

**IT-ALAN REKRYTOINTIPROSESSIT: NAISTEN  
KOKEMUKSIA REKRYTOINNISTA JA  
URAMAHDOLLISUUKSISTA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2022**

**Tekijä: Jenna Lehtisaari  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Marke Kivijärvi**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Jenna Lehtisaari	
Työn nimi IT-alan rekrytointiprosessit: Naisten kokemuksia rekrytoinnista ja uramahdollisuuksista	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 27.5.2022	Sivumäärä 78
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan IT-alalla työskentelevien naisten kokemuksia IT-alan rekrytointiprosesseista. Naisten kokemuksia tarkastellaan sukupuolinäkökulmasta ja keskeistä on, miten sukupuoli merkityksellistyy sisäisissä ja ulkoisissa rekrytoinneissa ja sen eri vaiheissa. Tutkimuksen laajempaan tavoitteena on tarkastella rekrytointiprosessien sekä naisten uramahdollisuuksien välistä suhdetta.</p> <p>Teoreettinen viitekehys kuvaa rekrytointiprosessia ja sen vaiheita tarkastellaan erityisesti sukupuolen näkökulmasta. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan sukupuolta sosiaalisena rakenteena ja käsitellään sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä sekä IT-alan segregatiota. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla 15:tä IT-alalla työskentelevää naista puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Tutkimus on laadullinen tutkimus ja aineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että rekrytointikäytännöillä on vaikutusta naisten uramahdollisuuksiin. Sukupuoli merkityksellistyi kautta rekrytointiprosessin. Erityisesti sukupuolittunut rekrytointiviestintä vaikuttaa naisten kiinnostukseen yritystä kohtaan, hakuaikomukseen ja siten uramahdollisuuksiin. Alalla vallitsevat maskuliiniset oletukset ja stereotyyppit määrittelevät edelleen naisen roolia erityisesti teknisenä asiantuntijana. Sukupuoli merkityksellistyi feminiinisyiden ja teknisen asiantuntijuuden välisessä ristiriidassa. Edellisten lisäksi sukupuoli merkityksellistyi muun muassa työhaastattelussa ja palkkaan liittyvissä neuvotteluissa. Tutkimus osoittaa, että maskuliiniset oletukset ja maskuliinisuuden ja teknisen pätevyyden liitto näyttäytyy edelleen IT-alalla vaikuttaen naisten uramahdollisuuksiin.</p>	
Asiasanat IT-ala, rekrytointi, rekrytointiprosessi, uramahdollisuudet, sukupuoli	
Säilytyspaikka      Jyväskylän yliopiston kirjasto	



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta .....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys.....	8
1.3	Tutkimuksen toteutus ja rakenne .....	9
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
2.1	Sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä .....	10
2.1.1	Sukupuoli sosiaalisena rakenteena.....	10
2.1.2	IT-alan segregatio ja maskuliinisuus .....	11
2.1.3	Tasa-arvo lainsäädännön näkökulmasta .....	13
2.2	Rekrytointi .....	14
2.2.1	Rekrytointiprosessi .....	14
2.2.2	Rekrytointiviestintä .....	17
2.2.3	Ehdokkaiden valinta.....	20
2.2.4	IT-alan sukupuolittuneet rekrytointikäytännöt.....	21
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
3.1	Tutkimusmetodologia.....	25
3.2	Haastattelut.....	26
3.3	Sisällönanalyysi.....	29
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	32
4	TULOKSET.....	34
4.1	Yhteenveto .....	34
4.2	Sukupuolen merkityksellistyminen rekrytointiprosessissa .....	36
4.2.1	Rekrytointiviestintä .....	36
4.2.2	Työhaastattelut .....	41
4.2.3	Palkkaan liittyvät neuvottelut .....	45
4.2.4	Verkostojen merkitys .....	49
4.2.5	Feminiinisyyden ja teknisen asiantuntijuuden välinen ristiriita .....	50
4.2.6	Sukupuolikiintiöt .....	56
4.2.7	Roolimallit ja mentorointi .....	58
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	60
5.1	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	63
5.2	Käytännön sovelluksia.....	64
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET.....	75

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Työmarkkinoiden eriytyminen sukupuolen perusteella, eli ammatillinen segregatio, on ajankohtainen ongelma Suomessa ja muualla maailmassa. Erityisesti miesvaltaiset teknologia-alat kamppailevat ongelman kanssa. Yksi näistä aloista on informaatioteknologia-ala, eli IT-ala, jossa on nähtävissä sekä vertikaalista että horisontaalista segregatiota (Keski-Petäjä & Witting, 2018). Horisontaalinen segregatio näyttää IT-alalla siten, että alalla työskentelee selkeästi enemmän miehiä kuin naisia. Vertikaalisen eriytymisen seurauksena naiset ja miehet työskentelevät vaativuudeltaan erityyppisissä tehtävissä. Segregatio näkyy myös koulutusvalinnoissa. Euroopan Parlamentin (2018) tekemän selvityksen mukaan Suomessa vuonna 2016 työllistetyistä IT-alan osaajista naisia oli 21,9 %. Alan opiskelijoista naisia oli vuonna 2015 15,2 %. (Euroopan Parlamentti, 2018.) Samaan aikaan IT-ala kärsii osaajapulasta. Teknologiateollisuus Ry arvioi vuonna 2021, että seuraavan 10 vuoden aikana alalle tullaan tarvitsemaan noin 130 000 uutta osaajaa. Rekrytointitarve muodostuu eläköitymisistä ja yritysten ja toimialan kasvusta. (Teknologiateollisuus Ry, 2021.) Ajankohtaista on naisten vähäinen määrä IT-alalla, jonka seurauksena iso määrä potentiaalista työvoimaa ei kohtaa alan työvoimatarpeen kanssa.

Naisten vähäistä osuutta IT-sektorilla on tutkittu paljon ja syyt ovat monitahoisia. Aikaisemman tutkimuksen mukaan esimerkiksi työn ja muun elämän yhdistämiseen liittyvät haasteet, alan maskuliininen ja naisille hyytävänä näytettyvä ilmapiiri sekä roolimallien puute vähentävät naisten kiinnostusta IT-alaa kohtaan (Armstrong, Riemenschneider & Giddens, 2018; Wynn & Correll, 2018). Myös vahvana elävät stereotyyppit IT-alan ammattilaisesta ja maskuliiniset oletukset määrittelevät IT-alan työrooleja ja vaikuttavat naisten hakeutumiseen alan pariin (Cheryan & Markus, 2020). IT-alan maskuliinisen kulttuurin on todettu vaikuttavan myös siihen, että naisille tarjotaan vähemmän teknisiä rooleja, joka

edelleen vahvistaa maskuliinisuuden ja tekniikan suhdetta ja vaikuttaa naisten uramahdollisuuksiin (Bairoh & Putila, 2021).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan IT-alalla työskentelevien naisten kokemuksia alan rekrytointiprosesseista. Rekrytointia tarkastellaan sekä ulkoisesta näkökulmasta että sisäisten uramahdollisuuksien kautta. Naisten kokemuksia tarkastellaan erityisesti sukupuolinäkökulmasta ja keskeistä on, miten sukupuoli merkityksellistyy rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Aihe on tärkeä, sillä Trauthin (2011) mukaan naisten puuttuminen IT-alalta voidaan nähdä esteenä alan taloudelliselle kehitykselle ja luovuuden ja innovatiivisuuden esiin nousemiselle sekä erilaisen osaamisen ja näkemysten hyödyntämiselle. Naisten puuttumista IT-alalta voidaan pitää myös tasa-arvo- ja oikeudenmukaisuuskysymyksenä (Trauth, 2011).

Assosiaatiot IT-alan miesvaltaisuudesta ja siihen liittyvät stereotypiat IT-alan ammattilaisesta sekä maskuliiniset oletukset heikentävät toisaalta naisten kiinnostusta alaa kohtaan, mutta heijastuvat myös rekrytointiprosessiin ja valintaan toisintaen alan segregaatiota (Cheryan & Markus, 2020). Miesvaltainen IT-ala saattaa toisintaa tiedostamattomasti sukupuolittuneita käytäntöjä rekrytointiprosesseissa, jotka vaikuttavat naisten uramahdollisuuksiin. Wynnin ja Correllin (2018) mukaan IT-alan rekrytointiprosesseissa esiintyy naisia poissulkevaa käyttäytymistä, sukupuolistereotyypioiden korostamista sekä teknisyyden ja nörttikulttuurin painottamista, joilla naisille vihjataan, etteivät he kuulu tekniseen ympäristöön. Bairoh ja Putila (2021) toteavat, että tekniikan alalla työskentelevät naiset kohtaavat enemmän haasteita urakehityksessään kuin miehet. Haasteet eivät johdu pätevyydestä vaan siitä, että naiset eivät sovi teknisen asiantuntijan maskuliiniseen muottiin. Naisten sijoittuminen vähemmän teknisiin tehtäviin vaikuttaa heidän urakehitykseensä, jolloin se vahvistaa sukupuolittuneita ammatillisia stereotyyppioita ja segregaatiota sekä tukee maskuliinisuuden ja tekniikan välistä sidettä. (Bairoh & Putila, 2021.) Rekrytointikäytäntöjen tutkimisella voidaan tunnistaa ammatillista segregaatiota edistäviä toimintamalleja ja siten vähentää rekrytoinnissa esiintyviä ennakkoluuloja tai tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten uramahdollisuuksiin (Campero, 2021).

Rekrytointikäytänteiden ja uramahdollisuuksien tutkiminen naisten kokemusten valossa on tärkeää, sillä naisia poissulkevat käytännöt ja ilmapiiri näyttyvät ennen kaikkea naisille. Esimerkiksi rekrytointiviestinnässä esiintyvän sukupuolittuneen sanoittamisen on osoitettu vaikuttavan naisten arvioon sopivuudesta organisaatioon ja siten hakuaikomukseen ja uramahdollisuuksiin (Gaucher, Friesen & Kay 2011; Hentschel, Braun, Peus & Frey 2021). Naisten kokemusten kuvaamisella ja tulkitsemisella voidaan päästä käsiksi rekrytoinnin ongelmakohtiin, jotka eivät välttämättä paljastu, mikäli aihetta lähestyttäisiin organisaation näkökulmasta. Naisten kokemusten kuvaaminen on tärkeää sillä Cheryanin ja Markuksen (2020) mukaan rekrytointiprosessin näennäistä pyrkimystä neutraaliuteen ja tasa-arvoon saatetaan korostaa, mutta käytännössä ympäristö saattaa tuottaa miehiä suosivia elementtejä. Näitä elementtejä on mahdollista tunnistaa haastatteleamalla IT-alalla työskenteleviä naisia ja kuvaamalla heidän kokemuksiaan.

Työvoiman saatavuus ei ole ainoa ongelma IT-sektorilla. Ala, joka perustuu luovuuteen hyötyy monimuotoisesta työvoimasta. Naisten puuttumiselta IT-alalta on monia seuraamuksia, eivätkä ne rajoitu vain naisiin ja heidän uramahdollisuuksiin, vaan laajemmin koko alalle ja myös yhteiskunnan tasolle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää IT-alan rekrytointiprosessien eri vaiheisiin liittyviä kokemuksia alalla työskentelevien naisten näkökulmasta. Tutkimuksen laajempaan tavoitteena on tarkastella rekrytointikäytänteiden sekä naisten uramahdollisuuksien välistä suhdetta. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi tuottaa uutta tietoa siitä, miten sukupuoli merkityksellistyy naisten kokemuksissa rekrytointin ja uramahdollisuuksien kontekstissa. Naisten rekrytointikokemusten tutkiminen on tärkeää, sillä se voi auttaa tunnistamaan rekrytointin sukupuolittuneita käytäntöjä, jotka saattavat heijastaa sukupuolten epätasa-arvoista kohtelua. Tällaiset menettelytavat tapahtuvat osittain tiedostamatta, joten niiden tunnistaminen on tärkeää. Suomessa syrjintä on lailla kielletty rekrytointissa, mutta esimerkiksi hiljaiset kriteerit sopivuudesta saattavat vaikuttaa taustalla. Sukupuolittuneiden käytäntöjen sekä epätasa-arvoa luovien rakenteiden tunnistamisella voidaan tukea naisten uramahdollisuuksia IT-alalla sekä vähentää alan maskuliinista työ- ja organisaatiokulttuuria.

IT-alan ammatillinen eriytyminen sekä vahvat sukupuolistereotyytiat toimivat sekä esteenä että ylläpitävinä tekijöinä IT-alan sukupuolikuilussa (Euroopan parlamentin päätöslauselmaesitys, 2021). Suomea pidetään muiden Pohjoismaiden ohella yhtenä tasa-arvoisimmista maista koko maailmassa. Tästä huolimatta Suomesta on yhä edelleen löydettävissä tasa-arvoon liittyviä ongelmia työelämässä. (Saari, 2013.) Segregaation vähentäminen työmarkkinoilla on yhteiskunnallisesti tärkeä tavoite, sillä sen vähentyminen voi lieventää stereotyyppioihin pohjautuvia ennakkoluuloja, jotka rajoittavat naisten mahdollisuuksia työelämässä (Bygren, 2013).

Naisten aktiivinen osallistuminen tietoyhteiskuntaan nähdään oikeudenmukaisuus- ja tasa-arvokysymyksenä (Euroopan parlamentin päätöslauselmaesitys, 2021). Euroopan parlamentti (2021) korostaa päätöslauselmaesityksessään sukupuolten tasa-arvoa ja naisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen tärkeyttä. Sillä on merkitystä myös taloudellisten ja yhteiskunnallisten olojen parantamiseen sekä EU:n kilpailukykyyn. Naisten määrän lisääntymisen IT-alalla nähdään myös edistävän naisten taloudellista riippumattomuutta sekä lisäävän taloudellista vaikuttamista, jolloin voitaisiin edistää sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa. (Euroopan parlamentin päätöslauselmaesitys, 2021.) Myös Quesenberry ja Trauth (2012) korostavat tasa-arvon merkitystä organisaatioissa IT-alan sukupuolten välisen kuilun kaventamiseksi. Tasa-arvon puuttuminen työelämässä on seurausta myös yleisistä asenteista naisia ja heidän tarpeitaan kohtaan, esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamista kohtaan (Saari, 2013).

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja tulkita IT-alalla työskentelevien naisten kokemuksia IT-alan rekrytointiprosesseista sukupuolinäkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksessa tarkastellaan sisällönanalyysin avulla, esiintyykö IT-alan rekrytointiprosesseissa sukupuolittuneita käytäntöjä, jotka voivat vaikuttaa naisten uramahdollisuuksiin.

Aikaisempi tutkimus rekrytointiprosesseista miesvaltaisilla aloilla on osoittanut, että rekrytointikäytännöllä on vaikutusta naisten etenemiseen ja uramahdollisuuksiin (Herschberg, Benschop & van den Brink, 2018; Nielsen, 2016; Tiainen & Berki, 2017). Sukupuolittuneet käytännöt määritellään tässä tutkimuksessa van den Brinkin, Shephardin ja Wen-shanin (2010) mukaan tahalliseksi tai tahattomiksi käytännöiksi ja tavoiksi erotella miehet ja naiset ja maskuliinisuus ja feminiinisyys työelämässä, jotka voivat johtaa sukupuolten epätasa-arvoon. Tässä tutkimuksessa sovellan määritelmää rekrytointin kontekstissa, ja tavoitteenani on tunnistaa rekrytointin sukupuolittuneita käytäntöjä sekä kuvata ja tulkita, miten sukupuoli merkityksellistyy naisille rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa haluan selvittää, voiko naisten aliedustuksen taustalla olla hienovaraisia tiedostamattomia käytäntöjä, jotka ovat piilossa rekrytointiprosesseissa, kuten rekrytointiviestinnässä tai naisten uramahdollisuuksien tukemisessa. Tällaiset tiedostamattomat käytännöt, jotka vaikuttavat naisten uramahdollisuuksiin, ovat rakentuneet pitkän ajan kuluessa, kulttuurillisten ja institutionaalisten käytäntöjen seurauksena. Tästä johtuen niihin voi olla vaikea päästä käsiksi organisaation näkökulmasta, sillä niiden olemassaoloa ei tunnisteta tai haluta tunnistaa. Naisten kokemusten kuvaamisella ja tulkitsemisellä voidaan päästä käsiksi rekrytointin sukupuolittuneisiin käytäntöihin ja ulottuvuuksiin.

Naisten vähyyttä IT-alalla on selitetty sekä rakenteellisilla että sosiaalisilla tekijöillä (ks. esim. Ahuja, 2002; Armstrong ym., 2018; Margolis & Fisher, 2002). Tutkimukseni kannalta erityisesti sosiaaliset tekijät ovat kiinnostavia, sillä ne muodostuvat Ahujan (2002) mukaan sosiaalisista ja toisaalta myös kulttuurillisista ennakkokäsityksistä. Tähän lukeutuvat sekä naisten omakohtaiset näkemykset itsestään että ulkoiset näkemykset naisista, kuten stereotypiat (Ahuja, 2002). IT-ala on vahvasti sukupuolittunut ja stereotypiat IT-alan ammattilaisesta linkittyvät maskuliinisuuteen. Maskuliinisuus taas yhdistetään teknilliseen ja matemaattiseen osaamiseen (Bairoh & Putila, 2021). Maskuliinisuus on hallinnut IT-alaa pitkään, joten osa sukupuolittuneista käytännöistä on muodostunut päivittäisiksi toiminnoiksi, joita ei enää välttämättä kyseenalaisteta ja ne rakentuvat uudelleen päivittäisissä toiminnoissa (Tiainen & Berki, 2017).

Aikaisemmasta tutkimuksesta huolimatta on kuitenkin epäselvää, miten sukupuoli merkityksellistyy sisäisissä ja ulkoisissa rekrytointiprosesseissa IT-alalla. Rekrytointi on sosiaalinen tapahtuma, johon osallistujien väliset suhteet vaikuttavat (Yakubovich & Lup, 2006). Laajasti määriteltynä rekrytointiprosessi kattaa kaikki toimenpiteet, joiden avulla pyritään sijoittamaan oikeat ihmiset heille sopiviin tehtäviin (Helsilä & Salojärvi, 2013, s. 120). Rekrytointiprosessi ja



valintaperusteet ja niiden merkitys rakentuvat sosiaalisesti ja ne heijastelevat tietyn ryhmän etuja. Tämä saattaa aiheuttaa epätasa-arvoista kohtelua ryhmän ulkopuolisille henkilöille, kuten naisille. (Herschberg ym., 2018.) Kiinnostavaa on, kuinka sukupuoli merkityksellistyy rekrytoinnissa ja miten se näyttäytyy naisten silmissä rekrytointiprosessin ja uramahdollisuuksien kautta. Edellä kuvattuun tutkimustehtävään pohjautuen pyrin tutkimuksessani vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Miten sukupuoli merkityksellistyy naisten kokemuksissa sisäisten ja ulkoisten rekrytointiprosessien eri vaiheissa IT-alalla?

### **1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne**

Tutkimuksen tavoite on kuvata ja tulkita IT-alalla työskentelevien naisten kokemuksia sukupuolen merkityksellistymisestä ulkoisissa rekrytointiprosesseissa ja sisäisissä uramahdollisuuksissa laadullisen tutkimuksen keinoin. Aineiston analyysi on toteutettu sisällönanalyysia hyödyntäen. Tutkimusta varten olen haastatellut 15:tä IT-alalla työskentelevää naista. Tutkimuksen rakenne muodostuu johdannosta, jossa määritellään tutkimuksen tausta ja tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymys. Toinen luku muodostaa teoreettisen viitekehyksen, joka rakentuu kahdesta alaluvusta: sukupuolten välisestä tasa-arvosta ja rekrytoinnista. Ensimmäisessä alaluvussa sukupuolta tarkastellaan sosiaalisesti rakentuneena, lisäksi kuvataan IT-alaan liittyvää segregatiota ja maskuliinisuutta. Toisessa alaluvussa rekrytointia tarkastellaan erityisesti sukupuolinäkökulman kautta. Tutkimuksen toteutus esitellään kolmannessa luvussa. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulokset on jaettu teemoihin, jotka kuvaavat sukupuolen merkityksellistymistä rekrytointiprosesseissa. Viides luku esittelee johtopäätökset, tutkimuksen rajoitteet ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi sekä ehdotuksia käytännön sovelluksiksi.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä

Tässä luvussa tarkastellaan sukupuolta sosiaalisena rakenteena, joka vaikuttaa erityisesti ammatillisen toimijuuden käsitteeseen yhteiskunnallisella ja kulttuurisella tasolla. Lisäksi tässä luvussa käsitellään IT-alan segregatiota ja maskuliniisuutta ja niiden vaikutuksia sekä käydään lyhyesti läpi tasa-arvoa työelämässä lainsäädännön näkökulmasta.

#### 2.1.1 Sukupuoli sosiaalisena rakenteena

Sukupuoli voidaan jakaa biologiseen sukupuoleen, juridiseen sukupuoleen tai sosiaaliseen sukupuoleen. Sukupuolta voidaan tarkastella myös sukupuoli-identiteetin näkökulmasta. (Terveys- ja hyvinvoinninlaitos, 2021.) Sukupuoli ja sukupuoliroolit vaikuttavat laajasti koko yhteiskunnan tasolla ja ne omaksutaan jo aikaisessa vaiheessa (Juvonen, 2016). Juvonen (2016) tuo esiin, että sukupuoliroolien noudattamisesta palkitaan sosiaalisesti, joten ne ovat melko vakiintuneita ja määrittelevät edelleen naisen ja miehen roolia esimerkiksi ammatillisesti. Sosiaali- ja Terveysministeriön (2021) määritelmä sukupuolesta käsittää fyysisen sukupuolen lisäksi erilaisia sukupuolirooleja, naiseuden ja mieheyden sosiaalisesti koettuja merkityksiä, sukupuolista käyttäytymistä sekä yksilön sukupuoli-identiteetin. Tasa-arvo sukupuolten välillä tarkoittaa sitä, että naiset ja miehet voivat ottaa osaa tasavertaisesti yhteiskunnalliseen toimintaan ja toteuttaa itseään yhtäläisesti (Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2021).

Sukupuoli voidaan nähdä edellisten lisäksi myös sosiaalisena rakenteena (Risman, 2004). Sukupuoli sosiaalisena rakenteena voi johtaa tilanteeseen, jossa tietyn sukupuolen dominointi voi näyttäytyä kulttuurillisena hegemoniana,

jossa sukupuolen sosiaalinen identiteetti voi johtaa ammattien sukupuolittumiseen (Kenny & Donnelly, 2020). Rismanin (2004) mukaan sukupuolen rakentuminen sosiaalisesti vaikuttaa syvällä yhteiskunnan rakenteissa sekä kulttuurin luomissa säännöissä ja ihmisten persoonalluuksissa. Sukupuoli sosiaalisena rakenteena voi vaikuttaa sukupuoli-identiteetin muodostumiseen ja määrittää suhdetta ammatilliseen toimijuuteen (Risman, 2004). Risman (2004) toteaa lisäksi, että sukupuolirakenteet voivat johtaa erilaisiin rajoituksiin ja mahdollisuuksiin sekä miehille että naisille kolmella eri tavalla. Sukupuolirakenne voi vaikuttaa yksilötasolla, jolloin se vaikuttaa sukupuoli-identiteetin kehitykseen. Sukupuolen rakentuminen voi vaikuttaa myös sosiaalisen vuorovaikutuksen tasolla, jonka kautta naiset ja miehet kohtaavat erilaisia kulttuurillisia odotuksia, esimerkiksi työelämässä. Näennäisesti naisilla ja miehillä voi olla samanlaiset ammatilliset roolit, mutta heihin kohdistetaan kuitenkin erilaisia odotuksia. Sukupuoli voi myös toimia eräänlaisena kriteerinä, jolloin resursseja ja aineellisia hyödykkeitä jaetaan sukupuolisidonnaisesti. Tällöin puhutaan sukupuolirakenteen vaikuttamisesta instituutiotasolla. (Risman, 2004.)

Juvonen (2016) korostaa, että kulttuurillisesti rakentuneet sukupuoliroolit ovat vahvasti yhteydessä stereotyyppioihin, jotka muodostuvat, kun erilaiset roolit yhteiskunnassa määrittyvät sukupuolen perusteella. Myös Ellemers (2018) tuo esiin stereotyyppien yhteyden siihen, millaisia miesten ja naisten oletetaan olevan elämän eri osa-alueilla. Sukupuoleen perustuvat stereotyyppit osallistuvat myös sukupuolten välisen hierarkian muodostumiseen, kun esimerkiksi osaaminen, kilpailuhenkisyys ja korkea status liitetään yhteen. Vastaavasti lämminhenkisyys, riippuvuus ja matalan statuksen yhdistäminen on myös esimerkki sukupuolittuneesta stereotyyppiä ja hierarkian kohtaamisesta. (Juvonen, 2016.) Vaikka miehet ja naiset olisivat samankaltaisia, stereotyyppit asettavat heidät eri asemaan ja aiheuttavat erilaista kohtelua (Ellemers, 2018).

Tässä tutkimuksessa tarkastelen sukupuolta sosiaalisena rakenteena, jolloin tulkitsen sukupuolen merkityksellistymistä IT-alalla sosiaalisesti ja kulttuurillisesti tuotettuina käsityksinä. Juvonen (2016) tuokin esiin, että sukupuolten väliset erot eivät muodostu biologisista eroavaisuuksista, vaan erot perustuvat kulttuurillisesti määräytyviin sukupuolittuneisiin rooleihin. Sukupuolittuneet roolit työelämässä vaikuttavat oletuksiin työstä ja työn luonteesta (Kenny & Donnelly, 2020).

## 2.1.2 IT-alan segregaatio ja maskuliinisuus

IT-alan maskuliinisuus on yksi selittävä tekijä IT-alan segregaatiolle (Bairoh & Putila, 2021). Ammatillinen segregaatio, eli työmarkkinoiden eriytyminen sukupuolen mukaan on puolestaan yksi merkittävimmistä tasa-arvoon liittyvistä ongelmista (Kauhanen & Riukula, 2019). EU:n vuoden 2020 arvostrategiassa tuodaan esiin myös sukupuolistereotyyppien yhteys tasa-arvoon ja eriarvoisuuteen.

Sukupuolistereotyytiat ovat yhteydessä työmarkkinoiden segregatioon ja edelleen epätasa-arvoon työmarkkinoilla. (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023, 2020, s. 19.) Segregaatiolla työelämässä tarkoitetaan palkkatyötä tekevien henkilöiden jakautumista sukupuolen mukaan erilaisiin rooleihin (Efthymiou, Vitsilakis & Cakis, 2012). Bygren (2013) toteaa, että segregatation ymmärtäminen ja sen toimintamekanismien tunnistaminen on tärkeää, koska segregatio on ennen kaikkea työmarkkinoiden rakenteellinen ongelma, sillä se rajoittaa eri ryhmien sosiaalista vuorovaikutusta yhteiskunnassa. Lisäksi työväestön eriytyminen vaikuttaa ryhmien välisiin palkkaeroihin (Bygren, 2013).

Sukupuoleen liittyvä segregatio näkyy ammatti- ja koulutusvalinnoissa ja Suomessa sukupuoleen perustuvaa eriytymistä on enemmän kuin muissa Pohjoismaissa. Tämä näkyy erityisesti siten, että miehet ja naiset toimivat eri ammateissa. (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023, 2020, s. 19.) IT-alan kontekstissa koulutusalojen eriytyminen näkyy esimerkiksi Tilastokeskuksen julkaisun mukaan siten, että vuonna 2020 tietojenkäsittelyn ja tietoliikenteen opiskelijoista kaikilla koulutusasteilla 85 % oli miehiä ja tekniikan alalla miespuolisia opiskelijoita oli noin 81 % (Keski-Petäjä & Witting, 2018).

Segregatio voidaan jakaa pystysuoraan ja vaakasuoraan segregatioon. Pystysuoralla, eli vertikaalisella segregatiolla tarkoitetaan naisten ja miesten sijoittumista organisaation hierarkiassa eri vaatavuustason työtehtäviin. Vaakasuurasta eli horisontaalisesta segregatiosta puolestaan puhutaan silloin, kun toinen sukupuoli on selkeästi aliedustettuna jollakin koulutus- tai ammattisektorilla. (Efthymiou ym., 2012.) Pystysuora segregatio IT-alalla näyttäytyy työelämässä erityisesti teknisen asiantuntijuuden ja maskuliinisuuden normin välisen suhteen kautta. Naisten uramahdollisuuksiin vaikuttaa oletus, jonka mukaan nainen ei sovi teknisen ammattilaisen rooliin. Tekninen osaaminen nähdään miesten ominaisuutena, joka edelleen tukee miesten urakehitystä ja ylläpitää maskuliinisuuden ja tekniikan välistä suhdetta. (Bairoh & Putila, 2021.) Naisten nähdään sopivan paremmin vähemmän teknisiin rooleihin, joissa tarvitaan feminiinisinä pidettyjä ominaisuuksia kuten sosiaalisia taitoja ja tunneälykkyyttä (Tassabehji, Harding, Lee & Dominguez-Pery, 2021). Bairoh ja Putila (2021) toteavaa, että naisille tarjotaan vähemmän teknisiä töitä, jolloin se vaikuttaa naisten urakehitykseen ja samalla korostaa roolien sukupuolittumista ja ylläpitää alan ja työroolien segregatiota.

Työmarkkinoiden rakenteellinen segregatio heijastuu myös laajemmin yhteiskuntaan. Segregatation vaikutukset esimerkiksi digitalisaatioon voidaan nähdä haitallisena ja sen vaikutukset näkyvät niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Tämä johtaa edelleen yhteiskunnan epätasa-arvoistumiseen digitaalisessa maailmassa. EU:n tasa-arvostrategiassa korostetaankin naisten tärkeyttä koko ajan kehittyvässä teknologiassa. Naisten vähäinen osuus tekniikan aloilla ei ole haitallista vain naisten urakehitykselle, vaan se koskettaa laajemmin tarkasteltuna koko yhteiskuntaa. OECD korostaa, että sukupuolistereotyypioiden esiintyminen teknologia-aloilla uhkaa tasa-arvon toteutumista työmarkkinoilla, työelämän jatkuvasti muuttuessa digitaalisemmaksi. Tyttöjen ja naisten alhainen osallistuminen aloille, jotka tarjoavat mahdollisuuden menestyä digitaalisessa maailmassa,

yhdistettynä alalla vallitseviin stereotypioihin voivat johtaa IT-alan syvempään sukupuolittumiseen. (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023, 2020, s. 19.)

Teknisten alojen maskuliinisen kulttuurin on todettu olevan yksi este sukupuolten väliselle tasa-arvolle (Bairoh & Putila, 2021). Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan tasa-arvon toteutumista yleisellä tasolla työelämässä Suomessa sekä kuvataan tasa-arvoa lainsäädännön näkökulmasta.

### 2.1.3 Tasa-arvo lainsäädännön näkökulmasta

Suomessa työelämää säätelevät yleinen lainsäädäntö sekä työehtosopimukset. Yhdessä ne varmistavat työntekijöiden oikeanmukaisen kohtelun, suojellen samalla muun muassa työntekijöiden oikeusturvaa, hyvinvointia ja tasa-arvoista kohtelua. (Viitala, 2007, s. 34.) Laki naisten ja miesten tasa-arvosta kieltää syrjinnän muun muassa sukupuolen, sukupuolen ilmaisun, sukupuoli-identiteetin tai vanhemmuuden perusteella. Tasa-arvolaisissa määritellään lain tarkoitus seuraavasti: *”Tämän lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.”* (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1886.)

Tutkimusten mukaan Suomessa sukupuolten tasa-arvo työmarkkinoilla on melko hyvä, eikä miesten ja naisten työllisyysasteissa ole isoa eroa. Vuonna 2019 15–64 vuotiaista työssä käyvistä naisten työllisyysaste oli 71,8 % ja miesten 73,3 %. (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023, 2020, s. 15–18.) Työllisyysasteen ollessa suhteellisen tasa-arvoinen, epätasa-arvoa esiintyy kuitenkin työmarkkinoilla eri muodoissa. Tasa-arvo barometrin (2018) tekemän tutkimuksen mukaan sukupuolen perusteella tapahtuvaa syrjintää tapahtuu työssä, ja naiset kohtaavat sitä enemmän kuin miehet. Tutkimuksen perusteella miesten ja naisten kokemukset tasa-arvon toteutumisesta työelämässä poikkeavat. Esimerkiksi yli puolet tutkimukseen osallistuneista naisista on kokenut työelämässä vähättelyä, vastaava lukema miespuolisilla työntekijöillä oli 24 %. (Tasa-arvo barometri 2017, 2018, s. 45.) Tasa-arvoon liittyvä merkittävä ongelma on myös naisten ja miesten välinen palkkaero, joka pitäisi saada korjattua, jotta sukupuolten tasa-arvoa työmarkkinoilla saadaan parannettua (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023, 2020, s. 15–18). Tasa-arvo barometrin (2018) mukaan ajatukset tasa-arvosta työelämässä ovat kuitenkin positiivisia, ja enemmistö miehistä ja naisista haluaa lisää miehiä naisvaltaisiin ammatteihin ja vastaavasti lisää naisia miesvoittoisille aloille. Erityisesti teknisille ja IT-aloille kaivataan enemmän naisia. (Tasa-arvo barometri 2017, 2018, s. 22–24.)

Tasa-arvolaisissa (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1886) on velvoitteita työnantajaa kohtaan. Työntekijän tulee toimillaan edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa seuraavilla tavoilla:

- mahdollistaa sekä naisten että miesten hakeutuminen avoimna oleviin tehtäviin
- huomioida naisten ja miesten tasapuolinen sijoittuminen erilaisiin työtehtäviin ja mahdollistaa tasapuolinen urakehitys
- varmistaa työolot työntekijöille sopiviksi sukupuolesta riippumatta
- sujuvoittaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista
- ehkäistä sukupuolen perusteella tapahtuvaa syrjintää

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta ei rajoita työnantajan valinnanvapautta valita avoimna olevaan tehtävään sopivimmaksi katsovansa hakija. Lailla pyritään kuitenkin estämään työntekijän valinta sukupuoleen perustuen esimerkiksi tilanteessa, jossa ansioituneempi hakija karsiutuu rekrytointiprosessissa sukupuolen perusteella. (Tasa-arvo valtuutettu, 2022a.) Työnhakijoiden tasa-arvoista kohtelua pyritään tukemaan esimerkiksi ansiovertailulla, joka tulisi tehdä, kun samaan avoimna olevaan työpaikkaan hakee sekä naisia että miehiä. Ansiovertailussa huomioidaan muun muassa koulutustausta, aikaisempi työkokemus sekä kaikki sellaiset asiat, jotka edesauttavat työtehtävässä suoriutumista. Ansiooiden tarkastelun tulee perustua ensisijaisesti työtehtäviin sekä työnantajan aikaisemmin laatimiin valintaperusteisiin. (Tasa-arvo valtuutettu, 2022b.)

Seuraavassa luvussa kuvataan rekrytointiprosessin vaiheita ja tarkastellaan rekrytointia sukupuolen näkökulmasta. Yritysten rekrytointiprosessit saattavat tasa-arvon korostamisesta huolimatta sisältää tiedostamattomia sukupuolittuneita käytäntöjä, jotka voivat vaikuttaa naisten uramahdollisuuksiin. Monimuotoisuusbarometrin mukaan rekrytoinnissa tapahtuukin epävirallisia arviointimenetelmiä hakijan sopivuudesta sekä hiljaisia valintakriteerejä esimerkiksi hakijan ikään, sukupuoleen tai etniseen taustaan liittyen. (Bergbom, Toivanen & Väänänen, 2020, s. 52.)

## 2.2 Rekrytointi

Tässä luvussa esitellään aikaisempaa tutkimusta rekrytoinnista. Rekrytointia tarkastellaan erityisesti sukupuolinäkökulmasta. Luvussa kuvataan rekrytointiprosessin yleisimmät vaiheet, lisäksi viimeisessä alaluvussa käsitellään erityisesti IT-alan sukupuolittuneita rekrytointikäytäntöjä ja siihen liittyviä ongelmia.

### 2.2.1 Rekrytointiprosessi

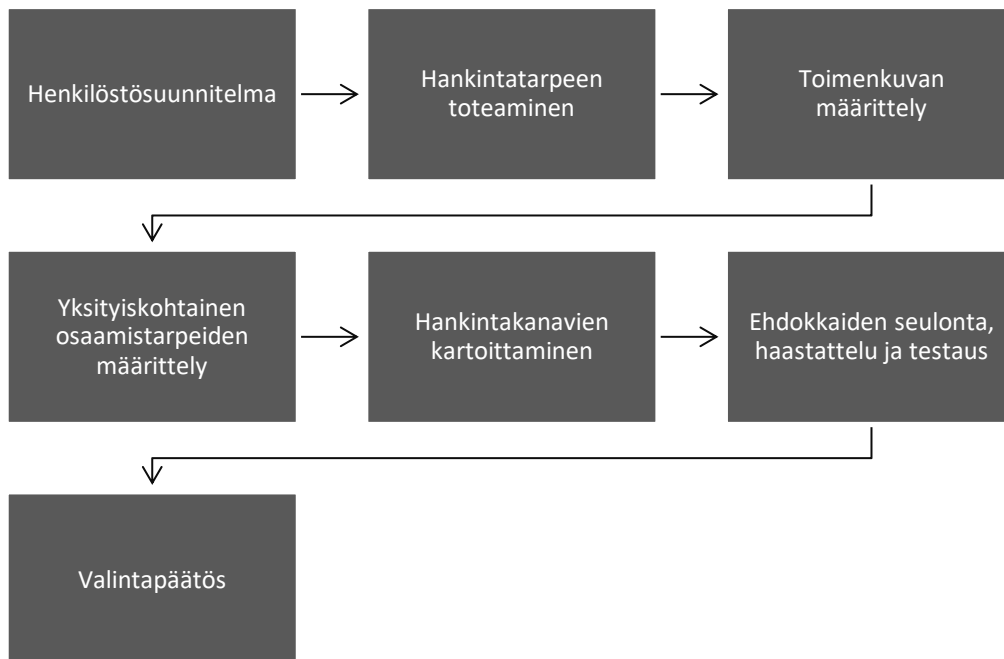
Henkilöstöhankinta, eli rekrytointi, on joukko erilaisia toimenpiteitä, joilla organisaatio pyrkii saamaan tarvitsemaansa työvoimaa (Viitala, 2021). Rekrytointi

voidaan määritellä toimiksi, joiden avulla organisaatio saa tarvittavan osaamisen omaavien työnhakijoiden huomion (Armstrong, 2012, s. 220). Rekrytoinnin yhteydessä puhutaan myös valinnasta. Armstrongin (2012, s. 220) mukaan valinta on osa rekrytointiprosessia, jossa päätetään, kuka ehdokkaista on sopivin avoimena olevaan tehtävään. Rekrytointikäytännöt vaikuttavat siihen, minkälaisia työntekijöitä yritykseen palkataan, kuinka työntekijät suoriutuvat työtehtävistään ja kuinka sitoutuneita he ovat yritykseen (Breaugh, 2013). Rekrytoinnin onnistumisella voidaan todeta olevan iso merkitys yrityksen menestymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, hyvin toteutettu ja onnistunut rekrytointi tuo yritykseen uusia näkemyksiä ja uutta energiaa. Toisaalta epäonnistunut rekrytointi voi tulla kalliiksi sekä yritykselle että palkatulle henkilölle. Useissa yrityksissä suhtaudutaankin uuden työvoiman hankkimiseen harkitsevasti. (Viitala, 2007, s. 97–102.)

Rekrytointi on osa henkilöstökäytäntöjä ja osa laajempaa henkilöstöjohtamista ja henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöstrategia pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja sen tarkoituksena on liiketoiminnan toteuttaminen oikeanlaisen henkilöstön avulla. Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu yrityksen strategian toteutumisen varmistaminen siten, että organisaatiolla on käytössä oikeanlaiset henkilöstövoimavarat. Näistä voimavaroista puhutaan myös inhimillisenä pääomana, joka muodostuu muun muassa henkilöstön osaamisesta, tiedoista ja taidoista sekä luovuudesta, sitoutumisesta ja motivaatiosta. (Viitala, 2021.) Mitä suuremmissa määrin organisaation menestyminen perustuu erityisosaamiseen, eli inhimilliseen pääomaan, sitä tärkeämpää organisaatiolle on rekrytoida tarvittavaa erityisosaamista, jotta organisaatio saa menestyksen edellyttämää kilpailuetua (Viitala, 2007, s. 88). Tällaisissa yrityksissä henkilöstöön liittyvät asiat ovat erityisen merkittäviä, sillä henkilöstö koostuu asiantuntijoista ja heidän erityisosaamisestaan (Viitala, 2007, s. 69). Rekrytointitarve pohjautuu yleensä henkilöstösuunnitelmaan, toisaalta tarve rekrytoinnille voi syntyä äkillisestäkin, esimerkiksi työntekijän irtisanoutuessa tai jäädessä opinto- tai vuorotteluvapaalle (Kauhanen, 2013).

Rekrytointi voidaan nähdä prosessina, joka viittaa rekrytointiin jatkuvana suoritteena, ja joka onnistuakseen vaatii prosessimaista suunnittelua (Joki, 2021, s. 66). Kuvio 1 esittää mukaillen Kauhasen (2013) näkemyksen rekrytointiprosessin etenemisestä. Rekrytointiprosessi muodostuu uuden position tarpeellisuuden selvittämisestä, työntekijän osaamisprofiilin määrittämisestä, ehdokkaiden seulomisesta ja päätöksestä rekrytointiprosessissa etenemisestä sekä lopulta työtarjoituksen tekemisestä (Hamza, Othman, Gardi, Sorguli & Aziz, 2021). Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on varmistettava, että uuden henkilön rekrytoinnille on todellinen tarve. Monella toimialalla esiintyy sesonkivaihtelua ja sen aiheuttamaan työvoiman tarpeeseen voidaan varautua esimerkiksi joustavilla työajoilla, osa-aikatöillä ja ulkoisilla palveluilla. (Kauhanen, 2013.) Jos kuitenkin todetaan ulkoisen rekrytoinnin tarve, prosessin käynnistyminen alkaa hakijaprofiilin määrittämisellä ja potentiaalisten hakijoiden mielenkiinnon herättämisellä (Breaugh, 2013).

Rekrytointi voidaan toteuttaa sisäisesti tai ulkoisesti. Siihen kumpaa tapaa käytetään vaikuttavat muun muassa avoinna olevan työtehtävän ominaisuudet, alan kilpailutilanne sekä organisaatiokulttuuri. (Kauhanen, 2013.) Sisäisessä rekrytoinnissa henkilö etsitään organisaation sisältä. Ulkoisessa rekrytoinnissa henkilö rekrytoidaan organisaation ulkopuolelta, jolloin rekrytointi voi tuottaa uusia näkökulmia ja yritys voi saavuttaa sitä kautta kilpailuetua. (Viitala, 2021.) Breugh (2008) määrittelee ulkoisen rekrytoinnin neljän eri vaiheen avulla. (1) Rekrytointi on toimia, joiden tavoitteena on tuoda avoin työpaikka sellaisten hakijoiden joukkoon, jotka eivät sillä hetkellä työskentele organisaatiossa. Ulkoisen rekrytoinnin tavoitteena on myös vaikuttaa siihen, (2) hakevatko nämä hakijat kyseistä avoinna olevaa työpaikkaa sekä siihen, että (3) hakijoiden kiinnostus paikkaa kohtaan säilyy, kunnes työtarjous tehdään. Viimeisessä vaiheessa (4) pyritään varmistamaan, että sopivin henkilö hyväksyy työtarjouksen. (Breugh, 2008.)



KUVIO 1. Rekrytointiprosessin eteneminen. Mukailten Kauhanen (2013).

### *Valintakriteereiden määrittely*

Rekrytointiprosessin alussa määritellään valintakriteerit, jotka voidaan Viitalan (2007, s. 103) mukaan jakaa kolmeen ryhmään: organisaatiotason valintakriteerit, yksikötason valintakriteerit ja tehtävään liittyvät valintakriteerit. Organisaatiotason kriteereihin lukeutuvat organisaation strategiset tavoitteet, yrityksen kulttuuri ja liiketoiminnan luonne. Yksikön kriteereissä huomioidaan, mihin



uusi työntekijä sijoitetaan, minkälaista työpanosta ja ammattitaitoa työntekijältä odotetaan ja arvioidaan hänen sopeutumistansa työyhteisöön. Viimeinen vaihe käsittelee tehtäväkohtaisia kriteerejä, kuten substanssiosaamista ja työtehtävien sisältöä. (Viitala, 2007, s. 103.)

Yksityiskohtaisia kriteerejä määritettäessä rekrytoinnista vastaavien tulee miettiä, minkälaisia henkilöitä etsitään ja laatia työkuvaus, joka sisältää kuvauksen keskeisimmistä työtehtävistä ja vastuualueista (Breagh, 2013; Hamza ym., 2021). Työnkuvauksessa tulee käydä ilmi myös vaadittava työkokemus, jota tehtävän menestyksekkäs suorittaminen edellyttää (Kauhanen, 2013). Työnkuvausta tehtäessä huomio kiinnittyy tavoiteltavaan kohdejoukkoon. Kohdejoukon määrittelyssä huomioon otetaan muun muassa minkä tyyppistä henkilöä etsitään sekä vaadittavat henkilökohtaiset ominaisuudet. Toisaalta täytyy huomioida, hyväksyykö sopivaksi todettu henkilö työtarjouksen sekä palkatun henkilön sitoutuminen yrityksen palvelukseen. (Breagh, 2013.)

Yksityiskohtaisten vaatimusten määrittelyä voidaan Kauhasen (2013) mukaan pitää yhtenä rekrytointiprosessin tärkeimpänä vaiheena. Esimerkiksi IT-alan yrityksissä on vahva kehittymisen kulttuuri, joka painottaa jatkuvaa oppimista. Työntekijän täytyy olla valmis ja kiinnostunut kehittymään jatkuvasti. (Viitala, 2007, s. 106.) Osa vaatimuksista, kuten työn vaativuus, saattaa olla selkeästi määriteltävissä, kun taas henkilölle asetetut muut vaatimukset voi vaihdella eri näkemysten mukaan. Tästä syystä vaatimusten määrittelyyn tulisikin osallistua useita henkilöitä organisaation sisältä sekä mahdollisesti ulkopuolinen henkilöstöalan osaaja. (Kauhanen, 2013.)

## 2.2.2 Rekrytointiviestintä

Rekrytointiviestinnän tarkoitus on tavoittaa ne työntekijät, jotka vastaavat yrityksen kriteerejä muun muassa koulutustaustan, työhistorian ja osaamisen suhteen. Uuden työntekijän tulee sopia työyhteisöön myös persoonaltaan. (Joki, 2021, s. 68.) Hyvin suunniteltu ja toteutettu rekrytointiviestintä ei vain houkuttele sopivia hakijoita, vaan se voi myös herättää sellaisten hakijoiden mielenkiinnon, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa (Breagh, 2013). Toisaalta hakukanaalla ja rekrytointi-ilmoituksella on vaikutusta myös työnantajamielikuvaan (Joki, 2021, s. 69). Breaghin (2013) mukaan rekrytointi-ilmoitus, joka esittää yrityksen positiivisessa valossa, voi tehdä yrityksen houkuttelevammaksi työnhakijoille ja edelleen sellaisille henkilöille, jotka eivät ole aktiivisia työnhakijoita.

### *Rekrytointikanavan valinta*

Rekrytointikanavan valintaan vaikuttavat muun muassa budjetti, työkuvaus sekä rekrytoinnin aikataulu (Joki, 2021, s. 69). Rekrytoinnin hakukanavat muuttuva ja kehittyvät jatkuvasti ja kanavien valinnassa tulisi kiinnittää huomiota avoimen paikan ominaisuuksiin sekä kyseiseen tilanteeseen (Kauhanen, 2013). Työterveyslaitoksen teettämän monimuotoisuusbarometrin mukaan

rekrytointikäytännöt ovat muuttuneet merkittävästi, kun internet ja sosiaalinen media ovat nousseet keskeisimmiksi rekrytoinnin väyliksi (Bergbom ym., 2020, s. 37). Työterveyslaitoksen selvityksen mukaan rekrytointi-ilmoituksista 91 % julkaistiin internetissä, seuraavaksi yleisin kanava oli TE-keskukset (63 %). Muita ulkoisen rekrytoinnin väyliä olivat sosiaaliset mediat, kuten Twitter ja LinkedIn, joissa julkaistiin 55 % työpaikkailmoituksista. Verkostot ovat myös nostaneet suosiotaan rekrytoinnissa, 45 % rekrytoinneista tehtiin työpaikoilla verkostojen kautta. Muita tutkimuksessa esiin tulleita kanavia olivat vuokratyö (17 %), rekrytointiin erikoistuneen yritykset (15 %) ja head-huntereiden käyttö (7 %). (Bergbom ym., 2020, s. 37.)

### *Rekrytointiviestinnän merkitys osana onnistunutta rekrytointia*

Rekrytointiviestinnällä voidaan tehokkaasti vaikuttaa työpaikan ja yrityksen kiinnostavuuteen hakijoiden silmissä. Ehrhartin ja Ziegertin (2005) mukaan ihmiset tekevät päätelmiä sopivuudestaan organisaatioon, joka vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen ja edelleen hakuaikomukseen. Erityisesti työpaikan subjektiivisesti koettu houkuttelevuus (Ehrhart & Ziegert, 2005) sekä työn ja organisaation ominaisuudet (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005) vaikuttavat siihen, hakeeko henkilö työpaikkaa. Chapman ym. (2005) korostavat, että hakijan subjektiiviset käsitykset sopivuudesta vaikuttavat vahvasti organisaation koettuun houkuttavuuteen. Chapman ym. (2005) toteavat lisäksi, että työnhakuaikomukseen vaikuttavat erityisesti työn ominaisuudet ja organisaation imago. Palkkaa tai etenemismahdollisuuksia enemmän työnhakuaikomusta ennustavat organisaation ominaisuudet. Myös rekrytoijan persoonallisuudella on vaikutusta työnhakuaikomukseen, toisaalta rekrytoijan muilla ominaisuuksilla, kuten etnisellä taustalla tai sukupuolella, ei Chapmanin ym. (2005) tutkimuksessa todettu olevan vaikutusta työnhakuaikomukseen. Hentschel ym. (2020) puolestaan löysivät yhteyden rekrytoijan sukupuolen ja naisopiskelijoiden tekemien uramahdollisuusarvioiden välillä. Tutkimuksessa havaittiin, että miesrekrytoija, joka käytti puheessaan maskuliinisia sanoja vaikutti naisopiskelijoiden käsityksiin uramahdollisuuksista kyseisessä yrityksessä. Tätä yhteyttä ei kuitenkaan todettu, mikäli hakija oli iäkkäämpi. (Hentschel ym., 2021.)

Työpaikan houkuttelevuuden lisäksi tärkeä tekijä rekrytoinnin näkökulmasta on hakijan käsitys mahdollisuudesta saada avoin työpaikka ja toisaalta myös vaihtoehtoiset työtarjoukset (Chapman ym., 2005). Tutkimusten mukaan hakijat arvioivat omaa osaamistaan ja kykyjään suhteessa työpaikan vaatimuksiin. Tästä johtuen rekrytointiviestinnän tulee olla mahdollisimman selkeästi laadittu, jotta viesti saadaan kohdennettua työnkuvan osaamista omaaville hakijoille. (Breugh, 2013.) Joki (2021) korostaa, että rekrytointiviestinnällä on iso merkitys rekrytoinnin onnistumisessa, sillä mahdollisimman realistinen kuvaus tuottaa toivotunlaisia hakemuksia. Mikäli tehtävään valitaan henkilö, jonka osaaminen ei vastaa työnkuvaa, rekrytointi voi epäonnistua. Tehtävän täsmällinen kuvaus on tärkeää myös siksi, että hakijoiden odotukset tehtävästä täsmäävät työn sisällön kanssa. (Joki, 2021, s. 70.)

Rekrytointi-ilmoituksen realistisuuden lisäksi myös sen kohdentamisella on iso merkitys. Oikein kohdennetun rekrytointimainonnan on todettu houkuttelevan erityisesti sellaisia hakijoita, jotka kokevat olevan samanlaisia kuin yrityksen palveluksessa jo työskentelevät henkilöt (Breugh, 2013). Devendorf ja Highhouse (2008) havaitsivat tutkimuksessaan, että tutkittavat henkilöt työskentelevät mieluummin paikassa, jonka henkilökunnan koettiin olevan samankaltaista tarkasteltaessa persoonallisia ominaisuuksia, kuin paikassa, jossa työskenteli vähemmän samankaltaisten piirteiden omaavia henkilöitä. Hakijan kokema samankaltaisuus yrityksessä työskentelevien kanssa näyttäisi siis ennustavan kiinnostusta työskennellä yrityksessä (Devendorf & Highhouse, 2008).

Työpaikan kiinnostavuuteen on osoitettu vaikuttavan myös rekrytointiviestinnässä käytetyt sanamuodot, jotka ovat yhteydessä hakijan käsityksin soveltuvuudesta yritykseen. Gaucher ym. (2011) toteavatkin, että institutionaaliset tekijät, kuten rekrytointimateriaaleissa käytetyt sanamuodot, voivat vahvistaa naisten vähäistä osuutta miesvaltaisissa ammateissa. Huolimatta organisaation tasa-arvopyrkimyksistä, rekrytointi-ilmoitukset eivät välttämättä ole sukupuolineutraaleja (Hentschel ym., 2021). Hentschel ym. (2021) havaitsivat, että rekrytointiviestinnässä käytetty maskuliininen sanoittaminen vaikuttaa negatiivisesti naisten arvioihin sopivuudesta avoinna olevaan työtehtävään. Myös Gaucher ym. (2011) korostavat, että ilmoituksen sanamuodolla on vaikutusta vähemmistöön ja ei-vähemmistöön kuuluvien hakijoiden kiinnostukseen hakea paikkaa. Samoilla linjoilla ovat myös Walker, Feild, Bernerth ja Becton (2012), jotka osoittivat, että organisaation rekrytointiviestinnällä on vaikutusta hakijoiden diversiteettiin. Monimuotoisuuteen liittyvät vihjeet organisaation rekrytointimateriaalissa, kuten organisaation internetsivuilla olevat kuvat monimuotoisesta henkilöstöstä, vaikuttavat vähemmistöön kuuluvien hakijoiden kiinnostukseen hakea töihin organisaatioon. Tutkimuksessa havaittiin, että myös ei-vähemmistöön kuuluvat työnhakijat kiinnittivät huomiota rekrytoinnin monimuotoisuudesta viestimiseen, joten sillä voidaan todeta olevan merkittäviä vaikutuksia positiivisiin assosiaatioihin organisaatiosta. (Walker ym., 2012.)

#### *Rekrytointiviestinnän merkitys tasa-arvon näkökulmasta*

Organisaatiot tekevät itse päätökset rekrytointiviestinnän sisällöstä ja esimerkiksi monimuotoisuuden korostamisesta. Rekrytointi-ilmoitukset eivät kuitenkaan saa olla sukupuolen perusteella syrjiviä. Työpaikkailmoituksella ei saa hakea tiettyä sukupuolta, ellei työn luonne vaadi erityisesti naista tai miestä. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi etsittäessä näyttelijää tiettyyn roolin tai henkilökohtaista avustajaa. (Tasa-arvovaltuutettu, 2022c.) Lainsäädäntö ohjaa Suomessa yhdessä muiden rekrytointikäytänteiden kanssa rekrytointia.

Rekrytointia ohjaavasta lainsäädännöstä huolimatta toivottua hakijan sukupuolta voidaan tuoda esiin hienovaraisella sanoittamisella, esimerkiksi maskuliinisilla tai feminiinisillä adjektiiveilla (Gaucher ym., 2011). Gaucher ym. (2011) tutkivat työpaikkailmoituksia ja havaitsivat, että ilmoitukset miesvaltaisilla aloilla sisälsivät enemmän maskuliinista sanoittamista kuin ilmoitukset

naisvaltaisilla aloilla. Tällainen sukupuolisidonnainen sanoittaminen vaikuttaa Gaucherin ym. (2011) mukaan hakijoiden kokemuksiin alan miesvaltaisuudesta sekä heikentää naisten halukkuutta hakea paikkaa, jossa korostetaan maskuliinisia piirteitä ja ominaisuuksia. Sukupuolisidonnaisen sanoittamisen on todettu vaikuttavan myös naishakijoiden yhteenkuuluvuuden tunteeseen organisaatiota kohtaan. Sukupuolisidonnainen sanoitus ei kuitenkaan vaikuttanut naishakijoiden käsityksiin omasta osaamisestaan ja suoriutumisestaan työstä, vaan vaikutukset heijastuivat organisaation houkuttavuuteen. (Gaucher ym., 2011.) Nämä havainnot tukevat Gaucherin ym. (2011) mukaan oletusta siitä, että maskuliininen sanoitus rekrytoinnissa vaikuttaa erityisesti naisiin, pitäen heidät poissa miesvaltaisilta aloilta. Neutraalisti sanoitettu rekrytointi-ilmoitus vaikuttaisi todennäköisesti positiivisesti naisten kiinnostukseen hakea paikkaa. Voidaankin todeta, että huolellinen rekrytointi-ilmoituksen laatiminen parantaa rekrytointiprosessin onnistumista (Joki, 2021, s. 70), lisää hakijoiden diversiteettiä (Gaucher ym., 2011) ja on tärkeä osa yrityskuvaviestintää (Kauhanen, 2013).

### 2.2.3 Ehdokkaiden valinta

Valinta on prosessi, jossa arvioidaan ehdokkaiden sopivuutta avoimena olevaan tehtävään (Armstrong, 2012, s. 220). Valintaprosessia helpottaa jo aikaisemmin mainitut selkeästi määritellyt osaamis- ja koulutusvaatimukset, joiden perusteella ehdokkaita karsitaan (Joki, 2021, s. 71). Organisaatiosta riippuen hakijoiden soveltuvuutta arvioidaan erilaisin menetelmin, kuten hakemuksen ja ansioluettelon avulla, haastatteluilla, soveltuvuustesteillä ja työnsimuloinnilla (Kauhanen, 2013). Sopivien menetelmien valintaan vaikuttavat avoimena olevan toimen työkuva ja vaativuus sekä menetelmien toimivuus sopivien hakijoiden arvioimisessa (Viitala, 2007, s. 118). Haastattelu on yleisimmin käytetty hakijoiden arviointi- ja valintamenetelmä ja se voidaan toteuttaa vapaamuotoisesti tai strukturoidusti (Kauhanen, 2013, s. 83). Rekrytointiprosessin aikana saatu tieto hakijoista muodostaa affekteja, jotka ohjaavat prosessia tietoisesti ja osin tiedostamatta. Työntekijän täytyy sopia yhteisöön osaamisen lisäksi persoonallisuudeltaan ja luonteenpiirteiltään. Rekrytointiin osallistuvat toimivat niin kutsuttuina portinvarioina, jotka hallitsevat hakijoiden seulontaa ja valintaa. (Kinnunen & Parviainen, 2016.)

Laki syrjinnästä ja tasa-arvosta ohjaa valintaprosessia ja kieltää syrjinnän esimerkiksi sukupuoleen perustuen. Reskinin (2000) mukaan sukupuoleen perustuvasta syrjinnästä työelämän kontekstissa voidaan puhua silloin kun työnhakijoita, joilla on samanlainen osaaminen ja pätevyys kohdellaan eri tavalla sukupuolen takia. Sukupuoleen perustuvasta syrjinnästä voidaan puhua myös silloin kun miehiä ja naisia kohdellaan tasa-arvoisesti yrityksen menettelytapojen mukaisesti, mutta nämä menettelytavat on rakennettu toista sukupuolta suosiviksi (Reskin 2000). Kinnunen ja Parviainen (2016) esittävät, että sukupuolen perusteella tapahtuva syrjintä voi ilmetä käytännössä valintaprosessissa esimerkiksi siten, ettei palkkaava yritys ilmaise toiveitaan avoimesti, esimerkiksi

hakijoiden ikään, sukupuoleen tai etniseen taustaan liittyen. Yritykset saattavat kuitenkin antaa hienovaraisia vihjeitä hakijoiden toivotuista ominaisuuksista, kuten sukupuolesta (Kinnunen & Parviainen, 2016). Kinnusen ja Parviaisen (2016) tutkimuksessa haastatellut rekrytointikonsultit kertoivat kiinnittävänsä huomiota myös hakijan ulkomuotoon, vaikka sen ei saisikaan antaa vaikuttaa valintapäätökseen. Hakijan ulkoisen olemuksen huomioimiselta valintaprosessissa tuskin kuitenkaan voidaan välttyä, sillä Karjalainen, Niemistö ja Hearn (2016) toteavat, että nykytyöelämässä terveeltä näyttäminen koetaan tärkeäksi ja se ilmentää henkilön terveydentilaa ja suoriutumiskykyä työtehtävissä. Toisaalta pelkkä terveeltä näyttäminen ei enää välttämättä riitä, henkilön täytyy näyttää myös hyvältä (Karjalainen ym., 2016). Erityisesti naisilta odotetaan panostusta ulkonäköön valintatilanteessa (Dean, 2005), mutta toisaalta esimerkiksi liian paljastava pukeutuminen voidaan nähdä ammattitaidon ja uskottavuuden puutteena (Kinnunen & Parviainen, 2016). Karjalaisen ym. (2016) mukaan erityisesti naiset kamppailevat uskottavuuden ja naisellisuuden välillä. Kinnunen ja Parviainen (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että rekrytoijat ja työnantajat reagoivat hakijoiden ulkoiseen olemukseen, kuten sukupuoleen tai ikään, osittain intuitiivisesti ja osittain tiedostamattaan. Vääränlainen tai poikkeava ulkoinen ominaisuus yhdistettynä sosiaalisen rakentumisen kautta tapahtuvaan mielikuvaan sopivuudesta, saattaa heikentää hakijan mahdollisuuksia edetä rekrytointiprosessissa (Kinnunen & Parviainen, 2016). Kinnusen ja Parviaisen (2016) tutkimuksen mukaan rekrytointikonsultit kertoivat kiinnittävänsä huomiota hakijan ulkonäköön ja kertoivat sen myös vaikuttavan valintapäätökseen. Toisaalta miesvaltainen IT-ala koettiin poikkeukseksi ja hakijoiden sallittiin näyttää hieman ”persoonallisemmilta” (Kinnunen & Parviainen, 2016). Tutkimuksesta ei kuitenkaan käy ilmi, sallitaanko tämä poikkeus sekä miesten että naisten kohdalla. Toisaalta tutkimus tuo esiin naiseuden etuja IT-alalla, sillä naisia pidetään sosiaalisesti taitavampina kuin miehiä, joka edesauttaa naisten työllistymismahdollisuuksia IT-alalla (Kinnunen & Parviainen, 2016).

#### **2.2.4 IT-alan sukupuolittuneet rekrytointikäytännöt**

Tasa-arvoista rekrytointia voidaan pitää lähtökohtana tasa-arvon edistämisessä IT-alalla. IT-alan sukupuolittuneisuus näkyy kuitenkin heti rekrytointiprosessin alussa, sillä naishakijoita on pääsääntöisesti vähemmän kuin miehiä (Fernandez & Camperon, 2017). Epätasa-arvoa luovat käytänteet rekrytoinnissa ovat usein seurausta organisaatioon juurtuneista asenteista ja ennakkoluuloista. Sukupuoleen liittyvät ennakkoluulot rekrytoinnissa voidaankin nähdä heijastavan sukupuolten välistä epätasa-arvoa organisaatiossa (Fernandez & Camperon, 2017). Ackerin (1990) mukaan sukupuolten eriytyminen kumpuaa jo vallitsevista käytän-teistä organisaatiossa. Voidaankin todeta, että rekrytoinnissa tapahtuvat epätasa-arvoa vahvistavat käytännöt ylläpitävät edelleen alalla vallitsevia stereotypioita IT-alan maskuliinisuudesta lisäten alan eriytymistä. Camperon (2021) mukaan segregatiota edistävien toimintamallien tunnistaminen voi auttaa kehittämään käytäntöjä, joilla voidaan vähentää työnhakijoiden valinnassa esiintyviä

ennakkoluuloja tai tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten urakehitykseen. van den Brink ym. (2010) puolestaan korostavat sukupuolten tasa-arvoa ajavien käytänteiden, kuten läpinäkyvyyden, avoimuuden ja vastuullisuuden soveltamista rekrytinnissa, jotta tasa-arvoa saataisiin edistettyä.

Rekrytointiprosessien valintakriteerit ja niiden merkitys rakentuvat sosiaalisesti ja ne heijastelevat tietyn ryhmän etuja. Tämä saattaa aiheuttaa epätasa-arvoista kohtelua ryhmään kuulumattomille henkilöille, esimerkiksi naisille. Valintakriteerit muodostetaan aina jossakin kontekstissa, joten niitä ei voida pitää täysin neutraaleina. (Herschberg ym., 2018.) Valintakriteereiden näennäistä pyrkimystä neutraaliuteen ja tasa-arvoon saatetaan korostaa, mutta käytännössä ympäristö tuottaa miehiä suosivia elementtejä (Cheryan & Markus, 2020). Myös Saari (2013) tuo esiin tasa-arvoa edistävien käytänteiden ristiriidan; ne koetaan tärkeiksi, mutta käytännössä ne osoittautuvat usein epärealistisiksi ja osittain abstrakteiksi tavoitteiksi, jotka eivät toteudu käytännön tasolla.

Sukupuoleen perustuvat ennakkoluulot tapahtuvat todennäköisemmin läpinäkymättömissä prosesseissa (van den Brink ym., 2010) ja osin tiedostamatta (Kinnunen & Parviainen, 2016). Assosiaatiot IT-alan miesvaltaisuudesta ja siihen liittyvät stereotyyppit IT-alan ammattilaisesta sekä maskuliiniset oletukset, heikentävät toisaalta naisten kiinnostusta alaa kohtaan, mutta heijastuvat myös rekrytointiprosessiin ja valintaan toisintaen alan segregatiota. Maskuliiniset oletukset koostuvat toimintamalleista, arvoista ja normeista, jotka eivät välttämättä näennäisesti vaikuta syrjiviltä, mutta asettavat helposti naiset epäedulliseen asemaan miehiin nähden. (Cheryan & Markus, 2020.) Bairohin ja Putilan (2021) mukaan erityisesti tekninen kompetenssi liitetään vahvasti maskuliinisuuteen. Valintaan liittyvät ennakkoluulot saattavat olla peräisin totutusta taipumuksesta yhdistää maskuliinisuus teknologiaan ja pätevyYTEEN ja tämä edelleen vahvistaa käsitystä mieshakijoiden pätevyYdestä naishakijoihin nähden (Steinpreis, Anders & Ritzke 1999). Rekrytointiprosessien ja valintamenettelyjen läpinäkyvyyttä voidaan pitää tärkeinä, jotta välttyttäisiin sukupuoleen liittyviltä ennakkoluuloilta ja epätasa-arvon jatkumiselta. Läpinäkyvyys prosessin eri vaiheissa lisää naisten uramahdollisuuksia (van den Brink ym., 2010). Rekrytointiprosessin läpinäkyvyYdellä voidaan yrittää tunnistaa sukupuolten epätasa-arvoa synnyttäviä rakenteita, ja kiinnittää samalla huomiota rekrytointiprosessin tasa-arvoisten käytänteiden luomiseen (Trauth, 2011).

Sukupuolittuneet käytännöt rekrytointiprosessissa voivat näyttäytyä moninaisesti ja niiden tuottaminen näyttäisi perustuvan rekrytointiin osallistuvien henkilöiden tulkintaan hakijoiden ominaisuuksista. Herschberg ym. (2018) tutkivat rekrytointikäytänteitä miesvaltaisella alalla ja sitä, miten sukupuoli vaikuttaa valintakriteereiden määrittelyyn sekä valintaan. Negatiivisesti naisten etenemiseen rekrytinnissa vaikuttivat naishakijoiden itseluottamuksen puute, vaatimattomuus ja kilpailuhengen puuttuminen. Näitä tutkijat pitivät hiljaisina valintakriteereinä ja ne edustavat myös sukupuolittuneita käytäntöjä (Herschberg ym., 2018). van den Brink ym. (2010) määrittelevät sukupuolittuneet käytännöt erilaisiksi tahalliseksi tai tahattomiksi käytänteiksi, joilla päivittäisissä työtehtävissä pyritään erottelemaan miehet ja naiset sekä maskuliinisuus ja feminiinisyys.

Naisten vaatimattomuus rekrytointitilanteessa voidaan Herschberg ym. (2018) tutkimuksen perusteella tulkita naisten itse aiheuttamaksi negatiiviseksi tekijäksi. Myös Saari (2011) tuo esiin, että monesti naiset nähdään ongelmana, epätasa-arvoa tuottavien rakenteiden sijasta. Tämä on Saaren (2011) mukaan seurausta Herschberg ym. (2018) tapaan naisten aktiivisuuden, kunnianhimon ja itseluottamuksen puutteesta, tai näiden ominaisuuksien piiloon jäämisestä. Näiden tutkimusten mukaan naisten pitäisi tuoda osaamistaan ja kunnianhimoaan rohkeammin esiin. Toisaalta naisia, jotka poikkeavat totutusta stereotypiasta, esimerkiksi olemalla itsevarmoja ja kunnianhimoisia, saatetaan Steinpreisin ym. (1999) mukaan arvioida negatiivisesti.

Rekrytointiprosessi voi olla naisia syrjivä myös tuottamalla naisten kiinnostusta vähentäviä teemoja. Wynn ja Correll (2018) tutkivat IT-alan opiskelijoiden rekrytointitilaisuuksia tavoitteenaan tunnistaa elementtejä, jotka aikaisempaan tutkimukseen pohjaten heikentävät naisten kiinnostusta STEM-aloille (science, technology, engineering, mathematics). Näitä elementtejä ovat Wynnin ja Correllin (2018) mukaan esimerkiksi sukupuoliroolien kautta alan miesvaltaisuuden ilmentäminen, naisia poissulkeva käyttäytyminen sekä nörttikulttuurin ja teknisyiden korostaminen. Myös Margolixen ja Fisherin (2002) mukaan IT-alalla vallitseva nörttikulttuuri korostaa alan teknisyyttä ja lisää maskuliinisuuden mielikuvaa. Wynn ja Correll (2018) havaitsivat, että naisia syrjiviä elementtejä esiintyi, kun yrityksen edustaja, lähes poikkeuksetta mies, halusi tuoda esiin omaa ja yrityksen persoonallisuutta esimerkiksi nörttivitsien tai maskuliinisuuden korostamisen avulla. Vaikka rekrytointitilaisuuksissa oli myös naispuolisia yrityksen edustaja, heidän roolinsa oli marginaalinen ja heidän osuutensa käsitteli muun muassa yrityksen palvelukseen hakeutumisen käytännön seikkoja. Tällaisella räikeällä roolijaolla yritykset viestivät organisaatiokulttuurista ja toisaalta myös sen henkilöstörakenteesta. Näin toimimalla naisille myös viestitään, osittain tiedostamatta, etteivät naiset kuulu tekniseen ympäristöön ja se heikentää naisten kiinnostusta alaa ja kyseisiä yrityksiä kohtaan. Tutkimuksessa ei haastateltu rekrytointitilanteessa olleita naisia, vaan tulkinnat perustuivat esitysten sisältöön ja myös naisten poistumiseen rekrytointitilaisuuksien eri vaiheissa. Erityisesti nörttivitsit tai teknisyiden liiallinen korostaminen saivat naiset poistumaan tilaisuuksista. (Wynn & Correll, 2018.) Suuri painotus teknisiin taitoihin saattaa vaikuttaa naisten kiinnostuksen heikentymiseen Margolixen ja Fisherin (2002) mukaan siksi, että naisilla on yleisesti ottaen vähemmän itseluottamusta omiin teknisiin taitoihinsa kuin miehillä. Teknisyiden ja nörttikulttuurin korostamisen on todettu vaikuttavan myös naisten kuuluvuuden tunteeseen (Cheryan ym., 2009). Naisten kiinnostusta heikensi myös työn 24/7 luonteen ja työn ja vapaa-ajan hämärtyämisen korostaminen (Wynn & Correll, 2018). Myös monessa aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteet naisten kiinnostusta vähentävänä tekijänä (esim. Ahuja, 2002).

Yksi tekijä IT-alan segregaatian taustalla vaikuttaisi olevan organisaation jäsenten samankaltaisuus. Organisaation ja sen työntekijöiden samankaltaisuudesta onkin paljon aikaisempaa tutkimusta (esim. Devendorf & Highhouse, 2008; Schneider, 1987). Jäsenten samankaltaisuus toisintaa segregatiota toisaalta

heijastuen organisaation rekrytointiprosessiin ja toisaalta hakijoiden kiinnostukseen ja oletuksiin organisaatiota kohtaan. Schneiderin (1987) mukaan organisaatiossa on rajattu joukko samantyyllisiä henkilöitä, sekä organisaation itsensä että työntekijöiden valintaan pohjautuen, ja ihmisten käyttäytyminen ilmentää organisaation luonnetta. Erilaiset organisaatiot houkuttavat ja toisaalta myös valitsevat erilaisia ihmisiä (Schneider, 1987). Erityisesti tietointensiiviset yritykset rekrytoivat henkilöitä, jotka muistuttavat jo yrityksen palveluksessa olevia henkilöitä, pitääkseen yllä tietynlaista homogeenisuutta. Toisaalta voidaan todeta, että työntekijät haluavat sulautua joukkoon ja muokkaavat ulkoista identiteettiään vastaamaan muita työntekijöitä ja toivovat sen vaikuttavan positiivisesti urakehitykseensä. (Karjalainen ym., 2016.) Karjalaisen ym. (2016) mukaan organisaatiot kontrolloivat työntekijöidensä ulkoista olemusta ja organisaatiossa vallitsee hiljainen normi esteettisistä vaatimuksista työntekijän ulkoiselle olemukselle. Yhtäältä organisaatiot kuitenkin painottavat työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua sekä erilaisuuden kunnioittamista (Karjalainen ym., 2016).

Riskinä IT-alan rekrytointiprosessien sukupuolittuneissa käytännöissä on alan yhä jatkuva eriytyminen ja toisaalta sen heijastuminen yritysten toimintaan. Schneiderin (1987) toteaa, että organisaation jäsenten samankaltaisuus johtaa jäsenten samankaltaiseen käyttäytymiseen, joka heijastuu organisaation vetovoimaan sekä työntekijöiden valintaan ja poistumiseen. Pahimmillaan tämä voi johtaa siihen, että organisaatio, sen rakenne ja henkilöstö voivat tulla tietyille ihmisryhmille ja segmenteille mahdottomiksi. Tämä taas voi johtaa organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn heikentymiseen. (Schneider, 1987.) Jotta tältä vältyttäisiin, organisaatioiden tulisi edistää systemaattista muutosta tasa-arvon ja monimuotoisuuden edistämiseksi, ja samalla luoda käytänteitä, jotka sitovat tasa-arvon ja monimuotoisuuden osaksi yrityksen liiketoiminnan arvoa (Quesenberry & Trauth, 2012).



## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen toteutus, tutkimusmetodologiset valinnat sekä kuvataan empiirisen aineiston kerääminen.

### 3.1 Tutkimusmetodologia

Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa uutta tietoa IT-alalla työskentelevien naisten kokemuksista rekrytointiprosesseista sekä siitä, miten sukupuoli merkityksellistyy ulkoisissa ja sisäisissä rekrytointikäytänteissä. Tutkimus keskittyy naisten kokemuksiin, sillä aikaisemman tutkimuksen mukaan miesvaltaisilla aloilla rekrytointikäytänteiden on todettu vaikuttavan naisten uramahdollisuuksiin. Naisten kokemusten kuvaamisella voidaan saada ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, sillä sukupuolittuneet käytännöt rekrytoinnissa saattavat näyttäytyä hienovaraisina vihjeinä hakijalle ja yrityksen tiedostamattomina tapoina ja käytänteinä prosessin eri vaiheissa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat, että tutkittavilla on oltava omakohtaisia kokemuksia aiheesta, jotta laadullisen tutkimuksen on mahdollista kuvata tutkittavaa ilmiötä. Sukupuolittuneet käytännöt näyttäytyvät naisille subjektiivisesti koettuina merkityksenantoina sukupuolesta rekrytoinnin kontekstissa. Tästä syystä aiheen tarkastelu esimerkiksi organisaation näkökulmasta ei välttämättä tuottaisi ilmiön kannalta merkityksellistä tietoa.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, sillä tutkittava ilmiö perustuu naisten kokemuksiin ja niiden tulkitsemiseen, jolloin tarvitaan tutkimusote, jolla päästään käsiksi kokemusten ytimeen ja ainutlaatuisuuteen. Laadullinen tutkimus pyrkii tarkasteltavan ilmiön kokonaisvaltaiseen tutkimiseen, jossa todellisuus näyttäytyy moninaisena ja monen suuntaisena (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009). Polkinghornen (2005) mukaan laadullisen tutkimusotteen tarkoituksena on selventää ihmisten kokemuksia, kuten ne ilmenevät todellisessa elämässä. Laadullisen tutkimuksen keskiössä ovatkin ihmisten eletyt kokemukset, ja tutkimusotteen tarkoituksena on kuvata ja selventää kokemuksia, kuten ne on koettu ja tiedostettu (Polkinghorne, 2005). Laadullista aineistoa tarkastellaan

kokonaisuutena ja sen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, vaan tavoitteena on kuvata ja ymmärtää jotain tiettyä ilmiötä (Alasuutari, 2012; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisen tutkimuksen tavoite on ihmisten kokemusten kuvailu, ymmärtäminen ja selventäminen tutkittavien näkökulmasta (Polkinghorne, 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkimukseni aineiston olen kerännyt haastattelemalla 15:tä IT-alalla työskentelevää naista. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja kysymysten avulla pyrin löytämään merkityksenantoja haastateltavien puheesta tutkimuskysymykseeni pohjautuen. Haastattelukysymykset olen muodostanut tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla ja ne käsittelevät rekrytoinnin eri vaiheita ja sukupuolen näyttäytymistä rekrytointiprosessissa ja sisäisissä uramahdollisuuksissa. Haastattelukysymykset ovat liitteenä tutkimuksen lopussa (ks. Liite 1).

Valitsin haastattelun aineiston keräämistavaksi, koska haastatteluiden avulla on mahdollista päästä käsiksi ihmisten kokemuksiin. Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavatkin, että haastattelu soveltuu aineistonkeruutavaksi, kun tavoitteena on selvittää, mitä ihminen ajattelee jostain tietystä asiasta. Haastattelua voidaan pitää keskusteluna, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan johdattelemana. Toisaalta haastattelu on vuorovaikutteista ja molemmilla osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa haastattelun kulkuun. Haastattelutilannetta ei voida irrottaa ympäröivästä, jolloin siihen vaikuttavat kommunikaatioon liittyvät asiat sekä fyysiset ja sosiaaliset tekijät. (Eskola & Suoranta, 1998.) Haastattelun etu on sen joustavuus, sillä tutkija pystyy kysymään tarkentavia kysymyksiä tai palaamaan aikaisemmin esiin tulleisiin seikkoihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineiston kerääminen haastattelemalla antoi minulle mahdollisuuden edetä haastatteluissa tapauskohtaisesti ja pystyin esimerkiksi syventämään jotain tiettyä tutkimukseni kannalta merkittävää puhetta tietystä teemasta tai kokemuksesta. Haastattelun avulla voidaanankin saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja siitä, miten jostain aiheesta puhutaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

## 3.2 Haastattelut

Tutkimukseni aineiston keräsin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla. Tutkittavat ovat IT-alalla erilaisissa rooleissa työskenteleviä naisia. Muita rajoituksia esimerkiksi liittyen haastateltavien roolin, organisaatioon tai työkokemukseen en tehnyt, sillä halusin mahdollisimman monipuolisen aineiston. Lähestyin mahdollisia kandidaatteja laittamalla ilmoituksen tutkimuksestani Ompeluseuran LevelUp Koodarien Facebook sivulle. Ompeluseura on Facebook-ryhmä, joka tarjoaa verkoston naisille ja sukupuolivähemmistöille, jotka kohtaavat työelämässä sukupuolittuneita rakenteita. Lisäksi yhteyshenkilö Women in Tech verkostosta laittoi ilmoituksen tutkimuksestani verkoston Facebook ryhmään, ja kiinnostuneet ottivat minuun yhteyttä sähköpostilla. Valitsin tämän lähestymistavan, sillä monipuolisen aineiston lisäksi tavoitteenani oli tavoittaa

mahdollisimman monta alalla työskentelevää naista, jotka saattaisivat olla kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseeni. Ilmoitus tutkimuksesta löytyy tutkimuksen lopusta (ks. Liite 2).

Polkinghornen (2005) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteen ollessa tietyn kokemuksen tulkinta, tutkittavilla täytyy olla omakohtaista kokemusta ilmiöstä ja toisaalta myös kyky kuvailla sitä. Haastateltavien naisten valintaa ohjasi tutkimuksessa kriteeri IT-alalla työskentelystä tutkimushetkellä. Muita kriteerejä ei ollut, mutta kohdejoukon etsinnän yhteydessä esitettiin kuvaus tutkimuksen tarkoituksesta, joten voidaan olettaa, että tutkimukseen osallistuvilla oli käsitys siitä, että heillä voisi olla kokemuksia tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimukseen osallistumisen yhteydessä korostettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta, osallistumisen keskeyttämisen mahdollisuutta ja haastateltavien anonymiteettiä.

Haastateltavat työskentelivät erilaisissa rooleissa, kuten suunnittelijoina, kehittäjinä ja konsultteina. Osa toimi selkeästi teknisemmissä rooleissa ja osa taas esimerkiksi fasilitaattorina tiimin tukena. Haastateltavilla oli myös hyvin erilainen työhistoria ja työkokemus IT-alalta. Haastateltavien iät olivat 28–48 ikävuoden väliltä ja alan työkokemus vaihteli vuodesta 25 vuoteen. Kaikki haastateltavat olivat vakituisessa työsuhteessa pois lukien yksi haastateltava, joka työskenteli kuuden kuukauden trainee-sopimuksella. 15:stä tutkittavasta viidellä oli lapsi tai lapsia. Tutkittavien erilaiset roolit ja erilainen kokemus alasta tarjosi aineiston, joka antaa moniulotteisen käsityksen naisten kokemuksista sukupuolen merkityksellistymisestä IT-alan kontekstissa. Sukupuoliroolin ollessa vahvasti sidoksissa kulttuurillisiin ja yhteiskunnallisiin käsityksiin sen merkitys IT-alalla on saattanut myös muuttua ajan kuluessa. Tästä syystä olikin mielenkiintoista tarkastella alalla eri aikoina toimineiden naisten kokemuksia.

Haastatteluiden ajankohdasta sopimisen yhteydessä toimitin kaikille haastateltaville tiedotteen tutkimuksesta sekä tietosuojailmoituksen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsin välityksellä maaliskuun 2022 aikana. Teams alustan käyttö sujuvoitti haastatteluiden aikataulutusta, ja toisaalta antoi haastateltaville mahdollisuuden osallistua tutkimukseen itse valitsemastaan paikasta. Haastateltavat saivat itse valita, osallistuvatko he haastatteluun kuvayhteydellä vai pitivätkö he kameran kiinni. Kolmella haastateltavista kamera oli kiinni, muilla haastateltavilla se oli auki koko haastatteluna ajan. Itse pidin kameran auki kaikissa haastatteluissa. Haastatteluiden kesto vaihteli 36–60 minuutin välillä ja keskimääräinen kesto oli noin 40 minuuttia. Haastatteluiden äänitteet tallensin litterointia varten.

Haastatteluiden aluksi keräsin haastateltavista taustatietoja ja sen jälkeen jokainen haastateltava sai vapaamuotoisesti kertoa uratarinastaan ja työllistymisestään IT-alalla. Tämän jälkeen haastattelut etenivät teoreettiseen viitekehykseen perustuvien teemojen mukaan ja tarjosivat haastateltaville mahdollisuuden kuvailla urakehitystään ja kokemuksia rekrytointiprosesseista ja uramahdollisuuksistaan erityisesti sukupuolinäkökulmasta tarkasteltuna. Haastatteluissa käsiteltävät teemat olivat:

- nykyinen työpaikka
- kokemuksia rekrytoinnista
- rekrytointiviestintä
- soveltuvuuden arviointi
- tasa-arvo IT-alalla

Teemat ohjasivat haastatteluita ja kaikkien haastateltavien kanssa käsiteltiin kaikki teemat. Haastattelun joustavuus mahdollisti kuitenkin minulle tutkijana mahdollisuuden kysyä lisää jostakin tietystä aiheesta tai pyytää tarkentamaan jotakin kokemusta. Haastattelun joustavuus tarjosi toisaalta myös tutkittaville mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan omin sanoin ja tuoda esiin kokemuksiinsa myös teemojen ulkopuolelta. Haastattelun joustavuus olikin yksi syistä, miksi valitsin haastattelun aineistonkeruutavaksi.

Aiheen tarkastelu sukupuolinäkökulmasta saattoi vaikuttaa siihen, että tutkimukseen osallistuvilla oli enemmän kokemuksia sukupuolen vaikutuksesta rekrytointiin, verrattuna asetelmaan, jossa naisten kokemuksia rekrytoinnista olisi tarkasteltu ilman sukupuolinäkökulmaa. Toisaalta kuitenkin haastateltavien kokemukset sukupuolen merkityksellistymisestä vaihtelivat. Suurimmalla osalla haastateltavista oli kokemuksia sukupuolen merkityksellistymistä jossakin rekrytointiprosessin vaiheessa negatiivisessa yhteydessä. Kuitenkin osa haastateltavista koki, ettei sukupuoli ole juurikaan vaikuttanut uramahdollisuuksiin tai tullut esiin rekrytoinnin yhteydessä. Erityisesti alalla vähemmän aikaa olleet naiset kuvasivat selkeästi vähemmän sukupuolen merkityksellistymiseen liittyviä negatiivisia kokemuksia. Kokemuksille annetut merkitykset myös vaihtelivat ja niihin suhtauduttiin eri tavoilla. Vain muutamilla haastateltavista oli todella negatiivisia kokemuksia, jotka näyttäytyvät yhä edelleen päivittäisessä työssä. Haastateltavien kuvaamaa sukupuolen merkityksellistymistä käsitelään lisää tulososissa.

Haastattelut sujuivat ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä ja haastateltavat jakoivat avoimesti kokemuksiaan. Kaikki haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuntemattomia. Tutkittava-tiedonantaja suhdetta tuki mielestäni se, että kaikki haastateltavat kokivat tutkimuksen aiheen tärkeäksi ja he halusivat tuoda esiin kokemuksiaan. Haastateltavat olivat myös kiinnostuneita lukemaan valmiin työn ja kiinnostuneiden kanssa sovin työn lähettämistä luettavaksi tutkimuksen valmistuttua.

Haastatteluiden jälkeen litteroinnin aineiston analyysia varten. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 97 sivua (fonttikoko 11, riviväli 1). Litteroinnin yhteydessä olen poistanut kaikki tiedot, jotka voisivat vaarantaa haastateltavien anonymiteetin. Tällaisia olivat esimerkiksi yritysten nimet tai todella spesifit kuvaukset esimerkiksi työhistoriasta, jotka olisi voitu yhdistää haastateltavaan. Näillä rajoituksilla ei ole kuitenkaan vaikutusta tutkimukseni laatuun tai validiteettiin. Alla oleva Taulukko 1 esittelee perustiedot tutkittavista.

TAULUKKO 1. Perustiedot tutkittavista.

haastateltava	ikä	koulutus	työkokemus (vuosina)	toimenkuva
H1	43	kauppatieteiden maisteri	10	seniori konsultti
H2	33	media-assistentti	1	security analytist trainee
H3	32	diplomi insinööri	9	scrum master
H4	47	ammattikorkeakoulututkinto kaupan ja hallinnon alalta	25	raportointikonsultti
H5	34	tietotekniikan diplomi-insinööri	12	konsultti, ohjelmistokehittäjä
H6	48	tekniikan ylioppilas	25	principal testing engineer
H7	44	tietotekniikan diplomi-insinööri	23	ict-johtaja
H8	36	liiketalouden ja tietojenkäsittelyn tradenomi	2,5	ohjelmisto -ja automaatio kehittäjä
H9	30	media-assistentti, tietojenkäsittelyn tradenomi	7	kehittäjä
H10	34	luonnontieteiden kandidaatti	6	scrum master
H11	40	medianomi, graafinen suunnittelija	4	team lead, UX-suunnittelija
H12	41	tradenomi	2,5	service manager ja product owner
H13	35	tradenomi	8	agile coach
H14	28	tietojenkäsittelytieteen kandidaatti, master of computing sciences	5,5	digitaalinen suunnittelija
H15	35	tietotekniikan kandidaatti	2,5	full stack- kehittäjä

### 3.3 Sisällönanalyysi

Tutkimukseni aineiston olen analysoinut sisällönanalyysin avulla. Laadullista sisällönanalyysia voidaan pitää itsenäisenä menetelmänä, jota voidaan hyödyntää erilaisilla abstraktio- ja tulkintatasoilla (Graneheim, Lindgren & Lundman, 2017). Sisällönanalyysin joustavuuden vuoksi analyysitapaa voidaan hyödyntää sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa. Tyypillisin aineisto sisällönanalyysissa ovat erilaiset tekstit ja oleellista on, että käytettävä aineisto tarjoaa näyttöä tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. (Polkinghorne, 2005.) Tutkimuksessani sisällönanalyysi toimii viitekehiksenä, joka johdattelee analyysia. Sisällönanalyysin avulla pyrin tunnistamaan aineistosta kerrontaa sukupuolen

merkityksellistymisestä ulkoisessa rekrytoinnissa ja sisäisissä uramahdollisuuksissa. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada aikaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja ilmiöiden merkityksistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää sukupuolen kokemusta rekrytoinnin ja työurien eri vaiheissa, jolloin haastateltavien kokemukset ovat analyysin keskiössä. Tarkoituksena on haastateltavien kokemusten ymmärtäminen ja niiden kuvaaminen, jolloin analyysitapa, joka tarkastelee aineiston inhimillisiä merkityksiä, sopii tutkimukseni tarkoitukseen.

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriaohjautuvasti tai teorialähtöisesti. Erot analyysitavoissa pohjautuvat teorian ja analyysin suhteeseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Olen analysoinut aineiston teorialähtöisellä analyysillä ja analyysia ohjaa aikaisempi tutkimus sukupuolten tasa-arvosta ja rekrytoinnista. Aineiston litteroinnin jälkeen ryhdyin toteuttamaan sisällönanalyysia jakamalla aineistoa eri teemojen alle. Aineiston teemoittelua voidaan pitää punaisena lankana, joka luo merkityksiä toistuviin kokemuksiin ja niiden ilmenemisen tapoihin (Graneheim ym., 2017). Teoreettinen viitekehys ohjasi teemoittelua, mutta tarkastelin aineistoa myös tarkoituksena tunnistaa mahdollisia teoreettisen viitekehysten ulkopuolisia teemoja.

Aloitin analyysin lukemalla aineiston kerran läpi kokonaisuudessaan. Toisella lukukerralla kirjasin ylös aineistossa toistuvia teemoja ja merkitsin nämä kohdat myös litteroituun aineistoon. Seuraavaksi kävin vielä jokaisen litteroidun haastattelun yksitellen läpi ja laadin jokaisesta haastattelusta tiivistelmän, jossa kokosin tutkimukseni kannalta kiinnostavimmat asiat ja sukupuolen merkityksellistymiseen liittyvät kokemukset. Tämän jälkeen jatkoin karsitun aineiston jakamista alateemoihin, perustuen tutkimuskysymykseeni sekä teoreettiseen viitekehukseen. Tarkoitukseni oli Alasuutaria (2011) mukaillen kiinnittää huomiota teoreettisen viitekehysten osalta merkitykselliseen kerrontaan ja pyrkiä tämän avulla pelkistämään tekstiä. Alasuutarin (2011) mukaan tämän jälkeen havainnot tulisi yhdistellä, jolloin aineistoa saadaan tiivistettyä. Havainnot toimivat eräänlaisina johtolankoina, joita tulkitsemalla aineistosta pyritään muodostamaan yhtenäinen kuva (Alasuutari, 2011). Teoreettinen viitekehys ja haastattelu-runko toimivat tutkimuksessani havaintojen jäsentäjinä, ja niiden avulla tunnistin aineistoista viisi teemaa, jotka olivat:

- rekrytointiviestintä
- työhaastattelut
- palkkaan liittyvät neuvottelut
- verkostojen merkitys
- feminiinisyyden ja teknisen asiantuntijuuden välinen ristiriita

Tämän lisäksi tarkastelin aineistoa pyrkien tunnistamaan mahdollisia teemoja, jotka eivät mukailleet teoreettista viitekehystä. Edellisten teemojen lisäksi tunnistin sukupuolikiintiöiden sekä roolimallien ja mentoroinnin teemat. Sukupuolikiintiöiden teema nousi esiin aineistosta teoreettisen viitekehysten

ulkopuolisena teemana. Sukupuolikiintiöt tulivat esiin noin puolessa haastatteluissa ja siksi olen ottanut tämän teeman mukaan tutkimukseeni. Roolimallien ja mentoroinnin teema liittyy aikaisempaan IT-alan tutkimukseen naisten vähäistä osuutta selittävänä tekijänä (kts. esim. Ahuja, 2002; Armstrong ym., 2018), mutta en ole käsitellyt aihetta laajemmin teoreettisessa viitekehyksessä. Roolimallien ja mentoroinnin teema nousi esiin lähes kaikissa haastatteluissa, kun haastateltavilta kysyttiin keinoja naisten uramahdollisuuksien tukemiseen, joten siksi olen ottanut tämän teeman mukaan tutkimukseeni.

Teemojen tunnistamisen jälkeen aloin jakaa aineistoa sitä kuvaavan teeman alle. Palasin useasti myös alkuperäiseen karsimattomaan aineistoon, mikäli jokin asia kaipasi tarkennusta. Yhdistellessäni havaintoja teemojen alle rajasin lisää aineistosta pois kohtia, jotka eivät olleet tutkimukseni kannalta kiinnostavia. Tällaisia olivat esimerkiksi yksityiskohtaiset kuvaukset työtehtävien sisällöistä. Havaintoja yhdistellessäni merkitsin myös tekstikappaleita, jotka kuvasivat jotain tiettyä teemaa erityisen hyvin. Osaa näistä tekstikappaleista olen käyttänyt tutkimuksessani sitaatteina, joiden avulla pyrin kuvaamaan lukijalle tiettyä teemaa ja siihen liittyvää kokemusta konkreettisemmin.

Jakaessani havaintoja teemojen alle pyrin tunnistamaan havaintojen samankaltaisuutta. Havaintojen pelkistämisen ja luokittelun avulla olen pyrkinyt kuvaamaan kokonaisuutta yhteisten piirteiden avulla, ja analyysini tarkoitus on tuottaa synteisiä tutkittavien tuottamista merkityksistä sukupuolen kokemuksista rekrytoinnin ja uramahdollisuuksien yhteydessä. Synteesin tarkoitus on rakentaa kokonaiskuva tutkimuksen keskeisimmistä löydöksistä ja tarjota vastaus tutkimuskysymykseen (Hirsjärvi ym., 2009). Tulososiossa esittelen tarkemmin kaikki tunnistamani teemat sekä tuon esiin yhteyttä aikaisempaan tutkimukseen, jonka pohjalta olen tulkinut aineistosta esiin tulevia merkityksiä.

Tutkimuskysymykseni valossa eniten sukupuoli merkityksellistyi rekrytointiviestinnän sekä feminiinisyyden ja teknisen asiantuntijuuden välisen ristiriidan teemoissa. Lähes kaikki haastateltavat kuvasivat sukupuolen merkityksellistymistä rekrytointiviestinnässä maskuliinisen sanoittamisen tai kuvittamisen kautta. Myös feminiinisyyden ja teknisen asiantuntijuuden välinen ristiriita oli teema, joka tuli esiin lähes kaikissa haastatteluissa ainakin jollain tasolla. Tässä teemassa sukupuoli merkityksellistyi tarjottavien työroolien ja uramahdollisuuksien kautta sekä maskuliinisina oletuksina IT-alan ammattilaisesta.

Myös verkostojen merkitys korostui kaikissa haastatteluissa ja erityisesti naisille suunnatut verkostot nähtiin tärkeinä. Työhaastatteluissa ja palkkaan liittyvissä neuvotteluissa sukupuoli ei merkityksellistynyt yhtä yhtenäisesti kuten edellä. Puheessa vaihteli sukupuolen vaikutus ja toisaalta vahvan ammattilaisen asema, jonka yhteydessä sukupuolen merkitystä ei kuvattu. Tarkempi kuvaus tutkimuksen tuloksista löytyy luvusta 4.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta, kuten totuutta ja objektiivisuutta, tarkastellaan erilaisista näkökulmista. Nämä erilaiset näkökulmat käsittelevät totuuden eri tavoilla ja ne vaikuttavat eri lailla laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia pidetäänkin ristiriitaisena, osittain sen takia, että arviointikeinot vastaavat määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen tekee haastavaksi myös se, että esimerkiksi analyysin tekoon ei ole olemassa tiettyjä ohjeita tai sääntöjä (Alasuutari, 2012; Hirsjärvi, ym. 2009). Luotettavuuden tarkastelussa täytyy lisäksi ottaa huomioon tutkijan rooli, esimerkiksi tulosten kielenkäytön ja tutkittavien ymmärtämisen näkökulmista. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös tutkimuksen validiudesta, eli siitä, miten hyvin tutkimus onnistuu mittaamaan tutkimuksen tavoitteena ollutta asiaa tai ilmiötä (Hirsjärvi ym., 2009.) Hirsjärven ym. (2009) mukaan tätä voidaan kutsua myös mittauksen pätevyydeksi, jossa tutkijan tekemät tulkinnat aineistosta ovat osa pätevyyteen liittyvää arviointia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös reliabiliteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Kuten edellä on esitetty laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen voi olla haastavaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin tarkastella johdonmukaisuuden, eli koherenssin näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan koherenssia voidaan tarkastella tutkimuksen tekemiseen liittyvien kuvausten ja kuvausten välisten suhteiden avulla. Tutkimuksen johdonmukaisuutta arvioidaan muun muassa sen mukaan, kuinka tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta perustellaan, kuinka aineiston keruu ja analyysi esitellään ja miten tutkimuksen johtopäätökset esitellään ja perustellaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkijan olisi hyvä myös arvioida omaa suhdettaan tutkittaviin sekä tarkastella suhteen toimivuutta (Alasuutari, 2012).

Tutkimuksen aineisto on hankittu haastatteluiden avulla, jolloin voidaan olettaa, että olen tutkijana vaikuttanut tilanteeseen ainakin jonkin verran. Hirsjärvi ym. (2009) tuovatkin esiin, ettei tutkija voi täysin sulkea pois omia arvojaan, sillä juuri arvot auttavat tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä. Tutkijan täyttä objektiivisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa, koska tutkija samalla luo ja tulkitsee tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimukseni lähtökohdan ollessa sukupuolen merkityksellistymisen tunnistaminen, kuvaaminen ja tulkinta olen tarkastellut aineistoa erityisesti sukupuolinäkökulman kautta. Tulos-osiossa olen kuvannut sukupuolen merkityksellistymiseen liittyvää kerrontaa, mutta olen kuvannut myös kokemuksia, joissa sukupuolen merkityksellistymistä ei ole koettu, tai sen merkitys on ollut neutraali. Kuten yllä Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät, tutkija toimii tutkimuksen luoja ja tulkitsijana, ja tutkimuksen lähtökohta vaikuttaa tähän. Olen kuitenkin pyrkinyt tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimukseni luotettavuuden parantamiseksi olen pyrkinyt



kuvaamaan esimerkiksi aineiston hankintaa ja analyysia mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tulosten esittelyn yhteydessä esitän katkelmia haastatteluista ja ne toimivat päätelmiäni tukena, ja toisaalta kuvaavat ja havainnollistavat lukijalle tarkemmin jotain tutkimuksen kannalta tärkeää tapahtumaa tai teemaa.

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, mutta luotettavuutta voidaan tarkastella myös aineiston kattavuuden perusteella. Keskeistä on aineiston kylläntyminen, jolloin uudet tutkittavat eivät enää tuo esiin uusia seikkoja. Tämä on kuitenkin tapauskohtaista, eikä yksiselitteisiä ohjeita ole. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tutkimuksessani rajasin tutkittavan joukon 15 henkilöön. Haastatteluiden aikana huomasin tiettyjen teemojen nostavan esiin samansuuntaisia kokemuksia, jota voidaan Hirsjärven ym. (2009) mukaan pitää yhtenä merkinä aineiston saturaatiosta, eli kylläntymisestä.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Yhteenveto

Tässä luvussa tutkimuksen tulokset esitellään teemoittain. Teemat muodostuvat pääosin haastattukysymysten teemojen perusteella, jotka pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Haastatteluissa nousi esiin myös uusia teemoja, jotka on otettu analyysin kohteeksi. Analyysi keskittyy kuvaamaan sukupuolen merkityksellistymistä ulkoisissa ja sisäisissä rekrytointiprosesseissa.

Haastateltavat esiintyvät aineistossa nimettöminä ja haastateltaviin viitataan tunnisteilla H1, H2 ja niin edelleen. Kaikki tunnistetiedot, kuten yritysten nimet tai muut seikat, jotka voisivat vaikuttaa siihen, että haasteltava voitaisiin tunnistaa tutkimuksesta, on poistettu. Analyysin tueksi olen ottanut tutkimukseeni katkelmia haastatteluista ja niiden tarkoitus on avata kyseistä teemaa lisää lukijalle. Katkelmissa on kuvattu myös mahdolliset tauot puheessa kolmella pisteellä (...). Osassa katkelmissa esiintyy myös merkintä - -, joka tarkoittaa, että olen poistanut osan katkelmasta. Olen poistanut osia katkelmista, mikäli ne eivät avaa ilmiötä merkittävästi lisää, vaan ovat esimerkiksi katkelmassa jo olevan asian toistoa.

Alla oleva Taulukko 2 kuvaa tiivistetysti analyysin teemat ja keskeisimmät merkitykset sekä ulkoisen rekrytoinnin ja sisäisten uramahdollisuuksien sukupuolen merkityksellistymisen osalta.

TAULUKKO 2. Teemat ja keskeisimmät merkitykset.

Teema	Sukupuolen merkityksellistyminen	Merkitys
Rekrytointiviestintä	Sukupuolittunut rekrytointiviestintä joko sanoin tai kuvin, maskuliinisuuden viestiminen	Vaikuttaa kiinnostukseen, arvioon omasta soveltuvuudesta ja yritysmielikuvaan
Työhaastattelut	Tasavertaisuus, sukupuolen ilmentämisen vaikutus uskottavuuteen ja ammattitaitoon	Työhaastattelut nähdään dialogina, sukupuolen tietoinen ilmentäminen tai pyrkimys häivyttämään sukupuolta
Palkkaan liittyvät neuvottelut	Sukupuoli palkkaa määrittävänä tekijänä, naisten vaatimattomuus palkkaneuvotteluissa	Naisten pienemmät lähtöpalkat, naisten palkka-kehitys verrattuna miehiin, pyrkimys palkkatasaarvoon
Verkostot	Itse tuotetut ammatilliset verkosto, naisille suunnatut verkostot	Naisille suunnatut verkostot kannustuksen välineenä ilman maskuliinisia oletuksia IT-alasta
Feminiinisuuden ja teknisen asiantuntijuuden välinen ristiriita	Teknisessä roolissa nähdään tyypillisesti mies, työroolien ja jatkokoulutusmahdollisuuksien sukupuolittuminen	Naisten teknisen osaamisen kyseenalaistaminen, pätevyyden ja maskuliinisuuden vahva liitto
Sukupuolikiintiöt	Sukupuolikiintiöt osana urakehityksen ja naisten määrän lisäämisen tukena	Keskustelun ja muutoksen aloittaja, ristiriitaisuus parhaan osaajan ja sukupuolen välillä
Roolimallit ja mentorointi	Roolimallit ja mentorointi stereotyyppien vähentämisessä ja esikuvien luomisessa	Roolimallien ja mentoroinnin avulla voidaan houkuttaa lisää naisia alalle

## 4.2 Sukupuolen merkityksellistyminen rekrytointiprosessissa

### 4.2.1 Rekrytointiviestintä

Rekrytointiviestinnän teemassa haastateltavat kuvailivat kokemuksiaan rekrytointi-ilmoituksiin liittyen. Kokemukset olivat läheisessä yhteydessä erityisesti mielikuvaan yrityksestä, kiinnostuksen heräämiseen yritystä kohtaan sekä haku-aikomukseen. Haastateltavien puhetta rekrytointiviestinnässä yhdistää viitekehys, jossa viestintää tarkastellaan erityisesti sukupuolittuneen sanoittamisen kautta. Rekrytointiviestintä näyttäytyi kokemusten valossa merkittävässä roolissa ja sillä koettiin olevan joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus yritysmielikuvaan ja odotuksiin avoinna olevasta roolista. Breughin (2013) mukaan kielteisen asenteen muodostumiseen yritystä kohtaan vaikuttaa negatiivinen kokemus yrityksen kanssa. Negatiivinen kokemus voi muodostua ilman henkilökohtaista kohtaamista yrityksen kanssa, esimerkiksi yrityksen viestinnän kautta, ja tämä vaikuttaa yritysmielikuvaan ja asenteeseen yritystä kohtaan (Breugh, 2013). Rekrytointiviestintää voidaankin pitää tärkeänä osana yritysmielikuvaa.

Rekrytointiviestintä herätti kaikissa haastateltavissa tunteita, eikä siihen suhtauduttu täysin neutraalisti. Negatiivisesti haastateltavien kiinnostukseen ja haku-aikomukseen vaikutti viestintä, joka joko sanoin tai kuvin viestitti maskuliinisesta yrityskulttuurista. Haastateltavat arvioivat tämän olevan osittain tiedostamatonta, mutta pitivät sitä merkittävänä epäkohtana tasa-arvon ja diversiteetin arvostamisen ja tukemisen näkökohdista. Hentschel ym. (2021) tuovat esiin, että tyypillisesti yritykset saattavat pyrkiä tasa-arvoon, mutta yritysten rekrytointiviestintä saattaa tästä huolimatta epäonnistua olemaan sukupuolineutraali. Negatiivisissa kokemuksissa rekrytointiviestinnässä korostui erityisesti maskuliinisuus joko sanoittamalla tai kuvilla, tai jonkinlainen ylivoimaisuus, jota henkilöltä odotetaan. Tähän maskuliinisuuteen viitattiin sanoilla kuten guru, supersankari, aurinkokuningas tai ninja. Rekrytointiviestinnän sanoittaminen tai kuvittaminen sukupuolittuneesti koettiin luotaantyöntäväksi ja se vaikutti erityisesti haastateltavien kiinnostukseen yritystä kohtaan. Sukupuolittunut sanoittaminen vaikutti myös haastateltavien henkilökohtaiseen arvioonsa omasta sopivuudesta työyhteisön jäseneksi, ja laajemmin tarkasteltuna sopivuudesta yrityskulttuuriin ja yrityksen arvomaailmaan. Rekrytointiviestinnän tahaton tai tahallinen maskuliinisuuden korostaminen koettiin hienovaraisina vihjeinä valintakriteereistä ja yrityskulttuurista sekä monimuotoisuuden arvostamisesta. Suurin osa haastateltavista kertoi törmäävänsä sukupuolittuneeseen rekrytointiviestintää edelleen ja sitä pidettiin melko yleisenä. H1 kuvasi hiljattain näkemäänsä rekrytointi-ilmoitusta ja kertoi, kuinka se vaikutti hänen käsitykseensä työnantajamielikuvasta sekä hänen kiinnostukseensa yritystä kohtaan.

Siinä haettiin aurinkokuningasta ja ajattelin mielessäni, että onpas suoraan ilmaistu et naisten ei kannata hakea. - - Tää oli joku palvelupäällikkö, joka sinänsä ei oo ees mitenkään valtavan tekninen rooli ja ajattelin kyllä mielessäni et tollasella rekrytointiviestinnällä sulkee kyllä paljon ihmisiä pois. - - Jos käytetään tollasta termistöä niin

suoraan sanottuna ite katon sen firman nimen ja teen siitä vähän semmosen, et okei, en varmasti itse ainakaan hae ja myös, että en mielelläni myöskään palkkaisi heitä ali-hankkijanakaan. (H1)

Yllä olevasta sitaatista käy ilmi, että haastateltava tulkitsi viestin erityisesti sukupuolen näkökulmasta ja koki että ilmoitus viesti siitä, että se ei tavoitellut nais-hakijoita. Kokemus vaikutti myös laajemmin kuin vain työnantajamielikuvan ta-solla ja H1 pohti, ettei todennäköisesti haluaisin asioida kyseisen firman kanssa muissakaan merkeissä.

Haastateltava H3 kertoi myös huomanneensa maskuliinisuuden korosta-mista yritysten rekrytointiviestinnässä sekä kielellisesti että esimerkiksi yrityk-sen esiin tuomissa työsuhde-eduissa.

Semmosta maskuliinisuutta korostavaa olen huomannut, esimerkiksi vincit ja mikko mainos, mutta no... Se nyt ei oo ees pahimmasta päästä, mut usein semmonen kuvasto, vaikka firman sivuilla on aika miesvoittoista ja sit käytetty kieli jossain ilmoituksessa voi olla et supersankari ja guru tyyppistä. Ja sit tavallaan, et millä houkutellaan poruk-kaa, et meillä pelataan yhdessä änäriä pleikalla ja meillä on pienpanimo oluita toimis-tolla. (H3)

H3:n sitaatista käy ilmi, että mielikuvaan yrityksestä ja hakuaikomukseen negatiivisesti ei vaikuta vain viestinnän maskuliinisuuden korostaminen. Mielikuvaan vaikuttaa myös se, että viestinnässä tuodaan esiin muita asioita, jotka liite-tään usein maskuliinisuuteen, kuten pleikkarin pelaaminen. Tämä kertoo haas-tateltavan mukaan yrityskulttuurista, jossa korostetaan perinteisesti miehisinä attribuutteina pidettyjä asioita, kuten pelaamista ja kiinnostusta pienpanimo oluisiin. H3 kuitenkin kertoi, että aikaisemmassa elämäntilanteessa hän olisi ehkä halunnutkin jäädä työpäivän jälkeen toimistolle maistelemaan oluita, joten tätä voidaan toisaalta pitää myös elämäntilanteeseen ja yksilöllisiin kiinnostuk-sen kohteisiin liittyvänä tekijänä.

Maskuliinisten attribuuttien korostaminen saattaa Wynnin ja Correllin (2018) mukaan olla merkki IT-alan hyytävästä ilmapiiristä. Heidän mukaansa naisille hyytävä ilmapiiri näyttäytyy erilaisten elementtien avulla, jotka yhdiste-tään useammin miehiin kuin naisiin. Tällaisia elementtejä voivat olla harrastus-ten tai tietynlaisen kulttuurin korostaminen. (Wynn & Correll, 2018.) Yritykset pyrkivät erottautumaan rekrytointiviestinnällään ja se voi olla yksi syy, miksi ilmoituksissa tuodaan esiin persoonallisia seikkoja esimerkiksi työeduista ja työ-kulttuurista, kuten yllä oleva katkelma tuo esiin. Riskinä on kuitenkin, että vies-tintä vaikuttaa kielteisesti vähemmistöihin, jotka eivät tunne kuuluvansa masku-liiniseen kulttuuriin. Wynnin ja Correllin (2018) tutkimuksen mukaan rekrytoin-nin pyrkimys persoonallisuuteen näyttäytyy usein juuri maskuliinisuuden ko-rostamisena, jolloin vaikuttaa naisten ja muiden vähemmistöjen hakuaikomuk-seen. Tämä johtuu Wynnin ja Correllin (2018) mukaan ennen kaikkea siitä, ettei-vät naiset koe sopivansa joukkoon. Yhteenvetona voidaan esittää, että sukupuolittunut rekrytointiviestintä saattaa toimia naisille vihjeenä, etteivät he kuulu maskuliiniseen työ- ja organisaatiokulttuuriin.

Rekrytointiviestinnän ohella yritysten nettisivut ja muut mediat koettiin tärkeiksi kanaviksi, jotka toimivat lisätiedon lähteinä ja toisaalta myös viestivät

yrityksen kulttuurista. Yrityksen nettisivut, jotka toivat jollakin tavalla esiin maskuliinisuutta, koettiin kiinnostusta heikentäväksi tekijäksi. H6 kertoi kiinnostaneensa huomiota nykyisen työpaikkansa uusiin nettisivuihin ja kuvaili niiden olevan hyvin sukupuolittuneet, sekä sanoin että kuvin, ja arveli, että ne saattaisivat houkutella tulevaisuudessa enemmän mieshakijoita kuin naishakijoita.

Mun nykyinen firma teki tos just varmaan eilen websivu uudistuksen ja must ne meidän websivut on hyvin... hyvin tota maskuliinisia henkilöitä houkuttelevat. Sanallisesti ja kuvin, ei siis mitään superpahaa, mutta huomaa että siinä on haettu semmosta hyvin rempseää otetta, semmonen mikä tuntuu enemmän maskuliiniselta kommunikaatiolta, ku naistyypilliseltä. (H6)

Välttämällä sukupuolistereotyyppien korostamista ja muita sukupuolittuneita ilmaisuja yritykset voivat edesauttaa naisten kiinnostusta teknisiin aloihin (Wynn & Correll, 2018).

Negatiiviseksi rekrytointiviestinnässä koettiin myös avoimena olevan roolin teknisyyden korostaminen tai pitkä vaatimuslista, jotka koettiin luotaantyöntäväiksi ja toisaalta myös pelottaviksi. Vaatimuslista tarvittavista taidoista ja osaamisesta nähtiin monesti ehdottomina, ja mikäli kaikkia kohtia ei täytetty, kokemuksista välittyi uskalluksen puute hakea työpaikkaa. Tämä koettiin erityisesti naisten ongelmana ja naisten koettiin arvioivan omaa osaamistaan hyvin kriittisesti ja se vaikutti hakuaikomukseen. Teknisyyden korostamisen koettiin kumpuavan yrityskulttuurista ja toisaalta sen myös arveltiin painottavan erityisesti kovaa osaamista ja asiantuntijuutta, jossa pehmeälle osaamiselle ei nähty olevan niin merkittävää sijaa. H11 ja H12 kuvaavat omia kokemuksiaan seuraavasti:

Monet naiset kokee, et jos on pitkä lista vaatimuksia ja kaikki pitäis täyttää, et mä oon just näitä, et en varmaan uskaltais hakee paikkoihin jos siellä on listassa yks vaatimus, jota mä en täytä. ... Se antaa sellasen, varsinkin kun kyse on tekkifirmasta, ni se antaa semmosen mielikuvan, et se paikka on aika tekninen ja siellä ei oo kauheesti sijaa pehmeille arvoille, tai mis mä ite koen, et mul on hyvä osaaminen, kuten empatiakyky tai ihmisten kuunteleminen. Ni tuntuu, et semmonen firma ei varmaan arvosta semmosia puolia niin paljon, koska niitä ei tuoda aktiivisesti esiin haussa. Et vaan teknisiä taitoja, et sun pitää osata tää designsysteemi ja kiva jos osaat vähän koodata päälle, et kylhän se luo aika tietynlaisen mielikuvan et millainen rooli se on. (H11)

Kun mä luin yhen ilmoituksen ja siinä kerrotaan alussa iskevin sanoin, mitä halutaan, vähän firmasta ja sit on semmonen pitkä lista juttuja, jotka auttaa sua saamaan tän työpaikan ja sit vielä semmonen nice to have, eli semmosia lisäjuttuja. Ja sit siellä alhaalla kerrotaan, et ollaan tosi monipuolinen porukka ja kaikenlaisia ihmisiä löytyy täältä ja hyvät mahdollisuudet yhdistää työ ja perhe-elämä. Ne oli kaikki siellä lopussa, mä en olis ikinä ees päässy sinne asti, kun mä olisin juuttunu jo siihen ekaan listaan, et joo, tää ei oo mun homma. (H11)

Mä en ole omista IT-taidoista niin varma, että uskaltaisin lähteä sitä paikkaa hakemaan, et mä kokisin jo luultavasti etukäteen sen että, mä en niinku, et mua tullaan kyseenalaistamaan niin paljon, et osaanko mä tän jonkun jutun, jota siinä haetaan, niinku 100% tai 110%. - - Niin en ainakaan vielä pystyis semmoseen, et kyllä sillä (rekrytointiviestinnällä) on todella, todella suuri merkitys ainakin itselleni. (H12)

H11 koki, että rekrytointiviestinnässä voisi korostaa myös pehmeitä työelämätaitoja, kuten vuorovaikutustaitoja ja joustavuutta. Aikaisemman tutkimuksen mukaan naisilla on vähemmän itseluottamusta omiin teknisiin taitoihinsa ja

teknisyyden korostaminen saattaa estää naisia hakemasta avoimna olevaa paikkaa (Margolis & Fisher, 2002). Tekninen osaaminen ja sukupuolen merkityksellistyminen rakentui haastateltavien puheessa edellisten lisäksi myös pohdinaksi oman teknisen osaamisen riittävydestä ja sen kyseenalaistamisesta maskuliinisessa työympäristössä. Useampi haastateltava toi esiin sen, että naiset arvioivat omaa teknistä osaamistaan huomattavasti kriittisemmin kuin miehet, ja se voi vaikuttaa hakuaikomukseen. H6 kuvailee alla olevassa sitaatissa naisten epävarmuutta hakea avoimna olevaa tehtävää, jos osaaminen ei vastaa täysin tehtävänkuva.

Se, missä se näkyy se sukupuolen vaikutus ni on tietysti noissa rekrytointi-ilmoituksissa. Naiset lukee sen listan, et mitä halutaan vaatimuksena, miehet ehdotuksena. Mulle hakee siis kymmenittäin miehiä joka positioon, jotka ei täyty ensimmäistäkään niistä bullet pointeista. Mut mulle ei hae ensimmäistäkään naista, joka ei täyty kaikkia niistä bullet pointeista, ellei niille oo erikseen henkilökohtaisesti sanottu, et sä voit hakee tähän positioon. (H6)

Suurin osa haastateltavista kuvasi haastateltavan H6 tapaan, että naiset ovat todella paljon epävarmempia hakemaan avoimia tehtäviä, mikäli he eivät koe täyttävänsä kaikkia osaamisvaatimuksia. Miehiä vastaavasti pidettiin rohkeampina hakemaan, vaikka heidän osaamisensa ei vastaisi työssä vaadittavia taitoja.

Maskuliinisuutta kuvin tai sanallisesti korostava rekrytointiviestintä koettiin vahvana viestinä yrityksen kulttuurista ja arvoista, sekä siitä, minkälaista osaamista ja persoonallisuutta yrityksessä arvostetaan. H13 koki tällaisen rekrytointiviestinnän myös edustavan naisille turvatonta ympäristöä, jossa ei välttämättä saisi olla oma itsensä. Maskuliinisten adjektiivien käyttäminen rekrytointiviestinnässä tulkittiin viestiksi sukupuolen korostumisesta työyhteisössä ja naisille viestinä joukkoon kuulumattomuudesta.

Siis se, että jos työilmoitus on toksinen niin en hae, siis se on ihan varma. Minä olen ihan tarpeeksi jo taistellut työelämässä, minä haluan hyvän työyhteisön, jossa voi olla oma itsensä, viihtyä ja jossa on turvallinen olo. Ja se on ensimmäinen red flag jos työpaikkailmoituksessa on vaikka, että "haemme seuraavaa mikkoa" tai "you have to wear many hats" tai "hectic environment" tai muuta, ja kiinnitän erityisesti huomiota siihen, minkä verran on käytetty adjektiiveja. (H13)

Maskuliinisuuden korostuminen rekrytointiviestinnässä vaikutti haastateltavien mielikuviin myös siitä, miten yrityksessä suhtaudutaan diversiteettiin ja monimuotisuuteen. Rekrytointiviestintä, jossa käytettiin maskuliiniseksi miellettyjä adjektiiveja tai kuvia, joissa oli esimerkiksi valkoihoisia nuoria miehiä, tulkittiin vihjeenä siitä, että yrityksellä on vielä paljon tehtävää diversiteetin saralla. Haastateltavien kokemukset rekrytointiviestinnästä ja sen vaikutuksesta hakuaikomukseen sekä arvioon omasta soveltuvuudesta yritykseen tukevat aikaisempaa tutkimusta. Aikaisemman tutkimuksen mukaan erityisesti rekrytointin sanamuodot vaikuttavat vähemmistöjen kiinnostukseen hakea paikkaa ja voivat vahvistaa enemmistön osuutta alalla (Gaucher ym., 2011). Erityisesti maskuliininen sanoittaminen vaikuttaa heikentävästi naisten arvioihin omasta sopivuudestaan työpaikkaan (Braun & Hentschel, 2021). Sukupuolittunut sanoittaminen vaikuttaa myös naisten kuulumattomuuden tunteeseen (Gaucher ym., 2011).

Toisaalta haastateltavien kokemuksissa tuli esiin rekrytointiviestinnän vaatimus realistisuuteen ja mahdollisimman tarkkaan kuvaukseen työnsisällöstä ja vaadittavista taidoista. Realistista kuvausta työstä rekrytointiprosessin aikana voidaankin pitää tärkeänä, jotta uuden työntekijän työtehtävään liittyvät odotukset kohtaavat työtehtävien sisällön kanssa (Breugh, 2013). Haastateltavan H7 mukaan, mikäli tehtävä tai rooli oli selkeästi tekninen, sen pitää tulla ilmi rekrytointi-ilmoituksessa, eikä hän esimerkiksi pitänyt teknisyyden korostamista kiinnostusta heikentävänä tekijänä. H7 kertoi, että adjektiivit, kuten järjestelmällinen, systemaattinen ja matemaattinen liittyvät hänen mielestään tekniseen rooliin ja ne antavat realistisen kuvan työn sisällöstä ja vaatimuksista ja ne täytyy ilmoittaa selkeästi, jotta rekrytointi-ilmoitus antaa selkeän ja totuudenmukaisen kuvan työn sisällöstä.

Monethan sit sanoo, et kun siellä sanotaan, et pitää olla systemaattinen ja järjestelmällinen, matemaattista ajattelukykyä ja kaikkee, mitä nyt teknisessä roolissa on, ni monethan usein sanoo, et ne on kovin maskuliinisia. - - Mut mä en ihan allekirjoita tota, koska mun mielestä asioista täytyy pystyä puhumaan. Rehellisesti työstä ja niistä työkaluista ja siitä ympäristöstä, ei se voi olla myöskään mitään pehmenettyä diipadaapaa, koska sit on huono kuva siitä, mitä se työ oikeesti olis. (H7)

Rekrytoinnin onnistumisen näkökulmasta rekrytointi-ilmoituksen realistisuutta voidaan pitää tärkeänä. Joki (2021) korostaakin rekrytointiviestinnän merkitystä rekrytoinnin onnistumisessa, sillä mahdollisimman realistinen kuvaus työtehtävästä ja sen kannalta tärkeimmistä ominaisuuksista ja osaamisesta tuottaa toivotunlaisia hakemuksia. Toisaalta tehtävän kuvaus ja osaamisen määrittely ovat tärkeitä siksi, että hakijoiden odotukset ovat linjassa todellisuuden kanssa (Joki 2021). Se miten roolin teknillisyyden korostaminen vaikuttaa hakijaan on yksilöllistä ja sen voidaan olettaa olevan yhteydessä hakijan omaan subjektiivisesti koettuun käsitykseen soveltuvuudesta. H7 työskentelee ICT-johtajana ja toimii teknisessä roolissa, joten tämän voidaan olettaa vaikuttavan kokemukseen. Jokainen haastateltava tulkitsee rekrytointiviestintää omista lähtökohdistaan, joten työkokemuksella ja aikaisemmalla roolilla on vaikutusta tulkintaan rekrytointiviestinnän sukupuolittuneisuudesta ja roolin teknisyydestä.

Rekrytointiviestintä, joka koettiin neutraaliksi lisäsi yrityksen kiinnostavuutta ja oli yhteydessä myös hakuaikomukseen. Erityisesti rekrytoivan yrityksen nettisivut, jossa tuotiin esiin yrityksen monimuotoisuutta, esimerkiksi esitelmällä yrityksessä työskenteleviä naispuolisia koodareita, koettiin positiiviseksi. Se tulkittiin myös viestiksi yrityksen pyrkimyksestä tasa-arvoon ja hyväksi paikaksi työskennellä. Breugh (2009) tuo esiin, että organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden käyttö osana rekrytointia voi auttaa tavoittamaan tietynlaisia hakijoita. Johtopäätöksenä voidaan esittää, että monimuotoisuuden esiintuominen rekrytoinnin yhteydessä lisää naisten positiivisia mielikuvia yrityksestä ja vaikuttaa hakuaikomukseen.

Ongelma rekrytointiviestinnän sukupuolisidonnaisessa sanoittamisessa on Gaucherin ym. (2011) mukaan siinä, etteivät yritykset tiedosta sitä, sillä yritykset kuitenkin pääosin pyrkivät sukupuolidiversiteettiin. Tämän voidaan olettaa liittyvän maskuliinisiin oletuksiin, jotka ovat Cheryanin ja Markuksen (2020)



mukaan harhoja, joissa maskuliinisuuteen tyypillisesti liitettyjä ominaisuuksia ja käyttäytymistä arvostetaan, pidetään tyypillisenä tai jopa tarpeellisenä tietystä kulttuurillisessa kontekstissa. Rekrytointiviestinnän yhteydessä maskuliiniset oletukset heijastuvat sukupuolittuneina sanoituksina, jotka vaikuttavat naisten käsitykseen soveltuvuudesta yritykseen ja sitä kautta hakuaikomukseen. Rekrytointiviestinnän osalta naisten osuuden kasvattaminen IT-alalla vaatii maskuliinisten oletusarvojen tunnistamista rekrytoinnin yhteydessä ja laajemmin koko yritysviestinnän osalta.

#### 4.2.2 Työhaastattelut

Työhaastatteluiden tunnelma ja dialogisuus nousivat esiin monissa haastatteluissa. Työhaastattelut nähtiin mahdollisuutena molemmille osapuolille sekä työnhakijalle että työntantajalle, ottaa selvää toisesta ja keskustella työstä tasavertaisina osapuolina. Työhaastatteluiden tunnelmaa pidettiin myös tärkeänä, ja sen koettiin kuvastavan yrityksen kulttuuria ja työilmapiiriä. Rento, keskusteleva ilmapiiri haastatteluissa, ilman vanhanaikaista valta-asetelmaa lisäsi haastateltavien positiivisia mielikuvia yrityksestä ja omasta soveltuvuudestaan työyhteisön jäseneksi. Haastateltavat pitivät työhaastatteluja tärkeänä keinona selvittää, vastaako työ heidän odotuksiaan ja mahdollisuutena kysyä haastavampiakin kysymyksiä. Haastateltavien puhetta sukupuolen merkityksellistymisestä työhaastattelutilanteessa yhdistää viitekehys, jossa sukupuolta tarkastellaan sen ilmentämisen näkökulmasta. Sukupuoli merkityksellistyi puheessa myös tasavertaisena asetelmana haastatteluissa, jossa keskiössä oli molempien osapuolten intressit sekä arvojen ja kulttuurin yhteensopivuus.

Haastattelu on niinku molemmin puolinen dialogi, et mä haluan myös saada selville siitä työnantajasta, et onko se sellanen työpaikka, missä mä haluan olla. Mä en niinku ... lähde niin sanotusti myymään itseäni kauheen halvalla, vaan esitän aika haastavakin kysymyksiä työntantajalle. (H1)

Nää viimeisimmät haastattelut, ni ne on ollu sellasia keskustelevia ne työhaastattelut, eikä oo ollu sellanen fiilis, et mua niinku tentattais jostain, vaan enemmin on ollu sellanen fiilis, et mitä mä ajattelen jostain aiheesta ja ajattelemmeko me samalla lailla jostain aiheesta. Enemmin semmosta kartoitusta puolin ja toisin. (H3)

Kokemuksissa nousi esiin myös selkeä muutos työhaastatteluiden ilmapiirissä ja valta-asetelmassa. Tämän arveltiin johtuvan toisaalta työntekijän markkinoista IT-alalla ja toisaalta myös siitä, että kun omaa työkokemusta oli jo jonkin verran asetelman koettiin muuttuneen, ja työntajat lähestyivät yhä enemmän haastateltavia suorahaun muodossa. Haastateltavat kuvasivat, että tämä antoi heille täysin erilaisen aseman työhaastatteluihin verrattuna tilanteeseen, jossa haastateltavat olivat olleet aktiivisia työnhakijoita ja omasta aloitteesta lähestyneet yrityksiä. Toisaalta myös alalla vähemmän aikaa olleet haastateltavat kokivat, että työhaastattelut ovat dialogisia ja avoimia keskusteluja siitä, vastaavatko osapuolet toistensa tarpeita ja sopivatko persoonallisuudet yhteen. Tämän voidaan olettaa

kuvastava ilmapiirin muutosta yleisesti työhaasteluissa työnhakijoiden markkinoiden lisäksi.

Nehän (työhaastattelut) ei oo koskaan samanlaisia ja ne on myös muuttunut vuosien varrella ja mitä enemmän on kokemusvuosia, ni ne muuttuu yhä enemmän keskusteluiksi siitä, mitä mä haluan ja mitä firma voi mulle tarjota ja vähemmän siksi, et mitä mä olen ja kelpaanko mä. Ne on niinku ennen kaikkea muuttunut tosi vahvasti. (H6)

Sen mä oon tässä nyt oppinut, että kun headhuntataan, niin se antaa työntekijälle aivan erilaisen, lähtökohtaisesti aivan erilaisen lähtökohdan niihin neuvotteluihin. Mua ei oo koskaan tätä ennen headhuntattu, että mä oon aina ollu se, joka menee oman hakeuksensa kanssa, et selkeesti se on siinä haastattelussa jo se lähtökohta ihan erilainen. (H12)

Yllä olevista sitaateista käy ilmi, kuinka haastateltavat kokevat haastatteluiden tunnelman ja asetelman muuttuneen. H6 tuo esiin erityisesti sen, että hän kokee muutoksen johtaneen siihen, että hän on asemassa, jossa voi keskustella siitä, mitä yrityksellä on tarjota hänelle. Tämän haastateltava kokee johtuvan erityisesti kokemuksestaan, mutta muutokseen voidaan olettaa vaikuttavan myös IT-alan työvoimapula ja kova kilpailu työntekijöistä, jolloin yritysten täytyy vakuuttaa työnhakija, eikä toisin päin.

Nykyään kun IT-alalla on työntekijän markkinat ni kyllähän se aika lailla on semmosta neuvottelua ja suostuttelua ja se mitä ite on kokenu, ni alkaa sillä et esittelee firmaa ja kertoo, mitä me tarjotaan ja mitä mahdollisuuksia meillä on. Ei sillon alkuvuosina kyllä mitään sellasta ollu, vaan ainoastaan ne haastattelijat kysy sulta, et mitä sä osaat, mitä sä tuot meille, tämmönen me tarjotaan, ota tai jätä tyyliisesti. Et nykyäänhän ne on paljon monipuolistunut, et saat tavallaan treffata sitä tiimiä ja johtoryhmää etukäteen ja saat miettiä, et onko se semmonen paikka mihin sä haluat ja onks sen firman arvot sellaisia, jotka tukee sun omii arvoja ja näin pois päin. Et kaikki tää on kyl tullut viimeisen 10 vuoden sisään. Et ei ollu sillon ensimmäisinä vuosina mitään ton tyyppistä kyllä. Vaikka se on tullu monimutkasemmaks ja pidemmäksi, rönsyilevämmäks se prosessi, ni mun mielestä hyvässä mielessä. Ja et oikeasti testataan sitä osaamista, mikä on relevanttia siihen hommaan ja ehkä niitä matemaattisia kykyjä. Et mun mielestä se on muuttunut paljon ja tosi paljon laadukkaampaan suuntaan. (H7)

Edellisten tapaan H7 kuvaa asetelman työhaastatteluissa muuttuneen ja H7 kokee haastattelutilanteet tutustumiseksi puolin ja toisin. H7 tuo esiin, kuinka pitää tärkeänä, että yrityksen arvot sopivat hänen omaan arvomaailmaansa. Arvojen yhteensopivuus tuli esiin myös monessa muussa haastattelussa. Haastateltava H7 koki hyväksi muutokseksi myös sen, että jo työhaastatteluiden aikana pääsee tapaamaan tulevan tiimin jäseniä. Tämäkin tuli esiin muissa haastatteluissa ja sitä pidettiin tärkeänä esimerkiksi työilmapiirin ja henkilökemioiden kannalta. Tiimin tapaamisen jo haastatteluvaiheessa arveltiin parantavan myös molempien osapuolten sitoutumista työhön ja helpottavan tiimiin orientoitumista.

Useisiin haastateltavien kokemuksiin työhaastatteluihin liittyi tekninen osio, jossa hakijan teknillisiä valmiuksia testattiin. Tämä koettiin pääosin positiiviseksi, erityisesti jos teknisessä tehtävässä huomioitiin ongelman lähestyminen ja ratkaisutapa, eikä keskiössä ollut niinkään tehtävän täydellinen onnistuminen. Muutamalla haastateltavista oli huonoja kokemuksia teknisestä osasta, erityisesti jos tunnelma oli paineistava. Tällainen kokemus vaikutti negatiivisesti

kokemukseen haastattelusta. Alla oleva katkelma kuvaa haastateltavan H9 tuntemuksia kokemastaan teknisestä tehtävästä, joka vaikutti negatiivisesti hänen kokemukseensa sopivuudesta yritykseen.

Itse asiassa varmaan aika negatiivisesti, et ei se silloin anna hyvää vaikutelmaa, varsinkin nyt kun tällä hetkellä on jo varaa valita paikoista, ni sit jos se tilanne tuntuu itsestä epämukavalta ni sit se tuntuu, et tää ei oo ehkä mun paikka. Et enemmän mä koen, et se mitä mä oon aikaisemmin tehnyt ja mitä voi sanoo osaavansa ni merkitsee ku se mitä pystyy jotain jossain paineen alla näyttään. (H9)

Aikaisemman tutkimuksen mukaan (kts. esim. Margolis & Fisher, 2002) naiset suhtautuvat epävarmasti omaan tekniseen osaamiseen, joten senkin voidaan olettaa vaikuttavan kokemuksiin teknisten tehtävien epämiellyttävyydestä. Teknisiin tehtäviin osaamisen osoittamisen tukena suhtauduttiin pääosin positiivisesti, ja negatiiviseksi tehtävät koettiin, mikäli tunnelma oli hyvin stressaava tai jollain lailla epäreilu, esimerkiksi aikarajoituksen vuoksi. Toisaalta testaaminen koettiin myös tasa-arvoiseksi tavaksi osoittaa osaamista ilman esimerkiksi sukupuolen tuomia ennako-oletuksia.

Sukupuoli merkityksellistyi työhaastattelutilanteissa sukupuolen ilmentämisen kautta. Sukupuolta haluttiin korostaa esimerkiksi pukeutumisella tai vastaavasti se haluttiin tuoda esiin mahdollisimman neutraalisti. Haastateltava H13 kertoo lähtökohdaksi haastattelutilanteessa sen, että hän aina oma itsensä. H13 kuvaa olevansa hyvin stereotyyppinen nainen ja ilmentää sitä pukeutumisellaan ja olemuksellaan.

Kyse ei siitä, etten pystyisinkö olemaan (oma itsensä) tai tarvitsisiko olla, vaan minä olen. Se on semmonen asia mistä en neuvottele, plus sit se, että minä olen hyvin stereotyyppinen naisellinen nainen. Et meitsi täräyttää haastatteluun kukkamekossa ja korkokengissä ja kuusi kiloo meikkiä naamassa ja niinku hiustenpidennykset lepaten ja kynnet kimaltaen. Et se on myös asia, joka niin kun ... ei sitä edes tavallaan itse ajattele tai ei siitä neuvottele. Mut ehkä se on, et ei pistä välttämättä vaaleanpunaista päälle, tämmönen pienen pieni myönytys. (H13)

Haastateltavan H13 esiin tuomissa kokemuksissa kokonaisuudessaan välittyi selkeästi muita haastateltavia enemmän sukupuolen merkityksellistymisen rekrytoinnin eri vaiheissa negatiivisessa merkityksessä. Hänen osaamistaan ja asiantuntijuuttaan on kyseenalaistettu rekrytointiprosessien aikana ja myös työelämässä. H13 kuvailee kokemuksiaan seuraavasti:

On se nykyään helpompaa olla naisena tällä alalla, vielä joku 10 tai 5 vuotta sitten oli ihan kauheeta, mua luultiin sihteeriksi ja pidettiin sihteerinä ja flirttailtiin, yritettiin käydä käsiksi, että edustin ennen kaikkea sukupuolta. - - Ja sit on myös sellasta vähätelyä, et kun sä olet nuoria ja vaalea nainen. - - Ja sitten vähän sitä, että työtehtävien sisällä toisinaan käy niin, ettei uskota kun minä sanon asian vaan mun pitää näyttää se tai demonstroida se. Ja sitten jos miespuolinen työkaveri sanoo sen, ni se yleensä uskotaan paremmin, mikä on väärin. Nyt tilanne on helpottanut, mut siihen menee tosi paljon aikaa ja energiaa kun sun pitää todistaa sitä, että sinä oikeesti tiedät mitä sinä teet ja että mä oon tosissani sen asian kanssa. Ja ihmiset on jotenkin tosi sokeita sille ja on silleen, et hei mä oon tosi yllättynyt et sähän osaat tän, totta kai minä osaan tän kun oon kymmenen vuotta tätä tehnyt, et tuo ei ollut kehu. (H13)

Li:n (2021) mukaan naiset teknisissä rooleissa joutuvat eräänlaiseen kaksoisdokseen, jossa naisiin kohdistetaan ristiriitaisia odotuksia feminiinisyydestä ja maskuliinisesta työidentiteetistä tekniikan aloilla. Naisen ulkoiseen olemukseen liittyy selkeä paradoksi, joka ilmenee sukupuolen esiintuomisen kautta. Mikäli teknisessä roolissa oleva nainen ilmentää sukupuoltaan feminiinisillä attribuuteilla, hänen pätevyyttään teknisenä asiantuntijana saatetaan kyseenalaistaa. (Li, 2021.) Toisaalta naisten kuitenkin odotetaan pitävän huolta ulkonäöstään, mutta liika sukupuolen korostaminen voi kuitenkin toimia merkinä epäuskottavuudesta ja heikosta osaamisesta (Kinnunen & Parviainen, 2016). Kinnusen ja Parviaisen (2016) mukaan muun muassa työnhakijan sukupuoli ja ulkonäkö toimivat tekijöinä, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti henkilön työllistymiseen IT-alalla. Näitä tekijöitä pidetään eräänlaisina uhkakuvina, ja ne saatetaan haluta karsia rekrytoinnin yhteydessä. Uhkakuvilla viitataan tässä yhteydessä kulttuurisesti jaettuun käsitykseen siitä, millainen on tietyn alalla toimivan henkilön tavanomainen tai poikkeava ulkoinen olemus. (Kinnunen & Parviainen, 2016.) Haastateltavan H13 esiin tuoma feminiinisyyden korostaminen vaikuttaa olevan esimerkki Li:n (2021) esittelemästä sukupuolen resilienssistä, jolla H13 pyrkii muuttamaan alalla vallitsevaa maskuliinista työkulttuuria. Sukupuolen resilienssi toimii Li:n (2021) mukaan eräänlaisena selviytymisstrategiana, jolla naiset hallitsevat ammatti-identiteettiään edistääkseen uramahdollisuuksiaan, ja H13 esimerkin tapaan vaikuttaakseen alan maskuliiniseen kulttuuriin ilmentämällä feminiinisyyttä. Bairoh ja Putila (2021) tunnistavat myös resilienssin merkityksen ja korostavat, että yksilöllinen resilienssi voi auttaa menestymään alalla, joka on voimakkaasti sukupuolittunut.

Alla oleva katkelma kuvaa haastateltavan H14 kokemuksia haastatteluun valmistautumisesta sukupuolen näkökulmasta. Haastateltava kokee, ettei häntä ole arvioitu työhaastatteluissa sukupuolen perusteella, mutta hän ei kuitenkaan halua korostaa sukupuoltaan pukeutumisella.

Se ehkä alitajuisesti vaikuttaa vaikka siihen, mitä sä puet työhaastatteluun päälle. Et mä en välttämättä laittais sellasta pinkkiä röyhelömekkoa. - - Sellasta neutraalia pyrkii laittamaan, et en laita mitään just pinkkiä röyhelömekkoo tai mitään tiukkaa mekkoa, et enemmän paita ja housut-linja, joka on tavallaan tosi typerää, mut en sit kuitenkaan halua korostaa sitten niin kun sukupuolta. Mut en koe et mua ois arvioitu haastattelu-tilanteessa jotenkin eri lailla sen takia, että oon nainen. (H14)

Myös oman asiantuntijuuden korostaminen nousi esiin haastatteluissa sukupuolen viitekehyksessä. Alla oleva sitaattista käy ilmi haastateltavan kokemus tarpeesta korostaa omaa asiantuntijuutta ja oikeutta toimia teknisessä ympäristössä.

Sanotaan, että välillä on ollu semmonen tunne, et mun täytyy korostaa omaa taustaa. Et kyllä, olin teekkari, ei oo todennäköistä, että teidän huumori loukkaa miuta. Olen ollut tällaisessa ympäristössä ennenkin ja menestynyt siellä oikein hyvin, en tarvitse erikoiskohtelua. Tai sitte ehkä oon kokenut, että tulen korostaa sitä, että olen kyllä koodannut nuoresta asti, olen harrastanut tätä, en ole pelkästään arponut itseäni johonkin kouluun ja oppinut koodaamaan, vaan olen ollut kiinnostunut tästä jo pidempäänkin. (H5)

Erityisesti teknisemmässä roolissa toimiva H5 kuvaili, että on joutunut korostamaan omaa asiantuntijuuttaan ja kiinnostustaan koodaamiseen ja toisaalta sitä, että hän soveltuu tekniseen ympäristöön. Bairohin ja Putilan (2021) mukaan uskottavuus teknisenä asiantuntijana liitetään vahvasti sukupuoleen ja se ilmenee käytännössä esimerkiksi siten, ettei miesten tarvitse todistaa kuuluvansa tekniseen ympäristöön kuten naisten. Tassabehji ym. (2021) tuovat esiin, että naisilla odotetaan olevan huonommat valmiudet koodaamiseen kuin miehillä, ja naisilla ei oleteta olevan samanlaista kiinnostusta koodaamiseen. Voidaan olettaa, että maskuliinisuus teknisessä organisaatiossa vaikuttaa taustalla ja saa haastateltavan H5 korostamaan, ettei tarvitse erityiskohtelua sukupuolensa perusteella. Näin tekemällä hän yrittää vakuuttaa kuuluvansa tekniseen ympäristöön ja siihen, että voi toimia uskottavasti selkeästi teknisemmässä roolissa. H5 tuo esiin lisäksi oman harrastuneisuuden. Tämän voidaan olettaa johtuvan siitä, että H5 haluaa vahvistaa käsitystä teknisestä asiantuntijuudesta työkollegoiden silmissä. Li (2021) tuokin esiin, että harrastuneisuus määrittää arvoa työyhteisössä. Toisaalta haastateltava kokee, että naiseudesta IT-alalla on ollut hänelle myös etua.

Enemmän miust tuntuu, et se on ollu niinku etu (naiseus). Siis sillä, et se jää mieleen, mutta valitettavasti myös vähän siinä suhteessa, et välillä haastattelijat sanoo ihan suoraan, et ne haluaa enemmän naisia. Tasa-arvo on työnantajalle etu vähintään markkinointimielessä. Ehkä enemmän huomaa siinä, kun on jo töissä, et kutsutaan mukaan joka ikiseen markkinointikuvaan, koska tarvitaan naisia mukaan. (H5)

Jonkinlainen sukupuolen problematiikka tulee esiin näissä kahdessa sitaatissa. Naisena IT-alalla osaamista ja asiantuntijuutta voi joutua korostamaan. Toisaalta sukupuolesta voi olla myös etua urakehityksessä, sillä yrityksen haluavat monimuotoista henkilöstöä.

#### 4.2.3 Palkkaan liittyvät neuvottelut

Haastateltavien palkkaan liittyvää puhetta jänseni viitekehys, jossa palkkaa tarkasteltiin erityisesti sukupuolen näkökulmasta. Palkkaan liittyvässä puheessa korostui toive ja pyrkimys sukupuolten väliseen palkkatasa-arvoon ja avoimeen keskusteluun palkasta. Tärkeäksi koettiin palkan suuruuden määräytyminen tehtävän, toimenkuvan ja kokemuksen mukaan, ilman sukupuolen vaikutusta. Monet haastateltavista kuitenkin kokivat, että palkat eivät ole vielä tasa-arvoisia IT-alalla, joskaan eroa ei pidetty niin räikeänä kuin monella muulla toimialalla. Sukupuolten väliseen palkkaeroon IT-alalla nähtiin vaikuttavan naisten arkuus palkkaneuvotteluissa ja toisaalta IT-alan työtehtävien segregatio.

Tietenkin oon sitä mieltä, että samoista työtehtävistä pitäis maksaa henkilölle saman verran riippumatta sukupuolesta, tai mistä tahansa taustamuuttujista. Mutta tässä saattaa olla sitä samaa, et miehet saattaa olla rohkeampia hakemaan korkeampiin tehtäviin niin voi olla, että ne palkkapyynnötkin on lähtökohtaisesti korkeampia. (H14)

Se on varmaan se, ettei naiset uskalla pyytää. Mut niin kun kun itekki kun mut palkattiin, niin multa kysyttiin palkkatoivetta, ni sanoin sillon omasta mielestä sellasen millä olen valmis tulemaan ja ... Oikeastaan mietin sitä jälkikäteen, et kun heti oltiin et okei, ni tuli sellanen et öö olis varmaan pitänyt pyytää enemmän. Ja oon kuullu sit jälkikäteen, et siellä on tosi isoja eroja niissä lähtöpalkkoissakin ja koskaan ei ilmoiteta mitään niinku palkkatasoa johonkin rooliin. Et se on niinku täysin sellasta, mitä saat huudatettuu tai kiristettyy niin kun rumasti sanottuna sitä palkkaa itelles. En itse tykkää sellaisesta tyylistä yhtään, mutta se ikävä kyllä vähän kuuluu tähän alaan. Ainakin tois-  
taiseksi. (H8)

Miust tuntuu et naisten palkkakehitys ja muu, ni ne erot on ensisijaisesti siinä, että naiset ei osaa, halua, kykene tai tajua itse niinku etsiä palkankorotuksia tai urakehitystä, tai että jää vaan odottamaan et joku muu antaisi sen. (H5)

Yllä olevat katkelmat kuvaavat haastateltavien kokemuksia sukupuolen vaikutuksesta palkkaneuvotteluihin. Miehiä pidetään rohkeampina palkkaneuvotteluissa ja haastateltavat arvelivat sen olevan osatekijä naisten ja miesten palkkaeroissa IT-alalla. Haastateltavat myös arvelivat naisten yleisesti ottaen olevan vaatimattomampia oman osaamisensa suhteen kuin miehet, ja tämä heijastuu palkkaneuvotteluihin. Tämä tulee esiin myös alla olevasta katkelmasta, jossa haastateltava pohtii palkkapyyntöään suhteessa omaan harrastuneisuuteensa vapaa-ajalla. H9 pelkää myös muiden arvostelua, mikäli pyytäisi lisää palkkaa.

No ehkä se on just se, et ainakin itse kokee olevansa vähän huonompi. Et en oo ite lähtenyt pyytään parempaa palkkaa, kun mä oon aatellu, et mulla ei oo niin paljon sitä harrastuneisuutta ja mä en osaa yhtä paljon, vaikka sitä osaamista on kyl tosi vaikea punnita kun eri ihmiset osaa eri asioita mut ... Jotenkin itekin luontaisesti tyytyy vähän vähempään ylipäätään se et ... pelottaa jotenkin ehkä jotenkin myös se ... et ei vaan kukaan ajattele, et mä ajattelen itestäni liikoja, jos mä pyydän kovempaa palkkaa. (H9)

Katkelmasta tulee hyvin esiin haastateltavan epävarmuus palkkaneuvotteluissa ja toisaalta siitä heijastuu myös IT-alalla edelleen esiintyvä stereotypia teknisestä henkilöstä, esimerkiksi koodarista, joka koodaa myös vapaa-ajalla. Haastateltava koki huonommuuden tunnetta siitä, ettei omista koko elämänsä koodille ja tämä heijastui myös palkkaneuvotteluihin. Tämän voidaan olettaa johtuvan IT-alan erityisesti teknisemmissä rooleissa toimiviin työntekijöihin vahvasti liittyvästä stereotypiasta. Myös IT-alan 24/7 työkuulttuuri ja nörttikulttuuri vaikuttavat voimakkaasti alalla (Armstrong ym., 2018; Li, 2021). Oletuksen harrastuneisuudesta ja kiinnostuksesta esimerkiksi koodaamiseen vapaa-ajalla voidaan ajatella liittyvän alan 24/7 kulttuuriin ja nörttikulttuuriin. Harrastuneisuuden pohjalta H9 pohtii omaa osaamistaan suhteessa mieskollegoihin, jotka käyttävät myös vapaa-aikaansa erilaisten projektien tekemiseen. Nörttikulttuurin onkin todettu ylläpitävän epätasa-arvoista työkuulttuuria, jossa esimerkiksi vapaa-ajan vietto määrittelee arvoa työyhteisössä (Li, 2021). Li:n (2021) mukaan naiset kokevat ulkopuolisuuden tunnetta siitä, että he eivät sovi nörttikulttuuriin, jossa esimerkiksi koodaaminen on tärkeä harrastus, jota tehdään myös työajan ulkopuolella.

Myös haastateltava H7 tuo katkelmassa esiin naisten vaatimattomuuden sekä oman osaamisensa sanoittamisessa että palkkaan liittyvissä neuvotteluissa.

Et sen oon niinku huomannut järjestäen haastatteluissa, et naiset on niinku vaatimattomampia siinä, mitä he osaa ja mitä he vaati niinku palkkamielessä tai mitä pyytää ja

sit taas ku kertoo omasta osaamisestaan. Jos on kaks hyvin samanlaista CV:tä, mut se, miten se kerrotaan ni voi olla niinku täysin erilainen. (H7)

Useassa haastattelussa tuli esiin, että naiset tulevat monesti yritykseen sisään pienemmillä lähtöpalkkoilla kuin miehet, ja tämän todettiin myös vaikuttavan palkkakehitykseen. Haastatteluissa korostui oletamus, että miehet ovat parempia neuvottelijoita kun puhutaan palkasta sekä myös rohkeampia pyytämään suurempaa palkkaa. Palkka-avoimuuden koettiin olevan yksi ratkaisu ongelmaan, mutta sen toteutuminen nähtiin haastavana ja olemassa olevat ratkaisut yhtäläisiin palkkoihin tehtävän ja taitotason mukaan hyvinä, mutta toisaalta kuitenkin ongelmallisina. Haastateltava H11 kuvaa, että heillä on käytössään palkkatasot roolista riippumatta. H11 kuitenkin koki, että esimerkiksi teknisemmissä rooleissa toimiville tarjotaan korkeampaa palkkaa, jotta heidät saadaan palkattua.

Jotta me saatais ne devaajat niin meidän pitää maksaa niille enemmän, vaikka ois kylläisesti 1a tason devaaja, ni must tuntuu, et niille tarjotaan kakkostason paikkoja, jotta se palkka vastaa niihin odotuksiin, mitä sitten devaajalla on. Ni must tossa tilanteessa suunnittelijana ja naisena mun on hankalampi edetä niin kun tasossa samassa tahdissa, mitä devaaja etenisi, kun niillä on se maine maksaa niille tarpeeksi rahaa. Sit taas suunnittelijoilla yleismaailmallisesti mejän palkat on pienempiä kun devaajien, et se on tässä vähän sen prosessin vika. - - Kyllä tätä yritetään ratkoo meilläkin, on vaan hankala, kun yrittää olla tasa-arvoinen tai antaa kaikille läpinäkyvästi samaa palkkaa, mut sit kuitenkin roolit on eri tavalla arvostettuja työmaailmassa. (H11)

Haastateltava koki myös sukupuolen merkityksen palkka tasa-arvoon sitä kautta, että pääsääntöisesti suunnittelijat heidän yrityksessään ovat naisia ja devaajat miehiä. Bairoh ja Putila (2020) toteavat, että naiset saavat IT-alalla sukupuolen perusteella vähemmän arvostettuja ja teknisiä rooleja, joka rajoittaa naisten palkkakehitystä.

Palkka-avoimuuden tärkeys nousi esiin useissa muissa kokemuksissa. Palkasta avoimesti puhumista pidettiin lähtökohtaisesti vaikeana ja osasyiksi todettiin jo edellä esitetty havainto yritysten epäjohtonmukaisista palkkakäytännöistä. Palkka-avoimuutta kaivattiin yrityksen sisällä, mutta haastatteluissa nousi esiin myös palkka-avoimuus jo rekrytoinnin yhteydessä. Varsinkin uransa alkuvaiheessa ollessaan haastateltavat kokivat, että palkka-avoimuus olisi tarpeellista. Haastatteluista kuvastui huoli palkkakuoppaan joutumisesta, joka voisi hidastaa tulevaa palkkakehitystä. Haastatteluiden perusteella palkasta puhuminen vaikuttaa edelleen tabulta, ja avointa ja rehellistä keskustelua oli vaikea saada aikaan. Avoimuutta palkkoissa voidaan haastatteluiden perusteella pitää tärkeänä keinona korjata alan epätasa-arvoa. Eriarvoisuus palkkoissa nähtiin toisaalta naisten aiheuttamana ongelmana, mutta toisaalta myös alan rakenteellisenä vääristymänä. Avoin palkkakeskustelu nähtiin keinona lähteä ratkaisemaan vääristymiä ja keinona selventää tietyn roolin ja palkan suhdetta. Tämän nähtiin helpottavan palkkaan liittyviä neuvotteluita, koska palkkapyynnön pystyisi näin sitomaan faktoihin. Rekrytoinnin osalta ongelmaksi koettiin se, ettei rekrytoinnin yhteydessä yritys yleensä ilmoittanut palkkaskaaloja, joiden mukaan palkkaus rakentuu.

Kyllä mä oon miettinyt tässä muutaman kerran, et mitäköhän tässä yrityksessä samassa positiossa olevat miespuoliset hankkii. Ja mä ite kannatan tosi vahvasti palkka-avoimuutta, koska se on ainut keino saada mejän naisten palkan niinku järkevälle tasolle. (H12)

IT-alalla mä koen nyt ensimmäistä kertaa, että mulla on tasavertaiset mahdollisuudet sukupuolesta riippumatta. ... Täällä toivottavasti sukupuoli ei niin paljon vaikuta siihen palkkakehitykseen kuin muualla. (H12)

Edellä olevat sitaatit kuvaavat haastateltavan H12 ajatuksia palkka tasa-arvosta nykyisessä roolissa IT-alalla. Haastateltava on työskennellyt aikaisemmin pitkään toisella toimialalla ja kokee, että IT-alalla hänellä on ensimmäistä kertaa tasavertaiset mahdollisuudet urakehityksen ja palkkakehityksen osalta. Toisaalta haastateltava tuo puheessaan esiin pohdintaa palkkojen määräytymisestä sukupuolen mukaan. Yllä olevista katkelmista voidaan päätellä, että sukupuoli merkityksellistyy IT-alalla palkkaan liittyvässä puheessa, mutta toisaalta haastateltava näkee mahdollisuudet urakehityksen kannalta tasavertaisina, jolloin sukupuolen ei uskota vaikuttavan palkkaan niin paljon kuin toisilla miesvaltaisilla toimialoilla.

IT-roolien segregaatien vaikutus palkkaan tuli esiin myös muiden haastateltavien kokemuksissa. IT-alan vertikaalinen segregatio heijastuu erityisesti palkkaeroihin, kun miehet ja naiset työskentelevät vaativuudeltaan erilaisissa tehtävissä. Alan vertikaalinen segregatio vaikuttaa myös vallan jakautumiseen organisaatioissa ja laajemmin tarkasteltuna koko IT-sektorilla.

Meillä johtajatasossa on semmosta vanhempaa herraväkeä, jonka mielestä on helpompaa palkata se mies ja helpompi maksaa sille miehelle. Koska kylhän se selkeesti näkyy täälläkin, et jos sä oot nainen, joka pitää puoliaan, ottaa niitä epäkohtia esiin niin se on aika raskas taakka kannettavaksi pidemmässä. Että kyl se ihan varmasti se näkyy ja se varmasti näkyy siinä sun palkkakehityksessä. (H12)

Sit se, että esimiehellä on tässä vastuu siinä, että jos hän nyt palkkaa miestä, naista niin sitten se palkka on tehtävän mukaan eikä sukupuolen mukaan, että annetaan aloitus-palkaksi kahdelle koodarille, oli ne nyt mitä sukupuolta tahansa, ja osaamistaso on sama, niin sama palkka et se ei... Se ei vaadi mun mielestä tekoina hirveen paljon, mutta ajatusmallin muutoksena se varmaan vaatii tosi paljon. (H12)

Vallan merkitys työnhaussa ja palkkaneuvotteluissa sekä epäkohtien poistamiseksi tarvittava ajatusmallien muutos tulevat esiin yllä olevista katkelmista. H12 tuo esiin erityisesti naisen hankalan aseman organisaatioissa, mikäli hän yrittää puuttua epäkohtiin työpaikalla. Tämän kuvattiin vaikuttavan urakehitykseen ja sen myötä myös palkkakehitykseen. Haastateltava tuo jälkimmäisessä katkelmassa hyvin esiin sen, kuinka tasa-arvon tukeminen palkkakehityksen näkökulmasta vaatii ennen kaikkea ajatusmallien muutosta. Palkkakehityksen taustalla vaikuttaa Saaren (2013) mukaan naisten tekemän työn vähäisempi arvostus, jota voidaan kuvata rakenteelliseksi ja kulttuurilliseksi epäkohdaksi. Myös Kauhasen ja Riukulan (2019, s. 92) tutkimuksen mukaan miesvaltaisilla aloilla työskentelevät naiset kokevat, että heidän sukupuolensa vaikuttaa negatiivisesti heidän pätevyytensä ja työsuorituksensa arvostukseen. Yhteenvetona voidaan todeta, että



palkkojen epätasainen kehitys juontuu työroolien ja sukupuolen epätasa-arvoisesta jakautumisesta ja stereotyyppisistä oletuksista.

Yksi tekijä palkkojen kehittymisessä ja laajemmin tarkasteltuna tasa-arvon näkökulmasta ovat perhevapaat, jonka pitää useammin nainen kuin mies. Haastatteluissa perheen ja työn yhdistämisen haasteet urakehityksessä eivät nousseet esille (vrt. esim. Armstrong ym., 2018), mutta perhevapaiden epätasaisen jakautumisen koettiin vaikuttavan naisten uramahdollisuuksiin ja palkkakehitykseen. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että yritysten tulisi panostaa perhevapaiden tukemiseen ja tuoda esimerkiksi yritysviestinnässä esille se, että miehetkin jäävät yrityksessä perhevapaille. Tätä pidettiin tärkeänä asennemuutoksena ja toisaalta sitä pidettiin tärkeänä tekijänä naisten palkkakuilun poistamiseksi.

#### 4.2.4 Verkostojen merkitys

Verkostojen merkitys työnhaussa korostui kaikissa haastatteluissa. Verkostot ovatkin nostaneet suosiotaan rekrytoinnissa ja 45 % rekrytoinneista tehdään työpaikoilla verkostojen kautta (Bergbom ym., 2020). Haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä verkostoja aktiivisesti sekä omassa työnhaussa että rekrytoivana osapuolena. Erityisen tärkeiksi koettiin itse luomat ammatilliset verkostot. Moni haastateltava oli työllistynyt verkostojen kautta. Verkostot toimivat myös tietoväylinä ja niiden kautta on mahdollista saada tietoa yrityksistä, avoimista paikoista ja mahdollisuuksista.

Verkostot on ihan kaikista tärkein, paljon tärkeempi kun CV tai ootko sä valmistunut, koska ihan ensimmäinen asia ku joku hakee, ni sit soitetaan kaikille tutuille, et ketä tietää, ketä tuntee. Soitetaan referenssit läpi ja kysytään entisiltä kontakteilta, et onks hyvä tyyppi, onks hänen kaa kiva. Ja erityisesti just se, että vaikka puhutaan teknisestä alasta, ni usein se niinku tavallaan se teknisten taitojen verifiointi on se pienempi osa, ku se et, mikä on se team fit on ja et, miten yhteistyö toimii ja minkälainen tyyppi. (H7)

Verkostot on ihan järjettömän tärkeitä, mut nimenomaan semmoiset itse tuotetut ja hankitut ammattiverkostot. - - Nimenomaan ne itset tehdyt verkostot, jotka itse luo ja ylläpitää niin ne on ihan järjettömän tärkeitä. Verkostot voi olla sekä turvaverkko ja trampoliini, joka vie eteenpäin. Minun urakehitys olisi ollut huomattavasti hitaampaa ilman verkostoja ja sitten taas minä olen voinut itse aktiivisena verkostojana auttaa ihmisiä eteenpäin urallaan, jonka koen äärettömän tärkeäksi ja merkitykselliseksi ja aion jatkaa vielä 90-vuotiaana. (H13)

Verkostojen merkitys korostui myös piilotyöpaikkojen kohdalla ja verkostojen avulla saatiin tietoa mahdollisuuksista yrityksissä. Verkostoja pidettiin myös luotettavampana kanavana kuin esimerkiksi yrityksen omia kanavia, joita pidettiin suunniteltuna markkinointina.

Verkostot on myös aivan suunnaton sparraus apu siinä, että koska työnhaku on pelottavaa, entistä mutkikkaampaa, se on muuttunut valtavasti ihan 10 vuodessa niin se

että ylipäättään kuulet et, minkälainen jonkun firman kulttuuri on, kuulet että siellä voi olla avoimia työpaikkoja. (H13)

Verkostojen merkitystä sukupuolen näkökulmasta jäseni puhe erityisesti naisille tarkoitetuista verkostoista, kuten mimmitkoodaa ja women4cyber. Naisille suunnatut verkostot toimivat tukiverkkona, josta on mahdollista saada apua ja kannustusta sekä tietoa avoimista työpaikoista. Naisille suunnatut verkostot tarjoavat myös tietoa erilaisista koulutuksista, kursseista ja harjoittelupaikoista. Nimenomaan naisille suunnattuja verkostoja pidettiin tärkeinä, sillä niiden koettiin edistävän naisten uramahdollisuuksia IT-alalla. Verkostojen avulla oli mahdollista tutustua muihin alalla työskenteleviin naisiin ja erilaisiin työnkuviin ja rooleihin, ja tämän merkitys korostui useassa haastattelussa. Verkostot tarjoavat myös alasta kiinnostuneille naisille roolimalleja ja esikuvia. Roolimallien puute onkin yksi syistä naisten vähäiselle osuudelle tekniikan aloilla (Ahuja, 2002). Alla olevasta sitaatista tulee esille verkostojen merkitys naisille erityisesti tukemisen ja kannustamisen välineenä. Verkostot toimivat myös apuna työpaikkoihin hakemisessa ja kannustavat alalla jo olevia ja houkuttelevat uusia osaajia IT-alan piiriin. Alla oleva katkelma tuo jälleen esiin myös naisten arkuuden hakea avoimena olevaa paikkaa, mikäli kaikki rekrytointi-ilmoituksessa olevat vaatimukset eivät täyty. Tässä yhteydessä sitaatissa korostuu naisten verkostojen tärkeys juuri kannustavana ja rohkaisevana yhteisönä.

Nykyään IT-alalla ni verkostot erityisesti naisten kesken on erityisen tärkeitä ja just eilen olin yhdessä tilaisuudessa ja siellä kaikki olivat naisia. Siellä keskusteltiin tosi paljon, et miten saataisiin lisää naisia ja niinku vähemmistöjä tekoälyn piiriin, kun se varsinkin koetaan aika miehiseksi linnakkeeksi. Ja yks suurimpia asioita on se, että verkostoidutaan ja kannustetaan toiset naiset toisia naisia. Ja et uskaltaudutaan hakemaan, ja tällä alalla pätee se sama niinku ihan kaikissa muissakin, et naiset lukee sen hakuilmoituksen silleen et juu tuo, tuo, tuota en osaa ja tälleen, ja miehet on silleen, et kauheen kiinnostava paikka, minäpä haen, kyllä minä nuo opin. (H12)

Naisten väliset verkostot voidaan nähdä tärkeänä väylänä naisten uramahdollisuuksien tukemiseksi IT-alalla. Naisten verkostot mahdollistavat myös alaan tutustumisen ilman perinteistä IT-alan maskuliinista mielikuvaa.

#### **4.2.5 Feminiinisyyden ja teknisen asiantuntijuuden välinen ristiriita**

Naisen rooli teknisenä asiantuntijana näyttäytyi haastatteluissa ristiriitana, joka määrittää naisten asemaa teknisessä ympäristössä. Ristiriita teknisen osaamisen ja feminiinisyyden välillä jäsenyi haastateltavien puheessa viitekehykseen, jossa erityisesti työrooleja ja uramahdollisuuksia tarkasteltiin sukupuolen näkökulmasta. Haastateltavat toisaalta kuvasivat käsitystä IT-alan osaajasta sukupuolittuneesti, sillä teknisessä roolissa nähtiin tyypillisesti mies. Ristiriita näyttäytyi haastatteluissa myös naisten uramahdollisuuksissa, vaikuttaen työroolien sukupuolittuneeseen jakautumiseen. Maskuliininen oletus IT-alan ammattilaisesta konkretisoituu feminiinisyyden ja teknisen asiantuntijuuden välisessä

ristiriidassa pitäen naiset poissa teknisemmistä rooleista. Maskuliinisten oletuksien IT-alan ammattilaisesta tulkittiin vaikuttavan naisten uramahdollisuuksiin sekä sisäisen että ulkoisen rekrytoinnin näkökulmista. Haastatteluissa feminiinisyiden ja teknisen roolin välinen ristiriita nousi esiin puheessa edellisten lisäksi oletuksina sukupuolen vaikutuksesta työelämätaitoihin, osaamiseen ja kiinnostuksen kohteisiin.

Alla olevat katkelmat tuovat esiin sukupuolen ja teknisen asiantuntijuuden välistä suhdetta. Teknisemmässä roolissa, esimerkiksi koodarina nähtiin yleensä mies, naiset toimivat suunnittelijoina ja projektipäälliköinä.

Mun entisessä duunissa, kun oon vetänyt ohjelmistotuotekehitystä, ni siellä oon huomannut, et siellä oli sellanen selkeä jako, et koodarit on miehii ja testajat on naisii. Se on ollu ihan jokaisessa firmassa, jossa oon ollu, että naiset tekee semmosia tukitehtäviä, dokumentointia, koordinoitua ja testausta. Ja miehet tekee varsinaista tuotekehitystä, implementointia ja koodausta. (H7)

Miehiä on enemmän kehittäjinä ja heillä on semmosta enempi teknistä osaamista niin sitten niihin johtotehtäviin saattaa olla paremmat edellytykset. Mut sit se ei taas tietenkään poissulje sitä, et jos on naispuolinen henkilö ja kiinnostunut teknologiasta ja näistä asioista, että sä et sit sinne korkeampiin tehtäviin pysty pääsemään, mut ehkä siinä näkyy semmonen että... niin kun koodaaminen on nähty jotenkin miesvaltaisena. (H14)

Maderin (2016) mukaan sukupuoli toimii rakenteellisena kategoriana, joka määrittelee erilaiset ja eri lailla arvostetut merkitykset sille, mitä on olla nainen ja mies esimerkiksi työelämässä. Nämä merkitykset voivat johtaa erilaisiin mahdollisuuksiin ja rajoituksiin perustuen sukupuoleen. Maderin (2016) mukaan se, miksi miehille ja naisille tarjotaan erilaisia rooleja työelämässä, perustuu sukupuolen rakenteelliseen jaotteluun. Saaren (2013) mukaan kun yritetään ymmärtää sukupuoleen liittyviä ennakkoluuloja IT-alalla, tarkastelu on syytä aloittaa juuri maskuliinisuuden ja teknologian välisestä yhteydestä. IT-alan maskuliinisuus ilmenee parhaiten juuri teknisessä asiantuntijuudessa ja teknisessä roolissa nähdään tyypillisesti mies (Kenny & Donnelly, 2020).

Naisten koettiin työskentelevän pääsääntöisesti koordinoivimmissa tehtävissä, naisia oli vähemmän myös johtotehtävissä. Feminiinisyiden ja teknisen asiantuntijuuden välinen ristiriita näyttäytyi myös siten, että miehille tarjotaan haastateltavien mukaan enemmän jatkokoulutautumismahdollisuuksia kuin naisille. Tokbaeva ja Achtenhagen (2021) tuovat esiin, että naiset saavat IT-alalla sukupuolensa perusteella vähemmän arvostettuja ja vähemmän teknisiä rooleja. Naisille tarjotut roolit, kuten suunnittelija tai projektipäällikkö, yhdistetään feminiinisinä pidettyihin taitoihin ja ominaisuuksiin, kuten sosiaalisuuteen, tunneälykkyyteen ja muihin pehmeisiin taitoihin (Tassabehji ym., 2021; Tokbaeva & Achtenhagen, 2021). Teknisyys ja sosiaalisuus taas nähdään toisensa poissulkevina, sillä sosiaalisuus yhdistetään vahvasti feminiinisyteen (Faulkner, 2000). Alla olevassa sitaatissa H13 kuvaa, kuinka sukupuoli määrittelee koulutusmahdollisuuksia. Toisaalta osa haastateltavista koki, kuten H2, että oma osaaminen, halu kehittyä ja motivaatio määrittelevät urakehitystä, ei sukupuoli.

Pitais tarjota enemmän jatkokoulutusmahdollisuutta naisille, et tää on tosi paha ongelma. Mulla on ihan omalle kohalle sattunut sitä, et miehet firmassa pistetään vaikka scrum master-koulutukseen, naisia ei, miehille tarjotaan vaikka projektipäällikkyksiä helpommin kun naisille. Niinku naisille edelleen annetaan vähän niinku sellasia assistenttien tehtäviä helpommin ja odotetaan, että teepäs tyttö tätä. (H13)

Tosi paljon puhutaan siitä, et kun osaaminen etenee ni palkka alkaa nousee ja saa seniori titteleitä juniori titteleiden sijaan. Mä uskon et mä pystyn itse vaikuttamaan siihen, mikä mun titteli tulee olemaan. (H2)

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että haastateltavien puhetta jatkokoulutusmahdollisuuksista jäsentää sukupuolen merkityksellistyminen mahdollisuuksien epätasaisesta jakautumisesta. Kuitenkin esimerkiksi haastateltava H2 kokee, että mahdollisuudet jatkokouluttautumiseen eivät riipu sukupuolesta, vaan omasta halusta kehittyä ja edetä uralla.

Haastateltava H8 kuvaa alla olevissa sitaateissa tilannetta, jossa hän oli aikaisemmassa roolissa ja yritti edetä urallaan useassa sisäisessä haussa. H8 kokee, että kyseisessä yrityksessä valintapäätökseen vaikutti sukupuoli ja naisia pidettiin uhkana työtehtävään pitkäaikaiselle sitoutumiselle perhevapaille jäämisen perusteella.

Yritys, joka on vahvasti IT-alalla mukana, mut sillon mun oma rooli ei liittynyt IT-alan tehtäviin. Mut olin todella monta kertaa mukana sisäisissä hauissa, vaikka minkälaisiin tehtäviin ja 90 % niihin tuli valituksi mies. Se näky kyllä niinku tosi selvästi ja oon aivan varma, et se (sukupuoli) oli yksi syy, et valittiin miehiä. Siinä kyseisessä organisaatiossa mietittiin sitä vaan tylästi niin, et tuo jää kohta kuitenkin äitiyslomalle, et ei oteta sitä tänne hommiin, et me tarvitsemme pitkäaikaisen työntekijän. Et se oli niinku ihan selvästi niinku... se syy. Eihän kukaan sano tommosta ääneen, mut se kyl se jotenkin paisto niin läpi. Ja mie tiän, että niissä hakijoissa suurin osa oli naisia ja kuitenkin aina mies valittiin. Ja kuitenkin puhutaan varmasti kymmenistä hakijoista, ni ei se voi olla sattumaa ja siellä oli aina samat henkilöt mukana valitsemassa. (H8)

Tätä voidaan pitää Armstrongin ym. (2018) mukaan esimerkkinä sosiaalisesta odotuksesta, joka vaikuttaa naisten etenemiseen IT-alalla. Tämä johtuu Armstrongin ym. (2018) mukaan siitä, että sukupuolten väliset erot luovat esteitä erityisesti käytäntöjen ja syrjinnän osalta, vaikuttaen naisten uramahdollisuuksiin. Kauhasen ja Riukulan (2019, s. 92) tutkimuksen mukaan naisten urakehityksen tukemisessa miesvaltaisilla aloilla on havaittavissa tietynlainen ristiriita. Tutkimuksen mukaan naiset kokevat miehiä useammin, että sukupuolella on vaikutusta urakehitykseen miesvaltaisilla aloilla. Toisaalta miesvaltaisilla aloilla naisten ja miesten kokemuksissa urakehityksen tukemisessa ei havaittu merkittävää eroa. Kauhanen ja Riukula (2019, s. 92) arvelevat, että kyseessä saattaa olla implisiittinen syrjintä. Implisiittisestä syrjinnästä puhutaan, kun syrjintä tapahtuu tiedostomatta esimerkiksi asenteina työssä suoriutumisen arvioinnissa. Tämän ristiriidan ja haastatteluiden kokemusten valossa voidaan johtopäätöksenä esittää, että organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota uramahdollisuuksien tasapuoliseen tukemiseen ja tarkastella kriittisesti käytänteitä koulutuksen tarjoamisessa. Quesenberry ja Trauth (2012) tuovat esiin, että miesvaltaisilla aloilla yritysten tulisi erityisesti huomioida rekrytointiprosesseissaan painotus naisten

uramahdollisuuksien tukemiseen ja tuoda esiin etenemismahdollisuuksia ja erilaisia urapolkua.

Ristiriita feminiinisyyden ja teknisen asiantuntijuuden välillä tuli haastatte- luissa esiin sekä haastateltavien käsityksessä omasta asiantuntijuudesta ja toi- saalta organisaatiotasolla oletuksina naisiin ja feminiinisiin ominaisuuksiin liit- tyen. Alla oleva katkelma havainnollistaa H6:n kokemusta siitä, miten teknisen asiantuntijuuden lisääntyminen ja sukupuoli ovat vaikuttanut siihen, miten häntä on työympäristössä kohdeltu. H6:n kokemuksen voidaan tulkita olevan esimerkki IT-alan maskuliinisesta oletuksesta, jossa tekninen pätevyys on mies- ten ominaisuus.

Nimenomaan koodaajaksi ryhtyessä ni se on siis, mitä teknisempi musta on vuosien varrella tullu ni sitä huonommin mua on naisena kohdeltu. Et esimiesasemaan ei mitään eroa tasa-arvon puolella, mut koodaajaksi, ni se on kyl ihan eri tasoinen taistelu. (H6)

Teknisen roolin ja feminiinisyyden välinen ristiriita näyttäytyi organisaation ta- solla siten, että naisille tarjottiin haastatteluiden perusteella selkeästi vähemmän teknisiä rooleja. Tätä voidaan pitää esimerkkinä Maderin (2016) esittämästä su- kupuolen rakenteellisesta jaottelusta, joka näkyy IT-alalla maskuliinisuuden ja teknisyyden yhdistämisessä. Eräs haastateltavasi myös kertoi, että hän esitti vuo- sia, ettei osaa koodata, koska koki koodaamisen ja feminiinisyyden aiheuttavan työympäristössä ristiriitoja erityisesti miehille, jotka toimivat myös koodaamisen parissa. Bairoh ja Putila (2021) toteavat, että tekninen osaaminen liitetään juuri maskuliinisuuteen ja tämä vaikuttaa Li:n (2021) mukaan miesvaltaisten alojen su- kupuolihierarkiaan. Li:n (2021) tutkimuksessa sukupuolihierarkia näyttäytyi si- ten, että naisten ei odotettu toimivan teknisissä rooleissa. Naisille sopivampana nähtiin erilaiset kehitys- ja suunnittelutyöt, jotka olivat vähemmän teknisiä ja enemmän ihmisläheisiä (Li, 2021).

Siis lähtökohtaisesti oletetaan, tää on siis tää vakio, et naiset on hyviä testaamaan, yk- sityiskohdille tarkkoja ja meille tarjotaan testauspositioita, vaikka me oltais koodaa- jiksi ihan yhtä kelvollisia, se tulee tosi vahvasti se stereotypia sieltä, et tää on nainen, ehkä me annetaan sille testaajan positio. (H6)

Kyl mä luulen, et siellä on vähän sitä kuitenkin, et tiettyihin tehtäviin ei välttämättä ensisijaisesti osattaisi ajatella naista. (H9)

Yllä olevat katkelmat kuvaavat hyvin, kuinka feminiinisyteen liitetyt odotukset ohjaavat naisten uramahdollisuuksia. Bairohin ja Putilan (2021) mukaan naisten urakehitykseen negatiivisesti vaikuttaa juuri oletus, ettei nainen sovi teknisen osajan maskuliiniseen muottiin. Erityisesti koodaamisen ja maskuliinisuuden liitto on todella vahva ja sidoksissa ja sukupuoleen ja sen ilmentymiseen (Tassa- behji ym., 2021). Eräs haastateltava kertoi välillä laittavansa ”koodaajan valepu- vun päälle”, näin toimimalla hän halusi välttää sukupuolen vaikutuksen arvioon omasta teknisestä osaamisestaan. Tämä esimerkki korostaa jälleen maskuliini- suuden ja teknisen kompetenssin vahvaa liittoa. Vähentämällä omaa feminiini- syyttään haastateltava halusi korostaa asiantuntijuuttaan ja häivyttää

sukupuoltaan. Tassabehji ym. (2021) havaitsivat tutkimuksessaan, että maskuliiniset oletukset vaikuttavat vahvasti miespuolisten koodareiden käsityksiin naispuolisista koodareista. Yleisesti oletettiin, että naiset ovat huonoja koodaamaan ja nainen, joka osaa koodata ei ole oikea nainen (Tassabehji ym., 2021). Tämä tuo jälleen esiin teknisessä roolissa toimiviin naisiin kohdistut ristiriitaiset odotukset sukupuolen ilmentämisestä. Pukemalla valepuvun haastateltava koitti sopia paremmin maskuliinisiin oletuksiin koodaajasta.

Koodaaminen yhdistyi myös monessa muussa haastattelussa maskuliinisuuteen. Erityisesti haastateltavat, jotka toimivat vähemmän teknisessä roolissa yhdistivät koodaamisen vahvasti teknisiin rooleihin ja sitä kautta maskuliiniseen IT-alan kulttuuriin.

Mä tunnen sellasta turhaa huonommuuden ja alemmuuden tunnetta siitä, kun ei ole sitä akateemista historiaa tai kun en esimerkiksi koodaan ja ettei ole semmosta vahvaa kovien asioiden cv:tä tai portfolioa. - - IT-ala on perinteisesti hyvin miesvaltainen, ni siellä ehkä huomaamatta rekryputkissa korostetaan semmosia miehisiiä attribuutteja. Ja ihan keskustelussakin on tavallaan sitä, et pojat menee IT-alalle ja et se on sitten näkynyt sellaisena turhana arkuutena. (H13)

Toisaalta myös selkeästi teknisemmässä roolissa toimivat haastateltavat toivat kokemuksissaan esiin feminiinisuuden ja teknisen asiantuntijuuden välistä ristiriitaa pohtimalla omaa osaamistaan ja kuulumistaan tekniseen ympäristöön. H9 toimii työssään teknisessä roolissa ohjelmistokehittäjänä, ja kuvaa alla olevassa sitaatissa sukupuolen vaikutusta arvioonsa, onko hän tarpeeksi pätevä ottamaan kantaa johonkin tekniseen kysymykseen. Haastateltavan sitaatista käy ilmi sukupuolen vaikutus miehisessä työympäristössä, kun H9 pohtii oikeutustaan ilmaista kantansa.

Kyl oon välillä pelännyt sitä, et milloin uskaltaa avata suuta, et oonks mä millon tarpeeksi pätevä kommentoimaa tätä asiaa. Ja ylipäätään, et enhän mä puhu liikaa. Mä oon joskus aiemmin varsinkin ollu semmonen, et mä oon tykännyt ottaa kantaa asioihin ja sit must on välillä tuntunut siltä, et ärsyttääköhän se jotain miehiä, et oisko niistä parempi et mä olisin vähän enempi hiljaa. Et ehkä sillain on vähän joutunu pienentään itseensä. Kyl mä luulen et se on osittain siitä, et oon nainen ja siitä pelosta. (H9)

H9 pohtii myös puhumisen ja teknisen asiantuntijuuden suhdetta. Tassabehji ym. (2021) esittävät, että naisten odotettu tarve puhua ja olla sosiaalisia saattaa sulkea heidät pois koodaamisen parista. Tämä johtuu siitä, että koodaamista pidetään hiljaisena ja epäsosiaalisena työnä, johon yhdistetään loogisuus ja teknisyyt, jotka edelleen yhdistetään enemmän miehiin kuin naisiin (Tassabehji ym., 2021). Toisaalta H9:n kuvaamaa puheen ja teknisen asiantuntijuuden suhdetta voidaan tarkastella naisten kokeman epävarmuuden näkökulmasta teknisessä ympäristössä.

Feminiinisuuden ja teknisen asiantuntijuuden välinen ristiriita näyttäytyy myös osaamisen arvioinnin viitekehyksessä, jossa naisia saatettiin arvioida eri lailla kuin miehiä. Alla olevissa sitaateissa haastateltavat H6 ja H13 kuvaavat kokemuksiaan feminiinisuutensa ja maskuliinisen IT-alan kohtaamisesta.

Sit taas rekrytoijien puolelta on näkynyt, niin nuorempana oli ihan se, että vähäteltiin tosi paljon, koska olen nainen. Ja kun olen käynyt paljon IT-alan seminaareissa ja muissa ja siellä mua luullaan aina jonkun tyttöystäväksi tai HR:n edustajaksi. Sitten on joutunu hirveästi enemmän todistelemaan sitä omaa osaamista, mitä esimerkiksi miehenä ei joutuis todistelemaan. - - Mä oon törmännyt monesti siihen, et ihmiset ei usko, rekrytoijat ei usko, mitä minä sanon, et mitä minä osaan vaan se pitää todistaa versus sitten miehillä monesti riittää, et joo joo, mä oon hyvä tässä. (H13)

Naiselle sovelletut standardit saattaa olla todella paljon kovempia. Yrityksessä X kun mä halusin vaihtaa positiota, ni siellä mulla oli sellanen, et naisilta vaaditaan semmosta, mitä miehiltä ei. Et naisten pitää olla pehmeitä ja helliä kaikessa palautteessa ja ne ei saa koskaan tehdä virheitä. (H6)

Katkelmat tuovat esiin kuinka haastateltavien kuuluvutta ja asiantuntijuutta on kyseenalaistettu organisaatioiden taholta. Haastateltavat kokivat, että heidän osaamistaan arvioitiin erilaisin standardein kuin miesten. Tätä voidaan pitää esimerkkinä IT-alan sukupuolen rakenteellisesta jakautumisesta (Mader, 2016) ja maskuliinisista oletuksista (Cheryan & Markus, 2020) sekä feminiinisuuden ja teknisen asiantuntijuuden välisestä ristiriidasta. Haastateltavista selkeästi eniten epäkohtia muihin haastateltaviin verrattuna olivat kokeneet H6 ja H13, ja he eivät suostuneet omaksumaan IT-alalla näyttäytyvää normia maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta. H6 ja H13 ilmensivät sukupuoltaan ja feminiinisuuttään muun muassa pukeutumisellaan ja alan maskuliinisten normien ja oletusten kyseenalaistamisella. He myös kertoivat puuttuvansa aktiivisesti havaitsemiinsa alan epäkohtiin ja kokivat sen tärkeäksi alan sukupuolittuneisuuden poistamiseksi. Bairoh ja Putila (2021) tuovat esiin, että vaikka naiset kokisivat tulevaisuuden epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi, he saattavat kuitenkin käyttäytyä kuin eivät tunnista epäkohtia, ja näin toimimalla tukea IT-alan sukupuolijärjestelmää. Tästä poiketen H6 ja H13 työskentelivät aktiivisesti sekä sukupuoleen liittyen epäkohtien poistamiseksi, ja toisaalta he pyrkivät murtamaan feminiinisuuden ja teknisen asiantuntijuuden välistä ristiriitaa.

Tasa-arvon huomioiminen rekrytointikäytänteissä on lähtökohta IT-alan maskuliinisten normien ja oletusten lieventämiseksi. Haastateltava H6 kuvaa alla olevassa sitaatissa sitä, kuinka hän ensimmäistä kertaa nykyisessä roolissaan tulee kohdatuksi omana itsenään, ilman että sukupuoli määrittelee hänen osaamistaan teknisessä roolissa tai oikeutta toimia teknisessä ympäristössä. H6 on toiminut IT-alalla 25 vuotta ja hänen kokemuksissaan kauttaaltaan kuvastui IT-alan maskuliininen normi ja sukupuoliroolit selkeästi enemmän verrattuna esimerkiksi haastateltaviin, jotka olivat olleet alalla vähemmän aikaa.

Jos etsimällä etsii ja haluaa pitää silmänsä auki, et missä se sukupuoli näkyy, ni kyllähän se tällä alalla näkyy, et täällä on liikaa miehiä. Mut se korjaantuu, ei sillä, et niitten miesten tarttis välttämättä muuttaa sitä juttuaan, vaan sillä niinku mun tiimi, meitä on tällä hetkellä kolme naista ja neljä miestä, ni mä saan unohtaa nykyään töissä ekaa kertaa koko mun uralla, mä saan unohtaa, et mä oon nainen. Et mä saan oikeesti olla vaan tiimissä, mut siihen päästään vasta sitten kun me ollaan lähellä viittäkymmentä prosenttia. (H6)

Taustalla voi olla IT-alan maskuliinisten normien ja feminiinisuuden ja teknisen asiantuntijuuden välisen ristiriidan lieventyminen, jolloin alalla vähemmän

aikaan olleet eivät ole kokeneet samanlaisia sukupuolittuneita käytäntöjä. Toisaalta kokemukset sukupuolen merkityksellistymisestä ovat subjektiivisia ja ihmiset luovat asioille ja tilanteille erilaisia merkityksiä. Voidaan myös olettaa, että yritykset ovat eri kohdissa tasa-arvon ja monimuotoisuuden tukemisen kanssa ja toiset yritykset ovat onnistuneet siinä jo hyvin ja toisilla on vielä paljon tekemistä asian saralla.

#### 4.2.6 Sukupuolikiintiöt

Sukupuolikiintiöt naisten osuuden kasvattamisessa rekrytoinnin yhteydessä nousi haastatteluissa esiin teoriaosuuden ulkopuolisena teemana. Sukupuolikiintiöihin suhtauduttiin pienellä varauksella, niitä ei nähty automaattisena parannuksena, mutta niiden käyttöä ei täysin poissuljetukkaan.

Mä kannatan sukupuolikiintiöitä esimerkiksi hallituksiin ihan siitä syystä, kun ei se näytä menevän silleen, et sinne tulisi automaattisesti naisia mukaan. - - Sanoisin, et jos halutaan naisia lisää IT-alalle ja sinne ylöspäin ja johtopaikoille, ni se pitää ihan tiedostaen tehdä päätös ja sit toimia sen mukaan. (H12)

Se on vähän kaksi piippuinen asia mun mielestä, just tollanen koodaaville naisille suunnattu rekrytointi ja sit jos meillä olis samanaikaisesti sellanen paikka, johon kaikki voi hakee, niin mä en näe siinä mitään ongelmaa, koska sit se vaan rohkaisee ihmisiä, jotka harvemmin hakee tälle alalle. - - Mä kannustaisin kyllä niihin kiintiöihin, jos ne on vaan hyvin mietitty, koska ne antaa mahdollisuuden. Eikä se oikeastaan vie enempää pois keltään, että ehkä joo aloilla, jossa on vahva vääristymä, mut sit jos alkaa olla aika jo tasoissa, ni sanotaan 60/ 40, ni en mä sit enää pitäis kiintiöä siinä, sit se hoituu jo aika luonnollisesti. (H11)

Sukupuolikiintiöt koettiin yhdeksi tavaksi palkata lisää naisia yrityksiin, varsinkin jos naiset edustavat tietyssä roolissa vahvasti vähemmistöä. Haastateltavan H11 yrityksessä oli toisinaan toteutettu rekrytointia naisille suunnatun kampanjan avulla, ja hän koki sen hyväksi tavaksi rekrytoida lisää naisia alalle. Samaan aikaan yritykseen rekrytoitiin sukupuolineutraalilla rekrytointiviestinnällä, joten haastateltava koki toimintavan reiluksi kaikille sukupuolille. Sukupuolikiintiöiden käyttö osana rekrytointia miellettiin haastateltavien puheessa yhtenä keinona tukea naisten uramahdollisuuksia.

Sukupuolikiintiöt voidaan siis nähdä osana naisten uramahdollisuuksien tukemista, mutta se vaikuttaa haastatteluiden perusteella kuitenkin ristiriitaiselta keinolta. Aikaisemman tutkimuksen mukaan kritiikki sukupuolikiintiöitä kohtaan muodostuu parhaimman hakijan ja sukupuolikiintiöiden välisestä ristiriidasta. Bairoh ja Putila (2021) havaitsivat tutkimuksessaan, että tekniikan alalla työskentelevien miesten puheessa yhdistyi kokemus niin kutsutuista kiintiönaisista ja epäpätevyydestä, ja miehet kokivat, että rekrytoinnin yhteydessä sukupuoli korvaa osaamisen. Myös naiset voivat suhtautua sukupuolikiintiöihin negatiivisesti, kuten H14 tuo esiin alla olevasta katkelman kautta.



Mä en ainakaan itse haluaisi tulla palkatuksi mihinkään työtehtävään vaan sen takia että olen nainen, et tota lähtökohtaisesti en kannata (sukupuolikiintiöitä). Jos joku perustelis mulle asian tosi hyvin, et miksi ne olis hyviä, niin voisin ehkä ostaa ajatuksen. Et en täysin tyrmää, mutta just niin kun sanoin niin kyl mä haluan, et jos mut palkataan, niin mut palkataan sen ammattitaidon vuoksi ja sen takia millainen ihminen mä olen, eikä vaan sen takia, että mä olen vaan nainen. (H14)

Alla olevassa katkelmassa korostuu edellisten lisäksi hyvin sukupuolikiintiöiden ristiriitaisuus.

Mä oon oppinut täs vuosien perusteella, et joka kerta kun joku sanoo mulle, et mut on palkattu diversiteetti perusteella, ni mä sanon, et ne on palkattu privilege perusteella. Et se on kätevää, et niitten (miesten) ei tarte olla niin hyvä, kun mitä mun tarte olla päästäkseen siihen positioon. Et mä joudun tekemään ensin ne työt, ja niille riittää se et ne on poikia, et varmaan ne kasvaa siihen, et kyl se näkyy täs alalla. (H6)

H6:n katkelma kuvaa hyvin sukupuolikiintiöiden ja pätevyyden oletuksen välistä konfliktia. Havainto vastaa Bairohin ja Putilan (2021) johtopäätöstä, jonka mukaan naisen saatetaan olettaa saaneen positio sukupuolen perusteella, jolloin ajatellaan, että sukupuoli on ollut tärkeämpi kriteeri kuin pätevyys. Toisaalta haastateltava H6 kokee, että naisena päästäkseen tiettyyn asemaan hänen täytyy tehdä enemmän töitä kuin miesten. Maskuliiniset oletukset ja stereotypiat vaikuttaisivat usein määrittävän, kuka on pätevä rooliin ja naiset joutuvat tekemään töitä vakuuttaakseen teknisen asiantuntijuutensa.

Sukupuolikiintiöitä tarkasteltiin myös aloitteen tekijänä alan sukupuolikiintiön kaventamisessa. Alla oleva katkelma tuo esiin sukupuolikiintiöiden roolin sukupuolten välisen tasa-arvoon liittyvän keskustelun herättäjänä ja muutoksen edistäjänä. Haastateltavan mukaan sukupuolikiintiöt voisivat toimia ikään kuin aallonmurtajina, jolla naisia saadaan lisää alalle.

Ne (sukupuolikiintiöt) ei ole automaattisesti toimivia, et se ei ole mikään oikotie onneen tai silver bullet. Ja ne on mun mielestä tavallaan vähän huono asia, mutta toisaalta ne on semmonen aallonmurtaja. - - Sukupuolikiintiöt avaa sitä ja tuo näkyville sen, mitä tapahtuu, ei niin että ihminen voi sanoo, että ei meidän firmassa, ja sit voi laittaa luvut pöytään ja näyttää, mikä on se tilanne. Et ne on hyvä semmonen keskustelunavaus ja dialoginen väline ja muutoksen aloittaja tai muutoksen edistäjä. Mut en usko siihen, että pitäis olla joka firmassa silleen et 50-50 ja sit kun on muun sukupuolisia, niin mites ne lasketaan. (H13)

Keskustelu sukupuolikiintiöistä voi saada yritykset tarkastelemaan työntekijöidensä diversiteettiä ja erilaisten roolien jakautumista. Yksi keino naisten uramahdollisuuksien tukemiseen saattaisi olla aikaisemmin esiin tuotu naisille suunnatut rekrytointikampanjat, jotka voisivat madaltaa naisten kynnystä hakea esimerkiksi teknisempiin rooleihin. Samaan aikaan voidaan kuitenkin toteuttaa myös sukupuolineutraalia rekrytointiviestintää, jolloin kaikilla hakijoilla voidaan olettaa olevan tasavertaiset mahdollisuudet hakea avoimena olevia tehtäviä.

#### 4.2.7 Roolimallit ja mentorointi

Aikaisemman tutkimuksen mukaan roolimallien puute on yksi syistä naisten vähäiseen osuuteen IT-alalla (Ahuja, 2002). Rekrytoinnin ja naisten uramahdollisuuksien näkökulmasta roolimallit ja mentorointi näyttäytyivät haastatteluissa tärkeässä roolissa. Ne koettiin erityisen tärkeiksi ja niiden avulla arveltiin voitavan murtaa alan maskuliinista normia ja toisaalta tehdä alasta helpommin lähestyttävä.

Mie oon seurannut tota mimmitkoodaa ohjelmaa, se on aivan loistava. Ite oon yrittänyt osallistua siihen tukemiseen sillä tavalla, et oon aina mukana noissa heidän järjestämissä tapahtumissa, ja aina jos törmään jossakin naiseen, joka miettii alanvaihtoa, niin tyrkyttäydyn kertomaan omaa tarinaani ja niinku rohkaisemaan. Ja niinku tuomaan esiin, et se on ihan mahdollista, se ei oo ydinfysiikkaa ja siihen kyllä pystyy. Niinku tavallaan kertomaan sitä, miten se käytännössä on tapahtunut omalla kohalla. (H8)

Esimerkkien kautta voidaan tukea naisten uramahdollisuuksia. Et tavallaan kertoa semmoisten naisten stooreja, jotka on jo vähän pidemmällä sit siinä uralla ja tuoda sitä esille et tota... Et näitäkin on, jotka on tän tehnyt, jolloin on helpompi samaistua, et kyllä mäkin voin, kyllä mäkin pystyn. Joko niinku uratarinoilla tai sitten mentorointi ja sitte tietysti tuoda esiin, et IT-ala ei tarkoita, et sun olis pitäny kasata tietokoneita kahdeksanvuotiaasta asti. (H3)

Jos olis naisia enemmän IT-alalla, ni se näyttäis esimerkkiä niinku nuoremmille henkilöille, et IT-ala ei oo vaan miehille. Ja sit vois olla sellasina esikuvina ja roolimalleina ja toimii inspiraationa niille, jotka miettii uravalintoja. Et varmaan se on ehkä se lumipallo efektikin, et sit jos näkee niinku naisia, niin se kerää sinne lisää naisia. (H14)

Roolimallien avulla arveltiin voitavan myös lieventää alan stereotypiaa, jossa tyypillinen osaaja on matemaattisesti lahjakas tekniikan monitaituri. Myös erilaiset uratarinapankit nähtiin toimivana keinona kertoa IT-alan mahdollisuuksista ja erilaisista rooleista ja työtehtävien sisällöstä. Edellisten lisäksi yrityksen sisäisten uramahdollisuuksien tukeminen esihenkilöiden toimesta kuvattiin tärkeäksi. Tähän yhdistyi jo tässä tutkimuksessa aikaisemmin esiin tulleet naisten epävarmuus omiin teknisiin kykyihin. Esihenkilöt ovatkin tärkeässä roolissa naisten uramahdollisuuksien tukemisessa organisaation sisällä. Esihenkilöt nähtiin kannustajina, jotka rohkaisivat hakemaan vaativampia tehtäviä ja astumaan hieman oman mukavuusalueen ulkopuolelle.

Meil on ihan hyvä se työkuultuurissa, et meil on esihenkilöt, jotka toimii niinku enemmän mentoreina ja tuutoreina ja ne neuvoo ja koutsaa. Vähän yrittää työntää eteenpäin sinne epämukavuusalueelle, jotta ei jäisi jumittaan. Et mun mielestä tommoinen firman sisäinen tukeminen ja kannustaminen ja ehdotetaan ihmiselle, et susta ois tähän rooliin, se vois auttaa ehkä. (H11)

Roolimallien ohella mentorointia pidettiin tärkeänä osatekijänä naisten uramahdollisuuksien tukemisessa. Mentoreiksi kaivattiin sekä alalla työskenteleviä miehiä että naisia. Mentoroinnin merkitys koettiin tärkeäksi erityisesti alalle tulevien nuorten naisten kohdalla, toisaalta mentoroinnin avulla myös esimerkiksi alanvaihtajien tukeminen koettiin merkitykselliseksi. Mentorointia kuvailtiin

vastuulliseksi tehtäväksi, jonka avulla haluttiin tukea ja kannustaa IT-alalla jo olevia tai suuntaavia naisia sekä tukea heidän verkostoitumistaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia IT-alalla työskentelevien naisten kokemuksia IT-alan rekrytointiprosesseista ja uramahdollisuuksista sukupuolinäkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa siitä, miten sukupuoli merkityksellistyy ulkoisen rekrytointiprosessin eri vaiheissa sekä sisäisissä uramahdollisuuksissa. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Miten sukupuoli merkityksellistyy naisten kokemuksissa sisäisten ja ulkoisten rekrytointiprosessien eri vaiheissa IT-alalla?

Sukupuoli merkityksellistyi tutkimuksessa kautta koko rekrytointiprosessin. Yhteenvetona tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sukupuoli merkityksellistyy ulkoisen ja sisäisen rekrytoinnin yhteydessä erityisesti maskuliinisten oletusten kautta. Pätevyyden ja sukupuolen liitto näyttäytyy tämän tutkimuksen valossa edelleen vahvana ja toimii ylläpitävä tekijänä IT-alan sukupuolikuilussa. Tutkimustulosten valossa maskuliiniset oletukset (Cheryan & Markus, 2020) ja stereotypiat määrittelevät edelleen IT-alan ammattilaisen sukupuolen kautta. Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että miehiin tyypillisesti liitetyt ominaisuudet vaikuttavat naisten uramahdollisuuksiin, sillä tiettyjä maskuliinisia ominaisuuksia pidetään edelleen tyypillisenä IT-alan kontekstissa.

Rekrytointiviestinnän teemassa sukupuolen merkityksellistyminen tuli esiin kaikissa haastatteluissa ja IT-alan rekrytointiviestintä näyttäytyi sukupuolittuneena. Sukupuolittunut rekrytointiviestintä vaikutti haastateltavien kiinnostukseen yritystä kohtaan, hakuaikomukseen sekä arvioon omasta soveltuvuudesta organisaation jäseneksi. Tässä on havaittavissa selkeä yhteys aikaisempaan tutkimukseen (Gaucher ym., 2011; Hentschel ym., 2021). Sukupuolittuneeksi sanoittamiseksi tulkittiin myös roolin teknisyyden korostaminen, ja moni haastateltavista koki epävarmuutta omasta pätevyydestään ja sen riittävydestä ja se heijastui aikomukseen hakea avoinna olevaa erityisesti selkeästi teknisempää roolia. Tämä havainto tukee osittain Gaucherin ym. (2011) tutkimusta, joka on

tullut samansuuntaiseen johtopäätökseen siitä, että sukupuolittunut sanoittaminen vaikuttaa naisten yhteenkuuluvuuden ja soveltuvuuden tunteeseen. Tässä tutkimuksessa, Gaucherin ym. (2011) tutkimuksesta poiketen, tuli lisäksi esiin, että sukupuolittunut sanoittaminen heijastui myös haastateltavien käsitykseen omasta pätevydestä avoinna olevaan tehtävään. Gaucherin ym. (2011) tutkimuksessa yhteyttä käsityksen omasta osaamisesta ja sukupuolittuneen sanoittamisen välillä ei kuitenkaan havaittu. Sukupuolittuneen sanoittamisen vaikutuksen hakijan kokemaan arvioon omasta pätevydestä voidaan olettaa johtuvan henkilön subjektiivisesti käsitetystä pätevydestä ja toisaalta myös työkokemuksen määrästä. Rekrytointiviestintää tulkittiin myös laajemmasta näkökulmasta ja sitä pidettiin vihjeenä diversiteetin toteutumisesta ja arvostuksesta yrityksessä. Maskuliiniset oletukset vallitsevat alalla vahvana ja heijastuvat rekrytointiviestintään vaikuttaen alan diversiteetin kehittymiseen.

Sukupuolittunutta rekrytointiviestintää pidettiin vihjeenä edellisten lisäksi valintakriteereistä ja yrityskulttuurista. Myös muut viestinnän maskuliiniseksi koetut attribuutit, kuten maskuliininen kuvittaminen, vaikuttivat negatiivisesti haastateltavien hakuaikomukseen. Wynnin ja Correllin (2018) mukaan rekrytointiprosessin maskuliiniset attribuutit ovat esimerkki naisille näyttäytyvästä hyytävästä IT-alan ilmapiiristä. Tällainen ilmapiiri näyttäytyy rekrytointissa elementtien kautta, jotka yhdistetään enemmän miehiin kuin naisiin (Wynn & Correll, 2018). Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan esittää johtopäätös, jonka mukaan sukupuolittunut rekrytointiviestintä viestittää ainakin osalle naisista, etteivät he kuulu maskuliiniseen ja tekniseen ympäristöön. Tämä vaikuttaa ennen kaikkea naisten hakuaikomukseen. Yritysten tulisikin tarkastella kriittisesti omaa rekrytointiviestintäänsä, sillä se saattaa tiedostamatta toisintaa maskuliinisia normeja ja oletuksia pitäen naiset poissa alalta ja erityisesti teknisemmistä rooleista. Kiinnittämällä huomiota sukupuolineutraaliin rekrytointiviestintään yritykset voivat tukea naisten ja muiden vähemmistöjen hakuaikomusta sekä vaikuttaa positiivisesti yritysmielikuvaan ja alan monimuotoisuuden kehittymiseen.

Sukupuoli merkityksellistyi myös sukupuolen ilmentämisen kautta erityisesti työhaastattelutilanteissa. Sukupuolta toisaalta korostettiin tai vastaavasti sitä koitettiin häivyttää, esimerkiksi pukeutumalla mahdollisimman neutraalisti. Naisen ulkoiseen olemukseen liittyikin vahva problematiikka, jossa naisellinen nainen saatetaan nähdä epäpätevänä, mutta toisaalta naisten kuitenkin oletetaan pitävän huolta ulkonäöstään. Bairoh ja Putila (2021) tuovat esiin, että uskottavuus teknisenä asiantuntijana liitetään vahvasti sukupuoleen. Tällöin sukupuoltaan esimerkiksi pukeutumisellaan ilmentävä nainen saattaa kohdata ammattitaitonsa kyseenalaistamista (Bairoh & Putila, 2021). Muutama haastateltava kuitenkin vastustivat alan maskuliinisuutta tuomalla vahvasti esiin omaa naiseuttaan esimerkiksi pukeutumisellaan ja puhetyylillään. Sukupuolen korostaminen voidaan Li:tä (2021) mukailten tulkita keinoksi murtaa IT-alan maskuliinista työ-kulttuuria ja hallita omaa ammatti-identiteettiä.

Sukupuolen vaikutus palkkaan ja palkkaan liittyvin neuvotteluihin tuli esiin tässä tutkimuksessa erityisesti naisten vaatimattomuutena omasta

osaamisestaan, joka vaikuttaa palkkakehitykseen. Tämä yhdistyy aikaisemman tutkimuksen mukaan jälleen naisten käsitykseen omasta teknisestä osaamisestaan (Margolis & Fisher, 2002). Toisaalta etenkin alalla pidemmän aikaa olleet naiset korostivat omaa asiantuntijuuttaan ja sitä, etteivät he halua hinnoitella työpanostaan liian alas. Tästä voidaan päätellä, että sukupuolen merkityksellistyminen on subjektiivista, jolloin se näyttäytyy kokemuksissa ja käsityksissä eri tavoilla. Lisäksi työkokemus saattaa vaikuttaa oman asiantuntijuuden kokemukseen, jolloin esimerkiksi palkkaneuvotteluissa pätevyys ja työkokemus ovat keskiössä, eikä sukupuolella koeta olevan merkitystä. Palkka-avoimuus nähtiin tärkeänä keinona palkkojen saamisessa tasa-arvoisemmiksi.

Sukupuolen merkitys näyttäytyi myös feminiinisyyden ja teknisen asiantuntijuuden välisen ristiriidan kautta. Tutkimuksessa tuli esiin, että naiset nähdään IT-alalla tyypillisesti vähemmän teknisissä rooleissa. Feminiinisyys yhdistetään usein osaamiseen, jossa korostuvat pehmeämmät työelämätaidot, kuten vuorovaikutustaidot ja sosiaalisuus (Faulkner, 2000). Maskuliinisuus taas yhdistetään tekniseen osaamiseen (Tassabehji ym., 2021). Tämä tutkimus tukee aikaisempia havaintoja, ja haastateltavien puheessa maskuliinisuus liitettiin vahvasti tekniseen kompetenssiin ja sen koettiin määrittelevän naisten pätevyyttä. Mader (2016) toteaa, että sukupuolen rakenteelliset vääristymät voivat johtaa erilaisiin rajoituksiin ja mahdollisuuksiin työelämässä.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat, että naisille tarjotaan sukupuolen perusteella myös vähemmän arvostettuja rooleja ja erilaisia mahdollisuuksia esimerkiksi jatkokouluttautumiseen. Suomessa onkin nähtävissä työmarkkinoiden sukupuolittumista ja IT-alalla on sekä vertikaalista että horisontaalista eriytymistä (Kauhanen & Riukula, 2019). Tämänkin voidaan olettaa johtuvan Maderia (2016) mukailleen sukupuolen rakenteellisesta vääristymästä, joka vaikuttaa siihen, että naisille ja miehille tarjotaan erilaisia ja eri lailla arvostettuja rooleja IT-alalla.

Tässä tutkimuksessa erityisen positiivisessa valossa näyttäytyivät naisten ammatilliset verkostot, naispuoliset roolimallit ja mentorit. Nämä kaikki voivat auttaa vähentämään IT-alan maskuliinisuutta ja murtamaan IT-alan sukupuolikiilua. Naisille suunnatut verkostot näyttävät IT-alan uudessa valossa, ilman maskuliinisia oletuksia ja stereotyyppioita. Naisroolimallit puolestaan tekevät näkyväksi sen, ettei sukupuoli määrittele alalla menestymistä, ja rohkaisevat toisaalta lisää naisia hakemaan alalle sekä tukevat alalla jo olevien naisten uramahdollisuuksia. Sukupuolikiintiöt puolestaan naisten urakehityksen tukena herättivät ristiriitaisia tunteita haastateltavissa. Ongelmaksi koettiin pätevyyden korvaaminen kiintiöillä, jonka koettiin vaikeuttavan naisten asemaa entisestään teknisessä ja miesvaltaisessa työympäristössä. Toisaalta sukupuolikiintiöiden koettiin kuitenkin olevan keino herättää keskustelua, ja ne voisivat toimia muutoksen aloittajana ja saada yritykset tarkastelemaan roolien jakautumista ja palkkaamiskäytäntöjä.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan (kts. esim. Armstrong ym., 2018) naisen rooli hektisellä IT-alalla vaikeuttaa työn ja perhe-elämän yhdistämistä ja vaikuttaa naisten urakehitykseen. Tässä tutkimuksessa työn ja perhe-elämän

yhdistämisen haasteet eivät tulleet esille. Perheen ja työn yhdistäminen tuli kuitenkin esiin tutkimuksessa siten, että yritysten toivottiin tukevan työn ja muun elämän yhdistämistä sukupuolesta riippumatta. Haastateltavat toivoivat yritysten kiinnittävän huomiota siihen, että myös miesten kotiin jäämistä tuetaan. Tämä vaikuttaisi haastatteluiden perusteella enemmänkin asennemuutokselta, jossa perhevapaiden pitämisen tulisi olla vapaa sukupuolirooleista. Perhevapaiden tasainen jakautuminen tukisi naisten urakehityksen lisäksi naisten palkka-kehitystä.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää johtopäätös, jonka mukaan IT-alalla Suomessa on vielä nähtävissä sukupuolen mukaista segregatiota, joka heijastuu naisten asemaan ja mahdollisuuksiin. IT-alan maskuliinisuudella näyttäisi olevan syvät juuret ja ne vaikuttavat edelleen rekrytoinnin käytännöissä. Räikeää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ei kuitenkaan tullut tässä tutkimuksessa esiin. Sukupuolen merkityksellistyminen näyttäytyi enemmänkin hienovaraaisina vihjeinä, käytänteinä ja oletuksina. Nämä vihjeet vaikuttaisivat olevan osittain myös tiedostamattomia. Tiainen ja Berki (2017) toteavatkin, että syrjivät käytännöt ovat muodostuneet pitkän ajan kuluessa, joten niitä ei välttämättä nähdä ongelmana, eikä niitä osata kyseenalaistaa. Toisaalta vaikuttaa kuitenkin siltä, että yritykset pyrkivät rekrytoimaan lisää naisia ja kokevat monimuotoisuuden tarjoamat hyödyt arvokkaaksi osaksi liiketoimintaa. Yritysten tulisi tarkastella rekrytointiin ja uramahdollisuuksiin liittyviä käytänteitä kriittisesti. Tämän lisäksi yritysten tulisi kiinnittää huomiota yleiseen diskurssiin alan tasa-arvosta ja sen tukemisesta. Monimuotoisuuden ja vähemmistöjen tukeminen edellyttää aktiivisia toimia, jotka näkyvät sekä asenteissa että käytännön toimien tasolla.

Naisten uramahdollisuuksien tukeminen IT-alalla ei vain auta sukupuoliroolien murtamisessa vaan laajemmin tarkasteltuna vaikuttaa naisten sosiaaliseen ja taloudelliseen asemaan, ja tukee myös yritysten liiketoiminnan kehittymistä monimuotoisten tiimien avulla. Yritysten, jotka haluavat lisätä naisten ja muiden vähemmistöjen osuutta alalla tulisi tarkastella IT-alan työvoiman monimuotoisuuteen ja sen tukemiseen liittyvää diskurssia, ymmärtääkseen kuinka se voidaan saavuttaa useista tulokulmista (Quesenberry & Trauth, 2012).

## 5.1 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin IT-alalla työskentelevien naisten kokemuksia alan rekrytointiprosesseista sukupuolinäkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksessa ei tullut esiin räikeää syrjintää sukupuolen perusteella, mutta rekrytoinnin ja uramahdollisuuksien sukupuolittuminen ja maskuliinisuus näyttäytyivät kuitenkin tutkimustuloksissa selkeästi.

Tutkittavat asuivat Suomessa, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, joten tulokset kuvaavat ilmiötä Suomessa toimivien IT-alan yritysten kontekstissa. Tutkimusten mukaan Suomessa on enemmän sukupuolen mukaista eriytymistä

ammateissa kuin muissa Pohjoismaissa (Saari, 2013), joten olisi mielenkiintoista tarkastella myös muiden maiden IT-alalla työskentelevien naisten kokemuksia. Tämä olisi erityisen mielenkiintoista myös siitä syystä, että Suomea pidetään yhtenä tasa-arvoisimmista maista, mutta silti sukupuoliroolit näyttävät vahvana työelämässä ja laajemmin koko yhteiskunnassa. Olisi kiinnostavaa tietää, miten kokemukset näyttävät maissa, joissa tasa-arvo ei ole vielä niin pitkällä kuin Suomessa.

Tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan naisten kokemuksia, mutta tasa-arvon näkökulmasta myös muiden vähemmistöjen kokemusten tarkastelu olisi tärkeää. IT-alalla vallitseva normi tyypillisestä työntekijästä näyttöä tutkimustulosten perusteella vahvana, joten IT-ala saattaa olla hankala myös muille vähemmistöille kuin vain naisille. Maskuliiniset oletukset vaikuttavat edelleen IT-alalla, joten myös normista poikkeavien miesten ja muiden vähemmistöjen kokemusten tutkiminen voisi antaa lisätietoa ja auttaa IT-alan stereotyyppien murtamisessa.

Tutkittavista 1/3 oli äitejä. Aikaisemman tutkimuksen mukaan työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on iso haaste IT-alalla ja ongelmat työn ja perheen yhteensovittamisessa saavat naiset usein jättämään alan (Ahuja, 2002; Armstrong ym., 2018). Tässä tutkimuksessa yhteyttä ei tullut esiin, muuten kuin toiveena yritysten tarjoamien tasa-arvoisten perhekäytänteiden osalta. Olisi mielenkiintoista selvittää, onko kyseessä muutos IT-alan kulttuurissa ja käytänteissä, jotka tukevat työn ja perheen yhdistämistä aikaisempaa paremmin. Vai johtuuko tulos siitä, että suurimmalla osalla tutkittavista ei ollut lapsia, jolloin työn ja muun elämän yhdistäminen ei sen takia noussut esiin.

## 5.2 Käytännön sovelluksia

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa siitä, miten sukupuoli merkityksellistyy IT-alalla työskentelevien naisten kokemuksissa alan ulkoisissa ja sisäisissä rekrytointiprosesseissa. Tutkimusta ei ole toteutettu toimeksiantona IT-alan yritykselle, mutta tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin soveltaa IT-alan rekrytointiprosessin eri vaiheissa pyrkien kohti tasa-arvoista rekrytointia, joka tukisi erityisesti naisten ja muiden vähemmistöjen uramahdollisuuksia. Alle olen listannut tutkimustulosten valossa mielestäni merkittävimmät käytännönehdotukset:

### *Neutraali rekrytointiviestintä*

Sukupuolineutraalius tulisi ottaa osaksi kaikkea yritysviestintää, mutta erityisesti osaksi rekrytointiviestintää. Rekrytointiviestinnällä on tärkeä rooli yritysmielikuvan muodostumisessa, erityisen tärkeää se on osaajapulasta kärsivällä IT-alalla, jossa osaajista käydään kovaa kilpailua. IT-alalla toimivien yritysten olisi hyvä tarkastella kriittisesti omaa rekrytointiviestintäänsä ja arvioida, esiintyykö siinä sukupuolipuolittuneisuuden korostamista esimerkiksi sanoin tai kuvin.



Neutraalisti sanoitettu rekrytointiviestintä voi tukea erityisesti vähemmistöjen hakuaikomusta ja kiinnostusta yritystä kohtaan.

#### *Naisten ja muiden vähemmistöjen uratarinat*

Naisten ja muiden vähemmistöjen uramahdollisuuksia ja alalle hakeutumista voitaisiin tukea erilaisten uratarinoiden ja muiden julkaisujen avulla. Nämä toisaalta lisääisivät tietoisuutta erilaisista IT-alan rooleista ja vaikuttaisivat myönteisesti yritysmielikuvaan. Esimerkiksi yrityksen sosiaalisen median kanavissa julkaistut uratarinat alalla työskentelevistä naisista ja muiden vähemmistöryhmien edustajista auttaisivat murtamaan maskuliinisuuden ja tekniikan vahvaa liittoa ja kannustaisivat lisää naisia ja muita vähemmistöjä hakeutumaan alalle. Uratarinat tekisivät näkyväksi sen, millaisia erilaisia työnkuvia IT-alalla on ja tarinoissa esiintyvät naiset toimisivat roolimalleina muille alaa harkitseville ja alasta kiinnostuneille.

#### *Monimuotoisuus aidosti osaksi yrityskulttuuria*

IT-alan yritysten olisi hyvä tarkastella monimuotoisuuteen liittyvää keskustelua ja pyrkiä ottamaan se aidosti osaksi yrityskulttuuria. Monimuotoisuus voidaan saavuttaa useista eri tulokulmista ja parhaimmillaan monimuotoisuus tukee luovuutta ja innovatiivisuutta ja mahdollistaa yritysten menestymisen. Monimuotoisuutta voitaisiin tuoda aktiivisesti esiin yritysviestinnässä, jolloin sen herättää positiivisia mielikuvia ja vaikuttaisi todennäköisesti positiivisesti myös rekrytoinnin näkökulmasta.

#### *Tasavertainen uramahdollisuuksien tukeminen*

Tasavertaisilla uramahdollisuuksilla voidaan tukea naisten urakehitystä ja mahdollistaa esimerkiksi jatkokouluttautuminen kaikille sukupuolesta riippumatta. Esimerkiksi erilaisilla mentorointiohjelmilla voidaan tukea naisten ja muiden vähemmistöjen uralla etenemistä. Myös esihenkilöiden tuki ja kannustaminen auttavat naisia etenemään urallaan. Lisäksi kiinnittämällä huomiota työn ja muun elämän yhdistämiseen voidaan tukea naisten urakehitystä. Tämä vaikuttaisi edellisten lisäksi myönteisesti naisten palkkakehitykseen.

## LÄHTEET

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Ahuja, M. K. (2002). Women in the information technology profession: a literature review, synthesis and research agenda. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 20-34.
- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino*.
- Armstrong, D. J., Riemenschneider, C. K. & Giddens, L. G. (2018). The advancement and persistence of women in the information technology profession: An extension of Ahuja's gendered theory of IT career stages. *Information Systems Journal*, 28(6), 1082-1124.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed). Kogan Page.
- Bairoh, S. & Putila, S. (2021). "Pätevät naiset eivät etene" vai "naisia suositaan"? Sukupuoleen perustuvan syrjinnän ristiriitaiset kokemukset tekniikan korkeakoulutettujen työpaikoilla. *Työelämän tutkimus*, 19(4), 595-619.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. (2020). *Monimuotoisuusbarometri 2020*. 120.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.

- Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 389–416.
- Bygren, M. (2013). Unpacking the causes of segregation across workplaces. *Acta Sociologica*, 56(1), 3–19.
- Campero, S. (2021). Hiring and Intra-occupational Gender Segregation in Software Engineering. *American Sociological Review*, 86(1), 60–92.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.
- Cheryan, S. & Markus, H. R. (2020). Masculine defaults: Identifying and mitigating hidden cultural biases. *Psychological Review*, 127(6), 1022–1052.
- Dean, D. (2005). Recruiting a self: women performers and aesthetic labour. *Work, Employment and Society*, 19(4), 761–774.
- Devendorf, S. A. & Highhouse, S. (2008). Applicant-employee similarity and attraction to an employer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 607–617.
- Efthymiou, I., Vitsilakis, C. & Cakis, D. (2012). Horizontal and Vertical Gender Segregation in the ICT sector: a Greek Case Study. *Journal of Critical Studies in Business & Society*, 3(1), 77–111.
- Ehrhart, K. H. & Ziegert, J. C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901.

- Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual review of psychology*, 69(1), 275-298.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Euroopan parlamentin päätöslauselmaesitys. (2021). Mietintö naisten taloudellisesta riippumattomuudesta yrittäjyyden ja itsensä työllistämisen avulla (2021/2080(INI)). (Luettu 10.10.2021.) [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0096\\_FI.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0096_FI.html)
- Euroopan parlamentti. (2018). Lisää naisia ICT-alle. (Luettu 14.11.2021.) <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20180301STO98927/lisaa-naisia-ict-alalle>
- Faulkner, W. (2000). Dualisms, Hierarchies and Gender in Engineering. *Social Studies of Science*, 30(5), 759-792.
- Fernandez, R. M. & Campero, S. (2017). Gender Sorting and the Glass Ceiling in High-Tech Firms. *ILR Review*, 70(1), 73-104.
- Gaucher, D., Friesen, J. & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128.
- Graneheim, U. H., Lindgren, B.-M. & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29-34.
- Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020-2023. (2020). Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. (Luettu 1.11.2021) <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8363-2>

- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-13.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). (2013). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt (2. p). Talentum.
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. & Frey, D. (2021). Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness. *Human Resource Management*, 60(4), 581-602.
- Herschberg, C., Benschop, Y. & van Den Brink, M. (2018). The peril of potential: Gender practices in the recruitment and selection of early career researchers. Teoksessa *Gender and Precarious Research Careers*. Routledge.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p). Tammi.
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos). Kauppa-kamari.
- Juvonen, T. (2016). Irtiottoja sukupuolen luonnollisuudesta. Teoksessa *Sukupuollikysymys*. Husso, M. & Heiskala, R. (toim.) Gaudeamus Helsinki University press.
- Karjalainen, M., Niemistö, C. & Hearn, J. (2016). Tietotyöalan voittajan tyyli. Teoksessa *Ruumiillisuus ja työelämä: Työruumis jälkiteollisessa taloudessa*.
- Kinnunen, T., Parviainen J. Kortelainen I. (toim.) Tampere: Vastapaino.

- Kauhanen, J. (2013). Henkilöstövoimavarojen johtaminen.
- Kauhanen, A. & Riukula, K. (2019). Työmarkkinoiden eriytyminen ja tasa-arvo Suomessa. Teoksessa Näkökulmia sukupuolten tasa-arvoon - analyyssejä tasa-arvobarometrista 2017. Teräsaho, M. & Närvi, J. (toim.) Terveysten ja hyvinvoinninlaitos (THL). Raportti 6/2019, 80–100.
- Kenny, E. J. & Donnelly, R. (2020). Navigating the gender structure in information technology: How does this affect the experiences and behaviours of women? *Human Relations*, 73(3), 326–350.
- Keski-Petäjä, M. & Witting, M. (2018). Alle viidennes opiskelijoista opinnoissa joissa tasaisesti naisia ja miehiä – koulutusalojen eriytyminen jatkuu. Tilastokeskus. (Luettu 3.12.2021) <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2018/alle-viidennes-opiskelijoista-opinnoissa-joissa-tasaisesti-naisia-ja-miehia-koulutusalojen-eriytyminen-jatkuu/>
- Kinnunen, T. & Parviainen J. (2016). Rekrytointikonsulttien tuntuma ”hyvästä tyypistä”. Teoksessa *Ruumiillisuus ja työelämä: Työruumis jälkiteollisessa taloudessa*. Kinnunen, T., Parviainen J. Kortelainen I. (toim.) Tampere: Vastapaino.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1886. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>
- Li, X. (2021). Strategic flexibility in a male-dominated occupation: women software engineers in China. *Journal of Gender Studies*, 0(0), 1–13.

- Mader, D. (2016). Theorizing Agency and Domination through a Critical Realist Perspective on Gender Positionality. *Journal of Critical Realism*, 15(5), 440–457.
- Margolis, J. & Fisher, A. (2002). *Unlocking the Clubhouse: Women in Computing*. MIT Press.
- Nielsen, M. W. (2016). Limits to meritocracy? Gender in academic recruitment and promotion processes. *Science and Public Policy*, 43(3), 386–399.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137–145.
- Quesenberry, J. L. & Trauth, E. M. (2012). The (dis)placement of women in the IT workforce: an investigation of individual career values and organisational interventions. *Information Systems Journal*, 22(6), 457–473.
- Reskin, B. (2000). The Proximate Causes of Employment Discrimination. *Contemporary sociology (Washington)*, 29(2), 319–328.
- Risman, B. J. (2004). Gender as a Social Structure: Theory Wrestling with Activism. *Gender & Society*, 18(4), 429–450.
- Saari, M. (2013). Promoting Gender Equality without a Gender Perspective: Problem Representations of Equal Pay in Finland. *Gender, Work, and Organization*, 20(1), 36–55.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2021). Tasa-arvo. <https://stm.fi/tasa-arvo> (Luettu 23.10.2021)

- Steinpreis, R. E., Anders, K. A. & Ritzke, D. (1999). The impact of gender on the review of the curricula vitae of job applicants and tenure candidates: A national empirical study. *Sex Roles*, 41(7/8), 509–528.
- Tasa-arvo barometri 2017. (2018). Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Helsinki. (Luettu 3.10.2021) [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160920/STM\\_08\\_2018\\_Tasa-arvobarometri%202017\\_net.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160920/STM_08_2018_Tasa-arvobarometri%202017_net.pdf)
- Tasa-arvo valtuutettu. (2022a). Syrjintä työntekijöiden valinnassa. <https://tasa-arvo.fi/syrjinta-tyontekijoiden-valinnassa> (Luettu 4.11.2021.)
- Tasa-arvo valtuutettu. (2022b). Ansiovertailu. <https://tasa-arvo.fi/ansiovertailu> (Luettu 3.11.2021.)
- Tasa-arvovaltuutettu. (2022c). Syrjivät työpaikkailmoitukset. (<https://tasa-arvo.fi/syrjivat-tyopaikkailmoitukset>) (Luettu 3.11.2021.)
- Tassabehji, R., Harding, N., Lee, H. & Dominguez-Pery, C. (2021). From female computers to male computers: Or why there are so few women writing algorithms and developing software. *Human Relations*, 74(8), 1296–1326.
- Teknologiaeollisuus Ry. (2021). Selvitys: Teknologiaeollisuus tarvitsee 10 vuoden sisällä 130 000 uutta osaajaa – Ikääntyvän Suomen osaajapula uhkaa romuttaa digivihreän talouskasvun. (Luettu 11.11.2021.) <https://teknologiaeollisuus.fi/fi/ajankohtaista/tiedote/selvitys-teknologiaeollisuus-tarvitsee-10-vuoden-sisalla-130-000-uutta>
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. (2021). Sukupuoli. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/sukupuoli> (Luettu 26.11.2021.)



- Tiainen, T. & Berki, E. (2017). The re-production process of gender bias: a case of ICT professors through recruitment in a gender-neutral country. *Studies in Higher Education*.
- Tokbaeva, D. & Achtenhagen, L. (2021). Career resilience of female professionals in the male-dominated IT industry in Sweden: Toward a process perspective. *Gender, Work & Organization*.
- Trauth, E. (2011). What can we Learn From Gender Research? Seven Lessons for Business Research Methods. *Electronic Journal of Business Research Methods: EJBRM*, 9(1), 1-9.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- van den Brink, M., Shephard, J. R., & Yang Wen-shan. (2010). *Behind the Scenes of Science: A Gender Research on Professorial Recruitment and Selection Practices*. Amsterdam University Press.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos)*. Edita.
- Walker, H., Feild, H., Bernerth, J. & Becton, J. (2012). Diversity Cues on Recruitment Websites: Investigating the Effects on Job Seekers' Information Processing. *The Journal of applied psychology*, 97, 214-224.
- Wynn, A. T. & Correll, S. J. (2018). Puncturing the pipeline: Do technology companies alienate women in recruiting sessions? *Social Studies of Science*, 48(1), 149.

Yakubovich, V. & Lup, D. (2006). Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect. *Organization Science*, 17(6), 710-723, 771-772.

## **LIITTEET**

### **Liite 1 Haastattelurunko**

#### **Taustatiedot**

- ikä
- koulutus
- perhetilanne
- työkokemus (työvuodet IT-alalla?)
- työsuhde
- toimenkuva nykyisessä työssä

#### **Uratarina**

Miten päädyit IT-alalle?

Miten päädyit nykyiseen työpaikkaasi?

Minkä kanavien kautta olet yleensä hakenut töitä?

Miten kuvaisit omaa työllistymistäsi työhistoriasi aikana? Oletko hakenut avoimena olevia tehtäviä? Työllistynyt muita reittejä? Millainen on uratarinasi?

#### **Nykyinen työpaikka**

Onko nykyisessä työpaikassasi sekä miehiä että naisia? Onko heitä yhtä paljon? Minkälaisissa tehtävissä miehet toimivat? Entä naiset?

Miten kuvailisit nykyistä työpaikkaasi sukupuolen näkökulmasta? Näkyykö sukupuoli jotenkin työpaikallasi? Jos niin miten?

#### **Kokemuksia rekrytoinnista**

Millaisia kokemuksia sinulla on rekrytointiprosesseista? Voit kuvailla kokemuksiasi esimerkiksi liittyen haastattelutilanteeseen, palkkaan koskeviin neuvotteluihin, palkkatoiveen esittämiseen, rekrytoijiin...

Oletko kokenut rekrytointiprosessissa sukupuolistereotyyppioita liittyen naisten ja miesten asemaan IT-alalla? Jos olet, niin millaisia?

Oletko kokenut IT-alan maskuliinisuuden korostamista jossakin rekrytointiprosessin vaiheessa?

Oletko kokenut, että työnhakijoille tarjotaan erilaisia IT-alan tehtäviä sukupuoleen perustuen?

Oletko kokenut sukupuoleen liittyvää haittaa rekrytointiin osallistuvien henkilöiden asenteissa? Millaisissa asioissa nämä ovat tulleet ilmi?

Onko rekrytointiprosessissa tullut esiin sellaisia sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyviä seikkoja, jotka ovat saaneet sinut jättämään rekrytointiprosessin kesken tai hylkäämään työtarjouksen?

Mitä mieltä olet verkostojen merkityksestä työnhakuprosessissa? Oletko kokenut sukupuolesi vaikuttavan tähän?

### **Rekrytointiviestintä**

Oletko kokenut rekrytointiviestinnän korostavan maskuliinisia tai feminiinisiä ominaisuuksia tai piirteitä?

Onko rekrytointiviestinnän maskuliiniset tai feminiiniset sanamuodot vaikuttanut käsitykseesi sopivuudesta avoinna olevaan tehtävään? Miten?

Onko rekrytointiviestinnän maskuliiniset tai feminiiniset sanamuodot vaikuttanut aikomukseesi hakea työpaikkaa?

### **Soveltuvuuden arviointi**

Oletko kokenut sukupuolesi vaikuttavan arviointiin soveltuvuudestasi avoinna olevaan tehtävään rekrytointiprosessissa? Miten?

Oletko kokenut, että osaamistasi työtehtävään olisi arvoitu sukupuoleesi perustuen?

Oletko voinut ilmentää sukupuoltasi rekrytointiprosessissa? Oletko voinut olla oma itsesi koko prosessin ajan?

Oletko kokenut stereotyyppien IT-alan perinteisestä työntekijästä näyttäytyvän rekrytointiprosessissa? Miten?

Oletko kokenut rekrytointiprosessin aikana tarvetta korostaa/vähentää sukupuoltasi ilmentäviä seikkoja?

### **Tasa-arvo IT-alalla**

Miten IT-alan rekrytointikäytäntöjä voitaisiin mielestäsi parantaa tasa-arvon näkökulmasta?

Onko, että IT-alalla naisia kohdellaan epätasa-arvoisesti sukupuolen takia?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt siihen, että naiset ovat aliedustettuina IT-alalla? Miksi?

Ovatko naisten ja miesten uramahdollisuudet IT-alalla mielestäsi tasavertaiset?  
Miksi/miksi ei?

Minkälaisena näet IT-alan tulevaisuuden tasa-arvon näkökulmasta?

Miten naisten uramahdollisuuksia IT-alalla tulisi mielestäsi tukea?

Oletko harkinnut siirtyväsi pois IT-alalta? Miksi?

### **Muuta**

Mitä etuja ja mahdollisuuksia näet siinä, että naisia olisi enemmän IT-alalla?

Haluaisitko vielä lisätä jotain edellä käytyyn keskusteluun? Onko jokin asia, jota en tullut kysyneeksi ja joka on omissa kokemuksissasi tärkeä suhteessa naisten alalle pääsyyn ja eritoten rekrytointiin liittyen?

## Liite 2 Haastattelukutsu

Hei Mimmit!

Opiskelen kauppatieteitä Jyväskylän yliopistossa ja kirjoitan johtamisen Pro gradu -tutkielmaa IT-alan rekrytointiprosesseista. Tutkimukseni tarkoitus on tutkia ja kuvata IT-alalla työskentelevien naisten kokemuksia IT-alan rekrytointiprosesseista. Aihe on tärkeä, sillä naiset ovat edelleen aliedustettuina IT-alalla. Tutkimuksessani haluan tarkastella rekrytoinnin vaikutusta naisten uramahdollisuuksiin IT-alalla.

Etsin tutkimukseeni haastateltavaksi IT-alalla työskenteleviä naisia. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluna ja etäyhteydellä Teams -alustan kautta ja haastattelun kesto on noin yksi tunti. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Haastattelut tallennetaan ja muutetaan kirjalliseen muotoon, ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja käytän sitä vain tässä tutkimuksessa. Tutkittavien yksityisyyden suoja turvataan, eikä haastateltavia voida tunnistaa tutkimuksesta.

Mikäli olet kiinnostunut kertomaan kokemuksistasi ja osallistumaan tutkimukseeni, otathan yhteyttä mahdollisimman pian. Haastattelut toteutetaan maaliskuun aikana ja voit ehdottaa itsellesi sopivia haastatteluajoja. Kaikki kokemukset ja näkemykset tarjoavat arvokasta tietoa tutkimukseeni. Haastattelukutsua saa jakaa.

Kiitos avustasi!

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksestani.

Ystävällisin terveisin

Jenna Lehtisaari

Johtamisen pääaineopiskelija, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu