



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Iiris Tuohimaa

Ihminen vai tekoäly?

Tekoälyn käyttö rekrytointiprosessissa julkisella ja yksityisellä sektorilla

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisen toiminnan johtamisen Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Iiris Tuohimaa		
Tutkielman nimi:	Ihminen vai tekoäly?: Tekoälyn käyttö rekrytointiprosessissa julkisella ja yksityisellä sektorilla		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisen toiminnan johtaminen		
Työn ohjaaja:	Roosa Wingström		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	100

TIIVISTELMÄ:

Tekoälyn nopea yleistyminen on käynnistänyt muutoksen henkilöstöhallinnon perinteisissä prosesseissa. Se on muuttamassa organisaatioiden rekrytointiprosesseja ja sitä, miten organisaatiot rekrytoivat osajia. Tekoälyn avulla rekrytointiprosessien odotetaan tehostuvan, säästävän aikaa sekä vähentävän inhimillisiä vinoumia. Tekoälyllä tarkoitetaan järjestelmiä, jotka jäljittelevät inhimillistä älykkyyttä. Sen keskeisiä toimintoja ovat päättely, suunnittelu, oppiminen ja havainnointi. Sitä voidaan hyödyntää rekrytointiprosessin eri vaiheissa kuten hakemusten seulonnassa ja arvioinnissa, hakijaviestinnässä sekä haastatteluissa.

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, miten tekoälyä hyödynnetään rekrytointiprosessissa julkisella ja yksityisellä sektorilla Suomessa. Tutkimuksessa selvitetään tekoälyn nykyisiä käyttökohteita rekrytoinnissa, julkisen ja yksityisen sektorin välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä sekä HR-asiantuntijoiden näkemyksiä tekoälyn hyödyistä, haasteista ja tulevaisuuden roolista rekrytointiprosessissa. Tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä, ja aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Tutkimukseen on osallistunut kahdeksan HR-alan asiantuntijaa julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. Kerätty aineisto on analysoitu induktiivisen laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tekoälyä hyödynnetään rekrytoinnissa prosessin suunnitteluvaiheessa, työpaikkailmoitusten ja haastattelurunkojen laatimisessa, hakijaviestinnässä sekä materiaalien yhteenvedoissa ja analysoinneissa. Lisäksi sitä käytetään tukena esikarsinnassa sekä hakijoiden hankinnassa ja vertailussa. Yksityisellä sektorilla tekoälyn hyödyntäminen on julkista sektoria laajempaa erityisesti vaiheissa, jotka sisältävät hakijoiden arviointia. Molemmilla sektoreilla tekoälyn keskeiseksi hyödyksi tunnustetaan tehokkuus ja ajansäästö. Haasteina kummallakin sektorilla korostuvat tekoälyn luotettavuus, puolueellisuus sekä läpinäkyvyyden puute. Lisäksi julkisella sektorilla tekoälyn käytön rajoitteena havaitaan sen käyttöönottoon liittyvät haasteet sekä lainsäädännölliset tekijät. Tulokset osoittavat, että tekoälyn käyttö rekrytoinnissa on vielä varhaisessa vaiheessa. HR-asiantuntijat ja heidän organisaationsa suhtautuvat tekoälyn hyödyntämiseen pääosin positiivisesti, mutta sen monipuolisempaa käyttöä rajoittavat luotettavuuteen liittyvät kysymykset.

Tutkimuksen perusteella tekoälyn roolin arvioidaan vahvistuvan tulevaisuudessa automatisoiden rutiinitehtäviä yhä laajemmin. Lisäksi HR-asiantuntijat toivovat, että tekoälyä voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa enemmän esikarsinnassa ja hakijaviestinnässä. Tekoälyn laajempi hyödyntäminen kuitenkin edellyttää luottamusta ja läpinäkyvyyttä sekä sitä, että ihminen säilyttää roolin päätöksenteossa.

AVAINSANAT: tekoäly, koneoppiminen, algoritmi, henkilöstöhallinto, rekrytointi, julkinen sektori, yksityinen sektori, päätöksenteko

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkimusaukko	7
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.4	Tutkimuksen rakenne	9
2	Rekrytointi ja päätöksenteko	10
2.1	Rekrytointiprosessi osana henkilöstöjohtamista	10
2.2	Rekrytointiprosessin tavoitteet ja vaiheet	11
2.3	Rekrytoinnin erityispiirteet julkisella ja yksityisellä sektorilla	13
2.4	Rekrytoinnin haasteet ja kehityssuunnat	15
3	Tekoäly	18
3.1	Tekoälyn määritelmä ja kehitys	18
3.2	Koneoppiminen	21
3.3	Generatiivinen tekoäly	24
4	Tekoäly rekrytoinnissa	26
4.1	Tekoäly rekrytointiprosessissa	26
4.2	Tekoälyn käytön hyödyt rekrytoinnissa	26
4.3	Tekoälyn haasteet rekrytoinnissa	30
4.4	Ihmisen ja tekoälyn päätöksenteon vertailu	32
4.5	Tekoälyn käyttö julkisella ja yksityisellä sektorilla	34
5	Tutkimuksen menetelmät	36
5.1	Tutkimusote ja lähestymistapa	36
5.2	Tutkimusaineistonkeruu ja haastateltavien valinta	37
5.3	Aineiston analysointi	40
6	Tutkimuksen tulokset	42
6.1	Tekoälyn käytön nykytila rekrytoinneissa julkisella ja yksityisellä sektorilla	42
6.2	Organisaatioiden suhtautuminen tekoälyyn ja sen käyttöä ohjaavat käytänteet	48

6.3	Tekoälyn koetut hyödyt	54
6.4	Tekoälyn koetut riskit ja haasteet	58
6.5	Vinoumat ja objektiivisuus rekrytoinnissa	64
6.6	Julkisen ja yksityisen sektorin vertailu	68
6.7	Tekoälyn rooli tulevaisuuden rekrytoinneissa	73
7	Johtopäätökset	80
7.1	Tekoälyn rooli rekrytointiprosessissa: operatiivinen työtoveri, ei strateginen päätöksentekijä	80
7.2	Julkinen ja yksityinen sektori: sääntelyn rajoitteet ja tekoälyn hyödyntämisen erot	81
7.3	Tekoälyn keskeiset hyödyt ja haasteet: tehostaa rutiinitehtäviä, mutta haasteita luottamuksessa	83
7.4	Tekoälyn tulevaisuuden rooli rekrytoinnissa: rekrytointikumppani, mutta ihminen pysyy päätöksentekijänä	85
7.5	Pohdinta ja käytännön suositukset organisaatioille	86
7.6	Tutkimuksen luotettavuus, validiteetti ja rajoitukset	89
7.7	Jatkotutkimusaiheet	91
	Lähteet	92
	Liitteet	100
	Liite 1. Haastatteluruko	100

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot ja rekrytointikokemus.	39
Taulukko 2. Tekoälyn käyttö rekrytointiprosessin eri vaiheissa.	42
Taulukko 3. Haastatteluaineistossa tunnistetut tekoälyn koetut hyödyt ja haasteet rekrytoinnissa	63
Taulukko 4. Julkisen ja yksityisen sektorin vertailu tekoälyn hyödyntämisessä rekrytoinneissa	72

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Tekoälyn hyödyntäminen on voimakkaassa kasvussa yhteiskunnassamme (Stone ja muut, 2024). Sen vaikutukset näkyvät jo arjessa, mutta erityisesti sen muutosvoima kohdistuu työelämään. Tekoäly muokkaa työn luonnetta, koska se korvaa ja muuttaa ihmistyön osia (OECD, 2019, s. 16–17). Tekoälyä käytetään muun muassa monien liiketoimintaprosessien muuttamiseen ja tehostamiseen, henkilöstöhallinnon prosessit mukaan lukien (Stone ja muut, 2024).

Yksinkertaisimmillaan tekoäly määritellään järjestelmäksi, joka pyrkii jäljittelemään ihmisen älykkyyttä (Köchling & Wehner, 2020). Tekoälyn toimintoja ovat päättely, ennakointi, oppiminen sekä päätöksenteko (Merilehto, 2018, s. 18). Tekoälyllä pystytään tekemään ennusteita, suosituksia tai päätöksiä ihmisen määrittelemien tavoitteiden perusteella sekä tehostamaan että virtaviivaistamaan prosesseja (OECD, 2019, s. 15–16). Tekoälyn käyttö on näistä syistä yleistynyt eri aloilla ja sitä hyödynnetään yhä enemmän myös henkilöstöhallinnon prosesseissa.

Tekoälyn rooli henkilöstöhallinnossa on kasvanut nopeasti ja muuttanut tapaa, jolla organisaatiot rekrytoivat, valitsevat ja arvioivat osaajia (Naoum ja muut, 2026; Stone ja muut, 2024). Tekoälyä voidaan hyödyntää monella tavalla rekrytointiprosessissa kuten hakemusten seulonnassa, haastattelujen järjestämisessä ja hakijoiden arvioinnissa (Sandeep ja muut, 2025). Tekoälyperusteisilla rekrytointityökaluilla pystytään yhdistämään tehokkaasti hakijoiden taidot ja pätevyudet työn vaatimusten kanssa (Nawaz ja muut, 2020).

Rekrytoinnin perinteiset manuaaliset tehtävät ovat sekä hyvin aikaa vieviä että alttiita inhimillisille vinoumille, mikä voi johtaa epä johdonmukaisiin tuloksiin (Abdelhay ja muut, 2025). Perinteisen rekrytointiprosessin haasteena on HR-ammattilaisten syyllistyminen työntekijöiden puolueelliseen, joko tietoiseen tai tiedostomattomaan, arviointiin ja

syrijintään henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten iän tai sukupuolen perusteella (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024). Perinteisessä rekrytointiprosessissa, erityisesti palkkausvaiheessa, korostuu rekrytoijien puolueellisuus ja ulkoisten tekijöiden merkitys (Mokhtech ja muut, 2022).

Tekoälyn kannattajat uskovat, että sen avulla voidaan parantaa henkilöstöhallinnon prosessien tehokkuutta ja yhdenmukaistaa sekä mahdollisesti vähentää inhimillisiä ennakkoluuloja standardoitujen arviointikriteerien ja objektiivisen päätöksen teon myötä (Naoum ja muut, 2026). Abdelhayn ja muiden (2025, s. 2) mukaan tekoälyä hyödyntämällä uskotaan löytyvän pätevämpiä hakijoita. Toisaalta tekoälyn käyttö tuo mukanaan eettisiä haasteita liittyen sen mahdollisuuteen tehdä syrjiviä ja epäoikeudenmukaisia päätöksiä (Köchling & Wehner, 2020). Lisäksi algoritminen päätöksenteko aiheuttaa huolta työnhakijoissa, sillä siitä puuttuu ihmisen intuitio ja arvostelukyky.

Rekrytoinnissa tekoälyn hyödyntämiseen liittyy jännite. Samanaikaisesti se voi tehostaa rekrytointiprosessia ja vähentää inhimillisiä vinoumia, mutta toisaalta tekoälyn merkittävin haaste on vinoumien mahdollinen toistaminen. Näin ollen keskeiseksi kysymykseksi nousee, voisiko tekoäly toimia rekrytoinnissa ihmistä objektiivisempänä ja tehokkaampana arvioijana, vai aiheuttaako sen integroiminen osaksi rekrytointia jopa suurempia eettisiä haasteita. Tämä jännite alleviivaa tarvetta tarkastella kriittisellä otteella tekoälyn roolia rekrytointiprosessissa sekä sen vaikutuksia prosessin tehokkuuden, oikeudenmukaisuuden ja luotettavuuden näkökulmasta.

1.2 Tutkimusaukko

Vuonna 2025 19,5 % EU:n yrityksistä, joissa työskentelee vähintään kymmenen työntekijää, käytti vähintään yhtä tekoälytekniikkaa työssään (Eurostat, 2024). Kansainvälisellä tasolla sitä hyödynnetään organisaatioissa yhä laajemmin, mukaan lukien henkilöstöhallinnon toiminnot (McKinsey & Company, 2024). Society for Human

Resource Management (2025) raportoi tekoälyn käytön kasvun rekrytoinneissa olevan nopeampaa kuin koskaan. Jopa 43 % organisaatioista hyödynsi tekoälyä henkilöstöhallinnon tehtävissä vuonna 2025, kun vastaava luku oli 26 % vuonna 2024 (Society for Human Resource Management, 2025).

Myös Suomessa tekoälyn käyttö on yleistynyt nopeasti, mutta monessa yrityksessä se on vasta kokeiluvaiheessa (Työterveyslaitos, 2026). Immonen ja muut (2026) raportoivat Työterveyslaitoksen toteuttaman kyselyn mukaan, että 51 % vähintään kymmenen henkilön suomalaisista yrityksistä käyttää tekoälyä, mutta vain 8 % käyttää sitä rekrytointiprosesseissa. Kysely on kvantitatiivinen, jonka vuoksi kvalitatiiviselle tutkimukselle on tarvetta. Kyselystä ei ilmene, miten tai missä vaiheissa tekoälyä käytetään rekrytoinneissa, millainen rooli sillä on päätöksenteossa tai miten sen käyttäjät kokevat sen. Kysely oli toteutettu ainoastaan yrityksille, eikä tällä hetkellä ole selkeää kuvaa siitä, miten Suomessa julkisella sektorilla tekoälyä käytetään rekrytoinneissa. Raportissa mainitaan lisäksi, että päivittyvälle tiedolle useista näkökulmista on tarvetta (Immonen ja muut, 2026), jonka vuoksi aiheen tutkiminen on relevanttia.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tekoälyn käyttöä rekrytointiprosessissa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Tutkimus pyrkii syventämään ymmärrystä, mikä on tekoälyn käytön nykytila rekrytointiprosessissa Suomessa julkisella ja yksityisellä sektorilla, millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä sektorien välillä on sekä millaisia käsityksiä HR-asiantuntijoilla on tekoälyn tehokkuudesta, eettisyydestä ja tulevaisuudesta. Lisäksi tutkimus pyrkii tunnistamaan tekoälyn käytön tuomia hyötyjä ja haittoja rekrytoinnissa suhteessa ihmisen tekemään päätöksentekoon. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten tekoälyä voidaan hyödyntää tehokkaasti ja eettisesti rekrytoinnissa, ja missä määrin se voi toimia luotettavana päätöksenteon tukena ihmisen rinnalla.

Tutkimuksen tavoitteen perusteella muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten tekoälyä hyödynnetään rekrytointiprosessissa julkisella ja yksityisellä sektorilla?
2. Miten tekoälyn hyödyntäminen rekrytoinneissa eroaa julkisella ja yksityisellä sektorilla?
3. Mitkä ovat tekoälyn keskeiset hyödyt ja haasteet rekrytoinnissa HR-asiiantuntijoiden näkökulmasta?
4. Millaisena HR-asiiantuntijat näkevät tekoälyn käytön tulevaisuuden rekrytoinnissa?

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee johdonmukaisesti niin, että ensimmäisessä teoriapääluvussa kaksi tarkastellaan rekrytointiprosessia, sen vaiheita ja tavoitteita, päätöksentekoa sekä sen kehityssuuntia. Luvussa kolme syvennyttään tekoälyn käsitteeseen ja sen osa-alueisiin. Neljännessä pääluvussa yhdistetään nämä kaksi kokonaisuutta, ja tarkastellaan tekoälyn soveltamista rekrytointiin sekä sen mahdollisuuksia ja haasteita. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen luvussa viisi esitellään tutkimuksen menetelmät, aineiston keruu- ja analysointitavat. Luvussa kuusi esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset. Viimeisenä luvussa seitsemän tuodaan esiin johtopäätökset ja tutkimuksen keskeiset havainnot sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

2 Rekrytointi ja päätöksenteko

2.1 Rekrytointiprosessi osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstön hankinta eli rekrytointi on yksi henkilöstöjohtamisen useasta osa-alueesta, jota ohjaa organisaation visio ja strategia (Viitala, 2007, s. 19). Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkia tarkoituksenmukaisia toimintoja, joilla varmistetaan, että organisaatiolla on sen edellyttämä työvoima, riittävä osaaminen sekä motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät. Henkilöstöjohtamisessa sovelletaan johtamiskäytäntöjä ja -periaatteita työntekijöiden hankintaan, kehittämiseen, ylläpitämiseen ja palkitsemiseen (Shivarudrappa ja muut, 2009, s. 5). Lisäksi henkilöstöjohtamisessa varmistetaan, että organisaation toiminnassa noudatetaan henkilöstöä koskevia lakeja, asetuksia ja sopimuksia (Viitala, 2007, s. 10). Tässä tutkimuksessa käytetään henkilöstöjohtamisen käsitteen lisäksi termiä henkilöstöhallinto sekä lyhennettä HR (Human Resources). Henkilöstöhallinnolla viitataan henkilöstöjohtamisen hallinnollisiin rutiineihin, kuten rekrytointiprosessin käytännön toteutukseen (Viitala, 2007, s. 21).

Rekrytoinnilla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla organisaatiot houkuttelevat yksilöitä liittymään henkilöstöönsä (Fung ja muut, 2023, s. 197; Viitala, 2007, s. 100). Koivunen ja muut (2019, s. 2) pitävät rekrytointia sosiaalisena yhteensovittamistoimintona, jota tietyt päätöksentekijät, kuten HR-asiantuntijat ja johtajat, suorittavat organisaatiossa. Rekrytointiprosessiin kuuluvat muun muassa avoimen työpaikan ilmoittaminen, hakijaviestintä, hakemusten käsittely, haastattelut ja mahdolliset osaamis- ja persoonallisuustestit (Koivunen & Lehtovaara, 2022). Rekrytoinnista käytetään myös termiä Talent Management eli lahjakkuuksien johtaminen, jolla tarkoitetaan kyvykkäiden ihmisten houkuttelemista, tunnistamista, kehittämistä ja sitouttamista organisaatioon (Kaijala, 2016, s. 30).

Rekrytointi voidaan tehdä joko organisaation sisäisesti tai ulkoisesti (Bans-Akutey ja muut, 2021, s. 38; Viitala, 2007, s. 105). Sisäisessä rekrytoinnissa organisaatiossa työskentelevät työntekijät hakevat työtehtävää tai esihenkilöt valitsevat työntekijän

suoraan tehtävään (Breugh, 2008). Sisäisen rekrytoinnin etuna on nopeus ja luotettavuus, sillä työntekijä tuntee organisaation entuudestaan, jolloin perehdyttäminen vie vähemmän aikaa sekä organisaatio tuntee työntekijän, jolloin hänen taitojaan ja motivaatiotaan voidaan ennustaa (Viitala, 2007, s. 106). Lisäksi sisäiset urakehitysmahdollisuudet kannustavat työntekijöitä kehittymään ja sitoutumaan paremmin.

Ulkoisessa rekrytoinnissa työntekijä hankitaan organisaation ulkopuolelta (Viitala, 2007, s. 105). Breugh (2008) määrittelee ulkoisen rekrytoinnin kattavan kaikki työnantajan toimet, joiden tarkoituksena on tuoda avoin työpaikka organisaation ulkopuolisten työnhakijoiden tietoon sekä kannustaa potentiaalisia hakijoita hakemaan avointa työpaikkaa ja pyrkiä säilyttämään heidän kiinnostuksensa siihen asti, kunnes tarjous tehdään.

2.2 Rekrytointiprosessin tavoitteet ja vaiheet

Rekrytointi on yksi organisaatioiden tärkeimmistä tehtävistä (Stone ja muut, 2024). Hmoudin ja Laszlon (2019, s. 22) mukaan henkilöstö on avaintekijä organisaation kasvun ja kilpailuedun kannalta, jonka vuoksi organisaatiot kilpailevat lahjakkaiden työntekijöiden hankkimisesta. Rigotti ja Fosch-Villaronga (2024) korostavat, että oikeiden henkilöiden rekrytointi ja valinta ovat ratkaisevan tärkeitä organisaation selviytymisen ja menestyksen kannalta. Valinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa arvioidaan hakijan sopivuutta tiettyyn työtehtävään (Fung ja muut, 2023, s. 198). Epäonnistunut rekrytointi on puolestaan suuri menetys organisaatiolle prosessiin kuluneen ajan ja kustannusten vuoksi, mistä syystä valintaprosessiin kiinnitetään paljon huomiota sen onnistumisen varmistamiseksi (Hmoud & Laszlo, 2019, s. 22). Rekrytointi on lisäksi tärkeä osa henkilöstöstrategiaa, jossa suunnitellaan, millä henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan saavuttaa koko liiketoimintastrategian toteutuminen (Hmoud & Laszlo, 2019, s. 22; Viitala, 2007, s. 62).

Rekrytointi- ja valintaprosessin tavoitteena on tarjota organisaatiolle tarvittavat henkilöresurssit mahdollisimman pienin kustannuksin (Hmoud & Laszlo, 2019, s. 22). Uuden työntekijän palkkaaminen on merkittävä taloudellinen investointi organisaatiolle (Kaijala, 2016, s. 19). Rekrytointikustannukset koostuvat prosessiin kuluva ajasta, testi- ja haastattelukustannuksista sekä erilaisista hallinnollisista toimista ja työpaikkailmoitusten julkaisualustoihin liittyvistä kuluista (Viitala, 2007, s. 102–103). Rekrytoinnilla on myös suuri merkitys työnhakijoille, sillä se aiheuttaa heille kustannuksia ja vaivaa pääasiassa ajankäytön muodossa (Barber & Roechling, 1993). Lisäksi palkkauspäätökset ovat merkittäviä yksilöille, sillä ne määrittävät elämän keskeisiä osa-alueita, kuten sitä, missä he asuvat ja kuinka paljon he ansaitsevat (Raghavan ja muut, 2020).

Rekrytointiprosessi alkaa tavoitteiden määrittelystä, jossa rajataan, millaista henkilöä etsitään ja mitkä ovat aikataulutavoitteet (Breaugh, 2008). Kaijalan (2016, s. 26) mukaan tarve- ja osaamismäärittely on rekrytointiprosessin tärkein ja haastavin vaihe. Tavoitteiden asettamisen jälkeen organisaation tulisi kehittää selkeä strategia avoimen työpaikan täyttämiseksi, johon kuuluu muun muassa hakukanavan valinta kohderyhmän mukaan (Breaugh, 2008; Kaijala, 2016, luku 2).

Kun organisaation henkilöstötarpeet ja rekrytointistrategia ovat selkeät, siirrytään ehdokkaiden etsintään (Hmoud & Laszlo, 2019). Sopivien ehdokkaiden etsintä koostuu hakijajoukon muodostamisesta (Raghavan ja muut, 2020). Rekrytoijat voivat käyttää tähän erilaisia menetelmiä, kuten työpaikkailmoituksia, verkkoportaaleja, sanallista mainontaa ja sosiaalisen median kanavia (Muduli & Trivedi, 2020). Hakumenetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa organisaation resurssit ja rekrytointiosaaminen (Kaijala, 2016, s. 127). Työpaikkailmoituksilla on suuri merkitys, sillä niissä olevat tiedot ovat yleensä ainoat tiedot, joiden perusteella hakija tekee hakupäätöksen työpaikkaan juuri kyseisestä organisaatiosta (Barber & Roechling, 1993). Jos organisaatiot onnistuvat houkuttelemaan paljon hakijoita, heillä on enemmän valinnanvaraa ja mahdollisuuksia löytää paras ehdokas työhön (Johnson ja muut, 2021).

Sosiaalinen median roolin merkitys on kasvanut rekrytoinnissa (Viitala, 2014, luku. 3). Sosiaalisen median alustoja sekä eri järjestöjen ja yhteisöjen kanavia hyödyntämällä voidaan lisätä työpaikkailmoitusten näkyvyyttä (Bergbom ja muut, 2021, s. 5). Näkyvyyden lisäksi sosiaalisella medially on suuri merkitys työnantajamielikuvan luomisessa (Säntti, 2014, s. 195). Viitalan (2007, s. 104) mukaan työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa ulospäin näkyvällä rekrytoinnilla, esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksen luonteella. Organisaatiot voivat myös skannata sosiaalisen median sivuja löytääkseen hakijoita, jotka kohtaavat työn vaatimusten kanssa, ottaa yhteyttä henkilöön ja kehottaa tätä hakemaan kyseistä työpaikkaa (Johnson ja muut, 2021).

Hakijajoukon muodostamisen jälkeen aloitetaan seulonta eli hakemusten karsiminen ja hakijoiden arviointi (Raghavan ja muut, 2020). Seulonnalla pyritään löytämään haastatteluun kutsuttavat hakijat, joista sopivimmalle annetaan työtarjous. Kun työtarjous on hyväksytty, uusi työntekijä palkataan organisaatioon (Stone ja muut, 2024). Palkkauksen jälkeen alkaa uuden työntekijän perehdyttäminen työhön (Kaijala, 2016, s. 66).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rekrytointiprosessia kokonaisuutena, joka alkaa tavoitteiden määrittelystä ja päättyy palkkaamiseen. Perehdyttäminen rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, sillä tutkimuksessa huomio keskittyy varsinaiseen rekrytointiprosessiin ennen työsuhteen alkamista. Tarkempi painopiste kohdistuu niihin rekrytoinnin vaiheisiin, joissa tutkimukseen osallistuvat haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä tekoälyä.

2.3 Rekrytoinnin erityispiirteet julkisella ja yksityisellä sektorilla

Aiemmassa osiossa on kuvattu rekrytointiprosessin vaiheita, jotka ovat pääpiirteiltään samankaltaiset julkisella ja yksityisellä sektorilla, mutta niiden toteutusta ohjaavat

erilaiset periaatteet. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeä ymmärtää niiden erot, sillä tutkimuksessa tarkastellaan tekoälyn käyttöä rekrytinnissa molemmilla sektoreilla.

Merkittävin ero sektorien välillä liittyy säännöksiin ja läpinäkyvyyteen. Julkisella sektorilla rekrytointia säätelee lainsäädäntö, jossa korostetaan avoimuutta ja tasapuolisuutta. Yksityisellä sektorilla rekrytointiprosessi on vapaampaa, jota ohjaa ensisijaisesti organisaation strategiset tavoitteet ja pyrkimys lisätä yrityksen kilpailukykyä (Bans-Akutey ja muut, 2021; Viitala, 2007, s. 19).

Rekrytinnin läpinäkyvyydestä ja tasapuolisuudesta määrätään yhdenvertaisuuslaissa, jonka mukaan työnantajan on oltava yhdenvertainen työhön otossa (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7 §). Laki koskee sekä julkista että yksityistä sektoria, mutta julkisella sektorilla rekrytointivalinnan perusteleminen on yksityiseen sektoriin verrattuna tiukemmin säädeltyä. Hallintolaissa (Hallintolaki 434/2003, 1 §) määrätään hyvän hallinnon periaatteista, jonka mukaan on perusteltava, mitkä asiat ovat vaikuttaneet päätökseen (Hallintolaki 434/2003, 45 §).

Julkisella sektorilla erityisesti virkasuhteisiin rekrytointi on vahvasti säänneltyä. Virkasuhde määritellään julkisoikeudelliseksi palvelussuhteeksi, jossa työnantajana toimii valtio (Valtion virkamieslaki 750/1994, 1 §). Virkaan nimitettävältä edellytetään tavallisesti erityistä kelpoisuutta eli pätevyyttä (Koskinen & Kulla, 2016, s. 68). Suomen perustuslaissa on määritelty yleiset nimitys- ja kelpoisuusperiaatteet, jotka ohjaavat valintaa siten, että virkaan tulee valita ansioitunein hakija. Perustuslain mukaan virkojen nimitysperusteita ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto (Suomen perustuslaki 731/1999, 125 §). Kelpoisuusperiaatteiden lisäksi virka on aina ennen sen täyttämistä julkaistava haettavaksi vähintään 14 kalenteripäivän ajaksi (Valtion virkamieslaki 750/1994, 6 a §). Tämä ero on myös merkittävä julkisen ja yksityisen sektorin välillä, sillä yksityisellä sektorilla organisaatioiden ei tarvitse avata virallista hakua työtehtävän täyttämiseksi.

2.4 Rekrytoinnin haasteet ja kehityssuunnat

Henkilöstöhallinto on jatkuvien muutosten kohteena (Hmoud & Laszlo, 2019). Taloudelliset muutokset, globalisaatio ja teknologia ovat luoneet alalle uusia vaatimuksia, jotka ovat vieneet henkilöstöhallintoa uuteen suuntaan (Stone & Deadrick, 2015). Rekrytointiprosessissa on alettu hyödyntämään yhä enemmän digitaalisia järjestelmiä ja tekoälypohjaisia työkaluja. Lisäksi yhdenvertainen rekrytointi on noussut merkittäväksi aiheeksi yhteiskunnallisessa keskustelussa (Koivunen & Lehtovaara, 2022, s. 278).

Rekrytointi- ja valintaprosesseihin liittyvät ennakkoluulot ovat henkilöstöhallinnon keskeisimpiä haasteita etenkin hakijoiden arviointivaiheessa (Fung ja muut, 2023, s. 203). Rekrytoijilla, kuten kaikilla ihmisillä, on tiedostamattomia ennakkoluuloja ja stereotyyppioita, jotka vaikuttavat arviointiin ja heikentävät rekrytoinnin yhdenvertaisuutta (Bergbom ja muut, 2021, s. 7). Rekrytoijat usein aliarvioivat sitä, kuinka paljon rekrytoijan omat ennakkoluulot ja stereotyyppiat vaikuttavat työnhakijan arvioimiseen (Työterveyslaitos, 2021). Ne häiritsevät rekrytointiprosessin päätavoitetta eli sitä, missä määrin hakijalla on tarvittavat ominaisuudet tehtävässä suoriutumisen kannalta (Whysall, 2017, s. 219).

Implisiittiset eli epäsuorat ennakkoluulot ja vinoumat voivat johtaa syrjintään kaikissa rekrytointi- ja valintaprosesseissa, joihin liittyy inhimillinen arviointi tai päätöksenteko (Whysall, 2017, s. 219). Vinoumalla tarkoitetaan ajattelun systemaattisia virheitä, jotka toistuvat ennustettavasti erityisissä olosuhteissa (Kahneman, 2012, s. 12). Rekrytoinnissa vinoumilla viitataan tilanteisiin, joissa hakija saa suotuisaa tai epäsuotuisaa kohtelua henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella (Hmoud & Laszlo, 2019, s. 23). Syrjinnällä työnhaussa tarkoitetaan työnhakijan asettamista eri asemaan esimerkiksi etnisen alkuperän, iän, kansalaisuuden, vammaisuuden tai seksuaalisen suuntautumisen vuoksi (Bergbom ja muut, 2021, s. 8). Vinouma ja syrjintä eroavat toisistaan siten, että vinouma on tiedostamatonta ja syrjintä tahallista (Hmoud & Laszlo, 2019, s. 23). Molemmilla on kuitenkin sama vaikutus.

Rekrytoija voi tehdä päätöksiä tiedostamattaan epäolennaisten tekijöiden, kuten hakijan ja rekrytoijan välisen samankaltaisuuden perusteella (Whysall, 2017). Työterveyslaitoksen (2021) mukaan kaikissa työnhaun vaiheissa on mahdollisuus tahattomalle syrjivälle elementille kuten sille, että haastatteluihin kutsutaan rekrytoijaa muistuttavia hakijoita. Haastattelut ovat erityisen alttiita vinoumille etenkin, jos käytössä ei ole tietoa työn suoriutumista ennustavista tekijöistä, kuten soveltuvuus- ja ongelmanratkaisutehtävien tuloksista (Whysall, 2017, s. 225). Ennustettavien tietojen puuttuminen heikentää mahdollisuutta kohdistaa huomio tehtävän kannalta olennaiseen tietoon.

Stereotypiat ovat tunnetuimpia implisiittisiä vinoumia rekrytoinnissa (Whysall, 2017, s. 219). Stereotypioilla tarkoitetaan yksinkertaistettuja käsityksiä ihmisryhmistä, jotka ohjaavat yksilön odotuksia muiden ihmisten ominaisuuksista ja käyttäytymisestä (Bartlett, 2009). Muita rekrytointiin vahvasti liittyviä vinoumia ovat ulkonäköharha tai halo-efekti (Fung ja muut, 2023, s. 204). Ulkonäköharhalla tarkoitetaan tilanteita, joissa päätöksentekijät arvioivat positiivisemmin ehdokkaita, jotka ovat heidän mielestään ulkoisesti viehättävämpiä. Halo-efekti viittaa taipumukseen arvioida ehdokkaan kokonaisvaltaista suoriutumista yhden korostuneen ominaisuuden perusteella.

Vinoumien vaikutusta voidaan ennaltaehkäistä määrittelemällä tarkat kriteerit ja vaadittava osaaminen jo työpaikkailmoituksessa. Ennalta määritellyt kriteerit tukevat reilua ja objektiivista päätöksentekoa, jos niitä käytetään ohjaamaan valintaa (Bergbom ja muut, 2021, s. 3). Whysallin (2017, s. 230) mukaan yksi ilmeisin tapa poistaa vinoumat valinta- ja rekrytointipäätöksistä on ihmisen jättäminen kokonaan ulos arviointi- ja päätöksentekoprosessista. Tästä syystä organisaatiot ovat alkaneet hyödyntää älykkäitä teknologisia työkaluja seulontaprosessissa (Hmoud & Laszlo, 2019).

Inhimillisten vinoumien lisäksi rekrytointiprosessin haasteena on sen vaiheiden kesto ja kustannukset työnantajalle (Koivunen & Lehtovaara, 2022). Hakijoiden arviointi on

prosessin aikaa vievin vaihe (Hmoud & Laszlo, 2019, s. 24–25). Etenkin suuret organisaatiot saavat usein satoja hakemuksia avoimiin työpaikkoihin, mikä tekee hakemusten läpikäynnistä työlästä ja tärkeät tiedot hakemuksista saattavat jäädä huomaamatta (Stone ja muut, 2024).

Teknologian kehityksellä on suuri merkitys henkilöstöhallinnon käytäntöihin (Heikkilä, 2014). Henkilöstötietojärjestelmät (HRIS) ovat kehittyneet merkittävästi viimeisen kahden vuosikymmenen aikana (Hmoud & Laszlo, 2019). Henkilöstötietojärjestelmät ja sähköinen henkilöstöhallinto (eHR) ovat mahdollistaneet henkilöstöhallintoon liittyvien tietojen digitaalisen käsittelyn, tallentamisen ja jakamisen (Hmoud, 2021, s. 105). Organisaatiot, jotka eivät käytä teknologiaa, voivat vaikuttaa vanhanaikaisilta eivätkä ne houkuttele nuoremman sukupolven työnhakijoita (Jolkkonen & Järllström, 2014, s. 31). Tekoälyn kehityksen myötä organisaatiot ovat alkaneet hyödyntää sitä osana rekrytointiprosesseja kehittämään palveluitaan, lisäämään tuottavuutta, vähentämään kustannuksia ja poistamaan inhimillisiä vinoumia (Hmoud & Laszlo, 2019, s. 22).

Rekrytinnin yleinen kehityssuunta on pyrkimys kohti automatisoidumpia prosesseja, joissa tekoäly nähdään keskeisenä ratkaisuna. Aiemman kirjallisuuden perusteella on kuitenkin epäselvää, missä määrin tekoälyä hyödynnetään rekrytinnissa Suomessa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Lisäksi on epäselvää, miten rekrytoijat näkevät tekoälyn hyödyntämisen ratkaisuna rekrytinnin haasteisiin. Tämän vuoksi on perusteltua tarkastella, miten tekoälyä hyödynnetään käytännössä ja millaisia näkemyksiä rekrytinnin ammattilaisilla on sen keskeisistä haasteista ja mahdollisuuksista.

3 Tekoäly

3.1 Tekoälyn määritelmä ja kehitys

Tekoäly on ajankohtainen ja ihmisiä puhuttava aihe. Sen käyttö päivittäisessä elämässä on yleistynyt erittäin nopeasti niin arjessa kuin työelämässäkin. Tekoäly ei sinänsä ole uusi teknologia. Alan Turing esitti jo 70 vuotta sitten kysymyksen, kykenisivätkö koneet ajattelemaan (Kaplan & Haenlein, 2019). Siitä lähtien tekoäly on alkanut kehittyä sellaiseksi, millaisena tunnemme sen tänään ja tämä kehitys jatkuu yhä.

Termi tekoäly otettiin ensimmäistä kertaa käyttöön Dartmouthin kesätutkimusprojektissa vuonna 1956 (Andreu-Perez ja muut, 2018, s. 3; OECD, 2019). Tuota projektia pidetään tekoälyn syntymäpaikkana (OECD, 2019, s. 20). Viime vuosien aikana massadatan (big data), pilvipalveluiden sekä niihin liittyvien laskenta- ja tallennuskapasiteettien saatavuus yhdessä koneoppimisessa tehtyjen läpimurtojen kanssa ovat lisänneet merkittävästi tekoälyn tehoa, kasvua sekä sen vaikuttavuutta (OECD, 2019, s. 21).

Tekoälylle on olemassa monenlaisia määritelmiä (Kaplan & Haenlein, 2019), mutta toistaiseksi sille ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Raskulla, 2019). High-Level Expert Group on AI:n mukaan (2019, s. 1) tekoälyllä tarkoitetaan järjestelmiä, jotka osoittavat älykästä käyttäytymistä analysoimalla ympäristöään ja tekemällä tiettyjä toimia saavuttaakseen sille ennalta asetettuja tavoitteita. OECD:n tekoälyasiantuntijaryhmä määrittelee tekoälyn koneperustaiseksi järjestelmäksi, joka voi ihmisen määrittelemän tavoitteen perusteella tehdä ennusteita, suosituksia tai päätöksiä, joilla vaikutetaan joko todellisiin tai virtuaalisiin ympäristöihin (OECD, 2019, s.15). Kaplanin ja Haenleinin (2019, s. 17) mukaan tekoäly on järjestelmä, joka pystyy tulkitsemaan ulkoista dataa, oppimaan siitä ja käyttämään oppimaansa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Stone ja muut (2024) määrittelevät sen yksinkertaisesti olevan tieteenala, joka kehittää tietokonejärjestelmiä suoriutumaan sellaisista tehtävistä, jotka yleensä vaativat inhimillistä älykkyyttä. Hautalan ja Ahlqvistin (2022, s. 2100)

mukaan tekoäly on sikäli maailmaamullistava teknologia, että se pystyy oppimaan itsenäisesti ja sen avulla voidaan automatisoida työtä. Tässä tutkimuksessa tekoälystä käytetään Köchlingin ja Wehnerin (2020) esittämää määritelmää. Sen mukaan tekoäly on yleisnimitys laajalle valikoimalle malleja, menetelmiä ja ohjeita, jotka jäljittelevät inhimillistä älykkyyttä, kun kyseessä on esimerkiksi tiedon kerääminen, käsittely ja hyödyntäminen.

Vaikka tekoälyn (Artificial intelligence) nimessä käytetään käsitettä älykkyys, tekoälytutkimuksessa viitataan rationaalisuuden käsitteeseen (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 1). Sillä tarkoitetaan kykyä valita paras mahdollinen toimintatapa tietyn tavoitteen saavuttamiseksi käytettävissä olevilla optimointikriteereillä ja resursseilla. Tamben ja muiden (2019, s. 16) mukaan tekoäly viittaa laajaan joukkoon teknologioita, joiden avulla tietokone pystyy suoriutumaan tehtävistä, jotka normaalisti vaatisivat inhimillisiä kognitiivisia kykyjä. Tekoälyjärjestelmät eivät kuitenkaan ihmisen tavoin pysty kokemaan inhimillisiä tunteita, mutta ne voidaan opettaa tunnistamaan niitä esimerkiksi analysoimalla kasvojen mikroilmeitä, jolloin tekoäly voi mukauttaa toimintaansa näiden ilmeiden mukaisesti (Kaplan & Haenlein, 2019, s. 18).

Tekoälyn päätoiminnot ovat päättely, suunnittelu, oppiminen ja havainnointi (Andreu-Perez ja muut, 2018, s. 2; Merilehto, 2018, s. 18). Tekoälytoiminnon elinkaari koostuu suunnittelusta, tiedon keräämisestä ja käsittelystä, mallin rakentamisesta ja tulkinnasta, todentamisesta ja validoinnista, käyttöönotosta sekä käytöstä ja seurannasta (OECD, 2019, s. 25–26). Tekoälyyn perustuvat järjestelmät voivat olla ohjelmistopohjaisia tai ne voidaan sisällyttää laitteistoon (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 3–6). Nämä järjestelmät voivat perustua joko symbolisiin sääntöihin tai numeeristen mallien oppimiseen. Ne kykenevät sopeuttamaan toimintaansa analysoimalla, miten niiden aiemmat toimet ovat vaikuttaneet ympäristöön.

Tekoälyn kapasiteetti luokitellaan kapeaan (narrow AI) tai yleiseen (General AI) tekoälyyn (Andreu-Perez ja muut, 2018, s. 6). Tällä hetkellä kaikki käytössämme oleva tekoäly on

kapeaa tekoälyä (Hautala & Ahlqvist, 2022, s. 2102; High-Level Expert Group on AI, 2019). Kapea tekoäly käyttää tekoälyä vain tietyillä aloilla (Kaplan & Haenlein, 2019, s. 16). Kapeat tekoälyjärjestelmät voivat olla erittäin tehokkaita omassa kontekstissaan, mutta niiltä puuttuu kyky yleistää (Andreu-Perez ja muut, 2018, s. 6). Kapeat tekoälyjärjestelmät käyttävät menetelminä koneoppimista, kuviontunnistusta, tiedonlouhintaa tai luonnollisen kielen käsittelyä. Esimerkkejä kapeaa tekoälyä käyttävistä järjestelmistä ovat muun muassa suosittelujärjestelmät, itseajavat autot ja roskapostisuodattimet.

Tulevaisuudessa saatamme nähdä toisen sukupolven tekoälyn, jota kutsutaan yleiseksi tekoälyksi (Kaplan & Haenlein, 2019, s. 16). Se kykenee päättämään, suunnittelemaan ja ratkaisemaan tehtäviä itsenäisesti. Yleinen tekoäly on järjestelmä, joka pystyy suoriutumaan suurimmasta osasta ihmisen toimintoja (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 5). Yleinen tekoäly eroaa kapeasta tekoälystä siinä, että se kykenee muokkaamaan omaa toimintaansa eli uudelleenohjelmoimaan itsensä suorittamaan laaja-alaisia älyllisiä tehtäviä, joita ohjaavat ihmiselle tyypilliset kognitiiviset kyvyt, kuten tietoisuus, kykyä tuntea tunteita ja tietoisuus omasta olemassaolostaan (Andreu-Perez ja muut, 2018 s. 6). Yleisen tekoälyn saavuttamisen tiellä on vielä monia avoimia eettisiä, tieteellisiä ja teknologisia haasteita liittyen tarvittaviin ominaisuuksiin, kuten moraalisesti kestävään päättelyyn, koneen itsetietoisuuteen ja kykyyn määritellä oma tarkoituksensa (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 5).

Mahdollista kolmannen sukupolven tekoälyä kutsutaan supertekoälyksi (Kaplan & Haenlein, 2019, s. 16). Se on täysin itsetietoinen ja pystyy soveltamaan tekoälyä missä tahansa kontekstissa. Super tekoäly ylittää ihmisen kognitiiviset kyvyt ja kykenee itse rakentamaan parempia koneita (Andreu-Perez ja muut, 2018, s. 7). Jotkut kutsuvat supertekoälyä todelliseksi tekoälyksi, sillä se kykenee tieteelliseen luovuuteen, sosiaalisiin taitoihin ja yleiseen viisauteen (Kaplan & Haenlein, 2019, s. 16). Supertekoäly voi jopa uhata ihmiskunnan sivilisaatiota ja muuttaa yhteiskuntia täysin (Hautala &

Ahlqvist, 2022, s. 2102). Monet asiantuntijat suhtautuvat kuitenkin tähän skenaarioon skeptisesti (Andreu-Perez ja muut, 2018, s. 7).

Euroopan komission (2021) mukaan tekoäly on vauhdikkaasti kehittyvä teknologioiden perhe, joka voi tarjota useita taloudellisia ja yhteiskunnallisia etuja kaikille toimialoille ja yhteiskunnallisille toimijoille. Taloudellisesta näkökulmasta tekoälyn hyötyjä ovat ennustamisen kustannusten väheneminen tai parempien ennusteiden tekeminen samoilla kustannuksilla (OECD, 2019 s. 15–36). Tekoälyn tekemien kustannustehokkaiden ja tarkempien ennusteiden ja suositusten avulla voidaan kasvattaa tuottavuutta, parantaa hyvinvointia ja auttaa vastaamaan monimutkaisiin julkisen ja yksityisen sektorin haasteisiin. Samat tekijät, jotka tuottavat tekoälyn hyötyjä, voivat toisaalta myös aiheuttaa uusia riskejä ja kielteisiä seurauksia yksilöille ja yhteiskunnalle (European Commission, 2021).

3.2 Koneoppiminen

Massadata (big data) on merkittävä osa tekoälyn kehitystä (OECD, 2019, s. 15). Sen teknologinen kehitys on yksi tietotekniikan tärkeimmistä osa-alueista tekoälyn kannalta. Massadata kehittyi koko ajan sosiaalisen median ja esineiden internetin (Internet of Things, IoT) vauhdittamana (Lee, 2017). Massadatalta tarkoitetaan laajoja tietoaaineistoja, joille ominaista on suuri määrä dataa, usein päivittyvä tieto ja tiedon monimuotoisuus, kuten tiedon esiintyminen numeroina, kuvina, videoina tai tekstinä (Kaplan & Haenlein, 2019, s. 17). Massadata kerätään lukuisista tietolähteistä (Lee, 2017), jota tekoäly hyödyntää syötteenä tunnistukseen taustalla olevia sääntöjä ja kaavoja, jotka perustuvat koneoppimiseen (Kaplan & Haenlein, 2019, s. 17).

Tekoälyjärjestelmät käyttävät koko ajan enenevässä määrin koneoppimista (OECD, 2019 s. 15). Koneoppiminen perustuu tilastollisiin menetelmiin ja mahdollistaa tietokoneen oppimisen (OECD, 2019; Stone ja muut, 2024). Sillä viitataan järjestelmän kykyyn hankkia ja integroida tietoa laajamittaisten havaintojen kautta sekä parantaa tai laajentaa

kapasiteettiaan oppimalla uutta tietoa (Stone ja muut, 2024). Koneoppiminen mahdollistaa itsenäisen oppimisen eli tietokone pystyy oppimaan ilman, että sitä ohjelmoidaan suoranaisesti tekemään niin (Kaplan & Haenlein, 2019; Naeem ja muut, 2023). Koneoppimismenetelmät ovat hyödyllisiä havaintotehtävissä, tekstinyymmärtämisessä ja kaikissa sellaisissa tehtävissä, joita on vaikea määritellä tai kuvata kattavasti symbolisilla säännöillä (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 3). Koneoppiminen on parantanut koneiden kykyä tehdä ennusteita historiallisesta datasta (OECD, 2019 s. 15, 19–21).

Algoritmit ovat keskeinen osa koneoppimista. Ne muodostavat koneoppimisen ydinrakenteen ja samalla toimivat useiden tekoälypohjaisten päätöksentekotyökalujen perustana (Köchling & Wehner, 2020; Naeem ja muut, 2023). Tekoälyjärjestelmä pystyy koneoppimisalgoritmin avulla tekemään yleistyksiä ja lisäksi tulkitsemaan täysin uutta dataa, kun sille annetaan riittävä määrä monipuolisia ja kattavia esimerkkejä eri tilanteista (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 6).

Nykyisten koneoppimissovellusten aallon taustalla oleva varsinainen teknologia on kehittynyt tilastollinen mallinnusmenetelmä, jota kutsutaan neuroverkoksi (OECD, 2019, s. 28). Neuroverkkojen tarkoituksena on jäljitellä hermoston tapaa käsitellä tietoa (Andreu-Perez ja muut, 2018, s. 18). Neuroverkot perustuvat tuhansien tai miljoonien yksinkertaisten muunnosten toistuvaan yhdistämiseen suuremmaksi tilastolliseksi koneeksi, joka kykenee oppimaan monimutkaisia suhteita syötteiden ja tulosten välillä (OECD, 2019, s. 28). Niitä pidetään erittäin tehokkaana etenkin päättely- ja oppimiskyvyissä (Hmoud & Laszlo, 2019).

Syväoppiminen on yksi koneoppimisen ja neuroverkkojen lähestymistavoista (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 4). Syväoppiminen on osa koneoppimista ja liittyy yleensä neuroverkkoihin, jotka koostuvat monitasoisten tietojen yksityiskohtien oppimisesta (Andreu-Perez ja muut, 2018, s. 18). Syväoppimista on muun muassa sovellettu tietokoneen näköön ja automaattiseen puheentunnistukseen.

Koneoppimista on monenlaista, mutta keskeiset lähestymistavat ovat valvottu oppiminen (supervised learning), valvomaton oppiminen (unsupervised learning) ja vahvistusoppiminen (reinforcement learning) (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 3). Koneoppimisen menetelmät pohjautuvat kuitenkin tyypillisesti valvottuihin ja valvomattomiin tekniikoihin (Lee, 2017).

Valvotussa oppimisessa tekoäylle annetaan syöte ja tulos (Kaplan & Haenlein, 2019). Valvotut koneoppimisen algoritmit pyrkivät tekemään ennustuksia annettujen tietojen ja haluttujen lopputulosten perusteella (Köchling & Wehner, 2020). Valvotussa koneoppimisessa järjestelmälle ei anneta toimintasääntöjä, vaan esimerkkejä syöttö-tulos-käyttäytymisestä ja toivotaan, että järjestelmä pystyy yleistämään esimerkkien perusteella ja toimimaan oikein myös tilanteissa, joita ei esimerkeissä ole näytetty (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 3–4). Kun järjestelmälle annetaan tarpeeksi ja riittävän kattavia esimerkkejä, se pystyy koneoppimisalgoritmin avulla yleistämään tietoa ja tulkitsemaan aiemmin kohtaamattomia tilanteita. Valvottu oppiminen tuottaa tarkkoja tuloksia, sillä sen ohjelmoija opettaa järjestelmälle tarkasti, mitä esitetyistä tiedoista tulee etsiä (Naeem ja muut, 2023).

Valvomattomassa oppimisessa tekoäylle annetaan syöte, mutta ei tuloksia (Naeem ja muut, 2023). Tässä oppimismenetelmässä algoritmin tulee itsenäisesti päätellä datasta yhteydet ja säännönmukaisuudet (Kaplan & Haenlein, 2019, s. 19). Koska valvomattomassa oppimisessä algoritmi muodostaa lopputuloksen itse, käyttäjän on luotettava tekoälyjärjestelmään enemmän, mikä saattaa aiheuttaa epävarmuutta päätöksenteossa. Naeemin ja muiden (2023) mukaan valvomattomat oppimisalgoritmit ovat parempia ratkaisemaan monimutkaisia tehtäviä verrattuna valvottuihin oppimisalgoritmeihin.

Vahvistusoppiminen ei perustu syöttö- tai tulostietoihin (Köchling & Wehner, 2020). Vahvistusoppiminen kouluttaa tekoälyjärjestelmän samalla tavalla, kuten ihmiset

oppivat kokeilun ja erehdytyksen kautta (OECD, 2019, s. 29). Vahvistusoppimisessa tekoälyjärjestelmälle annetaan vapaus tehdä päätöksiä itsenäisesti, ja jokaisen päätöksen yhteydessä sille annetaan palkintosignaali, joka osoittaa järjestelmälle, oliko päätös hyvä vai ei (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 4). Tavoitteena vahvistusoppimisessa on, että järjestelmä ajan mittaan maksimoi positiiviset palkkiot. Andreu-Perezin ja muiden (2018, s. 13) mukaan vahvistusoppimisen lähestymistapa ylittää jopa ihmisen suorituskyvyn tason.

3.3 Generatiivinen tekoäly

Tekoälyn edistysaskeleet koneoppimisessa ja syväoppimisessa ovat laajentaneet perinteisiä tekoälytehtäviä, kuten ennusteita ja luokitteluja, kohti ainutlaatuisen, realistisen ja luovan sisällön tuottamista (Banh & Strobel, 2023, s. 1). Tätä tekoälyteknologiaa kutsutaan generatiiviseksi tekoälyksi, joka on merkittävä tekoälytutkimuksen osa-alue (OECD, 2019, s. 29).

Generatiivisella tekoälyllä viitataan laskennallisiin tekniikoihin, jotka pystyvät tuottamaan näennäisesti uutta merkityksellistä sisältöä koulutusdatan perusteella (Feuerriegel ja muut, 2024, s. 111). Se pystyy tuottamaan useita erilaisia sisältömuotoja, kuten tekstiä, ääntä, kuvia, videoita ja kolmiulotteisia malleja (Nah ja muut, 2023). Tunnettuja esimerkkejä generatiivisesta tekoälystä ovat Open AI:n ChatGPT ja Microsoftin Copilot.

Generatiivinen tekoäly perustuu ihmisten tuottamaan koulutusdataan (Verma & Yadav, 2025) ja se on esimerkki valvomattomasta koneoppimisesta (Nah ja muut, 2023). Se käyttää tekoälyalgoritmeja luodakseen uutta sisältöä hyödyntäen koulutusdatasta opittuja rakenteita ja yhteyksiä (Feuerriegel ja muut, 2024, s. 112–116). Tekoälymallin käyttäjä antaa sille kehoitteita ollakseen vuorovaikutuksessa järjestelmän kanssa, ja tekoäly tulkitsee käyttäjän tarkoituksia ja tuottaa vastauksia.

Verma ja Yadavin (2025) mukaan generatiivinen tekoäly on erityisesti hyödyllinen tehtävissä, jotka vaativat luovuutta ja yksilöllisyyttä. Sen käyttö voi tukea ideointia, nopeuttaa työtä ja laajentaa luovuutta (Verma & Yadav, 2025). Myös Nahin ja muiden (2023) mukaan generatiivisen tekoälyn käyttö voi helpottaa ideointia ja ratkaisujen luomista tai hiomista. Feuerriegel ja muut (2024) korostavat, että sen hyödyntäminen voi lisätä tehokkuutta automatisoimalla tehtäviä, jotka aiemmin suoritettiin ihmisten toimesta.

Generatiivisen tekoälyn hyötyjen lisäksi aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu siihen liittyviä haasteita, jotka liittyvät muun muassa teknisiin kysymyksiin, eettisiin näkökohtiin, yhteiskunnallisiin vaikutuksiin ja sen käytön helppouteen (Verma & Yadav, 2025). Nahin ja muiden (2023) mukaan yksi haasteista on, että sen käyttäjät eivät voi täysin luottaa sen antamaan informaatioon. Generatiiviset tekoälymallit voivat tuottaa virheellisiä tuloksia johtuen siitä, että koneoppimismallit perustuvat todennäköisyysalgoritmeihin päätelmien teossa (Feuerriegel ja muut, 2024). Tämä tarkoittaa sitä, että tekoäly antaa todennäköisimmän vastauksen kehoitteeseen, mutta vastaus ei välttämättä ole oikea. Lisäksi haasteena on suunnitteluvaiheissa mahdollisesti syntyvät vinoumat ja ennakkoluulot. Mikäli niitä on generatiivisen tekoälyn koulutusdatassa, malli voi omaksua ne (Verma & Yadav, 2025). Muita riskejä, joita Feuerriegel ja muut (2024) nostavat, liittyvät muun muassa tekijänoikeuksien loukkauksiin ja ympäristöhuolenaiheisiin. Nahin ja muiden (2023) mukaan ongelmat voivat liittyä myös sen liika- tai väärinkäyttöön, yksityisyyden suojaan sekä tietoturvaan.

4 Tekoäly rekrytoinnissa

4.1 Tekoäly rekrytointiprosessissa

Ennen 1990-luvun loppua rekrytointi ja henkilövalinnat perustuivat manuaalisiin menetelmiin, joissa HR-asiantuntijat vastasivat työnhakijoiden houkuttelemisesta, seulonnasta, arvioinnista ja valinnoista (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024). HR-prosessit ovat sittemmin käyneet läpi merkittäviä muutoksia teknologisen kehityksen myötä (Koivunen ja muut, 2019), joihin tekoäly on vaikuttanut merkittävästi (Hmoud & Laszlo, 2019).

Tekoälyn odotetaan olevan keskeinen tekijä henkilöstöhallinnon tulevassa kehityksessä ja sitä pidetään yhtenä 2000-luvun merkittävimmistä teknologisista trendeistä alalla (Stone ja muut, 2024). Viimeaikaiset edistysaskeleet massadatassa, koneoppimisessa ja tekoälytekniikoissa ovat mahdollistaneet tekoälypohjaisten henkilöstöhallinnon sovellusten kehittämisen ja niiden yleistymisen (Hmoud, 2021, s. 106). Nämä ovat enenevässä määrin syrjäyttämässä perinteisiä HRIS-järjestelmiä (Human Resource Information Systems).

4.2 Tekoälyn käytön hyödyt rekrytoinnissa

Organisaatiot hyödyntävät tekoälyä monin tavoin rekrytointiprosessissa (Stone ja muut, 2024). Digitaalisia työvälineitä voidaan käyttää prosessin eri vaiheissa sekä eri käyttötarkoituksiin kuten työpaikkailmoitusten laatimiseen, hakijaviestintään, hakijatietojen keräämiseen ja arviointiin, haastatteluiden, videohaastatteluiden sekä persoonallisuus- ja soveltuvuustestien toteuttamiseen (Koivunen & Lehtovaara, 2022).

Tällä hetkellä tekoälyteknologioiden käyttöönoton tärkeimpiä tavoitteita ovat kustannusten minimointi ja rutiinitehtävien automatisointi (Stone ja muut, 2024). Lisäksi tekoälyn odotetaan parantavan asiakaspalvelua ja virtaviivaistavan hallinnollisia

prosesseja esimerkkinä hakemusten seulontaprosessit. Näiden seurauksena HR-asiiantuntijoille odotetaan jäävän enemmän aikaa strategisten tehtävien hoitoon, kuten esimerkiksi henkilöstön kehittämistoimenpiteiden suunnittelulle (Dadaboyev ja muut, 2025, s. 2). Aiemman tutkimuksen mukaan organisaation sisällä tekoäly voi auttaa suorittamaan tehtäviä nopeammin, paremmin ja pienemmillä kustannuksilla (Kaplan & Haenlein, 2019, s. 22). Ulkoisesti tekoälyn uskotaan vaikuttavan organisaation suhteisiin asiakkaiden, muiden organisaatioiden ja yhteiskunnan kanssa.

Tekoälyn avulla voidaan automatisoida toistuvia rutiinitehtäviä, mikä tehostaa rekrytointiprosessia (Nawaz ja muut, 2024). Aikaa vievät työpaikkailmoitukset ja verkkosivustojen tekstit voidaan automatisoida tekoälyn avulla (Stone ja muut, 2024). Tekoälyä voidaan hyödyntää myös hakijoille suunnattuihin työhakemukseen liittyviin ohjeistuksiin. Erityisesti generatiivinen tekoäly soveltuu kirjoittamistehtäviin, sillä niissä se mahdollistaa tehokkuuden lisäämisen sekä luovan sisällön tuottamisen (Nah ja muut, 2023).

Tekoälyavusteisen rekrytoinnin avulla voidaan laajentaa hakijajoukkoja (Stone ja muut, 2024). Perinteisessä rekrytointiprosessissa aikaa ja maantieteellistä sijaintia pidetään usein rajoittavina tekijöinä (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024). Tekoälypohjaisten työkalujen ansiosta organisaatiot pystyvät ylittämään maantieteellisiä rajoja ja siten tavoittaa globaalisti osaavia yksilöitä ilman fyysisen sijainnin rajoituksia. Hakijajoukon kasvaessa on mahdollista löytää sellaisia hakijoita, jotka sopivat parhaiten yhteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa (Johnson ja muut, 2021). Toisaalta ongelma maailmanlaajuisessa rekrytoinnissa on, että hakijoiden määrät nousevat merkittävästi (Viitala, 2007, s. 112). Sopivien ehdokkaiden löytäminen ja valitseminen laajasta hakijajoukosta voi olla haastava tehtävä (Hmoud & Laszlo, 2019).

Stonen ja muiden (2024) mukaan organisaatiot uskovat tekoälyn luovan niille kilpailuetua lahjakkaiden työntekijöiden houkuttelemisessa. Hakijajoukon laajentamisen lisäksi tekoälyn avulla voidaan tavoittaa passiivisia työnhakijoita ja lisätä hakijoiden

kiinnostusta organisaatiota kohtaan (Johnson ja muut, 2021). Passiivisilla työnhakijoilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka eivät aktiivisesti etsi työpaikkaa. Tekoäly voi tehdä rekrytoinnista proaktiivista skannaamalla sisäisiä ja ulkoisia tietokantoja, internetiä sekä sosiaalisen median sivustoja löytääkseen sopivia hakijoita ja kannustaa näitä hakemaan työpaikkaa (Stone ja muut, 2024).

Hmoudin ja Laszlon (2019, s. 25) mukaan rekrytointiprosessin kallein ja turhauttavin vaihe on perinteinen seulonta ja esivalinta, jossa ehdokkaiden arviointi perustuu täysin ihmisen tekemään työhön. Tekoälysovellusten avulla hakemusten käsittely, ansioluetteloiden seulonta ja ehdokkaiden valinta voidaan tehdä nopeammin (Kaplan & Haenlein, 2019). Tekoäly pystyy koneoppimisen avulla analysoimaan ansioluetteloita ja työhakemuksia esimerkiksi skannaamalla haluttuja avainsanoja (Stone ja muut, 2024). Tehtäessä esikarsintaa ennalta määriteltyjen avainsanojen avulla hyviä hakijoita voi jäädä rekrytoinnin ulkopuolelle, mikäli he eivät ole käyttäneet hakemuksessaan rekrytoijan määrittämiä avainsanoja (Viitala, 2007, s. 113). Stonen ja muiden (2024) mukaan avainsanojen skannausjärjestelmiä parempi vaihtoehto on seulontajärjestelmät, sillä ne osaavat tulkita samaa tarkoittavia sanoja. Automatisoidut seulonta-algoritmit voivat nopeasti seuloa suuria määriä ansioluetteloita ja tunnistaa pätevimmat ehdokkaat merkittävästi nopeammin kuin ihmisen tekemä manuaalinen seulonta (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024).

Tekoälypohjainen automaatio voi auttaa organisaatioita tehostamaan viestintää hakijoiden kanssa rekrytointiprosessin aikana, esimerkiksi hyödyntämällä chattibotteja (Abdelhay ja muut, 2025; Hmoud & Laszlo, 2019). Chattibotit ovat älykkäitä virtuaalisia avustajia, jotka mahdollistavat ihmisen ja koneen välisen vuorovaikutuksen (Dale, 2016, s. 811). Niiden avulla organisaatio pystyy viestimään hakijoiden kanssa (Hmoud & Laszlo, 2019) ja auttamaan heitä esimerkiksi tarjoamalla ohjeita ja tukea (Nawaz ja muut, 2024). Perinteisessä rekrytoinnissa haasteena on HR-ammattilaisten aikaresurssit, minkä vuoksi hakijoiden mahdollisuudet esittää työpaikkaan liittyviä kysymyksiä ovat rajalliset (Stone ja muut, 2024). Tutkimusten mukaan hakuprosessi koetaan persoonattomaksi, mikäli sen

aikana hakijalle ei anneta minkäänlaista palautetta (Hmoud & Laszlo, 2019; Johnson ja muut, 2021; Stone ja muut, 2024). Chattibottien käyttö voi näin ollen parantaa hakijakokemusta, mielikuvaa organisaatiosta ja motivaatiota hakea työpaikkaa (Abdelhay ja muut, 2025; Johnson ja muut, 2021; Stone ja muut, 2024).

Hmoudin (2021, s. 106) mukaan tekoäly parantaa rekrytointiprosessin laatua. Koneoppimisen algoritmeilla voidaan ennustaa, kuka hakijoista sopii parhaiten tiettyyn työtehtävään (Köchling & Wehner, 2020). Sen avulla voidaan esimerkiksi tunnistaa organisaatiossa hyvin suoriutuvia ja pitkään palvelleita työntekijöitä, jolloin heille voidaan tarvittaessa kohdentaa rekrytointiviestejä ja kannustaa heitä hakemaan avointa tehtävää (Johnson ja muut, 2021). Algoritmien avulla työnhakijat ja työnantajat pystyvät löytämään toisensa helpommin ja nopeammin sekä toteuttaa osuvampia rekrytointeja (Koivunen & Lehtovaara, 2022).

Tekoälyn avulla voidaan tehdä parempia ennustuksia ja objektiiviseen tietoon perustuvia päätöksiä (OECD, 2019). Hmoudin (2021, s. 106) mukaan tekoälyn avulla on mahdollista poistaa inhimillisten virheiden ja puolueellisuuden aiheuttamia vääristymiä, joita pidetään henkilöstöhallinnon keskeisinä haasteina. Algoritmiperustaisten päätöksentekoprosessien uskotaan johtavan oikeudenmukaisempiin ja objektiivisempiin rekrytointipäätöksiin (Lepri ja muut, 2017) sekä poistavan prosessissa esiintyviä ennakkoluuloja (Nawaz ja muut, 2024). Hmoudin ja Laszlon (2019, s. 25) mukaan tekoälyn etu on, että sen avulla pystytään yhdenmukaistamaan ja mittaamaan arviointiprosesseja. Tekoälyä voidaan hyödyntää prosessin aikana kertyneen tiedon, kuten hakemusten, persoonallisuustestien ja haastattelumateriaalien, integrointiin ja luoda hakijoista kattavat henkilöprofiilit (Köchling & Wehner, 2020). Näiden tietojen perusteella tekoäly voi muodostaa kokonaisvaltaisen rekrytointisuosituksen (Johnson ja muut, 2021). Tämä on hyödyllistä sekä organisaation että hakijan kannalta, koska tekoäly tekee suosituksen ainoastaan datan perusteella eikä reagoi hakijoihin ennakkoluuloisella tavalla.

4.3 Tekoälyn haasteet rekrytoinnissa

Aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu tekoälyn käytön tuovan lukuisia hyötyjä organisaatioiden rekrytointiprosesseihin. Sen integroinnissa osaksi henkilöstöhallintoa on kuitenkin havaittu haasteita. Ne liittyvät erityisesti tekoälyn koettuun luotettavuuteen ja huolta herättää olemassa olevien ennakkoluulojen vahvistaminen ja ihmisoikeuksien mahdollinen loukkaaminen rekrytointiprosessin yhteydessä (Nawaz ja muut, 2024; OECD, 2019). Tekoälyn mahdollinen puolueellisuus ja yksityisyyden loukkaamiseen liittyvät haasteet ovat nousseet keskeisiksi huolenaiheeksi erityisesti sovellettaessa sitä ihmisiä koskeviin päätöksiin (Stone ja muut, 2024; Tambe ja muut, 2019, s. 16). Lisäksi tekoälyn käyttöönotto vaatii investointeja dataan, osaamiseen ja digitalisoiuihin työkuluihin sekä muutoksia organisaatioiden prosesseihin (OECD, 2019). Heikkilän (2014) mukaan järjestelmien tehokasta käyttöä ja haluttuja hyötyjä rajoittavat henkilöstön vajavainen koulutus, jumittunut organisaatiokulttuuri ja merkittävästi monimutkaistuva toimintaympäristö.

Tekoälyjärjestelmien kouluttamiseksi ja optimoimiseksi koneoppimisalgoritmit tarvitsevat valtavia määriä dataa (OECD, 2019). Tekoäly voi toimia tehokkaasti ihmisen lailla vain, jos sille annetaan riittävästi laadukasta dataa (Nawaz ja muut, 2024). Hyvän datan löytäminen algoritmin kouluttamista varten voi olla haastavaa (Tambe ja muut, 2019). Jos koulutustiedot eivät ole tarpeeksi tasapainoisia ja kattavia, tekoälyjärjestelmä ei pysty yleistämään riittävällä tasolla ja saattaa tehdä epäoikeudenmukaisia päätöksiä (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 5).

Koneoppimisen tuottamissa ennusteissa ja päätöksenteossa haasteena on algoritmin läpinäkymättömyys (Tambe ja muut, 2019). Algoritmeista tulee sitä tarkempia, mitä monimutkaisempia ne ovat, mutta kun ne ovat hyvin monimutkaisia, niitä on vaikeampi ymmärtää ja selittää. Useimmat tutkijat kutsuvat tekoälyä mustaksi laatikoksi (black-box), sillä niiden käyttämät algoritmit ovat niin monimutkaisia, että niiden tulkinta voi olla jopa mahdotonta (Andreu-Perez ja muut, 2018, s. 41). Mustalla laatikolla viitataan ilmiöön,

jossa tekoälyn tekemän päätökseen vaikuttaneita tekijöitä ei voida jäljittää (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 5).

Tekoälyyn liittyvä merkittävä huoli on, että koneoppimisessa käytettävät algoritmit heijastavat ja toistavat koulutusdatassa sisältyviä ennakkoluuloja, esimerkiksi stereotypioihin tai rotuun liittyen (OECD, 2019). Työnhakijoita koskevat datapohjaiset algoritmiset päätökset voivat olla alttiita piileville ennakkoluuloille, jotka saavat tietyistä väestöryhmistä tulevat hakijat näyttäytymään epäsuotuisina (Lepri ja muut, 2017). Rekrytointialgoritmia koulutettaessa käytetyissä tiedoissa esiintyvä aiempi syrjintä johtaa todennäköisemmin uudelleen syrjimiseen (Tambe ja muut, 2019). Organisaatiot kohtaavat oikeudellisia ja maineeseen liittyviä riskejä, jos niiden rekrytointimenetelmät osoittautuvat syrjiviksi ja hakijat kokevat algoritmisen valintaprosessin epäoikeudenmukaiseksi (Köchling & Wehner, 2020).

Algoritmiset vinoumat, syrjintä ja puolueellisuus voivat johtua useasta eri syystä (Lepri ja muut, 2017). Algoritmit eivät itsessään ole syrjiviä, mutta niistä voi tulla sellaisia, mikäli niiden koulutukseen käytetty data on vinoutunutta (Koivunen & Lehtovaara, 2022). Algoritmien koulutukseen käytetään usein historiallista dataa (Köchling & Wehner, 2020). Jos data on puolueellista, vinouma siirtyy algoritmin tekemään analyysiin. Algoritmi voi tehdä puolueellisia päätöksiä palkkaustilanteessa siksi, että se on koulutettu aiempien palkkaustietojen perusteella (Tambe ja muut, 2019). Algoritmisiin päätöksiin syötettävät tiedot voivat olla myös virheellisesti painotettuja, mikä voi johtaa epätasa-arvoisiin päätöksiin (Lepri ja muut, 2017). Tämä tarkoittaa, että jos jokin fakta algoritmista saa liian suuren tai pienen painotuksen, se voi syrjiä tahattomasti jotakin ryhmää. Algoritmin ennakkoluulot voivat liittyä myös edustuksellisuuteen (Köchling & Wehner, 2020). Tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, että koulutusdatassa joku ryhmä on ali- tai yliedustettuna.

Koneoppimisen haasteita ovat sen oikeudenmukaisuus ja oikeudelliset kysymykset (Tambe ja muut, 2019). Työnhakijan tulee tietää, mihin hänen luovuttamiaan tietoja käytetään ja ketkä niitä käyttävät sekä kuinka kauan tietoja säilytetään ja mihin

tarkoituksiin (Koivunen & Lehtovaara, 2022). Tekoälyn ja esineiden internetin yhä yleistyvä käyttö tarkoittaa, että dataa kerätään jatkuvasti enemmän mukaan lukien henkilötiedot (OECD, 2019). Henkilöstöhallinnossa tekoälyn käyttöön liittyy riski, että organisaatioiden jakamia luottamuksellisia asiakirjoja ja toimintaperiaatteita saatetaan käyttää väärin (Nawaz ja muut, 2024).

4.4 Ihmisen ja tekoälyn päätöksenteon vertailu

Aiemmassa tutkimuksessa havaittuja tekoälyn hyötyjä rekrytoinnissa ovat objektiiviset päätökset ja inhimillisten vinoumien poistaminen prosessista (Köchling & Wehner, 2020). Toisaalta tutkimuksista välittyy huoli siitä, että myös tekoäly saattaa tehdä vinoutuneita päätöksiä, mikäli koulutusdata on jollain tavalla puolueellinen tai virheellisesti painotettu. Myös käsitteiden muodollistaminen algoritmin kouluttamista varten voi johtaa algoritmin tekniseen puolueellisuuteen (Köchling & Wehner, 2020). OECD:n (2019) mukaan tekoäly voi joko vahvistaa rekrytoinnissa esiintyviä ennakkoluuloja tai auttaa paljastamaan ja vähentämään niitä.

Tambe ja muiden (2019) mukaan koneoppimiseen perustuva algoritmi, jolla ennustetaan, kuka ehdokkaista tulisi palkata, voi olla huomattavasti parempi, kuin aiemmin käytetyt tavat. Ihmisten tekemiin päätöksiin verrattuna algoritmisen päätöksenteon odotetaan olevan oikeudenmukaisempaa, sillä prosessi on täsmällisesti standardoitu (Köchling & Wehner, 2020). Vaikka algoritmin tekemät päätökset olisivat vähemmän puolueellisia kuin asiantuntijan, algoritmin puolueellisuus on helpommin tunnistettavissa (Tambe ja muut, 2019). Toisaalta algoritmin tekemät ennakkoluuloiset ja syrjivät päätökset huomataan usein vasta siinä vaiheessa, kun algoritmit ovat jo tehneet päätöksen (Köchling & Wehner, 2020). Esihenkilöiden tekevät palkkauspäätökset voivat olla puolueellisempia ja vaikutuksiltaan haitallisempia kuin algoritmien, jos päätökset tehdään ilman selkeitä ohjeistuksia (Tambe ja muut, 2019).

Tekoälypohjaisen päätöksenteon haaste on sen päättelykyvyn rajoitteissa. Tekoälyjärjestelmät eivät välttämättä aina valitse parasta ratkaisua tavoitteen saavuttamiseksi, vaan niiden rationaalisuus voi olla rajoitettua, mikä johtuu esimerkiksi resurssien rajoituksista, kuten ajasta tai laskentatehosta (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 3). Lisäksi rajoitteena on, että tekoäly ei pysty arvioimaan tietoa sille syötetyn tiedon ulkopuolelta (Andreu-Perez ja muut, 2018, s. 2). Se toimii sille opetetun datan ja sääntöjen varassa, eikä pysty soveltamaan kokemukseen perustuvaa ymmärrystä, jota ihmiset käyttävät arvioidessaan tilanteita kokonaisvaltaisesti. Tämä voi esimerkiksi ilmetä vaikeutena erottaa positiivinen ja negatiivinen vuorovaikutus toisistaan. Tekoälyperusteisen päätöksenteon haasteena on myös järjestelmien monimutkaisuus, jolloin niiden tekemien päätösten ymmärtäminen voi olla mahdotonta (OECD, 2019).

Tekoälyperusteisen päätöksenteon rajoitteiden lisäksi haasteena on hakijoiden luottamuspuola tekoälyllä tehtyihin rekryointipäätöksiin, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti hakijakokemukseen. Köchlingin ja Wehnerin (2020) mukaan hakijat eivät luota tekoälypohjaisiin päätöksiin, koska algoritmilta puuttuu ihmisen arvostelukyky ja intuitio. Rigottin ja Fosch-Villarongan (2024) mukaan hakijat tiedostavat inhimilliset ennakkoluulot ja vinoumat, mutta he suosivat silti inhimillistä arviointia tekoälypohjaisiin ratkaisuihin verrattuna, sillä ihmiset ovat heille tutumpia ja ihmisten tekemät päätökset koetaan hyväksyttävämpinä.

Algoritmista päätöksentekoa käyttävien organisaatioiden tulee olla tietoisia siitä, että algoritmi voi tehdä myös syrjiviä ja epäoikeudenmukaisia päätöksiä (Köchling & Wehner, 2020). Koivusen ja Lehtovaaran (2022) mukaan tekoälyavusteisessa päätöksenteossa rekrytoijan tulee punnita, missä määrin algoritmilla saavutettu tehokkuuden parantaminen voi heikentää yksilön autonomiaa ja yksityisyyttä sekä prosessin yhdenvertaisuutta. Kun organisaatiot kouluttavat algoritmeja rekryointitarpeisiinsa, tulee niiden varmistaa, että datan puolueettomuus toteutuu ja että tietyt ryhmät tai henkilöominaisuudet eivät ole ali- tai yliedustettuina (Köchling & Wehner, 2020). Tekoälyn tekemiä päätöksiä voidaan käyttää suuntaa antavina ehdotuksina ihmiselle,

joka kuitenkin tekee lopulliset päätökset (High-Level Expert Group on AI, 2019, s. 3). Viime kädessä vastuu tekoälyn turvallisesta käytöstä on sen käyttäjillä (Andreu-Perez ja muut, 2018).

4.5 Tekoälyn käyttö julkisella ja yksityisellä sektorilla

Tekoälyn nopea yleistyminen on muuttamassa henkilöstöhallinnon käytäntöjä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla (Prestini, 2026). Wirtz ja muiden (2019, s. 596) mukaan tekoälyllä on mahdollisuus tuoda muutoksia ja hyötyjä molemmille sektoreille. Tekoälyn käytön etuina nähdään päätöksenteon tehostaminen, kustannussäästöt ja resurssien parempi kohdentaminen (OECD, 2019, s. 5).

Vastuullisuusvelvoitteisiin liittyviä tekoälyn käytön eroja julkisen ja yksityisen sektorin välillä on tunnistettu. OECD:n (2019, s. 99) mukaan vastuullisuutta koskevat odotukset voivat olla korkeammat julkisella sektorilla. Vastuullisuus korostuu erityisesti tehtävissä, joiden hoitaminen voi aiheuttaa merkittävää haittaa yksilöille. Myös säännellyillä yksityisen sektorin aloilla on olemassa vastuullisuusvelvoitteita. Vähemmän säännellyillä yksityisen sektorin aloilla vastuullisuusvelvoitteita on niukemmin. Lepri ja muut (2017) korostavat, että sekä julkisella että yksityisellä sektorilla on tärkeä varmistaa, että niiden rekrytointialgoritmit ovat vastuullisia, jotta voidaan varmistaa niiden palvelevan aidosti yhteistä etua ja että mahdolliset haitat voidaan tunnistaa sekä korjata.

Vastuullisuusvelvoitteiden poikkeamista huolimatta molemmilla sektoreilla tekoälyn käyttöä säätelee Euroopan unionin vuonna 2024 julkaisema tekoälyasetus (AI Act). Se on keskeinen tekoälyn sääntelymekanismi, joka ohjaa erityisesti korkean riskin sovellusten käyttöä (European Union, 2024). Euroopan Unionin tekoälyasetuksen tavoitteena on luoda reunaehdot, joilla varmistetaan tekoälyjärjestelmien turvallinen, laillinen ja oikeuden mukainen kehittäminen sekä niiden markkinoille saattaminen ja käyttö (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024).

EU:n AI Act on riskiperusteinen lähestymistapa (European Union, 2024). Tekoälyjärjestelmille asetettavat vaatimukset määräytyvät niiden aiheuttamien riskein vakavuuden mukaan. Korkean riskin luokittelu tarkoittaa vaatimuksia koskien riskienhallintaa, läpinäkyvyyttä, dokumentointia ja ihmisen valvontaa. Tekoälyasetuksessa rekrytointiin ja valintaan käytetyt tekoälyjärjestelmät on luokiteltu korkean riskin järjestelmiksi, koska niillä voi olla merkittävä vaikutus työntekijöiden uranäkymiin, toimeentuloon ja työntekijöiden oikeuksiin. Asetuksella pyritään estämään tekoälyn käyttöön liittyviä riskejä rekrytointiprosessin eri vaiheissa, erityisesti sellaisia, jotka voivat johtua algoritmin koulutusdataan perustuvista syrjivistä käytännöistä esimerkiksi iän, sukupuolen, etnisen taustan tai seksuaalisen suuntautumisen suhteen.

Rekrytointiin liittyvät tekoälytutkimukset painottuvat pääosin yksityiselle sektorille, eikä julkisen ja yksityisen sektorin välisistä tekoälyn käytön eroista ole vielä selkeää kuvaa. Julkisen sektorin rekrytointiin liittyvä tekoälytutkimus on vielä varhaisessa vaiheessa, vaikka useita tutkimuksia tekoälyn käytöstä on jo tehty (Wirtz ja muut, 2019). Myös Keppeler (2024, s. 39) korostaa, että sitä, miten tekoälysovellukset vaikuttavat päätöksentekoon ja tuloksiin julkisissa organisaatioissa ei ole vielä riittävästi tutkittu.

5 Tutkimuksen menetelmät

5.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisia menetelmiä voidaan käyttää, kun halutaan ymmärtää ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia, ymmärtää prosesseja, selvittää yksityiskohtia ja tutkia moniulotteisia aiheita, joita ei voida selvittää kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella (Hennik ja muut, 2020, s. 10–16). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset tukevat laadullisen tutkimusmenetelmän käyttöä, sillä menetelmän ja kysymysten välinen yhteys on selkeä ja looginen. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää HR-ammattilaisten näkemyksiä tekoälyn käytöstä rekrytoinnissa. Tämä onnistuu parhaiten käyttämällä laadullista menetelmää.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on laaja käsite, joka kattaa useita tekniikoita ja filosofisia lähestymistapoja, jonka vuoksi sitä on hankala määritellä täsmällisesti (Hennik ja muut, 2020, s. 10). Laadullinen tutkimusote perustuu induktiiviseen päättelyyn eli se etenee yksittäisistä havainnoista ja pyrkii niiden kautta löytämään yleisiä johtopäätöksiä (Creswell, 1994, viitattu teoksessa Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2.4). Siinä tarkastellaan useita samanaikaisia tekijöitä ja sen tavoitteena on löytää säännönmukaisuuksia ja teorioita, jotka parantavat ilmiön ymmärtämistä. Sitä käytetään kattoterminä monille yhteiskuntatieteiden tutkimusmenetelmille (Flick, 2007, s. 2). Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita osallistujien näkökulmasta ja jokapäiväisistä käytännöistä ja tiedoista, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Menetelmässä korostetaan tutkittavien kokemuksia ja näkökulmia (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2.4).

Ilmiönä tekoäly ja sen käyttö etenkin rekrytointiprosessissa on suhteellisen uusi, jonka vuoksi sen laadullinen tarkastelu on perusteltua. Laadullinen tutkimusote on tarkoituksenmukainen lisäksi siitä syystä, että HR-ammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia on haastava mitata numeerisesti, jonka vuoksi ilmiön tarkastelu edellyttää käytännön kokemusten ja tulkintojen ymmärtämistä. Tutkimuksessa pyritään

selvittämään julkisen ja yksityisen sektorin välisiä eroja tekoälyn käytössä rekrytoinneissa. Tämä vaatii kontekstin huomioivaa tarkastelua. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pystytään parhaiten selvittämään vastauksia tässä tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, sillä tavoitteena on selvittää, miten tekoälyä hyödynnetään rekrytointiprosessissa julkisella ja yksityisellä sektorilla, miten sen käyttö eroaa julkisella ja yksityisellä sektorilla, mitkä ovat sen keskeisimmät hyödyt ja haitat HR-asiantuntijoiden näkökulmasta sekä millaisia odotuksia sen käytölle asetetaan tulevaisuudessa.

5.2 Tutkimusaineistonkeruu ja haastateltavien valinta

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää tekstiä empiirisenä aineistona (Flick, 2007, s. 2). Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu henkilöhaastattelut, jotka toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4; Vilkkä, 2021, ”Tutkimushaastattelun muodot”). Haastattelut soveltuvat tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavien näkemyksiä ja kokemuksia syvällisesti (Hennik ja muut, 2020, s. 10–11).

Tutkimushaastattelut rakentuvat haastattelijan tekemistä kysymyksistä ja haastateltavan vastauksista (Ruusuvoori, 2010). Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne ja tiedonkeruutapa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään, havaintojaan sekä näkemyksiään tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3). Vastaukset saadaan puhutussa muodossa. Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista ja se on menetelmänä joustava, joten se sopii useisiin eri tutkimustarkoituksiin. Haastattelujen avulla on mahdollista päästä lähelle ihmisten ilmiöille ja tapahtumille antamia merkityksiä. Haastattelut tuovat esiin tutkittavien näkökulmia ja saavat heidän äänensä kuuluviin.

Laadullisessa tutkimuksessa osallistujat valitaan tarkoituksenmukaisesti siten, että heillä on tutkimuksen kannalta tärkeitä ominaisuuksia (Hennik ja muut, 2020, s. 93). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada yksityiskohtainen ja kontekstuaalinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä, jonka vuoksi se edellyttää pientä otosta, jotta ilmiökenttää voidaan tutkia mahdollisimman perusteellisesti. Samalla se edellyttää joustavaa otantaprosessia, jotta voidaan huomioida asioiden moninaisuus. Tämän vuoksi tutkimusjoukon tarkka määrittely on erittäin tärkeää.

Tutkimusaineisto kerättiin vuoden 2026 tammi- ja helmikuussa. Hirsjärvi ja Hurme (2022, luku 5.2) suosittelevat, että on järkevä haastatella niin montaa henkilöä kuin tutkimuksen kannalta on välttämätöntä, jotta haastatteluista saadaan relevantit tiedot. Haastateltavien valinnassa käytettiin tarkoituksenmukaista otantaa, jota käytetään yleisesti laadullisessa tutkimuksessa. Tarkoituksenmukainen otanta on populaation otantaprosessi, jossa tutkija valitsee tutkimukseen osallistujat sen perusteella, miten he edustavat tutkittavaa populaatiota sekä heidän ominaisuuksiensa ja kokemustensa perusteella (Stratton, 2024). Tarkoituksenmukaista otantaa voidaan käyttää, kun tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä tutkimuskysymyksistä.

Tutkimusta varten valittiin yhteensä kahdeksan haastateltavaa. Näistä puolet olivat julkisella sektorilla työskenteleviä HR-asiantuntijoita ja puolet yksityisellä sektorilla vastaavissa tehtävissä. Jako tehtiin, jotta sektoreiden välinen vertailu olisi mahdollista samalla ottaen huomioon, että aineisto kattaa molempien sektoreiden näkökulmia riittävän laajasti. Haastateltavat tavoitettiin LinkedInin ja organisaatioiden verkkosivujen kautta. Valintakriteereinä olivat työskentely rekrytointien parissa sekä kokemus tekoälyn käytöstä rekrytointiprosesseissa. Haastateltavia valittiin eri puolilta Suomea, erikokoisista organisaatioista ja eri toimialoilta, koska tavoitteena oli muodostaa mahdollisimman monipuolinen ja todenmukainen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat esiintyvät empiirisessä osiossa anonymisti. Heistä käytetään Taulukon 1. mukaisia tunnisteita.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne pidettiin etäyhteyksien välityksellä. Haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutista 60 minuuttiin. Haastattelujen runko määriteltiin pohjautuen tutkimuskysymyksiin. Aluksi haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien ammatillista taustaa ja roolia rekrytointitehtävissä. Lisäksi alussa selvitettiin, millaisia profiileja organisaatiossa tyypillisesti rekrytoidaan ja millaisia hakijamääriä he tavallisesti saavat. Taustakysymysten avulla pystyttiin muodostamaan kokonaiskuva haastateltavien toimintaympäristöstä. Varsinainen haastattelurunko rakentui tutkimuskysymysten pohjalta ja käsitteli tekoälyn käytön nykytilaa ja sen hyödyntämistä rekrytointiprosessin eri vaiheissa, käyttäjien käyttökokemuksia, tekoälyyn liittyviä vinoumia sekä tulevaisuuden näkymiä. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot ja rekrytointikokemus.

Haastateltavan tunniste	Tehtävä/titteli	Sektori	Kokemusvuodet rekrytoinneissa	Haastattelun kesto	Henkilöstömäärä
H1	HR-päällikkö	Yksityinen	n. 10 vuotta	34 min	n. 500
H2	HR-päällikkö	Yksityinen	n. 5 vuotta	42 min	n. 2000
H3	Rekrytointivastaava	Julkinen	n. 7 vuotta	49 min	n. 3500
H4	Rekrytointikumppani	Yksityinen	n. 8 vuotta	1 h 9 min	n. 400
H5	HR-projektipäällikkö	Julkinen	n. 10 vuotta	51 min	n. 3000
H6	HR-asiantuntija	Julkinen	n. 3,5 vuotta	45 min	n. 8500
H7	Henkilöstösuunnittelu-päällikkö	Julkinen	yli 10 vuotta	56 min	n. 7000
H8	Rekrytointipäällikkö	Yksityinen	yli 20 vuotta	50 min	n. 5000

Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmiä (Vilka, 2021, "Tutkimusetiikka"). Se edellyttää, että tutkija

noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen laadinnassa ja tutkimustulosten esittämisessä.

Tutkimus toteutettiin vastuullisesti, avoimesti ja rehellisesti sen kaikissa vaiheissa. Koska tutkimus perustuu ihmisten haastatteluihin, eettiset näkökulmat liittyvät etenkin haastateltavien oikeuksien ja yksityisyyden suojaamiseen. Haastatteluissa tärkeitä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2.3).

Ennen haastatteluja haastateltaville toimitettiin tutkimustiedote, jossa kerrotaan tutkielman tarkoitus, toteutus, tiedon käyttötarkoitus ja kesto. Haastattelujen alussa varmistettiin vielä, että haastateltava on perehtynyt tietosuojalausekkeeseen ja se käytiin lyhyesti läpi myös suullisesti. Haastattelujen nauhoittamiseen pyydettiin haastateltavilta suostumus ja haastatteluaineiston tallentamisessa ja säilyttämisessä noudatettiin tietosuojasetusta.

5.3 Aineiston analysointi

Kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2.4). Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin induktiivisen laadullisen sisällönanalyysin avulla. Sillä pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva siitä, miten HR-asiantuntijat kokevat tekoälyn roolin rekrytointiprosessissa. Induktiivisessä analyysissä keskeistä on aineistolähtöisyys (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2.4).

Tutkimusaineiston analysointi eteni vaiheittain. Aineiston analysointiin kuuluu siihen tutustuminen, sen jäsentäminen ja luokittelu eli koodaus, aineiston analysointiprosessi, tulkinta ja keskustelu sen kanssa (Ruusuvuori ja muut, 2010, "Haastattelun analyysin vaiheet"). Analysointi alkaa aineistoon tutustumisella, joka luo perustan aineiston kanssa keskustelemiselle.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin haastattelujen litteroinnilla, josta muodostui tutkimuksen tekstiaineisto. Tämän jälkeen tekstiaineistoon perehdyttiin lukemalla se useaan kertaan. Seuraavaksi aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä ilmauksia eli koodeja, jotka ryhmiteltiin niiden samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien perusteella. Luokittelussa on tarkoituksena käydä läpi aineistoa järjestelmällisesti tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien määrittämällä tavalla (Ruusuvoori ja muut, 2010, "Kaikki tekevät sisällönanalyysiä mutta missä on sisältö?").

Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti ilman ennalta määritettyjä kategorioita, ja teemat muodostettiin näiden merkityksellisten ilmaisujen perusteella. Tämän analyysin tuloksena aineistosta muodostui useita pääteemoja, jotka kuvaavat haastatteluaineiston keskeisiä sisältöjä. Pääteemoja olivat tekoälyn käyttökohteet rekryointiprosessissa, organisaatioiden asenteet, koulutukset ja ohjeistukset, tekoälyn käyttöä tukevat työryhmät ja sovellukset, vinoumat sekä tekoälyn käytön koetut hyödyt ja haasteet. Näiden lisäksi aineistosta erottuivat organisaatioiden koot, rekryointimäärät ja profiilit sekä tekoälyn tulevaisuuden näkymät rekryoinnissa.

Analyysivaiheessa vastauksia vertailtiin haastateltavien välillä sekä julkisen ja yksityisen sektorin näkökulmasta. Vertailussa tarkasteltiin erityisesti tekoälyn käyttökohteita, käyttöönottoa, koettuja hyötyjä ja haasteita, vinoumiin liittyviä näkemyksiä sekä tekoälyn tulevaisuuden roolia rekrytoinneissa. Tavoitteena oli tunnistaa yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia haastateltavien kokemuksista, ja muodostaa käsitys tekoälyn käytöstä rekrytoinneissa julkisella ja yksityisellä sektorilla sekä haastateltavien kokemuksista sen käytöstä ja vaikutuksista. Analyysi mahdollisti aineiston jäsentämisen niin, että se vastasi tutkimuskysymyksiin ja tuki tutkimusaiheen syvällistä ymmärtämistä.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Tekoälyn käytön nykytila rekrytoinneissa julkisella ja yksityisellä sektorilla

Kaikki haastateltavat käyttivät vähintään yhtä tekoälytoimintoa rekrytoinnissa. Haastateltavat ovat ottaneet vaihtelevasti tekoälyä käyttöön rekrytointiprosessia viimeisen kolmen vuoden aikana. H5:n organisaatiossa tekoäly oli otettu käyttöön heti, kun siitä alkoi syntyä laajempaa keskustelua työelämässä eli noin kolme vuotta sitten. H7 ja H8 olivat alkaneet hyödyntää tekoälyä noin kaksi vuotta sitten, H4 noin puolitoistavuotta sitten, H1, H2 ja H3 viimeisen vuoden sisällä ja H6 vuoden 2025 loppupuolella.

Haastateltavat ovat käyttäneet tekoälyä rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Haastatteluista kävi ilmi, että tekoälyä on hyödynnetty eniten työpaikkailmoitusten laatimisessa, hakijaviestinnässä sekä sitä on käytetty apuna hakemusten käsittelyssä ja esikarsinnassa. Taulukko 2. esittää rekrytointiprosessin eri vaiheet, niihin liittyvät tekoälyn käyttökohteet sekä näitä hyödyntäneet haastateltavat.

Taulukko 2. Tekoälyn käyttö rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Rekrytointiprosessin vaihe	Tekoälyn käyttökohteet	Haastateltavat
Valmistelu ja suunnittelu	- työpaikkailmoitusten laatiminen - sparrailu ja ideointi - osaamisen kartoitus	H1, H2, H3, H4, H6, H8
Hakijoiden hankinta	- suora hakutyökalut	H4
Hakemusten käsittely ja esikarsinta	- hakijoiden vertailu - pisteytys - rekrytointijärjestelmän yhteenvedot	H2, H4, H5 (H1 ja H8)
Viestintä	- hakijaviestintä	H3, H4, H5, H8
Haastatteluvaihe	- haastattelurunkojen laatiminen	H3, H4, H8

Rekrytointiprosessin vaihe	Tekoälyn käyttökohteet	Haastateltavat
Arviointi ja päätöksenteko	- päätöksenteon tuki	H2
Dokumentointi ja analyysi	- haastattelumuistiinpanojen litterointi ja yhteenveto - dokumentointi - hakijatyytyväisyyden analysointi	H3, H4, H8

Haastattelujen perusteella lähes kaikilla haastateltavilla oli käytössään jokin generatiivisen tekoälyn työkalu, kuten OpenAI:n ChatGPT tai Microsoft Copilot. Ainoastaan H6 ei maininnut käyttävänsä generatiivista tekoälyä. Generatiivisen tekoälyn työkaluja käytettiin pääosin hakijaviestintään, työpaikkailmoitusten laatimiseen ja ideointiin. Lisäksi haastateltavat hyödynsivät sitä hakijoiden vertailuun, haastattelurunkojen laatimiseen, haastattelujen litterointiin sekä materiaalien analysointiin. Usealla haastateltavalla oli generatiivisen tekoälyn lisäksi käytössä rekrytointijärjestelmän sisäisiä tekoälytoimintoja. Haastatteluista huomattiin, että haastateltavat eivät käyttäneet chattibotteja osana rekrytointiprosesseja, vaikkakin aiemmassa tutkimuksessa niiden on todettu soveltuvan useisiin rekrytointiprosessin tehtäviin kuten hakijaviestintään ja hakijan henkilökohtaiseen avustamiseen (Abdelhay ja muut, 2025; Hmoud & Laszlo, 2019). Yksi haastateltavista (H3) kertoi, että hänen organisaatioonsa oli tulossa chattibottityökalu, joka on suunniteltu HR-kysymyksiä varten.

Valmistelu ja suunnittelu

Lähes kaikki haastateltavat käyttivät tekoälyä rekrytointiprosessin valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa ideointiin ja työpaikkailmoitusten laatimiseen. H4, H7 ja H8 kertoivat tekoälyn auttaneen heitä erityisesti rekrytointiprosessin suunnittelussa. Heidän mukaansa tekoäly oli antanut heille hyviä ideoita. Esimerkiksi H7 hyödynsi tekoälyä kartoittamaan tehtävässä vaadittua osaamista työnkuvan pohjalta. Haastateltavien kokemukset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa generatiivinen tekoäly nähdään apuna ideoinnissa ja luovuuden laajentamisessa (Verma

& Yadavin, 2025). Haastateltavien kokemukset viittaavat siihen, että tekoälyn hyödyntäminen rekrytointiprosessin alkuvaiheessa tukee rekrytoijaa jäsentämään tehtävän vaatimuksia sekä auttaa laajentamaan näkökulmia.

Työpaikkailmoitusten laatimiseen tekoälyä käyttivät H1, H2, H3, H4, ja H6, joista generatiivista tekoälyä hyödynsivät H1, H2 ja H3 ja rekrytointijärjestelmien sisäisiä tekoälyominaisuuksia hyödynsivät H4 ja H6. H2 kertoi luoneensa generatiivisen tekoälyn avulla inspiroivan ja houkuttelevan työpaikkailmoituksen. Hänen mielestään on kuitenkin tärkeä oikoluke tekoälyn tuottama teksti sen laadun varmistamiseksi. Hän totesi: ”Mutta kannattaa tietysti oikoluke ja tarkasti käydä läpi, että menikö oikein”. H6 kertoi ottaneensa kokeiluun rekrytointijärjestelmän tarjoaman työpaikkailmoituspilotin, mutta hän kertoi pilotin osuneen huonoon ajan kohtaan ja kokeilu jäi vähäiseksi. Hänen mukaansa tiimillä olisi yhä mahdollisuus käyttää pilottia, mutta he ovat päättäneet olla käyttämättä sitä. Haastateltavien tekoälyn käyttö työpaikkailmoitusten luomisessa on linjassa aiempiin tutkimuksiin, joissa tekoälyn nähdään tehostavan aikaa vieviä rutiinitehtäviä, kuten työpaikkailmoitusten laadintaa (Koivunen & Lehtovaara, 2022; Stone ja muut, 2024). Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että erityisesti generatiivinen tekoäly lisää tehokkuutta ja auttaa luomaan luovaa sisältöä (Nah ja muut, 2023).

Hakijoiden hankinta

Haastattelujen perusteella huomattiin, että hakijoiden hankinnassa tekoälyä hyödynnettiin vähäisessä määrin, vaikka aiemmassa tutkimuksessa tekoälyn on tunnistettu auttavan hakijoiden hankinnassa skannaamalla erilaisia tietokantoja (Stone ja muut, 2024). Ainoastaan H4 kertoi ottaneensa käyttöön tekoälypohjaisen suorahakutyökalun, jonka avulla hän etsii potentiaalisia kandidaatteja ennen varsinaista hakuvaihetta. Hän kuvasi määrittävänsä tekoälylle tarkat hakukriteerit, joiden avulla järjestelmä kerää tietoa julkisesti saatavilla olevasta datasta sopivan henkilön löytämiseksi.

Esikarsinta ja hakemusten käsittely

Haastatteluista huomattiin, että lähes kaikkien haastateltavien, paitsi H6:n ja H7:n, käyttämässä rekrytointijärjestelmissä on jokin sisäinen hakijoiden esikarsintaa tukeva toiminto. Tekoälyavusteista esikarsintaa voidaan tehdä esimerkiksi skannaamalla ennalta määritettyjä avainsanoja tai automatisoitujen seulonta-algoritmien avulla (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Stone ja muut, 2024).

H2:n käyttämässä rekrytointijärjestelmässä on sisäänrakennettu tekoälytoiminto, jonka avulla voidaan saada tiivistelmä hakijan profiilista. Hän toi esiin, että hänen organisaatiossaan tätä toimintoa ei käytetä vielä laajemmin, vaikka hän uskoi siitä olevan hyötyä. Hän kuvasi toimintoa seuraavasti: ”Se on aika simppele vielä, mutta tietysti odotetaan, että siihen tulee vielä päivityksiä ja kehittyy, että siitä tulee vielä parempi.” H4:n käyttämässä rekrytointijärjestelmässä on useampi tekoälyavusteinen työkalu, joista käytetään esikarsintavaiheessa yhteenveto- ja valintakriteeriominaisuuksia. Hän kertoi, että yhteenveto-ominaisuuden avulla saadaan lyhyt tiivistelmä hakijan hakemuksesta ja ansioluettelosta. Valintakriteeriominaisuudessa tekoälylle syötetään työssä vaadittuja kriteerejä, joita se etsii hakijan profiilista. Haastateltavan mukaan tekoäly ei automaattisesti hylkää hakijoita, vaan ainoastaan ilmoittaa, löytyykö hakijalta vaaditut kriteerit. H5:n käyttämässä rekrytointijärjestelmässä on tekoälypohjainen hakijoiden pisteytysominaisuus. Sitä on kokeiltu esikarsintavaiheessa. H3 toi esiin, että hänen organisaatiossaan käytetyssä rekrytointijärjestelmässä on mahdollisuus asettaa hakijoille arviointikriteerejä. H1 ja H8 kertoivat käyttämiensä rekrytointijärjestelmien sisältävän ominaisuuden, joka asettaa kysymyksiä hakijoille hakulomakkeeseen. Kyseinen toiminto ei automaattisesti hylkää hakijoita, vaan tukee rekrytoijaa esikarsinnassa ja hakijoiden arvioinnissa. Haastattelujen perusteella ei kuitenkaan selvinnyt, perustuiko tämä toiminto tekoälyyn vai yksinkertaisempiin sääntöpohjaisiin ratkaisuihin.

Viestintä

Tekoälyn käyttö painottui erityisesti hakijaviestintään, jossa sitä hyödynsi usea haastateltava (H3, H4, H5 ja H8). Tekoälyn hyödyntäminen hakijaviestinnässä on tunnistettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Abdelhay ja muut, 2025; Hmoud & Laszlo, 2019; Johnson ja muut, 2021; Stone ja muut, 2024). H8 kertoi hyödyntävänsä generatiivista tekoälyä muun muassa lähettäessään väliaikaviestejä ja personoituja hylkäysviestejä hakijoille. H5:n rekrytointijärjestelmässä on tekoälyominaisuus, jonka avulla hakijoille voidaan antaa henkilökohtaisempaa palautetta.

Haastatteluvaihe

Huomattiin, että osa haastateltavista hyödynsi tekoälyä haastatteluvaiheessa. Haastateltavat H3 ja H8 mainitsivat käyttäneensä tekoälyä haastattelurunkojen ideointiin. H4 kertoi ottaneensa tekoälytyökalun mukaan litteroimaan haastatteluja ja tekemään niistä yhteenvetoja. Myös H8 käyttää tekoälyä haastattelumuistiinpanojen tiivistämiseen. H5:n organisaatiossa oltiin haastatteluhetkellä ottamassa käyttöön tekoälytyökalua haastattelujen litteroimiseen ja muistiinpanojen kirjaamiseen, jonka avulla pystytään vähentämään manuaalista kirjoitustyötä. Toiminnon käyttöönottoa oli hidastanut organisaation lakiosaston edellyttämät selvitykset. H3:n organisaatiossa käytetään tekoälyä kokousmuistiinpanojen tekemiseen, mutta sitä ei vielä haastattelumuistiinpanoissa. Hän uskoi, että seuravaksi tekoälyä aletaan testaamaan myös niiden laatimisessa.

Arviointi ja päätöksenteko

Haastatteluista selvisi, että yksikään haastateltavista ei hyödyntänyt tekoälyä suoraan päätöksenteossa. Esikarsinnan yhteenveto- ja arviointiominaisuuksista huolimatta haastateltavat eivät nojautuneet tekoälyyn, vaan lukivat kaikki hakemukset itse. Tämä viittaa haastateltavien luottamuksen puutteeseen algoritmista päätöksentekoa kohtaan. H2 kuitenkin mainitsi käyttäneensä sitä tukena päätöksenteossa vertaillessaan hakijoita. Hän kuvasi tätä seuraavasti: ”Mä otin muutaman CV:n ja hakukirjeen, sitten kerroin Copilotille, millaista henkilöä etsimme ja annoin hakijoiden CV:t ja hakemukset.” Hän

kertoi saaneensa muutamassa sekunnissa taulukon, jossa tekoälytyökalu korosti hakijoiden keskeisiä ominaisuuksia.

Dokumentointi ja analyysi

Rekrytointiprosessin lopussa haastateltavat H3 ja H8 kertoivat käyttäneensä tekoälyä tukena analysointiin ja dokumentointiin. H8 kertoi lähettävänsä hakijoille kerran kuussa hakijatytyväisyyskyselyn. Hänen mukaansa aikaisemmin kyselytulosten analysointi oli manuaalista työtä, mutta tekoälyn käyttöönoton myötä oli mahdollista tiivistää dataa ja saada siitä selkeitä yhteenvetoja.

Kuten yllä on kuvattu, haastateltavat hyödynsivät laajasti tekoälyä rekrytointiprosessin eri vaiheissa, mutta aiempiin rekrytointia koskeviin tekoälynkäyttötutkimuksiin verrattuna vähemmän. Haastateltavien tekoälyn käyttö painottuu prosessin alkuvaiheisiin ja tukeviin tehtäviin, kuten viestintään, ideointiin ja aineistojen käsittelyyn, jotka ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa (Koivunen & lehtonen, 2022; Nawaz ja muut, 2024; Stone ja muut, 2024). Usea haastateltava oli ottanut tekoälyn käyttöön esikarsinnassa, mikä vastaa myös Kaplanin ja Haenleinin (2019) sekä Rigottin ja Fosch-Villaronga (2024) löydöksiä. Huomattiin, että haastateltavat näkivät tekoälyavusteisen esikarsinnan enemmän rekrytoijan tukena kuin päätöksentekijänä, vaikka aiemman tutkimuksen mukaan tekoälyn uskotaan tekevän objektiivisia tietoon perustuvia päätöksiä (Lepri ja muut, 2017; OECD, 2019). Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa tekoälyä on hyödynnetty persoonallisuus- ja soveltuvuustestien toteuttamiseen sekä työnhakijoiden ohjeistukseen ja heidän kanssaan viestimiseen chattibottien avulla (Abdelhay ja muut, 2025; Hmoud & Laszlo, 2019; Koivunen & lehtonen, 2022; Nawaz ja muut, 2024), joita tähän tutkimukseen osallistujat eivät maininneet. Hakijajoukon laajentamista tai passiivisten työhakijoiden houkuttelemisesta tekoälyn avulla (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Stone ja muut, 2024) mainitsi ainoastaan yksi haastateltava. Nämä havainnot viittaavat siihen, että tekoälyn hyödyntäminen rekrytoinnissa maassamme julkisella ja yksityisellä sektorilla on vielä varhaisessa vaiheessa. Sitä kyllä käytetään operatiivisessa työskentelyssä, mutta sitä ei vielä hyödynnetä strategisesti.

6.2 Organisaatioiden suhtautuminen tekoölyyn ja sen käyttöä ohjaavat käytänteet

Lähes kaikkien haastateltavien organisaatioissa suhtauduttiin positiivisesti tekoölyn hyödyntämiseen. Ainoastaan H6:n organisaatiossa aihetta ei oltu juuri lainkaan käsitelty. Haastattelujen perusteella H1:n, H2:n, H3:n, H4:n, H7:n ja H8:n organisaatioissa oli selkeästi positiivinen asenne tekoölyn hyödyntämisen suhteen, tosin sen riskit tunnistettiin.

Organisaatioiden suhtautuminen tekoölyyn

Erityisesti haastateltavat H2, H3 ja H4 korostivat, että vaikkakin organisaation suhtautuminen tekoölyn hyödyntämiseen oli pääosin myönteistä, sen käytön edellytyksenä painotettiin riskein ymmärtämistä. H5:n organisaatiossa oli otettu käyttöön erilaisia tekoölytoimintoja ja organisaation uskotaan hyötyvän niistä, mutta vielä haastatteluhetkellä niiden käyttöä leimasi varovaisuus. Haastateltava kertoi, että aluksi organisaatiossa oltiin innokkaita hyödyntämään tekoölyn mahdollisuuksia laajasti ja ottamaan käyttöön kaikki mahdolliset tekoölytoiminnot. Haastateltavan mukaan alun innostusta seurasi varovaisempi vaihe, jolloin haluttiin varmistaa tekoölysovellusten tietoturvaan liittyvät riskit. H4:n organisaatiossa tilanne oli päinvastainen. Haastateltava kertoi, että aluksi organisaatiossa oltiin hyvin varovaisia, mutta haastatteluhetkellä oli uskallettu jo kokeilla eri toimintoja laajemmin. Vaikka haastateltavat kuvasivat organisaatioiden suhtautumista tekoölyyn positiiviseksi, vastauksista ilmeni samalla riskien tiedostaminen ja varautuneisuus. Havainto viittaa siihen, että tekoöly nähdään positiivisena työn tehostamisen suhteen, mutta sen käyttöönoton laajentamiseen liittyy varovaisuus. Yleisestä varovaisuudesta huolimatta H4:n organisaatiossa tekoölyyn oli alettu luottaa enenevässä määrin.

Tekoölyn käyttöönoton taustatekijät

Haastatteluissa selvitettiin, mistä tekoälyn käyttöönotto oli saanut alkunsa. Suurin osa haastateltavista mainitsi käyttöönoton alkaneen johdon toimesta. Organisaatiot olivat kannustaneet henkilöstöä tekoälyn käyttöön muun muassa tarjoamalla organisaation suljetussa ympäristössä toimivia maksullisia generatiivisen tekoälyn lisenssejä (Microsoft Copilot ja OpenAI:n ChatGPT). H8 kertoi tiimensä innostuneen tekoälystä, kun heille esiteltiin generatiivisen tekoälyn mahdollisuuksia. Haastateltava muisteli, että he innostuivat tekoälyn mahdollisuuksista välittömästi ja alkoivat heti hyödyntää sitä työssään. Lisäksi osalla haastateltavista oli käytössään rekrytointijärjestelmän tarjoamia tekoälytoimintoja. H4:n mukaan tekoälytyökalujen käyttöönotto oli tuntunut helpolta, koska ne ovat integroituna rekrytointijärjestelmään. Haastateltavien myönteinen kokemus viittaa siihen, että helppokäyttöisyys innostaa uuden teknologian hyödyntämisessä. H8:n kuvaama kokemus osoittaa, että tekoälyn mahdollisuuksista kuuleminen voi lisätä innostusta ja nopeuttaa uusien toimintojen käyttöönottoa.

H1:n, H4:n, H7:n ja H8:n organisaatiossa kannustettiin tekoälyn hyödyntämiseen, koska sen avulla halutaan tehostaa työskentelytapoja. H7 kertoi, että hänen organisaatiossaan työtä pyritään kehittämään siten, että uusia välineitä ja teknologioita hyödynnetään. H8 organisaatiossa tekoälyyn suhtauduttiin myönteisesti alkaen ylimmästä johdosta ja sen käyttöön oli kannustettu erityisesti silloin, kun sen avulla voidaan lisätä työn tehokkuutta, jolloin aikaa vapautuu muihin tehtäviin. H4 kertoi organisaationsa olleen aina datavetoinen ja että hänen organisaationsa tekoälymaturiteetti oli haastatteluhetkellä hyvällä tasolla, sillä se on myös osa heidän palveluvalikoimaansa. Haastateltava kertoi, että johdon aloitteesta organisaatiossa on vahva pyrkimys kasvattaa tekoälyn roolia työn tehostamisen näkökulmasta. Havainnot osoittavat, että tekoälyn käyttöönoton syynä on pyrkimys tehostaa organisaatioiden prosesseja, joka on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan tekoälyn käyttöönoton keskeisempänä syynä rekrytointeissa on tehokkuus (Kaplan & Haenlein, 2019; Nawaz ja muut, 2024; Stone ja muut, 2024). Lisäksi työn tehostamisen seurauksena HR-asiantuntijoille odotetaan jäävän enemmän aikaa strategisille tehtäville, kuten Dabadoyevin ja muiden (2025) tutkimuksessa on myös todettu.

Silloinkin, kun tekoälyn käyttöönotto oli tapahtunut johdon aloitteesta, oli osa haastateltavista huomannut oman kiinnostuksensa ja tiimin asenteen vaikuttavan merkittävästi siihen, missä määrin tekoälyä todellisuudessa hyödynnetään. Esimerkiksi H3:n mukaan tekoälyn käyttöönotto riippuu paljolti tiimin asenteesta ja esihenkilön suhtautumisesta. H3 uskoi, että HR-osasto oli muuta organisaatiota edellä tekoälyn hyödyntämisessä, sillä hänen tiimissään oli alusta alkaen ollut kiinnostusta tekoälyn hyötyjä kohtaan ja tiimin esihenkilö oli kannustanut sen käyttöön. Myös H8 oli huomannut selkeitä eroja eri tiimien välillä: ”Toiset käyttävät tekoälyä vaikka mihin ja ovat hyvin näppäriä, kun taas toiset käyttävät sitä niin vähän kuin mahdollista.” Hän arvioi erojen johtuvan tekoälyn uutuudesta, jolloin sen käyttöä vierastettiin ja siitä, että toisilla on enemmän kiinnostusta sen käyttöön. Lisäksi hän mainitsi ongelmaksi ajan puutteen, sillä hänen mukaansa kaikilla ei välttämättä ole aikaa perehtyä tekoälyn käyttöön ja hyötyihin. H4 kertoi huomanneensa saman ilmiön. Heidän organisaatiossaan aloite tekoälyn hyödyntämiseen oli tullut johdolta, mutta tavoitteet ja käytännön käyttötarkoitukset olivat jääneet epäselväksi, jonka vuoksi alku oli tuntunut vaikealta. Kertomansa mukaan hän oli vähitellen kiinnostunut tekoälyn hyödyntämisestä, jonka seurauksena hän myöhemmin otti vastuun tekoälyn käyttöönotosta tiimissään. Oman kokemuksensa perusteella haastateltava pohti tekoälyn käytön riippuvan yksittäisistä tiimiläisistä, sillä ilman hänen omaa kiinnostustaan tiimi ei välttämättä olisi alkanut hyödyntämään tekoälyä nykyisessä määrin. Aineisto osoittaa, että tekoälyn integroinnissa osaksi rekrytointiprosessia riippuu organisaation kannustuksen lisäksi henkilökohtaisesta kiinnostuksesta. Yhden henkilön kiinnostus voi saada koko tiimin tehostamaan työtään. Lisäksi H8:n ajatukset ajanpuutteesta tukee OECD:n (2019) tutkimusta, jossa tekoälyn käyttöönotto vaatii investointeja osaamiseen. Aikaresurssien ollessa puutteellisia, uusien toimintatapojen opetteluun ja hyötyihin tutustumiseen ei tunnu olevan aikaa.

Mielenkiintoinen poikkeus muista haastateltavista oli H6, joka kertoi tekoälyn käytön olevan organisaatiossaan erittäin vähäistä. Hänen mukaansa se johtui tekoälytyökalujen

suhteellisesta uutuudesta ja niiden mahdollisuuksien rajallisesta tunnistamisesta. Rekrytoinnissa tekoälyä oli hyödynnetty ainoastaan työpaikkailmoitusten laadinnassa, mutta myös siinä tekoälyn käyttö oli haastatteluhetkellä jo lopetettu. Haastateltavan mukaan tekoälyn käyttöönottovastuu kuuluisi rekrytointipäällikölle ja hänen asenteestaan ja osaamisestaan riippuu, missä määrin tekoälyä käytetään. Hän kertoi uskovansa, että tekoäly otetaan helpommin käyttöön kehitysmuotoisissa organisaatioissa, joissa siitä tiedetään enemmän. Haastateltavan mielestä tekoälyä ei varmaankaan koskaan tulla ottamaan käyttöön, mikäli tiimin esihenkilö ei tiedä paljoa tekoälystä tai ole siitä kiinnostunut. Lisäksi hän mainitsi, että heidän tiimissään ei ole aiheesta kiinnostunutta henkilöä, joka ottaisi vastuuta ja veisi asiaa eteenpäin. Hänen mukaansa organisaation digitalisaatioprosesseissa ei olla vielä sellaisella tasolla, että tekoälyn laajempaa käyttöönottoa voitaisiin edes ajatella.

Mun mielestä me ei olla edes niinku kaikissa prosesseissa päästy tämän digitalisaation kanssa siihen pisteeseen, missä pitäisi olla, että jos me vielä käytetään paperilomakkeita ja tulostetaan ja mapitetaan hirveästi, niin pitäisi ensin käyttää tietokonetta kunnolla. (H6)

Hän kertoi organisaatiossaan haastatteluhetkellä olevan kovat säästötarpeet, jolloin resursseja uusien toimintatapojen käyttöönottoon ei myöskään ollut saatavilla. Haastateltava epäili tekoälyn vähäisen käytön omassa organisaatiossaan johtuvan julkisen sektorin työntekijöiden motivaation puutteesta ottaa uusia työkaluja käyttöön, koska tehostamistoimista mahdollisesti aiheutuvat säästöt eivät näy julkisen sektorin työntekijöiden palkoissa. Hänen mukaansa yksityisellä sektorilla motivaatio tehostavien työskentelytapojen käyttöönottoon on suurempaa mahdollisten tulospalkkioiden vuoksi. H6:n kuvaamat resurssirajoitteet ja organisaation asenne viittaavat siihen, että tekoälyn käyttöönottoa rajoittaa itse teknologian lisäksi organisaation sisäiset valmiudet ja muutoskyvykyys. Havainto vahvistaa aiempia tutkimuksia, joissa tekoälyn käyttöä on huomattu rajoittavan dataan ja osaamiseen vaadittavat investoinnit sekä vaadittavat muutokset organisaatioiden prosesseihin ja jumittunut organisaatiokulttuuri (Heikkilä, 2014; OECD, 2019). Lisäksi hän mainitsi haasteena yksiköllisen kiinnostuksen puutteen,

mikä vahvistaa edellä esitettyä käsitystä siitä, että tekoälyn käyttöönotto ja sen laajuus on osittain yksilön kiinnostuksesta riippuvaa.

Koulutukset ja ohjeistukset

Useilla haastateltavilla oli saatavillaan erilaisia tekoälytyökaluja ja niiden hyödyntämistä tuettiin koulutuksilla sekä selkeillä ohjeilla ja linjauksilla. Koulutuksia ja ohjeistuksia oli tarjolla H1:n, H2:n, H3:n, H4:n, H7:n ja H8:n organisaatioissa. Nämä ovat lisänneet haastateltavien kokemuksia tekoälyn käytön helppoudesta. H5:n organisaatiossa ei haastatteluhetkellä ollut vielä selkeitä tekoälyn käytön linjauksia. Hän kertoi, että kaikki uudet tekoälysovellukset tutkitaan ennen niiden käyttöönottoa organisaation lakiosaston toimesta, jolla halutaan varmistaa sovellusten tietoturvallinen käyttö. H6:n organisaatiossa ei oltu haastatteluajankohtana vielä järjestetty minkäänlaisia yleisiä koulutuksia tai tehty linjauksia tekoälyn käytön suhteen. H6 oli oma-aloitteisesti ottanut rekrytointijärjestelmän tarjoaman tekoälyavusteisen työpaikkailmoituspilotin käyttöön, josta oli myös järjestetty aloitusseminaari. Haastateltavan mukaan aloitusseminaarissa käsiteltiin muun muassa tekoälyn käyttöä ohjaavaa lainsäädäntöä eli EU:n tekoälyasetusta. Organisaatioiden järjestämät koulutukset ja laatimat ohjeistukset viittaavat siihen, että tekoälyä halutaan hyödyntää prosesseissa, mutta samalla halutaan varmistaa työkalujen turvallinen käyttö.

Tekoälytyöryhmät

Haastateltavien H3, H4, H5, H7 ja H8 organisaatioissa oli erikseen nimetyt tekoälytyöryhmät, jotka vastaavat tekoälyn käyttöön liittyvistä linjauksista ja tekoälysovellusten turvallisesta käytöstä. H3 kertoi, että heidän organisaatiossaan erikseen nimetty yksikkö vastaa tekoälyn käytön linjauksista. Haastateltavan mukaan linjauksissa on erityisesti korostettu tietosuojakysymyksiä ja painotettu, että tekoälysovelluksille ei saa syöttää henkilötietoihin liittyvää dataa. H4:n organisaatiossa on tarkat säännöt ja linjaukset sallituista tekoälytyökaluista, eikä mitä tahansa työkalua voida ottaa käyttöön etenkään rekrytinnissa, sillä se kuuluu EU:n asetuksen mukaan korkean riksiin luokkaan. Haastateltava toi esiin, että tekoälytiimin kanssa voi vaihtaa

ajatuksia, jos jokin seikka tekoälysovellusten käytössä mietityttää. H7 korosti, että koulutusten ja ohjeistusten rinnalla tekoälyn käyttöä tukee heidän organisaatiossaan asiantuntijaryhmä, jonka vastuulla on sen tietoturvallinen käyttö. Haastateltava piti asiantuntijaryhmää tärkeänä, sillä sitä voi konsultoida tekoälyyn liittyvissä tietoturvasasioissa, jolloin sen käyttö tuntuu turvallisemmalta. Aineistosta kävi ilmi, että organisaatioissa, joissa oli erikseen nimetyt tekoälytyöryhmät, tekoälyn hyödyntäminen vaikutti olevan organisoidumpaa ja kehittyneempää kuin organisaatioissa, jossa vastaavia ryhmiä ei ollut. Havainto voi viitata korkeampaan tekoälymaturiteettiin, jossa tekoälyn käyttö on jo selkeästi osana organisaation toimintaa. Samalla aineistossa korostui, että organisaatioissa, joissa työryhmät vastaavat tietosuojaan liittyvästä kysymyksistä, tekoälyn käyttö koettiin turvallisemmaksi ja käyttökokemukset olivat positiivisempia. Havaittiin, että tekoälytyöryhmät linjasivat tekoälyn käytön EU:n tekoälyasetuksen mukaiseksi.

Seuranta

Koulutusten ja linjausten lisäksi haastateltavat H3, H7 ja H8 toivat esiin tekoälyn hyödyntämisen seurannan. H3 mainitsi, että tekoälyn käyttöä käsitellään toistuvasti henkilöstöinfoissa. H7 kertoi, että heitä jatkuvasti muistutetaan tietosuojasta ja siitä, mitä tekoälylle saa tai ei saa syöttää. Lisäksi heillä järjestettiin toistuvasti vapaaehtoisia tekoälytyöpajoja. Haastateltava myös mainitsi, että heidän organisaatiossaan tekoälyn käyttöä seurataan. Kun huomataan jonkun syöttäneen hakijan henkilötietoja tekoälysovellukseen, haastateltavan mukaan asiaan puututaan. H8:n organisaatiossa oli koulutusten ohella tehty henkilöstökysely, jossa selvitettiin, kuinka hyvin henkilöstö osaa käyttää tekoälyä ja mihin sitä käytetään. Haastateltava korosti, että heidän organisaatiossaan halutaan jatkuvasti varmistaa, että henkilöstö osaa hyödyntää tekoälyä. Tekoälyn käytön seuranta viittaa siihen, että organisaatiot haluavat varmistaa, että henkilöstö osaa jatkuvasti hyödyntää sitä työssään samalla varmistuen sen turvallisen käytön. Havainnot viittaavat siihen, että organisaatiot haluavat varmistaa EU:n tekoälyasetuksen mukaiset vaatimukset, jossa tekoälyn soveltaminen rekrytointiin on luokiteltu korkeaan riskiin, mikä tarkoittaa vaateita koskien riskien hallintaa,

läpinäkyvyyttä, dokumentointia ja ihmisen valvontaa (European Union, 2024). Myös tässä tutkimuksessa ilmennyt organisaatioiden varautunut suhtautuminen mukailee Köchlingin ja Wehnerin (2020) tutkimuksen vastaavia havaintoja, joiden mukaan organisaatiot kohtaavat oikeudellisia ja maineellisia riskejä, mikäli niiden rekrytointimenetelmät osoittautuvat syrjiviksi ja hakijat kokevat prosessin epäoikeudenmukaiseksi.

6.3 Tekoälyn koetut hyödyt

Haastatteluista havaittiin, että haastateltavat ovat eniten huomanneet ajansäästöä siirtäessään manuaalista työtä vaativia tehtäviä tekoälylle. Muita haastateltavien mainitsemissa hyötyjä olivat muun muassa työn tehostuminen ja helpottuminen. Lähes kaikki haastateltavat näkivät tekoälyn hyödyntämisessä mahdollisuuksia. Ainoastaan H6 näki sen käytössä enemmän haasteita kuin hyötyjä.

Tehokkuus

Haastateltavat ovat kokeneet tekoälyn hyödyntämisen säästävän aikaa ja lisäävän rekrytointiprosessin tehokkuutta. H3 kuvasi tekoälyn käyttöä hyvin myönteisesti, sillä hän koki sen helpottavan ja nopeuttavan monia rutiinitehtäviä. H1:n ja H5:n mukaan tekoälyn avulla säästetään merkittävästi aikaa esimerkiksi kirjoitustyössä ja erilaisissa yhteenvedoissa. H4 kertoi tekoälyn tiivistävän asioita nopeammin hakijoiden profiileista, mutta hän painotti, että ihmisen tulee säilyttää ohjaava rooli prosessissa. H2 koki hyödylliseksi hakijoiden vertailun tekoäly avulla, sillä tekoäly loi muutamassa sekunnissa hakijoista vertailutaulukon. Myös aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu tekoälyn käytön rekrytoinneissa säästävän aikaa merkittävästi etenkin sen automatisoidessa toistuvia rutiinitehtäviä (Kaplan & Haenlein, 2019; Nawaz ja muut, 2024).

Ideointi

Haastateltavat H2, H7 ja H8 huomasivat tekoälyn säästävän aikaa ideoinnissa. Myös Verman ja Yadavin (2025) mukaan etenkin generatiivisen tekoälyn hyödyntäminen on

koettu hyödylliseksi ideoinnissa, sillä sen avulla ideoinnin koetaan nopeutuvan. H7 kertoi, että hänen ei enää tarvitse ottaa ideointiin mukaan toisia ihmisiä, eikä tekoälyn kanssa tarvitse varata aikaa palaverille. Havainto viittaa siihen, että tekoälyn hyödyntäminen tämän kaltaisissa tehtävissä vapauttaa HR-asiantuntijoille aikaa muille strategisille tehtäville (Dadaboyev ja muut, 2025). H8 kertoi esimerkin työpajasta, jossa hän oli kollegojen kanssa pohtinut työantajamielikuvan kehittämistä työpaikkailmoituksissa ja lopuksi esille nousseet ideat syötettiin tekoälylle, joka tuotti heille hetkessä hyvän työpaikkailmoituksen. Haastateltava koki tekoälyn hyvin luontevaksi osaksi tällaista suunnitteluprosessia.

Viestintä

Viestinnän ja kirjoitustyön nopeutumisen lisäksi haastateltavat H6 ja H7 näkivät tekoälyn käytön hyödyllisenä myös tekstin laadun parantamisessa. H6 uskoi, että tekoälyn käyttö tekstin luomisessa on hyödyllistä niille, joille se tuottaa haasteita. Aiempien tutkimusten mukaan erityisesti generatiivinen tekoäly nähdään hyödyllisenä tehtävissä, jotka vaativat luovuutta (Nah ja muut, 2023; Verma & Yadavin, 2025). H6 esitti haastattelussa vastaavia ajatuksia. Hänen mukaansa tekoälyn hyödyntäminen kirjoitustehtävissä kuitenkin vaatisi, että henkilöstöä pitäisi ensin kouluttaa käyttämään sitä.

Analyysi ja tiedonkäsittely

H2 ja H8 kokivat hyötyvän tekoälystä eniten suurten materiaalimassojen analysoinnissa. H2:n mukaan tekoälyn paras ominaisuus on se, että se pystyy prosessoimaan ja muistamaan suuria määriä dataa ihmistä paremmin. Hän kertoi pystyvänsä luomaan tekoälyn avulla nopeasti taulukon hakijoiden ominaisuuksista ja osaamisesta. Haastateltava korosti, että tekoälypohjaiseen arviointiin ei voi täysin luottaa, mutta koki sen käytön erittäin hyödyllisenä hakijoiden vertailussa. Myös H8 mukaan tekoälyn käyttö on hyödyllisintä isojen materiaalien koonneissa ja yhteenvedoissa. Nämä ovat aikaisemmin vieneet merkittävästi aikaa. H8:n organisaatiossa hakijoille lähetetään kuukausittain hakijatyytyväisyyskysely, jonka tuottamat suuret datamäärät analysoitiin aiemmin manuaalisesti. Nyt tekoäly mahdollistaa tulosten nopean yhteenvedon, minkä

hän koki erittäin hyödylliseksi. Nämä havainnot viittaavat siihen, että tekoälyä hyödynnetään suurten datamäärien käsittelyssä erityisesti ajansäästön ja tehokkuuden lisäämiseksi, mikä tukee aiempaa tutkimusta, jossa tekoälyn on osoitettu tehostavan prosesseja automatisoimalla aiemmin manuaalista työtä vaativia tehtäviä (Feuerriegel ja muut, 2024). H8:n mukaan tekoälyn tekemät yhteenvedot olivat puolueettomia, sillä se nostaa materiaalista esiin myös negatiiviset seikat, joita ei itse haluaisi huomioida. Tämä havainto on linjassa Hmoudin ja Laszlon (2019) tutkimuksen kanssa, jossa tekoälyn eduksi on tunnistettu sen mahdollisuus yhdenmukaistaa arviointiprosesseja.

Haastattelut

Haastateltavat H4 ja H8 kokivat tekoälyn erittäin hyödylliseksi haastattelumuistiinpanojen litteroinnissa ja tiivistämisessä. H4 vertasi aiempaa kokemusta työläistä manuaalisista yhteenvedoista nykyhetkeen ja koki tekoälyn tuoneen prosessiin merkittävää helpotusta. Hän muisteli, kuinka työlästä oli kirjoittaa yhteenvedoja: ”Ihanaa, että siihen ei enää mene sitä aikaa”. H8 kuvasi puolestaan kuvasi tekoälyn käyttöä haastattelumuistiinpanojen laatimisessa seuraavasti: ”Haastattelun jälkeen on muistiinpanot valmiina ja hyvällä suomen kielellä.” H5:n organisaatiossa tekoälypohjaisen haastattelumuistiinpano-ominaisuuden käyttöönotto oli yhä kesken, mutta hän uskoi sen olevan heille ensimmäinen oikeasti hyödyllinen tekoälytyökalu. Hän totesi, että sen seurauksena haastatteluihin ei enää tarvittaisi erillistä henkilöä kirjuriksi, mikä vapauttaisi yhden henkilöresurssin. Lisäksi hän painotti, että yhteenvedojen laatiminen tekoälyn avulla nopeuttaisi merkittävästi rekrytointiprosessin kestoa ja hakijan valitsemista.

Rekrytointityökalut

H4 huomasi ajansäästöä käytettäessä tekoälypohjaista suora hakutyökalua. Hän myös piti hyödyllisenä sen kykyä tunnistaa henkilöistä sopivia ominaisuuksia, vaikka heiltä ei löytyisikään juuri tehtävään täydellisesti soveltuvaa osaamista. Myös aiemmissa tutkimuksissa tekoälyn käytön hyötynä on tunnistettu, että sen avulla pystytään tunnistamaan sopivia kandidaatteja skannaamalla tietokantoja (Stone ja muut, 2024) ja

toteuttamaan onnistuneempia rekrytointeja (Hmoud, 2021; Koivunen & Lehtovaara, 2022). Lisäksi haastateltava paljasti, että suoratyöhakutyökaluun on tulossa päivitys, jonka avulla tekoäly kerää dataa hakijan aikaisemmista työpaikoista, mikä olisi normaalisti rekrytoijalle kuuluvaa manuaalista työtä.

Päätöksenteon tuki

H4 ja H8 huomasivat tekoälyn hyödylliseksi päätösten perustelussa. H4 koki rekrytointijärjestelmänsä tekoälypohjaisen yhteenveto-ominaisuuden hyödylliseksi esitellessään hakijaa palkkaavalle esihenkilölle. H8 kertoi, että tekoäly on koettu hyödylliseksi personoitujen hylkäysviestien lähettämisessä. Hänen mukaansa sen avulla voidaan perustella päätöstä ja varmistaa sääntöjen noudattaminen ja reilut perustelut.

Aineiston perusteella tekoäly on koettu hyödylliseksi erityisesti silloin, kun sen avulla voidaan tehostaa toistuvia rutiinitehtäviä ja säästää aikaa. Myös aiempien tutkimusten mukaan tekoäly tehostaa toistuvia toimintoja ja helpottaa ajankäytöllisesti sitovia tehtäviä (Kaplan & Haenlein, 2019; Nawaz ja muut, 2024; Stone ja muut, 2024). Vaikka haastateltavat mainitsivat tehokkuuden yhtenä merkittävimmistä hyödyistä, he eivät suoraan maininneet kustannusten minimointia, joka aiempien tutkimusten mukaan on yksi keskeisimmistä tekoälyn hyödyistä (Kaplan & Haenlein, 2018; Stone ja muut, 2024).

Aiemmissä tutkimuksissa korostuvat tekoälyn käytön mahdollisuudet inhimillisten virheiden poistamiseen (Hmoudi, 2021; Lepri ja muut, 2017; Johnson ja muut, 2021; Köchling & Wehner, 2020). Tässä tutkimuksessa ainoastaan yksi haastateltavasta mainitsi tekoälyn avulla olevan mahdollista poistaa inhimillisiä virheitä tulosten analysoinneista. Muut haastateltavat eivät olleet huomanneet tekoälyn olevan ihmistä objektiivisempi, mikä osittain johtui hakijoiden luottamuspulasta tekoälyn tekemiä päätöksiä kohtaan.

Ainoastaan yksi haastateltavista käytti tekoälyä hakijoiden hankinnassa ja näki sen siinä hyödylliseksi. Havainnot viittaavat siihen, että tekoälyn hyödyntämisessä korostuu

rutiinitehtävien helpottuminen. Sen sijaan tekoälyn strateginen hyödyntäminen, kuten hakijajoukon laajentaminen ja passiivisten hakijoiden houkuttelemine, on vielä varhaisessa vaiheessa. Aiemmassa tutkimuksessa nämä on tunnistettu merkittäviksi hyödyiksi (Johnson ja muut, 2021).

6.4 Tekoälyn koetut riskit ja haasteet

Haastateltavat kokivat pääosin tekoälyn käytössä enemmän mahdollisuuksia kuin riskejä. Kaikki haastateltavat havaitsivat riskejä erityisesti luottamukseen ja puolueellisuuteen liittyen. Muita havaittuja haasteita löytyi rekrytointiviestinnästä, tekoälysovellusten käyttöönotosta sekä julkisen sektorin toimintaympäristöön liittyvistä lakisääteisistä rajoitteista. Lisäksi haastateltavat olivat huolissaan ihmisen roolin heikentymisestä rekrytointiprosessissa ja tekoälyn nopeasta kehityksestä.

Luotettavuus

Selkeästi suurimmaksi haasteeksi haastateltavat kokivat luottamuspulan, joka nousi esiin useassa eri yhteydessä. H2 ja H7 kokivat tekoälyn ongelmaksi sen, että se antaa aina vastauksen, vaikka vastaus ei välttämättä olisikaan oikein. H2 kuvasi tilannetta seuraavasti: ”Jos vastausta ei löydy, niin tekoäly keksii vain jotain sinnepäin.” H7 puolestaan toi esiin huolen siitä, että tekoälyn vastaukset voivat olla epätarkkoja. Hän korosti, että tekoälyn antamat vastaukset vaativat, että itse tietää aiheesta tarpeeksi ja tarkistaa sen antamat vastaukset. Haastateltavien kokemuksia selittää myös aiemman tutkimuksen havainnot siitä, että generatiivisen tekoälyn käyttäjät eivät voi täysin luottaa sen antamaan tietoon (Nah, ja muut, 2023). Haaste johtuu siitä, että generatiivinen tekoäly antaa todennäköisemmän vastauksen kehoitteeseen, eikä välttämättä oikeaa vastausta (Feuerriegel ja muut, 2024).

Puolueellisuus ja läpinäkyvyys

Lähes kaikkia haastateltavia (H1, H2, H3, H4, H5, H6 & H7) huoletti tekoälyn puolueellisuus ja läpinäkyvyyden puute etenkin esikarsintavaiheessa. H1 kuvasi

epäilyjään seuraavasti: ”Jos se koulutetaan tietyllä tavalla ja alkaakin nostamaan hakemuksia ja huomataankin, että se on puolueellinen.” H2 oli huolissaan, että tekoäly alkaa toistaa inhimillisiä vinoumia: ”Tekoäly oppii syötöstä, mitä me halutaan, ja antaa niitä vastauksia, mitä me halutaan.” Haastateltavat H1 ja H2 kertoivat, etteivät he ymmärrä tekoälyn toimintamekanismeja, mikä aiheutti heissä luottamuspulaa. H3:a mietitytti, ohjaako tekoäly valintaa väärään suuntaan, jos sille syötetään ainoastaan tehtävänkuvaus ja pyydetään valitsemaan sopivat kandidaatit. Haastateltavan mukaan tekoäly saattaa painottaa joitain yksittäisiä ominaisuuksia liikaa, vaikka niitä ei olisi tarkoitettu keskeiseksi valintakriteeriksi. Jotta haastateltava uskaltaisi käyttää tekoälyä esikarsinnassa, hänen tulisi saavuttaa ensin luottamus sen puolueettomuuteen. Havaitut haasteet on tunnistettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Nawaz ja muut, 2024; OECD, 2019; Stone ja muut, 2024; Tambe ja muut, 2019; Verma & Yadav, 2025).

Haastateltavat kertoivat, että tekoäly ei välttämättä osaa poimia asioita oikein hakemuksesta tai ansioluettelosta. H3:n käyttämässä rekryointijärjestelmässä on mahdollisuus asettaa hakijoille arviointikriteerejä, mutta toimintoa ei sen haasteiden vuoksi oltu otettu laajemmin käyttöön. Hän kuvasi arviointikriteeritoiminnon haasteita seuraavasti: ”Jos hakija ei juuri oikealla tavalla kirjoita asioita hakemukseen, niin se on pakko tarkistaa”. H5 näki tekoälyn hyödyntämisen haasteena, että ihminen voi laiskistua ja alkaa luottamaan liikaa tekoälyn tekemiin yhteenvetoihin. Hänen mukaansa tekoäly on vielä sillä tasolla, että se ei välttämättä osaa poimia kaikkia asioita hakijan profiilista oikein, jonka vuoksi se vaatii asiantuntijan tarkastusta.

Ei voi luottaa sokeasti ja varsinkin, kun puhutaan näin arkaluontoisista asioista, että pahimmassa tapauksessa joku voi riitauttaa, että tässä ei ole noudatettu EU:n standardeja. (H5)

H7:n mielestä esikarsintatyökalujen käytön haasteena on se, että ne eivät välttämättä huomioi relevantteja valintaan vaikuttavia asioita hakemuksesta, mikäli hakija on ilmaissut asiat tavalla, jota tekoäly ei tunnista. Hakijoiden karsinta on hänen mukaansa arkaluontoista, jonka vuoksi hakemukset tulisi käydä läpi yksitellen asiantuntijan

toimesta. H4:n mukaan asiantuntijan tueksi tarvitaan tekoälyä tehtäessä esikarsintaa isoista hakijamassoista. Hänen mukaansa tekoälyn käyttö tässä voi kuitenkin aiheuttaa riskejä ja epätasapainoa. Nämä haastateltavien havaitut haasteet on tunnistettu aiemmassa tutkimuksessa, joissa on todettu, että hyviä hakijoita voi jäädä rekrytoinnin ulkopuolelle, mikäli hakijoiden käyttämät termit eivät vastaa tekoälytyökalulle koulutettuja termejä (Stone ja muut, 2024).

H5 havaitsi, että hänen organisaatiossaan käytössä olevan rekrytointijärjestelmän pisteytystoiminto ei ole läpinäkyvä eikä siinä tunnu olevan logiikkaa. Haastateltavalle on ollut epäselvää, mistä tekoäly hakee tiedon pisteytykseen, sillä hänen arvionsa perusteella paremmat hakijat saavat huonommat pisteet. Hän oli selvittänyt asiaa tekoälytiimin kanssa sekä kysynyt asiaa suoraan tekoälytoiminnolta. Kumpikaan ei ollut osannut kertoa, millä perusteella pisteytys toimii. Haastateltava uskoi ongelman johtuvan siitä, että toiminto on suunniteltu yksityisen sektorin käyttöön, eikä se vielä sovellu julkisen sektorin tarpeisiin. Haastateltava kuitenkin uskoi toiminnon kehittyvän tulevaisuudessa. Haastateltavan kokema haaste liittyen algoritmien läpinäkyvyyden puutteeseen on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Tutkimuksen mukaan algoritmit ovat erittäin monimutkaisia, eikä niiden tekemiä päätöksiä pystytä aina selittämään (Tambe ja muut, 2019). Tämän haasteen vuoksi tekoälyä kutsutaan myös mustaksi laatikoksi (Andreu-Perez ja muut, 2018).

Viestintä

Suurin osa haastateltavista käytti tekoälyä viestinnässä ja koki sen hyödylliseksi. H6 näki haasteita tekoälyn tuottamassa tekstissä. Hänen käyttöönottamansa tekoälypohjainen työpaikkailmoitustoiminto loi hänen mukaansa enemmän työtä kun siitä sai apua. Haastateltavan mukaan toiminnon kieli oli huonoa eikä vastannut sitä, mitä hän itse olisi kirjoittanut. Haastateltava totesi: ”Kun itse kirjoittaa työpaikkailmoituksen, siitä saa sellaisen kuin haluaa.” Myös H5 huomasi rekrytointijärjestelmän tekoälypohjaisessa hakijapalauteominaisuudessa olevan haasteita, jonka vuoksi hän ei luottanut siihen täysin. Haastateltava kertoi, että muun muassa sanavalinnat ja lauseiden rakenteet olivat

olleet erikoisia. Hänen mukaansa työkalu esimerkiksi käytti sanaa ”yritys”, vaikka kyseessä oli julkinen organisaatio. Nämä viittaavat generatiivisen tekoälyn haasteisiin, jotka liittyvät virheellisen tiedon tuottamiseen tai koulutusdatan puutteellisuuteen tai molempiin (Feuerriegel ja muut, 2024; Verma & Yadavin, 2025).

Käyttöönotto

Useiden haastateltavien mielestä tekoälyn käyttöönotto oli ollut helppoa. H5 ja H6 olivat sen sijaan kokeneet tekoälytoimintojen käyttöönoton turhauttavana, koska heidän mielestään niiden käyttöönotto oli kestänyt liian kauan. H6 kertoi, että hänen ottaessaan tekoälypilottia käyttöön, hän joutui odottamaan johdon hyväksyntää kuukauden ajan. Hän kuvasi tätä seuraavasti: ”Jahtailin meidän johtajia kuukauden täällä, että saatais allekirjoitus.” H5 kertoi kokeneensa vastaavia haasteita. Uuden tekoälyavusteisen haastattelumuistiinpanotoiminnon käyttöönottoa oli odotettu useampi kuukausi. Haastateltavan mukaan tämä johtui siitä, että organisaation lakiosasto vaatii tarkan selvityksen aina ennen uuden tekoälytoiminnon käyttöönottoa. Haastatteluajankohtana asia oli edelleen lakiosaston käsittelyssä. Hän kuvasi turhautumistaan seuraavasti: ”Jos uuden ominaisuuden käyttöönotto kestää yli kaksi kuukautta, niin on se vähän turhauttavaa”. Käyttöönottohaasteiden lisäksi H6 mainitsi käyttöönottoa vaikeuttavana tekijänä tarpeen muuttaa nykyisiä työskentelytapoja. Haastateltavan mukaan uuden opettelu veisi paljon aikaa ja kiireen keskellä työt kasaantuisivat. Haastateltava lisäsi, että vaikka tulisi rauhallisempi hetki, tekoäly ei olisi sellainen, joka tulisi ensimmäisenä esille. Nämä havainnot viittaavat siihen, että vaikka tekoälytoiminnot voidaan kokea yksittäisen käyttäjän näkökulmasta helppokäyttöisiksi, niiden käyttöönotto organisaatitasolla vaatii osaamisen kehittämistä ja muutoksia olemassa oleviin toimintatapoihin. Havainto myötäilee OECD:n (2019) tutkimustulosta, jossa tekoälyn käyttöönoton on todettu edellyttävän investointeja dataan, osaamiseen sekä organisaation prosessien uudistamiseen. Lisäksi käyttöönottoon liittyvät haasteet voivat selittyä henkilöstön puutteellisesta koulutuksesta, jumittuneesta organisaatiokulttuurista ja monimutkaistuvasta toimintaympäristöstä (Heikkilä, 2014).

Toimintaympäristön rajoitteet

H3 ja H5 mainitsivat tekoälyn käytön haasteena julkisen sektorin toimintaympäristöön liittyvät rajoitteet. H3 näki haasteena julkiseen sektoriin kohdistuvat lakisääteiset vaatimukset esimerkiksi päätöksenteon läpinäkyvyyden. Hänen mukaansa nämä vaatimukset rajoittavat tekoälyn hyödyntämistä, koska vielä ei voida luottaa siihen, että tekoälyltä saataisiin ne huomioon ottavia vastauksia. H5:n käyttämässä rekrytointijärjestelmässä on useita tekoälytoimintoja, mutta hänen mukaansa toiminnot eivät ole juurikaan hyödyttäneet heitä. Haastateltavan mukaan rekrytointijärjestelmä on ensisijaisesti suunniteltu yritysten käyttöön, jonka vuoksi toiminnot eivät toimi julkisella sektorilla toivotulla tavalla. Haastateltava uskoi, että toiminnot voivat kehittyä tulevaisuudessa, mutta haastatteluhetkellä hän oli kokenut niistä olevan enemmän haittaa kuin hyötyä. Havainnot viittaavat siihen, että tekoälyn laajempaa hyödyntämistä julkisella sektorilla rajoittaa luottamuspulan lisäksi myös toimintaympäristöön liittyvät rajoitteet, kuten se, että rekrytointijärjestelmien tekoälytoiminnot eivät ole täysin yhteensopivia julkisen sektorin tarpeiden kanssa. Nämä rajoitteet voivat heikentää koettuja hyötyjä ja hidastaa työkalujen laajempaa käyttöönottoa.

Ihmisen roolin väheneminen

Tekoälyn lisääntyneen käytön myötä haastateltavat olivat huolissaan ihmisen roolin heikkenemisestä rekrytointiprosessissa sekä tekoälyn nopeasta kehityksestä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ihmisen on tärkeä säilyttää päätöksentekijän rooli. Haastateltavat eivät halunneet siirtää liikaa vastuuta tekoälylle, vaan halusivat pitää kontrollin omissa käsissään. Lähes kaikki haastateltavat, H1:tä ja H2:ta lukuun ottamatta, tiedostivat että EU:n tekoälyasetuksen mukaan se ei saa tehdä rekrytointipäätöksiä itsenäisesti. H8 pohti tekoälyn roolin kasvua hakijatyytyväisyyden näkökulmasta ja mietti, missä määrin tekoälyä voidaan käyttää ja missä kulkee tekoälyn käytön rajat. H7 mainitsi, että inhimillisuus ja ihmisuus ovat toivottavia rekrytointiprosessissa. Haastateltavat H2 ja H5 toivat esiin huolen tekoälyn nopeasta kehityksestä. H2 kuvasi ajatustaan seuraavasti: ”Kehitys niin nopeaa, että pitäisi jatkuvasti pysyä mukana.” Haastateltavien korostama huoli ihmisen roolin heikkenemisestä voi selittyä sillä, että algoritmin

tuottamista päätöksistä puuttuu inhimillinen intuitio ja arvostelukyky, joka aiheuttaa huolta myös työnhakijoissa (Köchling & Wehner, 2020).

Voiko hakijoille tulla olo, että heidän hakemuksiaan ei ole luettu tai harkittu vai onko vaan tekoäly käynyt ne läpi. (H8)

Aineistosta esiin nousseet tekoälyn keskeisimmät haasteet rekrytoinnissa liittyvät luottamukseen, puolueellisuuteen, läpinäkyvyyteen sekä käyttöönottoon. Tästä johtuen tekoälyn hyödyntäminen oli osittain suhteellisen vähäistä rekrytointiprosessissa. Luottamukseen liittyvät havainnot vastaavat aiempaa tutkimusta tekoälyn haasteista liittyen algoritmien puolueellisuuteen ja läpinäkyvyyteen sekä organisaatiotasoihin valmiuksiin (OECD, 2019; Stone ja muut, 2024; Tambe ja muut, 2019). Lisäksi tulokset viittaavat siihen, että inhimillisen arvioinnin rooli säilyy keskeisenä rekrytoinnissa, etenkin kriittisissä vaiheissa kuten päätöksenteossa. Haastateltavat eivät suoraan maininneet ihmisoikeuksien mahdollisesta loukkaamisesta (Nawaz, ja muut, 2024), mutta huolenaiheet puolueettomuudesta viittaavat riskin tunnistamiseen. Taulukossa 3. kootaan yhteen haastateltavien kokemukset tekoälyn käytön hyödyistä ja haasteista.

Taulukko 3. Haastatteluaineistossa tunnistetut tekoälyn koetut hyödyt ja haasteet rekrytoinnissa

Teema	Koetut hyödyt	Koetut haasteet
Operatiivinen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> - ajansäästö - rutiinitehtävien automatisointi - prosessin nopeutuminen - resurssien vapautuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - käyttöönoton hitaus - pitkät hyväksymisprosessit - muutostarve työskentelytavoissa
Sisällöntuotanto ja luovuus	<ul style="list-style-type: none"> - kirjoitustyön nopeutuminen - tekstin laadun paraneminen - viestien tuottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - tekstin laatu vaihtelu - virheet - vaatii oikolukua ja tarkastelua
Analyysi ja tiedonkäsittely	<ul style="list-style-type: none"> - suurten datamäärien analysointi - yhteenvedot - hakijaprofiilien jäsentäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - ei tunnista olennaisia asioita oikein - virheelliset ja epätarkat vastaukset
Päätöksenteon tuki	<ul style="list-style-type: none"> - hakijoiden vertailu - päätösten perustelu - tasapuolisuuden tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> - puolueellisuus - vinoumien toistuminen - läpinäkyvyyden puute
Luottamus ja luotettavuus	<ul style="list-style-type: none"> - tukee asiantuntijan työtä 	<ul style="list-style-type: none"> - ”antaa aina vastauksen” - epäluotettavuus - vaatii jatkuvaa tarkastamista

Teema	Koetut hyödyt	Koetut haasteet
Rekrytointityökalut	- suoraohjauksetyökalut - automaattinen datankeruu	- työkalujen epäselvä logiikka - heikko soveltuvuus kontekstiin
Organisaatio ja konteksti	- mahdollisuus kehittää prosesseja	- resurssipula - koulutustarve - julkisen sektorin sääntely ja rajoitteet
Inhimillinen näkökulma	- työn helpottuminen - kuormituksen väheneminen	- huoli ihmisen roolin heikkenemisestä - kontrollin menettämisen pelko

6.5 Vinoumat ja objektiivisuus rekrytoinnissa

Haastatteluissa keskusteltiin tekoälyn ja inhimillisen päätöksenteon vinoumista. Teema herätti haastateltavissa mielipiteitä ja ajatuksia. Kuten aiemmassa osiossa kävi ilmi, jokainen haastateltava koki huolta liittyen tekoälyn mahdolliseen puolueellisuuteen. Ainoastaan yksi haastateltavista oli huomannut, että tekoäly analysoi materiaaleja ihmistä objektiivisemmin, sillä se nosti aineistosta myös negatiiviset asiat, mitä ihminen ei välttämättä haluaisi huomioida.

Inhimilliset vinoumat

Kaikki haastateltavat olivat havainneet inhimillisiä vinoumia ja ennakkoluuloja rekrytoinneissa. Haastateltavat H1, H3, H4 ja H7 mainitsivat vinoumista, jotka liittyvät hakijoiden samankaltaisuuteen heidän itsensä kanssa tai heidän omiin uskomuksiinsa. Haastateltavien mukaan rekrytoijat etsivät hakijoista samoja ominaisuuksia, joita heillä itsellään on. Tätä vinoumaa kutsutaan samankaltaisuusharhaksi ja rekrytoinnissa se näyttäytyy esimerkiksi siten, että rekrytoija kutsuu haastatteluihin itsensä kaltaisia hakijoita (Whyshall, 2017).

Olen havainnut, että sellaisia vinoumia on ollut, että tykätään samankaltaisista henkilöistä kuin mitä itse on tai muuten jonkun tietynlaisista henkilöistä. (H1)

Toinen vinouma, joka nousi useammassa haastattelussa (H1, H4 & H5) liittyi koulutusta tai työtaustaan. H4 ja H5 mainitsivat koulutustaustan vaikutuksesta, etenkin jos kyseessä

on itselle tuttu yliopisto. H1:n mukaan rekrytointipäätökseen saattaa vaikuttaa, jos hakijan työtausta on jostain tietystä organisaatiosta. Se voi haastateltavan mielestä olla joko positiivinen tai negatiivinen asia. Nämä vinoumat viittaavat halo-efektiin, jossa hakijan kokonaisvaltaista suoriutumista arvioidaan yhden korostuneen ominaisuuden perusteella (Fung ja muut, 2023). Muita haastatteluissa esiin tulleita vinoumia ja ennakkokäsityksiä aiheuttavia asioita olivat kansalaisuus, kielitaito sekä julkisella sektorilla poliittinen tausta.

Tekoälyllä laaditut hakemukset

Haastateltavista suurin osa (H2, H3, H4, H5, H7 & H8) mainitsi myös hakijoiden hyödyntävän tekoälyä työhakemusten teossa, mikä herätti haastateltavissa ajatuksia ja tunteita. H2:n mukaan tekoälyn käyttö hakemusten laadinnassa ei automaattisesti ole huono asia, mutta itse hän silti suhtautuu hakijaan pienellä varauksella, mikäli huomaa hakijan laatineen hakemuksensa pelkästään tekoälyllä. H3 kertoi huomanneensa, että tekoälyllä laaditut hakemukset ovat keskenään hyvin samankaltaisia. H4:n mukaan selkeästi tekoälyllä tehdyt hakemukset ovat puuduttavaa luettavaa. Hän toivoi, että hakijat mieluummin kirjoittaisivat vain pari lausetta, kunhan ne olisivat hakijan omaa tekstiä. Haastateltava ei kuitenkaan anna liikaa painoarvoa hakemukselle, sillä hakijan työkokemus ja ammattitaito merkitsevät eniten. H5:n mukaan tekoälyn myötä epärelevanttien hakemusten määrä kasvaa. H7:n koki negatiivisena hakemukset, jotka vaikuttivat olevan tehty alusta loppuun tekoälyllä. Hän kertoi, että tekoälyllä tehty hakemus paljastuu usein tiiviistä muotoilusta ja hyvästä kielestä, joka sen sijaan on hänen mielestään positiivinen asia. Haastateltava korosti, että tärkeintä kuitenkin on, että hakijalta löytyy vaadittu osaaminen. H8:n mukaan tekoälyllä tehdyissä hakemuksissa haasteena voi olla, että organisaatiossa käytetään aikaa hakijaan ja tämä kutsutaan haastatteluun, vaikka hakija ei olisikaan pätevä tehtävään. Esimerkkinä tällaisesta haastateltava kertoi, että vaikka hakemus olisi kirjoitettu täydellisellä suomen kielellä, hakijalla ei välttämättä ole vaadittua kielitaitoa. Haastateltavat toivoivat, että hakijat eivät käyttäisi ainoastaan tekoälyä hakemusten laatimiseen. Havainnot viittaavat siihen, että hakijoiden tekoälyn käyttö voi muodostaa uuden arviointiin vaikuttavan

tekijän rekryointiprosessissa. Haastateltavien suhtautuminen varauksella tekoälyllä laadittuihin hakemuksiin saattaa johtaa tilanteisiin, joissa hakemuksen tuottamistapa voi vaikuttaa arviointiin. Tällaiset vinoumat vaikuttavat negatiivisesti rekryointiprosessin päätavoitteeseen, jossa tarkoituksena on arvioida hakijaa tehtävässä suoriutumisen kannalta (Whysall, 2017).

Vinoumien ehkäisy

Haastateltavat ymmärsivät vinoumien ja syrjinnän olevan rekryoinnin haasteita, joita he pyrkivät tietoisesti ehkäisemään. Välttääkseen vinoumia ja syrjintää haastateltavat olivat käyttäneet apuna ennalta määriteltyjä kriteereitä, strukturoituja haastatteluja ja anonyymiä rekryointia. Lisäksi haastateltavat olivat järjestäneet tai osallistuneet koulutuksiin, joissa käsiteltiin vinoumiin ja syrjintään puuttumista. Näiden keinojen lisäksi haastatteluissa pohdittiin, voiko tekoäly tehdä puolueettomampia rekryointipäätöksiä kuten aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet (Hmoudin & Laszlo, 2019; Johnson ja muut, 2021; Lepri ja muut, 2017; Nawas ja muut, 2024; OECD, 2019).

Tekoäly ja vinoumat

Vaikka haastateltavat olivat tunnistaneet tekoälyn mahdollisen puolueellisuuden päätöksenteko- ja suositusprosesseissa, kaikki paitsi H6 uskoivat, että tekoäly voi auttaa vinoumien ehkäisemisessä. H1 ja H7 kertoivat esimerkkinä sen, että tekoäly ei kiinnitä huomiota hakemuksen ulkonäköön, toisin kuin ihminen saattaa tehdä, vaikka hakemuksen ulkonäkö ei ole osaamisen kannalta relevantti.

Hakemukselta tai CV:ltä tiettyjen asioiden löytäminen olisi varmasti tekoälyn avulla objektiivisempaa, koska ihmissilmä voi kiinnittää joihinkin väreihin tai kuviin huomiota, ja tehdä päätöksiä ja johtopäätöksiä tiedostamattaan sellaisten asioiden perusteella. Ei tahallaan. (H1)

H2, H3 ja H4 mainitsivat, että tekoälyavusteinen rekryointi voi olla objektiivisempaa, sillä sen avulla hakemuksista pystyttäisiin mahdollisesti poimimaan asioita, joita ihminen ei huomaa. H2 uskoi, että tekoälyn kehittyessä tulevaisuudessa, se voisi olla objektiivisempi kuin ihminen ja huomata ihmissilmää paremmin asioita hakemuksesta ja

ansioluettelosta. H4 ei haastatteluhetkellä osannut sanoa, onko tekoäly auttanut vähentämään vinoumia, mutta hänen kokemuksensa mukaan se ei ainakaan ole pahentanut niitä. Hän kuitenkin uskoi, että tekoälyn avulla voisi olla helpompaa löytää relevantit asiat hakijan profiilista. H3 ilmaisi huolensa inhimillisten virheiden mahdollisuudesta käsiteltäessä suuria hakijamääriä. Hän pohti, voisiko tekoäly olla ihmistä parempi käsittelemään hakemuksia ja listaamaan hakukriteerit täyttävät henkilöt.

Myös H5 ja H8 uskoivat, että tekoälyn tekemät päätökset voisivat olla ihmisten päätöksiä objektiivisempia. H8 uskoi tekoälyllä tehtävien päätösten perustuvan faktoihin ja osaamiseen. Hän oli haastateltavista ainoa, joka ei maininnut mitään tekoälyn mahdollisista vinoumista. H5:n mukaan tekoälyllä tehdyt päätökset voivat olla objektiivisia, sillä tekoäly ei huomioi sukupuolta tai muuta henkilödataa vaan tekee päätökset ainoastaan meriittien pohjalta. Haastateltava korosti, että EU:n tekoälyasetuksen mukaan tekoäly ei saa tehdä lopullisia henkilövalintoja.

Haastateltavat näkivät potentiaalia tekoälyn mahdollisuudessa vähentää rekrytointiprosessissa ilmeneviä inhimillisiä vinoumia. Silti siihen suhtauduttiin varauksella, koska haastateltavat tiedostivat tekoälyn tekemien päätösten mahdollisen puolueellisuuden. H3 koki pelottavaksi ajatuksen, että tekoäly valitsisi itsenäisesti rekrytoitavan henkilön ilman, että ihminen olisi arvioimassa ja haastattelemassa. H3 kuvasi ajatuksiaan seuraavasti: ”Ei voi vielä käyttää sen (tekoälyn) tuotoksia ilman ihmisen harkintaa.” H7 toi esiin, että tekoälyn vinoumiin voidaan mahdollisesti puuttua kouluttamalla ja omilla laadukkailla kehoitteilla. Hän mainitsi, että ihminen voi kuitenkin olla tekoälyä objektiivisempi, jos hän tiedostaa ajattelunsa mahdolliset vinoumat. H6 ei uskonut lainkaan, että tekoälystä olisi apua vinoumien torjunnassa. Hänen mukaansa rekrytoiva esihenkilö voisi tekoälyn suosituksesta huolimatta sivuuttaa pätevän hakijan, mikäli hän kokee esimerkiksi persoonallisuuksien olevan yhteensopimattomia.

Ehkä on vaarallista lähteä liikaa käyttämään tekoälyä rekrytointitilanteessa, että olisi kuitenkin ihminen siinä oikeasti katsomassa, että hakijat eivät vaan karsiudu. (H2)

Havainnot osoittavat, että rekrytointiprosessissa ilmenee sekä inhimilliseen että tekoälypohjaiseen päätöksentekoon liittyviä vinoumia. Haastateltavat näkevät potentiaalia objektiivisessa tekoälyavusteisessa päätöksenteossa ja inhimillisten vinoumien poistamisessa tekoälyn avulla. Samankaltaista tekoälyoptimismia on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa (Hmoudin & Laszlo, 2019; Johnson ja muut, 2021; Lepri ja muut, 2017; Nawas ja muut, 2024; OECD, 2019). Haastateltavat uskoivat, että tekoäly ei kiinnitä huomiota hakemuksen ulkonäköön, sukupuoleen tai muuhun tehtävän kannalta epäolennaiseen asiaan. Kuitenkin aiempi tutkimus on osoittanut, että algoritmit voivat toistaa koulutusdatassa esiintyviä ennakkoluuloja esimerkiksi stereotyyppioihin tai rotuun liittyen (Lepri ja muut, 2017; OECD, 2019). Myös useampi haastateltava oli tunnistanut tämän mahdollisuuden, jonka vuoksi he suhtautuvat varauksella tekoälyn tekemiin päätöksiin ja toivovat säilyttävänsä päätöksentekoroolin itsellään.

6.6 Julkisen ja yksityisen sektorin vertailu

Haastatteluaineistossa ilmeni jossain määrin eroja siinä, miten tekoälyä hyödynnetään julkisen ja yksityisen sektorin rekrytointiprosesseissa. Sekä julkisella että yksityisellä sektoreilla tekoälyä hyödynnettiin rekrytointiprosessin eri vaiheissa ja usealla eri tavalla. H4:n (yksityinen sektori) organisaatiossa tekoälyä hyödynnettiin laajasti, kun taas H6:n (julkisen sektorin) organisaatiossa sitä ei hyödynnetty juuri lainkaan.

Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytointiprosessin valmistelussa ja suunnittelussa tekoälyä hyödynsi kaikki yksityisen sektorin haastateltavat, ja ainoastaan kaksi julkisen sektorin haastateltavaa. Hakijaviestinnässä tekoälyä käytettiin yhtä paljon sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Tekoälyn hyödyntämisen eroavaisuudet painottuivat esikarsintaan, jossa tekoäly oli otettu selkeästi laajemmin käyttöön yksityisellä sektorilla. Esikarsinnassa

tekoälytyökaluja hyödynsivät H2, H4 ja H5 sekä esikarsintaa tukevia kysymyksiä H1 ja H8. Näistä kaikki työskentelevät yksityisellä sektorilla paitsi H5. Julkisella sektorilla tekoälyä ei juurikaan hyödynnetty esikarsinnassa. Myös haastatteluihin, erityisesti litterointiin ja muistiinpanojen kirjaamiseen, tekoälyä hyödynnettiin ainoastaan yksityisellä sektorilla (H4 ja H8). Hakijoiden hankintaan tekoälyä hyödynsi ainoastaan H4, joka työskenteli yksityisen sektorin organisaatiossa. H2 käytti tekoälyä hakijoiden vertailuun sekä päätöksentekonsa tukena. H8:n hyödynsi tekoälyä hakijatyytyväisyyden analysoinnissa. Molemmat työskentelivät yksityisen sektorin organisaatioissa.

Tekoälytyökalut

Kaikilla haastateltavilla oli käytössään generatiivisen tekoälyn työkalu, paitsi H6:lla. Rekrytointijärjestelmien sisäisiä tekoälytoimintoja oli käytössä useammalla haastateltavalla molemmilta sektoreilta. Julkisella sektorilla työskentelevillä haastateltavilla (H3, H5 ja H6) oli haasteita rekrytointijärjestelmien tekoälytoimintojen kanssa. H5:n mukaan ongelmat johtuivat siitä, että järjestelmä oli ensisijaisesti suunniteltu yksityisen sektorin käyttöön eikä järjestelmässä ollut vielä tarpeeksi dataa julkiselta sektorilta, jonka vuoksi se ei hänen mukaansa soveltunut julkisen sektorin tarpeisiin. H5 pohti: ”Nähtäväksi jää, soveltuuko se ikinä meidän maailmaamme asti, kun heillä (rekrytointijärjestelmän tarjoajalla) on prioriteetit siellä yrityspuolella.” Myöskään H3:n käyttämän rekrytointijärjestelmän arviointikriteeriominaisuutta ei oltu voitu käyttää sen luotettavuusongelmien vuoksi.

Se on vähän hankala asia tietysti, että meillä julkisella sektorilla erityisesti läpinäkyvyys ja yhdenvertaisuus on semmoisessa keskiössä, että päätökset pitää pystyä perustelemaan. (H3)

Suhtautuminen tekoälyyn

Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla tekoälyyn suhtauduttiin pääosin positiivisesti. Yksityisellä sektorilla tekoälyn käyttöönottoa ohjasi liiketoimintalähtöinen lähestymistapa, jossa tekoäly nähtiin keinona tehostaa työtä. Haastateltavat H1, H4, H7 ja H8 kertoivat, että organisaatioissa pyritään uuden teknologian hyödyntämiseen työn

tehostamiseksi. Näistä haastateltavista kaikki työskentelivät yksityisellä sektorilla paitsi H7. Ainoastaan H6:n organisaatiossa tekoälyn käytöstä ei oltu käyty laajempaa keskustelua. Hän mainitsi, että tekoälyn käytön vähäisyys organisaatiossa voi johtua motivaation ja resurssien puutteesta sekä osaamattomuudesta ja puutteellisesta tekoälyn käyttöönoton johtamisesta. Havainto on linjassa Heikkilän (2014) tutkimuksen kanssa.

Koulutukset, ohjeistukset ja työryhmät

Koulutuksia ja ohjeistuksia oli saatavilla molemmilla sektoreilla. Haastatteluissa kävi ilmi, että ohjeistuksia oli saatavilla kaikilla yksityisellä sektorilla työskentelevillä haastateltavilla, kun taas julkisella sektorilla niitä oli ainoastaan kahdella. H5:n ja H6:n organisaatioista tekoälyohjeistukset puuttuivat kokonaan, mikä H6:n organisaatiossa johtui tekoälyn käytön vähäisyydestä. H5:n organisaatioissa ei ollut yleisiä ohjeistuksia, mutta uudet tekoälytoiminnot käsiteltiin ennen niiden käyttöönottoa lakiosaston toimesta. Erikseen tekoälyn käytöstä ja ohjeistuksista vastaavia työryhmiä oli kolmessa julkisen sektorin haastateltavan organisaatiossa ja vastaavasti kahdessa yksityisen sektorin organisaatiossa.

Lainsäädäntö

Lainsäädäntöä ja tekoälyn käyttöpäätösten perustelua koskevat asiat rajoittivat muutamien haastateltavien mielestä tekoälyn käyttöä julkisella sektorilla. Esimerkiksi H3 kertoi, että hänen organisaatiossaan tekoälyn käyttö oli ollut vielä vuosi sitten vähäistä, koska sen käyttöön liittyviä ohjeistuksia oli jouduttu odottamaan kauan. H5 ja H6 kertoivat pitkistä odotteluajoista silloin, kun jokin uusi tekoälytoiminto haluttiin ottaa käyttöön. H5 uskoi, että myös yksityisen sektorin organisaatioissa voi olla vastaavia haasteita. H7:n mukaan tähän saakka hänen organisaationsa on pysynyt hyvin tekoälykehityksessä mukana ja hän toivoi, että tulevaisuudessakaan julkinen sektori ei jäisi syrjään kehityksestä.

Vinoumat

Molempien sektoreiden HR-asiiantuntijat olivat havainneet vinoumia rekrytoinnissa, joihin he olivat pyrkineet puuttumaan erilaisin keinoin. Haastatteluista ilmeni, että julkisella sektorilla vinoumia pystytään osin välttämään täsmällisten kelpoisuusvaatimusten avulla, koska hakijan tulee täyttää tietyt kriteerit, joita ilman häntä ei voida valita tehtävään. H7 toi tosin esiin, että epärelevantti hakijan valintaan vaikuttava asia, johon hän on törmännyt julkisen sektorin rekrytoinneissa, on hakijan poliittinen suuntautuminen. Vastaavaa vinoumaa ei mainittu yhdessäkään yksityisen sektorin asiantuntijan haastattelussa. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat uskoivat jossain määrin tekoälyn olevan tulevaisuudessa ihmistä objektiivisempi rekrytointipäätöstentekijä.

Tekoälyn hyödyt

Kaikki haastateltavat, paitsi H6, olivat yhtä mieltä siitä, että tekoälyn käytön etuja ovat ajansäästö ja tehokkuus. Julkisella sektorilla tekoälyn hyödyt nähtiin pääosin ajansäästön ja tekstin laadun paranemisen näkökulmista esimerkiksi työpaikkailmoitusten laatimisessa ja hakijaviestinnässä. Lisäksi sen koettiin auttavan rekrytointiprosessin suunnittelussa ja ideoinnissa sekä laajojen materiaalikokonaisuuksien yhteenvedoissa. Samat hyödyt tulivat esiin yksityisen sektorin asiantuntijoiden haastatteluissa. Lisäksi nämä haastateltavat mainitsivat muita hyötyjä, jotka liittyivät prosessin eri vaiheisiin kuten esikarsintaan, hakijoiden hankintaan, haastattelumateriaalien yhteenvetoihin sekä päätösten perusteluun. Kaksi yksityisen sektorin haastateltavaa (H4 ja H8) näkivät tekoälyn erittäin hyödyllisenä haastattelujen litteroinnissa. Myös julkisen sektorin haastateltavat (H3 ja H5) olivat tunnistaneet samat hyödyt, vaikkakaan niitä ei oltu vielä haastatteluhetkellä otettu käyttöön. Ainoastaan H8 mainitsi puolueettomuuden etuna tekoälyn tekemissä yhteenvedoissa.

Tekoälyn haasteet

Julkisella ja yksityisellä sektorilla nähtiin tekoälyn käytön haasteena sen luotettavuuden puute sekä ihmisen roolin väheneminen. Näissä haasteissa ei havaittu sektorien välisiä eroja. Lähes kaikki haastateltavat olivat huolissaan tekoälyn puolueellisuudesta ja

läpinäkyvyydestä liittyen erityisesti esikarsintaan. Julkisen sektorin organisaatioissa työskentelevät haastateltavat mainitsivat käyttöönottoon, työskentelytapojen muuttamiseen sekä toimintaympäristön rajoitteisiin liittyvät haasteet. Tekoälyn sujuvan käytön rajoitteiksi koettiin julkisen sektorin toimintaa ohjaava lainsäädäntö ja se, että rekrytointijärjestelmien ei koettu soveltuvan julkisen sektorin tarpeisiin.

Julkisella ja yksityisellä sektorilla tekoälyä hyödynnetään usealla eri tavalla rekrytoinnissa ja useissa eri prosessin vaiheissa. Tutkimusaineiston perusteella havaittiin, että verrattuna julkiseen sektoriin yksityisellä sektorilla tekoälyä oli otettu laajemmin osaksi prosesseja. Julkisella sektorilla tekoälyä hyödynnettiin matalan riskin avustaviin tehtäviin, kun yksityisellä sektorilla tekoälyä hyödynnettiin niiden lisäksi monipuolisemmin. Havainto viittaa siihen, että yksityisellä sektorilla toimintaa ohjaa strategiset tavoitteet ja pyrkimys lisätä kilpailukykyä (Bans-Akutey ja muut, 2021).

Julkisen ja yksityisen sektorin tekoälyn hyödyntämiset erot eivät liittyneet ensisijaisesti siihen, miten sen käyttöön suhtauduttiin. Sen sijaan erot liittyivät sektoreiden erilaisiin toimintaympäristöihin ja lainsäädännöllisiin rajoitteisiin. Molemmilla sektoreilla nähtiin potentiaalia tekoälyn käytössä, mutta sen hyödyntämiseen suhtauduttiin varauksella mahdollisten riskien vuoksi. Erityisesti julkisella sektorilla korostui päätösten perusteluun ja läpinäkyvyyteen liittyvät vaatimukset. Samansuuntainen havainto on tehty OECD:n (2019) tutkimuksessa, jonka mukaan tekoälyn käytön vastuullisuusvelvoitteet voivat olla korkeammat julkisella sektorilla. Lisäksi julkisella sektorilla tekoälyn laaja-alaista käyttöä rajoittivat rekrytointijärjestelmien tekoälytoimintojen yhteensopimattomuus julkisen sektorin toimintaympäristön kanssa. Taulukossa 4. esitetään julkisen ja yksityisen sektorin väliset erot tekoälyn hyödyntämisessä rekrytoinnissa.

Taulukko 4. Julkisen ja yksityisen sektorin vertailu tekoälyn hyödyntämisessä rekrytoinneissa

Teema	Julkinen sektori	Yksityinen sektori
Tekoälyn hyödyntämisen laajuus	Rajoitetumpaa ja varovaisempaa	Laajempaa ja monipuolisempaa

Teema	Julkinen sektori	Yksityinen sektori
Käyttökohteet	- työpaikkailmoitukset - ideointi - hakijaviestintä - dokumentointi - (esikarsinta)	- työpaikkailmoitukset - ideointi - hakijaviestintä - hakijoiden hankinta - esikarsinta - hakijoiden vertailu - haastattelujen yhteenveto ja litterointi - hakijatyytyväisyyden analysointi
Suhtautuminen tekoälyyn	Positiivinen mutta varauksellinen	Positiivinen mutta varauksellinen sekä tehokkuuslähtöinen
Koulutukset ja ohjeistukset	Vaihtelevia käytäntöjä	Yleisemmin saatavilla
Lainsäädännön vaikutus	Korostunut	Vähemmän korostunut
Keskeiset hyödyt	Ajansäästö, tehokkuus ja tekstin laadun paraneminen	Ajansäästö, tehokkuus, hakijoiden hankinta ja haastattelujen litterointi
Keskeiset haasteet	Läpinäkyvyys, luotettavuus, puolueellisuus, järjestelmien soveltuvuus ja käyttöönottoon liittyvät haasteet	Luotettavuus ja puolueellisuus

6.7 Tekoälyn rooli tulevaisuuden rekrytoinneissa

Aineiston perusteella tekoälyn rooli rekrytoinneissa tulee vahvistumaan haastateltavien organisaatioissa. Kaikki haastateltavat, paitsi H6, uskoivat hyödyntävänsä tekoälyä tulevaisuudessa yhä enemmän. Haastateltavat toivoivat, että tekoälyn avulla rutiinitehtäviä voitaisiin automatisoida nykyistä enemmän, jolloin rekrytointiprosessi tehostuisi entisestään. Muita haastatteluissa esiin nousseita toiveita olivat tekoälyn käytön lisääminen esikarsinnassa ja hakijapalautteissa. Lisäksi H7 toivoi, että tekoäly olisi tulevaisuudessa oma-aloitteisempi ja sitä voisi käyttää rekrytointikumppanina, joka esimerkiksi muistuttaisi rekrytoijaa prosessin aikana eri vaiheissa suoritettavista työtehtävistä ja tarjoaisi kehitysideoita. Myös H4 toivoi, että tulevaisuudessa tekoäly voisi toimia assistenttina, joka voisi esimerkiksi sopia ja kalenteroida haastattelut.

Esikarsinta

Selkeästi eniten haastateltavat toivovat, että tulevaisuudessa tekoäly voitaisiin ottaa laajemmin tueksi esikarsintavaiheessa. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että

tekoilyn ottaminen avuksi esikarsintaan säästäisi aikaa sekä helpottaisi rekrytoijien ja esihenkilöiden työtä merkittävästi. Usean haastateltavan mukaan esikarsinta on koko rekrytointiprosessin aikaa vievin vaihe. Myös Hmoudin ja Laszlon (2019) tutkimuksen perusteella ihmisen tekemä esikarsinta on rekrytointiprosessin kallein ja työläin vaihe, mikä on linjassa haastateltavien näkemysten kanssa tarpeesta lisätä tekoilyn hyödyntämistä esikarsinnassa. Kuten myös Kaplan ja Haenlein (2019) toteavat tutkimuksessaan, tekoilyn avulla esikarsinta voidaan tehdä nopeammin ja tehokkaammin.

Haastatteluista havaittiin, että tekoilyn käyttömahdollisuudet rekrytoinnissa riippuvat osittain siitä, mitä tekoilyominaisuuksia käytössä oleva rekrytointijärjestelmä tarjoaa. H8 toivoi, että tekoilyä voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää suurten hakemusmäärien käsittelyssä, mutta haastatteluhetkellä organisaation rekrytointijärjestelmässä ei ollut sitä tukevia tekoilytoimintoja. Haastateltava kertoi, että organisaatiossa oltiin kiinnostuneita vaihtamaan rekrytointijärjestelmää siinä toivossa, että uudessa järjestelmässä olisi tekoilytyökaluja, jotka soveltuisivat etenkin hakijoiden seulontaan. Myös H3:n organisaatio aikoo mahdollisesti tulevaisuudessa kilpailuttaa rekrytointijärjestelmien tarjoajia. Hän kertoi, että heidän organisaatiostaan oli käyty tutustumassa erilaisten rekrytointijärjestelmien tekoilymahdollisuuksiin.

H6 ja H8 toivovat saavansa tulevaisuudessa rekrytointijärjestelmään tekoilypohjaisen yhteenveto-ominaisuuden. H8:n mukaan yhteenveto-ominaisuuden avulla voisi vertailla hakijoita ja lisäksi saada perustelut valinnalle. Hän uskoi, että se nopeuttaisi esikarsintaa ja tasapuolista valintaa. H8:n havainto tasapuolisuudesta on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan tekoily voi olla ihmistä objektiivisempi päätöksentekijä (Hmoud, 2021; Lepri ja muut, 2017). H6 kertoi, että yhteenveto-ominaisuus auttaisi nopeammin tunnistamaan pätevyysvaatimukset hakijan profiilista. H3:n mukaan tekoily helpottaisi rekrytoijien ja esihenkilöiden työtä, jos se osaisi listata henkilöt, jotka täyttävät tietyt vaatimukset ja karsisi sellaiset, joilla ei ole vaadittua

kelpoisuutta. Hän kuitenkin korosti ihmisen roolia karsinnassa: ”Mutta totta kai sä itse katot hakemukset läpi, mutta se että sulla olisi se siinä apuna ja tukena”.

H1, H5, ja H8 korostivat, että tekoälyn käyttö esikarsinnassa säästäisi merkittävästi aikaa koko rekrytointiprosessissa. Esimerkiksi H5 kertoi, että jos tekoälyn yhteenvetoihin hakijoiden profiileista voisi täysin luottaa eikä ihmisen tarvitsisi seuloa satoja hakemuksia, rekrytointiprosessin kokonaisajan saisi leikattua mitättömän pieneksi. Haastateltava ei uskonut, että tästä tilanteesta ollaan kaukana, koska tekoälyn kehitysvauhti on ollut nopeaa. H1 uskoi, että tekoälyn avulla potentiaaliset hakijat voitaisiin löytää tehokkaammin ja rekrytointiprosessin kestoa voitaisiin lyhentää huomattavasti. Vastaava havainto löytyy myös Koivusen ja Lehtovaaran (2022), jonka mukaan algoritmien avulla työnhakijat ja työnantajat pystyvät löytämään toisensa helpommin ja nopeammin. H8:n mukaan tekoölyavusteinen esikarsinta etenkin suurten hakijamäärien kohdalla säästäisi työaika useita tunteja päivässä. Vaikka haastateltava ei haastatteluhetkellä vielä luottanutkaan tekoälyn tekemään esikarsintaan, hän oli silti toiveikas, sillä hän uskoi tekoälyn kehittyvän koko ajan paremmaksi. Lisäksi hän pohti, että jos tekoöly saadaan mukaan esikarsintavaiheeseen ja sen avulla onnistutaan säästämään aikaa, haastatteluille voisi jäädä enemmän aikaa. Hänen mukaansa säästetyllä ajalla voisi järjestää useampia haastattelukierroksia ja tavata hakijoita henkilökohtaisesti. Haastateltavien ajatukset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan esikarsintaa voidaan tehostaa tekoälyn avulla ja sen myötä säästää aikaa (Kaplan & Haenlein, 2019, Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Stone ja muut, 2024). Säästetyllä ajalla HR-asiantuntijat voisivat keskittyä muiden tehtävien hoitoon (Dadaboyev ja muut, 2025) kuten esimerkiksi H8:n mainitsemiin useampiin haastattelukierroksiin.

Myös H7 näki potentiaalia tekoölyavusteisessa esikarsinnassa, mutta hän korosti, että sen tulisi olla strukturoitua. Hänen mukaansa työpaikkailmoituksessa hakijalle tulisi etukäteen avata, mitä asioita tekoöly hakee hakemuksesta, jotta hakijat pystyvät itse vaikuttamaan siihen, että he pysyvät mukana rekrytointiprosessissa. Tulevaisuudessa haastateltava toivoi, että voitaisiin hyödyntää määrämuotoista ansioluettelopohjaa,

josta selkeästi ilmeni hakijan kokemus ja koulutus. Hänen mukaansa tällainen rakenne voisi helpottaa rekrytointia erityisesti julkisella sektorilla, sillä järjestelmät voisivat helposti poimia yksittäisen hakijan osaamisen ja kokemuksen, kun kaikki ansioluettelot olisivat määrämuotoisia. Lisäksi hän korosti, että määrämuotoisessa ansioluettelossa rekrytoija ei kiinnittäisi huomiota dokumentin ulkonäköön.

Totta kai tekoäly katsoo hakemukset läpi nopeammin kuin ihminen, mutta se pitäisi olla strukturoitu. Se pitäisi olla tosi selkeä molemmille osapuolille, että mistä se tieto poimitaan. (H7)

Kyllä jos olisi semmoinen määrämuotoinen pohja, niin se olisi paljon helpompaa ja siinä pystyisi hyödyntää sitten tekoälykin, että se poimii tiettyjä asioita sieltä. (H7)

Päätösten perustelu

H1, H7 ja H8 uskoivat, että tekoäly voisi olla apuna rekrytointipäätösten teossa ja niiden perusteluissa. H8:n mukaan olisi erittäin hyvä, jos olisi käytössä tekoälyavusteinen työkalu, jonka avulla pystyttäisiin perustelemaan hakijalle henkilökohtaisesti, miksi valinta ei kohdistunut häneen. Haastateltavan mukaan tällaisen työkalun käyttö hyödyttäisi sekä rekrytoijia että hakijoita. H5 toivoi, että hakijapalautteeseen voitaisiin käyttää tekoälyä, sillä hänen mukaansa eräs rekrytointin haasteista on, että hakijat eivät saa henkilökohtaista palautetta. Sama haaste on tunnistettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa, joiden mukaan hakuprosessi koetaan persoonattomaksi, jos sen aikana ei saa palautetta (Hmoud & Laszlo, 2019; Johnson ja muut, 2021; Stone ja muut, 2024). H5:n mukaan sadoille hakijoille on mahdotonta lähettää henkilökohtaista palautetta nykyisillä menetelmillä. Hänen mielestään olisi hyödyllistä, jos tekoäly voisi arvioida hakijasta saatuja tietoja suhteessa työn vaatimuksiin ja antaa palautetta niiden perusteella syistä, miksi hakija ei edennyt prosessissa. Haastateltava korosti, että hän ei vielä luota tekoälyyn siinä määrin, että sen tuottama hakijapalaute olisi täysin luotettava. Vastaavia havaintoja on tehty aiemmissakin tutkimuksissa, joiden mukaan tekoäly voi parantaa hakijakokemusta ja mielikuvaa organisaatiosta (Abdelhay ja muut, 2025; Johnson ja muut, 2021; Stone ja muut, 2024).

Ihmisen roolin säilyttäminen

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tekoälyn hyödyntämisestä huolimatta, he eivät halua rekrytointiprosessin muuttuvan persoonattomaksi. H5:n mukaan ihmisen rooli rekrytinnissa voi tulla jopa vahvistumaan, koska hänen mukaansa tekoälylle ei haluta antaa liikaa valtaa. Haastateltavan mukaan se voisi tulevaisuudessa näkyä esimerkiksi siten, että organisaatiot vastaanottavat ainoastaan videohakemuksia. Toisaalta hän mietti, että myös niihin hakijat voivat hyödyntää tekoälyä.

Kuitenkin haetaan sitä ihmistä siihen tiimiin, niin kyllä sen täytyy ihminen kohdata toinen ihminen, että onko tää henkilö semmoinen, että passaa näiden muiden henkilöiden kanssa. (H7)

Luottamusta lisäävät tekijät

Koska haastatteluaineiston perusteella HR-asiantuntijat kokivat jossain määrin luottamuspulaa tekoälyyn, pohdittiin myös, mitkä tekijät voisivat lisätä luottamusta sen käyttöön. Haastateltavien mukaan yleisesti luottamusta voitaisiin lisätä lainsäädännön ja selkeiden käyttöohjeiden avulla. Esimerkiksi H8 piti tärkeänä yhteisten pelisääntöjen luomista, jos tekoälyä aletaan hyödyntämään yhä enemmän rekrytointiprosessissa. H1 ja H7 korostivat, että luotettavuutta lisäisi tekoälyn päätöksenteon läpinäkyvyys, sillä silloin tietäisi miten sen analyysi toimii ja millä perusteilla se tekee päätöksiä. H1 lisäsi, että tekoälyn turvallista käyttöä rekrytinnissa parantaisi sen rajaaminen ainoastaan HR-asiantuntijoiden käyttöön, joilla olisi siihen asianmukainen koulutus ja ohjeistukset.

Joku lainsäädäntö tai sertifiointi, joka sitten takaa, että se vastaa kriteerejä tai vaatimuksia. Jos olisi joku hyvä leima, että hei tää tekoälytyökalu on tarkistettu ja se on luotettava, niin se voisi olla ihan hyvä. Kyllä varmasti auttaisi vähän, jos joku ohje, että hyvä käyttää tähän, mutta tähän ei. Kyllä se varmasti antaisi varmuutta siihen, että tietää miten sitä käytetään. (H2)

Tasapaino ihmisen ja tekoälyn välillä

Haastatteluissa selvitettiin HR-asiantuntijoiden ajatuksia siitä, mikä olisi ihanteellinen tasapaino ihmisen ja tekoälyn välillä rekrytointiprosessissa. Haastateltavilla oli hyvin

samankaltaisia ajatuksia aiheesta. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että rekrytointiprosessin päävastuu ja päätöksenteko tulee kuulumaan tulevaisuudessakin ihmiselle. Tekoäly nähtiin ensisijaisesti hyvänä työtoverina ja apuna prosessin eri vaiheissa.

H1:n mielestä hyvä tasapaino ihmisen ja tekoälyn välillä olisi, että tekoälyä käytettäisiin prosessin alussa ilmoitusten laadintaan sekä esikarsintaan. Hän haluaa pitää ihmisen vahvasti prosessissa mukana etenkin päätöksentekovaiheessa sekä pitää haastattelut ihmisten välisenä tapahtumana. H2:n mielestä yhteistyö tekoälyn ja ihmisen välillä olisi tärkeää saada toimivaksi siten, että sekä tekoäly että ihminen tekevät sellaisia prosessin vaiheita, joissa molempien ominaisuudet ja kyvykkyydet tulevat parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnetyiksi. H3:n mukaan paras tasapaino syntyisi siten, että tekoäly olisi tukena prosessissa, mutta ei tekemässä päätöksiä. H3 kuvasi ajatuksiaan seuraavasti: ”Hyvä työkaveri tekoäly, mutta vaatii yhä sen oikean ihmisen sinne.” H4 korosti, että vaikka tekoäly on loistava apu ja työkaveri, ihmisellä täytyy silti olla kriittistä ajattelua ja vastuu tekoälylle syötetyistä kehoitteista. Hänen mukaansa tekoälyn käytön yleistyessä ihmisen tulee käyttää entistä enemmän kriittistä ajattelua. H7:n ja H8:n mukaan ihanteellinen tasapaino olisi sellainen, että tekoälyä käytettäisiin ideointikumppanina ja rutiinitehtävien hoidossa. H8:n mukaan tekoäly saa ja sen pitääkin olla mukana rekrytointiprosessissa, mutta ainoastaan tukena, ei ohjaavana. Hänen mielestään ihmisen pitää pysyä osana prosessia. Hän sanoitti asian näin: ”Kyllä meidän pitää vielä ihminen jutella ihmiselle, jotta me saadaan paras lopputulema.”

Tekoäly ei saa tehdä valintoja meidän puolestamme, mutta enemmän tällaiset avustavat työkalut on erittäin tervetulleita. (H5)

Lopuksi kootaan yhteen haastateltavien keskeisiä näkemyksiä tekoälyn roolista tulevaisuuden rekrytoinneissa. H1 toivoi, että tekoälyn avulla tulevaisuudessa rekrytointiprosessi tehostuisi, muuttuisi tasalaatuisemmaksi ja sujuvammaksi kaikille osapuolille. H2 ja H3 uskoivat, että tekoälyä tullaan käyttämään tulevaisuudessa yhä enemmän. H3 arveli, että tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksia tullaan tulevaisuudessa

tutkimaan ja tarkastelemaan enemmän. H4 toivoi, että tulevaisuudessa tekoälylle voitaisiin ulkoistaa kaikki manuaalista työtä vaativat tehtävät kuten muistiinpanojen puhtaaksi kirjoittaminen. H5:n mukaan tekoälyllä on paljon potentiaalia prosessien parantamisessa, mutta tulee kestämään aikansa, että tekoäly oppii toimimaan toivotulla tavalla ja että siihen pystytään luottamaan. Hän kertoi: ”Tää on nyt niin murroksessa, että tuskin kukaan osaa sanoa mihin tää tästä menee.” H8:n kuvasi ajatuksia tekoälystä seuraavasti: ”Tekoäly on tullut jäädäkseen ja varmasti tullaan jatkossa käyttämään, jos vain mahdollista, enemmän ja koko ajan opitaan enemmän.”

Vaikka haastateltavat näkivät tekoälyn käytön vahvistuvan tulevaisuudessa, kaikki eivät nähneet sen tuovan mullistavia muutoksia ainakaan lähitulevaisuudessa. H1 ja H2 eivät odottaneet suuria muutoksia käytännön työhön lähiaikoina. Itse työn ydin eli se, että vastaanotetaan hakemus ja tavataan haastattelussa, ei H1:n mukaan ole muuttunut viimevuosina, eikä hän näe siihen tulevan merkittäviä muutoksia. H2 uskoi, että tekoälytyökalut kehittyvät vähitellen ja niihin tulee jatkuvasti uusia toimintoja. Hänen mukaansa on tärkeää, että rekrytoija luottaa tekoälyn turvallisuuteen. H5:n mukaan rekrytointiprosessissa ei ole vielä tapahtunut huomattavaa muutosta. Hän kuvasi ajatuksiaan muutoksesta seuraavasti: ”Iso laiva kääntyy hitaasti.”

7 Johtopäätökset

7.1 Tekoälyn rooli rekrytointiprosessissa: operatiivinen työtoveri, ei strateginen päätöksentekijä

Tässä osiossa vastataan tämän tutkielman johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisenä tarkasteltiin, miten tekoälyä hyödynnetään rekrytointiprosessissa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Tutkimusaineiston perusteella kaikki haastateltavat hyödynsivät vähintään yhtä tekoälytoimintoa.

Tekoälyä hyödynnettiin prosessin suunnittelussa, hakijoiden hankinnassa, hakemusten käsittelyssä, rekrytointiviestinnässä, haastatteluissa, arvioinnissa ja dokumentoinnissa. Tekoälyä käytettiin eniten rekrytoinnin valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa esimerkiksi laadittaessa työpaikkailmoituksia ja yleisessä ideoinnissa. Usea haastateltava hyödynsi tekoälyä esikarsinnassa ja hakijaviestinnässä. Haastateltavilla oli käytössään rekrytointijärjestelmien sisäisiä tekoälytoimintoja, joita he pystyivät hyödyntämään hakemusten seulonnassa. Tekoälypohjaisen esikarsinnan hyödyntäminen oli kuitenkin rajallista myös niissä organisaatioissa, joissa näitä toimintoja oli käytössä. Yhteenvetominaisuuksista huolimatta haastateltavat käsittelivät hakemukset itse. Tämä havainto viittaa siihen, että tekoälypohjaista päätöksentekoa ei vielä pidetty luotettavana.

Julkisella ja yksityisellä sektorilla tekoälyn käyttö rekrytointiprosesseissa on vielä varhaisessa vaiheessa verrattaessa kansainvälisissä tutkimuksissa saatuihin tuloksiin (esim. McKinsey & Company, 2024). Tämän tutkielman tulokset ovat linjassa Työterveyslaitoksen (2026) tekemän tutkimuksen kanssa, jonka mukaan tekoälyn käyttö on yleistynyt nopeasti, mutta se on vielä osittain kokeiluvaiheessa. Tekoälyn hyödyntäminen painottui pääosin rutiinitehtävien automatisointiin, joka myös aiempien tutkimusten mukaan on keskeinen syy tekoälyn käyttöönotolle rekrytoinneissa (Naoum ja muut, 2026; Stone ja muut, 2024). Aineistossa esiin nousseet yleisimmät tekoälyn käyttökohteet kuten ideointi, työpaikkailmoitusten laadinta, tekoälyavusteinen hakijaviestintä ja esikarsinta ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa (Abdelhay ja

muut, 2025; Hmoud & Laszlo, 2019; Kaplan & Haenlein, 2019; Stone ja muut, 2024). Ainoastaan yksi haastateltava käytti tekoälypohjaista suorahtutyökälyä passiivisten työnhakijoiden hankintaan, joka myös Johnsonin ja muiden (2021) tutkimuksen mukaan on yksi tekoälyn soveltamisen muodoista rekrytoinnissa. Sen sijaan haastateltavat eivät maininneet hyödyntävänsä tekoälyä persoonallisuus- tai soveltuvuustestien toteuttamisessa tai haastattelujen järjestämisessä. Tämä havainto poikkeaa Koivusen ja Lehtovaaran (2022) tutkimuksesta, jossa tekoälyn on todettu soveltuvan näihin prosessin vaiheisiin. Haastateltavat eivät käyttäneet chattibotteja osana rekrytointia, vaikka esimerkiksi Abdelhay ja muiden (2025) sekä Hmoudin ja Laszlon (2019) tutkimuksissa chattibotit on tunnistettu tehokkaiksi rekrytointiprosessin työkaluiksi. Havainnot viittaavat siihen, että tekoälyn hyödyntäminen on vielä rajallista eikä sen käyttö ole laajentunut vuorovaikutuksellisiin tai päätöksentekoa sisältäviin vaiheisiin.

Tekoälyn käyttö julkisella ja yksityisellä sektorilla painottuu matalan riskin tehtäviin, joissa tekoäly toimii lähinnä rekrytoijan operatiivisena työtoverina eikä strategisena päätöksentekijänä. Tämä johtui haastateltavien varauksellisesta suhtautumisesta tekoälyyn. Vaikka haastateltavien organisaatioissa suhtauduttiin pääosin positiivisesti tekoälyn käyttöön, asenteissa korostui kuitenkin varovaisuutta ja riskienhallintaa. Lisäksi havaittiin, että yksilöiden asenteet ja henkilökohtainen kiinnostus uutta teknologiaa kohtaan vaikuttivat siihen, kuinka laajasti tekoälyä sovelletaan rekrytointiprosessissa. Näiden lisäksi tekoälyn hyödyntämisen laajuus näyttää olevan osittain riippuvainen organisaation toimialasta, sillä tekoälyn käyttö oli monipuolisinta organisaatiossa, jossa tekoäly kuului osaksi organisaation palveluvalikoimaa.

7.2 Julkinen ja yksityinen sektori: sääntelyn rajoitteet ja tekoälyn hyödyntämisen erot

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin, miten tekoälyn hyödyntäminen rekrytoinneissa eroaa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Tekoälyn käytössä julkisella ja yksityisellä sektorilla havaittiin sekä eroja että yhtäläisyyksiä. Rekrytointiprosessin

suunnittelussa, työpaikkailmoitusten laadinnassa ja hakijaviestinnässä tekoälyn käyttö oli melko yhtenäistä. Tämä viittaa siihen, että näissä prosessin vaiheissa tekoäly koetaan tehokkaana ja samalla matalan riskin työkaluna organisaatiokontekstista riippumatta. Sektoreiden välillä havaittiin eroja esikarsinnassa ja hakijoiden vertailussa. Näissä tehtävissä yksityisen sektorin organisaatiot hyödynsivät tekoälyä laajemmin. Sen sijaan julkisella sektorilla sen käyttö oli vähäistä tai sitä ei käytetty lainkaan. Tämä viittaa siihen, että julkisella sektorilla korostuvat varovaisuus ja tarve perustella päätökset, kun taas yksityisellä sektorilla tehokkuus ja prosessin optimointi ovat keskiössä. Silti myös yksityisellä sektorilla tekoälypohjaisen esikarsinnan laajempaa käyttöä rajoitti varauksellinen suhtautuminen sen tuottamiin ratkaisuihin. Julkisella sektorilla tekoälypohjaisen esikarsinnan käyttöä rajoitti lisäksi se, että käytössä olevat järjestelmät oli kehitetty ensisijaisesti yksityisen sektorin tarpeisiin.

Julkisella sektorilla tekoälyn käytössä korostui sääntelyn ja läpinäkyvyyden vaatimukset. Tämän vuoksi tekoälyä hyödynnettiin pääasiassa matalan riskin tehtävissä, eikä esimerkiksi esikarsintatyökaluja vielä tutkimuksen toteutushetkellä oltu otettu laajemmin käyttöön. Yksityisellä sektorilla tekoälyä oli sen sijaan alettu hyödyntää laajemmin, mikä viittaa siihen, että työskentelyssä korostuu tehokkuus ja että vastuullisuusvelvoitteet eivät ole yhtä korkeat kuin julkisella sektorilla. Havainto on linjassa OECD:n (2019) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan vähemmän säädellyillä yksityisen sektorin aloilla tekoälyn käyttöön liittyvät vastuullisuusvelvoitteet eivät ole yhtä laajat julkiseen sektoriin verrattuna. Kuitenkin myös yksityisellä sektorilla korostettiin tietosuojaa sekä riskientunnistamista. Molemmilla sektoreilla tekoälyn hyödyntäminen nähtiin pääosin positiivisena, vaikkakin sen käyttöön suhtauduttiin varauksella luottamuspulan vuoksi.

Julkisella ja yksityisellä sektorilla tekoälyn hyötynä nähdään erityisesti ajansäästö ja tehokkuus. Tunnistettujen hyötyjen laajuudessa havaittiin eroja. Yksityisellä sektorilla tekoälyn monipuolisempi hyödyntäminen mahdollisti myös hyötyjen laajemman tunnistamisen. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla haasteena nähdään tekoälyn

luotettavuuteen, puolueellisuuteen ja läpinäkyvyyteen liittyvät kysymykset. Tämä viittaa siihen, että haasteet ovat yhteisiä molemmille sektoreille ja ne liittyvät itse teknologiaan. Nämä haasteet ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan tekoälyn luotettavuus, olemassa olevien ennakkoluulojen vahvistaminen ja ihmisoikeuksien mahdollinen loukkaaminen on todettu tekoälyn käytön merkittävimiksi haasteiksi rekrytointiprosessissa (Nawaz ja muut, 2024; OECD, 2019). Näiden lisäksi julkisella sektorilla korostuvat kontekstisidonnaiset rajoitteet, kuten sääntely ja järjestelmien heikko yhteensopivuus, jotka hidastavat käyttöönottoa ja rajoittavat käyttöä verrattuna yksityiseen sektoriin.

Keskeisenä havaintona on, että tekoälyn hyödyntämisen erot eivät rajoitu pelkästään julkisen ja yksityisen sektorin välisiin eroihin, vaan sen käyttö näyttäytyy vahvasti organisaatio- ja yksilötasoisena ilmiönä. Tekoälyn käyttöönottoon ja sen laajuuteen vaikuttavat organisaation toimiala sekä yksittäisten työntekijöiden ja tiimien kiinnostus ja aktiivisuus. Tämä korostaa ilmiön yksilö- ja organisaatiolähtöistä luonnetta. Selkeästi eniten tekoälyä hyödynnettiin yksityisen sektorin organisaatiossa, jossa tekoäly oli myös osa yrityksen palveluvalikoimaa. Vähiten tekoälyä hyödynnettiin julkisen sektorin organisaatiossa, jossa aihetta ei vielä juurikaan oltu otettu puheeksi, mikä liittyi resurssien puutteeseen mutta myös sen mahdollisuuksien rajalliseen tunnistamiseen ja organisaation yleisesti matalaan digitaaliseen valmiuteen. Havainto on linjassa Heikkilän (2014) tutkimuksen kanssa, jossa uusien teknologioiden käyttöönottoa ja haluttuja hyötyjä rajoittavat henkilöstön puutteellinen koulutus, jämähtänyt organisaatiokulttuuri ja merkittävästi monimutkaistuva toimintaympäristö.

7.3 Tekoälyn keskeiset hyödyt ja haasteet: tehostaa rutiinitehtäviä, mutta haasteita luottamuksessa

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin tekoälyn keskeisiä hyötyjä ja haasteita HR-asiantuntijoiden näkökulmasta. Tekoälyn käyttöön suhtauduttiin pitkälti positiivisesti sen tuomien hyötyjen vuoksi erityisesti rutiinitehtävien automatisoinnissa.

Haastateltavien kokemukset olivat linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan tekoälyn käytön yleisimpiä hyötyjä rekrytinnissa ovat ajansäästö ja tehokkuus (esim. Johnson ja muut, 2024; Nawaz ja muut, 2024). Hyötyjä nähtiin kirjoitustyössä, suurten materiaalien yhteenvedoissa, hakijoiden vertailussa, haastattelumateriaalien litteroinnissa ja yhteenvedoissa, suorahaussa sekä päätösten perustelussa. Rutiinitehtävien automatisoinnin myötä HR-asiantuntijoille jää aikaa muille, strategisimmille tehtäville, joka on myös tunnistettu Dadaboyevin ja muiden (2025) tutkimuksessa. Vaikka useampi haastateltava kertoi käyttävänsä tekoälyä esikarsinnassa, ainoastaan yksi haastateltava sanoi hyötyvänsä siitä. Aiemmissä tutkimuksissa tekoälypohjainen esikarsinta on nähty yhtenä keskeisistä hyödyistä (Kaplan & Haenlein, 2019; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Stone ja muut, 2024).

Ainoastaan yksi haastateltavista mainitsi tekoälyn hyödyksi sen mahdollisuuden vähentää inhimillisiä vinoumia ja tuottaa objektiivisempia arviointituloksia. Haastateltavan mukaan tekoäly pystyi analysoimaan hakijatytyväisyyskyselyä ihmistä objektiivisemmin. Havainto on merkittävä, sillä aiemmassa tutkimuksessa yhtenä keskeisenä tekoälyn hyödyntämisen perusteena on nähty mahdollisuus vähentää inhimillisiä vinoumia ja tehdä objektiivisempia päätöksiä (Hmoud, 2021; Johnson ja muut, 2021; Köchling & Wehner, 2020; Lepri ja muut, 2017; Nawaz ja muut, 2024). Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että HR-asiantuntijat luottavat edelleen enemmän ihmisen harkintakykyyn ja arviointiin kuin tekoälyyn erityisesti rekrytointipäätöksissä.

Haasteena tekoälyn hyödyntämisessä nähtiin luotettavuuteen, puolueellisuuteen ja läpinäkyvyyteen liittyvät kysymykset. Haastateltavien mukaan tekoälyn antamiin vastauksiin ei voi aina luottaa, mikä on linjassa myös Nahin ja muiden (2023) löydösten kanssa. Puolueellisuus ja läpinäkyvyyden puute korostuivat erityisesti esikarsinnassa, mikä on myös syynä sille, että siinä ei olla nähty laajemmin hyötyjä, sillä riskit ovat merkittäviä suhteessa positiivisiin vaikutuksiin. Aineistosta esiin noussut huoli puolueellisuudesta on linjassa aiempien tutkimusten kanssa (Koivunen ja Lehtovaara,

2022; Lepri ja muut, 2017; Tambe ja muut, 2019). Haasteena oli muun muassa, että esikarsintaa tukevia tekoälypohjaisia arviointikriteeri- tai pisteytystoimintoja ei oltu voitu käyttää. Arviointikriteeriominaisuudessa tekoäly ei ollut tunnistanut hakemuksista synonyymejä, jolloin hyvät hakijat voivat jäädä rekrytoinnin ulkopuolelle. Sama haaste on tunnistettu myös Stonen ja muiden (2024) tutkimuksessa. Pisteytystoiminnossa paremmat hakijat olivat saaneet huonommat pisteet, eikä oltu pystytty jäljittämään, millä perusteella tekoälytyökalu teki pisteytyksen. Havainto viittaa mustan laatikon ongelmaan, jossa tekoälyn tekemiä päätöksiä ei pystytä selittämään (Tambe ja muut, 2019). Lisäksi haasteena havaittiin, että tekoälyn käyttöönotto vaatii muutoksia olemassa oleviin prosesseihin ja toimintatapoihin. Tämä haaste on linjassa OECD:n tutkimuksen kanssa, jonka mukaan tekoälyn käyttöönotto vaatii investointeja osaamiseen sekä muutoksia organisaatioiden prosesseihin.

7.4 Tekoälyn tulevaisuuden rooli rekrytoinnissa: rekrytointikumppani, mutta ihminen pysyy päätöksentekijänä

Viimeisessä tutkimuskysymyksessä vastataan, millaisena HR-asiantuntijat näkevät tekoälyn roolin tulevaisuuden rekrytoinneissa. Kaikki tutkimukseen osallistujat yhtä lukuun ottamatta uskoivat tulevaisuudessa tekoälyn käytön kasvavan. Haastateltavien toiveena oli, että tulevaisuudessa tekoälyn avulla rekrytointiprosessin rutiinitehtäviä voitaisiin automatisoida yhä enemmän. Erityisesti toiveena oli, että tekoälyä voitaisiin hyödyntää laajemmin esikarsinnassa sekä hakijapalautteissa. Lisäksi aineistosta nousi esiin, että tulevaisuudessa tekoälyn toivottiin toimivan rekrytointikumppanina, joka omatoimisesti muistuttaisi rekrytoijaa tehtävien hoitamisesta prosessin eri vaiheissa. Mahdollisesta tekoälyn nykyistä laajemmasta hyödyntämisestä huolimatta asiantuntijat eivät halunneet prosessin muuttuvan persoonattomaksi.

Henkilökohtaisen hakijapalautteen tarjoaminen perinteisillä menetelmillä on tunnistettu haasteeksi tämän tutkimuksen aineistossa sekä myös Stonen ja muiden (2024) tutkimuksessa, jonka mukaan HR-ammattilaisten käytettävissä olevilla aikaresursseilla

hakijoille on haastavaa antaa henkilökohtaista palautetta. Aiempien tutkimusten mukaan tekoälypohjaiset chattibotit voivat olla ratkaisu tähän haasteeseen (Abdelhay ja muut, 2025; Hmoud & Laszlo, 2019; Nawaz ja muut, 2024).

Tämän tutkimuksen aineisto sekä Hmoudin ja Lazlon (2019) tutkimus ovat osoittaneet, että ihmisen tekemä esikarsinta on yksi rekrytointiprosessin työläimmistä vaiheista. Kyseisen haasteen vuoksi haastateltavat toivoivat lisäävänsä tekoälyavusteista hakijoiden seulontaa tulevaisuudessa. Lisäksi haasteena ihmisen tekemässä esikarsinnassa ja hakijoiden arvioissa on, että ne ovat alttiita inhimillisille vinoumille (Abdelhay ja muut, 2025; Rigotti & Forxch-Villaronga, 2024). Myös lähes kaikki tutkimukseen osallistuvat uskoivat tekoälyn olevan mahdollisesti puolueettomampi ja objektiivisempi päätöksentekijä, sillä haastateltavat näkivät, että tekoäly ei kiinnitä huomiota tehtävän kannalta epäolennaisiin tekijöihin. Lisääntyvä tekoälypohjaisten esikarsintatyökalujen käyttö HR-asiantuntijoiden mukaan kuitenkin vaatisi, että sen tuottamaan arviointiin pystyttäisiin luottamaan täysin. Tulevaisuudessa tekoälyn toivottiin kehittyvän luotettavaksi, jotta sitä olisi mahdollista hyödyntää monipuolisemmin ja jotta sen avulla voitaisiin säästää merkittävästi aikaa. Haastateltavien mukaan luotettavuutta lisäisi tekoälyperustaisen päätöksenteon läpinäkyvyys, lainsäädäntö, koulutukset ja tekoälytyökalujen sertifiointi.

HR-asiantuntijat uskoivat hyödyntävänsä tekoälyä tulevaisuudessa laajemmin. Sen monipuolisempi hyödyntäminen tulee riippumaan ennen kaikkea siitä, pystytäänkö sitä käyttämään luotettavasti, läpinäkyvästi ja siten, että ihmisen rooli päätöksentekijänä säilyy. Rekrytoinnin ollessa hyvin arkaluontoista, kaikki haastateltavat ovat edelleen sitä mieltä, että ihmistä tarvitaan yhä rekrytointiprosessiin mukaan.

7.5 Pohdinta ja käytännön suositukset organisaatioille

Tekoälyn hyödyntäminen on aloitettu sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, mutta se on yhä varhaisessa vaiheessa. Käyttökokemuksiin on suhtauduttu pääosin positiivisesti, mutta havaitut haasteet ovat olleet merkittäviä suhteessa positiivisiin. Koettu tehokkuus

ja ajansäästö ovat olleet suurimpia hyötyjä, mutta rekrytoinnin päähaasteisiin eli esikarsinnan ajalliseen keston, inhimillisiin vinoumiin ja hakijoiden henkilökohtaiseen avustukseen ei vielä ole löydetty ratkaisua, vaikka aiempien tutkimusten mukaan tekoäly voi vastata näihin haasteisiin (esim. Hmoud & Laszlo, 201; Naoum ja muut, 2026; Stone ja muut, 2024). Tekoälypohjaisten ratkaisujen monipuolista hyödyntämistä on estänyt tekoälyn luotettavuuteen, puolueellisuuteen, läpinäkyvyyteen sekä käyttöönottoon liittyvät haasteet, mikä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa (Heikkilä, 2014; Nawaz ja muut, 2024; OECD, 2019; Stone ja muut, 2024; Tambe ja muut, 2019; Verma & Yadav, 2025). Luottamuspuola tekoälytyökaluja kohtaan voi selittyä tekoälyn suhteellisesta uutuudesta, kokemuksen ja läpinäkyvyyden puutteesta sekä tekoälyn mahdollisesta puolueellisuudesta, jolloin sen käyttö ihmisiä koskeviin päätöksiin on riskialtista. Lisäksi haasteena on, että vastuu tekoälyn tekemistä päätöksistä on aina sen käyttäjällä (Andreu-Perez ja muut, 2018). Organisaatiot voivat kohdata oikeudellisia ja maineeseen liittyviä riskejä, mikäli niiden käyttämät rekrytointijärjestelmät osoittautuvat syrjiviksi (Köchling & Wehner, 2020)

Kuten myös aiemmissa tutkimuksissa, myös tämän tutkimuksen aineistossa korostuu ristiriita tekoälyn mahdollisuuksien ja siihen kohdistuvan luottamuspuolan välillä. Tekoäly nähtiin keinona tehostaa rekrytointiprosesseja ja mahdollisesti poistaa rekrytoinnissa ilmeneviä inhimillisiä vinoumia, mutta samaan aikaan sen käyttöön suhtauduttiin varauksella. Tällä hetkellä tekoälyn käyttöön liittyvät luottamushaasteet viittaavat siihen, että tekoälyn tekemä arviointi nähdään ihmisen arviointia vähemmän luotettavana, vaikka inhimilliset vinoumat nähdään perinteisen rekrytoinnin yhtenä merkittävimmistä haasteista (Abdelhay ja muut, 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024). Havainto on mielenkiintoinen, sillä inhimillisten vinoumien lisäksi mahdollisuus inhimillisiin virheisiin on olemassa etenkin käsiteltäessä suuria hakijamääriä. Suurissa hakijamäärissä haasteena voi olla, että ihminen ei välttämättä edes pysty käsittelemään kaikkia hakemuksia. Ihmisen käsitellessä hakemuksia joku asia voi jäädä huomaamatta, jolloin organisaatio ei välttämättä palkkaa parasta mahdollista kandidaattia. Sama haaste on tunnistettu myös Stonen ja muiden (2024) tutkimuksessa. Tekoäly sen sijaan ei tee

inhimillisiä virheitä vaan pystyy koneen lailla seulomaan läpi kaikki hakemukset. Rigottin ja Fosch-Villarongan (2024) mukaan ihmiset kuitenkin suosivat inhimillistä arviointia tekoälypohjaisiin ratkaisuihin verrattuna, koska se on heille tutumpaa.

Haasteista huolimatta tekoälyn käyttöä halutaan lisätä tulevaisuudessa, etenkin esikarsintavaiheessa. Tästä syystä tulevaisuudessa olisi tarkoituksenmukaista keskittyä kehittämään tekoälytyökaluja niin, että niiden avulla rekrytointiprosessin kestoa voitaisiin nopeuttaa ja samalla taata hakijoiden tasavertainen kohtelu sekä EU:n tekoälyasetuksen noudattaminen. Jotta tekoälyä voitaisiin hyödyntää yhä enemmän, tulisi rekrytointijärjestelmien kehittäjiä varmistaa algoritmien koulutus niin, että se ei sisällä vinoumia ja että kaikki ryhmät olisivat tasapuolisesti edustettuina. Lisäksi tässä tutkimuksessa havaittiin, että selkeät ohjeistukset ja koulutukset sekä tekoälyn käytöstä vastaavat työryhmät voivat lisätä tekoälyn turvallista käyttökokemusta. Tämän vuoksi organisaatioiden olisi hyödyllistä kiinnittää niihin entistä enemmän huomiota samalla varmistaen, että ne eivät lisää epäluottamusta tai tarpeetonta varovaisuutta tekoälyn käyttöä kohtaan.

Toisaalta rekrytointiprosessia voitaisiin viedä uuteen suuntaan. Hakuprosessia voitaisiin kehittää niin, että tekoälyllä ei olisi mahdollisuutta puolueelliseen arviointiin. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että vapaamuotoisten hakemusten sijaan käytettäisiin täsmällisesti strukturoituja lomakkeita, joihin hakijat täyttävät tiedot ja tekoäly koulutettaisiin poimimaan niistä tietyt asiat. On tutkittu, että ennalta määritetyt kriteerit vahvistavat objektiivista päätöksentekoa (Bergbom ja muut, 2021). Itse hakutapaa voitaisiin muuttaa strukturoidumpaan suuntaan, joka sisältäisi kyllä tai ei vastauksia sekä kirjallisia vastauksia, jotka olisivat selkeästi määritetty tekoälytyökalulle, joka voisi vastauksen perusteella pisteyttää hakijan. Näin ollen myös hakijalle olisi selkeää, mitä asioita tehtävässä ja lomakkeen kohdassa odotetaan. Vaihtoehtoisesti voitaisiin käyttää yhteistä määrämuotoista ansioluettelopohjaa. Näiden avulla pystyttäisiin välttämään rekrytoijan ennakkoluuloa hakijoiden tekoälyllä laatimia hakemuksia kohtaan sekä hakemusten tai ansioluettelon ulkonäköä kohtaan.

Tutkimuksen perusteella rekrytointiprosessissa voisi olla tarpeen kiinnittää huomiota siihen, että prosessia muutetaan kokonaisuutena, eikä ainoastaan keskittyä siihen, kuka tai mikä käsittelee ansioluettelot ja hakemukset paremmin ja objektiivisemmin. Sen sijaan, että mietitään, miten tekoäly voidaan integroida olemassa oleviin prosesseihin, voitaisiinko itse prosesseja muuttaa tekoälylle paremmin soveltuviksi.

Tekoällyn käytön yhä yleistyessä perinteiseen rekrytointiprosessiin tarvitaan uusia näkökulmia ja muutoksia. Uusien prosessien luomisessa on tärkeää, että tekoäly otetaan mukaan arviointiin, ilman että se vie ihmiseltä ohjaajan roolia ja että EU:n tekoälyasetuksen vaatimukset täyttyvät. Myös Siilasmaa on todennut, että lähestymistapaa tekoälyä kohtaan tulisi muuttaa muokkaamalla organisaatioiden toimintatapaa sekä uudistamalla prosesseja perusteellisesti (Sajari, 2026, 16. maaliskuuta, päivitetty 17. huhtikuuta). Tämä uudistus Siilasmaan mukaan edellyttää johtajuutta ja rohkeutta.

7.6 Tutkimuksen luotettavuus, validiteetti ja rajoitukset

Laadullisessa tutkimuksessa analyysin systemaattisuuden ja tulkinnan luotettavuuden kriteerit ovat tärkeitä (Ruusuvoori ja muut, 2010, "Analyysin validiteetti ja reliabiliteetti"). Systemaattisessa analyysissä käydään läpi kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysia ohjaavat periaatteet. Luotettavuutta pyritään vahvistamaan kertomalla lukijalle, mistä aineistokokonaisuus koostuu ja kuvataan ne aineiston osat, joista päähavainnot rakentuvat. Nämä on kuvattu tämän tutkielman luvussa 5. Työn eri vaiheissa on palattu litteroituun tekstiaineistoon, jotta tutkijan omat mahdolliset tekstiin päätyneet vinoumat tai vääristymät ovat paljastuneet. Vielä valmiin analyysin jälkeen tutkija luki kertaalleen koko litteroidun tekstiaineiston varmistaakseen, että tutkimuksessa esitetyt asiat perustuvat täsmällisesti haastateltavien vastauksiin. Analyysissä huomioitiin aineistosta esiin nousseet poikkeavat havainnot, eikä tarkastelu

perustunut ainoastaan enemmistön näkemyksiin ja kokemuksiin. Tutkimuksen löydöksiä vertailtiin aiempiin tutkimuksiin.

Validiteetti osoittaa, mittaako tutkimusmenetelmä täsmälleen sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Golafshani, 2003). Tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida kerätyn aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen uskottavuuden avulla (Ruusuvoori ja muut, 2010, ”Analyysin validiteetti ja reliabiliteetti”). Tässä tutkimuksessa käytetyn menetelmän avulla saatiin monipuolisia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Haastattelurunko muodostettiin tutkimuskysymyksiä pohjalta, mikä tuki keskusteluiden tarkoituksenmukaisuutta suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Aineisto kattaa neljä sekä julkisen että yksityisen sektorin toimijaa, mikä mahdollisti sektorien välisen vertailun. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti eri puolilta Suomea, eri toimialoilta ja eri kokoisista organisaatioista. Niiden koot vaihtelivat n. 400 työntekijän organisaatioista yli 8000 työntekijän organisaatioihin. Lisäksi haastateltavien kokemusvuodet rekrytoinneissa vaihtelivat noin kolmesta vuodesta 20 vuoteen. Nämä vahvistavat tulosten uskottavuutta, sillä ilmiötä on tarkasteltu erilaisissa organisatorisissa konteksteissa. Tutkimus ei kattanut pienempiä organisaatioita, jonka vuoksi tuloksia tulee tulkita ensisijaisesti suurempien organisaatioiden kontekstissa.

Vaikka tutkimus mahdollisti julkisen ja yksityisen sektorin välisen vertailun, aineiston koko asettaa rajoitteita tulosten yleistettävyydelle. Tutkimuksen tulokset perustuvat rajattuun otokseen, minkä vuoksi niitä ei voi suoraan yleistää, mutta ne tarjoavat suuntaa antavia havaintoja tekoälyn käytöstä rekrytoinnissa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää teoriaa täydentävänä, mutta ei suoraan yleistettävänä. Lisäksi on otettava huomioon, että tekoälyn kehitys on nopeaa (Stone ja muut, 2024), jonka vuoksi tulokset ovat sidoksissa tutkimuksen toteutusajankohtaan ja näkemykset aiheesta voivat muuttua lyhyessä ajassa.

7.7 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkielma avaa useita mahdollisia jatkotutkimussuuntia tekoälyn käytöstä rekrytoinnissa. Koska tässä tutkielmassa tarkasteltiin HR-asiantuntijoiden näkemyksiä tekoälyn hyödyntämisestä, olisi tärkeää tutkia työnhakijoiden ajatuksia ja kokemuksia tekoälyavusteisesta rekrytoinnista. Mahdollinen jatkotutkimus voisi kohdistua myös siihen, miten hakijoiden tekoälyllä tehdyt hakemukset vaikuttavat rekrytointipäätöksiin. Aiheen tutkiminen olisi perusteltua, sillä HR-asiantuntijat nostivat sen esille haastatteluissa ilman, että sitä oli tarkoitettu käsiteltäväksi teemaksi.

Tällä hetkellä tekoälyn käyttö rekrytointiprosessissa painottuu avustaviin tehtäviin ja matalan riskin vaiheisiin. Tämän vuoksi olisi tarkoituksenmukaista tutkia, miten tekoälyavusteista rekrytointia voitaisiin muokata työnantajaa sekä työnhakijaa palvelevaksi oikeudenmukaiseksi prosessiksi. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin tarkastella, millä tavalla rekrytointiprosessia voidaan muuttaa käyttämällä esimerkiksi hakukyselylomaketta vapaan hakemuksen sijaan. Lisäksi olisi hyödyllistä selvittää, millaisista kyselylomakkeista algoritmit pystyisivät tunnistamaan vain tehtävän kannalta oleelliset asiat. Tämä tutkimus myös osoitti, että täsmälliset ohjeistukset ja koulutukset tekoälyn käytöstä voivat lisätä tekoälyn hyödyntämistä ja sen turvallista käyttöä. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tutkia, millaiset ohjeistukset ja toimintamallit organisaatioiden tulisi luoda tekoälyn käytölle varmistuen vastuullisuuden, luotettavan hyödyntämisen sekä lainsäädännön toteutumisen.

Lähteet

- Abdelhay, S., AlTalay, M. S. R., Selim, N., Altamimi, A. A., Hassan, D., Elbannany, M. & Marie, A. (2025). The impact of generative AI (ChatGPT) on recruitment efficiency and candidate quality: The mediating role of process automation level and the moderating role of organizational size. *Frontiers in Human Dynamics*, 6. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2024.1487671>
- Andreu-Perez, J., Deligianni, F., Ravi, D. & Yang, G-Z. (2018). *Artificial Intelligence and Robotics*. UK-RAS Network. https://www.researchgate.net/publication/318858866_Artificial_Intelligence_and_Robotics
- Banh, L. & Strobel, G. (2023). Generative artificial intelligence. *Electronic Markets*, 33, Article 63. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-023-00680-1>
- Bans-Akutey, A., Abdullahi, A. M. & Afriyie, E. O. (2021). Effect of recruitment and selection practices on organizational strategic goals. *Annals of Management and Organization Research*, 3(1), 35–51. <https://goodwoodpub.com/index.php/amor/article/view/1171>
- Barber, A. E. & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 845–856. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.845>
- Bartlett, K. T. (2009). Making good on good intentions: The critical role of motivation in reducing implicit workplace discrimination. *Virginia Law Review*, 95(8), 1893–1972. https://scholarship.law.duke.edu/faculty_scholarship/2111/
- Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. (2021). *Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinneissa?* Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-01/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482208000326>
- Dadaboyev, S. M. U., Abdullayeva J., Abbasova, N., Suleymenova, A., & Mamadjanova, K. (2025). Role of artificial intelligence in employee recruitment: Systematic review

- and future research directions. *Discover Global Society*, 3, Article 99. https://link.springer.com/article/10.1007/s44282-025-00246-w?utm_source=chatgpt.com
- Dale, R. (2016). The return of the chatbots. *Natural Language Engineering*, 22(5), 811-817. <https://www.researchgate.net/publication/308085341> The return of the chatbots
- European Commission. (2021). *Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonized rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union legislative acts (COM(2021) 206 final)*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0206>
- European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
- Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C. & Zschech, P. (2024). Generative AI. *Business & Information Systems Engineering*, 66(1), 111-126. <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00834-7>
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. SAGE Publications.
- Fung, L. K. H., Karayiannis, A. & Narayanan, K. (2023). Recruitment and selection: Diversity, sustainability and artificial intelligence. Teoksessa J. Crawshaw (toim.), *Human Resource Management* (s. 196-215). SAGE Publications.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–606. <https://doi.org/10.46743/21603715/2003.1870>
- Hallintolaki 434/2003. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>
- Hautala, J. & Ahlqvist, T. (2022). Integrating futures imaginaries, expectations and anticipatory practices: Practitioners of artificial intelligence between now and the

- future. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(9), 2100–2112.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537325.2022.2130041>
- Heikkilä, P.-J. (2014). Teknologian ja henkilöstöjohtamisen liitto. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteteet*, (s. 172–187).
<https://osuva.uwasa.fi/items/Ofb371c9-bc13-4d9d-b962-1414775312c2>
- Hennik, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods* (2nd ed.). SAGE Publications.
- High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. (2019). *A definition of AI: Main capabilities and scientific disciplines*. European Commission. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/definition-artificial-intelligence-main-capabilities-and-scientific-disciplines>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hmoud, B. & Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection? *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21–30.
https://www.researchgate.net/publication/337931190_WILL_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_TAKE_OVER_HUMANRESOURCES_RECRUITMENT_AND_SELECTION
- Hmoud, B. (2021). The adoption of artificial intelligence in human resource management and the role of human resources. *Forum Scientiae Oeconomia*, 9(1). 105-118.
https://doi.org/10.23762/fso_Vol9_no1
- Immonen, J., Alasoini, T., Siltala, V., Lukander, K., Toivanen, M., Valtonen, T. & Varje, P. (2026). *Tekoälyn hyödyntäminen yrityksissä 2025: Tuloksia Digivihreä siirtymä ja työ -yrityskyselystä*. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/items/9818b4ac-8c2b-4031-be73-c0d8e92221d5>
- Johnson, R. D., Stone, D.L. & Lukaszewski, K. M. (2020). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures*, 7(1), 40–52.
https://www.researchgate.net/publication/342942673_The_benefits_of_eHRM_and_AI_for_talent_acquisition

- Jolkkonen, K. & Järnlström, M. (2014). Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteteet*, (s. 21–41). <https://osuva.uwasa.fi/items/Ofb371c9-bc13-4d9d-b962-1414775312c2>
- Kahneman, D. (2012). *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti*. (K. Pietiläinen, suom.) Terra Cognita.
- Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Alma Talent Helsinki.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? *Business horizons*, 62(1), 15–25. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681318301393>
- Keppeler, F. (2024). No thanks, dear AI! Understanding the effects of disclosure and deployment of artificial intelligence in public sector recruitment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34, 39–52. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad009>
- Koivunen, S. & Lehtovaara, H. (2022). Algoritmit työnhaussa ja rekrytoinnissa. *Työelämän tutkimus*, 20(2), 273–285. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/119770>
- Koivunen, S., Olsson, T., Olshannikova, E. & Lindberg, A. (2019). Understanding Decision-Making in Recruitment: Opportunities and Challenges for Information Technology. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3(GROUP), Article 242. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3361123>
- Koskinen, S. & Kulla, H. (2016). *Virkamiesoikeuden perusteet* (7., uudistettu painos). Talentum Pro.
- Köchling, A. & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, 13(3), 795–848. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Lee, I. (2017). Big data: Dimensions, evolution, impacts, and challenges. *Business Horizons*, 60(3), 293–303. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681317300046>

- Lepri, B., Oliver, N., Letouzé, E., Pentland, A. & Vinck, P. (2018). Fair, Transparent, and Accountable Algorithmic Decision-making Processes: The premise, the proposed solutions, and the open challenges. *Philosophy & Technology*, 31(4), 611–672. <https://link.springer.com/article/10.1007/S13347-017-0279-X>
- McKinsey & Company. (2024). *The state of AI*. Noudettu 3.2.2026 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/>
- Merilehto, A. (2018). *Tekoäly: matkaopas johtajalle*. Alma Talent.
- Mokhtech, M., Jagsi, R., Mailhot Vega, R., Brown, D. W., Golden, D. W., Juang, T., Mattes, M. D., Pinnix, C. C. & Evans, S. B. (2022). Mitigating bias in recruitment: Attracting a diverse, dynamic workforce to sustain the future of radiation oncology. *Advances in Radiation Oncology*, 7(6), 100977. <https://doi.org/10.1016/j.adro.2022.100977>
- Muduli, A. & Trivedi, J. J. (2020). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1615-1631. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0312>
- Naeem, S., Ali, A., Anam, S. & Ahmed, M. M. (2023). An unsupervised machine learning algorithms: *Comprehensive Review*. *International Journal of Computing and Digital Systems*, 13(1), 911–921. https://www.researchgate.net/publication/368983958_An_Unsupervised_Machine_Learning_Algorithms_Comprehensive_Review
- Nah, F. F.-H., Zheng, R., Cai, J., Siau, K. & Chen, L. (2023). Generative AI and ChatGPT: Applications, challenges, and AI-human collaboration. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 25(3), 277-204. <https://doi.org/10.1080/15228053.2023.2233814>
- Naoum, R. F., Szakadáti, T. & Balogh, G. (2026). Artificial Intelligence (AI) in human resource management (HRM): A systematic review of its dual impact on diversity, equity, and inclusion (DEI). *Manag Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00580-y>

- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K. & Gaenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2023.100208>
- OECD. (2019). *Artificial intelligence in society*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/artificial-intelligence-in-society_eedfee77-en.html
- Prestini, D. K. (2026). *Transparent AI in municipal recruitment: Operationalising the AI recruitment governance framework (ARGF) for youth-oriented public HR governance in Wroclaw*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19414177>
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. Teoksessa *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT* '20)* (s. 469–481). <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>
- Raskulla, S. (2019). Suomen tekoälyohjelman 2017–2019 eettiset ulottuvuudet. *Politiikka*, 61(3), 247–259. <https://journal.fi/politiikka/article/view/83331>
- Rigotti, C. & Fosch-Villaronga, E. (2024). Fairness, AI & recruitment. *Computer Law & Security Review*, 53, 105966. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105966>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Sajari, P. (2026, 16. maaliskuuta, päivitetty 17. huhtikuuta). Suursijoittajan varoitus. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/paivanlehti/17042026/art-2000011927763.html>
- Sandeep, M. M., Lavanya, V. & Balakrishnan, J. (2025). Leveraging AI in recruitment: enhancing intellectual capital through resource-based view and dynamic capability framework. *Journal of Intellectual Capital*, 26(2), 404-425. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2024-0155>
- Shivarudrappa, D., Ramachandra, K. & Gopalakrishna, K. S. (2009). *Human resource management*. Himalaya Publishing House.

- Society for Human Resource Management. (2025). *AI in HR*. Noudettu 10.2.2026 osoitteesta <https://www.shrm.org/topics-tools/research/2025-talent-trends/ai-in-hr>
- Stone D. L., & Deadrick D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting future of human resource management. *Human Resource Management*, 25(2), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson R. D. (2024). Will artificial intelligence radically change human resource management process? *Organizational Dynamics*, 53(1), 101034. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101034>
- Stratton, S. J. (2024). Purposeful sampling: Advantages and pitfalls. *Prehospital and Disaster Medicine*, 39(2), 121–122. <https://doi.org/10.1017/S1049023X24000281>
- Suomen perustuslaki 731/1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Säntti, R. (2014). Sosiaalinen media ja henkilöstöjohtaminen. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteteet* (s. 188–202). Vaasan yliopisto <https://osuva.uwasa.fi/items/Ofb371c9-bc13-4d9d-b962-1414775312c2>
- 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>
- Työterveyslaitos. (2021). *Onnistu rekrytoinnissa – 10 suositusta edistämään yhdenvertaisuutta työhauussa*. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/onnistu-rekrytoinnissa-10-suositusta-edistamaan-yhdenvertaisuutta-tyonhauussa>
- Työterveyslaitos. (2026). *Tekoäly on jo puolessa yrityksissä, mutta harvalla on strategia sen hyödyntämiseen*. <http://ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tekoaly-on-jo-puolessa-yrityksista-mutta-harvalla-on-strategia-sen-hyodyntamiseen>
- Valtion virkamieslaki 750/1994. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>

- Verma, K., & Yadav, S. (2025). Collaborating with generative AI: A review of models, applications, and challenges. *AI & Society*. <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02805-w>
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. painos). Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos). PS-kustannus.
- Whysall, Z. (2017). Cognitive biases in recruitment, selection, and promotion: The risk of subconscious discrimination. Teoksessa V. Caven & S. Nachmias (toim.), *Hidden Inequalities in the Workplace*, (s. 215-243.) https://doi.org/10.1007/978-3-319-59686-0_9
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C. & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector: Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

Liitteet

Liite 1. Haastatteluruko

Taustatiedot: sektori, rooli, organisaation koko, kokemusvuodet rekrytointien parissa, miten usein organisaatiossa rekrytoidaan ja minkä tyyppisiä rekrytointeja tehdään

Teema 1: tekoälyn käytön nykytila rekrytoinneissa

1. Miten tekoälyä hyödynnetään rekrytointiprosessissa?
2. Missä vaiheissa tekoälyä hyödynnetään?
3. Miten tekoälyn käyttöönotto sujui?
4. Miten organisaatiossa suhtaudutaan tekoölyyn?

Teema 2: kokemukset sekä konkreettiset hyödyt ja haasteet

5. Millaisia hyötyjä tekoälyn käytössä on havaittu?
6. Onko tekoälyn käytössä huomattu haasteita tai riskejä?

Teema 3: vinoumat ja ennakkoluulot rekrytoinnissa

7. Oletko huomannut, että omat ennakoajatukset vaikuttavat rekrytointeihin?
8. Millaisia rekrytointiin liittyviä inhimillisiä vinoumia näkee rekrytoijalla olevan?
9. Mitä organisaatiossa tehdään estääkseen vinoumia?
10. Uskotko, että tekoäly voisi vähentää rekrytointiin liittyviä inhimillisiä vinoumia?
Miksi, miksi ei?
11. Miten tärkeänä näet läpinäkyvyyden tekoälypohjaisessa rekrytoinnissa?

Teema 4: tulevaisuus

12. Miten näet tekoälyn roolin rekrytoinnissa omassa organisaatiossa tulevien vuosien aikana?
13. Mitä tulisi tapahtua, jotta tekoälyn käyttö olisi laajempaa ja turvallisempaa?
14. Mikä olisi ihanteellinen tasapaino rekrytoijan ja tekoälyn välillä?