tähän kokeiluun. He olivat valmiita jatkossakin vastaavanlaiseen projektiin, mikäli johtoporras niin päättäisi.

Kulttuuriin sopeutumisen kannalta välimerellinen vapaa-aika eroaa varmasti paljon suomalaisten tavasta viettää työnulkopuolista aikaa. Jotkut osastonhoitajat kertoivat syistä mitä olivat kuulleet espanjalaisten lähdön syyksi; vaikea kieli, hankala ystävystyä ja luoda sosiaalisia suhteita, liian pieni kaupunki, huonot kulkuyhteydet, esimerkiksi lentojen suhteen. Suurin osa syistä ei siis liittynyt itse työhön vaan sen ulkopuolisen elämän onnistumiseen ja mielekkyyteen. Kun Vaasa lupautui ottamaan nämä espanjalaiset, oli taka-alalla ajatus, että kun heitä tulee kerralla enemmän, heistä on toisilleen tukea ja ehkäpä kotiikäväkään ei yllätä ihan niin helposti. Osa heistä olikin sanonut, että olisi kaivannut enemmän työn ulkopuolelle kontaktia oman maalaisten kanssa mutta Vaasassa ei Espanjasta tulleita ihmisiä kovinkaan montaa ilmeisesti ollut.

” ... aluksi annan aikaa kyllä enemmän mitä muille, juttelen ja noin, että paljon kyselen kuinka on menny ja mun mielestä nää ulkomaalaiset käykin täällä työhuoneessa useammin juttelemassa asioista ... ”

” ... pioneerejähän nää espanjalaiset oli täällä, ja ne jotka jäi oli kyllä porukan kypsimmät yksilöt, elämää nähneet ja kokeneet ... ”

5.5. Yhteenveto

Vaasan kaupungin organisaation näkökulmasta nopealla aikataululla toteutettu projekti hankkia espanjalaisia sairaanhoitajia yhdessä muutaman muun kunnal-

lisen toimijan kanssa, koettiin pääosin hyväksi kokemukseksi. Suunnittelu- ja valmistautumisaika koettiin kuitenkin olevan aivan liian vähän projektin suuruuteen nähden sekä isojen päätösten ajoitus juuri ennen esimiesjohdon kesälomien alkua olisi voinut olla parempi. Kokonaistyytyväisyyttä rikkoi myös espanjalaisten hoitajien päätös vaihtaa maata keväällä. Heistä osa teki päätöksen lähteä Englantiin, joku palasi kotimaahansa. Hoitajien lojaalius tässä suhteessa näytti olevan yksi monista asioista, joihin keskustelu ajautui aineistoa kerätessä ja herätti tunteita.

Kullekkin espanjalaishoitajalle järjestetty mentori, ohjaaja todettiin toimivaksi järjestelyksi ja se auttoi molempia osapuolia, niin osastojen työyhteisöä kuin uutta kansainvälistä työntekijää toimimaan yhdessä turvallisesti. Muutamia keskusteluja käytiin osastonhoitajien kanssa myös kotimaisen mentorin jaksamisesta, sillä tiivis parityöskentely espanjalaisen hoitajan kanssa ei aina ole helppoa itsenäiseen työhön totuneelle suomalaiselle hoitajalle helppoa. Mentoringivastuuta olisi näin ollen voinut jakaa esimerkiksi kahden osaston kotimaisen hoitajan kesken, joilloinka toinen olisi välillä saanut hengähtää. Suuria teki-joita kuormittavuuteen mentoroinnissa ajateltiin olevan pääosin hoitotyökuultuurien erilaisuudet, esimerkiksi hygieniasäännöt ja sosiaalisen kommunikoinnin ja elämän tottumisenkysymykset. Ei niinkään kliinisten taitojen osaamisen puute tai huono työmotivaatio.

Kielitaito ja sen osaamisen tasot odotetusti sekä oikeutetusti aiheuttivat myös tärkeää pohdintaa laitoshoidon osastojen esimiesten puheissa. Huoli potilasturvallisuudesta ja annettujen hoito-ohjeiden ymmärtämisestä koettiin hankalaksi ja arkipäivän osastorutiineja hidastavaksi totuudeksi. Se, että kansainväliset hoitajat olivat nopeita oppimaan kieltä, sillä heillä oli todella hyvä motivaatio, oli havaittu lähes jokaisella heidät vastaanottaneella osastolla. Mutta silti taustalla kyti pelko syvällisestä suomenkielen ymmärtämisen tasosta, toisin sanoen luottamuspuula.

Asia, jonka ei oltu ajateltu muodostuvan ongelmaksi, oli sosiaalisen sopeutumisen haasteet työelämän ulkopuolella espanjalaisilla tulokkailla. Suomalaisen ja välimerellisen vapaa-ajan erilaisuus osoittautui oleelliseksi sivujuonteeksi pro-

jektissa. Uudet tulokkaat olisivat kaivanneet enemmän järjestettyä toimintaa myös työn ulkopuoliseen aikaan, ja osa heistä oli myös kertonut, että Vaasa on liian pieni kaupunki. Se, onko työnantajan oltava myös ”huvitoiminnan” järjestäjä, nostatti keskustelua haastatteluja tehdessä ja jakoi mielipiteitä puolesta ja vastaan.

Henkilöstöjohtamisen valossa tarkasteltuna aineistosta välittömästi nousi ajatukset tasavertaisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Kaikki haastateltavat olivat halunneet esimiestyössään noudattaa samoja käytäntöjä kuin kotimaistenkin kanssa ja sitä kautta edistää edellä mainittuja arvoja. Ketään ei aseteta erityisasemaan kasallisuuden perusteella eikä tällaiseen kukaan osastonhoitajista ollut edes kokenut tarvetta. Esimiestyön haluttiin olevan kaikille työyhteisön jäsenille samanlaista. Tämä kertoo vahvasti siitä, että organisaation lähiesimiehet pitävät tärkeänä arvona tasavertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta, ja sen kautta pyrkivät pitämään työyhteisön toimivana tiiminä. Monikulttuurisen henkilökunnan luotsaaminen arjessa ei koettu olevan ongelmallista ja esimiesalaisyhteet kansainvälisten työntekijöiden nähtiin pääsääntöisesti toimivina. Kukaan osastonhoitaja ei kokenut olevansa autoritäärisessä asemassa suhteessa kotimaisiin eikä kansainvälisiin työntekijöihinsä, ja kaikille keskusteleva johtamisen kulttuuri tuntui olevan luontainen tapa toimia. Keskustelut työntekijöiden kanssa pitivät heidät ajan tasalla, siitä millaisella yhteishengellä osastolla töitä tehdään ja molemmin puolinen kuuntelu koettiin tärkeäksi, osastonhoitajat esimiehinä eivät pitäneet suuria yksinpuheluita ja olettaneet alaisten vain olevan kuuntelevalla kannalla. Kommunikointi koettiin tärkeäksi välineeksi.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmani tarkoitus oli etsiä vastauksia kysymyksiin mitä on henkilöstöjohtaminen kun sitä tarkastellaan terveydenhuollon kansainvälisen rekrytoinnin kontekstissa, kuinka työvoiman liikkuvuus näyttäytyy terveyssektorilla ja kartoittaa kansainvälisen rekrytoinnin mahdollisia haasteita. Teoriaosuuden avulla loin näkökulmaa henkilöstöjohtamisen teoriaan, sen käsitteisiin ja toimintatapoihin. Lisäksi halusin avata terveydenhuollon johtamisen erikoislaatuisuutta ja sieltä löytyviä ilmiöitä henkilöstön keskuudessa. Myös työvoiman liikkuvuus ja rekrytointi prosessina ja toimintana kuuluivat teoriaosuuteeni, sillä ilman näitä kahta näkemystäni ja teoreettinen kokonaisuus olisi jäänyt yksipuoliseksi. Empiirinen osuuteni puolestaan pyrki vastaamaan konkreettisimmin kysymyksiin, siihen kuinka rekrytointiprosessi oli sujunut tapaustutkimukseni kohteessa Vaasan kaupungin laitoshoidossa, kuinka siellä esimiehet eli osastonhoitajat näkivät kansainvälisyyden ilmiön hoitohenkilöstössä ja millaisia haasteita johtamisen näkökulmasta kansainvälisyys toi heidän arkipäivän työhönsä.

Terveyssektorilla työvoiman liikkuvuus, etenkin hoitajien, on joillekin maille yksi toimivista ratkaisuista saada palvelut vastaamaan kysyntää ja työvoimaresurssit riittämään. Suomessa rekrytointi ulkomailta kaipaa vielä toimivia käytäntöjä rekrytointiammattilaisten rinnalle. Yritys-erehdys –metodille ei niinkään olisi sijaa, sillä epäonnistunut rekrytointihanke on ajan ja rahojen haasketta hankkijaorganisaatioille. Muissa maissa hankittu kokemus kansainvälisestä rekrytoinnista on oletettavasti osittain kertynyt yritysten ja erehdysten kuten myös onnistumisten kautta. Voisiko Suomen terveydenhuollon organisaatiot ja rekrytoinnin ammatinharjoittajat käydä opintomatkoilla näissä organisaatioissa hakemassa näkemystä käytäntöihin? Eikö muualla toimivaa kansainvälistä rekrytointimallia voitaisi istuttaa myös Suomeen? Se, että suomalaiset terveydenhuollon organisaatiot aloittaisivat tosissaan verkostoitumisen kansainvälisesti, vaatii varmasti uudenlaista osaamista ja rohkeutta uudistua. Mutta sen aika taitaa väistämättä olla käsillä, halusimme tai emme.

Rekrytointiprosessi ja kansainvälistyminen vaatii strategista suunnittelua, ei suin päin tuleen juoksemista. Tietoisella kehittämisellä ja osaamisen kartoitta-

misella voi terveydenhuollon organisaatiot löytää pitkäaikaisia, sitoutuneita työntekijöitä. Ja sitä kautta luoda ulkomaailmaan kuvaa hyvästä työpaikasta, jonne kannattaa lähteä kauempaakin. Kauttaaltaan Suomessa terveysala kärsii matalasta imagosta ja vetovoima nuorten keskuudessa ei ole parhaimmasta päästä. Tämä on seikka, joka vaatii nykyistä enemmän huomiota. Alan arvostus ja siellä tehtävän tärkeän työn nostaminen yhteiskunnallisesti näkyväksi ja arvokkaaksi ei tosin tapahdu sormia napsauttamalla. Pienet teot mm. henkilöstöjohtamisen toimivuudessa ja työhyvinvoinnissa ovat ensimmäisiä askeleita kohti kiinnostavampia ja houkuttelevampia työpaikkoja, joissa myös nuoret kokevat viihtyvänensä ja kehittyvänsä. Vetovoiman ja houkuttelevuuden kasvattaminen on aloitettava jo lähi- ja sairaanhoitajien koulutuksen tasolta, ja alan opiskelusta on tehtävä houkuttelevaa ja palkitsevaa, niin rahallisesti kuin henkisestikin antoisana työnä.

Vaasan kaupungin organisaatiolle espanjalaisten hoitajien tuottaminen oli uudenvuoden haaste. Yksittäisten kansainvälisten hoitajien sijasta organisaatioon tuli kerralla useampi. Näin myös ongelmat monistuivat. Sopeutumisvaikeudet ja sosiaalisen elämän puuttuminen näytti tulleen yllätyksenä niin hankkijaorganisaatio Vaasan kaupungille kuin espanjalaisille hoitajille itselleenkin. Kulttuurien kirjo oli osastoille ennestään tuttua mutta uutena haasteena tuli esimiehille työntekijöiden sopeutumisen ongelmat vapaa-ajalla. Onko tämän valossa työnantaja velvollinen järjestämään ulkomailta tuottamilleen työntekijöilleen aktiviteettia myös? Mikä työntekijän itsensä vastuulla ja voiko holhota liikaa? Vaasan tapauksessa Espanjasta tulleet sairaanhoitajat saivat paljon tukea ja apua muunkin elämän järjestelyssä. Keskustelua siis herätti tietysti tasavertaisuus tässä asiassa kun vertailtiin muita yksittäisiä maahan tulleita työntekijöitä, joiden on ollut yksin selvitettävä asunnonhankinnasta ja lupa-asioissa. Vallitseva näkemys oli, että heidän eteensä nähtiin paljon vaivaa ja aikaa mutta tulokset jäivät laihoiksi hankkijaorganisaation kannalta.

Se, miten henkilöstöjohtamisen ammattilaiset voivat edesauttaa onnistunutta kansainvälistä rekrytointia, on tuoda varsinaiseen hankintaprosessiin oma ammattiosaamisensa ja saatava äänensä kuuluviin päätöksiä tehdessä. Henkilöstöjohtajan on tunnettava oma työvoimansa yhtä hyvin kuin omat taskunsa ja luo-

tava optimaaliset olosuhteet omalta osaltaan kansainvälistymiselle ja uudelleenlaistulle verkostoitumiselle. Nykypäivänä monimuotoinen työyhteisö voi antaa juuri sen kilpailuedun mitä tarvitaan markkinoilla ja sitä kautta voidaan saavuttaa sellaista osaamista ja taitoa, jota ilman ei muutoksissa pärjätä. Erilaiset näkemykset totuttuihin asioihin haastaa niin esimiestä kuin työkollegaa. Mikäli organisaatio päättää kansainvälistyä, lähteä hakemaan muualta työntekijöitä, on prosessin oltava mahdollisimman avoin ja läpinäkyvä organisaation kaikille tasoille. Yksinkertaisesti siitä syystä, että kaikki tasot voidaan näin helposti sitouttaa toimimaan yhteisiä tavoitteita varten. Vaasan tapauksessa läpi kaikkien tasojen kulkeva informaatio rekrytointiprosessista ja sen kulusta ei ollut selkeää ja johdonmukaista, johtuen todennäköisesti syystä, että aikaa oli liian vähän ja päätöksiä oli tehtävä nopeasti. Juuri tämän nopeuden vuoksi kokemus saattoi jäädä hieman ulkokantaiseksi joillakin organisaation tasoilla eikä kaikki olleet selvillä strategisista tarkoituksesta, miksi tällaiseen ryhdyttiin. Tästä herääkin tutkielman tekijälle perustavaa laatua oleva kysymys; olisiko tapaustutkimuksen sijasta ollut järkevää ja informatiivisempaa tehdä arviointitutkimus kohteesta? Todennäköisesti olisin saanut erilaista aineistoa mutta sieltä olisi silloin saatanut juuri puuttua se lähiesimiesten kokemuksen ääni, jonka halusin saada kuuluviin ja jonka koin tapaustutkimuksen menetelmällä saavuttaneenikin hyvin.

Työvoiman liikkuvuus on tullut jäädäkseen terveydenhuollon sektorille ja työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, sillä ammattilainen hyvinkin pitkälle pystyy tämän hetkessä Suomessa, ja miksei muuallakin maailmassa, melkein pä valitsemaan minne haluaa työpanoksensa antaa. On siis työntekijän markkinat hoitajille. Se, kuinka asia saadaan käännettyä toisinpäin, eli työnantajilla on varaa valita parhaat ja soveltuvimmat työntekijät omiin organisaatioihinsa, onkin toinen asia. Siihen tulevat vaikuttamaan kansallisen taloustilanteen kanssa alan arvostuksen nousu sekä koulutettujen hoitajien alalla pysyminen. Joka vuosi ammatillisista oppilaitoksista ja ammattikorkeakouluista valmistuu uusia hoitajia, jotka jostain syystä eivät jää alalla töihin. He kokeilevat ehkäpä jonkun aikaa mutta karkaavat sitten muille sektoreille tekemään muita töitä. Kuinka nämä ihmiset saadaan jäämään alalle, mitä organisaatioiden on tehtävä vai onko kyse

pelkästään rahapussin suuruudesta? Vai onko vain kysymys elämäntilanteiden sattumuksista?

Aineistosta kumpuava kokemustieto perustana, nousee pohdinta, että eihän kukaan johtaja tahallisesti halua tehdä huonoja ratkaisuja, toisinaan riskit onnistua ovat vain pienemmät. Kuntien organisaatiossa tehdään töitä alati niukkenevilla budjeteilla ja yritetään löytää resursseille parhaat mahdolliset vastineet vähimmillä riskeillä. Mutta toisinaan riskejä on otettava, on uskallettava nopealla aikataululla tehdä päätöksiä, jotka kantavat hedelmää. Yrityksmaailmassa nopeat ratkaisut ovat arkea ja sen olisi rantauduttava pikku hiljaa myös raskaisiin ja hitaisiin kuntaorganisaatioihin, jotta muutosvalmiutta ja uudistumista saataisiin käyntiin. Toisinaan olisi aikaa suunnitella kauan, toisinaan sitten hieman vähemmän.

Tutkimustuloksista paljastui, että lähiesimiestaso noudatti hyvin pitkälti kaikkien kohdalla samanlaista johtamisen näkemystä. Mikä sinänsä ei ole huono asia mutta jään ajattelemaan, että tarvitseeko kaikkia persoonoita johtaa samalla kaavalla? En tarkoita pelkästään kansallisuutta tai alkuperää vaan esimerkiksi ikää. Onko eri-ikäisiä johdettava samalla metodilla vain tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden varjolla? Eri elämänkaaren vaiheessa olevat ihmiset kaipaavat esimiehiltään erilaisia asioita. Olisiko tämä asia pitänyt huomioida myös esimiestyössä suhteessa espanjalaisiin hoitajiin, eikä vain totutulla tavalla noudattaa samaa toimintatapaa kuin ennenkin. Olisiko aihetta tarkastella johtamisen kulttuureja, niin näkyviä kuin pinnalla alla piileviäkin myös kunnallisissa organisaatioissa?

”Tuhannenkin virstan matka alkaa yhdellä askeleella.”

(Kiinalainen sananlasku)

LÄHDELUETTELO

- Ackers, Louise (2004). Moving People and Knowledge: The Mobility of Scientist within the European Union. Saatavissa 10.9.2013: www.liv.ac.uk/media/livacuk/ewc/docs/Ackers-paper03.2004.pdf.
- Ahrnberg Swenson, Suzanne (1990). Föreord. Teoksessa Rekryterings handboken, En antologi om personalrekrytering. Toim. Suzanne Ahrnberg Swenson. Borås, Ruotsi: Svenska Dagbladets Förlags AB.
- Aiken, Linda H, James Buchan, Julie Sochalski, Barbara Nichols & Mary Powell (2004). Trends in International Nurse Migration. Health Affairs, 23, no.3. Saatavissa 17.2.2013 myös: <http://content.healthaffairs.org/content/23/3/69.full.html>.
- Armandi, Barry R., Daniel J. Rowley & Herbert Sherman (2007) Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. Business Strategy Series 2007, Vol. 8 nro. 3. Emerald. Saatavissa 26.9.2013: <http://site.ebrary.com.proxy.tritonia.fi/lib/tritonia/docDetail.action?docID=10172218>.
- Bonache, Jaime, Paula Caligiuri & David Lepak (2010). Managing the Global Workforce. Cornwall, Iso Britannia: Wiley.
- Bothnia Work (2012). Espanjalaisten sairaanhoitajien rekrytointi Vaasaan, tiedote 17.10.2012. Saatavissa 25.11.2012: <http://www.bothniawork.fi/pages/posts/espanjalaisten-sairaanhoitajien-tulo-vaasaan---tiedote-17.10.2012-26.php>.
- Brewster, Chris & Wolfgang Mayrhofer (2011). Comparative Human Resource Management. Teoksessa International Human Resource Management, Harzing Anne-Wil ja Pinnington Ashley H. 3rd. Ed. Cornwall, Iso Britannia: SAGE Publications.

- Brugha, Ruairi, Niamh Humphries & Hannah McGee (2008). Overseas nurse recruitment: Ireland as an illustration of the dynamic nature of nurse migration. Royal College of Surgeons in Ireland, Department of Epidemiology and Public Health Medicine. Saatavissa 26.3.2013 : <http://epubs.rcsi.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1000%context=epmart>.
- Brush Barbara L, Julie Sochalski & Anne M. Berger (2004). Imported Care: Recruiting Nurses to U.S. Health Care Facilities. *Health Affairs*, 23, no.3. Saatavissa 19.2.2013 myös: <http://content.healthaffairs.org/content/23/3/78.fullhtml>.
- Buchan, James (2002). International recruitment of nurses: United Kingdom case study. Queen Margaret University College. Edinburgh, Skotlanti. Saatavissa 15.11.2012: <http://eresearch.qmu.ac.uk/18/1/JBreport.pdf>.
- Cappelli, Peter (2009). Introduction: Making the Right Decisions During Economic Downturns. *Teoksessa: Weathering Storms: Human Resources in Difficult Times*, Society for Human Resource Management. Alexandria, USA: Society for Human Resource Management. Saatavissa 16.11.2013: <http://site.ebrary.com.proxy.tritonia.fi/lib/tritonia/docDetail.action?docID=10328933>.
- Clark, Timothy & Geoff Mallory (1996). *The Cultural Relativity of Human Resource Management: Is There a Universal Model?* Teoksessa Clark Timothy (toim.) *European Human Resource Management*. Cambridge, USA: Blackwell Publishers Inc.
- Coe, Kristal, Stephen Garnett, Kate Golebiowska, Steven Guthridge, Rosalyn Malyon, Shu Qin Li, Helen Walsh & Kerstin Zander (2008.) *Attracting and Keeping Nursing Professionals in an Environment of Chronical Labour Shortage: A Study of Mobility among Nurses and Midwives in the Northern territory of Australia*. Charles Darwin University Press: Aus-

tralia. Saatavissa 10.9.2013: http://digitallibrary.health.nt.gov.au/dspace/bitstream/10137/228/nurse_report.pdf.

Devanna, Mary Anne, Charles Fombrun, Noel Tichy & Lynn Warren (1982). Strategic planning and human resource management. *Human Resource Management*, Vol. 21, Issue 1, 11–17. Saatavissa 27.11.2012: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.3930210103/abstract>.

Dowling, Peter J, Randall S. Schuler & Denise E. Welch (1999). *International Human Resource Management: Managing people in a Multinational Context*. Kanada: South-Western College Publishing.

Eldridge, Derek & Willy McCourt (2004). *Global Human Resource Management – Managing people in Developing and Transitional Countries*. Cornwall, Iso Britannia: Edward Elgar Publishing, Inc.

Euroopan komissio (2012). Kansalaisten oikeudet EU:ssa. Saatavissa 14.4.2013: http://ec.europa.eu/finland/news/topics/citizens/index_fi.htm#2.

Eurooppatiedotus.fi Ulkoasianministeriö (2013). Työskentely EU:ssa. Saatavissa 14.4.2013: http://www.eurooppatiedotus.fi/public/default.aspx?no-deid=37775&contentlan=1&culture=fi-FI#.UWqe_HCfMmI.

Euroopan Unionin perusoikeuskirja (2010). Saatavissa 14.4.2013: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:FI:PDF>.

Fihel, Agnieszka, Pawel Kaczmarczyk & Marek Okolski (2006). *Labour Mobility in the Enlarged European Union: International Migration from the EU8 countries*. CMR Working Papers No. 14/74. Center of Migration Research, Warsaw University: Varsova, Puola. Saatavissa 10.9.2013: <http://xa.yimg.com/hq/groups/23186447/930130911/name/Fihel.pdf>.

- Foster, Barbara, Sandra MacDinald-Rencz & Linda McGillis Hall (2013). Migration and Mobility: Informing Nursing Health Resources Retention and Recruitment Policy. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, no. 26 Special Issue, 89–96. Saatavissa 10.9.2013: www.longwoods.com/content/23255/print.
- Heikkilä, Elli & Maria Pikkarainen (2008). Väestön ja työvoiman kansainvälistyminen nyt ja tulevaisuudessa. *Siirtolaistutkimuksia A 30*. Raisio: Siirtolaisinstituutti.
- Helsilä, Martti (2002). *Käytännön henkilöstötyö*. Tampere: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2008). *Tutki ja kirjoita*, 13.–14., osittain uudistettu painos. Keuruu: Tammi.
- Holm, Pasi, Satu Nivalainen & Raija Volk (2008). Työvoiman alueellisen liikkuvuuden esteet ja kannustimet: Työvoiman alueellisen liikkuvuuden kannusteet – osa 1. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1/2008. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Saatavissa 25.9.2013: <http://vnk.fi/julkaisukansio/2008/j01-tyovoiman-liikkuvuuden-esteet/pdf/fi.pdf>.
- IBS Center for Management Research (2012). *Introduction to Human Resource Management: Human Resource Planning*. Saatavissa 27.11.2012: <http://www.icmrindia.org/courseware/Intro%20to%20Hrm/hrm-DS4.htm>.
- Iltasanomat (2012). Suomeen tulee syksyllä sairaanhoitajia Espanjasta 20.8. Saatavissa 25.11.2012: <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288493331451.html>.

- Kaufman, Bruce E. (2008). *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. Ithaca, USA: Cornell University Press. Saatavissa 16.11.2013: <http://site.ebrary.com.proxy.tritonia.fi/lib/tritonia/docDetail.action?docID=10468067>.
- Karlsson, Mirja, toim. (2012). *Attraktiivinen Suomi, terveydenhuollon osaajien liikkuvuuden edistäminen 1.11.2008-31.12.2010, loppuraportti*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa 25.11.2012: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/c542a578-9a22-4291-a191-87d46ba03e2c>.
- Kauhanen, Juhani (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen, 5. Uudistettu painos*. Vantaa: WSOY.
- Koivisto, Kari (2004). *Oikea valinta, rekrytoinnin menetelmät*. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Kodoth, Praveena & Tina Kuriakose Jacob (2013). *International Mobility of Nurses from Kerala (India) to the EU: Prospect and Challenges with special referenses to the Netherlands and Denmark*. CARIM-India Research Report 2013/19, Robert Schuman Centre for Advanced Studies, San Domenico di Fiesole. Italy: European University Institute. Saatavissa 25.9.2013: <http://www.india-eu-migration.eu/media/CARIM-India-2013-19.pdf>.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2003). *Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus*. Saatavissa 16.11.2013: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Documents/Kunta-alan%20henkilstöraporttisuositus.pdf>.
- Lombardi, Donald N. & Joan E. Pynes (2011). *Human Resources Management for Health Care Organizations: A Strategic Approach*. USA: Wiley. Saatavissa 26.9.2013: <http://site.ebrary.com.proxy.tritonia.fi/lib/tritonia/docDetail.action?docID=10523979&p00=nurse%20management>.

- Lowell, B. Lindsay, Kristin Michelle Ray & Sarah Spencer (2005). International Health Worker Mobility: Causes, consequences, and better practices. Institute for the Study of International Migration, Georgetown University. Washington. Saatavissa 10.9.2013: www.compas.ox.ac.uk/fileadmin/files/Events/Events_2005/Rapporteur's%20Report%206-6-05.pdf.
- Malmfors, Lena (1990). Företags- och jobbanalys. Teoksessa Rekryterings handboken, En antologi om personalrekrytering. Toim. Suzanne Ahrnberg Swenson. Borås: Svenska Dagbladets Förlags AB.
- Martin, John (2010). Key Concepts in Human Resource Management. Wiltshire, Iso Britania: SAGE Publications.
- Matikainen, Maija Leena (2000). Englantilais-suomalainen sanasto hoito-, kuntoutus- ja sosiaalialan henkilökunnalle. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.
- Nieminen, Suvi (2011). Kuulumisen politiikka: Maahanmuuttajasairaanhoitajat, ammattikuntaan sisäänpääsy ja toimijuuden ehdot. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Acta Universitatis Tamperensis 1616. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Paik, Yongsun & Charles M. Vance (2011). Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management. 2nd ed. USA: M.E. Sharpe, Inc.
- Piili, Marjut (2006). Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Pinnington, Ashley H. (2011). Strategic Management and IHRM. Teoksessa International Human Resource Management, Harzing Anne-Wil ja Pinnington Ashley H. 3rd. Ed. Cornwall, Iso Britania: SAGE Publications.

- Potoker, Elaine S. (2011). *International Human Resource Development: A leadership perspective*, 2nd ed. Cornwall, Iso Britannia: Routledge.
- Purcell, Laura & Brigid Milner (2005). Management development in healthcare: Exploring the experiences of clinical nurse managers. *Journal of European Industrial Training*, vol. 29, no 9. Saatavissa 12.10.2013: www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm.
- Rigolosi, Elaine La Monica (2005). *Management and Leadership in Nursing and Health Care: An Experimental approach*, 2nd. ed. USA, New York: Springer Publishing Company. Saatavissa 26.5.2013: <http://site.ebrary.com.proxy.tritonia.fi/lib/tritonia/docDetail.action?docID=10265642>.
- Reilly, Peter & Tony Williams (2006). *Strategic HR: Building the Capability to Deliver*. Abingdon, Oxon, Iso Britannia: Ashgate Publishing Group. Saatavissa 16.11.2013: <http://site.ebrary.com.proxy.tritonia.fi/lib/tritonia/docDetail.action?docID=10211044>.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu)*. Saatavissa 28.1.2013:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Shenkar, Oded (1995). *Global perspectives of human resource management*. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Shermon, Ganesh (2009). *Knowledge Human Resource Management: An HRM Strategy – Structure Perspective*. Mumbai, Intia: Global Media. Saatavissa 16.11.2013: <http://site.ebrary.com.proxy.tritonia.fi/lib/tritonia/docDetail.action?docID=10415462>.
- Tribehr -internetsivusto (2013). *Traditional recruiting Methods vs. Modern Recruiting Methods*. Saatavissa 26.3.2013: <http://tribehr.com/blog/traditional-recruiting-methods-vs-modern-recruiting-methods>.

- Truss, Catherine (1999). *Soft and Hard Models of Human Resource Management*. Teoksessa *Strategic Human Resource Management*, Gratton, L., V. Hope Hailey, P. Stiles ja C. Truss. New York, USA: Oxford University Press.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2011). *Työllisyyskertomus vuodelta 2010*. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 14/2011. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vaahtio, Eeva-Leena (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vaasan kaupunki (2013). *Vaasan kaupungin kotisivut: Terveysten ja sairauksien hoito, kaupungin sairaalan osastot*. Saatavissa 30.10.2013: <http://seniornetti.vaasa.fi/WebRoot/1070824/Page2010.aspx?id=1089575>.
- Valvira (2013). *Ammattioikeudet, kielitaito ja tutkintojen tunnustaminen*. Saatavissa 16.10.2013: <http://www.valvira.fi/luvat/ammattioikeudet>.
- Virtanen, Aija (2011). *Käsityksiä kansainvälisesti rekrytoitujen hoitajien ammatillisesta kielitaidosta ja sen kehittymisestä: mediakeskusteluiden ja asiantuntijan haastattelun analyysia*. *Puhe ja kieli*, 31:4, 153–172.
- Wrench, John (2007). *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Abingdon, Iso Britannia: Ashgate Publishing Group. Saatavissa 30.10.2013: <http://site.ebrary.com.proxy.tritonia.fi/lib/tritonia/docDetail.action?docID=10211210>.
- Xu, Yu & Jianhui Zhang (2005). *One Size Doesn't Fit All: Ethics of international nurse recruitment from the conceptual framework of Stakeholder Interest*. *Nurs Ethics* 2005, 12: 571–581. Saatavissa 19.2.2013: <http://nej.sagepub.com/content/12/6/571>.

LIITE 1. Lista haastatelluista, jotka antoivat luvan nimensä julkaisemiselle.

Häkans Majvor,	osastonhoitaja, Vaasa 7.11.2013
Iivonen Irma,	ylihoitaja, Vaasa 4.11.2012
Kainulainen Kirsi,	osastonhoitaja, Vaasa 31.10.2013
Ketola Marjo,	osastonhoitaja, Vaasa 5.11.2013
Mylläri Kirsi,	osastonhoitaja, Vaasa 1.11.2013
Pitkäkangas Pirjo,	osastonhoitaja, Vaasa 8.11.2013
Suutari Marjo,	osastonhoitaja, Vaasa 14.11.2013
Tuomaala Arja,	johtava ylihoitaja, Vaasa 7.11.2013

LIITE 2. Saatekirje haastatelluille

TIETOJA TUTKIELMAAN OSALLISTUVALLE JA HAASTATELTAVALLE

Pro Gradu tutkielman nimi:

Henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet kansainvälisessä rekrytoinnissa

Tutkielman tekijä:

Hanna Vähänen, HTK

Vaasan Yliopisto; Hallintotieteet, Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Sähköposti: r91254@student.uwasa.fi

p. 044 271 7272

Pro Gradu -tutkielmani tarkoitus

Tarkoitukseni on kerätä haastatteluaineistoa kansainvälisessä rekrytoinnissa mukana olleilta esimiehiltä ja työntekijöiltä, ja yhdistää se Pro gradu -tutkielmani empiiriseksi aineistoksi. Haluan tutkielmassani selvittää työvoiman liikkuvuuden ilmiötä ja kansainvälistä hoitajien rekrytointia henkilöstöjohtamisen viitekehyksessä terveyssektorilla.

Haastattelumateriaalin säilytys ja salassapito

Vastaajat voivat niin halutessaan pysyä anonyymeinä ja litteroitua haastattelu-materiaalia ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin tutkimuksen tekemiseen. Tutkielman valmistuttua kerätty ääniaineisto tuhotaan. Litteroitu aineisto säilytetään kaksi vuotta tutkielman tekijällä.

LÄMMIN KIITOS MUKANAOLOSTA JA VASTAUKSISTA.



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

LIITE 3. Haastattelurunko

TAUSTATIEDOT

Haastateltava:

Koulutus:

Tehtävä organisaatiossa:

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Teema: Kansainvälinen rekrytointi

- Onko teidän organisaatiossa kokemusta kansainvälisestä rekrytoinnista?
- Millaista osaamista organisaationne tarvitsisi tulevaisuuden kansainvälistä rekrytointia varten?
- Aikooko organisaationne jatkossa hankkia työntekijöitä kansainvälisiltä työmarkkinoilta?

Teema: Rekrytointiprosessi

- Kuinka organisaationne määritteli kriteerit ulkomailta tuleville työntekijöille?
- Miten valintaprosessi oli järjestetty?
- Mitä rekrytointikanavia oli käytössänne?
- Millaisia asioita organisaationne koki haasteiksi kansainvälisen rekrytoinnin tiimoilta?

Teema: Kansainvälisen henkilöstön johtaminen

- Ovatko kansainväliset työntekijät organisaatiossa mielestänne tasavertaisessa asemassa?
- Kuinka uudet kansainväliset työntekijät on otettu vastaan organisaationne työyhteisöissä?
- Millaista mahdollista ohjausta ja lisätukea kansainväliset työntekijät mielestänne kaipaavat esimieheltään?