



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Veronica Rytönen

## **Naisten rekrytointi tekniikan ja teknologian aloilla**

Naishakijoiden näkemyksiin perustuva näkökulma rekrytoinnin  
kehittämiseen

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Veronica Rytönen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Naisten rekrytointi tekniikan ja teknologian aloilla: Naishakijoiden näkemyksiin perustuva näkökulma rekrytoinnin kehittämiseen		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Tomi J. Kallio		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	111

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan naisten rekrytointia miesvaltaisilla tekniikan ja teknologian aloilla naishakijoiden näkökulmasta ja pyritään sen avulla ymmärtämään, miten organisaatiot voisivat kehittää rekrytointiprosesseja ja -käytänteitään naisten rekrytoimiseksi. Aihe on ajankohtainen ja merkityksellinen, sillä työvoiman monimuotoisuus ja sukupuolijakaumien tasapainottaminen on tunnistettu keskeisiksi tekijöiksi niin organisaatioiden menestyksen kuin laajempien yhteiskunnallistenkin tavoitteiden näkökulmasta. Tämä heijastuu myös siihen, että naisten rekrytointi ja sukupuolidiversiteetin edistäminen on yhä yleisemmin nostettu osaksi miesvaltaisten organisaatioiden strategioita ja tavoitteita. Tästä huolimatta monimuotoisemman työvoiman rekrytointi koetaan usein edelleen käytännössä haastavaksi.

Tutkimuksen lähtökohtana on, että rekrytointi ei ole vain organisaation sisäinen prosessi, vaan monivaiheinen vuorovaikutuksellinen kokonaisuus yhdessä hakijoiden työnhaun kanssa. Hakijoista ja heidän työnhaustaan voidaan näin tunnistaa prosessimuuttujia, jotka vaikuttavat organisaation rekrytoinnin lopputuloksiin. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa näistä hakijalähtöisistä tekijöistä ja prosessimuuttujista naisten kohdennetun rekrytoinnin tueksi.

Tutkimus pohjautuu tutkimusta varten luotuun rekrytointimalliin ja siinä tunnistettuihin neljään hakijalähtöiseen osa-alueeseen, joilla on vaikutusta organisaation rekrytoinnin lopputuloksiin. Näitä ovat työssä ja työnantajassa tärkeiksi koetut tekijät, hakijoiden tavoittaminen, hakijoiden päätöksenteko rekrytoinnin eri vaiheissa sekä hakijoiden kokemat haasteet työssä ja rekrytoinnissa. Tutkimus on toteutettu monimenetelmällisenä kyselytutkimuksena, jossa yhdistyy määrällinen ja laadullinen aineisto. Määrällinen aineisto on analysoitu kuvailevan analyysin avulla ja laadullinen aineisto aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin teemoittelemalla.

Tulokset vahvistavat osin aiempien tutkimuksien havaintoja, mutta tuottavat myös uutta tietoa. Ikäryhmien väliset erot ovat pääosin vain suuntaa antavia, mutta tarjoavat mielenkiintoisia viitteitä jatkotutkimusta varten. Tulosten perusteella haasteita on koettu laajasti sekä työssä että rekrytoinnissa, ja ne voivat heijastua hakijoiden odotuksiin ja päätöksentekoon. Naishakijoille tärkeiksi koetut tekijät työssä ja työnantajassa rakentuvat tiettyssä tärkeysjärjestyksessä. Ensin korostuvat niin sanotut pakolliset tekijät, kuten työn sisältö, palkkaus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, kulttuuri ja turvallinen ympäristö, minkä jälkeen painoarvoa saavat muut tekijät, kuten tasa-arvon kannatus, mieluisa tiimi ja naisten näkyvyys. Valintapäätöksissä korostuvat osittain samat tekijät, mutta myös spesifimmät tekijät eri vaiheissa: hakupäätöstä ohjaa erityisesti työnantajan maine, kun taas rekrytointiprosessin edetessä ratkaisevaksi nousee koettu rekrytointikokemus. Hakijoiden tavoittamisen osalta havaitaan, että hakijat hakevat aktiivisesti tietoa työnantajasta eri lähteistä, mutta työnhaku painottuu pääosin eri kanaviin kuin muu tiedonhaku.

---

**AVAINSANAT:** rekrytointi, sukupuolidiversiteetti, hakijakokemus, rekrytointiprosessi

## Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Aiheen tärkeys ja ajankohtaisuus	6
1.2	Tutkimuksen konteksti	8
1.3	Tutkimuksen tavoite	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	10
2	Teoreettinen viitekehys	11
2.1	Rekrytoinnin määritelmä	11
2.2	Tutkimuksen rekrytointiprosessimalli ja teoreettinen tausta	12
2.3	Organisaation näkökulma rekrytointiin	19
2.4	Hakijan näkökulma rekrytointiin	26
3	Tutkimusmetodologia	33
3.1	Aineiston keruu	33
3.2	Aineiston kuvaus	35
3.3	Aineiston analysointimenetelmät	36
3.4	Tutkimukseen osallistujat	40
4	Määrällinen analyysi	43
4.1	Työnantajan ja työn piirteet	43
4.2	Hakijoiden tavoittaminen	47
4.3	Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät	51
4.4	Koetut haasteet	53
5	Laadullinen analyysi	57
5.1	Työnantajan ja työn piirteet	57
5.2	Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät	60
5.2.1	Työnhakupäätökseen vaikuttavat tekijät	61
5.2.2	Muihin rekrytoinnin aikaisiin valintapäätöksiin vaikuttavat tekijät	66
6	Keskustelu	73
6.1	Tutkimuskysymyksien keskeiset löydökset	73

6.2 Käytännön merkitys	88
7 Johtopäätökset	93
7.1 Keskeiset havainnot	93
7.2 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	95
7.3 Tekoälyn käyttö tutkimuksessa	96
Lähteet	97
Liitteet	105
Liite 1. Kyselylomake	105
Liite 2. Työpaikkaan ja työnantajaan liittyvien tekijöiden tärkeys ikäluokittain	108
Liite 3. Työhön liittyvien tekijöiden tärkeys ikäluokittain	109
Liite 4. Kanavien mielekkyys työn etsimisessä ikäluokittain	110
Liite 5. Kanavien mielekkyys organisaation tuottaman sisällön seuraamisessa ikäluokittain	110
Liite 6. Eri tekijöiden vaikutus työnhakupäätökseen ikäluokittain	111

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Organisaation rekrytointiprosessi.	14
<b>Kuvio 2.</b> Työnhakijan hakuprosessi.	16
<b>Kuvio 3.</b> Tutkimuksen rekrytointiprosessimalli.	19
<b>Kuvio 4.</b> Työpaikkaan ja työnantajaan liittyvien tekijöiden tärkeys.	44
<b>Kuvio 5.</b> Työhön liittyvien tekijöiden tärkeys.	46
<b>Kuvio 6.</b> Kanavien mielekkyys työn etsimisessä.	48
<b>Kuvio 7.</b> Kanavien mielekkyys organisaation tuottaman sisällön seuraamisessa.	50
<b>Kuvio 8.</b> Eri tekijöiden vaikutus työnhakupäätökseen.	52
<b>Kuvio 9.</b> Kohdatut haasteet työnhaussa/rekrytoinnissa.	54
<b>Kuvio 10.</b> Kohdatut haasteet työelämässä.	56

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Vastaajien ikä ja tekniikan ja teknologian alan työkokemus.	40
<b>Taulukko 2.</b> Vastaajien korkein saavutettu koulutus.	41
<b>Taulukko 3.</b> Vastaajien tämänhetkinen tilanne ja työsuhteen tyyppi.	41
<b>Taulukko 4.</b> Haettujen työpaikkojen määrä viimeisen viiden vuoden aikana.	42

# 1 Johdanto

Tämä tutkimus käsittelee naisten rekrytoinnin kehittämistä tekniikan ja teknologian aloilla naishakijanäkökulman kautta. Tässä luvussa esitellään aihe taustoineen sekä sen tärkeys ja ajankohtaisuus. Sitten tarkennetaan tutkimuksen kontekstia ja rajoituksia sekä määritellään tavoite ja tutkimuskysymykset. Lopuksi esitellään tutkimuksen rakenne.

## 1.1 Aiheen tärkeys ja ajankohtaisuus

Organisaation menestys ja suorituskyky ovat riippuvaisia pätevästä työvoimasta (Karim, 2021). Organisaation inhimillinen pääoma on yhteydessä sen menestykseen kilpailuetujen, strategian toteuttamismahdollisuuksien ja omattujen kyvykkyyksien kautta, minkä vuoksi työntekijöiden rekrytointia pidetään erittäin keskeisenä toimintona (Phillips & Gully, 2015). Täten toimivat rekrytointi- ja valintaprosessit ovat organisaatioille elintärkeitä, sillä niiden tavoitteena on löytää päteviä ja tarpeisiin soveltuvia hakijoita, mikä on suoraan yhteydessä henkilöstön tuottamaan arvoon organisaatiolle (Karim, 2021).

Pätevän työvoiman löytäminen on kuitenkin jatkuvasti haastavampaa kasvavan osaajapulan vuoksi. Duunitorin (2024) kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan 92 % työnantajista Suomessa kokee pätevien työntekijöiden rekrytoinnin haastavaksi. Vastaavasti PwC:n (2017) selvityksen mukaan 77 % toimitusjohtajista arvioi taitojen saatavuuden olevan suurin uhka yritystoiminnalle. Pätevän työvoiman takaamiseksi organisaatioiden tuleekin tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomiota työvoiman saatavuuteen. Monimuotoisen työvoiman houkuttelu onkin noussut yhdeksi keskeiseksi ratkaisuksi osaajapulaan ja työvoiman diversiteetin on tunnistettu olevan yksi menestystekijä moderneissa organisaatioissa.

Osaajapula ei kuitenkaan ole ainoa syy siihen, miksi monimuotoinen työvoima nähdään tärkeänä menestystekijänä. Organisaation monimuotoisuus parantaa innovointikyvykkyyttä ja ideointia sekä tuo uusia näkökulmia (Botella ja muut, 2019). Oikein hallittuna

se voi edistää tuottavuutta ja organisaation menestystä, joten onkin perusteltua todeta, että työvoiman diversiteetistä on tullut kriittinen kilpailutekijä (Gokula Krishnan, 2020). Tämän myötä monipuolisemman työvoiman houkuttelevuus ja organisaation diversiteetin kehittäminen ovat yhä yleisemmin keskeisiä osia organisaatioiden strategioita ja tavoitteita (esim. Avery & McKay, 2006; Nichols ja muut, 2023).

Yksi diversiteetin osa-alueista on sukupuolidiversiteetti, joka on tämän tutkimuksen fokuksena. PwC:n (2017) selvityksen mukaan jopa 78 % organisaatioista ilmoitti pyrkivänsä aktiivisesti rekrytoimaan enemmän naisia ja 87 % toimitusjohtajista kertoi tavoittelevansa osaajiensa monimuotoisuutta ja organisaationsa inklusiivisuutta kilpailukyvyn ja innovatiivisuuden parantamiseksi. Ammatillinen segregatio, eli sukupuolten jakautuminen eri toimialoille ja tehtäviin, on yksi keskeisimmistä työmarkkinoiden tasa-arvo-ongelmista. Se vaikuttaa haitallisesti esimerkiksi sukupuolistereotyyppioihin, osaamisen täysimittaiseen hyödyntämiseen, työmarkkinoiden toimintaan, palkkaeroihin ja eläkkeisiin (Valtioneuvosto, 2021). Tieteen, teknologian, tekniikan ja matematiikan alat, eli STEM-alat, ovat perinteisesti olleet miesvaltaisia, joissa naiset ovat edelleen aliedustettuina samoista valmiuksistaan huolimatta (Yhdistyneet Kansakunnat, 2023).

Naisten aseman ja osuuden parantaminen STEM-aloilla on merkityksellistä tasa-arvon kehityksen, laajemman hyvinvoinnin sekä kestävä kehityksen ja kestävien innovaatioiden kehittämisen ja ideoimisen kannalta (Yhdistyneet Kansakunnat, 2023). Mikäli naiset eivät osallistu tulevaisuuden algoritmien ja teknologian kehitykseen, haitalliset vinoumat voivat siirtyä eteenpäin tulevaisuuden tekniikan kehitykseen ja IT-ratkaisuihin, jolloin naisten tarpeet saattavat jäädä kehityksessä huomiotta (Tietoevry, 2022). Naisten näkökulma on siis tärkeää saada mukaan innovointiin ja kehittyvään teknologiaan. STEM-alojen organisaatioiden motivaatio sukupuolidiversiteetin parantamiselle ei olekaan vain kilpailuetu- ja hyötylähtöistä, vaan ne kohtaavat myös ulkoapäin tulevaa painetta sukupuolijakauman tasapainottamiseksi. Monet alan organisaatiot etsivätkin keinoja henkilöstön monipuolistamiseen (Kroeper ja muut, 2022).

Vaikka diversiteetin ja inklusiivisuuden kehittäminen on tunnistettu tärkeäksi, organisaatiot voivat käytännössä kokea vähemmistöjen rekrytoimisen haasteelliseksi (Nichols ja muut, 2023) erityisesti miesvaltaisilla aloilla (Wang & Degol, 2017). Mikäli miesvaltaisten alojen organisaatiot pyrkivät lisäämään naishakijoiden määrää, niiden on tunnistettava ja ymmärrettävä naisten kohtaamat esteet sekä syvennettävä ymmärrystään naishakijoista. Organisaatioiden tulee tiedostaa ne tekijät, jotka vaikuttavat hakijoiden päätöksentekoon rekrytointiprosessin eri vaiheissa, ymmärtää, mitä hakijat odottavat, sekä hahmottaa, millaiset rekrytointikäytänteet ovat toimivia ja tehokkaita (Boswell ja muut, 2003). Näiden tekijöiden kartoittaminen on tämän tutkimuksen keskeinen tavoite.

## 1.2 Tutkimuksen konteksti

Tämä tutkimus keskittyy sukupuolidiversiteettiin ja naisten rekrytointiin miesvaltaisilla tekniikan ja teknologian aloilla Suomessa, joihin kuuluu muun muassa kone-, sähkö-, rakennus- ja automaatiotekniikka sekä ICT-ala. Useimmat tarkasteltavat alat nähdään pitkälti kuuluvan tekniikan koulutusalaan, kun taas teknologialla viitataan usein ICT-alaan tai digitalisuuteen. Teknologian ja tekniikan alojen termit ovat osin päällekkäisiä, etenkin puhekielessä, ja englannin kielessä termit ovat hyvin limittäin käytetyt, mikä voi aiheuttaa tulkinnallisia eroja. Tästä syystä tutkimukseen on otettu mukaan molemmat termit, sillä molempiin yleisesti liitetyt alat tukevat tutkimuksen tavoitetta. Tutkimuksesta rajataan pois rekrytoinnin jälkeiset tekijät, kuten sitouttaminen ja perehdyttäminen, vaikka ne ovatkin tärkeitä naisten rekrytoinnin ja sukupuolidiversiteetin pidempiaikaisessa kehittämisessä. Tutkimuksesta rajataan pois myös sisäinen rekrytointi. Tutkimuksessa ei myöskään pyritä ottamaan kantaa miesten tai naisten välisiin eroavaisuuksiin.

Vaikka tutkimus keskittyy nimenomaan Suomen kontekstiin, on olennaista nostaa esiin, että naisten määrä tekniikan ja teknologian aloilla on tunnetusti vähäinen maailmanlaajuisesti (Yhdistyneet Kansakunnat, 2023). Suomessa naisten osuus aloilla on hitaasti kasvanut, mutta sukupuolijakauma on edelleen vahvasti miesvaltainen (Tietoevry, 2022). Miesvaltaisuus näkyy erityisesti insinööri- ja ICT-koulutuksissa, esimerkiksi vuonna 2022

vain noin 28 % tekniikan alan korkeakouluopiskelijoista oli naisia (Opetushallitus, 2023). Vuonna 2023 tekniikan alan tutkinnon suorittaneista vain 16 % oli naisia, kun taas ICT-alalla vastaava luku oli 20 % (Tilastokeskus, 2024). Naisten pieni osuus tekniikan ja teknologian alojen koulutusohjelmissa heijastuu luonnollisesti myös naisten pieneen määrään työelämässä ja alojen työtehtävissä. Esimerkiksi vuonna 2024 naisten osuus ICT-alan työntekijöistä Suomessa oli vain noin 22 % (Eurostat, 2025). Naisten pieni määrä tekniikan ja teknologian aloilla ei ole ainoa haaste, sillä myös Suomessa on laajalti havaittu työvoimapulaa pätevistä työntekijöistä, jonka vuoksi on tärkeää saada myös naisia kasvattamaan kyseisten alojen osaajien määrää.

### 1.3 Tutkimuksen tavoite

Mikäli rekrytoinnin tavoitteena on saada tietynlaiset hakijat tietoisiksi avoimesta työpai-kasta ja hakemaan sitä, tulee organisaatiolla olla tietoa juuri näistä hakijoista (Breaugh, 2008). Täten, mikäli miesvaltaiset alat haluavat onnistua naisten rekrytoinnissa ja kehittä-  
tää rekrytointiprosessejaan, tulee heillä olla ymmärrystä ja tietoa alan naisista, jotka voi-sivat töihin potentiaalisesti hakea. Tutkimuksen tavoitteena on siis kartoittaa tekniikan ja teknologian aloilla työskentelevien, niille hakeutuvien tai niitä opiskelevien naisten nä-kemyksiä ja kokemuksia alan rekrytoinnista sen eri vaiheissa, eli tuottaa organisaatioille tietoa kohderyhmästään ja sitä kautta siitä, kuinka kehittää rekrytointikäytänteitään su-kupuolijakauman tasaamiseksi ja monimuotoisemman rekrytoinnin takaamiseksi.

Täten tutkimuksessa yhdistyvät sekä organisaation että työnhakijan näkökulmat rekry-tointiin. Tämän vuoksi tutkimusta varten on muodostettu molempien osapuolten rekry-tointiprosessit yhdistävä malli, joka havainnollistaa prosessien vuorovaikutusta sekä sitä, kuinka työnhakijaan liittyvät tekijät, eli työhakijaan liittyvät prosessimuuttajat, vaikutta-vat rekrytoinnin lopputuloksiin. Muodostettu malli toimii tutkimuksen teoreettisen vii-  
tekeyksenä, sillä se jäsentää tutkimuksen keskeiset ilmiöt, ohjaa tutkimuskysymysten muodostamista sekä toimii perustana empiirisen aineiston keruulle, analyysille ja tulos-ten tulkinnalle.

Tutkimuksessa käytetään apuna seuraavia tutkimuskysymyksiä:

1. Mitä tekniikan ja teknologian alojen naiset arvostavat työssä ja työnantajassa?
2. Miten alojen naishakijat voidaan mielekkäästi tavoittaa?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat alojen naisten päätöksiin rekrytointiprosessin eri vaiheissa?
4. Millaisia haasteita alojen naiset ovat kohdanneet rekrytoinnissa ja työssä?

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu johdantoluvusta, teorialuvusta, tutkimuksen menetelmien ja toteutuksen esittelyluvusta, tutkimustuloksista, keskustelusta ja johtopäätöksistä. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta, tarkoitus, konteksti sekä perustellaan aiheen ajankohtaisuutta ja tärkeyttä. Lisäksi luvussa määritellään tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite. Teorialuvussa määritellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa myös esitellään aiheen taustateoriat, tutkimuksen rekrytointimalli ja aiheesta jo olemassa olevaa tutkimustietoa ja kirjallisuutta sekä linkitetään ne tutkittavaan aiheeseen ja tutkimuksen toteutukseen.

Tutkimusmetodologialuvussa kuvataan käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston keruu- ja analyysitapa sekä kerätty aineisto. Luvussa kuvaillaan myös tarkemmin, miten tutkimusteemat ja teoreettinen viitekehys linkittyvät tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen riskejä. Tutkimustuloksien luvussa esitellään aineiston pohjalta analysoidut ja löydettyt keskeiset havainnot ja teemat. Keskusteluluvussa aineiston perusteella saadut tulokset vedetään yhteen suhteessa aiempaan tutkimukseen ja luotuu teoreettiseen viitekehukseen tutkimuskysymyksittäin. Lisäksi tutkitaan löydösten käytännön merkitystä. Johtopäätöksissä tiivistetään tutkimuksen löydökset, pohditaan rajoituksia ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa rakennetaan tutkimuksen teorettinen viitekehys. Ensin esitellään rekrytoinnin määritelmä. Tämän jälkeen tarkastellaan keskeisiä rekrytointiprosessia kuvaavia malleja erikseen organisaation ja työnhakijan näkökulmista sekä esitellään niiden teorettinen tausta. Näiden pohjalta esitellään tutkimusta varten kehitetty integroitu rekrytointiprosessimalli, joka yhdistää organisaation ja hakijan näkökulmat yhdeksi kokonaisuudeksi. Malli toimii tutkimuksen teorettisena viitekehysenä ja ohjaa empiiristä tutkimusta. Lopuksi mallia tarkastellaan erikseen organisaation ja hakijan näkökulmista, keskittyen erityisesti niihin tekijöihin, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä.

### 2.1 Rekrytoinnin määritelmä

Rekrytointi voidaan nähdä prosessina, jossa pyritään houkuttelemaan tarpeellinen määrä tarvittavia taitoja omaavia hakijoita hakemaan organisaation työpaikkoja (Thebe & Van Der Waldt, 2014). Tarkemmin, se tarkoittaa organisaation toimia ja käytäntöjä, joilla pyritään tunnistamaan ja houkuttelemaan päteviä hakijoita ja vaikuttamaan heidän työpaikkavalintoihinsa (Ployhart, 2006). Tämä tutkimus keskittyy ulkoiseen rekrytointiin, jonka Breaugh (2008) määrittelee toimina, joilla pyritään tuomaan avoin työpaikka organisaation ulkopuolisten hakijoiden tietoon, herättämään heidän kiinnostuksensa, houkuttelemaan heidät hakemaan paikkaa, ylläpitämään kiinnostusta koko rekrytointiprosessin ajan mahdolliseen työtarjoukseen asti ja lopulta vaikuttamaan työtarjouksen hyväksymiseen.

Näkemyksestä riippuen, rekrytointi ja valinta muodostavat yhdistettynä rekrytoinnin prosessin tai ovat kaksi peräkkäistä erillistä prosessia (Sołek-Borowska & Wilczewska, 2018). Rekrytoinnin tarkoituksena on houkuttaa hakijoita, kun taas valinnan tavoitteena on palkata sopivimmat ja pätevimmät henkilöt (Karim, 2021). Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa rekrytointiprosessiin, mutta myös tutkimuksen kannalta relevantteja valintaprosessin osa-alueita on sisällytetty mukaan.

## 2.2 Tutkimuksen rekrytointiprosessimalli ja teoreettinen tausta

Erilaisia rekrytointiprosesseja ja -malleja on esitetty useita niin organisaation kuin hakijankin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa rekrytointia ei tarkastella ainoastaan yksittäisen teoreettisen mallin kautta, vaan useita olemassa olevia malleja yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on muodostaa tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen malli, joka mahdollistaa rekrytointiprosessin tarkastelun samanaikaisesti sekä organisaation että työnhakijan näkökulmista sekä näiden välisestä vuorovaikutuksesta.

Rekrytointia tarkastellaan ensin organisaation näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta prosessi alkaa yleensä suunnittelulla, jossa kartoitetaan kysyntää ja tarjontaa ja jota seuraa operationaalisemmat vaiheet (Thebe & Van Der Waldt, 2014). Rekrytoinnin dynaamisuuden tutkimuksessa on päädytty siihen näkemykseen, että rekrytointi etenee organisaation näkökulmasta kolmessa Barberin (1998) esittämässä vaiheessa: 1) sopivien hakijoiden houkuttelu, 2) hakijoiden kiinnostuksen ylläpito ja 3) hakijoiden työhön sitouttaminen ja valintapäätöksiin vaikuttaminen (Dineen & Soltis, 2011). Ma & Allenin (2009) tiivistelmän mukaan Barberin (1998) prosessin ensimmäisessä vaiheessa organisaatio valitsee kohderyhmät ja viestinnän keinot, pyrkii kiinnittämään haluttujen hakijoiden huomion ja houkuttelemaan sopivissa määrin hakijoita hakemaan paikkaa. Tämän vaiheen tyypillisenä lopputuloksena ovat organisaation vetovoima ja hakijoiden hakuhaluus. Toisessa vaiheessa yritys aloittaa valintaprosessin ja pyrkii vakuuttamaan lupaa- vat hakijat. Hakijat tutustuvat organisaatioon syvemmin esimerkiksi haastattelujen, vierailujen tai muiden tapaamisten kautta. Organisaation vetovoima ja mahdollisen työtarjouksen hyväksymisaikkeit ovat tämän vaiheen olennaisimmat lopputulokset. Viimeisen vaiheen lopputulos on puolestaan tarjotun työtarjouksen hyväksyminen.

Tausta-ajatus on, että tietyillä rekrytointitoimilla voidaan vaikuttaa hakijoiden määrään ja tyyppiin, siihen, vetäytyykö hakijat rekrytoinnista tai hyväksyvätkö he lopulta työtarjouksen (Breugh & Starke, 2000). Täten Barberin (1998) mallia voidaan soveltaa tämän

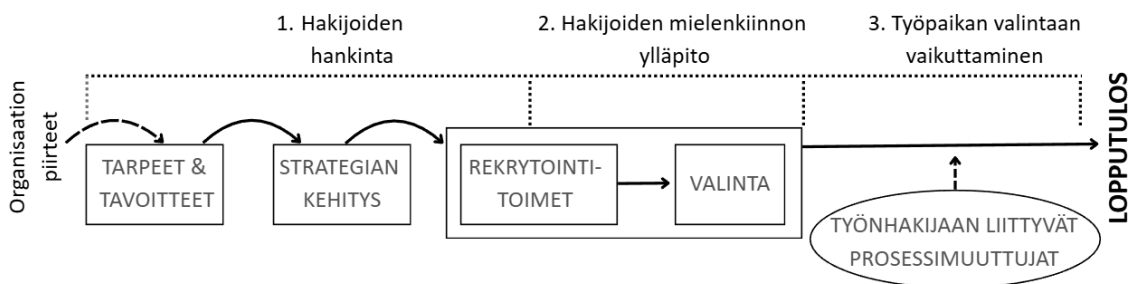
tutkimuksen tarkoitukseen, jossa pyritään ymmärtämään, kuinka miesvaltaiset organisaatiot voisivat ensinnäkin löytää enemmän naishakijoita ja toisekseen vaikuttaa heidän päätöksiinsä liittyä organisaatioon.

Organisaation näkökulmasta rekrytointivaiheita on kirjallisuudessa jaettu vieläkin pienempiin osiin. Breugh ja Starke (2000) esittelivät rekrytointimallin, joka koostuu viidestä vaiheesta: rekrytoinnin tavoitteista, strategian kehittämisestä, rekrytointitoimien toteuttamisesta, prosessimuuttujien vaikutuksesta rekrytointiprosessiin ja rekrytoinnin lopputuloksista. Tämä viisivaiheinen malli ottaa mukaan myös hakijaan liittyvät tekijät työnhakijaan liittyvien prosessimuuttujien muodossa ja niiden merkittävän vaikutuksen rekrytoinnin lopputuloksiin, minkä takia malli on merkittävä tutkimuksen kannalta.

Työnhakijaan liittyvät prosessimuuttajat tarkoittavat työnhakijoihin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat rekrytoinnin lopputuloksiin (Breugh & Starke, 2000). Ne linkittävät työnhakijan rekrytointiprosessin organisaation rekrytointiprosessin lopputuloksiin ja auttavat ymmärtämään, miksi tietyt rekrytointitoimet johtavat tiettyihin lopputuloksiin. Täten, mikäli organisaatio haluaa kehittää rekrytointiprosessiaan tietynlaisten hakijoiden rekrytoimiseksi, työnhakijaan liittyvät prosessimuuttajat ovat avainasemassa. Näitä muuttujia ovat esimerkiksi hakijoiden huomion saamiseen liittyvät tekijät, hakijoiden kiinnostukseen ja houkuttelevuuteen liittyvät tekijät, hakijoiden odotukset ja itsetuntemus, hakijoiden päätöksenteon prosessi sekä se, kuinka he tulkitsevat organisaation viestit ja signaalit (Breugh, 2008). Ymmärtämällä hakijoita ja heidän kauttaan organisaation rekrytointiprosessiin vaikuttavia työnhakijaan liittyviä prosessimuuttujia voidaan olennaisesti vaikuttaa rekrytointiprosessin sisältöön, sen tavoitteiden saavuttamiseen ja lopputuloksiin organisaation näkökulmasta.

Edellä mainitut mallit keskittyvät pääasiassa rekrytointiin eivätkä niinkään valintaprosessiin. Theben ja Van Der Waldtin (2014) malli yhdistää rekrytointi- ja valintaprosessin yhdeksi 19 vaiheen kokonaisuudeksi, joka kuvaa konkreettisia ja käytännönläheisiä rekrytointi- ja valintatoimia yhtenä kokonaisuutena, jota on myös hyödynnetty tämän

tutkimuksen rekrytointiprosessimallin luomisessa. Edellä mainitut mallit ovat luonteeltaan ”perinteisiä”. Moderneja e-rekrytoinnin ja valinnan prosesseja ovat puolestaan esille esimerkiksi Stone ja muut (2013) sekä Sofek-Borowska ja Wilczewska (2018), jotka kuvaavat nykyajan sähköisen rekrytoinnin erityispiirteitä. Edellä mainitut mallit voidaan yhdistää yhdeksi kattavaksi organisaation näkökulmaa kuvaavaksi malliksi tukemaan tämän tutkimuksen tarkoitusta (Kuvio 1).



**Kuvio 1.** Organisaation rekrytointiprosessi (mukaillen esim. Breaugh & Starke, 2000; Barber, 1998; Thebe & Van De Walddt, 2014)

Hakijan näkökulmasta prosessi on erilainen. Työnhaku itsessään tarkoittaa hakijan aloitteesta tehtyjä tavoitteellisia toimia vastauksena yksilön kokemaan epätyytyväisyyteen työllistymistavoitteensa ja työllistymistilanteensa välillä (Kanfer ja muut, 2001). Hakijoiden näkökulmasta rekrytointi on työn valintaprosessi, jonka aikana kuljetaan useiden vaiheiden läpi (Boswell ja muut, 2003). Koska hakijoiden tietoisuus kasvaa rekrytointiprosessin edetessä, hakijoille tärkeät tekijät niin työssä kuin sen valinnassakin todennäköisesti muuttuvat rekrytointiprosessin aikana saadun tiedon mukana (Boswell ja muut, 2003). Täten onnistuneen rekrytoinnin kannalta organisaation tulee ymmärtää hakijoiden valintoihin ja päätöksentekoon vaikuttavat tekijät prosessin eri vaiheissa.

Tiedon lisääntymisen ja tiedon merkityksen ollessa olennaisessa roolissa voidaan signaaliteoriaa pitää yhtenä relevanteimmista taustateorioista. Sen perusajatus on, että yksilöt tekevät päätelmiä ja päätöksiä heille saatavilla olevan tiedon perusteella (Taj, 2016). Signaaliteorian mukaan oletetaan, että organisaatiot viestivät ulospäin informaatiota, jonka perusteella työnhakijat muodostavat käsityksiä organisaatiosta (Connelly ja muut, 2011).

Organisaation viestimät signaalit kuvastavat tyypillisesti esimerkiksi organisaation arvoja, joilla voidaan vaikuttaa hakijoiden päätöksentekoon. Toisin sanoen, työnhakijoille muodostuu vaikutelma organisaatiosta muun muassa sen viestinnän ja materiaalien perusteella (Nichols ja muut, 2023) ja organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan tähän vaikutelmaan niillä signaaleilla, joita se hakijoille lähettää (Connelly ja muut, 2011).

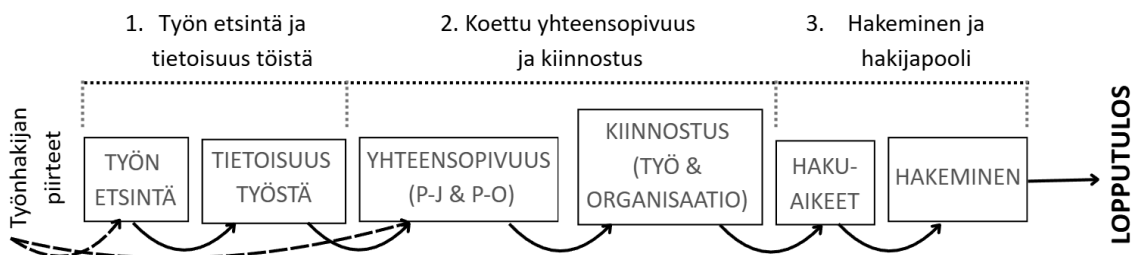
Signaaliteorian kolme keskeistä elementtiä ovat signaalien lähettäjä, signaali ja signaalien vastaanottaja (Taj, 2016). Lähettäjänä voi toimia esimerkiksi organisaatio, sen työntekijät tai rekrytoijat, joilla on yksityistä tietoa, jota ulkopuolisilla, kuten hakijoilla, ei välttämättä ole. Koska signaaliteoria toimii vastavuoroisesti, myös työnhakija voi toimia vastasignaalien lähettäjänä. Signaali itsessään on tahallisesti tai tahattomasti välitetty viesti. Signaaliteoria keskittyy pääasiassa positiivisten signaalien tarkoituksenmukaiseen lähettämiseen, mutta luonteeltaan erilaisia signaaleja, kuten negatiivisia signaaleja, voidaan lähettää myös tahattomasti (Connelly ja muut, 2011). Signaalien vastaanottajat, eli tyypillisesti työnhakijat, ovat ulkopuolisia, joilta puuttuu tietoa, jota he haluaisivat saada. Jos vastaanottaja ei etsi tietoa signaaleista, prosessi ei toimi (Connelly ja muut, 2011).

Tämän tutkimuksen rekrytointi- ja työnhakuprosessimalli hakijanäkökulmasta pohjautuu pitkälti Acikgozin (2019) malliin, jonka pohjateorian toimii Schneiderin (1987) kehittämä kolmen vaiheen vetovoima–valinta–poistumamalli eli ASA-malli (Attraction–Selection–Attrition). Hänen mukaansa ASA-mallin mukaan ihmiset hakeutuvat eri tavoin eri organisaatioihin sen perusteella, kuinka yhteensopiviksi he kokevat omat ja organisaation arvot. Hakijat valitsevat näin eri vaihtoehtoista itselleen sopivimmat organisaatiot. Organisaatiot puolestaan valitsevat sopivimmat henkilöt erilaisilla muodollisilla ja epämuodollisilla menettelyillä ja lopuksi valitut henkilöt valitsevat, haluavatko yritykseen.

Yhteensopivuutta voidaan arvioida kahdella tavalla. Hakijan ja organisaation yhteensopivuus (person-organization fit, eli P-O) tarkoittaa työnhakijan ja organisaation kulttuurin välistä yhteneväisyyttä, esimerkiksi arvojen, uskomusten ja persoonallisuuden osalta (Carless, 2005). Erityisesti työnantajan maineella on tutkittu olevan yhteys hakijoiden

määrään ja laatuun (Turban ja Cable, 2003). Hakijan ja työn yhteensopivuus (person-job fit, eli P-J) tarkoittaa vastaavasti yhteensopivuutta työhön. Niistä erityisesti palkkaus ja edut, työnkuva sekä työn piirteet itsessään ovat yhteydessä hakijoiden kiinnostukseen (Chapman ja muut, 2005; Uggerslev ja muut, 2012)

Acikgozin (2019) malli työnhakijan näkökulmasta rekrytointiprosessiin koostuu seuraavista vaiheista: työn etsinnästä, tietoisuudesta avoimesta työpaikasta, yhteensopivuuden arvioinnista, kiinnostuksen muotoutumisesta, hakuaikeista ja hakemisesta. Hakijan näkökulmasta rekrytointiprosessi, eli työnhakuprosessi, voidaan tiivistää kuvion 2 mukaisesti. Mallissa vaiheet on esitetty kolmena päävaiheena: työn etsintä ja tietoisuus töistä, koettu yhteensopivuus ja kiinnostus, hakeminen ja hakijapooli.



**Kuvio 2.** Työnhakijan hakuprosessi (mukaillen Acikgoz, 2019).

Usein organisaation ja hakijan näkökulmista rekrytointia on tutkittu erillään ja kirjallisuudessa harvoin käsitellään niiden vuorovaikutusta keskenään. Tästä syystä myös useat teoriat ovat kehittyneet toisistaan erilleen. Acikgozin (2019) mukaan työnhakuun liittyvän tutkimuksen tulee huomioida sekä työnhakijoiden että organisaatioiden näkökulma, jotta suositukset olisivat käytännössä hyödyllisiä. Eli jotta työllistymisprosessin vaiheet ja vuorovaikutus organisaation ja työnhakijoiden välillä voidaan hahmottaa kokonaisuudessaan, tarvitaan integroitu malli, joka yhdistää niin organisaation kuin hakijoiden näkökulmien prosessit yhdeksi malliksi, joka visualisoi prosessien vuorovaikutuksen.

Organisaation rekrytointiprosessissa ja työnhakijan työnhakuprosessissa on useita yhtäläisiä vaiheita, kuten etsiminen, viestintä, arviointi, päätöksenteko ja vaikuttaminen, jotka voidaan asettaa myös ASA-mallin kontekstiin (Acikgoz, 2019). Acikgozin (2019)

mukaan ensimmäisessä vaiheessa (Attraction) organisaatio määrittelee tarpeet ja tavoitteensa ja niiden perusteella etsii ja pyrkii houkuttelemaan sopivia hakijoita rekrytointikanavien kautta. Organisaation käyttämät viestintätavat ja kanavavalinnat vaikuttavat siihen, millaiset hakijat ylipäättään tulevat tietoisiksi ja kiinnostuvat työpaikkailmoituksista. Vetovoima syntyy, kun organisaation tarjoamat tiedot ja viestintä tavoittavat hakijat, joiden piirteet ovat yhteensopivia. ASA-mallin toinen vaihe on valinta (Selection), jossa organisaatio arvioi hakijoita ja valitsee tarpeita vastaavat hakijat jatkoon. Valinnassa arvioidaan yhteensopivuutta eri osa-alueilta. ASA-mallin viimeinen vaihe, pysyminen tai poistuminen (Attrition) viittaa siihen, että organisaatio päättää, pyrkiikö vakuuttamaan hakijan ottamaan työtarjouksen vastaan vai jättääkö hakijan pois prosessista.

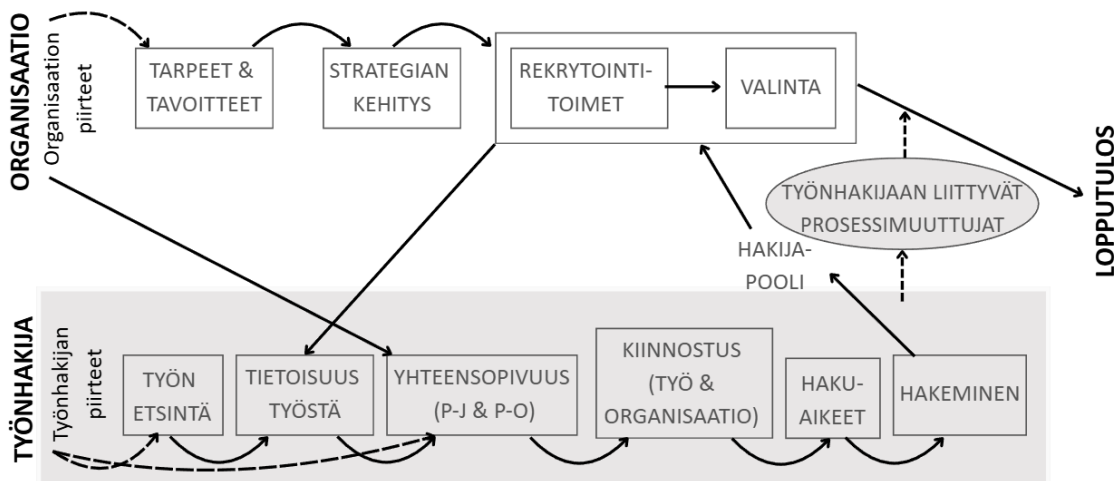
Työnhakijan osalta Acikgozin (2019) mukaan ASA-mallin ensimmäisessä vaiheessa, vetovoimassa (Attraction), hakija etsii tietoa kiinnostavista työpaikoista ja arvioi, mitkä niistä vastaavat hänen tarpeitaan, toiveita ja mieltymyksiään. Vetovoima syntyy viestinnän ja rekrytointikanavien kautta, ja hakijan omat ominaisuudet (esim. kommunikaatiotapojen preferenssit) vaikuttavat siihen, mitä työpaikkoja hän ylipäättään huomaa. Toisessa vaiheessa, valinnassa (Selection), hakija arvioi vaihtoehtojaan ja tekee päätöksiä esimerkiksi siitä, jatkaako hakemista vai hakeeko tarjolla oleviin paikkoihin, ja siten liittyy osaksi organisaation hakijapoolia. Hakija arvioi lisäksi henkilö–työ/organisaatio-yhteensopivuutta omien tarpeidensa, kykyjensä ja organisaation tarjoaman tiedon perusteella. Viimeisessä vaiheessa, pysymisessä tai poistumisessa (Attrition), hakija tekee lopullisen päätöksen hakemisesta, jatkamisesta, vetäytymisestä tai työpaikan vastaanottamisesta.

ASA-malli korostaa rekrytinnin merkitystä organisaation olemuksen muovaamisessa, sillä organisaatio voi vaikuttaa siihen, millaisia hakijoita houkutellaan ja valitaan (Acikgoz, 2019). Täten ASA-mallin voidaan nähdä olevan tämän tutkimuksen yhdistetyn mallin teoreettinen perusta, joka tukee hakijan ja organisaation näkökulmien mielekästä yhdistämistä saman teorian avulla. Tämän tutkimuksen kannalta relevantit organisaation ja hakijan näkökulmien prosessien vaiheet (Kuviot 1 ja 2) on yhdistetty kuviossa 3 yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa mallit ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Tässä keskinäisessä vuorovaikutuksessa työnhakijat ja organisaatiot etsivät toisiaan, viestivät toisilleen, arvioivat vaihtoehtoja ja pyrkivät vaikuttamaan toistensa päätöksiin. Hakijoiden toiminta perustuu yksilötason psykologisiin tekijöihin, kuten persoonallisuuteen ja minäpystyvyyteen (esim. Kanfer ja muut, 2001; Sauermann, 2005), kun taas organisaatioiden rekrytointi määräytyy esimerkiksi strategian, kulttuurin ja toimintaympäristön tyylisistä organisaatiotekijöistä (Phillips & Gully, 2015). Kuvion 3 mallin keskeinen lisäarvo aiempaan kirjallisuuteen nähden onkin se, että se yhdistää työnhakijan prosessin organisaation rekrytointiprosessiin työnhakijaan liittyvien prosessimuuttujien kautta. Näin mahdollistetaan tarkastelu siitä, miten hakijan kokemukset, tulkinnat ja päätöksenteko välittävät organisaation rekrytointitoimien vaikutuksia rekrytoinnin lopputuloksiin.

Kuviossa 3 tummalla pohjalla kuvatut tekijät, eli työnhakijan hakuprosessi ja siitä muodostuvat työnhakijalähtöiset rekrytointiprosessin lopputulokseen vaikuttavat prosessimuuttajat, ovat tämän työn tutkimuksen keskiössä. Tässä tutkimuksessa työnhakijaan liittyvät prosessimuuttajat ymmärretään hakijan hakuprosessin aikana muodostuviksi tekijöiksi, kuten käsityksiksi, kokemuksiksi ja arvioiksi. Empiirisessä osiossa tarkastellaan näitä tekijöitä, jotta voidaan ymmärtää niiden yhteys organisaation rekrytointitoimien vaikutuksiin ja siihen, kuinka ne muovaavat rekrytoinnin lopputuloksia.

Malli toimii tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakenteellisena perustana, jonka avulla työnhakijan näkökulmasta tuotettu tieto voidaan kytkeä organisaation rekrytointiprosessin kehittämiseen, eli tutkimuksen tavoitteeseen tuottaa naishakijoista tietoa rekrytoinnin kehittämisen tueksi. Muodostettu malli jäsentää rekrytointiprosessin keskeiset vaiheet sekä tunnistaa niihin liittyvät tekijät, erityisesti työnhakijaan liittyvät prosessimuuttajat, joiden kautta organisaation rekrytointitoimet vaikuttavat lopputuloksiin tämän tutkimuksen kontekstissa.



Kuvio 3. Tutkimuksen rekrytointiprosessimalli.

Vaikka prosessit on esitetty lineaarisesti, on olennaista huomata, ettei rekrytointiprosessi käytännössä usein etene lineaarisesti, etenkin sähköisessä rekrytoinnissa. Sähköiselle rekrytoinnille on tyypillistä, että hakijoiden houkuttelun kanssa samanaikaisesti edistetään myös rekrytointi- ja valintaprosessia pidemmälle, kuten käsitellään hakemuksia ja kommunikoidaan hakijoiden kanssa, toisin kuin perinteisessä rekrytoinnissa, jossa vaiheet ovat peräkkäisiä (Sołek-Borowska & Wilczewska, 2018).

### 2.3 Organisaation näkökulma rekrytointiin

Seuraavaksi tarkastellaan kuvion 3 mallia organisaation näkökulmasta vaiheittain, keskittyen tämän tutkimuksen kontekstin erityispiirteisiin.

**Tarpeet ja tavoitteet.** Organisaation näkökulmasta rekrytointiprosessi alkaa rekrytointitarpeen tunnistamisella sekä avoimen paikan ja muiden rekrytoinnin suunnittelun keskeisten avaintekijöiden määrittämisellä (Thebe & Van Der Waldt, 2014), kuten roolin työtehtävät, vaatimukset sekä osaajaprofiili (Slavić ja muut, 2017). Ennen strategian kehitystä on myös hyvä tarkistaa organisaation rekrytointikäytänteet (Thebe & Van Der Waldt, 2014). Tässä vaiheessa rekrytoinnin tavoitteet tarkennetaan, sillä ilman selkeitä tavoitteita on haastavaa suunnitella toimiva rekrytointistrategia (Rynes & Barber, 1990).

Organisaation piirteet, kuten maine, koko, sijainti ja työympäristö, vaikuttavat organisaation rekrytointiprosessiin, kuten siihen, miten hakijoita etsitään (Acikgoz, 2019).

Organisaatioilla voi olla erilaisia rekrytoinnin tavoitteita, kuten tietynlainen aikajana, tietynlaiset hakijat (kuten koulutus, työkokemus, diversiteetti tai taidot) ja hakijoiden määrä (Breugh, 2008). Tavoitteet voivat olla myös rekrytoinnin jälkeisiä, kuten työntekijöiden sitoutumiseen tai suoriutumiseen liittyviä. Tyypillinen tavoite on saada avoin rooli mahdollisimman monen pätevän hakijan tietoisuuteen ja saada heidät hakemaan paikkaa (Acikgoz, 2019). Tavoitteita kannattaa kuitenkin pohtia suuren hakijamäärän lisäksi laajemmin (Breugh & Starke, 2000). Tämä on tärkeää etenkin naisten rekrytoinnissa miesvaltaisille aloille, joissa naishakijoiden määrä on lähtökohtaisesti pieni.

Ymmärrys ja tavoitteen määrittely sen suhteen, keitä halutaan rekrytoida ja miksi, ovat edellytys toimivan rekrytointistrategian suunnittelulle (Breugh & Starke, 2000). Kohdistamalla rekrytoinnin tiettyihin hakijoihin, hakijoille voi tulla tunne, että organisaatio on erityisen kiinnostunut juuri heistä, mikä nostaa heidän odotuksiaan työn saamisesta, mikä voi taas kasvattaa todennäköisyyttä hakea paikkaa ja pysyä kiinnostuneena koko rekrytointiprosessin ajan (Breugh, 2008). Acikgozin (2019) mukaan on useita selittäviä tekijöitä, mitkä vaikuttavat organisaation rekrytointiaktiviteettien tehokkuuteen ja hakijoiden houkuttelussa onnistumiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi hakijan piirteet, työn ja organisaation piirteet ja koettu yhteensopivuus näiden välillä. Työnhakijan piirteisiin kuuluvat esimerkiksi hänen arvonsa, tarpeensa, kiinnostuksen kohteensa ja persoonallisuutensa. Työn ja organisaation piirteitä voivat olla esimerkiksi palkka, edut, työajat sekä organisaatioon liittyvät tekijät, kuten organisaation imago, koko, työympäristö ja sijainti.

Hakijan ja työn piirteillä on vaikutusta hakijaan usealla tavalla. Ensimmäkin hakijan ja työn tai organisaation ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten houkuttelevalta työpaikka tuntuu hakijalle (Breugh, 2008). Havaitut piirteet siis muokkaavat hakijan käsitystä siitä, kuinka hyvin hakija ja työpaikka sopivat yhteen, mikä puolestaan vaikuttaa

kiinnostukseen hakea paikkaa. Organisaation on siis hyvä pohtia omia ja hakijajoukkonsa piirteitä yhteensopivuuteen liittyvien tekijöiden kannalta.

Toisekseen piirteillä on vaikutusta siihen, miten hakijat etsivät työpaikkoja ja miten organisaatiot etsivät hakijoita ja viestivät avoimista paikoista. Acikgozin (2019) mukaan työnhakijat voivat olla aktiivisia, eli sellaisia, jotka etsivät työtä ja joiden houkutteluun voidaan käyttää passiivisempia keinoja, tai työnhakijat voivat olla passiivisia, eli eivät välttämättä etsi, mutta voisivat olla avoimia hakemaan mahdollisuuden tullessa, jolloin heidän houkuttelussaan on otettava aktiivisempi ja kohdistetumpi ote. Heidän mukaansa se, ketä organisaatio tavoittelee, ohjaa sitä, ketkä ylipäättään saavat tiedon työstä, joka vaikuttaa siihen, että osa hakijoista putoaa pois jo alkuvaiheessa. He toteavat, että siten jokaiselle työpaikalle muodostuu oma rajattu hakijajoukko, johon organisaatio voi vaikuttaa määrittelemällä, keitä halutaan rekrytoida.

Viimeiseksi organisaation lähettämien signaalien tehokkuus ja se, kuinka ne ymmärretään tai tulkitaan, riippuvat vastaanottajan piirteistä (Connelly ja muut, 2011). Siksi on tärkeää ymmärtää valittua kohderyhmää ja heidän ajatusmaailmaansa, jotta strategia ja rekrytointiaktiviteetit voidaan suunnitella juuri heille tehokkaiksi. Toisin sanoen, jotta hakija voi alun perin arvioida sopivuuttaan organisaatioon ja työhön, hänen täytyy ensin saada tietoa työpaikasta, mikä tarkoittaa, että organisaation tulee löytää keinot tuoda työpaikka oikeiden hakijoiden tietoon (Acikgoz, 2019). Organisaation tulee myös miettiä, kuinka se haluaa itsestään viestiä, jotta työnhakijat kokisivat paikan sellaiseksi, jota he haluavat hakea (Chapman ja muut, 2005).

Voidaan tiivistää, että osana tarpeiden tunnistamisen ja tavoitteiden määrittelyn vaihetta määritellään, millaisia henkilöitä halutaan rekrytoida ja keihin rekrytointi kohdistetaan. Määrittelemällä ja tuntemalla kohderyhmä voidaan vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen erityisesti organisaation rekrytointiprosessin seuraavien vaiheiden, rekrytointistrategian ja -aktiviteettien aikana, joka on tämän tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymyksien lähtökohta.

**Strategian kehitys ja rekrytointi- ja valintatoimet.** Tarpeiden ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen kehitetään rekrytointistrategiaa ja -toimia. Rekrytointistrategian kehittämisessä relevantteja kysymyksiä ovat esimerkiksi, miten ajoittaa rekrytointi, millainen viesti hakijoille halutaan välittää, mistä kanavista heidät tavoitetaan ja miten, mikä on budjetti tai millainen työtarjous voidaan tehdä (Breaugh, 2008). Kuvion 3 rekrytointiprosessimallin mukaisesti organisaation ja hakijan rekrytointiprosessit kohtaavat, kun strategian kehityksen jälkeen rekrytointitoimet alkavat ja hakijat tulevat tietoisiksi työpaikasta.

Ulkoisen rekrytoinnin, eli tämän tutkimuksen fokuksen, rekrytointitoimien käytännön esimerkkejä ovat muun muassa mainonta, kampusrekrytointi, suositukset, suorat yhteydenotot, rekrytointiyritysten hyödyntäminen ja ammatilliset verkostot (esim. Zottoli & Wanous, 2000). Strategian kehityksen ja rekrytointi- ja valintatoimien vaiheeseen kuuluu myös esimerkiksi rekrytointimainonta ja -viestintä, hakijoiden vierailut, haastattelut, hakijoiden testaaminen ja arviointi ja työtarjouksen antaminen.

Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida hakijoiden hakijakokemus rekrytoinnin aikana, koska sillä näyttäisi olevan olennainen merkitys hakijoiden työnvalinnalle (Boswell ja muut, 2003; Rynes & Barber, 1990). Rekrytoinnissa ei siis riitä, että hakijoita, tai tämän tutkimuksen kontekstissa naishakijoita, saadaan houkuteltua hakemaan työtä, vaan yhtä tärkeää on viedä rekrytointi onnistuneesti loppuun asti ja vakuuttaa lupaavat hakijat ottamaan työtarjous vastaan.

Signaaliteoriaan perustuva kohdennettu rekrytointi, joka liittyy vahvasti kohderyhmän määrittelyyn, on esimerkki tehokkaasta rekrytointistrategiasta vähemmistöjen rekrytoinnissa. Kohdennetun rekrytoinnin pääajatus on valita rekrytointitoimet tietyn määritellyn kohderyhmän mukaan, jotta heidät saavutetaan ja vakuutetaan tehokkaasti, esimerkiksi oikeilla rekrytointikanavilla ja signaaleilla. Kohdennetun rekrytoinnin käytöstä naisten rekrytoinnissa miesvaltaisille aloille on kirjoitettu aiemmassa tutkimuksessa (esim. Avery & McKay, 2006; DePatie ja muut, 2022). Kohdennetussa rekrytoinnissa

organisaatioon liittyvää tietoa räätälöidään ja esitellään halutuille henkilöille, tarkoituksena vaikuttaa heidän päätöksentekoonsa (Boswell ja muut, 2003; Newman & Lyon, 2009) ja vaikutelmaan yrityksestä (Avery & McKay, 2006). Kohdennetun rekrytoinnin käyttäminen ensivaikutelman luomisessa etenkin rekrytoinnin alkuvaiheissa voi olla erityisen tehokasta naisten rekrytoinnissa miesvaltaisille aloille (DePatie ja muut, 2022).

Oli strategia mikä tahansa, työntajakuva ja -maine ovat tunnetusti tärkeitä rekrytoinnin ja strategian osa-alueita, sillä ne vaikuttavat houkuttelevuuteen hakijoiden silmissä. Niiden tarkoituksena on erottaa organisaatio muista organisaatioista ja luoda mielikuva, jonka mukaan se on hyvä paikka työskennellä (Taj, 2016). Erilaiset mainostamistoimet ja rekrytointikäytännöt muokkaavat ja lisäävät tietoisuutta yrityksestä työnantajana (Avery & McKay, 2006), erityisesti kun korostetaan niitä työn tai organisaation piirteitä, jotka parantavat työn houkuttelevuutta hakijoiden näkökulmasta (Rynes & Barber, 1990).

Perinteisen työntajakuvan lisäksi monimuotoisuuden kirjallisuudessa on tuotu esiin erityinen työntajakuvan osa-alue nimeltään monimuotoisuusmaine (Avery & McKay, 2006). Vähemmistöihin kuuluvat hakijat, joihin naiset tässä kontekstissa lukeutuvat, odottavat saavansa parempaa kohtelua monimuotoiseksi koetuilta työpaikoilta (Nichols ja muut, 2023). Naiset kiinnostavat tutkitusti enemmän huomiota monimuotoisuuteen erityisesti sukupuolen osalta (Avery & McKay, 2006). Avery & McKay (2006) kehottavat organisaatiota arvioimaan realistisesti mainettaan ja työntajakuvaansa kohdennetun rekrytointistrategian luomisessa, sillä maineella on vaikutusta sopivan ja uskottavan lähestymistavan valinnassa. Heidän mukaansa työntajakuva ja sen kehittäminen ovat erityisen tärkeitä, kun halutaan parantaa monimuotoista rekrytointia, sillä hakijoiden käsitykset siitä, millainen organisaatio on ja millaista siellä on työskennellä, vaikuttavat heidän hakupäätöksiinsä sen kautta, kuinka he arvioivat sopivansa organisaatioon.

Averyn ja McKayn (2006) mukaan sen lisäksi, että organisaation on kannattavaa tuoda esille halunsa rekrytoida monimuotoisesti, on tärkeää myös viestiä hakijoille motiiveista sille. He korostavat, että organisaatioilla voi olla erilaisia motiiveja monimuotoisuuden

edistämiseksi, mutta sille itselleen tulee olla selvää, mitä ne aidosti ovat, sillä monimuotoisuutta vahvistavat rekrytointikäytännöt toimivat silloin, kun hakijat uskovat motiivien olevan aitoja. Edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että työnantajakuva ja -maineen, myös monimuotoisuusmaineen, kehittäminen on tärkeä osa strategian kehitystä, hyödyllinen kohdennetun rekrytoinnin työkalu ja merkittävä osa organisaation vaikutelmanhallintaa tämän tutkimuksen kontekstissa.

Myös vaikutelmanhallinta on tiivis osa strategiaa ja sillä viitataan tarkoituksellisiin tapoihin vaikuttaa hakijoiden käsityksiin organisaatiosta (Avery & McKay, 2006). Vaikutelmanhallinta on siis myös hyödyllinen työkalu kohdennetussa rekrytoinnissa (Avery & McKay, 2006) ja tarkoituksenmukainen tapa kontrolloida työnhakijoiden havaitsemia signaaleja organisaatiosta (DePatie ja muut, 2022). Hyödyt ovat jälleen nähtävissä etenkin rekrytoinnin alun houkutteluvaiheessa (Avery & McKay, 2006), sillä se vaikuttaa hakijoiden näkemykseen heidän sopivuudestaan yritykseen ja siten ensivaiheessa tapahtuvaan työnvalintaan (Cable & Edwards, 2004). Vaikutelmanhallintateorian mukaan organisaatiot voivat vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten työnhakijat kokevat sukupuolidiversiteettiä edistävät käytännöt (Windscheid ja muut, 2018).

Vaikutelmanhallintataktiikat jaetaan perinteisesti vakuuttaviin ja puolustaviin: vakuuttavat rakentavat organisaatiosta positiivista kuvaa kohdeyleisölle, kun taas puolustavat suojaavat mainetta ja minimoivat kielteistä huomiota (DePatie ja muut, 2022). Oikeissa konteksteissa sopivien vakuuttavien ja puolustavien taktiikoiden käytön arvioidaan olevan hyödyllistä naisten rekrytoinnissa miesvaltaisille aloille (Avery & McKay, 2006). Eri-tyisen tärkeänä vaikutelmanhallintataktiikkana tämän tutkimuksen kontekstissa nähdään kuitenkin Windscheidin ja muiden (2018) esittelemä uusi taktiikka: tunnustaminen. Tunnustamisen taktiikassa poikkeuksellisesti korostetaan organisaation puutteita joko epäsuorasti (nostetaan esiin tieto puutteesta, esimerkiksi että naisten osuus organisaatiossa on vain 10 %) tai suorasti (nostetaan esiin tieto, mutta myös ymmärrys asian ongelmallisuudesta ja korostetaan sitoutumista sen parantamiseen, eli esimerkiksi kertomalla toimintasuunnitelma tilanteen parantamiseksi tai konkreettiset julkiset tavoitteet).

Tunnustamisen taktiikka perustuu siis rehellisyyteen ja läpinäkyvyyteen, joihin perustuvat myös realistiset työn kuvaukset. Realististen työnkuvausten avulla hakijoille pyritään tarjoamaan sekä myönteistä että kielteistä rehellistä tietoa, jotta he arvioisivat yhteensopivuuttaan realistisemmin ja täten heidän odotuksensa pysyvät todenmukaisempina koko prosessin ajan (Breugh & Starke, 2000). On havaittu, että työilmoitus, joka sisältää kattavasti tietoa, koetaan houkuttelevammaksi (Allen ja muut, 2007) ja etenkin spesifi tieto edistää yhteensopivuuden arviointia (Roberson ja muut, 2005).

Tästä on luonnollista edetä viestintään osana strategiaa ja edellä esiteltyyn perustuen todeta, että viestintä ja se, millaisia signaaleja ja millaista kuvaa organisaatio välittää itsestään, ovat tärkeitä tämän tutkimuksen kontekstissa ja työnantajakuvan kehityksessä, sillä hakijoiden kiinnostus herätetään kommunikoinnin kautta. Tehokas viestintä vaatii sopivia viestintätapoja ja viestinnän tutkimuksessa on havaittu, että yksilöiden ominaisuuksilla on vaikutusta heidän mieltymyksiinsä esimerkiksi viestintäkanavien suhteen (Minsky & Marin, 1999). Siten viestijöiden ominaisuuksilla on vaikutusta sopivien tapojen valinnassa (Acikgoz, 2019), mikä jälleen korostaa kohderyhmän tuntemisen tärkeyttä.

On havaittu, että erityisesti vähemmistöhakijat kiinnittävät tietoisesti huomiota rekrytointimateriaaleihin ja muuhun organisaation viestintään, kuten yrityksen nettisivuihin ja työpaikkailmoituksiin (Nichols ja muut, 2023). Tämä perustuu siihen, että signaalien on havaittu vaikuttavan jopa suoraan niiden vastaanottajien näkemyksiin (esim. Kroeper ja muut, 2022). Esimerkiksi, kun organisaatio viestii olevansa monimuotoinen, vastaanottajat todennäköisesti kokevat organisaation olevan ainakin jossain määrin monimuotoinen todellisuudesta huolimatta (Kroeper ja muut, 2022). Naisten rekrytoinnin kirjallisuudessa muita organisaation viestintään liittyviä tekijöitä, joilla voidaan positiivisesti vaikuttaa naisten huomion saamiseen ovat viestinnän sukupuolineutraalius tai jopa feminiinisyyttä (Gaucher ja muut, 2011), monimuotoisuuden ja erityisesti naisten kuvastaminen (esim. (Kroeper ja muut, 2022; Murphy ja muut, 2007) ja naisten esille tuominen menestystarinoiden tai esikuvien muodossa (Shin ja muut, 2016).

Tästä päästään rekrytointistrategian ja -aktiviteettien viimeiseen osa-alueeseen, eli koettuun toiminnan rehellisyyteen (perceived behavioral integrity). Vaikka sopivalla strategialla voidaan edistää hakijoiden houkuttelua, sitä ei kannata rakentaa liioittelun tai epärehellisen tiedon varaan toivottujen tulosten saamiseksi, sillä organisaation välittämällä oikealla ja todenmukaisella tiedolla on keskeinen merkitys ja se todennäköisesti vaikuttaa hakijoiden päätöksentekoon (Connelly ja muut, 2011). Koettu toiminnan rehellisyys viittaa siihen, kuinka organisaation tekojen ja puheiden koetaan olevan linjassa keskenään (Simons, 2002). Hakijan näkemys yrityksen toiminnan rehellisyydestä muokkautuu signaaliteorian mukaisesti havaittujen signaalien kautta (DePatie ja muut, 2022) ja koettu toiminnan rehellisyys toimiikin tärkeänä linkkinä hakijoiden houkuttelun ja organisaation lähettämien signaalien välillä (Windscheid ja muut, 2016).

Väärin signaalien toistuva lähettäminen heikentää signaalien koettua aitoutta ja rehellisyyttä, jolloin signaalien lähettäjään, eli organisaatioon, liitetään väärin signaalien negatiiviset seuraukset signaalien vastaanottajien, eli hakijoiden, toimesta (Connelly ja muut, 2011). Mikäli organisaation puheet eivät ole linjassa todellisuuden kanssa, se voi johtaa ristiriitaisiin viesteihin ja sitä kautta yrityksen heikentyneeseen koetun toiminnan rehellisyyteen tai jopa yrityksen julkisen moraalisen rehellisyyden kuvaan (DePatie ja muut, 2022). Tämä voi karkottaa potentiaalisia hakijoita rekrytoinnin eri vaiheissa.

## 2.4 Hakijan näkökulma rekrytointiin

Viimeiseksi tässä luvussa tarkastellaan kuvion 3 mallia hakijan näkökulmasta vaiheittain, keskittyen tutkimuksen kontekstin erityispiirteisiin.

**Työn etsintä ja tietoisuus työstä.** Hakijan näkökulmasta rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe on työn etsintä ja tietoisuus työstä. Työn etsintää voidaan luokitella eri tavoin. Erään luokittelun mukaan työnhakukäyttäytyminen jakautuu valmisteleviin ja aktiivisiin työnhakutoimiin (Acikgoz, 2019). Valmisteleviin toimiin kuuluu tiedon kerääminen

potentiaalisista työpaikoista, kun taas aktiivisiin toimiin kuuluu varsinaiset työnhaun toimet, kuten hakemuksen jättäminen, haastattelut ja yhteydenpito työnantajiin (Acikgoz, 2019). Toisessa luokittelussa erotellaan työnhakuponnistelu, eli kuinka paljon vaivaa hakija käyttää työn etsimiseen, ja työnhaun intensiteetti, eli kuinka usein työnhakutoimia tehdään (Kanfer ja muut, 2001). Tietoisuus työstä tarkoittaa puolestaan sitä, että hakijat ja organisaatiot, joilla on yhteensopivia ominaisuuksia, havaitsevat toisensa ja siten hakijat tulevat tietoiseksi heille potentiaalisesti sopivasta työpaikasta (Acikgoz, 2019). Tällöin organisaation ja hakijan rekrytointiprosessit kohtaavat ensimmäisen kerran.

Hakijan ominaisuudet, kuten arvot, minäpystyvyys, koulutus, kokemus, tarpeet, sosiaalinen tuki ja persoona, vaikuttavat siihen, miten ja millä tavoin hän etsii työpaikkoja (Kanfer ja muut, 2001; Breugh & Starke, 2000). Nämä piirteet ja jotkin demografiset tekijät, kuten sukupuoli ja ikä, ohjaavat hakijoiden käyttämiä rekrytointikanavia, jolloin eri rekrytointikanavilla tavoitetaan erilaisia ihmisryhmiä (Newman & Lyon, 2009). Tästä syystä osana empiiristä osiota tutkitaan eri kanavien mielekkyyttä hakijoiden näkökulmasta.

**Koettu yhteensopivuus ja kiinnostus.** Hakijoiden kiinnostukseen roolia kohtaan vaikuttavat esimerkiksi työn houkuttelevuus, uskomus työtarjouksen saamisen todennäköisyydestä, muut potentiaaliset työmahdollisuudet sekä koettu työ- ja organisaatioyhteensopivuus (Breugh, 2008).

Hakijat vertaavat piirteitään työn ja organisaation piirteisiin ja arvioivat niiden perusteella koettua yhteensopivuuttaan (P-J- ja P-O-sopivuus), minkä vuoksi empiirisessä osiossa tarkastellaan hakijoiden tärkeiksi kokemia työn ja organisaation piirteitä. Tyypillisiä työn ja organisaation tekijöitä, joilla on havaittu olevan merkitystä yhteensopivuuden arvioinnissa, ovat instrumentaaliset tekijät, kuten työolot, työajat, palkka, edut ja sijainto sekä symboliset tekijät, kuten organisaation imago, maine ja työn arvostus (Schreurs & Syed, 2011). Aiempi tutkimus viittaa siihen, ettei hakijaveto voima muodostu ainoastaan työn objektiivisista piirteistä tai organisaation ominaisuuksista, vaan myös siitä, miten

hakija tulkitsee niiden vastaavan omia tarpeitaan, arvojaan ja tavoitteitaan (Uggerslev ja muut, 2012, Chapman ja muut, 2005).

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että naisten ja miesten suosimat organisaatioiden ja työnantajien piirteet eroavat toisistaan (esim. Freeman, 2003). On havaittu, että naiset etsivät työnantajissa miehiä todennäköisemmin esimerkiksi sukupuoleen, monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen liittyviä piirteitä (Freeman, 2003). Naiset saattavat jopa vältellä yrityksiä, jos he eivät koe niiden olevan sukupuolen osalta monimuotoisia (Avery ja muut, 2008), sillä naiset saattavat kokea, että miesvaltaiset organisaatiot eivät ole samalla linjalla heidän intressiensä kanssa tai että miesvaltaiset organisaatiot ovat jopa vihamielisiä naisten intressejä kohtaan (Jordan ja muut, 2009).

Freemanin (2003) tutkimuksen mukaan naiset toivoivat monimuotoisuuden lisäksi ystävällistä ja epäformaalia kulttuuria, sitä, että työntekijöiden yksilöllisyydestä välitetään ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa arvostetaan. Heidän mukaansa naiset arvostivat myös erityisesti ihmisiin liittyviä piirteitä, kuten kansainvälisesti monimuotoisia työkavereita, joiden kanssa heillä on jotain yhteistä. Samankaltaisuuksiin liittyen myös naisroolimallien, naismentorien ja naisvertaistuen merkitystä naishakijoiden kiinnostukseen on korostettu kirjallisuudessa (Blackburn, 2017). STEM-alojen naiset suosivat tutkimusten perusteella naismentoreita (Leavey, 2016) ja he kokevat suurempaa yhteenkuuluvuutta STEM-aloille luettuaan tarinoita menestyneistä STEM-alojen naisista (Shin ja muut, 2016). Voidaan siis tulkita, että naisille korostuvat niin sanotut feminiiniseksi luokitellut organisaation ja työn piirteet maskuliiniseksi luokiteltuihin piirteisiin nähden.

Näitä havaintoja voidaan tulkita sosiaaliteorian avulla, ja esimerkiksi Kim ja muut (2015) käsittelevätkin sosiaaliteoriaa miesten ja naisten välillä miesvaltaisilla työpaikoilla. He tiivistävät, että sosiaaliteorian mukaan ihmiset luovat identiteettejä eri ominaisuuksien perusteella erotellakseen itseään ja muita ihmisiä toisistaan. Heidän mukaansa ihmiset kategorisoivat itsensä ryhmiin, esimerkiksi sukupuolen tai kansallisuuden perusteella, ja siten tunnistavat oman identiteettinsä, joita voi olla useita. He kertovat tällaisen

sosiaalisen identifioinnin johtavan usein sisäryhmiin, jonka jäsenet jakavat samoja arvoja tai piirteitä, ja ulkoryhmiin, joita kohtaan sisäryhmän jäsenillä saattaa olla negatiivista suhtautumista.

Kimin ja muiden (2015) mukaan sosiaaliteoriaa voidaan soveltaa naisten asemaan miesvaltaisille aloille, jolloin naisten vähemmistö voidaan nähdä ulkoryhmänä ja miesten enemmistö sisäryhmänä. He arvioivat, että tällaisessa tilanteessa erityisesti naiset voivat kokea eron sisä- ja ulkoryhmien välillä kielteiseksi, joka voi vaikuttaa naisten yhteensopivuuden tunteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Päinvastaisesti, mikäli työntekijät kokevat kohtelun tasa-arvoiseksi ja reiluksi, he tuntevat vastavuoroista velvollisuutta organisaatiotaan kohtaan, mikä parantaa sitoutumista ja suoriutumista.

Nicholsin ja muiden (2023) mukaan ihmiset pyrkivätkin usein hakeutumaan sellaiseen ympäristöön, joka vahvistaisi heidän identiteettiään ja arvojaan. Myös he arvioivat, että naishakijat voivat olla kiinnostuneempia yrityksistä, joissa on heidän kaltaistaan henkilöstöä, eli esimerkiksi naisia, sillä se vahvistaa heidän identiteettiään. Tätä myötäillen DePatie ja muut (2022) havaitsivat, että organisaatioiden lähettämät sukupuolidiversiteettiä tukevat signaalit koettiin hyödyllisiksi naisten houkuttelemisessa, sillä silloin naiset kokivat parempaa yhteensopivuutta organisaation kanssa.

Signaalien vastaanottaja voi erottaa signaalien seasta turvasignaaleja ja uhkasignaaleja, jotka vaikuttavat kiinnostukseen ja yhteensopivuuden tunteeseen (Avery & McKay, 2006). Turvasignaalit vahvistavat positiivisesti vastaanottajan identiteettiä, kun taas uhkasignaalit tuntuvat päinvastaisesti syrjiviltä omaa identiteettiä vastaan (Avery & McKay, 2006). Identiteettiuhan (englanniksi identity threat) käsitteellä viitataan erilaisiin psykologisiin huoliin liittyen henkilön oman identiteetin saamaan arvostukseen muilta (Kroeper ja muut, 2022). Kroeper ja muut (2022) kertovat, että käytännössä identiteettiuhan kokeminen pohjautuu siihen, kuinka henkilön identiteettiä arvostetaan ympäristössä, kuinka hän kuuluu joukkoon tai kokeeko henkilö esimerkiksi häneen kohdistuvia stereotyyppioita, vähättelyä tai kunnioittamisen puutosta. Heidän mukaansa

identiteettiuhkaa koetaan esimerkiksi silloin, kun ympäristöstä on havaittavissa uhkasignaaleita siitä, että henkilöä ei välttämättä arvosteta kyseisessä ympäristössä. Identiteettiuhkaan johtavia signaaleita havaitaan heidän mukaansa erityisesti tilanteissa, joissa ryhmän vähemmistö on ulkopuolinen enemmistöön nähden ja aliedustettuna, eli esimerkiksi naisten ollessa vähemmistönä miesvaltaisessa ympäristössä.

Täten ei ole yllättävää, että työnantajakuvalla ja rekrytointiviestinnän kielellä on vaikutusta naishakijoiden kiinnostukseen ja yhteensopivuuden arviointiin. Mikäli rekrytointi-ilmoitus sisältää sukupuolittuneita maskuliinisia sanoja, se voi stereotyyppien kautta vaikuttaa naisten käsitykseen työnantajan ideaalikandidaatista ja sukupuolten tasa-arvosta organisaatiossa (Gaucher ja muut, 2011). Tämä voi selittää, miksi feminiinisesti tai vähintään neutraalisti sanoitetut rekrytointi-ilmoitukset ovat koettu Gaucherin ja muiden (2011) havaintojen perusteella naishakijoiden mielestä houkuttelevimmiksi. Gaucherin ja muiden (2011) mukaan rekrytointiviestinnän sanoitusten todettiin vaikuttavan siihen, kuinka naiset kokisivat yhteensopivuutta ja kuuluvuuden tunnetta organisaatiossa ja kuinka he kokevat heidän taitojensa vastaavan odotuksia.

**Hakuaikeet, hakeminen ja hakijapooli.** Hakijan prosessin seuraavat vaiheet koostuvat hakuaikeiden muodostumisesta, varsinaisesta hakemisesta ja siten organisaation hakijapooliin liittymisestä. Vaiheisiin voi kuulua useita erilaisia valintapäätöksiä, kuten valinta siitä, mitä työpaikkaa haetaan, pysytäänkö rekrytoinnissa mukana osana hakijapoolia tai otetaanko työtarjous lopulta vastaan.

Yksi merkittävä tekijä hakijan valintapäätöksessä on edellisessä vaiheessa esitelty yhteensopivuuden tunne (Acikgoz, 2019). Lisäksi hakijan valintapäätöksiin vaikuttavat hakijan omat ja muiden ihmisten subjektiiviset normit ja asenteet (Fishbein & Ajzen, 1975) sekä erilaiset valintatavoitteet, kuten mahdollisimman suuri yhteensopivuus omien tavoitteiden ja todellisten mahdollisuuksien välillä, mahdollisimman vähäinen vaivannäkö rekrytoinnissa, kielteisten tunteiden (kuten epäonnistumisen) välttäminen tai valintapäätöksen perusteltavuus (Sauer mann, 2005). Koska valintapäätökset ovat erittäin

relevantti osa hakijan rekrytointiprosessia, osana tätä empiiristä tutkimusta tarkastellaan erilaisia valintapäätöksiin vaikuttavia tekijöitä.

Rekrytoinnin alkuvaiheissa hakijoiden tietämys on usein rajoittunutta (DePatie ja muut, 2022). Hakuprosessin alkuvaiheessa hakijat lähinnä vertaavat mieltymyksiään haettaviin työnantajiin ja rooleihin, eikä lopullisella työn valinnalla ja alkuvaiheen mieltymyksillä ole välttämättä merkittävää yhteyttä (Boswell ja muut, 2003). Boswell ja muut (2003) havaitsivatkin, että hakijoiden työnhaun alkuvaiheen ja lopullisen valinnan kriteerit saattavat olla hyvin erilaisia. He havaitsivat, että hakijoille mieluisat työn piirteet ovat yksi työn valinnan olennaisista tekijöistä. Tietyt piirteet, kuten palkkaus ja koulutusmahdollisuudet, olivat alussa olleet erityisen tärkeitä tekijöitä hakijoiden hakupäätöksessä, mutta lopullisessa työn valinnassa niiden painoarvo olikin selkeästi tippunut ja toisenlaiset työn piirteet olivat nousseet selvästi tärkeämmiksi. Toisaalta he havaitsivat, että yritystason tekijät, kuten maine ja koko, olivat tasaisemmin mukana päätöksenteossa koko rekrytointiprosessin ajan, erityisesti työn hyväksymisvalinnassa rekrytoinnin loppuvaiheessa.

Rekrytoinnin alussa voidaan törmätä tilanteeseen, jossa hakija kokee kiinnostusta ja vetoa työpaikkaa kohtaan, mutta se ei välttämättä siitä huolimattakaan johda hakupäätökseen. Tätä selitetään termillä työllisyyskuilu (employment gap), joka tarkoittaa eroja nykyisen työllisyystilanteen ja tilanteen välillä, jonka haettava työpaikka oletettavasti tarjoaisi (Acigkoz, 2019). Jos nykyinen tilanne koetaan paremmaksi tai tarpeeksi hyväksi, se voi johtaa siihen, ettei houkuttelevaakaan työpaikkaa päädytä hakemaan (Acigkoz, 2019).

Vaikka työnhakija päätyisi hakemaan työtä, se ei takaa, että hakija pysyisi kiinnostuneena tai osana hakijapoolia rekrytoinnin myöhemmissä vaiheissa. Rekrytoinnin aikaisilla kokemuksilla ja tiedon lisääntymisellä on vaikutusta valintapäätöksiin, kuten hakijapoolissa pysymiseen tai työtarjouksen hyväksyntään (Swider ja muut, 2015; Walker ja muut, 2013). Lisäksi muilla työmahdollisuuksilla on raportoitu vaihtelevia vaikutuksia rekrytoinnin aikaiseen päätöksentekoon (Chapman ja muut, 2005; Uggerslev ja muut, 2012). Kirjallisuudessa on havaittu, että muilla työvaihtoehtoilla ei olisi suurta merkitystä

työtarjouksen hyväksyntään tai työn hakemiseen (Chapman ja muut, 2005), mutta toisaalta on näyttöä siitä, että muilla työvaihtoehtoilla olisi kuitenkin vaikutusta hakijapoolissa pysymiseen (Uggerslev ja muut, 2012). Voidaan siis todeta, että tärkeiksi koettujen työn ja organisaation tekijöiden lisäksi myös työllisyyskuilu voi muuttua tiedon lisääntyessä. Siten tiedon lisääntyminen rekrytointin aikana muokkaa koettua yhteensopivuutta ja sosiaalisten normien, asenteiden ja työllisyyskuilun vaikutusta päätöksiin.

On myös havaittu, että erityisesti negatiivisilla rekrytointikokemuksilla saattaa olla positiivisia kokemuksia todennäköisempi vaikutus hakijoiden päätökseen organisaatiossa työskentelystä (Rynes & Barber, 1990). Boswell ja muut (2003) esittivät, että etenkin rekrytointin loppuvaiheissa saattaa tulla esiin tekijöitä ja haasteita, jotka vaikuttavat merkittävästi työn hylkäämiseen. Heidän mukaansa erityisesti haastattelijan negatiivinen käytös ja asenne, organisaation heikko tiedottaminen ja epäonnistuneet vierailut organisaatiossa olivat negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

On siis todettu, että hakijoiden lopulliseen työn hyväksymiseen tai hylkäämiseen vaikuttavilla tekijöillä on eroavaisuuksia ja eri painoarvoja (Turban ja muut, 1993). Kuitenkin kirjallisuudessa oletetaan, että aiemmissa rekrytointin vaiheissa valintapäätöksiin vaikuttaneet tekijät vaikuttavat valintapäätöksiin myös myöhemmissä vaiheissa joissain määrin (Acikgoz, 2019).

Jotta rekrytointiprosessi voidaan viedä onnistuneesti loppuun asti, eli pitää naiset osana hakijapoolia myös hakemisen jälkeen ja saada heidät hyväksymään annettu työtarjous, naisten kokemia haasteita ja negatiivisia kokemuksia rekrytointin aikana on tärkeää ymmärtää, jotta niiden negatiivinen vaikutus valintapäätöksiin voidaan kitkeä pois (DePatie ja muut, 2022). Miesvaltaisilla aloilla miehet eivät välttämättä ole edes tietoisia useista niistä haasteista, joita naiset ovat kokeneet, minkä vuoksi niihin ei osata puuttua (Mor Barak ja muut, 1998). Jotta haasteisiin saadaan tietoisuutta, tulee asiaa tutkia naisten kokemusten ja näkökulmien kautta, minkä vuoksi naisten kokemat haasteet on nostettu yhdeksi tämän tutkimuksen empiirisen osion osa-alueeksi.

### 3 Tutkimusmetodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta ja esitellään sen aineisto, osallistujat sekä aineiston keruu- ja analysointimenetelmät. Lisäksi pohditaan tutkimuksen riskejä.

#### 3.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä oli sähköinen ja julkinen kyselylomake Webropol-alustalla. Kysely oli standardoitu, eli kyselyn sisältö kysyttiin kaikilta vastaajilta samalla tavalla (Saunders ja muut, 2007). Kyselylomake soveltuu laajalle ja hajanaiselle vastaajajoukolle (Vilkka, 2025) ja sen avulla oli mahdollista tavoittaa laaja ja monipuolinen joukko vastaajia, joiden oli mahdollista vastata kyselyyn heille sopivana ajankohtana. Kyselylomake soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita vastaajien mielipiteistä, arvoista ja kokemuksista (Tähtinen ja muut, 2020). Kysely suunnattiin naisille, jotka hakevat, opiskelevat tai työskentelevät teknologian tai tekniikan aloilla. Aineistonkeruu toteutettiin keväällä 2025. Se tehtiin anonymisti, jotta vastaajat kokivat mahdollisimman helpoksi jakaa rehelliset näkemyksensä ja kokemuksensa kyselyn aihepiireistä, mikä on yksi kyselylomakkeen eduista (Vilkka, 2025).

Kyselylinkkiä jaettiin useissa kanavissa, kuten naisille suunnattujen ja yleisten alan liittojen ja yhdistyksien kautta heidän sisäisissä uutiskirjeissään ja viestiketjuissaan (esim. TEKNA ry, Tekniikan alan naisverkosto, Women in Tech). Kyselyä jaettiin myös some-alustoilla, kuten Facebookissa relevanteissa ryhmissä (esim. Akateeminen ompeluseura) ja LinkedInissä muiden ja itseni toimesta sekä eri järjestöjen tileillä (esim. Naispolyteekkarit Ry). Lisäksi alan asiantuntijat jakoivat linkkiä omille kontakteilleen itsenäisesti.

Kyselylomake (Liite 1) sisälsi sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä, eli siinä yhdisteltiin määrällisiä ja laadullisia menetelmiä (Saunders ja muut, 2007). Määrälliset kysymykset olivat pääasiassa asteikollisia kysymyksiä (esim. Likert-asteikko) ja monivalintakysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla vastaajat pystyvät kuvailemaan tai tarkentamaan

kokemuksiaan ja näkemyksiään yksityiskohtaisemmin (Saunders ja muut, 2007). Yhdistämällä kaksi eri menetelmää pyrittiin saamaan sekä numeerista tietoa että syvempää ymmärrystä tutkittavista aiheista.

Kyselylomakkeen yksi tyypillinen riski on tutkimusaineiston kato, eli riski alhaiselle vastausprosentille (Tähtinen ja muut, 2020). Riski alhaisesta vastaajaprosentista realisoitui tämän tutkimuksen kohdalla, mutta siihen oli varauduttu etukäteen. Vastauskadon minimoimiseksi kyselyä levitettiin laajasti ja jokaisen halukkaan oli mahdollista osallistua tutkimukseen, mikäli vastaaja koki mielenkiintoa aihetta kohtaan ja sopi kohderyhmään. Olennaisilla ja tarkkaan mietityillä taustatietokysymyksillä voitiin tarvittaessa rajata soveltumattomat vastaajat pois. Vastauskadon mahdollisuus otettiin huomioon kyselyä laadittaessa, jotta aineistosta olisi saatavilla hyödyllistä dataa myös alhaisemmalla vastausprosentilla. Tämä tehtiin esimerkiksi kysymällä tarkkaan mietittyjä avoimia kysymyksiä, joilla aineistoon pyrittiin saamaan syvyyttä ja analysointimahdollisuuksia pienemmälläkin otoskoollla.

Toinen kyselylomaketutkimuksen tyypillinen riski on vastaajien tulkintavirheet kyselyyn vastatessa (Saunders ja muut, 2007). Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pyrittiin lisäämään huolellisella operationalisoinnilla, harkitulla kysymysten ja vaihtoehtojen muotoilulla, kysymysten järjestelyllä ja kyselyn testauksella ennen varsinaista jakelua.

Tutkimuksessa on noudatettu tutkimuseettisiä periaatteita. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja vastaajilla oli nähtävillä kattava tietosuojailmoitus, jota on huolellisesti noudatettu tutkimuksen toteutuksessa. Vastaajien tuli hyväksyä tietojen kerääminen tietosuojailmoituksen mukaiseen käyttöön ennen vastaamista. Kaikkiin varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista.

### 3.2 Aineiston kuvaus

Kyselylomake (Liite 1) koostui neljästä päätutkimusteemasta, taustatiedoista ja yleisluontoisemmista avoimista kommentointimahdollisuuksista. Pääteemat muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, jossa rekrytointiprosessia tarkasteltiin niin yhdistettynä kokonaisuutena kuin organisaation ja työnhakijankin näkökulmista. Viitekehyksen keskiössä tutkimuksen tavoitteen kannalta olivat erityisesti työnhakijaan liittyvät prosessimuuttujat, jotka muodostuvat hakijasta ja hänen hakuprosessinsa eri vaiheista ja jotka vaikuttavat organisaation rekrytointiin lopputuloksiin.

Kyselylomakkeen teemat johdettiin suoraan viitekehyksessä tunnistetuista keskeisistä ilmiöistä ja prosessin vaiheista, kuten työnantajan ja työn eri tekijöiden merkityksestä, tiedonhankinnasta ja työnhaun kanavista, päätöksenteosta sekä rekrytointiin liittyvistä kokemuksista ja haasteista. Tämän avulla kysely pyritään kohdistamaan niihin tekijöihin, jotka teoreettisen tarkastelun perusteella ovat keskeisiä työnhakijaan liittyviä prosessimuuttujia ja siten olennaisia tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. Kyselyn pääteemoiksi määriteltiin: 1) Työnantajan ja työn piirteet, 2) Hakijoiden tavoittaminen, 3) Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät ja 4) Koetut haasteet.

Ensimmäisessä tutkimusteemassa ”Työnantajan ja työn piirteet” selvitettiin, millaisia piirteitä vastaajat toivovat työnantajalta ja työltä ja mitkä tekijät he kokevat tärkeiksi. Teema tutkii erityisesti työn houkuttelevuutta ja hakijan kokemaa yhteensopivuutta, sillä se tarkastelee yhteensopivuustekijöitä työhön ja työnantajaan liittyen ja siten kiinnostuksen muodostumista. Teemaa tutkittiin avoimella kysymyksellä ja kahdella Likert-asteikollisella kysymyksellä, joissa arvioitiin eri tekijöiden tärkeyttä (Likertin asteikolla ei lainkaan tärkeä – erittäin tärkeä). Tämä teema vastaa erityisesti tutkimuskysymyksen 1.

Toisessa pääteemassa ”Hakijoiden tavoittaminen” arvioitiin työnhakijoiden tietoisuutta työmahdollisuuksista ja työnantajista. Erilaisten kanavien mielekkyyttä työn etsimisessä ja organisaation tuottaman sisällön seuraamisessa tutkittiin kahden määrällisen kysymyksen avulla (Likertin asteikolla ei lainkaan mielekäs – erittäin mielekäs). Vaihtoehdot

perustuivat Suomessa yleisiin työnhaun kanaviin sekä tunnettuihin sosiaalisen median alustoihin. Lisäksi yhdellä määrällisellä kysymyksellä kartoitettiin, kuinka usein naiset haavevat rekrytoinnin yhteydessä tietoa organisaatiosta työnantajana (asteikolla 1–10). Tämä teema vastaa erityisesti tutkimuskysymykseen 2.

Kolmannessa pääteemassa ”Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät” tarkasteltiin päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. Avoimella kysymyksellä selvitettiin hakupäätökseen vaikuttavia tekijöitä ja lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan Likert-asteikolla erilaisten tekijöiden vaikutusta hakupäätökseen. Kahdella avoimella kysymyksellä selvitettiin myös, millaiset kokemukset olivat positiivisesti tai negatiivisesti muokanneet hakijoiden käsitystä haetusta työstä tai työnantajasta ja siten vaikuttaneet rekrytoinnin aikaisiin valintoihin, kuten prosessissa jatkamiseen tai työtarjouksen hyväksymiseen. Tässä teemassa perehdytään hakijan hakuaikoiden muotoutumiseen, hakijapoolissa pysymiseen ja lopputuloksen muodostumiseen. Tämä teema vastaa erityisesti tutkimuskysymykseen 3.

Neljännessä pääteemassa ”Koetut haasteet” kartoitettiin määrällisillä kysymyksillä, mitä haasteita naiset olivat kohdanneet työelämässä ja rekrytoinnissa/työnhaussa. Tämän osion avulla pyritään saamaan lisäymmärrystä edellä mainittuihin pääteemoihin ja rekrytoinnin kehittämiseen. Tämä teema vastaa erityisesti tutkimuskysymykseen 4.

Taustatiedoissa kartoitettiin esimerkiksi ikää, koulutus- ja työtaustaa, nykyistä asemaa sekä työnhaun tilannetta. Kyselyn lopussa esitettiin kaksi avointa kysymystä, joissa vastaajilta kysyttiin heidän näkemyksiään siitä, kuinka alat voisivat parantaa houkuttelevuuttaan naisten silmissä sekä mahdollisuutta jakaa muita ajatuksia tai kokemuksia aiheesta.

### **3.3 Aineiston analysointimenetelmät**

Tässä tutkimuksessa on huomioitava tulosten yleistettävyyteen liittyvät rajoitteet, jotka liittyvät aineiston kokoon. Pieni otoskoko ei välttämättä edusta kattavasti kaikkia kohde-ryhmäläisiä, kuten erilaisia taustoja, kokemuksia tai uravaiheita, mikä voi vaikuttaa

tulosten edustavuuteen (Saunders ja muut, 2007). Pieni otoskoko rajoittaa mahdollisuuksia tehdä tilastollisia yleistyksiä tutkimuksen kohdejoukon ulkopuolelle, sillä yksittäisten vastaajien näkemykset voivat korostua aineistossa suhteellisesti enemmän (Tähinen ja muut, 2020).

Tämän tutkimuksen analyysissä korostuu laadullisen ja määrällisen aineiston yhteistulkinta lisäarvona tuovana tekijänä. Yhdistämällä määrällisiä ja laadullisia lähestymistapoja voidaan tarkastella ilmiötä useista näkökulmista niin laajemman yleiskuvan että syvällisemmän ymmärryksen kautta ja samalla kompensoida toisen tutkimusmenetelmän heikkouksia tai esimerkiksi tietylle analyysimenetelmälle epäideaalin otoskoon aiheuttamia haasteita (Creswell & Plano Clark, 2018; Vilkkä & Mankki, 2024). Laadullisen ja määrällisen aineiston yhteistulkinta vahvistaa tulkintojen luotettavuutta ja esimerkiksi laadullista dataa voidaan käyttää määrällisen datan validoimisessa (Fetters ja muut, 2013).

Tämä monimenetelmäaineisto on analysoitu suppenevasti rinnakkain (englanniksi convergent parallel design), joka tarkoittaa sitä, että laadullinen ja määrällinen data on analysoitu erikseen ja löydökset lopulta yhdistetty (Fetters ja muut, 2013). Määrällinen aineisto mahdollistaa keskeisten ilmiöiden jäsentämisen ja erilaisen vertailun, kun taas laadullinen aineisto syventää tulkintaa tuomalla esiin vastaajien kokemuksia, merkityksenantoja ja perusteluja (Creswell & Plano Clark, 2018; Vilkkä & Mankki, 2024). Näin analyysissä voidaan muodostaa kokonaisvaltaisempi kuva työnhakijaan liittyvistä prosessimuuttujista ja niiden merkityksestä rekrytoinnin lopputuloksiin. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyys, vaan ilmiön kokonaisvaltaisempi kontekstuaalinen ymmärtäminen työnhakijoiden näkökulmasta.

Määrällinen tutkimusaineisto analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin käyttäen IBM SPSS Statistics -ohjelmistoa ja Microsoft Exceliä. Määrällisiä kysymyksiä analysoitiin pääasiassa deskriptiivisen eli kuvailevan tilastollisen analyysin avulla tarkastelemalla vastaajien taustatietoja sekä kysymysten tuloksia. Näitä olivat esimerkiksi vastausten frekvenssit (lukumäärät ja prosenttijakaumat) ja kuvailevat tunnusluvut (esimerkiksi minimi- ja

maksimiarvot, keskiarvot ja keskihajonnat) (Saunders ja muut, 2007). Kuvailevan analyysin avulla saatiin sopiva kokonaiskuva vastaajista ja aineiston keskeisistä piirteistä.

Ennen analysointia dataa esikäsiteltiin. Tässä vaiheessa selvitettiin, täyttääkö vastaaja tutkimuksen kriteerit, jossa vähintään yhden seuraavista tekijöistä tuli täytyä:

1. Vastaaja opiskelee tai työskentelee tekniikan tai teknologian alalla
2. Vastaaja hakee työtä alalta
3. Vastaajalla on kokemusta alalla työskentelystä tai sen opiskelusta, vaikka ei tällä hetkellä olisi alalla

Seuraavaksi varsinaista vastausdataa muokattiin. Esimerkiksi osassa Likert-asteikon kysymyksistä oli mukana vaihtoehto ”En osaa sanoa” (asteikon koodi 5). Nämä vastaukset uudelleen koodattiin puuttuviksi (system missing) ennen analyysiä, jotta ne eivät vääristä muun asteikon 1–4-tuloksia, kuten keskiarvoja (Saunders ja muut, 2007). Arvon ”system missing” -vastaukset käsiteltiin erillään ja raportoitiin esimerkiksi frekvensseissä.

Vastauksia analysoitiin määrällisesti koko vastaajajoukon mukaan, mutta myös ikäluokittain ja siten tuloksiin pyrittiin saamaan lisää syvyyttä. Aineiston ikäjakauma oli tasainen, joten vastaajista saatiin muodostettua sopivan kokoisia luokkia, jotka muodostettiin vastausdatasta manuaalisesti esikäsittelyssä (Taulukko 1).

Ikäluokkien välisten havaittujen erojen tilastollista merkitsevyyttä tutkittiin varianssianalyysillä (yksisuuntainen Anova) ja Khiin-neliötestillä. Anovaa käytettiin Likert-asteikollisten muuttujien analyysiin, sillä sen avulla voidaan vertailla useamman ryhmän keskiarvoja saman kategorisen tekijän eri tasojen välillä (Tähtinen ja muut, 2020). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ensin, onko ryhmien välillä yleisestikään tilastollisesti merkitsevää eroa, ja mikäli merkitsevää eroa havaittiin, käytettiin post hoc -analyysijä (Tukey) selvittämään, minkä ryhmien eroista merkitsevyyttä on nähtävissä. Khiin neliötestiä puolestaan hyödynnettiin kategoristen kyllä/ei-muuttujien ja tilastollisten merkitsevyyksien arviointiin ikäryhmien välillä, erityisesti tutkimusteemassa, joka käsitteli koettuja haasteita.

Tähtinen ja muut (2020) kuitenkin korostavat, että P-arvo ei kuvaa havaittujen erojen merkitystä tai yhteyden voimakkuutta, vaan ainoastaan todennäköisyyden sille, että ero johtuu sattumasta. He muistuttavat, että erityisesti pienissä otoksissa tilastollisesti merkittävät erot voivat jäädä havaitsematta, vaikka ilmiö olisi käytännössä merkityksellinen, ja vastaavasti ei-merkitsevät tulokset eivät välttämättä tarkoita, ettei eroja olisi olemassa. Koska tämä tutkimus ei pyri tilastolliseen yleistettävyyteen ja otoskoko on verrattain pieni, tilastollisen merkitsevyyden testejä käytettiin havainnollistavasti tulkinnan tukena. Tilastollisen merkitsevyyden rajana käytettiin arvoa  $p < 0,05$  (Tähtinen ja muut, 2020).

Laadullinen aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin (induktiivinen sisällönanalyysi) keinoin, eli luokittelu ja teemojen muodostaminen perustuivat aineistosta nouseviin havaintoihin ilman ennalta määriteltyä teoreettista luokittelurunkoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa tiivistetty ja jäsenelty kuvaus aineistosta siten, että yhteys alkuperäisiin vastauksiin säilyy (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän analyysin tavoitteena oli tunnistaa vastaajien kokemuksista ja näkemyksistä toistuvia ilmiöitä ja jäsentää ne teemoiksi. Tutkimuksen aineistonkeruu oli kuitenkin teorialähtöistä, sillä kyselylomakkeen teemat perustuivat aiemmin muodostettuun teoreettiseen viitekehukseen ja rekrytointimalliin.

Laadullisen aineiston analyysi eteni vaiheittain tutkimuskysymysperusteisesti. Ensimmäisessä vaiheessa vastaukset luettiin useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämän jälkeen aineistoa ryhmiteltiin temaattisesti toistuvuuksien ja tunnistettujen aihealueiden perusteella pienempiin luokkiin. Seuraavassa vaiheessa luokkia tarkennettiin, yhdisteltiin ja karsittiin olennaisten sisältöjen perusteella. Näin muodostettiin laajempia yläluokkia, jotka kuvaavat keskeisiä aineistosta esiin nousseita teemoja. Aineiston jäsenelty säilytettiin kysymysohjelmaisena, mikä mahdollisti eri teemojen tarkastelun suhteessa tutkimuskysymyksiin.

Teoreettinen viitekehys kytkettiin analyysiin erityisesti tutkimuksen keskusteluluvussa, jossa määrällisiä ja laadullisia tuloksia tarkasteltiin yhdessä suhteessa aiempaan tutkimukseen ja viitekehukseen. Tällainen tulkinta mahdollisti aineistosta nousevien ilmiöiden esiin tuomisen ja niiden tarkastelun laajemmassa teoreettisessa kontekstissa. Keskusteluluvussa määrälliset ja laadulliset tulokset yhdistettiin tutkimuskysymyksittäin. Integrointia helpotti se, että sekä määrällinen että laadullinen analyysi oli jäsenetty tutkimuskysymyksittäin. Tulosten integrointi perustui siihen, että eri analyysien keskeisiä havaintoja ja konsepteja tarkasteltiin rinnakkain ja tulkittiin suhteessa toisiinsa. Tämä mahdollisti samaan ilmiöön liittyvien tulosten loogisen yhdistämisen ja rinnakkaisen tarkastelun. Tämän avulla voitiin arvioida, miten tulokset tukevat, täydentävät tai tuovat esiin eroavaisuuksia toisiinsa nähden. Tällainen lähestymistapa on tyypillinen monimethodisissa tutkimuksissa, joissa määrällistä ja laadullista aineistoa tarkastellaan toisiaan täydentävinä näkökulmina ilmiön kokonaisvaltaisemman ymmärtämisen saavuttamiseksi (Creswell & Plano Clark, 2018).

### 3.4 Tutkimukseen osallistujat

Kyselyyn vastasi yhteensä 63 naista. Kaikki vastaajat täyttivät kriteerit, joten toteutunut otos oli 63. Vastaajien ikä vaihteli tasaisesti 20–73 vuoden välillä ja vastaajilla tekniikan ja teknologian alan työkokemus kasvoi pääsääntöisesti loogisesti iän myötä (Taulukko 1).

**Taulukko 1.** Vastaajien ikä ja tekniikan ja teknologian alan työkokemus.

Ikä	f	%	Työkokemus	f	%
≤ 35	22	35 %	≤ 6	19	30 %
36-50	24	38 %	7-20	21	33 %
51 ≥	17	27 %	21 ≥	23	37 %
<b>Yhteensä</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>63</b>	<b>63</b>

Vastaajista 92 % ilmoitti korkeimman suoritetun tutkintonsa olevan tekniikan tai teknologian alalta. Mainittuja aloja olivat esimerkiksi rakennus-, tieto-, ympäristö-, automaatio- ja systeemi-, bio-, materiaali-, energia-, kemian-, kone- ja sähkötekniikan alat.

Vastaajien yleisin korkein suoritettu koulutus, myös eri ikäluokissa, oli yliopiston maisterin tutkinto (60 %) (Taulukko 2). Nuoremmilla alle 36-vuotiailla vastaajilla myös kandidaatin ja ammattikorkeakoulun tutkinnot olivat yleisiä korkeimpia tutkintoja. Vanhemmilla yli 36-vuotiailla vastaajilla lisensiaatin ja tohtorin tutkintojen määrä korkeimpana tutkintona kasvoi.

Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet tekniikan ja teknologian alalta vaikuttavat aineistossa aliedustetuilta. Tämä voi ensinnäkin heijastaa alan yleistä sukupuolijakaumaa, sillä naiset ovat edelleen vähemmistönä teknologian koulutuksissa (Opetushallitus, 2023; Tilastokeskus, 2024). Toisaalta ilmiö voi liittyä myös tutkimuksen jakelukanaviin, eli kysely on voinut tavoittaa paremmin esimerkiksi korkeammin koulutettuja vastaajia. Lisäksi osallistumishalukkuus on voinut vaihdella ryhmien välillä ja esimerkiksi ammattikorkeakoulutaustaiset vastaajat eivät välttämättä ole osallistuneet yhtä aktiivisesti.

**Taulukko 2.** Vastaajien korkein saavutettu koulutus.

Korkein saavutettu koulutus	≤ 35	36- 50	51 ≥	f
Ammattikorkeakoulu (AMK)	7			7
Yliopisto (kandidaatti)	4	1		5
Yliopisto (maisteri)	10	15	13	38
Lisensiaatintutkinto		3	3	6
Tohtoritutkinto	1	5		6
Muu			1	1
<b>f</b>	22	24	17	63

Vastaajista, jotka vastasivat kysymykseen tämänhetkisestä tilanteestaan (Taulukko 3), 56 vastaajaa (89 %) oli työssäkäyviä. 7 vastaajaa (11 %) ilmoittivat opiskelevansa ja heistä kaikki olivat alle 36-vuotiaita. Opiskelijoista suurin osa teki myös töitä. Työttömänä oli 6 vastaajaa (10 %) ja työttömistä puolet kuului yli 50-vuotiaiden ikäryhmään. Niistä vastaajista, jotka vastasivat kysymykseen työsuhteen tyyppistä, suurimmalla osalla oli kokopäiväinen vakituinen työ. Muita työsuhdetyyppejä oli vain muutamia (Taulukko 3).

**Taulukko 3.** Vastaajien tämänhetkinen tilanne ja työsuhteen tyyppi.

Tämän hetkinen tilanne	≤ 35	36- 50	51 ≥	f	Työsuhteen tyyppi	≤ 35	36- 50	51 ≥	f
Opiskelija	7	0	0	7	Kokopäiväinen vakituinen	14	21	11	46
En ole työssä	2	1	3	6	Kokopäiväinen	1	1	1	3
Työssä käyvä	20	23	13	56	Osa-aikainen vakituinen	2	1	1	4
Yrittäjä			1	1	Osa-aikainen	3			3
Eläkkeellä (konsultin toimeksiantoja)			1	1	Yrittäjä/Freelancer/keikkat			1	1
<b>f</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>71</b>	<b>f</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>57</b>

91 % (57 vastaajaa) kertoi hakevansa tai olevansa töissä tekniikan tai teknologian alalla (esim. ICT ja IT, ohjelmistoala, sähkö-, kemian- ja biotekniikka sekä energia-, avaruus-, meri- ja metallinjalostusteollisuus). 18 % vastasi työskentelevänsä tai hakevansa töitä muiltakin aloilta. 41 % ilmoitti, ettei etsi tällä hetkellä töitä, ja toiset 41 % kertoi olevansa avoimia uusille työmahdollisuuksille, vaikka eivät aktiivisesti etsi töitä. Avoimuus uusille työmahdollisuuksille ilman aktiivista hakemista oli selvästi yleisintä alle 36-vuotiailla. Aktiivisesti töitä etsiviä oli vain 13 % vastaajista, eli 9 vastaajaa. Voidaan siis todeta, että suurin osa vastaajista oli passiivisia työnhakijoita. Viimeisen viiden vuoden aikana suurin osa oli hakenut 1–5 työpaikkaa (32 %, 20 vastaajaa), 0 työpaikkaa (19 %, 12 vastaajaa) tai yli 51 työpaikkaa (17 %, 11 vastaajaa) (Taulukko 4).

**Taulukko 4.** Haettujen työpaikkojen määrä viimeisen viiden vuoden aikana.

Haetut työpaikat viimeisen viiden vuoden aikana	f	%
1-5	20	32
6-10	7	11
11-20	6	10
21-40	4	6
41-50	3	5
Yli 51	11	17
En ole hakenut	12	19
<b>Yhteensä</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

## 4 Määrällinen analyysi

Tässä luvussa esitetään määrällisen aineiston analyysin tulokset tutkimusteemoittain. Kunkin teeman tuloksia tarkastellaan ensisijaisesti koko vastaajajoukon tasolla kuvailevan analyysin avulla. Lisäksi tuloksista on nostettu esiin joitain ikäryhmittäisiä havaintoja, joissa eroja on tarkasteltu varianssianalyysin (ANOVA) avulla. Merkitsevissä tapauksissa eroja on havainnollistettu post hoc -vertailuilla.

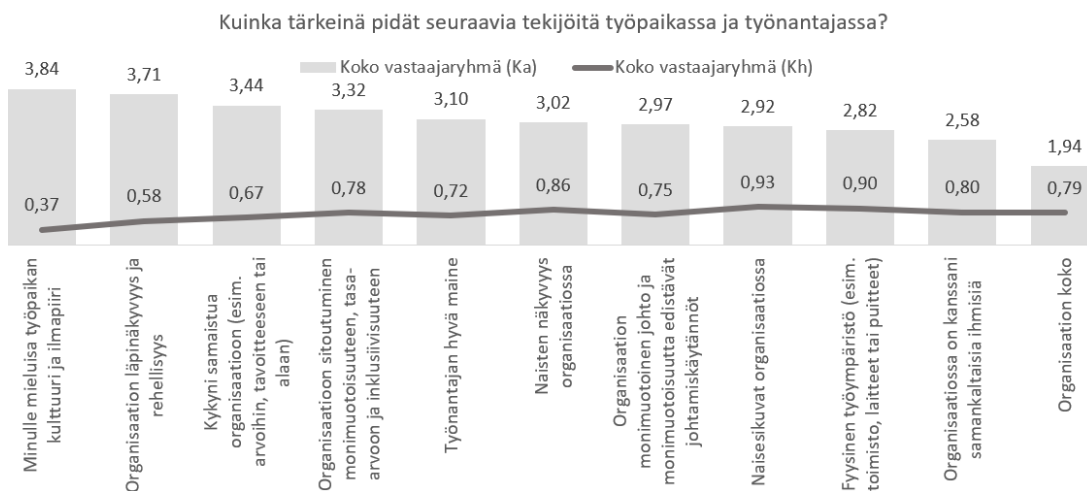
### 4.1 Työnantajan ja työn piirteet

**Työnantajan piirteet.** Kuvio 4 esittää vastaukset kysymykseen ”Kuinka tärkeinä pidät seuraavia tekijöitä työpaikassa ja työnantajassa?”. Keskiarvojen perusteella kolme tärkeintä ja samalla pienimmän keskihajonnan saanutta tekijää olivat mieluisa työpaikan kulttuuri ja ilmapiiri (ka = 3,84, kh = 0,37), organisaation läpinäkyvyys ja rehellisyys (ka = 3,71, kh = 0,58) sekä kyky samaistua organisaatioon, esimerkiksi arvoihin, tavoitteisiin tai alaan (ka = 3,44, kh = 0,67). Pieni keskihajonta kertoo vastaajien näkemysten yhtenäisyydestä. Nämä tekijät saivat myös useimmin arvion ”4 – Erittäin tärkeä”, eikä kahden ensimmäisen tekijän osalta kukaan vastaajista ei ollut valinnut vaihtoehtoa ”1 – Ei lainkaan tärkeä”.

Kolme vähiten tärkeäksi koettua tekijää koko olivat organisaation koko (ka = 1,94, kh = 0,79), se, että organisaatiossa on hakijan kanssa samankaltaisia ihmisiä (ka = 2,58, kh = 0,80), sekä fyysinen työympäristö (ka = 2,82, kh = 0,90). Mediaanit organisaation koolla ja sillä, että organisaatiossa on samankaltaisia ihmisiä, olivat vain ”2 – Jonkin verran tärkeä”, kun taas muilla väittämillä mediaani vaihteli 3–4 välillä. Lisäksi organisaation koon osalta jopa 30 % vastaajista oli valinnut vaihtoehdon ”1 – Ei lainkaan tärkeä”, kun taas muiden väittämien kohdalla arvon 1 osuus vastausjakaumasta vaihteli vain 0–8 % välillä. Organisaation koko oli vähiten tärkeäksi arvioitu tekijä.

Vaikka nämä tekijät sijoittuivat vähiten tärkeiden joukkoon, niiden keskiarvot olivat edelleen melko korkeita (organisaation kokoa lukuun ottamatta), mikä viittaa siihen, että niitä ei pidetty merkityksettöminä, vaan lähinnä vähemmän tärkeinä suhteessa muihin tekijöihin. Esimerkiksi fyysinen työympäristö kuului keskiarvoltaan pienimpien joukkoon, vaikka iso osa (41 %) oli arvioinut sen olevan ”3 – Tärkeä”.

Suurimmat keskihajonnat kaikkien vastaajien kesken liittyivät naisesekuiin organisaatiossa (ka = 2,92, kh = 0,93), fyysiseen työympäristöön (ka = 2,82, kh = 0,90) sekä naisten näkyvyyteen organisaatiossa (ka = 3,02, kh = 0,86), mikä viittaa vastaajien näkemuseroihin näissä tekijöissä. Naisten näkyvyys ja naisesekuvat organisaatiossa olivat molemmat arvioitu kaikkien vastaajien kesken melko tasaisesti arvojen 2–4 väliltä, esimerkiksi naisten näkyvyyden osalta 37 % vastaajista oli antanut arvon ”3 – Tärkeä” ja 33 % arvon ”4 – Erittäin tärkeä”. Toisaalta taas naisten näkyvyyden osalta 5 % vastaajista oli vastannut ”En osaa sanoa/tyhjä”, mikä oli kaikista tekijöistä suurin määrä tälle vaihtoehdolle.



**Kuvio 4.** Työpaikkaan ja työnantajaan liittyvien tekijöiden tärkeys.

Liite 2 esittää vastaustulokset ikäluokittain. Ikäryhmittäisessä tarkastelussa tärkeimmiksi koettujen tekijöiden järjestys näytti pysyvän pääosin samankaltaisena, vaikka joitakin eroja oli nähtävissä yksittäisten tekijöiden osalta. Esimerkiksi alle 36-vuotiaiden luokassa organisaation läpinäkyvyys ja rehellisyys (ka = 3,45, kh = 0,8) näytti olevan arvioitu

vähemmän tärkeäksi kuin yli 50-vuotiailla ( $ka = 3,94$ ,  $kh = 0,24$ ). Ero näiden ikäluokkien välillä todettiin post hoc -analyysillä tilastollisesti merkittäväksi ( $p = 0,024$ ).

Ikäryhmittäisessä tarkastelussa oli nähtävissä eroavaisuuksia myös vähiten tärkeiksi koetuissa tekijöissä. Esimerkiksi nuorimmat alle 36-vuotiaat vastaajat vaikuttivat post hoc -analyysien perusteella pitävän tärkeämpänä sitä, että organisaatiossa on samankaltaisia ihmisiä ( $ka = 3,05$ ,  $kh = 0,79$ ) verrattuna 36–50-vuotiaisiin ( $ka = 2,35$ ,  $kh = 0,71$ ,  $p = 0,006$ ) ja yli 50-vuotiaisiin ( $ka = 2,29$ ,  $kh = 0,69$ ,  $p = 0,007$ ). Sen sijaan organisaation naisesikuvien merkityksessä nähtiin ikäryhmittäisiä eroja keskiarvojen perusteella, mutta erot ryhmien välillä eivät kokonaisuudessaan kuitenkaan olleet tilastollisesti merkittäviä ( $p = 0,323$ ). Naisesikuvat oli keskiarvojen perusteella arvioitu kolmen vähiten tärkeimmän tekijän joukkoon 36–50-vuotiaiden ikäluokassa ( $ka = 2,86$ ,  $kh = 0,99$ ), toisin kuin nuorimassa ikäluokassa, jossa tekijä vaikutti olevan tärkeämpi ( $ka = 3,14$ ,  $kh = 0,77$ ).

Tulosten perusteella näytti myös siltä, että nuorimmalla ikäluokalla keskiarvot olisivat tasaisesti korkeampia kuin vanhemmilla, esimerkiksi nuorimmilla vain kaksi tekijää sai alle 3:n keskiarvon. Vanhemmissa ryhmissä keskiarvot päinvastoin vaikuttivat pienenevän, mikä voi ehkä kertoa tiettyjen tärkeimpien tekijöiden korostumisesta iän myötä. Tämä on kuitenkin vain suuntaa antava havainto.

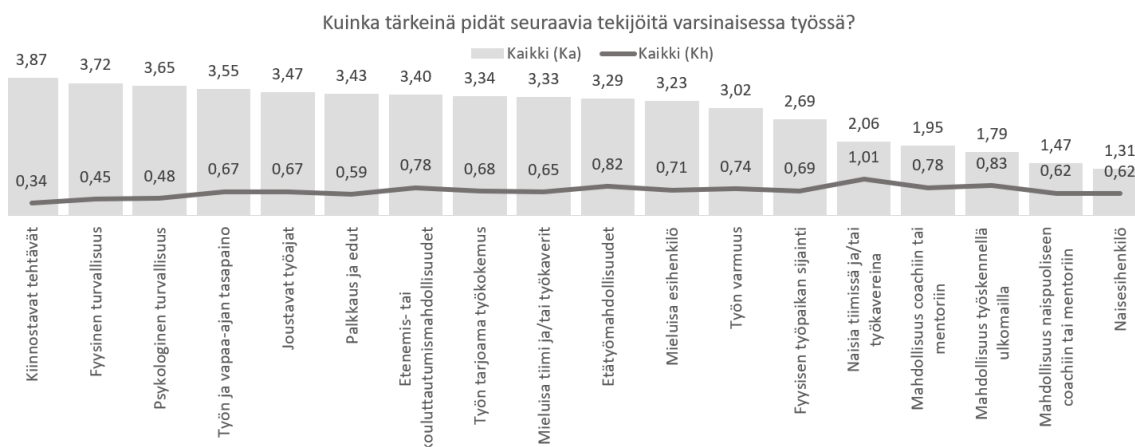
**Työn piirteet.** Kuvio 5 esittää kaikkien vastaajien arviot kysymykseen ”Kuinka tärkeinä pidät seuraavia tekijöitä varsinaisessa työssä?”. Kolme suurimman keskiarvon ja samalla pienimmän keskihajonnan saanutta tekijää olivat kiinnostavat tehtävät ( $ka = 3,87$ ,  $kh = 0,34$ ), fyysinen turvallisuus ( $ka = 3,72$ ,  $kh = 0,45$ ) ja psykologinen turvallisuus ( $ka = 3,65$ ,  $kh = 0,48$ ). Näille tekijöille oli annettu arvoja vain asteikon yläpäähän (3–4), eli ”Tärkeä” tai ”Erittäin tärkeä”.

Näiden tekijöiden lisäksi joustavat työajat, etätyömahdollisuudet, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä mieluisa tiimi ja/tai työkaverit olivat tekijöitä, joita kukaan vastaajista ei arvioinut ”1 – Ei lainkaan tärkeäksi”. Näistä erityisesti työn ja vapaa-ajan tasapaino ( $ka =$

3,55, kh = 0,67) nousi keskiarvojen perusteella tärkeäksi. Kaikkien tekijöiden korkeat keskiarvot ja mediaanit kuitenkin osoittavat, että useimmat kysymyksessä kysytyt tekijät koettiin edes jokseenkin tärkeiksi.

Kolme vähiten tärkeäksi koettua tekijää työssä olivat naiseshenkilö (ka = 1,31, kh = 0,62), mahdollisuus naispuoliseen coachiin tai mentoriin (ka = 1,47, kh = 0,62) sekä mahdollisuus työskennellä ulkomailla (ka = 1,79, kh = 0,83). Näistä viimeiseksi mainittu, eli mahdollisuus työskennellä ulkomailla, oli samalla yksi suurimman keskihajonnan saaneista tekijöistä, mikä kertoo siitä, että näkemykset vaihtelivat.

Jo mainitun ulkomailla työskentelyn mahdollisuuden lisäksi suuria keskihajontoja, eli vastaajien eniten eroavia näkemyksiä, esiintyi koko vastaajien kesken naisten läsnäoloon tiimissä tai työkavereina (ka = 2,06, kh = 1,01) ja etätyömahdollisuuksissa (ka = 3,29, kh = 0,82). Ensimmäiseksi mainitulla, eli naisten läsnäololla tiimissä tai työkavereina, oli kaikista suurin keskihajonta. Sen osalta jopa 38 % vastaajista vastasi ”1 – Ei lainkaan tärkeä”, vaikka osalle se oli ollut tärkeämpi tekijä. Päinvastaisesti etätyömahdollisuuksien kohdalla 51 % vastaajista valitsi arvon ”4 – Erittäin tärkeä”, mutta joukossa oli myös niitä, jotka eivät kokeneet sitä kovin tärkeäksi.



**Kuvio 5.** Työhön liittyvien tekijöiden tärkeys.

Liitteessä 3 tulokset on esitelty ikäryhmittäin. Tärkeimmiksi koetut tekijät näyttävät ikäluokittain olevan samankaltaisia kuin koko aineistossa. Jälleen vanhemmissa ikäryhmissä tärkeimmät tekijät näyttivät erottuvan selkeämmin kuin nuorimmilla, joilla useammat tekijät vaikuttivat saaneen suhteellisen korkean arvion. Tämä voisi viitata mahdolliseen eroon siinä, kuinka laajasti eri tekijöitä pidetään tärkeinä, mutta havaintoa tulee tulkita varoen syvällisemmän testaamisen puuttuessa.

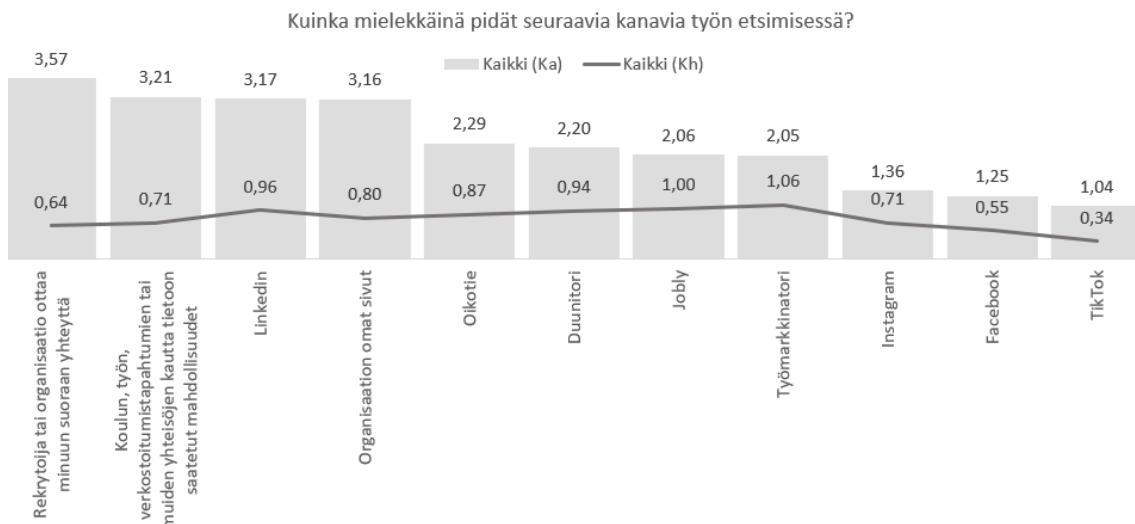
Nuorin ikäluokka, eli alle 36-vuotiaat, vaikuttivat arvioivan jotkin naisten läsnäoloon liittyvät tekijät tärkeämmiksi kuin muut ikäluokat. Esimerkiksi naiset tiimissä/työkavereina näytti olevan tärkeämpi tekijä nuorimmille ( $ka = 2,50$ ,  $kh = 1,01$ ) ja sen mediaani näytti vaihtelevan iän mukaan: iäkkäimmillä vastaajilla se oli 1, nuorimmilla 3 ja näiden välillä 2. Tilastollisesti merkitsevää eroa havaittiin vain nuorimman (alle 36-vuotiaat) ja vanhimman ikäluokan (yli 50-vuotiaat) välillä  $p$ -arvolla 0,037. Sama ilmiö toistui naiseshenkilön kohdalla ( $ka = 1,57$ ,  $kh = 0,81$ ,  $p = 0,043$ ), joka oli näennäisesti arvioitu nuorimman ikäryhmän toimesta korkeammaksi kuin muilla. Tämän tekijän kohdalla havaittiin tilastollisesti merkittävä ero vain alle 36-vuotiaiden ja 36–50-vuotiaiden välillä ( $p = 0,038$ ).

## 4.2 Hakijoiden tavoittaminen

**Työnhakukanavat.** Kuviossa 6 esitetään vastaukset kysymykseen ”Kuinka mielekkäinä pidät seuraavia kanavia työn etsimisessä?”. Selvästi mieluisimmiksi kanaviksi nousi rekrytoijan tai organisaation suora yhteydenotto ( $ka = 3,57$ ,  $kh = 0,64$ ), johon kukaan ei vastannut ”1 – Ei lainkaan mielekäs” ja enemmistö arvioi sen ”4 – Erittäin mielekäs”. Sillä oli myös yksi pienimmistä keskihajonnoista, mikä kertoo vastaajien yhtenäisistä näkemyksistä, ja muihin tekijöihin verrattuna korkein mediaani (4). Tämän tekijän lisäksi koulun, työn tai verkostoitumistapahtumien kautta syntyvät mahdollisuudet ( $ka = 3,21$ ,  $kh = 0,71$ ), LinkedIn ( $ka = 3,17$ ,  $kh = 0,96$ ) sekä organisaation omat verkkosivut ( $ka = 3,16$ ,  $kh = 0,80$ ) sijoittuivat koko vastaajajoukossa mieluisimpien joukkoon. Perinteisemmät työnhakukanavat, kuten Oikotie, Jobly, Työmarkkinatori ja Duunitori, olivat keskiarvoltaan keskitasolla muihin tekijöihin verrattuna.

Keskiahjonnoiltaan olivat LinkedIn (ka = 3,17, kh = 0,96), Työmarkkinatori (ka = 2,05, kh = 1,06) ja Jobly (ka = 2,06, kh = 1,00), mikä kertoo näkemysten vaihtelevuudesta näiden kanavien suhteen. Tämän kysymyksen kohdalla tyhjien ja ”En osaa sanoa” -vastausten määrä nousi selkeästi, erityisesti Joblyn (51 %) ja Työmarkkinatorin (40 %) kohdalla. Tämä voi kertoa siitä, että joko tietyt kanavat eivät itsessään ole olleet vastaajille tuttuja tai sitten ne eivät ole olleet tuttuja työnhaun kontekstissa.

Selkeästi vähiten mielekkäiksi työnhakukanaviksi koettiin somekanavat, eli TikTok (ka = 1,04, kh = 0,34, md = 1), Facebook (ka = 1,25, kh = 0,55, md = 1) ja Instagram (ka = 1,36, kh = 0,71, md = 1). TikTok ja Facebook eivät saaneet lainkaan arviota ”4 – Erittäin mielekäs” ja Instagramkin sai kyseisen arvon vain yhdeltä vastaajalta. TikTok ja Facebook olivat sen sijaan selvästi eniten saaneet arvioksi ”1 – Ei lainkaan mielekäs”. Lisäksi Tiktokin (ka = 1,04, kh = 0,34) ja Facebookin (ka = 1,25, kh = 0,55) keskihajonnat olivat koko aineistossa pienimpien joukossa, eli vastaajien näkemykset olivat varsin yhtenäisiä.



**Kuvio 6.** Kanavien mielekkyys työn etsimisessä.

Liite 4 esittää vastaukset ikäluokittain. Kanavien mielekkyysjärjestyksessä näytti olevan jonkin verran vaihtelua ikäryhmien välillä, mutta rekrytoijan tai organisaation suora yhteydenotto vaikutti kaikissa ikäryhmissä olevan mielekkäin kanava. Vaikka ikäryhmien

välillä näyttäisi olevan joitakin näkemuseroja esimerkiksi LinkedInin kohdalla, varianssi-analyysin perusteella minkään tekijöiden erot ryhmien välillä eivät olleet tilastollisesti merkittäviä. Havaittujen näennäisten erojen perusteella ei siis voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä ikäryhmien välisistä eroista kanavien mielekkyydestä.

Kahdessa vanhimmassa ikäluokassa voitiin kuitenkin havaita epämielekkäimpien kanavien joukossa olevien Tiktokin ja Facebookin keskihajonnan olevan peräti 0 huolimatta siitä, että vastauksia oli molemmissa vähintään 10. Se osoittaa, että tässä otoksessa näiden ikäluokan vastaajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, ettei Tiktokia ja Facebookia koeta mielekkäiksi työnhaussa. Tulosta ei kuitenkaan voida tämän tiedon perusteella yleistää.

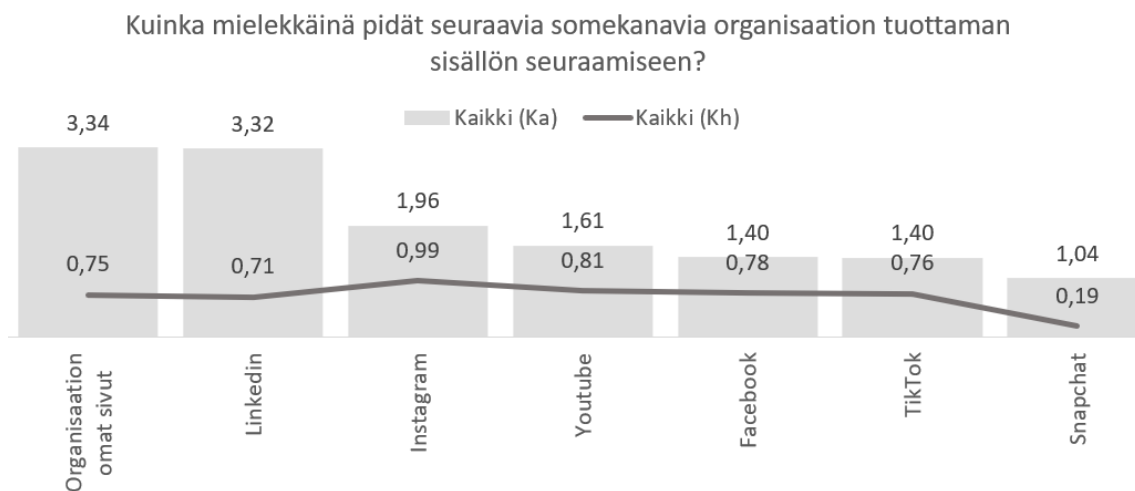
**Somekanavat organisaation tuottaman sisällön seuraamiseen.** Kysymyksen ”Kuinka usein olet viimeisen viiden vuoden aikana hakenut rekrytoinnin yhteydessä tietoa työnantajasta sosiaalisesta mediasta?” vastaajista suurin osa (75 %) oli ilmoittanut hakenensa viimeisen viiden vuoden aikana rekrytoinnin yhteydessä tietoa työnantajasta sosiaalisesta mediasta. Asteikolla 1–10 jopa 62 % vastaajista valitsi arvon väliltä 7–10 kuvaamaan, kuinka usein ovat tietoa hakeneet, mikä korostaa sosiaalisen median merkitystä työnantajamielikuvan muodostumisessa ja tiedon lähteenä.

Kuvio 7 kuvaa vastaajien vastauksia kysymykseen ”Kuinka mielekkäinä pidät seuraavia somekanavia organisaation tuottaman sisällön seuraamiseen?”. Mielekkäimmiksi kanaviksi arvioitiin organisaation omat sivut (ka = 3,34, kh = 0,75) ja LinkedIn (ka = 3,32, kh = 0,71). Molempien kohdalla vastaukset painottuivat vaihtoehtoihin ”3 – Mielekäs” ja ”4 – Erittäin mielekäs”, ja keskihajonnat olivat koko tekijäjoukon pienimpiä, mikä viittaa vastaajien keskinäiseen yksimielisyyteen. Organisaation omien sivujen ja LinkedInin osalta ”1 – Ei lainkaan mielekäs” -arvion osuus oli lähes olematon.

Kolmanneksi suosituin kanava organisaation tuottaman sisällön seuraamiseen oli Instagram (ka = 1,96, kh = 0,99), joka jäi selvästi kahden edellä mainitun kanavan varjoon

ja jakoi mielipiteitä: 37 % piti sitä ei lainkaan mielekkäänä ja vain 6 % erittäin mielekkäänä. Instagramilla oli suuri keskihajonta, eli vastaajien näkemykset vaihtelivat.

Vähiten mielekkäiksi kanaviksi kaikkien vastaajien kesken arvioitiin erityisesti Snapchat (ka = 1,04, kh = 0,19), mutta myös TikTok (ka = 1,40, kh = 0,76) ja Facebook (ka = 1,40, kh = 0,78). Snapchatia ei arvioitu lainkaan arvoilla 3–4 (”Mielekäs” tai ”Erittäin mielekäs”) ja arvon 1 ”Ei lainkaan mielekäs” antoi jopa 83 % vastaajista. Sillä oli myös selkeästi pienin keskihajonta. Myös TikTokin ja Facebookin arviot painottuivat selkeästi asteikon alimpaan päähän ja 41–42 % vastaajista piti niitä ”1 – ei lainkaan mielekkäinä”.



**Kuvio 7.** Kanavien mielekkyys organisaation tuottaman sisällön seuraamisessa.

Ikäluokkia vertaillaessa (Liite 5) erityisesti kaksi suosituinta kanavaa, organisaation omat sivut ja LinkedIn, näyttivät pysyvän keskiarvojen perusteella mielekkäimpinä. Varianssi-analyysin avulla havaittiin, että nuorimpien vastaukset Instagramin mielekkyydestä (ka = 2,60, kh = 0,94) vaihtelivat tilastollisesti merkittävästi 35-50-vuotiaisiin (ka = 1,60, kh = 0,82, p = 0,002) ja yli 50-vuotiaisiin (ka = 1,57, kh = 0,85, p = 0,004) verrattuna. Instagram on siis vahvemmin nuorimman ikäluokan suosiossa muihin ikäluokkiin verrattuna.

Ikäluokkatarkastelussa tulokset vähiten suosituimmista kanavista vaikuttivat samansuuntaisilta. Poikkeuksena esimerkiksi TikTok vaikutti olevan arvioitu mielekkäämmäksi

nuorimmassa ikäluokassa. Varianssianalyysissä havaittiin tilastollista merkitsevyyttä verrattaessa alle 36-vuotiaita ( $ka = 1,86$ ,  $kh = 0,96$ ) yli 50 vuotiaisiin ( $ka = 1,27$ ,  $kh = 0,59$ ,  $p = 0,032$ ). 36–50-vuotiailla ( $ka = 1,00$ ,  $kh = 0,00$ ) keskihajonta oli 0, joten merkitsevyyttä ei voitu testata samalla menetelmällä ja siten vahvistaa erojen tilastollista merkitsevyyttä. Nuorimpien joukossa TikTok vaikutti olevan arvioitu jopa Youtubea ja Facebookia mielekkäämmäksi, vaikkakin suurella keskihajonnalla, eli hajautunein näkemyksin.

Tulosten perusteella voidaan nähdä, että viihdepainotteisten somekanavien mielekkyys voi vaihdella iän mukaan. Havainto on linjassa sen kanssa, että eri somekanavien koettu mielekkyys työnantajaviestinnässä on osittain sidoksissa ikään (Newman & Lyon, 2009).

### 4.3 Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät

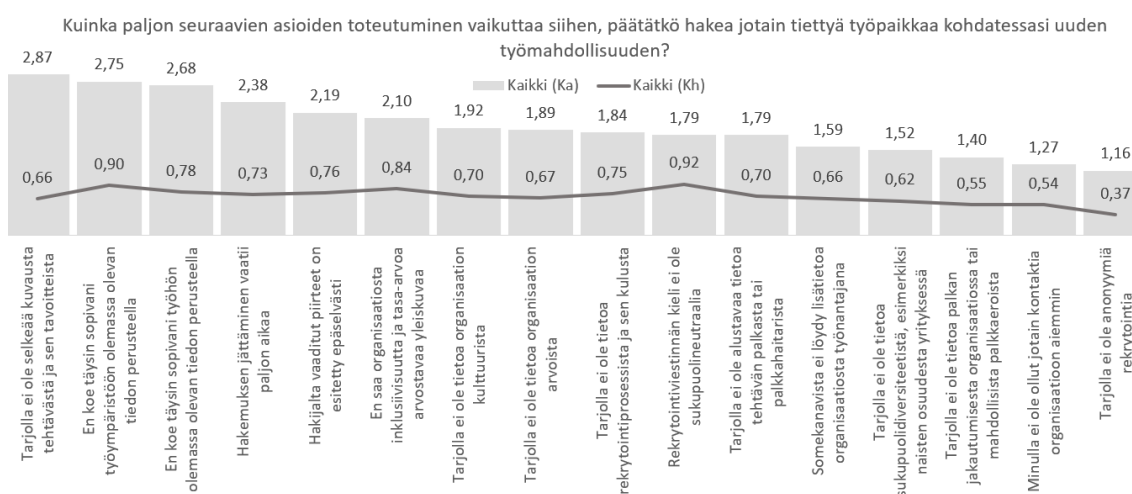
Kuviossa 8 esitellään koko vastaajaryhmän vastauksien jakauma kysymykseen ”Kuinka paljon seuraavien asioiden toteutuminen vaikuttaa siihen, päätätkö hakea jotain tiettyä työpaikkaa kohdatessasi uuden työmahdollisuuden?”. Kolme asiaa, joiden toteutumatta jääminen vaikutti keskimäärin eniten päätökseen hakea työpaikkaa, oli selkeän kuvauksen puuttuminen tehtävästä ja sen tavoitteista ( $ka = 2,87$ ,  $kh = 0,66$ ) sekä se, ettei hakija olemassa olevan tiedon perusteella kokenut täysin sopivansa työympäristöön ( $ka = 2,75$ ,  $kh = 0,90$ ) tai itse työhön ( $ka = 2,68$ ,  $kh = 0,78$ ). Sopivuuden tunne työympäristöä kohtaan oli yksi vaikuttavimmista hakematta jättämiseen liittyvistä tekijöistä, vaikka suuri keskihajonta osoittaa näkemyksien eriytymistä, ja jopa 19 % vastaajista ilmoitti, ettei hakisi tehtävää lainkaan, jos he eivät kokisi sopivuutta työympäristöön.

Näissä kolmessa tekijässä oli muihin tekijöihin verrattuna eniten arvioitu ”4 – En hakisi tehtävää lainkaan” ja suurin osa arvioista oli ”3 – Tämä vaikuttaa hakupäätökseeni merkittävästi”. Vain 2–5 % vastaajista oli vastannut ”1 – Tämä ei vaikuta hakupäätökseeni lainkaan”, mikä havainnollistaa tekijöiden merkitystä hakupäätökseen. Seuraavaksi eniten hakupäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi arvioitiin se, että hakemuksen jättäminen vaatii paljon aikaa ( $ka = 2,37$ ,  $kh = 0,73$ ), hakijalta vaaditut piirteet on esitetty epäselvästi

(ka = 2,19, kh = 0,76) ja se, ettei organisaatiosta välity inklusiivisuutta ja tasa-arvoa arvostava yleiskuva (ka = 2,10, kh = 0,84).

Vaikka sukupuolineutraali kieli ei korostunut merkittävimpanä hakupäätökseen vaikuttavana tekijänä keskiarvojen osalta, 14 % vastaajista koki sen vaikuttavan merkittävästi ja 6 % ilmoitti, ettei hakisi tehtävää lainkaan, mikäli tekijä ei toteudu. Tämä viittaa siihen, että vaikka tekijä ei ole monille vastaajille ratkaiseva, se on joillekin merkityksellinen.

Kaikkien vastaajien kesken hakupäätökseen vähiten vaikuttaviksi tekijöiksi arvioitiin anonyymien rekrytoinnin puuttuminen (ka = 1,16, kh = 0,37), hakijan aiempien kontaktien puuttuminen organisaatioon (ka = 1,27, kh = 0,54) sekä se, ettei tarjolla ollut tietoa palkkaeroista tai palkan jakautumisesta organisaatiossa (ka = 1,40, kh = 0,55). Näiden tekijöiden kohdalla vastaajien näkemykset olivat myös suhteellisen yhtenäisiä, mikä näkyy pieninä keskihajontoina.



**Kuvio 8.** Eri tekijöiden vaikutus työnhakupäätökseen.

Ikäluokittaiset erot on esitelty liitteessä 6. Yli 50-vuotiailla inklusiivisuutta ja tasa-arvoa arvostava yleiskuva organisaatiosta (ka = 1,65, kh = 0,79) näytti vaikuttavan vähemmän hakupäätökseen kuin alle 36-vuotiailla (ka = 2,45, kh = 0,8). Vain näiden ryhmien välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevää eroa (p = 0,007). Mielenkiintoista oli myös, että

jälleen vaikutti siltä, että vanhimman ikäluokan keskiarvot olivat useissa tekijöissä näennäisesti muita luokkia alhaisemmat, mikä voisi viitata siihen, että yhtä useilla tekijöillä ei koettu olevan yhtä suuri vaikutus hakupäätökseen kuin muilla ikäluokilla. Toisaalta taas vaikuttavimmiksi arvioidut tekijät näyttivät korostuvan keskiarvoiltaan vanhimman ikäluokan vastauksissa muita ikäluokkia selvemmin. Tulos on kuitenkin vain suuntaa antava.

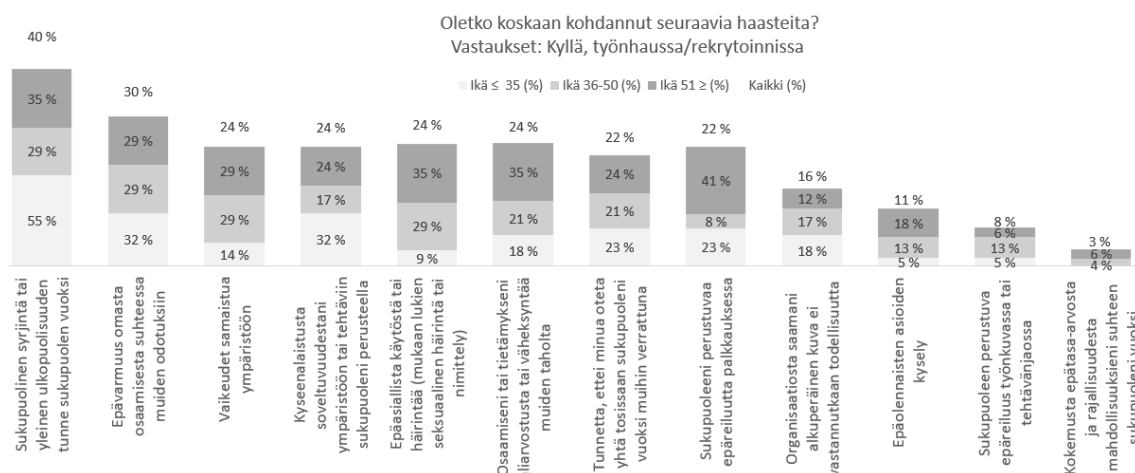
Ikäluokkatarkastelussa vähiten hakupäätökseen vaikuttavat tekijät näyttivät olevan pitkälti samat eri ikäluokissa. Kuitenkin yli 50-vuotiaiden ryhmässä ( $ka = 1,29$ ,  $kh = 0,47$ ) se, että tarjolla ei ole tietoa sukupuolidiversiteetistä, sijoittui vähiten vaikuttavien tekijöiden joukkoon ennen tietoa palkan jakautumisesta organisaatiossa. Kuitenkin nuorin ikäluokka näytti arvioineen tämän tekijän muita ikäryhmiä vaikuttavammaksi, vaikka tekijä oli muuten alhaisesti arvioitu ( $ka = 1,86$ ,  $kh = 0,71$ ). Varianssianalyysissä huomattiinkin tilastollisesti merkittävää eroa tarjolla olevan sukupuolidiversiteettitiedon merkityksestä hakupäätökseen verrattaessa alle 36-vuotiaisiin ( $ka = 1,86$ ,  $kh = 0,71$ ), 36–50-vuotiaisiin ( $ka = 1,38$ ,  $kh = 0,49$ ,  $p = 0,015$ ) ja yli 50-vuotiaisiin ( $ka = 1,29$ ,  $kh = 0,47$ ,  $p = 0,009$ ).

#### 4.4 Koetut haasteet

**Koetut haasteet työnhaussa.** Kuvio 9 kuvaa vastausten jakaumaa koetuista haasteista työnhaussa. Työnhaun yhteydessä yleisimmät haasteet olivat epävarmuus omasta osamisesta suhteessa muiden odotuksiin (40 %) ja kyseenalaistus soveltuvuudesta ympäristöön tai tehtäviin sukupuolen perusteella (30 %). Yleisiä haasteita työnhaussa olivat myös sukupuolinen syrjintä tai ulkopuolisuuden tunne sukupuolen vuoksi (24 %), vaikeudet samaistua ympäristöön (24 %), kokemus epätasa-arvosta ja rajallisuudesta mahdollisuuksien suhteen sukupuolen vuoksi (24 %) sekä epäolennaisten asioiden kysely (24 %).

Vähiten koettuja haasteita työnhaussa kaikkien vastaajien kesken olivat sukupuoleen perustuva epäreilisuus työnkuvassa tai tehtävänjaossa (3 %), epäasiallinen käytös tai häirintä (8 %) ja sukupuoleen perustuva epäreilisuus palkkauksessa (11 %).

Ikäluokkatarkasteluiden (kuvio 9) mahdollisia eroja tarkasteltiin khiin neliötestillä. Tilastollisesti merkitseviä eroja ikäluokkien välillä yleisesti havaittiin siinä, ettei organisaatiosta saatu alkuperäinen kuva vastannutkaan todellisuutta ( $p = 0,045$ ). On kuitenkin huomioitava, että Khiin neliö -testin oletukset eivät täysin täyttyneet, sillä useamman kuin 20 % soluista odotettu frekvenssi jäi alle viiden, mikä heikentää tulosten luotettavuutta (Tähtinen ja muut, 2020). Tässä tapauksessa tilastollinen merkitsevyys kuvaa ryhmien välisiä eroja yleisesti eikä sitä, minkä ryhmien välillä merkitsevyyttä havaittiin, mitä ei tutkittu syvällisemmin epävarman khiin neliötestin tuloksen vuoksi. Näennäisesti vaikutti siltä, että yli 50-vuotiaiden luokassa raportoitiin muita useammin kokemuksia siitä, ettei organisaatiosta saatu alkuperäinen kuva vastannutkaan todellisuutta (41 %), johon 36–50-vuotiaista vain 8 % oli vastannut samoin. Tulos on kuitenkin vain havainnollistava.



**Kuvio 9.** Kohdatut haasteet työnhaussa/rekrytoinnissa.

**Koetut haasteet työelämässä.** Kuvio 10 kuvaa vastausten jakaumaa koetuista haasteista työelämässä, joka osoittaa, että työelämässä haasteita on koettu paljon. Niistä yleisimmät olivat epävarmuus omasta osaamisesta suhteessa muiden odotuksiin (71 %), syrjintä tai ulkopuolisuuden tunne sukupuolen vuoksi (62 %) ja epäasiallinen käytös tai häirintä (57 %). Lisäksi yli puolet vastaajista oli kokenut kyseenalaistusta soveltuvuudesta ympäristöön tai tehtäviin sukupuolen perusteella (56 %), sukupuoleen perustuvaa epäreiluttua työnkuvassa tai tehtävänjaossa (56 %), osaamisen tai tietämyksen aliarvostusta tai

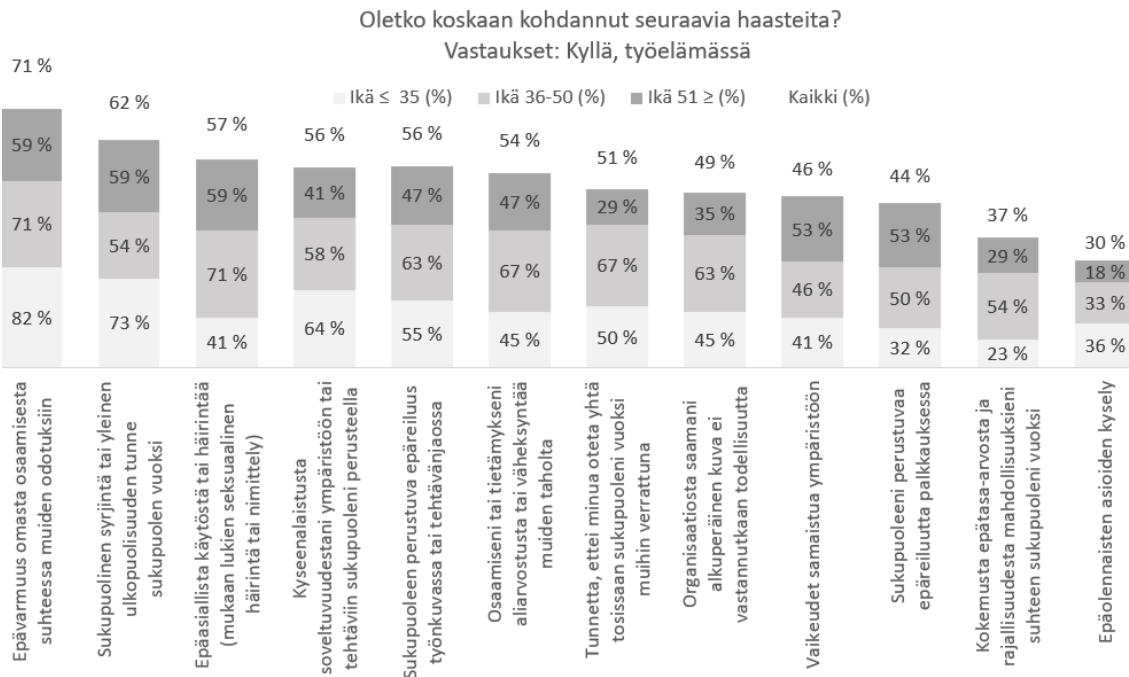
väheksyntää muiden taholta (54 %) sekä tunnetta, ettei heitä oteta yhtä tosissaan sukupuolen vuoksi muihin verrattuna (51 %).

Kokonaisuudessaan tarkasteltuna kaikkien vastaajien keskuudessa muita vähiten koettuja, mutta silti merkittäviä haasteita olivat epäolennaisten asioiden kysely (30 %) sekä sukupuoleen liittyvä epätasa-arvo ja rajallisuus mahdollisuuksissa (37 %).

Nähtiin, että 36–50-vuotiaista lähes jokaisen haasteen kohdalla yli 50 % oli vastannut kokeneensa kyseistä haastetta. 36–50-vuotiaat näyttivät olevan taipuvaisia raportoi-  
maan muita useammin esimerkiksi kokemuksia siitä, ettei heitä oteta yhtä vakavasti sukupuolensa vuoksi, että organisaatiosta saatu alkuperäinen kuva ei vastannut todellisuutta sekä osaamisen tai tietämyksen aliarvostusta. Lisäksi tässä ikäryhmässä vaikutti korostuvan kokemukset epätasa-arvosta tai rajallisista mahdollisuuksista sukupuolen perusteella sekä epäasiallisesta käytöksestä tai häirinnästä. Nämä erot eivät kuitenkaan vaikuttaneet olevan tilastollisesti merkittäviä ja ovat siten vain suuntaa antavia.

Alle 35-vuotiailla epävarmuus osaamisesta suhteessa muiden odotuksiin vaikutti olevan muihin ikäluokkiin verrattuna yleisin haaste (82 %) ja he vaikuttivat muihin ikäluokkiin verrattuna kokeneen enemmän sukupuolista syrjintää ja yleistä ulkopuolisuuden tunnetta sukupuolen vuoksi. Nämäkään erot eivät kuitenkaan testatessa olleet tilastollisesti merkittäviä.

Yli 50-vuotiaiden ikäluokka vaikutti erottuvan muista ikäluokista erityisesti siten, että he näyttivät raportoineen useita haasteita prosentuaalisesti vähemmän. He raportoivat vähemmän kokemuksia epäolennaisten asioiden kyselystä, tunteesta, ettei heitä oteta yhtä vakavasti sukupuolen vuoksi sekä sukupuoleen perustuvasta soveltuvuuden kyseenalaistamisesta suhteessa työympäristöön tai tehtäviin. Toisaalta taas yli 50-vuotiaiden ikäryhmässä epäreiluus palkkauksessa vaikutti nousevan päinvastoin yhdeksi useimmiten raportoiduista haasteista (53 %), vaikka se koko vastaajajoukossa kuului vähiten koettujen joukkoon. Näitäkään havaintoja ei kuitenkaan todettu tilastollisesti merkittäviksi.



Kuvio 10. Kohdatut haasteet työelämässä.

## 5 Laadullinen analyysi

Avoimet vastaukset analysoitiin kysymys kerrallaan teemoittelemalla siten, että vastauksista muodostettiin yläluokkia, eli pääteemoja, joiden alla on listattu yksityiskohtaisempia alaluokkia. Tulokset on esitetty tutkimusteemoittain.

### 5.1 Työnantajan ja työn piirteet

Avoimen kysymyksen ”Millaisia piirteitä toivoisit työnantajalta ja työltä?” vastauksista tunnistettiin seitsemän pääteemaa: 1) Työn ja vapaa-ajan tasapaino, 2) Hyvä palkkaus ja edut, 3) Mieluisa työn sisältö, 4) Osaaminen ja kehittyminen, 5) Mieluisa ilmapiiri ja kulttuuri, 6) Arvoyhteensopivuus sekä 7) Organisaation resurssit ja johto.

**Työn ja vapaa-ajan tasapaino** koostuu neljästä alaluokasta, jotka edistävät työn ja vapaa-ajan tasapainoa: joustavuus, etä- tai hybridityömahdollisuus, vapaus ja itsenäisyys sekä työn ja perhe-elämän yhteensovitusmahdollisuudet. Vastaajat toivoivat joustavuutta työajoissa ja -paikassa sekä mahdollisuutta vaikuttaa työn tekemisen tapaan. Lisäksi vastauksissa korostui tarve sovittaa työ yhteen muun elämän kanssa, esimerkiksi lyhennetyt työajan tai joustavien työjärjestelyjen kautta. Itsensä johtamisen mahdollisuus ja autonomia nähtiin tärkeinä osina mielekästä työtä.

**Hyvä palkkaus ja edut** koostuvat kolmesta alaluokasta: monipuoliset työsuhde-edut, kilpailukykyinen palkka sekä selkeä palkkakehitys ja tavoitemalli. Vastaajat korostivat palkkauksen kilpailukykyisyyttä, oikeudenmukaisuutta, tehtävän vaativuutta vastaavaa tasoa sekä palkkakehityksen ennakoituvuutta. Lisäksi palkkatasa-arvo mainittiin vastauksissa tärkeänä tekijänä. Työsuhde-etujen osalta vastaajat arvostivat erityisesti monipuolisia sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevia ratkaisuja.

**Mieluisa työn sisältö** koostuu viidestä alaluokasta: mielenkiintoisuus, palkitsevuus/merkityksellisyys, sopiva haastavuus ja vastuu, monipuolisuus sekä tasapaino itsenäisen ja

yhteisöllisen työn välillä. Vastaajat toivoivat työn luonteelta useita subjektiivisesti koettuja spesifejä tekijöitä, jotka vaihtelivat vastaajakohtaisesti. Yleisesti ottaen he toivoivat työn olevan samanaikaisesti kiinnostavaa, kehittävää ja sopivasti haastavaa. Työn tulisi tarjota mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamista ja kasvaa ammatillisesti. Samalla vastauksissa kuitenkin korostui tarve tasapainolle, eli vaihtelevuuden rinnalle toivottiin selkeitä vastuita ja rakenteita. Vastaajat toivoivat työn sisältävän sopivaa tasapainoa itsenäisen työn ja yhteisöllisen tekemisen välillä: osa vastaajista toivoi laajaa sidosryhmätyöskentelyä ja osa taas pitkälti itsenäistä työskentelyä. Työn mielekkyyttä kuvattiinkin usein usean tekijän yhdistelmänä, kuten eräs vastaaja tiivisti: ”Työn tulisi olla haastavaa, innostavaa, kehittävää, merkityksellistä ja mahdollistaa hyvä työelämäbalanssi”.

**Osaaminen ja kehittyminen** koostuvat viidestä alaluokasta: mentorointi, oppimista tukeva ilmapiiri, innovatiivisuus, osaamisen ja koulutuksen hyödyntäminen sekä tuetut urakehitysmahdollisuudet. Vastaajat korostivat jatkuvan oppimisen, kehittymisen ja etenemismahdollisuuksien merkitystä. Organisaatioilta toivottiin tukea kouluttautumiseen, uuden oppimiseen ja urapolkujen rakentamiseen, ja kehittymisen nähtiin olevan keskeinen osa työn mielekkyyttä ja pitkän aikavälin sitoutumista. Jotkut vastaajat toivoivat organisaatiolta innovatiivista ja tulevaisuuteen suuntautunutta orientaatiota. Osaamisen kehittämisen ja kouluttautumisen toivottiin heijastuvan myös työhön: ”Sopiva työtehtävä urakehitykseeni nähden, sopiva haasteiden lisääntyminen mutta myös palkan kehitys. Haluan pystyä työssä kehittämään itseäni ja käyttämään laaja-alaisesti osaamistani”.

**Mieluisa ilmapiiri ja kulttuuri** koostuu viidestä alaluokasta: tuki ja kannustus, terve työilmapiiri, luottamus, yhteisöllisyys sekä turvallisuus. Ilmapiiriin ja kulttuuriin liittyvät vastaukset keskittyivät hyvään ja terveeseen ilmapiiriin, kuten työyhteisön lämminhenkisyyteen, avoimuuteen, inhimillisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Vastaajat toivoivat työilmapiiriltä tukea ja kannustavuutta esimerkiksi siten, että työkavereita neuvotaan tai että kokemattomampia kollegoita kannustetaan oppimaan. Lisäksi avoimuus ja mielenkiinto nuoria työnhakijoita kohtaan nousivat esiin vastauksissa. Yhteisöllisyys ja kollegoiden

merkitys olivat tuloksissa keskeisiä ja mukavat työkaverit nähtiin tärkeänä osana työssä viihtymistä.

Myös fyysinen ja henkinen turvallisuus korostui vastauksissa ja eräs vastaaja kirjoitti toivovansa ”mukavaa työympäristöä, jossa voi avoimesti ilmaista mielipiteensä”, kun taas toinen korosti erilaisten ihmisten ymmärtämisen merkitystä. Yksi vastaaja mainitsi erityisesti, ettei työympäristössä tulisi syntyä kitkaa tai konflikteja. Toinen vastaaja tiivistikin aatteen näin: ”Ensisijaisesti lämminhenkinen, tukeva ja innovatiivinen ympäristö. Missä työkavereita neuvotaan, tehdään yhteistyötä ja annetaan vapautta oppia uutta ja jousutetaan tarvittaessa”.

Lisäksi vastauksissa korostui luottamus ja mikromanageerauksen välttäminen. Vastaajat odottivat työnantajalta tasapainoa autonomian ja tuen välillä: ”Työnantaja luottaa työntekijään ja antaa tehdä työt oman aikataulun mukaisesti käyttämättä. On kuitenkin saatavilla ja antaa palautetta työstä ja tarvittaessa ohjausta.”

**Arvoyhteensopivuus** koostuu viidestä alaluokasta: rehellisyys, kestävä kehitys, yritysvastuu ja oikeudenmukaisuus, panoksen ja tietotaidon arvostus sekä tasa-arvoon ja monimuotoisuuteen sitoutuminen. Vastaajat korostivat, että työnantajan arvojen tulee olla linjassa omien arvojen kanssa ja näkyä konkreettisina tekoina. Erityisesti tasa-arvo, monimuotoisuus ja oikeudenmukaisuus nousivat esiin usein. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa organisaation sosiaalisen vastuun on todettu lisäävän työnantajan houkuttelevuutta (Turban & Greening, 1997). Osa vastaajista painotti erityisesti sukupuolitaso-arvon ja monimuotoisuuden tärkeyttä, kun taas osa painotti tasa-arvon merkitystä kaikille työntekijöille ilman naisten aseman erityishuomiointia. Vastaajat kuitenkin korostivat myös yleisesti työntekijöiden aitoa arvostamista työnantajan taholta.

Vastaajat kokivat tärkeäksi, että organisaation rehellisyys, läpinäkyvyys ja sitoutuminen arvoihin näkyvät sekä paikallisesti että globaalisti. Eräs vastaaja kuvasi kokemuksiaan rehellisyydestä ja sen merkityksestä: ”Rehellinen ja reilu työnantaja, joka ei mainosta

asioita, joita ei edusta. Olen törmännyt kauniisiin korulauseisiin yrityksissä, joissa harrastetaan (omistajien/johdon) tiimoilta työpaikkakiusaamista ja diskriminoidaan naisia”.

**Organisaation resurssit ja johto** koostuvat neljästä alaluokasta: minimoitu byrokratia, johtamisen laatu, esihenkilöiden osaaminen ja resurssien riittävyys ja laatu. Vastaajat arvostivat matalahierarkkista johtamistapaa, riittäviä resursseja ja toimivia, tehokkaita prosesseja ja rakenteita, jotka mahdollistavat laadukkaan työn tekemisen. Eräs vastaaja kirjoittikin: ”Sitä, että töissä saisi keskittyä itse työhön eikä politikointiin, epäselviin ohjeistuksiin tai muuhun huonoon johtamiseen”. Resurssien osalta erityisesti johdon toiminta, fyysiset työolosuhteet, kuten hyvät työolosuhteet, tilat ja välineet, sekä henkilöstöresurssit nousivat esiin vastauksissa. Vastaajat toivovat esimerkiksi esihenkilöiltä osaamista sekä riittävästi aikaa ja resursseja johtamiseen.

Tulokset osoittavat, että tekniikan ja teknologian alan naiset arvostavat yleisesti ottaen töissä ja työnantajassa niin sanottuja perusominaisuuksia kuin laajempia yhteensopivuuden ja sukupuolinäkökulmaan liittyviä tekijöitä, joita myös kirjallisuudessa on tunnistettu (esim. DePatie ja muut, 2022; Schreurs & Syed, 2011). Perustekijät, kuten palkkaus ja työn sisältö, muodostavat keskeisen lähtökohdan työn houkuttelevuudelle. Näiden rinnalla erityisen merkityksellisiksi nousevat ilmapiiri, arvot ja turvallisuuden kokemus, jotka vaikuttavat siihen, kokeeko hakija työn ja organisaation itselleen sopiviksi.

## 5.2 Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät

Päätöksenteosta kyselyssä esitettiin kaksi kysymystä, jotka käsitellään analyysissä erikseen: ”Millaiset tekijät ovat erityisesti vaikuttaneet päätökseesi hakea tai jättää hake-matta työpaikkaa kohdatessasi uuden työmahdollisuuden?” ja ”Onko työurasi aikana tullut esiin rekrytointivaiheeseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat muuttaneet käsitystäsi hake-mastasi työstä tai työnantajasta ja siten vaikuttanut valintapäätöksiisi?”.

### 5.2.1 Työnhakupäätökseen vaikuttavat tekijät

Avoimen kysymyksen ”Millaiset tekijät ovat erityisesti vaikuttaneet päätökseesi hakea tai jättää hakematta työpaikkaa kohdatessasi uuden työmahdollisuuden?” vastauksista tunnistettiin kuusi pääteemaa: 1) Työnantajakuva ja maine, 2) Työn piirteet, 3) Organisaation piirteet, 4) Arvojen ja kulttuurin yhteensopivuus, 5) Viestintä ja rekrytointimainonta, 6) Hakijan henkilökohtainen tilanne ja taidot sekä

**Työnantajakuva ja maine** koostuvat kolmesta alaluokasta: maine ja kuulopuheet, muiden alan naisten suositukset ja kokemukset sekä työntekijöiden tyytyväisyys. Vastaajat toivat korostetusti esiin yrityksen maineen ja kuullut kuulopuheet esimerkiksi ilmapiiristä, asiakkaiden ja työntekijöiden kohtelusta tai esihenkilöihin, johtoon tai yleisesti työpaikkaan liittyvistä seikoista. Osalle vastaajista erityisen merkityksellisiä olivat tuttujen kertomukset, kun taas toisilla korostuivat muiden alan naisten suositukset ja kokemukset.

Myös työntekijöiden tyytyväisyys nähtiin työnantajan houkuttelevuuden indikaattorina. Positiivinen ja arvoyhteensopiva työnantajakuva lisäsivät vastaajien kiinnostusta hakea, kun taas huono maine tai epäluottamus vähensivät sitä. Eräs vastaaja kirjoitti: ”Olen jättänyt hakematta, jos työnantajalla on huono maine tai sen arvot ovat jotenkin ristiriidassa omieni kanssa”. Toinen vastaaja totesi: ”Jos kuullut huonoa yrityksen kulttuurista, ei kiinnosta hakea”.

**Työn piirteet** koostuvat kuudesta alaluokasta: työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn luonne, palkkaus, työn vakituisuus, työn sisällön kiinnostavuus sekä mahdollisuudet kehittyä ja kouluttautua. Monet työn piirteisiin liittyvät tekijät työnhakupäätöksen osalta olivat samoja kuin ensimmäisessä tutkimusteemassa, jossa tarkasteltiin yleisesti tärkeiksi koettuja tekijöitä työssä. Työn sisältö, kiinnostavuus, monipuolisuus, sopiva haastavuus ja mahdollisuus kehittyä vaikuttivat selvästi hakupäätökseen. Työn tuli niin kiinnostaa kuin myös tuntua omalle osaamiselle ja uravaiheelle sopivalta. Nämä tekijät saattoivat vaikuttaa hakupäätökseen positiivisesti, kuten ”Työtehtävät ovat olleet mielekkäitä ja sellaisia, jotka kiinnostavat minua” tai päinvastaisesti negatiivisesti: ”Jos työtehtävät vaikuttavat

tylsiltä tai oman osaamisen ulkopuolelta”. Uudet työtehtävät, kehitys, haasteet ja vastuut koettiin vastaajien mielestä hakupäätöstä edistäviksi tekijöiksi. Jos hakijalle tuli tunne, ettei työtehtävät ole omien odotusten mukaisia tai itselle sopivia, se on saattanut johtaa rekrytoinnista jättäytymiseen tai kieltäytymiseen jo headhunting-tilanteessa ennen hakemuksen jättämistä.

Lisäksi vakituinen työ, selkeä työnkuva, mahdollisuus luovuuteen ja kokemus siitä, että omaa osaamista tarvitaan ja arvostetaan, lisäsivät houkuttelevuutta. Palkkaus ja edut saattoivat toimia voimakkaana houkuttimena erityisesti hakuvaiheessa: ”pitäisi saada parempi palkka ja edut – niitä harvoin tarjolla”.

Negatiivisesti vaikuttivat puolestaan paineistava työn luonne, liiallinen kiire, kilpailullisuus, pitkät epäviralliset työajat sekä heikot mahdollisuudet työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Eräs vastaaja kirjoitti havainnollistavasti: ”En hae enää töitä, missä ei ole joustavaa työaikaakaan tai osittaista etätyömahdollisuutta - haluan kuitenkin myös fyysisen työpisteen, joten pelkät etätyöt suljen myös pois”. Useissa vastauksissa korostuivat työn sijainti, työmatkoihin kuluva aika ja mahdollinen paine muuttaa työn vuoksi: ”Järkevä sijainti suhteessa asuinpaikkaan, ei matkustusvelvoitetta esim. viikoittain tai pitkää aikaa kerrallaan (viikkoja putkeen)”. Hakupäätös on siis myös arviointia siitä, miten työ sopii osaksi hakijan muuta elämää käytännön tasolla.

**Organisaation piirteet** koostuvat neljästä alaluokasta: organisaation koko ja ominaisuudet, hierarkia, johdon toiminnan laatu sekä vakaus ja talouskehitys. Organisaation kiinnostavat teknologiat, monipuolisuus, kansainvälisyys ja hyvä johtaminen lisäsivät kiinnostusta hakea, kun taas organisaation pieni koko, suuri hierarkkisuus, jäykkyys, heikko talouskehitys tai miesvaltainen ja iältään yksipuolinen ympäristö saattoivat vähentää sitä. Mieskeskeisyyttä ja ikäjakaumaa sanoitettiin esimerkiksi näin: ”Alan mieskeskeisyys korostuu joissain yrityksissä ylimäärin” tai ”En hae pieniin (alle 10 hlö) toimistoihin enkä vanhojen miesten toimistoihin”.

Avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että nykyisen työpaikan tulevaisuuden epävarmuudet olivat toimineet työntövoimana hakemaan uusia tehtäviä, joten varmuus ja vakaus toimivat niin työntö- kuin vetovoimana. Reilu ja hyvä johtaminen, kansainvälisyys sekä organisaatiosta saatavilla oleva tieto lisäävät työpaikan houkuttelevuutta ja osittain myös varmuuden tunnetta: ”uskon yrityksen johtoon ja tekemiseen, johtaminen on hyvää ja reilua, yritys toimii kestävästi”.

**Arvojen ja kulttuurin yhteensopivuus** koostuu kuudesta alaluokasta: kannustavan kuuloinen mentaliteetti, sitoutuminen tasa-arvoon ja erilaisuuden arvostamiseen, kestävä ja eettinen toiminta, rehellisyys, kansainvälisyys sekä luovuutta ja innovatiivisuutta tukeva ympäristö. Arvoihin ja kulttuuriin liittyvissä vastauksissa painottui jälleen työnantajan ja työntekijän näkemysten yhteensopivuus. Arvot vaikuttivat hakupäätökseen erityisesti silloin, kun niiden uskottiin näkyvän käytännön toiminnassa, eivät vain viestinnässä, joka on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Simons, 2002). Toisaalta aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että organisaation viestimät signaalit saattavat jopa suoraan vaikuttaa hakijoiden käsityksiin todellisuudesta huolimatta (Kroeper ja muut, 2022). Vastaajat odottivat organisaatioilta rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä jo hakuvaiheessa.

Tasa-arvo ja erilaisuuden arvostus nousivat vastauksissa merkittävästi esiin. Vastaajat eivät kuitenkaan useimmiten toivoneet naisille erityisasemaa, vaan yhdenvertaista kohtelua ja sellaista työympäristöä, jossa erilaisuus hyväksytään. Eräs vastaaja kiteytti tämän seuraavasti: ”Erilaisuuden arvostus. Naiset eivät tarvitse erityistä korostusta, sillä he ovat ilman muuta samanvertaisia kuin miehet”. Lisäksi kannustava ja hyvinvointia tukeva ilmapiiri, rehellisyys, kestävyys ja innovatiivisuus lisäsivät työnantajan kiinnostavuutta.

**Viestintä ja rekrytointimainonta** koostuivat neljästä alaluokasta: ilmoituksen kirjoitusasu, selkeys ja informatiivisuus, keskustelu organisaation kanssa ennen hakemuksen jättöä sekä organisaatiosta saatavilla oleva tieto. Viestintä vaikutti erityisesti siihen, millaisen ensivaikutelman työstä ja työnantajasta saa, ja siten vastauksissa painottui erityisesti työpaikkailmoituksen merkitys.

Epäselvä, sekava tai liian yleisluontoinen ilmoitus heikensi kiinnostusta, kun taas informatiivinen, selkeä ja arvojaan näkyvästi esiin tuova ilmoitus vahvisti sitä, kuten: ”Jätän hakematta, jos työilmoitus on sekava tai liian yleismalkainen, siitä ei käy ilmi tarkka vaatavuus (onko esim. alaisia vai ei) tai palkkaushaitari, mistä lähteä keskustelemaan”. Työilmoitusten osalta vastaajat toivoivat erityisesti selkeää työnkuvaa, tietoa palkkauksesta, työyhteisöstä, etenemismahdollisuuksista ja työ–vapaa-aikatasapainosta, esimerkiksi ”The current job that I have had a very detailed job description about tech stack and the role. That positively influenced my decision. I also prefer to apply to jobs that have salary ranges provided in advance” ja ”Olen hakenut kun hakemuksessa korostetaan hyvää työyhteisöä, työnantajan etuja, edistymismahdollisuuksia, perehdytystä, ymmärretään työn ja vapaa-ajan balanssi, tasa-arvoinen ympäristö”.

Myös ne arvot ja kulttuuri, joita työilmoitus viestii, ovat vastaajille merkityksellisiä hakupäätöksessä. Jos ilmoituksessa korostettiin hyvää ja tasa-arvoista työyhteisöä, jossa saa olla oma itsensä, sekä kannustavaa ilmapiiriä ja kunnon perehdytystä, vaikutus hakupäätökseen oli positiivinen, kuten ”Erityisesti kannustavan kuulostava ja ”me koulutamme, me ohjaamme” -mentaliteetti ja asenne ratkaisee. =nousevat ehdottomasti esille ja niihin tulee haettua” ja ”Sitoutuminen tasa-arvoon, kansainvälisyyteen, work-life balancen korostaminen, kehitysmahdollisuudet, maininta siitä, että ihmiset saavat olla omia itsejään työpaikalla”.

Toisaalta, vaikka työilmoitus täyttäisikin nämä kriteerit, voidaan ilmoitus silti kokea hakupäätökseen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä, mikäli ilmoituksen varsinainen sisältö ei vastaa hakijan toiveita ja odotuksia tai kulttuuria ei koeta miellyttävänä. Mikäli työilmoituksesta oli havaittavissa viitteitä työhön liittyvästä kovasta sisäisen kilpailun kulttuurista, niin sanotusta ”äijäkulttuurista” tai ”Bro-referensseistä”, mieskeskeisyydestä tai hektiseksi kuvatusta työstä, eli niin sanotuista maskuliinisista piirteistä, oli vaikutus hakupäätökseen negatiivinen. Vastaajat kiinnittivätkin huomiota ilmoituksen yleiseen kieleen, mutta myös sen sukupuolineutraaliuteen, kuten myös esimerkiksi Gaucher ja muut

(2011) ovat aiemmin havainneet. Näin työpaikkailmoitus näyttyy niin tiedonlähteenä kuin signaalina organisaatiosta, mikä kytkeytyy signaaliteoreettiseen näkökulmaan.

Useampi vastaaja nosti esiin myös kaksisuuntaisen kommunikaation vaikuttavan hakupäätökseen. Keskustelumahdollisuus ja erityisesti positiiviset keskustelut ennen hakemuksen jättöä olivat koettu positiivisesti hakupäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat organisaation kuvaan työnantajana jo hakuvaiheessa. Ennen työhakemuksen jättämistä tapahtuvat kanssakäymiset mainittiin useaan kertaan jo hakuvaiheessa vaikuttavan päätöksentekoon, esimerkiksi: ”Rekrytoijan kanssa käyty positiivinen puhelinkeskustelu ennen hakemuksen jättämistä ja kiva ihmiskohtaaminen haastattelussa antoivat kivan kuvan työyhteisöstä”.

**Hakijan henkilökohtainen tilanne ja taidot** koostui kuudesta alaluokasta: näkemys työn saamisen mahdollisuudesta, hakijan oma osaaminen ja sen tarve organisaatiossa, hakijan työtilanne, työpaikan vaihdon menetykset, uralla eteneminen sekä hakijan toiveet.

Hakematta jättäminen saattoi johtua esimerkiksi siitä, ettei hakija halua menettää nykyiseen työhön kertyneitä etuja tai kokemusta: ”Hakematta jättäminen on johtunut käytännössä siitä, ettei halua 'heittää hukkaan' pitkää kokemusta nykyisessä paikassa”. Vastauksissaan eräs vastaaja toi esiin näkemyksen siitä, että liiallinen vaihtoehtojen vertailu ja ”ruoho on vihreämpää aidan toisella puolella”-ajattelu johtavat epätyytyväisyyteen nykytilannetta kohtaan: ”Tykkään nykyisestä työpaikastani ihan tosi paljon, enkä halua hakea, koska silloin aina alkaa haaveilla eikä tykkääkään nykyisestä niin paljoa. Vertaan uutta nykyiseen ja totean, etten halua lähteä”. Tätä ilmiötä on kuvattu aiemmassa tutkimuksessa työllisyyskuilun käsitteellä, jolla viitataan hakijan tekemään vertailuun nykyisen työllisyystilanteen ja uuden työn oletettujen hyötyjen välillä (Acikgoz, 2019).

Vastauksista tuli esiin useita toiveita, joihin haettavaa työmahdollisuutta peilattiin, esimerkiksi työtehtävien sopivuus omiin kokemuksiin, osaamiseen ja uratavoitteisiin vaikutti siihen, koettiinko työ realistiseksi ja kiinnostavaksi vaihtoehdoksi. Useissa

kommenteissa nousi epäily oman osaamisen soveltuvuudesta työhön ja ajatus siitä, saako työtä tai pärjääkö kilpailussa muita hakijoita vastaan. Esimerkiksi ”pessimismi siitä, ettei kuitenkaan onnistu saamaan paikkaa” vaikutti hakupäätökseen kielteisesti. Toisaalta taas liian vähäiset haasteet ja se, että paikka olisi siksi liian helppo saada, vaikuttivat myös negatiivisesti hakupäätökseen. Merkittäväksi hakupäätöksessä nousi siis se, että hakija kokee, että organisaatiossa arvostettaisiin juuri hänen osaamistaan ja panostaan ja että haasteiden suhde osaamiseen on sopiva.

Hakijat siis arvioivat yhtä aikaa eri työntö- ja vetovoimia sekä sitä, onko työ realistinen ja mielekäs vaihtoehto juuri heidän tilanteessaan. Tämä tukee ajatusta siitä, että hakupäätös ei synny vain työn ominaisuuksista, vaan myös hakijan omasta tilanteesta ja vertailusta nykytilanteeseen tai muihin vaihtoehtoihin.

### **5.2.2 Muihin rekrytinnin aikaisiin valintapäätöksiin vaikuttavat tekijät**

Tämä osio keskittyy valintapäätöksiin hakupäätöksen jälkeen, kuten päätöksiin pysyä rekrytointiprosessissa, vetäytyä siitä tai hyväksyä työtarjous. Aineisto perustuu kahteen avoimeen kysymykseen, joissa tarkasteltiin samaa ilmiötä sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta: ”Onko työurasi aikana tullut esiin rekrytointivaiheeseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat muuttaneet käsitystäsi hakemastasi työstä tai työnantajasta ja siten vaikuttaneet valintapäätöksiisi positiivisesti/negatiivisesti?”. Vastauksista tunnistettiin kolme yläluokkaa: 1) Haastattelu ja kohtaamiset, 2) Rekrytinnin kulku ja viestintä sekä 3) Rooliin ja organisaatioon liittyvät piirteet.

**Haastattelu ja kohtaamiset.** Haastattelutilanteet ja muut rekrytointiprosessin aikaiset kohtaamiset nousivat keskeisimmäksi tekijäksi hakijoiden myöhemmissä valintapäätöksissä. Hakijat arvioivat kohtaamisten kautta organisaation ilmapiiriä, kulttuuria, esihenkilöitä ja kollegoita sekä omaa yhteensopivuuttaan niihin. Vastaajat korostivat, että haastattelun ilmapiiri ja vuorovaikutus heijastavat organisaation kulttuuria ja ilmapiiriä sekä auttavat arvioimaan omaa soveltuvuutta siihen. Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta

siitä, että rekrytointitilanteet toimivat keskeisinä signaaleina, joiden perusteella muodostetaan käsityksiä työnantajasta (esim. Chapman ja muut, 2005).

*”Hyvä fiilis työhaastattelussa, kun oli useampi haastattelija, ja pääsi seuraamaan myös heidän välistään vuorovaikutusta, joka vaikutti toimivalta ja hyvänhenkiseltä. Sain työn ja olen tyytyväinen, ensivaikutelma osoittautui oikeaksi ja työilmapiiri on hyvä. Tämä on myös työ jossa olen yhä, enkä ole tällä hetkellä etsimässä uutta työtä. Työilmapiiri on niin iso jaksamistekijä, että siihen kannatti tarttua”.*

Positiivisesti valintapäätöksiin vaikuttavina tekijöinä korostuivat erityisesti vilpitön kiinnostus hakijaa ja hänen osaamistaan kohtaan sekä hyvä ja vastavuoroisesti keskusteleva ilmapiiri, jossa tutustutaan ja pyritään varmistamaan aito molemminpuolinen yhteensopivuus: ”Paneutuminen ja kiinnostus osaamiseni ja siihen, että minun ja yrityksen arvot kohtaavat. Koin, että yritykselle on tärkeää löytää sekä minun, että työnantajan intressejä täyttävä tehtävä. Lisäksi koin, että minusta oltiin oikeasti kiinnostuneita”. Osa vastaajista taas piti erityisen positiivisena sitä, että työnantaja arvioi realistisesti hakijan ja tehtävän yhteensopivuutta ja ohjasi tarvittaessa jopa toiseen sopivampaan tehtävään.

Haastattelutilanteen avoimuus ja rehellisyys koettiin muutenkin keskeisiksi, mikä tukee käsitystä realististen odotusten merkityksestä rekrytoinnissa (Breaugh & Starke, 2000). Erityisesti rehellistä, mutta positiivista keskustelua pidettiin tärkeänä, ja se saattoi jopa saada hakijat kiinnostumaan paikasta, jota he eivät välttämättä kokeneet muuten kovin kiinnostavana: ”Esihenkilön ja hänen kollegoidensa rehellinen mutta silti positiivinen kuvaus organisaatiosta vauhditti päätöstä ottaa tarjous vastaan ehkä muuten ei-niin-kiinnostavasta paikasta”.

Lisäksi haastattelijoiden asiantuntijuus ja kyky kuvata roolia konkreettisesti lisäsivät hakijoiden luottamusta ja kiinnostusta tehtävää kohtaan. Erityisesti haastattelijat, jotka itse tekivät kyseistä työtä, nähtiin vastaajien mielestä informatiivisina lähteinä työn sisältöön. Haastattelijoiden koettiin edustavan yrityksen kulttuuria ja siten toimivan tärkeänä tekijänä hakijan arvioidessaan soveltuvuuttaan organisaatioon.

Kohtaamiset esihenkilön ja kollegoiden kanssa nähtiin merkittävänä valintapäätöksiin vaikuttavana tekijänä, sillä niitä pidettiin olennaisena osana työtä ja sen viihtyvyyttä. Esihenkilön ja kollegoiden kohtaamisissa yhteisen sävelen löytyminen saattoi parantaa työn houkuttelevuutta. Rehellisyys nousi kohtaamistenkin yhteydessä esiin tärkeänä tekijänä: ”Kerran minulla oli rento ja mukava tapaaminen hakemani paikan ryhmänpäällikön kanssa. Hän oli itse juuri saapunut firmaan ja kertoi myös negatiivisia puolia työstä. Hän vaikutti reilulta pomolta ja sai paikan vaikuttamaan vielä houkuttelevammalta”. Vastapainoisesti jo haastattelusta voi tulla ilmi, että kemiat esihenkilön tai tiimin kanssa eivät kohtaa. Vastauksien mukaan tällainen tilanne vaikutti negatiivisesti hakijoiden päätöksiin ja johti jopa rekrytoinnista pois jättäytymiseen: ”Työhaastattelussa selvisi, että esimies oli hyvin nuori ja valmistunut vuotta aiemmin. Oma osaamiseni alalta oli n. 15 vuotta. Totesin, että tämä kokemusero tulee johtamaan konflikteihin ja luovuin hakuprosessista.”

Jotkut vastaajat olivat kokeneet haastattelun ilmapiirin epämiellyttävänä, outona tai epäammattimaisena, kuten kiirehdityltä tai pakonomaiselta osalta prosessia, joka organisaation ”täytyy tehdä”. Vastaajien havaitsemat epämiellyttävät kulttuurin piirteet, kuten sietämättömyys virheisiin, koettiin poistyyöntävänä: ”Haastattelua varten haastatteliija oli tulostanut opintorekisteriotteeni ja ympyröinyt yhden huonomman arvosanan kuin muut ja tivasi perusteluja. Viesti oli, että heidän yrityksessään ei saa tehdä virheitä”. Vastaajat kertoivat vastaavia kokemuksia myös palkkaneuvotteluista, jotka oli saatettu kokea epämiellyttävänä siksi, että omaa palkkaehdotusta ja perusteluja oli vähätelty tai mikäli työnantajasta tuli kuva, että he eivät kunnioita kunnon korvauksen antamista.

Valitettavan useat vastaajat kuvasivat kokemuksia, joissa epäasiallinen kohtelu, asenteet ja sukupuoleen liittyvät oletukset rekrytoinnin aikana olivat vaikuttaneet merkittävästi hakijan rekrytoinnin aikaisiin valintoihin. Näitä olivat esimerkiksi epäsoveliaat kysymykset, liittyen muun muassa sukupuoleen, perhetilanteeseen tai raskauteen, sovinistinen puhe, vähättely tai ennako-oletukset esimerkiksi siitä, että nainen ei sovellu tiettyihin tehtäviin tai työhön: ”Haastattelussa erikoisesti asetellut kysymykset siitä, olenko koskaan pidellyt työkaluja, koenکو niiden käyttämisen esteenä, osaanko työskennellä

miesten kanssa. Sain tarjouksen samalta yritykseltä eri tehtävään, hylkäsin tarjouksen”. Tällaiset tilanteet johtivat jopa suoraan hakuprosessin keskeyttämiseen hakijan toimesta: ”Rekrykonsultti ihmetteli että kun työhön kuuluu paljon matkustamista, että kuka meidän lapset sitten hoitaa. Vastasin vaan että minulla on kyllä puoliso jonka kanssa nämä asiat on juteltu selviksi ennenkuin hain. Jätin prosessin siihen”.

Osa vastaajista katui myöhemmin, ettei keskeyttänyt haastattelua tai rekrytointia kohdattaessaan epäasiallista tai epäarvostavaa käytöstä: ”Soveltuvuuskokeissa kysyttiin lähes vain puolisosistani ja lapsistani. Olisi pitänyt uskoa vaistoja – tuo työpaikka oli ehkä virhe”. Usein näissä tilanteissa vastaajat olivat halujensa vastaisesti joutuneet jatkamaan rekrytointiprosessia tai lopulta ottaneet työn vastaan esimerkiksi rahan tai kokemuksen vuoksi: ”Kesätyön työhaastattelussa puhuttiin ’pojat on poikia’ -tyylillä tulevista työkavereista ja kuinka minun pitäisi sietää ronskia käytöstä ja mukautua seksistisiin kommentteihin. En olisi halunnut ottaa paikkaa vastaan, mutta tarvitsin rahaa vuokran maksuun”.

Eräät vastaajat kuvasivat suoraa ja jopa lainvastaisia syrjintäkokemuksia, joissa sukupuoli tai esimerkiksi raskaus on estänyt työn saannin. Joissain tapauksissa lainvastaaiset perusteet, kuten raskaus, oli jopa ilmoitettu suoraan valintaperusteena: ”Hain raskaana ollessani kiinnostavaa työpaikkaa ja kerroin haastattelussa olevani raskaana. Minulle ilmoitettiin, että minua ei voitu valita raskauteni takia”. Myös sukupuoli oli ollut ratkaiseva valintaperuste, kuten eräs vastaaja kertoi: ”Ei voinut saada työpaikkaa rakennusteollisuudesta, koska nainen ei kuulemma voi kiivetä telineille – hame päällä!”. Toinen vastaaja kertoi samankaltaisia kokemuksia: ”Joskus muinoin ilmoitettu, että koska olen nainen, en saa työpaikkaa. Toisella kerralla sanottiin, että olisin todella hyvä tehtävään, mutta valitsivat miehen, koska edelliseen tehtävään oli juuri palkattu nainen”.

Vastaukset kuitenkin korostivat, että erittäin onnistuneet henkilökohtaiset kohtaamiset voivat jopa lieventää joidenkin prosessiin liittyvien lievempien negatiiviseksi koettujen tekijöiden, kuten rekrytointiprosessin pitkän keston, vaikutusta valintapäätöksiin tai jopa kääntää kokemuksen positiiviseksi:

*”Kävin ensimmäistä kertaa tapaamassa nykyistä työnantajaani ja juteltuani tunnin tulevan esihenkilöni ja kollegan kanssa vakuutuin, että todellakin haluan tänne, En tuntenut firmaa ennalta, mutta tajusin, että nyt tänne on päästävää keinolla millä hyvänsä. Rekryprosessi kesti aika kauan, mutta flaksi kävi ja pääsin :).”*

Voidaan todeta, että haastattelut ja kohtaamiset muodostavat näin keskeisen osan rekrytointikokemuksta. Niissä rakennetaan paitsi kuva työnantajasta myös tunnetta hakijan arvostuksesta ja yhteensopivuudesta. Positiivisilla kokemuksilla voidaan myös syrjäyttää joitakin negatiivisesti koettuja tekijöitä.

**Rekrytointin kulku ja viestintä.** Rekrytointiprosessin sujuvuus ja viestinnän laatu nousivat merkittäviksi tekijöiksi hakijoiden myöhemmissä valintapäätöksissä. Tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan rekrytointiprosessin nopeus, läpinäkyvyys ja vuorovaikutteisuus vaikuttavat merkittävästi hakijakokemukseen ja valintapäätöksiin (Boswell ja muut, 2003; Rynes ja muut, 1991).

Hakijat muodostivat käsityksiä organisaatiosta paitsi kohtaamisten myös koko rekrytointiprosessin toimivuuden ja viestinnän perusteella. Avoin, ajantasainen ja selkeä viestintä lisäsi hakijoiden luottamusta ja vahvisti positiivista työnantajakuva. Samoin joustavuus rekrytointissa ja kommunikoinnissa koettiin vastaajien mielestä positiivisena päätöksiin vaikuttavana tekijänä. Rekrytointiviestinnässä vastaajat kokivat merkittäviksi useat hakupäätöksessään esiintyneet piirteet, kuten että arvot (esimerkiksi tasa-arvo) näkyvät organisaation somessa ja viestinnässä. Vastaajat myös odottivat, että johdon asettamat työnantajavoitteet ja niiden kehitys ovat julkisesti nähtävillä. Palkkahaarukan ja roolin kuvaus koettiin hakijoiden mielestä tärkeäksi prosessin aikana.

Hakijat arvostivat erityisesti mahdollisuutta esittää kysymyksiä ja saada niihin asiantuntevia vastauksia, joka saattoi parantaa hakijan käsitystä työnantajasta merkittävästi: ”Rekryprosessin alussa oli hieman epäselvää, miten prosessi menee, mikä on työtehtävä, mutta kontaktihenkilö auttoi merkittävästi”. Joidenkin vastaajien mielestä viimeistään ensimmäisessä haastattelussa tulisi käydä rekrytointiprosessi selkeästi

läpi: ”On tärkeää, että ensimmäisessä haastattelussa käydään selkeästi läpi rekrytoinnin kulku ja ketä rekrytointiin (haastatteluihin) osallistuvat. Tämä kertoo jonkin verran yrityksen toimintatavoista”.

Keskustelumahdollisuudet suoraan organisaation edustajan kanssa olivat positiivisesti päätöksiin vaikuttavia: ”Jos on päässyt itse yrityksen kanssa keskustelemaan ja siitä on jäänyt parempi kuva, niin mielikuva on voinut muuttua positiivisesti. Rekryfirmat yleensä maalaavat liian ruusuisia kuvia”. Toisaalta, jos edustaja ei osaa vastata hakijoiden kysymyksiin esimerkiksi haastattelussa, se heikensi hakijan kuvaa organisaatiosta.

Negatiivisesti ja jopa hakijaa väheksyvänä koettiin epäselvä tai ristiriitainen viestintä, sekava tai liiallinen rekrytointiprosessin kesto sekä se, ettei hakijalle tiedotettu prosessin etenemisestä, lopputuloksesta tai sen perusteista. Joskus liian hidas rekrytointiprosessi oli johtanut siihen, että hakija kerkesi hyväksymään toisen organisaation tarjouksen. Erittäin negatiivisena valintapäätöksiin vaikuttavina tekijöinä koettiin tilanteet, joissa hakija kokee tulleen hämättyksi epäselvän viestinnän vuoksi: ”On kutsuttu haastatteluun tiettyyn tehtävään, mutta sen aikana käy ilmi, että etsitäänkin eri osaamista. Ajanhukkaa.”

**Rooliin ja organisaatioon liittyvät piirteet.** Kolmas teema käsittelee rooliin ja organisaatioon liittyviä piirteitä, kuten työn sisältöä, palkkausta, resursseja sekä organisaation rakenteita ja arvoja. Monet näistä tekijöistä olivat samoja kuin hakupäätösvaiheessa, mutta lisäksi vastauksista tunnistettiin tekijöitä, jotka nousivat merkityksellisiksi nimenomaan vasta hakupäätöksen jälkeen, eli rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa.

Positiivisesti vastaajien valintapäätöksiin vaikuttivat erityisesti odotuksia vastaava tai parempi palkka, selkeästi määritellyt työtehtävät sekä organisaation osoittama sitoutuminen hakijaan. Tämä sitoutuminen ilmeni esimerkiksi perehdytyksen, koulutusmahdollisuuksien ja urapolkujen näkyvyyden korostamisena. Puutteet edellä mainituissa tekijöissä vaikuttivat hyvin negatiivisesti päätöksentekoon, kuten eräs vastaaja kuvasi: ”Ei kunnollista perehdytystä tai kouluttautumismahdollisuutta, heitetään suoraan yksin

töihin ilman tiimiä. Palkka harjoittelijan tasolla, vaikka on jo valmistunut”. Organisaation sitoutumista ja kiinnostusta hakijaan kohtaan voitiin osoittaa esimerkiksi korostamalla kattavaa perehdytystä tai koulutuspaketteja. Myös odotettua parempi palkkatarjous saattoi toimia ratkaisevana tekijänä rekrytointiprosessissa jatkamiselle.

Organisaation arvoihin ja kulttuuriin liittyvät tekijät korostuivat myös tässä vaiheessa. Esimerkiksi tieto organisaation tukemista employee resource group -ryhmistä tai tasa-arvotyöstä lisäsi joidenkin vastaajien halukkuutta jatkaa prosessissa, sillä sen koettiin vahvistavan organisaation sitoutumista arvoihin. Osa vastaajista mainitsikin erityisesti naisten osuuden ja arvostuksen työpaikalla sekä niiden tukemisen positiivisena valintatekijänä. Vastaavasti liiallinen miesvaltaisuus tai epäinklusiiviseksi koettu toimintaympäristö vaikutti negatiivisesti päätöksentekoon, kuten myös hakupäätösvaiheessa.

Negatiivisesti vastaajien päätöksentekoon vaikuttivat myös epäselvä työnkuva, arvojen tai kulttuurin yhteensopimattomuus, niukat resurssit ja ristiriidat työn lupauksissa, jotka saattoivat johtaa rekrytoinnista jättäytymiseen. Resursseilla viitattiin esimerkiksi organisaation laitteisiin, tiloihin ja puitteisiin, kuten: ”Vanhanaikaiset ohjelmistot ja pöytäkooneet ja suositus hoitaa teamsit kotona, koska ei ole neukkareita.” tai huonoihin koulutusmahdollisuuksiin. Ristiriidat liittyivät puolestaan esimerkiksi odotettua heikompaan työtarjoukseen, työnkuvan muutoksiin tai epäselviin vaatimuksiin.

Lisäksi työn ja vapaa-ajan tasapaino säilyi keskeisenä tekijänä myös tässä vaiheessa. Sen puutteellisuus saattoi johtaa työtarjouksen hylkäämiseen, kuten eräs vastaaja kuvasi: ”En pitänyt tulevasta esihenkilöstä, työ vaikutti liian kiireiseltä ja huonosti rajatulta, huono work-life balance. Liika kilpailullisuuden korostaminen.”

## 6 Keskustelu

Tässä luvussa yhdistetään tutkimusteemoittain saadut määrälliset ja laadulliset tulokset kokonaisuuksiksi, joiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. Tuloksia tarkastellaan tutkimuskysymyksittäin siten, että määrälliset havainnot ja laadulliset tulokset yhdistetään toisiaan täydentäviksi kokonaisuuksiksi. Lisäksi tuloksia peilataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Luvun lopuksi tarkastellaan keskeisten havaintojen käytännön merkitystä erityisesti rekrytoinnin kehittämisen näkökulmasta.

### 6.1 Tutkimuskysymysten keskeiset löydökset

**Mitä tekniikan ja teknologian alojen naiset arvostavat työssä ja työnantajassa?** Tulokset osoittavat, että vastaajat arvostavat laajasti useita työn ja työnantajan piirteitä. Tämän vuoksi analyysissä keskitytään erityisesti niihin tekijöihin, jotka korostuivat muita enemmän tai joissa ilmeni vaihtelua vastaajien välillä. Näitä tekijöitä tarkastellaan syvällisemmin laadullisen aineiston avulla, mikä mahdollistaa ilmiöiden merkitysten ja taustatekijöiden tarkemman ymmärtämisen.

Työnantajan piirteistä keskeisimmäksi nousi työpaikan kulttuuri ja ilmapiiri. Sekä määrällinen että laadullinen aineisto korostivat turvallisen, avoimen ja inhimillisen työympäristön merkitystä, jossa korostuvat luottamus, yhteisöllisyys ja työntekijöiden tukeminen. Tämä viittaa siihen, että sosiaalisuuteen liittyvät tekijät ovat keskeinen osa työnantajan houkuttelevuutta.

Toinen keskeinen kokonaisuus liittyi samaistumiseen organisaatioon ja sen arvoihin sekä organisaation koettuun rehellisyyteen. Vastaajat korostivat arvojen yhteensopivuutta, läpinäkyvyyttä ja konkreettisia tekoja erityisesti monimuotoisuuden, tasa-arvon ja vastuullisuuden osalta. Työnantajilta toivottiin sitoutumista yritysvastuuseen ja oikeudenmukaisuuteen sekä kestäväen kehityksen huomioimista ja tukemista. Vastaukset korostivat, että tämä tulee näkyä konkreettisina tekoina, ei vain sanoina. Tämä tukee aiempaa

tutkimusta koetun toiminnan rehellisyyden merkityksestä naisten rekrytoinnissa miesvaltaisille (DePatie ja muut, 2022).

Muita työnantajaan liittyviä tärkeitä tekijöitä olivat esimerkiksi johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvät tekijät, kuten ylimääräisen byrokratian ja mikromanageerauksen minimointi, hyvä ja osaava johto ja esihenkilöt, sekä riittävät resurssit. Vastaajat kokivat myös tärkeäksi, että organisaatiossa on tarvetta heidän osaamiselleen ja että sitä arvostetaan.

Työn sisältöön liittyvistä tekijöistä keskeisiksi nousivat kiinnostavat työtehtävät sekä psykologinen ja fyysinen turvallisuus. Työltä toivottiin merkityksellisyyttä, sopivaa haastavuutta ja mahdollisuuksia osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Työn toivottiin olevan monipuolista ja vaihtelevaa, antavan mahdollisuuden vastuunkannolle ja mahdollistavan oman osaamisen ja koulutuksen monipuolisen hyödyntämisen. Samanaikaisesti korostui työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työn joustavuus, mikä ilmeni esimerkiksi toiveina etätyöstä ja joustavista työajoista. Myös mahdollisuudet lyhennettyyn työaikaan mainittiin useaan otteeseen työn joustavuuden mahdollistajana. Hyvä ja sopusuhertainen palkkaus ja edut sekä kehittymismahdollisuudet nähtiin tärkeinä. Vaikka kehitymis-, koulutus- ja etenemismahdollisuudet korostuivat vastauksissa, mentoroinnin ja erityisesti naismentoroinnin merkitys jäi suhteellisen vähäiseksi verrattuna aiemman tutkimuksen korostuneeseen merkitykseen (esim. Blackburn, 2017; Leavey, 2016).

Ikäryhmittäinen tarkastelu täydensi havainnollistavasti kokonais kuvaa, vaikka osa havaituista eroista ei ollutkaan tilastollisesti merkitseviä. Tuloksissa oli kuitenkin havaittavissa suuntaa antavia eroja siinä, miten eri tekijöitä saatetaan painottaa eri ikäluokissa, ja toisaalta löydettiin myös tiettyjä tilastollisesti merkitseviä eroja eri tekijöiden osalta.

Tulosten perusteella vaikuttaa näennäisesti siltä, että iän myötä keskeisimmiksi koetut tekijät saattavat erottua selkeämmin, kun taas nuorilla eri tekijöitä vaikutettiin arvostettavan laajemmin. Tämä voi viitata siihen, että uravaiheen ja iän myötä

työnantajapiirteiden ja työn ominaisuuksien merkitys jäsentyy selkeämmäksi. Tulosta tulee kuitenkin tulkita vain suuntaa antavana.

Vaikka eri tekijöiden keskeinen tärkeysjärjestys ikäluokkien välillä näytti säilyvän pitkälti samankaltaisena, nuoremmat vastaajat vaikuttivat painottavan erityisesti sosiaalista ympäristöä muihin verrattuna. Lisäksi naisnäkökulmaan liittyvät tekijät, kuten itsensä kanssa samankaltaiset työkaverit, naistyökaverit ja -esihenkilöt, vaikuttivat olevan suhteellisesti tärkeämpiä myös tilastollisen merkitsevyyden valossa tiettyjen ryhmien välillä nuorimpaan ikäluokkaan verrattuna. Iän ja kokemuksen myötä painopiste vaikutti siirtyvän kohti käytännöllisempiä ja työn sisältöön liittyviä tekijöitä, kun taas esimerkiksi vertaistukeen liittyvien tekijöiden merkitys väheni. Jälkimmäisiä havaintoja tulee kuitenkin tulkita varoen tilastollisen merkitsevyyden puutteellisuudesta johtuen.

Tulokset tukevat vahvasti aiempaa tutkimusta henkilö–organisaatio- ja henkilö–työyhteensopivuuden merkityksestä (Chapman ja muut, 2005; Uggerslev ja muut, 2012; Breugh, 2008) sekä sosiaalisen identiteetin teorian näkökulmia (Kim ja muut, 2015). Lisäksi voidaan todeta, että Chapmanin ja muiden (2005), Uggerslevin ja muiden (2012) sekä Freemanin (2003) löydökset työnantajiin liittyvistä tärkeiksi havaituista tekijöistä olivat pitkälti linjassa vastausten kanssa, siitäkin huolimatta, että kyseiset tutkimukset eivät keskittyneet naishakijoihin, vaan yleisempään näkökulmaan. Näitä tärkeiksi havaittuja tekijöitä olivat esimerkiksi työn sisältö, palkkaus ja edut sekä yhteensopivuus omiin arvoihin ja mielenkiintoihin. Lisäksi inklusiivisuuteen, monimuotoisuuteen ja sukupuoleen liittyvät tekijät korostuivat vastauksissa, ja aiemminkin on esitetty, että naiset arvostaisivat näitä piirteitä miehiä enemmän (Freeman, 2003)

Keskeinen havainto on, että naisnäkökulmaan liittyvät tekijät, kuten naisvertaistuen (Blackburn, 2017), naismentorien (Leavey, 2016) ja STEM-alojen naisten menestystarinat (Shin ja muut, 2016) eivät asetu tärkeimpien tekijöiden joukkoon, vaikka niiden merkitystä on aiemmassa kirjallisuudessa korostettu. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että nämä tekijät olisivat merkityksettömiä naisten rekrytoimisessa miesvaltaisille aloille.

Aiemmissa tutkimuksissa ei tyypillisesti ole tutkittu naisnäkökulman tekijöitä rinnakkain yleis- tai perusluontoisempien tekijöiden kanssa (esim. käytännön tekijät, työnkuva yleisesti, perusturvallisuus), minkä osalta tämä tutkimus tuo uutta tietoa. Tulosten perusteella havaittua kirjallisuudesta poikkeavaa ilmiötä voidaan selittää kolmella tavalla.

Ensinnäkin tässä tutkimuksessa tuli esiin, että nuoret vaikuttivat arvioivan joitakin naisnäkökulmaan liittyviä tekijöitä tärkeämmiksi kuin vanhemmat vastaajat, osittain myös tilastollisesti merkitsevästi. Freeman (2003) on esittänyt, että vaikka naiset yleisesti suosivat feminiinisiä organisaation piirteitä maskuliinisten sijaan, he eivät käytännössä aina huomioi esimerkiksi sukupuolittuneita yrityskulttuureja päätöksenteossaan. Hänen mukaansa ikä voi vaikuttaa tähän: nuoremmat sukupolvet ovat todennäköisemmin kasvaneet tasa-arvoa korostavassa ympäristössä, mikä voi lisätä näiden tekijöiden merkitystä heidän arvioissaan. Tämä auttaa selittämään, miksi nuoremmat vastaajat vaikuttivat painottavan naisnäkökulmaan liittyviä tekijöitä enemmän kuin vanhemmat.

Toisaalta tulos on ristiriidassa Gherardin (1995) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan sukupuoleen liittyvät kysymykset korostuvat vasta työuran edetessä. Tämän näkemyksen mukaan nuoret saattavat olla vähemmän tietoisia sukupuoleen liittyvistä haasteista, kun taas kokemuksen karttuessa niiden merkitys kasvaa. Tässä tutkimuksessa havaittiin suuntaa-antavia viitteitä päinvastaisesta ilmiöstä: vanhemmat vastaajat näyttivät raportoineen enemmän sukupuoleen liittyviä haasteita, mutta nämä kokemukset eivät siltikään heijastuneet vastaavalla tavalla tärkeiksi koettuihin työn ja työnantajan tekijöihin.

Toiseksi tulokset viittaavat siihen, että työn ja työnantajan arvioinnissa on olemassa ikään kuin kaksi tasoa: perustavanlaatuiset tekijät ja tärkeiksi koettuja tekijöitä, joita arvioidaan vasta, kun perustavanlaatuiset tekijät täyttyvät. Perustavanlaatuisia tekijöitä, joiden odotetaan ensisijaisesti täyttyvän, olivat esimerkiksi turvallinen ja mieluisa työympäristö, toimiva työilmapiiri, palkkaus sekä muut käytännön tekijät. Esimerkiksi

naisnäkökulmaan liittyvät tekijät näyttäytyvät näihin nähden toissijaisina, eli niiden merkitystä arvioidaan vasta, kun keskeisemmät perustekijät täyttyvät.

Kolmanneksi vastauksissa korostui, että vaikka naisnäkökulmaan liittyviä tekijöitä pidetään tärkeinä tasa-arvon ja alan kehittämisen kannalta, niiden huomioiminen ei aina ole realistista yksilön työhaun näkökulmasta. Osa vastaajista koki, että näiden tekijöiden painottaminen voisi rajoittaa merkittävästi työmahdollisuuksia, vaikka ne koettaisiin tärkeiksi: ”Jos pitäisin naispuolisia mentoreita tai esikuvia tai organisaation monimuotoisuutta omassa firmassani tärkeinä, olisin edelleen työtön”. Vastaajat kuitenkin ilmaisivat toiveensa siitä, että voisivat pitää naisnäkökulman tekijöitä työhaun kriteereinä, vaikka se ei toistaiseksi realistista:

*”Jos sähkötekniikan alalla hakisi ainoastaan firmoihin joissa on naisia hyvin edustettuna, diversiteetti huomioituna, naismentoreita jne, jäljelle jäävät yritykset saa laskea yhden käden sormilla. Olisi hienoa jos hakupäätöksiä voisi tehdä tällaisten asioiden perusteella, mutta se ei ole realistista”.*

**Miten alojen naishakijat voidaan mielekkäästi tavoittaa?** Tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa naishakijoiden tavoittamisesta hakijan näkökulmasta niin työhaun kuin organisaation sisällön seuraamisenkin kontekstissa, joita on aiemmin tarkasteltu pääasiassa organisaation näkökulmasta.

Tulokset korostavat erityisesti henkilökohtaisen kontaktin ja kohdennetun viestinnän merkitystä. Mielekkäimpänä työnhakukanavana koettiin rekrytoijan tai organisaation suorat yhteydenotot, minkä jälkeen korostuivat verkostojen kautta saadut mahdollisuudet sekä LinkedIn. Tämä tukee aiempaa tutkimusta passiivisten työnhakijoiden tavoittamisesta. Esimerkiksi Jobvite (2016) on tunnistanut, että verkostoitumissivut, kuten LinkedIn, olisivat erityisen tehokkaita passiivisten työnhakijoiden tavoittelussa. Hänen mukaansa verkostoitumissivustot ovat erityisen tehokkaita rekrytoijan ottaessa henkilökohtaisesti potentiaaliseen hakijaan yhteyttä sitä kautta (Jobvite, 2016). Ottaen huomioon,

että suurin osa tähän tutkimukseen vastaajista oli passiivisia työnhakijoita, tulos on looginen ja korostaa kohdennettujen kontaktien merkitystä.

Tulokset ovat pääosin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa iän on todettu vaikuttavan työnhaun kanavavalintoihin (Breugh & Starke, 2000). Tässä tutkimuksessa havaittiin potentiaalisesti suuntaa antavia eroja ikäryhmien välillä, vaikka kaikki erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Nuorimmat vastaajat vaikuttivat suhtautuvan LinkedIniin hieman kriittisemmin ja suosivan enemmän organisaatioiden omia sivuja, kun taas perinteiset työnhakukanavat (esim. Duunitori, Jobly) näytettiin arvioivan kaikissa ryhmissä keskimäärin melko neutraalisti. Sen sijaan viihdepainotteiset somekanavat, kuten TikTok ja Instagram, koettiin pääosin epämieliseksi työnhaun näkökulmasta, vaikka nuoret vaikuttivat suhtautuvan niihin hieman myönteisemmin. Vaikka nuorin ikäryhmä näytti suhtautuvan TikTokiin ja Instagramiin muita positiivisemmin, näiden kanavien mielekkyys jäi silti matalaksi. Tämä voi viitata siihen, että vaikka some on tärkeä osa erityisesti nuorten arkea, se ei välttämättä toimi uskottavana rekrytointikanavana.

Tilanne kuitenkin muuttuu tarkasteltaessa työnantajamielikuvaa ja lisätiedon hakemista. Vaikka some ei toimi ensisijaisena työnhakukanavana, suurin osa vastaajista hakee työnantajasta lisätietoa sosiaalisen median kautta. Tämä tulos korostaa tarvetta ymmärtää, mitä kanavia pitkin sisältöä saadaan hakijoiden tietoon. Sen osalta keskeisimmiksi kanaviksi nousivat organisaatioiden omat sivut ja LinkedIn, kun taas viihdekanavien rooli vaikutti näyttävätyvän enemmän työnantajakuvan tukemisessa erityisesti nuoremmissa ikäryhmissä. Erityisesti organisaation tuottaman sisällön seuraamisen osalta TikTok ja Instagram olivat myös tilastollisesti merkitsevästi nuorempien suosiossa tiettyihin ikäluokkiin verrattuna. Tulokset havainnollistavat, että viihdekanavia ei tarvitse sulkea pois, mutta niiden rooli on parempi brändin tukemisessa kuin varsinaisessa rekrytoinnissa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että naishakijat tavoitetaan parhaiten kanavissa, jotka koetaan henkilökohtaisiksi, ammatillisiksi ja uskottaviksi. Viihdepainotteiset

somekanavat voivat toimia täydentävänä tukena, mutta niiden rooli on ensisijaisesti työnantajakuva rakentamisessa, ei varsinaisessa rekrytoinnissa.

### **Mitkä tekijät vaikuttavat alojen naisten päätöksiin rekrytointiprosessin eri vaiheissa?**

Rekrytoinnin onnistumisen kannalta ei riitä, että työpaikka saatetaan hakijan tietoon, vaan yhtä keskeistä on saada hakijat hakemaan ja pysymään mukana prosessissa. Tässä tutkimuksessa valintapäätöksiä tarkasteltiin kahdessa vaiheessa: 1) hakupäätös tiettyyn rooliin sekä 2) hakupäätöksen jälkeiset päätökset rekrytoinnin aikana.

Hakupäätöksen osalta keskeisimmiksi negatiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat epäselvä työnkuva ja työn tavoitteet sekä kokemus siitä, ettei hakija olemassa olevan tiedon perusteella sovi työhön tai työympäristöön. Lisäksi hakemisen vaivalloisuus ja epäselvästi kuvatut vaatimukset heikensivät hakupaluutta. Tulokset viittaavat siihen, että hakupäätös edellyttää riittävää ja selkeää informaatiota, jonka avulla hakija voi arvioida omaa yhteensopivuuttaan rooliin ja organisaatioon.

Ikäluokkavertailussa nuoremmat vaikuttivat jälleen arvioivan kaikkien tekijöiden vaikutavuuden yleisesti korkeammaksi ja vastaukset olivat yhteneväisempiä, kun taas vanhemmilla vastaajilla vaikutustekijät keskittyivät harvempiin teemoihin ja näkemykset vaihtelivat enemmän. Tätä havaintoa ei kuitenkaan vahvistettu tilastollisesti merkittävänä, joten siihen tulee suhtautua varauksella.

Laadulliset tulokset täydensivät tuloksia tuomalla esiin hakijan omiin odotuksiin ja elämäntilanteeseen liittyvät tekijät. Ne havainnollistivat, millaista selkeyttä hakijat tarvitsevat hakupäätöksen ja yhteensopivuuden arvioinnin tueksi, kuten millaista kuvausta hakijat toivovat työstä tai millainen työympäristö ja työ koetaan itselle sopiviksi. Hakupäätökseen vaikuttivat erityisesti työnantajakuva ja maine, työn ja organisaation piirteet, viestintä ja rekrytointimainonta, hakijan henkilökohtainen tilanne sekä arvojen ja kulttuurin yhteensopivuus.

Laadullisissa vastauksissa erityisesti työnantajamaine korostui nimenomaan hakupäätös- vaiheessa, ja sitä kerrottiin arvioitavan organisaation ulkopuolisten lähteiden, kuten kuulopuheiden ja muiden kokemusten, avulla. Kuitenkaan määrällisissä tuloksissa hakijoiden aiemmat kontaktit organisaatioon tai organisaatiosta saatavilla oleva tieto ei korostunut yhtä merkittävästi hakupäätökseen vaikuttavana tekijänä. Määrällisissä tuloksissa ilmeni, että työnhakijat hakevat usein lisätietoa työnantajasta rekrytoinnin yhteydessä, mutta se ei vaikuta liittyvän niinkään työnantajakuvaan ja maineen arviointiin, vaan muihin yhteensopivuustekijöihin.

Tämä viittaa siihen, että hakijat painottavat työnantajamaineen arvioinnissa muualta kuin organisaatiolta tulevaa tietoa, kuten kuulopuheita, työntekijöiden kokemuksia ja alan naisten suosituksia. Tämä johtopäätös on linjassa esimerkiksi Van Hoye ja Lievensin (2007) tutkimuksen kanssa, joka osoitti, että muualla kuin työnantajan omilla sivuilla esitetty tieto koettiin uskottavammaksi kuin työnantajan tuottama sisältö. Tulokset vahvistavat, että työnantajamaine vaikuttaa voimakkaasti hakupäätökseen, mutta sen arviointi tapahtuu ennen kaikkea organisaation ulkopuolisten lähteiden kautta. Organisaatiosta lähtöisin olevaa tietoa on kuitenkin tärkeää olla hakijoiden saatavilla ja hakijat hyödyn-tävät sitä aktiivisesti muiden tekijöiden arvioinnissa.

Hakupäätöksen jälkeen rekrytointiprosessin aikaiset kokemukset nousivat keskeiseen rooliin. Haastattelut ja muut kohtaamiset osoittautuivat merkittävimmäksi tekijäksi hakijan käsitysten muuttumisessa ja siten hakupäätöksen jälkeisissä valintapäätöksissä. Myönteisesti myöhempään valintapäätöksiin vaikuttivat esimerkiksi avoin ja vuorovaikutteinen keskustelu, asiantuntevat ja kiinnostuneet haastattelijat sekä positiivinen vaikutelma työyhteisöstä ja esihenkilöstä. Tulokset osoittavat, että hakijat tulkitsevat kohtauksia signaaleina organisaation kulttuurista ja ilmapiiristä, mikä kytkeytyy aiemmassa tutkimuksessa korostettuun rekrytoijien rooliin hakijakokemuksen ja työnantajakuvaan muodostumisessa (esim. Chapman ja muut, 2005; Rynes ja muut, 1991). Mielenkiintoista vastauksissa oli, että määrällisissä tuloksissa mieluisien työkaverien ja mieluisen esihenkilön tärkeys työssä oli suhteellisen alhainen muihin tekijöihin verrattuna.

Vaikuttaisi siis siltä, että mieluisan tiimin ja esihenkilön merkitys korostuu erityisesti rekrytoinnin aikana.

Tulokset rekrytoijien merkityksestä hakijan valintapäätöksiin ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Breugh ja muut, 2008). Breughin ja muiden (2008) mukaan on olemassa kolme keskeistä syytä siihen, miksi rekrytoijalla on merkitystä työnhakijoiden kokemuksiin. Ensinnäkin eri rekrytoijilla on eri määrä työtehtävään liittyvää tietoa, mikä vaikuttaa siihen, millaista ja kuinka tarkkaa informaatiota he voivat välittää hakijoille. Toiseksi rekrytoijat eroavat toisistaan uskottavuudessa, jonka hakijat heihin liittävät. Kolmanneksi rekrytoijat välittävät hakijoille erilaisia signaaleja organisaatiosta ja sen arvoista, mikä voi vaikuttaa työnantajakuvan muodostumiseen. Kaikki nämä tekijät tunnistettiin myös tämän tutkimuksen laadullisissa vastauksissa.

Myös Chapmanin ja muiden (2005) sekä Rynesin ja muiden (1991) tutkimukset korostavat rekrytoijien keskeistä roolia hakijakokemuksessa, työnantajakuvan rakentumisessa sekä työn houkuttelevuudessa ja työtarjouksen hyväksymisessä. Rekrytoijan toiminta voi muuttaa hakijan käsitystä organisaatiosta merkittävästi suuntaan tai toiseen, sillä hakijat peilaavat rekrytoijalta saamaansa kohtelua odotuksiinsa tulevasta työyhteisöstä (Rynes ja muut, 1991). Yleisesti ottaen, hakijat kokevat suurempaa vetovoimaa organisaatiota kohtaan, kun rekrytoija koetaan miellyttäväksi, luotettavaksi, informatiiviseksi ja päteväksi (Chapman ja muut, 2005), mikä havaittiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Sen sijaan haastattelijan sukupuolta tai ikää ei tässä tutkimuksessa koettu merkittäviksi valintapäätöksiin vaikuttaviksi tekijöiksi, vaikka aiemmassa tutkimuksessa niiden vaikutuksista on esitetty vaihtelevia tuloksia (vrt. Judge & Cable, 2000; Turban ja muut, 1993). Kokonaisuutena tulokset vahvistavat rekrytoijien keskeisen roolin ja korostavat rekrytoijien valinnan merkitystä rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta.

Negatiiviset kokemukset, kuten epäasiallinen kohtelu, sukupuoleen liittyvä kyseenalaisuus tai huono vaikutelma organisaatiosta, vaikuttivat vahvasti päätökseen vetäytyä

prosessista. Tulokset ovat linjassa identiteettiuhkaa koskevan kirjallisuuden kanssa, jonka mukaan etenkin identiteettiuhkaa kokevat yksilöt reagoivat herkästi ympäristöstä saatuihin uhkasignaaleihin (Kroeper ja muut, 2022) ja voivat pyrkiä poistumaan tällaisista tilanteista (Purdie-Vaughns ja muut, 2008). Käytännössä, mikäli naiset havaitsevat sosiaalisia identiteettiä väheksyviä signaaleja, se voi johtaa jopa pyrkimyksiin poistua epämiellyttäviä signaaleja viestivästä ympäristöstä. Työhaun kontekstissa tämä voi ilmetä esimerkiksi tiettyjen organisaatioiden tai koko alan välttämisenä, rekrytointiprosessista vetäytymisenä tai työtarjouksen hylkäämisenä.

Identiteettiuhkaa viestivien signaalien onkin esitetty olevan yksi keskeinen selittävä tekijä naisten aliedustukselle esimerkiksi tekniikan ja teknologian aloilla (esim. Murphy ja muut, 2007). Tällaisia signaaleja voivat olla esimerkiksi naisten vähäinen määrä organisaatiossa, viitteet identiteetin epäarvostuksesta, miehinen organisaatiokulttuuri tai miehiseen työympäristöön liittyvät vihjeet. Myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä havaintoja, sillä aineistossa tunnistettiin useita viitteitä vastaavista uhkasignaaleista.

Vastauksista nousi myös esiin, että positiiviset kohtaamiset koettiin niin tärkeiksi ja vaikuttaviksi, että ne saattoivat jopa syrjäyttää joitain vähämerkityksellisempiä negatiivisesti koettuja tekijöitä rekrytoinnin aikana. Tästä ovat maininneet epäsuorasti esimerkiksi Breugh & Starke (2000), joiden mukaan realistiset odotukset voivat vaikuttaa psykologisen sopimuksen täyttymisen kautta työtarjouksen hyväksymiseen tai hylkäämiseen. Hakija saattaa esimerkiksi jopa hyväksyä työtarjouksen ilman petetyksi tulemisen tunnetta työstä, josta on saanut epämieluisaa tietoa, mikäli työnantaja on koettu rehelliseksi rekrytoinnin aikana ja mikäli parempaa ei ole tarjolla. Useampi vastaaja oli arvostanut rehellisyyttä, ja se oli saanut ei niin kiinnostavan paikan tuntumaan houkuttelevammalta kuin se alun perin oli.

Yllättävää oli, että vaikka kohtaamisten ja haastattelukokemuksen merkitys korostui vastauksissa merkittävästi, niissä ei korostettu työpaikkavierailujen merkitystä, jota on kirjallisuudessa korostettu etenkin vähemmistöjen rekrytoinnissa merkittävänä tekijänä

(esim. Avery & McKay, 2006). Merkitys perustuu siihen, että hakijat voivat vierailulla arvioida vähemmistötyöntekijöiden määrää työpaikalla, heidän rooliaan ja vuorovaikutusta muiden kanssa. Merkityksen puute tuloksissa voi johtua esimerkiksi siitä, että vastaajat eivät ole päässeet rekrytoinnin aikana vierailemaan tulevalle työpaikalle tai siitä, että se ei ehkä ole Suomessa yhtä yleinen käytäntö rekrytoinnissa.

Työn luonteeseen liittyen erityisen negatiivisena vaikutteena kaikkiin päätöksiin koettiin paineistava, hektinen ja liian kilpailullinen työ. Heikot resurssit ja työtilat nousivat esiin negatiivisina tekijöinä erityisesti niiden puuttuessa, mutta niiden positiivinen merkitys ei korostunut samalla tavalla. Muutoin työn toivottuja piirteitä kuvailtiin pitkälti samoin kuin tutkimusteemassa 1, eli yleisesti ottaen tärkeiksi koetuissa työn ja työnantajan piirteissä, joissa keskeisiä olivat työn kiinnostavuus, kehittymismahdollisuudet, palkkaus sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Näiden tekijöiden merkitys näyttäytyi kaksisuuntaisena, eli niiden toteutuminen lisäsi houkuttelevuutta, kun taas puutteet heikensivät sitä. Poikkeuksena aiempaan teemaan 1 myös työn vakituisuus korostui erityisesti hakupäätöksessä.

Palkkaus näyttäytyi olennaisena tekijänä kaikissa päätösvaiheissa. Palkkaus toimi vahvana houkuttimena ollessaan kilpailukykyinen ja vastaavasti karkottavana tekijänä, mikäli se ei vastannut odotuksia tai sen läpinäkyvyys puuttui. Mielenkiintoisesti pelkkä palkkatiedon puuttuminen ei merkittävästi estänyt hakemista, mikä viittaa siihen, että päätöksentekoa ohjaa ennen kaikkea hakijan reaktio ilmoitettuun palkkaan ja roolin palkkatasoon, ei niinkään tiedon puuttuminen itsessään. Tulokset viittaavat myös siihen, että hakijoita kiinnostaa erityisesti omaan rooliin liittyvä henkilökohtainen palkkataso, kun taas organisaation yleinen palkkataso tai muiden palkkojen jakautuminen koettiin vähemmän merkitykselliseksi.

Organisaatioon liittyvistä tekijöistä päätöksentekoon vaikuttavina tekijöinä esiin nousivat erityisesti ala, organisaation monimuotoisuus, johtamisen laatu, hierarkkisuus sekä vakaus. Arvoyhteensopivuus korostui erityisesti rekrytointiprosessin myöhemmissä

vaiheissa. Negatiivisina päätöksentekoon vaikuttavina tekijöinä mainittiin muun muassa miesvaltaisuus, liian iäkäs henkilöstö, liiallinen hierarkia ja jäykkyys sekä liian pieni organisaatiokoko. Organisaatiokokoa ei yleisesti ottaen nähty työssä tai työnantajassa juuri ollenkaan tärkeänä, mutta tulokset viittaavat siihen, että hakuvaiheessa sen merkitys olikin korostunut.

Vaikka sukupuolidiversiteettiin liittyvän tiedon puute ei korostunut määrällisesti hakupäätöksessä, avoimet vastaukset kuitenkin viittasivat sen merkitykseen erityisesti tulkinnan ja kokemuksen tasolla myöhemmissä vaiheissa. Tämä tulos on hieman ristiriidassa aiemman kirjallisuuden kanssa, jossa sukupuolidiversiteettiin liittyvää tietoa on korostettu hyvin tärkeänä (esim. Avery & McKay, 2006). Hakupäätöksen jälkeisissä vaiheissa vastauksissa korostuivat myös selkeästi viestityt vastuut ja odotukset, organisaation sitoutuminen hakijaan sekä perehdytykseen panostaminen.

Rekrytointiprosessin sujuvuus ja viestintä vaikuttivat keskeisesti hakijoiden kokemuksiin. Selkeä, avoin ja aktiivinen viestintä, realistinen kuvaus roolista sekä mahdollisuus esittää kysymyksiä vahvistivat positiivista kokemusta, kun taas epäselvä viestintä, pitkät prosessit ja heikko tiedonsaanti heikensivät sitä ja saattoivat johtaa työpaikan houkuttelevuuden heikkenemiseen. Myös aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että rekrytointiprosessin nopeus, hakijoille vastaamisen viive sekä aikataulujen joustavuus voivat vaikuttaa merkittävästi hakijakokemukseen joko positiivisesti tai negatiivisesti (esim. Boswell, 2003 ja Rynes ja muut, 1991).

Viestinnän ja rekrytointimainonnan osalta keskeisimmäksi tekijäksi nousi työpaikkailmoituksen sisältö. Tärkeänä pidettiin erityisesti selkeää, sukupuolineutraalia, informatiivista ja realistista kuvausta työn vaatimuksista, arvoista, kulttuurista ja työtehtävistä sekä mahdollisuutta lisäkeskusteluun ennen hakemista. Määrälliset tulokset kuitenkin osoittivat, että näiden tekijöiden puutteet vaikuttivat vain vähän siihen, että hakija päätti jättää hakematta työpaikkaa. Tämä on huomionarvoista, sillä tämän tutkimuksen aiemmissa tuloksissa mieluisa ilmapiiri ja kulttuuri nousivat erittäin keskeisiksi tekijöiksi,

mutta niiden merkitys ei näyttäytynyt yhtä vahvana organisaation viestinnän tasolla hakupäätöstä tehtäessä.

Arvot ja kulttuuri muodostivatkin tuloksissa kaksijakoisen ilmiön. Vaikka niiden näkyvyys rekrytointiviestinnässä ei yksinään ratkaissut hakupäätöstä, koettu yhteensopivuus organisaation arvojen ja kulttuurin kanssa oli yksi keskeisimmistä hakematta jättämiseen vaikuttavista tekijöistä. Laadullisissa vastauksissa arvoyhteensopivuuden kannalta valintapäätöksissä tärkeiksi tekijöiksi nousivat erityisesti tasa-arvo, erilaisuuden arvostus, kestävyys, eettisyys, rehellisyys, kansainvälisyys, kannustavuus sekä luovuutta ja innovatiivisuutta tukeva ilmapiiri.

Hakijan oman tilanteen ja osaamisen sopivuus nousivat keskeisiksi tekijöiksi hakupäätöksessä. Näihin liittyivät arviot omasta osaamisesta ja sen arvostuksesta, työn saamisen todennäköisyydestä, uratoiveista, nykyisestä työtilanteesta sekä mahdollisista menetyksistä työpaikan vaihdossa. Tuloksissa korostui myös kirjallisuudessa tunnistettu työllisyyskuilun merkitys (Acikgoz, 2019), eli hakijat vertasivat nykyistä tilannettaan potentiaaliseen uuteen työhön ja tekivät päätöksiä sen perusteella, kumpi koettiin kokonaisuutena paremmaksi.

Työllisyyskuiluun liittyvä työkiinnittyneisyys kuvaa yksilön siteitä organisaatioon ja yhteisöön sekä niitä uhrauksia, joita työpaikan vaihtaminen edellyttäisi (Mitchell ja muut, 2001), kun taas työtyytyväisyys viittaa yksilön myönteisiin tai kielteisiin tunnekokemuksiin nykyistä työtään kohtaan (Harrison ja muut, 2006). Mikäli nykytilanne koettiin riittävän hyväksi, hakemista ei välttämättä nähty tarpeellisena, kun taas paremmaksi arvioitu vaihtoehto lisäsi hakuhalukkuutta. Vastaavaa logiikkaa voidaan soveltaa myös työttömiin tai useita vaihtoehtoja arvioiviin hakijoihin, joiden päätöksenteko perustuu vaihtoehtojen vertailuun (Acikgoz, 2019). Esimerkiksi sellaiset hakijat, joilla on useampia haastattelukutsuja, työvaihtoehtoja tai työtarjouksia, voivat arvioida tilannetta monipuolisemmin kuin hakijat, joilla ei ole muita vaihtoehtoja (Acikgoz, 2019).

Kun tuloksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen, ne tukevat käsitystä siitä, että eri tekijöiden merkitys vaihtelee rekrytointiprosessin aikana (Boswell ja muut, 2003). Osa tekijöistä, kuten palkkaus ja kehittymismahdollisuudet, näyttäytyi tärkeänä koko prosessin ajan, kun taas toiset, esimerkiksi organisaation koko ja työnantajamaine, näyttäytyivät tärkeinä ja korostuivat tietyissä vaiheissa, kuten hakupäätöksessä. Täten tuloksissa tunnistettiin onnistuneesti tekijöitä, jotka esiintyivät nimenomaan tietyissä vaiheissa.

Samalla kuitenkin on olennaista todeta, että tulokset eivät täysin täsmää aiempaan tutkimukseen. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa hakuvaiheessa työnantajamaineella oli erityinen merkitys, joka ei muissa vaiheissa korostunut. Kuitenkin Boswellin (2003) tutkimuksessa se todettiin rekrytointiprosessissa tasaisesti mukana olevana päätöksentekoon vaikuttavana tekijänä. Palkkaus ja koulutusmahdollisuudet olivat tasaisesti tärkeitä tekijöitä koko prosessin aikana, kun taas Boswellin ja muiden (2003) tutkimuksessa ne korostuivat vain alkuvaiheissa.

Rekrytointiprosessin aikaisten kokemusten merkitys vastasi pitkälti aiempaa kirjallisuutta (Rynes & Barber, 1990; Boswell ja muut, 2003; Swider ja muut, 2015). Erityisesti haastattelu- ja loppuvaiheen kokemukset vaikuttivat hakijan hakijapoolissa pysymiseen ja työtarjouksen hyväksymiseen, muun muassa muokkaamalla hakijan käsitystä organisaatiosta ja koetusta yhteensopivuudesta. Tämän tutkimuksen keskeinen lisäarvo on naisnäkökulman tuominen näihin ilmiöihin: tuloksissa korostui identiteetin kannalta turvallisen ympäristön merkitys, jota myös aiempi tutkimus on korostanut (Avery & McKay, 2006). Lisäksi erityisesti negatiiviset sukupuoleen liittyvät kokemukset vaikuttivat voimakkaasti valintapäätöksiin.

**Millaisia haasteita alojen naiset ovat kohdanneet rekrytoinnissa ja työssä?** Naisten kohtaamia haasteita tutkittiin tässä tutkimuksessa, koska rekrytoivan organisaation on tärkeää tunnistaa hakijoiden kokemat esteet niiden estämiseksi (DePatie ja muut, 2022). Tulokset osoittivat, että haasteita olikin koettu huolestuttavan paljon työnhaussa ja rekrytoinnissa. Tuloksista oli havaittavissa viitteitä siitä, että vanhemmat vastaajat tässä

otoksessa olivat taipuvaisia raportoimaan nuoria vastaajia enemmän haasteita. Tulos on kuitenkin vain suuntaa antava. Vaikka haasteita ei tutkittu laadullisella kysymyksellä, kaikenikäiset vastaajat olivat kirjoittaneet haasteista muiden osioiden laadullisissa kysymyksissä.

Yleisimmät työnhaussa koetut haasteet liittyivät epävarmuuteen omasta osaamisesta sekä soveltuvuuden kyseenalaistamiseen sukupuolen perusteella. Nämä haasteet tulivatkin vahvasti esiin avoimien vastauksien osiossa, joka käsitteli valintapäätöksiin liittyviä tekijöitä. Osa vastaajista jätti hakematta työpaikkoja, koska ei kokenut itseään riittävän päteväksi. Vastaajat olivat etenkin haastatteluvaiheessa kokeneet sukupuoleen liittyvää kyseenalaistusta ja väheksyntää. Lisäksi ulkopuolisuuden tunne, vaikeus samaistua työympäristöön sukupuolen vuoksi sekä kokemus syrjinnästä olivat yleisiä haasteita. Näitä kokemuksia selitettiin esimerkiksi miesvaltaisella kulttuurilla ja naisten vähäisellä määrällä organisaatioissa:

*"The tech field currently suffers a lot from having "bro" mentality. It's mostly due to the fact that only a few women are in the organization. It's very hard to feel as a part of the group when you don't find anything you can relate to. It's also very intimidating to see that the team consists only of men when I apply for a job. I don't think anyone wants to be alone or to be the first one in battle."*

Muita keskeisiä haasteita olivat epäolennaisten asioiden kysely rekrytointitilanteissa sekä kokemus epätasa-arvosta ja rajallisuudesta mahdollisuuksien suhteen sukupuolen vuoksi. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että miehet saavat työssä enemmän oppimis- tai etenemismahdollisuuksia kuin naiset. Eräs vastaaja kommentoi ilmiötä havainnollistavasti: "Palkata enemmän naisia, olla alentamatta nuoria naisia juuri tukirooleihin elleivät ole heti valmiita eksperttejä kaikessa. Miehet saavat mahdollisuuden opiskella ja oppia työssä, nainen tekee "hanttihommia" kun ei osaa heti kaikkea."

Näiden lisäksi esiin nousivat ristiriitaiset tai kohtuuttomat odotukset, joita naiset kokivat heihin kohdistuvan usein huomaamatta. Vastaajat kuvasivat tilanteita, joissa heiltä odotettiin samanaikaisesti keskenään ristiriitaisia ominaisuuksia, kuten empaattisuutta ja

kovuutta. Lisäksi osa kertoi, että heitä oli töissä kehoitettu mukautumaan maskuliiniseksi koettuihin toimintatapoihin, esimerkiksi vähentämään herkkyyttä tai tunteiden ilmaisu: ”Pitäisi kuulemma olla yhtä aikaa empaattinen ja kuitenkin paksunahkainen. Usein minua on kehoitettu osoittamaan enemmän miehisää / maskuliinisia ominaisuuksia esim. herkkyyden tai ”murehtimisen” sijaan”. Tämä viittaa siihen, että työympäristöissä voi esiintyä normeja, jotka ohjaavat käyttäytymistä sukupuolittuneella tavalla ja siten heikentävät naisten yhteensopivuuden tunnetta ja kokemusta hyväksytyksi tulemisesta.

Työelämässä haasteet olivat vielä yleisimpiä ja voimakkaimmin koettuja kuin työnhaussa. Valtaosa vastaajista raportoi epävarmuutta osaamisesta, sukupuolista syrjintää tai ulkopuolisuuden tunnetta, epäasiallista käytöstä tai häirintää sekä epäreilua työnjaossa tai tehtäväkuvassa. Myös muita tässä tutkimuksessa kysytyjä työelämän haasteita oli koettu merkittävän paljon.

## **6.2 Käytännön merkitys**

Tutkimuksen tulokset voidaan kytkeä takaisin teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyyn integroituun rekryointimalliin (Kuvio 3), eli teoreettisen viitekehyksen mukaisesti organisaation rekryointiprosessin eri vaiheisiin. Tässä luvussa hakijanäkökulma kytetään takaisin organisaation rekryointiin työnhakijaan liittyvien prosessimuuttujien kautta havainnollistamaan, miten tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä.

Rekryointiprosessin alussa tarpeiden ja tavoittelun määrittelyn vaiheessa organisaation tulisi tarkastella kriittisesti omia lähtökohtiaan ja nykytilannettaan. Tulokset osoittavat, että naisten houkuttelemisen miesvaltaisille aloille ei ole pelkästään määrällinen tavoite, vaan edellyttää laadullista ja arvolähtöistä lähestymistapaa organisaatioilta. Kyse ei ole erillisestä ”erityistoimesta”, vaan osasta laadukasta ja oikeudenmukaista rekryointia. Perustekijät, kuten reilu kohtelu, kunnioitus ja osaamisen arvostaminen, korostuivat keskeisinä kaikille hakijoille. Naisnäkökulmaan liittyvät tekijät toimivat lisäarvona naishakijoille vasta, kun nämä perusedellytykset ovat kunnossa.

Tässä vaiheessa korostuu myös organisaation aito sitoutuminen yhdenvertaisuuteen ja psykologisesti turvalliseen työympäristöön. Froehlichin ja muiden (2020) mukaan rekrytoijien tai esihenkilöiden vinoutuneet käsitykset naisten sopivuudesta voivat johtaa syrjiviin päätöksiin valinnassa, arvioinnissa ja urakehityksessä, mikä heijastui myös vastaa- jien kokemuksissa. Siksi strategian tulee olla yhtenäinen organisaation läpi ja ulottua myös rekrytoinnin ulkopuolelle sekä näkyä arjen käytännöissä. Ilman tätä lähtökohtaa rekrytointitoimet voivat jäädä irrallisiksi tai jopa ristiriitaiseksi todellisuuden kanssa.

Tutkimus osoitti viitteitä siitä, että eri ikäisillä alan naishakijoilla oli osittain eriäviä näke- myksiä ja painoarvoja näkemyksissä sekä koetuissa haasteissa. Rekrytoinnin kohderyh- mää ei välttämättä tulisikaan määritellä liian yleisellä tasolla. Eri ikäryhmillä olevilla nai- silla voi olla erilaisia odotuksia ja kokemuksia, mikä korostaa tarvetta tarkemmalle koh- dentamiselle. Tavoitteiden asettamisessa organisaation olisi hyödyllistä pohtia kohde- ryhmää esimerkiksi kokemuksen, uravaiheen tai odotusten kannalta, jotta rekrytointi voidaan kohdentaa mahdollisimman tehokkaasti.

Seuraavissa vaiheissa, joissa organisaatio määrittelee rekrytointistrategian ja toteuttaa sen, keskeistä on hyödyntää kohderyhmästä saatavaa tietoa strategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämä koskee kaikkia strategian osa-alueita, kuten maineenhallintaa, rek- rytointiviestintää ja rekrytointiprosessin käytännön toteutusta.

Tulokset korostavat muun muassa rehellisyyden ja läpinäkyvyyden merkitystä hakijoiden valintoihin, jotka on hyvä huomioida strategian eri osa-alueilla. Hakijat odottavat, että organisaation viestimät arvot näkyvät konkreettisina tekoina, jolloin mahdolliset ristirii- dat viestinnän ja todellisuuden välillä koetaan negatiivisina. Tulokset korostavat myös realististen työnkuvausten ja viestinnän tärkeyttä, sillä hakijat raportoivat yleisenä on- gelmana sen, että organisaatiosta saatu alkuperäinen kuva muuttui rekrytointiprosessin aikana, mikä vaikutti negatiivisesti haluun pysyä mukana rekrytoinnissa.

Samalla tulokset osoittavat, että hakijat eivät odota täydellisyyttä vaan aitoutta. Rehellinen viestintä ja hyvä hakijakokemus voivat jopa kompensoida joitakin puutteita. Tämä on merkittävä havainto erityisesti organisaatioille, jotka ovat vasta alkuvaiheessa monimuotoisuuden kehittämisessä. Avoin nykytilan tunnustaminen yhdistettynä uskottavaan kehittämiseen voi vahvistaa luottamusta ja koettua toiminnan rehellisyyttä (Simons, 2002), joka tuli myös tuloksissa esiin. Mikäli organisaatio on tilanteessa, jossa organisaation koettu toiminnan rehellisyys on heikentynyt, sitä voidaan parantaa toteuttamalla niitä asioita, joihin organisaatio on ilmoittanut sitoutuneisuutta (Simons, 2002).

Esimerkiksi sponsorointi on konkreettinen tapa organisaatioille viestiä arvoista ja sen on osoitettu voivan parantaa hakijakunnan laatua (Collins & Han, 2004). Tässä kontekstissa erityisesti sellaisten tapahtumien, järjestöjen tai verkostojen tukeminen, jotka liittyvät naisiin tekniikan ja teknologian aloilla, voi toimia hakijoille vahvana ja uskottavana signaalina arvoista (Avery & McKay, 2006). Myös organisaation sisäiset käytännöt, kuten tuloksissa mainitut ERG-ryhmät (employee resource groups), voivat vahvistaa viestiä arvoista.

Maineen ja maineenhallinnan merkitys korostuu strategian ja rekrytointiaktiiviteettien vaiheessa vahvasti. Tulokset osoittavat, että naiset etsivät aktiivisesti tietoa työnantajasta ja muodostavat käsityksiä paitsi organisaation rekrytointiviestinnän, myös yleisen maineen, sosiaalisen median ja muiden kokemusten perusteella. Tulosten mukaan ulkopuolinen tieto voi olla jopa vaikutusvaltaisempaa kuin organisaation oma viestintä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaation maine rakentuu aktiivisten toimien lisäksi myös passiivisesti arjen toiminnassa sekä kokemusten ja puheiden kautta.

Tämän vuoksi organisaatioiden, jotka tunnistavat, ettei niiden monimuotoisuus- tai tasa-arvotilanne ole vielä vahva, ei ole kannattavaa pyrkiä parantamaan mainettaan liioittelun tai epärealistisen viestinnän keinoin. Sen sijaan tunnustamiseen perustuva lähestymistapa, eli nykytilan avoin esiin tuominen ja sitoutumisen osoittaminen, näyttäytyy tämän

tutkimuksen ja aiempien tulosten valossa uskottavana strategiana (Windscheid ja muut, 2018), joka voi vahvistaa koettua toiminnan rehellisyyttä ja lisätä luottamusta.

Palkkaukseen liittyviä tuloksia on ajankohtaista tarkastella EU:n uuden palkka-avoimuusdirektiivin näkökulmasta, sillä se voi muuttaa rekrytoinnin houkuttelevuutta lähivuosina. EU:n uusi palkka-avoimuusdirektiivi velvoittaa työnantajia lisäämään palkkaukseen liittyvää läpinäkyvyyttä, esimerkiksi ilmoittamalla palkan hakijoille sekä raportoimalla palkkaeroista (Euroopan Unionin neuvosto, n.d.). Direktiivin tavoitteena on kaventaa sukupuolten välistä palkkaeroa ja ehkäistä syrjintää palkkauksessa.

Tutkimustulosten perusteella direktiivin käytännön merkitys korostuu erityisesti yksittäisen roolin palkkatiedon vaikutuksessa hakijoiden valintapäätöksiin. Ilmoitettu palkka voi toimia joko vahvana houkuttimena tai selkeänä karsivana tekijänä. Sen sijaan palkkatiedon puuttuminen ei näyttänyt merkittävästi estävän hakemista, mikä viittaa siihen, että hakijoiden reaktio nimenomaan palkkatasoon on keskeisempi kuin sen saatavuus itsessään. Direktiivin vaikutukset voivat kuitenkin olla kaksisuuntaisia. Toisaalta lisääntynyt läpinäkyvyys voi lisätä luottamusta ja houkuttelevuutta etenkin palkan vastatessa odotuksia, mutta toisaalta liian matalaksi koettu palkkataso voi vähentää hakijamääriä. Voi myös olla, että mikäli direktiivin myötä piilevät palkkaerot nousevat näkyviksi, hakijat voivat kokea sen hakupäätökseen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä, vaikka toistaiseksi tieto palkan jakautumisesta ei olekaan ollut merkittävä hakupäätökseen vaikuttava tekijä.

Hakupäätöksen näkökulmasta tutkimus osoittaa, että naisten kiinnostus hakea tehtävää tai jatkaa rekrytointiprosessissa muodostuu useiden samanaikaisten tekijöiden kokonaisuudesta. Hakupäätöksen kannalta keskeistä on koettu yhteensopivuus, joka rakentuu työn sisällöstä, organisaation toimintakulttuurista, viestinnästä sekä siitä, millaisena työnantaja ja työympäristö näyttävät suhteessa hakijan omiin arvoihin, osaamiseen ja turvallisuuden kokemukseen.

Rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa hakijakokemus muodostuu ratkaisevaksi tekijäksi päätöksenteolle. Tulokset korostavat erityisesti rekrytoijien ja haastattelijoiden merkitystä. Hakijat kuvasivat tehneensä negatiivisia päätöksiä tilanteissa, joissa vuoro-vaikutus oli ollut vähättelevää, epäasiallista tai ristiriidassa aiemman viestinnän kanssa. Tämä osoittaa, että jopa yksittäinen huolimaton kommentti, vähättelevä asenne, viitteet ristiriidasta viestinnän ja toiminnan välillä tai heikot henkilökemiat voivat johtaa siihen, että muuten kiinnostava työ hylätään. Hakijakokemuksen sujuvuuden ja miellyttävyyden lisäksi organisaatioiden tulisi varmistaa, että rekrytointiin osallistuvat henkilöt tunnista- vat omat ennakkoluulonsa ja osaavat toimia yhdenvertaisesti. Tämä on keskeistä hakija- kokemuksen ja siten rekrytoinnin lopputulosten kannalta.

## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa tiivistetään tutkimuksen keskeiset havainnot. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

### 7.1 Keskeiset havainnot

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella tekniikan ja teknologian alojen naisten näkemyksiä ja kokemuksia rekrytoinnista sen eri vaiheissa sekä tuottaa tietoa hakijaryhmästä organisaatioille, jotka pyrkivät lisäämään naispuolisten hakijoiden määrää. Tutkimus perustui tutkimusta varten muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimusta ohjaavaan integroituun rekrytointiprosessimalliin, joka luotiin olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta. Malli yhdisti organisaation ja hakijan näkökulmat sekä toimi ai-neistonkeruun ja analyysin jäsentäjänä. Tutkimus lähestyi tavoitetta neljän tutkimusky-symyksen kautta:

1. Mitä tekniikan ja teknologian alojen naiset arvostavat työssä ja työnantajassa?
2. Miten alojen naishakijat voidaan mielekkäästi tavoittaa?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat alojen naisten päätöksiin rekrytointiprosessin eri vaiheissa?
4. Millaisia haasteita alojen naiset ovat kohdanneet rekrytoinnissa ja työssä?

Tulosten perusteella naishakijoille tärkeiksi koetut tekijät työssä ja työnantajassa rakentuivat kaksitasoisesti. Ensimmäisessä tasossa korostuvat tietyt pakolliset perusluonteiset tekijät, kuten mieluisa työn sisältö, palkkaus sekä mieluisin sekä turvallinen työympäristö ja kulttuuri. Lisäksi keskeistä oli kokemus yhteensopivuudesta esimerkiksi organisaation arvojen tai alan kanssa. Vasta näiden tekijöiden täytyessä toisen tason tekijät nousivat merkityksellisiksi. Näihin kuuluivat esimerkiksi yhteisöllisyyteen sekä naisnäkökulmaan ja naisten rekrytointiin liittyvät tekijät, kuten mieluisa tiimi, monimuotoisuuden ja tasa-arvon kannatus, naisten näkyvyys ja esikuvat organisaatiossa tai naistyökaverit.

Vaikka toisen tason tekijät olivat toissijaisia, ne vahvistivat työn houkuttelevuutta ja kokemusta yhteensopivuudesta ja koettiin siten merkityksellisiksi.

Rekrytointiprosessin eri vaiheiden valintapäätöksissä painottuivat osittain samat tekijät kuin yleisesti tärkeiksi koetuissa ominaisuuksissa, mutta lisäksi tunnistettiin vaihekohtaisia painotuksia. Hakupäätöksessä korostuivat erityisesti rekrytointiviestintä sekä organisaation maine, erityisesti muilta kuultuna. Rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa keskeisiksi nousivat hakijakokemukset, kuten vuorovaikutus rekrytoijien kanssa sekä haastatteluissa muodostunut kuva organisaatiosta. Tulokset korostavat prosessin eri vaiheiden ymmärtämisen merkitystä, jotta organisaatio osaa kiinnittää huomionsa ja resurssinsa oikeisiin tekijöihin eri vaiheissa.

Hakijoiden tavoittamista koskevat tulokset osoittivat, että naishakijat hakevat aktiivisesti tietoa työnantajista työnhaun yhteydessä. Tulosten perusteella varsinainen työnhaku ja muun tiedon etsintä keskittyvät kuitenkin osittain eri kanaviin. Tämä korostaa sitä, että vaikka hakijat hakevat eri tietoa eri kanavista, niillä on toisiaan täydentävä vaikutus. Lisäksi havaittiin, että tiedonhaku ei rajoitu organisaation itse tuottamaan sisältöön, mikä korostaa organisaation maineen ja ulkoisen viestinnän merkitystä.

Hakijoiden kokemien haasteiden osalta tulokset osoittivat, että naiset kohtaavat sekä yleisluonteisia että sukupuoleen liittyviä haasteita työssä ja rekrytoinnissa. Nämä kokemukset voivat vaikuttaa siihen, millaisia tekijöitä pidetään tärkeinä ja mihin hakijat kiinnittävät erityistä huomiota työnhaussa ja siten myös siihen, miten he arvioivat omaa yhteensopivuuttaan organisaatioon ja tekevät päätöksiä rekrytointiprosessin aikana.

Ikäryhmien välisessä tarkastelussa nähtiin, että vastaajien näkemykset vaikuttivat olevan pääpiirteissään samansuuntaisia. Tämä voi viitata siihen, että keskeiset työnantajaan ja työhön liittyvät odotukset olisivat pitkälti yhteneväisiä eri ikäryhmissä, mikä voi antaa osviittaa siitä, mihin organisaatioiden kannattaa erityisesti keskittyä rekrytoinnissa. Siitä huolimatta tarkemmassa tarkastelussa havaittiin pieniä viitteitä mielenkiintoisista

eroista ikäluokkien välillä. Tulokset antavat viitteitä siitä, että vaikka suuret linjat pysyivätkin samana, ikä saattaa kuitenkin tarkemmalla tasolla vaikuttaa hakijoiden näkemyksiin. Tämä saattaa olla olennainen tieto organisaatioille, jotka pyrkivät rekrytoimaan tietynlaisia tarkemmin määriteltyjä hakijoita.

## **7.2 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Kokonaisuutena tämä tutkimus tarjoaa pohjan hakijanäkökulmaan perustuvalla rekrytoinnin kehittämiseksi. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin kuitenkin syventää ja laajentaa ymmärrystä esimerkiksi hakijoiden sitoutumisesta, konkreettisista rekrytointitoimista ja hakijoiden kokemusten yhdistämisestä organisaation käytäntöihin. Lisäksi tutkimukseen liittyy useita rajoitteita, jotka on syytä huomioida tuloksia tulkittaessa.

Ensinnäkin vastaajamäärä on suhteellisen pieni ja aineisto on kerätty itsevalikoituvasti eri kanavista satunnaisotannan sijaan. Siten on mahdollista, että tutkimukseen osallistui korostuneesti erityisesti aiheesta kiinnostuneita henkilöitä tai sellaisia, joilla on joko poikkeuksellisen myönteisiä tai kielteisiä kokemuksia kyselyn aiheista. Aineisto perustuu vastaajien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin, mikä on tutkimuksen tavoitteen kannalta perusteltua, mutta tuo mukanaan subjektiivisuuteen liittyviä haasteita, kuten muistivirheitä ja tulkinnanvaraisuutta. Vastaajat ovat voineet kuvata kokemuksiaan eri tavoin, esimerkiksi yleisellä tasolla tai erityisesti yksittäisten poikkeuksellisten tilanteiden kautta. Lisäksi analyysivaiheessa on olemassa riski virhetulkinnoille, koska tarkentavien kysymysten esittäminen ei ollut mahdollista. Nämä tekijät rajoittavat tulosten yleistettävyyttä.

Toiseksi vastaajajoukko koostui pääosin passiivisista työnhakijoista, mikä voi vaikuttaa tuloksiin. Lisäksi analyysi rajoittui kokonaisotoksen lisäksi vain ikäryhmävertailuun eikä muita taustatietoja analysoitu systemaattisesti. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella esimerkiksi aktiivisten ja passiivisten työnhakijoiden välisiä eroja sekä erilaisten demografisten tekijöiden vaikutusta tuloksiin.

Kolmanneksi määrällinen analyysi rajoittui kuvailevaan tilastolliseen tarkasteluun, mikä on perusteltua otoskoon ja tutkimuksen luonteen vuoksi. Tämä kuitenkin rajoittaa mahdollisuuksia tehdä vahvoja tilastollisia johtopäätöksiä. Esimerkiksi ikäryhmien välisistä potentiaalisista eroista saatiin kiinnostavia viitteitä, mutta niitä tulee tulkita suuntaa antavina. Tilastollista merkitsevyyttä tarkasteltiin vain rajatusti eikä tutkimuksen tavoitteena ollut tulosten tilastollinen yleistettävyys.

Tutkimuksesta on myös rajattu pois rekrytoinnin jälkeiset vaiheet, kuten perehdytys ja sitouttaminen. Vaikka rajaus on perusteltu tutkimuksen fokuksen kannalta, se rajoittaa mahdollisuuksia tarkastella rekrytoinnin pitkäaikaisia vaikutuksia naisten pysyvyyteen ja kokemukseen miesvaltaisilla aloilla. Useissa vastaajien kommentteissa kuitenkin viitattiin siihen, että rekrytointivaiheessa syntyneet odotukset ja mielikuvat heijastuvat myöhempiin työelämäkokemuksiin. Yksi olennainen jatkotutkimusehdotus onkin hakijan kokemien haasteiden vaikutukset hakijan työnhakuun tai sitoutumiseen.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi myös hyödyllistä täydentää tätä tutkimusta organisaation näkökulmasta toteutetulla tutkimuksella. Tällöin voitaisiin tarkastella, miten tässä tutkimuksessa tunnistetut tekijät ja haasteet tunnistetaan organisaatioissa ja millaisia käytännön haasteita niiden huomioimiseen liittyy.

### **7.3 Tekoälyn käyttö tutkimuksessa**

Tekoälyä hyödynnettiin tutkimusprosessin tukena erityisesti tekstin muotoilussa, kieli- asun parantamisessa sekä rakenteen selkeyttämisessä. Lisäksi sitä käytettiin apuna yksittäisten käsitteiden tarkentamisessa ja vaihtoehtoisten ilmaisujen muodostamisessa. Tekoäly ei kuitenkaan osallistunut aineiston analyysiin, tulosten tuottamiseen tai tutkimuksen johtopäätösten muodostamiseen.

## Lähteet

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a website on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696–1708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1696>
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157–187. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00807.x>
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2008). What are the odds? How demographic similarity affects the prevalence of perceived employment discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 235–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.235>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees*. Sage Publications.
- Blackburn, H. (2017). The status of women in STEM in higher education: A review of the literature 2007–2017. *Science and Technology Libraries*, 36(3), 235–273. <https://doi.org/10.1080/0194262X.2017.1371658>
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23–37. <https://doi.org/10.1002/hrm.10062>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434.

- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 822–834. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(3), 411–429. <https://doi.org/10.1348/096317905X25995>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology, 57*(3), 685–717.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management, 37*(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- DePatie, T., Sachdeva, A., Shahani-Denning, C., Grossman, R., & Nolan, K. (2022). Enhancing the representation of women: How gender diversity signals and acknowledgement affect attraction to men-dominated professions. *Personnel Assessment and Decisions, 8*(2). <https://doi.org/10.25035/pad.2022.02.004>
- Dineen, B. R., & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (pp. 43–66). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-002>
- Duunitori. (2024). Rekrytointi ja ehdokaskokemus Suomessa 2024. <https://www.rekrytointitutkimus.fi>

- Euroopan Unionin Neuvosto. (2025). Palkka-avoimuus EU:ssa. European Council. Noudettu 29.1.2026: <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/pay-transparency/>
- Eurostat. (2025, April 15). Employed ICT specialists by sex. [https://doi.org/10.2908/ISOC\\_SKS\\_ITSPS](https://doi.org/10.2908/ISOC_SKS_ITSPS)
- Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—principles and practices. *Health Services Research, 48*(6), 2134–2156. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Freeman, C. (2003). Recruiting for diversity. *Women in Management Review, 18*(2), 68–76. <https://doi.org/10.1108/09649420310462343>
- Froehlich, L., Olsson, M. I. T., Dorrrough, A. R., & Martiny, S. E. (2020). Gender at work across nations: Men and women working in male-dominated and female-dominated occupations are differentially associated with agency and communion. *Journal of Social Issues, 76*(3), 484–511. <https://doi.org/10.1111/josi.12390>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0022530>
- Gherardi, P. S. (1995). *Gender, symbolism and organizational cultures*. Sage Publications.
- Gokula Krishnan, S. (2020). Gender diversity in the workplace and its effects on employees' performance. *Journal of the Social Sciences, (3)*. <https://ssrn.com/abstract=3673138>
- Jobvite. (2016). *Jobvite recruiter nation report 2016*. <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/09/RecruiterNation2016.pdf>
- Jordan, W. T., Fridell, L., Faggiani, D., & Kubu, B. (2009). Attracting females and racial/ethnic minorities to law enforcement. *Journal of Criminal Justice, 37*(4), 333–341. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2009.06.001>

- Judge, T. A., & Cable, D. M. (2000). Role of organizational information sessions in applicant job search decisions. In 15th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.837>
- Karim, M. M. (2021). Conceptual framework of recruitment and selection process. *Journal of Business and Social Sciences Research*. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415>
- Kim, H. K., Lee, U. H., & Kim, Y. H. (2015). The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture. *Career Development International*, 20(3), 259–272. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2014-0082>
- Kroeper, K. M., Williams, H. E., & Murphy, M. C. (2022). Counterfeit diversity: How strategically misrepresenting gender diversity dampens organizations' perceived sincerity and elevates women's identity threat concerns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 122(3), 399–426. <https://doi.org/10.1037/pspi0000348>
- Leavey, N. (2016). Mentoring Women in STEM: A Collegiate Investigation of Mentors and Protégés.
- Ma, R., & Allen, D. G. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review*, 19(4), 334–346. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.03.001>
- Minsky, B. D., & Marin, D. B. (1999). Why faculty members use e-mail: The role of individual differences in channel choice. *Journal of Business Communication*, 36(2), 194–211. <https://doi.org/10.1177/002194369903600204>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82–104. <https://doi.org/10.1177/0021886398341006>

- Murphy, M. C., Steele, C. M., & Gross, J. J. (2007). Signaling threat: How situational cues affect women in math, science, and engineering settings. *Psychological Science*, 18(10), 879–885. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01995.x>
- Newman, D. A., & Lyon, J. S. (2009). Recruitment efforts to reduce adverse impact: Targeted recruiting for personality, cognitive ability, and diversity. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 298–317. <https://doi.org/10.1037/a0013472>
- Nichols, A. D., Axt, J., Gosnell, E., & Ariely, D. (2023). A field study of the impacts of workplace diversity on the recruitment of minority group members. *Nature Human Behaviour*, 7(12), 2212–2227. <https://doi.org/10.1038/s41562-023-01731-5>
- Opetushallitus. (2023). Koulutustilastot: Korkeakoulutus – sukupuolijakaumat koulutusaloittain. Vipunen – Koulutus- ja tutkimustietopalvelu. <https://vipunen.fi>
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here? *Journal of Management*, 41(5), 1416–1445. <https://doi.org/10.1177/0149206315582248>
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>
- Purdie-Vaughns, V., Steele, C. M., Davies, P. G., Dittmann, R., & Crosby, J. R. (2008). Social identity contingencies: How diversity cues signal threat or safety for African Americans in mainstream institutions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(4), 615–630. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.4.615>
- PwC. (2017). Winning the fight for female talent. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-winning-the-fight-for-female-talent.pdf>
- Roberson, Q. M., Collins, C. J., & Oreg, S. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 319–339. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-2231-1>
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15(2), 286–310. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308158>

- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x>
- Sauer mann, H. (2005). Vocational choice: A decision making perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 273–303. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.10.001>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Pearson Education.
- Schreurs, B. H. J., & Syed, F. (2011). Battling the war for talent: An application in a military context. *Career Development International*, 16(1), 36–59. <https://doi.org/10.1108/13620431111107801>
- Shin, J. E. L., Levy, S. R., & London, B. (2016). Effects of role model exposure on STEM and non-STEM student engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(7), 410–427. <https://doi.org/10.1111/jasp.12371>
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747–773.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18–35. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543>
- Slavić, A., Bjekić, R., & Berber, N. (2017). The role of the internet and social networks in recruitment and selection process. *Strategic Management*, 22(3).
- Sołek-Borowska, C., & Wilczewska, M. (2018). New technologies in the recruitment process. *Economics and Culture*, 15(2), 25–33. <https://doi.org/10.2478/jec-2018-0017>
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F., & Johnson, T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resource Management Review*, 23(1), 50–70. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.006>
- Swider, B. W., Zimmerman, R. D., & Barrick, M. R. (2015). Searching for the right fit: Development of applicant person–organization fit perceptions during the recruitment

- process. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 880–893.  
<https://doi.org/10.1037/a0038357>
- Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 34(4), 338–348.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.001>
- Thebe, T. P., & Van der Waldt, G. (2014). A recruitment and selection process model: The case of the Department of Justice and Constitutional Development.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2495.9206>
- Tietoevry. (2022, 8. marraskuta). Teknologia-alalle tarvitaan lisää naisia – muutos tapahtuu vain määrätietoisten tavoitteiden ja toimien kautta. Noudettu 1.2.2025:  
<https://www.tietoevry.com/fi/blogi/2021/03/teknologia-alalle-tarvitaan-lisaa-naisia/>
- Tilastokeskus. (2024, 20. syyskuuta). Naiset miehiä koulutetumpia 2023. <https://stat.fi/julkaisu/cln4fmpj32f6s0avxcbp66z1r>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Tammi.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 733-751.
- Turban, D. B., Eyring, A. R., & Campion, J. E. (1993). Job attributes: Preferences compared with reasons given for accepting and rejecting job offers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 71–81. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00517.x>
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., & Broberg, M. (2020). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulokinnan perusteita (2. uud. p.). Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8091-8>
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597–660.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>

- Valtioneuvosto. (2021, 8. lokakuuta). Laaja kehittämishanke purkaa työelämän segregaatiota. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/laaja-kehittamishanke-purkaa-tyoelaman-segregaatiota>
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2007). Investigating web-based recruitment sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 372–382. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00396.x>
- Vilkkä, H. (2025). *Tutki ja kehitä* (6., uudistettu painos). Santalahti-kustannus.
- Vilkkä, H., & Mankki, V. (2024). *Johdatus monimenetelmätutkimukseen*. Santalahti-kustannus.
- Wang, M. T., & Degol, J. L. (2017). Gender gap in science, technology, engineering, and mathematics (STEM): Current knowledge, implications for practice, policy, and future directions. *Educational Psychology Review*, 29(1), 119–140. <https://doi.org/10.1007/s10648-015-9355-x>
- Windscheid, L., Bowes-Sperry, L., Jonsen, K., & Morner, M. (2018). Managing organizational gender diversity images: A content analysis of German corporate websites. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 997–1013. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3292-6>
- Windscheid, L., Bowes-Sperry, L., Kidder, D. L., Cheung, H. K., Morner, M., & Lievens, F. (2016). Actions speak louder than words: Outsiders' perceptions of diversity mixed messages. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1329–1341. <https://doi.org/10.1037/apl0000107>
- Yhdistyneet Kansakunnat. (2023, 10. helmikuuta). Naiset ja tytöt – tekniikan nerokkaat mielet. <https://unric.org/fi/naiset-ja-tytot-tekniikan-nerokkaat-mielet/>
- Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10(4).

# Liitteet

## Liite 1. Kyselylomake



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

### Naisten rekrytointi (tekniikan ja teknologian alojen osaajat)

Tervetuloa kyselyyn!

Tämän kyselyn tarkoituksena on tutkia naisten kokemuksia ja näkökulmia rekrytointi- ja työnhakuprosessiin, erityisesti miesvaltaisilla teknologian ja tekniikan aloilla. Vastaamalla autat ymmärtämään naisten näkemyksiä rekrytoinnista, työpaikan valinnasta sekä alan haasteista, ja tarjota arvokasta tietoa rekrytoinnin kehittämiseen.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15–20 minuuttia. Vain ensimmäinen kysymys on pakollinen. Kysely toteutetaan anonyymina.

Kaikki näkökulmat ovat arvokkaita. Kiitos ajastasi ja osallistumisestasi!

Tietosuojailmoitus: [linkki tietosuojalomakkeeseen](#)

#### 1. Hyväksyn tietojeni keräämisen ja käsittelyn tietosuojailmoituksessa määriteltynä käyttöön \*

Kyllä

#### 2. Sukupuoli

- Nainen  
 Mies  
 Muu  
 En halua sanoa

#### 3. Ikä

Ikä (pyöristettynä lähimpiin täysiin vuosiin) \_\_\_\_\_

#### 4. Kansalaisuus

- Suomi  
 Muu EU/ETA maa  
 EU/ETA ulkopuolinen maa  
 En halua sanoa

#### 5. Korkein saavutettu koulutus

- Peruskoulu  
 Lukio  
 Ammatillinen koulutus  
 Ammattikorkeakoulu (AMK)  
 Ylempi ammattikorkeakoulu (YAMK)  
 Yliopisto (kandidaatti)  
 Yliopisto (maisteri)  
 Lisensiaatintutkinto  
 Tohtoritutkinto  
 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

#### 6. Korkeimman tutkinnon ala

- Tekniikan tai teknologian alan tutkinto, mikä? \_\_\_\_\_  
 Muun alan tutkinto, mikä? \_\_\_\_\_  
 Ei koske minua

#### 7. Nykyinen asema (voit valita useamman)

- Opiskelija  
 En ole työssä  
 Työssä käyvä  
 Yrittäjä

Muu, mikä? \_\_\_\_\_

### 8. Työsuhteen tyyppi (voit valita useamman)

- Kokopäiväinen vakituinen  
 Kokopäiväinen määräaikainen  
 Osa-aikainen vakituinen  
 Osa-aikainen määräaikainen  
 Yrittäjä/Freelancer/keikkatyö  
 En ole työssä  
 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

### 9. Tekniikan tai teknologian alan työkokemus

Kokemus vuosina (pyöristä lähimpiin täysiin vuosiin) \_\_\_\_\_

### 10. Työnhaku

- En etsi töitä  
 Etsin töitä aktiivisesti  
 Olen avoin työmahdollisuuksille, mutta en aktiivisesti etsi  
 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

### 11. Minkä alan töissä olet tai minkä alan töitä haet? (voit valita useamman)

- Tekniikan tai teknologian alan työt, mikä? \_\_\_\_\_  
 Muun alan työt, mikä? \_\_\_\_\_  
 Ei koske minua (en ole työssä, enkä hae työtä)

### 12. Kuinka montaa työtehtävää olet arvioita hakenut viimeisen viiden vuoden aikana?

	1 - Ei lainkaan tärkeää	2 - Jonkin verran tärkeää	3 - Tärkeää	4 - Erittäin tärkeää	5 - En osaa sanoa
Naisten näkyvyys organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisesikuvat organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysisen työympäristö (esim. toimisto, laitteet tai puitteet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa on kanssani samankaltaisia ihmisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 15. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia tekijöitä varsinaisessa työssä?

	1 - Ei lainkaan tärkeää	2 - Jonkin verran tärkeää	3 - Tärkeää	4 - Erittäin tärkeää	5 - En osaa sanoa
Etenemis- tai koulutautumismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaus ja edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnostavat tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysisen työpaikan sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätömahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn varmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus työskennellä ulkomailla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psykologinen turvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysinen turvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mieluisa esihenkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisesihenkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mieluisa tiimi ja/tai työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisia tiimissä ja/tai työkavereina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tarjoama työkokemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus coachiin tai mentorin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 1-5  
 6-10  
 11-20  
 21-40  
 41-50  
 Yli 51  
 En ole hakenut  
 En tiedä

### 13. Millaisia piirteitä toivoisit työnantajalta ja työltä?

---



---



---



---

### 14. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia tekijöitä työpaikassa ja työnantajassa?

	1 - Ei lainkaan tärkeää	2 - Jonkin verran tärkeää	3 - Tärkeää	4 - Erittäin tärkeää	5 - En osaa sanoa
Minulle mieluisa työpaikan kulttuuri ja ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan hyvä maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation koko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykyni samaistua organisaation (esim. arvoihin, tavoitteeseen tai alaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation sitoutuminen monimuotoisuuteen, tasa-arvoon ja inklusiivisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation läpinäkyvyys ja rehellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation monimuotoinen johto ja monimuotoisuutta edistävät iohdantamiskäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Ei lainkaan tärkeää	2 - Jonkin verran tärkeää	3 - Tärkeää	4 - Erittäin tärkeää	5 - En osaa sanoa
Mahdollisuus naispuoliseen coachiin tai mentorin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. Millaiset tekijät ovat erityisesti vaikuttaneet päätökseesi hakea tai jättää hakematta työpaikkaa kohdatessasi uuden työmahdollisuuden? Hakemisella viitataan esimerkiksi työhakemuksen jättämiseen.

---



---



---



---

### 17. Kuinka paljon seuraavien asioiden toteutuminen vaikuttaa siihen, päätätkö hakea jotain tiettyä työpaikkaa kohdatessasi uuden työmahdollisuuden? Hakemisella viitataan esimerkiksi työhakemuksen jättämiseen.

	Tämä ei vaikuta hakupäätökseeni lainkaan	Tämä vaikuttaa jonkin verran	Tämä vaikuttaa merkittävästi	En hakisi tehtävää lainkaan
Tarjolla ei ole alustavaa tietoa tehtävän palkasta tai palkkahaitarista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjolla ei ole selkeää kuvausta tehtävästä ja sen tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjolla ei ole tietoa organisaation arvoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjolla ei ole tietoa organisaation kulttuurista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjolla ei ole tietoa sukupuolidiversiteetistä, esimerkiksi naisten osuudesta yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Tämä ei vaikuta hakupäätökseeni lainkaan	Tämä vaikuttaa hakupäätökseeni jonkin verran	Tämä vaikuttaa hakupäätökseeni merkittävästi	En hakisi tehtävää lainkaan
Tarjolla ei ole tietoa palkan jakautumisesta organisaatiossa tai mahdollisista palkkaeroista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjolla ei ole tietoa rekrytintiprosessista ja sen kulusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakemuksen jättäminen vaatii paljon aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjolla ei ole anonymiä rekrytointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En koe täysin sopivani työympäristöön olemassa olevan tiedon perusteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En koe täysin sopivani työhön olemassa olevan tiedon perusteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Somekanavista ei löydy lisätietoa organisaatiosta työnantajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En saa organisaatiosta inklusiivisuutta ja tasa-arvoa arvostavaa yleiskuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointiviestinnän kieli ei ole sukupuolineutraalia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijalta vaaditut piirteet on esitetty epäselvästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla ei ole ollut jotain kontaktia organisaatioon aiemmin (esim. ei yhteydenottoja organisaatiosta tai muuta aiempaa kontaktia )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Onko työurasi aikana tullut esiin rekrytointivaiheeseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat positiivisesti muuttaneet käsitystäsi hakemastasi työstä tai**

	Kyllä, työnhaussa/rekrytoinnissa	Kyllä, työelämässä	Kyllä, opiskeluaikana	En
Epäasiallista käytöstä tai häirintää (mukaan lukien seksuaalinen häirintä tai nimittely)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamiseni tai tietämykseni aliarvostusta tai väheksyntää muiden taholta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnetta, ettei minua oteta yhtä tosissaan sukupuoleni vuoksi muihin verrattuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokemusta epätasa-arvosta ja rajallisuudesta mahdollisuuksieni suhteen sukupuoleni vuoksi (esim. oppilaitoksen järjestöihin pääseminen, työn saaminen, etenemismahdollisuudet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukupuoleeni perustuvaa epäreilua palkkauksessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiosta saamani alkuperäinen kuva ei vastannutkaan todellisuutta (esim. ilmapiiri, kulttuuri, lupaukset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Epäolennaisten asioiden kysely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukupuoleen perustuva epäreilisuus työnkuvassa tai tehtävänajaossa (esim. teknisten tehtävien sijaan muistiinpanojen tai muiden tukiroolien hoitaminen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Kuinka mielekkäinä pidät seuraavia kanavia työn etsimisessä?**

	Ei lainkaan mielekkäs	Jonkin verran mielekkäs	Mielekkäs	Erittäin mielekkäs	En osaa sanoa
Duunitori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikotie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**työnantajasta ja siten vaikuttanut valintapäätöksiisi myönteisesti (esim. jatkaa rekrytointia tai hyväksyä työtarjous)? Kerro, mikä tekijä oli kyseessä ja miten se vaikutti rekrytointiin liittyviin päätöksiisi.**

---



---



---



---

**19. Onko työurasi aikana tullut esiin rekrytointivaiheeseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat negatiivisesti muuttaneet käsitystäsi hakemastasi työstä tai työnantajasta ja siten vaikuttanut valintapäätöksiisi kielteisesti (esim. vetäytyä rekrytoinnista tai hylätä työtarjous)? Kerro, mikä tekijä oli kyseessä ja miten se vaikutti rekrytointiin liittyviin päätöksiisi.**

---



---



---



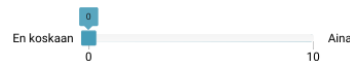
---

**20. Oletko koskaan kohdannut seuraavia haasteita? (voit valita useamman)**

	Kyllä, työnhaussa/rekrytoinnissa	Kyllä, työelämässä	Kyllä, opiskeluaikana	En
Sukupuolinen syrjintä tai yleinen ulkopuolisuuden tunne sukupuolen vuoksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Epävarmuus omasta osaamisesta suhteessa muiden odotuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaikeudet samaistua ympäristöön (esim. organisaatioon, arvoihin, alaan, kanssaopiskelijoihin)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kyseenalaistusta soveltuvuudestani ympäristöön tai tehtäviin sukupuoleni perusteella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Ei lainkaan mielekkäs	Jonkin verran mielekkäs	Mielekkäs	Erittäin mielekkäs	En osaa sanoa
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TikTok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation omat verkkosivut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmarkkinatori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulun, työn, verkostoitumistapahtumien tai muiden yhteisöjen kautta tietoon saatetut mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytoija tai organisaatio ottaa minuun suoraan yhteyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Kuinka usein olet viimeisen viiden vuoden aikana hakenut rekrytoinnin yhteydessä tietoa työnantajasta sosiaalisesta mediasta (esim. saadaksesi paremman kuvan työnantajasta)? Mikäli kysymys ei koske sinua, voit ohittaa sen.**



**23. Kuinka mielekkäinä pidät seuraavia somekanavia organisaation tuottaman sisällön seuraamiseen?**

	Ei lainkaan mielekkäs	Jonkin verran mielekkäs	Mielekkäs	Erittäin mielekkäs	En osaa sanoa
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation omat sivut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TikTok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei lainkaan mielekäs	Jonkin verran mielekäs	Mielekäs	Erittäin mielekäs	En osaa sanoa
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snapchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Mitä tekniikan ja teknologian alojen työnantajat voisivat mielestäsi tehdä alan houkuttelevuuden parantamiseksi naisten silmissä?

---



---



---



---

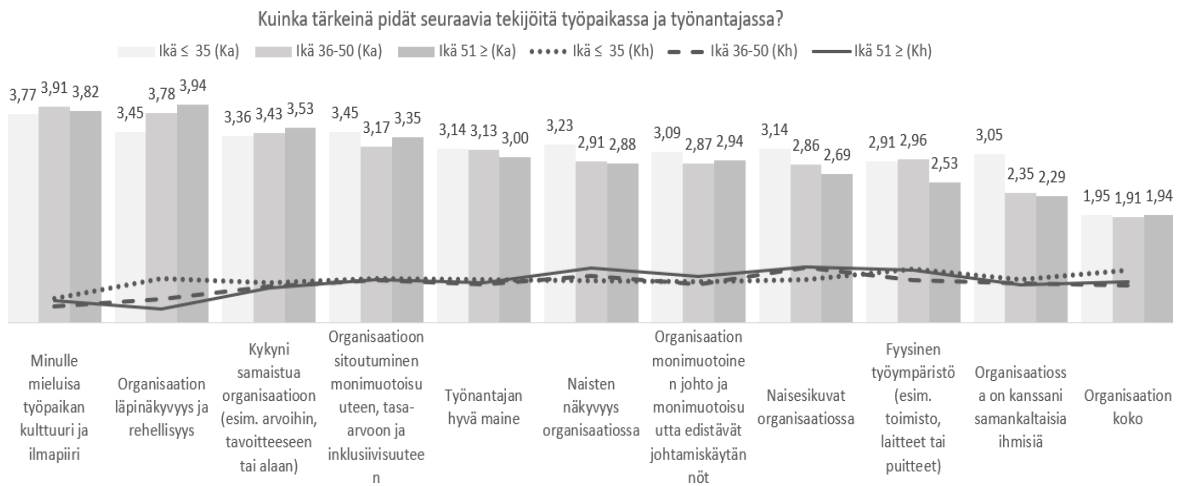
25. Haluatko jakaa muita ajatuksia tai kokemuksia naisten rekrytoinnista tekniikan ja teknologian aloille?

---

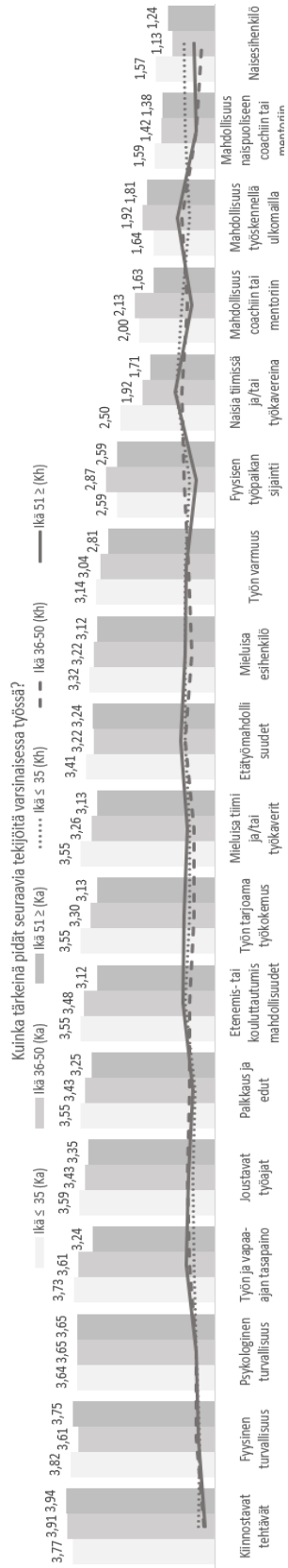


---

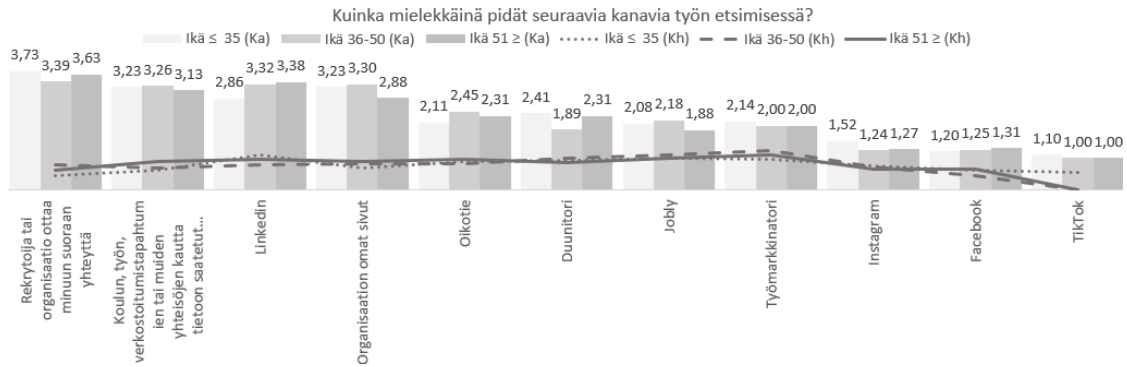
## Liite 2. Työpaikkaan ja työnantajaan liittyvien tekijöiden tärkeys ikäluokittain



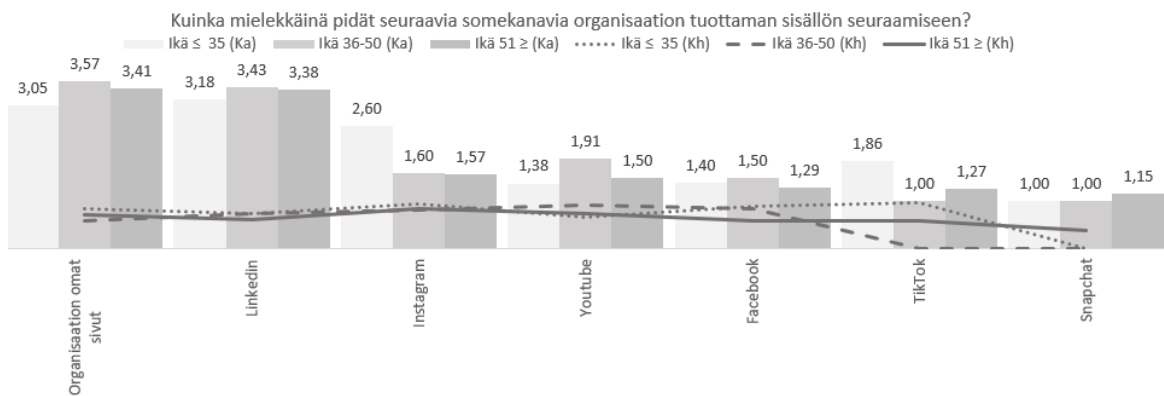
### Liite 3. Työhön liittyvien tekijöiden tärkeys ikäluokittain



#### Liite 4. Kanavien mielekkyys työn etsimisessä ikäluokittain



#### Liite 5. Kanavien mielekkyys organisaation tuottaman sisällön seuraamisessa ikäluokittain



## Liite 6. Eri tekijöiden vaikutus työnhakupäätökseen ikäluokittain

