

# **MONIKULTTUURISEN HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOISSA**

Asta Lybeck–Wheeler

Pro gradu -tutkielma

Sosiaalihalintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Toukokuu 2018

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Sosiaali- ja terveystieteiden laitos, sosiaalihuoltotiede

LYBECK-WHEELER ASTA: Monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi terveydenhuollon organisaatioissa

Pro gradu -tutkielma, 77 sivua, 2 liitettä (2 sivua)

Tutkielman ohjaajat: Professori Vuokko Niiranen      Yliopistonlehtori Sanna Laulainen

Toukokuu 2018

Avainsanat: Monikulttuurisuus, rekrytointi, henkilöstövoimavarojen johtaminen, terveydenhuollon organisaatio

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kartoittaa monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnin nykytilaa Suomen yliopistollisissa sairaaloissa sekä strategiadokumentteihin kirjattuna että henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kertomana. Tutkimuskysymykset olivat: Millä tavoin monikulttuurisuus on huomioitu organisaatioiden strategioissa? Millaisia näkemyksiä henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla on organisaation monikulttuurisuudesta? Millä tavoin monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi näyttäytyy organisaation toiminnassa?

Tutkimuksen aineisto koostui yliopistosairaaloiden (n=5) tutkimushetkellä voimassa olevista strategioista ja henkilöstöstrategioista, henkilöstökertomuksista sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus suunnitelmista. Toisen aineiston muodosti yliopistosairaaloiden monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnin suunnittelussa keskeisesti mukana olevien henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden (n=4) teemahaastattelut. Aineistot analysoitiin laadullisella teoriaohjauksella sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulosten perusteella monikulttuurisuus tuli esille yliopistosairaaloiden käytännön toiminnan tasolla, vaikka maininnat strategioissa olivat vähäisiä. Johtamisen näkökulma monikulttuurisuuteen vaikutti lähinnä reaktiiviselta, mutta toisaalta proaktiiviseen suuntaan viittasi se, että monikulttuurinen henkilöstö on selkeästi alettu nähdä tärkeänä työvoimaresurssina organisaatioissa paitsi kielellisten ja kulttuuristen taitojen vuoksi, mutta niin myös erilaisen osaamisen ja hoitamisen käytäntöjen vuoksi. Tulosten mukaan suomen tai ruotsin kielen taito on yksi tärkeimmistä työllistymisen edellytyksistä terveydenhuollossa, mutta kielitaidostakin voitiin joustaa, mikäli henkilö täyttää muut pätevyysvaatimukset, jolloin organisaation tukitoimin pyritään parantamaan kielitaitoa työelämän todellisissa tilanteissa. Varsinaisia kriteerejä kielitaidon arviointiin ei ollut olemassa, vaan rekrytointihaastattelut toimivat ensisijaisena kielitaidon arviointikeinona. Nimetön rekrytointi ei ollut käytössä organisaatioissa, mutta siihen suhtauduttiin myönteisesti yhtenä keinona varmistaa työnhakijoiden tasa-arvoisuutta työnhakutilanteissa.

Tutkimus luo kuvaa monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnin nykytilasta yliopistollisissa sairaaloissa strategiadokumentteihin ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkemyksiin perustuen. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden monikulttuurisen henkilöstön johtamisessa rekrytoinnin alueella sekä esimerkiksi organisaatioiden henkilöstöstrategioiden suunnittelussa.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies

Department of Health and Social Management, Social Management Sciences

LYBECK-WHEELER ASTA: The recruitment of multicultural personnel in healthcare organizations

Master's thesis, 77 pages, 2 appendices (2 pages)

Advisors: Professor Vuokko Niiranen

Senior lecturer Sanna Laulainen

May 2018

---

Keywords: multiculturalism, recruitment, human resource management, healthcare organization

The aim of this study was to chart the current state of recruitment of multicultural personnel in Finnish university hospitals considering how they are presented in strategic documents and from the point of view of human resource management. The research questions were: How has multiculturalism been considered in the strategies of the organizations? What kind of view do human resource experts have on the organization's multiculturalism? What kind of relevance does recruiting multicultural personnel have to the operation of the organization?

The material of this study consisted of the overall strategies, the human resource strategies and the human resource reports and equality plans that were operative in the university hospitals (n=5) at the time of the study. Another part of the material consisted of theme interviews with personnel administration experts (n=4) who are closely involved in the planning of recruitment of multicultural personnel in the university hospitals. The material was analyzed using qualitative theory-driven content analysis.

According to the results of this study, multiculturalism was existent in the practical operation in the university hospitals, but it was rarely mentioned in strategies. The management's point of view seems to be mainly reactive when it comes to multiculturalism, but on the other hand, it is proactive in that they have started to see multicultural personnel as important labor resource in the organizations not only because of their language and cultural skills but increasingly due to their different know-how and practices of nursing, too. The results showed that Finnish or Swedish skills are one of the most important prerequisites for employment in healthcare, but it is possible to be flexible with the language skills if the person fulfills other competence requirements. There are no true criteria for assessing language skills, but the recruitment interview functions as the primary method of assessment. Anonymous recruitment is not in use, but attitudes towards it are positive and it is seen as one way of assuring equality in recruitment.

The study draws a picture of the current state of recruitment of multicultural personnel in university hospitals based on strategic documents and the views of personnel administration experts. The results of the study can be exploited in the management of multicultural personnel as far as recruitment is concerned as well as, for example, in the planning of organizations' human resource strategies.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	3
1.1 Tutkimuksen tausta .....	3
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	5
<b>2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT</b> .....	7
2.1 Monikulttuurisuus monimuotoisuuden osana .....	7
2.1.1 Monimuotoisuus käsitteenä.....	7
2.1.2 Kulttuuri ja monikulttuurisuus.....	8
2.2 Monikulttuurisen henkilöstön johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa.....	10
2.2.1 Monikulttuurinen henkilöstö terveydenhuollossa.....	10
2.2.2 Henkilöstövoimavarat strategisena kysymyksenä.....	13
2.2.3 Monikulttuurisen henkilöstön johtamisen erityispiirteitä.....	15
2.3 Monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi .....	19
2.3.1 Rekrytointi käytännön toimintana.....	19
2.3.2 Rekrytointikanava strategisena valintana.....	21
2.3.3 Tasapuolisuuden toteutuminen rekrytoinnissa.....	23
2.4 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista .....	25
<b>3 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT</b> .....	27
3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat .....	27
3.2 Tutkimusaineistojen hankinta ja tutkimuksen toteutus .....	28
3.3 Tutkimusaineistojen analysointi sisällönanalyysillä .....	34
<b>4 TULOSTEN TARKASTELU</b> .....	39
4.1 Monikulttuurisuus organisaatioiden strategisissa linjauksissa.....	39
4.2 Monikulttuurisuus henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta.....	46
4.3 Monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnin vaikutus organisaation toimintaan.....	51
<b>5 POHDINTA</b> .....	57
5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	58
5.2 Tulosten tarkastelu .....	61
5.3 Johtopäätökset .....	616
5.4 Jatkotutkimusaiheet.....	617
<b>LÄHTEET</b> .....	69

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Monikulttuurisen johtamisen lähestymistavat.....	17
KUVIO 2. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys vierasperäisen nimen vaikutuksesta rekrytoinnissa.....	24

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Ulkomaalaistaustaisten lähihoitajien, lääkärin sekä sairaanhoitajien, terveydenhoitajien ja kättilöiden määrä lähtömaittain vuonna 2012.....	12
TAULUKKO 2. Tutkimuksen aineistona käytetyt yliopistosairaaloiden strategiadokumentit.....	30
TAULUKKO 3. Esimerkki strategiadokumenttien sisällönanalyysistä.....	36
TAULUKKO 4. Esimerkki teemahaastattelujen sisällönanalyysistä.....	38

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus ovat arkipäivää useimmissa sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä, vaikka alueellisia eroja onkin olemassa. Taustalla vaikuttavat sekä henkilöstön että asiakaskunnan monimuotoistuminen lisääntyvän maahanmuuton seurauksena. Organisaatioiden monimuotoisuus nousi laajemman keskustelun piiriin 2000-luvulla sekä Suomessa että kansainvälisellä tasolla (Myers & Dreachslin 2007; Sippola 2007, 9; 290; Sintonen 2008, 10). Tähän on osaltaan ollut vaikuttamassa globalisaatio, kansainvälinen muuttoliike sekä rakenteelliset muutokset työmarkkinoilla. Monimuotoisuutta on myös pyritty aktiivisesti edistämään, jolloin tavoitteena on ollut pyrkimys yhdenvertaiseen työelämään ja yhteiskunnan toimintaan osallistumisen mahdollisuuksien suominen kaikille, erityisesti maahanmuuttajien ja muiden vähemmistöjen osallisuutta painottaen. (Sorainen 2014, 143.)

Aikaisempi monimuotoisuuskeskustelu Suomessa on perinteisesti koskenut lähinnä sukupuolten välistä tasa-arvoa, väestön ikääntymistä, kasvavaa maahanmuuttoa ja vähemmistöryhmien asemaa. Monimuotoisuus organisaatiotason ilmiönä on viimeisen vuosikymmenen aikana noussut huomion kohteeksi (Sintonen 2008, 10). Monimuotoisuus koskettaa kaikkia ihmisiä, ei pelkästään vähemmistöjä tai syrjinnän vaarassa olevia ryhmiä. Meistä jokainen on jollakin tavalla osana monimuotoisuutta ja kaikissa yhteiskunnissa on omat vallitsevat monimuotoisuuskysymyksensä. (Shen, Ashok, D'netto & Monga 2009, 235.)

Lähes kymmenen vuotta sitten Kuntien eläkevakuutuksen (KEVA) ennusteet osoittivat, että sosiaali- ja terveysalalla vuonna 2010 työskennelleestä henkilöstöstä tulee jäämään eläkkeelle 55 % vuoteen 2030 mennessä. Poistuma on yhteensä noin 141 000 henkilöä, joista terveysalalta on noin 89 000 ja sosiaalialalta noin 53 000. Mikäli sosiaali- ja terveysalan kehitys jatkuu samanlaisena, avautuu seuraavan 15 vuoden aikana eläkkeelle siirtymisten vuoksi yli 100 000 työpaikkaa. (Koponen 2015, 1-3.) Työvoiman eläkkeelle jäämisen rinnalla monet pitävät ongelmana varsinkin nuorten naisten lisääntyvää mielenkiintoa lyhytaikaisiin työsuhteisiin ja sen mukanaan tuomaa henkilöstön suurta vaihtuvuutta (Mannila & Parviainen 2010, 13).

Kuntien heikko taloudellinen tilanne ja meneillään olevat suunnitelmat sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamiseksi ovat aiheuttaneet sen, että kunnat eivät rekrytoi henkilöstöä alan työpaikkoihin yhtä aktiivisesti kuin vuosikymmenen alussa. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen suunnitellun toteutumisen myötä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintojen järjestämisvastuu muuttuu nykyisestä eli siirtyy kunnilta maakunnille. (Koponen 2015, 1.) Simo Mannila ja Ulla Parviainen (2010, 15) kiinnittävät huomiota kahteen keskeiseen tulevaisuuden suuntaukseen: terveydenhuollon uudenaikaiseen työnjako- ja teknologian kehittymisen tuomiin vaikutuksiin. Uudesta työnjaosta mainittakoon hoivapaikkojen lisääntymisen tarve, joka voi vaikuttaa varsinaisen sairaanhoidollisen tarpeen vähenemiseen. Lisäksi hoito on muuttumassa teknologiakeskeisemmäksi, mikä herättää kysymyksen sen vaikutuksesta henkilöstön tarpeeseen tulevaisuudessa.

Monikulttuurisuuden tutkimuksessa Suomessa on pitkään painottunut maahanmuuttajien asema ja pääsy Suomen työmarkkinoille (Kyhä 2011; Nieminen 2011; Airila, Toivanen, Väänänen, Bergbom, Yli-Kaitala & Koskinen 2013; Raunio 2013). Kiinnostus monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyviin kysymyksiin on lisääntynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana (Sippola 2007; Kujanpää 2017). Tutkimuksissa on tarkasteltu muiden muassa monikulttuurisuuden kehittämistä organisaatioissa, yhdenvertaisuuden toteutumista työyhteisöissä, kulttuurisen monimuotoisuuden merkitystä henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstövoimavarojen johtamisen suhdetta työhyvinvointiin. Kirsti Kujanpää (2010) tutki monikulttuurisuuden ilmenemistä kunnan henkilöstöstrategioissa. Susanna Sakko (2016) puolestaan keskittyi monikulttuurisen henkilöstön rekrytointiin liittyviin kysymyksiin. Monikulttuuristen työyhteisöjen strategiatason toiminta ja arkipäivän haasteet olivat esillä Suomen Akatemian rahoittamassa, Tampereen yliopiston ja Itä-Suomen yliopiston hankkeessa ”Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä” (Pitkänen, Keisala & Niiranen 2017). Päivi Vartiainen, Marja Koskelan ja Pirkko Pitkäsen (2018) tutkimushankkeen keskeisenä kysymyksenä oli ulkomailta tapahtuvan sairaanhoitajien rekrytoinnin eettinen ja taloudellinen kestävyys.

Organisaatioiden käytännön työskentelyn tueksi tarvitaan pitkän aikavälin suunnitelma eli strategia, joka on toiminnan ydin. Henkilöstöstrategia on tärkeä työväline sekä johta-

jille että muulle henkilöstölle. Siinä määritellään yhteiset periaatteet henkilöstön johtamiselle ja työskentelylle työyhteisössä. (Pahkin, Kurki, Mäki & Lindström 2014, 6-7.)

Monikulttuuristuvat organisaatiot tarvitsevat monikulttuurisuuden huomioivan johtamisen. Shen kollegoineen (2009, 246) painottaa tehokkaan monikulttuurisen henkilöstövoimavarojen johtamisen avainroolia organisaation arjessa, jotta monikulttuurisuutta pystyttäisiin arvostamaan ja hyödyntämään riittävästi. Tämä vaatii organisaation strategisella tasolla ylimmän johdon sitoutumisen monimuotoisuutta vaalivan organisaatiokulttuurin kehittämiseen... Taktisella tasolla organisaation tulisi omaksua monikulttuurisuutta tukevia henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä. Operatiivisen tason toimia olisivat henkilöstön monikulttuurisuuskoulutukset, verkostoituminen eri toimijoiden kanssa sekä pyrkiminen joustavaan rekrytointiin. Koko henkilöstön yhdenvertainen kohtelu työyhteisössä on hyvän johtamisen keskeisiä tekijöitä (Nuutinen 2016, 2). Monikulttuurisessa organisaatiossa yhdenvertaisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi arvioimalla vaikuttaako työnhakijan tausta työpaikkahaastatteluun kutsumiseen.

Organisaation henkilöstöhankintaan eli rekrytointiin kuuluvat kaikki ne toimet, joilla tarvetta vastaava työvoima saadaan yritykseen. Tähän kuuluvat muun muassa potentiaalisten rekrytoitavien houkuttelu ja sopivan valinta työtehtävään. Rekrytointipolitiikkaan olisi otettava kantaa myös organisaation strategiassa, koska uuden työntekijän palkkaaminen on taloudellisesti merkittävä sijoitus ja sillä on usein vaikutuksia palvelun laatuun, toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. (Sippola 2007, 33; Viitala 2007, 100.) Ulkomaalaisen ja ulkomaalaistaustaisen henkilöstön rekrytointi on yksi tapa paikata työvoiman vajetta.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa monikulttuurisen henkilöstön rekrytointin nykytilaa Suomen yliopistollisissa sairaaloissa sekä strategiadokumentteihin kirjattuina että henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kertomana. Tavoitteenani on hermeneuttista lähestymistapaa käyttäen tuoda esiin havaintoja monikulttuurisuuden ilmenemisestä organisaatioiden henkilöstövoimavarojen johtamisen yhdellä alueella eli rekrytointin-



sa. Tavoitteeseeni pyrin vastaamaan tarkastelemalla strategiadokumentteja ja henkilöstövoimavarojen johtamista myös yleisemmin monikulttuurisesta näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millä tavoin monikulttuurisuus on huomioitu organisaatioiden strategioissa?
2. Millaisia näkemyksiä henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla on organisaation monikulttuurisuudesta?
3. Millä tavoin monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi näyttäytyy organisaation toiminnassa?

Tutkimuskysymyksiin haen vastausta analysoimalla yliopistollisten sairaaloiden strategiadokumentteja sekä haastatteleamalla yliopistollisten sairaaloiden rekrytoinnin suunnittelussa keskeisesti mukana olevia henkilöstöhallinnon asiantuntijoita.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Monikulttuurisuus monimuotoisuuden osana

#### 2.1.1 Monimuotoisuus käsitteenä

Monimuotoisuus (engl. diversity) tarkoittaa yksinkertaisimmillaan ihmisiä erottavia kaikkia ominaisuuksia ja piirteitä. Monimuotoisuuden perinteinen määritelmä liittyy näkyviin monimuotoisuuden osa-alueisiin, kuten sukupuoleen, ikään ja etniseen taustaan kuuluviin eroihin. Monimuotoisuuden laajemmassa merkityksessä otetaan tarkasteluun kaikki ihmisen elämän ulottuvuudet niin yksilö- kuin yhteisötasolla, mukaan lukien henkilökohtaiset kyvyt ja ominaisuudet, jotka ovat näkymättömämpiä osa-alueita. (Robinson & Dechant 1997, 22; Lahti 2014, 19.) Parshotam Dass ja Barbara Parker (1999, 68) toteavat että, monimuotoisuuden määrittelyyn ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa tapaa.

Nykypäivän nopeasti muuttuvilla kansainvälisillä työmarkkinoilla monimuotoisuus nähdään usein sen laajimmassa merkityksessä, jolloin esille tulevat sukupuolen, etnisen taustan ja iän lisäksi fyysiset ominaisuudet, seksuaalinen orientoituminen sekä asenteiden, näkökulmien ja taustojen erot (Robinson & Dechant 1997, 22; Lahti 2014, 19). Myös enemmistö- ja vähemmistöryhmien valtasuhteet vaikuttavat. Kysymys on joukkoon kuulumisesta tai sen ulkopuolelle jäämisestä. (Lahti 2014, 19.) Sintonen (2008, 21) kytkee käsitykset monimuotoisuuden osa-alueista ihmisten arkitietoon eli siihen, kuinka yhteisesti hyväksytyt käsitykset esimerkiksi etnisyydestä näyttäytyvät sosiaalisissa tilanteissa. Thomas ja Ely (1996, 80) puolestaan määrittelevät monimuotoisuuden yrityksen henkilöstön työhön tuomien erilaisien näkökulmien ja lähestymistapojen kautta.

Tässä tutkimuksessa käytän monimuotoisuuden käsitettä synonyyminä diversiteetin ja moninaisuuden käsitteelle, vaikka niiden välillä on olemassa hienoisia eroavaisuuksia. Esimerkiksi Sintonen (2008, 10) kannattaa diversiteetti käsitteen käyttöä suomalaisessa ihmistieteellisessä tutkimuksessa perustellen sitä diversiteetin käsitteen rajatumalla merkityksellä sosiaalisessa todellisuudessa.

### 2.1.2 Kulttuuri ja monikulttuurisuus

Monimuotoisuus ymmärretään usein laajempänä käsitteenä, johon monikulttuurisuus sisällytetään. Monimuotoisuuden yhteydessä kulttuuri määritellään yleensä laajasti, jolloin kansallisen kulttuurin ohella mukaan otetaan erilaisia alakulttuureja, jotka voivat selventää monimuotoisuuden ja -kulttuurisuuden suhdetta. Kulttuurisella monimuotoisuudella tarkoitetaan ihmisten kulttuurisia eroavaisuuksia, kuten arvoja, asenteita, normeja ja käyttäytymistä. Kulttuurisen ryhmän voi muodostaa esimerkiksi ammattiryhmä, eri sosioekonomisen aseman omaavat henkilöt ja eri sukupuolta tai rotua edustavat henkilöt organisaation sisällä. (Cox 1993, 161–162; Robinson & Deschant 1997, 22.)

Taylor Coxin (1993, 168–169) mukaan organisaation sisäisellä kulttuurilla on tärkeä vaikutus monimuotoisuuden hyväksymiseen ja arvostamiseen organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin sekä organisaation käytäntöjen ja toimintatapojen joustavuus ovat keskeisiä tekijöitä monikulttuurisuuden myönteiselle kehitykselle. Teppo Sintonen (2008, 15) katsoo moniäänisyyden ja monitulkintaisuuden olevan keskeisellä sijalla monikulttuurisissa organisaatioissa. Erilaisten äänien ymmärtäminen on tärkeä edellytys, kun läsnä on erilaisia etnisiä ryhmiä. Maarit Vartia kollegoineen (2007, 178–179) näkee kulttuurin opittuna, ihmiseltä toiselle siirrettävänä erilaisten uskomusten, käytäntöjen, perintetiedon ja opittujen arvojen yhdistelmänä. Näiden avulla ihmiset rakentavat identiteettiään tehden valintoja eri vaihtoehtojen välillä.

Monikulttuurisuutta käsitteenä käytetään myös poliittisessa tai ideologisessa mielessä, jolloin sillä tarkoitetaan ajattelumallia tai poliittista toimintaa. Tuolloin tunnustetaan yhteiskunnan etninen ja kulttuurinen monimuotoisuus arvostaen sitä ja tukien monimuotoisuutta erilaisin keinoin (Saukkonen 2013, 115). Annamari Vitikaisen (2013, 20–21) mukaan monikulttuurisuudella voidaan tarkoittaa myös yhteisön asenteita ja suhtautumista kulttuuritaustaltaan erilaisiin ihmisiin. Tällöin se nähdään usein valta- ja vähemmistöryhmiä erottavana tilana. Monikulttuurinen politiikka yleisterminä pyrkii puolestaan löytämään ja ylläpitämään yhteisiä sääntöjä kulttuuriselle monimuotoisuudelle ja kulttuurien väliselle vuorovaikutukselle. Monikulttuurisella politiikalla viitataan usein myös kulttuurisiin erityis- tai vähemmistöoikeuksiin.

Monikulttuurisuutta Suomessa voidaan tarkastella perustuen tilastoihin ulkomaan kansalaisista ja ulkomaalaistaustaisista henkilöistä. Tilastokeskuksen (2017) mukaan Viron kansalaiset olivat vuonna 2016 suurin kansalaisuusryhmä Suomessa. Seuraavina tulivat Venäjän, Irakin, Kiinan ja Ruotsin kansalaiset. Kaikkiaan eri kansalaisuusryhmiä oli 180. Kaksoiskansalaisuuden omaavat henkilöt tilastoidaan Suomen kansalaisiksi.

Ulkomaalaistaustaisesta henkilöstöstä käytetään käsitteitä ulkomaan kansalainen tai syntyperältään muu kuin Suomen kansalainen. Suomen kansalaisuutta vailla oleva ulkomaan kansalainen luokitellaan puhtaasti ulkomaalaiseksi. Suomen väestötilastoissa ulkomaalaistaustainen voidaan määritellä eri tavoin. Ulkomaalaistaustainen voi olla Suomen kansalaisuuden saanut ulkomaalainen. Tausta voidaan määritellä myös synnyinmaan ja äidinkielen perusteella. (Ailasmaa 2015, 16.) Käsitteitä kansainvälinen henkilöstö ja maahanmuuttaja nähdään käytettävän usein viittaamaan monikulttuuriseen henkilöstöön.

Yvonne Billingin ja Elisabeth Sundinin (2006,115) mukaan kulttuuriset erot olisi hyvä ottaa herkästi huomioon, mutta toisaalta liiallisen huomion kiinnittäminen niihin voi aiheuttaa ongelmia. Monikulttuurisuuden käsitteelle löytyy myös vastustajia. Mielenkiintoista näkemystä edustaa Helsingin yliopiston tutkija Maimouna Jagne-Soreau (2017), joka toteaa että monikulttuurisuudesta tulisi Suomessa luopua. Hänen mukaansa ihmisten yhdenvertaisuus ei toteudu monikulttuurisessa yhteiskunnassa, jos ihmiset erotellaan ryhmiksi kulttuurin, etnisyyden tai muun vähemmistön edustajina. Hän ehdottaa uuden nationalistisen ajattelun ottamista käyttöön. Siinä kaikki hyväksyttäisiin suomalaisiksi, jolloin suvaitsemattomuus ja rasismi voisivat vähentyä.

Monikulttuurisuuden lähtökohdat voivat siis olla hyvin monitahoisia. Useimmiten monikulttuurisuudella viitataan erilaisiin kieli- ja kulttuuritaustoihin, kun taas muiden lähtökohtien yhteydessä puhutaan moninaisuudesta tai diversiteetistä. Tässä tutkimuksessa tarkastelen monikulttuurisuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnissa. Monikulttuurisella henkilöstöllä tarkoitan ulkomaan kansalaisia ja ulkomaalaistaustaisia henkilöitä.

## **2.2 Monikulttuurisen henkilöstön johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa**

### **2.2.1 Monikulttuurinen henkilöstö terveydenhuollossa**

Suomen liittyminen Euroopan Unionin jäseneksi vuonna 1995 on vaikuttanut ratkaisevasti terveydenhuollon henkilöstön kansainvälistymiseen. Työvoiman vapaa liikkuvuus takaa Shengenin sopimukseen kuuluvien maiden kansalaisille vapauden hakea työtä Suomesta ja oikeuden tasavertaiseen kohteluun valtaväestön rinnalla. Varsinkin ulkomaalaistaustaisten lääkärien ja hoitajien rekrytointi on lisääntynyt 1990-luvulta lähtien. (Pitkänen 2011, 75–76.) Ulkomaalaistaustaisista henkilöistä osa on suorittanut tutkintonsa ulkomailla ja osa Suomessa. Täysin kattavaa tietoa ulkomaalaistaustaisten henkilöiden sosiaali- ja terveydenhuollon tutkinnon suoritusmaista ei vielä ole Suomen tilastoista saatavissa (Netta Hiitolan sähköpostiviesti 21.11.2017).

Euroopan parlamentin ja Euroopan neuvoston direktiivi (2005/36/EY) ammattipätevyyden tunnustamisesta ja Suomen lainsäädäntö (1384/2015) määrittelevät lääkärien ja sairaanhoitajien ammattitaidon tunnustamisen perusteet ja vaatimukset täyttävän koulutuksen sisällön. Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon lupa- ja valvontavirasto (Valvira) puolestaan laillistaa terveydenhuoltoalan ammattihenkilöstön eli myöntää luvan työskennellä alalla. Ammatinharjoittamisluvan saanut terveydenhuoltoalan ammattilainen merkitään terveydenhuollon ammattihenkilöiden keskusrekisteriin Terhikkiin. Henkilön kansallisuus ja tutkinnon suoritusmaa asettavat erilaisia edellytyksiä ammatinharjoittamisluvan saamiselle. (Valvira 2016.)

Yhdessä Pohjoismaassa suoritettu terveydenhuollon tutkinto oikeuttaa rekisteröitymään terveydenhuollon ammattilaiseksi kaikissa muissa pohjoismaissa (Kirkkopelto & Vallimies-Patomäki 2016, 16). EU- ja ETA-maissa terveydenhuollon tutkinnon suorittaneiden kyseisten maiden kansalaisten on esitettävä EU:n tunnustamissäännösten tarkoittama asiakirja, josta käy ilmi suoritettu tutkinto. Lisäksi hakijalle voidaan tarvittaessa asettaa sopeutumisaika tai määrätä kelpoisuuskoe. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 262/2015, Valvira 2015.) Käytännössä EU- ja ETA – maissa kouluttautuneiden lääkärien tutkinto hyväksytään myös Suomessa, mutta sairaanhoitajilla ammatinharjoittamisluvan myöntämiseen vaikuttaa myös suoritettujen tutkinnon sisältö (Aalto, Elovainio, Heponiemi, Hietapakka, Kuusio & Lämsä 2013, 94).

Erityisesti EU- ja ETA-maiden ulkopuolella tutkintonsa suorittaneilla lääkäreillä ja sairaanhoitajilla on usein vaikeuksia tutkintojen tunnustamisessa (Aalto ym. 2013, 94). Ennen kuin lääkärin muualla suorittama tutkinto hyväksytään, EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta tulevien lääkäreiden tulee käydä Suomessa läpi täysi laillistamisprosessi, joka sisältää kielikokeen, puolen vuoden harjoittelun sairaalassa sekä kolmiosaisen kuu-lustelun. (Valvira 2016.) Sairaanhoitajille vastaavaa pätevytymisprosessia ei ole vielä olemassa (Nieminen 2011, 26; Vartiainen, Koskela & Pitkänen 2018, 12).

Erityisesti EU- ja ETA-alueen ulkopuolelta Suomeen muuttaneet sairaanhoitajat kokevat vaikeuksia työpaikan saamisessa. Joillekin ns. kolmansissa maissa koulutetuille sairaanhoitajille työpaikka on tarjoutunut vasta suoritettuaan sairaanhoitajan koulutuksen uudelleen Suomessa. Käytännössä hoiva-avustajana tai lähihoitajana työskentely on usein sairaanhoitajien ensimmäinen kosketus työelämään Suomessa. (Pitkänen 2011, 80–82; Vartiainen, Koskela & Pitkänen 2018, 12.)

Vuonna 2012 Suomessa lääkärin ammattia harjoittavista 8,4 prosenttia (1 408) oli syn-typerältään muita kuin suomalaisia. Heistä 3,9 prosenttia (652) oli ulkomaiden kansalai-sia. Ulkomaalaistaustaisten hoitajien määrä on pysynyt pienenä lääkäreiden määrään verrattuna. Sairaanhoitajan, terveydenhoitajan tai kättilön tutkinnon suorittaneista ulko-maalaistaustaisia henkilöitä oli Suomessa vuoden 2012 lopussa yhteensä 2083 henkilöä, mikä vastaa 3,3 prosenttia vastaavan henkilöstön kokonaismäärästä. Ulkomaalaistaus-taisia lähihoitajia puolestaan oli vuonna 2012 yhteensä 3844. Tämä vastaa 5,0 prosenttia kaikista alalle kouluttautuneista Suomessa. (Ailasmaa 2015.) Taulukkoon 1 olen koon-nut ulkomaalaistaustaisten lähihoitajien, lääkärin sekä sairaanhoitajien, terveydenhoita-jien ja kättilöiden määrät lähtömaiden mukaisesti vuonna 2012. Uudempia tietoja ulko-maalaistaustaisen terveydenhuoltohenkilöstön lähtömaista ei ole saatavilla (Netta Hiito-lan sähköpostiviesti 21.11.2017).

TAULUKKO 1. Ulkomaalaistaustaisten lähihoitajien, lääkärin sekä sairaanhoitajien, terveydenhoitajien ja kättilöiden määrä Suomessa lähtömaittain vuonna 2012 (Ailasmaa 2015).

Maa	Sairaanhoitajat, terveydenhoitajat ja kättilöt	Lähihoitajat	Lääkärit
<b>Ruotsi</b>	203	785	117
<b>Viro</b>	65	397	251
<b>Muu EU-maa</b>	68	240	281
<b>Venäjä</b>	105	788	492
<b>Muu Eurooppa</b>	24	201	48
<b>Aasia</b>	65	693	114
<b>Afrikka</b>	118	574	50
<b>Amerikka</b>	20	104	39
<b>Muu</b>	8	62	16
<b>Yhteensä</b>	<b>2083</b>	<b>3844</b>	<b>1408</b>

Terveydenhuollon ammattihenkilöiltä edellytetään riittävää suomen tai ruotsin kielen hallintaa työtehtävissä selviytymiseksi. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä uudistui vuoden 2016 alussa. Nykyinen laki antaa mahdollisuuden lähes kaikkien ammatinharjoittamisoikeutta hakevien kielitaidon tarkistamiseen. Kielitaito voidaan tarkistaa, jos henkilön yleissivistävät opinnot tai ammattiin johtava tutkinto on suoritettu muulla kuin suomen tai ruotsin kielillä. Kielitaidon tarkistus ei vaikuta EU/ETA-valtiossa hankitun ammattipätevyyden tunnustamiseen. Saadakseen ammattipätevyyden ja oikeuden harjoittaa alansa ammattia Suomessa tai oikeuden käyttää koulutusta vastaavaa ammatinimikettä, hakijan kielitaidon tulee olla työtehtävien vaatimalla tasolla. (Valvira 2016.)

Lääkärin ja sairaanhoitajien virallinen kielitaitovaatimus Suomessa on melko alhainen. Vaatimustaso on sama kuin Suomen kansalaisuutta hakevilla eli yleisen kielitutkinnon keskitasoa 3–4 kaikilla osa-alueilla. (Valvira 2016.) Työnantajan velvollisuudeksi jää varmistaa, että työntekijöiden kielitaito on työtehtävien kannalta riittävä (L1994/559). Kielitaidon arviointitavat vaihtelevat työpaikkakohtaisesti. Usein kuullaan todettavan, että ulkomaisen työntekijän kielitaito ei ole riittävä avaamatta asiaa sen tarkemmin. Riittävä kielitaito olisi hyvä määritellä aina ammatti- tai tehtäväkohtaisesti kiinnittäen huomiota työnkuvaan. Tähän tarvittaisiin yhtenäiset kriteerit. (Koivuniemi 2012, 15; Kirk-

kopelto & Vallimies–Patomäki 2016, 16; Valvira 2016.) Työnantajan toiminta on keskeisessä osassa Suomeen muuttaneiden ammatissa vaadittavan kielitaidon kehittymisessä sekä heidän viihtymisessään. Myös kielikoulutukset tulisi olla räätälöity juuri terveydenhuoltoalan tarpeita silmällä pitäen. Organisaation henkilöstöhallinnolta toivotaankin suurempaa panosta ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden riittävän kielitaidon varmistamisessa. (Aalto ym. 2013, 95,101.)

Ulkomaalaistaustaisten lääkäreiden ja hoitajien puutteellisesta kielitaidosta mahdollisesti aiheutuviin seurauksiin tulee kiinnittää huomiota, sillä kommunikointi ja ymmärtäminen ovat keskeinen osa potilasturvallisuutta. Vaara potilasturvallisuudelle voi aiheutua esimerkiksi silloin, kun lääkäri ei ymmärrä potilasta tai potilas ei ymmärrä lääkärin antamia hoito-ohjeita. Lääkärien puutteellisen kielitaidon on havaittu kuormittavan työyhteisöissä erityisesti hoitohenkilökuntaa. (Tervola 2017, 204–205.)

Monet suuret terveydenhuollon organisaatiot, kuten Suomen yliopistolliset sairaalat ovat alueellaan tunnettuja ja samalla suuria työllistäjiä. Henkilöstöresurssit ovat olennainen osa terveydenhuollon toimintaympäristöä, jolloin henkilöstön johtaminen muodostaa merkittävän osan kokonaisuuden hallinnassa.

### **2.2.2 Henkilöstövoimavarat strategisena kysymyksenä**

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on yrityksen yksi toiminnan johtamisen alue, samoin kuten esimerkiksi markkinointi tai tuotanto. Henkilöstö nähdään organisaation voimavarana, jonka avulla saadaan hyödynnettyä erilaisia resursseja. (Bratton & Gold 2003, 27; Viitala 2007, 21.) Lie Shen kollegoineen (2009, 239) kuvaa henkilöstövoimavarojen johtamisen sarjana toimintoja, joilla pyritään houkuttelemaan henkilöstöä sekä ohjaamaan ja pitämään yllä organisaation henkilöstöön liittyviä prosesseja. Henkilöstötoimintoja on alettu tarkastelemaan yksittäisten toimenpiteiden sijasta prosesseina.

Organisaation johto, henkilöstöhallinto sekä keski- ja lähijohto kantavat kokonaisvastuun henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Perinteisesti johto vastaa kokonaisuudesta luoden strategiset suuntaviivat. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden tehtävänä on tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista kehittämällä, toteuttamalla ja koordinoimalla



strategioiden viitoittamia käytäntöjä esimerkiksi monikulttuurisen rekrytoinnin osalta. Lähijohtajat toimivat käytäntöjen jalkauttajina huolehtimalla asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (Pahkin ym. 2014, 7.) Tässä tutkimuksessa haastattelemani henkilöstöhallinnon asiantuntijat ovat keskeisessä roolissa organisaatioidensa rekrytointiprosessin kehittämisessä.

John Bratton ja Jeffrey Gold (2003, 27) näkevät henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) strategisena lähestymistapana työsuhteiden johtamiseen, jolloin työntekijöiden osaamista hyödyntämällä muodostuu kilpailuetua organisaatiolle. Henkilöstön osaamista tulee näin ollen kohdella organisaation strategisena voimavarana ja arvon tuottajana. Asetettujen strategisten tavoitteiden tehtävänä on ohjata henkilöstövoimavarojen johtamista (Kinnunen, Kivinen, Lammintakanen & Taskinen 2008, 97).

Strategia sisältää ne toimintaan liittyvät periaatteet, joiden avulla luodaan organisaation tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöstrategiassa määritellään suuntaviivat henkilöstövoimavarojen johtamiselle organisaation kokonaisstrategian eteenpäin viemiseksi. (Boxall & Purcell 2011, 41; Viitala 2007, 59–62.) Krista Pahkin kollegoineen (2014, 6-7) korostaa henkilöstöstrategian merkitystä sekä johtamisen että muun henkilöstön työvälineenä. Siinä määritellään henkilöstön johtamisen ja työyhteisön työskentelyn yhteiset periaatteet.

Strategiadokumentit tunnettiin heikosti kymmenen vuotta sitten terveydenhuollossa varsinkin työntekijätasolla (Kinnunen ym. 2008, 100). Myös Maarika Maury (2016, 49) päätyi samansuuntaiseen tulokseen tuoreemmassa tutkimuksessa, jossa 150 julkisen ja yksityisen puolen organisaatiosta yli 9000 ihmiseltä tiedusteltiin, mikä on organisaation strategia ja mitkä painopisteet siinä korostuvat. Tulosten mukaan vain 8 % esimiehistä ja 2 % työntekijöistä tunsivat strategian. Juha Kinnusen ja kollegoiden (2008, 101) mukaan strategiset linjaukset eivät myöskään ohjanneet kaikkien organisaatioiden keskeisiä henkilöstötoimintoja kuten rekrytointia. Pitkän aikavälin resurssien suunnittelun sijasta rekrytointeja ohjasi tilanteen mukaisuus ja työtehtävä, johon henkilö kulloinkin tarvittiin.

Strategian olemassaolo ei vielä siis riitä, vaan se täytyy tuntea ja ymmärtää organisaation eri toimijoiden keskuudessa, jotta sen voidaan olettaa siirtyvän toiminnan tasolle. Maury (2016, 48) painottaa strategioiden ketteryyttä ja yksinkertaisuutta. Kun strategiateksti on ymmärrettävää ja koko henkilöstön tiedossa, se on mahdollista tuoda toiminnan tasolle nopeasti nykypäivän muuttuvissa olosuhteissa. Käytännössä johtaminen tapahtuu kunkin organisaation yksilöllisen tilanteen ja strategian ohjaamana, niiden yhteensopivuutta ja parhaita käytäntöjä yhdistämällä (Boxall & Purcell 2011, 47; Pahkin ym. 2014, 10).

### **2.2.3 Monikulttuurisen henkilöstön johtamisen erityispiirteitä**

Sosiaali – ja terveydenhuollon työtavat ovat olleet pitkälti tutuksi tulleiden perinteiden ohjaamia, jolloin erilaiset toimintatavat voivat tuntua haasteellisilta (Sippola 2016, 3). Kansainvälistyminen on tuonut oman ulottuvuutensa henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Viitala 2007, 23). Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen on Olli Soraisen (2014, 145) mukaan vielä melko tuore käsite Suomessa, joten sen juurtuminen organisaatioiden käytännön johtamiseen vie aikaa, vaikka varsinkin kansainvälisiä tutkimuksia aiheesta on jo melko hyvin saatavilla. Marko Mäkilouko (2003, 65) kuvaa monikulttuurista johtamista kansallisen kulttuurin ja eri johtamistyylien, taitojen ja käytänteiden sulatusuuniksi. Taitavalla johtamisella voidaan maksimoida monikulttuurisuuden hyödyt ja minimoida sen mukanaan tuomat mahdolliset ongelmat, mutta pelkällä organisaation johdon toiminnalla ei ole mahdollista kehittää työpaikan monikulttuurisuutta kovin pitkälle. Koko työyhteisön ja eri sidosryhmien toiminta on avainasemassa monikulttuurisuusasioiden läpiviemisessä (Sorainen 2014, 145; Kujanpää 2017, 15).

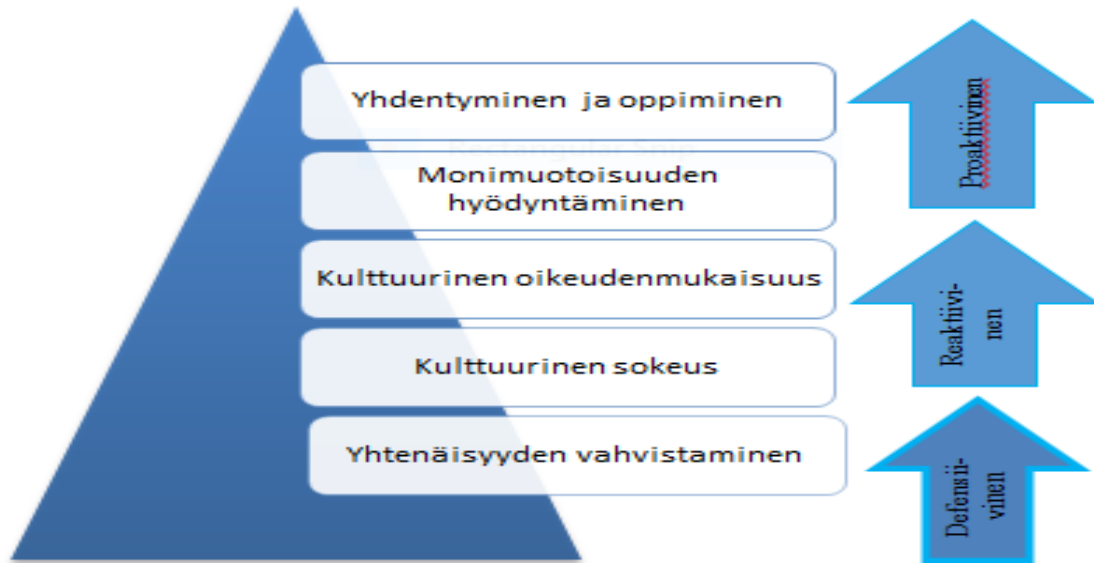
Monikulttuurisuuden sisäistämiseen voi myös valmentautua. Johtotehtävissä ja rekrytoinnissa mukana oleville henkilöille järjestettävä monimuotoisuusvalmennus voi auttaa tiedostamaan mahdollisia stereotyyppisiä asenteita muista kulttuureista tulevia henkilöitä kohtaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 19.) Cox ja Blake (1991, 53) näkevät monikulttuurisuuskoulutuksen tärkeänä ensiaskeleena monikulttuurisuuden johtamisen kehittämisessä. Koulutus tulisi toteuttaa jatkuvana prosessina yhden kerran seminaarien sijasta. Gail Robinson ja Kathleen Deschant (1997, 30) puolestaan rinnastavat monikulttuurisuuden teknologiaan ja mainontaan, jolloin ne voidaan nähdä sijoituskohteena. Kun

organisaation johdolla on selkeä ymmärrys sijoituksen odotettavissa olevasta tuotosta, voidaan rajallisia resursseja käyttää tehokkaammin hyväksi monimuotoisuutta edistävissä toiminnassa. Tämä edellyttää monimuotoisuuden liittämistä osaksi organisaation strategisia tavoitteita.

Monikulttuurisen henkilöstön johtamisen voidaan ajatella olevan johtamistyyli, jossa eri kulttuureista lähtöisin olevan henkilöstön tiedot ja taidot otetaan huomioon (Dass & Parker 1999, 70). Kirsti Kujanpään (2017, 15) toteaaakin henkilöstövoimavarojen johtamisessa painopisteen siirtyvän lisääntyvässä määrin eri etniseltä taustaltaan olevien työntekijöiden johtamiseen. Organisaatioiden monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden johtamiseen on olemassa erilaisia lähestymistapoja. Usein puhutaan monimuotoisuusstrategioista, suuntauksista ja näkökulmista käyttäen niitä synonyymeina. (Dass & Parker 1999, 70.) Tässä tutkimuksessa käytän näkökulman käsitettä, koska se kuvaa mielestäni parhaiten niitä lähtökohtia, joista monikulttuurisuutta lähestytään organisaatioissa.

Kuten luvussa 2.1 totesin, monimuotoisuus on käsitteenä laajempi kuin monikulttuurisuus. Monimuotoisuus sisältää monikulttuurisuuden, joten ajatus monimuotoisuuden johtamisesta voidaan katsoa olevan yhteneväinen monikulttuurisen johtamisen kanssa. Tässä yhteydessä käytän yleisesti käsitettä monimuotoisuuden johtaminen.

Organisaation monimuotoisuuden johtamiseen on esitetty viisi näkökulmaa: yhtenäisyyden vahvistaminen, kulttuurinen sokeus, kulttuurinen oikeudenmukaisuus, monikulttuurisuuden hyödyntäminen sekä yhdentyminen ja oppiminen. Nämä perustuvat Thomasin ja Elyn (1996) sekä Dassin ja Parkerin (1999) alun perin muodostamiin näkökulmiin. (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer & Van der Zee 2013.) Suomentamani näkökulmat olen esittänyt kuviossa 1.



KUVIO 1. Monikulttuurisen johtamisen lähestymistavat (mukaellen Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer & Van der Zee 2013).

Yhtenäisyyden vahvistaminen (reinforcing homogeneity) tarkoittaa monikulttuurisuuden välttämistä tai jopa torjumista. Organisaatiossa jätetään kulttuuriset erot huomiotta pyrkimyksenä säilyttää mahdollisimman homogeeninen työyhteisö rekrytoimalla samankaltaisia ihmisiä. (Podziadlowski ym. 2013, 160.) Tämänkaltainen tilanne on usein lähtökohtana monimuotoisuuden strategiselle kehittämiselle (Sorainen 2014, 146).

Kulttuurisella sokeudella (color-blindness) tarkoitetaan yhtäläisten oikeuksien mahdollistamista kaikille erilaisesta kulttuurisesta taustasta riippumatta. Kulttuurinen oikeudenmukaisuus (cultural fairness) puolestaan takaa yhtäläisen kohtelun osoittamalla erityistä tukea vähemmistön edustajille sosiaalisen epäoikeudenmukaisuuden vähentämiseksi. (Podziadlowski 2013, 161.) Tasapuolisella kohtelulla viitataan yhdenvertaisuuslainsäädäntöön, joka Soraisen (2014, 146–147) tulkinnan mukaan johtaa usein siihen että, organisaatioon palkataan muutamia ulkomaalaisia tai ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, jolloin katsotaan toteuttavan tasapuolista rekrytointipolitiikkaa, kun moraaliset velvoitteet työnantajana on täytetty.

Monimuotoisuuden hyödyntämisen (access perspective) näkökulmassa monikulttuurisuus nähdään taloudellisen hyödyn valossa. Työntekijöiden monikulttuurisuuden odotetaan tuovan strategisia etuja, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakaspalvelussa tai

eri kulttuuritaustaisten potilaiden hoitamisessa. Yritys voi tuoda monikulttuurisuutta esille yrityskuvassa tai lisätä monikulttuurisen henkilöstön määrää kohdennetuilla rekrytoinneilla. (Podzialowski 2013, 161; Sorainen 2014, 147.)

Yhdentymisen ja oppimisen näkökulman (integration and learning perspective) mukaan monikulttuurisuudesta hyötyy koko organisaatio, joka toimii yhtenä suurena oppimisympäristönä sekä johtajille että henkilöstölle. Tämän näkökulman katsotaan olevan kaikista strategisista. Oppimisen näkökulmasta katsottuna monikulttuurinen henkilöstö nähdään organisaation tärkeänä pääomana ja vahvuutena, johon pyritään panostamaan. ((Podzialowski 2013, 162; Sorainen 2014, 148.)

Edellä esitetyt viisi näkökulmaa voidaan nähdä jatkumona (Kuvio 1.) alkaen defensiivisestä näkökulmasta, jolloin monikulttuurisuutta ei huomioida tai sitä jopa vastustetaan. Reaktiivinen näkökulma monikulttuurisuuteen tarkoittaa lain vaatimien velvoitteiden täyttämistä ja vähemmistöryhmien sopeuttamista organisaation toimintakulttuuriin. Proaktiivisessa näkökulmassa huomioidaan monikulttuurisuuden ja monimuotoisuuden taloudelliset hyödyt ja nähdään monikulttuurisuus koko organisaatiota hyödyttävänä tekijänä. Esimiestaitoja, vuorovaikutusta ja keskinäistä arvostusta sekä yksilöiden erilaisuuden kunnioitusta arvostetaan. (Sippola 2008, 34; Podziadlowsky 2013, 161.) Työyhteisön kehittymisen vaiheet voidaan myös liittää monikulttuurisen johtamisen kehittämiseen ja niitä voidaan käyttää apuna työyhteisön monikulttuurisuuden tilan arvioinnissa ja kehittämässä (Sorainen 2014, 145), kuten esimerkiksi tämän tutkielman aiheena olevan monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnin kehittämässä.

Allison Barber (1998, 1-3) sisällyttää rekrytoinnin merkittäväksi osaksi henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuutta. Rekrytoinnin tehokkuudella ja laadulla on vaikutusta rekrytointiprosessin seuraavaan toimintoon eli perehdytykseen. Rekrytointipäätöksillä on myös merkittävä vaikutus sekä organisaation menestymiseen että rekrytoitavalle henkilölle. Rekrytoinnissa joudutaan tekemään erilaisia valintoja esimerkiksi rekrytointikanavaan ja henkilöstön osaamisvaatimuksiin liittyen. Monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi voidaan nähdä yhtenä valintana.

## 2.3 Monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi

### 2.3.1 Rekrytointi käytännön toimintana

Rekrytointi on usein ensimmäinen ja näkyvin henkilöstövoimavarojen johtamisen toiminto sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa (Sippola 2007, 129; Vartia 2007; 47). Työvoiman hankkiminen on monivaiheinen prosessi, jota voidaan tarkastella eri näkökulmista käsin. Rekrytointi voidaan nähdä taloudellisena tai yhteiskunnallisena ilmiönä tai henkilöstöhallinnollisena prosessina. Rekrytointia voidaan tarkastella myös työnantajan tai työnhakijan perspektiivistä. (Myers & Dreachslin 2007, 291; Viitala 2007, 100–101.) Sisäasiainministeriön (2012) laatiman Työvoiman maahanmuuton toimenpideohjelman loppuraportin mukaan ulkomaisen tai ulkomaalaistaustaisen henkilöstön rekrytointia voidaan tarkastella myös elinkeinopoliittisesta näkökulmasta. Työvoiman maahanmuutto tulee esille erilaisissa eri puolella Suomea laadituissa maahanmuuttostrategioissa ja maahanmuuttoa koskevissa politiikkaohjelmissa, joissa korostuvat muun muassa tulevaisuuden työvoimantarpeen ennakointi ja tehokkaiden rekrytointimallien kehittäminen. (Sisäasiainministeriö 2012, 30.) Barber (1998, 2–3) korostaa rekrytoinnin prosessiluonnetta, jossa organisaation vaatimukset ja työnhakijoiden tarpeet pyritään sovittamaan yhteen. Tässä tutkimuksessa tarkastelen rekrytointia henkilöstöhallinnon prosessina monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnissa.

Sakko (2015, 103) toteaa ulkomaisen työvoiman tarpeen korostuvan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hänen tutkimuksessaan käy ilmi, että muista kulttuureista tulevan henkilöstön rekrytointiprosessista ei ole laadittu kirjallisia suunnitelmia, eikä monikulttuurisuutta mainita organisaatioiden strategioissa.

Rekrytointipolitiikka on Viitalan (2007, 104) mukaan yksi organisaation imagoon vaikuttava tekijä samalla tavoin kuin se, miten organisaatio ottaa vastaan ja kohtelee työntekijöitään tai miten henkilöstöä kehitetään ja johdetaan. Suusanallisesti saatu tieto on yrityksen imagon luomisessa tehokkaampi kuin markkinointiviestinnän aikaansaama vaikutelma. Erityisen epäedullista rekrytoinnin kannalta on organisaation virallisen ja epävirallisen viestinnän välinen ristiriitaisuus.

Monikulttuurisen henkilöstön rekrytointihankkeen onnistumisen edellytyksenä on työyksiköiden sitouttaminen hankkeen toteuttamiseen. Rekrytoivan organisaation tulee suunnitella rekrytointiprosessi huolellisesti ja tehokkaasti asenteellisen vastustuksen minimoimiseksi. (Vartia ym. 2007, 18.) Rekrytoinnissa keskeisesti mukana olevien henkilöiden monikulttuurisuuskoulutusta pidetään tärkeänä, jotta heille muodostuisi selkeä käsitys monikulttuurisuudesta ja monimuotoisuudesta sekä monikulttuurisuuden tuomista hyödyistä organisaatio- ja työyhteisötasoilla. (Cox & Blake 1991, 53; Sippola 2007, 88). Henna Kyhä (2011, 242) painottaa maahanmuuttajien kohtelemista monikulttuuristuvan yhteiskunnan mahdollisuutena ja myönteisenä voimavarana, sillä heillä on sellaista osaamista, jota kantaväestön edustajilla ei välttämättä ole. Monikulttuurinen yhteiskunta tarvitsee eri kieliä taitavaa ja kulttuureja tuntevaa henkilöstöä huolehtimaan sosiaali- ja terveydenhuollon monikulttuurisesta asiakaskunnasta.

Rekrytointi on muuttunut aikaisempaa monitahoisemmaksi, joten rekrytoinnissa mukana olevilta edellytetäänkin monikulttuurisuuden huomioon ottamista rekrytointiprosessissa (Sangeetha 2010, 95). Työyhteisöjen näkökulmasta katsottuna henkilöstön monikulttuurisuus ja monimuotoisuus voi antaa mahdollisuuden monenlaiselle osaamiselle, näkemyksille ja ideoille uudelta työn tekemisestä. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa suhtautumistapa, vaan joissakin työyhteisöissä on ollut välttämätöntä rekrytoida ulkomaista työvoimaa, koska kotimaista työvoimaa ei ole enää ollut saatavilla. Tällainen kotimaisen työvoiman suosiminen onkin aikojen saatossa jäänyt monen organisaation toimintamalliksi. (Sorainen 2014, 143.)

Perusta rekrytoinnille luodaan henkilöstöressurssien suunnittelussa. Usein suunnitelmista vielä puuttuu kannanotto rekrytoinnin monimuotoisuus ja monikulttuurisuus näkökohtiin. Myös Sippola (2007, 129) ja Vartia kollegoineen (2007, 47) toteavat, että rekrytointi toteutetaan yleensä niin sanottuja perinteisiä työntekijäryhmiä silmällä pitäen, jolloin muista kulttuureista tulevien työnhakijoiden erityistarpeita ei ole juurikaan otettu huomioon. Barberin (1998, 1) mukaan rekrytointikanavan valinnalla ja sen myötä toteutetulla viestinnällä on vaikutusta näkemykseen organisaation houkuttelevuudesta potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa.

### 2.3.2 Rekrytointikanava strategisena valintana

Rekrytointikanavat ovat organisaation kontakteja työvoiman hankkimiseksi. Ne toimivat organisaation välineinä potentiaalisten työntekijäehdokkaiden löytämiseksi ja toisaalta työnhakijan välineenä sopivan työpaikan löytämisessä. Sopivan rekrytointikanavan valinta on eräs merkittävimmistä rekrytoinnin yhteydessä tehtävistä strategisista valinnoista. Rekrytointikanavan strateginen valitseminen sallii jaettavan tiedon rajaamisen ja siten myös ehdokkaiden määrän ja laadun rajaamisen, jolloin epäonnistumisen riskejä voidaan vähentää ja näin ollen mahdollisesti parantaa taloudellista tuottavuutta. (Russo 1996, 19–20, 133.) Monikulttuurisen työvoiman hankkimisessa on tärkeää tiedon jakaminen oikeiden rekrytointikanavien kautta mahdollisimman laajalle joukolle potentiaalisia työntekijäehdokkaita.

Monikulttuuristen työnhakijoiden huomiointi ja houkuttelu voi tapahtua esimerkiksi käyttämällä uudenlaisia rekrytointimenetelmiä ja -kanavia, jolloin rekrytointia voidaan paremmin kohdentaa koskemaan valtaväestöstä poikkeavia ryhmiä (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 28). Työpaikkailmoitukset tulisi laittaa organisaation ulkopuolelle paikkoihin, joissa ne ovat myös monikulttuurisen henkilöstön saatavilla. Yksi tällainen paikka on työ- ja elinkeinotoimisto, jonka toimialaan kuuluu myös kansainvälinen työnvälitys. EU- ja ETA-maiden alueella toimivan Eures-verkoston piirissä on noin 40 % kaikista jäsenmaidensa avoimina olevista työpaikoista. Se auttaa myös suomalaisia työnantajia löytämään ulkomaista työvoimaa ja työnhakijoita löytämään työpaikkoja Suomesta. Etnisten vähemmistöjen omia lehtiä voidaan käyttää työpaikkojen mainonnassa valtakunnallisten sanomalehtien ohella. Ylipäätänsä olisi hyvä pitää mielessä erilaisia vaihtoehtoja ja miettiä, minkälainen tyyli vetoaa erilaisiin henkilöryhmiin. (Sorainen 2014, 31, 35–38; Sakko 2015, 95.)

Rekrytointi-ilmoitusten laittaminen internetiin on nopea ja kustannustehokas rekrytointikanava, jonka välityksellä tavoitetaan henkilöitä maailmanlaajuisesti (Ployhart 2006, 892; Myers & Dreachslin, 2007. 290; Vartia ym. 2007, 42; Viitala 2007, 112). Robert Ployhart (2006, 878) korostaa tarvetta kehittää rekrytointimenetelmiä monimuotoisen henkilöstön tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi.



Ennakkorekrytointi nähdään tärkeänä menetelmänä sopivien ja kehityskelpoisten opiskelijoiden houkuttelemiseksi organisaatioon jo opiskeluvaiheessa. Ulkomaalaisten opiskelijoiden kohdalla ennakkorekrytointi tarkoittaa työharjoittelun ja työkokeilujen järjestämistä esimerkiksi palkkatuen avulla, jolloin ulkomaalainen työntekijä voi harjoitella kieltä ja tutustua työyhteisöön ja työtehtäviin ennen varsinaisen työn alkamista. (Viitala 2007, 105; Sakko 2015, 95.)

Yksityisten työnvälityspalvelujen merkitys ulkomaisessa rekrytinnissa on viime vuosina lisääntynyt. Työnvälityspalveluja on tarjolla sekä Suomessa että ulkomailla ja niiden käyttö koetaan sopivaksi ja toteutukseltaan helpoksi rekrytointimenetelmäksi. (Sorainen 2014, 37; Sakko 2015, 95.) Epämuodollisempi rekrytointi tapahtuu sosiaalisten verkostojen kautta, työnantajien suositusten perusteella ja organisaation maineeseen tai imagoon perustuen. Myös maahanmuuttajien etniset ystävät ja sukulaiset toimivat tiedon välittäjinä. (Myers & Dreachslin 2007, 290; Vartia ym. 2007, 39.) Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa (2009, 19) suositellaan hakukanaavien monipuolista käyttöä maahanmuuttajataustaisten henkilöiden tavoittamiseksi heidän omia verkostojaan hyväksi käyttäen. Lisäksi ilmoituksissa olisi suositeltavaa käyttää henkilöstön monimuotoisuutta ilmentäviä kuvia.

Sosiaalinen media on kasvattanut suosiotaan rekrytoijien keskuudessa. Uuden ”digitaalisen sukupolven” tullessa työmarkkinoille työnantajan panostus sosiaaliseen mediaan tulee korostumaan nykyisestä. Henkilökohtainen verkostoituminen ja suositukset ovat tärkeässä osassa rekrytoitaessa sosiaalisen median kautta. (Sangeetha 2010, 95.) On kuitenkin otettava huomioon, että rekrytointi on aina ihmisen toiminnan tulos. Arvot, aikaisemmat kokemukset ja tavat toimia ohjaavat ajattelua ja voivat osaltaan myös ohjata huomiota rekrytoinnin kannalta epäolennaisiin seikkoihin, jotka voidaan tulkita työnhakijaa syrjiväksi kohteluksi.

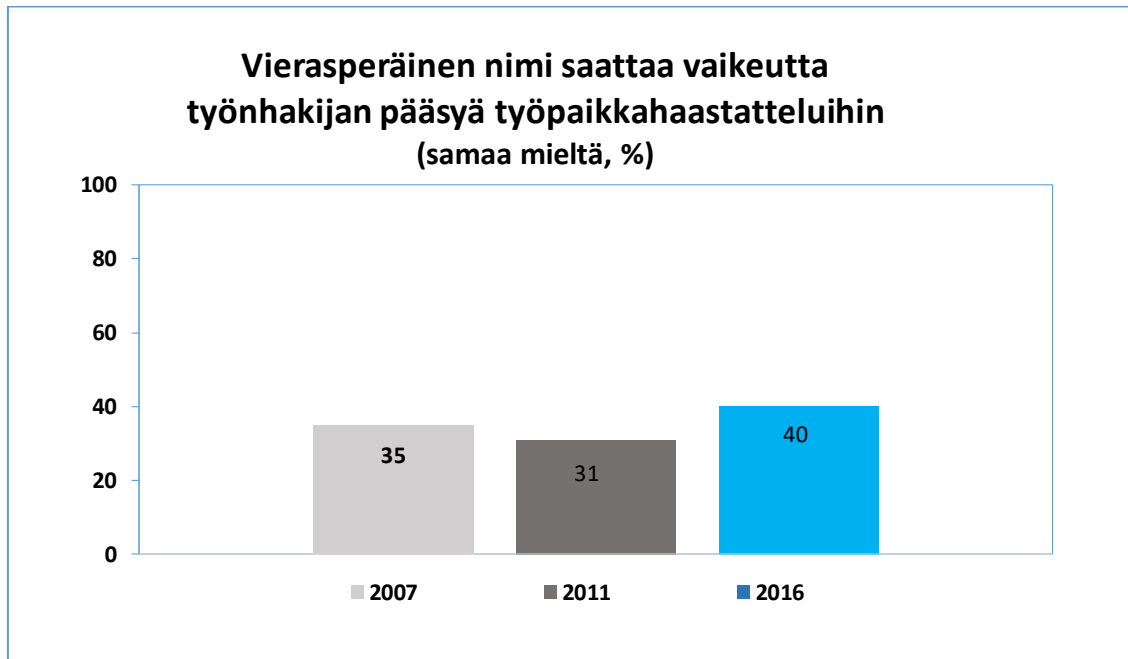
### 2.3.3 Tasapuolisuuden toteutuminen rekryoinnissa

Ulkomaalaistaustaisten henkilöiden työllistymistä on pidetty yhtenä keskeisenä yhteiskuntaan integroitumisen ulottuvuutena ja mittarina (Sarvimäki 2017,19; Valtion kotouttamisohjelma vuosille 2016–2019, 3-4). Suomen väestöstä oli vuonna 2016 ulkomaalaistaustaisia 364 787 eli 6,6 prosenttia (Tilastokeskus 2017). Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan vuonna 2014 suomalaistaustaisten työllisyysaste oli lähes 74 % ja ulkomaalaistaustaisten kymmenen prosenttiyksikköä pienempi (Nieminen, Sutela & Hannula 2015, 72). Työttömyyslukuja tarkasteltaessa on kuitenkin syytä muistaa, että työttömänä työnhakijana oleminen on jonkinlainen osoitus yhteiskuntaan integroitumisesta, joten luvut eivät kerro todellista työttömyysprosenttia. Suurin osa ulkomaalaistaustaisten työvoimapotentialista jää siis käyttämättä. (Eronen, Härmälä, Jauhiainen ym. 2014,16.) Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa (2009, 19) painotetaan rekryointiprosessin tasapuolisuutta. Kaikille työtehtävän pätevyysvaatimukset täyttävillä hakijoilla tulisi taata yhdenvertaiset mahdollisuudet tulla valituksi.

Vartia kollegoineen (2007, 61) totesi tutkimuksessaan eron suomalaisten ja ulkomaalaistaustaisten kohtelussa työnhakutilanteessa. Eriarvoinen kohtelu ja ennakoasenteet tulivat ilmi erityisesti silloin, kun työnhakijan nimi tai ulkonäkö oli valtaväestöstä poikkeava. Myös monissa kansainvälisissä tutkimuksissa (Bertrand & Mullainathan 2004; Carlsson & Rooth 2007; Åslund & Nordström Skans, 2007; Rooth 2010; Kaas & Manger 2011; McGinnity & Lunn 2011; Kang, De Cellesa, Tilcsik & Junb 2016) on tultu samansuuntaiseen tulokseen: rekryointitilanteessa syrjintää esiintyy sitä enemmän, mitä enemmän työnhakija poikkeaa valtaväestöstä kielellisesti ja kulttuurisesti. Henkilön nimi on tärkeä henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin osoittaja. Etnisiltä kuulostavat nimet ovat osoittautuneet ennakkoluuloja ja syrjintää aiheuttaviksi tekijöiksi.

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämässä tutkimuksessa lähetettiin kaksi lähes identtistä työhakemusta 1258 työpaikalle Suomessa. Työhakemusten eroina olivat ainoastaan hakijoiden nimet. Toisessa hakemuksessa oli suomalainen ja toisessa venäläinen nimi. Tulosten mukaan henkilö, jolla oli venäläisperäinen nimi, joutui lähettämään kaksi kertaa enemmän työhakemuksia tullakseen kutsutuksi työpaikkahaastatteluun kuin henkilö, jolla oli suomalainen nimi. (Larja, Warius, Sundbäck, Lie 2012, 179.)

Vuoden 2016 monimuotoisuusbarometrissa suomalaisilta henkilöstöammattilaisilta kysyttiin muun muassa sitä, palkataanko organisaatioon muista kulttuureista lähtöisin olevia työntekijöitä. Kyselyn 225 vastaajasta 40 % ilmoitti vierasperäisen nimen saattavan vaikeuttaa työnhakijan kutsumista työhaastatteluun. Vuoden 2011 vastaava luku oli 31 %. (Bergbom, Toivanen, Airila & Väänänen 2016, 47.) Vertailu on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys vierasperäisen nimen vaikutuksesta rekrytoinnissa (Monimuotoisuusbarometri 2016, 47).

Rekrytoinnin tasa-arvoisuutta on pyritty lisäämään anonyymien eli nimettömien rekrytoinnin avulla. Anonyymiä rekrytointia käytettäessä rekrytoinnin alkuvaiheessa rekrytoijat eivät näe henkilön tunnistamiseen liittyviä olennaisia tekijöitä, kuten ikää ja sukupuolta, työnhakijan lähtömaata. Menetelmän tarkoituksena on edistää yhdenvertaisia työnsaantimahdollisuuksia. (Åslund & Nordström Skans 2007, 3; Helsingin kaupunki 2015.) Annabelle Krausen, Ulf Rinteen ja Klaus Zimmermannin (2012, 1) mukaan anonyymien rekrytointiprosessin tavoitteena on vähentää rekrytointiin liittyvää syrjintää peittämällä työnhakijan tiedoista valinnan kannalta merkityksettömät tiedot. Menetelmä ei sinällään ole uusi, sillä sitä on käytetty menestyksekkäästi muilla alueilla, kuten esi-

merkiksi tieteellisten artikkeleiden arviointiprosesseissa. Åslund ja Nordström (2007) muistuttavat, että menetelmä ei. kuitenkaan ole aukoton. Työnhakijan taustaan liittyvät tiedot voivat tulla ilmi työhakemuksen muissa kohdissa tiettyjen tietojen peittämisestä huolimatta.

Anonyymiä rekrytointia on kokeiltu Euroopan maista Belgiassa, Englannissa, Hollannissa, Ruotsissa, Saksassa ja Sveitsissä. Ranskassa on vuodesta 2006 lähtien anonyymi-työhakemusten käyttäminen ollut lain mukaan pakollista yrityksissä, jotka työllistävät enemmän kuin 50 henkilöä. (Behaghel, Crepon & le Barbancon 2011, 1–2.) Krausen ja hänen kollegojensa (2012,13) tutkimuksessa ilmeni, että sekä rekrytoijat että työnhakijat pitivät anonyymiä työnhakuprosessia ongelmattomana, mikäli siihen oli käytettävissä standardoitu lomake ilman tietojen erillistä peittämistä. Rekrytoijat kokivat anonyymien menetelmän rakentavan positiivista työnantajakuva ja edellyttävän rekrytoijilta omien käytäntöjensä uudelleen arviointia.

Suomessa anonyymia rekrytointia on kokeiltu muun muassa Helsingin kaupungin nuorisosiainkeskuksessa. Käytäntö on ollut voimassa vuodesta 2013 lähtien ja sen tarkoituksena on edistää henkilöiden mahdollisuuksia tulla rekrytoituksi iästä, sukupuolesta, syntymäpaikasta, siviilisäädystä, perhetaustasta, kansalaisuudesta ja äidinkielestä riippumatta sillä niihin viittaavat tiedot on poistettu hakemuksesta. Valitsija siis arvioi hakemuksia ennalta määriteltyjen tehtävään vaadittavien osaamiskriteerien mukaisesti. Hakemuksia käsitellään tässä vaiheessa numerotunnisteiden avulla. (Helsingin kaupunki 2015.)

## **2.4 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista**

Monimuotoisuuden tutkimisen tarve on lähtöisin 1980-luvun Yhdysvalloista, jolloin naiset ja etniset vähemmistöt alkoivat lisääntyvässä määrin suunnata työmarkkinoille (Billing & Sundin 2006, 95). Myös Suomen työyhteisöt kansainvälistyvät ja monimuotoistuvat, kun työmarkkinoille tulee lisääntyvässä määrin maahanmuuttajia. Työnantajat kohtaavat erilaisista taustoista lähtöisin olevia työnhakijoita, jolloin myös organisaatioiden henkilöstöhallinnon on pystyttävä vastaamaan uudenlaisiin haasteisiin.

Tarkastelen tutkimuksessani monikulttuurisen henkilöstön rekrytointia henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Liitän strategisuuden rekrytointiin empiirisen aineiston kautta haastatteleamalla yliopistosairaaloiden rekrytoinnin suunnittelussa mukana olevia asiantuntijoita. Organisaatioiden strategiat määrittelevät rekrytointia strategisuuden viitekehyksessä, jonka vuoksi toinen tutkimusaineistoni muodostuu yliopistollisten sairaaloiden strategiadokumenteista. Organisaatioiden strategioissa on mahdollista ottaa kantaa siihen, miten monikulttuurinen henkilöstö otetaan huomioon työyhteisössä.

Pystyäkseen maksimoimaan henkilöstöstään saaman hyödyn, tulee organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla vastata myös monikulttuurisen henkilöstön myötä tuleviin haasteisiin. Rekrytointi on osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Sen vuoksi tarkastelen henkilöstövoimavarojen johtamista myös yleisemmällä tasolla. Samoin tarkastelen strategiadokumentteja laajemmin monikulttuurisesta näkökulmasta kuin pelkästään rekrytointiin liittyen.

Tutkimusten mukaan organisaatioiden rekrytointitoiminnot ovat usein suunniteltu valtaväestöä ajatellen, mikä saattaa aiheuttaa eriarvoisuutta tai tahatonta syrjintää rekrytointiprosessin eri vaiheissa (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006; Rintala–Rasmus & Väänänen 2011). Joskus vierasperäinen nimi voi vaikeuttaa työpaikkahaastatteluun valintaa. Vartian ja hänen kollegojensa (2007, 38–39) vertailu tutkimuksista maahanmuuttajien työllistymisestä Suomessa osoittaa, että maahanmuuttajat kohtaavat enemmän eriarvoista kohtelua työnhakutilanteessa kuin valtaväestö. Ulkomaalaiselta näyttävän henkilön työllistyminen on heikompaa kuin perinteisen suomalaisen näköisen työnhakijan. Tutkimukseni teoriaosuudessa olen käsitellyt mahdollista eriarvoisuutta ja syrjintää rekrytointiprosessissa kiinnittämällä huomiota rekrytointiprosessin alkuvaiheeseen, jossa valitaan henkilöitä työpaikkahaastatteluun työhakemusten perusteella.

### 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

#### 3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimukseni tieteenfilosofinen lähestymistapa on hermeneuttinen. Hermeneutiikka käsittää laajan ja monitahoisen, erilaisia suuntauksia sisältävän kokonaisuuden (Tuomi & Sarajärvi 2009, 32). Yleisellä tasolla hermeneutiikka tarkoittaa teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta, jonka avulla pyritään etsimään tulkinnalle säännönmukaisuuksia (Laine 2010, 31). Bleicher (1987, 1–5) lähestyy hermeneutiikan kenttää kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä näkökulmana hermeneuttinen teoria tarkastelee tulkintaa ihmistieteiden menetelmänä. Toisen näkökulman mukaisesti hermeneuttinen filosofia korostaa ymmärtämisen ja tulkinnan merkitystä. Kriittinen hermeneutiikka kolmantena näkökulmana tuo esille yhteiskunnan eri osa-alueiden näkökulman esimerkiksi työn ja vallan käsitteiden kautta. Tässä tutkimuksessa hermeneutiikka ilmenee sen filosofisesta näkökulmasta. Tämä näkyy käsityksessäni ymmärrykseni laajenemisesta ja oman subjektiivisuuteni myöntämisessä.

Hermeneuttisen tutkimuksen kohteena on ihmisten välinen kommunikointi, jolloin tulkinnan kohteina voivat olla sekä kielelliset että keholliset ilmaisut (Laine 2010, 31). Omassa tutkimuksessani tarkastelen teemahaastattelujen ja strategiadokumenttien välittämiä kielellisiä ilmaisuja ja niistä muodostuvia merkityksiä. Hermeneuttiseen lähestymistapaan liittyy keskeisesti hermeneuttisen kehän käsite (Laine 2010, 36). Hermeneuttinen kehä voidaan nähdä ymmärryksen tapana tai keinona. Ymmärtämisen kehä lähtee etenemään tietystä lähtökohdasta, johon tutkija palaa takaisin ymmärtämisen ja oivaltamisen tietä. (Varto 1996, 69.) Hermeneuttinen kehä voidaan nähdä myös vuorovaikutteisena kehänä tutkijan ja tutkimusaineiston välillä. Tämän aineiston ja oman tulkinnan välinen liike tekee mahdolliseksi uuden tiedon syntymisen. (Laine 2010, 36.)

Tutkijan esiyymmärrys on yksi hermeneutiikan avainkäsitteistä. Tulkintaan vaikuttaa aina jonkinlainen esiyymmärrys tai oletus. Vaikuttavina tekijöinä toimivat teoriat, joihin tutkija on aikaisemmin tutustunut. Teoria voi luoda uusia näkökulmia tai se voi karsia joitakin näkökulmia tutkimuksen ulkopuolelle. (Moilanen & Räihä 2010, 52–53.) Oma esiyymmärrykseni tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä on syntynyt kokemuksieni

kautta työskennellessäni sairaanhoitajana Suomessa työyhteisöissä, joissa monikulttuurinen henkilöstö on edustanut vähemmistöä. Esiymmärrystäni on myös muokannut useiden vuosien työskentely ulkomailla sairaanhoitajana ja osan aikaa lähijohtajana organisaatioissa, joissa valtaväestö on puolestaan ollut henkilöstössä vähemmistönä. Tutkimusaineistoon tutustumisen myötä näkemykseni on laajentanut kuvaani aineistosta esille tulevien sisältöjen merkityksistä.

### 3.2 Tutkimusaineistojen hankinta ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuskysymysten ja tieteenfilosofisten lähtöoletusten pohjalta oli luontevaa toteuttaa tutkimus laadullisella tutkimusotteella. Tämän tutkimuksen aineiston kerääminen tapahtui kahdella menetelmällä: strategiadokumentteja analysoimalla ja teemahaastatteluilla. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto pyritään keräämään todellisissa tilanteissa, jolloin ihmiset ovat yleensä tiedon keruun välineenä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161–164). Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein monitahoista, ja sitä pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Aineisto voi olla muodostunut tutkijan toimesta tai tutkijasta riippumatta (Eskola & Suoranta 2008, 15), kuten tässäkin tutkimuksessa strategiadokumentit edustavat tutkijasta riippumatonta aineistoa kun taas teemahaastatteluissa tutkijalla tärkeä osa.

Täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen on laadullisessa tutkimuksessa mahdotonta, koska ihmiset ovat keskeisiä tiedon keruun välineitä. Tutkijan täydellinen objektiivisuus on vaikea saavuttaa, koska tutkija vaikuttaa saataviin tietoihin tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Kyseessä on siis tutkijan oma tulkinta kyseessä olevasta aiheesta. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 184–186; Tuomi & Sarajärvi 2009, 135.) Eskola ja Suoranta (2008, 17) toteavat, että objektiivisuus tulee esille oman subjektiivisuuden tunnistamisen myötä. Omassa tutkimuksessani olen pyrkinyt tietoisesti jättämään omat lähtökohtani sivuun ja rakentamaan ymmärrykseni tutkittavasta aiheesta strategiadokumentteihin ja haastatteluvien kertomaan perustuen.

Laadullisessa tutkimuksessa on siis tärkeää pyrkiä ymmärtää tai tulkita ilmiöitä ihmisten niille antamien merkitysten kautta (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161). Eskola ja Suoranta (2008, 15–16) tuovat esiin tutkijan tietynlaisen vapauden suunnitella

ja toteuttaa laadullinen tutkimus. Aineiston tieteellisyyden perustana on määrän sijasta laatu ja kattava käsitteellistäminen. Tässä tutkimuksessa, samalla tavoin kuin laadullisessa tutkimuksen yleensä, valitsin kohdejoukon tarkoituksenmukaisesti pyrkimyksenä tuoda teemahaastatteluissa esille haastateltavien kokemuksia ja näkökulmia monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnista yliopistosairaaloissa. Strategiadokumenteista etsin viittauksia monikulttuurisen rekrytoinnin lisäksi viittauksia monikulttuurisuuden ilmenemiseen yleisemmällä tasolla. (ks. myös Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161–164.)

### Strategiadokumentit ja niiden analysointi

Dokumentti voidaan käsittää laajassa merkityksessä, jolloin se voi olla lähes mikä tahansa kirjallisessa muodossa oleva materiaali, kuten esimerkiksi lehtiartikkeli, päiväkirja, haastattelu ja erilaiset raportit, internetsivut (Bloor & Wood, 2006, 57; Tuomi & Sajajärvi 2009, 84). Dokumenttiaineisto voi olla tutkimuksen ainoa aineisto, mutta sitä käytetään usein yhdessä jonkin toisen laadullisen menetelmän kanssa (Bloor & Wood, 2006, 57–58; Bowen 2009, 28). Bloorin ja Woodin (2006, 58) mukaan dokumenttianaalyyysiä käytetään usein juuri haastatteluaineistoa täydentävänä menetelmänä.

Dokumenttien analysoinnissa on kyse päätelmien tekemisestä kirjallisessa muodossa olevasta aineistosta. Valitut dokumentit analysoidaan järjestelmällisesti ja tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta luodaan selkeä, sanallinen kuvaus. (Bloor & Wood 2006, 57; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121.) Dokumenttien analyysiä ei voida pitää selkeästi omana metodologianaan vaan sen katsotaan sisältävän monenlaisia tutkimuksellisia näkökulmia aineistoon (Bloor & Wood, 2006, 57).

Dokumenttien analysoinnin yhtenä vahvuutena sen herkkyyksi asiayhteydelle, kun tutkittava ilmiö näyttäytyy sen luontaisessa ympäristössä (Ojasalo ym. 2009, 121). Bowen (2009, 31–32) näkee dokumenttien tutkimuskäytössä useita etuja. Monet asiakirjat ovat nykyisin vapaasti saatavilla internetistä, joten niiden hankkiminen on vaivatonta ja tapahtuu ilman kustannuksia. Lisäksi aineiston julkisuus lisää sen läpinäkyvyyttä. Asiakirja-aineistoa ei ole laadittu tutkimusaineistoksi sitä käyttävän tutkijan toimesta, joten se vastaa tutkimuskysymyksiin ilman, että tutkija on vaikuttanut aineiston laatuun. Tässä tutkimuksessa käytetyt strategiadokumentit ovat julkisia ja vapaasti saatavilla inter-



netissä, joten lupaa niiden käyttämiseen ei tarvinnut anoa. Tutkimuksessani olen käyttänyt vuoden 2017 loppupuolella saatavissa olleita strategiadokumentteja, jotka olen esittänyt taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Tutkimuksen aineistona käytetyt yliopistosairaaloiden strategiadokumentit

<b>Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS)</b>	<b>Pirkanmaan sairaanhoitopiiri (TAYS)</b>	<b>Pohjois – Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (OYS)</b>	<b>Pohjois – Savon sairaanhoitopiiri (KYS)</b>	<b>Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri (TYKS)</b>
HUS strategia 2012–2016 (ei uutta strategiaa, vaan strategiset painopisteet määritelty vuosille 2017–18)	Pirkanmaan erikoissairaanhoidon strategia vuosille 2016 – 2025	Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2016-	KYS strategia 2017–2022	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategia vuosille 2017–2018
HUS henkilöstöpoliittiset linjaukset 2012–2016				Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöohjelma 2016–2018
HUS henkilöstökertomus 2016	TAYS henkilöstökertomus 2016	Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstökertomus 2016	KYS henkilöstökertomus 2016	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstökertomus 2016
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2014–2016	Tasa-arvo - ja yhdenvertaisuussuunnitelma, päivitetty 15.12 2014-	PPSHP tasa-arvo-henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017	KYS tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2017	Henkilöstöpoliittinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2015–2017

Valitsin siis analysoitavaksi yliopistosairaaloiden neljä erilaista strategiadokumenttia: Yleisstrategiat, henkilöstöstrategiat ja henkilöstökertomukset sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat. Valintani perustana oli edellä mainittujen dokumenttien keskeisyys organisaatioiden henkilöstöjohtamisen toiminnoissa. Käytän kaikista käsitettä stra-

tegiadokumentti, koska niissä käytetään samoja organisaation strategista toimintaa kuvaavia käsitteitä. Henkilöstöstrategia oli kahdessa yliopistosairaalassa omana dokumenttinaan. Kolmessa organisaatiossa ei ollut erillistä henkilöstöstrategiaa, vaan sen katsottiin sisältyvän yleisstrategiaan. Kaikki strategiadokumentit olivat tarkasteluhetkellä voimassa olevia. Strategiat ja henkilöstöstrategiat oli laadittu eripituisiksi ajanjaksoiksi. Lyhin voimassaoloaika oli kaksi vuotta ja pisin yhdeksän vuotta. Yhdessä strategiassa ei määritelty päättymisvuotta. Henkilöstökertomukset olivat vuodelta 2016. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat oli laadittu eripituisiksi jaksoiksi.

Valitut strategiadokumentit kuvasivat yliopistosairaaloiden strategisia tavoitteita ja niiden toteuttamista sekä arvioivat tavoitteiden toteutumista. Dokumenttien sivumäärä vaihtelivat 3-35 sivun välillä. Suurin osa yleisstrategioista ja molemmat henkilöstöstrategiat olivat visuaalisesti näyttäviä sisältäen paljon kuvia henkilökunnasta, potilaista sekä hoito- ja tutkimusvälineistä. Strategia- ja henkilöstöstrategiatekstien informaatio vaihteli organisaatiokohtaisesti strategisten tavoitteiden yksityiskohtaisista kuvauksista yleisellä tasolla oleviin kuvauksiin. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmista käytettiin myös nimitystä tasa-arvo-ohjelma ja henkilöstöpoliittinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Yhdessä organisaatiossa tasa-arvo-, henkilöstö- ja koulutussuunnitelma oli yhdistetty samaan dokumenttiin. Henkilöstökertomuksissa kuvattiin ja arvioitiin edellisen vuoden toimintaa käyttäen määrällistä tietoa numeroiden ja taulukoiden muodossa. Päädyin tarkastelemaan strategioita ja henkilöstöstrategioita yhdessä, koska vain kahdessa yliopistosairaalassa oli laadittu erillinen henkilöstöstrategia.

### Teemahaastattelu

Haastattelu valikoitui toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi koska se on yksinkertainen keino saada selville, mitä haastateltava ajattelee kyseessä olevasta aiheesta (Eskola & Vastamäki 2010, 269). Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 204–205) korostavat haastattelun ainutlaatuisuutta tiedon keruun menetelmänä, koska se mahdollistaa suoran vuorovaikutuksen haastateltavan kanssa tilanteen edellyttämällä tavalla. Eskola ja Vastamäki (2010, 27–28, 38) tuovat esille myös haastateltavien saaman hyödyn, kun haastateltava saa kertoa mielipiteensä ja mahdolliset ideansa asian tiimoilta.

Teemahaastattelu on yksi monista haastattelutyypeistä. Se on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelun aihepiirit on ennalta valikoituja ja kaikille haastateltaville samat. Teemat toimivat keskustelun etenemisen runkona. Teemojen laajuus ja järjestys voivat vaihdella. Ennen haastattelua teemojen tueksi voidaan muotoilla niihin liittyviä kysymyksiä. (Patton 2002 343–344; Hirsijärvi & Hurme 2004, 47–48.) Määrittelin haastattelun teema-alueet teoreettisiin lähtökohtiin ja tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Laadin useita apukysymyksiä jokaisen teeman alle, jotta pystyin pitämään keskustelua yllä, vaikka haastateltava puhuisi lyhyesti.

Teemahaastattelu perustuu haastateltavilla kokemukseen tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta, joten valitsin haastateltaviksi yliopistosairaaloiden rekrytoinnin suunnittelussa keskeisesti mukana olevia henkilöstöhallinnon asiantuntijoita. Tutkijana olen puolestani alustavasti perehtynyt tutkittavaan ilmiöön ja päätyneet oletuksiin tutkittavista teemoista. Teemahaastattelu etenee valittujen teemojen varassa, jolloin tutkittavien ääni saadaan kuululle. Ihmisten tulkinnat asioista ovat keskeisellä sijalla. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 66.) Teema-alueiden puitteissa haastattelua voidaan joustavasti joko jatkaa tai syventää, mikäli tutkimuksen aihe niin vaatii (Ojasalo ym. 2009, 41).

Pyrin suunnittelemaan haastattelut huolella ja miettimään teema-alueet mahdollisimman tarkkaan. Otin sähköpostitse yhteyttä Suomen kaikkien viiden yliopistosairaalan henkilöstöhallintoihin. Kerroin sähköpostiviestissä tutkimuksen tarkoituksen ja toteuttamistavan. Kerroin myös toivomukseni saada haastatella rekrytoinnin suunnittelussa keskeisesti mukana olevaa henkilöstövoimavarojen johtamisen ammattilaista. Haastateltaviksi valikoitui neljä henkilöä. Yhdessä organisaatioissa tuli anoa lupa tutkimusjohtajalta. Muissa organisaatioissa riitti haastateltavan itsensä antama lupa.

Hirsijärvi ja Hurme (2004, 72–73) näkevät esihaastattelujen tekemisen välttämättömänä toimena ennen varsinaisiin haastatteluihin ryhtymistä, joten ennen varsinaisia haastatteluja tein esihaastattelun. Sen tarkoituksena oli testata teemahaastattelurungon toimivuutta ja arvioida haastatteluun käytettävää aikaa. Esihaastattelin muussa kuin yliopistosairaalassa työssä olevaa ylihoitajaa, jolla oli vankka kokemus monikulttuurisuudesta. Haastattelun jälkeen täsmensin teemahaastattelurunkoa muokkaamalla kysymyksiä ja teemojen järjestystä.

Lähetin haastateltaville haastatteluajankohdan sopimisen yhteydessä sähköpostitse tiedotteen tutkimuksesta (Liite 1.), jossa kerroin haastattelun aiheena olevan monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi yliopistosairaaloissa ja sitä, että kerään haastattelulla empiiristä aineistoa pro gradu -tutkielmaani varten. Ennen haastattelun alkua haastateltavat allekirjoittivat suostumuksen haastatteluun. Suostumuksessa painotin haastateltavan anonymiteetin huomiointia tutkimuksen kaikissa vaiheissa ja että, haastattelun äänitalenne tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua. Lisäksi pyysin lupaa käyttää haastattelua anonymisoidusti mahdollisesti muissa julkaisuissa, kuten ammattilehteen kirjoitetussa artikkelissa.

Kaikki haastattelut etenivät rakennettujen teemojen mukaisesti, joskin teemojen järjestys vaihteli. Olin muotoillut teemojen alle useita kysymyksiä varmistaakseni haastattelun luontevan etenemisen, mikäli kokemattomuuteni haastattelijana häiritseisi keskustelun etenemistä. Teemahaastattelurunko on nähtävissä liitteenä (Liite 2). Patton (2002, 353) toteaa laadukasta tietoa sisältävän aineiston keräämisen edellytyksenä olevan selkeät, neutraalit ja mahdollisimman vähän haastateltavaa johdattelevat kysymykset.

Toteutin haastattelut haastateltavien työpaikoilla työpäivän lomassa. Kysyin haastateltavilta taustatietoja ennen varsinaisiin haastattelu-teemoihin siirtymistä. Haastateltavien ammattinimikkeet vaihtelivat organisaatiokohtaisesti. Anonymiteetin säilyttämisen vuoksi en tuo esille varsinaisia ammattinimikkeitä. Kaikilla haastateltavilla oli terveydenhuollon perustutkinto ja korkeakoulututkinto. Lisäksi kaikilla oli vankka työkokemus henkilöstöhallinnon alueelta ja kokemusta monikulttuurisesta henkilöstöstä jo ennen nykyistä työtehtävää henkilöstöhallinnossa, joko toimiessaan käytännön hoitotyössä, hoitotyön esimiehenä, erilaisten monikulttuurisuusprojektien myötä tai monikulttuurisuusopintojen kautta.

Haastateltavat olivat motivoituneita, puhuivat avoimesti ja innostuneesti, joten sain haluamani tiedot vaivattomasti. Tallensin haastattelut puhelimella ja varmuuden vuoksi nauhurilla. Haastatteluihin oli alustavasti varattu tunti aikaa. Haastattelujen todellinen kesto vaihteli 36 ja 78 minuutin välillä. Kaikkiaan nauhoitettua haastattelumateriaalia kertyi 3 tuntia 48 minuuttia.

### 3.3 Tutkimusaineistojen analysointi sisällönanalyysillä

Tutkimusaineisto toimii tutkijan ajatuksen tukena ja tutkimusvälineenä, joten laadullisen tutkimuksen aineistoa tulee tarkastella avoimesti pohtimalla, mitä juuri tämä aineisto kertoo tutkittavana olevasta asiasta. Aineiston analyysin tarkoituksena on aineiston tiivistäminen ja muuttaminen teoreettiseksi kuvaukseksi tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2007, 66), jolloin usein hyvin hajanaisesta aineistosta muodostuu selkeä ja mielekäs kokonaisuus (Eskola & Suoranta 2008, 137). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista analyysin ja synteessin yhdistyminen. Analyysivaiheessa aineisto tiivistetään ja luokitellaan. Synteesivaiheen tavoitteena on kokonaisuuden hahmottaminen uuden näkökulman löytämiseksi tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2011, 115.) Tutkimusaineiston käsittelyn perustana on looginen päättely ja tulkinta (Ojasalo ym. 2009, 122–123).

Sisällönanalyysin toteuttamiseen on olemassa useita tapoja. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Eri analyysimuodoissa tutkimusaineisto analysoidaan ja luokitellaan joko itse aineistoon tai jo valmiina olevaan teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Tässä tutkimuksessa päädyin käyttämään teoriaohjaavaa analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytköksiä aikaisempaan tietoon, joka auttaa analyysiä, mutta tarkoituksena ei ole teorian testaaminen aikaisempaan tietoon pohjautuen vaan lähinnä uusien ajatusten tuottaminen. Aineiston analysoinnissa käytetään hyväksi sekä aineistolähtöisyyttä että valmiita malleja, joita pyritään yhdistelemään. Omassa analyysissäni käytin apuna aiempaa tutkimusta monikulttuurisuudesta henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja rekrytoinnissa, joihin peilasin tutkimustuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–98.)

Puusan (2011, 117) mukaan sisällönanalyysi ei välttämättä tarkoita erillistä analyysimenetelmää, vaan se voidaan käsittää viitekehykseksi, jonka puitteissa tutkimusaineistoa voidaan tarkastella laaja-alaisesti. Tässä tutkimuksessa käytän sisällönanalyysiä analyysimenetelmänä, jota hermeneuttinen ote ohjaa. Analyysin toteutus jakautuu eri vaiheisiin, joita voivat olla analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustumisen vaihe, aineiston pelkistäminen ja kategorioiden muodostaminen. Lopuksi aineistosta tehdään tulkin-

### Strategiadokumenttien analysointi

Eskolan ja Suorannan (2008, 151) mukaan analysoinnin onnistumisen edellytyksenä on, että tutkija tuntee aineiston perin pohjin. Aloitin strategiadokumenttien analyysiprosessin lukemalla aineiston läpi useita kertoja. Käsittelin ensin jokaisen asiakirjan erikseen organisaatiokohtaisesti. Valitsin analyysiyksiköksi sanan, lauseen tai ajatuskokonaisuuden, joka kuvasi tutkimuskysymyksen mukaisesti monikulttuurisuutta, monimuotoisuutta, maahanmuuttajia, kansainvälisyyttä, rekrytointia ja johtamista ilmaisevia sanoja tai asiayhteyksiä eli etsin monikulttuurisuuteen viittaavia ilmaisuja laajemmin kuin pelkään rekrytointiin liittyen. Kirjasin alkuperäiset ilmaisut taulukoihin analyysiprosessin eri vaiheissa ja yhdistin eri organisaatioiden strategioista peräisin olevat ilmaisut samaan taulukkoon, koska alkuperäisilmaisujen määrien välillä oli suuria eroja organisaatiosta riippuen. Ryhmittelin samaa asiaa koskevat alkuperäisilmaisut teemoittain suoraan alaluokiksi, koska alkuperäisilmaisut olivat mielestäni sinällään tarpeeksi pelkistettyjä. Yhdistin yläluokat muodostaen niistä asiakokonaisuuksia. Taulukossa 2 olen kuvannut analyysimenetelmää.

TAULUKKO 3. Esimerkki strategiadokumenttien sisällönanalyysistä

Esimerkki alkuperäisilmäisestä	Alaluokka	Yläluokka	Yleistys
<p>”Kattavat ja laadultaan kansainvälistä huippua edustavat palvelut..”</p> <p>”Organisaatio toimii aktiivisesti myös hallinnon ja johtamisen alueilla kansainvälisillä foorumeilla.”</p> <p>”...tutkimusryhmän kansainvälisyys ja tutkijavaihdot...”</p> <p>”Kattavat ja laadultaan kansainvälistä huippua edustavat palvelut tasavertaisesti kaikille kansalaisille.”</p>	<p>Palvelujen laadun kansainvälinen taso</p> <p>Hallinnon ja johtamisen kansainvälisyys</p> <p>Kansainvälinen tutkimus</p> <p>Kansainvälistä huippua edustavat palvelut kaikille</p>	<p>Kansainvälisyys</p>	
<p>”Työyhteisön valmiuksia toimia monikulttuurisessa ympäristössä kehitetään ja tuetaan.”</p> <p>”Sairaala-alueen opasteissa käytetään suomen, ruotsin ja englannin kieltä.”</p>	<p>Työyhteisön monikulttuuristen valmiuksien kehittäminen</p> <p>Englannin kieli opasteissa kotimaisten kielten rinnalla</p>	<p>Monikulttuurinen työyhteisö</p>	<p>Monikulttuurisuus strategioissa</p>
<p>”...organisaation täytyy käyttää kaikki henkilöstöpoliittiset keinot ja mahdollisuudet, mukaan lukien työvoiman maahanmuutto, turvatakseen työvoiman saatavuuden.”</p> <p>”Maahanmuuttajien rekrytoitumista edistetään...”</p>	<p>Työvoiman saatavuuden turvaaminen mm. maahanmuuton avulla</p> <p>Maahanmuuttajien rekrytointi</p>	<p>Monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnin tarve</p>	

### Teemahaastattelujen analysointi

Aloitin aineistoon perehtymisen litteroimalla haastattelut sanatarkasti kirjalliseen muotoon (Kylmä & Juvakka 2007, 111) ja kuuntelin haastattelut vielä uudelleen litteroinnin jälkeen. Muodostin haastatteluista erillisen tiedoston tietokoneelle. Koodasin haastattelut kirjain-numeroyhdistelmällä H1-H4. Litteroitua aineisto muodostui 42 sivua Times New Roman fonttia ja kirjainkokoa 12 käyttäen riviväli oli 1,5.

Aloitin teemahaastattelujen analysoinnin tutustumalla ensin litteroituun aineistoon lukemalla sen läpi useita kertoja. Koodasin kirjoitetun aineiston merkitsemällä eri väreillä keskeisiä asioita. Tämä auttoi hahmottamaan tutkimuskysymyksiin liittyviä kohtia. Etennin aineiston analysoinnissa haastatteluteemojen mukaisesti. Varsinaisia haastatteluteemoja oli kaksi taustakysymysten lisäksi. Ensimmäisessä teemassa keskityin monikulttuurisen henkilöstön rekrytointiin liittyviin kysymyksiin. Toisessa teema-alueessa haastateltavat esittivät näkemyksiään monikulttuurisuuden vaikutuksesta henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus halutessaan tuoda esille teemoihin liittyviä asioita, jotka eivät vielä olleet esillä.

Tiivistettyäni aineistoa poimin sieltä tutkimukseni kannalta kiinnostavia asioita, joista aloin rakentamaan yhtenäisempää kokonaisuutta. Asettelin alkuperäisilmaisuja eri otsikoiden alle kuten esimerkiksi monikulttuurisuuden ilmenemisen organisaation käytännöissä ja strategioissa. Teemahaastattelurunko toimi teemoja ohjaavana tekijänä. Aineiston kokoamisen ja tiivistämisen jälkeen aloin purkaa sitä uudellaisiksi kokonaisuuksiksi. Yhdistin alaluokkien informaatiota yläluokiksi ja yläluokista muodostin asiakokonaisuuksia pääluokiksi. Taulukossa 4 on esimerkki teemahaastatteluaineiston analysoinnista.

Seuraavassa luvussa esittelen tutkimuksen tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaan strategiadokumenttiaineistosta saatua tietoa ja vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Seuraavissa kahdessa alaluvussa käsittelen teemahaastatteluista kertynyttä aineistoa. Joitakin haastatteluaineiston suorista lainauksista olen muokannut luettavampaan muotoon ja muuttanut murre sanoja yleiskielelle anonymiteetin varmistamiseksi. Strategia-aineistoista ja haastatteluista otetut suorat lainaukset olen koodannut kirjaimilla ja juoksevilla numeroilla (strategiadokumentit = D 1-5, haastateltava = H 1-4).



TAULUKKO 4. Esimerkki teemahaastattelujen sisällönanalyysistä

Esimerkki alkuperäisestä aineistosta	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
”Työntekijöistä hyvin pieni osuus on ulkomaalaistaustaisia.”	Ulkomaalaistaustaisten vähäinen määrä		
”Koska meillä on potilaita eri kulttuureista, niin pitäisi myös olla monikulttuurista henkilöstöä.”	Monikulttuuriset potilaat ja monikulttuurinen henkilöstö	Monikulttuurisuus organisaation käytännöissä	
”Ulkomaalaiset tuovat omaa hoitokulttuuriaan, kunnioitettavaa asennetta, positiivisuutta työyhteisöihin.”	Ulkomaalaisten oman kulttuurin tulo työyhteisöihin		
”Monikulttuurisuus tulisi olla kirjattuna henkilöstöstrategiaan...”	Monikulttuurisuus näkyväksi strategiassa	Monikulttuurisuus strategioissa	Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkökulma monikulttuurisuuteen
”Olemme pyrkineet jalkautamaan strategiaa ryhmäkeskustelujen avulla, jotta jokainen voisi miettiä mitä se omassa työssä tarkoittaa.”	Strategian tuominen yksilön tasolle		
”Monikulttuurisuutta ei haluta korostaa liikaa.”	Monikulttuurisuus yhtenä työyhteisön osana		
”Esimiesten tulisi ottaa huomioon joitakin kulttuurisia asioita...ei sen kummempaa.”	Kulttuuristen ominaisuuksien huomiointi esimiestyössä	Johtaminen monikulttuurisessa organisaatiossa	
Meillä ei ole monikulttuurisuuteen liittyvää koulutusta. Esimiesten varassa on paljon.”	Monikulttuurisuus-koulutuksen puuttuminen – esimiestyö tärkeää.		

## 4 TULOSTEN TARKASTELO

### 4.1 Monikulttuurisuus organisaatioiden strategisissa linjauksissa

Päädyin analysoimaan kaikkien organisaatioiden strategiat ja henkilöstöstrategiat yhtenä ryhmänä, koska vain kahdessa organisaatiossa oli erillinen henkilöstöstrategia. Muodostin henkilöstökertomuksista sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus- suunnitelmista omat ryhmänsä.

#### Strategiat ja henkilöstöstrategiat

##### *Kansainvälisyys*

Turvallinen ja laadultaan korkeatasoinen potilaiden tutkimus ja hoito edellyttävät tutkimus- ja hoitokäytäntöjen sekä tulosten vertailtavuutta myös kansainvälisellä tasolla. Kansainvälisyys tuli esille lähes kaikissa strategioissa lähinnä tutkimustoimintaan liittyvänä ilmiönä. Kansainvälisesti korkeatasoinen tutkimustoiminta nähtiin yleisesti toimintaympäristön ja potilaiden kliinisen hoidon kulmakivinä.

”Kansainvälinen tieteellinen toiminta ja tutkimusyhteistyö: tutkimusryhmän jäsenten kansainvälisyys ja tutkijavaihdot....”(D5)

Palvelujen kansainvälinen kilpailukyky korostuu terveydenhuollon toimintaympäristön muuttuessa esimerkiksi valinnanvapauden lisääntyessä. Potilailla on myös entistä paremmat mahdollisuudet kartoittaa palvelujen saatavuutta ulkomailta Euroopan parlamentin ja Euroopan neuvoston direktiivin (2011/24/EU) nojalla. Sen lähtökohtana on, että potilaalla on vapaus hakea terveystalvveluja toisesta EU- tai ETA-valtiosta ja Sveitsistä. Korvauserusteet ovat samat kuin kotimaassa annetussa hoidossa. Toisaalta myös ulkomaisia potilaita halutaan Suomeen hoitoon. Tästä esimerkkinä mainittakoon Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) yhteistyökumppaneineen kehittämä ulkomaisille asiakkaille suunnattu terveystalvveluohanke. Terveystalvvelupalveluun voi lääketieteellisten erikoisalojen osaamisen lisäksi halutessaan liittää erilaisia elämyksellisiä talvvelupalvveluja. (Terveystalvvelu – FinnHealth.)

Tutkimustoiminnan osalta strategioissa viitattiin pääasiassa lääketieteelliseen tutkimukseen, mutta myös muu terveystieteellinen tutkimus laajempaan kokonaisuutena sekä hallinnon ja johdon kansainvälinen yhteistyö tulivat esille.

”Parannamme tutkimustyön tuloksellisuutta ja nostamme tutkimusryhmiä terveystieteellisen tutkimuksen kansainväliselle huipulle.”(D3)

”Organisaatio toimii aktiivisesti myös hallinnon ja johtamisen alueilla kansainvälisillä foorumeilla.” (D1)

Strategioissa nousi esille kansainvälisen talouden epävarmuus ja kilpailun kiristyminen, joiden myötä vain hyvät resurssit omaavat tutkimus- ja toimintaympäristöt säilyvät vetovoimaisina. Tulkitsen tämän vetovoimatetekijän olevan yhteydessä työmarkkinoilla tapahtuvaan yleiseen kilpailuun osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä. Tähän on ollut vaikuttamassa teoriaosuudessa esiin tullut väestön ikääntyminen ja sen myötä lisääntynyt eläkkeelle siirtyminen. Eri-ikäisellä henkilöstöllä on myös erilaisia odotuksia työhön sitoutumisesta. Näistä syistä organisaatioissa on kiinnitettävä huomiota siihen, kuinka uusia työntekijöitä, niin kotimaisia kuin ulkomaalaisiakin, pystytään houkuttelemaan organisaatioon ja toisaalta pitämään organisaation palveluksessa.

Käsitteellä kansainvälinen henkilöstö viitataan usein eri kulttuureista lähtöisin olevaan henkilöstöön (Pitkänen 2011, 75; Sakko 2015, 30; Kujanpää 2017, 71). Henkilöstön rekrytointiin liittyviä mainintoja kansainvälisyydestä esiintyi hyvin vähän strategiadokumenteissa. Seuraava sitaatti kuvaa organisaation vetovoimaisuuden merkitystä työnantajana.

”Profiloituminen kansallisesti ja kansainvälisesti merkittäväksi toimijaksi vahvistaa organisaation roolia yliopistollisena sairaalana ja edesauttaa rekrytointia kansainvälisen ja oman maan sairaaloiden välisen kilpailun koveudessa.” (D4)

### *Monikulttuurinen työyhteisö*

Monikulttuurinen työyhteisö voidaan nähdä sekä haasteena että voimavarana organisaatioissa. Organisaation monikulttuurisuus ja monimuotoisuus tuli strategioissa esille yhdenvertaisuuslakiin perustuvissa tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvissä ilmaisuisissa. Yhdenvertaisuus voidaan määritellä myös organisaation strategiseksi päämääräksi, jolloin selkeät tavoitteet ja toimenpiteet yhdenvertaisuuden saavuttamiseksi on määriteltävä yleisellä tasolla ja lähinnä terveystalvelujen saajia silmällä pitäen, kuten seuraava sitaatti osoittaa.

”Kattavat ja laadultaan kansainvälistä huippua edustavat palvelut tasavertaisesti kaikille kansalaisille.” (D1)

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden voidaan päätellä tulevan esille varsinaisessa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa enemmän kuin varsinaisissa strategioissa. Eri kieli- ja kulttuuritaustoista lähtöisin olevat potilaat tai asiakkaat muodostavat oman ryhmänsä, joita tulee kohdella tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti valtaväestön kanssa. Sama tasa-arvoisuuden periaate pätee myös monikulttuuriseen henkilöstöön, vaikka se ei tullut esille selkeänä mainintana.

Henkilöstön monikulttuurisuutta ja monimuotoisuutta voidaan tuoda esille myös kuvien muodossa (Työ- ja elinkeinoministeriön raportti 2009, 19). Monikulttuurinen henkilöstö tuli esille erään organisaation strategiassa olevassa kuvassa, jossa suomalaisen työntekijän kanssa oli ulkomaalaiseksi tulkittava henkilö. Kuvien laittaminen strategiadokumentteihin ja rekrytointi-ilmoituksiin viestii organisaation myönteisistä asenteista monikulttuurisuutta kohtaan. Kuvat voivat olla luomassa positiivista kuvaa organisaatiosta työnantajana, jonne myös muista kuin omasta kulttuuristamme lähtöisin olevat henkilöt ovat tervetulleita. Tässä kohtaa voi olla paikallaan vanha sanonta: ”Yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa.”

Työyhteisön monikulttuurisuuden kehittäminen ja tukeminen tuli esille yleisluonteisena mainintana valmiuksista toimia monikulttuurisessa työyhteisössä. Keinot valmiuksien edistämiseksi ei strategiateksteissä käynyt ilmi.

”Työyhteisön valmiuksia toimia monikulttuurisessa ympäristössä kehitetään ja tuetaan.” (D1)

Suomessa työskentelyyn vaaditaan suomen kielen taito tai vastaavasti ruotsinkielisillä alueilla täytyy osata ruotsia. Laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä (1994/559) todetaan riittävän kielitaidon tärkeys työtehtävien hoitamisen edellytyksenä. Kielitaidon katsotaan olevan usein suurin este ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden työllistymisessä ja uuteen työyhteisöön sopeutumisessa Suomessa, joten kielitaidon kehittymisen tukeminen on tärkeää. Yliopistosairaaloiden strategioissa oli joitakin viittauksia kielenkäyttöön ja kommunikointiin pääasiassa ruotsin kielellä. Maahanmuuttajataustaisen henkilöstön kielitaidon kehittäminen tuli esille yleisluonteisesti.

”Sairaala-alueen opasteissa käytetään suomen, ruotsin ja englannin kieltä.” (D1)

”Maahanmuuttajien rekrytoitumista edistetään tukemalla kielitaidon kehittymistä.” (D1)

#### *Monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnin tarve*

Henkilöstön riittävyys on muodostunut kriittiseksi kilpailutekijäksi terveydenhuollossa, kun henkilöstö tulee jäämään suurin joukoin eläkkeelle lähivuosina. Epävarmuutta aiheuttaa se, pystyvätkö yliopistot ja ammattikorkeakoulut kouluttamaan tarpeeksi terveydenhuollon ammattilaisia eläkkeelle jäävien tilalle. Henkilöstön tarpeen ennakointi ja pitkäjänteinen suunnittelu organisaation tarpeiden mukaisesti ovat hyvän rekrytointiprosessin edellytyksiä. Ulkomaalaisten ja ulkomaalaistaustaisten henkilöiden rekrytoinnin panostamiseen oli otettu selkeästi kantaa yhden organisaation strategiassa, kuten seuraavat sitaatit osittavat.

”...organisaation täytyy käyttää kaikki henkilöstöpoliittiset keinot ja mahdollisuudet, mukaan lukien työvoiman maahanmuutto, turvatakseen työvoiman saatavuuden.” (D1)

”Kansainvälisissä rekrytoinneissa noudatetaan kuntayhtymäkohtaisesti laadittavaa toiminta-ohjelmaa ja tehdään yhteistyötä työ- ja elinkeinoviranomaisten kanssa.” (D1)

Vastaanotto ja perehdytys ovat osa rekrytointiprosessia ja niillä on tärkeä merkitys kun, työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa. Eri kieli- ja kulttuuritaustoista lähtöisin olevan työntekijän kohdalla tämä korostuu entisestään. Uusille työntekijöille pyritään mahdollisuuksien mukaan nimeämään perehdyttäjät tai mentorit perehdytyksen tueksi. Perinteisesti mentoroinnilla käsitetään toimintaa, jossa tietoa ja osaamista siirretään kokeneemmalta työntekijältä vähemmän kokemusta omaavalle työntekijälle. Sakko (2015, 66) toteaa mentoroinnilla olevan positiivisia vaikutuksia uuden työntekijän sopeutumiselle työsuhteen alussa. Haastateltavien puheissa painottuivat erilaiset tukitoimet osaamisen kehittämisen keinoina maahanmuuttajien työllistymisen edistämiseksi. Tukitoimista ei ollut tarkempaa mainintaa, mutta ymmärrän nämä tukitoimet olevan osa perehdytyksen ja mentoroinnin kokonaisuutta.

”Maahanmuuttajien rekrytoitumista edistetään tukemalla toimintakulttuurin tuntemusta ja ammatillisen tehtävänkuvan omaksumista työskentelyn ohessa työyhteisön jäsenenä.” (D5)

Riittävän ohjauksen ja tuen saaminen voi olla vaikeaa, mikäli ulkomaalaistaustaiselle työntekijälle ei ole nimetty ohjaajaa, joka on läsnä työvuorossa (Vartiainen ym. 2018, 97).

#### Henkilöstökertomukset

Henkilöstökertomuksessa kuvataan henkilöstöressurssien nykytilaa ja niiden kehitystä. Henkilöstön määrä, laatu, työyhteisön yleinen tilanne ja erilaiset henkilöstöön liittyvät tunnusluvut sisältyvät yleensä henkilöstökertomukseen. (Viitala 2007, 323.) Henkilöstökertomus toimii strategisen henkilöstöjohtamisen, päätöksenteon sekä työyhteisön kehittämisen tukena. Se on tarkoitettu sekä henkilöstön, organisaation johdon että poliittisten päätöksentekijöiden toiminnan tueksi. (PPSHP 2016.) Yliopistosairaaloiden henkilöstökertomuksissa (n=5) oli monikulttuurisuuteen liittyviä mainintoja hyvin vähän. Kaksi asiakokonaisuutta, jotka olivat kieli- ja kommunikaatio sekä monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi, nousivat jossain määrin esille.

### *Kieli ja kommunikaatio*

Kommunikointi ja ymmärtäminen ovat keskeisessä osassa asiakkaiden ja potilaiden kohtaamisessa, mutta myös henkilöstön välisessä kanssakäymisessä. Näin ollen ammattitaidon ohella riittävän kielitaidon merkitys korostuu terveydenhuollon työyhteisöissä. Ulkomaalaistaustaisten lääkäreiden ja hoitajien puutteellinen kielitaito voi johtaa potilasturvallisuutta vaarantaviin tilanteisiin. Työyhteisöissä myös hoitohenkilökunta on kokenut lääkäreiden puutteellisen kielitaidon kuormittavana tekijänä (Tervola 2017, 196). Molempien kotimaisten kielten osaaminen painottui henkilöstökertomuksissa luonnollisena asiana, kun kyseessä on kaksikielinen maa. Henkilöstökertomuksissa ei varsinaisesti käynyt ilmi kenelle kielikoulutus on tarkoitettu.

### *Monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi*

Henkilöstön tarpeen ennakointi tuli esille organisaatioiden henkilöstökertomuksissa. Henkilöstön saatavuutta ja positiivista työnantajakuva pyrittiin parantamaan osallistamalla erilaisiin messu- ja rekrytointitapahtumiin sekä panostamalla yhteistyöhön oppilaitosten kanssa. Kokonaan uusia rekrytointikanavia suunniteltiin otettavaksi käyttöön rekrytoinnissa, jossa yhtenä vaihtoehtona nähtiin sosiaalisen median hyödyntäminen.

Kansainvälisyys tai monikulttuurisuus erillisinä ilmaisuina eivät tulleet tässä yhteydessä esille, mutta ne voidaan teoreettisten lähtökohtien pohjalta tulkita liittyvän vahvasti sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan rekrytointiin sekä ennakoivaan rekrytointiin oppilaitoksista sekä messuilta. (Viitala 2007, 105; Sangeetha 2010, 95; Sakko 2015, 95.)

Erikoislääkäreistä erityisesti psykiatrien, radiologien ja patologioiden riittämättömyys mainittiin valtakunnallisena ongelmana. Ratkaisua oli yritetty löytää ulkomaisesta rekrytoinnista, mutta haasteellisuutensa vuoksi ulkomaisesta rekrytoinnista oli luovuttu.

”Patologi- ja radiologyövoimaa haettiin myös ulkomailta. Rekrytoinnit eivät toteutuneet, sillä haasteeksi osoittautuivat valtioiden ammattitaitovaatimusten erot sekä palkkaus- ja kielitaitokysymykset.” (D1)

Perehdytys on osa rekrytointiprosessia. Puutteellinen perehdytys voi pilata hyvän rekrytoinnin ja puutteellinen kielitaito voi vaikeuttaa laadukkaan perehdytyksen ymmärtämistä. Muista kulttuureista tulevien henkilöiden perehtymistä organisaation toimintaan ja työtehtäviin voidaan helpottaa erilaisilla teknisillä sovellutuksilla, joissa puhutun kielin ohella käytetään apuvälineenä kuvaa.

”Videot helpottavat opastusta ja perehdyttämistä monikulttuurisessa työyhteisössä.” (D1)

#### Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat

Työnantajan velvollisuutena on tasa-arvon ja yhdenmukaisuuden edistäminen työpaikoilla. Vähintään kolmekymmentä henkilöä työllistävä työnantaja on velvoitettu laatimaan suunnitelma henkilöstöpoliittisen tasa-arvon- ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Tasa-arvolaki (609/1986) ottaa kantaa sukupuolten väliseen tasa-arvoon sekä sukupuolidentiteettiin liittyviin näkökohtiin. Yhdenvertaisuuslaki puolestaan määrittelee samanarvoisuuden monikulttuurisuuden ja monimuotoisuuden kannalta (1325/2014.)

Yliopistosairaaloitten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmissa korostui erityisesti sukupuolten välinen tasa-arvo. Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus tulivat esille viittauksissa yhdenvertaisuuslain 8§:ssä mainittuihin ”iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielin, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden tai seksuaalisen suuntautumisen” mukaisen syrjinnän kieltämiseen. Etninen yhdenvertaisuus tuli esille seuraavassa sitaatissa.

”Etnisen yhdenvertaisuuden edistämiseksi tulee laatia yhdenvertaisuussuunnitelma siinä laajuudessa kuin työnantajan toiminta sitä edellyttää.” (D3)

Monikulttuurisuus käsitteenä oli mainittu kaksi kertaa saman yliopistosairaalan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa. Muiden organisaatioiden suunnitelmissa ei ilmennyt suoraa viittausta monikulttuuriseen tai monimuotoiseen henkilöstöön.



Tulkitsen kielellisen monimuotoisuuden tarkoittavan lähinnä ruotsin kielen käytön tukemista, johon kielenkäyttölisä viittaa. Monikulttuurisuuskeskustelun laajempi tarve oli myös tiedostettu, mutta keskustelua asian tiimoilta ei ole ryhdytty vielä käymään.

”Monikulttuurisuuden osalta on edellisen kauden suunnitelmassa tavoiteltu kielellisen monimuotoisuuden tukemista kielenkäyttölisän avulla.” (D5)

”Edellisen kauden pohdintaa monikulttuurisuuden edistämisestä työyhteisöissä kielikysymystä laajempänä kysymyksenä päädyttiin siirtämään seuraavaan kauteen.” (D5)

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) mukaan sellaisten henkilöiden erityiskohtelu on sallittu, jotka muutoin saattaisivat olla eriarvoisessa asemassa. Erityiskohtelulla pyritään poistamaan eriarvoisuutta ja luomaan yhdenvertaisia mahdollisuuksia. Positiivinen erityiskohtelu tuli esille tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmissa. Organisaatioissa ensisijaisena tavoitteena on turvata rekrytointien laillisuus ja positiivisen erityiskohtelun tulkinta voi olla haastavaa. Muista kulttuureista tulevan henkilöstön suosiminen rekrytointitilanteessa on pystyttävä perustelemaan hyvin, jotta kantaväestöön kuuluvat työnhakijat eivät kokisi tulleeensa syrjityiksi.

”Positiiviset erityistoimet poistavat eriarvoisuutta ja luovat yhtäläisiä mahdollisuuksia.” (D5)

”Henkilöstövalinnoissa positiivinen erityiskohtelu on sallittu tasa-arvoa edistävänä toimenpiteenä edellyttäen, että hakijat muuten ovat pätevyyteltään tai sopivuudeltaan yhdenvertaiset.” (D3)

Erilaiset tukitoimet voivat aiheuttaa vastustusta työtovereiden keskuudessa. Pitkäsen ja kollegoiden (2017, 232) tutkimuksen mukaan ulkomaalaistaustaisen henkilöstön saama apu työsuhteasioissa ja kielioipinnoissa aiheutti kritiikkiä työyhteisössä. Erityiskohtelu voi aiheuttaa hämmennystä myös ulkomaalaistaustaisten keskuudessa.

## 4.2 Monikulttuurisuus henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta

### *Monikulttuurisuuden vaikutus sairaalaorganisaation toimintaan*

Henkilöstön monikulttuurisuuden odotetaan tuovan strategisia etuja, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa tai eri kulttuuritaustaisten potilaiden hoitamisessa (Sorainen 2014, 147). Haastatellut totesivat eri kulttuuritaustoista lähtöisin olevien potilaiden määrän lisääntyneen viime vuosina, joten myös monikulttuurisen henkilöstön tarve on alkanut korostua. Erilaisiin kulttuurisiin taustoihin on totuttu tai ollaan tottumassa ja monikulttuurisuus on alettu nähdä vahvuutena organisaatioissa.

Eräs haastateltava kertoi, että organisaatiossa on vielä melko vähän monikulttuurista henkilöstöä, mutta pikkuhiljaa rekrytointi on lähtemässä käyntiin henkilöstöryhmissä, joissa hyvän suomen kielen taidon merkitys ei ole yhtä suuri kuin esimerkiksi hoitotyössä. Myös joidenkin lääketieteen erikoisalojen kohdalla on pohdittu mahdollisuuksia rekrytoida ulkomailta.

Haastatteluissa tuli esille työelämässä olevien nuorten sukupolvien luonteva suhtautuminen eri kulttuureista lähtöisin oleviin henkilöihin. Tätä perusteltiin muun muassa lisääntyvällä sosiaalisen median käytöllä ja opiskelijavaihdolla. Nuorempien sukupolvien myötä monikulttuurisuuden nähtiin vähitellen muuttuvan luonnolliseksi osaksi organisaation toimintaa.

”Nuoret ovat kansainvälisiä, he ottavat asiat arkipäiväisinä, mutta meidän vanhemmat työntekijät asennoituvat eri tavalla monikulttuurisuuteen.”

(H3)

Tärkeänä tekijänä haastateltavien puheissa nousi esille kielellisen ja kulttuurisen osaamisen lisääntyminen monikulttuuristen potilaiden kohtaamisessa, kun organisaatioon palkataan erilaisista taustoista tulevaa henkilöstöä. Tämä mahdollistaa myös kantaväestöön kuuluvan henkilökunnan ajatusmaailman laajenemisen ja ymmärryksen lisääntymisen muiden kulttuurien toimintatapoja kohtaan sekä mahdollisuuden yleisen suvaitsevaisuuden kehittymiseen. Haastatteluissa tuli ilmi, että vielä melko yleisenä ajatukse-  
na on se, että muualta tulevien täytyy sopeutua paikallisiin toimintatapoihin. Ajatus sii-

tä, että oma toimintatapa ei ole ainoa oikea ja siitä, että myös muilta voidaan oppia, on kuitenkin yleistymässä.

”Kyllä se ajatuksena varmasti on melko yleinen, että meillä tehdään näin.”  
(H2)

”Viime aikoina on kysytty miten muualla joku asia tehdään, kun perinteenä on ollut, että meillä tehdään näin.” (H1)

Esimerkiksi sairaanhoitajan rooli on Suomessa melko itsenäinen ja tehtäväkuva laaja verrattuna muihin maihin, joten tullaan helposti ajatelleeksi, että muualta tulleilla ei ole meille paljoa annettavaa. Haastatteluissa ilmeni, että eteen on kuitenkin tullut tilanteita, joissa muualta tulleella hoitajalla on enemmän tietoa ja kokemusta kuin kantaväestöön kuuluvilla, jolloin roolit tavallaan vaihtuvat. Ulkomaalaistaustainen työntekijä voi olla esimerkiksi omassa maassaan perehtynyt Suomessa vasta aloitettavaan hoitomenetelmään, jolloin hän tavallaan astuukin perehdyttäjän rooliin. Tällaista tilannetta voi olla vaikea hyväksyä työyhteisöissä. Tätä tukee myös Pitkäsen ja kollegoiden (2017, 230) tutkimustulos, jonka mukaan monikulttuurisessa työyhteisössä tarjoutuu myös suomalaiselle henkilöstölle mahdollisuuksia oppia uusia asioita muualta tulleilta kollegoilta.

Haastateltavat toivat esille muista kulttuureista lähtöisin olevan henkilöstön erilaisen asenteen potilaita kohtaan ja kiinnostuksen käytännön hoitotyön tekemiseen, mikä katsottiin olevan kantaväestöön kuuluvien hoitajien keskuudessa jossain määrin aliarvostettua. Osasyynä erilaisiin asenteisiin voi olla suomalaisessa sairaanhoitajakoulutuksessa korostuva kehittämis- ja projektiosaaminen, joka voi jossain määrin viedä huomiota käytännön hoitotyöltä. Muista kulttuureista tulevan henkilöstön nähtiin myös tuovan myönteisyyttä suomalaisiin työyhteisöihin. Tulkitsen haastateltavien viittaavan lähinnä Aasian maista lähtöisin olevaan henkilöstöön. Tulkintani mukaan ulkomaalaisten myös koetaan arvostavat työtään Suomen korkeatasoisen terveydenhuollon toimintaympäristössä ja luottavat johtajien toiminnan oikeudenmukaisuuteen.

”Ulkomaalaiset tuovat omaa hoitokulttuuriaan, kunnioittavaa asennetta potilaiden kohtaamisiin sekä positiivisuutta työyhteisöihin.” (H1)

*Mielipiteitä monikulttuurisuuden esiintymisestä strategiadokumenteissa*

Monikulttuurisuus vaatii linjauksen organisaation strategiassa. Tämä mahdollistaa organisaation henkilöstöpolitiikan ohjaamisen monikulttuurisuutta ja monimuotoisuutta vahvistavaksi, joka puolestaan mahdollistaa suunnitelmallisen rekrytoinnin toteuttamisen (Pitkänen 2011, 95; Lahti 2014, 148). Yliopistosairaaloiden strategiadokumenteissa monikulttuurisuus tuli esille varsin vähän. Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus voivat kuitenkin sisältyä moniin strategisiin tavoitteisiin, vaikka niitä ei ole erikseen tuotu esille.

Kysyin haastateltavilta tuloksen herättämiä ajatuksia. Kahden haastateltavan mukaan monikulttuurisuuden tulisi nykypäivänä näkyä enemmän strategioiden tasolla, koska potilaat ja henkilöstö ovat lisääntyvässä määrin erilaisista kulttuureista lähtöisin. Monikulttuurisuuden oleminen enemmän toiminnan kuin strategioiden tasolla arveltiin johtuvan osittain resurssien vähydestä, jolloin vähäiset voimavarat joudutaan kohdentamaan välttämättömimpään tarpeeseen. Monikulttuurisuuden näkymättömyyttä strategioissa perusteltiin myös työvoiman hyvällä saatavuudella, jolloin ei ole tarvetta panostaa ulkomaalaistaustaisten rekrytointiin.

”Monikulttuurisuus tulisi olla kirjattuna henkilöstöstrategiaan siten, että monikulttuuristen potilaiden hoidon toteuttajat eli monikulttuurinen henkilöstö olisi huomioitu.” (H1)

”Resurssit joudutaan kohdentamaan aina siihen akuutimpaan...tällä hetkellä ei ole haasteita henkilöstön saatavuuden suhteen...”(H4)

Strategian olemassaolo ei vielä kuitenkaan riitä, vaan se täytyy tuntea ja ymmärtää organisaation eri toimijoiden keskuudessa, jotta sen voidaan olettaa siirtyvän toiminnan tasolle (Maury 2016,48). Eräs haastateltava totesi strategian olevan tärkeä asiakirja, koska siihen viittaamalla on helppo perustella asioita. Toisaalta hän koki strategiatekstit abstrakteiksi ja siten pohdintaa vaativiksi ennen kuin ne laskeutuvat toiminnan tasolle.

Haastateltava toi myös esille henkilöstöstrategian tarpeen, jossa monikulttuurisuus nostettaisiin esille konkreettisella tasolla.

”Olemme pyrkineet ryhmäkeskustelujen avulla saada strategiaa jalkautumaan, jotta jokainen pystyisi miettimään, mitä se juuri omassa työssä tarkoittaa.” (H1)

Haastatteluissa nousi esille myös se, että monikulttuurisuutta ei ehkä haluta korostaa liikaa ja toisaalta sen katsotaan sisältyvän organisaatioiden tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmiin. Monikulttuurisuus vaikutti jossain määrin olevan organisaatioiden käytännöissä normaalia arkipäivää, joten sitä ei välttämättä ole tarvetta erikseen nostaa esille.

#### *Johtaminen monikulttuurisessa organisaatiossa*

Kansainvälistyminen on lisännyt oman ulottuvuutensa henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Viitala 2007, 23). Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen on kuitenkin vielä melko tuore käsite Suomessa ja sen juurtuminen käytännön johtamiseen vie aikaa (Sorainen (2014, 145). Haastateltavien puheissa ei ilmennyt monikulttuurinen johtaminen käsitteenä. Henkilöstön erilaisiin taustoihin ja elämäntilanteisiin oli kiinnitetty huomiota ja ihmisten erilaisuus yleisellä tasolla tiedostettiin. Eräs haastateltava näki monikulttuurisen henkilöstön johtamisessa yhtäläisyyksiä eri sukupolvien johtamisen kanssa. Tulkitseen hänen viittaavan monimuotoisuuden johtamiseen yleisessä merkityksessä, jolloin kaikkien työntekijöiden tiedolliset ja taidolliset resurssit huomioidaan.

”Monikulttuurisen henkilöstön johtaminen on vähän kuin eri sukupolvia olevien johtaminen. Esimiesten tulisi lisäksi ottaa huomioon joitakin kulttuurisia asioita. Ei sen kummempaa.” (H2)

Sekä henkilöstölle että johtajille järjestettävä monimuotoisuuden perehdyttävä koulutus nähdään tärkeänä tiedon saannin kanavana. Yhtenäisen ohjeistuksen puuttuminen organisaatiossa jättää lähi- ja keskijohdossa toimivat johtajat pitkälti vastuuseen työyhteisön jokapäiväisestä johtamisesta myös monikulttuurisuuden liittyvien kysymysten osalta. (Sainol-Rodriguez, Nuutinen & Niiranen 2017, 185.) Monikulttuurisuuskoulutuksia oli

kaikissa organisaatioissa järjestetty jossain määrin, mutta lähinnä monikulttuuristen potilaiden kohtaamiseen liittyen. Varsinainen monikulttuurisen henkilöstön kohtaamiseen valmentava koulutus oli vähäistä tai puuttui täysin sekä henkilöstön että johtajien tasolla. Esimiesvalmennuksissa monikulttuurisuutta oli sivuttu jonkin verran. Eräs haastateltava kiteyttää asian seuraavasti:

”Meillä ei ole monikulttuurisuuteen liittyvää koulutusta. Esimiehen ja yksikön varassa on paljon.” (H4)

Airila kollegoineen (2013, 27) toteaa, että kannustava, oikeudenmukainen ja tasapuolinen johtaja, joka tukee maahanmuuttajaa työssään ja edesauttaa avoimen ilmapiirin luomista työyhteisössä samalla edistää työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia. Haastattelussa nousi esille se, että lähiesimiehiltä edellytetään taitavaa esimiestyötä pystyäkseen rakentamaan työyksikköä yhtenäisenä yhteisönä, jossa erilaisuus ja monimuotoisuus koetaan rikkautena. Jäin miettimään, mistä esimiehet ammentavat tarpeellisen tiedon ja taidon tavoitteen saavuttamiseksi kaikkien muiden tehtävien ohella?

Haastateltavien mukaan lähijohtajien taholta tulee ajoittain kyselyjä erilaisista monikulttuurisen henkilöstön johtamiseen liittyvistä, lähinnä käytännön asioista kuten kielitaitovaatimusten täyttymiseen tai pukeutumiseen liittyvissä ongelmissa, joihin on pyritty löytämään ohjeistusta. Organisaatioissa ei ollut yhtenäisiä ohjeita monikulttuurisen henkilöstön kohtaamiseen vaan johtajien vastuulla on yksikkökohtaisesti luoda ohjeistus omaan tietämykseen ja kiinnostukseen perustuen.

### **4.3 Monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnin vaikutus organisaation toimintaan**

#### *Henkilöstön tarve nyt ja tulevaisuudessa*

Työvoiman eläkkeelle jäämisen rinnalla ongelmana pidetään varsinkin nuorten naisten lisääntyvää mielenkiintoa lyhytaikaisiin työsuhteisiin, joka tuo mukanaan suurta vaihtuvuutta henkilöstöön (Mannila & Parviainen 2010, 13; Koponen 2015, 1-3). Terveystieteiden huollossa tarvitaan henkilöstöä kaikista suurista henkilöstöryhmistä korvaamaan eläkkeelle siirtyviä. Lisäksi naisvaltaisella terveydenhuoltoalalla on jatkuvasti tarjolla perhevapaiden sijaisuuksia. Erityisesti tarvitaan henkilöstöä välittömään potilastyöhön.

”Terveysthuollossa tarvitaan jatkuvasti alalle soveltuvia, kokeneita, ammattitaitoisia ihmisiä, jotka ovat innokkaita kehittämään työtään ja toimintatapoja ja olemaan mukana jatkuvassa muutoksessa.” (H4)

Haastateltavat pitivät nykyistä työvoiman tarjontaa pääsääntöisesti hyvänä, joten tarvetta ryhtyä rekrytoimaan henkilöstöä ulkomailta ei tällä hetkellä ole. Hoitohenkilökunnan avoimiin toimiin on ollut runsaasti hakijoita. Toisaalta eräs haastateltava muistutti, että työvoiman kysyntä ja tarjonta etenee aaltoliikkeen tavoin. On vaikea ennustaa, milloin työvoiman tarjonta alkaa hiipua, jolloin voi tulla tarve arvioida rekrytointia uudelleen.

”Rekrytointiprosessin kuvaus on valmiina, mutta tällä hetkellä ei ole tarvetta rekrytoida ulkomailta.” (H1)

Haastateltavat tunnistivat tarpeen erilaisista taustoista lähtöisin olevalle henkilöstölle nykypäivän terveydenhuollossa. Tulkitsen käynnissä oleva sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen aiheuttavan epävarmuutta siitä, miten laajoissa kokonaisuuksissa palvelujen tuottaminen toteutetaan tulevaisuudessa ja miten se vaikuttaa työvoiman tarpeeseen.

”Tulevaisuuden henkilöstön tarve riippuu myös sote-uudistuksen etenemisestä. Tuleeko henkilöstön tarve vähenemään?” (H1)

Tulevaisuusnäkökulman jatkuva mielessä pitäminen korostui, jotta ei tehtäisi hätiköityjä päätöksiä henkilöstön suhteen. Esille nousi myös nopeasti lisääntyvän digitalisaation vaikutukset, jolloin tulee mietittäväksi myös se, minkälaista henkilöstöä ylipääntensä tarvitaan. Tulevaisuuden henkilöstön tarpeessa nähtiin olevan paljon ennakoitua vaikeuttavia epävarmuustekijöitä. Myös Mannila ja Parviainen (2010, 15) ovat kiinnittäneet huomiota uusien teknologiakeskeisempien hoitomenetelmien henkilöstötarpeisiin tuomiin vaikutuksiin tulevaisuuden terveydenhuollossa.

*Monikulttuurisen henkilöstön reitti työyhteisöön*

Tiedusteluja työharjoitteluun pääsystä tai pääsystä vain seuraamaan toimintaa tulee organisaatioihin paljon sekä EU:n sisältä että myös EU:n ulkopuolelta. Lääkäreiden osuus korostuu kyselyissä. Eräs haastateltava totesi, että kaikki kanavat on pidettävä auki varsinkin kriittisimminkin työvoimapulasta kärsivillä erikoisaloilla.

Ulkomaalaistaustaisen henkilöstön rekrytointi tapahtuu yleisimmin organisaation tavanomaisen rekrytointiprosessin mukaisesti perinteisten suomalaisten työntekijäryhmien tarpeiden pohjalta (Sippola 2007, 129; Vartia ym. 2007, 47; Pitkänen ym. 2017, 226). Haastateltavien organisaatioissa on käytössä sähköiset rekrytointijärjestelmät, joissa työpaikkojen hakeminen tapahtuu suomen kielellä. Tässä on vaarana se, että vähän suomen kieltä osaava, mutta muuten sopiva työnhakija jää hakuprosessin ulkopuolelle.

”Ei ole lähdetty ulkomailta rekrytoimaan. Tulijat ovat olleet Suomessa asuvia ulkomaalaisia eli he käyttävät samoja kanavia kuin kantasuomalaiset.” (H3)

Vuosittain runsaasti eriasteisia terveydenhuoltoalan opiskelijoita suorittaa koulutukseen liittyvää työharjoittelua yliopistollisissa sairaaloissa. Opiskelijoiden keskuudessa tehdään ennakkorekrytointia. Hoitotyöhön palkkaaminen tapahtuu yleensä sijaisuuksien kautta. Määräaikaisiin työsuhteisiin on yleensä vähäisemmät kielitaitovaatimukset.

”Opiskelijoita tulee myös englanninkielisistä koulutuksista. Kielitaito arvioidaan ennen palkkaamista.” (H3)

Organisaatioissa oli kokemusta projekteista, joissa henkilöstöä rekrytoitiin suoraan Filippiineiltä, Espanjasta ja Virosta. Yleisesti kuitenkin toivottiin, että eri syistä Suomeen muuttavat henkilöt hakeutuisivat terveydenhuoltoalan koulutuksiin. Ne, joilla on lähtömaassa hankittu alan koulutus, hakeutuisivat pätevyitymiskoulutuksiin ja koulutusten edellyttämiin käytännön harjoitteluihin, jota kautta työllistyminen tulisi mahdolliseksi. Tällöin henkilöllä olisi mahdollisesti jo jonkinlainen kotoutumista edistävä verkosto luotuna, mikä puolestaan helpottaisi sopeutumista työyhteisöön. Tämä lähestymistapa on saanut tukea myös muista tutkimuksista (Nieminen 2011, 87, Raunio 2013, 232).



*Rekrytoinnissa painottuvat tekijät*

Haastateltavat korostivat kelpoisuusehtojen täyttymistä rekrytoinnin ensisijaisena kriteerinä kaikkien työnhakijoiden keskuudessa. Haastattelutilanteella on suuri merkitys organisaatioon ja tiimiin sopivuuden sekä kielitaidon arvioinnissa. Työnantajan velvollisuutena on varmistaa että, työntekijöiden kielitaito on työtehtävien kannalta riittävä (L1994/559). Kielitaidon arviointitavat vaihtelevat työpaikkakohtaisesti. Useiden tutkimusten mukaan riittävä kielitaito tulisi määritellä ammatti- tai tehtäväkohtaisesti työnkuva huomioiden ja siihen tarvittaisiin yhtenäiset kriteerit. (Koivuniemi 2012, 15; Kirkkopelto & Vallimies–Patomäki 2016, 16; Valvira 2016.)

Erityisiä kielitaidon arviointikriteerejä ei ollut käytössä. Ensimmäinen kielitaidon tarkistus tapahtuu työpaikka-haastattelun yhteydessä, jossa pyritään tekemään monipuolisia ja avoimia kysymyksiä muihinkin asioihin kuin työhön liittyen yleensä useamman kuin yhden haastattelijan toimesta. Kielitaidon riittävyttä arvioidaan työyhteisöissä päivittäisissä kommunikointitilanteissa. Haastatteluissa tuli esille, että joskus työsuhde on jouduttu lopettamaan, kun käytännön kielitaito ei ole ollut työtehtävien vaatimalla tasolla.

”Haastattelujen yhteydessä arvioidaan kielitaitoa. Mukana on kaksi haastattelijaa, kysymykset mietitään etukäteen.” (H1)

Vaikka kielitaidon arviointiin olisikin käytössä testi, niin sen läpäisemisestä ei voida suoraan päätellä, että henkilö ymmärtää eri murteita, ammattislangia, suomalaisia lyhenneitä latinankielisistä sanoista tai esimerkiksi ruotsinkieliseltä alueelta olevaa iäkäästä potilasta, jonka ensisijainen kieli on ruotsi. Tähän liittyen eräs haastateltava totesi:

”Yksikössä tulisi olla kielitaidon kehittyminen otettu huomioon. Kaikki keskeiset diagnoosit tulee olla suomeksi, latinaksi ja vielä mahdollisesti englanniksi. Mahdollisesti tulisi olla vielä joitakin tukisanastoja esimerkiksi puhelinkäyttäytymisen helpottamiseksi.” (D4)

Eri organisaatioiden kielitaitovaatimukset poikkeavat toisistaan. Joissakin organisaatioissa vaaditaan suomen kielen taidon lisäksi muodollinen ruotsin kieli vakituiseen toi-

meen valinnan ehtona. Organisaation sisällä kielitaitovaatimuksia voidaan kuitenkin tulkita tilanteesta ja työnhakijasta riippuen eri tavoin, kuten seuraavat sitaatit osoittavat.

”Jotkut ovat tiukempia kielitaidon suhteen, mutta olen myös huomannut osaamisen menevän kielitaidon ohi.” (H4)

”Vähemmälläkin kielitaidolla palkataan ja ajatellaan ihan oikein, että kielitaito kehittyy työllistymisen myötä, kun panostetaan kielitaidon kehittämiseen työpaikalla.” (H4)

Haastatteluissa kävi ilmi ajatus kielitaitovaatimusten lieventämisestä varsinkin juuri muodollisen eli niin kutsutun virkamiesruotsin osalta, koska vaarana on hyvin pätevän hakijan jääminen valitsematta ruotsia ainakin muodollisesti osaavan vasta-alkajan tullessa valituksi. Huomattavaa on myös, että suomenkielisen henkilöstön suullinen ruotsin kielen taito on suurelta osalta puutteellista.

Monikulttuurisen henkilöstön kielitaidon parantamiseen on organisaatioissa panostettu ostamalla kielikoulutuksia oppilaitoksilta tai järjestämällä itse suomen ja ruotsin kielen koulutuksia. Kielikouluttaja voidaan myös ottaa mukaan käytännön tilanteisiin sairaalassa esimerkiksi silloin, kun henkilö on huippuammattilainen, mutta tarvitsee tukea kielitaidon suhteen. Tätä tukee Aallon ja hänen kollegojensa (2013, 95) tutkimuksen tulos, jonka perusteella terveydenhuollossa työskenteleville ulkomaalaistaustaisille henkilöille tarjolla oleva kielikoulutus koettiin usein riittämättömäksi. Mahdollisuutta kielen oppimiseen aidoissa työtilanteissa pidettiin tärkeänä.

”Meillä on ollut kielikouluttaja jopa leikkauksessa mukana. Sillä tavoin on yritetty vahvistaa lääkärin käytännön kielitaitoa.” (H2)

Väestön lisääntyvä monikulttuurisuus ei vielä vaikuta varsinaisiin henkilöstövalintoihin. Asia on ollut esillä keskustelun tasolla esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten synnyttäjiin liittyen. Synnytysosastoilla olisi hyvä olla henkilöitä, jotka osaavat asiakkaan kieltä ja tuntevat kulttuuria. Käytännön rekrytointitilanteessa laaja kielitaito ja erilaisten kult-

tuurien tuntemus voivat tuoda lisäpisteitä, mikäli henkilö täyttää kaikki muut kelpoisuusehdot.

*Kieli- ja kulttuuritaustan merkitys rekrytoinnissa*

Vierasperäisellä nimellä saattaa olla vaikutusta, kun työnantajan edustaja valitsee henkilöitä työhaastatteluun (Bergbom, Toivanen, Airila & Väänänen 2016, 47). Tätä mieltä olivat myös haastateltavat painottaen kuitenkin voimakkaasti, että osaaminen ja kielitaito ovat etusijalla, nimi ei saisi tänä päivänä enää vaikuttaa. Eräs haastateltava kertoi, että muutama vuosi sitten nimellä oli vaikutusta, mutta siitä on jo päästy vähän yli, koska nykyään nimen takana voi olla minkälaista osaamista vain. Rekrytoinnin kehittäjät ohjeistavat eri yksiköitä rekrytoinnin toteuttamiseen liittyvissä asioissa. Tulkitsen henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden olevan keskeisessä asemassa oikeudenmukaisten ja syrjimättömien rekrytointikäytäntöjen eteenpäin viemisessä organisaation sisällä.

”Yleinen käsitykseni on, että nimellä ei ole merkitystä, mutta toisaalta meillä on organisaatiossa satoja käytännön rekrytointia tekeviä lähiesimiehiä.” (H2)

”Ehdoton ohje ja linjaus on, että ketään ei syrjitä.” (H4)

Eräs haastateltava mainitsi rekrytointipalautteissa tulevan joskus esille se, että maahanmuuttajaa ei otettu haastatteluun, vaikka se ei välttämättä johdu ulkomaalaisesta taustasta vaan muista seikoista, kuten esimerkiksi kelpoisuusehtojen täyttymättömyydestä.

Rekrytointiin liittyvää syrjintää on pyritty vähentämään peittämällä työnhakijan kannalta merkityksettömät tiedot kuten ikä ja etninen tausta (Krause, Rinne & Zimmermann 2012, 1). Nimetöntä rekrytointia ei ole yhdessäkään yliopistosairaalassa kokeiltu, mutta sitä pidettiin kokeilemisen arvoisena asiana. Käytännössä nimettömän rekrytoinnin toteutus ei nykyisissä sähköisissä rekrytointijärjestelmissä vaatisi suuria järjestelyjä..

”Nykyisessä rekrytointijärjestelmässä ikä ei tule esille. Yhtä hyvin nimi olisi mahdollista piilottaa.” (H4)

Haastatteluissa tuli esille luonnollisina asioina ihmisten ja siten myös rekrytointia tekevien lähijohtajien usein tiedostamattomat henkilökohtaiset asenteet ulkomaalaiselta kuulostavaa nimeä kohtaan. Työyhteisön kokonaistilanne tulee myös ottaa rekrytoinnissa huomioon. Organisaatiossa saattaa olla esimerkiksi meneillään suuri muutos, jolloin tulee harkita, onko ulkomaalaistaustaisen laajempaan ja pidempikestoiseen perehdytykseen ylipäättänsä resursseja. Myös Sakko (2016, 126) muistuttaa, että ulkomaista henkilöstöä rekrytoidessa lähijohtajien tulisi varmistaa, että työyhteisössä on riittävät resurssit ottaa vastaan uusi työntekijä.

## 5 POHDINTA

### 5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen yksi keskeinen vaatimus on luotettavuus (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Luotettavuutta tulee osata perustella tutkimuksen kaikissa vaiheissa, mutta erityisesti tuloksia esiteltäessä (Varto 1996, 103–104). Hirsijärvi ja Hurme (2004, 184–185) toteavat haastatteluaineiston luotettavuuden olevan sidoksissa aineiston laatuun.

Uskottavuutta, vahvistettavuutta, refleksiivisyyttä ja siirrettävyyttä käytetään usein laadullisen tutkimuksen arviointikriteereinä (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Kriittisellä ja arvioivalla asenteella voidaan parantaa tutkimuksen uskottavuutta. Tutkijan tulee kysyä itseltään kysymyksiä läpi tutkimuksen eri työvaiheiden. Luotettavuuden lisäämiseksi olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen ja aineiston analyysin toteuttamisen mahdollisimman tarkasti, jotta lukijalle muodostuisi selkeä kuva eri työvaiheista ja niissä käytetyistä menetelmistä. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 189; Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Judith Greenin ja Nicki Thorogoodin (2014, 228) mukaan laadullisesta aineistosta poimittavilla suorilla lainauksilla voidaan lisätä tutkimuksen uskottavuutta. Analyysini uskottavuuden lisäämiseksi olen liittänyt molemmista aineistoista alkuperäisilmaisuja tekstiin sekä esitän taulukoissa esimerkit molempien aineistojen analyysitaulukoista.

Tutkijan tietoisuus omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä tulee esille tulosten refleksiivisyyden yhteydessä (Kylmä & Juvakka 2007, 129; Green & Thorogood 2014; 230). Työkokemukseni myötä minulle on muodostunut ennakkokäsitys monikulttuurisuudesta sairaalaorganisaatiossa. Päämääränäni on ollut omien ennakkokäsitysten erottaminen aineiston keruussa ja analyysissä. Hermeneuttisen kehän tavoin olen pyrkinyt tutkimusprosessini edetessä kyseenalaistamaan esiyymmärrykseni pohjalta muodostuneita ennakkokäsityksiäni sekä refleктоimaan ja korjaamaan niitä, jolloin uusi tieto on rakentunut uusien tulkintojen myötä.

Tulosten vahvistettavuuden vuoksi tutkimusprosessin seurattavuus on tärkeää (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Olen pyrkinyt selvittämään tutkimuksen eri vaiheet niin, että tutkimuksen kulku on mahdollisimman helposti seurattavissa. Tutkimuspäiväkirjan pitäminen omista

havainnoista haastattelu- ja dokumenttiaineistoon liittyen osaltaan lisäsivät päätelmiäni uskottavuutta (ks. myös Kylmä & Juvakka 2007, 129).

Tulosten siirrettävyys tarkoittaa niiden toimivuutta toisissa vastaavissa tilanteissa (Kylmä & Juvakka 2007, 129; Green & Thorogood 2014, 251). Olen pyrkinyt kuvaamaan käyttämäni tutkimusaineiston ja tutkimukseen osallistujat mahdollisimman tarkasti, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimustulosten siirrettävyyttä toisiin ympäristöihin. (ks. myös Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tämän tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa muihin terveydenhuollon organisaatioihin.

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Eettisyys on enemmän kuin vain tutkimuksen peruskriteerien täyttämistä, sillä se on läsnä kaikissa tutkimukseen liittyvissä valinnoissa. (Pohjola 2007, 11–12). Luottamuksellisuus ja eettisyys tulevat esille tutkijan tavassa suhtautua tutkimuksessa mukana oleviin henkilöihin ja heiltä saatuihin tietoihin. Tutkimusaineistoa kerätään vain omaan tutkimukseen, jolloin tutkittavilta saadun tiedon väärinkäyttö tulee estää. (Patton 2002, 405.)

Tutkimuksen tulokset ohjaavat eettisiä ratkaisuja ja toisaalta eettisillä kannanotoilla on vaikutuksia tutkijan tekemään työhön (Tuomi & Sarajarvi (2009, 125–126). Anneli Pohjola (2007, 11–12) löytää tutkimuksen eettisyydessä seitsemän ulottuvuutta, joista kolme ensimmäistä eli tiedonintressin etiikka, tiedon hankkimisen etiikka ja tiedon tulkitsemisen etiikka ovat tutkielmaa tehdessäni olleet tärkeimpiä pohdinnan kohteita. Ne tuovat esille eettisten valintojen kriittisimmät kohdat.

Tiedonintressin etiikan tarkastelu lähtee tutkimusaiheen valinnasta ja sen teoreettisista lähtökohdista. Myös tutkimusaiheen rajaaminen sekä tutkimuskysymysten tai tutkimustehtävien muodostaminen kuuluvat tiedonintressin etiikan piiriin. Tutkimuksen aiheen pohdinta on tutkimuksen tekemisen ensimmäinen vaihe, jolloin kysyin itseltäni: Miksi teen tutkielmaa monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnista? Miksi valitsin aineistokeruumenetelmäksi dokumenttianalyysin ja teemahaastattelun? Joku voi kysyä, miksi haastattelin henkilöstöhallinnon asiantuntijoita enkä esimerkiksi lähijohtajia, jotka tekevät käytännön rekrytointia. Tutkielmassa tulee esittää perustelut sille, miksi juuri tämä aihe valittiin tutkittavaksi. (ks. myös Pohjola 2007, 11.)

Monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi terveydenhuollon kontekstissa valikoitui aihekseni hieman alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen. Perustelen aihetta omalla mielenkiinnolla monikulttuurisuutta kohtaan, koska olen työskennellyt useita vuosia monikulttuurisissa työyhteisöissä ulkomailla. Toisena perusteluna voin mainita aiheen ajan-kohtaisuuden suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle ja tarpeen löytää tilalle henkilöstöä täyttämään työvoimavajetta. Halusin haastatella henkilöstöhallinnon asiantuntijoita, koska ajattelin heillä olevan konkreettisempi näkemys strategioiden sisällöistä kuin lähijohtajilla. Henkilöstöhallinnossa myös luodaan kehykset eri henkilöstövoimavarojen johtamisen prosesseille, kuten rekrytoinnille. Toisaalta olisi ollut mielenkiintoista haastatella myös lähijohtajia ja verrata heidän näkemyksiään henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden näkemyksiin, mutta tuolloin aineisto olisi muodostunut kokemattomalle tutkijalle vaikeasti hallittavaksi.

Tiedon hankkimisen etiikan piirissä pohdinnan kohteena ovat tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde sekä aineiston hankinta eri vaiheineen. Pohdin muun muassa millainen aineisto sopii kuvaamaan valitsemaani ilmiötä. Minkälaisia vaihtoehtoisia tapoja on lähestyä aihetta? (ks. myös Pohjola 2007, 12.) Tutkittavien ja aineiston anonymiteetin säilyttäminen on ollut selkein asia aineiston keruun suunnittelusta lähtien. (ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2009, 128).

Aineiston analyysin valinta, analyysin toteuttaminen sekä tulosten tulkinta ja esittäminen kuuluvat tiedon tulkitsemisen etiikan piiriin (Pohjola 2007, 12). Tulosten tulkintavaiheessa on herännyt monia kysymyksiä esimerkiksi siitä, mitä asioita otan tarkasteluun ja mitä jätän pois ja millä perusteella valintani tapahtuu. Tulkintaan liittyvillä seikoilla on merkitystä lopputuloksen yhteydessä. Teemahaastattelujen yhteydessä kuullut asiat näyttivät erilaisilta kirjoitettuna.

Tiedostan työkokemukseni monikulttuurisista työyhteisöistä voivan vaikuttaa tutkimuksen tulosten tulkintaan, joten olen pyrkinyt huomioimaan sen tarkasti niin haastatteluisa kuin dokumenttiaineiston tulkinnassa. Tarkoitukseni on ollut pitää ymmärrys eettisen päätöksenteon kokonaisvaltaisesta läsnäolosta tutkielman koko kirjoitusprosessin ajan.

## 5.2 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnin nykytilaa Suomen yliopistollisissa sairaaloissa sekä strategiadokumentteihin kirjattuina että henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kertomana. Hain tutkimuksella vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millä tavoin monikulttuurisuus on huomioitu organisaatioiden strategioissa? Millaisia näkemyksiä henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla on organisaation monikulttuurisuudesta? Millä tavoin monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi näyttäytyy organisaation toiminnassa?

Tutkimuksessa käytetty aineisto muodostui tutkimushetkellä voimassa olevista yliopistollisten sairaaloiden strategioista ja henkilöstöstrategioista, henkilöstökertomuksista, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmista sekä yliopistollisten sairaaloiden rekrytoinnin suunnittelussa keskeisesti mukana olevien henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden teema- ja haastatteluilta.

Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus kirjattuna organisaation strategioihin kuvastaa organisaation arvoja ja toimintatapoja (Keisala & Niiranen 2017, 150). Keskeisenä tutkimustuloksena ilmeni, että monikulttuurisuus on organisaatioiden käytännöissä arkipäivää, mutta sitä ei ole samassa määrin huomioitu strategiadokumenteissa. Monikulttuurisuuden havaitseminen yliopistosairaaloiden strategiateksteissä oli haasteellista ja suoranaisesti monikulttuurisuuden käsitettä niissä oli käytetty varsin vähän. Monet tutkijat ovat päätyneet samansuuntaisiin tuloksiin (Cox & Blake 1991; Myers & Dreachslin 2007; Sakko 2015; Kujanpää 2017). Käytännössä monikulttuurisuus ja monimuotoisuus voidaan kuitenkin tulkita sisältyvän moniin strategisiin tavoitteisiin, vaikka niitä ei ole varsinaisesti mainittu.

Yliopistollisten sairaaloiden tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat noudattivat tasa-arvolain (609/1986) ja yhdenvertaisuuslain (1325/2014) linjauksia. Monikulttuurisuus tämän tutkimuksen tarkoittamassa merkityksessä voidaan tulkita sisältyvän viittauksiin yhdenvertaisuuslain 8§:ssä mainittuihin ”alkuperän, kansalaisuuden ja kielen” mukaisen syrjinnän kieltämiseen.



Pirkko Pitkäsen (2011, 95) ja Leena Lahden (2014, 48) mukaan monikulttuurisuus vaatii linjauksen organisaation strategiassa. Strategia toimii perustana monikulttuurisuuden ja monimuotoisuuden vahvistamisen, johtamisen ja suunnitelmallisen rekrytoinnin toteuttamiselle organisaation eri tasoilla. Tämän tutkimuksentulosten perusteella monikulttuurisuuden tulisi nykypäivänä olla konkreettisemmin linjattuna strategioissa. Tätä perusteltiin sekä potilaiden että henkilöstön lisääntyvällä monimuotoisuudella. Strategiat nähtiin tärkeinä asiakirjoina myös siksi, että niihin nojautuen pystytään helposti perustelemaan erilaisia toimenpiteitä ja päätöksiä organisaatiossa. Strategiset kirjaukset helpottavat siten myös lähijohtajien työtä. Monikulttuurisuuden liiallista korostamista on pyritty toisaalta myös välttämään, jolloin sitä ei haluttu tuoda erikseen esille strategioissa. Tämä voi johtua monikulttuurisuus käsitteen luomasta tietynlaisesta arvolatauksesta. Usein puhutaan mieluummin kansainvälisyydestä tarkoittaen sillä tutkimustoiminnan ja muun kansainvälisen yhteistyön lisäksi muista kulttuureista tulevaa henkilöstöä ja potilaita. Toisin kuin monikulttuurisuus kansainvälisyys ei samalla tavoin korosta erilaisuutta.

Maahanmuuttajat nähdään myönteisenä voimavarana ja mahdollisuutena monikulttuuristuvissa työyhteisöissä (Vartia ym. 2007, 53; Kyhä 2011, 242). Myös tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että erilaisista kulttuureista lähtöisin olevan henkilöstö on alettu näkemään vahvuutena organisaatiossa. Muista kulttuureista tulevien potilaiden katsottiin hyötyvän eri kieliä puhuvien ja eri kulttuureja tuntevien hoitajien läsnäolosta työyhteisöissä. Myös ulkomaalaistaustaisen henkilöstön positiivisuus ja myönteinen palveluasenne potilaita kohtaan sekä kiinnostus käytännön hoitotyöhön tuli tutkimuksessa selkeästi esille. Melko yleisenä mielipiteenä koettiin vielä olevan se, että muualta tulevien on sopeuduttava paikallisiin toimintatapoihin. Herkkyys sille, että muualta tulleilla on tietoja ja taitoja, joista suomalaiset voivat ottaa oppia on kuitenkin lisääntynyt.

Erilaisista taustoista lähtöisin olevan henkilöstön merkitys on lisääntynyt organisaatioissa ja erityisesti monikulttuurisuuden odotetaan lisääntyvän entisestään tulevaisuudessa. Tämä edellyttää sekä johtajilta että henkilöstöltä uudenlaisia työyhteisötaitoja ja monikulttuurisuuden merkityksen ymmärtämistä. (Bergbom, Toivanen, Airila & Väänänen 2016, 53–55).

Riitta Viitalan (2007, 23) mukaan kansainvälistyminen on tuonut uutta näkökulmaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Viitala 2007, 23). Tulkintani mukaan tutkimuksessani mukana olleissa organisaatioissa ei kuitenkaan nähty vielä tarvetta erityiselle monikulttuuriselle johtamiselle. Samansuuntaiseen tulokseen tulivat myös Sainola–Rodriguez kollegoineen (2017, 185).

Rekrytoinnissa keskeisesti mukana olevien henkilöiden eli käytännössä usein lähijohtajien monikulttuurisuuskoulutusta pidetään tärkeänä, jotta heille muodostuisi selkeä käsitys monikulttuurisuudesta yleisellä tasolla sekä sen tuomista hyödyistä työyhteisössä sekä koko organisaatiossa (Cox & Blake 1991, 53; Sippola 2007, 88). Linjausta monikulttuurisen henkilöstön kohtaamiseen ja johtamiseen ei tutkimissani organisaatioissa ollut. Henkilöstön monikulttuurisuutta käsittelevä koulutus henkilöstölle ja johtajille oli hyvin vähäistä tai puuttui kokonaan. Koulutuksissa keskityttiin lähinnä monikulttuuristen potilaiden kohtaamiseen liittyviin kysymyksiin. Lähijohtajilla, jotka myös usein ovat keskeisiä toimijoita käytännön rekrytointitilanteissa, odotettiin taitavaa johtamistyötä ja heillä oli melko vapaat kädet toimia monikulttuurisen henkilöstön kanssa hyväksi katsomallaan tavalla. Jäin pohtimaan, millä keinoilla lähijohtajat hankkivat tietoa monikulttuurisen henkilöstön johtamisen tueksi päivittäisen johtamisen ja jatkuvien muutosten keskellä. Kaisa Niiranen ja Katja Keisala (2017, 150) toteavat tähän liittyen, että monikulttuurisuuden kehittämisen on lähdettävä ylimmän johdon tasolta, vaikka lähijohtajien toiminta käytännön työn tasolla on ensisijaisen tärkeää

Työtehtävien menestyksellinen hoitaminen edellyttää terveydenhuollon ammattihenkilöiltä, työpaikan maantieteellisestä sijainnista riippuen, riittävää suomen – tai ruotsinkielen hallintaa (Kirkkopelto & Vallimies–Patomäki 2016, 16; Valvira 2016). Strategiadokumenteissa painotettiin ruotsinkielen koulutusten järjestämistä kantaväestölle. Tutkimusten mukaan työnantajan toiminnalla on todettu olevan keskeinen merkitys ulkomaalaistaustaisen henkilöstön ammatissa vaadittavan kielitaidon kehittymiselle sekä heidän viihtymiselleen Suomessa (Vartia ym 2007, 79; Pitkänen 2011, 90; Aalto ym. 2013, 6; Raunio 2013,58;). Ulkomaalaisen ja ulkomaalaistaustaisen henkilöstön suomenkielen kehittymisen tukeminen tuli esille vain yhdessä strategiadokumentissa Käytännössä kielitaidon kehittämisen tueksi oli lähes kaikissa organisaatioissa järjestetty

erilaisia tukitoimia joko organisaation sisäisenä koulutuksena tai ostopalveluina oppilaitoksilta.

Tehtävään vaadittavien kelpoisuusehtojen täyttyminen ja haastattelutilanteessa muodostunut kuva työnhakijasta korostuivat ensisijaisina työhönoton kriteereinä. Kielitaidon arvioinnissa haastattelutilanteella on tärkeä merkitys. Tuolloin tehdään ensimmäinen ja työnsaannin kannalta tärkein arvio hakijan kielitaidosta. Laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä (L1994/559) määritellään työnantajan velvollisuudeksi työntekijän tehtävän kannalta riittävän kielitaidon määrittäminen. Varsinaisia kielitaidon arviointikriteerejä ei organisaatioissa ollut käytössä vaan kielitaitoa arvioitiin kysymällä avoimia kysymyksiä mahdollisuuksien mukaan useamman kuin yhden haastattelijan toimesta. Joskus työsuhde on jouduttu päättämään, kun kielitaito on osoittautunut riittämättömäksi käytännön työssä. Samanlaiseen tulokseen ovat päätyneet myös Pitkänen kollegoineen (2017, 226).

Organisaatioiden kielitaitovaatimukset vaihtelivat ja rekrytoijan subjektiivinen mielipide luonnollisesti myös ohjaa kielitaidon arviointia. Tulkintani mukaan suurimmalla osalla lähijohtajista ei ole varsinaista koulutusta rekrytointiin tai varsinkaan kielitaidon arviointiin, vaan rekrytointi on yksi toimenkuvaan liittyvä tehtävä. Toisaalta kielitaitovaatimuksissa pystytään joustamaan, mikäli hakija täyttää muodolliset pätevyys ehdot ja katsotaan työyhteisöön sopivaksi. Kielitaidon ajatellaan kehittyvän parhaiten työssä, kun lisäksi työnantaja panostaa kielen oppimiseen järjestämällä esimerkiksi kielikoulutusta. Tätä tukee Aallon ja kollegojen (2013, 95) tutkimuksen tulos. Muodollisen kielikoulutuksen lisäksi työntekijä tarvitsee tukea myös koulutuksessa opittujen asioiden viemisessä käytännön työhön.

Erilaisten kulttuurien tuntemusta ja laajaa kielitaitoa pidetään toivottuna ominaisuutena myös terveydenhuollossa varsinkin kun potilaat ovat lisääntyvässä määrin maahanmuuttajataustaisia (Nieminen 2010, 167). Väestön yleisen monikulttuurisuuden voimakkaalla lisääntymisellä ei kuitenkaan vielä ole vaikutusta henkilöstövalintoihin ulkomaalaisia suosivassa merkityksessä. Asia oli tullut ajatuksena esille mietittäessä ulkomaalaisten potilaiden sujuvampaa hoitamista esimerkiksi synnytysosastoilla.

Rekrytointi kuuluu olennaisena osana henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuteen. Tässä tutkimuksessa selkeänä toiveena tuli esille, että eri syistä Suomeen muuttavat henkilöt hakeutuisivat terveydenhuoltoalan koulutukseen tai aikaisempaa koulutusta täydentävään koulutukseen, josta työharjoittelun kautta voi ensin hakeutua määräaikaisiin työtehtäviin. Kielitaidon kehittyttyä on mahdollista hakea pysyvään työsuhteeseen samalla tavoin kuin suomalaiset työnhakijat usein päätyvät organisaation palvelukseen sijaisuuksien kautta. Myös Nieminen (2011, 87) ja Raunio (2013, 232) pohtivat tutkimuksissaan samoja teemoja. Suomalaiseen kulttuuriin jo jossain määrin tutustuneilla työyhteisöön sopeutumisen prosessin voidaan ajatella olevan helpompi kuin suoraan ulkomailta rekrytoituilla.

Sopivan rekrytointikanavan valinta on organisaation eräs merkittävimmistä rekrytoinnin yhteydessä tehtävistä strategisista valinnoista (Russo 1996, 133). Tämä tutkimus osoittaa, että työvoiman saatavuus erikoissairaanhoidossa on hyvä, joten ei ole tarvetta kiinnittää huomiota ulkomaalaisen tai ulkomaalaistaustaisen henkilöstön houkuttelemiseen organisaatioihin, koska toistaiseksi avoinna oleviin toimiin on ollut runsaasti hakijoita perinteisten kantaväestön rekrytointikanavien kautta. Toisaalta oli havaittavissa huoli henkilöstön tarjonnan kääntymisestä laskuun, jolloin tulee tarve kehittää uusia menetelmiä monikulttuurisen henkilöstön houkuttelemiseksi organisaation palvelukseen. Vain yhdessä organisaatiossa oli monikulttuurisen henkilöstön rekrytointiprosessi kuvattuna. Tulkintani mukaan useimmissa organisaatioissa totuttuja käytäntöjä aletaan muuttaa sitten, kun tilanne niin vaatii. Tämä voi osaltaan johtua terveydenhuollossa meneillään olevista laajoista ja vaativista muutoksista, jolloin resurssit on kohdennettava sinne missä niitä eniten tarvitaan.

Tämän tutkimuksen tuloksissa painottuivat voimakkaasti syrjimättömyyteen pyrkiminen rekrytoinnin eri vaiheissa sekä yleisesti ulkomaalaistaustaisen henkilöstön kohtelussa. Tosin inhimillisenä asiana myönnettiin vierasperäisen nimen voivan vaikuttaa joissakin tilanteissa kun työnantajan edustaja valitsee henkilöitä työhaastatteluun. Tämä vahvistaa muualla saatuja tutkimustuloksia siitä, että nimellä voi olla merkitystä rekrytointitilanteessa (Bertrand & Mullainathan 2004; Carlsson & Rooth 2007; Åslund & Nordström Skans, 2007; Rooth 2010; Kaas & Manger 2011; McGinnity & Lunn 2011; Bergbom ym.2016, 47; Kang, De Cellesa, Tilcsik & Junb 2016).

Syrjintä rekrytoinnissa ei ole suinkaan aina tietoista toimintaa. Suhtaudumme usein tiedostamattamme suosiollisemmin omanlaisiimme henkilöihin, jolloin emme välttämättä suhtaudu yhtä luottavaisesti itsestämme poikkeaviin hakijoihin. Voiko rekrytointi ylipäätensä koskaan olla täysin objektiivista? Syrjintää voi tapahtua missä tahansa rekrytoinnin vaiheessa. Voiko anonymistia rekrytoinnista seurata syrjinnän siirtyminen myöhempään rekrytointivaiheeseen? Mikäli syrjintää ylipäätensä organisaatiossa tapahtuu, niin haastatteluissa ikä, sukupuoli, etninen tausta ja kielitaito tulevat joka tapauksessa ilmi.

Tutkimuksen tulosten perusteella organisaatioiden näkökulma monikulttuurisuuteen vaikuttaa vielä jossain määrin reaktiiviselta. Lain vaatimien velvoitteiden täyttäminen erityisesti tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslain osalta nousee esille muista kulttuureista lähtöisin olevan henkilöstön sopeuttamisessa paikalliseen toimintakulttuuriin esimerkiksi positiivisen erityiskohtelun avulla. Reaktiivinen näkökulma näyttäytyy myös rekrytoinnissa, joka noudattaa pääsääntöisesti samoja menetelmiä ja kanavia kuin rekrytointi valtaväestön keskuudesta. Lisäksi reaktiivista näkökulmaa puoltaa myös monikulttuurisuuden johtamisen vähäinen huomiointi organisaatioissa. Toisaalta eri kulttuureista lähtöisin olevat henkilöt nähtiin tärkeänä työvoimaresurssina, joiden kielitaidosta ja kulttuurien tuntemuksesta on hyötyä esimerkiksi eri kulttuuritaustoista olevien potilaiden hoitamisessa. Myös monikulttuurista kokemusta kliinisessä työssä on alettu pikkujaljaa arvostaa. Tästä voidaan päätellä, että organisaatiot ovat menossa proaktiiviseen suuntaan. (ks. myös Sippola 2007; Podzialowski 2013; Sorainen 2014.)

### **5.3 Johtopäätökset**

Organisaatioiden käytännöissä monikulttuuristen potilaiden ja henkilöstön lisääntyminen oli monissa yhteyksissä huomioitu, mutta se ei näkynyt organisaatioiden strategiadokumenteissa. Strategiat kuitenkin nähtiin tärkeinä organisaation toimintaa ohjaavina asiakirjoina ja monikulttuurisuus tulisi nykypäivänä olla niihin kirjattuna. Syiksi monikulttuurisuuden linjaamattomuuteen esitettiin työvoiman hyvää saatavuutta, joten ei ole tarvetta panostaa ulkomaalaisten rekrytointiin sekä jatkuvat muutokset organisaatioissa, jolloin rajalliset resurssit tarvitaan muualla. Toisaalta tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman katsottiin sisältävän viittauksia monikulttuurisuuteen. Kaikki eivät

myöskään halunneet tuoda esiin monikulttuurisuutta sen erilaisuutta korostavan sävyn vuoksi. Monikulttuurisuuden huomiointi strategioiden tasolla voisi osaltaan olla rakentamassa monimuotoisuutta arvostavaa ilmapiiriä ja edistämässä ulkomaalaistaustaisen henkilöstön integroitumista organisaatioon.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella muista kulttuureista lähtöisin oleva henkilöstö on pikku hiljaa muodostumassa organisaation tärkeäksi resurssiksi kielellisten ja kulttuuristen taitojensa vuoksi. Vaikka yleisten suomalaisten työelämän käytäntöjen ja samoin kuin organisaatiokohtaisten käytäntöjen sisäistäminen on tärkeää, niin perinteinen käsitys siitä, että muualta tulleilta ei ole suomalaisille opittavaa on vähitellen väistymässä ja eri toimintatapojen vastavuoroista oppimista ollaan omaksumassa työyhteisöissä myös erilaisten kielien taitojen osalta. Monikulttuurisen henkilöstön johtamista ei kuitenkaan nähty poikkeavan erityisesti muusta johtamisesta.

Rekrytointihaastattelu toimi ensisijaisena kielitaidon arvioinnin keinona. Työtehtävien kannalta riittävä kielitaito on vaikea määritellä, joten olisi tärkeää määritellä selkeät kriteerit ja testausmenetelmät arvioinnin luotettavuuden parantamiseksi. Tulosten mukaan pätevyysvaatimukset täyttävä ja tiimiin sopiva henkilö voidaan palkata hieman huonommallakin kielitaidolla, jolloin sopivilla kielitaitoa tukevilla toimilla on tärkeä merkitys kielitaidon tehokkaalle kehittämiselle työn lomassa.

Työnhakijoiden tasa-arvoisuuden varmistamista työnhakutilanteessa painotettiin voimakkaasti. Tutkimuksen tuloksissa korostui kuitenkin samojen rekrytointikanavien käyttö suomalaisten työnhakijoiden kanssa. Tämä tarkoitti organisaatioiden sähköisiä suomenkielisiä rekrytointijärjestelmiä, jolloin pätevyysvaatimukset täyttävä, mutta puutteellisesti suomen kieltä osaava työnhakija voi helposti jäädä hakuprosessin ulkopuolelle.

#### **5.4 Jatkotutkimusaiheet**

Strategioiden hyöty organisaation toiminnan suuntaajana jää vähäiseksi, jos niiden sisältöä ei tunneta tai ymmärretä. Yksi tutkimusaihe voisi olla se, missä määrin strategioita tunnetaan sairaaloiden henkilöstön ja johdon keskuudessa sekä miten strategioiden tun-

nettuutta voitaisiin edistää. Koetaanko strategiat ylipäättänsä hyödyllisinä toimintaa ohjaavina asiakirjoina muualla kuin ylimmässä johdossa?

Organisaatioiden rekrytointiprosessissa painottuivat samat kanavat ja menetelmät kuin kantasuomalaisten rekrytoinnissa, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että suomen kieltä puutteellisesti taitavat henkilöt joutuvat täyttämään työpaikkahakemuksen sähköisessä rekrytointijärjestelmässä suomeksi. Mielenkiintoista olisikin tutkia, miten rekrytointimenetelmiä voisi kehittää helpottamaan monikulttuurisen henkilöstön hakeutumista organisaation palvelukseen?

Syrjintä rekrytoinnissa on todettu useissa kansainvälisissä ja muutamissa suomalaisissa tutkimuksissa. Eriarvoisuutta lisääviä asetelmia on mahdollista muuttaa. Yhtenä tutkimusaiheena voisi selvittää rekrytointia käytännössä toteuttavien lähijohtajien mielipiteitä rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta ja nimettömästä rekrytoinnista mahdollisena oikeudenmukaisuuden edistäjänä.

## LÄHTEET

Aalto Anna-Mari, Elovainio Marko, Heponiemi Tarja, Hietapakka Laura, Kuusio Hannamaria & Lämsä Riikka 2013. Ulkomaalaistaustaiset lääkärit ja hoitajat Suomessa. Haasteet ja mahdollisuudet. Raportti 7/2013. THL, Helsinki.

Ailasmaa Reijo 2015. Terveys- ja sosiaalipalveluiden henkilöstön kansainvälinen liikkuvuus 2012. Tilastoraportti. Suomen virallinen tilasto. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126261/Tr12\\_15.pdf?sequence=5](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126261/Tr12_15.pdf?sequence=5). Luettu 15.5.2017.

Airila Auli, Toivanen Minna, Väänänen Ari, Bergbom Barbara, Yli-Kaitala Kirsi & Koskinen Aki 2013. Maahanmuuttajan onnistuminen työssä. Tutkimus työssä käyvistä venäläis-, kurdi- ja somalialaistaustaisista Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos, Helsinki.

Barber Allison E 1998. Recruiting employees. Individual and organizational perspectives. Thousand oaks. Sage, CA.

Behaghel Luc, Crepon Bruno & Le Barbanchon Thomas 2011. Do anonymous resumes make the battlefield more even? Evidence from a randomized field experiment. Work in progress. Saatavissa: <http://www.sole-jole.org/12101.pdf>. Luettu 8.10.2017.

Bergbom Barbara, Toivanen Minna, Airila Auli & Väänänen Ari 2016. Monimuotoisuusbarometri 2016. Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Työterveyslaitos, Helsinki.

Bertrand Marianne & Mullainathan Sendhil 2004. Are Emily and Gregg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. American Economic Review 94 (4), 991-1013.

Billing Yvonne Due & Sundin Elisabeth 2006. From Managing Equality to Managing Diversity. Teoksessa Konrad Allison M, Prasad Pushkala & Pringle Judith (toim.) Handbook of Workplace Diversity. Sage Publication. London, 95–143.

Bleicher Josef 1987. Contemporary Hermeneutics. Hermeneutics as Method, Philosophy and Critique. Routledge, London and New York.

Bloor, Michael & Wood, Fiona 2006. Keywords in qualitative methods. A Vocabulary Research Concepts. SAGE publications, London.

Boxall, Peter & Purcell, John 2011. Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan 3rd edition. Hampshire, UK.

Bowen, Glenn A 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal 9 (2), 27-40.

Bratton John & Gold Jeffrey 2003. Human Resource Management, Theory and Practice 3rd edition. Palgrave Mcmillan, New York.

Carlsson Magnus & Rooth Dan-Olof 2007. Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data. Labour Economics 14 (4), 716-729.

Cox, Taylor H. Jr 1993. Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. Berrett-Koehler, San Fransisco.



Cox, Taylor H. & Blake Stacy 1991. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* 5 (3), 45–56.

Dass Parshotam & Parker Barbara 1999. Strategies for Managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy on management Executives* 13 (2), 68–80.

Direktiivi 2005/36/EU: Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi ammattipätevyyden tunnustamisesta. Euroopan unionin virallinen lehti 30.9.2014. Saatavissa: <https://publications.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/92fa2e60-d5a9-40e8-8847-524743fee76e/language-fi>. Luettu 28.2.2017.

Direktiivi 2011/24/EU: Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi potilaiden oikeuksien soveltamisesta rajat ylittävässä terveydenhuollossa. Euroopan unionin virallinen lehti 4.4.2011. Saatavissa: [http://stm.fi/documents/1271139/1367174/Potilasdirektiivi\\_EU.pdf/38833efa-3b3a-44df-8556-4d56ee484164](http://stm.fi/documents/1271139/1367174/Potilasdirektiivi_EU.pdf/38833efa-3b3a-44df-8556-4d56ee484164). Luettu 28.2.2018.

Eronen Antti, Härmälä Valtteri, Jauhiainen Signe, Karikallio Hanna, Karinen Risto, Kosunen Antti, Laamanen Jari-Petri & Laitinen Markus 2014. Maahanmuuttajien työllistyminen. Toimintakyky, työnhaku ja työvoimapalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 6/2 2014. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Maahanmuuttajien+ty%C3%B6llistyminen+10022014.pdf>. Luettu 8.10.2017.

Eskola Jari & Suoranta Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Eskola Jari & Vastamäki Jaana 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Raine. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-kustannus, Jyväskylä, 26–45.

Green Judith & Thorogood Nicki 2014. *Qualitative methods for health research*. 3rd edition. Sage, London, Great Britain.

Helsingin kaupunki 2015. Nimetön työnhaku. Saatavissa: [https://www.hel.fi/sta-tic/helsinki/hallinto/Kvsto\\_keskustelupoytakirja\\_20130213.pdf](https://www.hel.fi/sta-tic/helsinki/hallinto/Kvsto_keskustelupoytakirja_20130213.pdf). Luettu 8.10.2017.

Hiitola Netta 2017. Sähköpostiviesti tekijälle 21.11.2017. Tutkimuksen tekijän hallussa.

Hirsijärvi Sirkka & Hurme Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsijärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2013. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Jagne-Soreau Maimouna 2017. Meidän pitäisi siirtyä uuteen nationalismiin. *Helsingin sanomat* 28.6.2017. Kulttuuri B3. .

Kaas Leo & Manger Christian 2011. Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market – a Field Experiment. *German Economic Review* 13(1), 1-20.

Kang Sonia, De Cellesa Katy, Tilcsika Andras & Junb Sora 2016. Whiteness Résumés: Race and Self-Presentation in the Labor Market. *Administrative Science Quarterly*. 61(3), 469–502.

Kinnunen Juha, Kivinen Tuula, Lammintakanen Johanna & Taskinen Helena 2008. Henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys terveydenhuollon kehittämisessä. Teoksessa Ashorn Ulla & Lehto Juha (toim.) Tutkijapuheenvuoroja terveydenhuollosta. Stakes, Helsinki, 97–115.

Kirkonpelto Tia-Maria & Vallimies-Patomäki Marjukka 2016. Sosiaali - ja terveydenhuollon kansainvälinen rekrytointi. Maailman terveysjärjestö WHO:n suosituksiin perustuvat eettiset pelisäännöt Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:4. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Koivuniemi Sari (toim.) 2012. Maahanmuuttajataustainen koulutettu hoitohenkilöstö sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tehyn julkaisusarja B: 1/2012. Multiprint, Vantaa.

Koponen Eija-Leena. 2015. Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. TEM raportteja 13/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Krause Annabelle, Rinne Ulf & Zimmermann Klaus F 2012. Anonymous Job Applications in Europe. *IZA Journal of European Labor Studies* 1(5), 1-20.

Kujanpää Kirsti 2010. Monikulttuurisuus kunnan henkilöstöstrategioissa. Julkaisussa Vartia Maarit (toim.) Työ ja ihminen. Lisänumero 2. Monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. Helsinki, 616-632

Kujanpää Kirsti 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Helsinki.

Kyhä Henna 2011. Koulutetut maahanmuuttajat työmarkkinoilla. Tutkimus korkeakoulututkinnon suorittaneiden maahanmuuttajien työllistymisestä ja työurien alusta Suomessa. Väitöskirja. Turun yliopisto. Turku.

Kylmä Jari & Juvakka Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.

L609/1986. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.

L1994/559. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä.

1384/2015. Laki ammattipätevyyden tunnustamisesta.

L1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki.

Laine Timo 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Juva, 28-45.

Lahti Leena 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Larja Liisa, Warius Johanna, Sundbäck Liselotte, Liebkind Karmela, Kandolin Irja & Jasinska-ja-Lahti Inga 2012. Discrimination in the Finnish Labor Market. An overview and a Field Experiment on Recruitment. *Employment and Entrepreneurship* 16\2012. Ministry of Employment and the Economy, Helsinki.

Mannila Simo & Parviainen Ulla 2010. Attraktiivinen Suomi. Terveydenhuollon osaajien liikkuvuuden edistäminen. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/79868/c542a578-9a22-4291-a191-87d46ba03e2-c.pdf?sequence=1>. Luettu 2.6.2017.

Mc Ginnity Frances & Lunn Peter D 2011. Measuring discrimination facing ethnic minority job applicants: an Irish experiment. *Work, employment and society* 25 (4), 693-708.

Moilanen Pentti & Rähkä Pekka 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä, 44–46.

Myers Valerie & Dreachslin Janice 2007. Recruitment and Retention of a Diverse Workforce: Challenges and Opportunities. *Journal of Healthcare Management* 52 (5), 290–298.

Mäkilouko Marko 2003. Multicultural Leadership. Strategies for Improved Performance. Multi-kustannus, Helsinki.

Nieminen Suvi 2010. Neuvotteluja ammatillisesta jäsenyydestä. Maahanmuuttajasairaanhoitajat terveydenhuollon työyhteisöissä. Teoksessa Wrede Sirpa & Nordberg Camilla (toim.) 2010. Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus. Gaudeamus, Helsinki, 147–171.

Nieminen Suvi 2011. Kuulumisen politiikka. Maahanmuuttajasairaanhoitajat, ammattikuntaan sisäänpääsy ja toimijuuden ehdot. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.

Nieminen Tarja, Sutela Hanna & Hannula Ulla 2015. Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi Suomessa 2014. Tilastokeskus. Helsinki. Saatavissa: [https://tilastokeskus.fi/ajk/julkistamiskalenteri/kuvailusivu\\_fi.html?ID=16163](https://tilastokeskus.fi/ajk/julkistamiskalenteri/kuvailusivu_fi.html?ID=16163). Luettu 12.4.2017.

Nuutinen Krista 2016. Yhdenvertaisuus sosiaali- ja terveydenhuollon monikulttuurisessa työyhteisössä. Kulttuurien välisen työn valmiuksien kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon työssä MULTI-TRAIN-hankkeen esite. Saatavissa: <http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/Yhdenvertaisuus%20sosiaali-%20ja%20terveysalan%20monikulttuurisessa%20työyhteisössä.pdf>. Luettu 12.9.2017.

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. uudenlaisista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro, Porvoo.

Pahkin Krista, Kurki Anna–Leena, Mäki Eerikki & Lindström Sara 2014. Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Työterveyslaitos ja Aalto-yliopisto. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114846/Henkilostovoimavarat.pdf?sequence=1>. Luettu 12.9.2017.

Patton Michael Quinn 2002. Qualitative research & evaluation methods. Sage publications Inc., London.

Pitkänen Pirkko 2011. Terveydenhuollon kansainvälistyvät toimintaympäristöt. Teoksessa: Pitkänen Pirkko (toim.). Kulttuurien kohtaamisia arjessa. Osuuskunta Vastapaino, Tampere, 75–99.

Pitkänen Pirkko, Keisala Katja & Niiranen Vuokko (toim.) 2017. Tavoitteena sujuva arki: kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. MULTI-TRAIN -hankkeen loppuraportti. Saatavissa: [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/102409/Pitkanen\\_ym\\_Tavoitteena\\_sujuva\\_arki.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/102409/Pitkanen_ym_Tavoitteena_sujuva_arki.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 16.12.2017.

Ployhart Robert. E 2006. Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*. 32(6), 868-897.

Podsiadlowski Astrid, Gröschke Daniela, Kogler Marina, Springer Cornelia, van der Zee Karen 2013. Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations* 37, 159-175.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä henkilöstökertomus 2016. Saatavissa: <https://www.ppsHP.fi/dokumentit/Esittely/PPSHPn%20henkilöstökertomus%202016.pdf>.  
Luettu 27.9.2017

Pohjola Anneli 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa Viinamäki Leena & Saari Erkki (toim.). Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Puusa Anu 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto, Vantaa, 73–87.

Puusa Anu 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Vantaa, 114–125.

Raunio Pirjo 2013. Työhön Suomeen? Tutkimus työperusteiseen maahanmuuttoon liittyvistä koulutusprosesseista. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.

Rintala-Rasmus Anita & Väänänen Ari 2011. Monikulttuurisuus ja rekrytointi. Tietokortti 22. Työterveyslaitos. Helsinki.

Robinson Gail & Dechant Kathleen 1997. Building a Business Case for Diversity. *Academy of Management Executive* 11(3) 21-31.

Russo Giovanni 1996. Firm's Recruitment Behaviour. An Empirical Investigation of the Use of Search Channels, the Rate of Arrival of Applicants, and the Spatial Radius of Search. Tinbergen Institute Research Series no. 129. Amsterdam; Vrije Universiteit.

Sainola-Rodriguez Kirsti, Nuutinen Krista & Niiranen Vuokko 2017. Inklusiivisen työyhteisön johtaminen kansainvälistyvässä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Teoksessa Pitkänen Pirkko, Keisala Katja & Niiranen Vuokko (toim.). Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Multi-Train- hankkeen loppuraportti. Tampere University Press. Tampere, 157–190. Saatavissa: <http://um.fi/URN:ISBN:978-952-03-0610-6>.  
Luettu 9.12.2017.

Sakko Susanna 2015. Ulkomaalaisen työvoiman rekrytointi. Aineistolähtöinen analyysi kuntasektorin toimintatavoista ja prosesseista. Väitöskirja. Oulun yliopisto, Oulu.

Sangeetha Kathir 2010. Effective recruitment: a framework. *The IUP Journal of Business Strategy* 7(1) & (2), 93–107.

Sarvimäki Matti 2017. Labor Market Integration of Refugees in Finland. VATT research reports 185. VATT Institute of Economic Research, Helsinki.

Saukkonen Pasi 2013. Erilaisuuksien Suomi. Vähemmistö- ja kotouttamispolitiikan vaihtoehdot. Gaudeamus, Helsinki.

Saukkonen Pasi 2016. Monikulttuurisuuden tilastointi kaipaa uudistamista. *Tieto & trendit* 6.5.2016. Talous- ja hyvinvointikatsaus. Tilastokeskus, Helsinki.

Shen Jie, Ashok Chanda, D'Netto Brian & Monga Manjit 2009. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 235–251.

Sintonen Teppo 2008. Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta. Jyväskylä Studies in Business and Economics 64. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.

Sippola, Aulikki., Leponiemi, Jussi & Suutari, Vesa 2006. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Pitkittäistutkimus 15 työkuulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Työpoliittinen tutkimus 2006. Työministeriö, Helsinki.

Sippola Aulikki 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Acta Wasaensia No 180, Business Administration 75, Management and Organization. Universitas Wasaensis. Vaasan Yliopisto, Vaasa.

Sippola, Aulikki 2008. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Julkaisussa: Työpoliittinen aikakauskirja 51 (1). Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Helsinki, 29–39.

Sippola Aulikki 2016. Monimuotoisuuden johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon työssä. Kulttuurien välisen työn valmiuksien kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon työssä MULTITRAIN -hankkeen esite. Saatavissa: [http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/tulokset/monimuotoisuuden\\_johtaminen\\_sosiaali\\_ja\\_terveydenhuollon\\_tyossa.pdf](http://www.uta.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/multitrain/tutkimustulokset/tulokset/monimuotoisuuden_johtaminen_sosiaali_ja_terveydenhuollon_tyossa.pdf). Luettu 12.9.2017.

Sisäasiainministeriö 2012. Työvoiman maahanmuuton toimenpideohjelman loppuraportti. Sisäasiainministeriö, Helsinki.

Sorainen Olli 2014. Ulkomaalainen työntekijä. Rekrytointi, maahantulo ja työnteko. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2017: Väestörakenne. Tilastokeskus. Helsinki. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/vaerak/index.html>. Luettu 2.6.2017.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2017: Maahanmuuttajat väestössä. Tilastokeskus. Helsinki. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa.html>. Luettu 2.6.2017.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2017: Maahanmuuttajat ja kotoutuminen. Tilastokeskus. Helsinki. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/index.html>. Luettu 2.6.2017.

Terveydenmatkailu – FinnHealth. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. Saatavissa: <https://www.psshp.fi/sairaanhoitopiiri/hankkeet/terveysmatkailu>. Luettu 20.3.2018.

Tervola Maija 2017. Työelämän näkökulma maahanmuuttajataustaisten lääkäreiden kielitaitoon. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 3/2017 53, 196-207.

Thomas Davis A & Ely Robin J. 1996. Making Difference Matter: A new paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review September-October 1996.

Tilastokeskus 2017. Maahanmuuttajat väestössä. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa.html>. Luettu 7.10.2017.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Valtion kotouttamisohjelma vuosille 2016–2019. Saatavissa: <http://tem.fi/documents/1410877/3506436/Valtion+kotouttamisohjelma+vuosille+2016-2019.pdf>. Luettu 21.8.2017.

Valvira 2015. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Saatavissa: <http://www.valvira.fi/terveydenhuolto>. Luettu 2.6.2017

Valvira 2016. Kielitaito. Saatavissa: <http://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet/ulkomailla-suoritetut-opinnot/kielitaito>. Luettu 4.6.2016

Valvira 2017. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Saatavissa: <http://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet>. Luettu 15.5.2017.

Vartia Maarit, Bergbom Barbara, Giorgiani Terhi, Rintala-Rasmus Anita, Riala Riitta & Salmi Simo 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Työterveyslaitos, työministeriö, Helsinki.

Vartiainen Päivi, Koskela Marja & Pitkänen Pirkko 2018. Sairaanhoidot Filippiineiltä. Näkökulmia kestävään kansainväliseen rekrytointiin. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/handle/10024/103145>. Luettu 12.4.2018.

Varto Juha 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä, Helsinki.

Viitala Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Vitikainen Annamari 2013. Limits of Liberal Multiculturalism. Academic dissertation. University of Helsinki, Helsinki.

Åslund Olof & Nordström Skans Oscar 2007. Do anonymous job application procedures level the playing field? Institute for Labour market Policy Evaluation. Working Paper 2007(31). Saatavissa: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/78690/1/556426029.pdf>. Luettu 10.11.2017.

## LIITE 1. Saatekirje haastateltaville

## TIETOA TEEMAHAASTATTELUUN OSALLISTUVALLE

**Pro Gradu tutkielman nimi:**

Monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi terveydenhuollon organisaatioissa

**Tutkielman tekijä:**

Asta Lybeck-Wheeler, sosiaalihallintotieteen opiskelija  
Itä-Suomen Yliopisto, sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos  
Sähköposti: [astalena@hotmail.com](mailto:astalena@hotmail.com)  
Puhelin: 044-503 0603

**Tutkielman ohjaajat:**

YTT, professori Vuokko Niiranen, [vuokko.niiranen@uef.fi](mailto:vuokko.niiranen@uef.fi), puhelin: 040-550 4801  
YTT, yliopistonopettaja Sanna Laulainen, [sanna.laulainen@uef.fi](mailto:sanna.laulainen@uef.fi), puhelin: 040-355 2241

**Tutkielmani tarkoitus**

Tarkoitukseni on kerätä haastatteluaineistoa Suomen yliopistollisten sairaaloiden rekrytoinnin suunnittelussa mukana olevilta henkilöstöhallinnon asiantuntijoilta ja käyttää sitä tutkielmani empiirisenä aineistona. Tarkastelen Pro Gradu -tutkielmassani monikulttuurisen henkilöstön rekrytointia henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Tavoitteenani on kartoittaa monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnin nykytilaa Suomen yliopistollisissa sairaaloissa.

**Haastatteluaineiston säilytys ja haastateltavan anonymiteetti**

Haastateltavien henkilötiedot eivät tule vastausten analysoinnissa esille. Nauhoitettua ja litteroitua haastattelumateriaalia käytetään ainoastaan tutkimuksen tekemiseen. Kerätty aineisto hävitetään tutkielman valmistuttua.

*LÄMMIN KIITOS TUTKIMUKSEENI OSALLISTUMISESTA*

## LIITE 2. Teemahaastattelurunko

### Taustatiedot

- Kuvaile lyhyesti työtehtäviäsi organisaatiossa
- Kuinka pitkään olet toiminut nykyisessä työssäsi?
- Minkälaisia kokemuksia sinulla on monikulttuurisesta henkilöstöstä?

### Monikulttuurisuus henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta

- Minkälainen merkitys monikulttuurisuudella on sairaalaorganisaation toiminnassa?
- Minkälaisia ajatuksia sinulle herää monikulttuurisuudesta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta?
- Minkälaista tukea henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tarvitsevat monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnin tueksi?
- Olen analysoinut yliopistosairaaloiden strategioita. Mitä ajatuksia tulos sinussa herättää? (kerro tulos)

### Monikulttuurisen henkilöstön rekrytointi

- Minkälaista henkilöstöä organisaatiossasi tarvitaan?
- Minkälaisia tekijöitä painotat henkilöstön rekrytointiprosessissa?
- Minkälaisia rekrytointikanavia organisaatiossasi käytetään monikulttuurisen henkilöstön hankinnassa?
- Minkälainen merkitys työnhakijan kieli- tai kulttuuritaustalla on rekrytoinnissa?

Haluatko nostaa vielä esiin jotain sellaista tähän teemaan liittyvää, jota ei ole vielä käsitelty?