Tampereen yliopisto

Jere Maijala

TEKOÄLYPOHJAISEN HENKILÖSTÖANALYTIIKAN HYÖDYNTÄMINEN REKRYTOINTIPROSESSISSA

Kaupan alan organisaatiossa

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2025

TIIVISTELMÄ

Jere Maijala: ”Tekoälypohjaisen henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen rekrytointiprosessissa – Kaupan alan organisaatiossa”
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Lokakuu 2025

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan tekoälypohjaisen henkilöstöanalytiikan hyödyntämistä rekrytointiprosessissa suomalaisessa kaupan alan organisaatiossa. Tutkimus sijoittuu ajallisesti digitalisaation ja teknologisen kehityksen murrokseen, jossa tekoälyn rooli henkilöstöhallinnossa on nopeasti kasvava. Tutkimus keskittyy rekrytointiin, sillä se on yksi keskeisimmistä henkilöstöhallinnon prosesseista. Rekrytointi muodostaa organisaation menestyksen kannalta kriittisen vaiheen, jossa oikeiden henkilöiden valinta vaikuttaa suoraan toiminnan tehokkuuteen sekä työyhteisön dynamiikkaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikan käyttöönottoon ja hyödyntämiseen rekrytointiprosesseissa. Tutkimuskysymyksenä toimii ”Mitkä tekijät vaikuttavat tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen rekrytointiprosessissa?”. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa rekrytointiasiantuntijaa. Analyysin teoreettisena viitekehyksenä hyödynnettiin teknologian omaksumisen TAM-TOE-mallia, joka mahdollistaa teknologisten, organisatoristen ja ympäristöllisten tekijöiden tarkastelun. Tutkimusmenetelmänä toimi teoriaohjaavaa sisällönanalyysi, jossa analyysi pohjautui TAM-TOE-malliin, mutta antoi samalla tilaa myös aineistosta nouseville teemoille.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tekoälyn käyttöönottoon vaikuttavat tekoälyn koettu hyödyllisyys, koettu helppokäyttöisyys, organisatoriset tekijät sekä ympäristölliset tekijät. Tekoäly nähtiin tehokkaana, aikaa säästävänä ja rekrytointipäätösten objektiivisuutta lisäävänä, mikä vahvisti sen koettua hyödyllisyyttä ja lisäsi myönteistä suhtautumista sen käyttöönottoon. Tuloksissa ilmeni, että koettu helppokäyttöisyys madaltaisi kynnystä ottaa käyttöön uusi teknologia ja vahvisti käsitystä siitä, että tekoäly voisi olla rekrytointia tukeva työväline. Organisatorisina tekijöinä korostuivat puolestaan organisaatiokulttuurin avoimuus, kehitysmyönteisyys ja muutosvalmius, jotka luovat suotuisan pohjan tekoälyn onnistuneelle käyttöönotolle. Ympäristöllisistä tekijöistä erityisesti myönteinen yhteiskunnallinen ilmapiiri, kasvava teknologinen kiinnostus sekä kilpailuympäristön kehitys näyttäytyivät tekijöinä, jotka tukisivat tekoälyn käyttöönottoa organisaatioissa. Näiden ohella vastuullinen sääntely, eettisten periaatteiden huomioiminen ja ulkoisten sidosryhmien avoin suhtautuminen loisivat otolliset puitteet tekoälyn hyväksyttävyydelle ja sen kestävälle hyödyntämiselle rekrytointiprosesseissa.

Vaikka tekoäly nähtiin potentiaalisena keinona tehostaa rekrytointia ja lisätä päätöksenteon yhdenmukaisuutta, sen käyttöä rajoittivat puutteet läpinäkyvyydessä, oikeudenmukaisuudessa, eettisyyden kysymykset sekä henkilöstön osaamiseen liittyvät haasteet. Tämä loi kaksijakoisen näkökulman, jossa hyödyt tunnistettiin, mutta epävarmuus ja pelot heikensivät koettua hyväksyttävyyttä.

Tämä tutkimus korostaa, että tekoälyn vastuullinen hyödyntäminen edellyttää organisaatioilta paitsi teknologisia valmiuksia myös eettistä harkintaa ja johdonmukaista ohjeistusta. Käytännön suosituksena voidaan todeta, että organisaation tulisi panostaa henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen, erityisesti tekoälyteknologian ymmärtämiseen sekä kriittiseen käyttöön, jotta järjestelmien tuottamaa dataa voidaan tulkita eettisesti ja asiantuntevasti. Erityisesti kaupan alalla, jossa rekrytointivolyymi on suuri ja henkilöstön vaihtuvuus nopeaa, tekoäly voi tarjota merkittävää tukea prosessien tehostamiseen ja arvioinnin yhtenäistämiseen. Tutkimus tarjoaa sekä teoreettisia että käytännönläheisiä näkökulmia tekoälyn soveltamiseen osana strategista henkilöstöjohtamista ja syventää ymmärrystä sen roolista osana laajempaa organisaatiokulttuurin ja työelämän muutosta.

Avainsanat: Tekoälypohjainen henkilöstöanalytiikka, rekrytointi, tekoälyn eettisyys, TAM-TOE-Malli, koettu hyödyllisyys, koettu helppokäyttöisyys, Organisatoriset tekijä ja ympäristölliset tekijät.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

☐ Ei
☒ Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimi ja versio: Microsoft Teams litterointityökalu, ChatGPT-4o

Käyttötarkoitus: Tekoälyä on hyödynnetty tämän tutkielman laadintaprosessissa ensisijaisesti kielellisen viimeistelyn tukena. Sen avulla on tarkistettu tekstin luettavuutta, yhtenäisyyttä sekä oikeinkirjoitusta, jotta lopullinen teksti olisi mahdollisimman sujuvaa ja akateemiseen tyyliin sopivaa. Tekoälyä ei ole käytetty uuden tutkimuksellisen sisällön tuottamiseen, vaan ainoastaan valmiiksi kirjoitettujen tekstien kehittämiseen.

Käytännössä tekoälylle on annettu valmiiksi laadittuja lauseita ja tekstikokonaisuuksia, joiden pohjalta on pyydetty palautetta jäsennyksistä ja sanavalinnoista. Tekoälyltä on myös pyydetty vaihtoehtoisia muotoiluja esimerkiksi silloin, kun on haluttu välttää toistoa.

Kielellisen hienosäädön ohella tekoälyä on hyödynnetty myös työn karkeassa suunnittelussa. Sen avulla on pohdittu lukujen etenemisjärjestystä ja kokonaisuuden rakennetta, jotta tekstin logiikka ja johdonmukaisuus olisi mahdollisimman selkeä. Lisäksi tekoälyä on käytetty apuvälineenä haastattelurungon suunnittelussa, esimerkiksi kysymysten muotoilun ja järjestyksen hahmottelussa.

Haastattelujen litteroinnissa on hyödynnetty Microsoft Office 365:n litterointityökalua.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Tekoälyn käyttö on rajattu koskemaan tekstin hienosäätöä ja rakenteellista suunnittelua, eikä sitä ole käytetty tutkimuksellisen sisällön tai analyysin tuottamiseen. Se on toiminut apuvälineenä erityisesti johdannon, yhteenvedon ja johtopäätösten osioissa, joissa kielellinen sujuvuus ja ilmaisun selkeys ovat olleet keskeisessä roolissa. Lisäksi sitä on hyödynnetty teoria- ja analyysiosuuksien kielellisessä viimeistelyssä, kuten sana- ja lausemuotojen parantamisessa. Tekoälyä on käytetty myös haastattelurungon suunnittelussa kysymysten muotoilun ja jäsentelyn tukena. Näissä kohdissa tekoäly on auttanut varmistamaan, että teksti muodostaa eheän kokonaisuuden ja välittää viestin lukijalle mahdollisimman ymmärrettävästi.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Tutkimuksen taustaa 1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja lähtökohdat 2
1.3 Tutkimuksen rakenne 4

2 Tekoäly ja henkilöstöanalytiikka rekrytoinnissa 6
2.1 Rekrytointi käsitteenä 6
2.2 Tekoäly käsitteenä 10
2.3 Henkilöstöanalytiikka käsitteenä 12
2.4 Tekoäly ja henkilöstöanalytiikka rekrytoinnin kehittämisessä 14
2.5 Tekoälyn eettisyys 16
2.6 Tekoäly ja henkilöstöanalytiikka mahdollisuudet ja haasteet rekrytoinnissa 18

3 Tekoäly ja data-analytiikan soveltaminen rekrytoinnissa 20
3.1 TAM-malli 20
3.2 TOE-malli 23
3.3 TAM- ja TOE-mallien yhtenäinen teoria 25

4 Tutkimuksen toteutus 29
4.1 Tutkimuskysymys 29
4.2 Aineisto ja aineiston keruu 30
4.3 Tutkimusmenetelmä 32
4.3.1 Teoriaohjaava sisällönanalyysi 34
4.3.2 Analyysin käytännön toteutus 37
4.4 Tutkimuksen etiikka 38

5 Tutkimustulokset 41
5.1 Alkuoletukset ja käsitykset rekrytoinnista ja tekoälystä 41
5.1.1 Tehokas ja hakijalähtöinen rekrytointiprosessi 41
5.1.2 Alustavat näkemykset tekoälystä 43
5.2 Koettu hyödyllisyys 44
5.2.1 Tehokkuus 45
5.2.2 Uusi teknologia 47
5.2.3 Tarkkuus 48
5.3 Koettu helppokäyttöisyys 50
5.3.1 Helppokäyttöisyys 51
5.3.2 Motivaatio 52
5.3.3 Automaatio 54
5.3.4 Tekoälyn toimintalogiikan ymmärtämisen merkitys 54
5.4 Organisatoriset tekijät 56
5.4.1 Organisaatiokulttuuri 57
5.4.2 Resurssit 58
5.4.3 Valmius ja koulutus 61
5.4.4 Johdon rooli 62
5.4.5 Työkalusta uhkaksi 65
5.5 Ympäristölliset tekijät 68
5.5.1 Yhteiskunnallinen ilmapiiri 69
5.5.2 Kilpailuympäristö 71
5.5.3 Lainsäädäntö ja säännökset 73
5.5.4 Eettisyys 75

5.5.5 Sidosryhmien suhtautuminen tekoälyyn 76
5.5.6 Kansainvälinen organisaatiotaso 78

6 Tulosten tulkinta suhteessa teoriaan 81
6.1 Tulosten vertailua teoreettiseen viitekehykseen 81

7 Yhteenveto 84

8 Johtopäätökset 87
8.1 Tutkimuksen onnistuminen, rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet 89
8.2 Loppupohdinnat 92

Lähteet 95

Luettelo kuvioista ja taulukoista 104

Liitteet 105
LIITE 1. Teemahaastattelurunko 105

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Digitalisaation myötä rekrytointiprosessi on kokenut merkittävän muutoksen, ja tekoäly on vakiinnuttanut asemansa keskeisenä henkilöstöhallinnon työkaluna. Erityisesti tekoälyä hyödyntävät sovellukset, kuten hakemusten automaattinen seulonta, ennakoiva analytiikka ja chatbotit hakijaviestinnässä, ovat muokanneet rekrytointikäytäntöjä huomattavasti. Tällä hetkellä noin 43 prosenttia HR-ammattilaisista hyödyntää tekoälyä rekrytointiprosessissaan, mikä osoittaa teknologian nopeaa leviämistä käytännön työkaluksi (Korhonen 2023). Tekoälyn ansiosta rekrytointiprosessit ovat tehostuneet, ja manuaaliseen työhön liittyvät virheriskit ovat vähentyneet (Pooja & Sivakanni 2024, 2). Lisäksi tekoäly mahdollistaa suurten tietomäärien analysoinnin nopeasti, tukien päätöksentekoa ja potentiaalisten hakijoiden tunnistamista entistä tarkemmin (Skibska 2023, 5).

Rekrytointi on yksi henkilöstöhallinnon nopeimmin digitalisoituvista osa-alueista, sillä se perustuu laajaan datan hyödyntämiseen ja prosessiluonteensa toistuvuuteen. Digitalisaatio on mahdollistanut rekrytoinnin keskeisten vaiheiden, kuten hakijaseulonnan ja hakijaviestinnän, automatisoinnin, mikä on lisännyt prosessin tehokkuutta ja vähentänyt manuaalisen työn osuutta (Auvinen & Lämsä 2020, 15, 20). Samalla digitalisaatio on nostanut esiin myös kriittisiä kysymyksiä, kuten työntekijöiden entistä yksityiskohtaisemman seurannan ja työn inhimillisyyden heikentymisen uhan (Auvinen & Lämsä 2020, 14).

Vaikka tekoälyn käyttö tuo mukanaan lukuisia hyötyjä, kuten työmäärän keveneminen ja parempi hakijakokemus, sen käyttöönotto edellyttää huolellista suunnittelua ja valvontaa. Erityisen haastavia ovat algoritmien läpinäkyvyyteen ja puolueellisuuteen liittyvät kysymykset. Lisäksi tietosuoja- ja yksityisyysnäkökulmat korostuvat, sillä tekoäly käsittelee usein arkaluonteisia henkilötietoja (Ore & Sposato 2021, 10). Näiden riskien hallinta edellyttää organisaatioilta selkeitä eettisiä linjauksia ja teknologian kriittistä arviointia ennen sen käyttöönottoa (Sýkorová, Hague, Dvouletý & Procházka 2024, 15).

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella tekoälypohjaisten rekrytointiratkaisujen kasvavaa merkitystä ja siihen liittyviä haasteita. Vaikka teknologian käyttö on yleistynyt, sen vaikutuksia ei vielä täysin ymmärretä. Tekoäly voi lisätä rekrytoinnin objektiivisuutta ja systemaattisuutta, mutta samalla on tärkeää arvioida sen vaikutuksia rekrytoinnin oikeudenmukaisuuteen ja tasa-

arvoon. Keskeiseksi nousee kysymys siitä, miten organisaatiot voivat hyödyntää tekoälyä tavalla, joka lisää oikeudenmukaisuutta ja objektiivisuutta sen sijaan, että se lisäisi eriarvoisuuden riskiä (Liu, Ouyang, Sha & Kh 2024, 22).

Tekoälyn rooli rekrytoinnissa on moniulotteinen. Se voi parantaa prosessien tehokkuutta ja päätöksenteon johdonmukaisuutta, mutta ilman huolellista suunnittelua se saattaa myös vahvistaa olemassa olevia rakenteellisia vinoumia ja epätasa-arvoisuutta (Koman, Boršoš & Kubina 2024, 30). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ja analysoida näitä haasteita sekä tarkastella keinoja, joilla organisaatiot voivat varmistaa tekoälyn eettisen ja vastuullisen hyödyntämisen rekrytointikäytännöissä (Albassam 2023, 35).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja lähtökohdat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, mitkä tekijät vaikuttavat tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen rekrytointiprosesseissa. Erityisesti huomio kohdistuu siihen, millaisia hyötyjä ja haasteita tekoäly tuo mukanaan rekrytoinnin eri vaiheisiin, sekä millaisia valmiuksia sen onnistunut käyttöönotto edellyttää organisaatioilta. Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksellä:

> *”Mitkä tekijät vaikuttavat tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen rekrytointiprosessissa?”*

Vastaamalla tähän kysymykseen tutkimus pyrkii avaamaan tekoälyn käyttöönoton edellytyksiä ja reunaehtoja sekä tuottamaan ymmärrystä sen mahdollisista vaikutuksista organisaation rekrytointityöhön nyt ja tulevaisuudessa.

Tämä tutkimus kiinnittyy hallintotieteelliseen keskusteluun teknologian hyväksymisestä ja sen vaikutuksista organisaatioiden toimintaprosesseihin. Tekoälyä tarkastellaan paitsi teknologisena ratkaisuna, myös hallinnollisena ilmiönä, jonka omaksuminen edellyttää yhteensopivuutta organisaation arvojen, resurssien ja toimintaympäristön kanssa.

Tutkimus sijoittuu henkilöstöjohtamisen ja teknologian omaksumisen tutkimuskenttään. Aiemmassa kirjallisuudessa on tuotu esiin tekoälyn tarjoamia mahdollisuuksia, kuten rekrytointiprosessin tehostuminen, hakijakokemuksen parantuminen ja päätöksenteon objektiivisuuden li-

sääntyminen (Korhonen 2023; Pooja & Sivakanni 2024, 2). Samalla on tunnistettu riskejä, kuten järjestelmien läpinäkyvyyden puute, algoritminen vinouma sekä eettiset ja sääntelyyn liittyvät haasteet (Ore & Sposato 2021, 10; Sýkorová ym. 2024, 15).

Huomionarvoista on, että vaikka tekoälyä koskevaa tutkimusta on tehty laajasti teknologisesta näkökulmasta, sen hyödyntämistä rekrytoinnissa henkilöstöanalytiikan viitekehyksessä on tutkittu varsin vähän, erityisesti suomalaisessa toimintaympäristössä. Tutkimusaukko liittyy siis empiirisen tiedon puutteeseen tekoälyn käytännön hyödyntämisestä henkilöstöhallinnon kontekstissa. Tämä tutkimus vastaa tarpeeseen tarkastella aihetta laadullisesti, yksittäisen organisaation kontekstissa ja asiantuntijoiden kokemuksiin perustuen.

Tutkimuksen tavoitteet syventävät ymmärrystä niistä teknologisista, organisatorisista ja ympäristöllisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat tekoälypohjaisten analytiikkaratkaisujen käyttöönottoon rekrytointiprosessissa. Tämän lisäksi myös tarkastellaan, miten nämä tekijät ilmenevät käytännössä ja millaisia vaikutuksia tekoälyllä on rekrytointikäytäntöihin, päätöksentekoon ja työnkuviin. Käytännöllisenä tavoitteena on tuottaa tietoa, jota organisaatiot voivat hyödyntää arvioidessaan tekoälyn käyttöä rekrytoinnissa ja kehittäessään prosessejaan teknologisesti, eettisesti ja toiminnallisesti kestävämmiksi.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa aineistona käytetään asiantuntijahaastatteluja. Näiden kautta pyritään muodostamaan kokonaiskuva siitä, millaisia kokemuksia, odotuksia ja huolia organisaation rekrytointiasiantuntijoilla on tekoälyn hyödyntämisestä. Tutkimuksen viitekehyksenä toimii yhdistetty TAM-TOE-malli, joka mahdollistaa teknologian hyväksymiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelun moniulotteisesti. (Chatterjee, Rana, Dwivedi & Baabdullah 2021, 3). Tämä rajaus tarkoittaa, että muita mahdollisia viitekehyksiä, kuten institutionaalinen teoria tai innovaation diffuusiteoria ei käsitellä yksityiskohtaisesti. Valittu viitekehys on kuitenkin laajasti käytetty ja tarkoituksenmukainen tutkimusongelman kannalta (Chatterjee ym. 2021, 3; Oliveira & Martins 2011, 112).

Tutkimuksen kohteena on Suomessa toimiva kaupan alan organisaatio, ja tutkimuksen näkökulma rajautuu organisaation rekrytointiasiantuntijoiden kokemuksiin. Rajaus mahdollistaa syvällisen tarkastelun asiantuntijoiden näkökulmasta, mutta jättää muiden rekrytointiprosessin osapuolten, kuten työnhakijoiden tai sidosryhmien näkemykset tutkimuksen ulkopuolelle. Otannan osalta tutkimus perustuu kokonaisuudessaan kahdeksan rekrytointiasiantuntijan haastatteluihin. Pieni otos ei mahdollista tulosten kvantitatiivista yleistämistä, mutta mahdollistaa

syvällisen laadullisen analyysin ja ilmiön kontekstuaalisen ymmärtämisen. Tavoitteena on tuottaa käytäntöjä jäsentävää ja päätöksentekoa tukevaa tietoa.

Maantieteellisesti tutkimus rajautuu Suomeen. Tämä on perusteltua, sillä tekoälyn käyttöönottoon vaikuttavat tekijät vaihtelevat merkittävästi maiden lainsäädännön, työmarkkinarakenteiden ja kulttuuristen tekijöiden mukaan. Rajaus syventää ymmärrystä siitä, millaisia erityispiirteitä liittyy tekoälyn hyödyntämiseen suomalaisessa rekrytointiympäristössä. Ajallisesti tutkimus on luonteeltaan poikkileikkaustutkimus. Se tarjoaa näkökulman tekoälyn hyödyntämisen nykytilaan tutkimushetkellä, mutta ei tarkastele ilmiön kehitystä pidemmällä aikavälillä. Näin ollen tutkimuksen tulokset kuvaavat vallitsevia käytäntöjä ja käsityksiä, eivätkä ne ole suoraan yleistettävissä tuleviin tilanteisiin.

Tutkimus on relevanttia tehdä, koska tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönotto on kasvava ilmiö, mutta sen käytännön vaikutuksista tiedetään vielä verrattain vähän. Teknologian menestyksekäs soveltaminen edellyttää teknologisia, organisatorisia ja eettisiä valmiuksia, joiden merkitys rekrytoinnin kontekstissa on jäänyt vähäiselle huomiolle. Tutkimus tuo esiin keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tekoälyn onnistuneeseen integrointiin sekä tarjoaa suosituksia siitä, miten sen tuottamat hyödyt voidaan maksimoida ja riskit minimoida.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kokonaisuudessaan seitsemästä luvusta, jotka etenevät johdonmukaisesti tutkimuksen taustoittamisesta sen teoreettiseen viitekehykseen, metodologisiin valintoihin, empiiriseen analyysiin ja lopulta tutkimustulosten yhteenvetoon sekä johtopäätöksiin. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymys sekä tutkimuksen rajaukset ja merkitys osana laajempaa tutkimuskenttää. Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jossa tarkastellaan tekoälyn ja henkilöstöanalytiikan soveltamista rekrytoinnissa sekä data-analytiikan hyödyntämistä rekrytointiprosessin tehostamisessa. Lisäksi näissä luvuissa esitellään teknologian omaksumiseen liittyvät mallit, kuten TAM-TOE-malli, joka muodostaa tutkimuksen teoreettisen perustan. Neljännessä luvussa keskitytään tutkimuksen metodologisiin valintoihin, kuten tutkimusmenetelmään, aineistonkeruuseen ja analyysimenetelmiin, samalla arvioiden niiden soveltuvuutta tutkimuskysymyksen tarkasteluun sekä käsitellen tutkimuksen eettisiä näkökohtia. Viides luku esittelee

tutkimuksen keskeiset tulokset ja analysoi niitä suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin sekä aiempaan kirjallisuuteen. Luvussa keskitytään tarkastelemaan löydösten merkitystä rekrytointikäytäntöjen kehittämisen kannalta. Kuudennessa luvussa tutkimustuloksia peilataan aiempaan tutkimukseen ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä arvioidaan, kuinka löydökset tukevat tai haastavat aiempia näkemyksiä tekoälyn roolista rekrytoinnissa. Seitsemännessä luvussa on tutkimuksen yhteenveto, jossa siis kootaan yhteen koko tutkimus. Viimeisessä luvussa tehdään tutkimuksen johtopäätökset, joissa käsitellään tutkimuksen keskeiset havainnot, tutkimuksen rajoitteet sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet. Lopuksi tarkastellaan tekoälyn ja data-analytiikan kehityksen vaikutuksia rekrytoinnin tulevaisuuteen ja annetaan suuntaviivoja organisaatioille teknologian vastuulliseen hyödyntämiseen henkilöstöhallinnossa.

2 Tekoäly ja henkilöstöanalytiikka rekrytoinnissa

Tässä kappaleessa tarkastellaan tekoälyn ja henkilöstöanalytiikan merkitystä rekrytoinnin eri vaiheissa. Aluksi käsitellään rekrytointia käsitteenä ja sen keskeisiä periaatteita, jonka jälkeen määritellään tekoälyn ja henkilöstöanalytiikan käsitteet. Näiden määritelmien kautta luodaan ajatus sille, miten tekoälyä ja analytiikkaa voidaan hyödyntää rekrytointiprosessin tehostamisessa ja päätöksenteon tukena. Kappale käsittelee tekoälyn roolia rekrytoinnissa, sen mahdollisuuksia ja haasteita. Se tarkastelee tekoälyn hyödyntämistä hakijoiden seulonnassa, arvioinnissa ja päätöksenteossa sekä henkilöstöanalytiikan merkitystä rekrytointistrategioiden kehittämisessä. Lisäksi pohditaan tekoälyn eettisiä kysymyksiä, kuten läpinäkyvyyttä, oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta, sekä sitä, miten organisaatiot voivat varmistaa tekoälyn vastuullisen käytön.

2.1 Rekrytointi käsitteenä

Rekrytointi on monivaiheinen ja moniulotteinen prosessi, jonka ensisijaisena tavoitteena on tunnistaa, houkutella ja valita organisaation tarpeisiin parhaiten soveltuvat työntekijät. Se kuuluu henkilöstöhallinnon keskeisiin osa-alueisiin ja vaikuttaa suoraan organisaation suorituskykyyn sekä sen pitkän aikavälin kilpailukykyyn (John 2019, 352). Rekrytointi voidaan siten nähdä strategisena toimintona, jonka onnistuminen edistää organisaation kokonaisvaltaista menestystä (Phillips & Gully 2015, 1416).

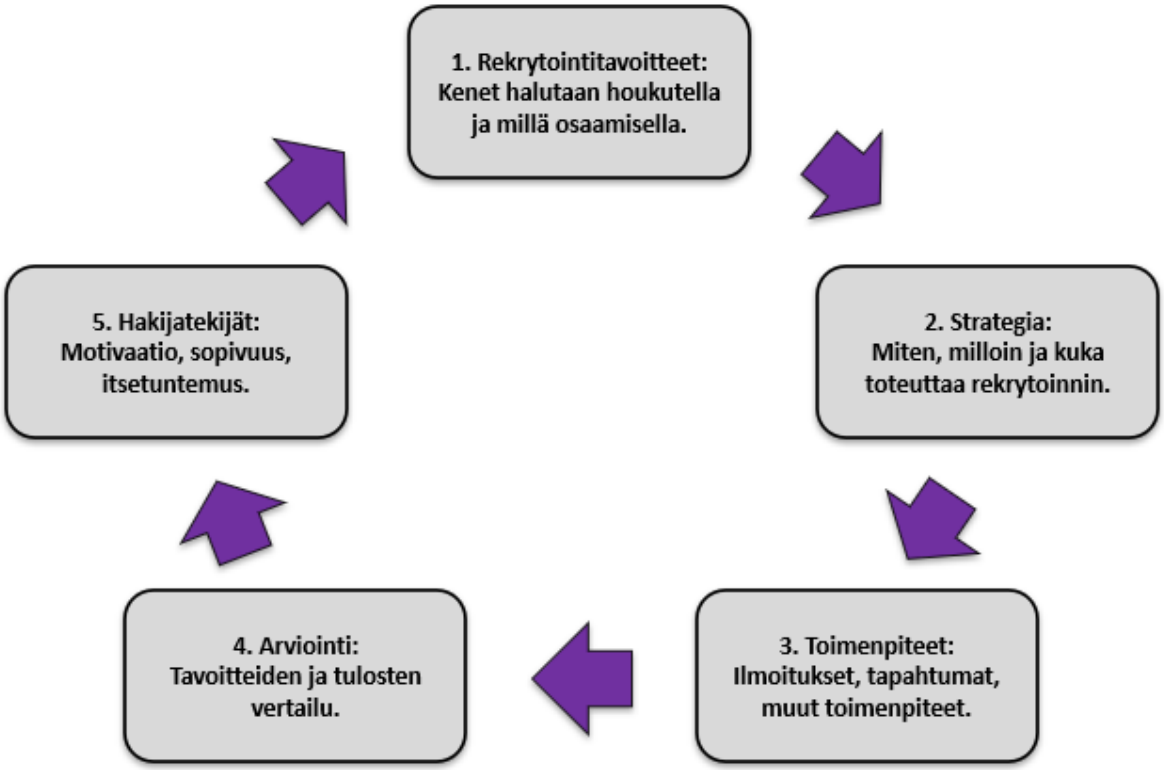
Yleisesti rekrytointi määritellään prosessiksi, jonka tavoitteena on täyttää avoinna oleva työpaikka tai tehtävä oikealla osaajalla. Kyseessä on työnantajalle usein merkittävä investointi, joka vaatii huolellista suunnittelua ja toteutusta. Rekrytointiprosessi alkaa tyypillisesti työpaikkailmoituksen julkaisemisella ja jatkuu hakemusten vastaanottamisella sekä arvioinnilla. Prosessin seuraaviin vaiheisiin kuuluvat potentiaalisten hakijoiden haastattelut sekä lopullinen valintapäätös, jotka yhdessä muodostavat rekrytointikokonaisuuden (Rahkola, Härkönen & Eskola 2022, 206).

Työelämän jatkuvat muutokset ovat muokanneet rekrytoinnin luonnetta merkittävästi. Pitkäaikaiset työsuhteet, jotka ovat keskittyneet samaan alaan ja ammattiin ovat vähentyneet, ja tilalle ovat tulleet yhä useammin määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet (Huilaja 2014, 56). Tämä on tehnyt rekrytoinnista entistä toistuvamman ja usein myös ennakoimattoman prosessin, joka ei

enää näyttäydy yksittäisenä tapahtumana vaan jatkuvana tarpeena (Huilaja 2019, 20). Näissä olosuhteissa onnistuneen rekrytoinnin merkitys on entisestään korostunut, sillä kilpailu osaavasta työvoimasta on kiristynyt. Hakijoiden houkutteleminen on muodostunut yhdeksi keskeisimmistä rekrytointityön tavoitteista ja jopa organisaation menestyksen edellytykseksi (Wilden, Gudergan & Lings 2010, 56; Chapman ym. 2005, 928).

Rekrytointiprosessin vaiheistuksesta on esitetty useita erilaisia malleja. Esimerkiksi Huilaja (2019, 31) jakaa prosessin kolmeen päävaiheeseen työpaikan avaamiseen, sopivien työntekijöiden etsimiseen ja lopulliseen valintaan. Tämä malli mukailee Rantalan (1999) ja Woodin (1988) aiempia lähestymistapoja. Toisaalta Fevre (1992, 13–15) hahmottaa prosessin viiden vaiheen kautta ensin työnantajat ja työnhakijat kartoittavat toistensa tarjoamia mahdollisuuksia, sen jälkeen molemmat osapuolet arvioivat vaihtoehtojaan, minkä jälkeen seuraavat karsinta- ja valintavaiheet, ja lopuksi tehdään lopullinen päätös työvoiman ostamisesta tai myymisestä. Huilaja (2019) huomauttaa, että nämä vaiheet eivät välttämättä etene lineaarisesti, vaan voivat tapahtua samanaikaisesti tai limittäin, mikä tekee rekrytointiprosessista entistä dynaamisemman ja tilannesidonnaisemman.

Breaugh, Macan & Grambow (2008, 51–53) puolestaan esittävät rekrytointiprosessimallin, joka jäsentää prosessin aiempia malleja kokonaisvaltaisemmin. Heidän mukaansa rekrytointi muodostuu neljästä toisiinsa liittyvistä osa-alueista, jotka ovat rekrytoinnin tavoitteet, strategian luominen, rekrytointiaktiviteetit sekä rekrytoinnin lopputulokset. Mallissa korostuu myös näiden lisäksi hakijoihin liittyvien muuttujien vaikutus, sillä esimerkiksi hakijoiden motivaatio ja kokemus sopivuudesta voivat muokata prosessin lopputulosta vielä merkittävästi (Breaugh ym. 2008, 53–54). Seuraavassa kuviossa on esitetty Breaugh ym. (2008, 52) kehittämä rekrytointiprosessimalli, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheiden keskinäistä yhteyttä.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessi (mukaillen Breaugh ym. 2008).

Rekrytointistrategiat ovat kehittyneet huomattavasti viime vuosikymmeninä, mikä heijastaa muuttuvia työmarkkinoita, teknologista murrosta sekä kilpailua osaavasta työvoimasta. Perinteisten menetelmien, kuten työpaikkailmoitusten ja suorahakujen, rinnalle on noussut joukko digitaalisia työkaluja ja alustoja, jotka mahdollistavat entistä kohdennetumman ja tehokkaamman rekrytoinnin (Koivunen 2024, 50). Teknologian kehitys on muuttanut rekrytointia perustavanlaatuisesti. Tekoäly ja automaatio mahdollistavat hakijoiden profiloinnin ja esikarsinnan tarkemmalla tasolla kuin aikaisemmin (Musaba, Mawardi, Ihsan, Laksono & Supratikta 2024, 12–13). Tekoäly voi analysoida hakemuksia, tunnistaa potentiaaliset kandidaatit ja jopa toteuttaa ensimmäiset haastattelut virtuaalisten rekrytointirobottien avulla (Koivunen 2024, 89–90). Lisäksi organisaatiot hyödyntävät yhä enemmän työntekijädataa ja analytiikkaa ennustaakseen, mitkä hakijat todennäköisimmin menestyvät työssään pitkällä aikavälillä.

Hakijakokemus on noussut keskeiseksi osa-alueeksi rekrytoinnin onnistumisessa. Organisaatiot voivat parantaa mahdollisuuksiaan houkutella parhaat osaajat kehittämällä työnantajabrändiään sekä hyödyntämällä vakuuttavia ja vuorovaikutteisia rekrytointimenetelmiä (Ferris, Berkson ja Harris 2002, 372–373). Esimerkiksi järjestelmällisellä palautteen keräämisellä voi vaikuttaa myönteisesti rekrytointituloksiin (Bhuvaneshwari 2020, 4054).

Rekrytointiprosessin onnistumista voidaan arvioida suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, kuten rekrytoinnin pituuteen, hakijoiden laatuun ja kustannustehokkuuteen (Breaugh ja Starke 2000, 408). Tulevaisuudessa rekrytointitutkimuksen painopisteiden ennakoidaan siirtyvän yhä enemmän teknologian rooliin, hakijakokemukseen sekä organisaation rekrytointikyvykkyyden kehittämiseen. Näiden rinnalla oikeudenmukaisuus ja inklusiivisuus ovat nousseet keskeisiksi arviointikriteereiksi, sillä monimuotoinen ja tasa-arvoinen rekrytointi ei ainoastaan lisää organisaation houkuttelevuutta, vaan voi myös parantaa työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta pitkällä aikavälillä.

Yksi viime vuosien huomattavimmista kehityssuunnista rekrytoinnin tutkimuksessa onkin ollut oikeudenmukaisuuteen, monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen keskittyvien käytäntöjen tarkastelu. Tutkimusten mukaan monimuotoiset työyhteisöt ovat usein innovatiivisempia sekä tuottavampia, ja niiden rakentaminen nähdään osana organisaation strategista kilpailuetua (Ibrahim & Sidani 2014, 883). Rekrytointiin sisältyy myös juridisia reunaehtoja, kuten EU:n yleinen tietosuoja-asetus (GDPR), joka edellyttää, että rekrytointiprosessissa tapahtuva henkilötietojen käsittely on vastuullista ja läpinäkyvä sekä siitä on tarjottava tietoa, kuten mitä tietoa kerätään tai mihin sitä käytetään (Morgan 2019, 54–55).

Rekrytointi on keskeinen osa organisaation strategista johtamista ja menestystä. Se on dynaaminen ja jatkuvasti kehittyvä prosessi, joka mukautuu työmarkkinoiden, teknologisten innovaatioiden ja yhteiskunnallisten muutosten mukana. Tulevaisuudessa rekrytointitutkimuksessa on tärkeää tarkastella muun muassa teknologian hyödyntämistä, eettisiä näkökulmia sekä kansainvälisen kilpailukyvyn asettamia vaatimuksia. Vain näitä tekijöitä kokonaisvaltaisesti ymmärtämällä organisaatiot voivat houkutella ja sitouttaa parhaat osaajat yhä haastavammassa toimintaympäristössä (Breaugh 2023, 19–20).

Tässä tutkimuksessa rekrytointi nähdään prosessina, jossa hyödynnetään tekoälypohjaisia henkilöstöanalytiikan ratkaisuja erityisesti hakemusten automaattisessa seulonnassa, hakijaprofiloinnissa sekä dataperusteisen päätöksenteon tukemisessa. Tutkimuksen näkökulma painottuu teknologisten työkalujen käyttöönottoon ja siihen, miten ne muovaavat organisaation rekrytointikäytäntöjä niin rakenteellisesti kuin sisällöllisesti. Rekrytointia tarkastellaan strategisen henkilöstöjohtamisen keskeisenä osa-alueena, jonka kehittämisessä korostuvat tehokkuuden ja resurssienhallinnan rinnalla myös eettiset sekä oikeudelliset näkökulmat, kuten prosessien läpinäkyvyys, syrjimättömyys ja hakijoiden tasapuolinen kohtelu. Tavoitteena on ymmärtää, mil-

laisia muutoksia tekoälypohjaisten analytiikkaratkaisujen käyttöönotto tuo mukanaan rekrytointiprosessin käytäntöihin ja millaisia valmiuksia se edellyttää organisaatioilta päätöksenteon, osaamisen sekä vastuullisuuden näkökulmista.

2.2 Tekoäly käsitteenä

Tekoäly on monitulkintainen käsite, jonka tarkka määrittely vaihtelee kontekstin ja lähestymistavan mukaan. Yleisesti sillä viitataan tietokoneohjelmiin ja -järjestelmiin, jotka kykenevät suorittamaan tehtäviä, joissa yleensä tarvitaan inhimillistä ajattelua, esimerkiksi oppimista, loogista päättelyä sekä ongelmanratkaisua. Tekoäly on noussut yhdeksi merkittävimmistä teknologisista ilmiöistä, ja sen vaikutukset näkyvät laajasti yhteiskunnan eri osa-alueilla.

Tekoäly voidaan määritellä kyvyksi ratkaista ongelmia sääntöjen ja mallien mukaisesti. Samalla kuitenkin korostetaan sen käsitteellistä monitulkintaisuutta. (Ailisto ym 2022, 100.) Toisaalta tekoälyä on luonnehdittu koneen älykkyytenä, joka yhdistää havainnoinnin, analysoinnin ja toiminnan monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi (Borana 2016, 45). Tekoäly voidaan määritellä älykkäinä järjestelminä, jotka kykenevät oppimaan ja tekemään päätöksiä (Jarrah 2018, 78). Tämä näkökulma liittyy laajempaan käsitykseen, jossa tekoälyn katsotaan pyrkivän simuloimaan ihmismäistä ajattelua laskennallisten menetelmien avulla (Santos & Salaverria 2021, 12; Broussard ym. 2019, 673). Tekoäly voidaan perinteisesti jakaa kahteen pääluokkaan symboliseen tekoälyyn ja koneoppimiseen perustuvaan tekoälyyn. Symbolinen tekoäly rakentuu sääntöpohjaisille malleille, kun taas koneoppiminen hyödyntää suuria tietomassoja ja oppii niistä itsenäisesti (Russell & Norvig 2016, 225).

Tekoälyn kehityksen historia ulottuu kauas. Ensimmäiset ajatukset koneellisesta älykkyydestä näkyvät jo antiikin myyteissä. Moderni tekoälytutkimus sai alkunsa 1950-luvulla, kun Alan Turing (1950, 38) esitti tunnetun Turingin kokeen, jossa tarkastellaan, voiko kone ilmentää ihmismäistä älykkyyttä. Vuoden 1956 Dartmouthin konferenssia pidetään tekoälytutkimuksen lähtölaukauksena. McCarthy, Minsky, Rochester & Shannon (1955) muotoilivat ensimmäiset systemaattiset käsitteet koneoppimisesta ja automaattisesta ongelmanratkaisusta. 1970- ja 1980-luvuilla tekoälyn kehitys eteni vaihtelevasti, ja niin kutsutut "tekoälytalvet" hiljensivät rahoitusta ja kiinnostusta. 1990-luvulta eteenpäin tekoälyn kehitys kiihtyi laskentatehon kasvun ja kehittyneiden algoritmien erityisesti neuroverkkojen myötä. (Russell & Norvig 2016, 25–27.)

Tekoäly toimii kattokäsitteenä useille teknologioille, mukaan lukien koneoppiminen, neuroverkot, kielen käsittelyyn liittyvät menetelmät sekä sisällön tuottaminen (Noain-Sánchez 2022, 106). Useimmiten viitataan nimenomaan koneoppimiseen, kun puhutaan tekoälyn nykyisistä käytännön sovelluksista (Broussard ym. 2019, 677). Syväoppiminen on koneoppimisen osa-alue, joka kykenee ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia suurten datamäärien avulla. Sitä sovelletaan erityisesti puheen ja tekstin ymmärtämisessä sekä kuvien tulkinnassa (Rouhiainen 2018, 13). Syväoppimisen ytimessä ovat syvät neuroverkot, joiden arkkitehtuuri muistuttaa biologisten hermoverkkojen rakennetta (Merilehto 2018, 20). Näiden verkkojen matemaattiset yksiköt kommunikoivat keskenään muodostaen päätelmiä, jotka tukevat automatisoitua päätöksentekoa (Merilehto 2018, 45).

Tekoälyn sovellusalueet ovat laajat ja monipuoliset. Kuvantamisessa tekoäly kykenee tunnistamaan esimerkiksi syöpäkasvaimia radiologisista kuvista (Esteva ym. 2017, 115). Liikenteessä autonomiset ajoneuvot soveltavat neuroverkkoja reaaliaikaisen datan perusteella mukauttaakseen ajokäyttäytymistään (Goodfellow, Bengio & Courville 2016, 134). Aros, Ziegler, Blanco & Wilson (2024) katsauksessa todetaan, että koneoppimistekniikat mahdollistavat mallien löytämisen suurista rahoitusdatan massoista ja poikkeavuuksien tunnistamisen, mikä on avainasemassa petosten havaitsemisessa. Teollisuudessa tekoäly tehostaa tuotantoa ja optimoi prosesseja (Kaplan 2016, 202), ja koulutuksessa tekoälyratkaisut voivat tarjota mukautuvia oppimispolkuja ja henkilökohtaista tukea oppimisessa (Luckin, Holmes, Griffiths & Forcier 2016, 24–25). Lisäksi tekoälyä käytetään luonnonkatastrofien ennustamisessa, kyberturvallisuuden parantamisessa ja kestävän kehityksen edistämisessä (Smith & Shum 2020, 88).

Tekoälyn kehitykseen liittyy kuitenkin myös merkittäviä haasteita. Algoritmien luotettavuus, tietomäärien tarve sekä eettiset kysymykset rajoittavat teknologian käyttöönottoa (Floridi & Cowls 2019, 150). Tekoälyä voidaan myös käyttää väärin esimerkiksi valvonnan välineenä tai disinformaation levittämisessä, mikä on herättänyt laajaa yhteiskunnallista huolta (Zuboff 2019, 214).

Tekoälyn nopea kehitys korostaa sen asemaa keskeisenä teknologisena ja yhteiskunnallisena muutosvoimana. Big datan rooli on ollut ratkaiseva, sillä se mahdollistaa suurten tietomassojen hyödyntämisen tekoälyn oppimisessa ja päätöksenteossa (Deshpande & Kumar 2018, 12). Tulevaisuudessa tekoälyn kehityksen keskeisiä kysymyksiä ovat eettinen sääntely, yhteiskunnallinen hyväksyntä ja teknologian vastuullinen hallinta. Tekoälyllä on vielä paljon kehityspotentiaalia, ja sen merkitys kasvaa jatkuvasti eri yhteiskunnan osa-alueilla. Teknologian kehittyessä

on tärkeää, että tekoälyn käyttöönottoa tarkastellaan kriittisesti ja varmistetaan, että sen vaikutukset ovat mahdollisimman positiivisia sekä yksilöille että yhteiskunnalle kokonaisuutena. Pitkällä aikavälillä on mahdollista, että tekoäly kehittyy kohti yhä itsenäisempiä ja älykkäämpiä järjestelmiä, jotka kykenevät suoriutumaan monimutkaisista tehtävistä ilman ihmisen ohjausta (Tegmark 2017, 176). Tämä luo tarvetta kriittiselle tarkastelulle ja eettisesti kestäville kehityspoluille.

Tässä tutkimuksessa tekoälyn käsite rajautuu erityisesti koneoppimiseen ja henkilöstöanalytiikkaan perustuvien sovellusten tarkasteluun, joita sovelletaan rekrytointiprosessien eri vaiheissa, kuten hakemusten automaattisessa seulonnassa, hakijaprofiloinnissa ja kandidaattien ennustavassa arvioinnissa. Tarkastelun painopiste on algoritmipohjaisissa ratkaisuissa, joiden tavoitteena on tukea datalähtöistä, tehokasta ja yhdenmukaista päätöksentekoa osana rekrytointikäytäntöjä. Tässä kontekstissa tekoäly nähdään olennaisena osana strategista henkilöstöjohtamista, jossa sen hyödyntäminen edellyttää organisaatioilta paitsi teknologista ja tiedollista kapasiteettia, myös selkeää eettistä ohjeistusta ja vastuullista soveltamiskulttuuria. Tavoitteena on hahmottaa, millä edellytyksillä tekoälyratkaisut voidaan integroida osaksi rekrytointia tavalla, joka edistää sekä tehokkuutta että oikeudenmukaisuutta.

2.3 Henkilöstöanalytiikka käsitteenä

Henkilöstöanalytiikka on monivaiheinen ja kehittyvä käsite, joka on saanut huomiota henkilöstöjohtamisen ja organisaatiotutkimuksen kentällä erityisesti 2000-luvun alkupuolelta lähtien (Marler & Boudreau 2017, 6). Vaikka käsitteen tarkka määritelmä ei ole täysin vakiintunut tieteellisessä kirjallisuudessa, sen ydin on selkeästi tunnistettavissa. Henkilöstöanalytiikka hyödyntää henkilöstödataa tukemaan liiketoiminnan päätöksentekoa, henkilöstöjohtamista ja organisaation strategista kehittämistä. Suomenkielisessä kontekstissa käsitteet HR-analytiikka ja henkilöstöanalytiikka ovat vakiintuneet käytännöiksi, ja ne kattavat laajan alueen eri analytiikkatoimintaa, joka perustuu henkilöstötietoihin. (Saramies & Törnroos 2021, 85.)

Henkilöstöanalytiikan keskeinen tehtävä on tukea organisaation päätöksentekoa ja parantaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Vaikka se on vahvasti yhteydessä henkilöstöjohtamiseen, sen ydintehtävä on laajempi. Henkilöstöanalytiikan tarkoituksena on parantaa ymmärrystä työn ja henkilöstön dynamiikasta sekä edistää liiketoiminnan suoriutumista. Henkilöstöanalytiikka voi merkittävästi vahvistaa henkilöstöhallinnon strategista roolia, sillä sen avulla voidaan perustella

henkilöstöön liittyvät investoinnit ja optimointitoimenpiteet. (Ulrich & Dulebohn 2015, 202.) Tällöin henkilöstöanalytiikasta tulee paitsi operatiivinen myös strateginen työkalu organisaatioiden johdolle, mahdollistamalla ennakoivan päätöksenteon ja tuottavuuden parantamisen.

Henkilöstöanalytiikassa hyödynnetään laajasti henkilöstömittareista saatuja tietoja, jotka voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä. Tyypillisiä henkilöstömittareita ovat esimerkiksi henkilöstömäärä, sairauspoissaolot, palkkakustannukset, koulutusohjelmien suorittaminen ja kehityskeskusteluista saatu palaute. (Viitala 2021, 143.) Nämä mittarit tarjoavat organisaatiolle konkreettista tietoa henkilöstön tilasta ja kehityksestä, jonka avulla voidaan optimoida prosesseja, parantaa työhyvinvointia ja lisätä kustannustehokkuutta. Henkilöstöanalytiikan avulla organisaatiot voivat myös saavuttaa kustannushyötyjä, tehostaa tiedon prosessointia ja varmistaa tiedon turvallisen säilyttämisen.

Henkilöstöanalytiikan avulla voidaan tarkastella ja kehittää myös organisaation sisäisiä prosesseja, kuten osaamisen johtamista. Henkilöstöanalytiikka voi esimerkiksi auttaa ratkaisemaan kysymyksiä siitä, mitkä koulutusohjelmat parantavat tuottavuutta ja kuinka tietyt koulutukset voivat edistää innovaatiokykyä (Hamilton ja Sodeman 2020, 91). Tällaiset analyysit tukevat liiketoiminnan kehittämistä ja strategista suunnittelua, sillä ne tarjoavat tietoa siitä, miten koulutus ja kehitysohjelmat vaikuttavat suoraan organisaation kilpailukykyyn ja tuottavuuteen.

Henkilöstöanalytiikka ei kuitenkaan ole vain tekninen prosessi, vaan se vaatii myös organisaatiokulttuurista ja johtajuudesta tulevaa tukea. Henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen edellyttää johdon sitoutumista ja resursseja, kuten analytiikkaosaamista ja koulutusta (Ulrich ja Dulebohn 2015, 197). Erityisesti esihenkilöiden rooli on keskeinen, sillä he ovat vastuussa datan omistajuudesta ja sen hyödyntämisestä päätöksenteossa. Organisaatioiden on tärkeää luoda tiimejä, joissa jäsenet täydentävät toisiaan eri asiantuntemuksilla, kuten substanssiosaamisella, analytiikkaosaamisella ja liiketoimintakokemuksella, jotta henkilöstöanalytiikkaa voidaan tehokkaasti hyödyntää. (Deloitte 2015, 30; Saramies & Törnroos 2021, 85.)

Vaikka henkilöstöanalytiikan käsite on edelleen kehittyvä ja monella tapaa kontekstisidonnainen, sen merkitys organisaatioissa kasvaa jatkuvasti. Henkilöstöanalytiikka tarjoaa mahdollisuuden organisaatioiden liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, kunhan se on integroitu osaksi laajempaa liiketoimintastrategiaa ja tukee ennakoivaa päätöksentekoa. Organisaatioiden on tärkeää valita huolellisesti, mitä mittareita ja analyysejä hyödynnetään, sillä

kaikki data ei ole yhtä arvokasta tai hyödyllistä. (Ulrich & Dulebohn 2015, 202.) Jatkossa henkilöstöanalytiikan rooli tulee olemaan entistä keskeisempi, ja sen avulla voidaan tukea organisaatioiden pitkän aikavälin kehittämistä ja kilpailukyvyn ylläpitämistä.

Tässä tutkimuksessa henkilöstöanalytiikka ymmärretään tekoälypohjaisena työkaluna, jota hyödynnetään erityisesti rekrytointiprosessin kriittisissä vaiheissa, kuten hakijadatan analysoinnissa, hakemusten automaattisessa seulonnassa sekä kandidaattien soveltuvuuden arvioinnissa ennustavien algoritmien avulla. Analyysin keskiössä on se, miten henkilöstöanalytiikka voi tukea rekrytointiprosessin tehokkuutta, läpinäkyvyyttä ja yhdenmukaisuutta, mutta samalla myös millaisia organisatorisia edellytyksiä ja eettisiä jännitteitä sen käyttöön liittyy. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten analytiikkapohjaiset ratkaisut vaikuttavat päätöksenteon perusteluihin, ammatilliseen harkintaan ja organisaation kykyyn sovittaa yhteen teknologinen kehitys ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen.

2.4 Tekoäly ja henkilöstöanalytiikka rekrytoinnin kehittämisessä

Tekoälyä voidaan hyödyntää monipuolisesti rekrytoinnin eri vaiheissa, kuten ehdokkaiden valinnassa, hakemusten esiseulonnassa ja potentiaalin arvioinnissa. Algoritmit pystyvät analysoimaan suuria määriä dataa huomattavasti nopeammin ja objektiivisemmin kuin ihmiset, mikä parantaa päätöksenteon laatua ja tehokkuutta (Jordan & Mitchell 2015, 256). Esimerkiksi hakukriteerit voivat perustua kokonaisvaltaisiin malleihin yksittäisten avainsanojen sijaan, mikä mahdollistaa paremman ehdokasvalinnan (McLean, Stakim, Timner & Lyon 2016, 1–2).

Tekoäly mahdollistaa myös työnhakijoiden käyttäytymismallien analysoinnin ja pitkän aikavälin työvoimatarpeiden ennustamisen. Tämä auttaa organisaatioita kohdentamaan rekrytointinsa tarkemmin ja tekemään tiedolla johdettuja päätöksiä. (Strohmeier & Piazza 2015, 150.) Algoritmien avulla voidaan tunnistaa kandidaattien soveltuvuuden lisäksi myös mahdollisia riskejä, kuten korkean vaihtuvuuden työntekijöitä tai organisaatiokulttuuriin huonosti sopivia ehdokkaita (Fitz-enz & Mattox 2014, 17).

Henkilöstöanalytiikka yhdistää henkilöstödataa ja liiketoimintatietoa, mikä tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden parantaa rekrytointistrategioita ja henkilöstön kehittämistä. Ennustavan analytiikan avulla organisaatiot voivat esimerkiksi tunnistaa kandidaattien soveltuvuuden, arvioida työnhakijoiden menestymistä tietyissä työtehtävissä ja optimoida rekrytointiprosesseja.

(Fitz-enz & Mattox 2014, 17.) Tämä lisää rekrytointipäätösten ennakoitavuutta ja auttaa organisaatioita vähentämään virherekrytointeja, jotka voivat aiheuttaa huomattavia taloudellisia menetyksiä ja heikentää organisaation tehokkuutta.

Henkilöstöanalytiikka antaa myös mahdollisuuden arvioida, kuinka tehokkaasti rekrytointistrategiat vastaavat organisaation tavoitteita. Data-analyysin avulla voidaan esimerkiksi vähentää työnhakijoihin liittyvää vaihtuvuutta ja varmistaa, että oikeat henkilöt sijoitetaan oikeisiin tehtäviin (Scholz 2017, 162.) Tämä ei ainoastaan tehosta rekrytointia, vaan myös parantaa pitkän aikavälin henkilöstön pysyvyyttä ja tuottavuutta. Suurten tietomassojen analytiikan ja tekoälyn yhteiskäyttö antaa organisaatioille mahdollisuuden hyödyntää olemassa olevaa dataa entistä tehokkaammin, mikä voi johtaa merkittäviin kustannussäästöihin ja strategiseen kilpailuetuun.

Suurten tietomassojen ja tekoälyn yhdistäminen henkilöstöanalytiikkaan luo uusia mahdollisuuksia rekrytointiin. Big data tarjoaa monipuolisia tietolähteitä, kuten sosiaalisen median ja työnhakijoiden digitaalisen jalanjäljen, joita yhdistämällä organisaatiot voivat muodostaa kattavamman kuvan hakijoiden pätevyydestä (McAfee & Brynjolfsson 2012, 62). Tämä mahdollistaa kohdennetumman ja ajantasaisemman rekrytoinnin, jossa datan monimuotoisuus ja määrä parantavat päätöksenteon laatua (De Mauro, Greco & Grimaldi 2016, 122). Tekoäly lisää älykkyyskerroksen suureen tietomassaan, mikä tekee monimutkaisten analyyttisten tehtävien suorittamisesta nopeampaa ja tehokkaampaa. Tämä on erityisen hyödyllistä tilanteissa, joissa nopeus ja tarkkuus ovat kriittisiä tekijöitä, kuten kilpailtujen osaajien rekrytoinnissa. (Provost & Fawcett 2013, 59.) Tekoälypohjaisten algoritmien avulla voidaan suodattaa pois sellaiset ehdokkaat, jotka eivät täytä organisaation vaatimuksia, ja näin lyhentää rekrytointiprosessin kestoa. Lisäksi kehittyneet analyysityökalut voivat tunnistaa työnhakijoiden potentiaalin eri tehtäviin perustuen esimerkiksi heidän taitoihinsa, kokemukseensa ja sosiaaliseen verkostoonsa, mikä on muuttanut perinteisiä rekrytointikäytäntöjä merkittävästi. (van Esch, Black, & Ferolie 2019, 217.) Tekoäly mahdollistaa myös syvällisemmän data-analyysin, mikä edistää paremmin informoitua päätöksentekoa ja auttaa vähentämään rekrytoinnin subjektiivisuutta (Chamorro-Premuzic, Akhtar, Winsborough, & Sherman 2017, 14).

Tulevaisuudessa tekoälyn rooli rekrytoinnissa tulee todennäköisesti edelleen kasvamaan, ja teknologian kehitys mahdollistaa yhä monipuolisempien algoritmien hyödyntämisen. Yritykset ottavat yhä laajemmin käyttöön työkaluja, jotka kykenevät hyödyntämään sekä strukturoi-

tua että strukturoimatonta dataa, kuten videotallenteiden sisältöä ja äänenpainoja haastatteluista. Tämä voi osaltaan parantaa rekrytointiprosessin objektiivisuutta ja vähentää inhimillisiä vinoumia, mutta samalla se lisää tarvetta tarkastella tekoälyn käyttöä kriittisesti eettisestä sekä oikeudellisesta näkökulmasta. (Barocas & Selbst 2016, 690.)

Tässä tutkimuksessa tekoälyä tarkastellaan osana henkilöstöanalytiikkaa erityisesti rekrytointiprosessin vaiheissa, joissa hyödynnetään dataa hakemusten esiseulontaan, kandidaattien profilointiin ja ennustavaan arviointiin. Tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, millaiset organisatoriset ja teknologiset edellytykset vaikuttavat tekoälypohjaisten ratkaisujen käyttöönottoon sekä millaisia käytännön hyötyjä ja haasteita näiden ratkaisujen soveltaminen tuo mukanaan rekrytointikäytännöissä. Tutkimuksessa painottuu erityisesti se, miten tekoäly muokkaa päätöksenteon logiikkaa, vaikuttaa rekrytointiprosessin tehokkuuteen ja yhdenmukaisuuteen sekä herättää uusia kysymyksiä liittyen oikeudenmukaisuuteen, vastuullisuuteen ja ammatilliseen harkintaan osana henkilöstöjohtamista.

2.5 Tekoälyn eettisyys

Tekoälyn eettisyys on keskeinen kysymys nykyaikaisessa teknologiaympäristössä, ja erityisesti sen käytössä rekrytoinnin kaltaisissa kriittisissä prosesseissa. Tekoälypohjaiset ratkaisut voivat parantaa rekrytointiprosessin tehokkuutta, läpinäkyvyyttä ja päätöksenteon laatua, mutta niiden käyttö herättää samalla monia eettisiä ja juridisia huolenaiheita. Näihin kuuluvat erityisesti yksityisyyden suoja, päätöksenteon puolueettomuus ja vastuun kohdentuminen. Eettisten kysymysten huomioiminen on erityisen tärkeää, sillä tekoälyn vaikutukset ulottuvat yksittäisten hakijoiden oikeuksista laajempiin yhteiskunnallisiin rakenteisiin (Moll & Yigitbasioglu 2019, 830; Shrestha, Ben-Menahem & von Krogh 2019, 79–80). Tekoälyn laajempi käyttöönotto rekrytointiprosesseissa edellyttää perusteellista ymmärrystä siitä, miten avoimuus, oikeudenmukaisuus ja vastuullisuus voidaan varmistaa teknologian soveltamisessa.

Läpinäkyvyys on yksi tekoälyratkaisujen keskeisimmistä eettisistä periaatteista, ja siihen liittyy vahvasti niin kutsuttu mustan laatikon ongelma. Tekoälyjärjestelmien päätöksentekoprosessien tulee olla jäljitettäviä, jotta niiden oikeudenmukaisuutta voidaan arvioida ja varmistaa, että ne noudattavat organisaation arvoja. (Munir, Abdul Rasid, Aamir, Jamil & Ahmed 2022, 14; Tiitola ym. 2024, 27.) Mustan laatikon ongelma syntyy, kun tekoälyjärjestelmän sisäiset prosessit ovat niin monimutkaisia, ettei niiden toimintaa voida selittää käyttäjille. Esimerkiksi

rekrytointijärjestelmä saattaa automaattisesti hylätä tiettyjen hakijoiden hakemuksia ilman selkeää perustetta. Tämä ongelma heikentää läpinäkyvyyttä ja tätä kautta luottamusta sekä vaikeuttaa päätösten kyseenalaistamista. (Stuss & Fularski 2024, 35.) Empiirinen tutkimus, kuten Mujtaba ja Mahapatra (2019, 5–7), ovat osoittaneet, että tällaiset rakenteet voivat vahvistaa syrjiviä käytäntöjä, erityisesti jos tekoälyn koulutusdata on sisältänyt vinoumia.

Yksityisyyden suoja on toinen kriittinen tekoälyyn liittyvä eettinen huolenaihe rekrytoinnissa. Rekrytointiprosesseissa käsitellään usein arkaluonteisia henkilötietoja, ja tekoälyn hyödyntäminen kasvattaa riskejä liittyen tietosuojaan sekä henkilötietojen väärinkäyttöön (Gupta & Mishra 2022, 8). Tekoälyjärjestelmät käsittelevät suuria tietomääriä, mikä altistaa ne mahdollisille tietovuodoille tai väärinkäytöksille. GDPR:n kaltaiset säädökset asettavat selkeitä vaatimuksia henkilötietojen käsittelylle, mutta monilla organisaatioilla on vaikeuksia varmistaa täysi säädöstenmukaisuus tekoälyratkaisujen yhteydessä (Du 2024, 3). Tämä korostaa tarvetta suunnitella tekoälyratkaisut eettisesti ja turvallisesti jo kehitysvaiheessa sekä panostaa tietoturvakäytäntöihin.

Autonomian kysymykset liittyvät tekoälyn päätöksentekokykyyn ja vastuun jakautumiseen. On keskeistä määrittää, missä määrin tekoäly saa tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kuka kantaa vastuun, jos järjestelmä tuottaa virheellisiä tai epäoikeudenmukaisia ratkaisuja. Liiallinen autonomia voi johtaa siihen, että yksilölliset olosuhteet jäävät huomioimatta, mikä vaarantaa päätösten oikeudenmukaisuuden. (Vărzaru 2022, 21.) Esimerkiksi järjestelmä voi automaattisesti hylätä kaikki hakijat, jotka eivät täytä ennalta määriteltyjä kriteerejä, vaikka heillä olisi hyvää potentiaalia työhön, joka ei vaan suoraan ilmene datasta. Tämä korostaa ihmisen ja tekoälyn yhteistyötä. Tekoälyä tulisi hyödyntää vain päätöksenteon tukena, ei sen korvaajana. (Mujtaba & Mahapatra 2024, 9.)

Syrjinnän ehkäiseminen on keskeinen osa tekoälyn eettistä käyttöä rekrytoinnissa. Vaikka tekoäly mielletään usein neutraaliksi, sen toiminta perustuu ihmisten tuottamaan dataan, joka voi sisältää tiedostamattomia ennakkoluuloja. Esimerkiksi Fernández-Martínez ja Fernández (2020, 201) havaitsivat, että tekoälypohjaiset rekrytointijärjestelmät voivat vahvistaa sukupuoleen, ikään tai etniseen taustaan liittyviä syrjiviä rakenteita, jos niiden oppima data on vinoutunutta. Tällaisten ongelmien ratkaisemiseksi on kehitetty erilaisia auditointityökaluja ja algoritmien oikeudenmukaisuutta edistäviä menetelmiä, kuten datan monimuotoisuuden varmistamista sekä algoritmien säännöllistä tarkistamista (Mujtaba & Mahapatra 2024, 12).

Pelkkä tekninen kehittäminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös laajempaa sääntelyä ja ulkoista valvontaa. Nykyinen sääntely ei usein pysty riittävästi varmistamaan, että tekoälyjärjestelmät toimivat eettisesti ja lainmukaisesti. (Fernández & Fernández 2019, 205.) Tämä vahvistaa tarpeen kehittää kansainvälisiä sääntelykehyksiä ja standardeja, jotka edistävät tekoälyn vastuullista käyttöä. Yhtenä ratkaisuna on ehdotettu monitoimijamallia, jossa ulkoiset ja riippumattomat osapuolet auditoivat tekoälyjärjestelmien toimintaa (Fernández-Martínez ja Fernández 2020, 202).

Kaiken kaikkiaan tekoälyn eettisyys rekrytoinnissa on monitahoinen kysymys, joka vaatii huolellista suunnittelua, valvontaa ja jatkuvaa kehittämistä. Tekoäly voi tarjota merkittäviä etuja, kuten tehokkuuden sekä auttaa tekemään parempia päätöksiä, vaikka sen käyttöön kytkeytyykin vakavia eettisiä riskejä. Näiden riskien hallitsemiseksi organisaation tulisi panostaa läpinäkyvyyteen, vastuullisuuteen ja syrjinnän ehkäisemiseen. Tekoälyä voidaan käyttää oikeudenmukaisesti ja kestävästi vain, jos eettiset periaatteet huomioidaan sen suunnittelussa ja käytössä.

Tässä tutkimuksessa tekoälyn eettisiä kysymyksiä tarkastellaan rekrytointiasiantuntijoiden näkökulmasta. Erityisesti keskitytään siihen, miten erilaiset eettiset huolenaiheet, kuten läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus, yksityisyydensuoja ja vastuun jakautuminen vaikuttavat tekoälyratkaisujen käyttöönottoon organisaatioiden rekrytointiprosesseissa. Erityisesti tutkimuksessa selvitetään, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on tekoälyn käytön hyväksyttävyydestä ja millä tavoin eettiset näkökulmat ohjaavat tai rajoittavat sen soveltamista käytännön rekrytointikäytännöissä. Tavoitteena on tuoda esiin, miten eettinen tietoisuus ja arviointikyky näkyvät päätöksenteossa, ja millaisia rakenteita tai prosesseja organisaatiot voivat hyödyntää varmistaakseen tekoälyn eettisen käytön rekrytointityössä.

2.6 Tekoäly ja henkilöstöanalytiikka mahdollisuudet ja haasteet rekrytoinnissa

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen perusteella tekoälyä ja henkilöstöanalytiikkaa voidaan tarkastella rekrytointiprosessin kehittämisen keskeisinä välineinä useasta eri näkökulmasta. Tekoäly linkittyy automatisoituihin käytäntöihin, algoritmipohjaiseen päätöksentekoon, datan hyödyntämiseen sekä rekrytoinnin rakenteelliseen yhdenmukaistamiseen. Henkilöstöanalytiikan avulla voidaan yhdistää yksilötason osaamistieto organisaation strategisiin

tavoitteisiin, mikä tukee rekrytointiprosessin suunnitelmallisempaa ja ennakoivampaa ohjaamista. Näiden teknologisten ratkaisujen näkyvimmät vaikutukset ilmenevät muun muassa hakemusten seulonnassa, hakijaprofiloinnissa ja tiedolla johdetun päätöksenteon vahvistumisena. Kun puhutaan teknologioiden käyttöönotosta yksilötasolla, voidaan ehkä osuvammin puhua uusien rekrytointikäytäntöjen omaksumisesta. Mikäli henkilöstölle tarjotaan ymmärrys tekoälyn toimintaperiaatteista ja sen käytön taustalla vaikuttavista tavoitteista, voi uudenlainen päätöksenteko muodostua osaksi arjen rekrytointityötä. Tällöin teknologian hyödyntäminen ei jää irralliseksi osaksi rekrytointiprosessia, vaan juurtuu luontevaksi osaksi organisaation toimintakulttuuria.

Teknologisten ratkaisujen käyttöönotto ei kuitenkaan tapahdu ilman haasteita. Erityisesti tekoälyn mustan laatikon kaltaiset piirteet, joissa järjestelmän päätöksiä ei voida täysin selittää tai perustella, voivat heikentää päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Tämä korostaa tarvetta kriittiselle arvioinnille sekä ihmisen roolia harkinnan tukijana. Mikäli yksilöllä on riittävä ymmärrys tekoälyratkaisujen perusteista, hän voi kyetä kyseenalaistamaan järjestelmän suosituksia ja estämään vinoutuneiden käytäntöjen leviämisen. Epätarkkuuksia ja syrjiviä malleja voivat aiheuttaa myös tietokatkokset tai vinoutunut koulutusdata, jolloin päätöksenteon pohjana olevat oletukset jäävät kyseenalaistamatta. Liian monimutkaiset tai hajautetut teknologiset ratkaisut voivat lisäksi hankaloittaa tiedon jakautumista organisaation sisällä, mikä hidastaa käytäntöjen vakiintumista tai johtaa epäyhtenäisiin toimintamalleihin. Vastaavasti, jos sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta ei pääse muodostumaan rekrytointia tekevien yksilöiden välillä, teknologian omaksuminen saattaa jäädä pinnalliseksi tai vääristyä.

Uusien yksilöiden astuessa ympäristöön, jossa tekoälyn ja analytiikan käyttö on osa vakiintuneita rekrytointikäytäntöjä, he omaksuvat kulttuurin toimintatapojen kautta. Tässä omaksumisessa korostuvat selkeät käytännöt, viestintäkanavat, koulutus sekä aika, jonka myötä yksilölliset erot voivat tulla huomioiduiksi. Tekoälyä hyödyntävä rekrytointi ei ole siirrettävissä suoraan yksilöltä toiselle, vaan se rakentuu vähitellen yhteisen ymmärryksen ja kokemuksen kautta. Arvot ja oletukset voivat tämän myötä muovautua ja laajentua teknologian käytön rinnalla, kun ymmärrys sen vaikutuksista ja mahdollisuuksista syvenee. Tekoälyn ja henkilöstöanalytiikan diffuusioon vaikuttavat siten paitsi teknologinen infrastruktuuri ja organisatoriset resurssit, myös yksilöiden välinen vuorovaikutus, eettinen harkinta sekä toimintaympäristö. Teknologian hyödyntäminen rekrytoinnissa ei ole yksittäinen toimenpide, vaan jatkuvasti kehittyvä, moniulotteinen prosessi, joka rakentuu tiedon, arvojen ja käytäntöjen vuoropuheluna.

3 Tekoäly ja data-analytiikan soveltaminen rekrytoinnissa

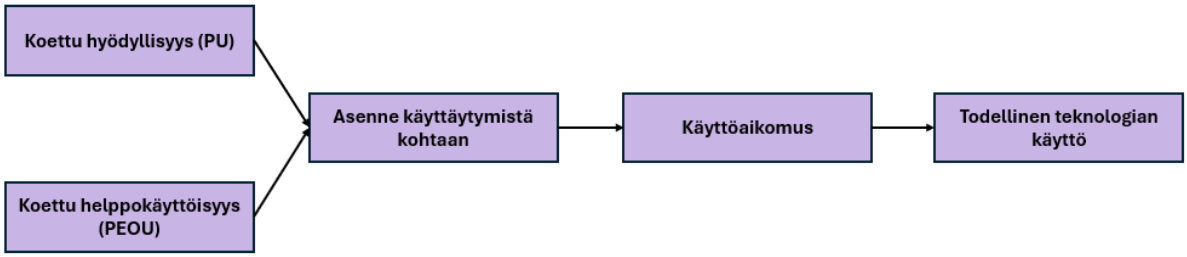
Tässä kappaleessa tarkastellaan, miten tekoälyä ja data-analytiikkaa voidaan soveltaa rekrytointiprosessissa. Aluksi esitellään teknologian hyväksymiseen liittyviä teoreettisia malleja, kuten TAM-malli (Technology Acceptance Model) ja TOE-malli (Technology-Organization-Environment framework), jotka auttavat ymmärtämään, miten organisaatiot ja yksilöt omaksuvat uusia teknologioita rekrytoinnissa. Lisäksi luvussa käsitellään, kuinka nämä mallit voidaan yhdistää tarjoamaan kattavamman näkökulman tekoälyn ja data-analytiikan käyttöönottoon. Yhdistetty TAM-TOE-malli mahdollistaa rekrytointiprosessin tarkastelun sekä käyttäjien kokemusten, että organisaatioiden teknologisten ja ympäristöllisten tekijöiden näkökulmasta. Lopuksi kappaleessa arvioidaan, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita tekoäly ja data-analytiikka tuovat rekrytointiin. Erityisesti tarkastellaan, miten datan analysointi voi auttaa työnantajia löytämään ja arvioimaan hakijoita aiempaa tehokkaammin sekä millaisia eettisiä kysymyksiä liittyy tekoälypohjaisten rekrytointijärjestelmien käyttöön.

3.1 TAM-malli

Teknologian hyväksymisen malli (TAM, Technology Acceptance Model) on yksi tunnetuimmista teoreettisista viitekehyksistä, joita käytetään selittämään ja ennustamaan käyttäjien käyttäytymistä uusien teknologioiden omaksumisessa. Fred Davis (1985) on kehittänyt TAM-mallin osana väitöskirjatutkimustaan, ja sitä on sittemmin sovellettu laajalti erilaisiin teknologisiin konteksteihin. TAM-malli perustuu Ajzenin ja Fishbeinin (1980) esittämään harkitun toiminnan teoriaan (TRA, Theory of Reasoned Action), mutta keskittyy erityisesti tekijöihin, jotka vaikuttavat teknologian käyttöönottopäätöksiin. TAM-malli on yksinkertaistanut TRA:n rakennetta ja tehnyt siitä erityisesti teknologian hyväksymistä koskeviin tutkimuksiin soveltuvan mallin. (Davis 1989, 320–322; Samar, Li, Aka & Bilal 2020, 5062–5063.)

TAM-mallin keskiössä ovat kaksi olennaista muuttujaa, jotka ovat koettu hyödyllisyys ja koettu helppokäyttöisyys. Nämä muuttujat selittävät käyttäjän asenteita teknologiaa kohtaan ja sitä kautta vaikuttavat heidän aikomukseensa käyttää teknologiaa. Mallin keskeinen vahvuus on sen kyky tarjota yksinkertainen, mutta tehokas tapa tarkastella ja ennustaa käyttäytymistä teknologian omaksumisessa. Koettu hyödyllisyys on määritelty subjektiiviseksi arvioksi, joka pohjautuu käyttäjän odotuksiin teknologian tuottamasta hyödystä (Davis 1989, 320). Tämä muuttuja

on osoittautunut merkittäväksi tekijäksi teknologian hyväksymisen ennustamisessa, sillä käyttäjät ovat taipuvaisia omaksumaan teknologian, jonka he kokevat hyödylliseksi (Sanchez-Franco & Roldan 2005, 23–24; Sun & Zhang 2005, 54–55). Koetulla helppokäyttöisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka vaivattomana käyttäjä pitää teknologian käyttöä. Tämä muuttuja liittyy vahvasti käyttäjän arvioon siitä, kuinka paljon aikaa, vaivaa tai resursseja teknologian käyttö edellyttää. Mitä helpommaksi teknologia koetaan, sitä todennäköisemmin käyttäjä hyväksyy sen osaksi omaa työtään.



Kuvio 2. TAM-malli (mukaillen Davis 1989)

TAM-mallia on sovellettu laajasti erilaisissa konteksteissa, kuten sähköisessä oppimisessa, yritysten tietojärjestelmissä ja kuluttajateknologiassa. Rekrytoinnin kontekstissa TAM-malli on tarjonnut arvokkaita näkökulmia sähköisten rekrytointijärjestelmien käytön ymmärtämiseen. Esimerkiksi Hadji ja Kashi (2010, 928) sovelsivat TAM-mallia verkkorekrytoinnin tutkimukseen ja totesivat, että koettu hyödyllisyys ja koettu helppokäyttöisyys ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työnhakijoiden päätöksiin käyttää organisaatioiden rekrytointisivustoja. On myös tutkittu, että Z-sukupolven työnhakijat pitävät sähköisiä rekrytointijärjestelmiä houkuttelevina ja että TAM-mallin keskeiset muuttujat vaikuttavat merkittävästi heidän käyttäytymisaikomuksiinsa (Winda, Panjaitan, Anden ja Retawati 2023, 125–126).

TAM-mallia on laajennettu useasti. Laajennuksia on ollut esimerkiksi TAM2-malli ja yhtenäinen hyväksymis- ja käyttöteoria, jotka ottavat huomioon lisämuuttujia, kuten sosiaaliset vaikutukset ja aiemmat käyttökokemukset (Venkatesh & Davis 2000, 187–188; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis 2003, 426–427). Rekrytointikontekstissa TAM-malli on yhdistetty esimerkiksi signaalointiteoriaan, jotta on voitu tutkia organisaatioiden verkkosivustojen vaikutusta työnhakijoiden hakuaikomuksiin (Zheng 2013, 2240–2241). Tämän lisäksi TAM-mallia on sovellettu itsensä ilmaisuteoriaan sähköisen rekrytoinnin hyväksynnän tutkimisessa Nepalissa. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että luottamukseen ja yksityisyyteen liittyvät huolet hidastavat sähköisen rekrytoinnin omaksumista (Dhakal, Baczar, Devkota, Paudel ja Szabó 2023, 62–64).

Sähköisen rekrytoinnin kontekstissa organisaatioiden verkkosivustot voivat tarjota käyttäjille laajemman ja syvemmän pääsyn tietoon, kuten esimerkiksi palkka- ja etuustiedot, palkkiot sekä muut organisaation käytännöt. Näitä tietoja ei ole yleisesti niin helposti saatavilla perinteisillä rekrytointimenetelmillä (Cober, Brown, Blumental, Doverspike & Levy 2000, 486). Näin ollen hakijat voivat nähdä verkkorekrytoinnin hyödyllisenä välineenä, joka auttaa heitä tekemään tietoisempia päätöksiä työpaikkahakemuksista ja mahdollisista työsopimuksista. Verkkosivuston houkuttelevuus on tärkeä tekijä, joka vaikuttaa hakijoiden päätökseen käyttää verkkorekrytointimenetelmiä (Cober, Brown, Levy, Cober & Keeping 2004, 930). Käyttäjät suosivat yrityksiä, joiden verkkosivut ovat laadukkaita (Zusman & Landis 2002, 291), ja laadukkaasti suunnitellut verkkosivut voivat luoda hakijoille positiivisen vaikutelman organisaatiosta (Scheu, Ryan & Noa 1999, 92).

TAM-malli ei kuitenkaan ole vailla kritiikkiä. Malli on saanut kritiikkiä yksinkertaisuudestaan, joka voi johtaa siihen, että se ei huomioi teknologian käyttöönottoon vaikuttavia kontekstisidonnaisia tekijöitä (Bagozzi 2007, 36–53). Kritiikkiä on myös tullut mallin taipumuksesta painottaa subjektiivisia arvioita, mikä voi jättää järjestelmien objektiiviset ominaisuudet varjoon (Benbasat ja Barki 2007, 213–214). Vaihtoehtoisina tai täydentävinä malleina on esitetty muun muassa Rogersin (1995) innovaation diffuusioteoriaa, joka tarjoaa laajemman näkökulman teknologian omaksumisen mekanismeihin.

Tästä huolimatta TAM-malli on edelleen laajasti käytetty ja relevantti viitekehys teknologian hyväksymisen tutkimuksessa. Sen yksinkertaisuus, ennustavuus ja sovellettavuus eri konteksteihin ovat tehneet siitä suositun niin akateemisessa tutkimuksessa kuin organisaatioiden käytännön kehittämistyössä. Mallin rajoitukset luovat kuitenkin perustellun tarpeen sen edelleen kehittämiselle, erityisesti tilanteissa, joissa teknologian käyttöönottopäätöksiin vaikuttavat kompleksiset, dynaamiset ja eettisesti herkät tekijät. (Venkatesh & Davis 2000, 201–202.)

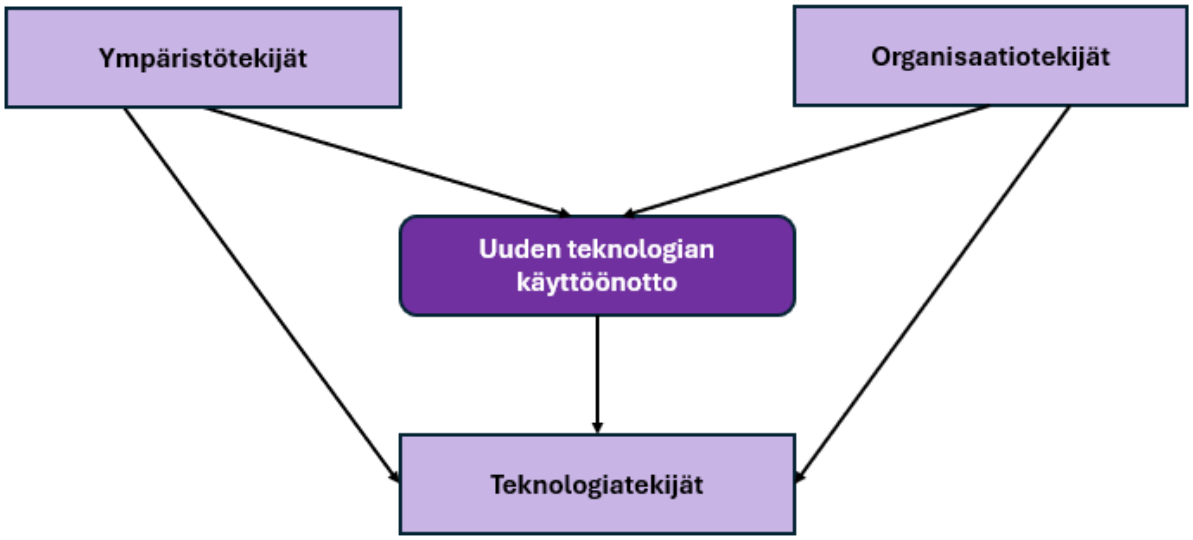
Tässä tutkimuksessa TAM-mallia sovelletaan tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikan työkalujen käyttöönoton tarkasteluun rekrytointiprosessin kontekstissa. Tarkoituksena on ymmärtää, millä tavoin teknologian hyväksymisen keskeiset muuttujat eli koettu hyödyllisyys ja koettu helppokäyttöisyys ilmenevät rekrytointiasiantuntijoiden kokemuksissa tekoälyratkaisuista. Tutkimus keskittyy erityisesti siihen, kuinka nämä subjektiiviset arviot vaikuttavat teknologian hyväksyttävyyteen, käyttöönottoon ja todelliseen käyttöön organisaatioiden rekrytointikäytännöissä. Samalla tarkastellaan, miten rekrytointiasiantuntijat arvioivat tekoälyn vaikutusta työnsä laatuun, tehokkuuteen ja päätöksenteon läpinäkyvyyteen. Mallia hyödynnetään paitsi

käyttöaikomusten jäsentämiseen myös laajemmin ymmärtämään niitä organisatorisia, ammatillisia ja teknologisia tekijöitä, jotka edistävät tai estävät tekoälypohjaisten työkalujen käyttöä osana rekrytointiprosessin arkea.

3.2 TOE-malli

Technology-Organization-Environment (TOE) -malli, jonka Tornatzky ja Fleischer (1990, 152) ovat kehittäneet, tarjoaa kattavan viitekehyksen organisaatiotason teknologian omaksumisen tarkasteluun. Malli korostaa, kuinka ulkoiset ja sisäiset tekijät yhdessä teknologian ominaisuuksien kanssa vaikuttavat organisaation valmiuksiin ja halukkuuteen ottaa käyttöön uusia teknologioita. TOE-mallin keskeinen vahvuus on sen kyky tunnistaa monipuolisesti erilaisia teknologian omaksumiseen liittyviä tekijöitä, minkä ansiosta sitä on käytetty laajalti yli 30 vuoden ajan monissa empiirisissä tutkimuksissa ja kulttuurisissa konteksteissa. (Bryan & Zuva 2021, 138; Lippert & Govindarajulu 2015, 87.)

TOE-mallissa teknologian omaksumiseen vaikuttavat kolme keskeistä kategoriaa, jotka ovat teknologia, organisaatio ja ulkoinen ympäristö (Tornatzky & Fleischer 1990, 153). Teknologian kategoria viittaa organisaation käytössä oleviin ja potentiaalisesti käyttöön otettaviin teknologioihin. Tähän sisältyvät teknologian ominaispiirteet, kuten teknologian suhteellinen etu ja yhteensopivuus nykyisten järjestelmien kanssa (Baker 2012, 210). Organisaation nykyinen teknologia toimii vertailukohtana uusille teknologioille, vaikuttaen siihen, miten nopeasti tai tehokkaasti uusia järjestelmiä voidaan ottaa käyttöön (Collins, Hage & Hull 1988, 98).



Kuvio 3. TOE-malli (mukaillen Tornatzky & Fleischer, 1990)

TOE-mallia on sovellettu laajasti eri toimialoilla. Esimerkiksi terveydenhuollossa sitä on käytetty kuvaamaan sähköisten potilastietojärjestelmien omaksumista, missä käyttöön vaikuttavat sääntely, infrastruktuuri ja organisaation sisäiset resurssit (Hoti, 2015, 34). Vastaavasti vähittäiskaupassa TOE-mallia on sovellettu analysoimaan verkkokauppajärjestelmien käyttöönottoa, jossa kilpailupaineet ja asiakkaiden odotukset ovat keskeisiä ulkoisen ympäristön muuttujia (Kumar, Singh & Swain 2022, 65).

Organisaation sisäisiä tekijöitä tarkastellaan resursseihin, rakenteisiin ja prosesseihin keskittyen. Tämän kategorian keskeisiä elementtejä ovat muun muassa organisaation koko, johtamisrakenne sekä ylintä johtoa koskevat piirteet, kuten muutosjohtaminen ja innovatiivinen kulttuuri (Baker 2012, 215; Tornatzky & Fleischer 1990, 155). Esimerkiksi ylimmän johdon aktiivinen tuki voi luoda muutokseen kannustavaan ilmapiiriin ja siten nopeuttaa teknologian omaksumista. Ulkoinen ympäristö viittaa organisaation toimintaympäristöön, johon kuuluvat esimerkiksi toimialan rakenne, kilpailupaineet, lainsäädäntö sekä teknologian saatavuuteen vaikuttava infrastruktuuri (Baker 2012, 218). Esimerkiksi sääntely voi toimia joko innovaatioita tukevana voimana tai muodostua merkittäväksi esteeksi teknologian omaksumiselle.

Vaikka TOE-malli on todettu yleisesti luotettavaksi, on sen soveltamisessa havaittu joitakin haasteita. Malli ei esimerkiksi aina kykene kuvaamaan johdonmukaisesti sellaisia teknologioita, kuten erilaiset web-palvelut, joiden käyttötavat vaihtelevat merkittävästi organisaatioiden välillä (Kim & Olfman 2011, 79). Lisäksi mallin soveltaminen monimutkaisiin teknologioihin, kuten tekoälyyn, vaatii mallin mukauttamista organisaation ja teknologian erityispiirteiden mukaisesti (Chen, Li & Wang 2021, 53; Wang & Lo 2016, 41). Toisaalta mallin kyky mukautua ja muovautua eri tarpeisiin tekee siitä erityisen arvokkaan monimutkaisten teknologioiden käyttöönoton tutkimuksessa.

TOE-mallia voidaan verrata muihin teknologian omaksumisen malleihin, kuten Diffusion of Innovation (DOI) -teoriaan ja institutionaaliseen teoriaan. DOI-teoria keskittyy erityisesti innovaation ominaisuuksiin ja niiden vaikutukseen omaksumisprosessissa (Sadoughi, Moosavi & Ahmadi 2019, 29). Vaikka DOI-teoria on laajasti käytetty, TOE-malli kattaa laajemmin teknologian omaksumiseen vaikuttavat tekijät. Institutionaalinen teoria puolestaan tarkastelee organisaation toimintaa institutionalisoiduissa ympäristöissä, korostaen organisaation ulkoisten paineiden ja normien merkitystä (Sadoughi ym. 2019, 31). TOE-malli yhdistää näitä näkö-

kulmia, sillä se huomio sekä sisäiset että ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat teknologian omaksumiseen organisaatiotasolla. Tämä tekeekin siitä erityisen hyödyllisen silloin, kun halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti teknologian omaksumiseen liittyviä ilmiöitä.

Tässä tutkimuksessa TOE-mallia hyödynnetään tarkastelemaan niitä teknologisia, organisatorisia ja ympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikan työkalujen käyttöönottoon rekrytointiprosessien yhteydessä. Malli mahdollistaa ilmiön tarkastelun moniulotteisesti ottaen huomioon sekä teknologian käytettävyyden että organisaation sisäiset valmiudet ja ulkoisen toimintaympäristön odotukset.

TOE-malli tarjoaa joustavan ja sovellettavan viitekehyksen, jonka avulla voidaan analysoida sekä nykyisten teknologisten valmiuksien tilaa että uusien innovaatioiden käyttöönoton esteitä ja mahdollistajia. Erityisesti tekoälyn kaltaisten monimutkaisten teknologioiden kohdalla mallin kolmijaottelu tarjoaa rakenteellisen tuen eri tasojen tarkastelulle. Mallin jatkokehitys voi tulevaisuudessa tukea entistä tarkempaa analyysiä tekoälyn lisäksi myös muiden uusien teknologioiden, kuten lohkoketjujen, organisaatiokohtaisesta käyttöönotosta.

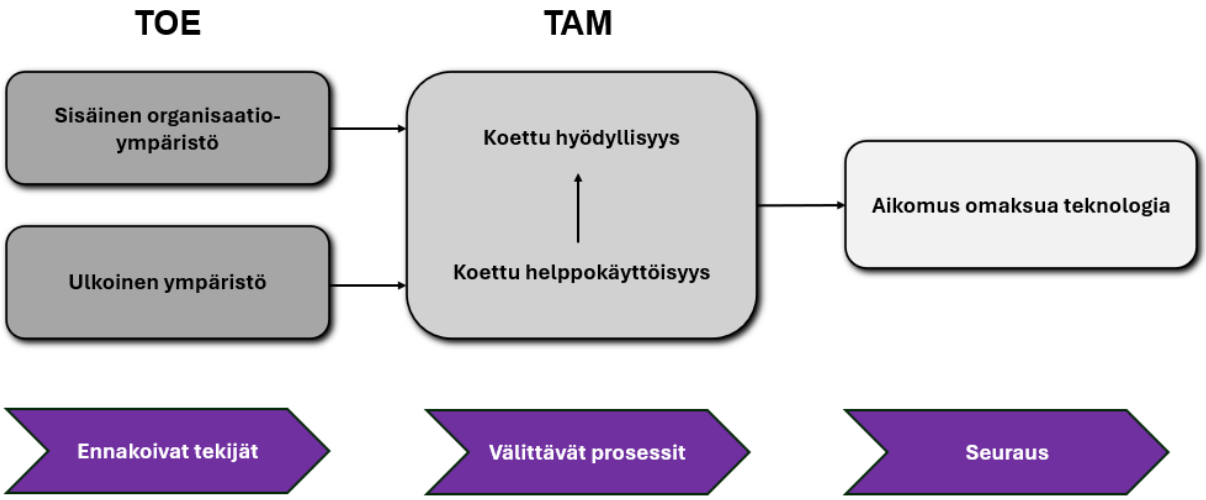
3.3 TAM- ja TOE-mallien yhtenäinen teoria

TAM-TOE-malli (Technology Acceptance Model - Technology-Organization-Environment) on yhdistetty viitekehys, joka tarjoaa laajan ja integroidun tavan analysoida organisaatioiden teknologian omaksumista. Tämä viitekehys on erityisen hyödyllinen monimutkaisten teknologioiden, kuten tekoälyn, pilvipalveluiden ja älyteknologioiden käyttöönoton tutkimuksessa. TAM-TOE-mallin vahvuus on sen kyvyssä yhdistää sekä yksilötason subjektiiviset kokemukset että organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät, mikä mahdollistaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen teknologian omaksumisprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Bryan & Zuva 2021, 140–141.) Tällaisena viitekehys on erityisen soveltuvan tässä tutkimuksessa tarkasteltavaan ilmiöön eli tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon rekrytoinnin kontekstissa. Viitekehys huomioi sekä organisaation valmiudet että teknologian ominaisuudet, ja tämän vuoksi se on myös erityisen sopiva tähän tutkimukseen. (Bryan & Zuva 2021, 140–141; Wang, Wang & Yang 2010, 805–806.)

Tässä tutkimuksessa sovelletaan yhdistettyä teknologian hyväksyntämallia (TAM) ja organisaatioympäristömallia (TOE), joita on käytetty laajasti teknologian omaksumista koskevissa tutkimuksissa (Taherdoost 2022, 6). Yhdistetty TAM-TOE-viitekehys tarjoaa kattavan tavan

analysoida organisaatioiden sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä tekoälyn omaksumisessa. Tämä viitekehys perustuu aiempiin tutkimuksiin, jotka ovat osoittaneet TAM- ja TOE-mallien täydentävän toisiaan hyvin (Bryan & Zuva 2021, 141). Tässä tutkimuksessa TAM-TOE-malli on valittu teoreettiseksi viitekehykseksi sen kyvyn vuoksi yhdistää sekä yksilötason teknologian hyväksynnän näkökulmat että organisaatiotason rakenteelliset ja ulkoiset tekijät. Tämä yhdistelmä mahdollistaa kokonaisvaltaisen tarkastelun siitä, kuinka organisaatiot omaksuvat uuden teknologian, kuten tässä tapauksessa tekoälypohjaisen henkilöstöanalytiikan, ja tarjoaa näkökulmaa myös siihen millaisia haasteita ja mahdollisuuksia tapaukseen liittyy. TAM-malli tuo viitekehykseen yksilötason näkökulman, jossa teknologian hyväksynnän keskiössä ovat käyttäjän subjektiiviset kokemukset, kuten koettu hyödyllisyys ja helppokäyttöisyys. TOE-malli täydentää tätä ottamalla huomioon teknologian, organisaation ja ulkoisen toimintaympäristön. (Chatterjee ym. 2021, 2.) Näiden mallien yhdistäminen tarjoaa vahvan teoreettisen perustan tekoälyn omaksumisen selittämiseen organisaatiotasolla. (Chatterjee ym. 2021, 9–10.)

Tutkielmassa on hyödynnetty Chatterjeen ym. (2021) kehittämää integroitua TAM-TOE-mallia, mutta sitä on sovellettu osittain eri tavalla alkuperäiseen malliin verrattuna. Mallia käytettiin alun perin tekoälyn omaksumisen tarkasteluun valmistus- ja tuotantoyrityksissä, kun taas tässä tutkielmassa sitä sovelletaan rekrytoinnin kontekstiin, erityisesti tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönoton ymmärtämiseksi (Chatterjeen ym. 2021, 6–9). Mallin keskeiset ulottuvuudet eli teknologiset, organisatoriset ja ympäristölliset tekijät ovat säilytetty, mutta niiden painotuksia on muokattu rekrytointiprosessin erityispiirteiden mukaisesti. Esimerkiksi teknologisessa ulottuvuudessa on tarkasteltu tekoälyn koettua hyödyllisyyttä ja helppokäyttöisyyttä rekrytointitehtävissä, kun taas organisatorisessa ulottuvuudessa on korostettu johdon roolia sekä henkilöstön valmiuksia tekoälyn käyttöön. Ympäristöllisistä tekijöistä erityisesti lainsäädäntö ja sidosryhmien suhtautuminen on nostettu keskeisiksi näkökulmiksi, koska rekrytointiin liittyy vahvoja eettisiä ja juridisia ulottuvuuksia. Näin ollen TAM-TOE-mallia ei ole sovellettu sellaisenaan, vaan sitä on muokattu tutkimuskontekstiin sopivaksi, jotta se vastaisi rekrytointiprosessin teknologisten innovaatioiden omaksumiseen liittyviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.



Kuvio 4. TAM-TOE-viitekehys (mukaillen Chatterjee ym. 2021)

TAM-TOE-malli tarjoaa paitsi laajan analyysin teknologian omaksumisesta myös kehyksen organisaatioille, jotka haluavat ymmärtää ja optimoida uusien teknologioiden käyttöönottoa. Mallin avulla voidaan tunnistaa esteitä ja mahdollistajia sekä arvioida teknologian käyttöönoton vaikutuksia organisaation suorituskykyyn (Chatterjee ym. 2021, 7–8). Sen soveltaminen käytännössä tapahtuu määrittelemällä sekä yksilölliset että organisatoriset ja ympäristölliset tekijät, jotka vaikuttavat teknologian hyväksyntään ja käyttöönottoon. Tutkimuksessa havaittiin, että organisaation sisäisillä tekijöillä, kuten johdon tuella, teknologisella valmiudella ja koulutuksella, on keskeinen merkitys tekoälyn omaksumispäätöksiin (Chatterjee ym. 2021, 11–12). Lisäksi ulkoiset tekijät, kuten kilpailu ja sääntely, toimivat merkittävinä katalysaattoreina teknologian käyttöönotossa, mikä osoittaa mallin käytännön soveltamisen monimutkaisten teknologioiden omaksumisessa (Na, Heo & Kim 2022, 11).

Useat tutkimukset ovat vahvistaneet, että yhdistetty TAM-TOE-malli pystyy ennustamaan teknologian omaksumista tarkemmin kuin TAM-malli tai TOE-malli itsenäisesti. Esimerkiksi pilvipalveluiden käyttöönottoa analysoineessa tutkimuksessa havaittiin, että TAM-TOE-malli selitti teknologian hyväksyntää ja organisaation päätöksentekoa merkittävästi paremmin kuin kumpikaan malli yksinään (Gangwar, Date & Ramaswamy 2015, 124). Vastaavia havaintoja on saatu myös tekoälypohjaisten järjestelmien käyttöönotosta rakennusalalla, jossa TAM-TOE-mallin avulla voitiin tarkasti ennustaa sekä käyttäjien hyväksyntää että organisaatioiden valmiutta AI-teknologioiden käyttöönottoon (Na ym. 2022, 9).

TAM-TOE-mallia on myös sovellettu laajasti eri toimialoilla. Esimerkiksi valmistussektorilla sitä on hyödynnetty tekoälyn ja Industry 4.0 -teknologioiden käyttöönoton analysoinnissa

(Luthra & Mangla 2018, 170). Vastaavasti mallia on sovellettu pilvipalveluiden käyttöönoton yhteydessä ja todettu, että teknologian ominaisuudet, organisaation kyvykkyydet ja markkinoiden paine vaikuttavat merkittävästi yritysten päätöksiin Gangwar ym. (2015, 122–124). Tämä viitekehys ei ainoastaan tarjoa rakenteellista näkökulmaa teknologian omaksumiseen, vaan myös syventää ymmärrystä organisaatioiden valmiuksista ja strategisista valinnoista suhteessa teknologian käyttöönottoon.

Yhdistetyn TAM-TOE-mallin soveltaminen käytännössä vaatii organisaatioilta kokonaisvaltaista lähestymistapaa teknologian käyttöönottoon. Esimerkiksi johdon tuki ja koulutus voivat merkittävästi helpottaa teknologian hyväksyntää, kun taas ulkoiset tekijät, kuten kilpailutilanne ja sääntely, voivat joko edistää tai hidastaa omaksumisprosessia (Wang ym. 2010, 812–813.) Tulevaisuuden tutkimuksissa voisi olla hyödyllistä laajentaa TAM-TOE-mallia entisestään huomioimalla esimerkiksi käyttäjien psykologiset tekijät ja verkostovaikutukset, jotka voivat vaikuttaa teknologian hyväksyntään ja käyttöönottoon organisaatioympäristössä (Maestro & Rana, 2024, 1059).

Näin ollen yhdistetty TAM-TOE-malli tarjoaa tälle tutkimukselle sekä rakenteellisesti selkeän että teoreettisesti monipuolisen viitekehyksen, jonka avulla voidaan jäsentää ja ymmärtää niitä yksilötason, organisatorisia ja kontekstuaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon rekrytointiprosesseissa. Malli mahdollistaa ilmiön tarkastelun kokonaisvaltaisesti yhdistämällä käyttäjien subjektiiviset kokemukset teknologian hyödyllisyydestä ja helppokäyttöisyydestä organisaation sisäisiin valmiuksiin ja ulkoisiin toimintaympäristön vaatimuksiin, mikä tekee siitä erityisen soveltuvan rekrytointikäytäntöjen teknologisen murroksen tutkimukseen.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologista perustaa sekä siihen liittyviä keskeisiä elementtejä. Aluksi esitellään tutkimusta ohjaava keskeinen tutkimuskysymys ja sen merkitys tutkimuksen kokonaisuudessa. Tämän jälkeen siirrytään analysoimaan tutkimusaineistoa, sen keräämistä ja aineiston ominaispiirteitä. Seuraavaksi käsitellään yksityiskohtaisesti tutkimuksessa sovelletut menetelmät ja niiden käytännön toteutus, huomioiden menetelmien valinnan perusteet ja niiden soveltuvuus tutkimuskysymyksen tarkasteluun. Lopuksi paneudutaan tutkimuksen eettisiin näkökohtiin, tarkastellen erityisesti niitä periaatteita ja käytäntöjä, jotka takaavat tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden.

4.1 Tutkimuskysymys

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, mitkä tekijät vaikuttavat tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen keskeisenä tutkimuskysymyksenä toimii: *"Mitkä tekijät vaikuttavat tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen rekrytointiprosessissa?"* Tämän kysymyksen avulla pyritään tunnistamaan tekoälyn tarjoamat mahdollisuudet sekä siihen liittyvät haasteet rekrytointikäytäntöjen näkökulmasta.

Tutkimus keskittyy kartoittamaan, millaisia hyötyjä organisaatio voi saavuttaa tekoälyn avulla. Näihin kuuluvat esimerkiksi rekrytointiprosessin tehostaminen, kustannusten vähentäminen ja arvioinnin objektiivisuuden sekä yhdenmukaisuuden lisääminen. Samalla tarkastellaan, millaisia teknisiä ja organisatorisia valmiuksia tekoälyn onnistunut käyttöönotto edellyttää. Teknologisia haasteita voivat olla esimerkiksi järjestelmien yhteensopivuus ja datan saatavuus, kun taas organisatorisella tasolla korostuvat henkilöstön osaaminen, johdon tuki ja muutosvalmius.

Ulkoiset tekijät, kuten lainsäädäntö, eettiset vaatimukset ja kilpailutilanne, voivat joko edistää tai rajoittaa tekoälyn käyttöönottoa. Lisäksi huomioidaan sidosryhmien, kuten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden rooli organisaatioiden teknologiapäätöksissä. Näiden ulottuvuuksien tarkastelu auttaa muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan olosuhteista, joissa tekoälypohjainen henkilöstöanalytiikka voi toimia tehokkaana ja hyväksyttävänä rekrytoinnin välineenä.

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä niistä edellytyksistä, jotka mahdollistavat tekoälyn onnistuneen hyödyntämisen rekrytointiprosessissa. Samalla pyritään tunnistamaan tekijät, jotka voivat hidastaa tai estää käyttöönottoa. Tutkimus tarjoaa tietoa sekä tekoälyn potentiaalista että siihen liittyvistä riskeistä ja tukee organisaatioita tekemään tietoon perustuvia päätöksiä teknologian käyttöönotosta.

4.2 Aineisto ja aineiston keruu

Tutkimuksen aineistona toimii kahdeksan haastatteluaineistoa. Tutkimuksen kohteena on kaupan alan organisaatio, ja haastatteluihin osallistuvat organisaation rekrytointiin erikoistuneet asiantuntijat. Haastatteluiden valinta perustuu siihen, että rekrytointiprosessien ja niihin liittyvien päätöksentekoprosessien ymmärtäminen edellyttää asiantuntijoiden kokemusten ja näkemysten kuulemista. Rekrytoinnin asiantuntijoilla on arvokasta tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat tekoälyratkaisujen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen heidän organisaatiossansa. Lisäksi heidän kokemuksensa mahdollistavat yksityiskohtaisten ja käytännönläheisten esimerkkien saamisen tutkimukseen, mikä edistää ilmiön syvällisempää ymmärtämistä. Haastattelu sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa tarkasteltavaa ilmiötä ei ole juurikaan tutkittu aiemmin, ja joissa tarvitaan joustavuutta ja mahdollisuutta syventää tietoa tilanteen mukaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205).

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin helmikuussa 2025 etäyhteyksien Teams-sovelluksen avulla. Tämä lähestymistapa valittiin, koska se mahdollisti haastateltavien joustavamman osallistumisen ja helpomman aikataulutuksen. Lisäksi etäyhteyksien käyttö vähensi matkustamiseen liittyviä logistisia haasteita, mikä oli erityisen tärkeää kiireisten asiantuntijoiden haastattelujen järjestämisessä. Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä (esihaastattelu mukaan luettuna), ja niiden keskimääräinen kesto oli noin 43 minuuttia pyöristettynä. Lyhyin haastattelu kesti 33 minuuttia ja pisin haastattelu puolestaan yli tunnin. Haastattelut nauhoitettiin, ja aineisto litteroitiin sanasta sanaan. Litteroinnissa karsittiin täytesanoja ja epäolennaisuuksia ymmärrettävyyden parantamiseksi, mutta varmistettiin samalla, että merkitykset säilyivät muuttumattomina. Litteroitu aineisto koostui yhteensä 211 sivusta (Times New Roman fonttikoolla 12 sekä rivivälillä 1,5), ja se muodosti perustan tutkimuksen analyysille.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut ovat keskeinen aineistonkeruumenetelmä, jonka avulla voidaan tavoittaa syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja nostaa tutkittavien näkökulmat

esille. Hirsjärvi ym. (2009, 164) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään metodeja, jotka mahdollistavat tutkittavan todellisuuden tarkastelun heidän omasta perspektiivistään. Tässä tutkimuksessa, jossa tarkastellaan tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoa ja hyödyntämistä rekrytointiprosessissa, haastattelut ovat erityisen sopiva tiedonkeruumenetelmä. Aiempaa tutkimusta aiheesta on rajallisesti, ja haastattelut tarjoavat joustavan ja monipuolisen tavan syventää tietoa ja tarkastella ilmiötä käytännön näkökulmasta.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jotka tarjoavat rakenteeltaan joustavan mutta samalla fokusoidun lähestymistavan. Teemahaastattelussa keskitytään ennalta määriteltyihin aihealueisiin, mutta keskustelulle jätetään tilaa, jotta haastateltavat voivat tuoda esiin myös uusia ja ennakoimattomia näkökulmia (Hirsjärvi & Hurme 2020, 47–48). Tässä tutkimuksessa haastattelurunko pohjautui viitekehykseen, joka yhdistää teknologian hyväksymismallin (TAM) ja teknologian, organisaation ja ympäristön viitekehyksen (TOE) (Chatterjee ym. 2021, 2). Haastatteluteemoina olivat muun muassa koettu hyödyllisyys, koettu helppokäyttöisyys, teknologiset tekijät, organisaatiotekijät ja ympäristötekijät. Teemat mahdollistavat monipuolisen ja kattavan aineiston keruun tekoälypohjaisten ratkaisujen käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä. Teemahaastattelun joustavuus mahdollisti myös sen, että haastattelua voitiin mukauttaa haastateltavien vastausten perusteella, mikä on erityisen tärkeää silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ymmärretään vasta osittain (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus valmistautua ja pohtia teemoja ennalta. Tämä lähestymistapa tukee Hirsjärven ja Hurmeen (2020, 72–73) esittämää ajatusta siitä, että etukäteisvalmistelu parantaa haastattelujen onnistumista ja mahdollistaa syvällisemmän aineiston keruun. Valmistautuminen auttaa myös varmistamaan, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset ja voivat tuoda esiin merkityksellisiä näkökulmia. Ennen varsinaista aineistonkeruuta suoritettiin esihaastattelu, jossa haastateltiin tekoälyyn perehtynyttä rekrytoinnin asiantuntijaa organisaatiosta. Esihaastattelun tarkoituksena oli testata haastattelurunkoa ja arvioida haastattelun kestoa sekä kysymysten toimivuutta. Esihaastattelun perusteella haastattelurunkoon ei tehty muutoksia, ja se todettiin soveltuvaksi varsinaisiin haastatteluihin. Näin myös esihaastattelusta saatu aineisto otettiin osaksi tutkimusaineistoa, mikä on perusteltua, koska se tuotti merkityksellistä tietoa tutkimuksen aiheesta.

Haastattelujen etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on niiden tarjoama mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin ja vuorovaikutteisuuteen. Tämä mahdollisti aiheen syventämisen ja uusien näkökulmien esiin tuomisen, mikä olisi voinut jäädä muiden menetelmien, kuten

kyselylomakkeiden käytössä saavuttamatta (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 30–31). Haastattelutilanteissa tutkija pystyy reagoimaan haastateltavien vastauksiin ja esittämään tarvittaessa jatkokysymyksiä, jotka selventävät monimutkaisia aiheita ja lisäävät aineiston monipuolisuutta. Esimerkiksi useampi haastateltava korosti viestinnän ja organisaatiokulttuurin merkitystä tekoälyratkaisujen käyttöönottoprosessissa, mitä ei ollut alun perin huomioitu tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Tällaiset havainnot osoittavat haastattelujen joustavuuden ja rikkauden merkityksen tutkimusmenetelmänä.

Haastattelujen suunnittelussa ja toteutuksessa pyrittiin varmistamaan tutkimuksen validiteetti ja luotettavuus. Esimerkiksi haastattelutilanteen alussa esitetyt helpot ja avoimet kysymykset madalsivat kynnystä keskusteluun ja loivat luottamuksellisen ilmapiirin, mikä edisti aidon vuorovaikutuksen syntymistä. Hirsjärvi ja Hurme (2018, 187) korostavat, että tällaiset aloituskysymykset voivat parantaa tutkimuksen rakennevalidiutta varmistamalla, että tutkija ja haastateltavat ymmärtävät tutkimuksen keskeiset käsitteet samalla tavalla. Lisäksi kaikki haastateltavat saivat mahdollisuuden tarkastella teemahaastattelurunkoa etukäteen. Tämä puolestaan paransi tutkimuksen luotettavuutta ja varmistaa, että keskustelut keskittyivät tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin teemoihin.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus edustavat tutkimuksen perustavanlaatuisia lähestymistapoja, joilla on keskeisiä eroja niin tavoitteiden, aineistonkeruun kuin analyysimenetelmienkin suhteen. Kvalitatiivinen tutkimus painottuu ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen ja tulkintaan monipuolisesti, kun taas kvantitatiivinen lähestymistapa pyrkii löytämään yleispäteviä syy-seuraussuhteita numeerisen aineiston perusteella (Hirsjärvi ym. 2009, 136–140). Tässä tutkimuksessa on valittu kvalitatiivinen lähestymistapa, koska tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen rekrytointiprosesseissa. Kohteena olevan kaupan alan organisaation asiantuntijat tarjoavat arvokkaita näkemyksiä, joita pyritään tarkastelemaan heidän kokemustensa ja tulkintojensa kautta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu aineiston keruu luonnollisissa tilanteissa, jolloin tutkittavan ilmiön moninaiset ulottuvuudet ja todellisuuden rikkaus tulevat esille (Hirsjärvi ym.

2009, 157–160). Tämä lähestymistapa on erityisen sovelias tässä tutkimuksessa, koska tekoälypohjaiset henkilöstöanalytiikkaratkaisut ovat suhteellisen uusi ja nopeasti kehittyvä ilmiö. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan paljastaa odottamattomia näkökulmia, jotka jäisivät todennäköisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa piiloon. Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuus on sen kyky syventyä yksittäisiin tapauksiin ja ilmiöihin, jolloin se soveltuu erinomaisesti tilanteisiin, joissa ilmiötä ei vielä ymmärretä kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuksessa haastatellaan kaupan alan organisaation rekrytointiin erikoistuvia assistentteja sekä asiantuntijoita, jotka voivat kokemustensa perusteella tarjota syvällistä ymmärrystä tekoälyn hyödyntämisestä rekrytointikäytännöissä. Haastateltavien valinta perustuu harkinnanvaraiseen otantaan, joka on tyypillinen menetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tällä varmistetaan, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat tehtäviensä ja asiantuntemuksensa perusteella kyvykkäitä tarjoamaan syvällisiä ja merkityksellisiä näkökulmia tutkimusaiheeseen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 98) korostavat, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkittavien henkilöiden omista lähtökohdista käsin. Näin myös tämän tutkimuksen tapauksessa korostuvat haastateltavien kokemukset ja tulkinnat siitä, miten tekoälypohjaisia henkilöstöanalytiikkaratkaisuja on mahdollista hyödyntää rekrytoinnin eri vaiheissa.

Laadullinen tutkimus painottaa myös tutkijan aktiivista roolia tiedonhankinnassa ja analyysissä. Tutkijan tehtävänä on rakentaa ilmiöstä mahdollisimman kattava ja syvällinen kokonaiskuva analysoimalla aineistoa monitahoisesti ja systemaattisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 160.) Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on kartoittaa ja kuvata niitä keskeisiä tekijöitä, jotka joko edistävät tai estävät tekoälypohjaisten ratkaisujen käyttöönottoa rekrytointiprosesseissa. Tutkimuksen kohteena on erityisesti tarkastella teknologisia, organisatorisia ja kulttuurisia tekijöitä, jotka vaikuttavat näiden ratkaisujen käyttömahdollisuuksiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeä ominaisuus on sen joustavuus. Tämä tarkoittaa, että tutkimusta voidaan mukauttaa aineiston ja tilanteiden mukaan, mikä tekee siitä erityisen soveliaan tälle tutkimusaiheelle. Esimerkiksi haastattelut mahdollistavat tutkittavien näkökulmien ja äänen esille tuomisen heidän omista lähtökohdistaan käsin. Hirsjärven ym. (2009, 164) mukaan kvalitatiivinen tutkimus pyrkii saavuttamaan mahdollisimman suuren kokonaisvaltaisuuden, mikä on olennainen tavoite myös tässä tutkimuksessa, jossa pyritään syventämään ymmärrystä tekoälyratkaisujen käyttöönotosta rekrytoinnin kontekstissa.

4.3.1 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jota voidaan soveltaa joustavasti tutkimuksen tavoitteiden ja aineiston mukaan. Yleisesti sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin, jotka ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91). Jokaisella lähestymistavalla on omat erityispiirteensä, jotka tekevät niistä sopivia erilaisiin tutkimusasetelmiin.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimus etenee niin, että teoreettiset käsitteet ja kategoriat muodostuvat kokonaan tutkimusaineistosta ilman valmiiksi määriteltyjä teoreettisia viitekehyksiä. Tämä lähestymistapa soveltuu erityisesti silloin, kun tutkitaan uutta tai huonosti tunnettua ilmiötä ja pyritään rakentamaan teoreettista ymmärrystä aineiston pohjalta (Elo & Kyngäs 2008, 109). Esimerkiksi jos tutkimuksen tavoitteena olisi kartoittaa organisaation työntekijöiden näkemyksiä ilman tarkempaa fokusta, aineistolähtöinen lähestymistapa voisi olla hyödyllinen.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä sen sijaan analyysi pohjautuu ennalta määriteltyyn teoreettiseen viitekehykseen, ja tutkimusaineistoa tulkitaan tämän mukaisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämä lähestymistapa soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tavoitteena on testata tai vahvistaa olemassa olevia teorioita. Teorialähtöisyys kuitenkin rajoittaa mahdollisuutta tunnistaa aineistosta uusia ja ennakoimattomia teemoja, koska analyysi on vahvasti sidottu ennalta määrättyihin teoreettisiin käsitteisiin (Patton 2015, 97).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi sijoittuu näiden kahden menetelmän väliin. Siinä yhdistyvät aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin piirteet. Tässä menetelmässä analyysia ohjaa teoreettinen viitekehys, mutta samalla jätetään tilaa aineistosta nouseville uusille teemoille ja näkökulmille (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91). Tämä tekee teoriaohjaavasta joustavan ja monipuolisen menetelmän, koska sen avulla on mahdollista tarkastella ilmiöitä, jossa teoria tarjoaa rakenteen ja aineisto tuo esiin vaihtoehtoisia uusia näkökulmia.

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tutkimuksessa teoriaohjaava sisällönanalyysi on perusteltu valinta useasta syystä. Ensinnäkin tutkimus kohdistuu tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen mahdolliseen käyttöönottoon organisaatiossa, jossa teknologia ei ole vielä käytössä. Näin ollen rekrytointiasiantuntijoiden näkemykset ja odotukset ovat keskeisessä asemassa, ja niitä voidaan analysoida suhteessa TAM-TOE -malliin (Chatterjee ym. 2021, 2). Samalla analyysi mahdollistaa aineistosta esiin

nousevien uusien ja mahdollisesti yllättävien havaintojen tunnistamisen, jotka voivat haastaa tai laajentaa olemassa olevaa teoreettista ymmärrystä (Rubin & Rubin 2012, 83).

Toinen perustelu teoriaohjaavan sisällönanalyysin valinnalle liittyy siihen, että tutkimus rajautuu pelkästään rekrytointiasiantuntijoiden näkökulmiin. Heidän odotuksensa ja käsityksensä tekoälyn mahdollisista vaikutuksista, kuten työnjaon muutoksista, algoritmien läpinäkyvyydestä tai järjestelmien kyvystä edistää rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuutta voidaan analysoida aiempien tutkimusten valossa (Chamorro-Premuzic ym. 2016, 632). Samalla teoriaohjaava lähestymistapa antaa mahdollisuuden tarkastella yksilöllisiä ja organisaatiokohtaisia tekijöitä, jotka voivat nousta esiin juuri tämän aineiston kautta.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi tarjoaa välineet yhdistää tutkimuksen empiirinen aineisto laajempaan teoreettiseen keskusteluun. Tämän ansiosta tutkimuksen käytännön relevanssi vahvistuu ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää organisaatioissa, jotka harkitsevat tekoälypohjaisten henkilöstöratkaisujen käyttöönottoa (Miles, Huberman & Saldaña 2014, 18). Menetelmä tuottaa näin sekä teoreettisesti että käytännöllisesti merkittävää tietoa. Samalla teoriaohjaava sisällönanalyysi on erityisen sopiva tähän tutkimukseen, koska se tarjoaa joustavat ja käyttökelpoiset välineet tarkastella monimutkaista sekä moniulotteista ilmiötä, kuten tekoälyn käyttöönottoa rekrytointiprosesseissa. Se huomioi teknologiset, organisatoriset ja yksilölliset näkökulmat sekä mahdollistaa aineistosta nousevien teemojen täydentävän analyysin. Menetelmä soveltuu erityisen hyvin tähän tilanteeseen, jossa teknologia on vasta suunnitteluvaiheessa ja päätöksenteko perustuu pitkälti asiantuntijoiden odotuksiin ja näkemyksiin. Näistä syistä se on tämän tutkimuksen kannalta sekä metodologisesti että käytännöllisesti tarkoituksenmukainen valinta.

Tässä tutkimuksessa teoriaohjaava sisällönanalyysi osoittautui erityisen hyödylliseksi. Sen avulla voitiin tarkastella rekrytointiasiantuntijoiden odotuksia, huolia ja näkemyksiä jo ennen tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoa. Menetelmä tarjosi välineet yhdistämään haastatteluaineistosta nousseet kokemukset ennalta valittuun teoreettiseen viitekehykseen. Samalla se antoi tilaa myös uusille ja yllättäville havainnoille, joita ei olisi voitu ennakoida pelkän teorian pohjalta. Tämä toi analyysiin syvyyttä ja auttoi ymmärtämään, millaisia tekijöitä organisaatiot joutuvat huomioimaan jo suunnitteluvaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91).

Koska tutkimus keskittyy yksinomaan rekrytointiasiantuntijoiden näkökulmiin, se rajaa pois muiden osapuolten, kuten asiakkaiden tai työnhakijoiden kokemukset. Tämä rajaus mahdollistaa syvällisen tarkastelun asiantuntijoiden käsityksistä ja näkemyksistä, jotka voivat koskea esimerkiksi tekoälyn mahdollisia hyötyjä, riskejä ja vaikutuksia heidän omaan työhönsä ja organisaation toimintakulttuuriin (Miles, Huberman & Saldaña 2014, 18). Teoriaohjaava sisällönanalyysi antaa tässä tapauksessa välineet kartoittamaan asiantuntijoiden odotuksia ja huolenaiheita suhteessa jo olemassa olevaan teoreettiseen viitekehykseen, kuten teknologian käyttöönoton (Venkatesh & Davis 2000, 187).

Analyysiprosessi tässä tutkimuksessa eteni teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa kävin aineiston läpi tutkimuskysymyksen ohjaamana ja tunnistin merkityksellisiä sisältöjä, jotka liittyivät esimerkiksi rekrytointiasiantuntijoiden käsityksiin tekoälyn vaikutuksesta työnkuvaan, oikeudenmukaisuuteen ja rekrytointiprosessin tehokkuuteen (Rubin & Rubin 2012, 83). Näistä muodostin merkitysyksiköitä, jotka pelkistin ja ryhmittelin etukäteen valittujen teoreettisten kategorioiden mukaisesti, joita ovat koettu hyödyllisyys, koettu helppokäyttöisyys, organisatoriset tekijät sekä ympäristölliset tekijät. Samalla pidin analyysissa avoimuuden sille, että aineistosta nousisi esiin myös teemoja, jotka eivät suoraan sisältyneet alkuperäisiin käsitteisiin. Näin analyysi yhdisti teorian ja aineiston systemaattisesti, mutta jätti tilaa myös uusille havainnoille (Elo & Kyngäs 2008, 112).

Tekoälypohjaisen henkilöstöanalytiikan käyttöönottoon liittyy monia kysymyksiä, jotka koskevat järjestelmien potentiaalia sekä niiden mahdollisia vaikutuksia rekrytointiprosessin läpinäkyvyyteen, tasapuolisuuteen ja tehokkuuteen. Rekrytointiasiantuntijat saattavat pohtia esimerkiksi sitä, kuinka hyvin tekoäly pystyy vähentämään kognitiivisia vinoumia päätöksenteossa tai tarjoamaan uusia tapoja arvioida hakijoiden pätevyyttä sekä potentiaalia. Samalla voi kuitenkin nousta esiin huolia, jotka liittyvät algoritmien eettisyyteen, läpinäkyvyyteen ja työnjaon muutokseen. Teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollistaa näiden havaintojen jäsentämisen suhteessa aiempaan tutkimukseen, mutta myös sen, että aineistosta voidaan nostaa esiin uusia näkökulmia, joita ei ole vielä laajasti käsitelty.

Koska organisaatio ei ole vielä ottanut tekoälypohjaisia ratkaisuja käyttöön, tämän tutkimuksen keskiöön nousevat asiantuntijoiden odotukset ja ennakko-oletukset. Teoriaohjaava sisällönanalyysi tarjosi mahdollisuuden tarkastella paitsi heidän näkemyksiään tekoälyn tuomista mahdollisuuksista ja riskeistä, myös organisaatiokulttuuriin, muutosvalmiuteen ja teknologian hyväksyntään liittyviä tekijöitä (Kuvaas 2008, 143). Erityisen hyödylliseksi osoittautui TAM-

TOE-malli, joka auttoi jäsentämään, mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden suhtautumiseen uuteen teknologiaan (Chatterjee ym. 2021, 2–4). Malli korosti erityisesti koettua hyödyllisyyttä ja helppokäyttöisyyttä, jotka ovat tunnetusti keskeisiä ennustavia tekijöitä teknologian omaksumiselle (Venkatesh & Davis 2000, 188).

Lisäksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla voidaan tarkastella sitä, miten asiantuntijat hahmottavat oman roolinsa mahdollisessa muutoksessa. Tekoälypohjaiset henkilöstöanalytiikkaratkaisut voivat vaikuttaa paitsi siihen, miten rekrytointipäätöksiä tehdään, myös asiantuntijoiden työnkuvaan sekä heidän kokemukseensa ammatillisesta autonomiasta ja asiantuntijuudesta (Spencer 2018, 5–7). On tärkeää tunnistaa, miten asiantuntijat suhtautuvat tähän muutokseen. Näkevätkö he tekoälyn ennen kaikkea päätöksentekoa tukevana työkaluna vai kokevatko he sen mahdollisesti uhkaavan omaa asiantuntijarooliaan? Nämä kysymykset liittyvät keskeisesti teknologian ja työn välisten suhteiden tutkimukseen, ja niitä voidaan analysoida esimerkiksi organisaatioteorioiden ja ammatillisen identiteetin näkökulmista (Tambe, Cappelli & Yakubovich 2019, 22). Teoriaohjaava sisällönanalyysi on tässä hyödyllinen menetelmä. Se auttaa jäsentämään asiantuntijoiden odotuksia ja huolia sekä täydentämään olemassa olevia viitekehyksiä heidän kokemuksillaan.

4.3.2 Analyysin käytännön toteutus

Käytännössä tämän tutkimuksen analyysi etenee aineiston systemaattisella läpikäynnillä, jonka tavoitteena on muodostaa kattava kokonaiskuva sen sisällöstä ja rakenteesta. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon perehdytään kokonaisuudessaan ilman välitöntä kategorisointia tai syvällistä tulkintaa. Tämä mahdollistaa keskeisten teemojen, toistuvien ilmiöiden ja mahdollisten poikkeamien tunnistamisen. Samalla arvioidaan aineiston kattavuutta ja sen kykyä vastata tässä tutkimuksessa asetettuun tutkimuskysymykseen. Tutkimuksessa analyysi toteutetaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti, mikä tarkoittaa, että analyysissä hyödynnetään sekä aineistosta nousevia havaintoja että ennalta valittua teoreettista viitekehystä, joka ohjaa analyysin kulkua.

Tutkimuksen kokonaiskuvan muodostamisen jälkeen analyysi etenee yksityiskohtaisempaan tarkasteluun teoriaohjaavan sisällönanalyysitavan mukaisesti. Jäsennän aineistoa kuitenkin ensin teoreettisten käsitteiden ja aikaisempien tutkimusten pohjalta muodostettujen analyysikategorioiden mukaisesti. Tämän avulla tutkimuksessa voidaan tarkastella, missä määrin aineisto tukee tai haastaa ennalta määriteltyjä käsitteellisiä lähtökohtia. Samalla pidetään kuitenkin

avoinna mahdollisuus aineistosta nouseville uusille näkökulmille, mikä mahdollistaa teorian ja empiirisen aineiston välisen vuoropuhelun.

Seuraavassa vaiheessa tämän tutkimuksen analyysi syventyy teemojen välisiin suhteisiin. Tällöin tarkastellaan, miten aineiston eri osat kytkeytyvät toisiinsa ja teoreettiseen viitekehykseen. Tämä vaihe edellyttää kriittistä tarkastelua sekä aineiston ja teorian jatkuvaa vertaamista, jotta voidaan tunnistaa sekä yhteneväisyydet että mahdolliset ristiriidat. Lopulta tutkimuksen analyysin pohjalta muodostetaan synteesi, jossa yksittäiset havainnot yhdistetään laajemmiksi kokonaisuuksiksi ja suhteutetaan aiempaan tutkimukseen. Lopuksi analyysin tuloksia arvioidaan kriittisesti, ja niiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisistä havainnoista.

4.4 Tutkimuksen etiikka

Tutkimuseettiset periaatteet muodostavat perustan kaikelle tieteelliselle tutkimukselle, erityisesti silloin, kun tutkimus kohdistuu ihmisiin. Tässä laadullisessa tutkimuksessa, jossa haastateltiin kaupan alan rekrytointiasiantuntijoita tekoälyn hyödyntämisestä henkilöstöanalytiikassa, eettisten käytäntöjen huolellinen noudattaminen on erityisen tärkeää. Keskeisimpiä eettisiä periaatteita ovat informoitu suostumus, luottamuksellisuus, seurausten huomioiminen ja yksityisyyden kunnioittaminen (Hirsjärvi & Hurme 2018, 20). Nämä periaatteet ohjaavat tutkimusprosessia alusta loppuun, ja niiden noudattaminen on olennaista paitsi tutkimuksen laadun, myös sen eettisen kestävyyden takaamiseksi. Esimerkiksi tutkimuksessa, jossa haastateltavat osallistuvat tutkimusprosessiin, on varmistettu, ettei heistä luovuteta tietoja kolmansille osapuolille. Anonymiteetti on turvattu huolellisesti. Tämä anonymiteetin takaaminen ulottuu sekä yhteydenottoihin, haastattelutilanteiden käytännön järjestelyihin, että lopulliseen tutkielmaan. Näin varmistetaan, ettei haastateltavien henkilöllisyys paljastu missään tutkimuksen vaiheessa.

Osallistuminen tutkimukseen perustui vapaaehtoisuuteen. Haastateltaville toimitettiin etukäteen kirjallinen selite tutkimuksen sisällöstä. Tässä yhteydessä heille annettiin myös mahdollisuus perua tai keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa tutkimusprosessin aikana. Tähän sisältyi myös tutkijan yhteystiedot mahdollista jatkoyhteydenottoa varten. Tällä tavalla varmistettiin, että osallistujat ymmärsivät tutkimuksen tarkoituksen ja omat oikeutensa tutkimusprosessin aikana.

Tutkimusaineisto kerättiin Teamsin välityksellä helmikuussa 2025. Haastattelut toteutettiin rauhallisissa tiloissa häiriöiden minimoimiseksi. Aineisto tallennettiin turvallisesti ja säilytettiin henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella suojatussa kansiossa, johon vain tutkijalla oli pääsy. Tämän lisäksi tutkimuksen eettiseen käsittelyyn kuuluu, että haastattelutallenteet ja litteroinnit tuhotaan tutkielman valmistumisen jälkeen, jolloin varmistetaan, ettei arkaluonteista tietoa säilytetä tarpeettomasti.

Tieteellisen tutkimuksen periaatteisiin kuuluu objektiivisuus (Hirsjärvi & Hurme 2018, 97; Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160). Tässä tutkimuksessa tutkija on ollut tietoinen omasta asemastaan suhteessa tapausorganisaatioon ja on pyrkinyt aktiivisesti ehkäisemään mahdollisia vaikutuksia tutkimusprosessiin. Tutkijan oma reflektio ja tietoinen pyrkimys tarkastella omia ennakko-oletuksiaan ovat olleet keskeisiä työkaluja objektiivisuuden edistämisessä. Haastattelutilanteissa tutkija ei tuonut esiin omia mielipiteitään, mikä vähensi sosiaalisesti toivottujen vastausten riskiä ja paransi tutkimuksen luotettavuutta.

Haastateltavien vastaukset on käsitelty siten, että niitä hyödynnetään vain tutkimustarkoituksessa, eikä yksilöllisiin mielipiteisiin tai näkemyksiin palata haastattelutilanteen jälkeen. Tämä varmistaa osallistujien oikeudet ja luottamuksen tutkimusprosessiin. Kaikki tutkimusaineisto on käsitelty huolellisesti ja luottamuksellisesti tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaisesti, eikä aineiston pohjalta ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä osallistujia.

Tutkimus on toteutettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeiden mukaisesti. Ohjeistus korostaa tutkijan toimintaa, jonka tulee olla arvostavaa, rehellistä, luotettavaa ja vastuullista. (TENK 2023, 11–12.) Myös Fingerroosin ja Kokon (2022, 65) mukaan eettisesti kestävä tutkimus rakentuu avoimuudelle ja laadukkuudelle. Näitä periaatteita on sovellettu koko tutkimusprosessissa, ja kaikki vaiheet on dokumentoitu huolellisesti, jotta ne ovat todennettavissa. Avoimuus tutkimusprosessissa lisää sen luotettavuutta ja varmistaa, että tutkimuksen eettiset käytännöt tulevat noudatetuiksi.

Tutkimuksessa tavoitteena on analysoida asiat mahdollisimman objektiivisesti. Yleisesti ei ole kuitenkaan mahdollista saada täydellistä objektiivisuutta. Eskola ja Suoranta (1998, 17) korostavat, että täydellinen objektiivisuus edellyttäisi, että tutkija tarkastelisi tutkimuskohdetta kokonaan ulkopuolisena, mutta todellisuudessa tutkija on aina jossain määrin osa tutkimusprosessia. Tästä syystä erityistä huomiota on kiinnitetty siihen, ettei lukijoita johdeta harhaan tai tuloksia vääristellä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 36, 25–27). Tutkimuksen tulokset

ovat perusteltu aineistolähtöisesti ja analyysi on esitetty tieteellisesti, mikä tukee tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

Näin ollen tutkimuksen etiikka ei ole pelkästään muodollinen velvoite, vaan olennainen osa koko tutkimusprosessin uskottavuutta, osallistujien suojaa ja tulosten luotettavuutta. Tutkimuksen eri vaiheissa on otettu huomioon informoitu suostumus, luottamuksellisuus, puolueettomuus ja objektiivisuus. Samalla on kiinnitetty huomiota siihen, ettei tutkimuksen tuloksia vääristellä ja että kaikki aineisto käsitellään vastuullisesti. Tällä tavalla tutkimus vastaa sekä tieteellisiä että eettisiä vaatimuksia ja tarjoaa luotettavaa tietoa tutkimusaiheestaan.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset empiiriset havainnot ja analysoidaan niitä teoriaohjaavan sisällönanalyysin viitekehyksessä. Tulokset on jäsennelty TAM-TOE-mallin mukaisesti neljään pääluokkaan, jotka ovat koettu hyödyllisyys, koettu helppokäyttöisyys, organisatoriset tekijät ja ympäristölliset tekijät. Näiden lisäksi aluksi esitetään haastateltavien alustavia ajatuksia rekrytoinnista ja tekoälystä, jotka toimivat tulkinnan taustana. Kussakin osiossa tarkastellaan paitsi havaittuja hyötyjä ja mahdollisuuksia, myös esiin nousseita huolia ja käyttöönottoon liittyviä haasteita. Luvun lopussa pohditaan tulosten merkitystä rekrytointikäytäntöjen kehittämisen ja tekoälyn vastuullisen hyödyntämisen näkökulmista.

5.1 Alkuoletukset ja käsitykset rekrytoinnista ja tekoälystä

Analyysin alkuun avataan hieman haastatteluiden taustoittavia kysymyksiä, jotka pääsivät osaksi aineistoa jokaisen haastattelun kohdalla. Näistä vastauksissa painottuivat haastateltavien omat näkemykset toimivasta rekrytoinnista, tekoälysovelluksista sekä tekoälyn määritelmästä. Nämä taustatiedot ovat olennaisia, jotta voidaan ymmärtää lähtökohdat, joista haastateltavat tarkastelevat tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Ennen varsinaista teemahaastattelua käsittelin jokaisen osallistujan kanssa tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät, jotta varmistettiin yhteinen ymmärrys haastattelutilanteessa. Tämä yhdenmukainen käsitteellinen lähtökohta heijastuu myös tutkimuksen tuloksiin.

5.1.1 Tehokas ja hakijalähtöinen rekrytointiprosessi

Haastateltavien mukaan toimiva rekrytointiprosessi rakentuu erityisesti tehokkuuden, selkeyden ja positiivisen hakijakokemuksen varaan. Nopeus rekrytointiprosessissa koettiin kriittiseksi nykypäivän työmarkkinoilla, sillä pitkät käsittelyajat voivat johtaa pätevien hakijoiden menettämiseen. Haastateltavat nostavat esiin, että organisaatioiden tulisi panostaa prosessin sujuvuuteen ja välttää tarpeettomia viivytyksiä, jotka voivat heikentää sekä rekrytoijan että hakijan kokemusta. Selkeä ja läpinäkyvä prosessi tukee hakijoiden ymmärrystä siitä, missä vaiheessa rek-

rytointia he ovat. Samalla tämä myös vähentää hakijoiden epävarmuutta. Läpinäkyvyyttä edistävät muun muassa tarkasti laaditut työpaikkailmoitukset sekä viestintä, jossa hakijoille kerrotaan selkeästi aikatauluista ja seuraavista askelista.

Hakijakokemus on toinen merkittävä elementti toimivassa rekrytointiprosessissa, joka nousi alustavassa keskustelussa. Haastateltavat painottavat, että hakijan tulee kokea prosessi oikeudenmukaiseksi ja miellyttäväksi, sillä rekrytointikokemus vaikuttaa organisaation työnantajamielikuvaan. Erityisesti viestinnän avoimuus ja henkilökohtainen kohtaaminen ovat keskeisiä tekijöitä hakijakokemuksen kannalta. Haastateltavat mainitsevat, että työnhakijat arvostavat mahdollisuutta saada palautetta ja selkeää tietoa etenemisestä. Tämä on erityisen tärkeää, jotta hakijat eivät koe jäävänsä epätietoisuuteen rekrytointiprosessin jälkeen.

> *"Hakijakokemuksella on iso rooli. Se on aika tärkeää, että se on läpinäkyvää ja mitä on parannettu paljon viestinnän suhteen. Siitä on tullut positiivista palautetta"*

Toimivan rekrytointiprosessin suunnittelussa painotetaan myös roolien ja vastuiden selkeyttämistä. Haastateltavien mukaan tehokas rekrytointiprosessi sisältää selkeän työnjaon rekrytoinnista vastaavien henkilöiden kesken, jolloin eri vaiheiden hoitaminen on systemaattista ja tehokasta. Tämä mahdollistaa rekrytointiprosessin sujuvuuden sekä esihenkilöiden ja rekrytoijien yhteistyön optimoinnin. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää varmistaa, että kaikki osapuolet ymmärtävät prosessin aikataulut, vastuut ja odotukset, jolloin ylimääräiset viivästykset voidaan minimoida.

> *"Toimiva rekrytointiprosessi on hyvin tarkasti mietitty ja suunniteltu. Ehkä tärkeimpänä just aikataulun suunnittelu ja roolien jako"*

Kaiken kaikkiaan haastateltavien näkemykset tukevat ajatusta siitä, että toimiva rekrytointiprosessi rakentuu tehokkuuden, selkeyden ja positiivisen hakijakokemuksen varaan. Huolellinen suunnittelu, avoin viestintä ja teknologian hyödyntäminen oikeissa kohdissa voivat parantaa rekrytointiprosessia merkittävästi ja edistää sekä organisaation että hakijoiden tavoitteita.

Haastateltavat kuvasivat tekoälyn käyttöä rekrytointiprosessissa hyvin vaihtelevasti. Yhtenäistä oli yleinen tietämättömyys sovellusten käytännön mahdollisuuksista. Useat haastateltavat myönsivät, että heillä ei ole tarkkaa tietoa siitä, miten tekoälyä tai muita teknologisia ratkaisuja voidaan hyödyntää rekrytoinnissa. Vaikka joitakin esimerkkejä mainittiin, kuten esikarsinnan

automatisointi ja hakemusmateriaalien analysointi, yleinen käsitys sovellusten toimintaperiaatteista ja hyödyistä on puutteellinen. Monet kokevat, että teknologia voisi tuoda rekrytointiin tehokkuutta, mutta eivät ole vielä saaneet tarpeeksi tietoa sen konkreettisista hyödyistä ja riskeistä. Samalla nousee esiin myös varauksellisuus tekoälyn käyttöönottoa kohtaan, erityisesti sen vaikutuksista hakijakokemukseen ja päätöksenteon objektiivisuuteen. Tästä päätellen työntekijät eivät ennen varsinaista haastattelua tiedä tarpeeksi tekoälypohjaisista rekrytointiprosessin sovelluksista, että voisivat puhua sen puolesta tai kritisoida sitä. Tämän takia sen käyttöönottoon suhtaudutaan mahdollisesti varauksella ennen kuin sen toimintaa ja vaikutuksia ymmärretään paremmin.

5.1.2 Alustavat näkemykset tekoälystä

Alustavasti haastateltavien käsitykset tekoälystä vaihtelivat yksilöllisten kokemusten ja tietämyksen perusteella, mutta niistä nousi esiin muutamia keskeisiä teemoja. Tekoäly miellettiin yleisesti tietoteknisenä järjestelmänä, joka kykenee prosessoimaan suuria määriä dataa, tekemään päätöksiä annettujen tietojen perusteella ja suorittamaan tehtäviä, joita perinteisesti pidettäisiin ihmisten vastuulla. Osa haastateltavista painotti tekoälyn tehokkuutta tiedonhaussa ja työtehtävien automatisoinnissa, kuvaten sen erityisesti työelämää helpottavana teknologiana. Haastateltavat korostivat tekoälyn hyödyllisyyttä rutiininomaisten prosessien, kuten rekrytointiin liittyvän esikarsinnan, viestinnän sekä hakuilmoitusten muotoilun tukemisessa.

> *”Ymmärrän tekoälyn niin, että se kerää ympäriltään dataa ja hyödyntää sitä itsenäisesti. Se kokoaa yhteen sen, miten ihminen on sen määritellyt, ja voi tämän avulla helpottaa ja nopeuttaa erilaisia prosesseja. Meidän tapauksessamme tämä näkyy erityisesti rekrytoinnissa, mutta yleisemmin tekoäly voi tehostaa monia prosesseja ja niiden käsittelyä.”*

> *”Itse näen tekoälyn tietotekniikan avulla luotuna järjestelmänä, jonka avulla voidaan tuottaa tietoa ja suoriutua tietyntyyppisistä tehtävistä.”*

> *”Koneet ja laitteet, jotka pystyvät oppimaan ja suorittamaan sellaisia tehtäviä, joihin tavalliset koneet eivät kykene, ovat mielestäni tekoälyä. Ne siis oppivat asioita ja tekevät työtehtäviä, joita normaalisti ihminen hoitaisi.”*

Toisaalta osa haastateltavista suhtautui tekoälyyn varauksella ja koki sen käsitteen jossain määrin abstraktina tai vaikeasti hahmotettavana. Haastateltavien vastauksissa korostui ajatus tekoälystä ”älykkäänä tietokoneena”, joka toimii sille syötetyn datan pohjalta, mutta ei sisällä inhimillistä arviointikykyä tai empatiaa. Tämä herätti pohdintaa siitä, missä määrin tekoäly pystyy aidosti korvaamaan ihmistyötä ja miten sen päätöksenteko vaikuttaa esimerkiksi rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuuteen. Erityisesti huomionarvoista oli, että haastateltavat tunnistivat tekoälyn potentiaalin mutta myös sen rajoitteet. Haastateltavat näkivät sen työkaluna, joka voi tehostaa prosesseja, mutta eivät pitäneet sitä täysin itsenäisenä toimijana.

Lisäksi haastatteluista nousi esiin ajatus tekoälyn laajemmasta vaikutuksesta työelämään ja yhteiskuntaan. Vaikka osa haastateltavista tunnisti tekoälyn jo integroituneen arkeen esimerkiksi hakukoneiden ja viestintäsovellusten kautta, toiset ilmaisivat epävarmuutta sen sovelluskohteista ja mahdollisista seurauksista. Tämä kertoo teknologian kehityksestä, joka saattaa usein olla nopeampaa kuin sen omaksuminen. Vaikka monet tunnistavat tekoälyn mahdollisuudet, sen käytännön hyödyntäminen ja tarvittava asiantuntemus eivät ole vielä yleisesti saavutettuja.

Kokonaisuudessaan haastatteluvastauksista heijastui kaksijakoinen suhtautuminen tekoälyyn. Sen nähtiin tarjoavan merkittäviä hyötyjä tehokkuuden ja tiedonkäsittelyn saralla, mutta toisaalta sen koettiin olevan vielä kehittyvä ja osin vaikeasti hallittava ilmiö. Tämä heijastaa laajempaa yhteiskunnallista keskustelua tekoälyn roolista, jossa teknologisen innovaation ja inhimillisen harkinnan välinen tasapaino on keskeinen tarkastelun kohde.

5.2 Koettu hyödyllisyys

Koettu hyödyllisyys on yksi keskeisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon ja sen hyödyntämiseen rekrytointiprosessissa. Chatterjeen ym (2021) TAM-TOE-mallin mukaan se muodostaa yhdessä koetun helppokäyttöisyyden kanssa teknologian kokonaisuuden keskeisen osan. Mallin mukaan uuden teknologian käyttöönotto perustuu sen koettuun hyötyyn organisaation toiminnassa. Tehokkuus, tarkkuus, automaatio, luotettavuus, tietosuoja liittyvät suoraan siihen, kuinka paljon teknologia parantaa suorituskykyä ja tuloksia. Analyysin perusteella voidaan todeta, että tekoälypohjaisen henkilöstöanalytiikan hyödyllisyyttä arvioidaan pääasiassa tehokkuuden, tarkkuuden ja uuden teknologian tuomista näkökulmista.

Taulukko 1. Yhteenveto tutkimustuloksista liittyen koettuun hyödyllisyyteen

Koetun hyödyllisyyden tekijät	Keskeinen sisältö
Tehokkuus	- Nopeuttaa esikarsintaa ja vähentää työkuormaa. - Parantaa resurssien kohdentamista strategisiin tehtäviin.
Uusi teknologia	- Mahdollistaa rekrytointiprosessin automatisoinnin. - Voi tehostaa perinteisiä ja hitaita järjestelmiä. - Herättää huolta hakijakokemuksen inhimillisyydestä.
Tarkkuus	- Tekoäly voi lisätä rekrytoinnin objektiivisuutta ja vähentää inhimillisiä virheitä sekä subjektiivisuutta. - Haasteena pehmeiden taitojen ja persoonallisuuden arviointi. - Inhimillinen arviointi edelleen tarpeen lopullisessa päätöksenteossa.
Riskit	- Mahdollisuus syrjiviin algoritmeihin ja tiedostamattomiin vinoumiin. - Hakemuksia voidaan optimoida tekoälyn ehdoilla ilman todellista osaamista. - Tietosuoja ja tietoturva herättävät huolta.
Väärinkäyttö	- Liiallinen tukeutuminen tekoälyyn voi heikentää ammatillista osaamista. - Tekoälyn käyttö rekrytoinnissa tulisi rajata sekä valvoa.

5.2.1 Tehokkuus

Aineistoista kävi ilmi, että tekoälyn suurimpana hyötynä pidetään sen kykyä nopeuttaa rekrytointiprosessia, erityisesti esikarsinnan osalta. Suurten hakemusmäärien käsittely manuaalisesti on todella aikaa vievää ja uuvuttavaa. Tekoäly voi auttaa tunnistamaan pätevimmät ehdokkaat tehokkaammin kuin manuaalinen käsittely. Tällainen paljon aikaa vievä ja paljon keskittymistä vaativa työtehtävä altistaa myös rekrytoijan inhimillisille virheille, kuten keskittymisen herpaantumiseen sekä väsymykseen. Tekoäly voi vähentää tai viedä jopa kokonaan tällaisia ongelmia suorittamalla esikarsinnan objektiivisesti ja systemaattisesti, mikä puolestaan vähentää rekrytoijien työkuormaa ja mahdollistaa resurssien kohdentamisen strategisempiin tehtäviin, kuten hakijoiden henkilökohtaiseen arviointiin ja haastatteluihin.

”Kyllä voisin kuvitella, että tekoälyä voitaisiin hyödyntää hakemusten läpikäyntiin, erityisesti suurten hakemusmäärien, kuten kesärekrytointien yhteydessä. Se voisi auttaa karsimaan heti alkuvaiheessa hakijat, jotka eivät täytä ehdottomia peruskriteerejä. Lisäksi tekoäly voisi tunnistaa esimerkiksi käytettävyyteen liittyviä tekijöitä, mikä on monille myymälöille olennainen asia. Se voisi siis suoraan suodattaa hakijat sen perusteella, miten laajasti he ovat käytettävissä ja minkälaisia työvuoroja he pystyisivät tekemään.”

"Tekoälyn avulla rekrytointiin liittyviä materiaaleja voisi käsitellä nopeammin, sillä tiettyihin tehtäviin kuluva aika voitaisiin merkittävästi lyhentää. Esimerkiksi esikarsinta voisi olla hyödyllinen tekoälyn sovelluskohde, mutta siihen liittyy myös omat riskinsä. On hyvä tiedostaa, että tekoäly ei kuitenkaan välttämättä pysty täysin korvaamaan ihmistä tässä."

"Tekoälyn hyödyntäminen rekrytoinnissa tuo mukanaan useita etuja. Se vähentää esimerkiksi virheiden mahdollisuutta ja inhimillistä väsymystä. Lisäksi rekrytoija voi kohdistaa energiaansa muihin työtehtäviin, sillä ihmisen päivittäinen jaksaminen on rajallinen. Jos esikarsinta hoidetaan tekoälyn avulla, rekrytoija voi keskittyä esimerkiksi hakijoiden arviointiin syvällisemmin.”

Samalla aineistosta nousi esiin huoli siitä, että tekoälyä voitaisiin hyödyntää myös sellaisiin työtehtäviin, joihin sitä ei ole suunniteltu. Tällöin lopputulos saattaisi kärsiä ja samalla työntekijöiden oma osaaminen heikentyä liiallisen automaation seurauksena. Haastateltavat painottivatkin, että tekoäly soveltuu parhaiten tukityökaluksi, ei itsenäiseksi prosessin korvaajaksi.

"On aina olemassa riski tekoälyn väärinkäytöstä. Siksi sen käyttö tulisi rajata tarkasti ja määritellä selkeät säännöt siitä, mihin tarkoituksiin sitä voidaan hyödyntää ja millä tavoin. Tekoälyn käytössä ei pitäisi olla mentaliteettia, että sitä voi käyttää mihin tahansa ilman rajoituksia, vaan sen tulisi perustua tarkkaan kriteeristöön ja selkeisiin toimintaraameihin. Käyttöön tulisi asettaa tiukat rajat, jotta vältetään mahdolliset väärinkäytökset. (--) Tekoälyä kannattaa hyödyntää työtehtävien helpottamiseen, mutta jos siihen tukeudutaan liikaa, on vaarana, että oma ammatillinen osaaminen heikkenee."

"On mahdollista, että jos tekoälyyn tai automatisoituihin järjestelmiin tukeudutaan liikaa, voi syntyä ongelmia silloin, kun ne eivät toimikkaan odotetusti. (--) Jos ihmiset

tottuvat liikaa automaation varaan voi tekoälyn käyttö automatisoi myös heidän omaa toimintaansa. Tästä saattaa syntyä haasteita siinä, miten palata vanhaan työskentelytapaan tarvittaessa. Tämä herättää kysymyksen siitä, voiko liiallinen tukeutuminen teknologiaan heikentää kykyä selviytyä ilman sitä."

Kokonaisuutena tehokkuuden näkökulmasta voidaan todeta, että tekoälyn hyödyntäminen rekrytoinnin esikarsintavaiheessa tuo mukanaan merkittäviä etuja. Se tehostaa prosessia, vähentää rekrytoijien työkuormaa ja inhimillisten virheiden riskiä sekä mahdollistaa keskittymisen strategisempiin tehtäviin. Sen käyttöön liittyy kuitenkin myös riskejä, jotka on tiedostettava. Näitä ovat esimerkiksi väärinkäytön mahdollisuus, liiallinen tukeutuminen automaatioon sekä se, että työntekijöiden oma osaaminen voi heikentyä, jos tekoälyn päätöksiin luotetaan liikaa ilman tarkastelua. Lisäksi on olemassa riski, että järjestelmiä hyödynnetään asioihin, joihin niitä ei ole tarkoitettu. Tämä voi vääristää rekrytointiprosessin luotettavuutta.

5.2.2 Uusi teknologia

Haastatteluaineistossa nousi esiin ensisijaisesti tekoälyratkaisujen tarjoama tehokkuuden lisääntyminen ja ajansäästö rekrytointiprosessissa. Organisaatiossa nykyiset perinteiset teknologiaratkaisut koettiin vanhanaikaisiksi, hitaiksi sekä monivaiheisiksi. Tekoälyratkaisujen uskottiin parantavan rekrytointiprosessin tehokkuutta sekä myös samalla mahdollisesti niiden helppokäyttöisyyttä. Haastateltavat mainitsivat, että tekoäly voisi mahdollisesti automatisoida hakemusten esikarsinnan ja viestinnän, jolloin rekrytointiasiantuntijoille jää enemmän aikaa keskittyä strategisiin ja laadullisiin tehtäviin. Toisaalta tämä herätti myös huolen hakijakokemuksen inhimillisyyden säilymisestä, sillä rekrytointiprosessin automatisointi voisi johtaa siihen, ettei hakijoilla tule enää riittävästi ihmiskontaktia. Tämä puolestaan saattaisi heikentää hakijoiden silmissä organisaation vetovoimaa sekä aiheuttaa negatiivisempaa työnantajamielikuvaa.

"Jos tekoälyn pystyisi hoitamaan prosessia itsenäisesti, se voi säästää merkittävästi työaikaa. Yksittäisen rekrytoinnin kohdalla ajansäästö voi olla useita tunteja, ja vuositasolla tämä voisi tarkoittaa satoja työtunteja."

Useat haastateltavat nostivat kuitenkin tekoälystä puhuttaessa esiin tietosuojaan liittyviä huolia. Rekrytointiin sisältyy runsaasti arkaluontoisia henkilötietoja, ja tekoälyratkaisujen käyttö nähtiin mahdollisesti lisäävän haavoittuvuutta tietomurroille. Tämä herätti kysymyksiä siitä,

tulisiko järjestelmien olla täysin organisaation sisäisesti hallinnoituja vai voisiko ne rakentua ulkoisten tietovarantojen varaan. Tietosuojan turvaaminen nähtiin kriittisenä ehtona uusien teknologioiden hyväksyttävyydelle.

> *"(--) Yksi keskeinen huolenaihe on tietosuoja. Rekrytointiin liittyy paljon henkilötietoja sekä yrityksen sisäisiä tietoja, joten tietoturva on tärkeä huomioitava tekijä. Lisäksi on riski, että tekoälyjärjestelmä voi vahingossa käsitellä tietoa virheellisesti, mikä saattaisi johtaa esimerkiksi syrjintään tai epäoikeudenmukaisiin esikarsintapäätöksiin."*

> *" (--) Kuinka paljon ja minkälaista dataa tekoälyyn voidaan syöttää? Tämä liittyy suoraan tietosuojariskeihin, sillä tiedon käyttö ja sen kohteet vaikuttavat merkittävästi väärinkäytösten mahdollisuuteen. Jos dataa ei käsitellä asianmukaisesti, riskit voivat olla huomattavat."*

> *"En ole varma, millaiset tietosuojakäytännöt tekoälyn käytössä rekrytoinnissa tarkalleen ovat. Pitääkö yrityksellä olla omat sovellukset, jotta tiedot pysyvät suojattuina, vai onko riski, että ne voivat levitä jonnekin muualle?"*

Tietosuojan turvaaminen nähtiin kriittisenä ehtona uusien teknologioiden hyväksyttävyydelle. Haastatteluaineiston perusteella tekoälyn hyödyntämisen rekrytoinnissa nähdään ensisijaisesti lisäävän prosessin tehokkuutta ja säästävän merkittävästi työaikaa. Nykyisiä järjestelmiä pidettiin vanhentuneina ja tehottomina, ja tekoälyn koettiin tarjoavan mahdollisuuden niiden modernisointiin ja virtaviivaistamiseen Samalla kuitenkin nousi esiin huoli siitä, että automaation lisääntyminen saattaa vähentää inhimillistä vuorovaikutusta ja heikentää hakijakokemusta, mikä voi vaikuttaa kielteisesti organisaation työnantajamielikuvaan.

5.2.3 Tarkkuus

Haastateltavat pohtivat tekoälyn kykyä arvioida hakijan kokonaisvaltaista potentiaalia. Tätä kautta aineistosta nousi ilmi tekoälyn mahdollisuus lisätä myös tarkkuutta. Esimerkiksi hakijoiden karsiminen onnistuu tekoälyltä objektiivisesti ilman henkilökohtaisia virhearvioita tai ennakkoluuloja. Haastateltavat kertoivat, että tämä voisi osaltaan tarkentaa prosessia ja karsia pikaisesti faktojen pohjalta hakijoita. Algoritmien avulla olisi mahdollista tunnistaa tehtävään soveltuvia hakijoita ennalta määriteltyjen kriteerien perusteella, mikä vähentää subjektiivisten valintapäätösten vaikutusta ja lisää rekrytoinnin systemaattisuutta.

Haastatteluissa nousi erityisesti ajatus siitä, että monimuotoisuuden näkökulmasta tekoäly voisi auttaa tekemään objektiivisempia valintoja. Tämä johtuen siitä, että se perustaa päätöksensä määriteltyihin kriteereihin eikä esimerkiksi rekrytoijan vireystilaan tai mielikuviin hakijoista. Oikeudenmukaisuus ja monimuotoisuus lisääntyisivät mahdollisesti, sillä tekoäly pystyy seulomaan hakijat ilman henkilökohtaisia ennakkoluuloja tai virhearvioita. Haastateltavat pohtivat, että tämä voisi puolestaan tehdä valintaprosessista entistä tarkempaa. Myös rekrytoijien tiedostamattomat ennakkoluulot jäisivät tekoälyn käytössä pois rekrytoinnin tekemisestä.

> *"Objektiivisuus todennäköisesti lisääntyy, jos arvioinnin suorittaa tekoäly eikä ihminen. Tämä voisi myös edistää monimuotoisuutta, sillä päätökset perustuisivat ennalta määriteltyihin kriteereihin ilman inhimillisiä ennakkoluuloja."*

Haastatteluissa nousi esiin, että tekoälyn hyödyntämiseen tarkkuuden kannalta liittyy myös haasteita. Haastateltavat totesivat, että vaikka tekoäly voi tehokkaasti tunnistaa hakijoita määriteltyjen kriteerien perusteella, pehmeiden taitojen, motivaation ja persoonallisuuden arviointi voi olla haasteellista. Haastateltavien mukaan pehmeiden taitojen kaltaiset piirteet arvioidaan yleensä ihmisten toimesta, eikä tekoälyllä ole välttämättä algoritmeja, joilla niitä voisi tarkastella yhtä luotettavasti. Tämä voi johtaa siihen, että päteviä, mutta ei suoraviivaisesti hakukriteereihin sopivia hakijoita saatetaan karsia pois liian aikaisessa vaiheessa. Myöskään juuri parhaimpia hakijoita ei välttämättä löydä, jos tekoäly karsii pelkästään faktaan perustuvalla tiedolla, kuten työkokemuksen määrällä. Tämä vuoksi haastateltavat toi ilmi, että tekoäly voisi olla hyödyllisempi rekrytoinnin tukena, mutta ei itsenäisenä päätöksentekijänä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ihmisen tulisi tehdä päätös aina loppujen lopuksi sekä mahdollisuuksien mukaan tarkistaa tekoälyn tuottamia tuloksia.

> *"Ihmisen tekemässä rekrytoinnissa inhimillinen näkökulma voi johtaa siihen, että hakija, joka ei ehkä vaikuta paperilla erityisen vahvalta, osoittautuukin erinomaiseksi työntekijäksi. Toisaalta voi myös käydä päinvastoin. Saatamme käyttää aikaa hakijaan, joka vaikuttaa lupaavalta, mutta ei lopulta sovikaan tehtävään."*

> *"Inhimillisyys on merkittävä tekijä hakemusten käsittelyssä, eikä sitä voida täysin ohjelmoida tekoälyyn. Käytännössä on mahdotonta opettaa koneelle aitoa inhimillisyyttä. Jotta tekoäly voisi toimia edes hieman inhimillisemmin, sen käyttöä pitäisi osata ohjata erittäin tarkasti ja määritellä sen toimintaperiaatteet huolellisesti."*

Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että tekoäly tuo rekrytointiin objektiivisuutta ja systemaattisuutta, mutta sen rajoitteet näkyvät erityisesti kokonaisvaltaisen potentiaalin arvioinnissa. Haastateltavien mukaan teknologia soveltuu parhaiten tukemaan päätöksentekoa, kun taas pehmeiden taitojen, motivaation ja persoonallisuuden arviointi edellyttää edelleen ihmisen harkintaa. Näin ollen tekoäly ei korvaa rekrytoijaa, vaan toimii työkaluna, joka täydentää hakijoiden arviointia. Tärkeäksi tulokseksi nousi kuitenkin se, että oikein hyödynnettynä tekoäly voi vähentää tiedostamattomien ennakkoluulojen vaikutusta ja tukea monimuotoisempaa ja oikeudenmukaisempaa hakijavalintaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka tekoäly tuo rekrytointiin objektiivisuutta ja tarkkuutta, sen kyky arvioida hakijan kokonaisvaltaista potentiaalia herättää kysymyksiä. Tekoäly voi tehokkaasti karsia hakijoita määriteltyjen kriteerien pohjalta, mutta sen haasteena on pehmeiden taitojen, motivaation ja persoonallisuuden arviointi, joita ei voida helposti algoritmisesti mallintaa. Tämä voi johtaa siihen, että potentiaalisia, mutta ei suoraviivaisesti kriteerit täyttäviä hakijoita jää huomiotta. Haastateltavat näkivätkin tekoälyn ensisijaisesti rekrytointia tukevana työkaluna, jonka tuottamaa tietoa tulisi täydentää ihmisen tekemällä laadullisella arvioinnilla. Inhimillinen harkinta nähtiin edelleen olennaisena osana oikeudenmukaista ja onnistunutta rekrytointiprosessia. Haastateltavat nostivat kuitenkin tärkeäksi tulokseksi sen, että tekoälyllä on mahdollista lisätä rekrytoinnin objektiivisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Samalla se vähentää tiedostamattomien ennakkoluulojen vaikutusta tukemalla monimuotoisempaa hakijavalintaa.

5.3 Koettu helppokäyttöisyys

Koettu helppokäyttöisyys on keskeinen tekijä tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönotossa rekrytoinnissa. Se kuuluu Chatterjeen ym. (2021, 2) TAM-TOE-mallin teknologia puoleen, jossa tarkastellaan esimerkiksi käytön sujuvuutta sekä helppokäyttöisyyttä. Koettu helppokäyttöisyys nostaa pohdintaan erityisesti sen, kuinka helposti teknologia on otettavissa käyttöön ja tätä kautta ymmärrettävissä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että organisaatioissa korostuu erityisesti tekoälyn käytön sujuvuus, sen vaivattomuus, automaatio sekä käyttäjien omat motivaatiot

Taulukko 2. Yhteenveto tutkimustuloksista liittyen koettuun helppokäyttöisyyteen.

Koetun helppokäyttöisyyden tekijät	Keskeinen sisältö
Helppokäyttöisyys	- Järjestelmän oltava intuitiivinen ja helposti opittava. - Integrointi nykyisiin järjestelmiin sujuvuuden takaamiseksi. - Liian monimutkainen käyttö voi vähentää hyödynnettävyyttä.
Motivaatio	- Käytön helppous lisää työntekijöiden motivaatiota. - Monimutkaisuus voi lisätä muutosvastarintaa. - Tekoälyn nähtävä tukevan, ei uhkaavan työpaikkoja.
Automaatio	- Tekoälyn tulisi toimia taustalla ilman manuaalista ohjausta. - Yksinkertainen käyttö lisää tehokkuutta. - "Muutama klikkaus = automaatio hoitaa loput" -ajattelu suositeltavaa.
Toimintalogiikan ymmärtäminen	- Käyttäjien on ymmärrettävä tekoälyn päätöksentekoprosessi. - Vinoumat ja automaattiset virheet voivat jäädä huomaamatta. - Liiallinen luottamus tekoälyyn voi heikentää rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuutta.

5.3.1 Helppokäyttöisyys

Tekoälyjärjestelmien koettu helppokäyttöisyys nousi merkittäväksi tekijäksi haastatteluissa. Haastateltavat kokivat, että rekrytointityön nopeuden ja sujuvuuden takaamiseksi järjestelmän tulisi olla mahdollisimman helppoa käyttää. Haastava järjestelmä olisi vain kuormitus arjessa, jolloin sen hyödyntäminen olisi todennäköisesti vähäisempää. Helppokäyttöisyys nousi aineistossa keskeiseksi edellytykseksi tekoälyratkaisujen laajamittaiselle käyttöönotolle rekrytoinnissa. Järjestelmien toivottiin olevan mahdollisimman yksinkertaisia ja intuitiivisia, jotta niiden käyttö olisi vaivatonta sekä omaksuminen tapahtuisi sujuvasti. Haastatteluissa painotettiin erityisesti sitä, että tekoälyohjelmien tulisi integroitua saumattomasti jo käytössä oleviin rekrytointijärjestelmiin. Haastateltavien mukaan tekoälyohjelman käyttö koettaisiin raskaaksi, jos se toimisi irrallisena sovelluksena tai edellyttäisi manuaalista tietojen siirtelyä eri ohjelmien välillä. Tällöin sen koetut hyödyt jäisivät vähäisiksi. Tällaiset ratkaisut voisivat lisätä työn kuormittavuutta ja jopa virheiden määrää, mikä vähentäisi niiden houkuttelevuutta arjen työssä.

"Koska ei ole varmaa, kuinka tuttu teknologia on eri käyttäjille, sen tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen ottaa käyttöön sekä helppo kouluttaa ja omaksua. (--) On tärkeää, että käyttöönotto ei vaadi useiden tuntien koulutusta, sillä pitkät koulutukset voivat heikentää osallistujien motivaatiota ja sitoutumista."

"On erittäin tärkeää, että järjestelmä on mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen ilman tarpeettomia monimutkaisuuksia. Yhtenäinen käyttötapa on olennaista, jotta kaikki hyödyntäisivät sitä samalla tavalla. Jos käyttöön muodostuu erilaisia tyylejä, se voi lisätä riskejä ja vaikuttaa rekrytointiprosessin laatuun, mahdollisesti johtamalla merkittäviin eroihin lopputuloksissa."

Aineiston perusteella helppokäyttöisyys ei näyttäytynyt vain teknisenä ominaisuutena, vaan sen koettiin ratkaisevan myös järjestelmän käyttöönoton menestystä. Haastateltavat toivat esiin, että jos tekoälyratkaisu ei sulautuisi vaivattomasti nykyisiin järjestelmiin, seurauksena voisi olla työn kuormittuminen, tietokatkokset ja vastarinta uuden teknologian käyttöön. Selkeä käyttöjärjestelmä ja yhtenäinen toimintatapa nähtiin siksi paitsi käytettävyyden myös henkilöstön sitoutumisen edellytyksinä. Tämä viittaa siihen, että teknologian onnistunut hyödyntäminen kytkeytyy vahvasti sen koettuun arvoon arjen työssä.

5.3.2 Motivaatio

Haastatteluista kävi ilmi, että helppokäyttöisyydellä on myös suora vaikutus työntekijöiden motivaatioon tekoälyn hyödyntämisessä. Mikäli tekoäly koetaan vaikeaselkoiseksi tai sen käyttö vaatii paljon vaivaa, työntekijät eivät välttämättä motivoidu sen käytöstä. Tämä voi myös nostattaa organisaatiossa muutosvastarintaa. Puolestaan helppokäyttöinen tekoäly kannustaa ja motivoi työntekijöitä hyödyntämään järjestelmää vaivattomammin. Tämän vuoksi järjestelmän selkeys ja yksinkertaisuus nousivat keskeisiksi tekijöiksi tekoälyn käyttöönotossa. Erityisesti huomio kiinnittyi siihen, että tekoälyn on oltava looginen ja helposti lähestyttävä kaiken tasoisille käyttäjille. Motivaatioon vaikuttaa myös huomattavasti se, kuinka järjestelmä tuodaan ja esitetään organisaatiossa. Aineiston perusteella osa haastateltavista kokivat tekoälyn täysin positiivisena mahdollisuutena.

> *"Näen tekoälyn vahvana työkaluna rekrytoinnissa, mutta sen käyttöönottamisen ja hyödyntämisen tulisi olla mahdollisimman helppoa. Järjestelmän ei tulisi olla liian monimutkainen tai vaikeasti saavutettavissa, vaan sen tulisi olla helposti käytettävissä ilman liiallista tarpeetonta opettelua."*

Aineistossa nousi esiin myös huoli tekoälyn vaikutuksista työpaikkoihin. Tekoälyn tuomat hyödyt voivat saman aikaisesti vähentää työpaikkoja tai muuttaa työnkuvia merkittävästi. Tämä koettiin joissain tapauksissa uhkana omalle työlle ja asemalle organisaatiossa. Tällaiset pelot voivat vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon sekä siihen, kuinka myönteisesti he suhtautuvat tekoälyratkaisujen käyttöönottoon. Jos teknologia mielletään mahdollisena riskinä itselle, sen omaksuminen voi hidastua ja uuden järjestelmän hyödyntäminen jäädä puolitiehen, vaikka sen tuomat hyödyt olisivat selkeitä.

> *"On aina pohdittava, missä määrin työn automatisointi ja tekoälyn hyödyntäminen vaikuttavat työpaikkojen säilymiseen. Jos tekoäly korvaa merkittävän osan tehtävistä, herää kysymys, kuinka todennäköistä on, että se vaikuttaa myös omaan työllistymiseen tulevaisuudessa."*

> *"Tekoälyn käyttöönotossa työntekijä tavallaan harjoittelee sen käyttöä ja tiedostaa, että se voi tulevaisuudessa vähentää hänen työmääräänsä. Tämä herättääkin kysymyksen, tuleeko työpaikkoja ylipäätään olemaan samalla tavalla tulevaisuudessa? Tämä voi puolestaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon, sillä tekoälyn rooli saattaa herättää epävarmuutta työn jatkuvuuden kannalta."*

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat sekä järjestelmän käytettävyys että sen koetut vaikutukset omaan työhön ja työpaikan pysyvyyteen. Aineiston mukaan teknisesti sujuva ja helppokäyttöinen järjestelmä voi vahvistaa myönteistä suhtautumista ja madaltaa kynnystä omaksua uutta teknologiaa, kun taas haastava järjestelmä tai epävarmuus työpaikkojen säilymisestä voi heikentää motivaatiota ja lisätä vastarintaa. Tämän vuoksi organisaation rooli ja toiminta korostuu. Tekoälyn käyttöönoton perustelut, avoin viestintä ja koulutus voivat haastateltavien mukaan ratkaista, nähdäänkö tekoäly mahdollisuutena vai uhkana.

5.3.3 Automaatio

Lisäksi haastatteluissa pohdittiin tekoälyjärjestelmän ja automaation suhdetta. Jotkut haastateltavat pitivät tärkeänä, että tekoäly ei vaadi aktiivista ohjaamista, vaan toimii taustalla automatisoidusti. Jos automaatio on todella intuitiivinen ja näkymätön, sen koettiin parantavan koettua helppokäyttöisyyttä. Tällöin ei ole välttämätöntä, että yksittäisten työntekijöiden edes tarvitsisi tietää, miten automaatio toimii. Aineistossa nousi esiin ajatus siitä, että järjestelmän toivotaan toimivan siten, että käyttäjältä vaaditaan vain muutama yksinkertainen toimenpide, minkä jälkeen automaatio hoitaa loput. Haastatteluiden perusteella automaation kyky hoitaa tehtävät taustalla nähtiin keskeisenä tekijänä, joka helpottaa järjestelmän käyttöä ja madaltaisi sen omaksumisen kynnystä.

> *"Tekoälyn tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja helppokäyttöinen, jotta rekrytoijan ei tarvitsisi suorittaa monimutkaisia toimenpiteitä tai useita klikkauksia. Järjestelmän tulisi hoitaa tehtävänsä itsenäisesti, automatisoiden prosessia ja vähentäen manuaalista työtä."*

> *"Tekoälyn tulisi toimia aktiivisesti taustalla ilman, että sitä tarvitsee jatkuvasti ohjata manuaalisesti. Ihanteellisesti se olisi jatkuvasti toimiva järjestelmä, joka hyödyntää ennalta määriteltyjä hakusanoja tai muita kriteereitä ja suorittaa tehtävänsä automaattisesti ilman erillisiä käskyjä."*

Edellisten havaintojen pohjalta voidaan korostaa, että helppokäyttöisyyden kannalta ei riitä, että järjestelmä on teknisesti toimiva. Haastateltavat painottivat, että automaation on oltava niin huomaamaton ja sulavasti käyttöjärjestelmään integroitunut, ettei se lisää ylimääräisiä vaiheita työnkulkuun. Juuri tällainen näkymätön automaatio nähtiin tekijänä, joka voi ratkaisevasti tukea teknologian käyttöönottoa ja sen hyväksyntää työyhteisössä.

5.3.4 Tekoälyn toimintalogiikan ymmärtämisen merkitys

Haastateltavat toivat esiin huolen siitä, että tekoälyn päätöksentekoprosessin ymmärtämättömyys voi johtaa virheellisiin ja jopa syrjiviin rekrytointipäätöksiin. Tekoäly toimii ennalta määriteltyjen algoritmien ja tietokantojen perusteella, mutta ilman ihmisen tekemää tarkempaa arviointia järjestelmä voi tehdä virheitä, joita käyttäjä ei tunnista tai osaa korjata. Erityisesti esille nousi riski siitä, että käyttäjät saattavat luottaa sokeasti tekoälyn päätöksiin ilman kriittistä tar-

kastelua, mikä voi johtaa esimerkiksi pätevien hakijoiden perusteettomaan hylkäämiseen. Lisäksi haastateltavat ilmaisivat huolensa siitä, että hakijat voivat optimoida hakemuksensa tekoälyn suosimiin muotoihin ilman todellista osaamista. Tällaisessa tilanteessa tekoäly saattaa suosia tiettyä hakijaryhmää perusteettomasti, jos sen toimintaperiaatteita ei ymmärretä riittävän hyvin.

> *"Minua huolettaa se, että jos tekoälylle annetaan liikaa valtaa, ihmiset saattavat alkaa luottaa sen päätöksiin liikaa. Silloin voi käydä niin, että hyvät hakijat jäävät sen varjoon, kun heidän vahvuuksiaan ei huomata."*

> *"Riskit liittyvät siihen, että hakijoiden arviointi ei olisi täysin luotettavaa ja että tekoäly voisi karsia myös hyviä ehdokkaita. Sen vuoksi järjestelmään ei välttämättä voisi nojata täysin ilman ihmisen tekemää harkintaa."*

Aineistossa korostui myös riski päätösvallan siirtymisestä liiaksi tekoälylle ilman riittävää ihmisen tekemää tarkistusta. Jos käyttäjä ei ymmärrä, millä perusteilla tekoäly tekee päätöksiä, hän saattaa hyväksyä sen ratkaisut kritiikittä. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa rekrytointiprosessin virheet jäävät huomaamatta eikä niistä oteta vastuuta. Tämän vuoksi tekoälyn käyttö rekrytoinnissa edellyttää sen toimintaperiaatteiden tuntemusta ja kriittistä arviointia, jotta päätöksenteko säilyy oikeudenmukaisena ja inhimillisen harkinnan tukemana.

> *"Jos tekoäly on järjestelmä, jota ei ymmärretä lainkaan, voi syntyä haasteita. Lisäksi on ihmisiä, jotka eivät välttämättä halua perehtyä siihen, mikä voi entisestään vaikeuttaa sen hyödyntämistä."*

> *"Kuten kaikissa asioissa, ihmiset ovat erilaisia. Kaikki eivät ymmärrä teknisiä asioita. Itsellenikin tekoäly tuntui aluksi hieman vieraalta, ja pohdin, haluanko edes ryhtyä käyttämään sitä."*

Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että tekoälyn käytön helppous ja sen hyödyllisyys rekrytoinnissa riippuvat useista tekijöistä. Käyttäjien motivaatio, järjestelmän selkeys ja automaation tarjoamat mahdollisuudet muodostavat yhdessä perustan sille, että tekoälyä voidaan hyödyntää sujuvasti. Organisaation kannalta on tärkeää huomioida nämä tekijät huolellisesti ja suunnitella niiden mukaisesti käyttöönotto, jotta henkilöstöanalytiikkaratkaisut integroituvat rekrytointiprosessiin tehokkaasti ja niiden käyttö koetaan aidosti hyödylliseksi.

5.4 Organisatoriset tekijät

Organisatoriset tekijät ovat keskeinen tekijä tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönotossa ja hyödyntämisessä rekrytointiprosessissa. Haastatteluaineistosta ilmeni, että organisaatioiden yleinen suhtautuminen tekoälyn hyödyntämiseen on pääosin positiivinen, mutta päätöksenteon hierarkkisuus ja monikansallinen organisaation toimintalogiikka voivat muodostaa käyttöönotolle haasteita. Aineiston perusteella organisaatiotekijät, kuten organisaatiokulttuuri, resurssit, koulutus ja johdon tuki, olivat keskeisiä tekoälyratkaisujen omaksumisessa. Nämä samat tekijät korostuivat myös Chatterjee ym. (2021) TAM-TOE-mallissa.

Taulukko 3. Yhteenveto tutkimustuloksista liittyen organisatorisiin tekijöihin

Organisatoriset tekijät	Keskeinen sisältö
Organisaatiokulttuuri	- Avoimuus uusille teknologioille ja kehitysmyönteisyys edistävät käyttöönottoa. - Skeptisyys ja muutosvastarinta voivat hidastaa prosessia. - Menestys riippuu työntekijöiden sitouttamisesta sekä muutosvalmiudesta.
Resurssit	- Suuremmat organisaatiot voivat investoida tekoälyyn helpommin. - Budjetti ja koulutustarpeet voivat hidastaa käyttöönottoa. - Tekoäly voi säästää resursseja pitkällä aikavälillä, mutta vaatii strategista päätöksentekoa.
Valmius ja koulutus	- Käyttäjäryhmien valmiudet vaikuttavat onnistumiseen. - Nuoremmat omaksuvat tekoälyn helpommin, vanhemmilla voi olla enemmän haasteita. - Koulutuksen ja käytön tuen oltava selkeää ja jatkuvaa.
Johdon rooli	- Johto vaikuttaa ratkaisevasti käyttöönoton onnistumiseen. Suunnannäyttäminen. - Myönteinen suhtautuminen ja panostus edistävät sitoutumista. - Hierarkkinen päätöksenteko voi hidastaa etenemistä kansainvälisissä yrityksissä.
Tekoäly ja hakijakokemus	- Liiallinen automaatio voi heikentää hakijakokemusta. - Inhimillisen vuorovaikutuksen puute voi vaikuttaa negatiivisesti työnantajamielikuvaan. - Tekoälyn tulee tukea, ei korvata ihmistä rekrytoinnissa.

Tekoälyn vaikutus työpaikkoihin	- Voi vähentää rekrytointiin liittyviä rutiinitehtäviä. - Herättää huolta työpaikkojen säilymisestä pitkällä aikavälillä. - Tekoäly nähdään työkaluna, mutta sen rooli organisaatioissa vaatii tarkkaa suunnittelua.

5.4.1 Organisaatiokulttuuri

Haastattelujen perusteella organisaatiokulttuuri näyttäytyi keskeisenä vaikuttavana tekijänä tekoälyn käyttöönotossa. Avoimuus uusille teknologioille, kehitysmyönteisyys ja kokeilunhalu korostuivat haastatteluissa tekoälyn käyttöönottoa edistävinä piirteinä. Erityisesti yrityksissä, joissa kilpailuetua haetaan teknologisen kehityksen avulla, suhtautuminen tekoälyyn kuvattiin myönteiseksi. Toisaalta haastatteluissa tuli esiin myös kyseenalaistava asenne, joka liittyi ennen kaikkea tekoälyyn liitettyihin riskeihin. Tämä varovaisuus näkyi esimerkiksi siinä, että organisaatioissa haluttiin konkreettista näyttöä ratkaisujen toimivuudesta ennen laajempaa käyttöönottoa. Lisäksi osa haastatelluista kertoi, että vaikka yksittäiset työntekijät voivat olla kiinnostuneita tekoälyn mahdollisuuksista, kun kyseessä on suuri organisaatio, ilmenee usein myös skeptisyyttä ja muutosvastarintaa. Haastateltavat korostivat, että tekoälyn käyttöönotto ei rajoitu pelkästään teknisiin ratkaisuihin, vaan edellyttää myös organisaatiokulttuurin muutosta, jossa kokeilunhalu ja kehitysmyönteisyys ovat keskeisessä asemassa.

Muutosvalmius koettiin haastateltavien toimesta keskeiseksi osaksi organisaatiokulttuuria ja se mahdollistaa tekoälyn onnistuneen käyttöönoton. Avoimuus uusille kokeiluille on tärkeää, vaikka se toisinaan voisi merkitä lisäkustannuksia tai epäonnistumisen riskiä. Organisaation on uskallettava tehdä päätöksiä ilman pelkoa täydellisestä lopputuloksesta. Samalla kiinnostus uusiin työkaluihin ja ratkaisuihin, jotka voivat parantaa prosesseja ja helpottaa työntekoa, tukee kehitystä ja edistää jatkuvaa oppimista. Näin avoimuus ja kehitysmyönteisyys muodostavat perustan tekoälyn hyödyntämiselle organisaatiossa.

> *"Tekoälyn käyttöönotossa on tärkeää, että organisaatio on avoin uusille kokeiluille, vaikka se saattaisi aiheuttaa kustannuksia tai jopa epäonnistumisia. On olennaista, että uskalletaan tehdä päätöksiä ilman pelkoa siitä, ettei lopputulos ole välttämättä täysin onnistunut."*

"On varmasti hyvä asenne olla avoin uusille teknologioille, testata erilaisia ratkaisuja ja antaa niille mahdollisuus. Kiinnostus työkaluihin ja ratkaisuihin, jotka parantavat prosesseja ja helpottavat työntekoa, on keskeistä kehityksen kannalta."

Muutokset herättävät vastustusta erityisesti organisaatiossa, joissa on totuttu perinteisempiin toimintatapoihin. Haastateltavat toivat esiin, että tekoälyn käyttöönotto edellyttää muutosmyönteistä kulttuuria ja työntekijöiden sitouttamista uudistukseen. Haastateltavat kertoivat, että organisaatiot, jotka ovat tottunut perinteisiin teknologioihin sekä toimintamalleihin, on usein vaikeampi omaksua uusia teknologioita. Organisaatioiden, jotka hyödyntävät tekoälyä, on tärkeää edistää ilmapiiriä, jossa teknologiset uudistukset nähdään kehitysmahdollisuutena eikä uhkana.

"Suuressa organisaatiossa on luonnollisesti erilaisia suhtautumistapoja tekoälyn käyttöönottoon, ja uskon, että meilläkin näkemykset asiasta vaihtelevat."

"On hienoa, että tällaisia uudistuksia kehitetään, mutta suhtaudun itse niihin varauksella, erityisesti silloin, kun kyse on täysin digitaalisista tai teknologisista muutoksista."

"Toki, jos tekoäly on käsitteenä sellainen, ettei sitä ymmärretä lainkaan, tai jos on ihmisiä, jotka eivät edes halua ymmärtää sitä, voi sen käyttöönotto olla haastavaa."

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa ratkaisevasti tekoälyn käyttöönoton onnistumiseen. Avoimuus, kehitysmyönteisyys ja kokeilunhalu tukevat uuden teknologian omaksumista, kun taas varovaisuus ja skeptisyys voivat hidastaa kehitystä. Erityisesti perinteisiin tottuneissa organisaatioissa muutos voi kohdata vastarintaa, minkä vuoksi johdon ja henkilöstön sitouttaminen on keskeistä. Ilman selkeää näyttöä tekoälyn hyödyistä organisaatiot saattavat lykätä sen käyttöönottoa. Tämän vuoksi on tärkeää rakentaa ilmapiiriä, jossa teknologiset uudistukset nähdään mahdollisuutena kehittyä, ei uhkana.

5.4.2 Resurssit

Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että tekoälyn käyttöönottoon vaikuttavat merkittävästi sekä taloudelliset että inhimilliset resurssit. Useat haastateltavat toivat esiin, että suuremmilla organisaatioilla on usein paremmat mahdollisuudet investoida tekoälyratkaisuihin, kun taas pienemmät yritykset kohtaavat herkemmin taloudellisia rajoitteita. Budjetin ohella esiin nousi

kuitenkin muita haasteita, kuten käyttöönottoon liittyvät kustannukset ja henkilöstön koulutustarpeet, jotka voivat viivästyttää prosessia. Haastatteluissa korostui työntekijöiden teknologisen osaamisen vaihteleva taso, minkä vuoksi koulutuksen ja perehdytyksen nähtiin olevan keskeisiä onnistuneelle käyttöönotolle. Useiden osallistujien mukaan tekoälyllä on potentiaalia helpottaa rekrytointiprosesseja, mutta sen hyödyntäminen edellyttää johdon panostusta osaamisen kehittämiseen ja resurssien kohdentamiseen. Lisäksi haastateltavat kuvasivat, että kilpailupaine vaikuttaa vahvasti organisaatioiden päätöksentekoon. Teknologian hyödyntämisen ja taloudellisten riskien välillä joudutaan tasapainottelemaan, ja investointeja harkitaan strategisesti sen mukaan, milloin tekoäly tuo todellista lisäarvoa liiketoiminnalle. Näin ollen haastattelujen perusteella tekoälyn käyttöönotto ei näyttäydy vain resurssikysymyksenä, vaan myös strategisena valintana, joka edellyttää organisaatioilta valmiutta muutokseen, johdon tukea sekä työntekijöiden koulutusta ja sitouttamista uuteen teknologiaan.

Rekrytointikustannusten osalta haastateltavat mainitsevat, että tekoälyn tuomat säästöt ovat vaikeasti arvioitavissa. Lyhyellä aikavälillä tekoälyjärjestelmän käyttöönotto voi vaatia investointeja, mutta pitkällä aikavälillä se voi vapauttaa rekrytoijien aikaa ja parantaa prosessien sujuvuutta. Vapautuva aika voidaan kohdentaa syvällisempään hakija-arviointiin, kuten henkilökohtaisiin haastatteluihin, mikä voi parantaa rekrytointipäätösten laatua ja vähentää niin sanottuja virherekrytointeja. On myös täysin mahdollista, että järjestelmä ei toimi halutulla tavalla tai sitä ei aktiivisesti käytetä, jolloin siitä voisi pahimmassa tapauksessa tulla organisaatiolle vain suuri kuluerä.

> *"Rekrytointien hakuaikana voi olla käsiteltävänä useita prosesseja samanaikaisesti, jolloin hakemuksia kertyy runsaasti. Jos tekoäly hoitaisi alkuvaiheen karsinnan ja jättäisi rekrytoijalle esimerkiksi vain parikymmentä hakemusta jatkokäsittelyyn, säästö olisi merkittävä. Tämä voisi tarkoittaa jopa satojen työtuntien säästymistä vuoden aikana."*

Tekoälypohjaiset työkalut voivat tehostaa rekrytointiprosessia monin tavoin, erityisesti hakuilmoitusten laatimisessa ja viestinnän automatisoinnissa. Haastateltavat toivat esiin, että tekoälyä voidaan hyödyntää työpaikkailmoitusten optimoinnissa ja hylkäysviestien personoinnissa. Tämä ei ainoastaan säästä rekrytointiasiantuntijoiden aikaa, vaan myös parantaa työnantajamielikuvaa. Automatisoidut tukitoimet voivat vapauttaa resursseja rekrytointiprosessin muihin vaiheisiin, mutta samalla on tärkeää varmistaa, ettei hakijakokemus muutu liian persoonattomaksi. Tekoäly mahdollistaa myös hakemustietojen laajamittaisen analysoinnin,

jonka avulla olisi mahdollista tunnistaa esimerkiksi aikaisemmin organisaatiossa työskennelleet hakijat. Tämä voi tukea strategista rekrytointia ja parantaa hakijamäärän hallintaa, mutta edellyttää huolellista suunnittelua, jotta tekoäly tukee rekrytointia ihmislähtöisesti eikä pelkästään tehokkuuden näkökulmasta.

> *”Mietin, että jos hakijoiden joukossa on joku, joka on aiemmin työskennellyt meillä ja siitä löytyy maininta hakemuksesta. Osaisiko tekoäly tunnistaa tällaiset tapaukset? Luulisin, että tällaisia tietoja pitäisi kuitenkin lisätä järjestelmään jatkuvasti, jotta se oppisi poimimaan ne. Alkuvaiheessa tekoälyn käyttö saattaisi vaatia melko paljon harjoittelua, ja tärkeää olisi huolehtia siitä, ettei hakijakokemus kärsi prosessin aikana.”*

> *”Koko yrityksen näkökulmasta tekoäly voisi olla erityisen hyödyllinen datan analysoinnissa. Sen avulla voitaisiin käsitellä ja hyödyntää tietoa tehokkaammin. Lisäksi tekoälyn käyttö voisi vapauttaa aikaa muista tehtävistä, jolloin resursseja voitaisiin kohdentaa paremmin muihin työtehtäviin.”*

> *”En usko, että taloudelliset resurssit ovat merkittävä este tekoälyn käyttöönotolle. Keskeisempää on se, että sen hyödyllisyys pystytään osoittamaan konkreettisesti. Kun tekoälyn tuomat edut ovat selkeitä, sen käyttöönotto ei todennäköisesti kohtaa suuria ongelmia.”*

> *”Tekoälyä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi hakuilmoitusten laatimisessa, haastattelurunkojen suunnittelussa tai viestipohjien kirjoittamisessa. Koska tällaiset tehtävät vievät tietyn x määrän aikaa, tekoälyn avulla materiaalien työstämistä voitaisiin nopeuttaa merkittävästi.”*

Haastatteluaineistosta nousi esiin, että tekoälyn käyttöönottoon vaikuttavat paitsi taloudelliset ja inhimilliset resurssit myös organisaation strateginen harkinta ja valmius muutokseen. Useiden haastateltavien mukaan suuremmilla organisaatioilla on usein paremmat mahdollisuudet investoida tekoälyratkaisuihin, kun taas pienemmät yritykset kohtaavat herkemmin taloudellisia ja osaamiseen liittyviä esteitä. Haastateltavat painottivat myös koulutustarpeita ja työntekijöiden teknologista valmiutta, sillä ilman johdon panostusta henkilöstön kouluttamiseen ja sitouttamiseen käyttöönotto voi jäädä vajaaksi. Tekoälyn hyötyinä nähtiin erityisesti ajan vapautuminen ja prosessien sujuvoittaminen, mutta samalla korostettiin, että näiden vaikutusten mittaaminen on lyhyellä aikavälillä hankalaa. Samalla tuotiin esiin, että teknologian on tuotet-

tava lisäarvoa ilman, että hakijakokemus kärsii tai järjestelmä jää vähälle käytölle. Haastateltavien näkemyksissä tekoälyn käyttöönotto ei siis näyttäytynyt pelkästään resurssikysymyksenä, vaan kokonaisvaltaisena strategisena päätöksenä. Se tulee edellyttää tasapainoilua hyötyjen, kustannusten ja inhimillisten näkökulmien välillä.

5.4.3 Valmius ja koulutus

Haastatteluaineistossa korostui, että eri käyttäjäryhmien valmiudet vaikuttavat merkittävästi tekoälyn käyttöönottoon. Aineistossa pohdittiin, että nuoremmat ja teknologiaan tottuneemmat työntekijät suhtautuvat tekoälyn käyttöönottoon usein myönteisemmin, kun taas vanhemmat ja pidempään rekrytointia tehneet saattavat kohdata enemmän haasteita uuden järjestelmän omaksumisessa. Tämä korostaa erityisesti koulutuksen ja tuen merkitystä. Haastatteluissa ilmeni, että vaikka tekoälyjärjestelmät sinänsä nähtiin helppokäyttöisinä, vaatii niiden tehokas hyödyntäminen alkuvaiheessa koulutusta ja siihen panostamista. Koulutuksen tulisi olla käytännönläheistä ja helposti omaksuttavaa. Pitkät ja monimutkaiset koulutusprosessit voivat heikentää motivaatiota, minkä vuoksi tekoälyn käytön opettelun tulisi olla mahdollisimman selkeää ja tehokasta.

> *”Olen huomannut, että mitä nuorempi ihminen on, sitä helpommin hän omaksuu ja sisäistää uusia teknologioita. Sen sijaan vanhemmilla ihmisillä voi olla enemmän vastahakoisuutta tekoälyn käyttöä kohtaan. Esimerkiksi omien vanhempieni kohdalla uskon, etteivät he haluaisi käyttää sitä lainkaan.”*

> *“Tärkeintä olisi, että organisaatiolla on sille räätälöity tekoälyohjelma, jota kaikki käyttävät yhtenäisesti. Lisäksi ohjelman käyttö tulisi opettaa koko henkilöstölle, jotta sen hyödyntäminen olisi sujuvaa ja yhdenmukaista.”*

Erityisesti korostettiin pääkäyttäjien roolia, joiden tehtäväksi nähtiin koulutuksen koordinointi ja jatkuva tukitoiminta organisaation sisällä. Pääkäyttäjien odotettiin toimivan asiantuntijoina, joihin muut työntekijät voivat tarvittaessa tukeutua. Haastateltavat korostivat, että tällainen toimintatapa oli organisaatiossa jo entuudestaan vakiintunut. Uudet tehtävät ja järjestelmät otettiin lähes aina käyttöön pääkäyttäjien kautta. Tämän vuoksi haastateltavat arvioivat, ettei tekoälypohjaisen järjestelmän käyttöönotto poikkeaisi merkittävästi tästä tavasta. Organisaation koulutusprosessit ovat olleet aiemmin onnistuneita, ja uudet järjestelmät on otettu vastaan positiivisesti. Kuitenkin tekoälypohjaisten järjestelmien kohdalla osa haastateltavista koki, että käyttö

vaatii enemmän perehdytystä, sillä sen toiminnallisuudet voivat olla monimutkaisempia kuin perinteisissä rekrytointityökaluissa. Käyttöönottoprosessin koettiin helpottuvan, jos tekoälyjärjestelmät integroitaisiin jo olemassa oleviin rekrytointijärjestelmiin, jolloin käyttöjärjestelmä pysyisi tutumpana ja helpommin omaksuttavana.

> *”On tärkeää, että koulutuksen jälkeen tarjotaan myös jatkotukea, eikä vain jätetä käyttäjiä yksin järjestelmän kanssa. Tarvittaessa pitäisi olla mahdollisuus ottaa yhteyttä ja saada lisäohjeistusta, jotta tekoälyn käyttö sujuisi ongelmitta.”*

Aineistosta nousi eri käyttäjäryhmien teknologinen valmius vaikuttaa merkittävästi tekoälyn käyttöönottoon ja sen onnistumiseen. Nuoremmat ja teknologiaan tottuneemmat työntekijät suhtautuvat usein avoimemmin uusiin järjestelmiin, kun taas kokeneemmilla työntekijöillä voi esiintyä enemmän epävarmuutta tai vastarintaa. Tämä korostaa koulutuksen ja jatkuvan tuen merkitystä, erityisesti käyttöönoton alkuvaiheessa. Koulutuksen tulisi olla käytännönläheistä, selkeää ja helposti omaksuttavaa, jotta motivaatio säilyy ja järjestelmä saadaan tehokkaasti käyttöön. Pääkäyttäjien roolia pidettiin keskeisenä osana onnistunutta koulutusprosessia, sillä he voivat toimia tukihenkilöinä ja jakaa asiantuntemustaan muulle henkilöstölle. Lisäksi järjestelmän integroiminen osaksi jo olemassa olevia työkaluja nähtiin keinona madaltaa oppimiskynnystä ja lisätä käyttöhalukkuutta. Näin ollen koulutus ei ole vain tekninen tukitoimi, vaan olennainen osa organisaation muutosprosessia ja onnistunutta teknologian omaksumista.

5.4.4 Johdon rooli

Johdon rooli tekoälyn käyttöönotossa on aineiston perusteella merkittävä. Organisaation johto toimii suunnannäyttäjänä ja vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kuinka uusi teknologia otetaan vastaan. Johdon esimerkillisyys ja strateginen päätöksenteko määrittävät, kuinka tekoälyn mahdollisuudet konkretisoituvat organisaation käytännöissä. Haastatteluissa nousi esiin, että jos johto suhtautuu tekoälyyn myönteisesti ja panostaa sen hyödyntämiseen, on työntekijöiden helpompi hyväksyä uudet teknologiat osaksi työprosessejaan. Jos organisaation ylimmän johdon asenne on passiivinen tai skeptinen, työntekijöillä ei ole kannustimia omaksua uutta teknologiaa. Aineistosta nousi esiin näkemys, että jos johto ei itse käytä tai tue tekoälyratkaisuja, työntekijöiden on epätodennäköistä ottaa niitä omakseen. Tekoälyn käyttöönoton ei koettu olevan irrallinen kokeilu, vaan sen nähtiin vaativan strategista suunnittelua ja linjausten selkeää viestimistä

koko organisaatiolle. Haastateltavat toivat esiin, että johdon rooli ei rajoitu pelkkään teknologian hyväksymiseen. Johdon on myös aktiivisesti varmistettava, että investoinnit kohdistuvat tarkoituksenmukaisesti ja että tekoälystä saadaan todellista liiketoiminnallista hyötyä.

> *"Sanoisin, että johdolla on tässä varsin suuri rooli, erityisesti sen suhteen, miten he perustelevat, miksi tekoälyn käyttöönotto olisi hyödyllistä. Myös mahdollisiin huoliin tulisi osata vastata. Esimerkiksi silloin, jos työntekijät kokevat kouluttavansa konetta tekemään omaa työtään."*

Useissa haastatteluissa nousi esiin myös suurten ja monikansallisten organisaatioiden erityispiirteitä, jotka voivat hidastaa tekoälyn käyttöönottoa. Esimerkiksi päätöksenteon keskittyminen emoyhtiön tasolle nähtiin haasteena. Se voi vähentää paikallisten yksiköiden mahdollisuuksia viedä eteenpäin tekoälyhankkeita, vaikka paikallista tarvetta ja kiinnostusta olisikin. Lisäksi budjetointikäytännöt ja resurssien allokointi koettiin usein monimutkaisiksi erityisesti kansainvälisissä rakenteissa, joissa päätöksentekoprosessit ovat monivaiheisia. Haastateltavat painottivat, että johdon on määriteltävä, mistä resurssit tekoälyn käyttöönottoon saadaan, kuka vastaa niiden jakamisesta ja millä perusteella investointeja tehdään. Koska tekoälyratkaisut voivat edellyttää merkittäviä alkuinvestointeja, nähtiin tärkeänä, että johto ymmärtää myös niiden pitkän aikavälin hyödyt ja varmistaa, ettei panostuksista muodostu vain yksittäisiä kokeiluja.

> *"Toki tämä liittyy ehkä siihen, millaiset asiat ovat meidän päätettävissämme täällä Suomessa. Mutta kun kyseessä on näin suuri organisaatio, joka toimii kymmenissä maissa ja jonka emoyhtiö sijaitsee ulkomailla, ei meidän positiivinen suhtautumisemme välttämättä riitä. Tämäkin on sellainen asia, joka ei todennäköisesti ole meidän päätettävissämme, vaan päätökset tehdään jossain ihan muualla."*

Haastatteluissa korostui johdon tuen merkitys tekoälyn onnistuneessa käyttöönotossa. Esihenkilöiden rooli nähtiin keskeisenä erityisesti siinä, kuinka hyvin teknologia integroidaan osaksi organisaation arkea ja kuinka sitoutuneita työntekijät ovat sen hyödyntämiseen. Ilman johdon vahvaa sitoutumista sekä riittävää resurssien kohdentamista tekoälyn käyttöönottoon voi liittyä merkittäviä haasteita.

> *"Aiemmin keskustelimme motivaatiosta, ja uskon, että organisaation johdolla on merkittävä rooli tekoälyn onnistuneessa käyttöönotossa. Heillä on keskeinen vastuu budjetoinnista ja taloudellisista päätöksistä, mikä voi vaikuttaa heidän motivaatioonsa edis-*

tää tekoälyn integrointia. Johdon tehtävänä on myös perustella, miksi tekoälyn käyttöönotto olisi organisaatiolle hyödyllistä. (--) Tässä mielessä heidän roolinsa on erityisen tärkeä, sillä heidän tukensa ja päätöksensä voivat ratkaisevasti vaikuttaa teknologian käyttöönoton onnistumiseen."

"Näen johdon roolin erityisesti esimerkin näyttämisessä. Heidän suhtautumisensa tekoälyyn vaikuttaa koko organisaation asenteeseen. Jos johto suhtautuu myönteisesti ja kannustaa sen käyttöä, se voi edistää tekoälyn omaksumista koko työyhteisössä."

Haastateltavien mukaan johdon odotetaan paitsi ohjaavan strategista suuntaa myös luovan perustelut sille, miksi teknologiaa kannattaa hyödyntää. Tämä edellyttää sekä taloudellisten että ajallisten resurssien varaamista, jotta työntekijät voivat osallistua koulutuksiin ja opetella uusia käytäntöjä. Ilman johdon selkeää tukea ja näkyvää esimerkkiä tekoälyn käyttöönotto voi jäädä irralliseksi projektiksi, joka ei pääse aktiiviseksi osaksi päivittäisiä toimintatapoja.

"Johdon tulisi seistä tekoälyn käyttöönoton takana ja ottaa vastuuta sen edistämisestä. (--) Heidän tehtävänään ei ole ainoastaan määritellä, miten tekoälyä käytetään, vaan myös asettaa strateginen suunta ja varmistaa, että sen käyttöönottoon ollaan valmiita panostamaan. Tämä tarkoittaa sekä taloudellisia resursseja että sitoutumista kehitysprosessiin."

"Vaikka johdon ei välttämättä tarvitsisi itse käyttää tekoälyä päivittäisissä työtehtävissään, heidän vastuullaan on varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää sitä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että he järjestävät aikaa koulutuksille ja luovat edellytykset tekoälyn käyttöönotolle organisaatiossa."

"Johdon on tuettava tekoälyn käyttöönottoa vahvasti ja osoitettava sen olevan organisaatiolle hyödyllinen ratkaisu. Ilman johdon selkeää sitoutumista ja esimerkkiä työntekijät eivät välttämättä ota teknologiaa käyttöön. Tekoälyn hyödyntämisen tulee olla johdon strateginen linjaus, joka välittyy koko organisaatioon selkeinä toimintamalleina ja konkreettisina päätöksinä."

Aineistosta nousi vahvasti esiin näkemys, että organisaation johto on avainasemassa tekoälyn onnistuneessa käyttöönotossa. Haastateltavat korostivat johdon esimerkillisyyden, strategisen ajattelun ja selkeän sitoutumisen merkitystä erityisesti siinä, miten teknologia otetaan vastaan

työyhteisössä. Johdon myönteisen ja aktiivisen suhtautumisen nähtiin madaltavan muutosvastarintaa ja vahvistavan henkilöstön motivaatiota hyödyntää uutta teknologiaa. Toisaalta, mikäli johto on passiivinen tai suhtautuu epäilevästi, voi tekoälyn käyttöönotto jäädä irralliseksi kokeiluksi, jolla ei ole todellista vaikutusta organisaation toimintaan. Useissa haastatteluissa nousi esiin myös se, että erityisesti suurissa ja hierarkkisissa organisaatioissa päätöksentekoprosessit ja resurssien kohdentaminen voivat hidastaa käyttöönottoa. Tämä nähtiin tekijänä, joka entisestään korostaa suunnitelmallisen ja ennakoivan johtamisen merkitystä. Tekoälyratkaisujen implementoinnin katsottiin edellyttävän paitsi taloudellisia investointeja, myös pitkän aikavälin näkemyksellisyyttä, selkeitä viestintälinjauksia ja koulutusmahdollisuuksien varmistamista. Johdon roolina nähtiin olevan suotuisan ilmapiirin luominen teknologiselle muutokselle sekä sen osoittaminen konkreettisin toimin, että tekoäly nähdään organisaatiossa aidosti arvokkaana työkaluna.

5.4.5 Työkalusta uhkaksi

Haastatteluaineistosta nousi vahvasti esiin, että hakijat kaipaavat rekrytointiprosessissa inhimillistä kontaktia ja yksilöllistä huomioimista, sillä nämä tekijät muodostavat keskeisen osan positiivista hakijakokemusta. Vaikka tekoäly voi tehostaa prosesseja ja tuoda johdonmukaisuutta viestintään. Haastateltavat ilmaisivat huolensa siitä, että liiallinen automatisointi voi kaventaa vuorovaikutuksen laatua ja luoda tunteen etäisyydestä ja persoonattomuudesta. Jos hakemus jää järjestelmän teknisten kriteerien varaan ilman ihmisen arviointia, hakija voi kokea, ettei hänen potentiaaliaan ole nähty tai arvostettu. Erityisesti nuoremmat työnhakijat odottavat aitoa kiinnostusta ja henkilökohtaista kohtaamista, ja sen puuttuminen voi heikentää kokemusta merkittävästi. Tämän vuoksi tekoälyn roolin tulisi olla tukeva, ei korvaava, jotta hakijalle säilyy merkityksellinen ja arvostava kokemus.

> *”Hakijakokemuksen kannalta läpinäkyvyys on keskeistä. Voiko syntyä tilanne, jossa hakija kokee, että hänen hakemustaan ei ole edes käsitelty ihmisen toimesta, vaan se on automaattisesti hylätty tekoälyn perusteella? Hylkäysviestin saaminen ilman selkeää perustelua voi heikentää hakijan luottamusta rekrytointiprosessiin. Lisäksi, jos tekoäly hoitaa hakijaviestintää, alkuvaiheessa voi kestää kauan ennen kuin siihen osataan luottaa. (--) On myös tärkeää varmistaa, että tekoälyn tuottama viestintä on kielellisesti*

virheetöntä ja riittävän luonnollista, eikä vaikuta liian mekaaniselta tai robotin kirjoittamalta. Vaikka tekoäly todennäköisesti pystyy tuottamaan sujuvaa tekstiä, kysymys kuuluu, tuntuuko se lopulta aidolta ja yrityksen brändiin sopivalta?"

"Hakijakokemus on erittäin tärkeä, ja tekoälyn käyttöönotossa on varmistettava, ettei se heikennä tätä kokemusta. On tärkeää säilyttää vaikutelma siitä, että prosessin taustalla on edelleen ihminen, eikä rekrytointia hoideta täysin automaattisesti."

Samalla haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, että liian automatisoitu ja mekaaniseksi koettu viestintä voi heikentää työnantajamielikuvaa. Vaikka tekoäly mahdollistaa nopean ja yhtenäisen viestinnän, hakijat saattavat tunnistaa viestit generoiduiksi. Tämä voi synnyttää epäaidon vaikutelman. Riski korostuu erityisesti tilanteissa, joissa hakijat kaipaavat henkilökohtaista vuorovaikutusta tai joustavaa reagointia yksilöllisiin tarpeisiin. Mikäli hakijat kokevat rekrytointiprosessin epäinhimilliseksi tai epäreiluksi, he voivat jakaa kokemuksensa sosiaalisessa mediassa, mikä voi nopeasti vahingoittaa organisaation mainetta. Tämän vuoksi on olennaista, että tekoälyä hyödynnetään tavalla, joka tukee työnantajakuvaa. Se voi nopeuttaa prosesseja ja varmistaa tasapuolisuuden, mutta sen rinnalla on säilytettävä henkilökohtainen vuorovaikutus ja viestinnän aitous, jotta hakijoiden luottamus ja organisaation houkuttelevuus säilyvät.

"Mietin, että jos itse hakisin työpaikkaa enkä pääsisi jatkoon, voisi tulla tunne, että päätöksen on tehnyt pelkästään kone. Kun pitää omaa hakemusta huolellisesti laadittuna ja omiin vahvuuksiin perustuvana, tuntuisi epäreilulta, jos kukaan ei olisi edes nähnyt sitä. En tiedä, mihin asioihin tekoäly tarkalleen kiinnittää huomiota tai miten se tulkitsee esimerkiksi yksittäisiä sanamuotoja. On mahdollista, että se voi ymmärtää jotakin väärin. Siinä tilanteessa minulle voisi tulla olo, ettei prosessi ollut täysin reilu."

"Ei tarvita paljonkaan, että hakijakokemuksesta aletaan keskustella esimerkiksi Jodelissa, ja tieto leviää nopeasti eteenpäin. Yksi huono kokemus voi saada paljon näkyvyyttä ja vaikuttaa negatiivisesti yrityksen työnantajamielikuvaan."

"Voiko tekoälyn käyttöönotto tehdä hakijaviestinnästä liian koneellisen näköistä? Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa hakijoilla on yksilöllisiä tarpeita, kuten aikataulumuutoksia tai muita erityistilanteita, jotka vaativat henkilökohtaista yhteydenpitoa. Vaikka tekoäly voi vastata peruskysymyksiin, kuten asiakaspalveluchatbotit, on tärkeää varmistaa, että viestinnässä säilyy inhimillisyys ja empaattinen ote hakijoihin."

Lisäksi haastateltavat pohtivat tekoälyn vaikutusta rekrytoijan rooliin ja työpaikkoihin. Vaikka tekoälyn nähtiin vapauttavan aikaa strategisempaan työhön, nousi esiin myös huoli siitä, voiko se pitkällä aikavälillä johtaa rekrytoijien työtehtävien vähentymiseen. Useampi haastateltava nostaa esiin sen, että vaikka tekoäly vähentää rutiinitehtäviä ja säästää aikaa, se voi myös tehdä työstä monotonisempaa tai vähentää työn merkityksellisyyttä. Aineistosta nousee esiin ajatus siitä, että tekoäly voisi pitkällä aikavälillä vähentää työntekijöiden tarvetta tietyissä tehtävissä. Tämä ajatus liittyy laajemmin huoleen siitä, että tekoäly ei ainoastaan tue ihmisen tekemää työtä, vaan alkaa korvata sitä kokonaan. Tämän lisäksi aineistosta nousi myös pohdintaa siitä, mitkä tehtävät säilyisivät ihmisten vastuulla. Optimaalisessa tilanteessa tekoäly ei kuitenkaan syrjäyttäisi ihmisiä, vaan tukisi heitä rutiininomaisissa tehtävissä ja antaisi enemmän aikaa asiantuntijatyölle. Erityisesti huolta aiheuttaa ajatus siitä, että työn murros tapahtuu nopeammin kuin koulutusjärjestelmä ja organisaatioiden muutoskyky ehtivät mukautua. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa monet työntekijät jäävät ilman tarvittavaa osaamista ja tippuvat taidoiltaan työmarkkinoiden vaativuudesta. Haastatteluista käy ilmi myös se, että joidenkin työntekijöiden motivaatioon voi vaikuttaa pelko työpaikan menettämisestä. Tämä mahdollisesti lisää vastarintaa tekoälyn käyttöönotolle, sillä työntekijät saattavat nähdä uuden teknologian uhkana oman roolinsa säilymiselle. Näin ollen on tärkeää, että tekoälyä markkinoidaan työntekijöille tukevana työkaluna, eikä niinkään korvaavana järjestelmänä.

> *”On hyvä pohtia, kuinka pitkälle työtehtäviä voidaan automatisoida tekoälyn avulla ja miten se vaikuttaa työpaikkojen määrään. Voiko tekoälyn laajamittainen käyttöönotto lopulta johtaa siihen, että oma työpaikka katoaa?”*

> *”Kun opettelet käyttämään tekoälyä, voit huomata sen helpottavan työtäsi ja vähentävän työkuormaasi. Mutta samalla herää kysymys tuleeko tämä lopulta vaikuttamaan työpaikkojen määrään? (--) On mahdollista, että tulevaisuudessa, vuosien päästä, yrityksissä ei enää tarvita yhtä montaa rekrytoijaa kuin nykyisin.”*

> *”Ajatuksena tekoäly on hyvä työkalu, jos sen roolina on keventää työtaakkaa ja helpottaa työntekoa. Kuitenkin sen ei tulisi korvata ihmisiä kokonaan tai poistaa heitä työprosessista.”*

Tekoälyn vaikutukset rekrytointiin näyttäytyvät aineistossa sekä mahdollisuuksina että huolina. Keskeistä on, miten automatisoitu viestintä toteutetaan niin, ettei se heikennä hakijakokemusta tai työnantajamielikuvaa. Henkilökohtainen vuorovaikutus korostuu erityisesti tilanteissa,

joissa hakijat odottavat yksilöllistä kohtaamista, ja sen puuttuminen voi luoda tunteen etäisyydestä ja persoonattomuudesta. Haastateltavat pohtivat myös tekoälyn vaikutusta omaan työhönsä. Vaikka sen avulla voidaan säästää aikaa ja tehostaa prosesseja, heräsi huoli siitä, että pitkällä aikavälillä se voi vähentää rekrytoijien työtehtäviä ja muuttaa työn sisältöä. Näin ollen tekoälyn rooli tulisi määritellä tukevaksi, ei korvaavaksi, jotta sekä hakijakokemus että työntekijöiden luottamus säilyvät.

Aineiston perusteella tekoälyn onnistunut hyödyntäminen rekrytoinnissa näyttäytyy ennen kaikkea organisaation kysymyksenä. Myönteinen ja kokeileva kulttuuri, selkeä strategia, johdon tuki, riittävät resurssit sekä käytännönläheinen koulutus tukevat sujuvaa käyttöönottoa. Tekoälyn roolin on tärkeää olla tukeva, ei korvaava. Hakijoiden tulee kokea saavansa inhimillistä kontaktia, oikeudenmukaista arviointia ja aitoa viestintää. Liiallinen automaatio voi sen sijaan heikentää työnantajamielikuvaa ja levitä nopeasti sosiaalisen median kautta aiheuttaen työnantajamielikuvalle haittaa. Samalla on huomioitava työnkuvien muutokset ja osaamistarpeet, jotta tehokkuuden hyödyt toteutuvat ilman että motivaatio tai luottamus prosessiin kärsii.

5.5 Ympäristölliset tekijät

Ulkoisen toimintaympäristön vaikutus tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen rekrytointiprosessissa nousee merkittäväksi tekijäksi erityisesti kilpailullisuuden, lainsäädännön, eettisyyden sekä yleisen yhteiskunnallisen ilmapiirin kautta. Ympäristöllisissä tekijöissä tulee aineiston mukaan huomioida myös sidosryhmät ja yhteistyökumppanit. Haastatteluaineisto osoittaa, että toimintaympäristössä on sekä tekoälyn käyttöönottoa tukevia piirteitä että merkittäviä haasteita, jotka voivat hidastaa tai jopa estää sen laajamittaisen hyödyntämisen.

Taulukko 4. Yhteenveto tutkimustuloksista liittyen ympäristöllisiin tekijöihin

Ympäristöllinen tekijät	Keskeinen sisältö
Yhteiskunnallinen ilmapiiri	- Vaikuttaa tekoälyn hyväksyttävyyteen. - Skeptisyyttä ja pelkoa työpaikkojen menetyksestä. - Vaihtelevia näkemyksiä sen hyödyistä ja riskeistä.
Kilpailuympäristö	- Tuo kilpailuetua ja tehostaa rekrytointia. - Kilpailijoiden tekoälyratkaisut luovat painetta.

	- Henkilöstökustannusten säästö voi aiheuttaa eettisiä haasteita
Lainsäädäntö ja säännökset	- GDPR ja tietosuoja vaikuttavat käyttöön. - Rekrytoinnin oikeudenmukaisuus keskeinen huoli. - Lainsäädäntö voi hidastaa tekoälyn käyttöönottoa
Eettisyys	- Tekoälyn päätöksenteko voi sisältää vinoumia. - Huoli rekrytoinnin läpinäkyvyydestä ja oikeudenmukaisuudesta. - Tarve varmistaa tietoturva ja vastuunjako.
Sidosryhmien suhtautuminen	- Yhteistyökumppanit ja asiakkaat voivat suhtautua joko myönteisesti tai epäillen riippuen toteutuksesta. - Tekoäly voi vaikuttaa työnantajamielikuvaan ja maineeseen. - Inhimillisen vuorovaikutuksen puute voi herättää epäluottamusta.
Kansainvälinen organisaatiotaso	- Päätökset tekoälystä voivat tulla konsernitasolta. - Lainsäädäntö ja kulttuurierot vaikuttavat käyttöön. - Skaalautuvuuden haasteet kansainvälisissä yrityksissä.

5.5.1 Yhteiskunnallinen ilmapiiri

Haastatteluissa korostui, että yksilötasolla tekoälyyn liittyy edelleen epävarmuuksia ja pelkoja. Erityisesti nämä koski työpaikkojen menettämisen pelkoa sekä skeptisyyttä tekoälyä kohtaan. Tutkimuksessa on mainittu näitä huolia jo aikaisemmin, mutta tämän luvun tarkoituksena on laajentaa vielä näkökulmaa yhteiskunnallisempaan suuntaan. Tarkoitus on nostaa ilmi, miten tekoälyn hyväksyttävyys ja siihen liittyvä yhteiskunnallinen ilmapiiri hahmottuvat haastateltavien mielestä yleisellä tasolla.

Haastateltavien mukaan suhtautuminen tekoälyyn yhteiskunnallisella tasolla on muuttunut aiempaa huomattavasti positiivisemmaksi ja vastaanottavammaksi. Keskustelua ei enää keskity siihen, otetaanko tekoäly käyttöön. Keskustelu on siirtynyt enemmänkin siihen, milloin ja millä tavoin käyttöönotto tapahtuu. Tämä muutos kertoo siitä, että tekoäly on yhä selvemmin osa laajempaa teknologista kehitystä. Tämän kehityksen nähdään etenevän väistämättä ja haastateltavien mielestä tähän on organisaatioidenkin sopeuduttava.

> *”Uskon, että tulevaisuudessa tekoäly tulee yhä enemmän tukemaan työprosesseja, sillä se on jo nyt osoittautunut hyödylliseksi ja työntekoa helpottavaksi työkaluksi. Lisäksi uskon, että sen käyttö tulee olemaan laajasti hyväksyttyä ja hyvin vastaanotettua kokonaisuutena.”*

Useat haastateltavat painottivat, että ilmapiiri ei rajoitu vain yksittäisiin organisaatioihin. Se heijastaa enemmänkin laajempaa yhteiskunnallista keskustelua ja teknologisen kehityksen rytmiä. Haastateltavat mainitsikin, että monilla toimialoilla tekoälyyn suhtaudutaan jo innostuneesti ja ennakkoluulottomasti. Yrityksissä kiinnostus on korkealla, ja tekoäly nähdään hyödyllisenä välineenä, jonka avulla voidaan tehostaa prosesseja ja tukea työn tekemistä. Tämä kertoo erityisesti siitä, että tekoäly ei ole irrallinen innovaatio. Se on osa jatkumoa, jossa digitalisaatio ja automaatio muokkaavat organisaatioiden toimintaympäristöä.

> *”Vaikuttaa siltä, että yleinen suhtautuminen tekoälyyn on myönteistä ja tukevampaa. Monissa yrityksissä ollaan jo hyvin kiinnostuneita ja innostuneita sen mahdollisuuksista, ja kehityksen suunta näyttää olevan kohti yhä laajempaa hyödyntämistä.”*

Yhteiskunnallinen ilmapiiri näyttäytyy aineiston perusteella kaksijakoisena. Toisaalta haastateltava sanovat sen olevan varovaisen optimistinen, jopa innostunut. Tekoäly nähdään tulevaisuuden työkaluna, joka tulee jossakin määrin arkipäiväistymään ja jonka käyttö tulee mahdollisesti olemaan laajasti hyväksyttyä haastateltavien mielestä. Toisaalta tämän hyväksyttävyyden katsotaan riippuvan siitä, kuinka selkeästi tekoälyn rooli määritellään suhteessa ihmisen tekemään työhön. Haastatteluissa korostettiin, että tekoälyltä odotetaan ennen kaikkea tukea työhön. Sen tulisi helpottaa työn tekemistä ja tuoda lisäarvoa siten, että se ei voi kuitenkaan täysin korvata inhimillistä osaamista.

> *”Voisi olla mahdollista, että tekoälyn käyttöönotto olisi tukevampaa, koska kyseessä on käytännönläheinen toimiala. (--) Toisaalta, kun asiaa pohtii tarkemmin, tilanne voi olla kaksijakoinen. Koska ala on niin käytännönläheinen, tekoälyn käyttöönotto ei välttämättä ole liian haastavaa, mutta samalla voidaan kyseenalaistaa, mikä sen todellinen hyöty olisi juuri tässä ympäristössä.”*

Yhteiskunnallinen ilmapiiri vielä laajemmin tarkasteltuna kertoo myös teknologian normalisoitumisesta aineiston perusteella. Kun tekoälystä keskustellaan, se kytkeytyy yhä useammin osaksi yhteiskunnan kehityssuuntia. Sääntely, eettisiin kysymyksiin vastauksien etsiminen sekä se, miten uutta teknologiaa otetaan vastaan arjessa. Yleinen hyväksyttävyys syntyy sitä

mukaan, kun hyödyt konkretisoituvat ja ymmärrys lisääntyy. Samaan aikaan organisaatioilta odotetaan vastuullisuutta ja avointa viestintää. Tällöin työntekijät ja sidosryhmät voivat luottaa siihen, että tekoälyä käytetään reilulla sekä läpinäkyvällä tavalla.

Varovainen optimismi ja tunnistettu kehityssuunta viittaavat haastateltavien mukaan kuitenkin siihen, että tekoälyn rooli työelämässä vahvistuu. Yhteiskunnallinen ilmapiiri vaikuttaa siten merkittävästi käyttöönoton onnistumiseen. Kiinnostus luo perustan teknologian leviämiselle, mutta hyväksyttävyyden rakentuminen edellyttää vielä paljon konkreettisia näyttöjä ja myönteisiä kokemuksia työn arjesta. Kun tekoälyn rooli selkiytyy ja sen hyödyt tulevat näkyviksi, ilmapiiri muuttuu todennäköisesti vielä myönteisemmäksi. Tämä tukee näkemystä siitä, että tekoäly on osa laajaa kehityssuuntaa, joka muuttaa organisaatioiden toimintatapoja ja kilpailukykyä. Yhteiskunnallisesti osa saattaa nähdä tekoälyn käyttöönoton organisaatiossa väistämättömänä osana kehitystä, ei pelkkänä kokeiluna.

5.5.2 Kilpailuympäristö

Kilpailuympäristö nousi haastatteluissa merkittäväksi tekijäksi tekoälyratkaisujen omaksumisessa rekrytointiprosesseihin. Erityisesti kilpailuilla aloilla organisaatiot kokevat painetta hyödyntää uusia teknologioita, jotta ne eivät jäisi jälkeen. Tekoälyn nähtiin tuovan etua esimerkiksi rekrytointikustannusten alentamisessa ja hakijakokemuksen parantamisessa. Kilpailijoiden ratkaisut voivat toimia suunnannäyttäjinä ja kannustaa muita organisaatioita seuraamaan kehitystä. Jos kilpailijat onnistuvat tehostamaan rekrytointiaan tekoälyn avulla, muiden toimijoiden odotetaan reagoivan pysyäkseen mukana.

> *(--) On myös selvää, että jotkut yritykset hyödyntävät tekoälyä jo tehokkaammin kuin toiset, ja tämä luo paineen pysyä kehityksen mukana. Kilpailullisesti tavoitteena ei ole jäädä jälkeen, vaan pikemminkin olla ensimmäisten joukossa hyödyntämässä uusia ratkaisuja."*

> *"Uskon, että jos jokin yritys ottaa tekoälyn käyttöön ensimmäisenä, se luo kilpailuasetelman, jossa myös muiden yritysten on päivitettävä toimintansa samalle tasolle pysyäkseen mukana."*

Aineistossa korostui, että henkilöstökustannukset ja resurssien kohdentaminen ovat keskeisiä kilpailutekijöitä, joihin tekoäly voi vaikuttaa merkittävästi. Teknologian avulla voidaan paran-

taa yrityksen tulosta ja tehostaa resurssien käyttöä, mikä voi tarjota etulyöntiaseman markkinoilla. Toisaalta tällainen kehitys voi herättää eettisiä kysymyksiä, jos työntekijät kokevat työpaikkojensa olevan uhattuna. Haastatteluissa tuotiin myös esiin, että vakaassa markkinaasemassa toimivilla organisaatioilla ei aina ole yhtä suuria paineita ottaa tekoälyratkaisuja käyttöön, ellei kilpailuympäristö sitä vaadi. Näissä tilanteissa tekoälyä ei välttämättä nähdä ensisijaisena investointina.

> *"Kilpailijoihin nähden etua voisi ehdottomasti syntyä, ja sillä voisi olla suuriakin vaikutuksia. Jos kilpailua ei kuitenkaan olisi kovin paljon ja tulos pysyisi tasaisena ilman merkittäviä paineita, ei välttämättä olisi suurta motivaatiota pohtia tekoälyn käyttöönottoa. Mikäli toiminta sujuu hyvin markkinoilla eikä uusia kilpailijoita ilmesty, tarve investoida uusiin ratkaisuihin voi jäädä vähäiseksi."*

Haastatteluista kävi ilmi, että tekoälyn käyttöönotto ei aina ole yksittäisen yrityksen sisäinen päätös. Monikansallisissa konserneissa ratkaisut tehdään usein konsernitasolla, mikä voi rajata paikallisten yksiköiden mahdollisuuksia vaikuttaa niiden implementointiin. Tämä voi hidastaa käyttöönottoa ja tehdä päätöksenteosta varovaisempaa, sillä paikallisen kilpailutilanteen tarpeet eivät aina heijastu globaalien päätösten aikatauluihin. Samalla organisaatioiden on kansainvälisessä ympäristössä verrattava ratkaisujaan muiden maiden markkinoihin ja toimialan laajempiin trendeihin. Tämä monimutkaistaa arviointiprosessia ja voi vähentää nopeutta ja joustavuutta, jotka olisivat välttämättömiä nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä.

> *"Uskon, että tekoälyn käyttöönotto kilpailijoilla voisi vaikuttaa myös meidän yritykseemme. Veikkaan, että joillakin kilpailijoilla tekoäly on jo jossain määrin käytössä, vaikka en voi sitä varmuudella sanoa. Heidän toimintaympäristönsä ei ehkä ole yhtä prosessiorientoitunut kuin meidän, mikä saattaa helpottaa tekoälyn hyödyntämistä. Jos tekoäly otetaan laajasti käyttöön muilla yrityksillä, se todennäköisesti kannustaisi myös meitä siirtymään sen käyttöön. Loppujen lopuksi tekoäly voi muodostua kilpailuvaltiksi ja tarjota etua markkinoilla."*

Kilpailuympäristö vaikuttaa keskeisesti tekoälyn käyttöönottoon rekrytointiprosesseissa, erityisesti aloilla, joilla tehokkuus ja resurssien hallinta tuovat kilpailuetua. Haastatteluista ilmeni, että tekoälyn avulla saavutettavat säästöt ja prosessien sujuvuus voivat kannustaa yri-

tyksiä seuraamaan edelläkävijöiden esimerkkiä, jotta ne eivät jäisi jälkeen kehityksestä. Tekoälyn käyttöönotto nähdäänkin yhä useammin strategisena välttämättömyytenä, ei vain teknologisena valintana.

5.5.3 Lainsäädäntö ja säännökset

Aineiston perusteella lainsäädännölliset ja sääntelyyn liittyvät näkökulmat muodostavat merkittävän tekijän tekoälyn käyttöönotossa organisaatioissa. Haastatteluista käy ilmi, että erityisesti tietosuojaan ja rekrytoinnin oikeudenmukaisuuteen liittyvät juridiset kysymykset herättävät pohdintaa. Euroopan unionin asettamat tietosuojakäytännöt, kuten GDPR, asettavat tiukat vaatimukset henkilötietojen käsittelylle, mikä vaikuttaa suoraan tekoälyn hyödyntämiseen rekrytointiprosesseissa.

Haastateltavat ilmaisivat huolensa siitä, kuinka tekoälyjärjestelmien käyttöönotto voi vaatia uusia sääntelykäytäntöjä erityisesti henkilötietojen suojaamiseen liittyen. Erityisesti pohdittiin, tarvitseeko hakijoilta erillisen suostumuksen tietojen käyttöön tekoälyn analysoimana ja kuinka rekrytointialgoritmien päätöksenteon läpinäkyvyys voidaan taata. Lisäksi nousi esiin kysymys siitä, kuinka yritykset voivat varmistaa, että tekoälyjärjestelmiin syötetty data ei päädy vääriin käsiin tai aiheuta tietoturva-aukkoja.

> *”Euroopassa tietosuojalainsäädäntö on erittäin tiukka, mikä herättää kysymyksiä tekoälyn käytön mahdollisuuksista yrityksissä, mukaan lukien meidän organisaatiossamme. On epäselvää, voidaanko tekoäly ylipäätään ottaa käyttöön ja millä tasolla se olisi sallittua. Erityisesti huolena on, kuinka voidaan varmistaa, että tekoäly säilyttää henkilötiedot turvallisesti, eikä niiden käsittelyyn liity tietoturvariskejä, kuten tietomurtoja. Tämä epävarmuus aiheuttaa huolta ja vaatii tarkempaa harkintaa ennen tekoälyn käyttöönottoa.”*

> *”Yksi keskeinen huolenaihe on se, miten tekoäly käsittelee ja suojaa tietoja. Jos järjestelmä kokoaa tietoa useista lähteistä, herää kysymys, voiko se vahingossa vuotaa arkaluontoisia tietoja tai aiheuttaa tietoturvariskejä. Erityisesti henkilötietojen ja tietosuojan varmistaminen on tärkeää, sillä on olemassa riski, että tiedot joutuvat vääriin käsiin. Aiemmat tietomurrot ja tietovuodot herättävät epävarmuutta siitä, kuinka turvallisesti tekoälyn hallinnoimat tiedot pysyvät suojattuina.”*

Sääntelyn vaikutusta organisaatioiden tekoälystrategioihin pohdittiin myös kansainvälisessä kontekstissa. Monikansallisissa yrityksissä sääntely voi vaihdella eri markkinoiden välillä, mikä aiheuttaa haasteita yhtenäisten käytäntöjen muodostamisessa. Haastateltavat toivat esille, että lainsäädännön mahdollinen kiristyminen voisi hidastaa tekoälyn käyttöönottoa ja aiheuttaa lisävaatimuksia organisaatioiden sisäisiin tietosuojakäytäntöihin. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa tekoälyn käyttöönottoa viivytetään sen sijaan, että se otettaisiin käyttöön. Organisaatioiden on seurattava tarkasti sääntelyn kehitystä ja varmistettava, että niiden käyttämät tekoälyjärjestelmät noudattavat kansainvälisiä ja paikallisia säännöksiä.

> *”Lainsäädäntö ja sääntely vaikuttavat ehdottomasti tekoälyn käyttöönottoon, erityisesti kansainvälisissä yrityksissä. Jokainen päätös arvioidaan aina kunkin maan lainsäädännön mukaisesti, eikä yleistä linjausta voida toteuttaa, jos jokin maa asettaa sille rajoituksia. Tämä tarkoittaa, että vaikka tekoälyratkaisu haluttaisiin ottaa käyttöön, sen soveltaminen voi olla mahdotonta tietyillä markkinoilla. Ylipäätään yrityksissä ollaan erittäin tarkkoja lakien, tietosuojan ja sääntelyvaatimusten suhteen, ja näitä tekijöitä harkitaan huolellisesti ennen tekoälyn implementointia.”*

Tekoälyn eettiset ulottuvuudet kytkeytyvät vahvasti sääntelyyn. Aineistosta nousi esiin, että organisaatiot suhtautuvat varauksella tekoälypohjaisiin rekrytointimenetelmiin, mikäli ne voivat lisätä syrjinnän riskiä tai tehdä päätöksiä epäoikeudenmukaisin perustein. Lainsäädännöllä voi olla keskeinen rooli tekoälyn käytön oikeudenmukaistamisessa, mutta samalla sen liiallinen rajoittaminen voi tehdä teknologiasta tehottoman tai vaikeasti sovellettavan rekrytointikäytännöissä.

> *”Kyllä uskon, että säädökset vaikuttavat merkittävästi tekoälyn käyttöön, ja ne on otettava huomioon sen hyödyntämisessä. On tärkeää arvioida, kuinka hyvin tekoälyä voidaan hyödyntää säädösten puitteissa ja onko sen käyttö kannattavaa ottaen huomioon lainsäädännön rajoitteet. (--) Keskeistä on myös ymmärtää, miten sääntely vaikuttaa tekoälyn toimintaan käytännössä ja miten se voidaan sovittaa yhteen rekrytointiprosessin tarpeiden kanssa.”*

Lainsäädäntö ja sääntely muodostavat keskeisen tekijän tekoälyn käyttöönotossa, erityisesti rekrytointiprosesseissa, joissa korostuvat tietosuoja ja oikeudenmukaisuus. Haastatteluista ilmeni, että EU:n tiukka tietosuojalainsäädäntö, kuten GDPR, herättää huolta tekoälyn käytön rajoista ja velvoitteista, erityisesti henkilötietojen käsittelyn, suostumusten ja läpinäkyvyyden

osalta. Monikansallisissa organisaatioissa sääntelykirjo voi viivästyttää käyttöönottoa, kun ratkaisuja on sopeutettava eri maiden vaatimuksiin. Kokonaisuudessaan aineisto osoittaa, että tekoälyn käytön onnistuminen edellyttää sekä selkeitä juridisia puitteita että tarkkaa suunnittelua, jolla varmistetaan sekä lainmukaisuus että järjestelmien toimivuus käytännössä.

5.5.4 Eettisyys

Tekoälyn laajentaminen rekrytointiprosesseihin edellyttää perusteellista ymmärrystä siitä, miten etiikka, oikeudenmukaisuus ja avoimuus voidaan taata sen käyttöönotossa. Aineistosta nousi esiin useita eettisiä ja tietoturvaan liittyviä huolenaiheita, jotka liittyvät erityisesti henkilötietojen suojaamiseen, tekoälyn päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen sekä sen läpinäkyvyyteen. Rekrytointiin liittyvien henkilötietojen käsittely herätti erityistä huolta, sillä tekoälyjärjestelmät käsittelevät suuria tietomääriä, mikä voi altistaa ne tietovuodoille tai väärinkäytöksille. Haastateltavat pohtivat, onko tekoälyn käyttö turvallista ja voiko se mahdollistaa tietojen päätymisen helpommin vääriin käsiin kuin perinteiset rekrytointimenetelmät.

Toinen keskeinen kysymys liittyi tekoälyn päätöksenteon autonomiaan ja vastuunjakoon. Haastateltavat nostivat esiin, että mikäli tekoäly tekee itsenäisesti rekrytointipäätöksiä, on epäselvää, kuka kantaa vastuun mahdollisista virheistä tai epäoikeudenmukaisista ratkaisuista. Tämä korostaa tarvetta avoimelle viestinnälle tekoälyn toimintaperiaatteista ja sen käytön reunaehdoista organisaatiossa. Lisäksi aineistosta nousee esiin huoli siitä, että tekoälymallien oppima data voi sisältää piileviä ennakkoluuloja, minkä vuoksi järjestelmän päätöksiä tulee tarkastella kriittisesti. Vaikka tekoälyä pidetään objektiivisena päätöksentekijänä, aineistossa korostetaan, että se toimii ihmisten tuottaman datan pohjalta. Tällöin sen ratkaisut voivat tahtomattaan toistaa aiempia vinoumia. Rekrytoinnissa onkin tärkeää varmistaa, että järjestelmät ovat oikeudenmukaisia ja läpinäkyviä, jotta ne eivät syrji tiettyjä hakijaryhmiä. Läpinäkyvyys nousi aineistossa tärkeäksi tekijäksi tekoälyn eettisessä käytössä. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tekoälyjärjestelmien päätöksentekoprosessien tulee olla jäljitettäviä, jotta niiden oikeudenmukaisuutta voidaan arvioida ja varmistaa, että ne noudattavat organisaation arvoja. Tämä on erityisen tärkeää, jotta rekrytointiprosessi säilyttää hakijoiden ja työntekijöiden luottamuksen. Tekoälyn käyttöä ei nähdä yksiselitteisesti ongelmallisena, mutta sen eettinen soveltaminen edellyttää tarkkaa sääntelyä ja valvontaa.

> *”Yksi merkittävä esiin noussut huolenaihe on tietosuoja. Rekrytoinnissa käsitellään laajasti sekä hakijoiden henkilötietoja että yrityksen sisäisiä tietoja, mikä edellyttää*

tarkkaa sääntelyä ja suojaustoimenpiteitä. Lisäksi esille nousi kysymys siitä, voiko tekoälyjärjestelmä käsitellä tietoja tavalla, joka johtaa virheellisiin esikarsintapäätöksiin tai jopa syrjiviin ratkaisuihin. Tämä herättää epävarmuutta siitä, kuinka rekrytointijärjestelmä voidaan varmistaa oikeudenmukaiseksi ja läpinäkyväksi, jotta se ei toista datassa mahdollisesti esiintyviä vinoumia."

Tekoälyn laajentaminen rekrytointiprosesseihin edellyttää tarkkaa huomiota eettisiin, oikeudenmukaisiin ja läpinäkyviin toimintaperiaatteisiin. Aineiston perusteella suurimmat huolenaiheet liittyvät henkilötietojen suojaan, päätöksenteon vastuukysymyksiin ja siihen, miten voidaan varmistaa, ettei tekoäly vahvista aiempia vinoumia tai syrji hakijoita. Erityisesti tietoturva, päätösten jäljitettävyys ja avoin viestintä tekoälyn toimintalogiikasta nousivat keskeisiksi luottamuksen rakentajiksi. Vaikka tekoälyä ei nähty lähtökohtaisesti ongelmallisena, sen käyttö edellyttää tarkoin määriteltyjä rajoja, kriittistä tarkastelua ja selkeää vastuunjakoa, jotta teknologiaa voidaan hyödyntää vastuullisesti ja rekrytointiprosessi säilyy luotettavana kaikille osapuolille.

5.5.5 Sidosryhmien suhtautuminen tekoälyyn

Tekoälyn käyttöönotto organisaatiossa on myös merkittäviä seurauksia ulkoisille sidosryhmille, kuten yhteistyökumppaneille, asiakkaille ja oppilaitoksille. Aineiston perusteella ulkoiset sidosryhmät voivat suhtautua tekoälyratkaisuihin sekä myönteisesti että varauksellisesti riippuen niiden tarjoamista hyödyistä ja mahdollisista riskeistä. Ulkoiset sidosryhmät, erityisesti yhteistyökumppanit ja asiakkaat, voivat nähdä tekoälyn käyttöönoton mahdollisuutena tehostaa yhteistyötä ja parantaa palveluiden laatua. Aineistossa mainittiin, että jos tekoäly pystyy nopeuttamaan rekrytointiprosesseja tai parantamaan hakijoiden käsittelyä, se voi saada sidosryhmiltä positiivista vastaanottoa. Yhteistyökumppanit, kuten koulutusorganisaatiot, saattavat hyötyä tekoälyn tuomasta tehokkuudesta, jos se vähentää manuaalista työtä ja mahdollistaa paremman tiedonkulun eri osapuolten välillä. Tämän myötä myös yhteistyölle jää enemmän aikaa.

"Tekoälyn käyttöönotolla voi olla laajempia vaikutuksia myös ulkoisiin sidosryhmiin, kuten yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Jos tekoäly tehostaa yrityksen toimintaa ja tuo esimerkiksi kustannussäästöjä, se voi hyödyttää myös kumppaneita ja asiakkaita.

Toisaalta jotkut asiakkaat tai yhteistyötahot voivat suhtautua tekoälyn käyttöönottoon kriittisesti, erityisesti jos he kokevat sen etäännyttävän inhimillistä vuorovaikutusta. Esimerkiksi oppilaitokset, jotka ovat tiiviissä yhteistyössä rekrytointiasiantuntijoiden kanssa, voivat olla huolissaan siitä, miten tekoäly vaikuttaa opiskelijoiden työllistymismahdollisuuksiin. Haastatteluista nousi esiin, että tekoälyn hyödyntäminen tulisi esittää ulkoisille sidosryhmille siten, että se nähdään rekrytointia tukevana eikä korvaavana työkaluna.

Yksi keskeisistä huolenaiheista liittyy tekoälyn vaikutukseen organisaation mielikuvasta. Jos ulkoiset sidosryhmät kokevat, että tekoälyn käyttö tekee rekrytointiprosesseista kylmiä ja persoonattomia, se voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation työnantajamielikuvaan ja asiakassuhteisiin. Esimerkiksi, jos hakijoiden hakemuksia arvioidaan tekoälyn avulla ilman inhimillistä väliintuloa, voi syntyä epäilys prosessin oikeudenmukaisuudesta ja avoimuudesta. Tämä voi aiheuttaa sen, että jotkut yhteistyökumppanit tai asiakkaat kyseenalaistavat yrityksen arvot ja eettisen vastuullisuuden. Mahdolliset väärinkäytökset voivat herättää epäluottamusta, mikä voi heikentää organisaation yhteistyösuhteita ja asiakaskokemusta.

> *Uskon, että tekoälyn hyödyntäminen voidaan ottaa positiivisesti vastaan, mutta samalla voi esiintyä myös vastustusta. Esimerkiksi osa asiakkaista voi suhtautua varauksella automatisoituihin palveluihin ja suosia perinteisiä vaihtoehtoja, jotta esimerkiksi ihmisten työpaikat säilyisivät. Tämä osoittaa, että tekoälyn hyväksyntä ei ole yksiselitteistä ja siihen voi liittyä sekä hyötynäkökulmia että huolta tulevasta.”*

Kaiken kaikkiaan ulkoisten sidosryhmien suhtautuminen tekoälyyn riippuu pitkälti sen käyttötavoista ja siitä, miten organisaatio kommunikoi sen hyödyt ja eettiset periaatteet. Vaikka tekoäly voi tarjota uusia mahdollisuuksia yhteistyölle ja tehokkuudelle, sen käyttöönottoon liittyvät riskit ja huolenaiheet voivat vaikuttaa siihen, kuinka laajasti ja nopeasti sidosryhmät ovat valmiita tukemaan sen hyödyntämistä.

> *”Tekoälyn käyttöönoton hyväksyttävyys ulkoisten sidosryhmien keskuudessa riippuu pitkälti siitä, miten sen hyödyt ja tarkoitus esitellään. Jos tekoälyn rooli pystytään viestimään selkeästi työn helpottajana ja rekrytointiprosessin tehostajana, sen käyttöönotto voidaan nähdä yksinomaan positiivisena kehityksenä. Erityisesti sidosryhmät, jotka ovat suoraan yhteydessä rekrytointiprosessiin, saattavat suhtautua tekoälyyn innostuneesti, jos sen hyödyt hakijakarsinnan ja hallinnollisen työn keventämisessä tuodaan esille oikein.”*

”Uskon, että tekoälyn käyttöönotto otetaan pääosin positiivisesti vastaan, erityisesti jos sen käyttötarkoitus ja toimintaperiaatteet viestitään läpinäkyvästi. On kuitenkin olennaista varmistaa, että tekoälyn käyttö on avoimesti kerrottu niin sisäisesti kuin ulkoisille sidosryhmille. Läpinäkyvyys siitä, missä ja miten tekoälyä hyödynnetään, on keskeistä hyväksynnän kannalta. Epäselvyys tai puutteellinen viestintä voisi herättää epäluuloa ja vaikuttaa negatiivisesti sidosryhmien suhtautumiseen tekoälyratkaisuihin.”

Tekoälyn käyttöönotolla on merkittäviä vaikutuksia myös organisaation ulkoisiin sidosryhmiin, kuten yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja oppilaitoksiin. Aineistosta välittyi, että suhtautuminen tekoälyn käyttöön ei ole yksiselitteistä. Osa haastateltavista pitivät sitä keinona sujuvoittaa yhteistyötä ja parantaa palveluiden laatua. Osa taas osa näki siinä riskin, joka voi heikentää inhimillistä vuorovaikutusta tai kyseenalaistaa päätösten oikeudenmukaisuuden. Erityisesti korostui viestinnän merkitys. Tekoälyn rooli tulisi esittää läpinäkyvästi tukevana, ei korvaavana ratkaisuna. Jos sen käyttö vaikuttaa työnantajamielikuvaan tai asiakaskokemukseen negatiivisesti, se voi heikentää luottamusta ja vahingoittaa organisaation mainetta. Näin ollen hyväksyttävyys ulkoisten sidosryhmien silmissä riippuu pitkälti siitä, miten avoimesti ja vastuullisesti tekoälyn käyttötarkoitukset ja periaatteet tuodaan esiin.

5.5.6 Kansainvälinen organisaatiotaso

Haastatteluaineiston perusteella kansainvälisissä organisaatioissa tekoälyn käyttöönottoon liittyy erityisiä haasteita ja mahdollisuuksia, jotka poikkeavat paikallisten yritysten tilanteesta. Monikansallisessa ympäristössä päätökset eivät synny yksittäisissä yksiköissä, vaan niitä ohjaavat konsernitason strategiat ja linjaukset. Haastateltavat kuvasivat, että tämä voi tarkoittaa käytännössä sitä, että tekoälyä koskevat ratkaisut tehdään globaalisti, jolloin paikallisilla toimijoilla on rajallisemmat mahdollisuudet vaikuttaa sen käyttöönottoon ja soveltamiseen.

”Emoyhtiöllämme on useita tytäryhtiöitä, ja meidän organisaatiomme on vain yksi niistä. Tämä tarkoittaa, että päätöksiin vaikuttaa laajempi konsernistrategia, eikä yksittäinen organisaatio välttämättä voi toimia täysin itsenäisesti. (--) Näin ollen päätökset tekoälyn käyttöönotosta eivät perustu pelkästään paikallisiin tarpeisiin, vaan myös siihen, miten ratkaisuja sovelletaan koko konsernissa.”

Haastatteluaineiston perusteella monikansallisissa organisaatioissa tekoälyn käyttöönotto edellyttää harmonisointia eri markkinoiden ja liiketoimintayksiköiden välillä. Jos tekoälyä halutaan hyödyntää laajasti, sen on oltava skaalautuva ja yhteensopiva erilaisten toimintamallien kanssa. Haastateltavat toivat esiin, että tämä voi aiheuttaa haasteita, sillä yrityksen eri osat voivat olla hyvin eri vaiheessa tekoälyn omaksumisessa. Joissakin maissa tai toimipisteissä suhtautuminen voi olla varauksellisempaa kuin toisissa, mikä saattaa hidastaa laajamittaista käyttöönottoa. Aineistosta nousi esiin myös näkemys, että erot voivat liittyä kulttuurisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat siihen, miten työntekijät ja sidosryhmät eri markkinoilla hyväksyvät tekoälyn roolin rekrytointiprosessissa.

> *”Kun kyseessä on näin suuri organisaatio, joka toimii kymmenissä maissa ja jonka emoyhtiö sijaitsee toisessa maassa, päätökset eivät aina ole paikallisella tasolla tehtävissä. Vaikka meillä olisi positiivinen asenne tekoälyn käyttöönottoon, lopullinen päätös ei välttämättä ole meidän käsissämme, vaan se tehdään konsernitasolla. Koska päätökset tulevat ulkomailta, en osaa sanoa, miten emoyhtiö suhtautuu tähän asiaan tai millaisia linjauksia heillä on tekoälyn käytöstä.”*

> *”Jos tarkastellaan asiaa meidän tiimimme tasolla, voisimme olla kiinnostuneita tekoälyn käyttöönotosta. Sama kiinnostus saattaisi löytyä myös kansallisella tasolla. Kuitenkin, kun siirrytään tarkastelemaan koko organisaatiota ja erityisesti sen kansainvälistä tasoa, tilanne muuttuu monimutkaisemmaksi. En osaa sanoa, miten tekoälyn käyttöönottoon suhtaudutaan koko konsernin laajuisesti, sillä päätöksenteko voi vaihdella eri maiden ja organisaation osien välillä.”*

> *”Jos ulkomailla päätettäisiin lanseerata jokin tekoälypohjainen ratkaisu kansainvälisesti, meillä ei välttämättä olisi kovin suurta sananvaltaa päätöksessä. Toisaalta, jos haluaisimme itse ottaa käyttöön jonkin tekoälyratkaisun omassa organisaatiossamme, meidän tulisi pystyä perustelemaan se hyvin konsernijohdolle. Käyttöönoton hyväksyminen edellyttäisi vakuuttavia perusteita siitä, miksi kyseinen ratkaisu olisi hyödyllinen.”*

Yksi kansainvälisen organisaation keskeisistä haasteista tekoälyn käytössä on eri maiden sääntelyn ja lainsäädännön erot. Tekoälyä säännellään eri tavoin eri maissa, ja esimerkiksi Euroopassa GDPR:n kaltaiset tietosuoja-asetukset asettavat tiukat vaatimukset henkilötietojen

käsittelylle. Tämä tarkoittaa, että vaikka tekoälyratkaisuja voitaisiin hyödyntää laajasti tietyissä maissa, toisaalla sääntely voi rajoittaa niiden käyttöä. Kansainvälisen yrityksen onkin sopeutettava tekoälystrategiansa siten, että se täyttää kunkin maan säädökset ja vaatimukset.

> *"Jos ajattelee Euroopan tiukkaa tietosuojalainsäädäntöä, herää kysymys, miten tekoälyä ylipäätään voisi tuoda yrityksiin, esimerkiksi meidän organisaatioomme. Voidaanko sitä hyödyntää lainkaan, ja jos voidaan, niin millä tasolla? Keskeinen huolenaihe liittyy siihen, miten voidaan taata, että henkilötietoja käsitellään asianmukaisesti ja ne pysyvät turvassa. On varmistettava, ettei tietoja vuoda tai joudu tietoturvamurron kohteeksi."*

Kaiken kaikkiaan ympäristölliset tekijät vaikuttavat tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon monella tasolla, ja niiden vaikutus on usein kaksijakoinen. Kilpailu ja teknologinen kehitys luovat painetta pysyä mukana ja kannustavat omaksumaan uusia ratkaisuja, sillä tehokkuus ja resurssien parempi kohdentaminen voivat tarjota merkittävän kilpailuedun. Samalla kuitenkin yhteiskunnallinen ilmapiiri, sääntely, eettiset kysymykset ja kulttuurierot asettavat reunaehtoja, jotka voivat hidastaa tai jopa estää käyttöönottoa. Aineistosta kävi ilmi, että epävarmuutta ja varauksellisuutta herättävät erityisesti oikeudenmukaisuuteen, tietosuojaan ja työpaikkojen säilymiseen liittyvät kysymykset. Kansainvälisessä toimintaympäristössä haasteet moninkertaistuvat, sillä organisaatioiden on sovitettava ratkaisut eri maiden lainsäädäntöön ja otettava huomioon kulttuuriset erot suhtautumisessa tekoälyyn. Myös ulkoiset sidosryhmät vaikuttavat hyväksyttävyyteen, ja heidän luottamuksensa voi horjua, jos tekoäly näyttäytyy etäännyttävänä tai epäoikeudenmukaisena. Organisaatioiden onkin tasapainoiltava mahdollisuuksien ja riskien välillä, hallittava huolellisesti ympäristön asettamia vaatimuksia ja samalla pyrittävä hyödyntämään tekoälyn tarjoamia etuja. Tämän vuoksi käyttöönottopäätöksiin vaikuttavat yhtä lailla kilpailuasetelma ja strateginen halu pysyä kehityksen kärjessä kuin varautuminen sääntelyn, eettisten kysymysten ja yhteiskunnallisen hyväksynnän luomiin rajoitteisiin.

6 Tulosten tulkinta suhteessa teoriaan

Tässä tutkimuksessa on sovellettu teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, minkä seurauksena aineiston ja teorian välinen painotus on vaihdellut tutkimuksen eri vaiheissa. Tulosten analyysissä teoriaa on hyödynnetty aineiston luokittelussa, minkä myötä ne noudattavat erityisesti Chatterjeen ym. (2021) esittämää TAM-TOE-viitekehyksen tulkintaa. Aineisto on kuitenkin ollut keskeisessä roolissa, sillä sen pohjalta on muodostettu uusia kategorioita ja muokattu olemassa olevia, jotta analyysi vastaisi tutkimuksen tavoitteisiin.

Seuraavaksi tuloksia tarkastellaan suhteessa TAM-TOE-mallin eri osa-alueisiin. Ensin käydään läpi keskeiset teemat, kuten koettu hyödyllisyys, helppokäyttöisyys, organisaation sisäiset tekijät sekä ulkoisen ympäristön vaikutus. Näitä verrataan haastatteluaineistosta nousseisiin havaintoihin, jotka kuvaavat tekoälyn käyttöönottoa rekrytoinnissa sekä siihen liittyviä keskeisiä haasteita. Lopuksi tarkastelua laajennetaan kokonaiskuvaan, jossa arvioidaan, millaisissa olosuhteissa tekoälyratkaisut todennäköisimmin juurtuvat osaksi organisaatioiden toimintaa ja missä kohdin niiden käyttöönotto voi kohdata vastarintaa.

6.1 Tulosten vertailua teoreettiseen viitekehykseen

TAM-TOE-mallin mukaisesti koettu hyödyllisyys on keskeinen tekijä tekoälyn käyttöönotossa, sillä teknologian arvo organisaatiolle määrittyy sen kyvystä parantaa tehokkuutta ja päätöksenteon laatua. Hyödyllisyyden nähtiin liittyvän erityisesti tuotantoprosessien tarkkuuden ja suorituskyvyn paranemiseen. (Chatterjeen ym. 2021.) Myös tämän tutkimuksen tuloksissa koettu hyödyllisyys nousi merkittävimmäksi tekoälyn omaksumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Rekrytointikontekstissa hyödyllisyys konkretisoitui ennen kaikkea prosessin nopeutumisena, inhimillisten virheiden vähenemisenä sekä päätöksenteon objektiivisuuden lisääntymisenä. Tekoälyn koettiin vapauttavan rekrytoijien aikaa rutiinitehtävistä, mikä mahdollistaa keskittymisen strategisempiin ja syvällisempää harkintaa vaativiin vaiheisiin, kuten esimerkiksi haastatteluihin.

Samalla kuitenkin tunnistettiin rajoitteita, jotka heijastavat TAM-TOE-mallin oletusta siitä, että hyödyllisyys on kontekstisidonnaista ja riippuu teknologian kyvystä vastata käyttäjän odotuksiin (Chatterjee ym. 2021). Rekrytoinnissa tekoälyllä on rajoituksia esimerkiksi pehmeiden taitojen, motivaation ja työyhteisösopivuuden arvioinnissa, mikä voi heikentää sen koettua hyö-

tyä. Lisäksi haastateltavat toivat esiin huolia mahdollisista syrjivistä algoritmeista ja rekrytointikokemuksen inhimillisyyden kaventumisesta. Vaikka tekoälyn tuoma tehokkuus rekrytointeihin on selkeä, sen käyttöönotto edellyttää eettistä harkintaa ja toimintaympäristön huomioimista. Tämä on linjassa Chatterjee ym. (2021) esittämän laajennetun TAM-TOE-viitekehyksen kanssa, jossa korostuu teknologian, organisaation ja ympäristön keskinäinen vuorovaikutus.

Toinen keskeinen TAM-TOE-mallin ulottuvuus, helppokäyttöisyys, määrittyy kriittiseksi tekijäksi teknologian hyväksyttävyydelle. Mallin mukaan teknologia, jota on vaivatonta käyttää ja ymmärtää, lisää todennäköisyyttä sen omaksumiselle organisaation arjessa. (Chatterjee ym. 2021). Myös tässä tutkimuksessa helppokäyttöisyys nousi tärkeäksi edellytykseksi tekoälyn käyttöönotolle. Rekrytointikontekstissa helppokäyttöisyys liittyi vahvasti siihen, kuinka ymmärrettäviä algoritmien ratkaisut ovat ja kuinka avoimesti päätöksentekoa voidaan seurata. Epäselvyys tekoälyn tekemien valintojen perusteista herätti haastateltavissa varauksia sekä myös hidastaa sen hyväksyntää. Aineiston perusteella tekoälyjärjestelmien tuli olla intuitiivisia, selkeän käyttöjärjestelmän omaavia ja helposti integroitavissa olemassa oleviin rekrytointijärjestelmiin. Käyttökokemusta parantavina tekijöinä nähtiin erityisesti automaation aste, mitä vähemmän käyttäjän tarvitsee ohjata järjestelmää, sitä helpommaksi sen käyttö koettiin.

TAM-TOE-malli korostaa myös organisaation sisäisiä tekijöitä teknologian käyttöönoton kannalta. Mallin mukaan korkea teknologinen valmius ja matala organisatorinen kompleksisuus edistävät tekoälyn käyttöönottoa. (Chatterjee ym. 2021.) Haastateltavat koki, että organisaatiot, jotka olivat jo vahvemmin digitalisoineet rekrytointiprosessejaan, suhtautuivat tekoälyratkaisuihin myönteisemmin ja olivat valmiimpia ottamaan niitä käyttöön. Sen sijaan monimutkaiset ja jäykät toimintamallit hidastivat kehitystä. Erityisesti henkilöstön valmius ja suhtautuminen uuteen teknologiaan vaikutti merkittävästi siihen, kuinka nopeasti ja laajasti tekoälyä oli mahdollista ottaa käyttöön.

Organisaatiokulttuuri, henkilöstön teknologinen osaaminen, resurssien saatavuus ja johdon tuki nousivat keskeisiksi käyttöönottovalmiuteen vaikuttaviksi tekijöiksi. Teknologiamyönteinen ja kehityshakuinen kulttuuri helpotti tekoälyn hyväksymistä, kun taas epäluottamus ja kriittisyys vaikeuttivat käyttöönottoa. Haastateltavat painottivat, että tekoälyn käyttöönoton onnistuminen edellyttää johdon vahvaa sitoutumista ja huolellista strategista suunnittelua. Ilman johdon selkeää tukea ja investointeja teknologiaan, henkilöstön motivaatio jää helposti vähäiseksi. Lisäksi organisaatiot, joissa päätöksenteko on hajautettua tai hierarkkista, voivat kohdata haasteita jär-

jestelmän sujuvassa integroinnissa. Tämä vahvistaa TAM-TOE-mallin oletusta siitä, että organisaatiotekijät vaikuttavat ratkaisevasti teknologian omaksumiseen ja sen tehokkaaseen käyttöön (Chatterjee ym. 2021).

Myös teknologinen yhteensopivuus nousi keskeiseksi teemaksi. Chatterjeen ym. (2021) mukaan yhteensopivuus tarkoittaa uuden teknologian soveltuvuutta organisaation olemassa oleviin järjestelmiin ja prosesseihin, mikä tukee helppokäyttöisyyttä ja käyttöönoton sujuvuutta. Tässä tutkimuksessa yhteensopivuuden käsite ymmärrettiin kuitenkin laajemmin. Tekoälyn arviointi ei kohdistunut vain yksittäiseen prosessiin, vaan sen tuli sopia organisaation rakenteeseen. Tämä viittaa siihen, että tekoälyä ei voida nähdä irrallisena työkaluna, vaan sen on integroiduttava sekä tekniseen infrastruktuuriin että organisaation toiminnan strategiseen rakenteeseen. Näin yhteensopivuus näyttäytyy paitsi teknisenä myös organisatorisena ja kulttuurisena vaatimuksena.

TAM-TOE-mallissa ulkoisen ympäristön rooli on keskeinen (Chatterjee ym. 2021). Malli korostaa kilpailuedun tavoittelua tekoälyn käyttöönoton taustalla. Tekoälyn avulla organisaatiot voivat kehittää markkina-asemaansa ja erottautua kilpailijoistaan (Chatterjee ym. 2021, 4). Tutkimustulokset tukivat tätä näkemystä myös rekrytointialalla, jossa tekoäly nähtiin keinona tehostaa prosesseja ja parantaa rekrytoinnin laatua kilpailun kiristyessä. Samalla kuitenkin nousi esiin riski, että huonosti suunnitellut algoritmit voivat syrjiä hakijoita, mikä voi vaikuttaa kielteisesti organisaation työnantajamielikuvaan ja luotettavuuteen. Tällaiset havainnot heijastavat TAM-TOE-mallin korostamaa tarvetta tasapainottaa innovaatiot ja eettiset reunaehdot.

Aineiston perusteella ulkoisilla sidosryhmillä, kuten asiakkailla ja yhteistyökumppaneilla, on tärkeä rooli tekoälyn onnistuneessa käyttöönotossa. Haastatteluissa korostui, että ilman kumppaneiden tukea tekoälyn liittäminen osaksi olemassa olevia järjestelmiä olisi huomattavasti hankalampaa. Myös yhteiskunnallinen ilmapiiri, lainsäädäntö ja sidosryhmien asenteet vaikuttivat siihen, millaisessa muodossa teknologiaa voidaan hyödyntää. Erityisesti päätöksenteon läpinäkyvyys ja hakijoiden luottamus nousivat keskeisiksi teemoiksi, sillä niiden koettiin vaikuttavan suoraan organisaation vastuullisuusmielikuvaan ja rekrytointien onnistumiseen. Tämä kytkeytyy Chatterjeen ym. (2021) TAM-TOE -mallin kanssa, jossa ympäristötekijöiden, kuten kumppaneiden ja sääntelyn, katsotaan vaikuttavan ratkaisevasti teknologian koettuun hyödyllisyyteen ja helppokäyttöisyyteen.

7 Yhteenveto

Tämä tutkimus tarkasteli tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoa rekrytointiprosessissa, erityisesti rekrytointiasiantuntijoiden näkökulmasta. Uudistuksen taustalla vaikuttavat työelämän digitalisaation trendit ja paineet tehostaa käytäntöjä eri toimialoilla. Erityisesti kaupan alalla, jossa on suuri vaihdanta henkilöstössä tämä voi olla ratkaiseva tekijä. Tehokkuuden parantamisen lisäksi tekoälyn käyttöönottoon liittyy myös laajalti haasteista, kuten eettiset huolet ja läpinäkyvyys. Tässä tutkimuksessa ilmiötä tutkitaan erityisesti TAM-TOE-mallin kautta, joiden avulla on mahdollista jäsentää uusien teknologioiden hyväksymiseen liittyviä tekijöitä.

Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat tekoälypohjaisen henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon rekrytoinneissa. Tutkimuksen tutkimuskysymyksenä toimi: *"Mitkä tekijät vaikuttavat tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen rekrytointiprosessissa?"*. Aineisto muodostui kahdeksasta teemahaastattelusta, jotka toteutettiin Suomessa toimivan kaupan alan organisaatiossa. Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa analyysi muodostui TAM-TOE -mallin pohjalta, mahdollistaen samalla muiden asiaan liittyvien teemojen nousemisen.

Tämän tutkimuksen keskeisin havainto on, että tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen omaksuminen rekrytointiprosessissa on monitahoinen prosessi, johon vaikuttavat niin teknologiset, organisatoriset kuin ympäristöllisetkin tekijät. Haastatteluaineiston perusteella tekoälyn käyttöönottoa ohjaavat erityisesti käyttäjien kokema hyödyllisyys ja helppokäyttöisyys, mikä on linjassa Chatterjeen ym. (2021) TAM-TOE-mallin oletusten kanssa. Nämä tekijät nousivat tutkimuksen aineistossa eniten esille kaikista tekijöistä sekä ovat tämän vuoksi toimineet uusien teknologioiden hyväksymisen kannalta tämän tutkimuksen tärkeimpinä tekijöinä TAM-TOE-mallissa. Hyödyllisyyttä liitettiin muun muassa prosessien nopeutumiseen, päätöksenteon johdonmukaisuuteen ja virherekrytointien vähentymiseen. Helppokäyttöisyys puolestaan tarkoitti sitä, että järjestelmän toiminta oli ymmärrettävää ja sen tekemät ratkaisut nähtiin perustelluiksi. Näitä havaintoja voidaan peilata myös Chatterjeen ym. (2021) TAM-TOE-malliin, jossa molempien tekijöiden merkitystä korostetaan. Tekoälyyn liitettiin odotuksia prosessien tehostumisesta, päätöksenteon objektiivisuuden paranemisesta ja virherekrytointien vähentämi-

sestä. Samalla kuitenkin nousi esiin epäilyjä siitä, missä määrin tekoäly soveltuu kaikkiin rekrytoinnin osa-alueisiin. Erityisesti hakijoiden motivaation, persoonallisuuden ja muiden pehmeiden taitojen arvioinnissa sen rajat nousivat esiin. Tästä syystä tekoälyä ei nähty itsenäisenä päätöksentekijänä, vaan pikemminkin rekrytoijan työtä tukevana apuvälineenä.

Toinen keskeinen havainto liittyi järjestelmien käytettävyyteen. Haastateltavat kuvasivat, että tekoälyn helppous ei määräydy pelkästään teknisen toimivuuden perusteella, vaan yhtä lailla sillä, kuinka läpinäkyvä ja ymmärrettävä järjestelmä on ja kuinka selkeästi sen tekemät ratkaisut pystytään perustelemaan. Jos toiminnan logiikka jää epäselväksi, se herättää helposti epäluuloa ja heikentää hyväksyttävyyttä. Siksi tekninen toiminta on vain yksi osa kokonaisuutta, jossa luottamus ja avoin viestintä korostuvat. Lisäksi esiin nousi se, että järjestelmän täytyy soveltua yhteen organisaation jo olemassa olevien teknologisten ratkaisujen kanssa, jotta sen käyttöönotto voi onnistua.

Kolmanneksi aineistosta sai käsityksen, että organisatoriset tekijät, kuten organisaatiokulttuuri, henkilöstön osaaminen ja johdon tuki vaikuttivat paljon siihen, miten tekoälyä oli mahdollista ottaa käyttöön. Haastateltavat kuvasivat, että niissä organisaatioissa, joissa digitaalinen infrastruktuuri oli jo valmiiksi vahva ja joissa johto kannusti uusien ratkaisujen kokeiluun, eteneminen voi olla mahdollisesti luonnollisempaa ja tällöin sujui vähemmillä ongelmilla. Sen sijaan ympäristöissä, joissa digitalisaatio oli vasta alussa tai muutoksiin suhtauduttiin epäillen, tekoälyn käyttöönotto kohtaisi mahdollisesti enemmän varauksia ja tällöin etenisi hitaammin. Moni toi myös esiin, että koulutuksella ja avoimella viestinnällä voisi olla iso merkitys sille, miten työntekijät hyväksyvät uuden teknologian.

Neljänneksi tutkimuksessa tunnistettiin ulkoisen toimintaympäristön vaikutus. Lainsäädäntö, kilpailupaineet, sidosryhmien odotukset ja yhteiskunnallinen suhtautuminen tekoälyyn muokkaavat organisaatioiden teknologisia valintoja. Vaikka tekoäly nähtiin potentiaalisena kilpailuetuna, siihen liitettiin myös eettisiä ja imagollisia riskejä, erityisesti syrjinnän mahdollisuus ja hakijakokemuksen epäinhimillistyminen. Kansainvälinen organisaatiotaso toi myös haasteita tekoälyn käyttöönottoon kansallisella tasolla. Tämä johtuu siitä, että päätökset tehdään kansainvälisellä tasolla, joten vaikka jokin yksikkö haluaisi tekoälyn käyttöön se ei välttämättä onnistuisi, ellei hierarkiassa korkeammalla olevat sitä erikseen hyväksyisi.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulokset osoittavat, että tekoälypohjaisten ratkaisujen hyväksyminen ja käyttöönotto rekrytoinnissa ei ole ainoastaan teknologinen kysymys, vaan ilmiö, jossa

risteävät strategiset, inhimilliset ja kulttuuriset tekijät. Tämän vuoksi ennen teknologian käyttöönottoa on hyvä tutkia laajasti nämä tekijät, jolloin onnistumisella luodaan parhaat mahdolliset edellytykset.

8 Johtopäätökset

Tämä tutkimus syvensi ymmärrystä tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönotosta rekrytointiprosesseissa, tarkastellen ilmiötä erityisesti rekrytointiasiantuntijoiden näkökulmasta. Tulokset osoittivat, että tekoälyn onnistunut integrointi rekrytointiin on moniulotteinen prosessi, jossa teknologiset, organisatoriset ja ympäristölliset tekijät kietoutuvat toisiinsa. Teknologian koettu hyödyllisyys korostui erityisesti tehokkuuden, ajansäästön ja päätöksenteon objektiivisuuden parantumisena. Koettu helppokäyttöisyys puolestaan madaltaisi kynnystä omaksua uutta teknologiaa ja loi edellytyksiä sille, että tekoäly nähtiin rekrytointia tukeva työvälineenä eikä ylimääräisenä kuormituksena. Tämä myönteinen kokemus kuitenkin asettui rinnakkain epäilyjen kanssa, jotka liittyivät järjestelmien läpinäkyvyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja eettisyyteen. Tämä muodosti tietynlaisen kaksoisnäkökulma, jossa tunnistettiin selkeitä hyötyjä, mutta toisaalta pelkojen ja epävarmuuksien olemassaolo haastoi samanaikaisesti koettua hyväksyttävyyttä. Tämä näkökulma muodostaa pohjan pohdinnoille tekoälyn käyttöönoton onnistumisesta ja sen laajemmista seurauksista.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että hakijoiden näkökulmaa ei voida sivuuttaa tekoälyn käyttöönotossa. Jos järjestelmän toiminta koetaan läpinäkymättömäksi, vaarantuu paitsi yksittäisen rekrytoinnin onnistuminen myös organisaation työnantajakuva laajemmin. Tekoälyn käyttöönotto rekrytoinnissa on siis samanaikaisesti myös viestinnällinen kysymys. Hakijoille ja työntekijöille on pystyttävä perustelemaan, miksi tekoälyä käytetään, miten se tukee ihmisen tekemää työtä ja miten oikeudenmukaisuus sen käytössä turvataan. Tämä liittyy olennaisesti myös rekrytoinnin inhimilliseen ulottuvuuteen, sillä teknologian hyväksyttävyys rakentuu viime kädessä luottamuksen varaan.

Tuloksien avulla on mahdollista huomata myös tarve organisaatioiden kulttuuriseen muutokseen, jotta tekoäly onnistutaan omaksumaan osaksi organisaatiota. Tekoälyyn liittyvä epäilys työpaikkojen menetyksestä tai pohdinta sen kyvystä tehdä oikeudenmukaisia päätöksiä voi hidastaa sen hyväksymistä organisaatiossa. Tämän perusteella johdon tehtäväksi nousee paitsi teknologisten resurssien tarjoaminen myös suunnannäyttäminen ja arvojen kirkastaminen. Erityisen tärkeää on tuoda ilmi se, että tekoälyä ei oteta käyttöön inhimillisen päätöksenteon korvaajaksi, vaan sen tueksi. Kun tekoälyä kehystetään tällä tavoin, se voi vähitellen muuttua osaksi organisaation toimintakulttuuria ja vahvistaa työn tekemisen laatua sen sijaan, että se koettaisiin uhkana.

Käytännön suosituksina tuloksista voidaan todeta, että organisaatioiden tulisi investoida henkilöstön osaamisen kehittämiseen, erityisesti tekoälyteknologian ymmärtämiseen ja kriittiseen käyttöön, jotta järjestelmien tarjoama data voidaan tulkita eettisesti ja asiantuntevasti. Tämän rinnalla käyttöönotettavien prosessien selkeyttäminen ja vaiheistaminen madaltavat käyttöönottokynnystä ja vähentävät teknologian omaksumiseen liittyvää epävarmuutta. Myös järjestelmien koettu helppokäyttöisyys on tässä keskeinen tekijä. Intuitiiviset ratkaisut sekä käyttäjäystävälliset järjestelmät helpottavat omaksumista ja vähentävät vastarintaa. Strategista johtajuutta tulisi vahvistaa siten, että johto sitoutuu teknologian käyttöönottoon paitsi resurssien tasolla myös arvopohjaisesti, toimien suunnannäyttäjänä ja eettisten linjausten varmistajana.

Samalla tekoälyn käyttöönotto on kuitenkin myös organisaatiokulttuurinen kysymys. Organisaatioissa, joissa korostuu avoimuus, kokeilunhalu ja muutosmyönteisyys, tekoäly voi juurtua helpommin osaksi arkea. Lisäksi hakijakokemukseen liittyvät näkökulmat korostavat avoimen viestinnän merkitystä. Työnhakijoille on erityisen tärkeää selittää, miten tekoälyä hyödynnetään ja millä tavoin sen käyttö tukee reilua ja inhimillistä arviointia. Näin teknologia voidaan kehystää osaksi organisaation arvopohjaista toimintaa, mikä lisää sen hyväksyttävyyttä myös ulkoisten sidosryhmien silmissä.

Lisäksi ulkoisia paineita, kuten kasvavaa kilpailua osaajista, työnhakijakokemukseen kohdistuvia odotuksia ja kehittyvää sääntelyä voidaan hyödyntää sisäisen kehittämisen ajureina Ne ohjaavat organisaatioita uudistamaan toimintatapojaan ja parantamaan rekrytointiprosessien läpinäkyvyyttä. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan mahdollistaa paitsi teknologian sujuva omaksuminen myös sen eettisesti kestävä ja strategisesti johdettu hyödyntäminen osana nykyaikaista rekrytointikäytäntöä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat myös se, että tekoälyn käyttöönotto ei tapahdu tyhjiössä, vaan se heijastaa laajempaa yhteiskunnallista kehitystä. Jos tekoäly vähentää merkittävästi tiettyjen työtehtävien tarvetta, syntyy tarve pohtia uusia sosiaalisia ja taloudellisia rakenteita. On tärkeää, että pystytään takaamaan työtehtäviä sekä toimeentulon niille, joiden työtä automatisoidaan. Tällaiset kysymykset liittyvät muun muassa työelämän murroksen hallintaan. Samalla sääntelyllä ja poliittisilla ratkaisuilla on tärkeä rooli, koska niillä on toisaalta mahdollisuus hidastaa organisaatioiden halukkuutta omaksua tekoälyä, mutta myös ne voivat lisätä hyväksyttävyyttä varmistamalla, että teknologiaa käytetään läpinäkyvästi ja eettisesti.

Voidaan todeta, että tekoäly ei ole pelkkä teknologinen ratkaisu, vaan sen onnistunut käyttöönotto edellyttää moniulotteista lähestymistapaa, jossa huomioidaan myös inhimilliset, kulttuuriset ja eettiset ulottuvuudet. Tämä tutkimus tuo arvokasta tietoa organisaatiolle, joka suunnittelee tekoälyn hyödyntämistä henkilöstötoiminnoissaan. Tutkimus toimii pohjana jatkotutkimukselle, joka voi syventää ymmärrystä työnhakijoiden kokemuksista, tekoälyn eettisestä sääntelystä ja sen pitkän aikavälin vaikutuksista rekrytointikäytäntöihin.

8.1 Tutkimuksen onnistuminen, rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen liittyviä tekijöitä rekrytointiprosessissa, erityisesti rekrytointiasiantuntijoiden näkökulmasta. Toisaalta tutkimuksella oli selkeitä onnistumisia aineistonkeruun ja viitekehyksen soveltamisen osalta, mutta samalla havaittiin myös useita rajoitteita, jotka on syytä tunnistaa.

Chatterjeen ym. (2021) esittämä TAM-TOE-viitekehys osoittautui käyttökelpoiseksi analyysivälineeksi, jonka avulla voitiin systemaattisesti jäsentää tekoälyn käyttöönottoon liittyviä tekijöitä. Mallin avulla pystyttiin huomioimaan sekä teknologiset, organisatoriset että ympäristölliset näkökulmat. Kuitenkin tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että erityisesti eettiset kysymykset ja organisaatiokulttuuriset arvot kaipaavat syvällisempää tarkastelua jatkossa. Tämä voi edellyttää viitekehyksen laajentamista tai sen yhdistämistä muihin teoreettisiin lähestymistapoihin. Tutkimuksessa esiin noussut tarve laajentaa TAM-TOE-mallia nimenomaan eettisten ja kulttuuristen ulottuvuuksien suuntaan muodostaa uuden tutkimusavauksen, joka ei ole aiempien tutkimusten keskiössä.

Metodologisesti haastattelut ja erityisesti teemahaastattelut osoittautuivat tutkimuksen kannalta erinomaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi. Niiden avulla voitiin saavuttaa syvällistä ja moniulotteista tietoa tekoälypohjaisten henkilöstöanalytiikkaratkaisujen käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä. Haastattelujen joustavuus ja mahdollisuus reagoida haastateltavien vastauksiin lisäsivät aineiston moninaisuutta ja syvyyttä, mikä oli olennaista tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Teemahaastattelut mahdollistivat tutkittavien äänen kuulumisen ja tukivat laadullisen tutkimuksen tavoitetta tuottaa syvällistä ja moniulotteista tietoa ilmiöstä, jonka tutkimuksellinen tarkastelu on vasta kehittymässä (Hirsjärvi ym. 2009, 200). Ne eivät ainoastaan täyttäneet aineistonkeruulle asetettuja odotuksia, vaan myös ylittivät ne tarjoamalla tutkimuskysymysten

kannalta olennaisia havaintoja ja näkökulmia, joita ei ollut mahdollista ennakoida teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Kuten kaikissa tutkimuksissa, myös tässä on omat rajoitteensa, jotka on syytä tuoda esiin tässä yhteydessä. Ensimmäinen keskeinen rajoite liittyy tutkimuksen aineiston rajallisuuteen. Tutkimus perustuu kahdeksan asiantuntijan haastatteluun yhdestä Suomessa toimivasta kaupan alan organisaatiosta. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisti syvällisen kontekstuaalisen tarkastelun ja yksittäisten kokemusten monipuolisen analyysin, mutta pieni otoskoko ja yhden toimialan tarkastelu rajoittavat tulosten yleistettävyyttä muihin organisaatiokonteksteihin. On esimerkiksi mahdollista, että teknologian hyväksymiseen liittyvät tekijät eroavat merkittävästi eri toimialoilla, joissa rekrytointiprosessien rakenne, osaajatarpeet ja teknologiavalmiudet voivat poiketa toisistaan.

Toiseksi tutkimuksen kontekstisidonnaisuus rajaa tulosten sovellettavuutta laajemmin kansainväliseen kenttään. Koska tutkimus kohdistuu Suomessa toimivan yksityissektorin organisaatioon, sen havainnot heijastavat paitsi kyseisen organisaation toimintatapoja, myös suomalaista työelämäkulttuuria, sääntely-ympäristöä ja teknologista kehitystasoa. Näin ollen esimerkiksi maissa, joissa lainsäädäntö, eettiset normit tai teknologian saatavuus poikkeavat merkittävästi, tekoälyn käyttöönottoon liittyvät kokemukset voivat olla erilaisia.

Kolmas merkittävä rajoite liittyy tutkimuksen ajalliseen ulottuvuuteen. Tutkimus toteutettiin poikkileikkausasetelmalla, mikä tarkoittaa, että havaintoja on kerätty tietystä hetkestä, eikä tutkimus tarkastele tekoälyn käytön kehittymistä pidemmällä aikavälillä. Tämä on merkittävä puute, sillä tekoälyteknologiat ja niiden käyttötavat kehittyvät jatkuvasti. Pitkittäistutkimus voisi tuottaa arvokasta tietoa siitä, miten organisaatioiden asenteet, käytännöt ja teknologiset valmiudet muuttuvat ajan myötä tekoälyn kehittyessä ja sen käyttöön liittyvien kokemusten karttuessa.

Neljänneksi tutkimuksen näkökulma on rajautunut rekrytointiasiantuntijoiden kokemuksiin. Vaikka tämä näkökulma on perusteltu tutkimuksen tavoitteen kannalta, se jättää huomiotta muita rekrytointiprosessin keskeisiä sidosryhmiä, kuten työnhakijoita ja esihenkilöitä. Esimerkiksi työnhakijoiden kokemukset tekoälyn oikeudenmukaisuudesta, inhimillisyydestä tai läpinäkyvyydestä voisivat tarjota tärkeää lisätietoa siitä, miten tekoäly vaikuttaa koko rekrytointiprosessin onnistumiseen ja hyväksyttävyyteen eri osapuolten näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu pääasiassa TAM- ja TOE-mallien yhdistelmään. Tämä viitekehys soveltuu hyvin teknologian omaksumisen ja käyttöönoton tarkasteluun, mutta se ei sisällä syvällistä eettistä tai sosiaalipsykologista tarkastelua. Koska tekoälyn käyttöön liittyy vahvasti myös moraalisia, kulttuurisia ja yhteiskunnallisia kysymyksiä, voisi jatkotutkimuksessa olla perusteltua laajentaa teoreettista viitekehystä esimerkiksi organisaatioetiikan tai yhteiskuntateorian suuntiin.

Jatkotutkimuksessa olisi tärkeää laajentaa kohdejoukkoa ja sisällyttää eri toimialoja, organisaatiotyyppejä ja maantieteellisiä alueita. Tällöin voitaisiin tarkastella esimerkiksi, kuinka tekoälyratkaisujen käyttöönotto eroaa julkisen ja yksityisen sektorin välillä tai millaisia kulttuurisia eroja tekoälyn hyväksymisessä esiintyy eri maissa. Samoin kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät voisivat täydentää kvalitatiivista ymmärrystä tarjoamalla laajempaa yleistettävyyttä ja mahdollisuuden tilastolliseen hypoteesitestaukseen. Tällöin olisi mahdollista esimerkiksi selvittää, mitkä tekijät ennustavat tekoälyn käyttöönottoa rekrytoinnissa eri organisaatioissa ja toimialoilla. Kyselytutkimuksella voisi saada paljon laajemman aineiston aikaiseksi esimerkiksi koetusta hyödyllisyydestä tai eettisistä huolenaiheista. Tämä voisi täydentää tutkimuksen laadullista puolta sekä mahdollistaisi tulosten laajemman yleistettävyyden.

Lisäksi jatkotutkimuksen kohteena voisi olla työnhakijoiden kokemukset tekoälypohjaisista rekrytointimenetelmistä. Näkökulma olisi erityisen tärkeä, koska teknologian vaikutus ei rajoitu ainoastaan organisaation sisäisiin prosesseihin, vaan sillä on suora vaikutus työnhakijoiden oikeusturvaan, kokemukseen ja mahdollisuuksiin. Samalla olisi hedelmällistä tarkastella tekoälyn vaikutuksia työnantajamielikuvaan ja rekrytointien monimuotoisuuteen, sillä nämä tekijät ovat keskeisiä organisaation kilpailukyvyn ja houkuttelevuuden kannalta.

Lopuksi olisi tärkeää kehittää ja testata organisatorisia toimintamalleja, jotka yhdistävät teknologisen tehokkuuden ja eettiset periaatteet. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi käytännön ohjeistusten, auditointikehikkojen tai riskinhallintatyökalujen luomista, joiden avulla organisaatiot voivat varmistaa tekoälyn vastuullisen käytön rekrytoinnissa. Tällainen tutkimus tarjoaisi arvokasta tietoa paitsi akateemiselle keskustelulle myös käytännön toimijoille, jotka etsivät keinoja tasapainottaa innovatiivisuus ja vastuullisuus henkilöstöhallinnossa.

8.2 Loppupohdinnat

Tämä tutkimus osoittaa, että tekoälyn hyödyntäminen rekrytointiprosesseissa ei rajoitu vain teknologisiin ratkaisuihin, vaan osa laajempaa työelämän murrosta. Kyse on strategisesta ja kulttuurisesta muutoksesta, joka kytkeytyy organisaation arvoihin, osaamiseen, eettisiin periaatteisiin ja yhteiskunnallisiin odotuksiin.

Tekoäly näyttäytyy hyödyllisenä erityisesti rekrytoinnin alkuvaiheessa, kuten hakemusten seulonnassa, hakijoiden alustavassa arvioinnissa ja viestinnän automatisoinnissa. Sen avulla voidaan käsitellä suuria tietomääriä tehokkaasti ja systemaattisesti, mikä tukee vähentää virhearvioita, inhimillisen arvioinnin subjektiivisuutta ja vapauttaa asiantuntijoiden aikaa vaativampiin arviointitehtäviin. Samalla on kuitenkin ymmärrettävä, että teknologinen tehokkuus ei itsessään takaa oikeudenmukaisuutta tai yhdenvertaisuutta. Algoritmit oppivat historiadatasta, mikä voi tarkoittaa aiempien vinoumien ja rakenteellisten syrjintämallien toistumista (Kaplan 2020, 22). Jos käyttäjä ei tiedosta tätä, hän ei välttämättä huomaa tai pysty korjaamaan tekoälyn mahdollisesti syrjiviä ratkaisuja. Tällöin ei ole kyse vain tehokkuudesta, vaan siitä, kuka saa mahdollisuuden tulla nähdyksi ja millä perusteilla. Tästä syystä tekoälyä ei tule tarkastella vain teknologiana, vaan osana yhteiskunnallista valikointiprosessia, jolla on vaikutuksia yksilöiden elämään ja mahdollisuuksiin työmarkkinoilla.

Tekoälyn käyttöönotto edellyttää organisatorista valmiutta ja hyväksyttävyyttä. Koettu helppokäyttöisyys, teknologinen infrastruktuuri, käyttäjien osaaminen ja johdon tuki nousevat ratkaiseviksi tekijöiksi tekoälyn onnistuneelle integroinnille rekrytointiprosesseihin. Vaikka tekoälyn hyödyt tunnistetaan, käyttöönotto voi epäonnistua ilman selkeää viestintää, koulutusta ja muutosjohtamista. Tekoälyn onnistunut hyödyntäminen ei siis ole pelkästään tekninen ponnistus vaan myös organisaatiokulttuurin ja osaamisen kehittämistä vaativa prosessi. Tämä herättää kysymyksen, ketkä ovat mukana tekoälyn mahdollistamassa kehityksessä ja ketkä jäävät sen ulkopuolelle. Teknologisen kuilun kaventaminen on paitsi taloudellinen myös tasa-arvokysymys.

Tekoälyn käyttö rekrytoinnissa nostaa esiin eettisiä ja yhteiskunnallisia kysymyksiä. Syrjinnän mahdollisuus, läpinäkyvyyden puute ja vastuun hämärtyminen voivat vaarantaa luottamuksen sekä työnhakijoiden, että rekrytoijien keskuudessa. Vaikka teknologiaa pidetään usein objek-

tiivisena ja neutraalina, sen taustalla vaikuttavat datalähteet, algoritmien suunnittelu ja käyttökontekstit voivat sisältää vinoumia, jotka vaarantavat yhdenvertaisuutta. Erityisesti rekrytointiin liittyvä päätöksenteko koskettaa yksilöitä herkästi. Työnhakijalle kyse on paitsi osaamisesta myös persoonasta, potentiaalista ja ihmisarvosta. Tekoälyn käyttö edellyttääkin rinnalle inhimillistä harkintaa, jotta päätökset eivät perustu yksinomaan algoritmiseen logiikkaan.

Tekoälyä ei voida nähdä irrallisena työkaluna, vaan osana henkilöstöstrategiaa, joka heijastaa organisaation pitkän aikavälin tavoitteita ja arvopohjaa. Tekoälyn käyttöönotto rekrytointiin ei ole pelkästään teknologinen innovaatio vaan strateginen muutosprosessi, joka kytkeytyy organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja henkilöstöpolitiikkaan. Tekoälyn käyttöönotto muokkaa päätöksenteon kulttuuria, vaikuttaa hakijakokemukseen ja muovaa organisaation työnantajamielikuvaa. Kyse ei ole vain siitä, miten rekrytoidaan vaan, millaisia organisaatioita ja työyhteisöjä rakennetaan.

Lainsäädäntö, kilpailuympäristö ja yhteiskunnallinen suhtautuminen muodostavat kehyksen, jossa tekoälyä otetaan käyttöön. Organisaatiot toimivat paineistetussa kontekstissa, jossa niiltä odotetaan sekä teknologista edelläkävijyyttä että sosiaalista vastuullisuutta. EU:n tekoälyasetus, GDPR ja muut sääntelykehykset ohjaavat tekoälyn käyttöä, mutta toimivat samalla turvaverkkona työnhakijoiden oikeuksien suojelemiseksi. Organisaatioiden on kyettävä tasapainottamaan tehokkuuden tavoittelu ja sosiaalinen vastuullisuus. Tärkeintä ei ole vain sääntelyn noudattaminen, vaan samalla uskottavan ja kestävän toimintamallin rakentaminen.

Kaupan alalla tekoälyn rooli näyttäytyy kaksijakoisena. Korkea työntekijöiden vaihtuvuus, suuri rekrytointivolyymi ja sesonkiluonteisuus luovat painetta prosessien nopeudelle ja tehokkuudelle, jolloin tekoälypohjaiset ratkaisut voivat auttaa parantamaan seulontaa, vähentämään manuaalista työtä ja yhtenäistämään arviointia (Saini 2023, 148). Toisaalta kiireisessä ja resurssirajoitteisessa rekrytointiympäristössä korostuvat myös tekoälyn käyttöön liittyvät eettiset haasteet erityisesti läpinäkyvyyden ja pehmeiden taitojen arvioinnin osalta (Kaplan 2020, 22). Kaupan alan erityispiirteet vahvistavat näin tutkimuksen johtopäätöstä siitä, että tekoälyn käyttöönotto ei ole pelkästään tekninen tai operatiivinen kysymys, vaan vaatii strategista, eettistä ja kulttuurista valmistautumista.

Voidaan todeta, että tekoälyn hyödyntäminen rekrytointiprosessissa tuo mukanaan suuria mahdollisuuksia, mutta edellyttää huolellista valmistautumista ja eettistä harkintaa. Tekoäly ei korvaa ihmistä, vaan toimii parhaimmillaan rekrytoijan kumppanina. Se toimii työkaluna, joka

mahdollistaa tietoon perustuvan, tehokkaan ja yhdenvertaisuutta edistävän päätöksenteon. Jotta teknologian potentiaali voidaan hyödyntää vastuullisesti, organisaatioiden on tarkasteltava tekoälyratkaisuja osana kokonaisvaltaista henkilöstöstrategiaa ja kehitettävä toimintamalleja, jotka yhdistävät teknologisen edistyksellisyyden inhimillisiin arvoihin.

Tämä tutkimus syventää ymmärrystä tekoälyn roolista henkilöstöanalytiikan kontekstissa ja osoittaa, että teknologian käyttöönotto on osa laajempaa organisaatiokulttuurin ja työelämän muutosta. Jatkossa sekä tutkimuksen että käytännön kehittämistyön haasteena on rakentaa rekrytointikäytäntöjä, joissa tekoäly toimii eettisesti ohjattuna, läpinäkyvänä ja luotettavana kumppanina. Lopuksi voidaan pohtia, ovatko tekoälyn käytön riskit suuremmat kuin sen hyödyt. Onko epävarmuus juuri se syy, miksi monissa organisaatioissa tekoälyn käyttöönotto henkilöstöanalytiikassa on vielä vasta suunnitteluvaiheessa? Tämä kysymys jää avoimeksi ja kutsuu jatkotutkimusta syventämään ymmärrystä teknologian ja inhimillisen arvion yhdistämisestä rekrytointiprosesseissa.

Lähteet

Ailisto, H., Myllymäki, P., Tarkoma, S., Kämäräinen, J.-K., Röning, J., Salakoski, T., Solin, A., Saariluoma, P., Mikkonen, T., van Gils, M., Väänänen, K., Puolamäki, K., Ylén, P., Roos, T., Leikas, J., Honkela, A., Kutila, M., Ruotsalainen, L., Ylikoski, P. & Linturi, R. (2022) Tekoälyratkaisut tänään ja tulevaisuudessa. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta, Eduskunta.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980) Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Albassam, W. A. (2023) The power of artificial intelligence in recruitment: An analytical review of current AI-based recruitment strategies. International Journal of Professional Business Review 8(6).

Aros, M. A., Ziegler, M., Blanco, I. & Wilson, S. (2024) Financial fraud detection through the application of machine learning techniques: A literature review. Humanities and Social Sciences Communications 11, 1130.

Auvinen, T. & Lämsä, A.-M. (2020) Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 25(1), 14–26.

Bagozzi, R. P. (2007) The legacy of the Technology Acceptance Model and a proposal for a paradigm shift. Journal of the Association for Information Systems 8(4), 244–254.

Baker, J. (2012) The Technology–Organization–Environment framework. Teoksessa Y. K. Dwivedi, M. R. Wade & S. L. Schneberger (toim.) Information Systems Theory. New York: Springer.

Barocas, S. & Selbst, A. D. (2016) Big data's disparate impact. California Law Review 104(3), 671–732.

Benbasat, I. & Barki, H. (2007) Quo vadis TAM? Journal of the Association for Information Systems 8(4), 211–218.

Bhuvaneshwari, M. (2020) Strategies used for enhancing the quality of recruitment. Journal of Business Research 40, 4052–4055.

Borana, J. (2016) Applications of Artificial Intelligence & Associated Technologies. Teoksessa Proceedings of the International Conference on Emerging Technologies in Engineering, Biomedical, Management and Science (ETEBMS), Jodhpur, 5–6 March 2016.

Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000) Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. Journal of Management 26(3), 405–434.

Breaugh, J. A. (2008) Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. Human Resource Management Review 18(3), 103–118.

Breaugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow, D. M. (2008) Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. International review of industrial and organizational psychology (S. 45–82). New York: Wiley.

Breaugh, J. A. (2023) Recruiting and Attracting Talent: A Guide to Human Resource Best Practices. New York: Routledge.

Broussard, M., Diakopoulos, N., Guzman, A. L., Abebe, R., Dupagne, M. & Chuan, C.-H. (2019) Artificial intelligence and journalism. Journalism & Mass Communication Quarterly 96(3), 673–695.

Bryan, J. D. & Zuva, T. (2021) A review on TAM and TOE framework progression and how these models integrate. Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal 6(3), 137–145.

Cahyadi, H. H., Nasution, H. & Absah, Y. (2022) Recruitment and selection strategy to capture agility talent. International Journal of Business Management, 57–68.

Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D. & Sherman, R. A. (2017) The datafication of talent: How technology is advancing the science of human potential. Current Opinion in Behavioral Sciences 18, 13–16.

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.

Chatterjee, S., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K. & Baabdullah, A. M. (2021) Understanding AI adoption in manufacturing and production firms using an integrated TAM-TOE model. Technological Forecasting and Social Change.

Chen, J., Li, P. & Wang, H. (2021) Artificial intelligence adoption: Challenges and opportunities within the TOE framework. AI & Society 36(1), 53–67.

Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B. & Keeping, L. M. (2004) Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. Journal of Applied Psychology 89(5), 928–943.

Cober, R., Brown, D., Blumental, A., Doverspike, D. & Levy, P. (2000) The quest for the qualified job surfer: It's time the public sector catches the wave. Public Personnel Management 29, 479–494.

Collins, P. D., Hage, J. & Hull, F. M. (1988) Organizational and technological predictors of change in automaticity. Academy of Management Journal 31(3).

Davis, F. D. (1985) A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End User Information Systems: Theory and Results. Massachusetts Institute of Technology.

Davis, F. D. (1989) Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly 13(3), 319–340.

De Mauro, A., Greco, M. & Grimaldi, M. (2016) A formal definition of big data based on its essential features. Library Review 65(3), 122–135.

Deloitte (2015) Global Human Capital Trends. Westlake, TX: Deloitte University Press.

Deshpande, R. & Kumar, A. (2018) Big Data and Artificial Intelligence: The New Era of Analytics. Cham: Springer.

Dhakal, S. P., Baczar, A., Devkota, K., Paudel, U. & Szabó, Z. (2023) Self-expression and online recruitment adoption in Nepal. International Journal of Technology and Human Interaction 19(1), 50–68.

Dignum, V. (2018) Ethics in artificial intelligence: Introduction to the special issue. Ethics and Information Technology 20(1), 1–3.

Du, J. (2024) Ethical and legal challenges of AI in human resource management. Journal of Computing and Electronic Information Management.

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008) The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing 62(1), 107–115.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Esteva, A., Kuprel, B., Novoa, R. A., Ko, J., Swetter, S. M., Blau, H. M. & Thrun, S. (2017) Dermatologist-level classification of skin cancer with deep neural networks. Nature 542(7639), 115–118.

Fernández-Martínez, C. & Fernández, A. (2020) AI and recruiting software: Ethical and legal implications. Paladyn, Journal of Behavioral Robotics 11(3), 199–216.

Ferris, G. R., Berkson, H. M. & Harris, M. M. (2002) The recruitment interview process. Human Resource Management Review 12(3), 359–375.

Fevre, R. (1992) The Sociology of Labour Markets. New York: Harvester Wheatsheaf.

Fingerroos, O. & Kokko, M. (2022) Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö. Teoksessa O. Fingerroos, K. Kajander & T.-R. Lappi (toim.) Kulttuurien tutkimuksen menetelmät. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 64–89.

Fitz-enz, J., & Mattox, J. (2014). Predictive analytics for human resources (1st ed.). Wiley.

Floridi, L. & Cowls, J. (2019) A unified framework of five principles for AI in society. Harvard Data Science Review 1(1), 5.

Gangwar, H., Date, H. & Ramaswamy, R. (2015) Understanding determinants of cloud computing adoption using an integrated TAM-TOE model. Journal of Enterprise Information Management 28(1), 107–130.

Goodfellow, I., Bengio, Y. & Courville, A. (2016) Deep Learning. Cambridge, MA: MIT Press.

Gupta, A. & Mishra, M. (2022) Ethical concerns while using artificial intelligence in recruitment. Business Ethics and Leadership 6(2), 6–11.

Hadji, F. & Kashi, A. (2010) Web recruitment and job seekers' perceptions. Journal of Business Research 63(9), 924–930.

Hamilton, R. H. & Sodeman, W. A. (2020) The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. Business Horizons 63(1), 85–95.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2018) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hoti, E. (2015) Adoption of electronic health records using the TOE framework. Health Informatics Journal 21(1), 34–50.

Huilaja, H. (2014) Rekrytoinnin aika. Työnhaun neuvoteltu konteksti. Sosiologia 51(1), 55–70.

Huilaja, H. (2019) Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 260. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Ibrahim, S. & Sidani, S. (2014) Strategies to recruit minority persons: A systematic review. Journal of Immigrant and Minority Health 16, 882–888.

Idris, A. O. (2015) Assessing a theoretically derived e-readiness framework for e-commerce in Nigerian SMEs. Evidence Based Information Systems Journal 1(1), 1–20.

Jarrahi, M. H. (2018) Artificial intelligence and the future of work: Human–AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons 61, 577–586.

John, J. (2019) Effective recruitment strategy to improve your hiring process. ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research 9, 352–357.

Jordan, M. I. & Mitchell, T. M. (2015) Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. Science 349(6245), 255–260.

Kaplan, A. M. (2020) Retailing and the ethical challenges and dilemmas behind the usage of artificial intelligence. Electronic Markets 30(1), 15–26.

Kaplan, J. (2016) Artificial Intelligence: What Everyone Needs to Know. New York: Oxford University Press.

Kim, D. & Olfman, L. (2011) Determinants of corporate web services adoption: A survey of companies in Korea. Communications of the Association for Information Systems 29, 1.

Koivisto, R., Leikas, J., Auvinen, H., Vakkuri, V., Saariluoma, P., Hakkarainen, J. & Koulu, R. (2019) Tekoäly viranomaistoiminnassa – eettiset kysymykset ja yhteiskunnallinen hyväksyttävyys. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 14/2019.

Koivunen, S. (2024) Digitalization of Talent Acquisition: Understanding Human Resource Management Professionals' Experiences and Practices. Tampere University Dissertations 947. Tampere: Tampere University.

Koivunen, T. (2017) Ideaalityöntekijän ruumiillinen pääoma ja ammatillinen habitus rekrytoijan silmin. Hallinnon tutkimus 36(4), 242–252. Ideaalityöntekijän ruumiillinen pääoma ja ammatillinen habitus rekrytoijien silmin | Hallinnon Tutkimus, luettu 16.11.2024.

Koman, G., Boršoš, P. & Kubina, M. (2024) The possibilities of using artificial intelligence as a key technology in the current employee recruitment process. Administrative Sciences 14(7).

Korhonen, A. (2023) Kuinka tekoäly muuttaa rekrytoinnin maailmaa. Jobylon. Kuinka tekoäly muuttaa rekrytoinnin maailmaa, luettu 8.11.2024.

Kristof-Brown, A. L. (2000) Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person–job and person–organization fit. Personnel Psychology 53(3), 643–671.

Kumar, A., Singh, R. & Swain, S. (2022) E-commerce adoption in retail using the TOE model. Global Business Review 23(3), 65–81.

Kuvaas, B. (2008) An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. Journal of Management Studies 45(1), 143–172.

Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Scherer, A. G. & Claassen, C. (2019) The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. Journal of Business Ethics 160(2), 377–392.

Lippert, S. K. & Govindarajulu, C. (2015) Technological, organizational, and environmental antecedents to web services adoption. Communications of the IIMA 6(1).

Liu, G., Ouyang, Z., Sha, L. & Kh, B. (2024) The application and challenges of artificial intelligence in recruitment interviews. Scientific and Social Research 6(2).

Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M. & Forcier, L. B. (2016) Intelligence Unleashed: An Argument for AI in Education. London: Pearson.

Luthra, S. & Mangla, S. K. (2018) Evaluating challenges to Industry 4.0 initiatives for supply chain sustainability in emerging economies. Process Safety and Environmental Protection 117, 168–179.

Maestro, S. & Rana, P. (2024) Variables impacting the AI adoption in organizations. International Journal of Science and Research Archive 12(2), 1055–1060.

Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2017) An evidence-based review of HR Analytics. International Journal of Human Resource Management 28(1), 3–26.

McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012) Big data: The management revolution. Harvard Business Review 90(10), 60–68.

McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N. & Shannon, C. E. (1955) A proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence.

McLean, S., Stakim, C., Timner, H., & Lyon, C. (2016) Big data and human resources: Letting the computer decide? The SciTech Lawyer, 12(2), 20–. American Bar Association.

Merilehto, A. (2018) Tekoäly: Matkaopas johtajalle. Helsinki: Alma Talent.

Metallo, C., Agrifoglio, R., Schiavone, F. & Mueller, J. (2018) Understanding business model in the Internet of Things industry. Technological Forecasting and Social Change 136, 298–306.

Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014) Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3. p.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Moll, J. & Yigitbasioglu, O. (2019) The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. The British Accounting Review 51(6), 100–833.

Morgan, S. (2019) GDPR and employee data. *Accountancy Ireland*, *51*(2), 54–55.

Mujtaba, D. F. & Mahapatra, N. (2024) Fairness in AI-driven recruitment: Challenges, metrics, methods, and future directions. arXiv.

Munir, S., Abdul Rasid, S. Z., Aamir, M., Jamil, F. & Ahmed, I. (2022) Big data analytics capabilities and innovation: Effect of dynamic capabilities, organizational culture and role of management accountants. Foresight 25(1), 41–66.

Musaba, M., Mawardi, A., Ihsan, S., Laksono, A. & Supratikta, H. (2024) A review of the effectiveness of recruitment approaches. Indonesian Development of Economics and Administration Journal.

Na, S., Heo, S., Han, S., Shin, Y. & Roh, Y. (2022) Acceptance model of artificial intelligence (AI)-based technologies in construction firms: Applying the Technology Acceptance Model (TAM) in combination with the Technology–Organisation–Environment (TOE) framework. Buildings 12, 90.

Neumann, J., Pumplun, L. & Schneider, M. (2023) Blockchain adoption and TOE framework. Journal of Digital Innovation 30(2), 112–130.

Neumann, O., Guirguis, K. & Steiner, R. (2022) Exploring artificial intelligence adoption in public organizations: A comparative case study. Public Management Review.

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.

Noain-Sánchez, A. (2022) Addressing the impact of artificial intelligence on journalism: The perception of experts, journalists and academics. Communication & Society 35(3), 105–121.

Ore, O. & Sposato, M. (2021) Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. International Journal of Organizational Analysis 29(4).

Patton, M. Q. (2015) Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice (4. p.). Thousand Oaks, CA: Sage.

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.

Pooja, S. & Sivakanni S. (2024) "A Study on Role of AI in Modern Recruitment -Opportunities and Challenges for HR Professional." International Journal Of Scientific Research In Engineering & Technology, 83–90.

Provost, F. & Fawcett, T. (2013) Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking. Sebastopol, CA: O'Reilly.

Pumplun, L., Tauchert, C. & Heidt, M. (2019) A new organizational chassis for artificial intelligence – Exploring organizational readiness factors. ECIS 2019 Proceedings.

Rahkola, C., Härkönen, S. & Eskola, J. (2022) Subjektiivisuus rekrytointihaastattelussa. Rekrytoijien kertomuksia vuorovaikutuksesta. Teoksessa S. Härkönen, J. Lätti, A. Rytivaara & A. Wallin (toim.) Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt: 10 eläytymismenetelmätutkimusta. Tampere: Tampere University Press, 205–232.

Rogers, E. M. (1995) Diffusion of Innovations (4. p.). New York: Free Press.

Rouhiainen, L. (2018) Artificial Intelligence – 101 Things You Must Know Today About Our Future. L. Rouhiainen.

Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2012) Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data (3. p.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Russell, S. & Norvig, P. (2016) Artificial Intelligence: A Modern Approach. London: Pearson Education.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 22–56.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus,luettu 02.05.2025.

Sadoughi, F., Moosavi, A. & Ahmadi, H. (2019) Technology diffusion in organizations. Technological Forecasting & Social Change 150, 29–45.

Saini, A. (2023) AI- Changing Human Capital Management in Retail Revolutionizing Human Capital Management in Retail. Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing, 1–13.

Sanchez-Franco, M. & Roldan, J. (2005) Web acceptance and usage model: A comparison between goal-directed and experiential web users. Internet Research 15, 21–48.

Santos, M. F. de L. & Salaverria, R. (2021) From data journalism to artificial intelligence: Challenges faced by La Nación in implementing computer vision in news reporting. Palabra-Clave 24(3), 1–40.

Saramies, J. & Törnroos, M. (2021) Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent.

Scheu, C. R., Ryan, A. M. & Noa, H. M. (1999) The effects of offer timing on applicant reactions to job offers. Personnel Psychology 52(1), 89–117.

Scholz, T. M. (2017) Big Data in Organizations and the Role of Human Resource Management (Vol. 5). Bern: Peter Lang.

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M. & von Krogh, G. (2019) Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. California Management Review 61(4), 66–83.

Skibska, K. (2023) The use of artificial intelligence tools in recruitment. Galytskyi ekonomichnyi visnyk 30(4).

Smith, B. & Shum, H. (2020) AI for good: The role of artificial intelligence in sustainability. Technology & Ethics 5(2), 88–102.

Spencer, D. A. (2018) Fear and hope in an age of mass automation: Debating the future of work. New Technology, Work and Employment 33(1), 1–12.

Strohmeier, S. & Piazza, F. (2015) Artificial intelligence techniques in human resource management: A conceptual framework and a call for research. International Journal of Human Resource Management 26(2), 150–162.

Stuss, M. M. & Fularski, A. (2024) Ethical considerations of using artificial intelligence (AI) in recruitment processes. Education of Economists and Managers 71(1), 53–67.

Sun, H. & Zhang, P. (2005) The role of moderating factors in user technology acceptance. International Journal of Human-Computer Studies 64, 53–78.

Sýkorová, Z., Hague, D., Dvouletý, O. & Procházka, D. A. (2024) Incorporating artificial intelligence (AI) into recruitment processes: Ethical considerations. Vilakshan – XIMB Journal of Management.

Taherdoost, H. (2022) A critical review of blockchain acceptance models—Blockchain technology adoption frameworks and applications. Computers 11(2).

Tambe, P., Cappelli, P. & Yakubovich, V. (2019) Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. California Management Review 61(4), 15–42.

Tegmark, M. (2017) Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence. New York: Knopf.

TENK (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK), Julkaisuja 2/2023.

Tiitola, V., Jalonen, T., Rantanen-Flores, M., Korhonen, T., Ruusuvuori, J. & Laine, T. (2024) Discourse analysis on sustaining the maieutic role “when management accounting goes digital”. Qualitative Research in Accounting & Management 21(2), 140–164.

Tornatzky, L. G. & Fleischer, M. (1990) The Processes of Technological Innovation. Lexington, MA: Lexington Books.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turing, A. (1950) Computing machinery and intelligence. Mind 59(236), 433–460.

Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015) Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review 25(2), 188–204.

van Esch, P., Black, J. S. & Ferolie, J. (2019) Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. Computers in Human Behavior 90, 215–222.

Vărzaru, A. A. (2022) Assessing the impact of AI solutions' ethical issues on performance in managerial accounting. Electronics 11(14).

Venkatesh, V. & Davis, F. D. (2000) A theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies. Management Science 46(2), 186–204.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003) User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly 27(3), 425–478.

Viitala, R. (2021) Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (1. painos). Helsinki: Edita.

Wang, H. J. & Lo, J. (2016) Adoption of open government data among government agencies. Government Information Quarterly 33(1), 80–88.

Wang, Y.-M., Wang, Y.-S. & Yang, Y.-F. (2010) Understanding the determinants of RFID adoption in the manufacturing industry. Technological Forecasting and Social Change 77(5), 803–815.

Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010) Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. Journal of Marketing Management 26(1–2), 56–73.

Winda, A., Panjaitan, H., Anden, M. & Retawati, F. (2023) Digital recruitment adoption among Generation Z: Exploring the impact of perceived ease of use and perceived usefulness. Journal of Business and Technology 12(2), 112–130.

Zaineldeen, S., Hongbo, L., Koffi, A. L., & Hassan, B. M. A. (2020) Technology Acceptance Model' Concepts, Contribution, Limitation, and Adoption in Education. Universal Journal of Educational Research (Print), 8(11), 5061–5071.

Zheng, Y. (2013) Social media and recruitment: An empirical study on the effectiveness of LinkedIn. International Journal of Human Resource Management 24(11), 2237–2255.

Zuboff, S. (2019) The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: PublicAffairs.

Zusman, M. E. & Landis, R. S. (2002) Applicant preferences for web-based versus traditional job postings. Computers in Human Behavior 18(3), 285–296.

Luettelo kuvioista ja taulukoista

Kuvio 1 Rekrytointiprosessi (mukaillen Breaugh 2008).

Kuvio 2 TAM-malli (mukaillen Davis 1989)

Kuvio 3 TOE-malli (mukaillen Tornatzky & Fleischer 1990)

taulu 4 TAM-TOE-viitekehys (mukaillen Chatterjee ym. 2021)

Taulukko 1. Yhteenveto tutkimustuloksista liittyen koettuun hyödyllisyyteen.

Taulukko 2. Yhteenveto tutkimustuloksista liittyen koettuun helppokäyttöisyyteen.

Taulukko 3. Yhteenveto tutkimustuloksista liittyen organisatorisiin tekijöihin.

Taulukko 4. Yhteenveto tutkimustuloksista liittyen ympäristöllisiin tekijöihin.

Liitteet

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Taustaa:

1. Voitko kertoa lyhyesti roolistasi organisaatiossasi ja osallistumisestasi rekrytointiprosessiin?
2. Minkälainen on mielestäsi toimiva rekrytointiprosessi?
3. Miten näet tai ymmärrät tekoälyn?
4. Mitä tiedät tekoälyn mahdollisista sovelluksista rekrytointiprosessissa?

Koettu hyödyllisyys:

5. Millaisia hyötyjä odotat tekoälypohjaisen henkilöstöanalytiikan tuovan rekrytointiprosessiin?
6. Mitä vaikutuksia uskot tekoälyllä olevan hakijoiden arviointiin ja valintaprosessiin?
7. Miten arvioisit tekoälyn mahdollisuuksia vähentää rekrytoinnin kustannuksia tai aikaa?

Koettu helppokäyttöisyys:

8. Millaisena näet tekoälypohjaisten ratkaisujen käyttöönoton helppouden organisaatiossasi?
9. Minkälaista tukea tai resursseja organisaatiosi tarvitsisi tekoälyn hyödyntämiseen rekrytoinnissa?
10. Onko sinulla huolia liittyen työkalujen oppimiskäyrään tai henkilöstön osaamiseen?

Teknologia:

11. Mitä tekoäly mielestäsi tarkoittaa? Mitä eri asioita termi pitää sisällään?
12. Millaisia hyötyjä tekoälyteknologia voi tuottaa organisaatiossanne verrattuna perinteiseen teknologiaan?
13. Millaisia riskejä tai haasteita liität tekoälyteknologian käyttöön rekrytointiprosessissa?
14. Kuinka tärkeänä pidät teknologian yhteensopivuutta nykyisten järjestelmien kanssa?

Organisaatio:

15. Miten luulet, että organisaatiossanne suhtaudutaan tekoälyyn? Millainen on yleinen ilmapiiri tekoälyn ympärillä?
16. Millainen organisaatiokulttuuri mielestäsi tukee tekoälyn käyttöönottoa?
17. Millainen on organisaation johdon rooli tekoälyratkaisuissa? Millainen vaikutus tällä on?
18. Miten organisaation sisäiset resurssit, kuten taloudelliset resurssit ja budjetti, vaikuttavat tekoälyn käyttöönottoon?
19. Kuinka arvioisit työntekijöiden osaamista ja asiantuntemusta tekoälyn käyttöönoton kannalta?
20. Minkälaiselle osaamiselle tai koulutukselle olisi tarvetta organisaatiossanne?

Ympäristö:

21. Koetko nykyisen ulkoisen toimintaympäristön tekoälyä tukevaksi vai hankaloittavaksi? Miksi?
22. Millainen vaikutus kilpailutilanteella on tekoälyn mahdolliseen käyttöönottoon organisaatiossanne?
23. Onko lainsäädäntö, eettiset vaatimukset tai muu sääntely vaikuttanut organisaation suhtautumiseen tekoälyn käyttöönotossa?
24. Koetko, että asiakkaat, yhteistyökumppanit tai muut sidosryhmät tukevat tekoälyn käyttöönottoa?

Lopetus:

25. Mitä odotuksia tai pelkoja sinulla on liittyen tekoälyteknologian käyttöönottoon rekrytointiprosessissa?
26. Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esille tekoälyn käytöstä ja sen vaikutuksista organisaatioon?