



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Polina Polusk

Tekoälyn merkitys hakijakokemuksen kannalta rekrytoinnissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Polina Polusk		
Tutkielman nimi:	Tekoälyn merkitys hakijakokemuksen kannalta rekrytoinnissa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Maria Järleström		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	70

TIIVISTELMÄ:

Tekoäly on työelämän kontekstissa melko tuore, mutta nopeasti kasvava ilmiö, joka tulee multistamaan työelämää ja muokkaamaan työn tekemisen tapoja. Tekoäly toimii ihmisen apuna ja voi tehostaa työskentelyä. Henkilöstöjohtamisen kentässä ja rekrytoinnissa tekoäly on myös uusi ilmiö, jonka soveltamistapoja vasta kartoitetaan tai pilotoidaan organisaatioissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sitä, millä tavoin tekoälyä hyödynnetään tänä päivänä rekrytoinneissa ja erityisesti hakijakokemuksen kehittämisessä eri organisaatioissa sekä millä tavoin tekoälyä voisi hyödyntää tulevaisuudessa hakijakokemuksen parantamiseksi. Tutkimus pyrki tarkastelemaan organisaatioiden näkökulmasta sitä, millainen merkitys tekoälyllä on rekrytoinnissa hakijakokemuksen kannalta. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena keväällä 2024 ja kerätty tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä.

Tutkimuksessa selvisi, että tekoälyä voi hyödyntää hakijakokemuksen parantamiseksi rekrytointiprosessin eri vaiheissa: rekrytointistrategian ja roolin määrittelyssä, työpaikkailmoituksen kirjoittamisessa, hakemusten analysoinnissa ja esikarsinnassa, haastatteluissa sekä hakijoiden arvioinneissa. Tutkimuksen tulosten pohjalta tekoälyn tärkein merkitys nähtiin hakijaviestinnän tehostamisessa ja personoinnissa sekä hakemusten analysoinnissa ja luokittelussa. Tutkimustulosten perusteella havaittiin, että tekoälyn avulla voi tehostaa ja sujuvoittaa organisaatioiden rekrytointiprosesseja sekä vaikuttaa positiivisesti hakijakokemukseen. Tekoäly nähtiin kuitenkin ennen kaikkea työkaluna sekä rekrytoijien että hakijoiden tukena, joten organisaatioiden ei tulisi jättää viimeistä rekrytointipäätöstä tekoälyn tehtäväksi. Tekoäly on työelämäkontekstissa vielä vasta kehityksensä alussa, joten ei voi täysin luottaa, että se osaisi tehdä laadukkaita ja läpinäkyviä päätöksiä ilman vinoumia. Tekoälyllä voi siis olla tärkeä ja positiivinen merkitys hakijakokemuksen kehittämisessä rekrytoinnissa, kunhan tekoälyä implementoidaan maltillisesti sen kehitystä seuraten, hakijoille läpinäkyvästi hakijoiden kokemuksia kuunnellen sekä huomioiden lain-säädäntöä, kuten tietoturva- ja tietosuojasetuksia tai tekoälyn käyttöön liittyviä asetuksia.

AVAINSANAT: Rekrytointi, hakijakokemus, tekoäly

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
2	Rekrytointi ja hakijakokemus	10
2.1	Rekrytointi	10
2.1.1	Rekrytointiprosessi	12
2.1.2	Rekrytointikanavat	15
2.2	Hakijakokemus osana rekrytointia	17
2.3	Hakijakokemuksen merkitys	20
3	Tekoäly	22
3.1	Tekoälyn määritelmä ja hyödyntäminen	22
3.2	Tekoäly rekrytoinnissa	24
3.3	Tekoälyn mahdollisuudet hakijakokemuksen kannalta	26
3.4	Tekoälyn riskit rekrytoinnissa	28
4	Tutkimusmenetelmät	31
4.1	Laadullinen tutkimus	31
4.2	Tutkimusaineiston keruu	32
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	34
5	Tutkimuksen tulokset	36
5.1	Hyvän hakijakokemuksen kulmakivet	36
5.2	Tekoälyn hyödyntäminen rekrytoinnissa hakijakokemuksen kannalta	41
5.2.1	Generatiivinen tekoäly	42
5.2.2	Automatisoitu ja personoitu hakijaviestintä	42
5.2.3	Tekoäly ja automaatio	43
5.2.4	Hakemusten ja hakijoiden analysointi yli hakurajojen	44
5.2.5	Algoritmien kohdennus tuo hakijat ja työpaikat yhteen	46
5.2.6	Tekoälyn hyödyntäminen rekrytoinneissa muilla tavoin	47
5.2.7	Tekoäly myös hakijan apuna	49

5.3	Tekoälyn käyttöönotto organisaatioissa	49
5.3.1	Tekoälyn käyttöönoton nykytila organisaatioissa	50
5.3.2	Tekoälyn käyttöönoton haasteita nyt ja tulevaisuudessa	51
5.3.3	Tekoälyn käyttöönoton trendejä tulevaisuudessa	56
6	Johtopäätökset	58
	Lähteet	62
	Liitteet	68
	Liite 1. Haastattelun kysymysrunko	68
	Liite 2. Selvitys tekoälyn hyödyntämisestä pro gradu -tutkielmassa	70

Kuvat

Kuva 1. Sisällönanalyysin vaiheet. Kuvakaappaus Tuomen ja Sarajärven (2018) e-kirjasta	35
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	9
Kuvio 2. Rekrytointiprosessin vaiheet	12
Kuvio 3. Hyvän hakijakokemuksen kulmakivet	40

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien tunnistheet	33
---	----

1 Johdanto

Rekrytointia on tutkittu kansainvälisesti paljon osana henkilöstöjohtamisen eli HRM-kentän tutkimusta, mutta tekoäly (*eng. artificial intelligence eli AI*) ja sen laaja-alainen hyödyntäminen yrityksissä on vielä melko tuore ilmiö, vaikka se tosin kasvaa nopeasti. State of AI in Finland 2020 -raportin mukaan tekoälyä hyödyntävien yritysten määrä Suomessa on lähes kolminkertaistunut vuosina 2017–2023 (FAIA, 2020). Koska tekoäly on ainakin ns. suuren yleisön tietoisuudessa verrattain tuore ilmiö, HRM-kentässä rekrytoinnin ja etenkin sen alakäsitteen hakijakokemuksen kehittämistä tekoälyn avulla ei ole olemassa vielä kovinkaan paljon tutkittua tietoa (Pan ja muut, 2022). Myös hakijakokemuksessaan on akateemisessa maailmassa melko tuore ilmiö, joten siitä ei ole tehty kovinkaan paljon tutkimusta. Erityisesti suomalaisessa tutkimuskontekstissa hakijakokemusta rekrytoinnissa on tutkittu vähän. Lisäksi vielä vähemmän, jos ollenkaan, on tutkittu tekoälyn käytön vaikutusta hakijakokemukseen. Tässä on siis olemassa selkeä tutkimusaukko, jota tämä tutkimus pyrkii osaltaan täyttämään ja näin ollen luomaan pohjaa tulevalle tutkimukselle tekoälyn ja hakijakokemuksen kontekstissa. Yrity maailmassa kuitenkin on olemassa jo nyt sekä kansainvälisesti että Suomessakin näyttöä siitä, että tekoälyllä voidaan parantaa rekrytoinnin tehokkuutta ja sitä kautta hakijakokemusta, ja jotkut rekrytointialan yritykset, kuten TalentAdore, perustavat liiketoimintansa tekoälytuetuihin rekrytointijärjestelmiin (TalentAdore, 2023).

Nykyisin rekrytointialalla puhutaan paljon vallitsevista työnhakijan markkinoista (Talouselämä, 2021). Tällä viitataan siihen, että monella alalla on pulaa ammattilaisista ja asiantuntijoista, joten yritysten välinen kilpailu huippuosaajista kiristyy esimerkiksi myyntitehtävissä tai IT-alalla ohjelmistokehityksessä (rekrytointi.com, 2023). Tämän takia myös headhunting eli suoramaku on yleistynyt perinteisen rekrytoinnin lisänä tai sen tilalla (Ruokoski, 2023). Yritykset ja organisaatiot houkuttelevat itselleen parhaita osaajia mm. suuremmilla palkoilla, urakehitysmahdollisuuksilla, työajan joustoilla ja toinen toistaan paremmilla työsuhte-educilla, kun taas hakijat saattavat saada useampiakin työtarjouksia ja heillä on valinnanvaraa heille tarjottujen mahdollisuuksien välillä. Rekrytointi.com -sivuston artikkelin (2023) mukaan jo lähes 30 prosenttia suomalaisista työssäkäyvistä

lähestytään suorahaun merkeissä jopa kuukausittain. Hristovan (2022, s. 44) artikkelin mukaan erityisesti IT-alan asiantuntijat, kuten ohjelmistokehittäjät, saavat jopa kaksi kertaa enemmän yhteydenottoja LinkedInissä kuin muut ammattilaiset. Koska työnhakumarkkinoilla valta-asetelma on kääntynyt monilla aloilla työnhakijoiden eduksi, organisaatioiden täytyy kiinnittää aiempaa tarkemmin huomiota paitsi organisaation sisäiseen ja ulkoiseen houkuttelevuuteen työnantajana myös rekrytointiprosessin sujuvuuteen ja tehokkuuteen, jotta ketään työnhakijaa ei ainakaan menetettäisi huonolaatuisen tai tehotoman rekrytointiprosessin seurauksena. Työnhakijoita halutaan kohdella hyvin ja jättää heille mahdollisimman hyvä kokemus yrityksestä ja hakuprosessista, jotta he halusivat hakea jatkossakin ja suositella organisaatiota työnantajana muillekin.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tekoälyn merkitystä hakijakokemuksen kannalta rekrytoinnissa. Rekrytointia ja siihen tiiviisti liittyvää hakijakokemusta voi tarkastella sekä organisaation että hakijan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on valittu rekrytoinnin, hakijakokemuksen ja tekoälyn hyödyntämisen tarkastelu organisaatioiden näkökulmasta, sillä kollektiivisella hakijakokemuksella voi olla laajojakin vaikutuksia organisaatioon, minkä vuoksi organisaatioiden tulisi panostaa hyvän hakijakokemuksen mahdollistamiseen hakijoille. Tutkimuksessa keskitytään pitkälti tekoälyn hyödyntämisen myönteisiin vaikutuksiin hakijakokemuksen kannalta, eli tutkitaan tekoälyn tuomia mahdollisuuksia rekrytointiin sekä tapoja, joilla organisaatiot ovat jo kehittäneet tai voisivat tulevaisuudessa kehittää hakijakokemusta rekrytoinneissaan tekoälyn avulla.

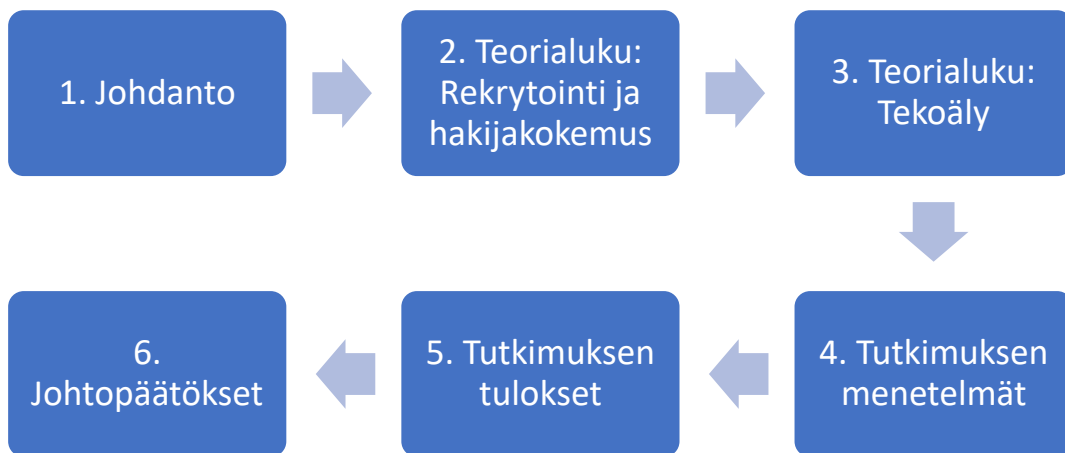
Tässä tutkimuksessa rekrytointia ja hakijakokemusta sekä tekoälyä tarkastellaan ensin teoreettisesta näkökulmasta olemassa olevan tutkimustiedon valossa, minkä jälkeen tekoälyn yhteyttä ja merkitystä hakijakokemuksen kannalta rekrytoinnissa tutkitaan laadullisesti empiirisin menetelmin haastatellen aiheen asiantuntijoita ja tutkijoita. Tutkimuksessa määritellään ja tarkastellaan seuraavaa kolmea pääkäsitettä: rekrytointi, hakijakokemus ja tekoäly. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on seuraava: Millainen on

tekoälyn merkitys hakijakokemuksen kannalta rekrytoinnissa? Lisäksi tutkimusta ja sen tavoitteen toteutumista ohjaavat seuraavat apututkimuskysymykset:

- Millainen on hakijakokemuksen merkitys rekrytoinnissa?
- Millainen on tekoälyn merkitys rekrytoinnissa?
- Miten tekoälyllä voi luoda parempaa hakijakokemusta organisaation rekrytointiprosessissa?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksessa on kuusi päälukua, joista ensimmäinen on tutkimuksen taustaa ja toteutusta kuvaileva johdantoluku. Toinen ja kolmas pääluke ovat teorialukuja, joissa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja esitellään näihin aiheisiin liittyvää teoriaa ja esitellään ajantasaista olemassa olevaa tutkimustietoa. Teorialuvuista ensimmäisessä käsitellään rekrytointia ja hakijakokemusta ja jälkimmäisessä teorialuvussa käsitellään tekoälyä ja sen yhteyttä rekrytointiin. Teorialukujen jälkeen neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ja kuvaillaan käytettävää aineistoa. Sitten viidennessä pääluvussa esitellään aineistojen analyysin ja tutkimuksen tulokset. Lopuksi kuudennessa pääluvussa vedetään yhteen tutkimuksen johtopäätökset ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimuksille. Lisäksi lopusta löytyvät lähdeluettelo ja liitteet, kuten käytetty haastattelurunko. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen rakenne visuaalisesti.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

2 Rekrytointi ja hakijakokemus

Tässä pääluvussa määritellään käsitteet rekrytointi ja hakijakokemus sekä tarkastellaan näitä aiheita ja niihin liittyviä prosesseja ajantasaisen teoreettisen tiedon valossa. Ensin käsitellään rekrytointia ja sen merkitystä organisaatiolle sekä rekrytointiprosessia ja erilaisia kanavia, joita pitkin rekrytointia voidaan tehdä. Sitten tarkastellaan tarkemmin hakijakokemusta ja sen merkitystä organisaatioille sekä määritellään, mistä elementeistä hyvä hakijakokemus koostuu.

2.1 Rekrytointi

Rekrytointi on yksi organisaation henkilöstövoimavarojen muodostamisen prosesseista. Viitala (2014) määrittelee rekrytoinnin pähkinänkuoressa näin: ”Yrityksen henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt.” Samaan tyyliin Barber (1998, s. 5) määrittelee kirjassaan, että rekrytointi ”sisältää ne organisaation suorittamat käytännöt ja toimenpiteet, joiden ensisijaisena tarkoituksena on tunnistaa ja houkutellessa potentiaalisia työntekijöitä”. Taylorin ja Collinsin (2000) mukaan tehokas rekrytointiprosessi ei ainoastaan täytä avoimia positiivisia vaan myös luo positiivisen ja houkuttelevan kuvan organisaatiosta työnantajana. Tämä on tärkeää työnantajamielikuvan ja organisaation maineen kannalta sekä helpottaa organisaatiota rekrytoinnissa tulevaisuudessa.

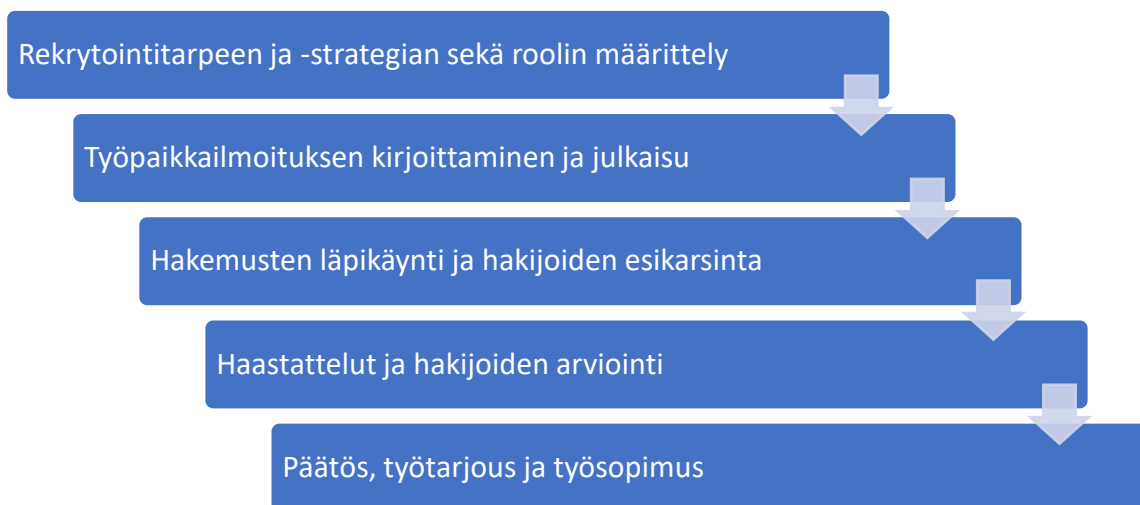
Toisaalta joissakin tutkimuksissa, etenkin englanninkielisissä, rekrytointi ja henkilöstövalinta tai -seulonta erotellaan eri käsitteiksi, jotka pohjautuvat eri tarpeisiin riippuen tarkastellaanko rekrytointia organisaation vai yksilön näkökulmasta. Henkilöstövalinnalla tai -seulonnalla (*eng. selection*) Barberin (1998, s. 3) mukaan tarkoitetaan sitä, kun organisaatio tunnistaa ja valitsee omiin kriteereihinsä sopivan henkilön eli tarve täytetään ennen kaikkea organisaation näkökulmasta. Rekrytointi (*eng. recruitment*) taas on Barberin mukaan enemmän yksilön tarpeeseen pohjautuvaa eli yksilö päättää ja valitsee, millainen rooli sopii hänen tarpeisiinsa parhaiten. Myös Rashmi (2010, s. 11) erottelee

kirjassaan rekrytoinnin ja henkilöstövalinnan, mutta hän argumentoi eron johtuvan enemmänkin kunkin vaiheen sisällöstä ja sijainnista prosessissa. Rashmin (2010) mukaan rekrytointi on se henkilöstönhankintaprosessin vaihe, joka edeltää henkilöstövalinnan vaihetta. Rekrytointivaiheessa kaikista kunkin roolin työnhakijoista muodostetaan pienempi joukko potentiaalisia hakijoita, jotka etenevät valintavaiheeseen. Valintavaiheessa heistä valitaan sitten kaikista sopivin hakija. Selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa käsitellään rekrytointia kuitenkin yhtenä käsitteenä sisältäen sekä organisaation että yksilön näkökulman. Käsitteen oletuksena myös on, että onnistuneen rekrytoinnin yhteisenä päämääränä on sekä täyttää organisaation tarve uudesta henkilöstöressurssista että täyttää yksilön tarve yksilön osaamiseen sopivasta työpaikasta.

Rekrytoinnilla on kasvava strateginen merkitys organisaatioille, sillä sen avulla organisaatiot saavat palvelukseensa tarvitsemiaan ammattilaisia, jotka puolestaan auttavat organisaatioita kasvamaan ja menestymään markkinoilla (Hristova, 2022). Organisaatiot, joilla on tehokas rekrytointiprosessi, voivat parhaimmillaan saavuttaa kilpailuetua, kasvua, alhaisempia kustannuksia ja pienempää vaihtuvuutta sekä saada parempaa tuottoa investoinneilleen (Sangeetha, 2010). Organisaatioiden tulee toteuttaa rekrytoinnit erityisen huolellisesti, sillä epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa Sangeethan (2010) mukaan suuria kuluja mm. itse rekrytointiin ja uuden henkilön perehdytykseen menetetyt työajan sekä rekrytointiprosessiin käytetyn rahan johdosta. Lisäksi Barberin (1998, s. 11) mukaan rekrytointi ja sen onnistumisen taso vaikuttaa organisaatiossa laajemminkin mm. rekrytoitujen työntekijöiden sekä jo olemassa olevan henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen työpaikalla, kuten työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työsuhteen pituuteen. Rekrytoinnin vaikutus ulottuu Barberin (1998) mukaan myös muihin organisaation sidosryhmiin, kuten potentiaalsiin työnhakijoihin tai jopa asiakkaisiin ja sijoittajiin esimerkiksi rekrytointiin liittyvien mainoskampanjoiden kautta. Taylor ja Collins (2000) mainitsevat artikkelissaan Ernst & Youngin tekemästä tutkimuksesta, jonka mukaan institutionaaliset sijoittajat ostavat osuuksia todennäköisemmin sellaisista yhtiöistä, jotka kykenevät rekrytoimaan huippuosaajia tehokkaasti.

2.1.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi sisältää pääpiirteittäin seuraavat vaiheet: rekrytointitarpeen syntyminen ja sen suunnittelu, roolin ja ideaalikandidaatin määrittely, rekrytointistrategian määrittely, työpaikkailmoituksen kirjoittaminen ja julkaiseminen, saapuneiden hakemusten läpikäynti ja hakijoiden esikarsinta, haastattelu- ja arviointivaihe sekä lopuksi päätös, työtarjous ja työsopimuksen syntyminen organisaation ja yksilön välille (Barber, 1998; Breugh & Starke, 2000; Rashmi, 2010; Hristova, 2022, s. 44). Jotkut tutkijat ja asiantuntijat näkevät myös uuden työntekijän perehdytysvaiheen osana rekrytointiprosessia ikään kuin päätöksenä onnistuneelle rekrytoinnille (Hristova, 2022, s. 43). Milesin ja McCameyn (2018) mukaan rekrytointiprosessin kaksi tavoitetta on sopivan ja laadukkaan kandidaatin palkkaaminen sekä hyvän hakijakokemuksen mahdollistaminen kaikille tehtävää hakeneille.



Kuvio 2. Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytointi alkaa useimmiten organisaation tarpeesta, joka on ideaalitalanteessa määritelty jo henkilöstösuunnitelmassa (Rashmi, 2010, s. 11) tai virallisemmin henkilöstöstrategiassa, joka taas pohjautuu organisaation päästrategiaan. Tarve uuden työntekijän

rekrytoinnille voi pohjautua esimerkiksi organisaation ja siten työmäärän kasvuun, uudenlaisen osaamisen tarpeeseen organisaatiossa tai irtisanomistilanteissa korvausrekrytoinnin tarpeeseen (Viitala, 2014). Kun selkeä tarve ja tavoite rekrytoinnille on olemassa (Breugh & Starke, 2000), tulee määrittellä rooli, johon uusi työntekijä rekrytoidaan. Tätä vaihetta kutsutaan profiilin määrittelyksi (*eng. job analysis ja/tai job description*). Profiilin määrittelyvaiheessa tulee päättää tehtävän kannalta oleellinen osaaminen, mahdollinen kokemus, luonteenpiirteet ja kompetenssit, joita haettavalta henkilöltä halutaan löytyvän, roolin tarkoitus ja tavoite sekä keskeiset työtehtävät ja vastuut roolissa (Rashmi, 2010, s. 12). Seuraavassa vaiheessa tulee muodostaa työpaikkailmoitus määritellyn roolin kriteerit huomioiden. Työpaikkailmoituksessa tulee kertoa ainakin roolista yleisesti, tulevista työtehtävistä, työntekijältä vaadittavista ominaisuuksista sekä työsuhteen muodosta, kestosta ja alkamisajasta ja täytettävien paikkojen määrästä (Sangeetha, 2010).

Kun työpaikkailmoitus on julkaistu ja hakemuksia alkaa saapumaan, tulee aloittaa hakemusten läpikäynti (*eng. screening*). Osassa rekrytointiprosesseja hakemusten läpikäynti aloitetaan vasta hakuajan umpeuduttua, mutta monesti hakemusten käsittely alkaa jo hakuajan aikana. Tämä saattaa vaihdella esimerkiksi prosessin kiireellisyyden tai organisaation käytäntöjen mukaan. Hakemusten joukosta valitaan ne hakijat, jotka halutaan jatkaa rekrytointiprosessissa sekä ne hakijat, joille tulee ilmoittaa, että he eivät tulleet valituksi kyseiseen tehtävään. Seuraavassa vaiheessa potentiaaliset hakijat haastatellaan sekä arvioidaan heidän soveltuvuuttaan rooliin aiemmin tehdyn roolimäärittelyn perusteella ja soveltuvuutta työyhteisöön. Kun kaikki potentiaaliset kandidaatit on haastateltu ja arvioitu, tehdään lopullinen valinta ja päätös tehtävään parhaiten soveltuvan hakijan rekrytoinnista. Sitten kyseiselle hakijalle annetaan työtarjous, joka sisältää mm. alustavan kuvauksen työtehtävistä sekä palkkaehdotuksen ja aikaikkunan, jonka sisällä työtarjous tulee hyväksyä (Barber, 1998, s. 10). Tarjouksen hyväksymisen jälkeen allekirjoitetaan työsuhteen molempia osapuolia sitova työsopimus, jota ohjaa mm. työsopimuslaki sekä kyseisen alan työehtosopimus.

Rekrytointiprosessin tai sen osan ulkoistaminen sekä outbound-tyylinen rekrytointi eli suorahaku (*eng. headhunting*) on yleistynyt viime vuosina (Sangeetha, 2010; Rashmi, 2010, s. 32; Ruokoski, 2023) ns. perinteisen inbound-tyylisen rekrytoinnin rinnalla, jossa aktiiviset työnhakijat itse hakevat organisaatioon töihin työpaikkailmoitusten kautta. Suorahaussa taas organisaatio tai sen nimittämä edustaja lähestyy suoraan eri kanavissa passiivisia, mutta potentiaalisia ehdokkaita useimmiten asiantuntija- tai johtotason tehtäviin ja houkuttelee heitä tulemaan kyseiseen organisaatioon töihin (ChatGPT, 2024). Ensikontaktoinnin jälkeen, mikäli ehdokas on kiinnostunut tarjotusta paikasta, hänet otetaan usein haastatteluun, jonka jälkeen rekrytointiprosessi etenee tavanomaisesti, kuten inbound-rekrytoinnissakin. Suorahakua tehdään organisaatioissa joko sisäisesti osana rekrytointiprosessia tai se ulkoistetaan suorahakuun erikoistuneelle yritykselle tai konsultille. Syitä rekrytoinnin ulkoistamiseen ja/tai suorahakukonsultin palkkaamiseen voivat Sangeethan (2010) mukaan olla esimerkiksi säästäminen rekrytointikustannuksissa, erityistä nopeutta vaativa rekrytointi tai erityisen haastava rekrytointi, kuten johtotehtävään rekrytointi, joka vaatii rekrytoinnin erityisasiantuntijuutta ja eri alojen laajoja verkostoja, joita suorahakukonsulteilla yleensä on.

Rekrytointiprosessin eri vaiheille on yhteistä jatkuva valintojen ja päätösten tekeminen. Tyypillistä on, että rekrytointiprosessin vaiheesta toiseen siirryttäessä, hakijajoukko pienenee, sillä työnantaja joutuu valitsemaan henkilöiden välillä ja tekemään vaikeitakin päätöksiä siitä, ketkä etenevät rekrytointiprosessin seuraavaan vaiheeseen ja ketkä eivät. Edellisen vaiheen toiminnot vaikuttavat ja muokkaavat myös seuraavien vaiheiden valintoja (Huilaja, 2014). Mitä pidemmälle rekrytointiprosessissa mennään, sitä subjektiivisemmaksi valinnat hakijoiden etenemisestä saattavat muuttua, etenkin jos esikarsinnan jälkeen jäljelle jääneet hakijat ovat objektiivisesti tarkasteltuna (esimerkiksi kokemuksen, koulutuksen ja osaamisen puitteissa) hyvin paljon ns. samalla viivalla. Tässä on kuitenkin oltava tarkkana, sillä rekrytointipäätöstä ei kuitenkaan saisi perustaa subjektiivisuuteen, vaan jokaista hakemusta ja hakijaa tulisi käsitellä mahdollisimman objektiivisesti loppuun asti. Sangeethan (2010) mukaan kandidaatin subjektiivinen arviointi on virhe, jota tulisi välttää, sillä se saattaa johtaa virheelliseen rekrytointiin, kun tehtävään palkataan

esimerkiksi hyvännäköinen ja mukava henkilö, jolla ei tosiasiasa ole tarvittavaa kokemusta tai osaamista tehtävässä menestymiseen. Subjektiviisen arvioinnin riskinä on organisaatiolle kalliiksi koituvan virherekrytoinnin lisäksi myös syrjintä tai tarkemmin ottaen hakijan kokemus syrjityksi tulemisesta, josta voi aiheutua organisaatiolle vakaviakin oikeudellisia seurauksia. Rekrytoinnin, kuten muunkin työelämässä tapahtuvan kanssakäymisen tasavertaisuutta ohjaa mm. yhdenvertaisuuslaki (Yhdenvertaisuuslaki, 1325/2014, 8§), jossa säädetään mm. näin: *”Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.”*

Tosiasia on kuitenkin se, että rekrytointia tekevät aina ihmiset ja kaikkien ihmisten mielipiteiden, ajatusten ja päätösten taustalla vaikuttavat erinäköiset tiedostamattomat ennakkoluulot ja kognitiiviset harhat (*eng. unconscious bias*) (Oberai & Anand, 2018). Oberain ja Anandin (2018) mukaan työyhteisöissä ml. rekrytoinnissa tavallisimmin esiintyviä tiedostamattomia ajatusharjoja ovat mm. kauneusharha (*eng. beauty bias*), jonka mukaan saatamme ajatella, että hyvännäköiset ihmiset olisivat ammatillisesti pätevämpiä, vahvistusharha (*eng. confirmation bias*), jonka mukaan saatamme etsiä vahvistuksia olemassa olevalle mielipiteellemme tietystä ihmisestä, sekä samankaltaisuusharha (*eng. affinity bias*), jonka mukaan saatamme suosia ihmistä, jolla on esimerkiksi sama harrastus tai joka on käynyt saman koulun. Oberai ja Anand (2018) jatkavat, että ajatusharhat voivat pidemmällä aikavälillä vahingoittaa organisaation työilmapiiriä, kulttuuria sekä jopa liiketoimintaa ja kasvua, joten ne olisi tärkeä jokaisen tunnistaa omassa ajattelussaan ja pyrkiä poistamaan tai ainakin minimoimaan, jotta rekrytointia ja muita päätöksiä voisi tehdä mahdollisimman objektiivisesti organisaation parhaaksi.

2.1.2 Rekrytointikanavat

Rekrytointi voi olla joko sisäistä tai ulkoista, mutta käytännössä se on usein yhdistelmä molempia. Sisäinen rekrytointi on kyseessä, kun organisaatio pyrkii täyttämään paikan

organisaatiossa jo työskentelevällä työntekijällä (Rashmi, 2010, s. 26), eikä esim. työpaikkailmoitusta tällöin julkaista organisaation ulkopuolisissa kanavissa. Usein puhutaan myös sisäisestä siirrosta, kun paikka täytetään työntekijän ylennyksellä tai siirrolla esim. funktiosta toiseen. Rashmin (2010, s. 26) mukaan sisäisen rekrytoinnin hyödyt ovat alhaiset kustannukset, työntekijöiden motivointi jatkuvaan kehittymiseen, perehdytyksen helppous sekä minimaalinen riski virherekrytoinnista, sillä työntekijän vahvuudet ja kehityskohteet ovat jo tiedossa. Rashmi (2010) jatkaa, että sisäisen rekrytoinnin haittapuolena voi kuitenkin olla rajalliset vaihtoehdot kandidaateista sekä tuoreen näkökulman puute, sillä organisaatio ja sen toimintatavat ovat jo tuttuja työntekijälle. Ulkoinen rekrytointi taas on kyseessä, kun organisaatio viestii avoimesta työpaikasta myös organisaation ulkopuolelle käyttäen erilaisia ulkoisia online- ja offline-rekrytointikanavia, kuten työnhakusivustoja internetissä, sanoma-, aikakausi- ja ammattilehtiä, sosiaalista mediaa, rekrytointimessuja ja -tapahtumia, mainontaa eri medioissa, kuten televisiossa ja radiossa, sekä käyttämällä ulkoisia rekrytointiyrityksiä kumppaneina (Sangeetha, 2010, s. 96–97; Rashmi, 2010, s. 25–29). Kussakin rekrytoinnissa käytettävät kanavat ja lähteet riippuvat mm. täytettävästä roolista, tavoitellusta hakijajoukosta ja organisaation koosta.

Rekrytoinnin kanavat voidaan erotella myös virallisiin ja epävirallisiin (Gërkhani & Koster, 2015). Virallisilla kanavilla tarkoitetaan esimerkiksi työpaikkailmoituksen julkaisemista eri työnhakumedioissa ja sosiaalisessa mediassa, tekemällä opiskelijarekrytointeja korkeakoulujen kautta tai rekrytointimessuilla, työntekijöiden etsimistä työvoimatoimistoista tai rekrytoinnin ulkoistamista rekrytointi- ja suoraohjelmille (Gërkhani ja Koster, 2015, s. 783). Epävirallisilla kanavilla Gërkhani ja Koster (2015, s. 783) tarkoittavat erinäköisten suositteluiden kautta löytyviä kandidaatteja, joita voi tulla mm. sisäisiltä työntekijöiltä, sukulaisilta, ystäviltä, tutuilta tai muiden verkostojen kautta. Gërkhani ja Koster (2015, s. 783) argumentoivat, että virallisten kanavien käyttö voi olla tehokkaampaa suuremman hakijajoukon vuoksi, mutta se on usein kalliimpaa ja virherekrytointien riski niissä suurenee, kun taas epävirallisia kanavia pitkin saatu tieto potentiaalisesta kandidaatista ei maksa mitään ja arvio kyseisestä henkilöstä on luotettavampi, jolloin

virherekrytoinnin riski on myös pienempi. Sangeethan (2010, s. 95) mukaan rekrytointi suosittelujen ja sosiaalisten verkostojen kautta on kasvava trendi.

2.2 Hakijakokemus osana rekrytointia

Hakijakokemus on rekrytointiprosessin jokaiseen vaiheeseen kiinteästi liittyvä osa-alue ja täten sitä voi pitää rekrytoinnin alakäsitteenä. Milesin ja McCameyn (2018) mukaan hakijakokemus syntyy työnhakijoille kaikessa hakijan ja rekrytoivan organisaation välisessä vuorovaikutuksessa (tai sen puutteessa silloin, kun sitä tulisi olla). Kielimalleihin perustuva keskustelurobotti ChatGPT (2024) määrittelee hakijakokemuksen seuraavalla tavalla: ”Hakijakokemus viittaa kokonaisvaltaiseen kokemukseen, jonka henkilö saa osallistuessaan organisaation rekrytointiprosessiin. Tämä sisältää kaiken vuorovaikutuksesta rekrytointijärjestelmien kanssa haastatteluprosessiin ja palautteen saamiseen.” Työnhakija arvioi jatkuvasti saamaansa tietoa ja kokemuksiaan ja muodostaa erilaisia käsityksiä rekrytointiprosessista ja sen käytännöistä sekä rekrytointiin osallistuvista organisaation edustajista, mikä puolestaan muodostaa hakijan työnantajamielikuvan organisaatiosta ja vaikuttaa rekrytointiprosessin jokaisessa vaiheessa hakijan päätökseen jatkaa tai olla jatkamatta suhdettaan organisaatioon (Miles & McCamey, 2018). Hakijakokemus ei siis ole rekrytoinnista irrallinen asia tai prosessi, vaan se tulee huomioida ja siihen tulee panostaa jokaisessa rekrytointiprosessin vaiheessa. Kilpailu parhaista osaajista ja asiantuntijoista kovenee koko ajan, joten mahdollistamalla hyvän hakijakokemuksen organisaatio voi erottua edukseen työmarkkinoilla.

Hakijakokemuksen huomioiminen ja vaaliminen alkaa jo työpaikkailmoituksesta. Työpaikkailmoituksen tulee olla helposti luettava, viestiltään selkeä, kirjoitettu inklusiivista kieltä käyttäen sekä kertoa hakijalle oleelliset ja totuudenmukaiset tiedot avoimesta työpaikasta ja antaa yhteystiedot mahdollisia kysymyksiä varten (Viljamaa, 2023). Hakijakokemuksen kannalta voisi olla positiivista, jos työpaikkailmoitus sisältäisi perustietojen ja vaatimusten lisäksi esimerkiksi kuvauksen tulevasta työyhteisöstä ja työpaikan

kulttuurista sekä kuvauksen siitä, mitä tuleva työntekijä saa työstä vastineeksi itsestään selvän palkan lisäksi, esimerkiksi työsuhde-edut, uramahdollisuudet, oppiminen ja kehittyminen jne. Hakijakokemuksen kannalta myös palkka olisi hyvä laittaa ilmoitukseen, mutta vielä toistaiseksi Suomessa harvat organisaatiot ilmoittavat palkkaa työpaikkailmoituksessa (Leiviskä, 2023, s. 16; Salonen, 2022). Tähän on kuitenkin tulossa lähivuosina muutos, sillä EU:n yhteinen palkka-avoimuusdirektiivi tulee integroida osaksi jäsenmaiden kansallista lainsäädäntöä viimeistään vuonna 2026 (Eurooppa-neuvosto, 2024). Palkka-avoimuusdirektiivillä pyritään parantamaan työnhakijoiden ja työntekijöiden oikeuksia sekä edistämään palkkatasa-arvoa organisaatioissa, sillä direktiivin mukaan organisaation tulee toimia, jos samassa roolissa työskentelevien henkilöiden palkkaero ylittää viisi prosenttia. Hakijakokemuksen kannalta työpaikkailmoituksen tulee myös olla mahdollisimman saavutettava ja hakemuksen jättäminen tulee olla hakijalle helppoa ja selkeää. Yli 60% työnhakijoista on joskus jättänyt työhakemuksen täyttämisen kesken, sillä hakemuslomake on ollut hakijan kannalta liian pitkä ja monimutkainen (McCarthy ja muut, 2018, s. 148).

Viestintä on tärkeässä roolissa positiivisen hakijakokemuksen muodostumisessa (Miles & McCamey, 2018). Organisaation tulisi pyrkiä viestinnässään selkeyteen, läpinäkyvyyteen ja nopeuteen. Tässä kontekstissa viestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi viestintää hakijoille rekrytointiprosessin eri vaiheiden etenemisestä ja aikataulusta, prosessin viivästyemisestä sekä viestintää hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi prosessissa jatkoon. Milesin ja McCameyn (2018) mukaan ei-valituille hakijoille annettu palaute siitä, miksi he eivät tulleet valituksi, parantaa hakijakokemusta entisestään näin ollen jättäen hyvän kuvan organisaatiosta myös ei-valituille hakijoille, mikä suurentaa uudelleenhakemisen mahdollisuutta.

McCarthy ja muut (2018) väittävät, että yksi hyödyllisimmistä ja edullisimmista keinoista taata hyvä hakijakokemus on pitää rekrytointiprosessin vaiheet ja päätökset mahdollisimman läpinäkyvinä selittämällä niihin liittyviä asioita auki hakijoille. Tähän liittyy McCarthyn ja muiden (2018) mukaan kolme eri asiaa: tiedottaminen ja viestintä mm.

prosessin etenemisestä tai soveltuvuustestien tarkoituksesta, epätietoisuuden vähentäminen mm. vastaamalla hakijoiden kysymyksiin tai antamalla ohjeita soveltuvuustestien tekemiseen hyvissä ajoin sekä kaikkien hakijoiden kohtelemine tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti. Näillä asioilla voidaan lisätä reilun ja tasa-arvoisen kohtelun kokemusta hakijoiden keskuudessa, mikä vähentää tyytymättömyyttä ja kokemuksia negatiivisesta hakijakokemuksesta.

Haastattelut ja erilaiset soveltuvuustestit ovat merkittävä osa useita rekrytointiprosesseja ja näin ollen myös suuresti hakijakokemukseen vaikuttava tekijä. Haastatteluvaihe saattaa olla ensimmäinen kerta, kun hakija tapaa ja keskustelee organisaation edustajan kanssa. Siispä myös haastattelijan tai rekrytoijan asenne, olemus ja käytös muokkaavat hakijan kuvaa organisaatiosta ja vaikuttavat hakijakokemukseen (McCarthy ja muut, 2018, s. 152). Kuten jo aiemmin mainittu, rekrytointiprosessissa eli myös haastatteluvaiheessa rekrytoijien tulisi pysyä mahdollisimman objektiivisena mm. keräämällä vain työtehtävän ja rekrytoinnin kannalta olennaisia tietoja hakijasta tai kysymällä haastattelussa vain työn kannalta olennaisia kysymyksiä. Kuten McCarthy ja muiden (2018), myös Milesin ja McCameyn (2018) mukaan haastattelu- ja soveltuvuusarviointivaiheessa hakijakokemukseen vaikuttavat erityisesti hakijan kokemus tasa-arvoisesta, reilusta ja kunnioittavasta kohtelusta. Organisaatioiden on hyvä pitää mielessä, että rekrytoinnissa pelkäänsä organisaatio ei valitse työntekijää, vaan myös hakija valitsee työnantajansa. Hyvään hakijakokemukseen siis kuuluu myös yleiset hyvät tavat, kuten molempien osapuolien ja heidän aikansa kunnioittaminen. Hakijoille pitää myös antaa viimeistään haastatteluvaiheessa mahdollisuus kysyä organisaatioon, työhön tai rekrytointiprosessiin liittyviä kysymyksiä. Haastattelun jälkeen on tärkeää muistaa viestiä hakijoille prosessin etenemisestä ja mahdollisesta palautteesta arvioinneista ja haastatteluista (Miles & McCamey, 2018).

Rekrytointiprosessin loppuvaiheessa, kun työtarjous parhaiten soveltuvalla hakijalle on tehty ja hän on sen hyväksynyt, on tärkeää huomioida myös ei-valittuja hakijoita ilmoittamalla heille prosessin päättymisestä ja antamalla heille henkilökohtaista palautetta

viimeistään tässä vaiheessa (Miles & McCamey, 2018). Tämä on myös oiva mahdollisuus säilyttää suhde ja pitää potentiaaliset kandidaatit organisaation talent poolissa eli kiinnostuneiden potentiaalisten osaajien joukossa jättämällä heille positiivinen hakijakokemus sekä työnantajamielikuva.

2.3 Hakijakokemuksen merkitys

Hakijakokemuksen merkitystä organisaatioille ei tule aliarvioida. Milesin ja McCameyn (2018) artikkelin mukaan negatiivisella hakijakokemuksella on suora yhteys yrityksen liikevaihtoon, sillä suuri osa hakijoista, joille on jäänyt yrityksestä huono mielikuva negatiivisen hakijakokemuksen kertovat aikovansa lopettaa mahdolliset kumppanuus- ja asiakkuussuhteensa kyseisiin yrityksiin, mikä johtaa suoraan myyntien ja näin ollen myös liikevaihdon menettämiseen. Suurin osa negatiivista hakijakokemusta kokeneista hakijoista myös jakaa huonoja kokemuksiaan muille mm. sosiaalisen median kautta, jolloin negatiiviset mielikuvat yrityksestä leviävät entistä laajemmalle ja saattavat aiheuttaa vielä laajempia myyntitappioita sekä työnhakijoiden ja kumppanuussuhteiden menettämissä (McCarthy ja muut, 2018, s. 147–148).

Hakijakokemus voi vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti myös organisaation työnantajamielikuvaan (Miles & McCamey, 2018). Jos organisaation työnantajamielikuva on hyvä, organisaation on helpompi rekrytoida ja houkutella parhaita osaajia töihin (McCarthy ja muut, 2018). Positiivinen hakijakokemus ja työnantajamielikuva edesauttavat organisaation omien talent poolien eli potentiaalisten hakijoiden joukkojen muodostumisen, joista on helpompaa ja nopeampaa rekrytoida jatkossa. Jos työnantajamielikuva taas on huono, tilanne on päinvastainen ja organisaation on vaikea saada tarvitsemiansa osaajia, mikä voi mm. hidastaa organisaation kasvua ja aiheuttaa kilpailuedun menettämistä. On tärkeää huomata, että työkäiset ihmiset pitävät silmällä eri organisaatioita ja selailevat avoimia työpaikkoja silloinkin, kun he eivät ole aktiivisessa haussa tai heitä kiinnostava organisaatio ei rekrytoi (Miles & McCamey, 2018). Tämä tarkoittaa

käytännössä sitä, että kaiken kanssakäymisen sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien kanssa tulisi vahvistaa positiivista työnantajamielikuvaa ja vaalia hyvää hakijakokemusta.

Jotta organisaatio voisi parantaa työnhakijoidensa hakijakokemusta, sitä tulisi ensin mitata keräämällä dataa joko suoraan hakijoilta tai organisaatiossa käytössä olevien rekrytointikanavien ja -järjestelmien kautta. Milesin ja McCameyn (2018) mukaan mahdollisia hakijakokemuksen mittareita ovat mm. työhakemusten määrä per avoin työpaikka, avoimien hakemusten määrä, position täyttöaika, työtarjousten hyväksymisprosentti sekä rekrytoijan vastausaika hakijoille. McFarland ja muut (2022, s. 21) toteavat, että käytännössä organisaatiossa on usein liian vähän resursseja hakijakokemuksen kokonaisvaltaiseen huomioimiseen ja strategiseen kehittämiseen. Heidän mukaansa organisaatioiden tulisi tunnistaa ne rekrytointiprosessin osat, jotka toistuvat useimmin tai jotka pitävät sisällään eniten hakijan ja organisaation välistä vuorovaikutusta (esim. haastattelutilanteet), ja keskittyä ensisijaisesti niiden kehittämiseen, sillä näillä tilanteilla ja prosessin vaiheilla on suurin merkitys hakijakokemuksen muodostumisen kannalta. Organisaatiot voivat myös saavuttaa kilpailuetua hakijakokemuksen osalta, kun ne tunnistavat vahvuutensa rekrytointiprosessissa ja pyrkivät kehittämään tiettyjä rekrytointiprosessin vaiheita mahdollisimman uniikeiksi ja jäljittelemättömiksi (McFarland ja muut, 2022, s. 21).

3 Tekoäly

Tässä luvussa on tarkoitus ensin määritellä tekoäly käsitteenä sekä tuoda esille ajantasaista dataa ja teoriaa tekoälyn kehittymiseen ja hyödyntämiseen liittyen. Sitten tarkastellaan, miten tekoäly on yhteydessä rekrytointiin ja hakijakokemukseen, eli miten tekoälyä voi hyödyntää rekrytoinnissa sekä positiivisen hakijakokemuksen edistämässä. Lopuksi käsitellään lyhyesti myös tekoälyn käytön mahdollisia riskejä rekrytoinnissa hakijakokemuksen kannalta.

3.1 Tekoälyn määritelmä ja hyödyntäminen

Tekoäly (*eng. artificial intelligence*) on melko abstrakti käsite, jota monien on vaikea hahmottaa. Monille tulee sanasta tekoäly mieleen erityisesti ihmistä muistuttavat robotit eli humanoidit, vaikka todellisuudessa tekoäly on paljon muutakin kuin robotiikkaa. Tekoälyä ei ole helppoa määritellä yksiselitteisesti, mutta seuraavaksi muutamia esimerkkejä tekoälyn määritelmästä.

Euroopan parlamentin (2023) määritelmä tekoälylle menee näin: ”Tekoälyllä tarkoitetaan koneen kykyä käyttää perinteisesti ihmisen älyyn liitettyjä taitoja, kuten päättelyä, oppimista, suunnittelemista tai luomista.” Haenleinin ja Kaplanin (2019, s. 5) artikkelissa tekoäly määritellään järjestelmän kyvyksi tulkita dataa oikein, oppia kyseisestä datasta ja käyttää näitä oppeja tehtävien suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Laajan suosion ympäri maailmaa saavuttanut generatiivisen tekoälyn keskustelurobotti ChatGPT (2024) määrittelee tekoälyn seuraavalla tavalla: ”Tekoäly on tietojenkäsittelytieteen ala, joka keskittyy järjestelmien luomiseen, jotka pystyvät suorittamaan tehtäviä, jotka tyyppillisesti vaatisivat ihmisen älykkyyttä, kuten luonnollisen kielen ymmärtämistä, kuvien tunnistamista, päätöksentekoa ja kokemuksesta oppimista.”

Näistä kolmesta lähteestä poimitulle tekoälyn määritelmälle on yhteistä viittaaminen tekoälyn kykyyn oppia ja päätellä, aivan kuten ihmisälykin. Tosin tekoälyn yksi keskeinen ja

ylivoimainen ero ihmisen älyyn ja mieleen verrattuna on tekoälyn kyky omaksua, käsitellä ja analysoida valtavia määriä dataa hyvin lyhyessä ajassa. Siksi tekoäly on tehokas ja ihmisten tuottavuutta lisäävä apuväline organisaatioissa nyt ja tulevaisuudessa (Haenlein & Kaplan, 2019). Huangin ja muiden (2019) mukaan on todennäköistä, että työelämässä tekoäly tulee enenevässä määrin auttamaan ihmisiä ajattelua vaativissa ja analyttisissä työtehtävissä, kun taas ihmiset tulevat keskittymään enemmän tunneälyä ja vuorovaikutusta vaativiin tehtäviin, joihin tekoäly ei näillä näkymin pysty.

Tekoäly ja sen laaja-alainen hyödyntäminen yrityksissä on vielä melko tuore ilmiö, vaikkakin se tosin kasvaa nopeasti. State of AI in Finland 2020 -raportin mukaan tekoälyä hyödyntävien yritysten määrä Suomessa on lähes kolminkertaistunut vuosina 2017–2023 (FAIA, 2020). Raportin mukaan tekoälyä hyödyntäviä (yli viisi henkeä työllistäviä) yrityksiä on Suomessa raportin koontihetkellä jo yli 1240. Raportissa kerrotaan myös, että tekoälyyn liittyvän ymmärryksen ja osaamisen puute sekä luotettavan datan puute organisaatioissa ovat suurimmat syyt tekoälyä hyödyntävien yritysten määrän kasvun hidasteena. Myös Pan ja muut (2022) toteavat, että nimenomaan tekoälyn kompleksisuus sekä henkilöstön teknisen kompetenssin heikkous hidastavat tekoälyjärjestelmien käyttöönottoa organisaatioissa. Heidän mukaansa tekoälyn käyttöönoton kompleksisuudella on enemmän painoarvoa organisaatioille kuin tekoälyn käytön mahdollisilla hyödyillä. Pan ja muut (2022) ehdottavat, että tekoälyjärjestelmien kehittäjien tulisi pyrkiä vähentämään tekoälyn kompleksisuutta ja tekemään järjestelmistä mahdollisimman käyttäjystävällistä käyttöönoton kynnyksen madaltamiseksi, minkä lisäksi organisaatioiden tulee kouluttaa henkilöstöään tekoälyn käyttöön liittyen.

State of AI in Finland 2020 -raportin datan mukaan yrityksissä tekoälyä hyödynnetään eniten yritysten tarjoamissa tuotteissa tai palveluissa, tuotannossa sekä back-office tehtävissä. Tekoälyä hyödynnetään myös markkinoinnissa esimerkiksi kohdentamisalgoritmien rakentamisessa sekä asiakaspalvelun automatisoinnissa. Tekoälyn hyödyntäminen myös henkilöstöjohtamisessa on raportin mukaan monella organisaatiolla harkinnassa, mutta ei vielä laajamittaisessa toteutuksessa (State of AI in Finland, FAIA, 2020). Tämä

on ymmärrettävää, sillä henkilöstöjohtaminen on monilta osin ihmiskeskeistä vuorovai-
kutusta, tunneälyä ja empatiaa vaativaa tekemistä, jota tekoäly ei tule kykenemään laa-
jamittaisesti korvaamaan, ainakaan lähitulevaisuudessa. Seuraavassa kappaleessa kui-
tenkin tarkastellaan, millaisia kehitysaskelia henkilöstöjohtamisessa on tähän mennessä
otettu tekoälyn hyödyntämisen kannalta juuri rekrytoinnissa.

3.2 Tekoäly rekrytoinnissa

Koska tekoäly on ainakin ns. suuren yleisön tietoisuudessa verrattain tuore ilmiö, HRM-
kentässä rekrytoinnin ja etenkin sen alakäsitteen hakijakokemuksen kehittämistä te-
koälyn avulla ei ole olemassa vielä kovinkaan paljon tutkittua tietoa tai kirjallisuutta (Pan
ja muut, 2022; Allal-Chérif ja muut, 2021; van Esch ja muut, 2019). Yritysmaailmassa on
kuitenkin olemassa näyttöä siitä, että tekoälyllä voidaan parantaa rekrytoinnin tehok-
kuutta ja sitä kautta myös hakijakokemusta, ja jotkut rekrytointialan yritykset, kuten mm.
TalentAdore ja LinkedIn, perustavat liiketoimintansa tekoälytuettuihin rekrytointijärjes-
telmiin.

Teknologian kehitys on mahdollistanut uusien rekrytointikanavien ja -menetelmien syn-
tymisen. Generatiivisen tekoälyn keskustelurobotti ChatGPT on saavuttanut maailman-
laajuisen suosion ihmisten monipuolisena apurina erilaisissa tehtävissä sekä yksityis-
että työelämässä. Kielimalleihin pohjautuvaa generatiivista tekoälyä, josta ChatGPT on
vain yksi esimerkki, voi hyödyntää myös rekrytoijien apuna. ChatGPT:tä voi mm. käyttää
rekrytointiprosessin alussa hakijoiden kannalta selkeiden, informatiivisten ja inklusiivis-
ten työpaikkailmoitustekstien laatimiseen sekä haettavien roolien määrittelemisen
apuna. Glad (2023) ehdottaa, että generatiivinen tekoäly voi myös tarkistaa ihmisen kir-
joittaman työpaikkailoituksen esimerkiksi kirjoitusvirheiden varalta ja optimoida teks-
tiä kuulostamaan houkuttelevammalta tai hakijoita enemmän puhuttevalta. Lisäksi ge-
neratiivinen tekoäly voi olla apuna luomassa täsmällisempiä tai inklusiivisempia haastat-
telukysymyksiä (Glad, 2023).

Allal-Chérif ja muut (2021) esittelevät artikkelissaan sähköisen rekrytoinnin (*eng. e-recruitment*) erilaisia tekoälyä hyödyntäviä muotoja, kuten sosiaalisen median verkostoja, rekrytointipelejä sekä chatbotteja. Rekrytointi tapahtuu nykyään paljolti verkossa, jossa sosiaaliset verkostot, kuten LinkedIn, toimivat rekrytoijien ja työnhakijoiden kohtaamispaikkana. Tekoälyn rooli näissä verkostoissa on analysoida molempien osapuolien dataa ja algoritmien avulla saattaa rekrytoijat ja sopivat työnhakijat yhteen esimerkiksi suora-haun aikana. Tekoäly mahdollistaa myös rekrytoinnin pelillistämisen, mikä tekee rekrytoinnista hakijalle interaktiivisempaa. Erilaisissa rekrytointipeleissä, jotka voidaan nähdä ikään kuin hakijoiden soveltuvuuden arvioinnin yhtenä muotona, tekoäly antaa hakijoille erilaisia tehtäviä ja haasteita ratkaistavaksi virtuaalisessa fiktionaalisessa ympäristössä analysoiden samalla heidän reaktioitaan, käytöstään ja erilaisia taitojaan, kuten analyytisyyttä, luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja proaktiivisuutta (Allal-Chérif ja muut, 2021). Tekoälyn koostaman analyysin avulla rekrytoijat voivat sitten tehdä päätöksiä parhaiten haettavan roolin taitovaatimuksia ja organisaatiokulttuuria vastaavien hakijoiden jatkokäsittelystä.

Rekrytoinnin apuna voidaan käyttää myös erilaisia chatbotteja (Koivunen ja muut, 2022), jotka ovat itsenäisiä virtuaalisia tekoälyagentteja, joilla on kyky keskustella ihmisten tai muiden chatbottien kanssa, tunnetuimpana esimerkkinä iPhonen Siri (Allal-Chérif ja muut, 2021). Allal-Chérif ja muut (2021) kirjoittavat, että chatbotit kykenevät esimerkiksi lähettämään hakijoille viestejä, keskustelemaan hakijoiden kanssa mm. heidän motivaatiostaan ja osaamisestaan hakijoiden esikarsimiseksi, vastaamaan hakijoiden mahdollisiin kysymyksiin työpaikkaan tai rekrytointiprosessiin liittyen sekä sopimaan haastattelu-aikoja hakijoiden kanssa. Tällöin rekrytoijat säästävät aikaa manuaalisissa ja toistuvissa viestinnällisissä tehtävissä ja he voivat keskittyä aktiivisemmin kriittisempiin ja ihmisten välistä vuorovaikutusta vaativiin tehtäviin, kuten hakijoiden haastatteluun. Allal-Chérif ja muut (2021) kertovat myös eräästä rekrytoinnin chatbot case-esimerkistä ARI:sta, joka pystyy edellä mainittujen toimintojen lisäksi myös mm. analysoimaan rekrytointijärjestelmien hakijadataa (kuten ansioluetteloita), laittamaan hakijat

paremmuusjärjestykseen haettavaan kriteereihin pohjautuen sekä pitämään proaktiivisesti yhteyttä hakijoihin, jotta he eivät koe tullessa unohtetuksi.

Sähköisessä rekrytinnissa on viime vuosina yleistynyt ns. ei-reaaliaikaisten videohaastatteluiden käyttö (*eng. asynchronous video interviews (AVIs)*). Suen ja muut (2019) kertovat, että ei-reaaliaikaisten videohaastattelujen avulla rekrytoijat voivat ”haastatella” rajatonta määrää hakijoita ja esikarsia hakijoita tehokkaammin. Videohaastattelut tarjoavat myös joustavuutta sekä hakijalle että rekrytoijalle ajasta ja paikasta riippumattoman toteutusmuotonsa vuoksi. Uudempana innovaationa on Suenin ja muiden (2019) mukaan kuitenkin mahdollisuus käyttää tekoälyä hakijoiden lähettämien videovastauksien käsittelemisessä. Tällöin tekoäly käyttää mm. kuvan- ja puheentunnistusta, esimerkiksi ilmeitä, äänensävyä ja kielenkäyttöä, hakijoiden videovastauksien analysointiin ja vertaa hakijan vastauksia haettavan roolin vaatimuksiin. Tekoäly pystyy laittamaan analysoimansa hakijat myös paremmuusjärjestykseen annettujen kriteerien pohjalta. Tämä säästää merkittävästi rekrytoijan aikaa.

3.3 Tekoälyn mahdollisuudet hakijakokemuksen kannalta

Tekoälyn hyödyntämisellä rekrytinnissa voi saada aikaan parempaa hakijakokemusta mm. rekrytointiprosessin tehostamisella ja nopeuttamisella, rekrytointiviestinnän automatisoinnilla ja personalisoinnilla sekä inklusiivisuuden lisäämisellä.

Kuten aiemmin luvussa 2.2 on mainittu, jatkuva ja nopea viestintä rekrytointiprosessin aikana hakijoille on yksi tärkeimmistä hakijakokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Allal-Chérifin ja muiden (2021) mainitsemien tekoälypohjaisten chatbottien hyödyntäminen rekrytinnissa mahdollistaa jatkuvan viestinnän hakijoille esimerkiksi rekrytointiprosessin etenemiseen liittyen. Hakijat voivat myös saada chatbotilta nopeasti vastauksia kysymyksiinsä haettavaan rooliin tai organisaatioon liittyen kellon ympäri kaikkina viikonpäivinä. Viestinnän automatisoinnilla tekoälyn avulla varmistetaan myös, että yksikään hakija ei jää ilman viestiä haun valinnan tuloksesta ja/tai ilman palautetta, kuten saattaa

käydä ihmisen ollessa vastuussa viestinnästä unohduksen tai inhimillisen virheen vuoksi. Esimerkiksi Suomessa laajasti käytössä oleva rekrytointijärjestelmä TalentAdore Hire tarjoaa mahdollisuuksia tekoälyn koostamaan personalisoituun palauteviestiin hakijalle (TalentAdore, 2024). Tämän prosessin voi TalentAdoren järjestelmässä automatisoida kokonaan, jolloin kaikki hakijat varmasti saavat viestin ajallaan. Myös rekrytointiprosessin statusviestit voi automatisoida, jolloin hakijat ovat jatkuvasti tietoisia rekrytointiprosessin etenemisestä, mikä lisää prosessin läpinäkyvyyttä ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti hakijakokemukseen, kuten luvussa 2.2 mainittiin.

Van Eschin ja muiden (2019) mukaan tekoälyn käyttö rekrytointiprosessissa voi antaa hakijalle mielikuvan, että rekrytoiva organisaatio on edelläkävijä ja teknologisesti ajan tasalla, mikä on samat arvot jakavalle työnhakijalle vain positiivinen signaali ja se saattaa edistää hakijan halua hakea työpaikkaa kyseisestä organisaatiosta entisestään. Organisaatioiden ei van Eschin ja muiden (2019) mukaan tarvitse siis peitellä tekoälyn käyttöä rekrytointiprosesseissa tai käyttää resursseja hakijoiden tekoälystä johtuvan ahdistuksen lievittämiseen, sillä tekoälyvastaiset ihmiset eivät välttämättä ole tällöin arvoiltaan ja näkemyksiltään edes sopivia kyseiseen organisaatioon. Avoin viestintä tekoälyn käytöstä organisaation rekrytointiprosessista voi myös kannustaa osaltaan hakijoita itsejään käyttämään tekoälyä omassa työhaussa esimerkiksi työhakemuksien kirjoittamiseen, mikä helpottaa työnhakua ja hakemuksen jättämistä sekä säästää hakijan aikaa, mikä taas voi vaikuttaa positiivisesti hakijakokemukseen. Toimivien tekoälyavusteisten teknologioiden ja järjestelmien hyödyntäminen rekrytoinnissa tekee siis hakijalle hakemisesta helppoa ja käyttäjäystävällistä, mikä parantaa hakijakokemusta.

Sekä Suenin ja muiden (2019) että van Eschin ja muiden (2019) tutkimusten mukaan tekoälyn hyödyntäminen rekrytointiprosessissa ei vaikuta negatiivisesti hakijakokemukseen. Tieto tekoälyn hyödyntämisestä organisaation rekrytointiprosessin ja rekrytointipäätösten tukena ei estä hakijoita lähettämästä työhakemusta eikä myöskään vaikuta negatiivisesti hakijoiden kokemuksiin mm. rekrytointipäätösten reiluudesta. Päinvastoin, kun tekoälyä käytetään apuna esimerkiksi hakijoiden lähettämien videohakemuksien

käsittelyssä, riski ihmismielessä läsnä olevien tiedostamattomien ajatusharhojen vaikutukselle rekryointipäätöksiin pienenee verrattuna tilanteeseen, jossa ihmisrekrytoija kävisi videohakemukset läpi tai haastattelisi hakijoita reaaliaikaisesti etäyhteydellä ja tekisi sitten päätökset, ketkä hakijoista etenevät prosessissa jatkoon (Suen ja muut, 2019). Tämä perustuu siihen, että tekoäly poimii hakijan vastauksista vain osaamiseen ja pätevyyteen liittyvät seikat ja jättää huomioitta fyysiset ja demografiset ominaisuudet, kuten ihonväri tai ikä, joita ihmisrekrytoija ei taas pysty jättää huomaamatta.

3.4 Tekoälyn riskit rekryoinnissa

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ennen kaikkea tutkia, miten tekoälyllä voi luoda nimenomaan parempaa ja positiivista hakijakokemusta organisaatioiden rekryointiprosesseissa. Mutta koska asioilla on aina myös kääntöpuoli, tekoälyn käytön mahdollisia riskejä rekryoinnissa ja hakijakokemuksen kannalta on myös syytä tuoda esille.

Kuten Haenlein ja Kaplan (2019) mainitsevat, tekoäly tulee väistämättä olemaan enenevässä määrin osa ihmisten päivittäistä työskentelyä ja elämää, kuten internet tai sosiaalinen media. Heidän mukaansa juuri tästä syystä tekoälyn tarkemmalle sääntelylle on tarvetta. Haenlein ja Kaplan (2019, s. 13) toteavat, että tekoälyn ja sen käytön sääntelylle toki on tarvetta, mutta se on haastavaa jo siitäkin syystä, että tällä hetkellä vain pieni osa asiantuntijoita todella ymmärtää tekoälyä ja sen kehitystä puhumattakaan päättäjien ja poliitikoiden ymmärryksestä. Tekoälyyn liittyvää sääntelyä tarvitaan ennen kaikkea tietosuojan näkökulmasta. Kaikki hakijat eivät välttämättä halua, että heidän hakemuksiaan ja niiden sisältämää tietoa käsitellään tekoälyn avulla, mikä on ymmärrettävää, sillä hakijoilla on nykyisenkin lainsäädännön pohjalta oikeus tietää, miten heidän tietojaan käsitellään rekryoinnissa. Tämä vaatii organisaatioiden sitoutumista täydelliseen läpinäkyvyyteen rekryointiprosessissa käytettävistä teknologioista, jotta hakija voi tehdä informoidun päätöksen henkilötietojensa luovuttamisesta. Osa työnhakijoista saattaa antaa henkilötietojaan pyytämättä esimerkiksi rekryointi-chatboteille ymmärtämättä täysin, mitä heidän henkilötiedoilleen tapahtuu, kun ne syötetään tekoälylle.

Haenlein ja Kaplan (2019, s. 10–11) kirjoittavat, että tekoäly itsessään on objektiivista ja ennakkoluulotonta, joten sääntelyn tulisi ennen kaikkea koskea tekoälyn opettamiseen ja kehittämiseen käytettäviä menetelmiä sekä opetukseen käytettyä dataa. Jos tekoälylle syötetään opetusvaiheessa liian yksipuolista tai jo valmiiksi ennakkoluuloja ja ihmismielen ajatusharjoja sisältävää dataa, tekoäly oppii ja omaksuu todeksi kyseiset ajatusharjat ja tekee jatkossa päätöksiä tämän vääristyneen tietonsa pohjalta eli toistaa ihmismielelle ominaisia ajatusharjoja (Suen ja muut, 2019). Esimerkiksi, jos tekoälyä opetetaan tunnistamaan hyviä ja kyseisen organisaation rekrytointitarpeeseen osuvia ansioluetteloita ja hakemuksia, mutta syötettävänä opetusdatana käytetään vain suomenkielisen nimen omaavien ansioluetteloita, tekoäly saattaa oppia luokittelemaan hyviksi hakijoiksi vain suomenkielisen nimen omaavat henkilöt ja automaattisesti karsimaan ”huonoina” hakijoina ei-suomalaisen nimen omaavat henkilöt, mikä viittaa syrjintään.

Allal-Cherifin ja muiden (2021) mukaan tekoäly ei välttämättä kykene ns. ajattelemaan laatikon ulkopuolelta, vaan se noudattaa tarkasti sille syötettyjä kriteereitä. Rekrytointinissa pelkkä hakijan työkokemus ja osaaminen ei vielä takaa sopivuutta tiimiin ja organisaatiokulttuuriin. Allal-Chérif ja muut (2021) pohtivat, että tämä voi muodostua haasteeksi, sillä tällöin tekoäly saattaa luokitella ”huonoiksi” vaihtoehtoiksi hakijoita, jotka persoonaltaan, arvoiltaan ja kehittymispotentiaaliltaan olisivatkin tosiasiasa parhaiten soveltuvia rooliin ja organisaatioon. Pidemmällä aikavälillä tämä voi vaikuttaa heikentävästi organisaatioiden henkilöstön monimuotoisuuteen, kun tekoäly pyrkii rekrytoimaan osaamiseltaan ja ajatusmaailmaltaan vain tiettyyn muottiin sopivia henkilöitä.

Tambe ja muut (2019) argumentoivat, että tekoälyn käyttöön rekrytointinissa ja laajemmin henkilöstöjohtamisessa liittyy kysymyksiä eettiseen oikeudenmukaisuuteen, sillä henkilöstöjohtamisessa tehtävät päätökset, kuten ketä palkataan ja ketä irtisanotaan, ovat yksilön kannalta hyvin merkittäviä. Lainsäädäntö vaatii työnantajalta kykyä perustella tällaisia päätöksiä selkeillä taustatekijöillä, mikä ei välttämättä ole mahdollista, jos päätökset pohjautuisivat tekoälyyn ja algoritmeihin. Tekoälyn hyödyntämisessä

rekrytoinnissa ja henkilöstöjohtamisessa tulee siis olla tarkkana eettisyyden näkökulmasta, sillä työnhakijoiden ja -tekijöiden tulee kokea tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti, kun heihin liittyvissä päätöksissä hyödynnetään tekoälyä. Mirowska ja Mesnet (2022) vahvistavat, että kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta on työnhakijoille tärkeämpää kuin esimerkiksi rekrytoinnin lopputulos.

Koivusen ja muiden (2022, s. 506) tutkimuksessa ilmeni, että osa rekrytoijista ja HR-ammattilaisista on huolissaan esimerkiksi chatbottien käytön vaikutuksesta hakijakokemukseen rekrytoinnissa. Hakijan kommunikointi rekrytointi-chatbotin kanssa luo etäisyyttä hakijan ja organisaation välille sekä vähentää rekrytoinnin inhimillisyyttä, ja täten saattaa antaa osalle hakijoista negatiivisen kuvan organisaation kulttuurista ja työntekijöiden kohtelusta. Mirowskan ja Mesnetin (2022, s. 377) mukaan vaikka työnhakijat suhtautuvat tekoälyn käyttöön rekrytoinnissa neutraalisti, he haluavat ja tarvitsevat työhaastattelussa ja rekrytointiprosesseissa myös ihmisyyttä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta, vaikka se tarkoittaakin mm. ajatusharjojen läsnäoloa, sillä ihmisvuorovaikutus on heille tutumpaa ja vähentää epätietoisuuden kokemusta. Mirowska ja Mesnet (2022) toteavatkin, että tekoäly voi olla hyvä apuväline etenkin rekrytointiprosessien alkuvaiheessa, mutta koko prosessia, haastatteluja ja rekrytointipäätöksiä ei kannata jättää pelkästään tekoälyn varaan.

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen empiiristä toteutusta käytettyjen tutkimusmenetelmien osalta. Luvussa kuvaillaan myös kerättyä tutkimusaineistoa ja aineiston keräämisen tapoja sekä lopuksi kuvaillaan, miten kerättyä aineistoa analysoitiin tutkimustulosten aikaansaamiseksi.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Vilkan (2021) mukaan laadullinen tutkimus on tutkimustapa, jonka avulla voidaan tutkia ihmisen arkipäivän todellisuutta hänen subjektiivisesta näkökulmastaan, jotta voidaan kuvata siihen liittyviä ilmiöitä ja ymmärtää monitulkintaisia merkityksiä. Vilka (2021) kirjoittaa, että rekrytoinnin tutkimuksissa käytetään usein juurikin laadullisia tutkimusmenetelmiä, mutta laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia laajasti eri ammattialojen toimintamalleja sekä erilaisten yhteisöjen arvoja ja johtamista. Vilka (2021) kiteyttää, että yhteistä näille kaikille tutkimusaiheille on kuitenkin kiinnostus tuottaa tietoa ihmisten kokemuksista ja käsityksistä tiettyjen ilmiöiden ympärillä.

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä tutkittava ilmiö ei ole niin yksiselitteinen, vaan sitä voidaan tarkastella moniulotteisesti useasta eri näkökulmasta, eikä mitään absoluuttista totuutta tai tietoa välttämättä ole. Aihetta olisi hankalampaa tutkia kvantitatiivisin menetelmin, koska systemaattinen tekoälyn käyttö rekrytoinnissa ei vielä tänä päivänä ole organisaatioissa niin yleistä ja laajaa, jotta olisi mahdollista kerätä tarpeeksi kvantitatiivista aineistoa. Tässä laadullisessa tutkimuksessa pureudutaan syvemmälle alan asiantuntijoiden subjektiivisiin nykykäsityksiin ja mahdollisiin käytännön kokemuksiin tekoälystä ja sen tuomista mahdollisuuksista hakijakokemuksen parantamiseksi rekrytoinneissa.

4.2 Tutkimusaineiston keruu

Laadullisissa tutkimuksissa käytetään aineistonkeruumenetelmänä useimmiten haastatteluita (Puusa ja muut, 2020). Haastattelut olivat sopiva valinta tutkimusaineiston keräämiseen tässäkin tutkimuksessa, sillä tutkimuksessa halutaan mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti tutkimukseen osallistujien käytännön esimerkkien ja kokemusten kautta tietoa, millä eri tavoilla tekoälyn avulla voi saada aikaan parempaa hakijakokemusta rekrytoinneissa eri organisaatioissa.

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoituja haastatteluja, koska ne mm. antavat sekä haastateltavalle että haastattelijalle vapauden tarvittaessa poiketa ennalta suunnitelluista kysymyksistä, esittää lisäkysymyksiä ja syventää keskustelua, mutta ne ovat silti standardisoidumpia ja etenkin aloittelevalla tutkijalla helpompia kuin vapaamuotoisemmat teemahaastattelut. Puusan ja muiden (2020) mukaan strukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ja niiden järjestys ovat vakioituja, ja usein kysymyksiin on ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot, joista haastateltava valitsee itselleen parhaiten sopivan. Puolistrukturoitujen haastattelujen etuna strukturoituihin onkin usein Puusan ja muiden (2020) mukaan se, että niissä tutkija saa vapaamuotoisemman ja osin myös autenttisemman vastauksen kysymykseensä haastateltavan omin sanoin. Puolistrukturoidut haastattelut sekoitetaan välillä teemahaastatteluihin (Puusa ja muut, 2020). Keskeisenä eroavaisuutena näiden kahden haastattelumenetelmän välillä on kuitenkin etukäteen laadittujen kysymysten ja teemojen välinen ero. Teemahaastattelussa teemojen ympärille rakentuu keskustelu, jota haastattelija ohjaa, mutta antaa haastateltavalle vapauden kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään varsin vapaasti ja omilla ehdoillaan. Tämän tutkimuksen haastatteluissa on kuitenkin etukäteen suunniteltu kysymysrunko, mikä tekee vastauksista keskenään vertailukelpoisempia ja helpottaa yhtenevän analyysin tekoa, mutta rungon kysymyksistä on mahdollista poiketa esimerkiksi kysymällä kysymyksiä eri järjestyksessä tai jättämällä joitain kysymyksiä pois tarvittaessa. Yhdellä haastateltavista oli osittain erilainen kysymysrunko, sillä hänen työkuvansa (tutkija) ja näkökulmansa poikkesi eniten muiden yritysmaailmassa työskentelevien haastateltavien työkuvasta ja näkökulmasta.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteydellä vuoden 2024 maaliskuun ja huhtikuun aikana. Tutkimukseen osallistui yhteensä viisi haastateltavaa, jotka oli valittu yksitellen tutkijan omista verkostoista niin työelämän kuin sosiaalisen median puolella heidän asiantuntijuutensa vuoksi tutkittavan aiheen ympärillä. Haastateltavat kontaktoitiin ja kutsuttiin haastatteluun joko LinkedIn-viestin tai sähköpostin välityksellä.

Haastateltavista kolme oli naisia ja kaksi miehiä. Haastateltavista suurin osa oli HR- ja rekrytointialalla tai rekrytoinnin parissa työskenteleviä asiantuntijoita ja johtajia, mutta joukossa oli myös yksi rekrytointia jo useamman vuoden tutkinut ja siitä väitellyt tutkija. Haastateltujen ikäjakauma oli 25–35 ja heillä oli keskimäärin seitsemän vuotta työkokemusta HR:n ja rekrytoinnin parista. Haastateltavat eivät esiinny tutkimuksessa omilla nimillään, vaan heidät on pseudonymisoitu, eli heille kullekin on määritelty oma tunnistekoodi tai pseudonyymi. Alla on taulukko, josta ilmenee haastateltavien tunnistekoodi sekä heidän työnkuvansa ja työkokemus vuosina HR:n ja rekrytoinnin parissa tai tällä alalla työskentelystä tai sen tutkimisesta.

Taulukko 1. Haastateltavien tunnistheet

Tunnistekoodi	Työnkuva	Työkokemus (vuosia)
H1	Henkilöstöjohtaja	10
H2	Tuotepäällikkö	5
H3	Toteutus- ja kehitysresurssien johtaja	6
H4	Tutkija	6
H5	Rekrytointijohtaja	8

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Vilka (2021) määrittelee aineiston analysoinnin ongelmanratkaisutavaksi, jossa iso sisältökokonaisuus tiivistetään pienemmiksi kokonaisuuksiksi erittelemällä ja ryhmittelemällä aineistoa, jolloin sitä on helpompi hallita ja ymmärtää sekä tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä sen pohjalta. Kun analyysin aikana käsitellään ja jäsennellään aineistoa järjestelmällisempään muotoon, samaan aikaan tapahtuvan ajatustyön seurauksena syntyy uusia oivalluksia ja uutta tietoa tutkimusongelmaan ja -asetelmaan liittyen (Vilka, 2021). Puusan ja muiden (2020) mukaan aineiston analysointi koostuu analyysi- ja synteessivaiheesta. Analyysivaiheessa aineisto pilkotaan ja tiivistetään pienempiin osiin, joita analysoidaan erillään sekä poimitaan tutkimuksen kannalta merkityksellisimmät osat ja sitten synteessivaiheessa osat yhdistetään yhtenäiseksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalta määritellään tutkimustulokset. Analyysi- ja synteessivaiheiden välissä on siis hyvä pohtia, mitkä aineiston osat ja teemat ovat tutkimuksen kannalta olennaisimpia ja jättää pois tutkimuksen aineistosta kaikki muu epäolennainen tieto. Tästä muistuttavat myös Tuomi ja Sarajärvi (2018) sanoen, että vaikka tutkimuksen aineistosta usein löytyy uusia kiinnostavia asioita, joita tutkija ei osannut aiemmin ottaa huomioon, on kuitenkin ”pantava jäitä hattuun ja myönnettävä, että maailman kaikkia asioita ei voi tutkia yhden tutkimuksen puitteissa”.

Puusan ja muiden (2020) mukaan sisällönanalyysi on yksi yleisimmin laadullisissa tutkimuksissa käytetyistä analysointimenetelmistä. Analyysin pohjan muodostaa tutkijan tulkinta ja päättely, kun tutkija etenee empiirisen aineiston tulkinnasta enemmän käsitteellisemmän näkemyksen muodostamiseen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa ja muut, 2020). Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat kirjassaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen vaihe vaiheelta:



Kuva 1. Sisällönanalyysin vaiheet. Kuvakaappaus Tuomen ja Sarajärven (2018) e-kirjasta

Tässä tutkimuksessa noudatettiin pääpiirteittäin Tuomen ja Sarajärven (2018) kuvailemaa mallia sisällönanalyysin tekemisestä. Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla videomuodossa oleva nauhoitettu aineisto haastattelujen jälkeen eli kirjoitettiin videolla kuuluva puhe auki tekstimuotoon mahdollisimman sanatarkasti. Litterointi helpottaa haastatteluaineiston analysointia. Seuraavassa vaiheessa litteroitu kirjallinen aineisto luettiin ensin kertaalleen läpi kokonaiskuvan muodostamiseksi ja sitten vielä useamman kerran toistuvien aiheiden ja tutkimuksen kannalta kiinnostavien ilmausten tunnistamiseksi. Kiinnostavat ilmaukset merkattiin punaisella korostusvärillä ja toistuvat aiheet merkattiin keltaisella korostevärillä. Tämän jälkeen merkatut ilmaukset listattiin Excel-taulukkoon ja analysoitiin yhdenmukaisuuksien löytämiseksi. Sitten pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ja yhdistettiin sopivalla tavalla aiheittain tai alaluokittain taulukon toiseen sarakkeeseen. Lopuksi eri aiheet/alaluokat yhdistettiin muutamaksi yläluokaksi eli teemaksi, joiden pohjalta muodostuivat selkeät rakenteet tutkimuksen lopputuloksille. Näitä ovat hyvän hakijakokemuksen kulmakivet, tekoälyn hyödyntäminen, tekoälyn käyttöönotto sekä siihen kuuluvat trendit ja haasteet tekoälyn käyttöönotossa.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuottamia havaintoja ja tuloksia sekä niiden merkitystä tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Haastatteluaineiston analyysin tuloksena nousi esiin keskeisiä havaintoja ja toistuvia teemoja, jotka on nostettu tässä pääluvussa esiin. Tämä pääluku jakaantuu kolmeen eri alalukuun, joista ensimmäinen käsittelee hyvää hakijakokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Toinen alaluku käsittelee nykyisiä ja mahdollisia tekoälyn hyödyntämisen tapoja organisaatioiden rekrytointiprosesseissa. Kolmas alaluku käsittelee tekoälyn käyttöönottoa organisaatioissa jakautuen edelleen kolmeen eri alalukuun, joista ensimmäinen käsittelee tekoälyn käyttöönoton nykytilaa organisaatioissa, toinen tekoälyn käyttöönoton haasteita ja kolmas tekoälyn käyttöönoton trendejä.

5.1 Hyvän hakijakokemuksen kulmakivet

Yhden tämän tutkimuksen haastateltavan mukaan hakijakokemusta rekrytointitilanteessa voi verrata asiakaskokemukseen myyntitilanteessa. Haastateltava kuvailee tilannetta seuraavasti:

”Mä käsitän sen niin kun pohjimmiltaan samanlaisena kuin minkä tahansa yrityksen tuotteen tai palvelun myyntitilanne. Ja silloinhan kun siellä maailmassa puhutaan asiakaskokemuksesta, niin sitten rekrytointiprosessissa meillä on hakijakokemus.” -H1

Suurin osa haastateltavista oli yhtä mieltä siitä, että työmarkkinoilla vallitseva osaajapula sekä kilpailu parhaista osaajista nostaa hyvän hakijakokemuksen tärkeäksi osaksi organisaatioiden rekrytointiprosessia. Vastaavasti kuin hyvällä asiakaskokemuksella on merkitystä myyntitilanteessa. Rekrytoinnissa työnhakijat ovat ikään kuin organisaatioiden asiakkaita ja asiakkaat halutaan pitää tyytyväisinä, jotta he palaavat uudestaan ja suosittelvat organisaatiota tuttavilleen. Heikon hakijakokemuksen tuloksena on hyvien

osaajien menetys, sillä vaikka kaikkia henkilöitä ei palkattaisi juuri sillä hetkellä, niin he saattavat olla potentiaalisia kandidaatteja myöhemmissä hauissa.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että hakijakokemuksella on suuri merkitys rekrytoinnin kannalta, sillä suuri osa kovista osaajista tulee rekrytointiprosessiin joko jonkun suosittelemisen kautta tai suorahaun kautta löydettyinä. Sen vuoksi organisaatioilla ei varsinkaan tässä työmarkkinatilanteessa ole varaa saada työnhakijoiden keskuudessa mainetta huonosta rekrytointiprosessista ja huonosta hakijakokemuksesta. Hakijat nimittäin jaksavat etenkin huonoja kokemuksiaan eteenpäin. Riskinä saattaa olla se, että hakijat alkavat kättämään kyseistä organisaatiota. Tällöin rekrytoinnissa tulee eteen merkittäviä haasteita ja oikeiden osaajien saaminen vaikeutuu, mikä voi pahimmillaan haitata yrityksen kasvua ja liiketoimintaa. Alla olevat sitaattit kuvaavat tilannetta seuraavasti:

”Suomen kokoisessa maassa varsinkin, missä kaikki tuntee kaikki ja sana kiertää nopeasti, yrityksillä pitäisi myös PR:n näkökulmasta olla se hakijakokemus kunnossa.” -H2

”Mä itse ehkä korostan jopa niiden hakijakokemusten merkitystä, missä henkilöä ei palkata ollenkaan tai että henkilöä ei palkata juuri nyt, mutta myöhemmin, koska ne kaikki vaikuttaa siihen yrityksen brändiin ja mitä sitten tuolla toreilla puhutaan siitä kyseisestä yrityksestä.” -H5

Haastatteluaineiston perusteella oli tunnistettavissa selkeitä hyvän hakijakokemuksen kulmakiviä, jotka toimivat perustana hyvän hakijakokemuksen muodostumiselle. Näistä tärkeimmäksi nousi viestintä hakijoille, sillä neljä viidestä haastateltavasta nosti viestintän joko kaikkein tärkeimmäksi tai yhdeksi tärkeimmistä hyvän hakijakokemuksen perusteista. Haastateltavien mukaan hyvän hakijakokemuksen saavuttamiseksi hakijaviestinnän tulee olla selkeää, nopeaa ja jatkuvaa. Personoitu viestintä tuo hakijalle vieläkin enemmän lisäarvoa, mutta pääasia, että viestintää ylipäätään on ja sitä tulee koko rekrytointiprosessin mittaan aktiivisesti. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen mielestään

hakijaviestintää ei voi olla liikaa ja rekrytoijien olisi ideaalitulanteessa hyvä laittaa esimerkiksi kerran viikossa pieni päivitysviesti, että missä vaiheessa rekrytointiprosessissa mennään. Hänen mielestään päivitysviestin voi laittaa silloinkin, jos prosessissa ei menty syystä tai toisesta eteenpäin, ja kertoa siitä läpinäkyvästi hakijoille. Hän kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Selkeä oikea-aikainen kommunikointi on mun mielestä se pohja kaikelle. Sitten siihen päälle voi olla kaikkea muuta kivaa kuten se, että kuinka hyvin viestinnän pystyy personoimaan. ... mutta loppujen lopuksi, jos ei se pohja ole kohdillaan eli että ei kommunikoi ajallaan, niin harvoin se kokemus on se paras mahdollinen” -H2

Prosessista ja roolista on helpompi viestiä hakijalle, kun rekrytointiprosessilla on selkeä etenemissuunnitelma läpi kaikkien vaiheiden. Myös roolin ja siihen liittyvän tehtävänkuvan täytyy olla määritelty huolellisesti etukäteen. Selkeä rekrytointiprosessi ja selkeä roolikuvaus ovat edellytyksenä selkeän työpaikkailmoituksen kirjoittamiseen, minkä haastateltavat myös nostivat tärkeäksi hakijakokemukseen vaikuttavaksi tekijäksi. Selkeästä ja informatiivisesta ilmoituksesta hakijat löytävät nopeasti tarvitsemansa tiedot, mikä säästää heidän aikaansa ja antaa hyvän ensivaikutelman organisaatiosta. Selkeiden taustamääritysten (rooli ja rekrytointiprosessi) pohjalta on helpompaa myös hallita hakijoiden odotuksia. Odotusten hallinnalla tarkoitetaan sitä, että hakijoille kerrotaan heti prosessin alussa mm. rekrytoinnin etenemisestä kyseisessä organisaatiossa. Yksi haastateltavista näkee odotusten hallinnan käytännössä seuraavalla tavalla:

”...siinä ihan alkuun ensimmäisessä tapaamisessa käydään läpi tietyllä tapaa se, että mitä tässä nyt on tapahtumassa. Mitä haetaan ja miksi? Miltä se kokonaisprosessi näyttää? Mitä se rekrytointi siinä kyseisessä firmassa on? Miten sitä toteutetaan? Jotta sitten molemmille osapuolille on selvää, että mitä siinä tulee tapahtumaan ja tällöin myöhemmissä vaiheissa ei tule sitten yllätyksiä tai odottamattomia tilanteita.” -H5

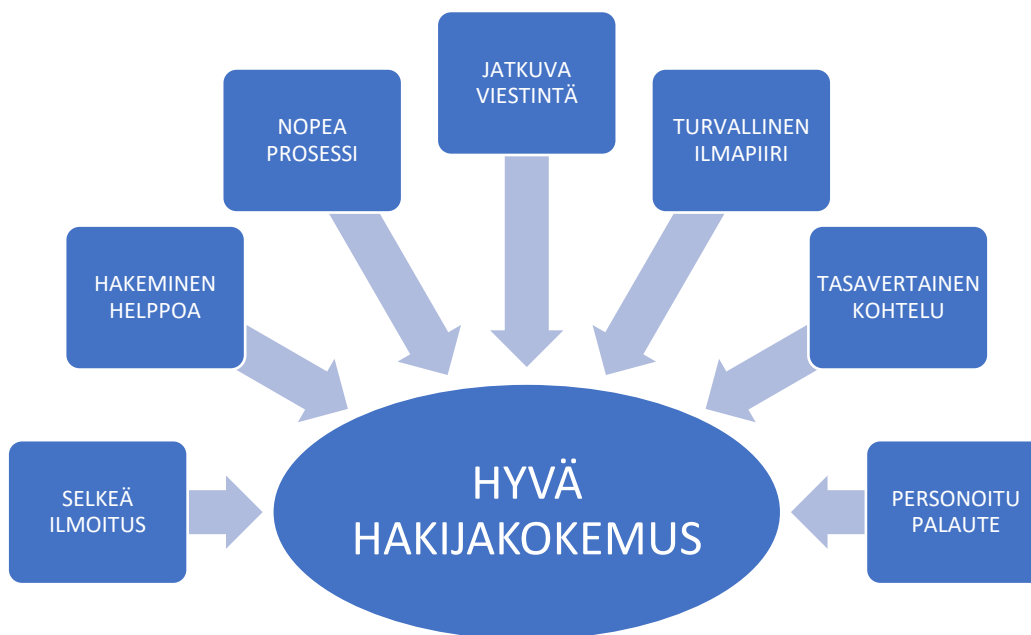
Hakijakokemukseen vaikuttaa myös rekrytointiprosessin kesto. Mitä hitaammin ja pidempään prosessi etenee, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hakijoiden tyytymättömyys kasvaa. Etenkin, jos hakijat saavat vain vähän tai ei ollenkaan viestintää prosessin mittaan. Nopea ja dynaaminen rekrytointiprosessi taas lisää positiivisen hakijakokemuksen todennäköisyyttä. Prosessin keston määrittelee pitkälti se, että kuinka monta eri vaihetta prosessissa on. Koska hakijakokemuksen kannalta prosessi halutaan hakijalle mahdollisimman kevyeksi ja nopeaksi, on syytä välttää tarpeettomia vaiheita. Rekrytointiin osallistuvien henkilöiden tulee miettiä tarkasti, että tarvitaanko esimerkiksi kolmatta haastattelua, soveltuvuusarviointia tai videohaastattelua todella, vai voiko sopivimman hakijan löytää ja valita vähempienkin vaiheiden avulla. Myös itse hakuvaihe on syytä tehdä hakijalle mahdollisimman yksinkertaiseksi ja kevyeksi. Rekrytointijärjestelmän käytön sekä ansioluettelon ja työhakemuksen jättämisen tulee olla helppoa. Yksi haastateltavista mainitsi, että osassa heidän hakujaan hakija voi jättää esimerkiksi pelkän linkin LinkedIn-alustalle, jossa hakija on täydentänyt profiiliinsa tarvittavat tiedot mm. omasta osaamisestaan ja työkokemuksestaan. Tämä säästää merkittävästi hakijan aikaa ja tekee hakemisesta hyvin kevyttä, mitä hakijat varmasti arvostavat.

Yhden haastateltavan mukaan hyvä hakijakokemus tulee myös siitä, kun hakijat saavat yksilöllistä, mutta samaan aikaan kaikille tasapuolista ja yhdenvertaista kohtelua. Yksilöllisyyttä on tuleminen kuulluksi ja nähdyksi tai suorahaun tapauksessa löydetyksi. Yksilöllisyyttä saadaan aikaan myös antamalla yksilöllistä palautetta hakijoille. Palaute on hyvä antaa viimeistään rekrytointiprosessin päätteeksi, mutta viitaten aiempaan mainintaan rekrytointiprosessin keston merkityksestä, on hakijalle hyvä lähettää palauteviesti heti, kun kyseisen hakijan jatkamisen osalta lopputulos on selvä. Hyvän hakijakokemuksen tekee se, kun hakija saa palautetta, miksi ei tullut valituksi kyseiseen rooliin. Erinomaisen hakijakokemuksen taas tekee se, jos hakija saa edellä mainitun palautteen lisäksi yksilöllisiä ehdotuksia, miten hän voisi kehittyä työnhaussa ja urallaan. Rekrytoinnin eettisyyteen kuitenkin kuuluu, että kaikkia hakijoita kohdellaan tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti toisiinsa nähden. Hakijakokemuksen kannalta on tärkeää, että hakijoille välittyy tunne

siitä, että heitä on kohdeltu ja arvioitu reilusti. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että rekrytoijan yksi päätehtävistä rekrytointiprosessin aikana on luoda hänen ja hakijan välille turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri. Näin hän kuvailee näkemystään:

”Tosi paljon ihmisiä voi eri tavalla jännittää ne haastattelutilanteet rekrytointiprosessin aikana tai jos on jotain case-tehtäviä tai testejä tai muuta niin rekrytoijan tehtävä on luoda hyvä tunnelma ja semmoinen luottamuksellinen ilmapiiri ja turvallinen fiilis sille kandidaatille, että hän pystyy olemaan paras versio itsestään koko sen rekrytointiprosessin aikana.”-H5

Alla olevassa kuviossa on vielä kuvattu visuaalisesti edellä mainitut hyvän hakijakokemuksen kulmakivet, eli asiat, jotka vaikuttavat hyvän hakijakokemuksen syntyyn eniten.



Kuvio 3. Hyvän hakijakokemuksen kulmakivet

Usein miettiessä hakijakokemusta ajatus harhautuu työntekijäkokemuksen puolelle. Tämä on ymmärrettävää, sillä hakijakokemuksen ja työntekijäkokemuksen raja on häilyvä. Huhta ja Myllyntaus (2021) määrittelevät työntekijäkokemuksen kaikkina niinä

tunteita ja ajatuksina, joita työnantajan ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta työntekijälle syntyy. Eli käytännössä työntekijäkokemus on muuten sama asia kuin hakijakokemus, mutta vain työntekijän näkökulmasta.

Yhden haastateltavan mielestä hakijakokemus muuttuu työntekijäkokemukseksi vasta henkilön ensimmäisenä työpäivänä. Tähän liittyy myös se, että mielletäänkö organisaatiossa myös esiperehdytys (*eng. preboarding*; kaikki perehdytys, joka tapahtuu työsopimuksen allekirjoittamisen ja ensimmäisen työpäivän välissä) tai perehdytys (*eng. onboarding*; kaikki työhön perehdyttäminen, joka tapahtuu henkilön ensimmäisestä työpäivästä lähtien) osaksi rekrytointiprosessia vai ei. Organisaatioissa, joissa erityisesti esiperehdytys nähdään vielä osana rekrytointiprosessin viimeistä vaihetta ja lasketaan se vielä osaksi hakijakokemuksen (eikä työntekijäkokemuksen) muodostumista, on tärkeää kiinnittää huomiota myös esiperehdytyksen yksilöllisyyteen, kuten hakijakokemuksessa muutoinkin. Esiperehdytyksen ja perehdytyksen yksilöllisyyden varmistamisessa voi käyttää apuna tekoälyä, joka kykenee luomaan aloittaville työntekijöille personoituja perehdytyspolkua. Muista tekoälyn hyödyntämisen tavoista kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

5.2 Tekoälyn hyödyntäminen rekrytinnissa hakijakokemuksen kannalta

Tässä alaluvussa tarkastellaan teemoittain tutkimusaineistosta tunnistettuja tekoälyn hyödyntämisen tapoja hyvän hakijakokemuksen edesauttamisen kannalta. Esimerkit liittyen tekoälyn hyödyntämiseen ovat joko haastateltavien kertomia tapoja, joilla heidän organisaatioissaan hyödynnetään tekoälyä jo nyt tai sitten miten he näkevät, että tekoäly voisi olla parhaiten apuna rekrytinnissa hakijakokemuksen kannalta tulevaisuudessa.

5.2.1 Generatiivinen tekoäly

Viimeisen puolentoista vuoden aikana kielimalleihin pohjautuvan generatiivisen tekoälyn suosio on kasvanut maailmanlaajuisesti kovaa vauhtia. Suurelle osalle maailman ihmisistä esimerkiksi tekstiä generoiva keskustelurobotti ChatGPT on tullut tutuksi. Sekä vapaa-ajalla että työelämässä ihmiset keksivät jatkuvasti mitä ihmeellisempiä generatiivisen tekoälyn hyödyntämisen tapoja ja rekrytoijat eivät ole tästä poikkeus. Useampi haastateltava mainitsi ChatGPT:n hyödyntämisen mahdollisuuksia rekrytoinnissa hyvän hakijakokemuksen edistämisen kannalta. Heidän mukaansa ChatGPT on hyvä työkalu mm. kirjoittamaan selkeitä ja inklusiivisia työpaikkailmoituksia ja muuta hakijaviestintää, oikolukemaan ja kääntämään valmiita tekstejä, suunnittelemaan haastattelukysymyksiä tai auttamaan roolin määrittelyssä. Yksi haastateltava mainitsi hyödyntävänsä ChatGPT:tä keskustelukumppanina ja ikään kuin neuvonantajana, kun hän kaipaa toista näkökulmaa erilaisiin ideoihinsa ja suunnitelmiinsa. Hän kuvailee ChatGPT:n hyötyä seuraavalla tavalla:

”ChatGPT on tosi hyvä työkalu heittää sun ideoita tarkasteltavaksi ... antaako se ChatGPT sulle jotain uutta näkökulmaa siihen sun visioon ja strategiaan. Eli sitä voi käyttää tommoisena sparrailukumppanina niiden omien tiimiläisten lisäksi.”
-H5

5.2.2 Automatisoitu ja personoitu hakijaviestintä

ChatGPT:n tai muunlaisen generatiivisen tekoälyn hyödyntäminen esimerkiksi tekstien ja viestien generoinnissa voi säästää merkittävästi aikaa rekrytointiprosessissa, sillä se vähentää manuaalista työtä. Yksi haastateltavista sanoi, että hänen mielestään rekrytoijan aikaa vievin työtehtävä on hakijaviestintä, kuten hakijoiden yhteydenottoihin vastaaminen ja palauteviestien lähettäminen. Viestintä toimii tärkeänä perustana hyvän hakijakokemuksen muodostumisessa, mutta laadukkaan ja dynaamisen viestinnän mahdollistamiseen menee rekrytoijilta paljon aikaa. Tekoäly voisikin olla tässä avainasemassa

mahdollistamassa automatisoitua viestintää hakijoille rekrytoijien ajan säästämiseksi ja rekrytointiprosessin nopeuttamiseksi. Osa haastateltavista mainitsi chatbotit yhtenä ratkaisuna. Koska rekrytoijat saavat hakijoilta osin samantyyllisiä kysymyksiä ja tiedusteluja hakuprosessien aikana liittyen avoimiin rooleihin tai prosessin etenemiseen, organisaatiot voisivat ottaa käyttöön chatbotteja vastaamaan hakijoiden usein kysyttyihin kysymyksiin ja ohjaamaan heitä prosessissa eteenpäin. Jos hakija ei saisi vastausta kysymyksiensä chatbotilta, kysymys ohjautuisi ihmisrekrytoijalle. Chatbottien etuna on myös se, että hakijat saavat vastauksia kysymyksiinsä mihin aikaan tahansa ja milloin tahansa. Viestintä ei siis rajoitu vain arkipäivien toimistoajalle.

Tekoälyä voi hyödyntää hakijaviestinnässä laajemminkin. Tekoälyn avulla hakijoille lähteviä päivitysviestejä sekä palauteviestejä voi personoida kullekin hakijalle erikseen. Tämä on jo nyt mahdollista joissakin rekrytointijärjestelmissä Suomessakin. Erityisesti tekoälyavusteisesta viestinnästä on hyötyä suurissa massarekrytoinneissa, kuten kesätyöntekijöiden rekrytoinneissa. Mitä enemmän hakijoita on, sitä pienemmällä todennäköisyydellä rekrytoijilla riittää aikaa mahdollistaa kullekin hakijalle yksilöllinen hakijakokemus ja palaute. Tekoälyn avulla taas voidaan varmistaa, että kaikki hakijat saavat automaattisesti oikea-aikaista ja yksilöllistä viestintää läpi koko prosessin. Tekoäly mahdollistaa myös eri kieliversioita hakijaviestinnässä. Eli vaikka rekrytoija ei osaisi hakijan äidinkieltä, tekoäly osaa kuitenkin viestiä hakijoille eri kielillä. Kun hakija saa rekrytointiprosessin aikana aktiivista viestintää, personoitua palautetta ja vieläpä omalla äidinkielellään, vaikuttaa se varmasti positiivisesti hakijakokemukseen.

5.2.3 Tekoäly ja automaatio

Tekoäly sekoitetaan joidenkin haastateltavien mielestä usein automaatioon. Automaation taustalla ei aina kuitenkaan ole tekoälyä, vaan automaatio tarkoittaa ikään kuin valmiiksi ohjelmoituja järjestelmiä ja koneita, jotka toteuttavat käskyjä ennalta ohjelmoitujen sääntöjen mukaisesti. On kuitenkin olemassa myös tekoälypohjaista automaatiota, joka kykenee esimerkiksi ennustamaan asioita sekä toimimaan automaattisesti ja

itsenäisesti sen mukaan tai tunnistamaan muutoksia järjestelmien datassa ja reagoimaan niihin automaattisesti reaaliajassa ilman ihmisen manuaalista toimintaa (Furia, 2023). Automaatiota käytetään jo nyt joissakin rekrytointijärjestelmissä automatisoimalla hakijaviestintää sen tehostamiseksi ja nopeuttamiseksi ilman, että rekrytoijien tarvitsee huolehtia viestien lähettamisestä manuaalisesti. Tämä vaikuttaa pääsääntöisesti positiivisesti hakijakokemukseen, kun hakijat saavat viestintää, kuten päivityksiä prosessin etenemisestä, aktiivisemmin ja nopeammin. Tekoälypohjaisella automaatiolla voitaisiin rekrytointijärjestelmissä esimerkiksi laittaa tekoäly hälyttämään, jos jokin hakija ei ole saanut pitkään aikaan mitään viestiä tai jäänyt huomioimatta prosessissa. Tekoälyautomaatio voisi myös antaa ehdotuksia, miten eri hakijoiden kanssa kannattaa edetä ja rekrytoijan hyväksyessä jokin ehdotuksista tekoälyautomaatio voisi tehdä itsenäisesti tarvittavat toimenpiteet rekrytointijärjestelmässä. Lisäksi tekoälyautomaatio voisi ilmoittaa rekrytoijalle, jos se huomaisi, että organisaatioon on palkattu rekrytointidataan pohjautuen hakijoita melko yksipuolisilla taustoilla, jolloin tekoäly voisi edesauttaa diversiteetin lisäämistä palkkauspäätöksissä.

5.2.4 Hakemusten ja hakijoiden analysointi yli hakurajojen

Kuten edellisessä luvussa todettiin, hyvän hakijakokemuksen mahdollistaa myös kevyt hakemusprosessi eli hakemuksen jättämisen helppous, nopeus ja vaivattomuus. Tekoäly voi osaltaan olla mahdollistamassa hakemisen helppoutta esimerkiksi niin, että jos hakijaa kiinnostaa samassa organisaatiossa useampi avoinna oleva työpaikka, hänen ei tarvitsisi jättää kaikkiin työpaikkoihin hakemuksia erikseen, kuten monien organisaatioiden rekrytointiprosessissa on. Riittäisi, että hakija jättää yhden hakemuksen, minkä jälkeen tekoäly analysoi hakemuksen sisällön ja vertaa sitä kaikkiin avoinna oleviin rooleihin sekä kertoo rekrytoijalle, että mihin rooliin hakija soveltuu parhaiten, vaikka se ei olisikaan rooli, johon hakija on ensisijaisesti hakenut.

Neljä viidestä haastateltavasta mainitsi, että yksi tehokkaimmista tavoista hyödyntää tekoälyä rekrytinnissa hakijaviestinnän automatisoinnin lisäksi olisi käyttää tekoälyä

saapuneiden hakemusten läpikäymisessä ja hakijoiden esikarsinnassa. Tässäkin pätee sama kuin hakijaviestinnän kohdalla, mitä suurempi hakijoiden määrä on, sitä merkittävämpi apu tekoälystä voi olla. Käytännössä kun hakemus saapuu, tekoäly analysoi hakemusdokumenttien sisällön ja vertaa sitä avoimen roolin vaatimukseen. Sitten tekoäly vertailee eri hakemuksia toisiinsa ja pisteyttää hakijat soveltuvuuden mukaan. Rekrytoija voi sitten tarkastella, että vahvistaako tekoälyn tekemä pisteytys hänen olemassa olevaa näkemystään vai antaako tekoäly rekrytoijalle vaihtoehtoisia näkökulmia. Joka tapauksessa tekoäly toisi esikarsintavaiheessa rekrytoijalle apua ja tukea päätöksentekoon sekä jälleen merkittävää työajan säästöä, mikä taas tehostaa rekrytointiprosessia lyhentäen sen kestoja, mikä on sekä hakijan että organisaation kannalta positiivista. Tekoäly kykenee myös analysoimaan hakemuksia organisaation eri hakujen rajojen yli ja löytämään sopivia yhdistelmiä hakijoiden ja avointen paikkojen välillä, mikä parantaa rekrytoinnin onnistumisen todennäköisyyttä. Alla oleva sitaatti havainnollistaa tätä:

”...löydetään ne parhaat matchit. ... se tekoäly voi olla hyödyksi just siinä tunnistamisessa, että tältä ihmiseltä löytyy näitä ja näitä osaamisia, että tänne sopii tolleen, mutta itse asiassa tänne taas täydellinen match tyyppisesti, että tulee sitä tietynlaista ristiin vertailua eri positiioihin.” -H3

Haastateltava H3 kertoi kiinnostavan esimerkin, miten heidän organisaatiossaan on pilotoitu tekoälyn hyödyntämistä juuri hakemusten analysoinnissa ja hakijoiden esikarsinnan tukena hakemuseränsä suuressa massarekrytoinnissa, jossa oli 11 roolia auki. He koodasivat ohjelmistorobotin, jolla oli pääsy rekrytointijärjestelmään rajatuin pääsyoikeuksin. Robotti poimi järjestelmästä saapuneiden hakemusten tekstit ja vei tekstit organisaation sisäiselle generatiivisen tekoälylle, joka puolestaan analysoi hakemustekstit ja pisteytti ne jokaisen roolin yhteensopivuuden osalta. Sen jälkeen ohjelmistorobotti vei kunkin hakijan pisteytykset Excel-tiedostoon, josta rekrytoijat tarkistivat ne ja vertasivat omiin johtopäätöksiinsä. Koska tämä oli vasta pilotti/kokeilu, tekoälyä ei käytetty varsinaisessa päätöksenteossa, vaan rekrytoijat halusivat lähinnä seurata, että millaisia johtopäätöksiä tekoäly tekee ja verrata niitä omiin ajatuksiinsa. Lopputulos oli se, että

tekoälyn pisteytykset ja johtopäätökset olivat hyvin linjassa myös rekrytoijien tekemien päätösten kanssa. Pilotin perusteella kyseisessä organisaatiossa aiotaan ottaa tulevaisuudessa tekoälyä enemmän käyttöön juuri tämän tyyppisessä hakijoiden vertailussa ja esikarsinnassa.

5.2.5 Algoritmien kohdennus tuo hakijat ja työpaikat yhteen

Sekä kansainvälisesti että Suomessa monissa rekrytoinneissa ja etenkin suorahauissa käytetään suosittua LinkedIn Recruiter -rekrytointijärjestelmää. Järjestelmässä rekrytoijat voivat julkaista tietyille hakijaryhmille kohdennettuja työpaikkailmoituksia sekä etsiä eri filttareiden ja hakusanojen avulla avoimiin paikkoihin osaamiseltaan sopivia henkilöitä ja kontaktoida heitä järjestelmän kautta. Järjestelmässä sekä työpaikkojen kohdennus että osaajien etsintä perustuvat tekoälypohjaisiin algoritmeihin. Ne määrittelevät, kenelle työpaikkailmoituksia näytetään sekä ketä osaajia rekrytoijille ehdotetaan ja missä järjestyksessä osaajat näytetään. Algoritmit voivat myös tunnistaa yllättäviäkin yhteyksiä hakijoiden ja avointen roolien avulla, jolloin hakijat löytävät enemmän itseään kiinnostavampia työpaikkoja. Järjestelmää kehitetään myös koko ajan eteenpäin ja tekoälyn roolia lisätään, eli tekoäly auttaa rekrytoijia löytämään sopivia henkilöitä entistä paremmin ja nopeammin, mikä myös osaltaan tehostaa rekrytointiprosessia ja vapauttaa rekrytoijan aikaa merkityksellisempiin tehtäviin, kuten hakijoiden tapaamiseen. Muualla maailmassa, kuten Yhdysvalloissa, on olemassa vielä kehittyneempiä rekrytointijärjestelmiä, jotka kykenevät etsimään ja keräämään hakijasta tietoa LinkedInin lisäksi muista lähteistä ja kokoamaan ne rekrytoijalle samaan paikkaan. Tämä helpottaa ja nopeuttaa huomattavasti esimerkiksi suorahakua, mutta toisaalta herättää kysymyksiä tällaisen toimintatavan eettisyydestä, tietoturvasta ja laillisuudesta, ainakin suomalaisen lainsäädännön kontekstissa.

5.2.6 Tekoilyn hyödyntäminen rekrytoinneissa muilla tavoin

Tähän mennessä on tarkasteltu tekoilyn hyödyntämistä enemmän rekrytointiprosessin alkupään vaiheissa, kuten roolin ja rekrytointiprosessin määrittelyssä, työpaikkailmoituksen laatimisessa sekä hakijoiden esikarsinnassa. Tekoilyä on kuitenkin mahdollista hyödyntää myös haastattelu- ja arviointivaiheessa, vaikkakin tästä ei haastateltavilla ollut ajankohtaisia tosielämän esimerkkejä ja he näkevät tämän tapahtuvan pidemmällä tulevaisuudessa. Kuitenkin pääpiirteissään tekoily voisi esimerkiksi etähaastatteluissa toimia niin, että tekoily (esim. kuva robotista, joka puhuu) voisi haastatella hakijaa reaaliajassa ja samalla analysoida hakijan vastauksia ja ilmeitä sekä kysyä räätälöityjä kysymyksiä. Tai sitten tekoily voisi analysoida jälkikäteen hakijoiden videovastaukset tai -hakemukset sekä samalla tavalla analysoida ja pisteyttää videovastaukset tai -hakemukset kuin tekstimuotoisetkin hakemukset. Tekoilypohjaiset videohaastattelut tietysti helpottaisivat hakijaa ja tekisivät hakemisesta hänelle mieluisampaa, sillä hän voisi käydä haastattelun mihin aikaan hänelle parhaiten sopii ja nauhoitettujen videovastausten tapauksessa hakija saa myös rauhassa miettiä vastauksiaan ja usein nauhoittaa kunkin videovastauksen useamman kerran, jos aiemmat videot epäonnistuvat. Yksi tämän tutkimuksen haastateltavista kertoi kuitenkin muutama vuosi sitten olleesta kohusta, jossa eräs rekrytointijärjestelmä käytti videohaastatteluissa hakijoiden videovastausten analysointiin tekoilypohjaista kasvojen ja ilmeiden sekä puheen tunnistusta, mutta siitä oli tällöin noussut paljon kritiikkiä ja järjestelmä poistettiin käytöstä. Onkin olemassa tiettyjä tekoilyn hyödyntämisen muotoja, että vaikka ne kuinka tehostaisivat rekrytointiprosessia, niin niiden käyttö ei välttämättä ole järkevää, jos hakijat eivät saa siitä hyviä kokemuksia. Tällaisista työkaluista saattaa olla enemmän haittaa hakijakokemuksen kannalta. Haastateltava kuvailee kantaansa seuraavalla tavalla:

”...on tietynlaisia tekoilyn muotoja. Just tää kasvojen ilmeiden analysointi. Se varmaan otetaan työnhakijoiden ja kandidaattien näkökulmasta tosi kriittisesti vastaan, että semmoinen ei helposti saa hyväksyntää.” -H4

Yksi toinen haastateltava toivoo ja näkee, että hakijoiden soveltuvuusarviointien osalta tekoälyä voisi hyödyntää enemmän arviointien tulosten syvempään analysointiin esimerkiksi työpaikan tiimien dynamiikan kannalta. Syvempien ja tarkempien analyysien avulla myös hakija voisi saada itsestään kattavammin tietoa soveltuvuusarviointien tuloksena, mikä voi tuoda hänelle enemmän lisäarvoa. Näin haastateltava kertoo tekoälyn hyödyntämisestä soveltuvuusarvioinneissa:

”...syvempää data-analytiikkaa tekoälyn avulla siten, että kun soveltuvuusarviointi tuottaa tietyn persoonaprofiilin tai motivaatiotekijäprofiilin, niin tekoäly lähtee analysoimaan sitä tulosta suhteessa esimerkiksi työpaikkaan mitä haetaan, työpaikkailmoitukseen, muihin työntekijöihin tai siihen tiimiin organisaatiossa, jos heillä on vastaavia soveltuvuusarviointeja tehty. Yhdistelemällä tätä soveltuvuusarviointidataa niin tekoäly pystyy tuottamaan paremman infon esimerkiksi työnhakijalle tai rekrytoivalle esihenkilölle siitä, että mitä tarpeita tämä henkilö tulisi tuomaan omalla persoonallaan esimerkiksi tiimin vahvuuksiin tai minkälaisia piirteitä hän tulisi vahvistamaan tiimin toiminnassa.” -H1

Tekoälyä voi hyödyntää myös hakijakokemuksen mittareiden analysoinnissa. Jotta hakijakokemusta voi parantaa tai jotta hyvää hakijakokemuksen tasoa voi ylläpitää, sitä tulee mitata säännöllisesti. Monessa organisaatiossa hakijakokemusta mitataan ja arvioidaan hakijoille rekrytointiprosessin päätteeksi lähetettävällä kyselyllä. Kyselyn tulokset siirtyvät joko suoraan rekrytointijärjestelmään tai ne jäävät kyselyalustalle kyselyn yhteyteen (esim. Microsoft Forms tai Google Forms). Tulosten pohjalta on saatavissa sitten erinäköistä numeerista ja visuaalista dataa hakijakokemukseen liittyen, jota rekrytoijat lähtevät analysoimaan ns. manuaalisesti. Tekoälyä voisi hyödyntää tässä siten, että se voisi analysoida tulosten perusteella saadun datan ja antaa esimerkiksi ideoita tai konkreettisen toimenpidesuunnitelman hakijakokemuksen kehittämiseksi.

5.2.7 Tekoäly myös hakijan apuna

Tekoäly voi auttaa rekrytoivien henkilöiden lisäksi hakijoita. Hakijat voivat esimerkiksi hyödyntää tekstiä generoivaa tekoälyä (esim. ChatGPT) työhakemusten kirjoittamiseen ja oikolukemiseen. Tekoälyn hyödyntäminen säästää hakijoiden työnhakuun käyttämää aikaa ja vaivaa ja näin ollen edesauttaa hyvää hakijakokemusta, vaikka ei suoranaisesti liity organisaatioiden näkökulmaan. Toki organisaatiot voivat edesauttaa tätä viestimällä hakijoille avoimesti, että tekoälyn hyödyntäminen työnhaussa on sallittua tai tietyllä tapaa jopa suotavaa. Organisaatioiden näkökulmasta rekrytointijärjestelmään integroitu tekoäly voisi auttaa hakijaa tuomaan osaamisensa paremmin esille hakudokumenteissaan. Yksi esimerkki voisi olla, kun hakija lähettää työhakemuksen avoimeen työpaikkaan, tekoäly voisi analysoida hakemuksen sisällön, verrata sitä haettavan roolin vaatimuksiin sekä ilmoittaa hakijalle, että puuttuuko hänen ansioluettelostaan tai hakemuskirjeestään jotain roolin kannalta olennaisia tietoja, kuten kielitaito tai lista teknologiaosaamisesta. Tällöin hakija voisi vielä muokata dokumentteja ja lähettää päivitetyn ja informatiivisemmän hakemuksen ja näin ollen antaa itsestään paremman kuvan hakemisvaiheessa. Alla oleva sitaatti kiteyttää asian hyvin:

”(Tekoäly) ...tukee myös sitä kandidatin onnistumista siinä siihen paikkaan vastauksissa.” -H3

5.3 Tekoälyn käyttöönotto organisaatioissa

Tässä alaluvussa tarkastellaan, miten organisaatioissa suhtaudutaan tekoälyn käyttöönottoon tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, sekä vastataan mm. seuraaviin kysymyksiin: Miten organisaatiot ovat jo ottaneet tekoälyä käyttöön? Millaisia mahdollisia haasteita organisaatiot ovat kohdanneet tekoälyn käyttöönotossa ja miten ne ovat kohdanneet näitä haasteita? Millaisia trendejä haastateltavat näkevät tekoälyn käyttöönotossa tulevaisuudessa?

5.3.1 Tekoällyn käyttöönoton nykytila organisaatioissa

Tutkimusaineiston perusteella tekoäly nähdään eri organisaatioissa ennen kaikkea rekrytinnin työkaluna, joka tukee sekä rekrytoijia että myös hakijoita. Haastateltavat korostivat, että esimerkiksi lopulliset rekrytointipäätökset tulisi tehdä aina ihmisen toimesta, eikä niitä kannata jättää pelkästään tekoällyn päätettäväksi. Tekoäly on hyvä apuväline päätöksenteon tueksi, mutta ihmisen tulisi aina säilyttää lopullinen päätösvalta. Tämä siksi, että ainakin vielä toistaiseksi tekoäly ei ole haastateltavien mukaan vielä niin kehittynyttä rekrytointitarkoituksissa, että se osaisi tehdä laadukkaita, luotettavia ja virheettömiä valintapäätöksiä. Ja ylipäätään tekoällyn tuottamaan informaatioon on aina syytä suhtautua kriittisesti ja pienellä varauksella, sillä tekoäly saattaa tuottaa myös väärää tai jollakin tavalla vinoutunutta tietoa.

Tutkimusaineiston perusteella tulokset viittaavat siihen, että Suomessa organisaatioissa on otettu tekoälyä käyttöön rekrytointeissa verrattain vähän. Toki generatiivinen tekoäly, kuten ChatGPT, on otettu käyttöön aktiivisemmin, mutta sen käyttö on hyvin yksilö- ja roolikohtaista. Osa ihmisistä kokee, että generatiivinen tekoäly on hyödyllinen työkalu heidän roolissaan ja he etsivät jatkuvasti uusia käyttötapoja mm. ChatGPT:lle. Toiset taas kokevat, että heidän työssään tekoäly ei voi olla niin paljoa avuksi ja käyttävät sitä vähemmän. Osa taas suorastaan karttaa tekoälyä ja suhtautuu siihen skeptisesti, ellei jopa pelokkaasti, mutta tämä voi osaltaan johtua tietämättömyydestä, kun ei ymmärretä miten tekoäly toimii tai pelätään sen vaikutuksia. Toisaalta osa ihmisistä ei edes tiedosta käyttävänsä tekoälyä, hyvänä esimerkkinä LinkedIn Recruiter -järjestelmän tekoälypohjaiset algoritmit. Toki tässä tapauksessa algoritmit pyörivät järjestelmän taustalla, eivätkä ne vaadi aktiivista ”käyttöä” toimiakseen.

Pienempiä tekoällyn pilottikokeiluja on kuitenkin tehty eri puolilla organisaatioita, myös rekrytointeissa. Nykyhetkessä organisaatiot ovat pääosin tilanteessa, jossa hiljalleen aletaan käymään keskusteluja eri puolilla organisaatioita tekoällyn hyödyntämisen mahdollisuuksista ja lisätään tietoisuutta tekoälystä. Organisaatiot kartoittavat aiheen

asiantuntijoiden johdolla eri vaihtoehtoja tekoälyn käytölle sekä arvioivat hyötyjä ja riskejä. Ne tekevät pilottikokeiluja ja arvioivat niiden tuloksia sekä oppivat niistä. Edistyneemmät organisaatiot rakentavat jo tekoälystrategioita varsinaisen liiketoimintastrategian yhteyteen. Haastateltavien sanoista kuuluu kuitenkin vahvasti se, että tekoälyn osalta ei kannata tehdä hätiköityjä päätöksiä vaan arvioida käyttöönoton hyötyjä ja riskejä kriittisesti ja rauhassa. Tekoäly ja sen uusimmat innovaatiot ovat nyt kaikkien huulilla ja tekoälyn käyttö on hyvin trendikästä, mutta tekoälyn saapuminen työelämään on loppujen lopuksi vasta alkutekijöissä. Osa haastateltavista onkin varovaisia ottamasta tekoälyä laajempaan käyttöön, erityisesti rekrytoinneissa, vielä tässä vaiheessa, sillä tekoäly ei ole vielä välttämättä niin kehittynyttä, että se osaisi esimerkiksi arvioida hakijoita viinonmitta. Kukaan ei myöskään ole kovin halukas ensimmäisenä ns. kokeilla kepillä jäätä tai mennä vähän kyseenalaiselle harmaalle alueelle, jossa on esimerkiksi puutteellista lainsäädäntöä, sillä siellä on enemmän riskejä.

Tässä vaiheessa organisaatiot ja niiden edustajat keskittyvätkin yhteiskunnallisen keskustelun ja uusien teknologisten innovaatioiden seuraamiseen sekä henkilöstön tekoälytietoisuuden ja perusymmärryksen lisäämiseen: mitä tekoäly on, miten ja mihin sitä voi käyttää sekä mitä riskejä siihen voi liittyä. Pienemmillä tiimikohtaisilla pilottikokeiluilla voidaan kannustaa ihmisiä miettimään itse, miten heidän omassa työssään voisi hyödyntää tekoälyä, sillä ihmisten on helpointa ymmärtää tekoälyä oman työn kautta. Muun muassa näillä keinoilla organisaatiot pyrkivät myös osin muokkaamaan omasta organisaatiokulttuuristaan vastaanottavaisempaa ja avoimempaa uusille innovaatioille sekä kokeiluun ja oppimiseen kannustavaa kulttuuria.

5.3.2 Tekoälyn käyttöönoton haasteita nyt ja tulevaisuudessa

Tekoälyosaaminen organisaatioiden henkilöstön keskuudessa on vielä niin alkutekijöissä, että kaikki rekrytoijat eivät välttämättä edes tiedosta käyttävänsä tekoälyä. Tai sitten automaatio sekoitetaan tekoälyyn, eli ajatellaan käytettävän tekoälyä, vaikka kyse on automatisoiduista ohjelmista tms. Yksi haastateltava kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Jos ei tekoäly ole sillain tosi näkyvästi vaikka rekryjärjestelmissä, niin se usein on just siellä algoritmeissa. Se on niissä feedeissa ja kaikissa sorttauksissa ja järjestelyissä ja tavallaan ehdotuksissa. Sitten kun sen päätöksen tekee sen perusteella mitä näkee, niin sitä ei välttämättä koe, että tekoäly on ohjannut sitä valintaa.” -H4

Haastateltavien mukaan suuri haaste tekoällyn käyttöönotossa on tällä hetkellä siis ihmisten tekoäly-ymmärryksen ja -osaamisen puute. Onneksi asiaan on kuitenkin melko yksinkertainen ratkaisu, josta organisaatiotkin ovat jo tietoisia, eli henkilöstön kouluttaminen ja ammattikohtaisen tekoälyosaamisen kehittäminen. Vaikka tekoäly kykenee toimimaan itsenäisesti esimerkiksi tekoälyautomaation muodossa, kuitenkin loppujen lopuksi ihminen on aina vastuussa tekoällyn oikeanlaisesta toiminnasta. Ihmisen tehtävä on ohjata järjestelmiä ja antaa tekoällylle käskyjä, jolloin ihmisellä täytyy olla vahva tietämys tekoällyn toimintaperiaatteista. Ihmisen täytyy myös ymmärtää tekoälyä tarpeeksi kyetäkseen ajattelemaan tekoällyn käyttöönottoa ja tekoällyn tekemiä päätöksiä kriittisessä valossa. Kaikki mitä tekoällyllä voi tehdä ja tehostaa ei kuitenkaan välttämättä ole järkevää, tarpeellista tai kannattavaa tehdä, sillä tekoällyn käyttöönotto tuo mukanaan myös lisätyötä ja erinäköisiä kustannuksia sekä rahallisesti että ajallisesti. Yksi haastateltava kiteyttää tämän hyvin:

”...missä kohtaa sillä (tekoällyn hyödyntämisellä) on oikeasti merkitystä, niin sen mä kokisin, että se on ihmisenä haaste, koska sä haluaisit tietenkin kaikkeen kaiken hyvän ja kaiken mikä tehostaa, mutta se ei kaikesta tee järkevää. Niin missä kohtaa se oikeasti tekee järkeä.” -H2

Muita edellytyksiä tekoällyn käyttöönotolle organisaatiossa, joista kaikki organisaatiot eivät ole välttämättä vielä tietoisia, ovat prosessien kehittäminen ja selkeyttäminen sekä datan organisointi ja siistiminen. Mitä selkeämpi ja jouhevampi on esimerkiksi organisaation rekrytointiprosessi, sitä helpompi on integroida prosessiin myös tekoälyä. Myös työpaikkailmoitus ja rooli tulee olla määritelty selkeästi, jotta tekoäly osaa poimia näistä

tiedoista tarvitsemaansa dataa tehdäkseen laadukkaita valintoja ja päätöksiä. Sama pätee myös organisaation dataan. Mitä järjestelmällisempää ja siistimpää organisaation data on, sitä paremmat edellytykset tekoälyn toimimiselle on. Jos data on epäselvää tai datan joukossa on paljon myös turhaa tai vanhentunutta dataa, tekoäly saattaa tehdä vääristyneitä johtopäätöksiä.

Toinen suuri haaste, johon törmättiin haastatteluissa puhuttaessa tekoälyn käyttöön-otosta, on tietoturva ja tietosuoja. Tekoäly tarvitsee oppiakseen ja toimiakseen suuria määriä monipuolista dataa. Organisaatioiden tulee kuitenkin olla tarkkana siinä, että mil-laista dataa tekoälylle syötetään, sillä esimerkiksi henkilötietoja, arkaluonteista tietoa tai salassa pidettävää tietoa sisältävää dataa ei saa syöttää tekoälylle. Erityisesti rekrytoin-neissa käsitellään paljon erilaisia henkilötietoja, joten tekoälyllä pitää olla esimerkiksi rekrytointijärjestelmässä rajalliset pääsyoikeudet vain tiettyihin tietoihin, kuten hake-musteksteihin, mutta ei henkilötietoihin. Organisaatioiden tulee myös olla tarkkana siinä, että mihin tekoälyn taustajärjestelmiin heidän omat sisäiset järjestelmänsä on kytketty. Sillä on väliä, onko esimerkiksi rekrytointijärjestelmä integroitu suljettuun tekoälytieto-järjestelmään vai avoimeen tekoälytietojärjestelmään (esim. Open AI), jota voidaan käyt-tää maailmanlaajuisesti ja jolla on oma tietoturvalisenssi. Yhden haastateltavan mukaan välillä organisaatiot eivät perehdy täysin loppuun asti, että mihin tekoälytietojärjestel-miin ja kielimalleihin heidän käyttämänsä järjestelmät on integroitu, vaan he menevät helpomman kautta, jolloin tietoturva-vaatimukset saattavat jäädä täyttämättä. Haas-teena on myös se, että eri maissa on erilaisia tietoturvalainsäädäntöjä. Esimerkiksi Eu-roopan Unionin GDPR-asetus eli yleinen tietosuoja-asetus poikkeaa Yhdysvaltojen tieto-suojaan ja -turvaan liittyvästä lainsäädännöstä. Myös tekoälyyn liittyvä lainsäädäntö on eri tasoinen eri maissa, mikä tuo omat haasteensa tekoälyn käyttöönotolle globaaleissa ja kansainvälisissä organisaatioissa. Tekoälylainsäädäntö on myöskin vasta aluillaan maa-ilmanlaajuisesti ja se todennäköisesti tulee muuttumaan ja tarkentumaan tulevina vuo-sina, mikä toki lisää organisaatioiden ja rekrytoijien haastetta pysyä ajan tasalla muuttu-vasta lainsäädännöstä. Organisaatiot voivat valmistautua tekoälyn käyttöönottoon mm.

tarkentamalla omia tietoturva ja tietosuojakontrollejaan. Yksi haastateltava kertoo aiheesta lisää seuraavasti:

”...tässä hetkessä ollaan sellaisessa tilanteessa, että EU:n tekoälyasetus asettuu voimaan, mutta koska sen tulkinta vaatii aina muutaman ennakkotapauksen, mikä tarkoittaa niitä vaatimuksia, vaikka koskien henkilötietojen käsittelyä tekoälyn avulla, niin me ei tänä päivänä haluta olla se ensimmäinen yritys, joka lähtee ikään kuin kokeilemaan harmaalla alueella asioita tekoälyn kehittämisessä. Tietosuoja, tietoturva rajaa paljon niitä mahdollisuuksia ja sitä luovuutta mihin tekoälyä voisi kehittää” -H1

Tietoturva- ja tekoälytietämyksen puutteen lisäksi kolmas suuri haaste tekoälyn käyttöönotossa on epävarmuus siitä, että kykeneekö tekoäly tekemään yhdenvertaisia päätöksiä ilman vinoumia tai ajatusharjoja. Monesti ajatellaan, että tekoäly tekisi vähemmän vinoutuneita päätöksiä ihmismieleen verrattuna. Se kuitenkin riippuu siitä, miten ja millaisen datan avulla tekoäly on koulutettu tekemään päätöksiä. Tekoäly voi oppia myös väärin. Tilanteessa, jossa tekoälyn opettamiseen käytetty rekrytointidata on ollut esimerkiksi diversiteetiltään yksipuolista, silloin tekoäly tekee myös diversiteetiltään yksipuolisia ja jopa tiettyjä ihmisryhmiä syrjiviä päätöksiä. Tekoäly pitää siis rakentaa ja kouluttaa tavalla, että oletettavia ja vinoumia ei pääse syntymään myöhemmin päätöksenteossa. Erityisesti rekrytoinnin kontekstissa tekoäly pitää myös rakentaa niin, että se osaa olla huomiomatta ihmisten ansioluetteloihinsa ja hakemuksiinsa laittamia henkilötietoja, kuten syntymäaika/ikä, kansalaisuus tai siviilisääty. Osa hakijoista laittaa näitä tietoja itsestään työhakemuksiinsa, vaikka niitä ei tarvitsisi laittaa, sillä niiden perusteella ei saa joka tapauksessa tehdä rekrytointipäätöksiä. Muuten kyseessä voi olla syrjintä. Toki oikein rakennettuna ja koulutettuna tekoäly kykenee parhaimmillaan tekemään ihmistä objektiivisempia ja täysin faktapohjaisia päätöksiä rekrytoijien tekemien päätösten tueksi. Osa haastateltavista ei näe, että tekoäly on vielä tässä vaiheessa tarpeeksi kehittynyt voidakseen tehdä rekrytoinnissa täysin objektiivisia ja syrjimättömiä päätöksiä esimerkiksi hakijoiden esikarsinnassa. Tämän vuoksi he eivät ole kiirehtimässä tekoälyn

käyttöönoton kanssa, vaan odottavat tekoälyn jatkokehittymistä ja monipuolisempien tekoälyratkaisujen tuloa markkinoille.

Tekoälyn käyttöönotossa erityisesti rekrytinnissa mietityttää myös tekoälyn eettisyys ja vastuullisuus. Onko se eettisesti oikein, että tekoäly osallistuu ja vaikuttaa rekrytointipäätösten tekoon? Ne ovat kuitenkin yksittäisten ihmisten kannalta merkittäviä päätöksiä, joista on kiinni ihmisen toimeentulo ja hyvinvointi. Haastateltavien mielestä organisaatioiden tulee kertoa läpinäkyvästi työnhakijoille, jos tekoälyä käytetään esimerkiksi hakemusten analysoinnissa taikka hakijaviestinnässä tai -palautteessa. Jos tekoälyä käytetään esimerkiksi vain työpaikkailmoituksen kirjoittamiseen tai prosessin kulkuun liittyvien päivitysviestien laittamiseen hakijoille, riittää, että tästä mainitsee hakemuslomakkeen tietosuojaselosteessa, joka hakijoita pyydetään hyväksymään ennen hakemuksen jättämistä. Jos tekoälyn rooli rekrytointiprosessissa on suurempi, eli että tekoäly esimerkiksi käsittelee hakijoiden työhakemuksia tai osallistuu jotenkin muuten rekrytointipäätösten tekoon, hakijoilta tulisi pyytää jo hakemisvaiheessa suostumus siihen, että heidän hakemuksiaan analysoidaan tekoälyn avulla. Jokaisella hakijalla tulisi olla oikeus tietää, miten heidän tietojansa käsitellään ja halutessaan kieltäytyä tekoälyn hyödyntämisestä heidän hakemuksensa analysoinnissa. Tähän mennessä haastateltavat ovat kuitenkin saaneet neutraalia tai positiivista palautetta tekoälyn hyödyntämisestä rekrytointiprosessissa. Hakijat ovat tyytyväisiä, että he ylipäättään saavat viestintää ja palautetta, huolimatta siitä, että tekoäly olisi ollut luomassa niitä viestejä.

Joidenkin haastateltavien mielestä hakijoilla tulisi myös olla oikeus siihen, että jokainen hakemus käsitellään ihmisen toimesta. Eli tässä tapauksessa edes hakemusten esikarsintaa ei voisi jättää pelkästään tekoälyn vastuulle. Rekrytointi on aina ollut prosessi, jossa inhimillisuus ja ihmisten välinen vuorovaikutus on ollut keskiössä. Eettisten pohdintojen myötä nousee myös kysymys siitä, että väheneekö rekrytinnin inhimillisuus tekoälyn myötä? Ja jos rekrytinnista tulee vähemmän inhimillistä, mikä vaikutus sillä tulee olemaan hakijakokemukseen? Näitäkin kysymyksiä yllä mainittujen haasteiden lisäksi organisaatioiden on hyvä pohtia ennen tekoälyn laajempaa käyttöönottoa.

5.3.3 Tekoälyn käyttöönoton trendejä tulevaisuudessa

Tulevaisuuden trendit tekoälyn hyödyntämisen ja käyttöönoton osalta tulevat olemaan pitkälti samoja kuin mitä edellisissä luvuissa on tarkasteltu. Osa nykyhetken trendeistä tulee vain voimistumaan tulevaisuudessa.

Tekoälyn käyttöönoton osalta kokeilukulttuurin luominen ja vaaliminen organisaatioissa on jo tämän hetken trendi, mutta tulevaisuudessa se tulee voimistumaan ja näkymään enemmän, kun organisaatiot joutuvat entistä vahvemmin osaksi ”tekoälyvallankumousta” osana entistä enemmän digitalisoituvaa työelämää ja yhteiskuntaa. Tulevaisuudessa ne organisaatiot, jotka ovat avoimia innovaatioille ja uusille kokeiluille tulevat todennäköisesti menestymään paremmin kuin ne, joissa kokeilu- ja innovaatiokulttuuria ei ole. Alla oleva sitaatti kuvaa kokeilukulttuuria seuraavalla tavalla:

”Meillä yleisesti on haluttu lähteä aika käytännön tasolla tekemään asioita ja kannustettu siihen, että lähdetään kokeilemaan. Sitten siitä saadaan menestystä tai siitä opitaan. Semmoista matalan kynnyksen kokeilua.” -H3

Kielimalleihin pohjautuva generatiivinen tekoäly on trendaava ilmiö jo nyt, mutta tulevaisuudessa, se tulee kehittymään entisestään ja sille löytyy uusia soveltamistapoja, jolloin trendi tulee voimistumaan koko ajan. Generatiivisen tekoälyn trendi tulee jatkamaan kasvuaan myös senkin takia, että se on matalan kynnyksen usein maksuton työkalu, joka on jokaisen helppo ottaa käyttöön ja kokeilla sen hyödyntämistä omassa työssään tai vapaa-ajalla. Tätä kautta on yhteys myös kokeilukulttuurin trendiin. Yksi haastateltavista kuvaa generatiivista tekoälyä seuraavalla tavalla:

”Nyt kun on kielimallit niin melkein kaikki vaiheet voisi periaatteessa suorittaa tekoälyllä ihan vaikkakin kielimallilla, että voi luoda työpaikkailmoitukset. Sitten voi laittaa, että mihin kanaviin ne menee. Ja sitten ne [hakemukset] voisi

screenatakin kielimallilla. Voidaan automatisoida viestejä esihenkilölle ja palautteita hakijoille. Tietysti tässä on nyt se, että eihän näin nyt oikeasti tehdä, mutta näin teoriassa se on ihan mahdollista.” -H4

Tekoälyn hyödyntämisessä rekrytoinnissa tulee haastateltavien mielestä tulevaisuudessa trendaamaan generatiivisen tekoälyn lisäksi automatisoidumpi ja kohdennetumpi hakijaviestintä, hakemusten analysoiminen tekoälyn avulla, hakemisen helpottaminen työnhakijoille sekä tulevien rekrytointi- ja osaamistarpeiden ennustaminen tekoälyn avulla. Tulevaisuudessa tekoälyautomaatiolla voisi automatisoida hakijaviestit rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa. Jokainen viesti voisi olla personoitu kullekin hakijalle. Hakemuksen saapuessa tekoäly voisi automaattisesti ottaa hakemuksen heti käsittelyyn ja pisteyttää sen. Jos hakija ei sovellu tekoälyn mielestä rooliin ollenkaan, tekoäly voisi lähettää rekrytoijan hyväksynnällä hakijalle saman tien palauteviestin kertoen, miksi kyseinen hakija ei ollut sopiva kyseiseen tehtävään. Tällä tavalla tekoälyn avulla voisi tehostaa ja nopeuttaa rekrytointiprosesseja, mikä vaikuttaisi positiivisesti hakijakokemukseen. Hakijoille voisi tehdä hakemisesta myös entistä helpompaa esimerkiksi niin, että hakija voisi laittaa pelkän linkin LinkedIn-profiiliinsa samalla antaen suostumuksensa, että tekoäly ja organisaatio saavat tarkastella hakijan Linkediniin laittamia tietoja. Tällöin tekoäly voisi vain poimia LinkedInistä tiedot hakijan koulutuksesta, työkokemuksesta ja osaamisesta sekä tuoda tiedot suoraan rekrytointijärjestelmään tarkempaa analyysiä varten. Tekoäly voisi myös olla auttamassa organisaatioita tulevien rekrytointitarpeiden ennustamisessa tarkastelemalla organisaation nykyistä osaamista ja peilata sitä organisaation strategiaan, että mitä osaamista organisaatioon tarvitaan tulevaisuudessa.

6 Johtopäätökset

Tämä luku toimii koko tutkimuksen yhteenvetona. Luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia teorialuvuissa esitettyyn kirjallisuuteen peilaten. Luvussa pyritään kuvailemaan tiivistetysti löydettyä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, samalla mahdollisesti herättäen uusia kysymyksiä ja antaen suuntaa tulevalle tutkimukselle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, millainen merkitys tekoälyllä on hakijakokemuksen kannalta rekrytoinnissa. Näkökulmana oli nimenomaan se, että millainen myönteinen vaikutus tekoälyn hyödyntämisellä organisaatioiden rekrytointiprosessissa voi olla hakijakokemukseen organisaation näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimus pyrki selvittämään, millä tavoin tekoälyä hyödynnetään eri organisaatioissa rekrytoinneissa tällä hetkellä sekä miten tekoälyä voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää rekrytointiprosesseissa paremman hakijakokemuksen saavuttamiseksi. Tätä varten oli ensin määriteltävä tutkimuksen keskeiset käsitteet eli rekrytointi, hakijakokemus ja tekoäly sekä kuvailla ajankohtaisen tutkimuskirjallisuuden avulla rekrytointiprosessin kulkua, hakijakokemuksen merkitystä organisaatioille sekä tekoälyn toimintaa ja sen tutkittuja sovellustapoja rekrytoinnissa. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena ja haastatteluaineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysia. Tutkimuksen tulokset eivät poikkea tieteellisestä kirjallisuudesta aiheen ympärillä, vaan päinvastoin vahvistavat sekä täydentävät ja myös laajentavat 2. ja 3. teorialuvuissa käsiteltyjä aiheita. Tutkimuksen tulokset eivät ole myöskään yllättäviä, vaan ne ovat pitkälti linjassa tutkijan ennakkolettamien kanssa. Tosin se oli hieman yllättävää, että tekoälyä ei olla vielä Suomessa otettu käyttöön niin paljoa kuin tutkija tutkimuksen alussa oletti.

Organisaatioiden rekrytointiprosesseissa hakijakokemuksella on suuri merkitys, jonka vaikutukset ulottuvat laajalle. Riippuen siitä, onko hakijoiden kokemus hyvä vai huono, se voi saada heidät joko hakemaan organisaation työpaikkoja uudestaan ja suosittelemaan organisaatiota myös lähipiirilleen tai huonon hakijakokemuksen tapauksessa se voi saada heidät karttamaan organisaation avoimia työpaikkoja tulevaisuudessa ja jakamaan huonoja kokemuksiaan muillekin, kuten myös McCarthy ja muut (2018) toteavat.

Huono hakijakokemus vaikuttaa siis negatiivisesti organisaation työnantajamielikuvaan, brändiin ja myös liiketoimintaan asti (Miles & McCamey, 2018). Hyvällä hakijakokemuksella taas on positiivisia vaikutuksia näihin kaikkiin. Siksi hakijakokemusta on tärkeä mitata säännöllisesti, kehittää paremmaksi ja seurata kehittymistä. Tekoäly voi olla tässä apuna.

Tästä tutkimuksesta teki hieman haasteellista se, että tekoälyn hyödyntämisestä rekrytoinnissa tai hakijakokemuksen kehittämisestä tekoälyn avulla ei ole vielä tehty kovinkaan paljon tutkimusta (Pan ja muut, 2022) ja tutkimuksen aiheisiin liittyvä akateeminen kirjallisuus on vähästä. Erityisesti suomenkielisiä tai suomalaisen työelämän kontekstissa tehtyjä tieteellisiä tutkimuksia ja artikkeleita tutkittavien aiheiden ympärillä löytyi verrattain vähän. Myös käytännön tasolla organisaatioissa on otettu verrattain vähän tekoälyä käyttöön rekrytoinneissa vielä tässä vaiheessa.

Kuitenkin tällä hetkellä olemassa olevan tiedon sekä tämän tutkimuksen tulosten perusteella voi todeta, että tekoälyllä on ja tulevaisuudessa voi olla vielä enemmän tärkeä ja positiivinen merkitys hakijakokemuksen kehittämisen kannalta rekrytoinnissa. Tekoälyn merkitys näkyy esimerkiksi säästämällä sekä rekrytoijien että hakijoiden aikaa mm. hyödyntämällä generatiivista tekoälyä, tehostamalla rekrytointiviestintää ja tekemällä siitä hakijoille helposti saatavilla olevaa mm. chatbottien muodossa (Koivunen ja muut, 2022; Allal-Chérif, 2021), antamalla hakijoille automatisoidusti personoitua palautetta, tuomalla algoritmien avulla rekrytoijat ja hakijat tehokkaammin yhteen sekä vähentämällä ihmismielen tiedostamattomista ajatusharhoista johtuvaa syrjivää päätöksentekoa rekrytoinneissa näin ollen lisäten inklusiivisuutta (Suen ja muut, 2019). Organisaatiot haluavat myös kertoa hakijoille läpinäkyvästi tekoälyn hyödyntämisestä rekrytointiprosesseissa ja hakijat arvostavat tätä, eivätkä he myöskään pahastu tekoälyn käytöstä (van Eschin ja muut, 2019; Suen ja muut, 2019), jos se edesauttaa esimerkiksi sitä, että he saavat aktiivisemmin viestintää tai personoitua palautetta. Tutkimusaineiston perusteella lähitulevaisuudessa todennäköisimmät ja rekrytoijille hyödyllisimmät tekoälyn hyödyntämisen keinot tulevat olemaan hakijaviestinnän automatisointi ja personointi

sekä hakemusten analysointi ja hakijoiden esikarsinta tekoälyn avulla. Tekoäly on myös hakijoiden apuna työnhaussa auttamalla työhakemustekstien kirjoittamisessa sekä neuvomalla hakijoita hakemusdokumenttien täydentämisessä, jotta he voivat tuoda osaamisensa parhaiten esille.

Tekoälyn hyödyntämiseen liittyy myös riskejä ja tekoälyn käyttöönotossa organisaatiot kohtaavat haasteita, mikä on yksi syy siihen, miksi tekoälyä ei olla otettu suomalaisten organisaatioiden rekrytoinneissa vielä niin aktiivisesti käyttöön. Tekoälyyn liittyy joitakin eettisiä kysymyksiä, kuten onko eettisesti oikein hyödyntää tekoälyä apuna rekrytointipäätöksissä, jotka ovat yksilön elämän ja toimeentulon kannalta kuitenkin hyvin merkittäviä päätöksiä (Tambe ja muut, 2019). Muita haasteita tehokkaan tekoälyn käyttöönoton tiellä on myös organisaatioiden henkilöstön puutteellinen tekoäly-ymmärrys ja -osaaminen, tietoturva- ja tietosuojakysymykset tekoälyn hyödyntämisen yhteydessä sekä puuttuva tai kansainvälisesti vaihteleva lainsäädäntö tekoälyn osalta.

Kaiken kaikkiaan tekoäly voi siis tehostaa rekrytointiprosesseja ja säästää merkittävästi rekrytoivien henkilöiden aikaa vähentämällä manuaalista ja toistuvaa työtä. Kuten McFarland ja muut (2022) toteavat, rekrytoinnissa on usein liian vähän resursseja, minkä takia hakijakokemus saattaa jäädä vähemmälle huomiolle. Tekoäly ikään kuin tuo ylimääräisiä käsipareja ja lisäresursseja rekrytointiprosessin eri vaiheisiin. Kokonaisuudessaan nopeampi ja jouhevampi rekrytointiprosessi vaikuttaa positiivisesti hakijakokemukseen. Tekoäly nähdään kuitenkin ennen kaikkea työkaluna, joka tukee rekrytoijia päätöksenteossa, mutta viimeinen sana esimerkiksi palkkauspäätöksissä on aina ihmisellä (Mirowska ja Mesnet, 2022). Loppukädessä ihminen on aina vastuussa tekoälyn ohjaamisesta ja prosessin sujuvuuden varmistamisesta. Koska tekoälyn käyttöönottoon liittyy riskejä ja haasteita, organisaatioiden tulisi pohtia huolellisesti ja kriittisesti, millä tavalla tekoälyä kannattaa ja ei kannata hyödyntää juuri siinä organisaatiossa. Kuten yksi haastateltava sanoi, kaikki mikä tekoälyn avulla on mahdollista tehostaa ei välttämättä ole järkevää.

Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset. Muutaman vuoden päästä voisi olla paikallaan tehdä laajempi tutkimus tästä samasta aiheesta, eli siitä miten tekoälyä on eri organisaatioissa hyödynnetty rekrytoinnissa hakijakokemuksen kehittämisen kannalta. Tulevaisuudessa tekoälyä on varmasti otettu käyttöön rekrytoinneissa enemmän kuin tällä hetkellä, joten asiantuntijoilla voisi silloin olla enemmän konkreettisia esimerkkejä ja kokemuksia tekoälyn vaikutuksesta hakijakokemukseen. Lisäksi jatkotutkimuksessa voisi tarkastella, mitä henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin ammattilaiset ajattelevat tekoälyn käytöstä tänä päivänä sekä millaisia uhkia ja mahdollisuuksia he näkevät tekoälyn hyödyntämisessä rekrytoinneissa ja HR-työssä.

Lähteet

- Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological forecasting & social change*, 169, 120822. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- Barber, A. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. <https://doi.org/10.4135/9781452243351>
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- ChatGPT. (2024). Noudettu osoitteesta <https://chat.openai.com/auth/login>
- Erkko, A. (2021, 19. lokakuuta). Nyt on työnhakijan markkinat – vakituinen työ ja hyvät edut eivät enää riitä työntekijöiden houkutteluun. *Talouselämä*. Noudettu 25.12.2023 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/nyt-on-tyonhakijan-markkinat-vakituinen-tyo-ja-hyvät-edut-eivat-ena-riita-tyontekijoiden-houkutteluun/125d9db2-6448-4296-91af-313f9df36d3f>
- Euroopan parlamentti. (2023). *Mitä tekoäly on ja mihin sitä käytetään?* Noudettu 22.11.2023 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20200827STO85804/mita-tekoaly-on-ja-mihin-sita-kaytetaan>
- FAIA. (n.d.) State of AI in Finland 2020. Noudettu 22.11.2023 osoitteesta <https://faia.fi/market-research/>
- Furia. (2023, 25. lokakuuta). Tekoäly automaatio. Noudettu 26.4.2024 osoitteesta <https://www.furia.fi/tekoaly/tekoaly-automaatio/>

- Gërkhani, K., & Koster, F. (2015). Making the right move: Investigating employers' recruitment strategies. *Personnel review*, 44(5), 781–800. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2013-0229>
- Glad, L. (2023, 12. huhtikuuta). Näin tekoälyä voi hyödyntää rekrytoinnissa – lue aikaa säästävät vinkit, mutta varo tekemästä yhtä virhettä. Duunitori. Noudettu 22.3.2024 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/tekoaly-rekrytoinnissa>
- Haenlein, M. & Kaplan, A. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *California management review*, 61(4), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Hristova, S. (2022). A Study of the Recruitment and Selection Process in the ICT Sector: the HR Perspective and Creating Advantages. *Journal of human resource management*, 25(1), 42–51. <https://doi.org/10.46287/jhrmad.2022.25.1.4>
- Huang, M., Rust, R. & Maksimovic, V. (2019). The Feeling Economy: Managing in the Next Generation of Artificial Intelligence (AI). *California management review*, 61(4), 43-65. <https://doi.org/10.1177/0008125619863436>
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Talent. (e-kirja, ei sivunumeroita) <https://www.elibslibrary.com/reader/9789521443794/preview>
- Huilaja, H. (2014). Rekrytoinnin aika: työnhaun neuvoteltu konteksti. *Sosiologia* 51(1), s. 55–70. Noudettu 4.2.2024 osoitteesta <https://journal.fi/sosiologia/article/view/124100>

- Koivunen, S., Ala-Luopa, S., Olsson, T. & Haapakorpi, A. (2022). The March of Chatbots into Recruitment: Recruiters' Experiences, Expectations, and Design Opportunities. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 31, 487–516. <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09429-4>
- Leiviskä, P. (2023). Ilmoitus, joka huomataan. *Kauppalehti Fakta*. Numero 8/2023, s. 16.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H. & Campion, M. A. (2018). Improving the Candidate Experience. *Organizational dynamics*, 47(3), 147–154. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.004>
- McFarland, L. A., Ployhart, R. E., Shepherd, W. J. & Ward, M. M. (2022). The Collective Candidate Experience: Theory and Business Unit Consequences. *Journal of management*, 1–29. <https://doi.org/10.1177/01492063221139422>
- Miles, S. & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business horizons*, 61(5), 755–764. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007>
- Mirowska, A. & Mesnet, L. (2022). Preferring the devil you know: Potential applicant reactions to artificial intelligence evaluation of interviews. *Human resource management journal*, 32(2), 364-383. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12393>
- Oberai, H. and Anand, I.M. (2018). Unconscious bias: thinking without thinking. *Human Resource Management International Digest*, 26(6), 14–17. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2018-0102>
- Palkkauksen läpinäkyvyys EU:ssa. (2024). Eurooppa-neuvosto. Noudettu 28.2.2024 osoitteesta <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/pay-transparency/>

- Pan Y., Froese F., Liu N., Hu Y. & Ye. M. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *The International Journal of Human Resource Management*, (33)6, 1125–1147. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879206>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. (e-kirja, ei sivunumeroita) <https://www.elibrary.com/book/9789523456167>
- Rashmi, T. (2010). *Recruitment Management*. Himalaya Publishing House. (e-kirja) [https://triton.finn.fi/uva/Record/nelli07.26700000000056249?sid=4665897159](https://triton.finn.fi/uva/Record/nelli07.2670000000056249?sid=4665897159)
- Ruokoski, V. (2018, 27. elokuuta). Mitä, jos headhunter soittaisi sinulle? Suorat yhteydenotot yleistyvät, ja näin suoramaku etenee. *Yle*. Noudettu 1.1.2024 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-10350726>
- Salonen, A. (2022, 8. marraskuuta). Työnhakujätti vaatii loppua salamyhkäisyydelle – jo 1 400 työnantajaa kertonut palkan työnhakijoille. *Duunitori*. Noudettu 10.2.2024 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/palkka-tyopaikkailmoitukseen>
- Salonen, A. (2023, 16. marraskuuta). Headhuntaus kasvoi yli 100 miljoonan markkinaksi – etenkin näille ammattilaisille satelee soittoja. *Duunitori*. Noudettu 1.1.2024 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/suorahakuyritykset-2022/>
- Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. *ICFAI journal of business strategy*, Vol. 7 (1/2), p. 93–107. Noudettu 3.2.2024 osoitteesta

<https://www.proquest.com/docview/517897339?parentSessionId=NVE-LOX9xht4EMKUrHQ%2Fxiag5u%2FFzugLMcAwr2j3tAmw%3D&accountid=14797&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Suen, H., Chen, M. Y., & Lu, S. (2019). Does the use of synchrony and artificial intelligence in video interviews affect interview ratings and applicant attitudes? *Computers in human behavior*, 98, 93-101. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.04.012>

TalentAdore. (2024). Noudettu 21.3.2024 osoitteesta <https://info.talentadore.com/fi/rekryointijarjestelma>

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. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>

Taylor, M. S. & Collins, C. J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. *Cornell University ILR School*. Noudettu 4.2.2024 osoitteesta <https://core.ac.uk/download/pdf/5133491.pdf>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. (e-kirja, ei sivunumeroita saatavilla) <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

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. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. painos). Edita. (e-kirja, ei sivunumeroita saatavilla) <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>

Viljamaa, L. (2023, 27. syyskuuta). Viisi takuuvarmaa tapaa pilata hakijakokemus – lue asiantuntijan vinkit yleisimpien virheiden taklaamiseen. *Duunitori*. Noudettu 29.2.2024 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-hakijakokemus-vinkit>

Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus. (e-kirja, ei sivunumeroita saatavilla) <https://www.elibrary.com/book/9789523701236>

Westersund, R. (2023, 8. helmikuuta). Monilla aloilla on nyt työnhakijan markkinat – ja osaajat tietävät sen. *Rekrytointi.com*. Noudettu 1.1.2024 osoitteesta <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/uutishuone/monilla-aloilla-on-nyt-tyonhakijan-markkinat-ja-osaajat-tietavat-sen/>

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Finlex. Noudettu 4.2.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymysrunko

1. Työnimike/titteli:
2. Sukupuoli:
3. Ikä:
4. Työkokemusvuodet alalla:

Tässä vaiheessa nauhoitus päälle. Tutkija sanoo: ”Haastattelun koodi Hx”. Tutkija sanoo: ”Pyydän sinua vielä vahvistamaan, että olet perehtynyt sinulle etukäteen lähetettyyn tutkimuksen tietosuojaselosteeseen ja tutkimuksen esittelyyn sekä annat tietoisesti suostumuksen vastaustesi käsittelyyn tässä tutkimuksessa”. Haastateltava vastaa: kyllä tai ei.

5. Millainen merkitys mielestäsi hakijakokemuksella on rekrytoinnissa?
6. Mistä asioista mielestäsi muodostuu hyvä hakijakokemus?
7. Millainen yhteys tekoälyllä on tai voi olla rekrytointiin?
8. Hyödynnetäänkö teidän organisaatiossanne tekoälyä rekrytoinneissa?
9. Millä tavoin?
10. Millä tavoin hyödynnätte tekoälyä nimenomaan hakijakokemuksen parantamiseksi?
11. Miten tekoälyn käyttöönotto on vaikuttanut organisaationne rekrytointiprosessien tehokkuuteen ja kestoan?
12. Millaisia haasteita olette kohdanneet integroidessanne tekoälyä rekrytointiprosesseihinne?
13. Miten olette kohdanneet nämä haasteet?
14. Miten organisaationne ylläpitää läpinäkyvyyttä hakijoille tekoälyn käytöstä rekrytoinnissa?
15. Millaista palautetta olette saaneet hakijoilta tästä läpinäkyvyydestä?

16. Voisitko antaa esimerkkejä siitä, miten tekoälyä on käytetty personalisoimaan rekrytointiprosessia hakijoille?
17. Mikä vaikutus tällä on ollut hakijoiden sitoutumiseen?
18. Minkä uskot kokemuksesi perusteella olevan nousevia trendejä tekoälyn käytössä hakijakokemuksen parantamiseksi rekrytoinnissa?
19. Miten organisaationne valmistautuu omaksumaan nämä trendit?

Liite 2. Selvitys tekoälyn hyödyntämisestä pro gradu -tutkielmassa

Tekoälyä (ChatGPT-keskustelurobotti) on käytetty tässä tutkielmassa esimerkiksi haastattelukysymysten ideoimiseen, käsitteiden ymmärtämiseen ja selittämiseen, sanojen ja virkkeiden kääntämiseen sekä tutkimuksen aiheeseen liittyvien lähteiden etsimiseen. Tämän avulla on pyritty parantamaan tutkimustyön tehokkuutta sekä tarjoamaan lisäresursseja tutkimuksen tekijälle.

Tekoälyn tuottamaa tekstiä on tarkasteltu kriittisesti varmistaakseen sen luotettavuuden ja relevanssin tutkimuksen kannalta. Tekijä on muokannut tekoälyn tuottamaa tekstiä varmistaakseen sen sopivuuden tutkielman kokonaisuuteen ja kirjoittajan kirjoitustyyliin. Tekoälyä ei ole hyödynnetty tutkimustulosten analysoinnissa tai raportoinnissa, eikä tekoäly ole vaikuttanut tutkimuksen lopputuloksiin.

Tutkimuksen tekijä on huomionnut yliopiston ohjeet tekoälyn käytöstä pro gradu -tutkielman laatimisessa. Tutkielman tekijä on kiinnittänyt erityistä huomiota tietoturva-asioihin tekoälyn käytössä. Kokonaisuudessaan tutkielman tekijä on hyödyntänyt tekoälyä vastuullisesti ja huolellisesti.