



## **Rekrytointiprosessin kehittäminen tekoälyä hyödyntäen**

Viivi Hell

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

AMK-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Viivi Hell
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Rekrytointiprosessin kehittäminen tekoälyä hyödyntäen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 30 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko Yritys X:n rekrytointiprosessi toimiva ja kar- toittaa mahdolliset ongelmakohdat. Tavoitteena on laatia kehitysehdotuksia tutkimuksen poh- jalta hyödyntäen muun muassa tekoälyä rekrytointiprosessin työkaluna.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään rekrytointia ja syvennyttään rekrytointipro- sessin eri vaiheisiin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa olennaisena osana on myös perehtyminen tekoälyn käsitteisiin sekä tekoälyn etiikkaan ja tietoturvallisuuteen. Teoreettisessa osuudessa käsitellään myös rekrytointiin liittyviä olennaisimpia lakeja. Lähteinä on käytetty alan kirjalli- suutta.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen me- netelmänä olivat teemahaastattelut, jolla aineistoa kerättiin. Haastattelut pidettiin etäkokouksena aikavälillä 9.10.2024-10.10.2024. Haastatteluissa haastateltiin Yritys X:n esihenkilörooleissa toi- mivia ja rekrytointitehtäviä suorittavia työntekijöitä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat rekrytointiprosessin olevan laajalti puutteellinen. Merkittävimpiä ongelmakohtia rekrytointiprosessissa olivat oikean kohderyhmän tavoittaminen, työntekijöiden soveltuvuuden arvioiminen sekä prosessin hitaus ja ajan vieminen.</p>
<b>Asiasanat</b> Työntekijän rekrytointi, rekrytointiprosessi, tekoäly

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tavoite ja rajaukset .....	1
1.2	Tutkimusmenetelmä ja -kysymykset.....	1
1.3	Kohdeorganisaation esittely .....	2
2	Rekrytointiprosessin ja tekoälyn käsitteitä .....	4
2.1	Rekrytointiprosessi.....	4
2.2	Rekrytointiprosessin vaiheet.....	5
2.2.1	Suunnittelu ja tarpeen kartoitus.....	5
2.2.2	Työpaikkailmoitus .....	5
2.2.3	Hakemusten vastaanotto ja läpikäyminen .....	6
2.2.4	Työntekijän valintaprosessi.....	7
2.2.5	Sopimuksen tekeminen ja työn aloittaminen .....	9
2.3	Rekrytointiprosessi osana yrityksen strategiaa .....	10
2.4	Rekrytointiin liittyvät lainsäädännöt.....	10
2.4.1	Takaisinottovelvollisuus ja lisätyön tarjoamisvelvollisuus. ....	11
2.4.2	Ilmoittaminen vapautuvista työpaikoista yrityksessä.....	11
2.4.3	Tietosuoja-asiat .....	11
2.4.4	Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo.....	12
2.4.5	Työehtosopimuslaki .....	12
2.4.6	EU:n palkka-avoimuusdirektiivi .....	13
2.4.7	Tekoälysäädös.....	13
2.5	Tekoälyn määritelmä.....	13
2.6	Tekoälyn hyödyntäminen rekrytoinnissa.....	14
2.7	Tekoälyn etiikka ja tietoturvallisuus .....	15
3	Tutkimuksen toteuttaminen .....	17
3.1	Tutkimuksen menetelmä .....	17
3.2	Haastateltavien valinta ja esittely.....	18
3.3	Aineisto ja käytetyt analyysit.....	19
4	Tutkimuksen tulokset.....	20
4.1	Rekrytointiprosessissa ilmenneet haasteet.....	20
4.1.1	Yhtenäisen prosessin puute .....	20
4.1.2	Oikean kohderyhmän tavoittaminen .....	22
4.1.3	Työnhakijoiden arvioinnin puutteellisuus .....	23
4.1.4	Byrokratia ja prosessin hitaus .....	25
5	Pohdinta.....	27

5.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	27
5.1.1	Rekryointitehtävien keskittäminen.....	27
5.1.2	Työnhakijoiden soveltuvuuden arvioiminen.....	27
5.1.3	Rekryoinnissa käytettävien järjestelmien muutokset .....	27
5.1.4	Tekoälyn potentiaali Yritys X:n rekryointiprosessin tehostamisessa .....	28
5.2	Tutkimuksen yhteenveto .....	28
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	30
5.4	Oman oppimisen arviointi .....	30
Lähteet.....		31
Liitteet.....		36
Liite 1. Tutkimuskysymykset.....		36

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyössä syvennyttiin Yritys X:n rekrytointiprosesseihin ja siihen liittyviin tukiprosesseihin. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Yritys X:n rekrytointiprosessin haasteita ja nostaa esille prosessin epäkohdat sekä tarjota niille ratkaisuvaihtoehtoja prosessin kehittämiseksi. Opinnäytetyössä syvennyttiin rekrytointiprosessin eri vaiheisiin ja käsitteisiin luoden kokonaisvaltaisen tietopakkauksen rekrytointin eri muodoista ja vaiheista nykypäivänä. Työn avulla Yritys X saa käsityksen oman rekrytointiprosessinsa toimivuudesta ja sen ongelmakohtista tutkimuksen tulosten pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena on myös tarjota lukijalle laaja ja selkeä mielikuva rekrytointiprosessin eri vaiheista ja siitä, miten lähteä kehittämään omaa rekrytointiprosessiaan ja saada tietoa tekoälyn tuomista mahdollisuuksista rekrytointissa. Prosessin kartoitus ja kehittäminen tuo tehokkuutta yrityksen toimintaan ja ennaltaehkäisee mahdollisia ongelmatilanteita, mitä rekrytointissa voi ilmetä.

Opinnäytetyö käsittelee rekrytointiprosessia tarpeen hankinnasta työsopimuksen allekirjoittamiseen. Perekäytös on rajattu opinnäytetyön teoriasta sekä tutkimuksesta pois. Tutkimuksesta on rajattu pois myös johtotehtäviin tarkoitetun rekrytointiprosessin tarkastelu ja tutkiminen, sillä sen olennaisuus tutkimuksessa on pieni matalan käyttöasteen vuoksi. Tutkimuksessa keskityttiin pääosin Yritys X:n ei johtotehtävissä tai esihenkilötehtävissä olevien työntekijöiden rekrytoimiseen. Opinnäytetyötä voidaan kuitenkin hyödyntää myös ylempiin tehtäviin tarkoitetussa rekrytointissa, sillä rekrytointin peruseriaatteet pysyvät samana.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja -kysymykset

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena Yritys X:n rekrytointiprosessin haasteista ja kehityskohteista. Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, joissa haastateltiin Yritys X:n esihenkilöasemassa olevia työntekijöitä, jotka tekevät suurimman osan Yritys X:n rekrytointista. Teemahaastatteluisa aiheena olivat nykyisen rekrytointiprosessin kohdat, kehityskohteet sekä ajatukset tekoälyn hyödyntämisestä rekrytointiprosessissa.

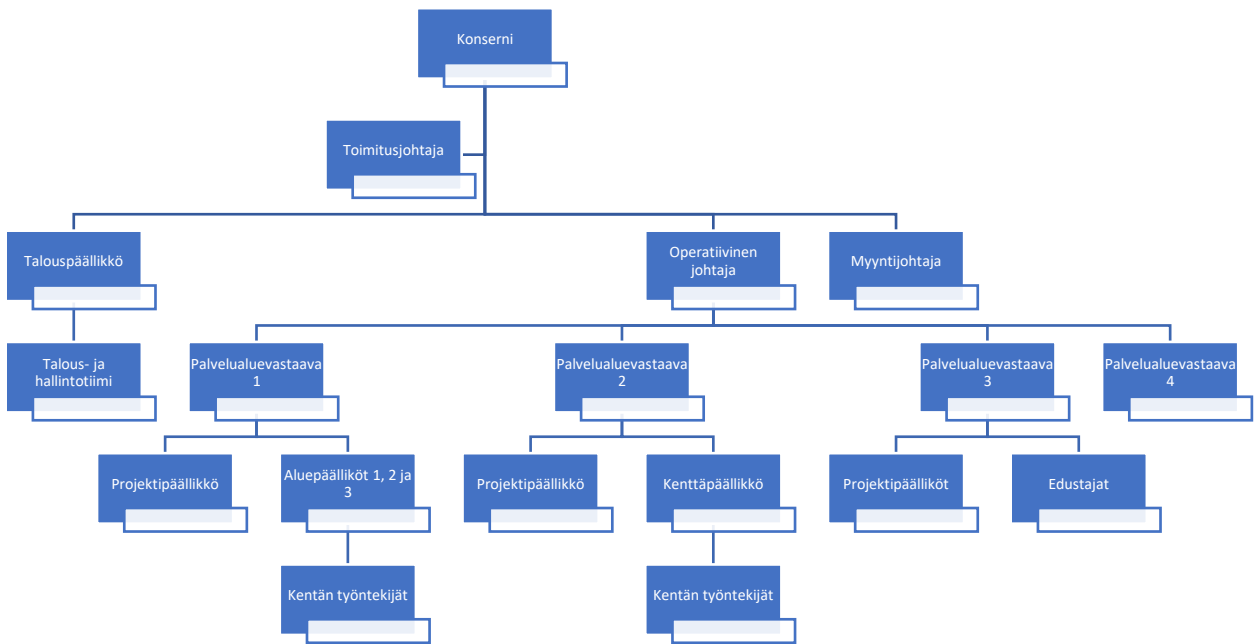
Yritys X:n rekrytointiprosessin epätehokkuus ja epäselvyys luo virheitä ja resurssihukkaa. Tutkimuksen tavoitteena on paikantaa rekrytointiprosessin ongelmakohtat ja pohtia ehdotuksia niiden korjaamiseksi muun muassa tekoälyn avulla. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

Tietoperustana opinnäytetyössä käytetään rekrytointiprosessia, henkilöstöhallintoa sekä tekoälyä käsittelevää kirjallisuutta. Internetistä saatavilla olevia lähteitä on käytetty laajalti, sillä opinnäytetyö käsittelee tuoreita aiheita, kuten tekoälyä rekrytointissa. Henkilöstöjohtamisesta ja rekrytointista

löytyy runsaasti kirjallisuutta ja tutkimuksia viimeisiltä vuosikymmeniltä. Rekrytoinnissa on nähtävissä murros jo vuosikymmenien ajan, kun monet globaalisti merkittävät aiheet ja megatrendit muokkaavat alaa jatkuvasti. Tietoturva, digitalisoituminen ja tekoäly ovat esimerkkejä aiheista, jotka koskettavat rekrytointia vahvasti nykypäivänä (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.) Kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia tekoälyn mahdollisuuksista rekrytoinnissa ja henkilöstöjohtamisessa yleisesti on nousevissa määrin, mutta sitä ei ole vielä Suomessa tarpeeksi.

### **1.3 Kohdeorganisaation esittely**

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan Yritys X:n rekrytointiprosessia ja siinä ilmeneviä haasteita ja kehityskohteita sekä niiden juurisyytä. Yritys X on suomalainen markkinointialan yritys, joka erikoistuu asiakkaiden myynninedistämiseen myymäläympäristössä. Yritys X on perustettu vuonna 2002 sen liikevaihto oli vuoden 2023 tilinpäätöksessä noin 6 miljoonaa euroa. Vuoden 2023 alussa Yritys X:n sisällä tehtiin merkittäviä muutoksia muun muassa sisäisissä prosesseissa, toimintatavoissa sekä henkilöstössä ja sen yhteisvaikutus Korona-pandemian jälkeiseen yrityksen talouden elpymiseen tuotti yli 300 prosentin parannuksen tilikauden tuloksessa sekä noin 20 prosentin nousun liikevaihdossa verrattuna vuoteen 2022. Yritys X työllistää yhteensä yli 300 työntekijää ympäri Suomen, joista noin 20 työntekijää työskentelee Helsingissä Yritys X:n toimitiloissa tai etänä kotikonttoreilla muualla Suomessa hallinnollisissa, projektien johtotehtävissä sekä myymälöissä tapahtuvan työn ja toiminnan ohjaustehtävissä. Loput työntekijät ovat sijoittuneet ympäri Suomen ja työskentelevät myymälöissä myynninedistämisen työtehtävissä. Yritys X on osa konsernia, jonka ohjenuorat ja säännöt ohjaavat Yritys X:n toimintaa osittain. Rekrytointiprosessin näkökulmasta vaikutus toimintaan on suhteellisen pieni, mutta muun muassa vakituisten ja kokoaikaisten työntekijöiden rekrytointi tulee hyväksyttäväksi konsernilta, mikä puolestaan voi hidastaa prosessin kulkua. Organisaatiorakenne on kuvattuna alla olevassa kaaviossa (kuva1).



Kuva 1. Yritys X:n organisaatorakenteen kuvantaminen

## 2 Rekrytointiprosessin ja tekoälyn käsitteitä

### 2.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi tarkoittaa prosessia, jossa yritys etsii työntekijän täyttämään henkilöstössä olevan puutteen, jonka jälkeen yritys palkkaa työntekijän haettavaan työpaikkaan tai työtehtävään. Rekrytointiprosessi muodostuu monista eri vaiheista yrityksen henkilöstötarpeen kartoittamisesta uuden työntekijän perehdytykseen (Niskanen 2022). Rekrytointi on yksi yrityksen tärkeimmistä prosesseista, sillä sen avulla saadaan yritykseen sellaisia työntekijöitä, joilla on potentiaalia tuoda yritykseen jostain lisää ja siten maksimoida yrityksen mahdollisuudet kannattavuuteen (Bolt Works s.a.)

Rekrytointiprosessin luominen ja sen jatkuva kehittäminen antaa yritykselle paremmat mahdollisuudet palkata mahdollisimman sopivia kandidaatteja haettuihin positiioihin. Rekrytointiprosessi tulisi kehittää omalle yritykselleen optimaaliseksi ja selkeäksi toimintaohjeeksi, jota noudatetaan yhdenmukaisesti. Prosessien kartoittaminen ja kehittäminen voi potentiaalisesti lisätä myös työntekijöiden motivoituneisuutta ja työhyvinvointia, kun työskentelystä tulee vaivattomampaa ja selkeämpää (Moisio 2020).

Vaikka tarve työntekijälle olisi kiireellinen, hakijan luotettavuuden ja sopivuuden arvioimisesta ei tule karsia. Jos tärkeät arviointivaiheet jätetään välistä, voi tilanne nopeasti päätyä alkupisteeseen rekrytoinnin jälkeen ja joudutaan palaamaan askelia taaksepäin ja samalla puute työyhteisössä kuormittaa jo olemassa olevia työntekijöitä. Luotettavuuden ja pätevyyden arviointi korostuu positiioissa, jotka ovat johtotehtäviä, asiantuntijatehtäviä tai työssä käsitellään rahaa, henkilötietoja tai muita arkaluontoisia asioita. Rekrytointiprosessi on onnistunut, kun tarve tai puute työyhteisössä on tunnistettu ja esimerkkikandidaatti laadittu, hakuilmoitus tavoittaa tarpeeksi haluttua kohderyhmää, positiioon hakee riittävästi potentiaalisia kandidaatteja ja lopuksi arviointien perusteella valitaan kaikista sopivin tehtävään ja työnhakijoille jää työnantajasta positiivinen mielikuva (Manpower-Group 2020).

Jotta työnantajasta jää hakijoille positiivinen mielikuva, saivat he positiota tai eivät, tulee erityisesti ottaa huomioon asianmukainen viestintä ja selkeä kommunikaatio. Hakuilmoitus, haastattelukutsut, puhelut ja jälkiviestintä tulee olla selkeää, asiallista ja yhdenmukaista ja tukea työnantajan haluaman mielikuvan syntymistä. Myös hakeminen jaa siihen liittyvät vaiheet tulee olla selkeästi ohjeistettuja ja hakeminen tulisi olla suhteellisen vaivatonta. Rekrytointiprosessin jälkeen on tärkeää muistaa ottaa huomioon myös ei valitut kandidaatit. Työnantajamielikuvaan voi vaikuttaa negatiivisesti, mikäli hakijoita ei kontaktoida hakuprosessin jälkeen, sillä se voi viestiä pahimmillaan siitä, ettei hakijoita ja heidän aikaansa ja vaivaansa ole arvostettu (ManpowerGroup 2020).

## 2.2 Rekrytointiprosessin vaiheet

Onnistunut ja tehokas rekrytointiprosessi edellyttää valmistautumista, suunnittelua ja osaamista. Rekrytointiprosessin tavoitteena on löytää ja palkata työhön ja työyhteisöön sopiva työntekijä. Prosessin ominaisuudet ja vaiheiden tärkeys vaihtelevat position mukaan muun muassa sillä, pyritäänkö hyvin spesifioitujen taitojen ja kokemuksen löytämiseen edellyttämään rekrytointiprosessiin vaiko mahdollisimman kustannustehokkaaseen ja nopeaan rekrytointiprosessiin (ManpowerGroup 2020).

### 2.2.1 Suunnittelu ja tarpeen kartoitus

Rekrytinnin suunnitteluun ja työtarpeen kartoitukseen kannattaa käyttää aikaa, jotta yritys löytää mahdollisimman sopivan työntekijän. Suunnittelussa tulee kartoittaa yrityksen työtilanne, työntekijästä koituvat kustannukset, realistinen rekrytointiaikataulu, budjetti sekä tutustua työnantajan lakisääteisiin velvoitteisiin ja mahdolliseen työehtosopimukseen. Yrityksen työtilanteen ja työtarpeen perusteella tulee tehdä päätöksiä työsuhteen ominaisuuksista, kuten mahdollisesta määrä- tai osa-aikaisuudesta. Rekrytointia suunnitellessa tulee ottaa myös huomioon lainsäädäntö lisätyön tarjoamisesta. Rekrytointiaikataulussa tulee huomioida rekrytinnin eri vaiheet työpaikkailmoituksesta työn aloitukseen (Suomi.fi-verkkotoimitus 2023).

### 2.2.2 Työpaikkailmoitus

Jotta saadaan työpaikkaan hakijoita, tulee laatia työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoituksen tarkoituksena on antaa selkeä kuva haettavasta työnkuvasta, millaista henkilöä positioon haetaan ja mitä muuta työhön tai työpaikkaan liittyy ja miten sitä haetaan. Työpaikkailmoitus toimii myös potentiaalisen työntekijän ensivaikutelmana työnantajayrityksessä, joten on tärkeää, että ilmoituksissa viestintä on yrityksen tavoitteiden, arvojen ja linjojen mukaista (Työmarkkinatori 2024).

Työpaikkailmoituksen sisältö ja hakijaprofiilin määrittäminen on olennaisessa osassa oikeiden kandidaattien löytämiseksi. Toimiva ja laadukas työpaikkailmoitus houkuttelee tehtävän kannalta pätevimpiä hakijoita. Yrityksen tulee miettiä tarkkaan työpaikkailmoituksen sisältö. Oikotie Työpaikkojen artikkeli ”Näin teet hyvän työpaikkailmoituksen” kuvaa hyvän työpaikkailmoituksen piirteitä seuraavasti:

” Hyvä työpaikkailmoitus on selkeä ja informatiivinen, visuaalinen, huolellisesti laadittu, esitys- ja kirjoitusasultaan virheetön video-, kuva- ja tekstielementtejä yhdistelevä toteutus, joka puhuu kohderyhmälleen oikealla tavalla.” (Oikotie 2017).

Työpaikkailmoituksen tulee sisältää

1. yrityksen tai yksikön esittely
2. työtekopaikka
3. tehtävänimike
4. työn tyyppi (kokopäiväinen, osa-aikainen, tuntityö, tarvittaessa töihin kutsuttava)
5. työsuhteen tyyppi (vakituinen, määräaikainen, kesätyö, harjoittelu, sijaisuus)
6. työsuhteen alkupäivä (ja päättymispäivä, mikäli työsuhde on määräaikainen)
7. kuvaus työtehtävistä
8. vaatimukset ja edellytykset (kuten tutkinto, erikoisluvat, kokemus, taidot)
9. mitä työnantaja tarjoaa työntekijälle
10. hakuajan päättymispäivä
11. mistä hakija saa lisätietoja (esim. rekrytoiva henkilön yhteystiedot, yrityksen nettisivut)
12. ja miten työpaikkaa haetaan ja kenelle hakemus osoitetaan (esimerkiksi CV, hakemuskirje, LinkedIn-haku) (Oikotie 2017).

Työpaikkailmoitukseen voi lisätä myös koeajan ja sen pituuden, joka saa olla maksimissaan 6 kuukautta tai puolet määräaikaisen työsuhteen kestosta (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu s.a.)

Palkan ilmoittaminen työpaikkailmoituksessa on vapaaehtoista, mutta suotavaa. Ylen avoimeen palkkakyselyyn vastanneista 77,6 % on jättänyt hakematta jotakin työpaikkaa, koska työpaikkailmoituksesta on puuttunut palkkatiedot. Jopa 97,5 % vastanneista kokee, että palkka pitäisi kertoa jo työpaikkailmoituksessa (Lehtilä 2023). Tästä voidaan päätellä, että potentiaalisia hakijoita voi jättää hakematta pelkän palkkatiedon puutteen perusteella.

Tulevaisuudessa Suomen lainsäädäntöön otetaan osaksi vuonna 2023 EU:n säätämä palkka-avoimuusdirektiivi, joka määrää työnantajan ilmoittavan tehtävän palkkauksen viimeistään ennen työhaastattelua ilman työntekijän erillistä pyyntöä. Tämä tulee ajan kanssa vaikuttamaan varmasti työpaikkailmoitusten palkkatietoihin (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2021/0050, jäljempänä palkka-avoimuus direktiivi).

### 2.2.3 Hakemusten vastaanotto ja läpikäyminen

Toimiva ja laadukas työpaikkailmoitus houkuttelee toivottuja ja työtehtävän kannalta päteviä hakijoita. Hakemusten läpikäynti ja oikeiden kandidaattien valitseminen tulisi olla tehokasta ja nopeaa. Työnantajakuvaan vaikuttaa myös työnhakijan kokemus rekrytointiprosessista ja sen sujuvuudesta, joten turha yhteydenottojen odottelu ei vaikuta työnantajakuvaan positiivisesti.

Mikäli hakemuksessa asetetut kriteerit ovat epätarkat, hakijoitakin on luonnollisesti enemmän, sillä suurempi osa työnhakijoista täyttää vaaditut kriteerit. Suuri hakijamäärä hidastuttaa läpikäyntiä ja prosessin etenemistä. Sen vuoksi on hyödyllisempää asettaa tarkemmat kriteerit ja käsitellä mieluummin pienempää määrää hakemuksia, joista suuri osa on potentiaalisia (ManpowerGroup 2020).

Myös hakemusten vastaanottotapa vaikuttaa suuresti niiden läpikäymisen helppouteen ja nopeuteen. Mikäli hakemus on pyydetty sähköpostilla, voi olla hankalaa saada kokonaiskuvaa hakijoiden määrästä ja potentiaalista. Esimerkiksi omaa sisäistä hakemusjärjestelmää tai ulkoista järjestelmää, kuten Duunitoria, Oikotie Työpaikkoja tai Joblyä käyttämällä työnantaja voi keskittää hakemukset yhteen paikkaan, josta hakemuksia voi olla helpompaa käsitellä.

Jotta voidaan taata yhdenvertainen ja tasapuolinen kohtelu kaikille työnhakijoille, on mahdollista käyttää anonyymiä rekrytointia. Tällöin työnhakijasta ei välity työnantajalle mitään tietoja, jotka eivät ole olennaisia pätevyyden ja työhön sopivuuden kannalta. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi hakijan nimi, ikä, etnisyys tai sukupuoli. Tämä mahdollistaa pätevimmän ja sopivamman työnhakijan valitsemisen ilman tietoisia tai tiedostamattomia ennakkoluuloja ja oletuksia työnhakijasta (Salminen 2020).

#### **2.2.4 Työntekijän valintaprosessi**

Rekrytointi on vuosien varrella kehittynyt yhä digitaalisemmaksi ja hakijoista on mahdollista saada enemmän tietoa kuin koskaan ennen. Mitä tarkemmin ja huolellisemmin rekrytointiprosessi kehittään, sitä sopivimpia kandidaatteja on mahdollisuus löytää.

Työhaastattelu on yleinen valintaprosessin vaihe. Työhaastattelut voi koostua yhdestä tai useammasta haastattelusta, riippuen yrityksestä ja työnkuvasta. Työhaastattelun tavoitteena on selvittää, kohtaavatko odotukset molemmiin puolin ja huolellisesti laaditut haastattelukysymykset auttavat ymmärtämään hakijan potentiaalia ja ne auttavat vertailemaan hakijoita keskenään. Tuloksena tulisi olla selvempi kuva työnhakijasta ja sen sopivuudesta kyseiseen työtehtävään (Backman 2024).

Työhaastattelurunko ja kysymykset tulee olla huolellisesti laadittu, jotta hakijasta saadaan mahdollisimman hyödyllistä tietoa haettavan työtehtävän kannalta. Työhaastattelu on merkittävä vaihe rekrytointiprosessissa, sillä siinä voidaan kartoittaa työnhakijan motivaatiota, asennetta ja sopivuutta työyhteisöön.

Työhaastattelussa on tärkeää herättää hakijassa luottamusta rentouttamalla haastattelun alkua esimerkiksi jutustelemalla ensin kevyesti tai kysymällä helppoja hakijaa koskevia kysymyksiä. Haastattelun aikana on olennaista kerätä tärkeitä perustietoja hakijasta, kuten työhistoriaa ja syitä

hakemuksen taustalla. Haastattelukysymykset muuttuvat eri haettavien positioiden välillä, mutta työnantajalla tulisi olla peruskysymyksistä tehty runko, jota soveltaa arvioimaan työnhakijan kompetensseja ja soveltuvuutta tehtävään. Haastattelurunko on olennaista myös rekrytointiprosessin tehokkuuden kannalta. Kysymyksiä ei tarvitse keksiä jokaiseen rekrytointiin alusta, vaan on olemassa peruskysymykset, jota hyödyntää. Haastattelurunko mahdollistaa hakijoiden välisen vertailun, kun hakijoille on esitetty samat tärkeät kysymykset. Työhaastattelun runkoa kehittäessä kannattaa keskittyä arvioimaan:

1. työnhakijan motivaatiota ja asennetta
2. työnhakijan soveltuvuutta tehtävään
3. työnhakijan sopivuutta työyhteisöön (Lindfelt 2022).

Kun tavataan kasvotusten, saadaan kokonaisvaltaisempi kuva henkilön persoonallisuudesta, käytöksestä ja kyvykkyydestä kuin esimerkiksi puhelimitse tai etätapaamisen välityksellä. Nonverbaalisella viestinnällä on suuri merkitys ensivaikutelman luomisella ja esimerkiksi ristiriitaisten viestien tai valehtelun tulkitsemisella. Viestinnän vaikutus varsinaisen asiasisällön, äänen ja silmillä havaittavien ärsykkeiden välillä niin, että jopa 55 % viestinnässä on silmillä havaittavaa (Nyman 2021, 74).

Valintaprosessi voi yksinkertaisimmillaan olla pelkkä työhaastattelu ja sen pohjalta valinnan teko, mutta rekrytoinnissa voidaan hyödyntää osana soveltuvuusarviointia myös erilaisia psykologisia testejä, jotka mittaavat muun muassa kandidaattien taitoja, ominaisuuksia ja persoonaa. Psykologiset testit voidaan jakaa karkeasti kahteen tyyppiin – persoonallisuustesteihin ja kykytesteihin. Persoonallisuustestien tarkoituksena on kartoittaa hakijan persoonallisuuden piirteitä ja käyttäytymistapoja. Rekrytoinnissa käytettävät persoonalliset testit eivät ole ”tyypittelytestejä”, joissa jaetaan hakijat yleensä neljään tai useampaan eri persoonallisuustyyppiin. Sen sijaan psykologisten testien tulokset näyttävät jatkumolla työnhakijan sijoittumisen erilaisien psykologisten ominaisuuksien polaarien välille, kuten onko hakija introvertti vai ekstrovertti vai jotain polaarien väliltä. Persoonallisuustestien tuloksissa ei ole yhtä oikeaa vastausta, sillä ei ole vain yhtä oikeaa persoonaa, joka tehtävään sopisi, vaan kyse on kokonaisuudesta (Solovian 2024).

Kykytesteissä puolestaan on yksi oikea vastaus. Kykytestien tavoitteena on kartoittaa oppimis- ja ongelmanratkaisukykyä. Riippuen haettavasta tehtävästä, kykytesteissä kartoittavat ominaisuudet vaihtelevat, kuten niiden olennaisuuskin. Kykytesteillä voidaan kartoittaa esimerkiksi

- kielellistä osaamista
- numeerista päättelykykyä
- ongelmanratkaisutaitoja
- loogista hahmotuskykyä

- tai luovaa ajattelua (Solovian 2024).

Soveltuvuudenarviointi on monesta näkökulmasta hyödyllistä työnantajan kannalta. Soveltuvuustestit auttavat yritystä tunnistamaan oikeat osajat ja antavat konkreettista dataa työnhakijan osaaamisesta ja suoriutumisesta. Psykologiset- ja kykytestit auttavat ennustamaan työssä menestymistä ja minimoivat virherekrytointien määrää. Testit myös nostavat rekrytointiprosessin objektiivisuutta ja puolueettomuutta, sillä testituloksiin ei vaikuta hakijan tausta, sukupuoli, ikä tai muut syrjivät kriteerit (Clevry 2024).

Juha Nyyssölän kirjoittaman vuonna 2022 julkaistun Clevryn artikkelin mukaan avoin viestintä ja laadukas palaute testeistä ovat avain hyvään hakijakokemukseen. Hyvä arviointikokemus soveltuvuustestien parissa voi avata hakijoille tilaisuuden oppia myös jotain itsestään ja avata uusia näkökulmia uravalintojensa tueksi (Nyyssälä 2022).

Valintaprosessin jälkivaiheilla on tärkeää ilmoittaa rekrytointiprosessin etenemisestä jatkokonseille, mutta myös niille, jotka eivät tule valituksi. Jokaiselle työnhakijalle tulisi vastata ja sen avulla jättää mahdollisimman hyvä kuva hakuprosessista ja työnantajasta. Hakijaviestinnästä huolehtimisella voi erottautua kilpailijoista ja luoda hyvää työnantajamielikuvaa (Folka 2023).

### **2.2.5 Sopimuksen tekeminen ja työn aloittaminen**

Kun sopiva kandidaatti on valittu tehtävään, tulee laatia työsopimus, jossa sovitaan työsuhteen ehtoista. Työsopimus on vapaamuotoinen ja sitoo sekä työnantajan, että työntekijän. Työsopimuksella sovittavia asioita rajoittavat muun muassa työsopimuslain, työaikalain, vuosilomalain sekä mahdollisen työehtosopimuksen säännökset, jotka tulee ottaa huomioon työnantajan laatiessa työsopimusta.

Yrityksellä on hyvä olla erilaisiin työsuhdetyyppeihin olemassa omat työsopimus pohjat, jotta sopimusvaihe etenee nopeasti ja tehokkaasti. Työsopimus pohjat myös estävät virheiden syntymistä ja siten tekee toiminnasta selkeämpää ja luotettavampaa (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu s.a.)

Työsopimukset ovat tänä päivänä yhä useammin digitaalisessa muodossa, joten niiden allekirjoittaminen tapahtuu usein myös digitaalisesti. On olemassa erilaisia sähköisen allekirjoittamisen palveluita, joiden avulla sopimuksia on mahdollista allekirjoittaa pankkitunnuksilla tunnistautumalla. Pankkitunnuksilla allekirjoittaminen on vahva ja luotettava sähköinen allekirjoitus, mutta sähköiseksi allekirjoittamiseksi voidaan lukea mikä tahansa digitaalisessa muodossa oleva nimikirjoituksen vastine, kuten sähköpostilla sopimuksen kuittaaminen. Sähköinen allekirjoitus helpottaa rekrytointiprosessin sopimusvaihetta ja sillä voidaan vähentää ylimääräisen paperin tulostamista, skannausta ja postittamista (Digi- ja väestötietovirasto s.a.)

### 2.3 Rekrytointiprosessi osana yrityksen strategiaa

Yrityksen liiketoimintaa hoitaa sen työntekijät ja ovat siten suoraan vaikutuksessa liiketoiminnan tehokkuuteen ja tulokseen. On siis tärkeää investoida työntekijöihin ja rekrytointiprosessiin riittävä määrä resursseja ja luoda toimiva ja yrityksen toiminnalle optimaalinen rekrytointiprosessi oikeiden työntekijöiden löytämiseksi. Onnistuneen rekrytinnin tuloksena on henkilöstö, joka tukee ja edistää yrityksen toimintaa ja siten on sijoitus yrityksen tulevaisuuteen (Niskanen 2022).

Henkilöstöstrategia tarkoittaa organisaation henkilöstöpolitiikan suunnittelua siten, että se tukee organisaation pitkän aikavälin tavoitteita ja liiketoimintastrategiaa. Sen tarkoituksena on varmistaa, että osaaminen, henkilöstön määrä ja rakenne ovat liiketoimintastrategiaa tukevia. Henkilöstöstrategiassa määritellään, miten rekrytointiin ja henkilöstöön liittyviä asioita hoidetaan. Esimerkiksi mitä henkilöstöön liittyviä toimintoja hoidetaan yrityksen sisäisesti ja mitä ulkoistetaan (Viitala 2014, luku 2).

Organisaatiot voivat hoitaa rekrytinnit itse, mutta nykypäivänä rekrytinnin ulkoistaminen kokonaan ulkopuoliselle taholle on yleistynyt. Mikäli yrityksestä löytyy resursseja ja osaamista hoitaa rekrytointi itse, hoitavat ne sen yleensä myös itse (Niskanen 2022).

WeCon on eräs rekrytointipalveluita tarjoava yritys, joka on listannut sivuilleen hyviä syitä ulkoistaa yrityksen rekrytointi. Syiksi oli listattuna muun muassa virherekrytointien välttäminen, nopeus, kustannushyödyt ja ajansäästö. Rekrytinnin ulkoistaminen onkin hyvä vaihtoehto tilanteissa, jossa ei ole mahdollisuutta kehittää omaa rekrytointiprosessiaan. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että rekrytointipalveluihin tulee turvautua myös jatkossa, sillä omaa rekrytointiprosessia ei ole luotu ja välttämättä aikaa sen luomiselle ei tarpeen tullessa ole. WeConin listaamat hyödyt saadaan myös sillä, että investoidaan aikaa ja resursseja oman rekrytointiprosessin luomiseen jo ennen rekrytinnin tarvetta. Kyse ei kuitenkaan ole kertainvestoimisesta, sillä rekrytointiprosessia tulee kehittää ajan mittaa oman liiketoiminnan ja yhteiskunnan kehittyessä (WeCon 2021).

### 2.4 Rekrytointiin liittyvät lainsäädännöt

Kuten kaikkea yrityksen toimintaa myös rekrytointia ohjaavat erilaiset lainsäädännöt. Rekrytointiprosessia luodessa tulee ottaa huomioon erityisesti työlainsäädäntöön kuuluvat lait. Suomessa työlainsäädännön valmistelusta ja kehittämisestä vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. Työlainsäädäntö sisältää lakeja, jotka ohjaavat yrityksen henkilöstöön liittyvää toimintaa aina työsuhteen solmimisesta työsuhteen päättymiseen. Työnantajan on syytä perehtyä myös EU:n asettamaan tietoturvaasetukseen, sillä rekrytinnissa käsitellään paljon henkilötietoja. Mikäli työnantajayritys käyttää rekrytinnissa apuna tekoälyä, on myös olennaista käyttää tekoälyä eettisesti ja pysyä aallonharjalla tekoälyyn tekeillä olevista EU komission asettamista säädöksistä (Lindfelt 2022).

Tässä on listattuna rekrytointiprosessin aloittamisen ja suorittamisen kannalta olennaisia lakimääräyksiä ja ohjeistuksia. Työsuhdetta solmittaessa on kuitenkin tärkeää, että työnantaja on perehtynyt työlainsäädännön lakeihin sekä mahdolliseen työehtosopimukseen, jotta voidaan taata lainmukainen rekrytointiprosessi ja työsuhde.

#### **2.4.1 Takaisinottovelvollisuus ja lisätyön tarjoamisvelvollisuus.**

Ennen varsinaista rekrytointia tulee selvittää, tuleeko tehtävää tai työtä tarjota ensin tuotannollisin ja taloudellisin perustein tai saneerausmenettelyssä irtisanotuille henkilöille. Tulee myös selvittää, onko lisätyötä tarjottava ensin jo olemassa oleville osa-aikaisille työntekijöille tai onko työtä tarjottava lomautetuille henkilöille.

Työsopimuslain (26.1.2001/55) 2 luvun 5 §:n mukaan työnantajalla on velvollisuus tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle, mikäli työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä hänen osa-aikatyötänsä tekeville työntekijöilleen sopiviin tehtäviin. Jos työn vastaanottaminen edellyttäisi koulutusta, jonka työnantaja voi työntekijän soveltuvuuteen nähden kohtuudella järjestää, työntekijälle on annettava tällainen koulutus.

#### **2.4.2 Ilmoittaminen vapautuvista työpaikoista yrityksessä**

Työsopimuslain (26.1.2001/55) 2 luvun 6 § mukaan työnantajan tulee ilmoittaa yrityksessä vapautuvista työpaikoistaan yleisesti yrityksessä tai työpaikalla omaksutun käytännön mukaisesti. Tarkoituksena on varmistaa, että myös osa-aikaisilla, määräaikaisilla sekä mahdollisilla vuokratyöntekijöillä ovat samat mahdollisuudet hakea vapautuvia työpaikkoja kuin vakituisilla tai kokoaikaisillakin työntekijöillä.

#### **2.4.3 Tietosuoja-asiat**

Rekrytointissa kerätään ja käsitellään paljon työntekijöiden arkaluontoisia henkilötietoja, kuten henkilötunnuksia, kotiosoitteita ja tuloja. Sen takia tietosuojaa ja yksityisyyttä koskevat menettelyt ja dokumentointitarpeet on oltava hallussa. Yleinen tietosuoja-asetus, eli GDPR (General Data Protection Regulation), on Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU 2016/679), joka astui voimaan 25. toukokuuta 2018. Sen tarkoituksena on suojella EU:n kansalaisten henkilötietoja ja yksityisyyttä sekä antaa yksilöille valtaa hallita omia tietojaan ja niiden käsittelyä. Asetus koskee kaikkia organisaatioita, jotka käsittelevät EU-kansalaisten henkilötietoja riippumatta organisaation sijainnista. GDPR-asetuksen mukaan tietojenkäsittely on sallittua, jos yritys on saanut asianomaisen henkilön suostumuksen ja tiedot ovat tarpeellisia esimerkiksi sopimusvelvoitteen täyttämiseen tai palkanmaksuun. Vain tarpeellisia tietoja saa kerätä ja käsitellä ja ne tulee säilyttää tietoturvallisesti. Yritys ei voi käsitellä työnhakijan tai työntekijöiden henkilökohtaisia tietoja, jotka koskevat

henkilön etnisyyttä, sukupuolista suuntautumista, poliittisia mielipiteitä, uskonnollista tai filosofista vakaumusta, ammattiliittoon kuulumista, geneettisiä/biometrisiä tai terveydellisiä tietoja eikä rikostuomioita tai rikkomuksia koskevia henkilötietoja muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Työnhakijalla tai työntekijällä on myös oikeus tietojen korjaamiseen ja poistamiseen, joten yrityksellä tulee olla olemassa menetelmät ja järjestelmät tämän toteuttamiseksi (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus EU 2016/679, jäljempänä GDPR-asetus).

#### **2.4.4 Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo**

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 3 luvun 8 § mukaan työnantaja ei saa syrjiä työntekijöitä tai työnhakijoita iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

Täten työpaikkailmoituksissa ei saa yhdenvertaisuuslain tai GDPR-asetuksen nojalla kerätä yllä mainittuja tietoja työnhakijoista. Työhaastattelussa ei myöskään saa kysyä työnhakijalta muun muassa seksuaalista suuntautumistaan tai uskonnollista vakaumusta, sillä ne eivät saisi vaikuttaa valintapäätökseen ja ovat työnhakijan yksityistietoja. Yllä mainitut ominaisuudet eivät saa myöskään vaikuttaa työnhakijan palkkaukseen (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, GDPR-asetus ja Oikotie 2017).

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) 1 § mukaan laki pyrkii estämään sukupuoleen perustuvan syrjinnän ja edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. Työnantajalla on velvollisuus edistää tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Saman lain 6 § mukaan rekrytoinnissa tulee toimia niin, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä ja palkkaeroja ei tulisi naisten ja miesten välille.

#### **2.4.5 Työehtosopimuslaki**

Mikäli työnantajayritys kuuluu työehtosopimuksen piiriin, tulee työehtosopimuslain sisältämiä säädöksiä ja ohjeistuksia noudattaa rekrytoinnissa ja työsuhteen ajan. Työehtosopimuksessa määritellään vähimmäisehdot, joita työsopimuksissa ja työsuhteissa tulee noudattaa. Työehtosopimuksissa huomioon otettavia asioita ovat muun muassa palkkaus, työaikaan liittyvät määräykset, lomien ja arkipyhäkorvaukset ja lisät. Työehtosopimus vaikuttaa työsopimuksen tekemiseen ja työsopimuksessa ei saa olla ehtoja, jotka ovat ristiriidassa työehtosopimuksen kanssa. Ehdot eivät saa myöskään olla huonompia työntekijän kannalta, kuin alan työehtosopimuksessa. Työpaikkailmoituksessa on olennaista kertoa, mikäli yritys noudattaa jotakin työehtosopimusta (Suomi.fi-verkkotoiminta 2024. ja Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436).

#### 2.4.6 EU:n palkka-avoimuusdirektiivi

Euroopan parlamentin ja neuvoston vuonna 2023 hyväksytty palkka-avoimuusdirektiivi (2021/0050) otetaan osaksi suomen lainsäädäntöä kesäkuuhun 2026 mennessä. Tämän tavoitteena on lisätä palkkauksen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä lisätä tasa-arvoa miesten ja naisten välillä. Palkka-avoimuusdirektiivin 2 luvun 5 artikkelissa määritetään, että palkkauksen tulee olla läpinäkyvää ennen työhönottoa ja työnhakijoilla on oikeus saada mahdolliselta tulevalta työnantajalta tietoja työtehtävästä maksettavasta alkupalkasta tai vähintään sen vaihteluvälistä ja siihen vaikuttavista kriteereistä. Kriteerit tulevat olla objektiivisia ja sukupuolineutraaleita. Tiedot tulee välittää työnhakijalle viimeistään ennen työhaastattelua ilman työhakijan erillistä pyyntöä. Työpaikkailmoituksessa olisi täten hyvä ilmoittaa vähintään niin kutsuttu ”palkkahaitari” ja siihen vaikuttavat kriteerit, kuten kokemus ja koulutus (Palkka-avoimuus direktiivi).

#### 2.4.7 Tekoälysäädös

EU:n tekoälysäädös astui voimaan 1. elokuuta 2024, ja sen tarkoituksena on edistää tekoälyn vastuullista kehittämistä ja käyttöä. Säädöksessä, joka on saanut hyväksynnän Euroopan parlamentilta ja neuvostolta, käsitellään kansalaisten terveyteen, turvallisuuteen ja perusoikeuksiin liittyviä riskejä, asettaen kehittäjille ja käyttöönottajille selkeitä vaatimuksia.

Tekoälyjärjestelmät, jotka uhkaavat perusoikeuksia, kuten sosiaalinen pisteytys, on kiellettyjä. Komissio on aloittanut kuulemisen yleiskäyttöisten tekoälymallien käytäntesäännöistä, ja palautetta käytetään sääntöjen laatimisessa. Sääntöjen soveltaminen alkaa elokuussa 2025, ja niiden on määrä olla valmiina huhtikuuhun 2025 mennessä (Euroopan Unionin neuvosto 2024).

### 2.5 Tekoälyn määritelmä

Tekoäly (AI) on teknologia, joka mahdollistaa tietokoneiden ja koneiden simuloida ihmisen oppimista, ymmärtämistä, ongelmanratkaisua, päätöksentekoa, luovuutta ja itsenäisyyttä. Tekoälyn avulla varustetut sovellukset ja laitteet pystyvät näkemään ja tunnistamaan esineitä sekä voivat ymmärtää ja reagoida ihmiskieleen, oppia uusista tiedoista ja kokemuksista, sekä antaa tarkkoja suosituksia käyttäjille ja asiantuntijoille. Tekoäly voi toimia itsenäisesti, mikä vähentää ihmisen älyn tai puuttumisen tarvetta. Tästä klassinen esimerkki olisi itsestään ajava auto tai lentokoneen autopilotti. Vuonna 2024 suurin osa tekoälytutkijoista ja -asiantuntijoista, sekä tekoälyyn liittyvät uutiset, keskittyvät läpimurtoihin generatiivisessa tekoälyssä (Gen AI), joka voi luoda alkuperäistä tekstiä, kuvia, videoita ja muuta sisältöä. Chat GPT tai Microsoft Copilot ovat esimerkkejä tällaisista generatiivista tekoälyä käyttävistä työkaluista (IBM Technology 2024).

Tekoälyn kehitys juontaa juurensa antiikin Kreikkaan, mutta merkittävät virstanpylväät alkavat vasta 1900-luvulla, kun vuonna 1950 Alan Turing julkaisee artikkelin, jossa hän pohtii, voivatko koneet ajatella. Termiä ”tekoäly” käytettiin ensimmäisen kerran tekoälykongressissa Dartmouth Collegessa Joht McCarthyn toimesta ja ensimmäinen toimiva tekoälyohjelma, Logic Theorist, kehitetään. Vuonna 2004 John McCarthy julkaisi määritelmän tekoälylle, kun big datan ja pilvipalveluiden aikakausi alkoi. Vuoteen 2024 asti on tekoäly kehittynyt erittäin nopealla tahdilla. Vuonna 2015 tekoäly tunnistaa jo kuvia ihmistä tarkemmin ja varsinainen tekoälyn suorituskyvyn mullistaminen tuli vuonna 2022, kun suuret kielimallit, kuten ChatGPT ilmestyivät (IBM Technology 2024).

## 2.6 Tekoälyn hyödyntäminen rekrytinnissa

Kilpaileva markkinatilanne vaatii organisaatioilta prosessien optimointia ja automatisointia sekä huomiota parhaiden kykyjen houkuttelemiseen ja säilyttämiseen. Tämä edellyttää edistyneiden hallintoteknologioiden integroimista tehokkaihin henkilöstöstrategioihin. Tekoäly (AI) on kehittynyt 1950-luvulta lähtien, alun perin ihmisen älykkyyden ymmärtämiseksi, ja se on saanut huomiota automaatio- ja tehokkuusmahdollisuuksiensa vuoksi. Tekoälyn vaikutuksen odotetaan muokkaavan työtä, taloudellisia mekanismeja ja liiketoimintamalleja, erityisesti henkilöstöhallinnan sektorilla, joka on käymässä läpi merkittävää muutosta (Bouafia 2019).

Tekoäly on tullut osaksi lähes kaikkia arkipäiväisiä toimintoja, ja sen rooli kasvaa myös rekrytinnissa. Tekoälyn hyödyntämisen mahdollisuudet ovat laajat, ja niitä tulee jatkuvasti lisää. HR-ammattilaisten on tärkeää perehtyä näihin mahdollisuuksiin, sillä tekoäly voi tehostaa rekrytointiprosessia monin tavoin. Vaikka monet saattavat pelätä, että tekoäly tulee korvaamaan ihmistyön, on syytä tarkastella, miksi ihmisen rooli rekrytinnissa pysyy edelleen keskeisenä. Tekoälyn hyödyntäminen rekrytointiprosessissa perustuu sen kykyyn käsitellä suuria tietomassoja nopeasti ja tarkasti. Se voi esimerkiksi automaattisesti luoda tyylikkää CV:tä käyttäjien syöttämien tietojen perusteella. Tämä vähentää työnhakijoiden vaivannäköä ja auttaa heitä luomaan vaikuttavan ensivaikutelman työnantajiin (Niskanen 2023).

Lisäksi chat-bottien avulla työnhakijat voivat keskustella ja saada tietoa työhausta suoraan verkkosivuilta. Tekoäly voi myös automatisoida osan työhaastatteluista, jolloin hakijat voivat keskustella tekoälyn kanssa työhön ja soveltuvuuteen liittyvistä asioista. Tämä voisi tuottaa arvion hakijasta, mutta on tärkeää muistaa, että tekoäly voi vain tukea prosessia, ei korvata inhimillistä arviointia (Niskanen 2023).

Työnantajille on saatavilla ohjelmia, jotka kirjoittavat työpaikkailmoituksia analysoimalla olemassa olevia ilmoituksia verkossa. Näiden ohjelmien laatu on parantunut merkittävästi, ja niitä on vaikea erottaa ihmisen kirjoittamista ilmoituksista. Rekrytointijärjestelmät voivat hyödyntää kapeaa

tekoälyä hakemusten käsittelyssä, jolloin hakemukset voidaan lajitella esimerkiksi hakusanojen perusteella. Tämä voi helpottaa HR-henkilöstön työtä, kun heidän ei tarvitse käydä läpi puutteellisia hakemuksia (Niskanen 2023).

Kuitenkin, vaikka tekoäly voi tukea prosessia, se ei vielä kykene tekemään lopullisia rekrytointipäätöksiä. Tämä johtuu siitä, että tekoälyn valintakriteerit saattavat johtaa vääristyneisiin tuloksiin, joissa parhaiten itsensä markkinoinut hakija nousee esiin sen sijaan, että valinta perustuisi todellisiin kykyihin ja soveltuvuuteen. Tekoälyn käyttö voi myös johtaa siihen, että hakijat alkavat optimoida hakemuksiaan tekoälyjen vaatimusten mukaan, jolloin fokus siirtyy hakijavalintaprosessista tekoälyjen kilpailuun. Erityisesti rekrytinnissa puhuttava "keyword matching" -ilmiö, eli hakemusten räätälöinti tiettyjen avainsanojen ympärille, on ongelmallinen. Jos hakija ei ole maininnut tiettyä sanaa hakemuksessaan, se ei välttämättä tarkoita, että hän olisi huonompi ehdokas. Erityisesti teollisuuden aloilla parhaat hakijat saattavat esittää osaamisensa tiiviisti, eikä heidän hakemuksensa välttämättä täytä tekoälyn kriteerejä (Niskanen 2023).

OpenAI:n kehittämä ChatGPT, on herättänyt paljon huomiota. Sen kyky tuottaa käyttäjän viesteihin ihmismäisiä vastauksia avaa uusia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja tiedonhakuun. Tämän tyyppiset tekoälysovellukset voivat rikastuttaa rekrytointiprosessia, mutta niiden käyttö edellyttää tarkkaa harkintaa ja ihmisten asiantuntemusta. Vaikka tekoäly tarjoaa monia etuja rekrytinnissa, on tärkeää muistaa, että inhimillinen arviointi ja empatia ovat edelleen keskeisiä tekijöitä hakijavalintaprosessissa. Tekoäly voi tukea ja tehostaa prosesseja, mutta se ei voi koskaan täysin korvata ihmisen kykyä ymmärtää ja arvioida toista ihmistä. Tämän vuoksi HR-ammattilaisten tulisi käyttää tekoälyä apuvälineenä, joka mahdollistaa parempia päätöksiä ja tehokkaampaa rekrytointia (Niskanen 2023).

## **2.7 Tekoälyn etiikka ja tietoturvallisuus**

Tekoälyn eettisiin kysymyksiin kuuluvat muun muassa datan vastuullisuus ja yksityisyys, oikeudenmukaisuus, selitettävyys, kestävyys, läpinäkyvyys, ympäristön kestävyys, osallistavuus, moraalinen vastuu, arvojen yhteensopivuus, vastuu, luottamus ja teknologian väärinkäyttö. Suuren datan myötä yritykset ovat keskittyneet entistä enemmän automaation ja datavetoisen päätöksenteon kehittämiseen. Vaikka tavoite on usein parantaa liiketoimintatuloksia, yritykset ovat kohdanneet odottamattomia seurauksia, erityisesti huonon tutkimussuunnittelun ja puolueellisten datakonaisuuksien vuoksi (IBM Technology 2024).

Huolettomuus tällä alueella voi johtaa maineen menettämiseen, sääntely- ja oikeudellisiin ongelmiin, mikä voi aiheuttaa kalliita seuraamuksia. Kuten kaikissa teknologisissa innovaatioissa, kehitys usein ylittää hallituksen sääntelyn uusilla ja kehittyvillä alueilla. Kun hallituksessa kehitty

asiantuntemusta, voimme odottaa lisää tekoälyä koskevia protokollia yrityksille, mikä auttaa välttämään ihmisoikeus- ja kansalaisvapauksien rikkomuksia (IBM Technology 2024).

Digitalisaatio on laajentanut tietojen keräämistä ja tallentamista, ja monet teknologiat, kuten tekoäly, mahdollistavat entistä älykkäämmän datan keruun ja analyysin. Tämä lisää sekä laajaa väestön valvontaa että kohdennettua valvontaa. Samalla datan keruun kontrollointi on vaikeampaa digitaalisessa maailmassa kuin analogisessa, ja monet uudet tekoälyteknologiat pahentavat tunnettuja ongelmia, kuten kasvojentunnistuksen käyttö yksilöiden profiloinnissa (Müller 2020).

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen

#### 3.1 Tutkimuksen menetelmä

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena Yritys X:n rekrytointiprosessista ja tutkimusmenetelmänä ovat teemahaastattelut, jossa haastatellaan Yritys X:n esihenkilöitä, jotka tekevät rekrytointia tai ovat osana rekrytointiprosessissa. Yrityksessä rekrytointia hoitaa aina palvelualueittain ja maantieteellisalueittain omat esihenkilöt. Valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, sillä yrityksessä ei ole kirjattuna rekrytointiprosessia, joten prosessien kartoitus vaatii rekrytointia harjoittavien työntekijöiden omien tietojen ja kokemusten keräämistä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa keskitytään tiettyihin aiheisiin ja kysymyksiin (Muotio 2022).

Rekrytointia hoitaa useampi henkilö, joten voitiin olettaa, että prosessit eroavat toisistaan ilman kirjallisia ohjeita ja prosessikuvausta. Haastattelussa käydään läpi esihenkilöiden näkemystä Yritys X:n rekrytointiprosessista ja sen haasteista, sekä luoda kokonaisvaltainen kuva tämän hetken rekrytointiprosessista ja saada tietoperustaa sen toimivuuden ja tehokkuuden arvioimiselle. Tavoitteena on löytää ongelmakohtia rekrytointiprosessista sekä paikantaa juurisyyt niiden ilmaantumiseksi. Tavoitteena on myös pohtia, miten rekrytointiprosessia voidaan kehittää ja millaisia mahdollisuuksia tekoälyllä on rekrytointiprosessin tehostamisessa ja ongelmakohtien ratkaisussa. Haastattelun avulla saadaan myös tietoa siitä, onko rekrytoinnissa jo hyödynnetty tekoälyä ja millaisia asenteita tekoälyn käyttöön yrityksessä on.

Haastattelu 1 käytiin etäkokouksena Teamsin välityksellä 9.10.2024 klo 13:30-15:30 ja siihen osallistuivat Haastateltavat 1–3 (ks. kohta 3.2). Haastattelu pidettiin etäkokouksena, sillä haastateltavat asuvat eri puolella Suomea. Haastattelu 2 pidettiin Haastateltava 4:n kanssa Yritys X:n toimitiloissa Helsingissä 10.10.2024 klo 15:30-17:00. Haastattelu pidettiin Haastateltava 4:n kanssa erikseen, sillä hänen pääsynsä estyi 9.10.2024 pidettävään haastatteluun.

Molempien haastatteluiden runkona oli samat tutkimuskysymykset ja niiden apukysymykset. Haastattelu eteni kysymys kerrallaan taustatiedoista itse prosessin kartoittamiseen. Haastateltavat vastasivat vuorollaan oman kokemuksen ja toimintansa pohjalta. Haastattelun aikana kirjattiin vastauksia ja muistiinpanoja erilliseen Excel-taulukkoon. Koska kyseessä on teemahaastattelu, haastattelun toteutuminen oli hyvin vapaamuotoista, eikä siinä ollut jäykkää struktuuria. Haastattelu eteni kysymys kerrallaan, mutta kysymykset herättivät paljon keskustelua. Teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin sekä jälkikäteen analysoitiin ja koostettiin tarkempi yhteenveto haastattelun sisällöstä hyödyntäen haastattelun aikana tehtyjä muistiinpanoja.

### 3.2 Haastateltavien valinta ja esittely

Tässä tutkimuksessa haastateltiin organisaatiokaaviosta vain osaa rekrytointia hoitavista henkilöistä. Yritys X on kooltaan pieni, joten rekrytointia hoitaa usein tuleva esihenkilö. Perusteena haastateltavien valitsemiseen on se, että kyseiset esihenkilöt tekevät rekrytointia paljon enemmän, kuin muissa rooleissa olevat. Tällöin heillä on eniten tietoa Yritys X:n rekrytointiprosessista ja pystyvät siten tuomaan tutkimukselle eniten pohjaa.

Haastateltavat rekrytoivat työntekijöitä nopealla aikataululla ja suurissa määrin ympäri Suomen aina ajankohtaisten projektien ja asiakkuuksien vaatimusten mukaisesti. Tämän lisäksi, valitsin haastateltavaksi myös Yritys X:n Operatiivisen johtajan, joka puolestaan on mukana Palvelualuevastaava 3:n kanssa kyseisen palvelualueen rekrytoinnissa, sekä hänellä on myös yrityksen prosesseista ja toiminnasta laaja käsitys, jonka koin hyödylliseksi tässä tutkimuksessa. Operatiivinen johtaja osaa myös pohtia, millaiseksi rekrytointiprosessia halutaan kehittää yrityksen strategisesta näkökulmasta. Tässä osiossa esittelen haastateltavien taustatietoja sekä roolia yrityksen toiminnassa.

*Haastateltava 1* on vastuussa Pohjois- ja Itä-Suomen palvelualue 1:n kentän työntekijöiden työskentelystä ja toiminnasta. Haastateltava 1:llä on pitkä historia esihenkilötyöskentelystä muun muassa eri myymäläpäällikön positioissa. Hän ei ole aikaisemmissa positioissaan ollut mukana rekrytointiprosessissa, mutta nykyisessä roolissaan Yritys X:ssä hän on rekrytointitehtäviä tehnyt kolmen vuoden ajan.

*Haastateltava 2* on vastuussa Etelä-Suomen palvelualue 1:n kentän työntekijöiden työskentelystä ja toiminnasta. Haastateltava 2:lla on noin viiden vuoden kokemus lähiesihenkilönä työskentelystä sekä rekrytoinnista. Hän on nykyisessä roolissaan Yritys X:llä ollut noin 2,5 vuoden ajan. Haastateltava 2:lla on myös kokemusta työskentelystä Yritys X:n kentällä, joten hänellä on laaja ymmärrys rekrytointiprosessista myös työntekijän näkökulmasta.

Haastateltavat 1 ja 2 rekrytoivat aina omalle alueelleen työntekijöitä ja vastaavat prosessin kulusta yksin alusta loppuun tarpeen kartoituksesta perehdyttämiseen.

*Haastateltava 3* on vastuussa koko Suomen palvelualue 2:n kentän työntekijöiden työskentelystä ja toiminnasta. Haastateltava 3:lla on liki 15 vuoden kokemus sekä esihenkilötyöstä, että rekrytoinnista. Hän on työskennellyt esihenkilönä Yritys X:ssä jo kuuden vuoden ajan, ja sitä ennen hän on ollut kauppiana yhdeksän vuotta. Hän on myös hoitanut rekrytointiprosessia itsenäisesti alusta loppuun omalle palvelualueelleen.

*Haastateltava 4* on vastuussa koko yrityksen operatiivisista toiminnoista ja hänelle toiminnastaan vastaa palvelualuevastaavat, joille hän toimii myös esihenkilönä. Haastateltava 4 on myös Palvelu-alue 3:n rekrytointiprosessissa mukana, sillä hänellä on aikaisempi kokemus palvelualuevastaava 3:n roolista ja hänellä on syvä ymmärrys kyseisen palvelualueen toiminnasta ja siitä, millaisia työntekijöitä sinne tarvitaan. Haastateltava 4:llä on haastateltavista kaikin pisin kokemus sekä esihenkilötyöstä, että myös rekrytoinnista. Hän on toiminut 16 vuotta kauppiana ja 3 vuotta Yritys X:llä ja koko 19 vuoden ajan hän on ollut esihenkilö- ja rekrytointitehtävissä.

### **3.3 Aineisto ja käytetyt analyysit**

Aineisto laadulliseen tutkimukseen Yritys X:n rekrytointiprosessista kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluiden aikana tietoa kerättiin Excel-taulukkoon sekä etäkokouksen aikana päällä oli myös automaattinen litterointi, joka tallensi haastattelun aikana käydyn keskustelun kokonaisuudessaan. Haastattelujen jälkeen litteroinnista saatu aineisto yhdistettiin haastattelun aikana tehtyihin muistiinpanoihin ja koostettiin kokonaisuus haastattelun aikana ilmenneistä asioista aihealueittain tutkimuskysymysten alle, johon tutkimuksen raportin kirjoittamisen aikana voitiin palata.

Automaattinen litterointi tallensi tarkasti keskustelun aikana käydyt asiat, mutta sen tarkka läpikäyminen oli työlästä, sillä keskustelua oli paljon sekä automaattisella litteroinnilla on aina mahdollisuus myös virhetulkintoihin. Kokoustalenne on myös osa aineistoa, jota käytin apuna litteroinnin oikolukemisessa sekä koosteen tekemisessä käyttäen teemoittelua. Teemoittelu tarkoittaa aineiston jäsentelyä sen teemojen mukaisesti, jonka jälkeen sitä tiivistetään. Teemoihin järjestäminen toteutui niin, että kerättiin kaikkien haastateltavien vastaukset teemojen alle, jonka jälkeen niitä käytiin läpi teema kerrallaan. Teemoittelu sopii erityisesti aineiston analyysitavaksi, kun yritetään ratkaista jotakin käytännöllistä ongelmaa (Valli & Aaltola. 2015, 43. ja Eskola & Suoranta. 2000, 174-179).

## 4 Tutkimuksen tulokset

### 4.1 Rekrytointiprosessissa ilmenneet haasteet

Haastattelun 9.10.2024 perusteella oli selvää, että rekrytointiprosessi on puutteellinen monilta osin. Haastattelussa voitiin todeta yhteisesti, että varsinaista rekrytointiprosessia ei ole ja yhtenäinen toiminta on puutteellista. Prosessi todettiin yleisesti ottaen epätoimivaksi, sillä se ei auta tavoittamaan toivottua kohderyhmää sekä työntekijöiden puutteelliset arviointiperusteet aiheuttavat koeaikapurkuja ja ongelmatilanteita. Esihenkilöiden aika on erittäin rajallista ja rekrytointia hoidetaan toissijaisena työtehtävänä, mikä näkyy ”polkujen oikomisena” sekä hätäisinä päätöksinä. Näiden puutteiden yhteisvaikutus yhdessä yrityksen heikon tunnettavuuden kanssa voivat potentiaalisesti aiheuttaa mainehaittaa sekä heikentää työnantajakuva.

Haastattelu 10.10.2024 tuki edellisessä haastattelussa ilmenneitä ongelmia ja vahvisti sitä, että selkeää rekrytointiprosessia ei löydy. Tuli myös ilmi, että Palvelualue 3:n rekrytointiprosessi eroaa jonkin verran Palvelualueiden 1:n ja 2:n prosessista. Palvelualue 3:n rekrytointiprosessi on selkeämpi ja se sisältää hieman enemmän kandidaattien arviointia. Eroavaisuuksien palvelualueiden välillä syyksi todettiin se, että työnhakijaprofiilit eroavat toisistaan merkittävästi. Palvelualue 3:lle on enemmän merkitystä työntekijän työkokemus, pätevyys ja työnhakijan elämäntilanne työn luoteen vuoksi. Palvelualueiden 1 ja 2 työntekijäprofiiliin sopii enemmän hakijoita, sillä työnkuva ei vaadi asiantuntijuutta ja työn määrä myös vaihtelee, joten se sopii myös opiskelijalle tai esimerkiksi toisen työn ohelle.

Kuitenkin molemmissa haastatteluissa huomattiin, että rekrytointiprosessin ongelmakohdat ovat pääpiirteiltään samoja. Tässä tutkimuksessa rekrytointiprosessin ongelmakohtia käsitellään kokonaisuutena Yritys X:n palvelualueiden rekrytointiprosessien kartoituksessa havaittujen ongelmien perusteella.

#### 4.1.1 Yhtenäisen prosessin puute

Yritys X:n yritys rakenne on jakautunut vahvasti eri palvelualueisiin, jotka kaikki hoitavat rekrytointiprosessinsa sisäisesti. Tämän lisäksi myös palvelualue 1 sisällä on jakoa maantieteellisiin piireihin, joissa kaikissa rekrytointiprosessia hoidetaan itsenäisesti. Yritysrakenteen vuoksi Yritys X:n rekrytointiprosessissa on huomattavissa yhtenäisen prosessin puute.

Haastatteluiden perusteella voidaan myös todeta, että selkeää prosessia ei olla kirjattu tai kuvattu esimerkiksi ohjeisiin tai Yritys X:n prosessikuvauksiin. Prosessien kuvaaminen on tärkeää prosessien kehittämisen kannalta. Se on myös riskinhallintaa sekä edistää yhdenmukaista ja tarkoituksellista toimintaa (Team Laamanen Oy s.a).

Vaikka yleisesti ottaen Yritys X:n rekrytointiprosessia ei ole selkeästi olemassa, rekrytointia on hoidanut samat työntekijät jo vuosia ja ajan saatossa kehittynyt omia rutiineja ja tapoja rekrytointiin liittyen. Haastattelussa ilmeni, että nämä rutiinit ja tavat erosivat vahvasti toisistaan esihenkilöiden välillä. Eroihin todettiin vaikuttavan erityisesti kiire, ajan puute ja tietotaidon puute. Tavat ja rutiinit myös vaihtelivat työn laadun ja position perusteella. Osassa työpaikoista vaaditaan tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa valintaprosessia, kun taas osaan haettavista työpaikoista ei ole yhtä olennaisessa roolissa työntekijän ammattimainen pätevyys tai työkokemus. Kuitenkin haastattelun perusteella voidaan todeta, että puutteita prosessissa oli yleisesti ottaen Yritys X:n rekrytointiprosessissa, riippumatta esihenkilöstä.

Työhaastattelun haastattelukysymysten laatimisen puuttuminen ennen haastattelua tuli ilmi esihenkilöiden haastattelussa. Haastattelukysymykset ovat hyvä laatia etukäteen, sillä se tehostaa keskustelua, antaa työnantajasta ammattimaisemman kuvan työnhakijalle sekä tärkeimpänä edesauttaa olennaisten tietojen saamista. Samat haastattelukysymykset samaan positioon hakeville myös auttaa vertailemaan hakijoita haastatteluiden jälkeen (Backman 2024).

Työhaastattelujen pitämisessä ilmeni myös eroja. Osa esihenkilöistä piti työhaastattelun puhelimitse, vaativampiin positioihin on järjestetty lähitapaaminen sekä on käytetty myös etätapaamiseen tarkoitettuja työkaluja, kuten Microsoft Teams-kokoustyökalua. Haastattelun osalta suurin puutos työhaastatteluissa on ollut Palvelualue 1:llä, jossa työhaastatteluja ei ole juurikaan mahdollista pitää lähitapaamisena maantieteellisistä syistä eikä myöskään ole yleistä käyttää Microsoft Teamsia tai vastaavaa työkalua videopuheluun työnhakijan kanssa. Työhaastattelut järjestetään tyypillisesti ilman haastattelurunkoa ja puhelimitse, näkemättä itse työnhakijaa. Tämä on suuri laadullinen puute rekrytointiprosessissa ja vaatii toimenpiteitä. Ilmeistä on riski, että ei kunnolla tutustuta työnhakijaan sekä työhaastattelussa voidaan menettää arvokkaita resursseja tehottoman haastattelun myötä.

Haastatteluiden perusteella rekrytointiprosessilla ei ole tietoista liitännää Yritys X:n liiketoimintastrategiaan. Toimivalla ja onnistuneella rekrytointiprosessilla on mahdollista vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan, työn tehokkuuteen sekä toimivuuteen. Onnistuneet, potentiaaliset ja pitkäaikaiset rekrytoinnit mahdollistavat yrityksen toiminnan jatkuvan kehittämisen ja toiminnan vakauden sekä vaikuttavat positiivisesti yrityksen maineeseen. Epäjohdonmukainen viestintä ja viestinnän puuttuminen rekrytointiprosessissa voi potentiaalisesti heikentää työnantajamielikuvaa (Tammivuori 2022). Esihenkilöiden haastatteluissa kävi ilmi, että muun muassa kaikille työnhakijoille ei vastata työhakemuksiin.

Esihenkilöiden sekä operatiivisen johtajan haastatteluissa tuli myös ilmi, että hakijoiden henkilötietojen käsittelyssä olisi kehitettävää. Rekrytointiprosessissa käsitellään paljon arkaluontoisia henkilötietoja, joten henkilötietoturvaan tulisi kiinnittää huomiota. Toiminnassa on nähtävissä useita puutteita, muun muassa työhakemusten säilömisessä sekä henkilötietojen pyytämässä työnhakijalta. Työnantajaa ohjaa GDPR:n mukainen henkilötietojen käsittely, joka käytännössä rajaa, että työnantaja ei saa varastoida tai käsitellä henkilötietoja, jotka eivät ole oleellisia (GDPR-asetus).

Työhakemuksia vastaanotetaan sähköpostitse ja CV:t ovat usein liitteenä, joten sähköpostien poistaminen rekrytointiprosessin päätyttyä olisi tarpeen. Myös arkaluonteisia henkilötietoja sisältävät työsopimukset lähetetään sähköpostitse ennen allekirjoitusta Operatiivisen johtajan kuitattavaksi, eikä niitä aktiivisesti poisteta sähköpostista hyväksynnän saatua. Prosessin laatiminen edistäisi tietoturvaa, sillä henkilötietoja käsiteltäisiin johdonmukaisesti prosessin mukaisesti ohjatulla ja valvotuilla menetelmillä.

Rekrytointiprosessin puuttuminen hidastaa prosessia, tekee siitä tehotonta, aiheuttaa resurssihukkaa sekä voi aiheuttaa tietoturvariskiä. Koska merkittäväksi ongelmaksi haastatteluissa todettiin se, että esihenkilöillä ei ole tarpeeksi aikaa tai taitoja rekrytoinnin hoitamiseksi huolella, rekrytointiprosessin hitaus ei auta tilannetta. Rekrytointiprosessin kehittäminen ja kuvantaminen edistäisi prosessin läpimenoaikaa tuottaen enemmän onnistuneita rekrytointeja samalla parantaen yrityksen työnantajamielikuvaa ja tehokkuutta.

#### **4.1.2 Oikean kohderyhmän tavoittaminen**

Yritys X:n rekrytointiprosessi tai sen puute ei edesauta oikean kohderyhmän tavoittamista. Haastattelussa ilmeni, että hakijoista vain pieni osa on potentiaalisia ja sopivia kandidaatteja, vaikka työpaikka ei olisi erityisen rajattu pätevyden tai ammattitaidon suhteen, joka puolestaan vähentäisi potentiaalisten hakijoiden määrää. Tämä ongelma tukee sitä väitettä, että Yritys X:n rekrytointiprosessi ei ole toimiva ja se ei tavoita oikeaa kohderyhmää.

Jo aiemmin todettu ajan ja osaamisen puute näkyy myös hakuilmoituksen laadussa. Hakuilmoitus on olennainen osa rekrytointiprosessia, sillä se on usein työnhakijan ensimmäinen kosketus työnantajaan ja yrityksen rekrytointiprosessiin. Puutteellinen hakuilmoitus voi vaikuttaa ongelmallisesti työhakemusten määrään molemmilla ääripäillä – Epäpotentiaalisia hakemuksia voi tulla liian alhaisilla kriteereillä liian paljon tai puolestaan liian tarkkoilla tai huonolaatuisella työpaikkailmoituksella voi potentiaalisia hakemuksia tulla liian vähän. Hakuilmoituksen optimointi juuri haettavaan positioon on siis tärkeää rekrytointiprosessin tehokkuuden kannalta. Haastattelussa ilmeni, että työpaikkailmoitukseen ei käytetä juurikaan aikaa ja se kopioidaan aina uudelleen edellisestä rekrytointikerästä. Koska potentiaalisia hakemuksia todettiin tulevan vähän, voidaan todeta, että

työpaikkailmoitus ja sen tavoitettavuus eivät ole optimoituja haluttuun kohderyhmään. Työhakemukset käydään myös läpi käsin ja silmämääräisesti, joten hakemusten määrä olisi ideaalitalanteessa vähäinen, mutta prosentuaalisesti potentiaalisia hakemuksia tulisi olla enemmän kuin nykytilanteessa.

Haastattelussa ei tullut ilmi, että rekrytinnissa käytettäisiin tekoälyä työpaikkailmoituksen laatimisessa. Tekoälyllä työpaikkailmoituksesta on mahdollista saada oikeaa kohderyhmää enemmän houkuttelevampi, laadukkaampi sekä esimerkiksi sukupuolineutraali. Työhakemusten läpikäynnissä voidaan hyödyntää myös tekoälyä, joka valitsee työnantajan puolesta tehtävään sopivimmat työntekijät jatkamaan prosessissa. Osa työnhakualustoista hyödyntää jo myös tekoälyä ja tarjoavat muun muassa työhakemusten ja CV:een läpikäynnin tekoälypalveluita. Tekoälyn käyttö ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton ja siinä tulee käyttää harkintaa ja toimia vastuullisesti.

Haastattelun perusteella Yritys X käyttää eri työnhakualustoja työpaikkailmoituksissaan. Pääosin alustan valitseminen perustuu sen helppouteen, nopeuteen sekä kustannustehokkuuteen. Yritys X:n käyttämiä alustoja ovat Duunitori, Jobilla ja LinkedIn. Alustojen käyttö vaihtelee esihenkilöiden välillä ja jokaisella on oma tapa työpaikkailmoituksen laatimisessa ja julkaisussa. Ilmenneiden ongelmien perusteella voidaan todeta, että Yritys X:n rekrytointiprosessissa olisi hyvä olla selkeästi valittuna yrityksen käyttämät alustat ja julkaisuprosessi. Mikäli työpaikkailmoitus julkaistaan samanaikaisesti usealla eri alustalla, tulevat hakemuksiakin usealla eri tavalla ja eri paikkaan. Tämä hidastaa toimintaa ja tekee prosessin etenemistä takkuista. Esimerkiksi julkaiseminen Duunitoriin ja saman hakemuksen jakaminen LinkedIniin voisi toimia parempana ratkaisuna, kun julkaiseminen molempiin alustoihin oma työpaikkailmoituksensa.

#### **4.1.3 Työnhakijoiden arvioinnin puutteellisuus**

Yritys X:n haastatteluissa ilmeni, että rekrytinnin jälkeen on havaittu työntekijän sopimattomuus työhön tai työyhteisöön joko työntekijän tai työnantajan puolelta ja rekrytointiprosessi on jouduttu aloittamaan alusta. Tästä voidaan päätellä, että hakijoiden arviointi ei ole onnistunut. Onnistuneessa rekrytointiprosessissa on keinoja, joilla arvioidaan hakijan motivoituneisuutta, taitoja, persoonaa ja sopivuutta työyhteisöön ja organisaatioon. Tyypillinen arviointitapa on työhaastattelu, mutta työnantaja voi hyödyntää työnhakijan arvioinnissa myös erilaisia psykologisia testejä ja esimerkiksi työnäytettä. Kun soveltuvuutta arvioidaan useammalla menetelmällä, arviointi ennustaa tehtävässä suoriutumista pelkkää työhaastattelua paremmin (Solovian 2024). Toimivien arviointiperusteiden laatiminen osaksi yrityksen rekrytointiprosessia vähentää virherekrytoiteja ja niistä koituvia kustannuksia ja mainehaittaa.

Haastattelujen mukaan Yritys X:n kentän työtehtäviin hakevan työnhakijan arviointi perustuu pääosin työhaastatteluun, joka käydään myös usein vain puhelimitse näkemättä työnhakijaa. Korkeampiin asemiin rekrytoitavat henkilöt käyvät kuitenkin pidemmän arviointiprosessin, jossa on useampi työhaastattelu, joista ainakin yksi tai useampi käydään kasvotusten. Yritys X:n rekrytointiprosessin laatua heikentää myös se, ettei suosittelijoita, tutkintotodistuksia tai työtodistuksia pyydetä johdonmukaisesti työnhakijoilta. Näiden puutteiden seurauksena rekrytointiprosessi ei ole luotettava tai johdonmukainen.

Haastattelussa ilmeni, että syy puutteellisuudelle hakijan arvioinnissa on pääosin ajan puute. Työpaikkaan on saatava työntekijä mahdollisimman pian ja sen takia hakijan arviointi jää usein vajaan. Toinen syy arvioinnin puutteellisuudelle on myös työkalujen puutos. Yritys X:llä ei ole käytössä työhaastattelun lisäksi muita arviointiperusteita, kuten testejä, jotka osoittaisivat työnhakijan taidollista, loogista tai visuaalista osaamista tai soveltuvuutta työyhteisöön ja työtehtävään.

Haastattelun perusteella todettiin, että hakijan soveltuvuuden arviointi on puutteellista ja sitä voitaisiin kehittää esimerkiksi psykologisilla testeillä. Työhaastattelussa haastattelijan ennakkotiedot, oletukset ja ajatusmaailma vaikuttavat työnhakijan arviointiin. Työnantajasta riippumattomat arviointiperusteet, kuten psykologiset testit tekevät työntekijän arvioinnista neutraalimman, johon ei vaikuta haastattelijan henkilökohtaiset odotukset ja ajatukset (Solovian 2024).

Yritys X:n puutteet työnhakijoiden soveltuvuuden arvioinnissa näkyvät haastattelun perusteella monin tavoin. Suuri vaihtuvuus ja työntekijän aloitteesta tehdyt koeaikapurut ovat merkkejä siitä, että rekrytointiprosessi ja sen jälkitoimet, kuten perehdytys on hoidettu puutteellisesti sekä työntekijällä ei ole välttämättä tarpeeksi ennakkotietoa työn luonteesta ja soveltuvuutta on arvioitu heikosti. Toinen merkittävä soveltuvuuden arvioinnin puutteellisuuden seuraus ovat ongelmatilanteet työssä. Työntekijällä ei välttämättä ole taitoja, pätevyyttä tai motivaatiota työn hyvään suorittamiseen. Tästä seuraa heikosti suoritettut työt ja työntekijän motivaation aleneminen, kun hän ei suoriudu hyvin työssään. Työntekijän luonteen, persoonan ja luotettavuuden arvioiminen on vähäistä pelkän puhelimen välityksellä tehdyn työhaastattelun seurauksena. Haastattelun pohjalta voidaan todeta, että etenkin kentän työntekijöiden kohdalla on tapahtunut ongelmatilanteita työpaikalla epäasiallisen käytöksen takia. Työntekijöitä on myös jättänyt tulematta töihin ja on myös ääritilanteita, joissa työntekijää ei olla enää koskaan tavoitettu. Uusien työntekijöiden jatkuva rekrytointi ja ongelmatilanteiden selvittely vievät paljon esihenkilöiden työaikaa ja resursseja.

#### 4.1.4 Byrokratia ja prosessin hitaus

Rekrytointiprosessissa on byrokratiaa ja väistämättömiä muodollisuuksia, jotka hidastavat prosessin etenemistä. Yhdistyslain (26.5.1989) 36 § määrittää, että yrityksellä on nimenkirjoittajat, jotka voivat yrityksen nimissä solmia sopimuksia, mukaan lukien työsopimuksia. Yrityksellä on usein myös protokollia, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja huolehtivat siitä, että se on sovitun mukaista.

Yritys X:n prosessissa on väistämättömiä byrokraattisia vaiheita, mutta niiden lisäksi haastattelussa ilmeni myös vaiheita ja toimintatapoja, jotka hidastuttavat prosessia antamalla sille lisäarvoa. Yritys X:n emoyhtiökonsernin ohjaama *Grandfather principal* on esimerkki väistämättömästä byrokraattisesta vaiheesta. *Grandfather principal* on periaate, jonka mukaan esihenkilö ei voi rekrytoida alleen työntekijää ilman oman esihenkilönsä tai ylemmän tahon kirjallista hyväksyntää. Periaatteen tarkoituksena on varmistaa, että työntekijän tarve on todellinen, sen taloudelliset kustannukset ovat otettu huomioon sekä että työsopimuksen ja työsuhteen sisältö on tasa-arvoista ja Yritys X:n ohjenuorien mukaista.

Yritys X:n ainoa nimenkirjoittaja on yrityksen Toimitusjohtaja, joka ei muutoin ole mukana rekrytointiprosessissa. Hän saa luvan Operatiiviselta johtajalta allekirjoittaa työsopimuksen, kun Operatiivinen johtaja on työsopimuksen tarkistanut.

Tällä hetkellä työntekijän rekrytointiprosessin vaiheet työsopimuksen tekemisestä työsopimuksen allekirjoittamisesta menevät seuraavanlaisesti:

1. Esihenkilö laatii työsopimuksen ja asettaa palkkauksen Yritys X:n palkkataulukon mukaisesti.
2. Esihenkilö lähettää työsopimusluonnoksen Operatiiviselle johtajalle hyväksyttäväksi sähköpostitse, jossa hän myös avaa työn tarpeen ja palkkauksen perusteita.
3. Operatiivinen johtaja tarkistaa työsopimuksen ja sen perusteet ja tämän jälkeen kuittaa työsopimuksen sähköpostitse, jonka jälkeen työsopimus on valmis lähetettäväksi.
4. Esihenkilö lähettää sähköisen allekirjoitusjärjestelmän kautta työsopimuksen allekirjoitettavaksi Toimitusjohtajalle (ainoa nimenkirjoittaja) sekä Työntekijälle.
5. Toimitusjohtaja varmistaa sopimuksen allekirjoittamisen Operatiiviselta johtajalta sähköpostilla tai viestillä.
6. Sopimus allekirjoitetaan pankkitunnuksilla ja valmis työsopimus arkistoidaan.

Tämän työsopimusprosessin sisällä huomataan olevan paljon sähköpostittelua ja viestittelyä. Operatiivisen johtajan hyväksyntä sekä työsopimus tulee arkistoida erikseen, sillä sähköpostilla se ei ole suoraan löydettävissä työntekijän alta HR-järjestelmästä, vaan se tulee erikseen viedä HR-järjestelmään. Kaikki tämä hidastuttaa prosessin kulkua ja tekee siitä epätoimivaa. Ideaalisessa tilanteessa työsopimus laaditaan, hyväksytään, lähetetään, allekirjoitetaan ja arkistoidaan samassa järjestelmässä.

## 5 Pohdinta

### 5.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

#### 5.1.1 Rekrytointitehtävien keskittäminen

Rekrytointia tällä hetkellä hoitaa useampi henkilö koko prosessin osalta. Esihenkilöt hoitavat kentän työntekijöiden rekrytoinnin itsenäisesti aina hakuilmoituksesta työsopimuksen lähettämiseen asti. Rekrytointiprosesseja voi olla siten useampi käynnissä samanaikaisesti. Rekrytointiprosessin osittainen työnjaonmuutos yhdelle vastaavalle henkilölle voisi helpottaa kiireen tuntua ja tehdä näistä prosessin vaiheista laadukkaampia, jos prosessista vaiheista vastaa yksi henkilö. Esimerkiksi työnhakuilmoitusten laatiminen ja hakemusten esikarsinta olisivat helppoja vaiheita keskittää vain yhdelle henkilölle. Näin esihenkilölle itselleen tulisi työstettäväksi vain potentiaalisten kandidaattien arviointi.

#### 5.1.2 Työnhakijoiden soveltuvuuden arvioiminen

Rekrytointiprosessin laadussa oli erityisesti puutteita työnhakijoiden arvioinnissa. Työhaastatteluiden pitäminen vähintään videopuheluna antaisi prosessista luotettavamman kuvan molemminpuolisesti. Tapaamalla kasvokkain voidaan myös tulkita nonverbaalista kommunikaatiota ja tapaamalla työntekijän kasvotusten on myös helpompaa tutustua työntekijään ja työntekijä työnantajaan paremmin. Tutkimuksen perusteella työntekijöiden arvioinnin puutteellisuus näkyi lyhyinä työsuhteina ja ongelmatilanteina työssä ja sen perusteella tuli ilmi Yritys X:n tarve työntekijöiden soveltuvuuden testaamiselle. Haastatteluiden aikana ilmeni, että valintapäätös kandidaattien välillä tehtiin osittain tunneperusteisesti. Psykologiset testit voivat potentiaalisesti toimia arviointikriteerinä rekrytointiprosessissa ja siten Yritys X:n rekrytointiprosessiin saataisiin myös täysin puolueeton arviointiperuste.

#### 5.1.3 Rekrytoinnissa käytettävien järjestelmien muutokset

Tutkimuksessa ilmeni myös Yritys X:n esihenkilöiden hankaluudet työsopimuksen hyväksyttämiseen ja allekirjoittamiseen liittyvissä byrokraattisissa vaiheissa ja niiden hitaudessa. Tällä hetkellä ennen allekirjoittamista työsopimus hyväksytetään erikseen sähköpostilla Operatiiviselta johtajalta emoyhtiökonsernin ohjeistamana. Tämä hyväksyntä voitaisiin tehdä samassa järjestelmässä, jolla Yritys X lähettää työsopimukset allekirjoitettavaksi. Tällä tavalla toimimalla jäisi yksi turha vaihe pois prosessista ja hyväksyntä myös arkistoituisi automaattisesti järjestelmään. Tämä tapa olisi myös tietoturvasempi, sillä työsopimuksia ei lähetettäisi erikseen sähköpostilla, vaan turvapostilla sähköisen allekirjoitusjärjestelmän kautta. Samassa allekirjoitusjärjestelmässä on myös mahdollisuus luoda omia sopimuspohjia, jolloin myös sopimuksen laatiminen tapahtuisi samassa järjestelmässä kuin sen lähettäminen. Tämäkin on tietoturvasempi tapa, sillä näin vältetään sopimusten

arkistointiin omiin tiedostoihin tai laitteille. Nämä muutokset nopeuttavat, helpottavat ja selkeyttävät työsopimuksen allekirjoitusprosessia sekä tekevät siitä tietoturvallisemman.

#### **5.1.4 Tekoälyn potentiaali Yritys X:n rekrytointiprosessin tehostamisessa**

Yritys X voi hyödyntää tekoälyä monilla tavoin rekrytointiprosessinsa laadun parantamiseksi sekä jo olemassa olevien toimintojen tueksi ja optimoimiseksi. Tutkimuksen haastatteluissa ilmeni, että tekoälyä ei tällä hetkellä juurikaan hyödynnetä yleisesti Yritys X:n rekrytointiprosessin vaiheissa, ja vain yksi haastateltava käyttää tekoälyä muussa työssään.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Yritys X:n työpaikkailmoitukset eivät tavoita haluttua kohderyhmää tehokkaasti. Työpaikkailmoitusten laatiminen tekoälyllä on potentiaalisesti nopeampaa ja tekoälyllä voidaan tarkoituksellisesti luoda myös tietynlaista kohderyhmää tavoitteleva ja houkutteleva työpaikkailmoitus. Työhaun inklusiivisuus on saanut viime vuosina yhä enemmän huomiota rekrytointialalla, ja tekoäly tarjoaa uusia mahdollisuuksia tämän edistämiseksi. Esimerkiksi tekoäly voi auttaa oikolukemaan työpaikkailmoituksia ja varmistamaan, että käytetty kieli on sukupuolineutraalia ja inklusiivista (Glad 2023). Tekoälyä voidaan myös hyödyntää hakemusten läpikäynnissä ja potentiaalisimpien kandidaattien valinnassa. AI-työkalujen avulla voidaan käydä läpi suuriakin hakemuskääriä ja näin vapauttaa aikaa ja nopeuttaa prosessia (ManpowerGroup 2024).

Tutkimuksessa ilmeni, että esihenkilöillä ei ole selkeää kysymysrunkoa tai prosessia työhaastattelussa. Tekoälyllä voidaan laatia työhaastattelukysymykset sekä haastattelurungon luomisessa. Esihenkilöiden on myös mahdollista sparrata työhaastattelutilanteita Chat GPT:n kanssa. Se voi tukea työhaastattelukysymysten laatimisessa, jotta ne keskittyvät enemmän hakijan osaamiseen ja rooliin, eikä esimerkiksi henkilökohtaisiin vaikutelmiin, mikä puolestaan voi lisätä rekrytoinnin tasaa (Glad 2023).

Yritys X voisi potentiaalisesti hyötyä oman sisäisen tekoäly Chatbotin luomisesta, jolloin yleiset kysymykset ohjattaisiin suoraan Chatbotille, eikä viesteihin vastaamiseen kuluisi aikaa. AI Multiple Research listaa artikkelissaan Chatbottien hyödyistä yritykselle. Rekrytointiprosessin kannalta merkittävimmät hyödyt ovat 24/7 palvelu, vastauksen saaminen välittömästi, kommunikoinnin helppous, hyvä palvelukokemus sekä ystävällinen, asiantunteva ja yksityiskohtaiset vastaukset (Dilmegani 2024).

## **5.2 Tutkimuksen yhteenveto**

Tutkimuksessa tietoperustana toimi haastattelut, joissa selvitettiin Yritys X:ssä rekrytoivien esihenkilöiden sekä Operatiivisen johtajan näkemyksiä nykyisestä rekrytointiprosessista, siinä ilmenevistä

haasteista sekä miten rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää muun muassa tekoälyn avulla. Tutkimuksen aikana ilmeni useita ongelmakohtia rekrytointiprosessissa. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, ettei selkeää rekrytointiprosessia ole olemassa kirjattuna Yritys X:n sisäisiin prosesseihin tai ohjeistuksiin. Tämä voidaan todeta suurimmaksi syyksi toiminnan epäyhtenäisyyteen ja tutkimuksen aikana nousseisiin ongelmiin. Tutkimuksen pohjalta pääongelmiksi nousivat yhtenäisen prosessin puute, kohderyhmän heikko tavoittaminen, työntekijöiden arvioinnin puutteellisuus sekä prosessin sisäinen byrokratia ja sen hitaus. Näiden ongelmien lisäksi tutkimuksessa tuli ilmi myös puutteita tietoturvallisuudessa sekä esihenkilöiden ajanhallinnassa, osaamisessa ja projektinhallinnassa.

Haastatteluissa kaikki haastateltavat olivat yhtenäisesti sitä mieltä, että nykyinen rekrytointiprosessi on hidas ja epätoimiva. Rekrytointiprosessin kartoituksessa ei ilmennyt, että prosessi olisi osana yrityksen strategiaa tai tavoitteita esimerkiksi osana markkinointistrategiaa tai liiketoimintastrategiaa. Puutteet työnhakijoiden ja työnantajan välisessä viestinnässä, työpaikkailmoituksissa ja työhaastatteluissa voivat potentiaalisesti vaikuttaa negatiivisesti Yritys X:n työnantajamielikuvaan ja maineeseen.

Rekrytointiprosessin kehittämiseen ja parantamiseen on olemassa tahtotila Yritys X:n haastatteluiden perusteella. Rekrytointiprosessista halutaan tehdä toimivampi ja sujuvampi. Ajankäytön tehostamisella ja resursoinnin parantamisella ja uudelleenohjaamisella halutaan saada aikaan positiivisia vaikutuksia rekrytointiprosessin laatuun ja toimivuuteen. Rekrytointiprosessi on Yritys X:lle lähes päivittäinen prosessi, joten sen kuvantaminen ja selkeyttäminen on olennaista.

Tutkimuksen pohjalta Yritys X:n rekrytointiprosessia voidaan parantaa muutoksilla työnjakoon, prosessin kulkuun, käytettäviin järjestelmiin ja erilaisten työkalujen käyttöön otolla, kuten tekoäly ja psykologiset testit. Yritys X voi myös hyötyä esihenkilöiden kouluttamisella rekrytointiin liittyvistä aiheista, kuten siihen liittyvästä lainsäädännöstä ja tietoturvallisuudesta.

Kokonaisuudessaan Yritys X:n rekrytointiprosessi voidaan tutkimuksen pohjalta todeta epätoimivaksi. Prosessin sisältä puuttuu merkittäviä ja olennaisia vaiheita, ja useat olemassa olevat vaiheet ovat puutteellisia. Nämä puutteet näkyvät esihenkilöiden kuormituksessa, kohderyhmän löytämisen vaikeuksissa ja virherekrytoinneissa. Muutoksilla työnjakoon, arviointiperusteisiin ja menetelmiin prosessin laatu voi parantua merkittävästi ja prosessista on mahdollista saada tehokas, toimiva sekä Yritys X:n tavoitteita ja strategiaa tukeva rekrytointiprosessi.

Yritys X voisi mahdollisesti hyötyä rekrytointiprosessin jatkotutkimuksista. Etenkin työnhakijan kokemuksen kartoittaminen olisi olennaista työnantajamielikuvan ja sitoutuneisuuden näkökulmasta. Kartoittamisen jälkeen tehdään tämän tutkimuksen pohjalta olevat korjaukset rekrytointiprosessiin ja tehdään kartoitus uudelleen ja mahdollisia hyötyjä voidaan näin arvioida.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieto prosessista oli hajautunutta, eikä kirjallista dokumentaatiota ollut saatavilla. Rekrytointiprosessia koskeva tieto oli siis pääosin haastateltavien päässä ja heidän kokemuksissaan. Tutkimus perustui siten pääasiassa teemahaastatteluissa kerättyyn aineistoon. Haastatteluissa nousi esiin useita prosessin haasteita, joista keskusteltiin avoimesti. Haastateltavien tahtotila muutosten tekemiseksi oli selvä, ja rekrytointin puutteet olivat laajalti tiedostettuja prosessia toteuttavien työntekijöiden keskuudessa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tukee tutkimuksen objektiivisuus sekä havaintojen puolueettomuus. Haastattelu 1 toteutettiin ryhmähaastatteluna, jossa jokaista haastateltavaa kohdeltiin johdonmukaisesti tasapuolisesti riippumatta haastateltavan sukupuolesta, iästä tai muista irrelevantista ominaisuuksista. Vaikka tutkimus pyrittiin suorittamaan objektiivisesti, on tärkeää huomioida, että tutkijan rooli Yritys X:ssä saattaa mahdollisesti vaikuttaa tutkimuksen tulkintaan tai objektiivisuuteen. Tutkijalla ei kuitenkaan ole henkilökohtaista kokemusta hakijan näkökulmasta Yritys X:n nykyisessä rekrytointiprosessissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.1).

Ryhmähaastattelu haastattelutapana saattaa mahdollisesti vaikuttaa vastausten avoimuuteen. Ryhmäpaine voi joskus estää tiedon jakamisen avoimesti, ja haastateltavat eivät välttämättä uskalla kertoa omista toimintatavoistaan rehellisesti kaikkien kuullen. Kuitenkin kaikilla haastateltavilla oli aktiivinen rooli keskustelussa, eikä havaittu merkkejä tiedon panttaamisesta tai virheellisten tietojen antamisesta. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin sekä litteroitiin, mikä parantaa aineiston keruun luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.3).

### 5.4 Oman oppimisen arviointi

Yritys X:n rekrytointiprosessin tutkiminen oli mielenkiintoinen, mutta samalla haastava kokemus useista syistä. T osalta. Opinnäytetyön kirjoittaminen on pitkäjänteistä, tarkkaa ja aikaa vievää, joten se on opettanut minulle kärsivällisyyttä ja huolellisuutta. Olen oppinut laadullisen tutkimuksen ominaispiireistä, ja erilaisista tutkimusmenetelmistä. Tutkimus tarjosi syvällistä oppia rekrytointiin liittyvistä aiheista ja erityisesti soveltuvuuden arvioinnin eri muodoista. Tekoälyn mahdollisuuksiin tutustuminen rekrytointinissa on ollut arvokasta niin työni kuin koulutukseni kannalta, ja se on avannut uusia näkökulmia asiantuntijuuteni kehittämisessä. Tekoälyllä on suuri potentiaali tulevaisuudessa lähes kaikilla aloilla, ja sen opiskelu sekä osaamisen kehittäminen on tärkeää. Uskon, että tulevaisuudessa rekrytointinissa arvostetaan yhä enemmän taitoja ja tietoa kokemuksen sijaan, ja tekoälyn hyödyntämisen taito on yksi tärkeimmistä valteista, jonka työnhakija voi työnantajalle tarjota.

## Lähteet

- Backman, E. 21.10.2024. Mitä kysyä työnhakijalta? Katso 30 toimivaa työhaastattelukysymystä. Duunitori. Luettavissa: [https://duunitori.fi/tyoelama/tyohaastattelukysymykset-rekrytoijalletoimivaa-tyohaastattelukysymysta - Duunitori](https://duunitori.fi/tyoelama/tyohaastattelukysymykset-rekrytoijalletoimivaa-tyohaastattelukysymysta-Duunitori). Luettu: 28.10.2024.
- Bolt Works. s.a. Rekrytoinnin salaisuudet: Tehosta prosessiasi. <https://www.bolt.works/rekrytoinnin-salaisuudet-tehosta-prosessiasi/>. Luettu 2.11.2024.
- Bouafia, K. 2019. Evolution of Artificial Intelligence Research in Human Resources. Procedia Computer Science julkaisuja. Budapest. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919322045>. Luettu: 17.10.2024.
- Clevry 2024. Soveltuvuustestit osana rekrytointiprosessia. Luettavissa: <https://www.clevry.com/fi/blog/soveltuvuustestit-osana-rekrytointiprosessia/>. Luettu: 4.11.2024.
- Compass Human Resources Group 2023. Tekoäly rekrytoinnissa. Luettavissa: <https://www.compasshr.com/fi/blog/tekoaly-rekrytoinnissa/>. Luettu: 14.10.2024.
- Digi- ja väestötietovirasto. s.a. Sähköinen allekirjoitus. Luettavissa: <https://dvv.fi/sahkoinen-allekirjoitus>. Luettu: 1.11.2024.
- Dilmegani, C. 22.10.2024. Top 14 Chatbot Benefits for Companies & Customers. AI Multiple Research. Luettavissa: <https://research.aimultiple.com/chatbot-benefits/> Luettu: 25.10.2024.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5 painos. Vastapaino. Tampere.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU 2016/679)
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (COD 2021/0050)
- Euroopan unionin neuvosto 2024. Tekoälysäädös. Luettavissa: <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/artificial-intelligence/>. Luettu: 19.10.2024.

Folka 2023. Hyvän rekrytointiprosessin vaiheet. Luettavissa: <https://www.folka.fi/fi/tyonantajalle/blogi/hyv%C3%A4n-rekrytointiprosessin-vaiheet#:~:text=Rekrytointiprosessin%20vaiheet%201%20Tarpeen%20tunnistaminen.%20Rekrytointiprosessi%20alkaa%20siit%C3%A4,tekeminen.%20...%208%20Hakijaviestinn%C3%A4n%20j%C3%A4lkihoito.%20...%20Lis%C3%A4%C3%A4%20kohteita>. Luettu: 1.11.2024.

Glad, L. 12.4.2023. Näin tekoälyä voi hyödyntää rekrytinnissa – lue aikaa säästävät vinkit, mutta varo tekemästä yhtä virhettä. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tekoaly-rekrytinnissa>. Luettu: 22.10.2024.

Helo S. 9.10.2024. Aluepäällikkö. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

IBM Technology. s.a. What is Artificial Intelligence (AI)?. Luettavissa: <https://www.ibm.com/topics/artificial-intelligence>. Luettu: 17.10.2024.

IBM Technology 30.9.2021. What is AI Ethics?. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=aGwYtUzMQUk>. Katsottu: 23.10.2024.

Kettunen N. 9.10.2024. Aluepäällikkö. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Lehtilä, S. 2.10.2023. 100 000 ihmistä pitäisi saada töihin, mutta palkasta ei juuri puhuta – työnhakupalvelussa ihmetellään, miksi. YLE. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20052208>. Luettu 29.10.2024.

Lindfelt, V. 28.12.2022. Rekrytinnin juridiikka. Lakius blogi. Luettavissa: <https://www.lakius.fi/kirjoituksia/rekrytinnin-juridiikka>. Luettu: 28.10.2024.

Mäentausta, V. 15.2.2018. Työhaastattelukysymykset onnistuneeseen rekrytointiin – Vältä virhe-rekrytinnit!. ManpowerGroup. Luettavissa: <https://blogi.manpowergroup.fi/tyohaastattelukysymykset-onnistuneeseen-rekrytointiin>. Luettu: 4.11.2024.

ManpowerGroup 2020. Rekrytointiprosessin vaiheet – 11 askelta tehokkaaseen rekrytointiin. Luettavissa: <https://blogi.manpowergroup.fi/rekrytointiprosessin-vaiheet-11-askelta-tehokkaaseen-rekrytointiin>. Luettu 29.10.2024.

ManpowerGroup 2024. Näin parannat tekoäyllä rekryointiprosessia: 5 käytännön vinkkiä. Luettavissa: <https://blogi.manpowergroup.fi/n%C3%A4in-parannat-teko%C3%A4yll%C3%A4-rekryointi-prosessia-5-k%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6n-vinkki%C3%A4>. Luettu: 19.10.2024.

Mielonen M. 9.10.2024. Alue-esimies. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Moisio, J. 26.8.2020. Prosessien kehittäminen – Onko vielä toivoa? Luettavissa: <https://www.ar-ter.fi/prosessien-kehittaminen-onko-viela-toivoa/>. Luettu 1.11.2024.

Müller, V.C. 30.4.2020. Ethics of Artificial Intelligence and Robotics. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Luettavissa: <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-ai/#PrivSurv>. Luettu: 23.10.2024.

Muotio, L. 19.1.2022. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä. Muotoilu.info. Luettavissa: <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/teemahaastattelu-tutkimusmenetelmana/>. Luettu: 17.11.2024.

Mäentausta, V. 15.2.2018. Työhaastattelukysymykset onnistuneeseen rekryointiin – Vältä virhe-  
rekryoinnit! ManpowerGroup. Luettavissa: <https://blogi.manpowergroup.fi/tyohaastattelukysymykset-onnistuneeseen-rekryointiin>. Luettu: 4.11.2024.

Niskanen, A. 15.12.2022. Rekryoinnin tietopaketti. Wellpack. Luettavissa: <https://www.wellpack.fi/tietopaketit/rekryointi/#:~:text=Rekryointi%20on%20prosessi%2C%20jossa%20yritys%20tai%20organisaatio%20etsii,toteuttaminen%2C%20rekrymarkkinointi%2C%20ty%C3%B6hakemusten%20%C3%A4pik%C3%A4ynti%2C%20hakijoiden%20haastattelu%20ja%20karsiminen>. Luettu 15.10.2024.

Niskanen, A. 4.1.2023. Tekoäly rekryoinnin apuna – millaista on tulevaisuuden rekryointi?. Wellpack. Luettavissa: <https://wellpack.fi/rekryointi/tekoaly-rekryoinnin-apuna-millaista-on-tulevaisuuden-rekryointi/>. Luettu: 3.11.2024.

Nyman, P. 2021. Viesti, vaikuta, vakuuta. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.11.2024.

Nyysälä, J. 25.5.2022. Soveltuvuustestit rekryoinnissa. Clevry. Luettavissa: <https://www.clevry.com/fi/blog/soveltuvuustestit-rekryoinnissa/>. Luettu: 4.11.2024.

Oikotie 2017. Näin teet hyvän työpaikkailmoituksen. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/nain-teet-hyvan-tyopaikkailmoituksen>. Luettu 15.10.2024.

Oikotie 2017. Sallitut ja kielletyt työhaastattelukysymykset. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/sallitut-ja-kielleyt-tyohaastattelukysymykset>. Luettu: 17.10.2024.

Patanen K. 10.10.2024. Operatiivinen johtaja. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Salminen, E. 10.12.2020. Hyvästit syrjinnälle? Anonyymi rekrytointi yleistyy – näin se toimii käytännössä. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/nimeton-rekrytointi>. Luettu 30.10.2024.

Solovian, V. 2024. Miksi soveltuvuusarvioinneissa käytetään psykologisia testejä?. MPS. Luettavissa: <https://www.mps.fi/psykologiset-testit>. Luettu: 19.10.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö. s.a. Megatrendit vaikuttavat sosiaali- ja terveyspolitiikkaan. Luettavissa: <https://stm.fi/megatrendit>. Luettu 6.11.2024.

Suomi.fi-verkkotoimitus 2023. Työntekijän rekrytointi. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/oppaat/tyontekijan-rekrytointi/suunnittele-rekrytointi/vertaile-vaihtoehtoja>. Luettu 14.10.2024.

Suomi.fi-verkkotoimitus 2024. Työehtosopimukset. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyonantajan-velvollisuudet/opas/tyonantajan-vastuut-ja-velvollisuudet/tyoehtosopimukset>. Luettu: 23.10.2024.

Tammivuori, T. 6.9.2022. Miten viestijä johtaa työnantajamielikuvaa? Valve. Luettavissa: <https://www.valve.fi/fi/blogi/miten-viestija-johtaa-tyonantajamielikuvaa>. Luettu: 19.10.2024.

Team Laamanen Oy. s.a. Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata?. Luettavissa: <https://teamlaanen.fi/prosessien-kuvaaminen/>. Luettu: 16.10.2024.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. uudistettu painos. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu 23.11.2024.

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436

Työmarkkinatori 2024. Laadukas työpaikkailmoitus. Luettavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/ohjeet-ja-tuki/tyonantajat-ja-yrittajat/ohjeet-yrityksen-asiointi/tyontekijan-loytaminen/laadukas-tyopaikkailmoitus>. Luettu 15.10.2024.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2024. Koeaika. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus/koeaika>. Luettu 24.10.2024.

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2024. Työsopimus. Luettavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus>. Luettu: 2.11.2024.

Valli, R & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 18.11.2024.

WeCon 2021. Rekrytoinnin ulkoistaminen – 8 hyvää syytä käyttää rekrytointikumppania. Luettavissa: <https://wecon.fi/rekrytoinnin-ulkoistaminen-8-hyvaa-syyta-kayttaa-rekrytointikumppania/>. Luettu: 28.10.2024.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014

Yhdistyslaki (26.5.1989)

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimuskysymykset

1. Mikä on työkokemus rekrytoinnista ja esihenkilötehtävistä vuosina?
2. Mitä haasteita rekrytointiprosessissa tällä hetkellä on?
  - a. Miten rekrytointiprosessin haasteet ilmenevät käytännössä?
  - b. Mitä seuraamuksia haasteista aiheutuvilla toimintatavoilla ja käytännöillä on?
  - c. Miksi rekrytointiprosessissa on kyseisiä ongelmia?
3. Miten rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää?
  - a. Millainen rekrytointiprosessin halutaan olevan?
  - b. Mitkä rekrytointiprosessin vaiheet tai kohdat vaativat kehittämistä?
  - c. Millaisia kehitysideoita rekrytointiprosessin vaiheiden kehittämiseen on?
4. Miten tekoälyä voisi hyödyntää rekrytointiprosessissa?
  - a. Käytetäänkö tekoälyä tällä hetkellä?
  - b. Mitkä rekrytointiprosessin vaiheet voisivat hyötyä tekoälyn käytöstä ja miten?