



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Milla Arilehto

Kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmäyhteistyö hyvinvointialueella

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Milla Arilehto		
Tutkielman nimi:	Kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmäyhteistyö hyvinvointialueella		
Tutkinto:	Hallintotieteen maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Patrik Nordin		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	118

TIIVISTELMÄ:

Kansainvälinen rekrytointi on yksi keino, jolla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot pyrkivät ratkaisemaan työvoimapulaa. Osa hyvinvointialueista on asettanut strategiseksi tavoitteeksi kansainvälisen rekrytoinnin lisäämisen. Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmiä sekä rekrytoinneissa tehtävää sidosryhmäyhteistyötä hyvinvointialueella. Lisäksi tavoitteena on selvittää tekijöitä, jotka edistävät tai estävät kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista.

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena, ja tutkimukseen on haastateltu kuutta kansainvälisen rekrytoinnin ensisijaisiin sidosryhmiin kuuluvaa henkilöä. Haastattelut on suoritettu pari- ja ryhmähaastatteluina, ja tutkimusaineisto analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tutkielmassa on hyödynnetty sidosryhmäanalyysiä kansainväliseen rekrytointiin vaikuttavien sidosryhmien tunnistamisessa ja jaottelussa. Sidosryhmäanalyysi tarjoaa systemaattisen lähestymistavan kansainvälisen rekrytoinnin prosessin sidosryhmien kartoittamiseen.

Tutkielma osoittaa, että kansainvälinen rekrytointi vaatii organisaatiolta ja muilta sidosryhmiltä resursseja ja osaamista, ja eri sidosryhmien resurssien hyödyntäminen tukee tavoitteiden saavuttamista. Resurssien puute taas voi hidastaa prosessia ja heikentää kansainvälisten työntekijöiden saamaa tukea ja ohjauksen laatua. Työpaikkaohjaajien katsotaan olevan avainasemassa kansainvälisten työntekijöiden integraation tukemisessa.

Kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteita edistäviksi tekijöiksi on tunnistettu sidosryhmien välinen yhteistyö, osaamisen hyödyntäminen, monikulttuurisuusosaaminen sekä motivaatio ja positiivinen asenne. Tavoitteita estäviksi tekijöiksi puolestaan kielitaidon puutteet, pätevytymishaasteet, resurssien puute sekä sääntelyyn liittyvät tekijät. Erityisesti puutteellinen kielitaito koetaan merkittäväksi esteeksi, sillä se vaikeuttaa työntekijän integroitumista työyhteisöön ja heikentävän työtehtävistä suoriutumista.

Tutkielmassa ilmenee, että yhteistyö keskeisten sidosryhmien välillä on ratkaisevaa rekrytointiprosessin onnistumiselle. Prosessin alkuvaiheessa on erityisen tärkeää määritellä selkeästi sidosryhmien roolit ja vastuut. Sidosryhmien osallistaminen ja heidän näkökulmiensa, kokemustensa ja mielipiteidensä huomioiminen voivat edistää kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden saavuttamista. Keskeisten sidosryhmien odotusten ja asenteiden tunnistaminen mahdollistaa kohdentettuja toimien suunnittelun ja sitouttaa sidosryhmät paremmin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

AVAINSANAT: hyvinvointialue, sosiaali- ja terveydenhuolto, kansainvälinen rekrytointi, sidosryhmäanalyysi, sidosryhmäyhteistyö

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	10
1.2	Tutkielman rakenne	10
2	Kansainvälinen rekrytointi ja ulkomainen työvoima sosiaali- ja terveysalalla	12
2.1	Työvoiman liikkuvuus ja kansainvälinen rekrytointi	12
2.2	Kansainvälisen rekrytoinnin edistävät ja estävät tekijät Suomessa	17
2.3	Kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmäyhteistyö	23
3	Sosiaali- ja terveydenhuollon kansainvälisen rekrytoinnin sääntely	29
3.1	Työmarkkinoiden ja sosiaali- ja terveydenhuollon sääntely	29
3.2	Ulkomaisen työvoiman oleskelu- ja työluvat	31
3.3	Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöt	33
4	Sidosryhmät ja sidosryhmäanalyysi	38
4.1	Sidosryhmä käsitteenä	38
4.2	Sidosryhmäanalyysi	40
4.3	Sidosryhmävuorovaikutus	43
5	Tutkimuksen kuvaus	46
5.1	Laadullinen tutkimus	46
5.2	Sidosryhmäanalyysin toteutus	47
5.3	Aineistonkeruu	52
5.4	Aineiston analyysi	55
6	Tulokset	58
6.1	Kansainvälinen rekrytointi strategisena tavoitteena	58
6.2	Kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmät	63
6.3	Kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteita edistävät ja estävät tekijät	67
6.4	Sidosryhmäyhteistyö ja -vuorovaikutus kansainvälisessä rekrytoinnissa	81
7	Johtopäätökset	89
7.1	Pohdinta	89
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet	97

7.3	Jatkotutkimusaiheet	100
	Lähteet	102
	Liite 1. Esittelykirje	115
	Liite 2. Haastatteluteemat ja -kysymykset	117

Kuviot

Kuvio 1. Sisällönanalyysin eteneminen	56
Kuvio 2. Kansainvälisen rekrytoinnin prosessi	61

Taulukot

Taulukko 1. Sidosryhmien ominaisuuksia kuvaavat periaatteet	39
Taulukko 2. Sidosryhmien jaottelu ja hyvinvointialueen kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmät	50
Taulukko 3. Haastateltavat ja haastattelujen kestot	55

1 Johdanto

Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltoa uhkaa vuosi vuodelta paheneva työvoimapula. Työvoiman tarpeeseen ja saatavuuteen vaikuttavat sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä muilla aloilla väestörakenteen nopea vanheneminen, työkäisen väestön väheneminen sekä hidastuva väestönkasvu (Valtioneuvosto, 2021, s. 16). Väestörakenteen vanhenemisen myötä väestöllinen huoltosuhde eli ei-työkäisten suhde työkäisiin kasvaa (Paavola ja muut, 2020, s. 20). Tulevina vuosikymmeninä syntyvyyden jatkuva ja nopea aleneminen, joka hidastaa väestönkasvua, pienentää merkittävästi työelämään siirtyvien ikäluokkien kokoa (Valtioneuvosto, 2021, s. 35) ja vähentävää sosiaali- ja terveydenhuollon ammatteihin koulutettavien määrää. Samalla ikääntyvän väestön myötä sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttö tulee lisääntymään (Paavola ja muut, 2020, s. 21).

Sosiaali- ja terveydenhuollon työvoiman tarpeeseen vaikuttavat samanaikaisesti useat tekijät. Julkisen alan eläkevakuuttaja Kevan (2021) ennusteen mukaan lähi- ja sairaanhoitajat kuuluvat seuraavien kymmenen vuoden aikana suurimpiin kunta- ja hyvinvointialalla eläköityviin ammattiryhmiin. Sosiaali- ja terveyspalveluihin avautuu runsaasti työpaikkoja, sillä uusien osaajien tarve alalla on arviolta 200 000 työntekijää vuoteen 2035 mennessä (Valtioneuvosto, 2021, s. 18). Työvoiman kysyntää kasvattavat myös sosiaali- ja terveydenhuoltoon vaikuttavat lakimuutokset. Erityisesti Suomessa asteittain voimaan tuleva lakiuudistus vanhuspalveluiden henkilöstömitoituksesta vaikuttaa työvoiman tarpeeseen, kun se määrittää jatkossa välitöntä asiakastyötä tekevien työntekijöiden vähimmäismäärän (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2021, 20 §).

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuudessa on alueellisia ja ammattiryhmäkohtaisia eroja (Valtioneuvosto, 2021, s. 18). Saatavuuden vaihteluun vaikuttavat muun muassa koulutuksesta valmistuneiden määrät ja heidän alueellinen sijoittumisensa (HE 241/2020 vp.). Vartiaisen (2021 s. 264) mukaan erityisesti hoiva- ja hoitotyöntekijöiden työvoimapulaa pahentaa alan heikko vetovoima. Hallituksen esityksen (74/2022 vp.) mukaan lähi- ja sairaanhoitajien työvoiman tarve on suuri koko maassa.

Rekrytointihaasteiden vuoksi täyttämättä jääneiden tehtävien määrä on kasvanut, ja vuonna 2020 täyttämättä jäi lähes 32 000 työpaikkaa. Tilanteen parantamiseksi Suomessa tulisi kiinnittää huomiota toimenpiteisiin, jotka turvaavat työvoiman saatavuutta sekä vahvistavat alan veto- ja pitovoimaa. Näihin toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa koulutusten ja koulutuspolkujen kehittäminen, työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamisen mallien käyttöönotto sekä työperäisen maahanmuuton lisääminen. Larjan ja Peltosen (2023, s. 41) mukaan työvoiman saatavuushaasteisiin vastaamiseksi on esitetty työperäisen maahanmuuton käytänteiden parantamista ja rekrytoinnin kohdentamista aloille, joilla kotimaisen työvoiman tarjonta ei riitä.

Suomen väkiluvun kääntyessä laskuun 2030-luvun alussa työvoiman kasvua voidaan säävuttaa ainoastaan maahanmuuton avulla (Valtioneuvosto, 2021, s. 16). Työvoimapulan ratkaisemiseksi on muiden toimien ohella alettu panostaa kansainväliseen rekrytointiin. Sosiaali- ja terveysministeriö (2023a, s. 3) painottaa, että kansainvälisen rekrytoinnin ja työperäisen maahanmuuton tehostaminen on jopa välttämätöntä. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan hyvinvointialueiden ja yksityisten toimijoiden tarve ulkomaisen työvoiman rekrytointiin sosiaali- ja terveydenhuollossa kasvaa merkittävästi lähivuosina (Valtioneuvosto, 2023). On arvioitu, että sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaistyövoimatarpeesta kansainvälisen rekrytoinnin osuus tulee vuoteen 2030 mennessä olemaan noin 10 % (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a, s. 21). Tällä hetkellä kansainvälisen työvoiman määrä Suomessa on kuitenkin edelleen suhteellisen pieni (Valtioneuvosto, 2023).

Kansainvälinen rekrytointi voi olla organisaatiolle strateginen valinta, jonka avulla pyritään hankkimaan uutta työvoimaa ja osaamista (Moriarty ja muut, 2012). Hyvinvointialueen strategiasta päättää aluevaltuusto, ja hyvinvointialuestrategiassa määritellään organisaation toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet (Laki hyvinvointialueesta 611/2021, 41 §). Hyvinvointialuelain (611/2021, 41 §) mukaan strategiassa on otettava huomioon muun muassa organisaation henkilöstöpolitiikka, ja sen tulee perustua arviointiin hyvinvointialueen nykytilanteesta sekä toimintaympäristön muutoksista ja niiden

vaikutuksista hyvinvointialueen tehtävien toteuttamiseen. Valtioneuvoston ja hyvinvointialueiden välisistä keskusteluista käy ilmi, että useimmat hyvinvointialueet ovat asettaneet tavoitteekseen lisätä kansainvälistä rekrytointia tai aloittaneet keskustelut sen mahdollisuuksista parantaa henkilöstötilannetta (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023c). Vuonna 2023 toteutetun kyselyn mukaan hyvinvointialueet ovat arvioineet, että yli 20 % lisähenkilöstöstä rekrytoidaan työperäisen maahanmuuton kautta (Valtioneuvosto, 2023). Ulkomailta rekrytoitun työvoiman tarve kohdistuu erityisesti ikääntyneiden palveluihin ja perusterveydenhuoltoon, joissa suurin kysyntä on lähi- ja sairaanhoitajille sekä hoiva-avustajille (Valtioneuvosto, 2023).

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten työperäiseen maahanmuuttoon liittyy erityispiirteitä, kuten alaan liittyvä sääntely, joka koskee sekä työmarkkinoille siirtymistä että sosiaali- ja terveydenhuollon ammateissa toimimista (Näre & Silva, 2020, s. 513). Lupaprosessit vaikuttavat merkittävästi siihen, miten kansainvälisen rekrytoinnin kautta saapuvat työntekijät integroituvat kohdemaan työvoimaan (Vartiainen, 2019, s. 40). Hanhisen ja Rintalan (2022, s. 9) mukaan lupaprosessit eroavat huomattavasti EU- ja ETA-alueen kansalaisten sekä EU- ja ETA-alueen ulkopuolisten kansalaisten välillä. EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta Suomeen saapuvilta edellytetään työperusteista oleskelulupaa. Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon ammateissa, kuten sairaanhoitajana, toimiminen edellyttää pääsääntöisesti ammatinharjoittamisoikeutta sekä työtehtävien kannalta riittävää kielitaitoa (Valvira, n.d.). Hanhisen ja Rintalan (2022, s. 9) mukaan EU- ja ETA-alueen ulkopuolella hoitoalalle kouluttautuneet eivät kuitenkaan voi saada lupaa suoraan laillistettuun ammattiin, vaan heidän on haettava lupaa työskentelyyn muussa ammatissa. Lisäksi sosiaali- ja terveysalan koulutuksen EU- ja ETA-alueen ulkopuolella suorittaneilta vaaditaan lisäopintoja sekä kielitodistus ennen kuin he voivat toimia laillistetussa ammatissa.

Kansainvälisen rekrytoinnin onnistuminen edellyttää selkeitä ohjeita, toimintamalleja, yhteistyökumppaneita ja verkostoja (Kiiski, 2017). Työperäisen maahanmuuton lisäämiseksi sosiaali- ja terveysalalla tulisi panostaa eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön

(Tevameri, 2022, s. 100), sillä kansainvälisen rekrytoinnin toimintakentällä toimii paljon sekä julkisia että yksityisiä toimijoita (Karkola, 2023, s. 76). Kansainvälisen työjärjestön (ILO, 2023, s. 8) mukaan sosiaali- ja terveysalan kansainvälinen rekrytointi koskettaa monia sidosryhmiä, mikä edellyttää taloudellisten, sosiaalisten ja eettisten näkökulmien huomioimista. Brysonin (2007, s. 23-24) mukaan sidosryhmäanalyysit ovat yhä tärkeämpiä maailman keskinäisten riippuvuuksien lisääntyessä, jolloin useat yksilöt, ryhmät ja organisaatiot ovat mukana julkista sektoria koskettavien ongelmien ratkaisussa. Sidosryhmäanalyysi auttaa tunnistamaan, analysoimaan tai hallitsemaan sidosryhmiä (Pouloudi ja muut, 2016, s. 109), ja Champersin ja Stormin (2019, s. 113-114) mukaan sen avulla voidaan ymmärtää sidosryhmien vaikutusta, resursseja ja merkitystä organisaatioiden prosesseissa tai politiikkatoimien täytäntöönpanossa. Baum ja muut (2007, s. 82) korostavat, että sidosryhmäanalyysi mahdollistaa yhteistyötahojen kokoamisen, mikä tuo yhteen asiantuntemusta ja resursseja sekä luo verkoston tiedon jakamiseen. Sidosryhmäanalyysin tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää strategisten tavoitteiden toteutumista tukevan viestinnän ja vaikuttamisen suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen (Schmeer, 2000).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sidosryhmäyhteistyötä osana kansainvälistä rekrytointia hyvinvointialueilla. Kansainvälinen rekrytointi ja siihen liittyvä sidosryhmäyhteistyö hyvinvointialueilla on ajankohtainen aihe, sillä monet hyvinvointialueet ovat käynnistäneet tai suunnittelevat kansainvälisen rekrytoinnin lisäämistä. Tutkielma keskittyy hoiva- ja hoitotyöntekijöiden kansainväliseen rekrytointiin ulkomailta, jättäen tutkielman ulkopuolelle Suomessa jo asuvien ulkomaalaisten työllistäminen sekä muun työperäisen maahanmuuton. Tutkielman teoriaosassa kansainvälistä rekrytointia käsitellään erityisesti EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta tulevan työvoiman näkökulmasta. Empiirinen aineisto on puolestaan rajattu tarkastelemaan kansainvälistä rekrytointia yksinomaan EU- ja ETA-maiden ulkopuolisista maista.

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkielma käsittelee ulkomaisen työvoiman rekrytointia julkisiin sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin. Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmiä sekä rekrytoinneissa tehtävää sidosryhmäyhteistyötä hyvinvointialueella. Lisäksi tavoitteena on selvittää tekijöitä, jotka edistävät tai estävät kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista. Tutkimus rajautuu käsittelemään hoiva- ja hoitotyöntekijöitä.

Tutkielman tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Miten sidosryhmäanalyysin avulla on mahdollista tutkia kansainvälistä rekrytointia?
2. Minkälaista sidosryhmäyhteistyötä hyvinvointialueella tehdään kansainvälisissä rekrytoinneissa? Minkälainen sidosryhmäyhteistyö tukee kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista?
3. Minkä tekijöiden nähdään edistävän tai estävän kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista?

1.2 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu seitsemästä pääluvusta. Johdantoluvussa käsitellään työn taustaa sekä kuvataan tutkielman tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa tarkastellaan työvoiman liikkuvuutta ja kansainvälistä rekrytointia, kansainvälisen rekrytoinnin edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä siinä tehtävää sidosryhmäyhteistyötä. Kolmannessa luvussa käsitellään työmarkkinoiden, sosiaali- ja terveydenhuollon sekä ammattihenkilöiden sääntelyä, joka luo pohjan kansainväliselle rekrytoinnille ja niihin tekijöille, jotka vaikuttavat työvoiman siirtymiseen työmarkkinoille. Neljännessä luvussa tutkielma etenee käsittelemään sidosryhmää käsitteenä, sidosryhmäanalyysiä sekä -vuorovaikutusta.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkielman metodologisia valintoja sekä sidosryhmäanalyysin toteutusta, aineistonkeruuta ja aineiston analyysiä. Kuudennessa luvussa esitellään tutkielman tulokset, jotka on jaettu alalukuihin haastatteluissa ilmenneiden keskeisten teemojen mukaisesti. Tutkielman loppupuolella esitetään tutkielman johtopäätökset sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Lopuksi tutkielmassa esitetään ehdotuksia jatkotutkimusaiheista.

2 Kansainvälinen rekrytointi ja ulkomainen työvoima sosiaali- ja terveysalalla

2.1 Työvoiman liikkuvuus ja kansainvälinen rekrytointi

Kasvava pula osaavasta työvoimasta sosiaali- ja terveydenhuollossa on globaali ilmiö, mikä on johtanut kilpailun lisääntymiseen eri maiden välillä. Smithin ja muiden (2022, s. 176) mukaan hoitajien työvoimapula voidaan kansainvälisesti tarkasteltuna liittää sekä tekijöihin, jotka vähentävät työssä olevien hoitajien määrää, että tekijöihin, jotka kasvattavat työvoiman kysyntää. Erityisesti eläköityminen ja alan vaihtaminen vaikuttavat hoitotyötä tekevien määrään. Maailmanlaajuinen pula hoitajista ei kuitenkaan ole ainoa syy, joka kannustaa hoitajia hakeutumaan töihin ulkomaille, vaan taustalla on moninaisempia syitä (Li ja muut, 2014, s. 315). Aluttisin ja muiden (2014) mukaan työvoiman kansainvälisestä liikkuvuudesta ei ole tarkkoja seurantatietoja, mutta globalisaation on tunnistettu lisäävän maahanmuuttoa. Myös terveydenhuollon ammattihenkilöt liikkuvat aikaisempaa enemmän työn perässä. Työmarkkinoiden laajentuminen on lisännyt erityisesti ammattilaisten liikkuvuutta matalan tulotason maista korkeamman tulotason maihin (WHO, 2006).

Li ja muut (2014, s. 315) esittävät, että kansainvälinen hoitajien muuttoliike syntyy eri työntö- ja vetovoimatekijöiden yhdistelmänä. Yleisesti muuttoliikkeen on tunnistettu tapahtuvan köyhempien maiden työntötekijöiden ja vauraampien maiden vetovoimatekijöiden vaikutuksesta, jolloin työvoimaa siirtyy kehittyvistä maista kehittyneimpiin maihin. Lähtömaiden olosuhteet ja tilanteet toimivat työntötekijöinä, jotka vaikuttavat hoitajien haluun muuttaa pois maasta. Konlanin ja muiden (2023, s. 7463) mukaan näihin työntötekijöihin kuuluvat muun muassa maan sosioekonomiset olosuhteet, heikko terveydenhuoltojärjestelmä tai alhainen palkkaus. Kline (2003, s. 108) tunnisti lisäksi lähtömaan rajalliset mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen ja ammattitaidon hyödyntämiseen koulutukselliseksi työntötekijäksi, joka kannustaa hoitajia hakeutumaan ulkomaille. Myös terveydenhuoltojärjestelmän ulkopuoliset tekijät, kuten sodat sekä

henkilökohtaiset syyt, kuten halu kouluttautua, vaikuttavat maastamuuttoon (Konlan ja muut, 2023, s. 7463).

Hoitajien maastamuuton syyt ovat usein moninaisia ja osittain monimutkaisia (Li ja muut, 2014, s. 315). Konlan ja muut (2023, s. 7463) ovat tunnistanee, että maastamuuttoon vaikuttavat monet yksilöön, perheeseen, yhteisöön, yhteiskuntaan sekä kansallisella tasolla vallitsevat tekijät. Klinen (2003, s. 108) mukaan useat poliittiset, sosiaaliset, taloudelliset, historialliset, kulttuuriset sekä lainsäädäntöön ja koulutukseen liittyvät tekijät vaikuttavat yleisesti maastamuuttoon. Bach (2003, s. 12) korostaa, että maastamuuton taustalla on aina lopulta henkilökohtainen valinta, johon vaikuttavat erityisesti yksilön taloudelliset ja sosiaaliset olosuhteet. Li ja muut (2014, s. 315) tuovat esille, että yksilön taloudellisen tilanteen paraneminen on usein yksi merkittävimmistä maastamuuttopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Kehittyvistä maista muuttaneet hoitajat voivat usein parantaa kotimaahan jäävien perheidensä elinolosuhteita lähettämällä heille osan ansioistaan. Li ja muut (2014, s. 314) ovat kuvanneet Filippiinien olevan suurin maahanmuuttajahoitajien lähtömaa. Vartiaisen (2021, s. 266) mukaan filippiiniläisille sairaanhoitajille kohdemaan sijaintia tärkeämpää on usein mahdollisuus hankkia toimeentuloa itselleen ja perheelleen.

Maastamuuttoon vaikuttavien työntekijöiden lisäksi voidaan tunnistaa niin sanottuja vetovoimatekijöitä (Konlan ja muut, 2023, s. 7463), jotka houkuttelevat sekä helpottavat hoitajien siirtymistä kohdemaan (Li ja muut, 2014, s. 315). Lin ja muiden (2014, s. 315) mukaan vetovoimatekijöinä toimivat kohdemaiden olosuhteet, kuten työpaikkojen saatavuus, parempi työympäristö, vakaa sosioekonominen tilanne, sosiaaliset ja eläketurvaedut, ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet sekä mahdollisuus elämänlaadun parantamiseen. Taloudellisena ja sosiaalisena vetovoimatekijänä Kline (2003, s. 108) korostaa kohdemaan lähtömaata parempaa palkkausta, työolosuhteita tai korkeampaa elintasoja. Lisäksi Konlan ja muut (2023, s. 7363) kuvaavat vetovoimatekijöiksi ulkomailla asuvat sukulaiset, halun kouluttautua kohdemaassa sekä kohdemaan kielen houkuttelevuuden. Kuusio ja muut (2011, s. 173) tuovat kuitenkin esille suomen kielen oppimisen

haasteet, jotka voivat vaikuttaa Suomen houkuttelevuuteen ulkomaisen työvoiman näkökulmasta. Suomen kieli eroaa useista muista kielistä, ja sitä pidetään yleisesti haastavana oppia. Lisäksi suomen kielen opiskelumahdollisuudet ovat rajallisia useimmissa maissa. Markkanen (2008, s. 64) huomauttaa, että useissa muissa Euroopan maissa puhutaan kolmansista maista tuleville tutumpia kieliä, mikä tekee erityisesti Länsi-Euroopan maista houkuttelevampia kohdemaita.

Bach (2003, s. 7) muistuttaa tarkastelemaan muuttoliikkeen taustalla olevaa laajempaa ja monimutkaisempaa kokonaiskuvaa. Pelkkä keskittyminen kohdemaan vetovoimatekijöihin voi siirtää huomion pois lähtömaan työntekijöistä, joihin maiden tulisi keskittää omia poliittisia toimenpiteitä koulutetun työvoiman pitämiseksi. Bachin (2003, s. 3) mukaan terveydenhuollon työntekijöiden maastamuutto on muita ammattialoja tiiviimmin sidoksissa eri maiden hallitusten sääntelytoimiin. Sääntely vaikuttaa sekä terveydenhuollon koulutukseen ja rekrytointiin että työntekijöiden sijoittumiseen työmarkkinoille. Terveydenhuollon sääntelyyn liittyvät myös ammattiroolien määrä, niiden erikoistuminen sekä ammattilaisten pitkät koulutusajat. Bach nostaa esimerkiksi teho-osastolla työskentelevät hoitajat, joiden menetys työmarkkinoilta voi horjuttaa koko maan terveydenhuoltojärjestelmää. Koulutetun terveydenhuollon henkilöstön maastamuutto aiheuttaa lähtömaalle usein suuria vaikeuksia, sillä se merkitsee menetettyjä työntekijöitä ja hukattuja taloudellisia panostuksia koulutukseen (Li ja muut, 2014, s. 316; Kline, 2003, s. 109).

Koponen ja muut (2012, s. 32) painottavat, että erityisesti kansainvälisessä rekrytoinnissa sosiaali- ja terveydenhuollon alalle on tärkeää noudattaa eettisiä periaatteita, sillä vaikutukset lähtömaan terveydenhuoltojärjestelmän toimivuuteen voivat olla merkittäviä. Kansainvälinen sairaanhoitajien neuvosto (ICN) on ilmaissut huolensa maastamuuton kielteisistä vaikutuksista lähtömaiden terveydenhuollon laatuun (International Council of Nurses, 2019). Klinen (2003, s. 109) mukaan sairaanhoitajien maastamuutto paitsi kuormittaa koko maan terveydenhuoltojärjestelmää myös lisää jäljelle jäävien hoitajien työtaakkaa. Maastamuuton vaikutukset terveydenhuoltojärjestelmän

suorituskykyyn eivät kuitenkaan usein ole välittömiä tai helposti havaittavissa, vaan ne liittyvät monimutkaisempiin syy-seuraussuhteisiin (Maier ja muut, 2011, s. 64).

Bachin (2003, s. 21) mukaan lisääntyneen maahanmuuton vuoksi eri maiden hallitukset ja organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomioita hallitumpaan maahanmuuttoon. Ulkoimaisten työntekijöiden liikettä on pyritty ohjaamaan siten, että ne hyödyttäisivät sekä lähtö- että kohdemaata. Hallitumman maahanmuuton toimenpiteet ovat sisältäneen muun muassa poliittisia toimenpiteitä, kansainvälisiä sopimuksia sekä eettisten periaatteiden sisällyttämistä maiden toimintamalleihin. Maailman terveysjärjestö (WHO, 2020) on esittänyt, että hoitajien kansainvälinen liikkuvuus ja maahanmuutto edellyttävät tehokasta seurantaa, ja samalla niitä tulee hallittava vastuullisesti ja eettisesti. Eri sidosryhmien sääntelytoimien avulla voidaan esimerkiksi panostaa kotimaisten hoitajien koulutukseen niissä maissa, jotka ovat riippuvaisia maahanmuutosta. Sen sijaan maiden, jotka menettävät hoitajia maastamuuton vuoksi, tulisi kiinnittää enemmän huomiota pitovoimatekijöihin, kuten palkkaukseen ja työolosuhteisiin tai tarjota hoitajille parempia ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia.

Maierin ja muut (2011, s. 56) toteavat, että eri Euroopan maat ovat määritelleet kansainvälisiä rekrytointipolitiikkatoimia houkutelukseen ulkomailla koulutettuja terveydenhuollon ammattilaisia. Näillä politiikkatoimilla määritellään esimerkiksi, millä keinoilla ja mistä kotimaisista tai ulkomaisista lähteistä terveydenhuollon ammattilaisia pyritään saamaan työvoimaksi. Maahanmuuton taustalle on lähdetty muodostamaan strategisempia lähestymistapoja, jotta kansainvälisen rekrytoinnin avulla voidaan edistää maiden terveystavoitteita (Bach, 2003, s. 21). Kilpailu osaavasta työvoimasta kansainvälisessä rekrytoinnissa on kovaa (Valtioneuvosto, 2021, s. 18), ja maat pyrkivät houkuttelevilla rekrytointitavoillaan vahvistamaan omaa vetovoimaansa sopivana kohde- maana maahanmuuttajahoitajille (Li ja muut, 2014, s. 315). Buchan ja muut (2019, s. 2) huomauttavat, että jotkut maat ovat jopa riippuvaisia ulkomailla koulutetuista terveydenhuollon ammattilaisista.

Maahanmuuton lisääntymisen myötä on tärkeää tarkastella myös sen eettisyyttä (Kline, 2003, s. 109). Li ja muut (2014, s. 315-316) korostavat, että syrjintä on merkittävä eettinen riski, joka liittyy hoitajien maahanmuuttoon. Kohdemaahan muuttaneet hoitajat kokevat usein syrjintää erityisesti rodun ja kansallisuuden perusteella. Lisäksi voi esiintyä palkkasyrjintää, jolloin maahanmuuttajahoitajat saavat huonompaa palkkaa kuin kohdemaan hoitajat tai maahanmuuttajahoitajia ei palkata heidän koulutustaan ja osaamistaan vastaaviin tehtäviin. Maahanmuuttajahoitajien uralla etenemisen mahdollisuudet voivat olla heikommalla paikallisilla hoitajilla. Lisäksi juuri maahan muuttaneita hoitajia saatetaan hyväksikäyttää sekä altistaa huonoille työoloille. Tämä voi johtua sopimussuhteista, yhteisen kielen puutteesta tai pelosta tuoda ongelmia esiin. Maahanmuuttajataustaiset terveydenhuollon työntekijät kokevat usein olevansa haavoittuvassa asemassa, jolloin kynnys valituksen tekemiseen työolosuhteista voi esimerkiksi työpäivän menettämisen pelon vuoksi olla korkea (Näre & Silva, 2020, s. 520).

Bachin (2003, s. 19) mukaan maahanmuuttajataustaisten terveydenhuollon työntekijöiden kokemuksiin vaikuttavat monet eri tekijät. Pung ja Goh (2017, s. 148) tunnistavat hoitajien maahanmuuttoon liittyviksi haasteiksi kommunikaation ongelmat, sopeutumisvaikeudet, puutteet ammatillisessa arvostuksessa ja ammattitaidon kehittämisessä, syrjinnän, tukiverkoston puutteen, koti-ikävä ja henkilökohtaiset ja ammatilliset kulttuurierot. Li ja muut (2014, s. 315) korostavat, että työn perässä muuttavat hoitajat joutuvat usein jättämään perheensä lähtömaahan, mikä voi aiheuttaa henkistä kuormitusta ja vaikeuttaa tukiverkoston rakentamista kohdemaassa.

Hoitajien muuttoliikkeen aiheuttamiin haasteisiin on pyritty luomaan erilaisia kansainvälisiä ja kansallisia strategioita (Kline, 2003, s. 110) sekä periaatteita (esim. WHO, 2010; Helsingin kaupunki, n.d.). WHO:n (2010) eettiset periaatteet koskevat erityisesti terveydenhuollon henkilöstön kansainvälistä rekrytointia maailmanlaajuisesti. Periaatteet ohjaavat WHO:n jäsenvaltioita huomioimaan rekrytoinneissa muun muassa avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteet sekä edistämään kehittyvien maiden terveysjärjestelmien kestävyttä. Eettiset periaatteet on tarkoitettu sovellettavaksi kaikille

terveydenhuollon henkilöstön kansainväliseen rekrytointiin liittyville keskeisille sidosryhmille, kuten työnantajille, terveydenhuollon henkilöstölle, ammattijärjestöjen edustajille sekä rekrytoijille. Periaatteet pyrkivät varmistamaan, että sekä kohde- että lähtömaat hyötyvät terveydenhuollon henkilöstön kansainvälisestä liikkuvuudesta. Periaatteissa kannustetaan lähtö- ja kohdemaita huolehtimaan yhteisesti terveydenhuollon henkilöstön kehittämisestä, kouluttamisesta asianmukaisesti sekä molempien maiden välisestä yhteistyöstä. Jäsenvaltioiden yhteisesti hyväksymät WHO:n eettiset ohjeet ovat kuitenkin vain suosituksia, eivätkä ne velvoita jäsenmaita.

2.2 Kansainvälisen rekrytoinnin edistävät ja estävät tekijät Suomessa

Kuusion ja muiden (2011, s. 163-164) mukaan Suomen maahanmuuttopolitiikkaan ovat perinteisesti vaikuttaneet erityisesti humanitaariset syyt. Vuonna 2006 hallitus kuitenkin hyväksyi ohjelman, jonka tavoitteena on edistää maahanmuuttoa työvoimapulan helpottamiseksi. Tämän jälkeen Suomessa on ryhdytty aktiivisemmin edistämään kansainvälistä rekrytointia. Sosiaali- ja terveysalan työntekijät on nostettu esiin osaajaryhmänä, jonka kansainvälistä rekrytointia edistetään Suomessa kohdennetusti (Valtioneuvosto, 2021, s. 16). Paavolan ja muiden (2020, s. 39) mukaan viimeaikaisia hallitusohjelman mukaisia toimia sosiaali- ja terveysalan työvoimapulan helpottamiseksi ovat olleet pyrkimykset tukea hyvinvointialueita kansainvälisten osaajien rekrytoinnissa. Lisäksi EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta saapuneiden koulutettujen sote-alan ammattilaisten ammattioikeuksien saamista on pyritty nopeuttamaan ja sujuvoittamaan (Valtioneuvosto, 2023a, s. 27).

Suomen valtio edistää lisäksi poikkihallinnollista Talent Boost -toimenpideohjelmää, jonka tavoitteena on edistää työperäistä maahanmuuttoa (Valtionalouden tarkastusvirasto, 2022, s. 15). Valtioneuvoston (2021, s. 17-18) julkaisun mukaan Talent Boost -ohjelman keskeisiin toimenpidekokonaisuuksiin kuuluvat kansainvälisen rekrytointimallin luominen sekä sosiaali- ja terveysalan kansainvälisen rekrytoinnin sujuvoittaminen. Tämä sujuvoittaminen sisältää muun muassa lähtömaakumppanuuksien vahvistamisen sekä yhtenäisen kansallisen kielikoulutuksen tarjoamisen. Valtionalouden

tarkastusviraston tarkastuskertomuksessa (2022, s. 4) todetaan, että viimeaikaiset työperusteisen maahanmuuton edistämistoimet ovat olleet oikeasuuntaisia, mutta asetettujen tavoitteiden toimeenpanossa on esiintynyt hitautta ja katkoksia. Syinä tähän on esitetty muun muassa viranomaistoiminnan hallinnollinen hajautuneisuus, viranomais-ten vaihteleva sitoutuminen tavoitteiden toteuttamiseen sekä pitkäjänteisen kehittämisen puute, erityisesti kehittämisen hankerahoitteisuuden vuoksi. Hajanaisia resursseja tulisi kohdentaa enemmän työperäistä maahanmuuttoa edistäviin pysyvämpiin toimiin ja rakenteisiin, jotka turvaisivat paremmin maahantulon pysyvät edellytykset. Kirkonpellon ja Vallimies-Patomäen (2016, s. 12) mukaan ulkomaisten työntekijöiden kiinnittymistä työelämään voidaan tukea muun muassa edistämällä erilaisia koulutuspolkuja ja riittävää kielitaitoa.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2023b) on julkaissut vastuullisuussuosituksia kansainväliseen rekrytointiin. Suositukset ohjaavat organisaatioita noudattamaan systemaattista ja läpinäkyvää rekrytointiprosessia. Organisaatioiden tulee varmistaa rekrytoinnin lainmukaisuus ja pyrkiä vähentämään epäasiallisen kohtelun riskiä. Vastuulliseen rekrytointiin kuuluu myös työntekijöiden palkkaaminen heidän koulutustaan ja osaamistaan vastaaviin tehtäviin. Kansainvälisen rekrytoinnin palveluntarjoajien valinta ja hankintamenetely on tehtävä huolellisesti. Huomiota on kiinnitettävä palveluntarjoajalle asetettuihin vähimmäisvaatimuksiin, kuten osaamisen ja vastuullisuuden tasoon sekä toimintatapoihin. Valtiotasoisien vastuullisuussuositusten lisäksi myös muilla toimijoilla voi olla omia ohjeitaan ja suosituksiaan. Esimerkiksi Helsingin kaupunki (n.d.) on laatinut omat eettiset periaatteensa, jotka ohjaavat kansainvälisen rekrytoinnin prosesseja ja toimintatapoja.

Suosituksitasoisen ohjauksen lisäksi kansainvälisen rekrytoinnin toteuttamista ei Suomessa säädellä tai ohjata lainsäädännöllä (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2022, s. 7). Kansainvälinen rekrytointi ei myöskään edellytä lupaa, eikä siihen kohdistu samanlaista valvontaa kuin esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöihin (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 6). Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksessa (2022, s. 7)

todetaan, että sosiaali- ja terveydenhuoltoon kansainvälistä rekrytointia tehdään Suomessa pääosin rekrytointi- ja henkilöstöpalveluyritysten välityksellä heidän luomillaan pelisäännöillä. Nämä yritykset tuovat muun muassa EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta sairaanhoitajataustaisia henkilöitä, jotka päätyvät usein työskentelemään hoiva-avustajina tai opiskelemaan oppisopimuksella lähihoitajiksi. Vaikka esimerkiksi Filippiineillä sairaanhoitajaksi opiskellaan neljä vuotta ja saavutetaan alempi korkeakoulututkinto, 2000-luvulla yksityisten hoivayritysten Filippiineiltä rekrytoitujen sairaanhoitajien kerrotaan työskennelleen Suomessa pääosin hoiva-avustajina tai lähihoitajina, eikä koulutustaan vastaavissa tehtävissä (Vartiainen, 2021, s. 265).

Sairaanhoitajien kouluttamiseen lähihoitajiksi on osaltaan vaikuttanut se, ettei Suomessa toistaiseksi ole ollut mahdollista opiskella sairaanhoitajaksi oppisopimuskoulutuksella (Hanhinen & Rintala, 2022, s. 8). Ainoa tapa rekrytoida sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia suoraan työskentelemään on ollut heidän työskentely koulutustaan vastaavissa tehtävissä (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2022, s. 7). Tavoitteena tulisi kuitenkin olla, että kansainvälisen rekrytoinnin kautta Suomeen tulevat pääsisivät mahdollisimman nopeasti koulutustaan vastaaviin tehtäviin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a, s. 22). Vartiaisen (2021, s. 268-269) mukaan erilaisten hankkeiden myötä on pyritty luomaan sairaanhoitajille pätevyyskoulutusohjelmia, mutta näiden systemaattinen hyödyntäminen on edelleen jäänyt puutteelliseksi.

Vartiaisen (2021, s. 267) mukaan deskilling-ilmiöstä puhutaan silloin, kun henkilö palkataan koulutustaan vastaamattomaan, vähemmän koulutusta vaativaan tehtävään. Deskilling-ilmiöstä voidaan Kaasisen ja Kiurun (2023, s. 25) mukaan käyttää myös nimitystä koulutuksen mitätöiminen. Tyypillinen esimerkki koulutuksen mitätöimisestä Suomessa on tilanne, kun ulkomailta rekrytoidulta henkilöltä edellytetään sairaanhoitajan korkeakoulututkintoa, mutta hän pääsee työskentelemään hoiva-avustajana tai kouluttautumaan lähihoitajaksi. Tällöin työntekijä ei pääse hyödyntämään aiemmin hankittua osaamistaan tai kehittämään sitä edelleen. Bachin (2003, s. 18) mukaan tämä voi johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen, kun palkka ja työtehtävät eivät vastaa työntekijän

osaamista. Näre ja Silva (2020, s. 518) kuvaavat tutkimuksessaan hoitajien kokemuksia työstä shokkina, kun esimerkiksi kotimaassaan erikoistunut sairaanhoitaja rekrytoidaan Suomessa vanhustenhoitolaitokseen, jossa työtehtäviin kuuluu siivoamista ja vaatteiden pesua potilaiden hoitamisen sijaan. Pitkäsen ja Vartiaisen (2020, s. 38) mukaan on tunnistettu, että urakehityksen sijasta sairaanhoitajan ammatillinen osaaminen voi jopa heikentyä työskentelyssä tehtävissä, jotka eivät vastaa hänen koulutustaan. Tällöin, mikäli työntekijä palaa lähtömaahansa, hän ei välttämättä vie mukanaan uutta osaamista. Lozano ja muut (2015) ovat tunnistaneeet, että ulkomaalaiset työntekijät voivat olla alttiimpia hyväksymään koulutustaan vastaamattomia tehtäviä epävarman työmarkkina-asemansa vuoksi.

On tunnistettu, että Suomessa esiintyy ulkomaisen työvoiman hyväksikäyttöä yleisesti, ja ilmiö on oletettua monimuotoisempaa ja laajempaa (Valtioneuvosto, 2021, s. 43). Koiniemen (2023, s. 44) mukaan työperäistä hyväksikäyttöä esiintyy myös sosiaali- ja terveysalalla muiden alojen lisäksi. Kaasinen ja Kiuru (2023, s. 22, 25) ovat SuPerin (Suomen lähi- ja perushoitajaliiton) julkaisussa esittäneet, että erityisesti työperäisen maahanmuuton kautta tulleet työntekijät ovat puutteellisen kielitaitonsa vuoksi alttiita hyväksikäytölle. Työperäinen hyväksikäyttö voi ilmetä esimerkiksi alipalkkauksena, epämääräisinä työ sopimuksina, laittomina rekrytointimaksuina tai tilanteina, joissa työntekijän työnkuva ei vastaa hänelle luvattua. Näre ja Silva (2020, s. 520) ovat tutkimuksessaan tuoneet esille Suomessa työskennelleiden filippiiniläishoitajien kokemuksia, kuten ylityökorvausten maksamatta jättämisestä sekä laittomia, alle kuuden tunnin työvuoroja. Koiniemi (2023, s. 49) kuvaa ammattiliitto Tehy ry:n kantaa, jonka mukaan kestävä kansainvälisen rekrytoinnin tulee perustua eettisiin periaatteisiin, ja ulkomaalaisten työntekijöiden työehtojen noudattamisen valvontaan tulisi osoittaa riittävästi resursseja.

Työvoimapulan helpottamiseksi ulkomaisen työvoiman rekrytoinnin lisäksi tarvitaan toimia, jotka tukevat maahanmuuttajien työllistymistä ja integroitumista. Kansainvälinen siirtolaisuusjärjestö eli IOM (2010, s. 57) määrittelee integraation prosessiksi, jossa maahanmuuttajat hyväksytään yksilöinä ja ryhminä osaksi yhteiskuntaa. Markkasen (2008, s.

76) mukaan ulkomaalaisten onnistuneeseen integroitumiseen Suomessa voi vaikuttaa negatiivisesti suuret kulttuuriset ja etniset erot lähtö- ja kohdemaan välillä. Nämä erot korostuvat erityisesti Euroopan ulkopuolelta tulevien ja suomalaisten välillä ja ne voivat synnyttää vihamielisiä asenteita sekä pelkoa valtaväestön keskuudessa. Xiaon ja muiden (2014, s. 641) mukaan hoitotyön käytännöt muovautuvat eri maissa sosiaalisten, kulttuuristen ja poliittisten tekijöiden vaikutuksesta. Hoitajien työvoimaan integroitumisen keskeisenä tekijänä on tunnistettu maan hoitotyön käytäntöihin sopeutuminen. Lisäksi kieli- ja kulttuurierot sekä kohdemaan ammatilliset standardit vaikuttavat hoitajien sopeutumiseen (Li ja muut, 2014, s. 315). Larjan ja Peltosen (2023, s. 32) mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoon työllistymistä hidastavat erityisesti sairaanhoitajilla tutkinnon suorittamiseen tai tunnustamiseen liittyvät vaatimukset.

Li ja muut (2014, s. 315) esittävät, että maahanmuuttajataustaiset hoitajat kokevat usein haasteita luodessaan suhteita työyhteisöön kohdemaan terveydenhuollon organisaatiossa. Maahanmuuttajataustaisilla hoitajilla on tunnistettu olevan turvattomuuden, eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden tunteita sekä kokemuksia menetetyistä itsevarmuudesta. Hyvät suhteet kollegoihin on tunnistettu lisäävän maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden motivaatiota pysyä työssä sekä parantavan hoidon laatua ja turvallisuutta. Vartiainen ja muut (2017, s. 154) esittävät, että työyhteisön tarjoama tuki helpottaa maahanmuuttajataustaisten hoitajien sopeutumista työyhteisöön. Lisäksi työyhteisöön sopeutumista tukevin tekijöinä kuvataan muun muassa samankielisten työntekijöiden tuki sekä maahanmuuttajahoitajien henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ahkeruus ja positiivisuus. Samaa kieltä puhuvien työntekijöiden tuki koetaan erityisen tärkeäksi työskentelyn alkuvaiheessa.

Xiao ja muut (2014, s. 648) ovat tunnistaneet puutteita työyhteisöjen ja maahanmuuttajahoitajien kulttuurien välisten valmiuksien kehittämisessä, jotka tukisivat vastavuoroista oppimista. Kehittämistoimien sijaan usein odotetaan, että maahanmuuttajahoitajat sopeutuvat työpaikoilla olevaan kulttuuriin ja toimintakäytäntöihin. Työkulttuurien lisäksi eri maiden hoitokulttuureissa on usein eroja. Vartiainen (2019, s. 79) on esittänyt

hoitokulttuurien eroja kuvaavana esimerkkinä Suomessa käytettävän kuntouttavan hoitotyön mallin, joka erilaiseen hoitokulttuuriin tottuneelle filippiiniläiselle hoitajalle voi vaikuttaa kylmältä ja vieraalta lähestymistavalta. Erilaisten hoitokulttuurien ja työnkuvien vuoksi maahanmuuttajahoitajan voi olla vaikea tuoda uuteen toimintaympäristöön omia aiemmin opittuja toimintatapojaan (Vartiainen ja muut, 2017, s. 159). Xiaon ja muiden (2014, s. 646) mukaan erot opituissa toimintatavoissa kohdemaan hoitajien ja maahanmuuttajahoitajien välillä voivat vaikeuttaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta heidän välillään sekä aiheuttaa ristiriitatilanteita. Vartiaisen ja muiden (2017, s. 154) mukaan työyhteisön riittävällä perehdytyksellä on positiivinen vaikutus maahanmuuttajataustaisten hoitajien integroitumiseen työyhteisöissä. Työyhteisön perehdytys voi sisältää tietoa muun muassa maahanmuuttajataustaisen hoitajan lähtömaan hoitotyön kulttuurista sekä hoitajakoulutuksesta.

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon ammateissa toimiessa tulee olla tehtävien hoidon kannalta riittävä kirjallinen ja suullinen kielitaito (Valvira, n.d.a). Vaikka vaadittavat kielitaitovaatimukset voivat Kirkonpellon ja Vallimies-Patomäen (2016, s. 12) mukaan vaihdella eri ammattiryhmittäin, on työnantajan vastuulla huolehtia siitä, että työntekijällä on riittävät edellytykset selviytyä tehtävistään asiakas- ja potilasturvallisuutta vaarantamatta. Kielitaidon merkitys työskentelyssä on yksi kansainvälisten työntekijöiden rekrytoinnin haastetta lisäävä tekijä (Kirkonpelto & Vallimies-Patomäki, 2016, s. 12) eikä kielitaitoon liittyvien haasteiden vuoksi esimerkiksi sairaanhoitajien työperäinen maahanmuutto välttämättä ehkäise työvoimapulaa riittävästi (Ensio ja muut, 2019, s. 38). Vaikka Näreen ja Silvan (2020, s. 52) mukaan rekrytoinnissa ja työtehtäviin sijoittumisessa kielitaito vaikuttaa, ja tähän on lainkin mukaan hyväksyttävä syy, kielitaitoa voidaan myös käyttää syrjinnän perusteena, ja se voi lisätä eriarvoisuutta työyhteisössä. Osa-syynä tähän on se, ettei työtehtävien kannalta riittävän kielitaidon määrittelemiseen ole objektiivisia mittareita, jolloin saman henkilön kielitaito voidaan kokea tilanteen mukaan joko ymmärrettäväksi tai riittämättömäksi.

2.3 Kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmäyhteistyö

Työnantajilta puuttuu usein osaaminen työperäisen maahanmuuton hyödyntämiseen, mikä voi estää ulkomaalaisen työvoiman täysimääräistä hyödyntämistä (Karkola, 2023, s. 3). Esimerkiksi useat kunnat eivät ole edistäneet aktiivisesti kansainvälistä rekrytointia, vaikka ovat tunnistaneeet tarpeen ulkomaisesta työvoimasta (Karkola, 2023, s. 69). Kiiski (2017) on esittänyt, että kansainvälinen rekrytointi edellyttää onnistuakseen sidosryhmien yhteistyötä, verkostoja, selkeitä ohjeita ja toimintamalleja sekä kokemusta ja osaamista. Karkolan (2023, s. 116) mukaan sujuvan ja vastuullisen maahanmuuttoprosessin edellytyksenä on yhteistyö eri viranomaisten, työnantajien sekä yksityisten toimijoiden välillä. Karisen ja muiden (2023, s. 29) selvityksen mukaan viranomaisten ja toimijoiden yhteistyö on merkittävässä roolissa työperäisen maahanmuuton sujuvan palvelu- ja asiakaspolun rakentamisessa. Asiakaspolun tulisi toimia lähtömaasta Suomeen asettautumiseen asti, ja edellytyksenä tälle nähdään eri toimijoiden hyvän yhteistyön lisäksi riittävät resurssit. Karkola (2023, s. 11) nostaa esille julkisen sektorin merkityksen kansainvälisen rekrytoinnin kautta tulleen työntekijän pitovoimassa. Sen lisäksi, että julkisen sektorin toimijat toimivat työnantajina kansainvälisille työntekijöille, kuntien ja hyvinvointialueiden tarjoamalla palveluilla, kuten varhaiskasvatuksella sekä vapaa-ajan, sivistystoimen ja sosiaalitoimen palveluilla, on tärkeä rooli työntekijöiden integroitumisessa yhteiskuntaan.

Kotimaisen yhteistyön lisäksi kansainväliseen rekrytointiin kuuluu yhteistyö kansainvälisten toimijoiden kanssa. Kirkonpellon ja Vallimies-Patomäen (2016, s. 21) mukaan kansainvälisessä rekrytoinnissa yhteistyötä tulee tehdä viranomaisten kesken lähtö- ja kohdemaissa sekä eri verkostoissa, mikä myös auttaa rekrytointiprosessin onnistumisessa. Mannila ja Parviainen (2010, s. 23-24) esittävät, että pelkän rekrytoinnin sijaan ulkomaisen työvoiman hankintaan tulee liittyä laajempaa yhteistyötä lähtö- ja kohdemaan kesken. Yhteistyön muotoja voivat olla esimerkiksi tutustumisvierailut, sähköinen tiedonvaihto, yhteiset seminaarit tai tutkimus- ja kehittämistyön eri muodot. Myös WHO:n eettiset periaatteet ohjaavat kompensoimaan lähtömaalle terveydenhuollon työvoiman muutosta aiheutuvia menetyksiä. Tällaisena kompensaatona voivat toimia rahalliset

keinot, mutta myös epäsuorempi toiminta, kuten uuden osaamisen välittäminen lähtömaahan. Li ja muut (2014, s. 316) ovat tunnistaneeet, että hoitajien maastamuutto voi tuoda lähtömaalle haittojen lisäksi myös hyötyjä, ja ulkomailla työskentelevät hoitajat voivat osaltaan edistää kansainvälisiä yhteyksiä ja kumppanuuksia lähtö- ja kohdemaan välillä. Hoitajien mahdollisesti palatessa lähtömaahan he tuovat mukanaan lisää osaamista ja ideoita, joiden avulla voidaan kehittää maan terveydenhuollon käytäntöjä. Toisaalta Lin ja muiden mukaan hoitajien maastamuuton aiheuttamat haitat lähtömaalle ovat kuitenkin usein suuremmat kuin sen hyödyt, mutta toimivalla yhteistyöllä näitä haittoja voidaan pyrkiä vähentämään.

Eri maiden työvoiman liikkuvuuteen ja kansainväliseen rekrytointiin liittyvien kokemusten vertailu voi auttaa paremmin tunnistamaan ja ennaltaehkäisemään ulkomaiseen työvoimaan liittyviä haasteita, kuten epätasa-arvoa työmarkkinoille (Lozano ja muut, 2015). Lozano ja muut (2015) ovat tunnistaneeet, että eri Euroopan maat kohtaavat kansainvälisessä rekrytoinnissa osin samoja haasteita. Vertaillessaan Iso-Britannian ja Espanjan haasteita he tunnistivat ulkomaisten työntekijöiden ajautuvan koulutustaan vastaamattomiin tehtäviin sekä vaikeuksia ammatillisessa ja urakehityksessä. Näiden negatiivisten vaikutusten vähentämiseksi Lozano ja muut ehdottavat parempaa yhteistyötä hallitusten, työnantajien ja muiden sidosryhmien välille. Maailman sairaanhoitajien neuvosto (International Council of Nurses, 2019) on jopa vaatinut maiden hallituksia ja eri organisaatioita huomioimaan kansainvälisessä rekrytoinnissa paremmin eri sidosryhmien tarpeet sekä kustannustehokkuuden ja eettisyyden rekrytointiprosesseissa.

Pungin ja Gohin (2017, s. 163) mukaan hoitajien integraation tukena voidaan hyödyntää erilaisia keinoja. Hoitajien sopeutumista kohdemaahan voidaan tukea esimerkiksi kulttuurityöpajoilla, orientaatio-ohjelmilla sekä kohtaamisilla ja kokemusten jakamisella kansainvälisten hoitajien kesken. Integraatiota edistävien toimien tulisi muun muassa tukea kielen oppimista ja kommunikaatiota (Smith ja muut, 2022, s. 186). Vaikka keskusteluja rakenteellisten integraatio-ohjelmien tärkeydestä käydään, niistä löytyy Smithin ja muiden (2022, s. 181) mukaan vain vähän tutkimustietoa. Rakenteellisten integraatio-

ohjelmien avulla voidaan kuitenkin parantaa maahanmuuttajataustaisten hoitajien kokenuksia tarjoamalla tukea kielen oppimiseen, maakohtaisia sopeutusohjelmia sekä apua organisaatioon liittyvien esteiden kanssa (Smith ja muut, 2022, s. 175).

Onnistuneeseen integraatioon vaikuttaa erityisesti suomen kielen oppiminen, ja kielen oppimisella voi olla jopa suurempi vaikutus integroitumiseen kuin muilla integraatiotoimenpiteillä tai ammatillisella koulutuksella (Markkanen, 2008, s. 135-136). Näre ja Silva (2020, s. 519) ovat kuvanneet, että rekrytointiprosessiin kuuluvaa, työnantajan tarjoamaa kielikoulutusta ei ole välttämättä järjestetty työaikaan kuuluvaksi, jolloin kielikoulutukseen osallistuminen on ollut mahdollista vain työajan ulkopuolella, kuten iltaisin ja viikonloppuisin. Työnantajien järjestämien kielikoulutuksen lisäksi MacKenzien ja Martinez Lucion (2019) mukaan maahanmuuttajille tarkoitettuja palveluita, kuten integraatiota tukevia kielikoulutuksia tai neuvontapalveluita, tarjoajat usein yksityiset tai kolmannen sektorin toimijat. Hanhinen ja Rintala (2022, s. 1) kuvaavat kielitaidon hankkimisen haasteena sen korkeat kustannukset, kun kohtuuhintaisia tai sopivan vaativia kielikursseja ei usein ole saatavilla riittävästi.

Smithin ja muiden (2022, s. 186) mukaan kattavalla eri sidosryhmien yhteistyöllä voidaan edistää hoitajien integroitumista kohdemaan työvoimaan. Integraatio-ohjelmiin tai -toimiin mukaan otettavina sidosryhminä ovat esimerkiksi hoitotyön esihenkilöt ja kouluttajat, oppilaitoksen edustajat sekä hoitotyön ylempi johto (Smith ja muut, 2022, s. 179). Pung ja Goh (2017, s. 163) lisäävät, että integraatiota tukevissa toimissa tulisi olla mukana kohdemaan hoitajia, jotta sosiaalinen integraatio mahdollistuisi paremmin ja syrjintää voitaisiin vähentää. Sakko (2015, s. 56) on esittänyt, että ulkomaisten työntekijöiden integraatiota työyhteisöön tukevat työyhteisön perehdyttäjät tai mentorin roolissa toimivat työntekijät. Kirkonpelto ja Vallimies-Patomäki (2016, s. 21) ovat nostaneet esille myös ulkomaisen työntekijän vastaanottavan työyhteisön perehdyttämisen merkityksen. Työyhteisön perehdyttämisen avulla voidaan muun muassa lisätä työntekijöiden ymmärrystä monimuotoisesta työyhteisöstä ja kulttuurien välisestä viestinnästä. Näre ja Silva (2020, s. 518) esittävät, että kansainvälisen työntekijän suhde yksikön muihin hoitajiin

sekä lähiesihenkilöön on tärkeässä, jopa ratkaisevassa roolissa päivittäisissä työtehtävissä. Organisaation johto taas voi näyttäytyä maahanmuuttajahoitajille etäisenä, eikä hoitajilla välttämättä ole paljoakaan tietoa organisaatiosta, jossa he työskentelevät.

Kiiski (2017) on esittänyt, että jo kansainvälisen rekrytointiprosessin alkuvaiheessa on tärkeää suunnitella etukäteen viestintää sekä rakentaa hyvää yhteistyötä palkansaajajärjestöjen edustajien kanssa. Myös yksittäiset ammattiliitot ovat tärkeässä roolissa kansainvälisessä rekrytoinnissa tehtävässä yhteistyössä ja edunvalvonnassa. Kuten muissakin Pohjoismaissa, Markkasen (2008, s. 43) mukaan myös Suomessa suurin osa terveydenhuollon työntekijöistä on ammattiliittojen jäseniä. Kansainvälisesti Bach (2003, s. 19) kuvaa ammattiliittojen pyrkineen aktiivisesti edistämään samoja työehtoja ja -oikeuksia ulkomaisille kuin muillekin terveydenhuollon työntekijöille. Ammattiliittojen on lisäksi tunnustettu tiedottavan ulkomaisille työntekijöille heidän oikeuksistaan sekä tuovan esille väärinkäytöksiä. Myös MacKenzen ja Martinez Lucion (2019) mukaan ammattiliitoilla on merkittävä rooli ulkomailta tulleiden työntekijöiden oikeuksien suojelemisessa. Bachin (2003, s. 20) mukaan ammattiliitot ovat työnantajien kanssa yhteistyössä rakentaneet useita hyviä käytäntöjä, kuten erilaisia perehdytys- ja orientaatio-ohjelmia sekä henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia, joiden avulla on tuettu ulkomaisen työvoiman integroitumista työpaikoille.

Suomessa sosiaali-, terveys- ja kasvatustalan ammattijärjestö Tehy ry (Koivuniemi, 2023, s. 12) on esittänyt huolta ammattiliittojen puutteellisesta mukaanotosta kansainvälisen rekrytoinnin käytäntöjen suunnitteluun. Vaikka edistystä on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana, ammattiliittojen osaamista ei ole hyödynnetty hoitajien kansainvälisissä rekrytoinneissa riittävästi. Koivuniemi viittaa Työ- ja elinkeinoministeriön HYVÄ-hankkeen arvioon vuosilta 2009-2015, jonka mukaan kansainvälisestä rekrytoinnista puuttuu riittävä yhteistyö, eikä eri toimijoiden rooleja kansainvälisessä rekrytoinnissa ole tunnustettu riittävän hyvin. Myös ammattiliitto SuPerista (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 7) tuodaan esille, että ammattiliittojen osaamista tulisi hyödyntää nykyistä kattavammin kansainvälisessä rekrytoinnissa. Ammattiliittojen kuvataan tuntevan kansainväliseen

rekrytointiin liittyvät ongelmat sekä näihin vaadittavat toimenpiteet, ja tämän osaamisen hyödyntäminen edellyttää keskinäistä yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

Ulkomaista työvoimaa rekrytoitaessa organisaatioilla prosessin omatoimisen eteenpäinviemisen vaihtoehtona on Mannilan ja Parviaisen (2010, s. 35) mukaan rekrytointikumppanin, kuten henkilöstöpalveluyrityksen, käyttäminen. Bach (2003, s. 19) havaitsi jo vuonna 2003, että yksityisten työnvälitystoimistojen tai henkilöstöpalveluyritysten rooli terveydenhuollon työntekijöiden liikkuvuudessa on kasvanut olennaisesti. MacKenzen ja Martinez Lucion (2019) mukaan maahanmuuttajien pääsyä työmarkkinoille tukevien kansainvälisten henkilöstöpalveluyritysten määrä on lisääntynyt, ja niiden rooli on kasvanut ja laajentunut ulkomaisen työvoiman käytön lisääntyessä. Yrityksillä on toimintaa usein sekä kohde- että lähtömaassa. Suomessa Hanhisen ja Rintalan (2022, s. 6) mukaan suurin osa sosiaali- ja terveydenhuollon kansainvälisestä rekrytoinnista on toteutettu yksityisten henkilöstöpalveluyritysten toteuttamina. Esimerkiksi Filippiineiltä on Vartiaisen (2019, s. 69) mukaan tullut vain pieni osa hoitajista ilman henkilöstöpalveluyrityksiä. Syyksi tähän on tunnistettu kansainvälisen rekrytoinnin koettu monimutkaisuus ja toteuttamisen vaikeus (Hanhinen & Rintala, 2022, s. 6).

Henkilöstöpalveluyritysten tarjoamien palveluiden sisältö voi vaihdella, mutta Hanhisen ja Rintalan (2022, s. 7-8) mukaan henkilöstöpalveluyrityksen palveluihin voi kuulua esimerkiksi rekrytoitavien valinta lähtömaassa, lähtömaakoulutus, henkilöiden kuljettaminen Suomeen, tarvittavista lupaprosesseista huolehtiminen sekä asettautumispalvelut. Mannilan ja Parviaisen (2010, s. 35) mukaan henkilöstöpalveluyritystä käytettäessä on työnantajan kuitenkin tärkeää osallistua aktiivisesti rekrytoinnin keskeisiin vaiheisiin. Henkilöstöpalveluyrityksen tai muiden toimijoiden rooliin ja valittuun toimintamalliin vaikuttavat muun muassa työnantajan käytössä olevat resurssit kansainväliseen rekrytointiin sekä työnantajan mahdollisuudet tarjota rekrytoituille työntekijöille asettautumispalveluja (Mannila & Parviainen, 2010, s. 24). Osaamisen ja kokemuksen lisäksi henkilöstöpalveluyritysten käytön hyötyinä Kirkonpelto ja Vallimies-Patomäki (2016, s. 13) tuovat esille, että yrityksillä on usein syvällisempää tietoa lähtömaiden

terveydenhuoltojärjestelmistä sekä kansainvälisen rekrytoinnin mahdollisista kielteisistä vaikutuksista kohdemaan terveydenhuoltoon.

Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017, 22 §) määrittää, että ammatillista koulutusta voivat järjestää vain kunnat, kuntayhtymät, rekisteröidyt yhteisöt ja säätiöt. Henkilöstöpalveluyritysten lisäksi kansainvälisessä rekrytoinnissa toimii usein yhteistyökumppanina koulutuksen järjestäjät, sillä maahanmuuton kautta tulleet henkilöt eivät työllisty suoraan sosiaali- ja terveysalan ammatteihin, vaan tarvitsevat tutkintoon johtavaa tai lisä- ja täydennyskoulutusta (Hanhinen & Rintala, 2022, s. 8-9). Karkolan (2023, s. 37-38) mukaan ammatillisen koulutuksen järjestäjien rooliin voi kuulua ammatillisen peruskoulutuksen lisäksi myös kotoutumispalveluiden järjestäminen. Koulutusten järjestäjille kertynyt kokemus on mahdollistanut toiminnan kehittämisen, minkä ansiosta useat toimijat pystyvät nykyisin paremmin palvelemaan työnantajia myös akuuteissa työvoiman tarpeissa.

3 Sosiaali- ja terveydenhuollon kansainvälisen rekrytoinnin sääntely

3.1 Työmarkkinoiden ja sosiaali- ja terveydenhuollon sääntely

Työmarkkinoihin ja sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyy olennaisesti niihin kohdistuva sääntely eli regulaatio. Dunbar ja muut (2021) viittaavat Selznickin vuonna 1984 esittämään määritelmään, jonka mukaan sääntely tarkoittaa ”julkisen viranomaisen harjoittamaa yhteisön arvostamien toimintojen jatkuvaa ja keskitettyä hallintaa”. Kostin ja muiden (2019, s. 169) mukaan julkisen toiminnan sääntelyn merkitys on kasvanut, ja erilaisten lakien lisäksi muut sääntelykeinot, kuten asetukset, määräykset, säännöt, sopimukset ja koodit, ovat yleistyneet. Sääntelyä tapahtuu sekä lainsäädännöllä että sen ulkopuolella, jolloin sääntelyyn osallistuu monenlaisia yksityisiä ja yhteiskunnallisia toimijoita. Usein lakisäätteisten prosessien rinnalla toimii valtion toimijoiden kanssa samanaikaisesti useita muita tahoja. Leslie ja muut (2021) toteavat, että terveydenhuollon ammattilaisten sääntelyssä esimerkiksi ammattiliitoilla voi olla vaikutusmahdollisuuksia eri käytäntöihin. Kuitenkin ammattiliittojen rooli on usein erillinen varsinaisesta sääntelijän roolista.

MacKenzien ja Martinez Lucion (2019) mukaan valtiolla on keskeinen rooli eri maiden työmarkkinoiden sääntelyssä. Yksittäisen valtion sisällä toimii useita eri tasojen toimijoita, kuten ministeriöitä, osastoja ja virastoja, jotka kaikki osaltaan vaikuttavat sääntelyyn. Sääntelykeinot ovat alttiita erilaisille muutoksille ja vastuun siirroille eri tasojen tai toimijoiden välillä, esimerkiksi valtiolta paikallishallinnolle tai ministeriöiden kesken. Lisäksi sääntelyyn osallistuvien toimijoiden roolit voivat vaihdella ajan myötä. Suomessa yksi esimerkki vastuun siirrosta ja toimijan roolin muutoksesta on työperäisen maahanmuuton hallinnon siirtäminen sisäministeriöltä työ- ja elinkeinoministeriölle. Tällä siirrolla pyrittiin kytkemään työvoiman maahanmuutto entistä tiiviimmin maan työllisyys-, koulutus-, elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaan (Sisäministeriö, n.d.). Karkolan (2023, s. 26) mukaan työperäisen maahanmuuton toimijat voidaan jakaa yhteiskunnallisiin ja

operatiivisiin toimijoihin. Yksinkertaistetusti yhteiskunnalliset toimijat vastaavat muun muassa työperäiseen maahanmuuttoon liittyvän sääntelyn kehittämisestä ja määrittelystä, luoden puitteet operatiivisille toimijoille. Operatiiviset toimijat puolestaan hoitavat maahanmuuttoon liittyviä palveluita ja prosesseja.

Dunbarin ja muiden (2021) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa sääntelyä kohdistuu muun muassa hallintoon ja johtamiseen, hoitokäytäntöihin, henkilöstöön sekä ammattihenkilöiden koulutukseen. Sääntelyn tavoitteena on osaltaan vaikuttaa palveluiden laatuun, kun arvioidaan miten hyvin yksilöt ja organisaatiot täyttävät viranomaisten asettamat standardit. Sääntelyn noudattamatta jättäminen voi puolestaan johtaa erilaisiin seuraamuksiin, kuten tiukennettuun valvontaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon sääntelyn lisäksi Saksin (2021) mukaan myös sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöitä, kuten lääkäreitä ja hoitajia, säännellään usein valtion toimesta. Ammattihenkilöiden sääntelyn yhtenä tavoitteena on sosiaali- ja terveydenhuollon laadun parantaminen. Konkreettisenä esimerkkinä Saks nostaa esille Pohjoismaat, joissa terveydenhuollon sekä terveydenhuollon ammattihenkilöiden valvonnan avulla pyritään puuttumaan mahdollisiin väärinkäytöksiin ja hoidon laatuun liittyviin epäkohtiin. Eri maiden pyrkimykset tarjota korkealaatuista hoitoa ovat Leslien ja muiden (2021) mukaan osaltaan johtaneet ammattihenkilöihin kohdistuvan sääntelyn tiukentumiseen. He kuitenkin muistuttavat, että vaikka sääntelyn tavoitteet voivat olla yhteneväiset eri maissa, maiden sääntelykäytännöissä on usein eroja. Näihin eroihin vaikuttavat muun muassa maiden politiikka- ja kulttuuritekijät.

Lozanon ja muiden (2015) mukaan erityisesti terveydenhuollon maahanmuutossa korostuvat erilaiset hallituksen tasoiset sääntelytoimet, jotka kohdistuvat terveydenhuollon ammattilaisten koulutukseen, rekrytointiin ja työllistämiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansainvälisessä rekrytoinnissa sääntelyä kohdistuu sekä työntekijän ja työnantajan väliseen suhteeseen että ulkomailta rekrytoituneen työntekijän ammatinharjoittamisoikeuteen. Kuten Kuusio ja muut (2011, s. 173) yksinkertaistetusti esittävät, Suomessa terveydenhuollon ammattilaisena voi toimia vain henkilö, jonka pätevyys on tunnustettu,

työlupa myönnetty ja työpaikka saatavilla. MacKenzie ja Martinez Lucio (2019) muistuttavat, että työmarkkinoiden sääntelyssä mukana olevien toimijoiden väliset suhteet voivat olla yhteistyön sijasta myös kilpailullisia. Näihin suhteisiin voi sisältyä erilaisia valtasuhteita ja ristiriitaisia intressejä, mikä tuo moninaisia näkökulmia myös kansainväliseen rekrytointiin. Vaikka työmarkkinoita sekä sosiaali- ja terveydenhuoltoa säännellään kattavasti, Hanhisen ja Rintalan (2022, s. 7) sekä Kirkonpellon ja Vallimies-Patomäen (2016, s. 20) mukaan on hyvä huomioida, että lainsäädäntö ei määritä tarkkoja raameja kansainvälisen rekrytoinnin toteuttamiselle.

3.2 Ulkomaisen työvoiman oleskelu- ja työluvut

Suomessa työskentelyyn vaadittavissa luvissa on eroavaisuutta EU- ja ETA-alueen kansalaisten sekä EU- ja ETA-alueen ulkopuolisten kansalaisten välillä. Karkolan (2023, s. 22) mukaan EU- ja ETA-alueen kansalaiset voivat työskennellä Suomessa ilman rajoituksia, kunhan heidän oleskeluoikeutensa on rekisteröity, mikäli oleskelu kestää yli kolme kuukautta. EU- ja ETA-alueen kansalaisen perheenjäsenellä on myös oikeus työskennellä Suomessa, edellyttäen että hänelle on myönnetty perheenjäsenen oleskelukortti, vaikka hän ei itse olisi EU- ja ETA-alueen kansalainen. Sen sijaan EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta tulevien tulee hakea työnteon perusteella oleskelulupaa voidakseen työskennellä Suomessa (Karkola, 2023, s. 23). Työperäisten oleskelulupien moninaisuutta kuvaa se, että EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta tuleville hakijoille eri tarpeisiin suunniteltuja työperusteisiä oleskelulupia on olemassa yli 20 erilaista (Paavola ja muut, 2020, s. 41).

Työssäkäyntiin vaadittavassa luvassa otetaan huomioon työmarkkinoiden tarpeet, ja oleskeluluvan myöntämiseen vaikuttaa myös ammattiala (Kuusio ja muut, 2011, s. 176). Jos EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta tulevan henkilön oleskelulupaan liittyy saatavuusharkinta, työnantajan on selvitettävä, löytyisikö tehtävään sopivaa työvoimaa Suomesta tai EU- ja ETA-alueelta (Karkola, 2023, s. 23). ELY-keskukset voivat tehdä alueellisesti ammatti- tai toimialakohtaisia linjauksia, jolloin osa työvoimapolusta kärsivistä ammattiteistä, esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla, on vapautettu saatavuusharkinnasta (Koivuniemi, 2023, s. 57). Vartiaisen (2021, s. 269) mukaan ulkomaisten hoitajien oleskelulupien

keskeisenä haasteena on niiden työpaikkaperusteisuus. Työpaikkaperusteiset oleskeluluvat voivat vaikeuttaa EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta tulevien sairaanhoitajien ammatillista kehittymistä, koska omaehtoisen ammattiin opiskelun tulisi tapahtua työn ohessa.

Oleskelu- ja työlupaprosessit vaikuttavan kohdemaan kykyyn houkuttaa ulkomaista työvoimaa (Paavola ja muut, 2020, s. 39). Paavolan ja muiden (2020, s. 39) mukaan aiemmin pitkiä, vaivalloisia ja useita vaiheita sisältäviä lupaprosesseja on viimeisten vuosikymmenien aikana helpotettu ja virtaviivaistettu, mikä on tehnyt ulkomaisen työvoiman palkkaamisesta myös työnantajien näkökulmasta aiempaa nopeampaa. Hanhinen ja Rintala (2022, s. 2) vahvistavat, että lupaprosessit ovat nopeutuneet myös sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden osalta. He kuitenkin huomauttavat, että EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta tulevien sairaanhoitajien osalta, joiden tulot jäävät alle 3000 euron, ei voida hyödyntää erityisasiantuntijoille tarkoitettua nopeampaa maahantuloprosessia, niin sanottua pikakaistaa. Sairaanhoitajien lupaprosessi on kaksivaiheinen ja sisältää sekä TE-toimiston tekemän osapäätöksen että Maahanmuuttoviraston tekemän oleskelulupapäätöksen. TE-toimiston tekemä osapäätös on tunnistettu työntekijän lupaprosessin hitaimmaksi vaiheeksi, ja tämän osaprosessin kehittämistarve on nostettu esiin lupaprosessien nopeuttamiseksi (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2022, s 33).

Aiempien lupaprosesseja helpottavien lakiuudistusten lisäksi työ- ja elinkeinoministeriö on käynnistänyt lainsäädäntöuudistushankkeen nopeuttaakseen oleskelulupaprosessia lyhentämällä hakemusten käsittelyaikoja (Paavola ja muut, 2020, s. 39). Hanhisen ja Rintalan (2020, s. 2) mukaan myös sosiaali- ja terveysalan rekrytointiyritykset ovat korostaneet tarvetta sujuvoittaa oleskelulupien hakemista useammalle työntekijälle huomioidulla ryhmäkohtaisella lupaprosessilla nykyistä paremmin sekä lainsäädännössä että asiakaspalvelussa. Annettujen palveluiden tulisi olla entistä asiakaslähtöisempiä, ja ohjausta sekä neuvontaa tulisi parantaa, jotta työn perusteella maahan tulevat saisivat helpommin tietoa oleskelulupaprosessin etenemisestä (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2022, s. 5).

3.3 Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöt

WHO:n (2020, s. 9) mukaan hoitajaksi voi pätevöityä useiden erilaisten, usein maakoh- taisten koulutuspolkujen kautta. Koulutukset voivat olla perustutkintoja, korkea-asteen koulutuksia tai erikoispätevyyksiä antavia koulutuksia, jotka vaikuttavat hoitajan eri osaamisalueisiin, nimikkeisiin ja rooleihin. Hoitajien nimikkeiden moninaisuutta kuvaa WHO:n viittaus maailmanlaajuiseen Regulatory Atlas -aineistoon, jonka mukaan maail- massa on yli 144 erilaista tutkintoa edellyttävää hoitajan nimikettä. Suurin yksittäinen terveysalan ammattiryhmä maailmalla on sairaanhoitajat (WHO, 2020, s. 1). Nimikkei- den ja roolien lisäksi hoitajien työnkuvat ja käsitykset hoitotyöstä voivat vaihdella mait- tain (Vartiainen ja muut, 2017, s. 149). Yhteistä hoitoalan työssä on, että hoitajat työskentelevät yksilöiden, perheiden, ryhmien ja yhteisöjen kanssa terveyden edistämiseen, sairauksien ehkäisemiseen sekä sairaiden, vammaisten sekä kuolevien kanssa työskente- lyyn liittyvissä tehtävissä (WHO, 2020, s. 9).

Terveydenhuollon ammattilaisten standardit vaihtelevat usein maittain (WHO, 2020, s. 9), mutta yhteistä on, että ennen työskentelyä on täytettävä kohdemaan rekisteröinti- ja pätevyysvaatimukset (Bach, 2003, s. 16). Carlton (2006, s. 23) kuvaa terveydenhuollon ammattihenkilöstön sääntelyn vaikuttavan siihen, kuka saa työskennellä säännellyssä ammatissa ja minkälaiset pätevyys- ja rekisteröintivaatimukset ammatissa työskentely edellyttää. Suomessa esimerkiksi terveydenhuollon ammattilaisten ammatinharjoitta- mista ohjaavat pääasiallisesti Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (2005/36/EY), laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994) sekä asetus terveydenhuollon am- mattihenkilöistä (564/1994).

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiteissa, kuten lähi- tai sairaanhoitajana toi- mivilta, edellytetään pääsääntöisesti lupaa harjoittaa ammattia tai käyttää nimikesuojat- tua ammatinimikettä (Valvira, n.d.). Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Val- vira (n.d.) myöntää niin Suomessa kuin ulkomaillakin koulutetuille hakemuksen perus- teella luvan ammatinharjoittamiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon koulutuksen saaneet EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta tulevat henkilöt eivät Suomessa voi kuitenkaan saada

suoraan työperusteista oleskelulupaa sosiaali- ja terveysalan laillistettuihin ammatteihin, kuten sairaanhoitajaksi, vaan heiltä vaaditaan etukäteen Valviran myöntämä ammatinharjoittamisoikeus (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2022, s. 6). Mannilan ja Parviaisen (2010, s. 14) mukaan esimerkiksi sairaanhoitajien ammatinharjoittamisoikeuden saamiseksi edellytetään erityisiä vaatimuksia sekä muita sektoreita parempaa kielitaitoa. Sosiaali- ja terveysalalla kielitaidolla on suuri merkitys muun muassa potilasturvallisuuden sekä luottamuksellisen hoitosuhteen toteutumisessa (Koponen ja muut, 2012, s. 32).

Ulkomailla suoritettujen tutkintojen ammatinharjoittamisoikeuden saamisen prosessiin vaikuttaa se, onko tutkinto suoritettu EU- ja ETA-alueella vai sen ulkopuolella (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2022, s. 55). EU- ja ETA-alueella suoritettujen tutkintojen osalta käytetään joko yleistä tai automaattista tunnustamisjärjestelmää. Jälkimmäistä sovelletaan terveydenhuollon koulutuksiin, kuten lääkäreihin, hammaslääkäreihin, proviisoreihin, sairaanhoitajiin ja kättilöihin (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2022, s. 52-53). Valtiontalouden tarkastusviraston (2022, s. 52) mukaan koulutuksen sisältö määrittää, kuuluuko se automaattisen vai yleisen tunnustamisjärjestelmän piiriin. Automaattisen tunnustamisjärjestelmän kautta useimmista EU-maista tulleet voivat saada suoraan ammatinharjoittamisoikeuden Suomessa. Niihin koulutuksiin, jotka eivät täytä automaattisen tunnustamisjärjestelmän edellytyksiä, sovelletaan yleistä tunnustamisjärjestelmää, jossa hakijan koulutusta verrataan suomalaiseen koulutukseen. Esimerkiksi Suomen vaatimukset täyttävän sairaanhoitajakoulutuksen sisältö on määritelty EU-direktiivissä (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2005/36/EY). Jos koulutuksessa havaitaan eroja, hakijalle voidaan tehdä ehdollinen ammattipätevyyden tunnustuspäätös. Tällöin hakijalle voidaan määrätä korvaavana toimenpiteenä kelpoisuuskoe tai sopeutumisaika (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2022, s. 54).

Valtiontalouden tarkastusviraston (2022, s. 54) mukaan EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta tulleet eivät voi hyödyntää automaattista tai yleistä tunnustamisjärjestelmää, vaan heidän on pääsääntöisesti toimitettava lisäselvityksiä ammattipätevyyden tunnustamista koskevaan hakemukseensa. Vartiainen (2021, s. 268) mukaan EU- ja ETA-alueen

ulkopuolisissa maissa sairaanhoitajatutkintojen suorittaneiden on Suomessa yleensä suoritettava lisäopintoja ja osoitettava riittävä kielitaito todistuksella. Valtiontalouden tarkastusviraston (2022, s. 6, 54) mukaan EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta tulleilta hoitajilta puuttuu selkeä pätevyitysmispolku, ja usein ammatinharjoittamisoikeuden myöntämisen prosessi voi kestää pitkään. On esitetty, että EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta tulleiden sairaanhoitajien ammatinharjoittamisoikeuden myöntämisen prosessi voi kestää kymmenestä kuukaudesta lähes kuuteen vuoteen. Karkola (2023, s. 6) kuvaa suomalaisten viiranomaisten suhtautuvan pidättyvästi EU- ja ETA-alueen ulkopuolella suoritettujen sosiaali- ja terveysalan tutkintojen tunnustamiseen. Tämä johtaa usein siihen, että kyseinen työvoima hakeutuu maihin, joissa heidän osaamistaan arvostetaan paremmin tai joissa tunnustamis- ja täydennyskoulutusprosessit ovat tehokkaampia kuin Suomessa.

Sairanhoitajan lisäksi Suomessa säännelty sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmä on lähihoitajat. Valvira (n.d.) voi myöntää oikeuden käyttää lähihoitajan ammattinimikettä sekä Suomessa että ulkomailla suoritetun tutkinnon perusteella. Hanhisen ja Rintalan (2022, s. 5) mukaan lähihoitajan tutkinto on Suomessa laaja-alainen sosiaali- ja terveysalan perustutkinto, jota ei samanlaisena ole kaikissa maissa. Hanhisen ja Rintalan mukaan Valvira ei ole myöntänyt yhdellekään EU- ja ETA-alueen ulkopuolella koulutuksen saaneelle henkilölle lupaa käyttää lähihoitajan ammattinimikettä, koska heidän koulutuksensa täydentämiseen ei riittäisi pelkkä pätevyitysmiskoulutus. Toisaalta on hyvä huomioida, että lähihoitajan ammatissa voivat toimia myös henkilöt, joilla on tehtävien kannalta riittävä koulutus, kokemus ja ammattitaito, mutta ilman Valviran rekisteröintiä he eivät saa käyttää lähihoitajan ammattinimikettä (Valvira, n.d.).

Osaa terveydenhuollon työntekijöistä ei ole säännelty Suomessa (Valvira, 2023) eikä kansainvälisesti (Saks, 2021). Suomessa esimerkkinä tällaisesta ammattiryhmästä ovat hoiva-avustajat, jotka eivät Valviran (2023) mukaan kuulu sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöihin. Tämän vuoksi valvontaviranomaiset eivät valvo hoiva-avustajien ammatinharjoittamista. Hoiva-avustajien koulutus ei ole varsinainen sosiaali- ja terveysalan ammatillinen tutkinto, vaan se koostuu sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon

tutkinnonosista. Suomessa hoiva-avustajien tehtävät painottuvat sosiaali- ja terveydenhuollossa avustaviin tehtäviin. He voivat osallistua välittömään asiakastyöhön, mutta päävastuu on aina sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöllä. Saksin (2021) mukaan hoiva-avustajan kaltaiset sääntelemättömät ammattiryhmät voivat muodostaa merkittävän osan eri maiden sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä. Sosiaali- ja terveysministeriön (2023) mukaan näiden ammattiryhmien, jotka eivät kuulu ammattihenkilölainsäädännön piiriin, osalta työnantajilla on vapaus määrittää tehtävien sisältö sekä niihin vaadittava koulutus- ja osaamistaso. Sääntelemättömien ammattiryhmien työntekijät muodostavat usein epäyhtenäisen ryhmän, mutta heitä yhdistävät usein matala palkkaus, epävakaat työsuhteet sekä se, että työntekijöiden joukossa on paljon naisia ja etnisiä vähemmistöjä (Saks, 2021). Suomessa ammattiliitto Tehy ry (2023) on ilmaissut huolensa siitä, että hoiva-avustajia käytetään vähemmän koulutettuna ja edullisempaan työvoimana. Tehy peräänkuuluttaa aiempaa tiukempaa valvontaa hoiva-avustajien käytölle ja painottaa, että heidän tulisi työskennellä nimenomaan avustavissa tehtävissä. Hoiva-avustajia ei tulisi käyttää muiden sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden tehtävissä, kuten lääkehoidon toteuttamisessa.

Terveydenhuollon henkilöstön lupakäytännöt ovat herättäneet kritiikkiä, mikä johtuu osittain terveydenhuollon henkilöstön kasvaneesta toiminnasta kansainvälisessä ympäristössä (Carlton, 2006, s. 23). Kohdemaiden lupaprosessit varmistavat osaltaan terveydenhuollon palveluiden korkeaa laatua (Bach 2003, s. 16; Saks 2021; Leslie ja muut, 2021), mutta samalla ne toimivat välineenä ulkomaisen työvoiman pääsyn kontrolloimiseksi työmarkkinoille (Dumont & Zurn, 2007). Tiukat ammatinharjoittamismääräykset voivat Markkasen (2008, s. 14) mukaan vaikeuttaa ulkomaisen työvoiman hyödyntämisestä erityisesti työvoimapula-aloilla. Samoin kuin oleskelu- ja työlupien osalta, myös ammatinharjoittamiseen liittyviä lupaprosesseja on monissa maissa kuvattu pitkiksi, monimutkaisiksi ja kalliiksi. Tällaiset prosessit voivat hidastaa tai jopa estää ulkomaisen työvoiman integroitumisen kohdemaan työvoimaan (Bach, 2003, s. 16).

Carlton (2006, s. 23) korostaa tarvetta kehittää järjestelmiä, jotka mahdollistavat terveydenhuollon henkilöstön joustavamman käytön samalla huomioiden työvoimapulan. Leslie ja muut (2021) esittävät, että sääntelyn taso tulisi suhteuttaa riskeihin. Tämä tarkoittaa sääntelyä, joka on hoidon laadun ja potilasturvallisuuden huomioiva, mutta kuitenkin riittävän joustava tukemaan terveydenhuollon ammattilaisten tehokasta ja tarkoituksenmukaista käyttöä. WHO:n (2020, s. 79) mukaan tulisi löytää tasapaino, jotta saavutetaan riittävä julkinen etu, mutta samalla varmistetaan, että määräykset terveydenhuollon ammateissa toimimiselle olisivat mahdollisimman vähän rajoittavia.

4 Sidosryhmät ja sidosryhmäanalyysi

4.1 Sidosryhmä käsitteenä

Freemanin (2010, s. 31) mukaan sidosryhmätermi esiintyi Stanford Research Institutun toimesta johtamiskirjallisuudessa ensimmäisen kerran vuonna 1963. Tuolloin sidosryhmillä tarkoitettiin ryhmiä, jotka vaikuttivat organisaatioon tai joiden tukea ilman organisaatio ei voisi jatkaa toimintaansa. Alun perin vuonna 1984 julkaistussa teoksessaan *Strategic Management: A Stakeholder Approach* Freeman (2010, s. 3) määritteli sidosryhmän tarkoitettavan mitä tahansa ryhmää tai yksilöä, joka voi vaikuttaa tai johon voi vaikuttaa yrityksen tai organisaation toiminta. Baumin ja muiden (2007, s. 79) mukaan sidosryhmät viittasivat alun perin nimenomaan organisaation selviytymisen kannalta oleellisiin ryhmiin, mutta sittemmin käsitteen merkitys on laajentunut käsittämään laajempaa sidosryhmäjoukkoa.

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa sidosryhmien tarkastelussa on käytetty erilaisia tulkintoja sidosryhmien tunnistamiseksi, määrittelemiseksi ja luokittelemiseksi. Mitchellin ja muiden (1997, s. 853-854) mukaan sidosryhmäkirjallisuudessa on esitetty sekä laajoja että suppeita tulkintoja sidosryhmien määrittelemiseksi. Laajojen tulkintojen mukaan lähes kuka tahansa voi vaikuttaa organisaation toimintaan tai olla organisaation vaikutuksen kohteena. Freemanin (2010, s. 25) mukaan organisaation kaikki sidosryhmät tulisi huomioida riittävän kattavasti, jotta kaikki sen menestykseen vaikuttavat ryhmät tulevat otetuiksi huomioon. Myös Bryson (2007, s. 23) kehottaa huomioimaan laajempaa sidosryhmäjoukkoa, koska useissa päätöksissä myös nimellisesti voimattomat sidosryhmät voivat olla merkityksellisiä. Toisaalta Mitchell ja muut (1997, s. 853-854) esittävät, että suppeimpien määritelmien avulla sidosryhmien joukkoa voidaan rajata niin, että organisaation toimintaan keskeisimmin vaikuttavat sidosryhmät voidaan tarkoituksenmukaisemmin ottaa huomioon.

Pouloudin ja muiden (2016, s. 131-132) mukaan sidosryhmää ei tulisi nähdä staattisena ja mekaanisena käsitteenä, sillä sidosryhmien intressit ja arvot muuttuvat ajan myötä, ja

lisäksi eri sidosryhmät vaikuttavat toisiinsa. Tämä tekee sidosryhmistä dynaamisia ja monimutkaisia. Myös saman sidosryhmän jäsenten käsitykset esimerkiksi legitimistä eli oikeutetusta toiminnasta tai käytöksestä voivat vaihdella. Baum ja muut (2007, s. 79) kuvaavat, että sidosryhmäteoria on alkuperäisestä laajentunut dynaamiseksi prosessiksi, jossa ei keskitytä vain sidosryhmien tunnistamiseen, vaan pyritään myös priorisoimaan ja ymmärtämään niitä. Juuri sidosryhmäteorian moninaisuuden vuoksi Pouloudi ja muut (2016, s. 111-112) ovat esittäneet aikaisempaan sidosryhmätutkimukseen pohjautuvan lähestymistavan sidosryhmäkäsittelle. Sidoryhmien tunnistamisen helpottamiseksi Pouloudi ja muut ovat laatineet periaatelistauksen sidoryhmien ominaisuuksista (ks. taulukko 1), jota voidaan hyödyntää niin tunnistamisessa kuin analysoinnissakin.

Taulukko 1. Sidoryhmien ominaisuuksia kuvaavat periaatteet (Pouloudi ja muut, 2016, s. 111-112)

Sidoryhmien ominaisuudet	
1. periaate	Sidosryhmien joukko ja määrä ovat konteksti- ja aikariippuvaisia.
2. periaate	Sidosryhmillä voi olla useita rooleja.
3. periaate	Eri sidoryhmille, jopa samassa sidoryhmäkategoriassa, voi olla eri arvoja, intressejä ja näkemyksiä. Nämä voivat olla ilmoitettu selvästi, epäsuorasti tai olla piilotettuja.
4. periaate	Sidosryhmien roolit, näkemykset ja liittoumat voivat vaihdella eri aikoina.
5. periaate	Sidosryhmien suhteet ja valta vaikuttavat heidän rooliensa, käsityksensä ja liittoutumiensa kehittymiseen.

Pouloudin ja muiden (2016, s. 111) mukaan sidoryhmien ominaisuuksia kuvaavat periaatteet auttavat tunnistamaan, kuka tai ketkä lasketaan sidoryhmiksi. Ne myös auttavat selventävät sidoryhmien rooleja, käsityksiä, käyttäytymistä ja suhteita. Ensimmäinen periaate kuvaa sidoryhmien määrän ja joukon vaihtelua kontekstin ja ajanjakson muuttuessa. Esimerkiksi pitkällä aikavälillä organisaatioon vaikuttavia sidoryhmiä voi tulla lisää tai ne voivat vähentyä. Toinen periaate tarkastelee sidoryhmien erilaisia rooleja,

mikä tarkoittaa, että sama henkilö tai ryhmä voi kuulua useampaan sidosryhmäkategoriaan. Tämä voi tuottaa positiivisten vaikutusten lisäksi myös eturistiriitoja (Pouloudi ja muut, 2016, s. 114). Pouloudin ja muiden (2016, s. 112, 115-116) esittämän kolmannen periaatteen mukaan jopa samassa kategoriassa olevilla sidosryhmillä voi olla erilaisia näkemyksiä, intressejä ja arvoja. Nämä voivat olla piileviä tai tietoisesti piilotettuja, ja niiden tunnistaminen voi auttaa ymmärtämään monimutkaisia ilmiöitä. Neljäs periaate korostaa, että kuten sidosryhmien joukko ja määrä, myös sidosryhmien roolit, näkemykset ja liittoumat voivat vaihdella ajan ja olosuhteiden muuttuessa. Viides periaate käsittelee sidosryhmien suhteita ja valtaa, jotka vaikuttavat sidosryhmien roolien, käsitysten ja liittoutumien kehittymiseen. Virallisen roolin tai muodostettujen liittoutumisen ansiosta jokin sidosryhmä voi olla vahvemmassa asemassa muihin verrattuna ja pyrkiä edistämään omia etujaan.

4.2 Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmäanalyysi on menetelmä, jonka avulla tunnistetaan, analysoidaan ja hallitaan sidosryhmiä (Pouloudi ja muut, 2016, s. 109). Varvasovszky ja Brugha (2000, s. 338) kuvaavat sidosryhmäanalyysin työkaluksi tai lähestymistavaksi, jonka avulla pyritään selvittämään eri toimijoita, suhteita heidän välillään sekä ymmärtämään heidän kiinnostuksenkohteitaan, aikomuksiaan ja käyttäytymistään. Brysonin (2007, s. 47) mukaan sidosryhmäanalyysi voidaan toteuttaa monin eri tavoin, ja tilanteen mukaan voi olla tarpeen hyödyntää erilaisia analyysitekniikoita tai niiden yhdistelmiä. Sidosryhmäanalyysin suunnittelussa ja laajuuden määrittelyssä on tärkeää huomioida käytettävissä olevat resurssit. Varvasovszkyn ja Brughan (2000, s. 339-340) mukaan analyysi voidaan toteuttaa lyhyessä ajassa, esimerkiksi muutaman viikon tai kuukauden kuluessa. Lyhyessä ajassa toteutettu analyysi sopii tilanteisiin, joissa pienen ja paikallisen projektin sidosryhmien joukko on rajallinen tai kun analyysi on tarpeen tehdä nopeasti päätöksenteon tueksi. Laajempi sidosryhmäanalyysi, jossa keskitytään sidosryhmien kiinnostusten, aseman, verkostojen ja vaikutusvallan arviointiin, voi puolestaan kestää useita kuukausia.

Brysonin (2007, s. 26-27) mukaan minimissään sidosryhmäanalyysi voi auttaa organisaatiota tunnistamaan keskeiset sidosryhmät ja niiden tarpeet. Sidosryhmäanalyysiä voidaan kuitenkin hyödyntää myös laajemmin osana organisaation kehittämistoimia. Sidosryhmäanalyysi voi auttaa luomaan strategioita, joiden avulla uudistukset tai kehittämistoimet voidaan integroida osaksi organisaation toimintaa (Brugha & Varvasovszky, 2000, s. 239). Lisäksi Schmeer (2000) esittää, että sidosryhmäanalyysin avulla voidaan tuottaa hyödyllistä tietoa sidosryhmistä, joilla on kiinnostusta organisaation kehittämistoimiin. Tätä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi toimintasuunnitelmien luomisessa. Freemanin (2010, s. 126-127) mukaan sidosryhmäanalyysi soveltuu laajempien kehittämistoimien lisäksi myös organisaation eri prosessien ja niiden sidosryhmien analysoimiseen. Franco-Trigo ja muut (2020, s. 1086) puolestaan korostavat sidosryhmäanalyysin hyötyjä erityisesti silloin, kun halutaan selvittää, mitä analysoitavan prosessin eri vaiheissa tapahtuu, mitkä tekijät vaikuttavat sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen sekä miten eri sidosryhmät vaikuttavat prosessin vaiheisiin.

Prosessiin vaikuttavien sidosryhmien tunnistamisen lisäksi on tärkeää hahmottaa niiden rooli toiminnassa tai prosessissa (Bourne, 2016, s. 432). Sidosryhmäanalyysissä tuotetun tiedon avulla voidaan ohjata sidosryhmiä osallistumaan yhteiseen prosessiin ja luomaan yhteisymmärrystä toteutettavista toimista (Schmeer, 2000). Varvasovszky ja Brugha (2000, s. 338) korostavat, että sidosryhmäanalyysin avulla voidaan arvioida eri sidosryhmien vaikutuksia ja resursseja, joita ne tuovat päätöksentekoon tai jonkin toimintamallin implementaatioprosessiin. Varvasovszky ja Brugha (2000, s. 341) muistuttavat myös, että eri sidosryhmien rooli ja vaikutus päätöksentekoon sekä implementaatioprosessiin voi olla joko aktiivinen tai passiivinen. Sidosryhmäanalyysin osana voidaan arvioida passiivisempien sidosryhmien roolia ja resursseja sekä näiden resurssien hyödyntämisen mahdollisuuksia. Bryson ja muut (2002, s. 568) esittävät, että sidosryhmäanalyysia voidaan hyödyntää yhteisen ongelman ratkaisemiseksi. Tällöin tunnistamalla eri sidosryhmien kiinnostuksen kohteet ja intressit voidaan näitä hyödyntää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Bryson ja muut, 2002, s. 571).

Varvasovszkyn ja Brughan (2000, s. 343) mukaan sidosryhmäanalyysia voidaan hyödyntää olemassa olevien sidosryhmäsuhteiden havainnollistamiseen tai sidosryhmien yhteistyösuhteiden kehittämiseen. Erityisesti silloin, kun sidosryhmäanalyysin tavoitteena on lyhyen aikavälin päämäärä, kuten tietyn politiikkatoimen tai prosessin toteuttaminen, sidosryhmien suhteiden ja vahvuuksien tunnistaminen sekä arvioiminen voi auttaa kehittämään sopivia strategioita sidosryhmien hallintaan. Baumin ja muiden (2007, s. 79, 82) mukaan sidosryhmäanalyysia on käytetty esimerkiksi koalitioiden muodostamiseen. He korostavat, että sidosryhmäanalyysin todellinen arvo ilmenee, kun sitä hyödynnetään paitsi sidosryhmien tunnistamiseen myös yhteistyötahojen kokoamiseen. Yhteistyö tuo yhteen laajemman asiantuntemuksen ja resurssit yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, luoden samalla verkoston tiedon jakamista varten. Vaikka Baumin ja muiden (2007, s. 82) mukaan koalitiot voivat erota toisistaan merkittävästi, niillä on usein yhteisiä piirteitä: koalitiolla on yhteinen päämäärä, ne koostuvat eri yksilöistä tai organisaatioiden edustajista, ja niillä on jokin johtohahmo tai johtava organisaatio. Näiden koalitioiden resurssit voidaan usein myös hyödyntää yhteisten tavoitteiden edistämiseksi.

Schmeerin (2000) mukaan sidosryhmäanalyysin avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää uudistusten tukemisessa ja yhteisymmärryksen rakentamisessa. Näitä tietoja tulisi käyttää esimerkiksi strategisten tavoitteiden toteutumista tukevan viestinnän sekä vaikuttamisen suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä. Bournen (2016, s. 433) mukaan sidosryhmien odotusten ja asenteiden tunnistaminen mahdollistaa toimien suunnittelun, joilla näitä voidaan tukea tai tarvittaessa muuttaa tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi. Bryson (2007, s. 36) esittää, että sidosryhmäanalyysin avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään, miten tiettyä sidosryhmää voidaan innostaa ja mobilisoida yhteisen hyvän tavoitteluun. Yhteisen hyvän tavoittelua ohjaavat sellaiset teemat, tavoitteet tai huolenaiheet, jotka keskeiset sidosryhmät jakavat keskenään. Sidsoyhmäanalyysin avulla on myös mahdollista tunnistaa, miten tiettyä politiikkatoimea, ohjelmaa tai projektia tulisi kehittää, markkinoida tai muokata, jotta jokainen sidosryhmä kokisi sen edistävän heidän etujaan ja ajavan heidän intressejään. Lisäksi analyysin tuottamaa tietoa

sidosryhmien intresseistä voidaan hyödyntää keskeisten sidosryhmien kanssa suunniteltavien tehokkaiden yksi- tai kaksisuuntaisten viestintästrategioiden laatimisessa.

4.3 Sidosryhmävuorovaikutus

Sidosryhmävuorovaikutus (*stakeholder engagement*) on strateginen lähestymistapa, jonka avulla organisaatiot toteuttavat suhteitaan sidosryhmiin (Greenwood, 2007, s. 324). Stakeholder engagement -käsitteelle ei ole vakiintunutta suomennosta, mutta tässä tutkielmassa käytetään Blombergin ja muiden (2021, s. 63) ehdottamaa termiä sidosryhmävuorovaikutus. Sidosryhmävuorovaikutuksella tarkoitetaan erilaisia käytäntöjä, joiden avulla organisaatio pyrkii sidosryhmien positiiviseen osallistamiseen toimintaansa (Greenwood, 2007, s. 317-318). O’Riordanin ja Fairbrassin (2014, s. 123) mukaan sidosryhmävuorovaikutus sisältää kaikki toiminnot, jotka tähtäävät vuoropuhelun luomiseen yhden tai useamman sidosryhmän kanssa sekä perustellun pohjan rakentamiseen organisaation päätöksille. Sidosryhmävuorovaikutus voidaan nähdä prosessina, joka keskittyy sidosryhmäsuhteiden luomiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Kujalan ja muiden (2022) mukaan sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitteita voivat olla esimerkiksi sidosryhmäsuhteiden vahvistaminen, yhteisen tiedon tuottaminen, ongelmien ratkaiseminen, yksimielisyyden saavuttaminen sekä yhteistyön ja vuoropuhelun edistäminen sidosryhmien välillä.

Vaikka Greenwood (2007, s. 317-318) määrittelee sidosryhmävuorovaikutuksen positiiviseksi osallistamiseksi organisaation toimintaan, Kujalan ja muiden (2022) mukaan siihen voi liittyä myös negatiivisia vaikutuksia. Näiden vaikutusten vuoksi myönteinen vastavuoroisuus sidosryhmien välillä tai luottamus suhteessa ei aina toteudu. Negatiiviset vaikutukset voivat syntyä joko tahallisesti tai tahattomasti ja johtua esimerkiksi sidosryhmän sitoutumattomuudesta tai vaikeasti ratkaistavista konflikteista sidosryhmien välillä. Toisaalta negatiivisiin vaikutuksiin voi liittyä väärinkäsityksiä tai tietyn tilanteen tai asian taustan ymmärtämättömyyttä. Xun ja Zhangin (2005, s. 572) mukaan eri sidosryhmillä voi olla päällekkäisiä, mutta myös erilaisia tai jopa ristiriitaisia intressejä. Näkemykset voivat erota merkittävästi yksilö-, organisaatio-, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

Esimerkiksi kansainvälisen rekrytoinnin eettisyyttä tarkastellessa on tärkeää huomioida, että yksilötasolla hoitajalle maastamuutto voi tarjota uusia uramahdollisuuksia ja mahdollisuuden parempaan toimeentuloon. Samalla maastamuutto voi kuitenkin aiheuttaa lähtömaalle terveydenhuollon ammattilaisen menetyksen, mikä suuremmassa mittakaavassa voi heikentää terveydenhuoltojärjestelmän toimintaa. Smith ja muut (2022) muistuttavat, että hoitajien kansainvälinen liikkuminen ei vaikuta vain yksilöihin, vaan myös terveyspalveluihin yleisesti, terveyspolitiikkaan, työvoiman suunnitteluun sekä niin kohde- kuin lähtömaidenkin sosiaaliseen ja taloudelliseen kehittymiseen.

Greenwoodin (2007, s. 317) mukaan sidosryhmävuorovaikutuksen mahdollistamiseksi on tärkeää tunnistaa sidosryhmät ja huomioida niiden yksilölliset tarpeet. Baum ja muut (2007, s. 82) puolestaan esittävät, että eri sidosryhmille voidaan kehittää erilaisia strategisia lähestymistapoja. Strategisempi lähestymistapa voi olla erityisesti tarpeen sidosryhmien kohdalla, jotka vastustavat organisaation tavoitteita. Tällöin sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitteena voi olla osoittaa yhteisen päämäärän merkitys ja korostaa, kuinka yhteistyö voi edistää tämän tavoitteen saavuttamista. Bourne (2016, s. 431) kuvaa, että tehokkaat viestintästrategiat huomioivan kunkin sidosryhmän yksilöllisyyden sekä muuttuvat tarpeet, odotukset ja käsitykset. Kohdennetut viestintästrategiat tukevat sidosryhmien sitoutumista ja voivat auttaa sekä sidosryhmän tuen ylläpitämisessä että vastustuksen vähentämisessä. Lisäksi Kujalan ja muiden (2022) mukaan sidosryhmävuorovaikutukseen voi sisältyä toimintoja, joilla pyritään aktivoimaan tiettyjä sidosryhmiä, kuten työntekijöitä ja työyhteisöjä, osallistumaan aktiivisemmin organisaation toimintaan.

Kujalan ja muiden (2022) mukaan sidosryhmävuorovaikutuksen ei tulisi keskittyä pelkästään organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, vaan siinä tulisi huomioida myös arvон luominen muille sidosryhmille. Greenwoodin (2007, s. 317) mukaan pelkkä viestintä tai neuvottelu ei välttämättä riitä sidosryhmän osallistamiseen, jos osallistaminen ei tähtää myös sidosryhmän omien tavoitteiden saavuttamiseen, vaan keskittyy yksinomaan organisaation päämäärien edistämiseen. Sidoryhmien todellinen osallistaminen edellyttää

sidosryhmän aktiivista roolia prosessissa sekä kokemusta siitä, että heidän toiminnallansa on todellinen mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Baum ja muut (2007, s. 83) korostavat, että koalitiossa vetovastuussa olevan on aina räätälöitävä viesti sekä määritettävä yhteydenpidon tiiviys kullekin sidosryhmälle sopivaksi. Näin voidaan varmistaa, että jokaisen sidosryhmän yksilölliset tarpeet tulevat huomioituksi. On tärkeää määritellä käytettävät viestintämenetelmät sekä viestinnän ja työskentelyn tiheys. Liian tiheä viestintä voi kuormittaa sidosryhmiä, kun taas liian vähäinen viestintä voi johtaa yhteistyön heikentymiseen tai jopa hajoamiseen.

Sidosryhmävuorovaikutus kattaa erilaisia viestintäkäytäntöjä sekä toimenpiteitä, joilla organisaatio pyrkii ottamaan sidosryhmät mukaan ja varmistamaan heidän osallistumisensa (Bourne, 2016, s. 433). Se voi sisältää yhteistyötä, konsultointia, yhteistä päätöksentekoa (Kujala ja muut, 2022) sekä sidosryhmien kuulemista, vuoropuhelua ja muuta viestintää (Greenwood, 2007, s. 321-322). Baum (2007, s. 83) korostaa, että sidosryhmävuorovaikutus voi toteutua sekä yksisuuntaisina että kaksisuuntaisina toimintoina, ja viestinnässä voidaan hyödyntää monenlaisia menetelmiä. Kujalan ja muiden (2022) mukaan yksisuuntainen viestintä ei kuitenkaan mahdollista varsinaista vuorovaikutusta sidosryhmien välillä, vaan toimii lähinnä tiedottamisen välineenä. Yksisuuntaisen viestinnän muotoja voivat olla esimerkiksi esitykset, uutiskirjeet tai tiedotteet. Sen sijaan kaksisuuntaiset vuorovaikutusmenetelmät, kuten työpajat, koulutukset ja kokoukset, mahdollistavat vastavuoroisuuden ja yhteisöllisyyden luomisen. Myös tiedonvaihto on tunnistettu yhdeksi tärkeäksi sidosryhmävuorovaikutuksen osa-alueeksi.

5 Tutkimuksen kuvaus

5.1 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkielman empiirinen osuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, ja tavoitteena on kuvata hyvinvointialueen kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmiä sekä rekrytointiprosessissa tehtävää sidosryhmäyhteistyötä. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella pyritään kuvailemaan tai tulkitsemaan jotakin tapahtumaa ja luomaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 2018, s. 61). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin säännönmukaisuuksiin (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 176), vaan tutkimuksen kohdetta tarkastellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 157).

Laadullisessa tutkimuksessa ei useinkaan ole mahdollista saavuttaa objektiivisuutta, vaan tutkijan omat arvolähtökohdat vaikuttavat tutkittavan ilmiön tulkintaan (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 157). Puusa ja Juuti (2020, s. 76) kuvaavat subjektiivisuuden olevan yksi laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteistä. Tutkimuskohdetta lähestytään usein sen luonnollisessa ympäristössä, ja pyritään tuomaan esille osallistujien näkökulmat tutkittavaan ilmiöön. Laadullinen tutkimus keskittyy usein yksittäiseen tapaukseen, ja Eskola ja Suoranta (2018, s. 65-66) jopa korostavat, että lähes kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaututkimuksia, eikä aineiston pohjalta ole yleensä mahdollista tehdä yleistäviä päätelmiä. Laadullisissa tutkimuksissa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, ja myös aineistoa käsitellään tämän mukaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 160).

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Tutkielman luotettavuuden kannalta on tärkeää valita aineistonkeruumenetelmä, jolla parhaiten pystytään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Elo ja muut, 2014). Puusan ja Juutin (2020, s. 81) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein tutkimaan ihmisten käsityksiä, ajatuksia ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Näiden tavoittaminen edellyttää usein läheistä yhteyttä tutkijan ja tutkittavien välillä, jolloin erilaiset haastattelu- ja havainnointimenetelmät ovat sopivia aineistonkeruumenetelmiä.

Tässä tutkielmassa aineistoa kerätään valmiista aineistoista sekä puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Valmiiden aineistojen kautta tehdään alustavaa kartoitusta tutkimuskohteesta ja kansainvälisessä rekrytoinnissa keskeisistä sidosryhmistä. Haastattelujen avulla täydennetään tunnistettujen sidosryhmien listaa ja syvennetään ymmärrystä muun muassa kansainvälisessä rekrytoinnissa tehtävästä sidosryhmäyhteistyöstä. Myöhemmässä vaiheessa valmiiden aineistojen avulla myös täydennetään haastatteluun kerättyä aineistoa.

5.2 Sidosryhmäanalyysin toteutus

Hirsjärven ja muiden (2007, s. 176) mukaan laadullisen tutkimuksen alkuvaiheessa kartoitetaan usein tutkittavaa kenttää, mikä vaikuttaa tutkimukseen valittuun aineistoon ja sen kokoon. Sidosryhmäanalyysin perustekniikoilla voidaan Brysonin (2007, s. 29) mukaan nopeasti hahmottaa organisaation kannalta keskeiset sidosryhmät sekä luoda strategioita, joilla tyydytetään sidosryhmien keskeiset tarpeet valitun ongelman äärellä. Tässä tutkielmassa sidosryhmäanalyysiä hyödynnetään erityisesti kansainväliseen rekrytointiin vaikuttavien sidosryhmien tunnistamiseen ja jaotteluun, jotta tutkielman aineiston kerääminen voidaan suunnitella tarkoituksenmukaisesti. Tutkielman sidosryhmäanalyysi etenee mukailien Schmeerin (2000) kuvaamia askeleita:

1. Prosessin suunnittelu
2. Analysoitavan kohteen valinta ja määrittely
3. Keskeisten sidosryhmien tunnistaminen
4. Tietojen kerääminen ja tallentaminen
5. Käytettävien työkalujen ja tiedonkeruumenetelmien muokkaaminen sekä kerätyn tiedon hyödyntäminen

Prosessin suunnittelu: Sidosryhmäanalyysin suunnittelussa on tärkeää määritellä sille selkeä tavoite. Brysonin (2007, s. 27) mukaan analyysin tavoite ohjaa valintoja analyysiin mukaan otettavista tahoista ja käytettävistä menetelmistä. On kuitenkin huomioitava, että tavoite voi muuttua prosessin aikana, jolloin eri vaiheet voivat edellyttää erilaisia lähestymistapoja. Varvasovszky ja Brugha (2000, s. 338) korostavat, että selkeä tavoite

auttaa määrittämään analyysin laajuuden, joka voi vaihdella tilanteen mukaan. Riittävän laajan sidosryhmäjoukon tunnistaminen on tärkeää, jotta kaikki oleelliset toimijat otetaan analyysissä huomioon. Tarvittaessa analyysiä voidaan laajentaa esimerkiksi lumipallo-otannan avulla, jolloin aloitetaan pienemmällä joukolla, joka tunnistaa lisää merkityksellisiä sidosryhmiä.

Toisaalta Varvasovszky ja Brughan (2000, s. 339) mukaan sidosryhmäanalyysin kohdejoukkoa voi olla tarpeen kaventaa, kun tavoitteena on tunnistaa tarkemmin sidosryhmät, jotka vaikuttavat tiettyjen operatiivisten tavoitteiden saavuttamiseen tai politiikkatoimien toteuttamiseen. Tässä tutkielmassa sidosryhmäanalyysin tavoitteena on tunnistaa kansainvälisen rekrytoinnin prosessiin vaikuttavat sidosryhmät sekä sidosryhmät, joihin kansainvälisen rekrytoinnin prosessi vaikuttaa. Tunnistamalla kansainvälisen rekrytoinnin prosessiin vaikuttavat sidosryhmät, voidaan rajata tutkielman aineiston kerääminen ensisijaisiin sidosryhmiin, joilla arvioidaan olevan ilmiöstä syvällisempää tietoa.

Analysoitavan kohteen valinta ja määrittely: Sidosryhmäanalyysin kohde, kuten politiikkatoimi tai prosessi, tulee määrittää riittävän selkeästi ennen analyysin aloittamista (Schmeer, 2000). Tässä tutkielmassa analysoitavana kohteena on hyvinvointialueen strateginen tavoite hyödyntää kansainvälistä rekrytointia työvoiman saatavuuden turvaamiseksi sekä tavoitteen toimeenpano hyvinvointialueella. Sidosryhmäanalyysissä voidaan tarkastella menneitä, nykyisiä ja tulevia analyysin kohteita (Varvasovszky & Brughan, 2000, s. 338). Tässä tutkielmassa analyysi toteutetaan kansainvälisen rekrytoinnin toimien aloittamisen jälkeen. Menneisyyteen suuntautuvan analyysin avulla voidaan selvittää sidosryhmien roolia ja merkitystä prosessissa (Varvasovszky & Brughan, 2000, s. 338) tai ymmärtää sidosryhmien vaikutuksia prosessin eri vaiheissa (Franco-Trigo ja muut, 2020, s. 1086).

Keskeisten sidosryhmien tunnistaminen: Baumin ja muiden (2007, s. 79) mukaan sidosryhmäanalyysiä aloitettaessa olennaista on tunnistaa kaikki sidosryhmät, joihin prosessi vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa siihen. Franco-Trigo ja muiden (2020, s. 1086)

mukaan yleisiä keinoja sidosryhmien kartoittamiseen ovat kirjallisuus- ja internethaut sekä erilaiset dokumentit, kuten hallitusten, järjestöjen tai muiden organisaatioiden laatimat asiakirjat, raportit, työpaperit ja artikkelit, jotka ovat usein saatavilla Internetissä. Tässä tutkielmassa kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmien kartoittamisessa on käytetty Kuntaliiton (Karkola, 2023), Valtiontalouden tarkastusviraston (Hanhinen & Rintala, 2022; Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2023), Sosiaali- ja terveysministeriön (2023a; 2023c) sekä Maahanmuuttoviraston (n.d.) julkaisuja.

Tietojen kerääminen ja tallentaminen: Hyvinvointialueen kansainvälisessä rekrytoinnissa sidosryhmät tunnistettiin ja taulukoitiin tutkielman tekijän ennako-oletusten pohjalta (ks. taulukko 2). Sidosryhmät luokiteltiin Baumin ja muiden (2007, s. 80) esittämällä tavalla ensisijaisiin, toissijaisiin ja tertiäärisiin eli kolmannen asteen sidosryhmiin. Ensisijaiset sidosryhmät vaikuttavat suoraan projektin tai prosessin lopputulokseen. Tässä tutkielmassa ensisijaiset sidosryhmät osallistuvat aktiivisesti kansainvälisen rekrytoinnin eri vaiheisiin ja yhteistyöhön hyvinvointialueen kanssa. Baumin ja muiden (2007, s. 80) mukaan toissijaiset sidosryhmät vaikuttavat lopputulokseen epäsuorasti esimerkiksi ensisijaisten sidosryhmien kautta. Toissijaiset sidosryhmät eivät välttämättä ole suorassa vuorovaikutuksessa hyvinvointialueen kanssa. Tertiääriset sidosryhmät puolestaan vaikuttavat prosessiin etäämmältä (Baum ja muut, 2007, s. 80). Tertiääriset sidosryhmät voivat vaikuttaa esimerkiksi kansainvälisen rekrytoinnin sääntelyn tai resurssien kautta, ilman suoraa yhteyttä hyvinvointialueeseen.

Taulukko 2. Sidosryhmien jaottelu (mukaillen Baum ja muut, 2007, s. 80) ja hyvinvointialueen kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmät

Sidosryhmien jaottelu		
Ensisijaiset sidosryhmä	Toissijaiset sidosryhmät	Tertiäriset sidosryhmät
Suoraan prosessiin tai sen lopputulokseen vaikuttavat sidosryhmät	Vaikuttavat välillisesti esimerkiksi ensisijaisiin sidosryhmiin, mutta eivät suoraan prosessiin	Kauempana prosessista olevat sidosryhmät
Hyvinvointialueen kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmät		
Kansainväliset työntekijät	Valvira	Sosiaali- ja terveysministeriö
Organisaation johto	Kaupunki/kunta	Työ- ja elinkeinoministeriö
Työyksikön esihenkilöt	ELY-keskus	Sisäministeriö
Työpaikkaohjaajat	TE-keskus	Opetus- ja kulttuuriministeriö
Työyksikön työntekijät	Ammattiliitot	Opetushallitus
Henkilöstöhallinto	Maahanmuuttovirasto (Migri)	
Henkilöstöpalveluyritys		
Ammatillisen koulutuksen järjestäjä (oppilaitos)		
Luottamusmies/ammattiosasto		

Kansainvälisessä rekrytoinnissa ensisijaisiin sidosryhmiin kuuluvat rekrytoidut työntekijät (Karkola, 2023, s. 25) sekä työnantajina toimivat organisaatiot, kuten hyvinvointialueet (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a). Hyvinvointialueen sidosryhmät on jaettu alaryhmiin, jotta eri sidosryhmien roolit ja näkemykset voidaan huomioida sidosryhmäanalyysissä tarkemmin (Pouloudi ja muut, 2016, s. 111). Työnantajien ohella keskeisiksi toimijoiksi kansainvälisen rekrytoinnin prosesseissa voidaan nimetä henkilöstöpalvelualan yritykset ja ammatillisen koulutuksen järjestäjät (Karkola, 2023, s. 11). Suomessa julkisissa organisaatioissa kansainvälistä rekrytointia toteutetaan pääosin henkilöstöpalveluyritysten kautta (Hanhinen & Rintala, 2022, s. 7), minkä vuoksi nämä yritykset kuuluvat ensisijaisiin sidosryhmiin. Henkilöstöpalveluyrityksen järjestämän lähtömaakoulutuksen lisäksi kansainvälisen rekrytoinnin kautta tulleet työntekijät suorittavat usein Suomessa oppisopimuskoulutusta (Hanhinen & Rintala, 2022, s. 8) tai muuta pätevyyskoulutusta (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a, s. 22), joiden järjestäjänä toimii oppilaitos.

Ammattiliitoilla on keskeinen rooli kansainvälisessä rekrytoinnissa yhteistyössä ja edunvalvonnassa (Kiiski, 2017). Tässä tutkielmassa luottamusmiehet ja paikalliset ammattiosastot luokitellaan kansainvälisen rekrytoinnin ensisijaisiin sidosryhmiin, kun taas ammattiliitot sijoittuvat toissijaisiin sidosryhmiin. Luottamusmiehet valvovat työlainsäädännön ja työehtosopimusten noudattamista työpaikoilla, mutta on huomionarvoista, että he edustavat vain ammattiliittoon kuuluvia työntekijöitä (Tehy, n.d.). Työnantajan on kuitenkin ilmoitettava ulkomaisen työntekijän nimi ja sovellettava työehtosopimus työpäikan luottamushenkilölle ja luottamusvaltuutetulle (Maahanmuuttovirasto, n.d.).

Toissijaisiin sidosryhmiin kansainvälisessä rekrytoinnissa kuuluvat kaupungit ja kunnat, alueelliset ELY- ja TE-keskukset, Maahanmuuttovirasto (Migri), Sosiaali- ja terveydenhuollon lupa- ja valvontavirasto Valvira ja ammattiliitot. Kaupungit ja kunnat tarjoavat ulkomailta muuttaneille peruspalveluita, ja niiden lisäksi voivat tarjota kotoutumista edistäviä palveluita (Karkola, 2023, s. 21). ELY-keskukset suunnittelevat ja koordinoivat alueellista kotouttamistyötä (Karkola, 2023, s. 20), ja joillakin alueilla niiden vastuulle kuuluu erityisesti työperäiseen maahanmuuttoon liittyviä tehtäviä (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2022, s. 21). Migri käsittelee Suomeen tulevien oleskelulupahakemukset (Karkola, 2023, s. 20), kun taas Valvira myöntää sosiaali- ja terveydenhuollon säänneltyihin ammatteihin oikeuden harjoittaa ammattia, luvan ammatinharjoittamiseen tai oikeuden käyttää nimikesuojattua ammattinimikettä (Hanhinen & Rintala, 2022, s. 4). Ammattiliitot puolestaan tekevät vaikuttamistyötä kansainvälisen rekrytoinnin teemoissa (FIPSU, 2024). Esimerkiksi Tehy ja SuPer kuuluvat neljän muun ammattiliiton ohella Julkisen alan ammattiliittojen kansainväliseen edunvalvontaverkostoon (FIPSU, 2024), joka on laatinut eettiset ohjeet kansainväliseen rekrytointiin, painottaen lainmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden varmistamista kaikissa ulkomaisen työvoiman rekrytoinnin vaiheissa.

Tertiäriset sidosryhmät ovat kansainvälisessä rekrytoinnissa merkittäviä, mutta ne vaikuttavat hyvinvointialueen rekrytointiprosessiin etäämmältä. Näihin sidosryhmiin kuuluvat erityisesti yhteiskunnalliset toimijat, kuten ministeriöt, ja ne vastaavat muun muassa

työperäiseen maahanmuuttoon liittyvän sääntelyn kehittämisestä ja määrittelystä (Karkola, 2023, s. 26). Valtiontalouden tarkastusvirasto (2022, s. 14) on kuvannut julkaisusaan ministeriötason toimijoiden rooleja työperäisessä maahanmuutossa. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa työ- ja oleskelulupaperustaiseen maahanmuuttoon sekä kotouttamista koskevasta lainsäädännöstä, sosiaali- ja terveysministeriö edistää maahanmuuttaneiden kotouttamista, ja sisäministeriö huolehtii maahanmuuttopolitiikasta ja siihen liittyvästä lainsäädännöstä. Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa maahanmuuttajien koulutuksesta ja opetuksesta, kun taas Opetushallitus käsittelee ulkomaisten tutkintojen tunnustamista ja maahanmuuttajien koulutukseen liittyviä asioita (Karkola, 2023, s. 21). Lisäksi valtiolla Work in Finland -palvelukokonaisuus kansainväliseen rekrytointiin ja osaajien houkutteluun, joka tarjoaa työnantajille ja kansainvälisille osaajille neuvontaa ja tukea kansainväliseen rekrytointiin liittyen (Karinen ja muut, 2023, s. 12).

Käytettävien työkalujen ja tiedonkeruumenetelmien muokkaaminen sekä kerätyn tiedon hyödyntäminen: Schmeerin (2000) mukaan sidosryhmäanalyysissä kerätty tieto voi toimia pohjatietona tulevia analyyseja varten. Tässä tutkielmassa aineistonkeruu kohdistetaan osaan tunnistetuista ensisijaisista sidosryhmistä, joiden arvioidaan omaavan tutkittavasta ilmiöstä kattavasti tietoa. Schmeer (2000) korostaa, että tiedonkeruuseen käytettävien työkalujen tulee mahdollistaa tarkkojen tietojen kerääminen sidosryhmien näkemyksistä ja roolista analysoitavassa prosessissa. Tätä tutkielmaa varten laadittu haastattelurunko (Liite 2) on suunniteltu vastaamaan tutkielman tiedontarpeita.

5.3 Aineistonkeruu

Tutkielman aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, joissa käytetyt teemat ja haastattelukysymykset perustuivat aiempaan aihealueen tuntemukseen sekä viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Puusa (2020, s. 113) korostaa, että etukäteen laadittu alustava haastattelurunko varmistaa haastattelujen keskittymisen tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta olennaisiin teemoihin. Teemahaastatteluissa käsiteltävät aihepiirit ovat ennalta määritellyjä, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä voidaan muokata haastattelujen aikana (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 203). Hirsjärvi ja muut (2007, s. 199)

painottavat haastattelujen joustavuutta merkittävänä etuna, sillä aineistonkeruuta voidaan tarpeen mukaan mukauttaa ja selventää saatuja vastauksia. Lisäksi vastauksia voidaan syventää pyytämällä perusteluja ja esittämällä tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 200). Tässä tutkielmassa haastatteluihin valitut teemat ja kysymykset (Liite 2) olivat kussakin ryhmähaastattelussa pääosin yhteneväiset, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä mukautettiin joustavasti haastattelujen aikana.

Haastatteluja voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina, ja tutkijan tehtävänä on valita omaan tutkimukseen parhaiten soveltuva muoto (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 205). Tässä tutkielmassa haastattelut toteutettiin ryhmä- ja parihaastatteluina, mikä mahdollisti tietojen keräämisen useilta haastateltavilta samanaikaisesti sekä tarjosi monipuolisesti tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 61, 63). Puusan (2020, s. 115-116) mukaan ryhmähaastattelut tuovat esiin sekä osallistujien yksilöllisiä että yhteisiä näkemyksiä, ja niissä voidaan saavuttaa sellaisia näkemyksiä, joita eivät välttämättä tulisi ilmi yksilöhaastatteluissa. Parihaastatteluissa sovelletaan pääosin samoja periaatteita kuin ryhmähaastatteluissa (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 205). Ryhmähaastattelujen tavoitteena on edistää ryhmän välistä keskustelua perinteisen haastattelutilanteen sijaan (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 61), ja samalla haastattelijan tehtävänä on ohjata keskustelua tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan (Puusa, 2020, s. 106). Tässä tutkielmassa haastattelijat huolehti, että keskustelu pysyi ennalta määritellyissä teema-alueissa ja kaikki teemat tulivat käsitellyiksi. Haastattelukysymyksiä suunnattiin ajoittain myös yksittäisille ryhmän jäsenille, jotta varmistettiin kaikkien osallistuminen teema-alueiden käsittelyyn.

Haastattelujen tavoitteena oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa käsiteltävistä teemoista. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 86) mukaan on perusteltua antaa haastateltaville tiedoksi haastattelun teemat ja kysymykset jo etukäteen. Tässä tutkielmassa haastateltaville toimitettiin tutkimustiedotteen ohella käsiteltävät teema-alueet ja alustavat kysymykset, jotta heillä olisi mahdollisuus tutustua aiheisiin ja pohtia niitä etukäteen. Puusa (2020, s. 107) kuitenkin huomauttaa, että etukäteen tiedossa olevat kysymykset voivat

joissakin tapauksissa rajata tai ohjata haastateltavien ajatuksia, mikä saattaa vaikuttaa haastattelujen sisältöön epätoivotulla tavalla. Tämän vuoksi, vaikka haastattelun teemat ja osittain kysymykset oli annettu etukäteen, haastateltavia kannustettiin puhumaan vapaasti aiheista (Puusa, 2020, s. 112).

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko määräytyy useiden tekijöiden perusteella. Eskolan ja Suorannan (2018, s. 18, 61) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein analysoimaan aineistoa mahdollisimman kattavasti, mikä mahdollistaa myös pienten tapausmäärien sisällyttämisen tutkimukseen. Heidän mukaansa aineisto muodostuu usein harkinnanvaraisesti otoksesta tai näytteestä, mikä on yksi laadullista tutkimusta luonnehtiva piirre. Laadullisen tutkimuksen tieteellisyyden kriteerinä pidetään tällöin enemmän aineiston laatua kuin sen määrää. Haastateltavien valinnassa korostuu harkinta ja on tärkeää arvioida heidän soveltuvuutensa tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 60), mikä tarkoittaa yleensä sellaisten henkilöiden valintaa, joilla on tietoa tai kokemusta tutkittavasti ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86). Tässä tutkielmassa haastateltaviksi valikoitui kansainvälisen rekrytoinnin ensisijaisten sidosryhmien edustajia, joiden arvioitiin vaikuttavan suoraan rekrytointiprosessiin ja sen lopputulokseen. Haastateltavat valittiin yhteistyössä hyvinvointialueen yhteyshenkilön kanssa varmistaen, että heillä on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta organisaation kansainvälisen rekrytoinnin prosessista.

Tutkielmaa varten hankittiin tutkimusluvut kohdeorganisaatioina toimivan hyvinvointialueen sekä oppilaitoksen ohjeiden mukaisesti. Teemahaastattelut järjestettiin touko-kesäkuussa 2024 osalle keskeisiksi tunnistettujen sidosryhmien edustajille. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Teams-sovelluksella, ja ne tallennettiin videoimalla haastateltavien suostumuksella, mikä mahdollisti aineiston tarkemman analyysin (Puusa, 2020, s. 103) ja helpotti haastateltavien tunnistamista litterointivaiheessa (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 63). Haastatteluja järjestettiin kaksi, ja niihin osallistui yhteensä kuusi haastateltavaa (ks. taulukko 3). Pyrkimyksenä oli haastatella edustajia seuraavista sidosryhmistä: hyvinvointialueen henkilöstöhallinto, työyksikön esihenkilö, työyksikön työntekijä,

oppilaitos, henkilöstöpalveluyritys sekä ammattiosasto. Useista yrityksistä huolimatta haastateltavia ei kuitenkaan saatu kaikista näistä sidosryhmistä. Haastattelut toteutettiin lopulta työyksikön esihenkilöiden, henkilöstöhallinnon sekä oppilaitoksen edustajien kanssa taulukossa 3 esitetyn mukaisesti. Haastattelujen kokonaiskesto oli yhteensä 158 minuuttia, ja litteroitua aineistoa kertyi fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1,15 yhteensä 42 sivua. Haastateltavien nimet ja organisaatiotiedot jätettiin työstä pois. Haastateltavat yksilöitiin koodeilla H1-H6, ja heidän työelämäroolinsa kuvattiin (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Haastateltavat ja haastattelujen kestot

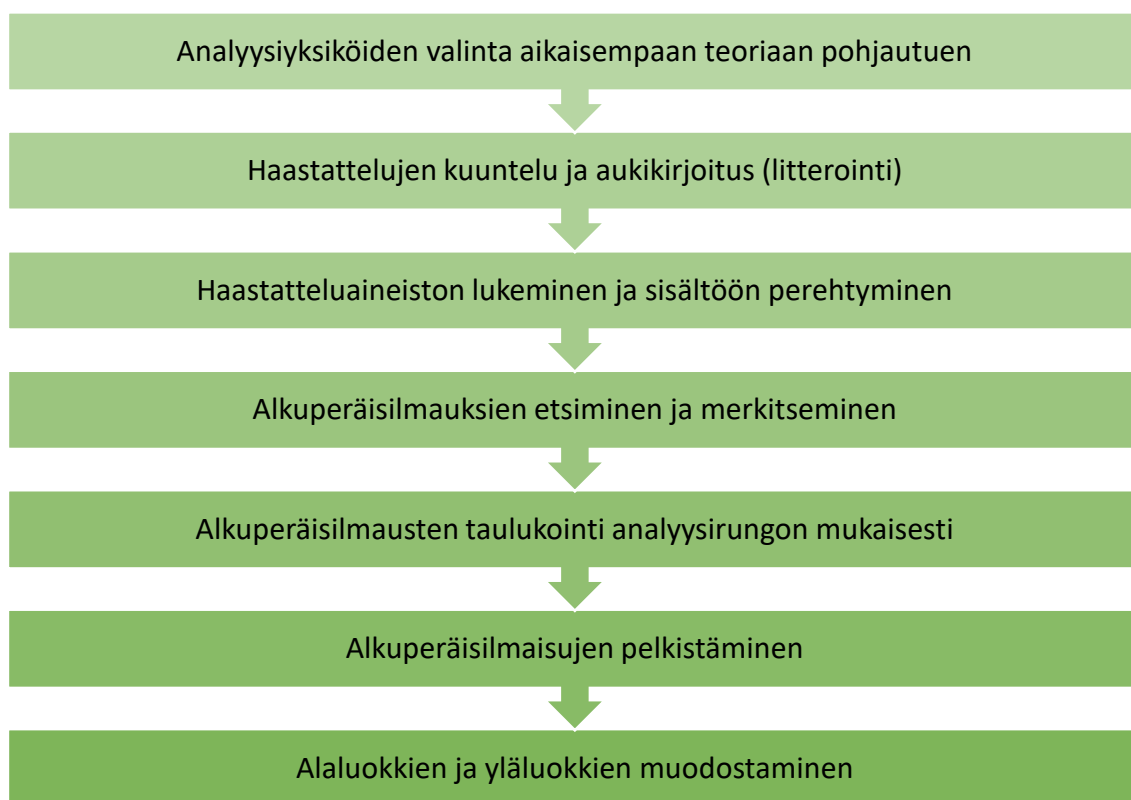
Haastattelun nro	Haastateltava	Haastateltavan rooli	Haastattelun kesto
1	H1	Henkilöstöhallinnon edustaja	87 min
	H2	Henkilöstöhallinnon edustaja	
	H3	Työyksikön esihenkilö	
	H4	Työyksikön esihenkilö	
2	H5	Oppilaitoksen edustaja	71 min
	H6	Oppilaitoksen edustaja	

5.4 Aineiston analyysi

Hirsjärven ja muiden (2007, s. 219) mukaan aineiston analyysitavan valinnassa keskeisenä periaatteena on löytää menetelmä, jolla tutkimuskysymyksiin tai -ongelmaan saadaan parhaiten vastauksia. Laadullisen aineiston analyysissä korostuu ymmärtämiseen tähtäävä lähestymistapa. Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa aineistosta tiivistetty ja yleistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, joka muodostaa teoreettisen kokonaisuuden (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108). Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa teorialähtöisesti, aineistolähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108, 113, 117). Elon ja muiden (2022, s. 221-221) mukaan teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu aiemmin luotuihin teorioihin ja malleihin, jotka ohjaavat suoraan analyysiä ja aineiston luokittelua. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä puolestaan analyysi taas pohjautuu pelkästään

aineistoon, eikä sitä ohjaa ennalta määritelty luokittelurunko, vaan luokittelu rakentuu aineistosta käsin.

Tässä tutkielmassa aineisto analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jolloin aineiston analyysi Tuomien ja Sarajärven (2009, s. 113) mukaan perustuu valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen ja käsitteisiin, mutta etenee samalla aineiston ehdoilla. Tämä menetelmä yhdistää aineistolähtöisen ja teorialähtöisen sisällönanalyysin piirteitä, jolloin analyysissä otetaan huomioon sekä aiempaan teoriaan perustuvat näkökulmat että esiin nousevat uudet havainnot. Tutkielmassa analyysi toteutettiin vaiheittain (ks. kuvio 1), mikä mahdollisti haastattelumateriaalin systemaattisen käsittelyn (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117).



Kuvio 1. Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 113-116)

Tutkielman aineiston käsittely ja analyysi aloitettiin heti aineiston keruun jälkeen. Haastattelut nauhoitettiin Teams-ohjelmalla, joka tallensi sekä äänen että kuvan. Analyysin

aluksi haastatteluaineisto kuunneltiin useita kertoja läpi. Teamsin automaattisesti litte-roima aineisto siirrettiin tekstinkäsittelyohjelmaan, jossa aineisto tarkistettiin ja siinä esiintyneet virheet korjattiin. Haastateltavien ja haastattelijan puheenvuorot merkittiin selkeästi, ja merkityksettömät täytesanat poistettiin. Lisäksi aineisto anonymisoitiin poistamalla tunnistetiedot, kuten henkilöiden, paikkakuntien ja organisaatioiden nimet. Kun aineisto oli saatu kirjalliseen muotoon, siihen perehdyttiin lukemalla se useita kertoja läpi.

Tutkielman analyysiyksiköt perustuivat tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, ja aineistosta etsittiin siihen sopivia ilmauksia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 115). Valitut ilmaukset käsittelivät kansainvälistä rekrytointia strategisena tavoitteena, kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmiä sekä sidosryhmäyhteistyötä ja -vuorovaikutusta. Analyysivaiheessa huomioitiin myös alun perin huomioitta jätettyjä ilmauksia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 113), joiden pohjalta muodostettiin uusi kategoria kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteita estävistä ja edistävästä tekijöistä. Aineistosta poimitut alkuperäisilmaisut taulukoitiin (Elo ja muut, 2022, s. 220). Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 110) mukaisesti aineistosta nostetut alkuperäisilmaukset redusointiin eli pelkistettiin lyhyemmiksi ilmauksiksi, jolloin epäolennaiset tiedot karsittiin pois. Pelkistetyt ilmaisut kirjattiin taulukkoon yhdessä alkuperäisten ilmausten kanssa, ja niistä muodostettiin alaluokkia, jotka lopulta yhdistettiin teoriapohjaisiin yläluokkiin.

Hirsjärven ja muiden (2007, s. 181) mukaan osaan tutkimusongelmista voi olla tarkoituksenmukaista etsiä vastauksia valmiista aineistoista. Haastatteluun kerätyn aineiston lisäksi tutkielmassa hyödynnettiin valmiita raportteja sellaisilta toimijoilta, jotka eivät osallistuneet sidosryhmähaastatteluihin. Näistä valmiista aineistosta etsittiin ilmauksia, jotka pohjautuvat tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, ja näiden havaintojen avulla täydennettiin analyysiä, jonka jälkeen edettiin tulosten raportoimiseen.

6 Tulokset

Tutkielmassa tarkasteltiin kansainvälisissä rekrytoinneissa tehtävää sidosryhmäyhteistyötä hyvinvointialueiden rekrytointiprosesseissa sekä selvitettiin tekijöitä, jotka edistävät tai estävät kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista haastateltavien sidosryhmien näkökulmasta. Tutkielman tulokset pohjautuvat valmiista aineistoista sekä teemahaastatteluin kerättyyn ja tutkielman tekijän analysoimaan aineistoon. Valmiina aineistoina on hyödynnetty ammattiliitto Tehy ry:n selvitystä sosiaali- ja terveysalan kansainvälisestä rekrytoinnista (Koivuniemi, 2023) sekä Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPerin selvitystä liiton jäsenten kokemuksista maahanmuutosta ja kielitaidosta (Kaasinen & Kiuru, 2023). Ammattiliittojen näkemykset eivät koske tutkielman kohteena olevan hyvinvointialueen rekrytointiprosessia, vaan ne edustavat yleisempiä näkemyksiä kansainväliseen rekrytointiin liittyvistä teemoista.

Tutkielman haastattelujen ensimmäinen teema *kansainvälinen rekrytointi hyvinvointialueille*, käsitteli yleisiä aiheita organisaation kansainvälisestä rekrytoinnista. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumisesta, rekrytoinnissa käytetyistä strategioista ja malleista sekä tekijöistä, jotka edistävät tai estävät tavoitteiden saavuttamista. Toinen teema keskittyi *kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmiin*, ja selvitti esimerkiksi, keitä kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmät ovat ja millainen vaikutus niillä on rekrytointiprosessissa. Kolmas teema käsitteli *sidosryhmäyhteistyötä ja -vuorovaikutusta kansainvälisessä rekrytoinnissa*, jolloin haastateltavat kuvasivat sidosryhmien vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia sekä käytettyjä sidosryhmävuorovaikutuksen menetelmiä.

6.1 Kansainvälinen rekrytointi strategisena tavoitteena

Tutkielman kohdeorganisaationa toimivalla hyvinvointialueella on asetettu strategiseksi tavoitteeksi kansainvälisen rekrytoinnin aktiivinen hyödyntäminen työvoiman saatavuuden parantamiseksi. Haastatteluissa selvitettiin hyvinvointialueen toimia strategisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä haastateltavien näkemyksiä tämän strategisen tavoitteen

toteutumisesta. Henkilöstöhallinnon edustaja kuvasi, että hyvinvointialueella ei ole tehty kansainvälistä rekrytointia vielä pitkää aikaa, eikä kansainvälisesti rekrytoitujen työntekijöiden määrää arvioitu vielä kovin suureksi. Tämän vuoksi työvoiman saatavuuden parantamiseen tähtäävän strategisen tavoitteen toteutumista ei voitu vielä arvioida. Hyvinvointialueen edustaja kuitenkin totesi, että organisaatiossa tehdään jatkuvasti kansainväliseen rekrytointiin liittyviä toimia ja rekrytoitavien työntekijöiden tarvetta arvioidaan säännöllisesti. Tämä käy ilmi myös henkilöstöhallinnon edustajan kuvauksessa esimerkiksi (1):

- (1) ...koko ajan tehdään töitä ja tarkastellaan, että miten valtakunnallisesti tilanteet muuttuu. Mitä meidän hallitus päättää ja mitä tapahtuu ja miten paljon tätä kansainvälistä rekrytointia tarvitaan, mutta se on meillä semmoisessa ihan niinku melkein jokapäiväisessä tekemisessä... (H1)

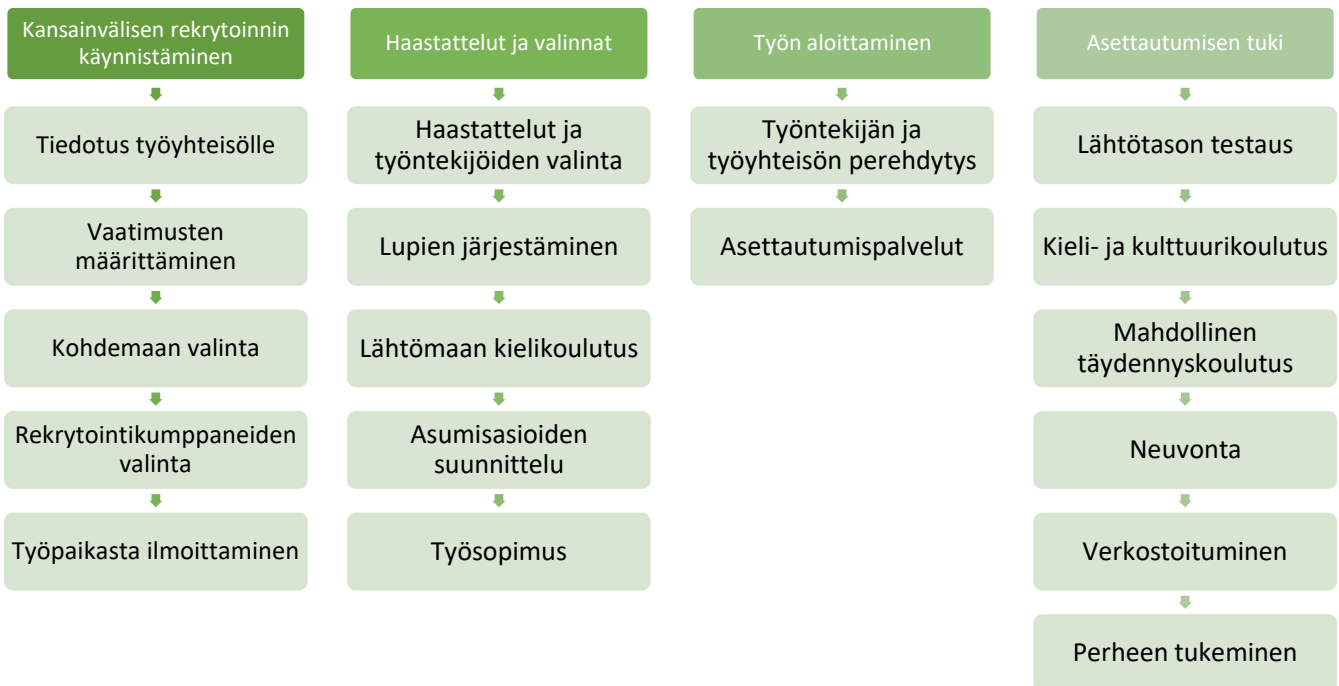
Lisäksi esimerkissä 1 havainnollistuu, miten poliittisten linjausten ja päätösten vaikutuksia henkilöstötarpeeseen ja siten myös kansainvälisen rekrytoinnin tarpeeseen seurataan jatkuvasti. Kansainvälisen rekrytoinnin tarvetta ovat lisänneet työntekijöiden eläköityminen, vuokratyövoiman käytön vähentäminen sekä henkilöstön siirtyminen toisiin yksiköihin tai organisaation ulkopuolelle. Työyksikön esihenkilön mukaan hyvinvointialueen kansainvälisen rekrytoinnin tarpeeseen on vaikuttanut erityisesti muutokset ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen hoitajamitoituksessa. Kansainvälisen rekrytoinnin lisäämiseen ryhdyttiin ennakoivasti hoitajamitoituksen nousemisen vuoksi, mutta hoitajamitoituksen noston lykkääntymisen arvioidaan vaikuttavan tulevaisuudessa sekä kansainvälisesti rekrytoitavien työntekijöiden tarpeeseen että jo hyvinvointialueella työskentelevien kansainvälisten työntekijöiden työllistymiseen, kuten esimerkissä (2) tuodaan esille:

- (2) Me olemme ohjanneet heitä, saaneet heistä lähihoitajia, mutta kiitos ja näkemiin, koska me emme pystykään teitä työllistämään, koska meillä ei ole tarvetta nyt hoitajille kun hoitajamitoitus lasketaan, niin kyllähän tässä mennään tällaisen poliittisen päätöksenteon heilurissa. (H3)

Myös oppilaitoksen edustaja toi esille poliittisen päätöksenteon vaikutuksen, kun hoitamajamitoituksen noston lykkääntyminen vähentää oppisopimusopiskelijoiden määrää. Tämä havainnollistaa tertiäärysten, eli prosessiin kauempana vaikuttavien sidosryhmien roolia ja vaikutusta kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa. Pouloudin ja muiden (2016, s. 110) mukaan hallituksen tai muiden päätöksentekijöiden tekemät linjaukset eivät välttämättä vaikuta suoraan tarkasteltavaan prosessiin, mutta voivat esimerkiksi ohjata prosessissa käytettävien resurssien kohdentamista. Poliittisen päätöksenteon vaikutus työvoiman tarpeeseen kuvastaa Pouloudin ja muiden (2016, s. 112) neljättä periaatetta, jonka mukaan olosuhteiden muutokset voivat muuttaa sidosryhmien asemaa, suhteita ja liittoumia. Tällaiset päätökset vähentävät kansainvälisten työntekijöiden ja opiskelijoiden määrää sekä hyvinvointialueella että oppilaitoksissa, mikä puolestaan heijastuu sidosryhmien väliseen yhteistyöhön. Työntekijöiden ja opiskelijoiden määrän väheneminen voi pienentää tarvetta sidosryhmien väliselle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle.

Phillipsin ja Gullyn (2015, s. 1416-1417) mukaan strateginen rekrytointi eroaa perinteisestä rekrytointinäkemyksestä siten, että siinä painottuvat rekrytointikäytännöt ja -prosessit, jotka on suunniteltu tukemaan organisaation strategisia tavoitteita. Käytännössä nämä strategiset tavoitteet muutetaan rekrytointikäytännöiksi, jotka vaikuttavat yksilöiden, tiimien ja koko organisaation toimintaan. Haastatteluissa selvitettiin hyvinvointialueen edustajilta, soveltaako hyvinvointialue kansainvälisessä rekrytoinnissa strategiaa tai mallia sekä mikä taho vastaa sen suunnittelusta ja toteutuksesta. Henkilöstöhallinnon edustaja kertoi, että hyvinvointialueella on kuvattu kansainvälisen rekrytoinnin prosessikuvaus, johon on määritelty toimenpiteet kullekin prosessin vaiheelle. Selkeä prosessikuvaus nähtiin keskeisenä tekijänä kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi systemaattisen ja läpinäkyvän rekrytointiprosessin on todettu vähentävän työntekijöiden epäasiallisen tai lainvastaisen kohtelun riskiä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023b). Henkilöstöhallinnon edustaja kuitenkin totesi, että kansainvälisen rekrytoinnin vähäinen määrä vaikuttaa siihen, että prosessi on hyvinvointialueella vasta muotoutumassa. Tämä on ymmärrettävää, sillä hyvinvointialueet aloittivat toimintansa vasta vuoden 2023 alussa.

Hanhisen ja Rintalan (2022, s. 7) mukaan suurimmassa osassa sosiaali- ja terveysalan kansainvälisen rekrytoinnin prosesseista hyödynnetään henkilöstöpalveluyritystä, ja samaa käytäntöä noudatetaan myös tässä tutkielmassa käsitellyllä hyvinvointialueella. Henkilöstöhallinnon edustajan mukaan kansainvälistä rekrytointia on alkuvaiheessa toteutettu enemmän yhteistyökumppaneiden, kuten henkilöstöpalveluyrityksen prosessien mukaisesti. Hyvinvointialueen omien prosessien kehittymiseen ovat vaikuttaneet aiemmista rekrytoinneista saadut kokemukset sekä saadun palautteen perusteella tehdyt muutokset. Tässä tutkielmassa kohdeorganisaation prosessikuvausta ei käsitellä anonyymiteetin säilyttämiseksi, sillä eri hyvinvointialueilla ei ole käytössä yhtenäistä prosessikuvausta. Kuviossa 2 esitetään kuitenkin Kirkonpellon ja Vallimies-Patomäen (2016, s. 22) laatima kansainvälisen rekrytoinnin prosessimalli, joka on suunnattu erityisesti sairaanhoitajien rekrytointiin ja jossa huomioidaan myös terveydenhuollon ammattihenkilöiden asettautumista tukevat palvelut.



Kuvio 2. Kansainvälisen rekrytoinnin prosessi (mukaillen Kirkonpelto & Vallimies-Patomäki, 2016, s. 22).

Kiiskan (2017) mukaan kansainvälisen rekrytoinnin prosessi voi jokaisen työnantajan toteuttamana muodostua yksilölliseksi. Prosessin vaiheet voidaan toteuttaa eri järjestyksessä, ja myös prosessin etenemistahti voi vaihdella. Lisäksi eri vaiheiden toteutustavat voivat poiketa toimistaan, ja esimerkiksi asettautumispalvelut voivat olla joko työnantajan itsensä järjestämiä tai ulkopuoliselta palveluntarjoajalta hankittuja. Hyvinvointialueen kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa asettautumispalvelut on sovittu henkilöstöpalveluyrityksen vastuulle. Sidosryhmäanalyysi tarjoaa keinon arvioida ja kuvata sidosryhmien roolia prosessin eri vaiheissa (Franco-Trigo ja muut, 2020, s. 1086). Esimerkiksi henkilöstöpalveluyrityksen rooliin kuuluu kansainvälisten työntekijöiden rekrytointi, kielikoulutuksen järjestäminen lähtömaassa ja laajemman lähtömaakoulutuksen toteuttaminen sekä työntekijän kotoutumiseen liittyvien valmistelujen järjestäminen. Lähtömaakoulutuksessa henkilöstöpalveluyritys käsittelee muun muassa Suomessa työllistymiseen ja koulutukseen liittyviä asioita.

Henkilöstöhallinnon edustajan mukaan kansainväliseen rekrytointiin vaikuttavat sovittujen toimintamallien lisäksi kansalliset ja kansainväliset eettiset ohjeistukset, jotka ohjaavat muun muassa lähtömaiden valintaa, joista kansainvälistä rekrytointia tehdään. Henkilöstöhallinnon edustaja näkee tärkeäksi kansainvälisen rekrytoinnin eettisiin periaatteisiin sitoutumisen niin hyvinvointialueella kuin yhteistyökumppanien taholta. Haastateltava kuvasi, että heidän yhteistyökumppaninaan toimiva henkilöstöpalveluyritys on sitoutunut huomioimaan eettiset näkökulmat omassa toiminnassaan. Myös ammattiliitto Tehy on korostanut, että kaikkien kansainväliseen rekrytointiin osallistuvien on sitouduttava eettisten periaatteiden noudattamiseen (Koivuniemi, 2023, s. 39).

Hyvinvointialueen rekrytointiprosessissa on mukana oppisopimuskoulutusta järjestävä oppilaitos, sillä rekrytoidut työntekijät aloittavat lähihoitajan oppisopimuskoulutuksen, vaikka heillä olisi aikaisempi lähtömaassa suoritettu sosiaali- ja terveystieteiden tutkinto. Tämä on Suomessa tunnistettu ainoaksi tavaksi rekrytoida suoraan sote-alan ammattilaisia EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2022, s. 7). Oppilaitoksen edustajan mukaan oppilaitoksen omat prosessit ja toimintamallit, jotka

ohjaavat oppisopimuskoulutuksen etenemistä, on kuvattu. Näissä prosessikuvauksissa on huomioitu muun muassa koulutusyhteistyön järjestäminen, hyvinvointialueen henkilöstön valmentamisen toteuttaminen sekä eri toimijoiden roolit. Hyvinvointialueelle rekrytoituille kansainvälisille työntekijöille oppisopimuskoulutusta järjestävät kaksi oppilaitosta, ja hyvinvointialue on esittänyt toiveen yhteisistä toimintamalleista kaikkien oppisopimuskoulutusta järjestävien oppilaitosten kesken. Oppilaitoksen edustaja korostaa yhteisten toimintamallien ja käytänteiden tärkeyttä ja kertoo heidän perehdyttävistä toista oppilaitosta samanlaiseen kansainvälisen rekrytoinnin prosessiin. Hän näkee, että tiedon jakaminen varmistaa laadukkaan opetuksen toteutumisen.

6.2 Kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmät

Kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmiä käsittelevän haastatteluteeman avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien näkemyksiä hyvinvointialueen kansainvälisen rekrytoinnin prosessiin vaikuttavista sidosryhmistä. Lisäksi pyrittiin saamaan esille haastateltavien näkemyksiä oman sidosryhmän roolista sekä muiden sidosryhmien roolien tärkeydestä kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumisessa. Ennen teema-alueen tarkempaa käsittelyä haastateltaville avattiin sidosryhmäkäsittelyä. Freemanin (2010) sidosryhmien määrittelyä soveltaen kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmiä voidaan pitää yksilöinä, ryhminä tai organisaatioina, jotka voivat vaikuttaa tai joihin vaikuttaa kansainvälisen rekrytoinnin prosessi. Aluksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan kansainvälisen rekrytoinnin prosessin kannalta keskeisimpiä eli ensisijaisia sidosryhmiä sekä näiden roolia prosessissa. Haastattelun loppupuolella käytiin läpi tutkielman tekijän ennalta tunnistamat sidosryhmät ja pyydettiin haastateltavia täydentämään jo tunnistettua sidosryhmäjoukkoa, jotta varmistettiin, että kaikki oleelliset sidosryhmät on otettu huomioon.

Henkilöstöhallinnon edustaja kuvasi hyvinvointialueen henkilöstöhallinnon toimivan kansainvälisen rekrytoinnin prosessin vetäjänä ja olevan näin yksi ensisijaisista sidosryhmistä prosessissa. Oman roolinsa lisäksi henkilöstöhallinnon edustaja nimensi kansainvälisen rekrytoinnin kannalta ensisijaisiksi sidosryhmiksi hyvinvointialueen työyksiköiden esihenkilöt, työpaikkaohjaajat, kansainväliset työntekijät sekä työyksiköiden työntekijät,

joihin kansainväliset työntekijät sijoittuvat. Hyvinvointialueen sidosryhmien lisäksi yhteistyökumppanina toimiva henkilöstöpalveluyritys sekä oppisopimuskoulutusta tarjoava oppilaitos kuvattiin kuuluvan kansainvälisen rekrytoinnin ensisijaisiin sidosryhmiin. Esille nostettiin myös hyvinvointialueen organisaation ylin johto, joka esittää muille hyvinvointialueen toimijoille toiveet kansainvälisen rekrytoinnin edistämisestä. Henkilöstöhallinnon kuvattiin toimivan ikään kuin organisaation strategisen johdon ja palveluntuotannon välissä huolehtien muun muassa riittävästä viestinnästä näiden toimijoiden välillä. Oppilaitoksen edustaja taas kuvasi ensisijaisiksi sidosryhmiksi hyvinvointialueen eri tason toimijat ja erityisesti henkilöstöhallinnossa kansainvälisestä rekrytoinnista vastaavat henkilöt.

Haastateltavien kuvaamat sidosryhmät vastasivat pääosin tutkielman tekijän ennalta määrittelemää luokittelua ensisijaisista sidosryhmistä. Ainostaan ammattiosastoa ei kuvata haastatteluissa ensisijaisiin sidosryhmiin kuuluvaksi. Näiden ei siis katsottu kuuluvan sidosryhmiin, jotka vaikuttavat suoraan prosessiin (Baum ja muut, 2007, s. 80), eikä ammattiosaston katsottu osallistuvan tai tekevän aktiivista yhteistyötä kansainvälisen rekrytoinnin eri vaiheissa. Työyksikön esihenkilö arvioi ammattiosaston vaikutusta kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa niin kansainvälisten työntekijöiden kuin myös muiden työntekijöiden näkökulmasta. Kansainvälisen rekrytoinnin prosessiin osallistumisen lisäksi esihenkilö pohtii esimerkissä (3), ettei työyksikön työntekijöille ohjaamisesta aiheutuvasta kuormituksesta ole käyty keskusteluja ammattiliittojen edustajien kanssa.

- (3) -- työntekijä ole missään vaiheessa tuonut esiin eikä kukaan kollega ole tuonut esiin, että tästä olisi jotenkin ammattiosastojen tai ammattiyhdistysliikkeeseen viittaavien tahojen kanssa keskusteltu tässä. Että se on hyvin vähäinen se heidän merkitys tässä koko prosessissa ylipäätänsä. (H3)

Kokonaisuudessaan työyksikön esihenkilö kuvasi ammattiosastojen roolin merkityksen vähäisenä kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa, eikä esihenkilö tunnistanut, että laajemminkaan ammattiyhdistysliikkeen kanssa olisi haastatteluihin mennessä käyty keskustelua kansainvälisen rekrytoinnin teemoista. Esihenkilöiden toimesta ammattiliittojen roolia kansainvälisessä rekrytoinnissa kuvattiin taustavaikuttajana toimimisena, ja

sitä verrattiin sidosryhmänä ministeriöihin ja muihin poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaviin ryhmiin.

Ensisijaisten sidosryhmien tunnistamisen yhteydessä haastateltavia pyydettiin kuvaamaan sidosryhmien roolia kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa. Useampi haastateltava, kuten henkilöstöhallinnon edustaja esimerkissä (4), nosti esille kansainvälisiä työntekijöitä ohjaavien työpaikkaohjaajien roolin tärkeyden. Vaikka työntekijältä kysytään suostumusta kansainvälisen työntekijän ohjaamiseen, käytännössä työyksikön esihenkilö kuitenkin määrittää, kuka työntekijöistä toimii kansainvälisen työntekijän työpaikkaohjaajana.

- (4) noi työpaikkaohjaajat on tässä ihan elinehto, että eihän tätä voisi tehdä jos meillä ei olisi tuolla yksiköissä hyviä ohjaajia näille opiskelijoille – (H1)

Myös työyksikön esihenkilöt korostivat työpaikkaohjaajia yhtenä tärkeimmistä sidosryhmistä kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa, mutta kuvasivat heidän vaikutusmahdollisuutensa ennen kansainvälisten työntekijöiden saapumista yksikköön vähäisiksi. Toisaalta tunnistettiin, että työpaikkaohjaajilla on merkittävä vaikutus kansainvälisiin työntekijöihin ja heidän integroitumiseensa, kun työskentely työyksikössä on alkanut. Työpaikkaohjaajien roolien muutokset heijastavat Pouloudin ja muiden (2014, s. 115) käsitystä siitä, että sidosryhmien roolit ja näkökulmat voivat vaihdella prosessin eri vaiheissa. Tämän vuoksi on myös tärkeää tarkastella sidosryhmien rooleja prosessin eri vaiheissa.

Henkilöstöhallinnon edustaja kuvasi oppisopimuskoulutusta tarjoavan oppilaitoksen olevan keskeisessä roolissa kansainvälisten työntekijöiden oppisopimuskoulutuksen toteuttamisessa sekä yhteisten mallien luomisessa kansainvälisen rekrytoinnin prosesseja varten. Oppilaitoksen edustajan mukaan heidän vaikutusmahdollisuutensa kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa rajoittuvat oppisopimuskoulutukseen liittyviin kysymyksiin, kuten teoriaopintojen alkamisajankohtaan ja oppisopimuskoulutukseen otettavien opiskelijoiden määrään. Oppilaitoksen rooli koulutuksen järjestäjänä oli heidän mukaansa määritelty selkeästi jo prosessin alusta lähtien. Oppisopimuskoulutusten lisäksi oppilaitos

järjestää hyvinvointialueelle räätälöityjä työpaikkaohjaajakoulutuksia ja osallistuu työyhteisövalmennusten toteutukseen. Oppilaitoksen edustajat korostivat, että selkeästi rajattu rooli on toiminut hyvin ja helpottanut heidän toimintaansa kansainvälisen rekrytointin prosessissa. He painottivat, etteivät heidän tehtävänsä ulotu koulutuksen järjestämisen ulkopuolelle, mikä on selkeyttänyt heidän vastuualueitaan prosessissa. Vaikka oppilaitoksen edustaja kuvasi heidän roolinsa olevan tarkasti rajattu, hän toi esiin, että oppilaitos pyrkii aktiivisesti kuuntelemaan hyvinvointialueen toiveita ja vastaamaan niihin mahdollisuuksien mukaan. Tällaisen joustavan ja asiakaslähtöisen lähestymistavan voi arvioida olevan tärkeässä osassa yhteistyötä kansainvälisen rekrytointin prosessissa.

Henkilöstöhallinnon ja oppilaitoksen edustajat nostivat henkilöstöpalveluyrityksen yhdeksi tärkeimmistä sidosryhmistä hyvinvointialueen kansainvälisessä rekrytointin prosessissa. Henkilöstöhallinnon edustaja jopa kuvasi, että ilman henkilöstöpalveluyrityksen mukanaoloa kansainvälisen rekrytointin prosessia ei voitaisi hyvinvointialueella toteuttaa. Hanhinen ja Rintala (2022, s. 6) ovat nostaneet henkilöstöpalveluyritysten käytön syiksi esimerkiksi kansainvälisen rekrytointin koetun monimutkaisuuden ja toteuttamisen vaikeuden. Henkilöstöhallinnon edustaja nosti erityisesti tärkeäksi henkilöstöpalveluyrityksen roolin EU- ja ETA-alueen ulkopuolisista maista rekrytoimisessa, esimerkiksi lainsäädännön ja byrokratian tuntemuksen sekä lähtömaassa olevien verkostojen vuoksi.

Toissijaisiksi luokitelluista sidosryhmistä haastatteluissa nostettiin esille erityisesti Maa- ja metsätalouden tutkimuskeskus eli Migri sekä kunnat, joihin kansainväliset työntekijät muuttavat. Henkilöstöhallinnon edustaja nosti Migrin esille kauempana toimivana sidosryhmänä, jonka yleiset linjaukset ja ohjeistukset vaikuttavat kansainvälisen rekrytointin prosessiin. Hyvinvointialueen edustajat eivät ole usein suoraan yhteydessä Migriin, mutta kuvasivat sen toimijana, jolta voidaan tarvittaessa kysyä apua esimerkiksi kansainvälisten työntekijöiden oleskelulupiin liittyvissä kysymyksissä. Tämä vastaa Baumin ja muiden (2007, s. 80) kuvausta toissijaisista sidosryhmistä, jotka vaikuttavat prosessiin usein epäsuorasti, vaikuttaen ensisijaisiin sidosryhmiin. Toissijaisiin sidosryhmiin kuuluvien kuntien roolia kansainvälisen rekrytointin prosessissa ei kuvattu haastateltavien toimesta tarkemmin,

mutta henkilöstöhallinnon edustaja nosti esille kuntien roolin kansainvälisen työntekijän Suomeen integroitumisessa. Kuntien rooliin nähtiin kuuluvan olennaisesti perheen integroitumiseen, kuten päivähoitopaikan ja asunnon saamiseen sekä kansainvälisen työntekijän puolison työllistymiseen, liittyvät asiat.

Työyksikön esihenkilön mukaan poliittinen päätöksenteko vaikuttaa kansainvälisen rekrytoinnin prosessiin merkittävästi. Esimerkiksi hallituksen linjaukset vaikuttavat kansainvälisten työntekijöiden tarpeeseen. Hallitus toimii siis tertiäärisenä sidosryhmänä ja vaikuttaa etäämmältä muun muassa kansainvälisen rekrytointiin vaikuttavaan sääntelyyn, mutta ei ole suoraan vuorovaikutuksessa hyvinvointialueen toimijoiden kanssa. Henkilöstöhallinnon edustaja nostaa esimerkissä (5) esille poliittisen päätöksenteon vaikutuksia hyvinvointialueen kansainvälisen rekrytoinnin prosessin etenemiseen.

- (5) Jonkin verran toki sitten niinku ministeriötasollakin varmasti sellaista, ja kyllähän heidän päätökset kovin paljon vaikuttaa sitten siihen, että miten meillä se prosessi etenee. (H2)

Haastatteluin kerätty aineisto tukee pääosin tutkielman tekijän ennalta tunnistamia kansainvälisen rekrytoinnin ensisijaisia, toissijaisia ja tertiäärisiä sidosryhmiä. Tärkeää on kuitenkin, että sidosryhmiä pyritään tunnistamaan myös laajemman kuulemisen kautta (Gregory ja muut, 2020, s. 324), ja haastattelujen myötä saatiin täydennettyä tunnistettujen sidosryhmien joukkoa, kun esille nostettiin kaksi etukäteen tunnistamatonta sidosryhmää. Henkilöstöhallinnon edustaja nimesi puuttuvana sidosryhmänä muut hyvinvointialueet, joiden kanssa tehdään verkostoyhteistyötä ja jaetaan tietoa kansainvälisen rekrytoinnin teemoista. Lisäksi kansainvälisen työntekijän oppisopimuskoulutusta järjestävän oppilaitoksen edustaja nosti esille ammattikorkeakoulut, joiden kanssa osalle kansainvälisistä työntekijöistä aletaan rakentamaan laillistamispolkua sairaanhoitajaksi.

6.3 Kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteita edistävät ja estävät tekijät

Tutkielman hyvinvointialueella kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteena voidaan nähdä olevan työvoiman saatavuuden parantaminen ja henkilöstömäärän turvaaminen

hyvinvointialueen strategian mukaisesti. Tässä teema-alueessa tarkastellaan tekijöitä, joiden arvioidaan edistävän tai estävän kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista. Tutkielman kohdeorganisaationa toimivalle hyvinvointialueelle kansainvälisen rekrytoinnin kautta tulleilla henkilöillä on jo lähtömaassa suoritettuna hoitoalan tutkinto. Suomeen saapumisen jälkeen hyvinvointialueelle rekrytoidut hoitajat alkavat opiskelemaan oppisopimuksella pääsääntöisesti lähihoitajiksi. Vaikka työyksikön esihenkilön mukaan kansainvälisille työntekijöille kerrotaan Suomessa suoritettavasta tutkinnosta jo lähtömaakoulutuksessa, hoitajaksi pätevytyymiseen saattaa liittyä vääriä mielikuvia. Esimerkissä (6) kuvautuu, miten osalle kansainvälisen rekrytoinnin kautta tulleista työntekijöistä on tullut yllätyksenä Suomeen saapumisen jälkeen, etteivät he tule työskentelemään sairaanhoitajan tehtävissä tai edes itsenäisesti hoitajan tehtävissä kohdemaahan saavuttuaan.

- (6) -- kuitenkin se tulee niinku vähän yllätyksenä heille, että hehän on sairaanhoitajien joo, mutta kun se ei nyt ihan suomessa riitäkään se sun tutkinto että pientä ehkä pettymystäkin osalla sitten ollut siihen – (H3)

Työyksikön esihenkilö pohtii, että Suomessa työskentelystä ja työskentelymahdollisuuksista sekä hoitajaksi pätevytyymisestä voi rekrytointiprosessin aikana myös sidosryhmien toimesta syntyä vääriä mielikuvia. Esimerkissä (7) haastateltava kuvaa tilannetta, jossa yhteistyökumppanina toimivan henkilöstöpalveluyrityksen edustajalla ei ollut alkuvaiheessa ymmärrystä siitä, että kansainvälisesti rekrytoidun hoitajan lähtömaassa suoritettua tutkintoa ei tunnusteta Suomessa.

- (7) -- jopa siis tää meidän yhteistyökumppani oli tässä erässä keskustelussa hyvin hämmästynyt, että eikö ne muka tulekaan suoraan työvoimaksi, että hänkään ei ollut täysin ehkä ymmärtänyt sitten sitä, että sillä heidän siellä suoritettulla tutkinnolla ei ole painoarvoa täällä suomessa tällä hetkellä. (H3)

Lähtömaakoulutuksessa annettujen realististen tietojen tulevasta työnantajasta ja työtehtävistä on tunnistettu vaikuttavan kansainvälisen työntekijän Suomeen jäämiseen pysyvämmiin (Hanhinen & Rintala, 2022, s. 7). Työyksikön esihenkilö nosti esille tarpeen

tuoda selkeämmin rekrytointiprosessin alkuvaiheessa kansainvälisille työntekijöille ilmi, mitä tutkintoa he tulevat Suomessa suorittamaan ja miten työllistyminen Suomessa on mahdollista. Tällä on merkitystä myös eettisyyden näkökulmasta, kun huomioidaan, että kansainväliset työntekijät voivat olla alttiimpia hyväksymään omaa koulutustaan vastamattomia tehtäviä epävarman työelämäasemansa (Lozano ja muut, 2015) sekä oleskeluvan työpaikkaperusteisuuden vuoksi (Vartiainen, 2021, s. 269). Ammattiliitto Tehy on nostanut pätevyitysmispolun puuttumisen esille kansainvälisen rekrytoinnin merkittävimpänä esteenä ja sen lisääntymistä hidastavaksi tekijäksi, jolloin ulkomailta rekrytoidut työntekijät eivät pääse siirtymään nopeasti koulutustaan vastaaviin tehtäviin, eikä heidän aiempaa osaamistaan saada nopeasti käyttöön (Koivuniemi, 2023, s. 20, 28).

Kansainvälisten työntekijöiden työyksiköissä toimii luottamusmiehiä, jotka edustavat liittoon kuuluvia työntekijöitä. Työyksikön esihenkilö totesi, että kansainvälisille työntekijöille ammattiliittotoiminta on usein vierasta. Toisaalta hänen mukaansa myös Suomessa työsuhteisiin liittyvät sääntelyn mukaiset tekijät, kuten vuosiloma, voivat tuntua vierailta. Työyksikön esihenkilö ei kuitenkaan kokenut, että ammattiliittojen edustajien, kuten luottamusmiesten, rooliin kuuluisi vastata työsuhteisiin liittyvän sääntelyn toteutumisesta työyksiköissä. Tämä katsottiin toteutuvat työyksiköissä lainsäädännön ja muun sääntelyn mukaisesti, ja sen varmistaminen nähtiin esihenkilön rooliin kuuluvaksi. Työyksikön esihenkilö kuvaa asiaa esimerkin (8) avulla seuraavasti.

- (8) Esimerkiksi, että heidät saa vuosilomalla voi olla joskus ihan tosi haasteellista, koska heille vuosilomakonsepti käsitteenä on aika tuntematon. Ja ”miten niin en saa olla töissä, kun haluan olla töissä” on aika usein useiden kysymys. Meillä on Suomessa tämmöiset tietyt säännöt, että mä en ehkä näkisi tässä kohtaa sitä ammattiliittojen roolia sillä tavalla mitenkään niinku merkittävänä asiana. (H3)

Vaikka työyksikön esihenkilö kuvasi ammattiliittotoiminnan olevan kansainvälisille työntekijöille usein vierasta, hänen kokemuksensa mukaan kansainväliset työntekijät ovat liittyneet ammattiliittoon, kun työyksikön muut työntekijät ovat kertoneet ammattiliittotoiminnasta. Sosiaali- ja terveysministeriö (2023b) on suosituksessaan ohjannut, että

kansainvälisille työntekijöille tulee tarjota tietoa ammattiliitoista, ohjeistaa niiden jäseniksi liittymisessä, sekä antaa tietoa sovellettavista työehdoista sekä tahoista, joihin he voivat kääntyä ongelmatilanteissa. Vaikka tässä tutkielmassa työehtojen noudattamisen kuvataan toteutuvan, Näre ja Silva (2020, s. 520) ovat tutkimuksessaan tunnistaneeet, että aina työehtojen noudattaminen ei ole toteutunut kansainvälisen työntekijän kohdalla, esimerkiksi palkkauksen osalta. Kansainvälisen työntekijän haavoittuvan aseman vuoksi he voivat olla haluttomia viemään asioita eteenpäin mahdollisten negatiivisten seurausten pelossa.

Tehy on esittänyt, että ulkomaalaisten työntekijöiden työehtojen noudattamisen valvontaa on vahvistettava, ja ammattiliitoilla nähdään olevan merkittävä rooli mahdollisen työperäisen hyväksikäytön ehkäisemisessä (Koivuniemi, 2023, s. 49). Myös ammattiliitto SuPer on esittänyt tarvetta parantaa työehtojen noudattamisen valvontaa työperäisen hyväksikäytön ehkäisemiseksi (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 25). Tehy (Koivuniemi, 2023, s. 55) on korostanut kaksisuuntaisen kotoutumisen merkitystä. Työyhteisöille ja esihenkilöille tarjottavan tuen lisäksi myös kansainvälisen työntekijän kotoutumisen tuki on keskeisessä roolissa. Kotoutumisen tuen tulisi kattaa työntekijän oikeuksiin ja velvollisuuksiin Suomessa liittyvän tiedon tarjoamisen. Kielitaidon tuen lisäksi kansainvälisille työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuus oppia yleistä työelämäntietoutta, joka vahvistaa hänen valmiuksiaan toimia työelämässä ja yhteiskunnassa. Kotoutumispalvelut edistävät Tehyn mukaan kansainvälisten työntekijöiden asettautumista, mutta lisäksi omat oikeudet ja velvollisuutensa tunteva henkilö kykenee paremmin suojautumaan mahdolliselta huonolta kohtelulta ja hyväksikäytöltä.

Henkilöstöhallinnon edustaja sekä työpaikan esihenkilö kuvasivat hoitajaksi pätevyymisprosessin hitauden olevan merkittävä haaste kansainvälisessä rekrytoinnissa. Erityisesti EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta saapuvien työntekijöiden ammattiin pätevyyminen nähdään hitaana ja vaativana prosessina. Esimerkkinä mainittiin sairaanhoitajaksi pätevyyminen. Vaikka kansainvälinen työntekijä olisi jo kouluttautunut sairaanhoitajaksi lähtömaassa, voi kestää pitkään, ennen kuin hän voi toimia Suomessa laillistettuna

sairaanhoidajana. Ammattihenkilöiden sääntelyyn liittyvien vaatimusten lisäksi henkilöstöhallinnon edustaja toi esille myös maahanmuuttoon liittyvän byrokratian, joka vie aikaa ja resursseja. Esimerkkeinä hän mainitsee oleskelu- ja työlupien, suomalaisen henkilötunnuksen sekä verokortin hankkimisen.

Eri sidosryhmien osaamisen ja kansainvälisestä rekrytoinnista kertyneen kokemuksen hyödyntämisen nähtiin tukevan kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista. Kansainvälisen rekrytoinnin koetun monimutkaisuuden vuoksi suurimmassa osassa sosi-aali- ja terveydenhuollon kansainvälisistä rekrytoinneista on mukana henkilöstöpalveluyritys (Hanhinen & Rintala, 2022, s. 6), ja henkilöstöpalveluyrityksen hyötyinä on tunnistettu muun muassa niiden aiempi kokemus ja osaaminen kansainvälisestä rekrytoinnista (Kirkonpelto & Vallimies-Patomäki, 2016, s. 13). Myös hyvinvointialueen henkilöstöhallinnon edustaja kuvasi yhteistyökumppanina toimivan henkilöstöpalveluyrityksen osaamisen olevan tärkeässä roolissa kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa. Erityisesti henkilöstöpalveluyrityksen aikaisempi kokemus kansainvälisestä rekrytoinnista sekä lainsäädännön ja byrokratiaan liittyvien asioiden tuntemus nostettiin esille tärkeinä tekijöinä. Lisäksi henkilöstöpalveluyrityksen osaamisen kuvattiin vaikuttavan positiivisesti muun muassa sopivien työntekijöiden löytymiseen lähtömaista sekä heidän saapumiseensa Suomeen suunnitellussa aikataulussa. Mannila ja Parviainen (2010, s. 24) ovat kuvanneet, että sairaanhoitajien löytyminen lähtömaasta edellyttää usein aikaisempaa kokemusta terveydenhuollon osaajien rekrytoimisesta, hyvää paikallistuntemusta sekä toimialan ja sen pätevyysvaatimusten tuntemusta.

Henkilöstöpalveluyrityksen osaamisen lisäksi myös muiden sidosryhmien osaamisen merkitys tunnistettiin. Oppilaitoksen edustaja kuvasi, että kokemuksen kautta heille on kertynyt osaamista, jonka myötä kansainväliseen rekrytointiin liittyvät toimet ovat kehittyneet. Oppilaitoksessa on muun muassa huomattu, että opettajille syntyy kokemuksen kautta hiljaista tietoa ja osaamista, jota he voivat hyödyntää uusien kansainvälisten oppisopimusopiskelijoiden opetuksessa. Karkola (2023, s. 73) on kuvannut oppilaitoksissa yhdeksi kehittämistehtäväksi kansainvälisiä opiskelijoita opettavien opettajien

osaamisen ja pedagogisten työkalujen lisäämisen, joka tukee kansainvälisten opiskelijoiden opiskelua oppilaitoksessa sekä integroitumista. Tutkielman oppilaitoksessa kansainvälisten opiskelijoiden tarpeisiin on pyritty vastaamaan siten, että samat opettajat toimivat kansainvälisten opiskelijoiden opetuksessa. Lisäksi oppilaitoksen edustajan mukaan oppisopimuskoulutuksen laatuun, kielenkehityksen tukeen sekä opettamiseen on haluttu panostaa sekä varmistaa opiskelijan näytöistä suoriutuminen hyvin. Opetuksen laatuun ja kielenkehitykseen panostaminen pidentää oppisopimuskoulutuksen kestoja, ja näitä vaikutuksia kuvataan esimerkissä (9).

- (9) Kyllä ja me on haluttu pitää tietty laatu, että kyllähän tän voisi pikkuisen nopeammin vetää, mutta me on haluttu siihen kielen kehityksen tukemiseen ja opettamiseen panostaa ja myös varmistaa, että näytöt menee hyvin ja se vie aikaa, ei sitä ihan muutamassa kuukaudessa kuitenkaan lähihoitajan papereita voisi saada. (H6)

Baumin (2007, s. 82) mukaan eri sidosryhmien osallistaminen voi mahdollistaa paitsi osaamisen myös resurssien hyödyntämisen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Haastatteluissa kaikkien sidosryhmien edustajat nostivat haasteeksi ja mahdollisesti jopa tavoitteita estäväksi tekijäksi kansainvälisen rekrytoinnin vaatimat resurssit ja panostukset. Hyvinvointialueen henkilöstöhallinnon edustaja kuvasi kansainvälisen rekrytoinnin vaativan runsaasti resursseja, kuten työaika, ja prosessin sisältävän monia erilaisia huomioitavia asioita. Kansainvälinen rekrytointi ei edellytä resursseja vain henkilöstöhallinnolta, vaan myös muilta sidosryhmiltä. Henkilöstöhallinnon edustaja kiteyttää asian esimerkissä (10).

- (10) Tää (kansainvälinen rekrytointi) siis sitoo tosi paljon resursseja, että kun tää ei ole millään tavalla yksiselitteistä, että sieltä nyt sairaanhoitajia saapuu ja ne tulee meille töihin. Vaan se vaatii yksiköistä, esihenkilöiltä, työpaikkaohjaajilta tosi paljon ja meiltä HR:stä tosi paljon valmistelutyötä – (H1)

Eriyisesti riittävän resurssoinnin merkitys korostui haastatteluissa niiden työyksiköiden näkökulmasta, joihin kansainväliset työntekijät sijoittuvat, kun oppisopimuskoulutus vaatii työyksiköiltä ohjausresursseja pidemmäksi aikaväliksi. Yhden kansainvälisen

opiskelijan ohjaamiseen osallistuu työyksikössä useampi työpaikkaohjaaja, mikä lisää ohjaajien tarvetta mutta samalla vähentää yksittäisen työpaikkaohjaajan kuormitusta. Työyksikön esihenkilön mukaan työpaikkaohjaajilla tulee olla riittävä englannin kielen taito, koska englanti toimii usein tukikielenä. Tämä vaatimus rajaa kuitenkin myös mahdollisia työpaikkaohjaajia työyksiköissä. Tehy on painottanut, että työnantajien on varattava riittävästi resursseja kansainvälisten työntekijöiden perehdyttämiseen (Koivuniemi 2023, s. 33). Myös SuPer on tuonut esille, että usein ei ymmärretä resurssitarpeen jatkuvan Suomeen saapumisen jälkeen, sillä kansainvälisen työntekijän integraation tukeminen vaatii panostusta (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 5). Maahanmuuttajahoitajien perehdyttämiseen ja integraation tukemiseen liittyvä resurssitarve on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa, kun Xiao ja muut (2014, s. 645) ovat esittäneet, että maahanmuuttajahoitajien tarpeisiin kohdistuvaa perehdytystä ei aina ole riittävästi tarjolla ja sopeutumista tukevat resurssit yksiköissä usein rajallisia.

Työyksiköiden esihenkilöiden tehtävänä nähtiin osaltaan olevan riittävän työajan mahdollistaminen työpaikkaohjaajien ohjaustyölle. Kansainvälisiä oppisopimusopiskelijoita saapuu työyksikön esihenkilön mukaan hyvinvointialueen yksiköihin jatkuvasti, mikä herätti huolta ohjauksen laadusta tilanteissa, joissa työpaikkaohjaajalla ei ole riittävästi aikaa ohjaukseen. Esihenkilön mukaan työpaikkaohjaajat kokevat huonoa omatuntoa, jos he kokevat, etteivät pysty tarjoamaan riittävän laadukasta ohjausta. Kansainvälisten opiskelijoiden ohjaamista kuvattiin toisaalta antoisaksi, mutta samalla kuormittavaksi työyksikön henkilöstölle. SuPerin selvityksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöille kasaantuu usein liikaa vastuuta kansainvälisten työntekijöiden kotouttamistyöstä, eikä kansainvälisen työntekijän ammattitaidon ja kielen opettamiseen ole välttämättä varattu riittävästi tukea tai resursseja (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 5, 20). Esihenkilöt ehdottivat opetushoitajaa yhdeksi ratkaisuksi työpaikkaohjaajien puutteeseen ja ohjaukseen liittyvän kuormituksen vähentämiseen, jolloin opetushoitaja kantaisi päävastuun ohjaamisesta ja opettamisesta sekä toimisi työpaikkaohjaajien rinnalla ja tukena työyksikössä.

Työyksikön esihenkilöt kuvasivat omaa rooliaan ja vaikutusmahdollisuuksiaan merkittävänä joissakin kansainvälisen rekrytoinnin prosessin vaiheissa, mutta samalla he kokivat vaikutusmahdollisuutensa kansainvälisen rekrytoinnin kautta tulevien työntekijöiden määrään vähäisinä. Esihenkilö kuvasi jopa keinottomuutta hallita kansainvälisten työntekijöiden määrää työyksiköissä. Esihenkilö esittää esimerkissä (11) kehittämiskohteeksi sen, että työyksiköiden näkemyksiä kuultaisiin ja niiden edellytykset vastaanottaa kansainvälisiä opiskelijoita huomioitaisiin paremmin.

- (11) -- olisi kehittämisen paikka, että yksiköitä kuunneltaisiin siinä, vähän niitä yksikön tavallaan voimavaroja myöskin ottaa kansainvälisiä opiskelijoita, jotta he saisivat laadukasta, hyvää ohjaamista ja jotta meidän oma henkilöstö ei uupuisi siihen ohjaamiseen. (H4)

Työyksikön esihenkilö ja oppilaitoksen edustaja esittivät, että työpaikkaohjaajien motivaatiolla ohjaamiseen on merkittävä vaikutus kansainvälisen työntekijän oppimiseen, sillä työpaikkaohjaajilla on keskeinen rooli ja vaikutus työntekijän integroitumisessa työyhteisöön sekä osaamisen kehittymisessä. Haastateltavien mukaan työpaikkaohjaajat ovat lähes päivittäin tekemisissä kansainvälisen työntekijän kanssa, mikä tekee ohjaukseen liittyvistä asenteista ja motivaatiosta erityisen tärkeitä. Pouloudin ja muiden (2016, s. 112, 121) mukaan saman sidosryhmäkategorian sisällä voi olla erilaisia mielipiteitä ja asenteita, jotka voivat olla piileviä tai tietoisesti piilotettuja. Näillä asenteilla voi olla joko myönteinen tai vähemmän myönteinen vaikutus kansainvälisen rekrytoinnin prosessiin, ja niiden tunnistaminen voi auttaa ymmärtämään ilmiöitä sekä tuomaan erilaisia näkökulmia prosessiin. Oppilaitoksen edustaja painotti paitsi yksittäisen työpaikkaohjaajan asenteen, myös esihenkilön ja koko työyhteisön positiivisen asenteen merkitystä, joka voi ilmetä kansainvälisen työntekijän aktiivisena tukemisena ja perehdyttämisenä. Tuen puutteen ja kielteisten asenteiden puolestaan on tunnistettu estävän kansainvälisen työntekijän integroitumista (Xiao ja muut, 2014, s. 646).

Hyvinvointialueen ja oppilaitoksen edustajat nostivat haastattelussa kielitaidon puutteellisen osaamisen yhdeksi merkittävimmistä kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteita estävistä tekijöistä. Myös ammattiliitoista Tehy on korostanut kielitaidon merkittävyyttä

kansainvälisen rekrytinnin onnistumiselle (Koivuniemi, 2023, s. 12), ja SuPer on todennut, että puutteellinen kielitaito voi estää kansainvälisen työntekijän kotoutumisen (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 22). Näkemykset vastaavat Kirkonpellon ja Vallimies-Patomäen (2016, s. 12) kuvausta, jonka mukaan sosiaali- ja terveysalalla kielitaidon merkitys tekee ulkomailta rekrytinnista huomattavasti haastavampaa. Ammattiliitto SuPer on esittänyt, että työnantajien tulee selkeästi määritellä kansainvälisen rekrytinnin kautta tulevien työntekijöiden kielitaidon taso, sillä on tunnistettu, että tulijoiden kielitaito on usein liian heikko hoitotyön tarpeisiin, eikä lähtömaan kielikoulutus ole riittävää (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 23).

Työyksikön esihenkilö kertoi, että hyvinvointialueelle kansainvälisen rekrytointiprosessin kautta tulleilla työntekijöillä ilmenee kielitaidon puutteita, vaikka suomen kielen opinnot olisivat alkaneet jo lähtömaassa. Tämä hankaloittaa esimerkiksi lääkehoitolupien suorittamista ja muiden työtehtävien hoitamista. Oppilaitoksen edustajien mukaan kielitaidon puute hankaloittaa kansainvälisten työntekijöiden oppisopimuskoulutuksen suorittamista, erityisesti verkkokoulutuksen osalta. SuPer on selvityksessään todennut, että kielitaidon kehittämiseen lähtömaakoulutuksessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 12). Toisaalta myös henkilöstöpalveluyritysten kielitaitovaatimuksissa on havaittu eroja (Hanhinen & Rintala, 2022, s. 57). Työyksikön esihenkilö korosti tarvetta vahvistaa kielitaitoa jo ennen Suomeen saapumista tai oppilaitoksessa ennen hoitotyön opintojen alkua. Oppilaitoksen edustaja puolestaan toivoi lähtömaan kielikoulutukseen lisää vuorovaikutteisuutta. Haastateltavan mukaan lyhyiden lauseiden oppiminen tukisi puhutun kielitaidon kehittymistä enemmän kuin kielioppiin keskittyminen.

Ammattiliitto Tehyn mukaan työnantajan vastuulla on huolehtia kansainvälisten työntekijöiden riittävästä kielitaidosta, ja kielenopetuksen tulisi tapahtua työajalla (Koivuniemi, 2023, s. 33). SuPerin selvityksessä on todettu, että työnantajien tuki kielenoppimiseen on vielä vähäistä, ja työpaikoilla ei usein ole tehty suunnitelmaa kielitaidon kehittämiseksi. SuPerin mukaan yleisin tuki työpaikalla on työparityöskentely, joka tukee kansainvälisen työntekijän kielen oppimista (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 14). SuPer on

korostanut selkokielen roolia ja toivonut koulutusta sen käyttöön työyhteisöissä (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 15). Selkokeskuksen (2024) mukaan selkokieli on yleiskieltä helpompaa suomen kieltä, joka sopii erityisesti suomen kieltä opiskeleville. Oppilaitoksen edustaja mukaan selkokielistä materiaalia on tuotettu oppisopimuskoulutuksen tueksi, ja hyvinvointialueella tätä materiaalia hyödyntävät sekä työpaikkaohjaajat että kansainväliset työntekijät. Kielen oppimisen tukena toimivat myös oppilaitoksen suomi toisena kielenä (S2) -opettajat, jotka osallistuvat etäopetukseen ja avaavat vaikeita suomen kielen termejä.

Haastatteluissa henkilöstöhallinnon edustaja ehdotti suomen kielen opetuksen lisäämistä ja työyksiköihin jalkautuvaa tukea kielen oppimiseen. Työyksikön esihenkilö korosti suomen kielen opiskelun jatkumisen tärkeyttä oppilaitoksessa, ja tämän kuvattiin toteutuvan hyvinvointialueelle rekrytoitujen työntekijöiden oppisopimuskoulutuksessa. Oppilaitoksen edustajat nostivat esiin kielitaitoon panostamisen merkityksen ja kuvasivat, että kokemuksen myötä kielitaitoon panostamisen merkitys erityisesti oppisopimuskoulutuksen alussa on tunnustettu paremmin, ja kielitaitoon panostamisesta alkuvaiheessa on saatu hyviä tuloksia kielitaidon kehittämisessä. Kielitaidon kehittämistä tuetaan muun muassa tarjoamalla kansainvälisille opiskelijoille erityisopettajan apua sekä hyödyntämällä selkokieltä. Lisäksi oppilaitoksen edustaja toi esille, että oppimisen haasteet, kuten lukihäiriö, voivat peittyä kehittyvän kielitaidon alle ja hidastaa kielitaidon kehittämistä. Tällaisissa tilanteissa erityisopettajan mukaan ottaminen opetukseen voi tarjota lisätukea kielen oppimiseen.

Englannin kieltä käytetään usein oppisopimusopiskelun alkuvaiheessa oppimisen tukena, kun suomen kieli ei ole vielä riittävästi kehittynyt. Tämä nähtiin kuitenkin myös haasteena, sillä se voi hidastaa suomen kielen oppimista. Työyksikön esihenkilö ja oppilaitoksen edustaja korostivat, että englannin tukisanoja on tarpeen käyttää suomen kielen oppimisen alkuvaiheessa, mutta kielitaidon karttuessa englannin käyttöä tulisi pyrkiä systemaattisesti vähentämään. Henkilöstöhallinnon edustaja kertoi, että oppilaitoksen kanssa on käyty keskusteluja siitä, että oppisopimuskoulutuksen opetuksen tulee

tapahtua pääsääntöisesti suomeksi, ja työyksikön esihenkilö painotti, että opintojen loppuvaiheessa tulisi käyttää ainoastaan suomea. Ammattiliitto SuPerin mukaan työkielen käytöstä sopiminen selkeyttää kielen käyttöä työyhteisössä, ja kielitietoiseen työskentelyyn voi kuulua esimerkiksi sovittu käytäntö, jossa englantia käytetään apukielenä vain, jos asiakas- ja potilasturvallisuus sitä edellyttää (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 15, 23-24).

Oppilaitoksen edustaja korosti työyhteisön tuen merkitystä suomen kielen oppimisessa. Haastateltavan mukaan suomen kielen taito kehittyy nopeammin työyksiköissä, joissa suomen kieltä käytetään aktiivisesti muiden kielten, kuten englannin tai työntekijän äidinkielen, sijaan. Vartiainen (2021, s. 271) on kuvannut kansainvälisten työntekijöiden kielen oppimisen jatkuvaksi prosessiksi, johon työyhteisön jäsenet voivat vaikuttaa joko estävästi tai edistävästi. Työyhteisön jäsenten kyky, motivaatio sekä monikulttuuriseen työyhteisöön sopivalle viestinnälle annettu aika vaikuttavat heidän panostukseensa kielen oppimisen tukemisessa (Vartiainen, 2019, s. 83). Oppilaitoksen edustajat korostivat, että kansainvälisen opiskelijan työpaikkaohjaajan on tärkeää ymmärtää kielen oppimisen olevan usein hidas prosessi. Työyhteisön vastustus kansainvälistä rekrytointia kohtaan voi vähentyä, kun nähdään kansainvälisten työntekijöiden edistyvän kielitaidossa ja valmistuvan koulutuksesta.

Useat haastateltavat kuvasivat kansainvälisten työntekijöiden pelkäävän ”kasvojen menettämistä” tai kokevan siihen liittyvää kulttuurista painetta. Tämän kuvattiin vaikuttavan esimerkiksi siihen, ettei kansainväliset työntekijät uskalla kertoa mahdollisista haasteista työpaikalla tai jos he eivät ymmärrä käytettyä kieltä. Myös koti-ikävästä puhuminen kuvattiin kansainvälisillä työntekijöillä usein vaikeaksi. Henkilöstöhallinnon edustajan mukaan kansainvälisillä työntekijöillä on kulttuuriin liittyviä taipumuksia esittää asiat positiivisessa valossa, mikä voi vaikuttaa siihen, etteivät he tuo haasteita esiin. Kulttuurin nähtiin vaikuttavan myös suhtautumisessa esihenkilöön, joka saatetaan mieltää hierarkiassa korkeammalla olevaksi, mikä voi osaltaan estää avoimuutta. Myös oppilaitoksen edustaja korosti, että kansainvälisillä työntekijöillä voi olla korkea kynnyks kerton haasteistaan työpaikoilla. Hän nosti esille oppisopimuskoulutuksen opettajien tärkeän roolin

kansainvälisten opiskelijoiden mahdollisen masentuneisuuden sekä tuen tarpeen tunnistamisessa.

Esihenkilöt, työpaikkaohjaajat ja opettajat tarjoavat kansainvälisille työntekijöille emotionaalista tukea, mutta heidän työpaineensa voivat ajoittain estää riittävän tuen ja ohjauksen antamisen. Riittävän tuen puute sopeutumisessa voi Xiaon ja muiden (2014, s. 649) mukaan johtaa maahanmuuttajahoitajilla heikentyneeseen itsetuntoon, pelkoon kasvojen menettämisestä, kulttuurieroihin liittyvän hyväksynnän puutteeseen sekä vieraantumisen kokemukseen kotimaan ja maahanmuuttajahoitajien välillä. Nämä tekijät haittaavat hoitajien integroitumista työyhteisöön. Li ja muut (2014, s. 315) puolestaan korostavat, että maahanmuuttajataustaiset hoitajat kohtaavat usein haasteita luodessaan suhteita kohdemaan organisaatioiden työntekijöihin. Ammattiliitto Tehy (Koivuniemi, 2023, s. 76) on tuonut esiin tarpeen seurata kansainvälisten työntekijöiden henkistä kuormitusta ja tarjota tukea psykososiaaliseen kuormitukseen. Kuormitusta voivat aiheuttaa esimerkiksi sosiaalisten verkostojen puute kohdemaassa sekä opintoihin, pätevytymisprosessiin ja työhön liittyvät haasteet.

Oppilaitoksen edustaja esitti, että kansainvälisten työntekijöiden olisi hyvä olla kohdemaassa noin kaksi kuukautta ennen ammatillisten opintojen alkamista. Tämän ajan nähtiin auttavan vieraaseen maahan muuttoon liittyvän stressin hallinnassa, joka on usein lisääntynyt heti Suomeen tulon jälkeen alkavien opintojen myötä. Haastateltavat kertoivat, että toisen kansainvälisen oppisopimusopiskelijaryhmän kohdalla opinnot aloitettiin vasta muutaman kuukauden Suomessa olon jälkeen. Vaikka kansainväliset työntekijät aloittivat työskentelyn heti Suomeen tulon jälkeen, tämä tunnistettiin hyödylliseksi kulttuuriin ja kieleen sopeutumisessa sekä antavan aikaa käytännön asioiden hoitamiseen ennen oppisopimuskoulutuksen käynnistymistä.

Xiao ja muut (2014, s. 645) korostavat, että eri kulttuurien tunteminen on tärkeää, jotta tunnistetaan niiden vaikutus viestintään. Myös tämän tutkielman haastatteluissa painotettiin kulttuuritietouden ja -osaamisen merkitystä kansainvälisen rekrytoinnin

tavoitteiden saavuttamisessa. Oppilaitoksen edustajat toivat esille monikulttuurisuusosaamisen tärkeyden eri sidosryhmillä, erityisesti oppilaitoksissa ja kansainvälisten työntekijöiden työyhteisöissä. Myös ammattiliitto Tehy (Koivuniemi, 2023, s. 55) on korostanut työyhteisöjen monikulttuurisuusosaamisen vahvistamisen tarvetta. Tämän tueksi työyhteisöille tulisi järjestää monikulttuurisuuskoulutusta ja esihenkilöille valmennusta monimuotoisuusjohtamisesta. Oppilaitoksen edustaja kuvaa esimerkissä (12), että kansainvälisten rekrytointien alkuvaiheessa kulttuurien tuntemus ja siihen liittyvä osaaminen olivat usein riittämättömiä, mikä nähtiin merkittäväksi esteeksi kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden saavuttamisessa.

- (12) yksi estävä tekijä on ehkä se, että me ei olla ihan oltu sisällä siinä alussa tähän erilaiseen kulttuuriin eli tavallaan semmoinen niinku kulttuurisensiivisyyttä ja se että me opitaan ymmärtämään erilaisia kulttuureita on ihan a ja o sekä meidän oppilaitoksen sisällä että työyhteisössä. (H6)

Kulttuuriseen osaamiseen liittyvien puutteiden vuoksi oppilaitoksen edustaja on tunnistanut erilaisia väärinymmärryksiä, jotka liittyvät kulttuurien välisiin eroihin. Työyhteisöissä etnisen monimuotoisuuden lisääntyminen voi hyötyjen ohella aiheuttaa haasteita, kuten kielteisiä asenteita, suvaitsemattomuutta, ennakkoluuloja sekä kielitaitoon liittyviä ongelmia, kuten väärinymmärryksiä (Bergholm ja muut, 2020, s. 17-18). Ammattiliitto SuPerin mukaan kansainvälisten työntekijöiden ja muun työyhteisön välisten kulttuurierojen seurauksena voi syntyä ongelmatilanteita, joita voidaan kuitenkin vähentää riittäväällä perehdytyksellä (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 15). Perehdytysprosessissa on olennaista huomioida eri sidosryhmien tarpeet. Baumin (2007, s. 83) mukaan erityisesti sidosryhmät, jotka suhtautuvat käsiteltävään asiaan kielteisesti, voivat tarvita enemmän vakuuttelua, ja heille suunnattujen viestien tulisi pyrkiä korjaamaan olemassa olevia väärinkäsityksiä.

Monikulttuurisuutta käsitteleviä teemoja käsitellään hyvinvointialueen työyhteisöille suunnatuissa työyhteisövalmennuksissa. Oppilaitoksen edustajan mukaan näiden valmennusten tavoitteena on vähentää eri kulttuureihin liittyviä väärinymmärryksiä. Kirkonpelto ja Vallimies-Patomäki (2016, s. 21) korostavat, että työyhteisövalmennuksilla

on keskeinen merkitys kansainvälisen rekrytoinnin onnistumisessa. Valmennusten avulla voidaan lisätä työyhteisön ymmärrystä monimuotoisesta työyhteisöstä sekä kehittää kulttuurien välistä viestintää ja perehdyttämisen taitoja. Työyhteisöille suunnattujen valmennusten lisäksi myös muut tukitoimet ovat tärkeitä monikulttuurisuusosaamisen edistämiseksi. Ammattiliitto SuPerin mukaan monikulttuurinen työyhteisö edellyttää kahdensuuntaista oppimista, yhteisen työkulttuurin luomista sekä hyvää kommunikointia, joiden saavuttaminen vaatii suunnitelmallisuutta sekä riittävästi yhteistä aikaa (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 15). Kaasinen ja Kiuru (2023, s. 15) esittävät SuPerin selvityksessä, että vaikka monikulttuurisuutta käsittelevät valmennukset nähdään tarpeellisena, työyhteisöt ovat toivoneet enemmän konkreettisia tukitoimia, kuten yhdessä laadittuja pelisääntöjä sekä tilaisuuksia ja aikaa avoimelle keskustelulle. Tällainen yhteinen keskustelua on olennaista kulttuurierojen käsittelemiseksi ja virheellisten olettamusten vähentämiseksi.

Kuten tutkielmassa aiemmin on esitetty, työpaikkaohjaajien asenteiden katsotaan vaikuttavan merkittävästi kansainvälisen työntekijän sopeutumiseen työyhteisöön. Oppilaitoksen edustajan mukaan mahdollisiin negatiivisiin ennakoasenteisiin voidaan puuttua ja vaikuttaa positiivisesti kouluttamalla työpaikkaohjaajia. Oppilaitos järjestää työpaikkaohjaajille useamman tunnin kestäviä koulutuksia, joissa käsitellään muun muassa monikulttuurisuuteen liittyviä teemoja. Näissä koulutuksissa työpaikkaohjaajat pääsevät myös tutustumaan kansainvälisten oppisopimusopiskelijoiden vastuuopettajaan, mikä oppilaitoksen edustajan mukaan madaltaa kynnystä yhteydenottoon ja nopeuttaa ongelmatilanteiden ratkaisemista ohjaukseen liittyen. Työpaikkaohjaajakoulutusten lisäksi työpaikkaohjaajia on ohjattu monikulttuurisuutta käsittelevään verkkovalmennukseen. Verkkovalmennuksen tarve nousi esille työpaikkaohjaajien toiveista saada lisätukea ja osaamista monikulttuurisuuteen. Tarve monikulttuurisuusosaamisen lisäämiselle on tunnistettu myös kansainvälisiä oppisopimusopiskelijoita ohjaavien opettajien keskuudessa. Oppilaitoksen edustajan ehdotuksen mukaan opettajille voitaisiin tarjota monikulttuurisuutta käsittelevää koulutusta heidän osaamisensa vahvistamiseksi.

Muiden kulttuurierojen lisäksi haastateltavat tunnistivat eroja hoitokulttuureissa ja hoitotyön osaamisessa lähtömaiden ja Suomen välillä. Näiden erojen on esitetty vaikuttavan maahanmuuttajahoitajien sopeutumiseen uuteen toimintaympäristöön, sillä heidän aiemmin oppimansa toimintatavat eivät aina sovellu uuden työnkuvan ja hoivakulttuurin vaatimukseen (Vartiainen ja muut, 2017, s. 159). Työyksikön esihenkilö toi esiin, että lähtömaassa sairaanhoitajaksi koulutetun työntekijän osaaminen ei välttämättä vastaa Suomessa vaadittavaa hoitotyön osaamista. Lisäksi esihenkilön mukaan myös yksittäisten työntekijöiden välillä voi olla merkittäviä osaamiseroja, kuten esimerkissä (13) kuvataan.

- (13) Niin se heidän ammattitaito, mitä me odotetaan täällä sairaanhoitajalta, niin siinä on tosi iso variaatio, että on lähdetty aivan siis alusta. Siis ihan hoiva-avustajan opintojen niin kun alusta, että ei ole ollut mitään käytännön hoitotyön osaamista. -- ja tässä kansainväliset opiskelijat ovat hyvin eri tilanteissa, että heillä on hyvin erilainen se osaaminen tänne tullessaan – (H4)

Työyksikön esihenkilön mukaan hoitotyön osaamisen erot vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden perehtymistarpeeseen ja perehdytyksen suunnitteluun. Näiden osaamiserojen vuoksi työntekijän perehtymistarpeen arviointi ja perehdytyksen suunnittelu voivat olla haastavia ennen työntekijän saapumista Suomeen ja osaamisen tarkempaa tunnistamista. Osaamis- ja hoivakulttuurien erojen huomioiminen on erityisen tärkeää, sillä on tunnistettu, että kohdemaan hoitajien ja maahanmuuttajahoitajien väliset erot opituissa toimintatavoissa voivat vaikeuttaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä johtaa jopa ristiriitatilanteisiin (Xiao ja muut, 2014, s. 646).

6.4 Sidosryhmäyhteistyö ja -vuorovaikutus kansainvälisessä rekrytoinnissa

Sidosryhmäyhteistyötä ja -vuorovaikutusta kansainvälisessä rekrytoinnissa käsittelevällä teema-alueella keskeisiä kysymyksiä ovat, millaista sidosryhmäyhteistyötä hyvinvointi-alueella tehdään kansainvälisissä rekrytoinneissa sekä millainen sidosryhmäyhteistyö eri toimijoiden kesken tukee kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista. Sidosryhmävuorovaikutus kattaa organisaation erilaiset käytännöt, joilla pyritään positiivisesti

osallistamaan sidosryhmiä toimintaan (Greenwood, 2007, s. 317-318). Tähän vuorovai-
kutukseen voi sisältyä monenlaisia viestintäkäytäntöjä ja toimenpiteitä (Bourne, 2016, s.
433), kuten kyselyitä, tiedottamista, kokouksia ja työpajoja (Kujala ja muut, 2022).

Hyvinvointialueen henkilöstöhallinnon kuvattiin olevan vetovastuussa kansainvälisen
rekrytoinnin prosessin etenemisestä, ja sen rooli nähtiin keskeisenä eri sidosryhmien vä-
lisessä yhteistyössä. Baum (2007, s. 83) esittää, että menestyvän koalition piirteisiin kuu-
luvat selkeiden toimintamallien ja tavoitteiden lisäksi myös selkeästi määritelty johtajuus.
Henkilöstöhallinnon kerrottiin tekevän laajasti yhteistyötä kansainvälisen rekrytoinnin
prosessiin vaikuttavien sidosryhmien kanssa. Kujala ja muut (2022) toteavat, että sidos-
ryhmien osallistaminen edellyttää tahoja, joka kantaa veto- ja suunnitteluvastuun. Hen-
kilöstöhallinnon edustaja korosti erityisesti viestinnän merkitystä ja sen varmistamista
kansainvälisen rekrytoinnin eri sidosryhmien välillä. Baumin (2007, s. 83) mukaan on tär-
keää määritellä viestintämenetelmät sekä viestinnän ja työskentelyn tiheys sidosryh-
mien välillä.

Vetovastuussa olevan tahon lisäksi myös muiden kansainvälisen rekrytoinnin sidosryh-
mien roolien selkeä määrittely nähdään tärkeänä. Baum (2007, s. 83) on tunnistanut yh-
deksi menestyvän koalition piirteeksi selkeästi määritellyt tehtävät. Oppilaitoksen edus-
taja kertoi, että sekä oppilaitoksen että henkilöstöpalveluyrityksen tehtävät ja roolit kan-
sainvälisen rekrytoinnin prosessissa on määritelty selkeästi yhteistyössä hyvinvointialue-
en kanssa. Roolien kerrottiin olleen selkeät jo heti yhteistyön alusta lähtien, ja esimer-
kiksi oppilaitoksen rooliin on katsottu kuuluvan koulutuksen järjestäminen. Toisaalta op-
pilaitoksen edustajan mukaan eri sidosryhmien rooleja on ollut tarpeen tarkentaa myös
prosessin edetessä. Oppilaitoksen edustajien mukaan kansainvälisten työntekijöiden lä-
hellä toimivat opettajat tukevat opiskelijoita myös koulutukseen liittymättömissä kysy-
mysissä ja ohjaavat heitä tarvittaessa oikean tahon puoleen. Alkuvaiheessa rekrytointi-
prosessin roolien epäselvyys tai puutteellinen tiedonkulku on haastateltavien mukaan
voinut johtaa tilanteisiin, joissa kansainvälinen työntekijä ei ole tiennyt, kenen puoleen
kääntyä esimerkiksi asumiseen tai muuhun asettautumiseen liittyvissä asioissa.

Työyksikön esihenkilöt osallistuvat muiden tehtäviensä ohella myös kansainvälisten työntekijöiden käytännön asioiden hoitamiseen, kuten verokortin ja henkilökortin hankintaan tai pankkitilin avaamiseen. Näiden tehtävien hoitaminen sisältyy usein henkilöstöpalveluyritysten tarjoamiin rekrytointipaketteihin ja siten myös kansainvälisille työntekijöille tarjottaviin asettautumispalveluihin (Hanhinen & Rintala, 2022, s. 8), ja ne ovat osa myös kohdeorganisaation kansainvälisen rekrytoinnin prosessia. Työyksikön esihenkilön mukaan henkilöstöpalveluyritys käsittelee näitä käytännön asioita jo rekrytointivaiheessa ja lähtömaakoulutuksen aikana, mutta asioiden kertaaminen ja käytännön tuen jatkaminen työyksiköiden esihenkilöiden toimesta on ollut lisäksi tarpeen.

Oppilaitoksen edustaja korosti hyvinvointialueen ja oppilaitoksen tiiviin yhteistyön sekä siihen sitoutumisen merkitystä kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstöhallinnon edustajan mukaan hyvinvointialueen ja oppilaitoksen välisessä yhteistyössä keskeistä on, että osapuolet tuntevat toistensa toiminnan, joka mahdollistaa myös yhteisten toimintamallien luomisen. Tämä edellyttää aktiivista yhteistyötä ja sujuvaa tiedonkulkua organisaatioiden välillä. Oppilaitoksen edustaja kuvaili heidän yhteistyötään hyvinvointialueen kanssa matalan kynnyksen yhteistyöksi. Hyvinvointialueelta ja oppilaitoksesta kerrottiin heidän hyödyntävän yhteistyössään sekä yksi- että kaksisuuntaisia sidosryhmävuorovaikutuksen menetelmiä. O’Riordanin ja Fairbrassin (2014 s. 123) mukaan sidosryhmävuorovaikutuksessa käytetään usein erilaisia tapoja sidosryhmien kesken. Yksisuuntaisia tiedonvälitysmenetelmiä edustaa esimerkiksi hyvinvointialueen tiedonvälitys oppilaitokselle, jossa toimitetaan Excel-taulukoiden avulla noin kaksi kuukautta etukäteen tiedot kansainvälisen rekrytoinnin kautta saapuvista opiskelijoista sekä heidän työyksiköistään ja työpaikkaohjaajistaan. Tämän yksisuuntaisen tiedonvälityksen, eli informoimisen (Kujala ja muut, 2022), jälkeen käynnistyy oppisopimusprosessi. Oppilaitoksen edustajan mukaan suurin osa vuorovaikutuksesta kuitenkin toteutuu kaksisuuntaista vuorovaikutusta mahdollistavissa yhteisissä tapaamisissa erityisesti hyvinvointialueen henkilöstöhallinnon edustajien kanssa. Myös henkilöstöhallinnon edustaja

kuvasi oppilaitoksen kanssa tehtävää yhteistyötä vuoropuheluksi, jonka avulla varmistetaan, että kansainvälisen rekrytointiprosessin asiat etenevät toivotulla tavalla.

Henkilöstöhallinnon edustajan mukaan hyvinvointialue tekee kansainvälisen rekrytointiprosessissa tiivistä yhteistyötä henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Henkilöstöhallinnon edustaja kuvasi yhteisen keskustelun henkilöstöpalveluyrityksen kanssa keskeiseksi sidosryhmävuorovaikutuksen menetelmäksi. Kansainvälisen rekrytointiprosessin toimintatapojen kerrottiin jo vakiintuneen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Vetovastuussa olevan sidosryhmän rooli on tärkeä, sillä sen tehtävänä on määritellä yhteydenpidon tiiviyyttä kullekin sidosryhmälle sopivaksi (Baum, 2007, s. 83). Henkilöstöhallinnon edustaja kuvasi, että vaikka prosessin eteneminen kuvattiin sujuvaksi, yhteydenpitoa henkilöstöpalveluyrityksen kanssa tehdään säännöllisin väliajoin ja tarpeen mukaan.

Oppilaitoksen edustajan mukaan hyvinvointialue on pääosin yhteydessä henkilöstöpalveluyritykseen, ja kansainvälisten työntekijöiden rekrytointiin liittyvät asiat nähtiin kuuluvan hyvinvointialueen ja henkilöstöpalveluyrityksen välisiin tehtäviin. Oppilaitoksen edustaja kuitenkin korosti suoran yhteistyön tärkeyttä myös oppilaitoksen ja henkilöstöpalveluyrityksen välillä. Yhteistyötä toteutetaan esimerkiksi yhteisten tapaamisten muodossa. Oppilaitoksen edustaja painotti myös tiedon jakamisen merkitystä keskeisten sidosryhmien kesken. Esimerkkinä tästä oppilaitoksen edustaja mainitsee oppilaitoksen tutustuneen henkilöstöpalveluyrityksen tarjoaman kielikoulutuksen sisältöihin. Vaikka sekä oppisopimuskoulutusta tarjoava oppilaitos että henkilöstöpalveluyritys järjestävät kieliopintoja kansainvälisen rekrytointiprosessin eri vaiheissa, he eivät oppilaitoksen edustajan mukaan tee yhteistyötä kielikoulutukseen osalta muuten. Tätä oppilaitoksen edustaja kuvaa seuraavassa esimerkissä (14).

- (14) me siis vaan benchmarkattiin ja haluttiin kuulla, että miten se kielen opetus siellä lähtömaassa sujuu, että meillähän ei ole valtuuksia, niin kun tavallaan sen enempää heitä hyödyntää, heidän resurssejaan. (H6)

Toisena esimerkkinä tiedon jakamisesta oppilaitoksen edustaja nosti esille yhteistyön muiden oppilaitosten kanssa. Tämän yhteistyön tavoitteena on varmistaa, että samalle hyvinvointialueelle suunnattu opetus toteutetaan kansainvälisen rekrytinnin prosessissa yhdenmukaisesti. Toinen oppilaitoksen edustajista korosti, että omien toimintatapojen jakaminen osaltaan takaa yhtenäisen ja laadukkaan opetuksen toteutumisen eri oppilaitoksissa.

Henkilöstöhallinnon edustajan mukaan sidosryhmäyhteistyö eri hyvinvointialueiden välillä vaikuttaa kansainvälisen rekrytinnin prosessin muotoutumiseen ja toimii keinona ajatusten jakamiseen. Kujala ja muut (2022) ovat kuvanneet tiedonvaihdon yhdeksi kaksisuuntaisen sidosryhmävuorovaikutuksen menetelmäksi. Hyvinvointialueen henkilöstöhallinnon edustaja kertoi hyvinvointialueen osallistuvan erilaisiin kansainvälisen rekrytinnin verkostoihin, joiden kautta pyritään vaikuttamaan valtakunnallisesti kansainväliseen rekrytointiin liittyviin asioihin. Esimerkissä (15) henkilöstöhallinnon edustaja kuvaa verkostojen kautta tehtävää vaikuttamistyötä, jonka tavoitteena on vaikuttaa muun muassa lainsäädäntöön ja ammattihenkilöiden sääntelyyn.

- (15) -- pyritään sitä kautta sitten esimerkiksi valtakunnallisesti vaikuttamaan näihin asioihin, mitkä esimerkiksi hidastaa rekrytointia, että kaikki tää lainsäädäntöön liittyvä byrokratia ja Valviran kanssa tehtävä yhteistyö ja mitä Valvira meiltä vaatii ja näin poispäin, että pyritään sitten myös vaikuttamaan tuolta verkostojen kautta – (H1)

Työyksikön esihenkilöt kuvasivat tehtäväkseen kansainvälisen työntekijän turvallisen oppimisympäristön varmistamisen sekä työn, koulun ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitämisen, jotta opiskelija ei kuormittuisi liikaa. Näre ja Silva (2020, s. 518) ovat lisäksi tunnistaneeet, että työyksikön esihenkilöllä on usein ratkaiseva merkitys kansainvälisen työntekijän päivittäisessä työssä tukemisessa. Tässä tehtävässään työyksikön esihenkilöt tekevät yhteistyötä erityisesti työpaikkaohjaajien ja oppilaitoksen opettajien kanssa. Työyksikön esihenkilö kuvasi oppilaitoksen, kansainvälisten työntekijöiden, työyksikön työpaikkaohjaajien ja muun työyhteisön välistä vuorovaikutusta vuoropuheluksi. Tässä vuoropuhelussa jaetaan kokemuksia ja näkemyksiä muun muassa kansainvälisen työntekijän

osaamisen kehittymisestä ja opintojen edistymisestä. Oppilaitoksen edustajan mukaan oppilaitos ja työyksikön esihenkilöt eivät pääsääntöisesti tee laajemmin suoraa yhteistyötä keskenään. Poikkeuksena mainittiin eräs kansainvälisen rekrytoinnin prosessin alkuvaihe, jolloin työyhteisössä ilmeni vastustusta muun muassa kansainvälisen oppisopimusopiskelijan näyttösuunnitelman puuttumisen vuoksi. Tämän tilanteen ratkaisemiseksi järjestettiin yhteinen etätapaaminen, jossa asia käytiin läpi työyhteisön ja oppilaitoksen edustajien kesken.

Kujala ja muut (2022) esittävät, että sidosryhmien yhteistyö voi ilmetä tilanteissa, joissa eri sidosryhmät kokoontuvat yhteen käsittelemään haastavaa tilannetta ja kehittämään siihen ratkaisuja. Oppilaitoksen edustaja kertoi, että kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa on havaittu tilanteita, joissa kansainvälinen työntekijä ei ole uskaltanut puhua työyhteisössä omista asioistaan. Lisäksi oppilaitoksen edustaja oli havainnut hyvinvointialueen työyksiköissä ilmenneitä haasteita, kuten muutosvastarintaa ja vastustusta kansainvälisiä työntekijöitä kohtaan. Greenwoodin (2007, s. 317) mukaan sidosryhmien osallistaminen prosessiin edellyttää usein niiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Prosessin onnistumisen kannalta keskeiselle sidosryhmälle voi olla tarpeen suunnitella toimia, joilla sidosryhmän odotuksia tai asenteita voidaan tukea tai muuttaa (Bourne, 2016, s. 433). Hyvinvointialueella vastustuksen syiksi on tunnistettu muun muassa puutteet monikulttuurisuusosaamisessa, jotka aiheuttavat väärinymmärryksiä työntekijöiden välille. Näiden tekijöiden tunnistaminen mahdollistaa tietyille sidosryhmille kohdennettujen toimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen (Baum, 2007, s. 83).

Räätälöidyillä, yksittäisen sidosryhmän tarpeita vastaavilla ohjelmilla tai muilla toimenpiteillä voidaan pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmän käyttäytymiseen (Freeman, 2010, s. 144), asenteisiin sekä negatiiviseen vastustukseen (Bourne, 2016, s. 431). Kun oppilaitos otti yhteyttä hyvinvointialueen henkilöstöhallintoon työyhteisöstä nousseista haasteista, käynnistettiin keskustelut ja yhteinen suunnittelu työyhteisölle suunnattuja toimenpiteitä varten. Työyksiköistä esiin nousseet haasteet toivat esiin tarpeen valmennuksille, jotka tukevat kansainvälisiä työntekijöitä vastaanottavia työyhteisöjä. Hyvinvointialueen

henkilöstöhallinnon, oppilaitoksen ja henkilöstöpalveluyrityksen ohjausryhmän kokouksissa keskusteltiin tilanteesta, minkä seurauksena päätettiin aloittaa hyvinvointialueen järjestämät työyhteisövalmennukset, kuten oppilaitoksen edustaja kuvaa esimerkissä (16).

- (16) -- sitten kun meillä oli ohjausryhmän kokouksia, siis (hyvinvointialue) ja rekryfirma ja me --. Niin sitten ruvettiin miettimään siinä ohjausryhmän palaverissa, että mitä tälle voidaan tehdä ja hyvin nopeasti he (hyvinvointialue) sitten polkasi nää (työyhteisövalmennukset) pystyyn – (H6)

Oppilaitoksen edustajan mukaan työyhteisövalmennuksilla on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia, ja ne ovat vähentäneet ajan myötä työyhteisössä ilmenevää muutosvastarintaa ja vastusta. Bournen (2016, s. 434) mukaan on tärkeää arvioida toteutettujen toimien ja viestinnän tuloksia sekä tarvittaessa tarkistaa suunnitelmaa toteutettavista toimista näiden perusteella. Oppilaitoksen edustajan mukaan työyhteisövalmennusten tarve on tunnistettu pysyväksi, ja ne ovat vakiintuneet osaksi hyvinvointialueen kansainvälisen rekrytoinnin prosessia.

Oppilaitoksen edustaja kuvasi, että eri sidosryhmien osaamista ja resursseja hyödynnetään työyhteisövalmennuksissa. Tämä kuvastaa Baumin ja muiden (2007, s. 82) mukaan sidosryhmien yhteistyötä, jossa on luotu verkosto tiedon jakamiseen ja yhdistetty suurempi asiantuntemus sekä resurssit yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisövalmennukset toteutetaan neljässä tapaamisessa, joista oppilaitoksen vetämänä on yhden iltapäivän mittainen osuus. Työyhteisövalmennuksen järjestämisessä hyödynnetään ulkopuolisten toimijoiden ja oppilaitoksen lisäksi hyvinvointialueelta muun muassa työpaikkaohjaajien osaamista. Eri sidosryhmiltä löytyvien resurssien johdosta valmennuskokonaisuutta ei nähdä tarpeelliseksi hankkia kokonaan ulkopuoliselta toimijalta, kuten esimerkissä (17) käy ilmi.

- (17) (Hyvinvointialue) on valtava organisaatio, että juuri puhuttiinkin, kun oli ne työyhteisön valmennukset, että ei tarvitse välttämättä aina palkata ulkopuolelta, vaikka työyhteisövalmennuksen vetäjää, että tosiaan meillä

on osaamista, heiltä löytyy ja sitten me on ihan käytetty noita työpaikkaohjaajia. (H6)

Työyhteisövalmennuksen lisäksi toinen esimerkki sidosryhmien resurssien hyödyntämisestä on oppilaitoksen psykologin ja kuraattorin työpanoksen käyttö kansainvälisen työntekijän oppisopimusopinnoissa. Oppilaitoksen edustajan mukaan psykologin ja kuraattorin tuen tarve on noussut esiin kansainvälisten työntekijöiden kokemiin masentuneisuuden ja kuormittuneisuuden tunteisiin. Li ja muiden (2014, s. 315) mukaan maahanmuuttajataustaisilla hoitajilla on yleisesti tunnistettu turvattomuuden, eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden tunteita sekä kokemuksia menetetyistä itsevarmuudesta. Kuraattorin ja psykologin keskustelu kansainvälisten työntekijöiden kanssa on todettu hyödylliseksi, ja sittemmin tämä toimintatapa on otettu käyttöön kaikkien uusien oppisopimusopiskelijaryhmien kanssa.

Palautteen kerääminen on yksi sidosryhmävuorovaikutuksen menetelmistä (Kujala ja muut, 2022). Haastatteluissa ei kuvattu aktiivista palautteen keräämistä kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa, mutta henkilöstöhallinnon edustajan mukaan palautetta saadaan ajoittain esimerkiksi työyksiköistä. Vaikka palautetta ei kerättäisi aktiivisesti, organisaatiolla on silti mahdollisuus hyödyntää saatu palaute arvон luomisessa (Kujala ja muut, 2022). Hyvinvointialueella kansainvälisestä rekrytoinnista saatuun palautteeseen pyritään reagoimaan nopeasti ja tarvittaessa viemään tässä nousseita asioita eteenpäin. Palautteen käsittely tapahtuu sekä hyvinvointialueorganisaation sisäisesti että yhteistyössä esimerkiksi henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, mikä Kujalan ja muiden (2022) mukaan voi mahdollistaa eri sidosryhmille jatkuvan oppimisen ja kehittymisen.

7 Johtopäätökset

7.1 Pohdinta

Tutkielman tavoitteena oli kuvata kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmiä sekä rekrytoinneissa tehtävää sidosryhmäyhteistyötä hyvinvointialueella. Lisäksi tavoitteena on selvittää tekijöitä, jotka edistävät tai estävät kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista. Tutkimuskysymyksiä esitettiin: minkälaista sidosryhmäyhteistyötä hyvinvointialueella tehdään kansainvälisissä rekrytoinneissa, minkälainen sidosryhmäyhteistyö tukee kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista, sekä minkä tekijöiden nähdään edistävän tai estävän kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista? Tutkielmassa etsittiin vastauksia näihin tutkimuskysymyksiin hyödyntämällä sekä valmiita aineistoja että haastatteluaineistoa. Lisäksi tutkimuskysymyksenä esitettiin: ”Miten sidosryhmäanalyysin avulla on mahdollista tutkia kansainvälistä rekrytointia?” Sidosryhmien merkitystä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, kehittämisessä vaadittavassa yhteistyössä sekä strategisten interventioiden toteuttamisessa, seurannassa ja arvioimisessa on korostanut muun muassa Bryson (2007, s. 24). Ottamalla sidosryhmiä mukaan sekä ongelman määrittelyyn että ratkaisuvaihtoehtojen etsimiseen voidaan heidät tehokkaammin osallistaa koko prosessiin.

Tutkielman perusteella voidaan todeta, että sidosryhmäanalyysi tarjoaa systemaattisen lähestymistavan kansainvälisen rekrytoinnin prosessiin liittyvien sidosryhmien kartoittamiseen. Franco-Trigon ja muiden (2020 s. 1084) näkemyksiin perustuen sidosryhmäanalyysin avulla voidaan tunnistaa kansainvälisen rekrytoinnin kannalta keskeiset sidosryhmät ja priorisoida niitä, jolloin voidaan keskittyä niihin sidosryhmiin, jotka ovat olennaisia rekrytointiprosessissa. Tutkielmassa tunnistettiin useita keskeisiä sidosryhmiä, jotka vaikuttavat kansainvälisen rekrytoinnin prosessiin hyvinvointialueella. Näitä sidosryhmiä ovat erityisesti henkilöstöhallinto, työyksiköiden esihenkilöt ja työntekijät, työpaikkaohjaajat, kansainväliset työntekijät, oppilaitokset sekä henkilöstöpalveluyritykset. Näiden sidosryhmien roolit ja vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat kansainvälisen rekrytoinnin prosessin eri vaiheissa, mikä korostaa yhteistyön ja roolien selkeyttämisen tärkeyttä.

Kansainvälinen rekrytointi on asetettu hyvinvointialueella strategiseksi tavoitteeksi työvoiman saatavuuden parantamiseksi, mutta sen pitkän aikavälin vaikutuksia ei voida vielä täysin arvioida, sillä rekrytointiprosessia on toteutettu vasta lyhyen aikaa. Prosessia kehitetään ja arvioidaan jatkuvasti, mikä pitkällä aikavälillä voi parantaa sen tehokkuutta, lisätä työvoiman saatavuutta sekä tukea työntekijöiden integroitumista. Freemanin (2010, s. 127) mukaan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeää huomioida eri sidosryhmien näkökulmat ja löytää toimivia keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. Toteutumista voivat kuitenkin rajoittaa esimerkiksi poliittiset päätökset ja kansainvälisten työntekijöiden vähäinen määrä. Ministeriöiden ja hallituksen kaltaiset tertiäriset sidosryhmät vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden tarpeeseen ja integroitumiseen sekä työsuhteiden jatkuvuuteen, mikä puolestaan heijastuu kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden saavuttamiseen. Maahanmuuttoa ja työntekijöiden sopeutumista vaikeuttavien tekijöiden tunnistaminen on erityisen tärkeää strategioiden kehittämiseksi, jotta työllistyminen ja integroituminen voidaan varmistaa (Pung & Goh, 2017, s. 148).

Kansainvälisen rekrytoinnin onnistuminen edellyttää, että rekrytointiprosessin kaikki vaiheet toimivat saumattomasti. Puutteellinen prosessi voi estää strategisen tavoitteen, työvoiman saatavuuden parantamisesta, saavuttamisen ja vaikeuttaa työntekijöiden integraatiota. Kotoutumisen tavoitteena on, että Suomeen muuttavat työntekijät jäävät pysyvästi maahan ja integroituvat tasa-arvoisiksi työyhteisöjen jäseniksi (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a, s. 26). Tutkielma osoittaa, että kansainvälinen rekrytointi vaatii organisaatiolta resursseja ja osaamista, ja eri sidosryhmien resurssien hyödyntäminen tukee merkittävästi tavoitteiden saavuttamista. Resurssien kohdentaminen kansainvälisen työvoiman hankintaan on tärkeää, mutta yhtä olennaista on suunnata resursseja työntekijöiden integraation tukemiseen. Työpaikkaohjaajat ovat tässä avainasemassa, mutta he tarvitsevat riittävää tukea roolissaan. Vaikka työpaikkaohjaajat ovat keskeisiä hyvinvointialueen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, heidän vaikutusmahdollisuutensa itse rekrytointiprosessiin ovat rajalliset. Kaasisen ja Kiurun (2023, s. 5) mukaan kansainvälisten työntekijöiden kotouttamistyö voi lisätä kuormitusta jo entuudestaan

kuormittuneille sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöille. Brysonin (2007, s. 36) mukaan sidosryhmäanalyysi auttaa tunnistamaan ja priorisoimaan sidosryhmiä, sekä löytämään keinoja niiden motivoimiseksi ja mobilisoimiseksi yhteisten tavoitteiden, kuten onnistuneen integraation, saavuttamiseksi. Tutkielman haastattelut syvensivät ymmärrystä sidosryhmäsuhteista ja toivat esiin keinoja tukea sidosryhmiä kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa.

Kaasinen ja Kiuru (2023, s. 26, 14) esittävät, että Suomessa tulisi laatia valtakunnallisesti yhtenäinen prosessikuvaus ulkomaisen työvoiman rekrytoinnista sekä määrittellä kansainvälisen rekrytoinnin vaatimat todelliset resurssit ja siihen tarvittava aika. Tutkielmassa havaittiin, että hyvinvointialue toteuttaa kansainvälistä rekrytointia omien toimintamalliensa mukaisesti, ja sen onnistuminen edellyttää tiivistä yhteistyötä sidosryhmien, kuten henkilöstöhallinnon, oppilaitosten ja henkilöstöpalveluyrityksen, välillä. Havainnot tukevat Kiiskan (2017) näkemystä siitä, että selkeät toimintamallit, ohjeet ja prosessit ovat onnistuneen kansainvälisen rekrytoinnin edellytys. Schmeerin (2000) mukaan sidosryhmäanalyysi voi edistää osallistavaa ja yhteistyöhön perustuvaa prosessia, ja auttaa rakentamaan yhteistä konsensusta vuoropuhelussa keskeisten sidosryhmien kanssa. Prosessin alkuvaiheessa on erityisen tärkeää sopia selkeästi roolit, vastuut ja velvollisuudet rekrytoivan organisaation ja yhteistyökumppanien kesken. Tämä edellyttää yhteisten tavoitteiden ja toimintamallien määrittelyä sekä riittävä vuorovaikutusta. Rekrytoivan organisaation vastuhenkilö koordinoi kotoutumistoimia ja oppisopimusopiskelua yhteistyössä henkilöstöpalveluyrityksen, oppilaitoksen sekä muiden sidosryhmien kanssa. Selkeästi määritellyt roolit ja vastuut ovat ratkaisevia yhteistyön onnistumiselle, etenkin prosessin alkuvaiheessa, jolloin epäselvyydet niissä voivat johtaa haasteisiin. Näitä haasteita voidaan ratkaista tarkentamalla rooleja ja parantamalla tiedonkulkua. On myös tärkeää huomioida, että eri sidosryhmien roolit ja intressit voivat vaihdella kansainvälisen rekrytoinnin prosessin eri vaiheissa (Pouloudi ja muut, 2016, 112).

Tutkielman tulokset kansainvälisen rekrytoinnin resurssitarpeista vahvistavat Hanhisen ja Rintalan (2022, s. 15) näkemyksen, jonka mukaan EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta

tulleiden hoitajien perehdyttäminen, kielitaidon kehittyminen ja työyhteisöön integroituminen vaativat aikaa ja resursseja. Kansainvälisen rekrytointin prosessi edellyttää panostuksia paitsi rekrytoivalta organisaatiolta myös sidosryhmiltä, kuten oppilaitoksilta. Resurssien puute voi hidastaa prosessia ja heikentää kansainvälisten työntekijöiden saamaa tukea ja ohjauksen laatua. Erityisesti on tärkeää huomioida työpaikkaohjaajien ja työyhteisön jäsenten kuormittuminen, sillä heidän roolinsa on keskeinen kansainvälisen työntekijän integroitumisessa. Hanhisen ja Rintalan (2022, s. 15) mukaan riittävien resurssien varaaminen rekrytointiprosessin kaikkiin vaiheisiin on välttämätöntä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Panostukset kansainvälisen työntekijän kielitaitoon tukevat hänen integroitumistaan ja pätevoitymistään. Työpaikkaohjaajien ja työyhteisön positiivinen asenne puolestaan edistää kansainvälisen työntekijän sopeutumista. Koska työpaikkaohjaajilla ja työyhteisöllä on keskeinen rooli työntekijän sopeutumisessa ja osaamisen kehittymisessä, on tärkeää varmistaa riittävät resurssit tukemiseen ja ohjaukseen. Hyvin suunniteltu ja motivoiva ohjaus on avainasemassa onnistuneeseen integraatioon ja osaamisen kehittymiseen. Tehy (Koivuniemi, 2023, s. 63) korostaa, että työnantajan velvollisuutena on järjestää kansainväliselle työntekijälle riittävä perehdytys, kotouttaminen ja kielenopetus sekä huolehtia työyhteisön ja esihenkilön monikulttuurisuusosaamisesta. Lisäksi työnantajan on varmistettava riittävät resurssit näiden toimien toteuttamiseksi.

Tutkielmassa tunnistettiin kansainvälisen rekrytointin tavoitteita edistäviksi tekijöiksi sidosryhmien välinen yhteistyö, osaamisen hyödyntäminen, monikulttuurisuusosaaminen sekä motivaatio ja positiivinen asenne. Yhteistyö keskeisten sidosryhmien, kuten hyvinvointialueen toimijoiden, henkilöstöpalveluyrityksen sekä oppilaitosten, välillä on ratkaisevaa rekrytointiprosessin onnistumiselle. Erityisesti hyvinvointialueen ja oppilaitoksen välinen yhteistyö on tärkeää kansainvälisen työntekijöiden koulutuksen sekä työpaikkaohjaajien ja työyhteisöjen valmennuksen järjestämisessä. Tämä yhteistyö tukee työntekijöiden kotoutumista ja siirtymistä työelämään. Toimintamallien yhdenmukaistaminen

ja tiedon jakaminen korostuvat, kun hyvinvointialue ja oppilaitokset pyrkivät luomaan yhteisiä käytäntöjä kansainvälisiä rekrytointeja varten.

Kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteita estävinä tekijöinä tunnistettiin kielitaidon puutteet, pätevyitymishaasteet, resurssien puute sekä sääntelyyn liittyvät tekijät. Kielitaito on keskeinen tekijä, jonka tämän tutkielman lisäksi ovat nostaneet esiin Ensio ja muut (2019, s 38) sekä Kirkonpelto ja Vallimies-Patomäki (2016, s. 12). Puutteellinen suomen kielen taito on suurimpia esteistä kansainvälisen rekrytoinnin onnistumiselle, sillä se hankaloittaa työntekijän integroitumista työyhteisöön sekä heikentää suoriutumista työtehtävistä. Kielen oppiminen on erityisen tärkeää kotoutumisprosessissa, ja kielitaidon kehittäminen on avainasemassa niin työtehtävissä suoriutumisessa kuin työyhteisöön sopeutumisessa, minkä vuoksi kielen kehitykseen tulee varata pitkäjänteistä tukea ja riittäviä resursseja. SuPerin jäsenilleen tekemästä selvityksestä käy ilmi, että työnantajien tarjoama kielitaidon tuki on usein vähäistä, eikä selkeitä suunnitelmia kielitaidon parantamiseen ole laadittu (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 12-13). Sosiaali- ja terveysalalla kielitaidon kehittäminen edellyttää pitkäkestoista tukea, ja toimivat ratkaisut vaativat riittävää julkista resursointia sekä yhteistyötä valtion, kuntien ja työnantajien kesken (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a, s. 22). Julkisen resursoinnin ja yhteistyön tiivistämisen tarpeet ovat kuitenkin edelleen ratkaisematta (Kaasinen & Kiuru, 2023, s. 7).

Kansainväliset työntekijät aloittavat Suomen kielen opiskelun jo lähtömaakoulutuksessa, mutta koulutuksessa hankittu kielitaito ei aina vastaa työtehtävissä vaadittavaa tasoa. Xiao ja muut (2014, s. 646) huomauttavat, että pelkkien kielitaitotestien suorittaminen vieraalla kielellä ei takaa menestymistä työpaikan viestinnässä, vaan sen onnistuminen edellyttää myös eri kulttuuristen erojen ja kielen vivahteiden ymmärtämistä. Tämän vuoksi kielenopetukseen tulisi panostaa erityisesti työnteon alkuvaiheessa, ja huomioita tulisi kiinnittää puhuttuun kieleen ja sen käyttöön työympäristössä. Bach (2003, s. 17) korostaa, että teknisen kielitaidon lisäksi on tärkeää tukea viestintätaitoja vieraalla kielellä, jotta työssä viestintä ja vuorovaikutus onnistuvat. Esimerkiksi Iso-Britannian sairaaloissa perehdytetään paikallisiin idiomeihin eli vakiintuneisiin ilmauksiin ja puhekieleen,

mikä helpottaa sopeutumista työyhteisöön. Tutkielmassa tunnistettiin, että kielen oppimista voidaan tukea muun muassa vähentämällä suunnitelmallisesti työpaikalla käytetyn englannin tukikielen käyttöä, hyödyntämällä selkokieltä, laatimalla yhteisiä kielenkäyttöön liittyviä sopimuksia sekä järjestämällä systemaattista kielenopetusta.

Tässä tutkielmassa pätevytyymiseen liittyvinä tekijöinä tunnistettiin, että kansainvälisen työntekijän lähtömaassa suorittama hoitoalan koulutus ei usein täytä Suomessa vaadittuja pätevyysvaatimuksia. Tämän vuoksi hyvinvointialueelle rekrytoidut hoitajat aloittavat yleensä opiskelemaan oppisopimuksella lähihoitajiksi. Suomessa tavoitteena on kuitenkin, että kansainvälisen rekrytoinnin kautta tulevat ammattilaiset voivat siirtyä mahdollisimman nopeasti koulutustaan ja osaamistaan vastaaviin tehtäviin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a, s. 22). Pätevytyymispolun puute johtaa usein siihen, että kansainväliset työntekijät työskentelevät koulutustaan vastaamattomissa tehtävissä tai opiskelevat uuden tutkinnon. Tämän seurauksena kansainväliset työntekijät työskentelevät usein hoiva-avustajina tai opiskelevat lähihoitajiksi, vaikka Tehyn mukaan he saattaisivat tarvita vain täydentäviä lisäkoulutuksia ja kieliopintoja aiempaan koulutukseen pohjautuen (Koivuniemi, 2023, s. 28). Pysyvä pätevytyymispolku onkin yksi keskeisimmistä ratkaistavista haasteista kansainvälisessä rekrytoinnissa (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a, s. 22).

Riittävän tiedon tarjoaminen koulutuksesta ja työstä Suomessa, sekä ennen maahan saapumista että sen jälkeen, on tärkeää myös eettisten periaatteiden toteutumisen varmistamiseksi. Tutkielmassa havaittiin, että kansainvälisille työntekijöille annetusta ennakkotiedosta huolimatta Suomessa suoritettavaan tutkintoon ja hoitajaksi pätevytyymiseen liittyi väärinkäsityksiä. Haasteita tunnistettiin myös työelämän sääntöjen, kun vuosilomakäytäntöjen, ymmärtämisessä. Työsuhteisiin liittyvä sääntely on monille kansainvälisille työntekijöille vierasta, ja ilman riittävää tukea he voivat olla alttiimpia työperäiselle hyväksikäytölle. Kansainvälisille työntekijöille tulisi tarjota riittävästi tietoa heidän oikeuksistaan, velvollisuuksistaan sekä työelämän käytännöistä. Tutkielmassa nousi esiin, että luottamusmiesten ja ammattiosaston roolia ei pidetty merkittävänä kansainvälisen

rekrytoinnin prosessissa. Varvasovszky ja Brugha (2000, s. 341) muistuttavat, että eri sidosryhmien rooli prosessissa voi olla joko aktiivinen tai passiivinen. Sidosryhmäanalyysissä voidaan arvioida passiivisempien sidosryhmien roolia ja resurssien hyödyntämisen mahdollisuuksia. Koska ammattiliitoilla on katsottu olevan tärkeä rooli ulkomailta tulleiden työntekijöiden oikeuksien suojelemisessa (MacKenzie & Martinez Lucio, 2019), niiden roolin ja resurssien hyödyntäminen voisi tukea erityisesti työsuhteisiin liittyvän tiedon tarjoamista kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa.

Tutkielman perusteella voidaan olettaa, että eri sidosryhmiä osallistamalla sekä heidän näkökulmansa, kokemuksensa ja mielipiteensä huomioimalla voidaan paremmin saavuttaa kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteet. Kujalan ja Kuvajan (2002, s. 60-61) mukaan sidosryhmien mielipiteiden ja näkemysten laajempi ja tasavertaisempi kuunteleminen tulisi nähdä osana organisaation strategista johtamista, ja se vaikuttaa olennaisesti organisaation tavoitteiden toteutumiseen. Tässä tutkielmassa sidosryhmäanalyysi mahdollisti syvällisemmän ymmärryksen sidosryhmien osallistumisesta ja vaikutuksesta kansainvälisen rekrytoinnin prosessiin. Hyvinvointialueen kansainvälisen rekrytoinnin prosessin tavoitteiden toteutumista tukee keskeisten sidosryhmien odotusten ja asenteiden tunnistaminen, mikä tarjoaa mahdollisuuden suunnitella kohdennettuja toimia näiden odotusten tukemiseksi tai muuttamiseksi (Bourne, 2016, s. 433). Sidosryhmän käyttäytyminen voi myös muuttua olosuhteiden muuttuessa, minkä vuoksi sen käyttäytymistä selittävien mallien tarkastelua tulisi tehdä säännöllisesti (Freeman, 2010, s. 135).

Hyvinvointialueella panostettiin alkuvaiheessa kansainvälisiä työntekijöitä ohjaavien työntekijöiden koulutukseen, mutta koko työyhteisöä koskevat valmennukset alkoivat vasta, kun ensimmäiset kansainväliset työntekijät olivat jo aloittaneet oppisopimuskoulutuksen ja työskentelyn työyksikössä. Työyhteisövalmennukset käynnistettiin työyhteisöistä nousseen muutosvastarinnan ja vastustuksen vuoksi. Schmeerin (2000) mukaan sidosryhmäanalyysi, joka tehdään ennen prosessin aloittamista, voi auttaa tunnistamaan ja ennaltaehkäisemään mahdollisia väärinymmärryksiä ja vastustusta. On tärkeää huomata, että samassa sidosryhmäkategoriassa, kuten työyhteisössä, voi olla erilaisia

odotuksia ja rooleja (Pouloudi ja muut, 2016, s. 112). Tämän vuoksi tulisi tarkastella laajempaa sidosryhmäjoukkoa yksittäisten edustajien sijaan, jotta voidaan kartoittaa näiden odotuksia (Freeman, 2010, s. 134). Ennen kansainvälisen rekrytointiprosessin käynnistämistä tehty sidosryhmäanalyysi olisi voinut auttaa tunnistamaan työyhteisöissä ilmenneitä väärinymmärryksiä ja vastustusta sekä kohdentamaan toimenpiteitä niiden korjaamiseksi. Lisäksi sidosryhmäanalyysi olisi voinut vähentää väärinymmärrysten ja vastustuksen vaikutusta, sillä sidosryhmän tarpeisiin räätälöidyn valmennuksen avulla olisi voitu vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä (Freeman, 2010, s. 144), asenteisiinsa sekä mahdolliseen negatiiviseen vastustukseen (Bourne, 2016, s. 431).

Vartiainen (2021, s. 270) esittää, että kansainvälisen rekrytinnin myötä työyhteisöissä tulisi varautua kulttuuriseen monimuotoisuuteen ja sen asettamiin vaatimuksiin. Työyhteisöissä havaittu vastustus kansainvälisiä työntekijöitä kohtaan liittyy usein monikulttuurisuusosaamisen puutteeseen. Tutkielmassa tunnistettiin, että lisäämällä eri kulttuureihin liittyvää osaamista ja tarjoamalla valmennusta työpaikkaohjaajille ja työyhteisöille voidaan vähentää vastustusta sekä tukea työyhteisöjen monikulttuurisuusosaamisen kehittymistä. Kansainväliset työntekijät kohtaavat usein kulttuurisia ja emotionaalisia haasteita. Heidän pelkonsa ”kasvojen menettämisestä”, hierarkkinen suhtautuminen esihenkilöihin ja korkea kynnyks kerton ongelmistaan voivat vaikeuttaa kommunikointia ja työyhteisöön sopeutumista. Kulttuurien välisen avoimen viestinnän tukeminen ja väärinymmärryksiä käsittely nähdään keskeisinä monikulttuurisissa työyhteisöissä. Kulttuurien ymmärtäminen voi tukea vuorovaikutusta kohdemaan ja maahanmuuttajajohtajien välillä, lisätä keskinäistä ymmärrystä sekä vähentää kulttuurien välistä ristiriitaa organisaatiossa (Xiao ja muut, 2014, s. 648). Monikulttuurisuutta tukevien koulutusten lisäksi tarvitaan käytännön tukitoimia, kuten yhteisiä keskusteluja, selkeitä pelisääntöjä sekä kieli-taitoon liittyvää tukea. Näiden toimien avulla voidaan edistää sekä kansainvälisten työntekijöiden että heidän työyhteisöjensä sopeutumista ja vuorovaikutusta.

Eniten tutkielmassa nousi esille kaksisuuntaisia vuorovaikutusmenetelmiä kansainvälisen rekrytinnin sidosryhmien välillä. Bourne (2016, s. 431) mukaan tehokkaat

viestintästrategiat huomioivat eri sidosryhmien yksilöllisyyden ja pyrkivät aktiivisesti hallitsemaan sidosryhmiä, joiden tuki ja osallistuminen ovat oleellisia tavoitteen saavuttamisessa. Hyvinvointialueen, oppilaitoksen ja henkilöstöpalveluyrityksen yhteinen ongelmanratkaisu työyhteisössä nousseeseen muutosvastarintaan on esimerkki sidosryhmien yhteisluomisesta. Kujalan ja muiden (2022) mukaan yhteisluominen edustaa korkealaa-tuista yhteistyösuhdetta, jossa yhdessä tunnistetaan haasteita, tuotetaan tietoa sekä tehdään yhteistyötä ratkaisujen suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi. Sidosryhmien vä-lillä on hyvä hyödyntää monimuotoisia vuorovaikutuskäytäntöjä. Yksisuuntaiset (esim. tiedottaminen) ja kaksisuuntaiset (esim. tapaamiset ja vuoropuhelu) vuorovaikutusme-netelmät ovat molemmat tarpeellisia ja vaikuttavat yhteistyön sujumuuteen. Sidosryh-mille suunnatuista viestintästrategioista tehdyt tulkinnat saivat vahvistusta Bournen (2016, s. 438) tutkimuksesta, jonka mukaan viestinnän tulisi perustua ymmärrykseen kunkin sidosryhmän ainutlaatuisista ominaisuuksista. Kohdennetun viestinnän avulla si-dosryhmää voidaan sitouttaa paremmin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Puusan ja Juutin (2020, s. 80) mukaan tutkielman analyysiprosessin luotettavuutta tulee tarkastella koko tutkimusprosessin ajan. Tutkielman tekijän tarkka selostus tutkielman toteuttamisesta lisää sen luotettavuutta (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 227). Luotettavuuden varmistamiseksi tutkijan on tärkeää kuvata, miten hän on päätenyt kuvaamaan tutkitta-vaa ilmiötä ja perustella menettelynsä uskottavasti (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 189). Es-kolan ja Suorannan (2005, s. 68) mukaan tutkielman tulosten yleistettävyyttä voi arvioida tarkastelemalla sen siirrettävyyttä, eli sitä, kuinka hyvin tutkielmassa esitetyt havainnot soveltuvat toiseen toimintaympäristöön tai tapaukseen. Tämän arvioinnin mahdollista-miseksi tutkielman tekijän tulee kuvata tutkimuksensa riittävän yksityiskohtaisesti. Tässä tutkielmassa on pyritty kuvaamaan aineiston keräämisen aikaiset olosuhteet ja menetel-mät riittävän tarkasti. Lisäksi tutkielman aineiston analyysi on kuvattu siten, että lukija voi arvioida tutkielman luotettavuutta. Raporttiin on nostettu suoria haastattelulainauk-sia, jotka Hirsjärven ja muiden (2007, s. 228) mukaan auttavat lukijaa arvioimaan esitet-tyjä tulkintoja ja niiden perusteita.

Haastattelun luotettavuuteen voivat vaikuttaa useat tekijät, ja näiden tekijöiden vuoksi tutkimusaineiston yleistämistä ei tule tehdä liioitellusti (Puusa, 2020, s. 103). Puusan (2020, ss. 103) mukaan haastatteluin kerätty aineisto edustaa haastateltavien omia, subjektiivisia tulkintoja tutkittavasti ilmiöstä, joista tutkielman tekijä tekee omia tulkintojaan. Hirsjärvi ja Hurme (2011, s. 189) muistuttavatkin, että haastattelujen tulos syntyy aina haastateltavien ja haastattelijan yhteistoiminnasta. Puusa (2020, s. 107) esittää, että haastattelijä vaikuttaa olennaisesti haastatteluissa tuotettuun aineistoon esimerkiksi kysymyksenasettelulla sekä olemuksellaan. Hirsjärvi ja muut (2007, s. 201, 206) huomauttavat, että haastateltavat voivat esimerkiksi haluta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, eivätkä ryhmähaastatteluissa tuo välttämättä esille omia kielteisiä näkökulmiaan. Lisäksi ryhmässä voi olla dominoivia henkilöitä vaikuttamassa keskustelun suuntaan, mutta toisaalta ryhmä voi myös tukea muistinvaraisten asioiden käsittelyssä. Ryhmähaastattelulla kerätyn aineiston analysoinnissa tulisikin muistaa ryhmän kontrolloiva vaikutus, joka voi tutkimuksen kannalta olla niin myönteinen kuin kielteinenkin. Tämän tutkielman haastatteluissa haastateltavat täydensivät ja korjasivat toistensa vastauksia sekä autoivat palauttamaan mieleen muistinvaraisia asioita. Tältä osin ryhmähaastattelun voidaan sanoa vahvistaneen tutkielman luotettavuutta.

Tässä tutkielmassa haastattelut suoritti henkilö, jolla on kokemusta tutkimushaastattelun teosta aiemmasta opinnäytetyöprosessista. Elo ja muut (2014) ovat kuitenkin todenneet, että haastattelukysymysten ennakoarviointi voi auttaa paremmin laatimaan haastattelukysymykset, joilla saadaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkielmassa ei hyödynnetty haastattelukysymysten ennakoarviointia esimerkiksi koehaastatteluiden avulla, joita Puusa (2020, s. 107) kuitenkin suosittelee, mikäli haastattelukokemusta on vasta vähän. Tutkielman luotettavuuteen on voinut vaikuttaa myös se, että sidosryhmäanalyysin toteutti yksi tutkija. Varvasovszkyn ja Brughan (2000, s. 340) mukaan sidosryhmäanalyysin teko yksin voi aiheuttaa yksilöstä johtuvia vinoumia ja oletamia. Tiimin kesken tehtävällä analyysillä olisi voinut saavuttaa objektiivisemmän

analyysin. Toisaalta taas yksittäinen analyysin tekijä voi taata yhtenäisemmän laadullisen aineiston, joka voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Sopiva aineistomäärä määräytyy laadullisissa tutkimuksissa yleensä tutkimuskohtaista, mutta aineiston koon määrittämiseen on olemassa joitakin yleisiä ohjeita (Eskola & Suoranta, 2018, s. 63). Eskola ja Suoranta (2018, s. 62) viittaavat kylläntymiseen eli saturaatioon ratkaistessaan aineiston riittävyttä. Saturaatio tarkoittaa tilannetta, jossa uusi aineisto ei enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 100) kuitenkin huomauttavat, että saturaatio soveltuu harvoin laadullisen tutkimuksen aineiston koon arviointiin. Tässä tutkielmassa pyrittiin selvittämään eri sidosryhmien näkemyksiä kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmäyhteistyöstä. Koska tutkielmassa ei odotettu eri sidosryhmien edustajilta samanlaisia vastauksia tai näyttöä tarkasti ennalta määritellyistä teemoista, vaan haluttiin kuvata tutkittavaa ilmiötä, aineiston saturaatiota ei voida pitää tässä yhteydessä tarkoituksenmukaisena kriteerinä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 101). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei Eskolan ja Suorannan (2018, s. 61) mukaan ole suoraa vaikutusta tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuutta henkilöä, jotka edustivat kansainvälisen rekrytointiprosessin ensisijaisia sidosryhmiä. Tavoitteena oli valita haasteltaviksi henkilöitä, joilla oli mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastateltavien määrään vaikuttivat käytettävissä olevat resurssit (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 97), mikä rajoitti mahdollisuuksia saada kaikkien ensisijaisten sidosryhmien edustajia mukaan. Haastateltavien rekrytoimiseen ja kutsujen välittämiseen osallistui hyvinvointialueen edustaja. Kaikkia tavoiteltuja ensisijaisia sidosryhmiä ei kuitenkaan saatu tutkielmaan mukaan. Varvasovszkyn ja Brughan (2000, s. 341) mukaan toisen sidosryhmän edustajan välittämä esittelykirje voi helpottaa haastateltavien saamista, mutta toisaalta se voi myös vaikuttaa siihen negatiivisesti. Tämä voi johtua siitä, että tutkimuksen kannalta vaikutusvaltainen sidosryhmä voi vaikuttaa haastatteluun kutsuttavien käsitykseen tutkimuksen riippumattomuudesta ja aiheuttaa ennakoasenteista tutkimusta kohtaan.

Tutkielman alkuvaiheessa hyvinvointialueen kansainväliseen rekrytointiin liittyvät sidosryhmät tunnistettiin tutkielman tekijän toimesta hyödyntämällä aikaisempaa kirjallisuutta, raportteja ja hyvinvointialueen kansainväliseen rekrytointiprosessiin liittyvää avointa materiaalia. Gregoryn ja muiden (2020, s. 324) mukaan sidosryhmiä tulisi pyrkiä tunnistamaan ja osallistamaan laajemman kuulemisen kautta. Tässä tutkielmassa sidosryhmien tunnistamiseen hyödynnettiin lumipallo-otantaa (Varvasovszky & Brugha, 2000, s. 341), minkä avulla sidosryhmäjoukkoa tarkennettiin ja täydennettiin ryhmähaastattelujen aikana mahdollisesti puuttuvien sidosryhmien tunnistamiseksi. Haastattelujen yhteydessä tunnistettiin vain yksi uusi sidosryhmä, muut hyvinvointialueet, mikä osaltaan viittaa siihen, että erilaisista dokumenteista saatiin riittävän kattava käsitys kansainvälisen rekrytoinnin keskeisistä sidosryhmistä.

Kuitenkin jo tutkielmaprosessin aikana tunnistettiin, että mahdollisesti kaikkia kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmiä ei tunnistettu. Sidoryhmistä työsuojeluviranomaisten sekä erilaisten kansalaisjärjestöjen rooli jäivät tämän tutkielman tarkastelun ulkopuolelle. Näiden sidosryhmien sisällyttäminen olisi voinut tarjota tietoa muun muassa työsuojelun roolista ulkomaisten työntekijöiden työehtojen noudattamisen valvonnassa (Työsuojelu, 2025) tai kansalaisjärjestöjen roolista maahanmuuttajien kotouttamistyössä (Karkola, 2023, s. 21). Toisaalta on huomioitava, että sidosryhmät voivat myös muuttua ajan myötä (Pouloudi ja muut, 2016, s. 112), ja niiden roolit sekä vaikutukset prosessiin voivat vaihdella, mikä voi heikentää sidosryhmäanalyysin toistettavuutta eri ajankohtina (Franco-Trigo ja muut, 2020, s. 1084). Esimerkkinä tällaisesta sidosryhmän roolin muutoksesta kansainvälisen rekrytoinnin kontekstissa on TE-palveluiden siirto kunnille 1.1.2025 alkaen (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.).

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tähän tutkielmaan pyrittiin saamaan haastateltavia useammasta ensisijaisiksi tunnistetusta sidosryhmästä. Mikäli haastatteluiden olisi saatu myös hyvinvointialueen työkyökyksen työntekijän ja henkilöstöpalveluyrityksen näkemykset, olisi se tarjonnut kattavamman näkemyksen aiheesta. Tämän tutkielman ulkopuolelle jätettiin myös yksi hyvin

keskeinen sidosryhmä eli kansainväliset työntekijät. Jatkotutkimusaiheena esitetäänkin tutkittavien sidosryhmien joukon laajentamista, jolloin voitaisiin saada kattavammin lisätietoa eri sidosryhmien rooleista kansainvälisessä rekrytoinnissa.

Sidosryhmien tunnistamisen ja jaottelun jälkeen analyysissa voidaan Baumin ja muiden (2007, s. 80) mukaan edetä luokittelemaan sidosryhmiä esimerkiksi roolin, kiinnostuksen, intressien ja valta-asemien perusteella. Tämän tutkielman sidosryhmäanalyysissä ei kuitenkaan edetty sidosryhmien luokitteluun, jonka avulla Varvasovszkyn ja Brughan (2000, s. 344) mukaan voitaisiin havainnollistaa sidosryhmien ominaisuuksia, kuten kiinnostusta, tärkeyttä, kantaa tai vaikutusvaltaa käsiteltävään asiaan. Syvällisemmän ymmärryksen kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmistä voisi saada hyödyntämällä verkostanalyysiä. Vaikka sidosryhmäanalyysi auttaa ymmärtämään eri osapuolten näkemyksiä, Lienert ja muut (2013, s. 134) esittävät, että verkostanalyysin yhdistäminen tähän tarjoaa systemaattisemman tavan tarkastella sidosryhmien yhteistyötä ja niiden välisiä suhteita. Verkostanalyysi keskittyessä toimijoiden rakenteellisten yhteyksien mallintamiseen (Lienert ja muut, 2013, s. 135). Brughan ja Varvasovszkyn (2000, s. 240) mukaan verkostanalyysien avulla voidaan lisäksi mallintaa muodollisia ja epämuodollisia suhteita ja toimijoita, jotka vaikuttavat prosesseihin ja päätöksentekoon. Näin se tarjoaa käsitteellisen työkalun sidosryhmien intressien ja vaikutusvallan arvioimiseen.

Tämä tutkimus rajautui käsittelemään kansainvälisen rekrytoinnin kautta Suomeen tulevaa ulkomaista työvoimaa. Työperäistä maahanmuuttoa ei sosiaali- ja terveysalalla voida pitää ratkaisuna akuuttiin työvoimapulaan (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2022, s. 6) ja on tunnistettu, että sosiaali- ja terveysalalle koulutetuilla ulkomaalaisilla on muita korkeampi työttömyysaste (Kirkonpelto & Vallimies-Patomäki, 2016, s. 11). Mielenkiintoista olisi laajentaa näkökulmaa jo Suomessa olevien maahanmuuttajien työllistämiseen ja integraatioon, niissä tehtävään sidosryhmäyhteistyöhön sekä tekijöihin, jotka vaikuttavat maahanmuuttajien työllistymiseen.

Lähteet

- Aluttis, C., Bishaw, T. & Frank, M. (2014). *The workforce for health in a globalized context – global shortages and international migration*. *Global Health Action*, 7. <https://doi.org/10.3402/gha.v7.23611>
- Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/564*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940564>
- Bach, S. (2003). *International migration of health workers: Labour and social issues*. International Labour Office. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/242394141_International_Migration_of_Health_Workers_Labour_and_Social_Issues
- Baum, K., Resnik, C., Wu, J. & Roey, S. (2007). *Implementing Change in Health Professions Education: Stakeholder Analysis and Coalition Building*. *Journal of veterinary medical education* 34(2), 79-83. <https://doi.org/10.3138/jvme.34.2.79>
- Bergholm, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. (2020). *Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monimuotoisuus*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619471>
- Blomberg, A., Heikkinen, A. & Kujala, J. (2021). *Sidosryhmävuorovaikutus kestävän liiketoiminnan mahdollistajana*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202201281685>
- Bourne, L. (2016). *Targeted communication: the key to effective stakeholder engagement*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 226, 431-438. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.208>
- Brugha, R. & Varvasovsky, Z. (2000). *Stakeholder analysis: a review*. *Health and Policy Planning* 15(3), 239-246. <https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.239>
- Bryson, J., Cunningham, G. & Lokkesmoe, K. (2002). *What To Do When Stakeholders Matter: The Case of Problem Formulation for the African American Men Project of Hennepin County, Minnesota*. *Public Administration Review* 62(5), 515-639. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/1540-6210.00238>

- Bryson, J. (2007). *What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. *Management Review* 6(1), 21-53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Buchan, J., Campbell, J., Dhillon, I. & Charlesworth, A. (2019). *Labour market change and the international mobility of health workers*. The Health Foundation. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://www.health.org.uk/publications/labour-market-change-and-the-international-mobility-of-health-workers>
- Carlton, A-L. (2006). *National Models for Regulation of the Health Professions*. *Law in Context*, 23(2), 21-51. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://search.informit.org/doi/10.3316/agispt.20063304>
- Champers, M. & Storm, M. (2019.) Resilience in Healthcare: A Modified Stakeholder Analysis. Teoksessa S. Wiig & B. Fahlbruch (toim.), *Exploring Resilience A Scientific Journey from Practice to Theory* (s. 113-120). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3>
- Dumont, J-C & Zurn, P. (2007). Immigrant Health Workers in OECD Countries in the Broader Context of Highly Skilled Migration. Teoksessa OECD, *International Migration Outlook* (s. 161-228). https://doi.org/10.1787/migr_outlook-2007-5-en
- Dunbar, P., Browne, J. & O'Connor, L. (2021). *Determinants of regulatory compliance in health and social care services: a systematic review protocol*. HRB Open Research. <https://doi.org/10.12688/hrbopenres.13214.3>
- Elo, S., Karjula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). *Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen*. *Hoitotiede* 34(4). 215-225. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2014.) Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open* 4(1). <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Ensio, A., Lammintakanen, J., Härkönen, M. & Kinnunen, J. (2019). Finland. Teoksessa A. Rafferty, R. Busse, B. Zander-Jentsch & L. Bruyneel (toim.), *Strengthening health systems through nursing Evidence from 14 European countries* (s. 31-41). Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK545713/>

- Eskola, J. & Suoranta, J. (2018). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (7. painos). Vastapaino
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2005/36/EY ammattipätevyyden tunnustamisesta*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex%3A32005L0036>
- FIPSU. (2024). Ulkomaisen työvoiman rekrytointi. Suomen julkisen alan ammattiliittojen kv-verkosto. Noudettu 3.1.2024 osoitteesta https://www.superliitto.fi/site/assets/files/185410/fipsu_2024_fin_web.pdf
- Franco-Trigo, L., Fernandez-Llimos, F., Martínez-Martínez, F., Benrimoj, S.I. & Sabater-Hernández, D. (2020). *Stakeholder analysis in health innovation planning processes: A systematic scoping review*. *Health Policy* 124(10), 1083-1099. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2020.06.012>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. University of Minnesota.
- Greenwood, M. (2007). *Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility*. *Journal of Business Ethics* 74, 315-327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Gregory, A., Atkins, J., Midgley, G. & Hodgson, A. (2020). *Stakeholder identification and engagement in problem structuring*. *European Journal of Operational Research* 283(1), 321-340. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.10.044>
- Hanhinen, S. & Rintala, T. (2022). Tarkastusmuistio Ulkomaisen työvoiman rekrytointi sosiaali- ja terveysalalle. Valtiontalouden tarkastusvirasto. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://www.vtv.fi/app/uploads/2022/12/VTV-Tarkastusmuistio-13-2022-Ulkomaisen-tyovoiman-rekrytointi-sosiaali-ja-terveysalalle.pdf>
- HE 241/2020 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi.
- HE 74/2022 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi terveydenhuoltolain muuttamisesta ja siihen liittyviksi laeiksi.

- Helsingin kaupunki. (n.d.). *Ulkomailta rekrytoinnin eettiset periaatteet*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/ulkomailta-rekrytoinnin-eettiset-periaatteet>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13., osin uudistettu painos). Kirjayhtymä Oy.
- ILO. (2023). *International labour migration in the health sector: A manual for participatory assessment of policy coherence*. International Labour Organization. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_888718.pdf
- International Council of Nurses. (2019). *International career mobility and ethical nurse recruitment*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta https://www.icn.ch/system/files/documents/2019-11/PS_C_International%20career%20mobility%20and%20ethical%20nurse%20recruitment_En.pdf
- IOM. (2010). International Organization for Migration. *World Migration Report: The Future of Migration, Building Capacities for Change*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2010-future-migration-building-capacities-change>
- Kaasinen, L. & Kiuru, E. (2023). *Työperäinen maahanmuutto ja kielitaito superilaisten kokemana*. Selvitys 2023. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta https://www.superliitto.fi/site/assets/files/4691/tyoperainen_maahanmuutto_ja_kielitaito_superilaisten_kokemana_2023-web.pdf
- Karinen, R., Siltala, J. & Koivula, T. (2023). Selvitys työ- ja koulutusperusteisen maahanmuuton viranomaisrakenteesta ja -yhteistyöstä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-882-0>
- Karkola, T. (2023). *Työperäinen maahanmuutto ja kansainväliset rekrytoinnit. Edelläkävijällä ei ole esikuvia*. Esiselvitys toimintamalleista koulutuksen järjestäjien, yritysten ja kuntien välisestä yhteistyössä työperäistä maahanmuuttoa ja

- kansainvälistä rekrytointeja koskien. Kuntaliitto. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2023/2227-edellakavijalla-ei-ole-esikuvia>
- Keva. (2021). *Kuntien työvoimaennuste 2030. Analyysi kuntien työvoima- ja osaamistarpeista*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan_kuntien_tyovoimaennuste_2030_esitys_180221.pdf
- Kiiski, A. (2017). *Työperäistä maahanmuuttoa tarvitaan*. Kunta- ja hyvinvointialue työnantajat. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://www.kt.fi/palvelussuhde/alkaminen/kv-rekrytointi>
- Kirkonpelto, T-M. & Vallimies-Patomäki, M. (2016). *Sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstön kansainvälinen rekrytointi. Maailman terveysjärjestö WHO:n suositukseen perustuvat eettiset pelisäännöt Suomessa*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:4. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3695-9>
- Kline, D. (2003). *Push and Pull Factors in International Nurse Migration*. *Journal of Nursing Scholarship* 35(29), 107-187. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2003.00107.x>
- Koivuniemi, S. (2023). *Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kansainvälinen rekrytointi*. Tehyn julkaisusarja B1/23. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2023/2023_b1_sosiaali_ja_terveydenhuoltoalan_kansainvalinen_rekrytointi_id_18252.pdf
- Konlan, K., Lee, T. & Damiran, D. (2023). *The factors that are associated with nurse immigration in lower- and middle-income countries: An integrative review*. *Nursing Open* 10(12), 7454-7466. <https://doi.org/10.1002/nop2.2003>
- Koponen, E-L., Laiho, U-M. & Tuomaala, M. (2012). *Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle - työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025*. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-631-5>
- Kosti, N., Levi-Faur, D. & Mor, G. (2019). *Legislation and regulation: three analytical distinctions*. *The Theory and Practise of Legislation* 7(3), 169-178. <https://doi.org/10.1080/20508840.2019.1736369>

- Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002). *Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Talentum.
- Kujala, J., Sachs, S., Leivonen, H., Heikkinen, A. & Laude, D. (2022). *Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future*. *Business & Society* 61(5), 1136-1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
- Kuusio, H., Koivusalo, M., Elovainio, M., Heponiemi, T., Aalto, A-M. & Keskimäki, I. (2011). Changing context and priorities in recruitment and employment: Finland balances inflows and outflows of health professionals. Teoksessa M. Wismar, C. Maier, I. Glinos, G. Dussault & J. Figueras (toim.), *Health Professional Mobility and Health Systems*. Evidence from 17 European countries (s. 163-180). World Health Organization. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://iris.who.int/handle/10665/170421>
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531*. Finlex. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170531#L3P22>
- Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611*. Finlex. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611>
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980. Finlex. Noudettu 6.2.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980#L4P20>
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559*. Finlex. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>
- Larja, L. & Peltonen, J. (2023). *Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022*. TEM-analyyseja 113/2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-978-0>
- Leslie, K., Moore, J., Robertson, C., Bilton, D., Hirschhorn, K., Langelier, M. & Bourgeault, I. (2021). *Regulating health professional scopes of practice: comparing institutional arrangements and approaches in the US, Canada, Australia and the UK*. *Human Resources for Health* 19(15). <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00550-3>

- Li, H., Nie, W. & Li, J. (2014). *The benefits and caveats of international nurse migration*. International Journal of Nursing Sciences 1(3), 314-317. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2014.07.006>
- Lienert, J., Schnetzer, H. & Ingold, K. (2013). *Stakeholder analysis combined with social network analysis provides fine-grained insights into water infrastructure planning processes*. Journal of Environmental Management 125, 134-148. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2013.03.052>
- Lozano, M., Meardi, G. & Martín-Artiles. (2015). *International Recruitment of Health Workers: British Lessons for Europe? Emerging Concerns and Future Research Recommendations*. International Journal of Social Determinants of Health and Health Services, 45(2), 306-319. <https://doi.org/10.1177/00207314145685>
- Maahanmuuttovirasto. (n.d.) *Työnantajan rooli ja velvollisuudet*. Noudettu 27.12.2024 osoitteesta https://migri.fi/tyonantajan-rooli-ja-velvollisuudet?utm_source=chatgpt.com
- MacKenzie, R. & Martinez Lucio M. (2019). *Regulation, migration and the implications for industrial relations*. Journal of Industrial Relations, 61(2), 176-197. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0022185618814280>
- Maier, C., Glinos, I., Wismar, M., Bremner, J., Dussault, G. & Figueras, J. (2011). Cross-country analysis of health professional mobility in Europe: the results. Teoksessa M. Wismar, C. Maier, I. Glinos, G. Dussault & J. Figueras (toim.), *Health Professional Mobility and Health Systems. Evidence from 17 European countries* (s. 23-66). World Health Organization. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://iris.who.int/handle/10665/170421>
- Mannila, S. & Parviainen, U. (2010). *Attraktiivinen Suomi. Terveysthuollon osaajien liikkuvuuden edistäminen 1.11.2008-31.12.2010*. Loppuraportti. Terveysthuollon ja hyvinvoinnin laitos. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/79868/c542a578-9a22-4291-a191-87d46ba03e2c.pdf?sequence=1>

- Markkanen, Sanna. (2008). *Integration or Discrimination. Opportunities and Barriers to Appropriate Paid Employment for Healthcare Professional Refugees in Finland*. Siirtolaisinstituutti. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20201217101204>
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of Management Review* 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Moriarty, E., Wickham, J., Kings, T., Samamonska, J. & Bobek, A. (2012). 'Taking on almost everyone?' *Migrant and employer recruitment strategies in a booming labour market*. *The International Journal of Human Resource Management* 23(9), 1871-1887. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610338>
- Näre, L. & Silva, T. (2020). *The global bases of inequality regimes: the case of international nurse recruitment*. *Equality, Diversity and Inclusion* 40(5), 510-524. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2020-0039>
- O'Riordan, L. & Fairbrass, J. (2014). *Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework*. *Journal of Business Ethics* 125, 121-145. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1913-x>
- Paavola, J-M., Rasmussen, R. & Kinnunen, A. (2020). *Talent Attraction and Work-related Residence Permit Process Models in Comparison Countries*. Publications of the Government's analysis, assessment and research activities 2020:54. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-017-2>
- Phillips, J. & Gully, S. (2015). *Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here?* *Journal of Management* 41(5), 1416-1445. <https://doi.org/10.1177/0149206315582>
- Pitkänen, P. & Vartiainen, P. (2020). Työvoiman kansainvälinen liikkuvuus: Esimerkkinä filippiiniläiset hoitajat. Teoksessa T. Martikainen & P. Pitkänen (toim.), *Muuttoliikkeiden vuosisata* (36 - 42). Siirtolaisuusinstituutti. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://siirtolaisuusinstituutti.fi/wp-content/uploads/2020/06/j37www.pdf>
- Pouloudi, N., Currie, W. & Whitley, E. (2016). *Entangled Stakeholder Roles and Perceptions in Health Information Systems: A Longitudinal Study of the U.K.* NHS N3

- Network. *Journal of the Association for Information Systems* 17(2), 107-138.
<https://aisel.aisnet.org/jais/vol17/iss2/1/>
- Pung, L. & Goh, Y. (2017). *Challenges faced by international nurses when migrating: an integrative literature review*. *International Nursing Review* 64(1), 146-165.
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/inr.12306>
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103-117). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75-85). Gaudeamus.
- Sakko, S. (2015). *Ulkomaisen työvoiman rekrytointi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuntasektorin toimintatavoista ja prosesseista* [väitöskirja, Oulun yliopisto].
<https://urn.fi/URN:ISBN:9789526209067>
- Saks, M. (2021). *The regulation of healthcare professions and support workers in international context*. *Human Resources for Health* 19(74).
<https://doi.org/10.1186/s12960-021-00618-8>
- Schmeer, K. (2000). *Stakeholder Analysis Guidelines*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/265021546_Stakeholder_Analysis_Guidelines
- Selkokeskus. (2024). *Selkokieli*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://selkokeskus.fi/selkokieli/>
- Sisäministeriö. (n.d.). *Suomi panostaa työvoiman maahanmuuttoon*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://intermin.fi/maahanmuutto/tyovoiman-maahanmuutto>
- Smith, J., Herinek, D., Woodward-K., R. & Ewers, M. (2022). *Nurse Migration in Australia, Germany, and the UK: A Rapid Evidence Assessment of Empirical Research Involving Migrant Nurses*. *Policy, Politics & Nursing Practise*, 23(3), 175-194.
<https://doi.org/10.1177/15271544221102964>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023). Ammattihenkilölainsäädännön soveltaminen sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön tehtäväkenttien ja tehtäväjao

toimintamallien kehittämisessä. Noudettu 8.2.2024 osoitteesta [https://stm.fi/documents/1271139/124151998/STM+ohje+ammattihenkil%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+soveltamisesta_04042023.pdf/5f137d14-e811-21a6-f4f5-2ae0be90a1cd/STM+ohje+ammattihenkil%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+soveltamisesta_04042023.pdf/STM+ohje+ammattihenkil%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+soveltamisesta_04042023.pdf/STM+ohje+ammattihenkil%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+soveltamisesta_04042023.pdf?&t=1680779020930](https://stm.fi/documents/1271139/124151998/STM+ohje+ammattihenkil%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+soveltamisesta_04042023.pdf/5f137d14-e811-21a6-f4f5-2ae0be90a1cd/STM+ohje+ammattihenkil%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+soveltamisesta_04042023.pdf/STM+ohje+ammattihenkil%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n+soveltamisesta_04042023.pdf?t=1680779020930)

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023a). Tiekartta 2022-2027. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-3>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023b). Vastuullisuussuosituksia sosiaali- ja terveysalan henkilöstön kansainväliseen rekryointiin. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta https://stm.fi/documents/1271139/150123656/15.2.2023_Vastuullisuussuositukset+sote-henkil%C3%B6st%C3%B6n+kansainv%C3%A4liseen+rekryointiin.pdf/9469080c-3bc0-2ba4-8443-a8c0822d9f12/15.2.2023_Vastuullisuussuositukset+sote-henkil%C3%B6st%C3%B6n+kansainv%C3%A4liseen+rekryointiin.pdf/15.2.2023_Vastuullisuussuositukset+sote-henkil%C3%B6st%C3%B6n+kansainv%C3%A4liseen+rekryointiin.pdf?t=1676467134580

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023c). Vuoden 2023 hyvinvointialueiden neuvottelujen pöytäkirjat ja liitteet. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://stm.fi/vuoden-2023-hyvinvointialueiden-neuvottelujen-poytakirjat-ja-liitteet>

Tehy. (2023, 31. tammikuuta). *Tehy: Hoiva-avustajat jakavat lainvastaisesti luvatta lääkkeitä – valvontaa tiukennettava, sanktiot tarpeen*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://www.tehy.fi/fi/tiedote/tehy-hoiva-avustajat-jakavat-lainvastaisesti-luvatta-laakkeita-valvontaa-tiukennettava>

Tehy. (n.d.). *Luottamusmies työpaikallasi*. Noudettu 3.1.2025 osoitteesta <https://www.tehy.fi/fi/jasenedut/luottamusmies-tyopaikallasi>

- Tevameri, T. (2022). *Sosiaali- ja terveystalouden työvoima ja yrityskenttä*. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-626-0>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uudistettu laitos).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos).
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). *TE-palvelut 2024 -uudistus*. Noudettu 28.12.2024 osoitteesta <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>
- Työsuojelu. (2025). *Ulkomainen työntekijä*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyosuuhde/ulkomainen-tyontekija>
- Valtioneuvosto. (2021). *Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035*. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:74. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-666-2>
- Valtioneuvosto. (2023). *Sote-palvelualan toimialaraportti*. Noudettu 4.1.2024 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/sosiaali-ja-terveyspalveluja-haastayha-osaavan-tyovoiman-saatavuus-alan-kansainvalistymiselle-uusia-mahdollisuuksia->
- Valtioneuvosto. (2023a). *Vahva ja välittävä Suomi*. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. (2022). *Työperusteinen maahanmuutto* Maahanmuuttohallinnon tehokkuus, asiakaslähtöisyys sekä ulkomaisen työvoiman rekrytointi sosiaali- ja terveysalalle. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 13/2022. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://www.vtv.fi/app/uploads/2022/12/VTV-Tarkastus-13-2022-Tyoperusteinen-maahanmuutto.pdf>
- Vartiainen, P., Alenius, P., Pitkänen, P. & Koskela, M. (2017). *Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä*. *Työelämän tutkimus* 15(2), 148-197. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85288>

- Vartiainen, P. (2019). *Filippiiniläisten sairaanhoitajien polut Suomeen: Tutkimus oppimisesta ja työyhteisöintegraatiosta kansainvälisen rekrytoinnin kontekstissa* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0937-4>
- Vartiainen, P. (2021). *Säädelysti Suomeen – kohti hoitoalan kansainvälisen rekrytoinnin ratkaisuja*. *Työelämän tutkimus* 19(2). <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021102151953>
- Valvira. (2023). *Hoiva-avustajien määrää mahdollista lisätä, mutta ensisijaista on edelleen palvelutarpeen mukainen henkilöstömäärä ja monipuolinen henkilöstörakenne*. Noudettu 6.2.2024 osoitteesta <https://valvira.fi/-/hoiva-avustajien-maaraa-mahdollista-lisata-mutta-ensisijaista-on-edelleen-palvelutarpeen-mukainen-henkilostomaara-ja-monipuolinen-henkilostorakenne>
- Valvira. (n.d.). *Töihin sosiaali- ja terveysalalle*. Noudettu 13.11.2023 osoitteesta <https://valvira.fi/ammattioikeudet/toihin-sosiaali-ja-terveysalalle>
- Valvira. (n.d.a). *Riittävän kielitaidon osoittaminen*. Noudettu 1.2.2024 osoitteesta <https://valvira.fi/ammattioikeudet/riittava-kielitaito>
- Varvasovszky, Z. & Brugha, R. (2000). *How to do (or not to do)... Stakeholder analysis*. *Health Policy and Planning* 15(3), 338-345. <https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.338>
- WHO. (2006). *Working together for health. The World Health Report 2006*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://www.who.int/publications/i/item/9241563176>
- WHO. (2010). *WHO Global Code of Practice on the International Recruitment of Health Personnel*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://www.who.int/publications/i/item/wha68.32>
- WHO. (2020). *State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership*. Noudettu 4.1.2025 osoitteesta <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/331677/9789240003279-eng.pdf?sequence=1>
- Xiao, L., Willis, E. & Jeffers, L. (2014). *Factors affecting the integration of immigrant nurses into the nursing workforce: A double hermeneutic study*. *International Journal of Nursing Studies* 51, 640-653. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.08.005>

Xu, Y. & Zhang, J. (2005). *One Size Doesn't Fit All: Ethics of international nurse recruitment from the conceptual framework of Stakeholder Interests*. *Nursing Ethics* 12(6).
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1191/0969733005ne827oa>

Liitteet

Liite 1. Esittelykirje

Kansainvälinen rekrytointi sosiaali- ja terveyshuoltoon – Pro gradu tutkielman esittely sekä haastatteluteemat ja -kysymykset

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimapulaan on esitetty yhtenä ratkaisuna kansainvälisen rekrytoinnin lisäämistä. On tunnustettu, että hyvinvointialueiden tarve rekrytoida ulkomaista työvoimaa sosiaali- ja terveydenhuollon töihin on tulevina vuosina merkittävä. Tämä Pro gradu -tutkielma käsittelee kansainvälisessä rekrytoinnissa tehtävää sidosryhmäyhteistyötä hyvinvointialueella. Tutkimusaihe on ajankohtainen aikoina, jolloin monet hyvinvointialueet ovat käynnistäneet tai suunnittelevat kansainvälisen rekrytoinnin lisäämistä.

Tutkielman tavoitteena on kuvata kansainvälisissä rekrytoinneissa tehtävää sidosryhmäyhteistyötä hyvinvointialueiden rekrytointiprosesseissa sekä selvittää minkälaista sidosryhmäyhteistyötä kansainvälisissä rekrytoinnissa tehdään. Tutkielmassa hyödynnetään sidosryhmäanalyysia keskeisten sidosryhmien tunnistamiseen sekä pyritään selvittämään sidosryhmien vaikutusta, resursseja ja merkitystä organisaatioiden strategisten tavoitteiden (kansainvälinen rekrytointi) täytäntöönpanoon. Tutkimus rajautuu käsittelemään hoiva- ja hoitotyöntekijöitä. Työtä ohjaa Vaasan yliopiston tutkijatohtori Patrik Nordin.

Keskeisinä kysymyksinä tutkielmassa on, minkälainen sidosryhmäyhteistyö eri toimijoiden kesken tukee kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista, mitkä nähdään kansainvälisen rekrytoinnin keskeisimmiksi haasteiksi (eri sidosryhmien näkökulmasta) sekä minkälaista sidosryhmäyhteistyötä hyvinvointialueella tehdään kansainvälisissä rekrytoinneissa.

Tutkielman aineistonkeruu toteutetaan haastatteluin kevään 2024 aikana. Haastateltavat kuuluvat alustavan kartoituksen mukaan kansainvälisen rekrytoinnin ensisijaisiin sidosryhmiin (henkilöstöhallinto, työyksikön esihenkilö, oppilaitos, henkilöstöpalveluyritys, työyksikön työntekijä, ammattiosasto). Haastattelut toteutetaan parihaastatteluina etäyhteyksin (Teams) ja haastattelun kesto on noin 1-1,5 tuntia. Haastattelut ovat teemahaastatteluita, joissa käydään läpi ennalta määritellyjä teemoja ja kysymyksiä. Haastatteluteemat ja kysymykset ovat esitelty alla.

Kaikki tutkielmassa kerätty tieto käsitellään luottamuksellisesti ja haastatteluaineisto tulee ainoastaan tutkielman tekijän käyttöön. Haastatteluaineisto hävitetään tutkielman valmistuttua. Tutkielman tulokset raportoidaan niin, että tutkimuksen kohdeorganisaatio ja osallistujien henkilöllisyys eivät tule esille missään vaiheessa.

Ystävällisin terveisin

Milla Arilehto

Hallintotieteiden maisteriopiskelija (sosiaali- ja terveyshallintotiede)

Vaasan yliopisto

xxxxx@student.uwasa.fi

p. xxx xxxx xxxx

Liite 2. Haastatteluteemat ja -kysymykset

Kansainvälinen rekrytointi hyvinvointialueella

- 1) Organisaatioissanne/hyvinvointialueella on asetettu tavoitteeksi kansainvälisen rekrytoinnin aktiivinen hyödyntäminen työvoiman saatavuuden parantamiseksi. Miten organisaationne edustajana näkisitte (tällä hetkellä) kokonaisuutena tämän tavoitteen toteutuneen?
- 2) Onko teillä käytössä erityistä strategiaa tai mallia sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kansainvälisessä rekrytoinnissa? Jos on, mikä taho on päävastuussa sen suunnittelusta ja toteuttamisesta?
- 3) Mitkä tekijät mielestänne edistävät kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista? Tai estävät niiden toteutumista?
- 4) Mitkä toimenpiteet ovat tarpeen ratkaistaessa kansainvälisesti rekrytoitujen työntekijöiden kohtaamia haasteita?

Kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmät

- 5) Kansainvälisessä rekrytoinnissa sidosryhmien voidaan sanoa olevan yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita, jotka voivat vaikuttaa tai joihin vaikuttaa kansainvälisen rekrytoinnin prosessi. Määrittele tärkeimmät sidosryhmät, joille koet organisaation ja työyksikön olevan vastuussa tai jotka ovat osallisina kansainvälisessä rekrytoinnissa?
 - a. Miten kyseinen sidosryhmä vaikuttaa prosessiin?
 - b. Miksi sidosryhmä on tärkeä kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa?
- 6) Miten näet oman sidosryhmäsi roolin kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteuttamisessa?
- 7) Miten eri sidosryhmät voisivat edistää kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteiden toteutumista?
- 8) Miten organisaatiosi hyödyntää muiden sidosryhmien resursseja (esim. osaamista) kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa?

Kansainvälisen rekrytoinnin sidosryhmäyhteistyö ja -vuorovaikutus

- 9) Onko sidosryhmälläsi vaikutus- tai osallistumismahdollisuutta kansainvälisen rekrytoinnin suunnitteluun ja päätöksentekoon?
- 10) Onko olemassa rakenteita tai mekanismeja (esim. verkostot, työryhmät), jotka varmistavat sidosryhmien osallistumisen kansainvälisen rekrytoinnin prosessiin? Onko organisaatiosi mukana näissä rakenteissa tai mekanismeissa?

- 11) Mitä sidosryhmävuorovaikutuksen menetelmiä (esim. kyselyt, tiedottaminen, kokoukset ja työpajat) organisaatioissanne käytetään?
- 12) Muita ajatuksia tutkielman teemaan liittyen?