



Tekoälyn hyödyntäminen työhyvinvoinnin edistämässä

Ninni Granqvist & Iina Mustalampi

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tekoälyn hyödyntäminen työhyvinvoinnin edistämässä

Ninni Granqvist & Iina Mustalampi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2025

Ninni Granqvist, Iina Mustalampi

Tekoälyn hyödyntäminen työhyvinvoinnin edistämisessä

Vuosi 2025 Sivumäärä 74

Tekoäly on tullut vauhdilla osaksi asiantuntijatyön arkea. Myös työuupumus on lisääntynyt ja työ koetaan kuormittavammaksi kuin ennen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tekoäly voi tehostaa työtä ja samalla tukea työhyvinvointia Organisaatio X:ssä. Tavoitteena oli tunnistaa työtehtäviä, joissa tekoälyn käyttö olisi sekä hyödyllistä että mielekästä, ja arvioida sen käytön vaikutuksia työhyvinvointiin. Työn tuloksena laadittiin organisaatiolle suositukset tekoälyn käyttöönoton tueksi sekä työhyvinvointisuunnitelma tekoälyn käytön ensimmäiselle vuodelle. Nämä tukevat Organisaatio X:ää tekoälyn hallitussa käyttöönotossa työhyvinvointi huomioiden ja mahdollistavat tekoälyn käytön vaikutusten seurannan.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Tutkimuksen aikana käytettiin abduktiivista päättelyä, teorian ja empirian vuoropuhelua. Ensin luotiin tietoperusta ja pohja teemahaastatteluille. Haastatteluiden jälkeisen aiheanalyysin jälkeen teoriaa vahvistettiin vielä lisää, jotta tietoperusta olisi entistä relevantimpi tutkittavassa kontekstissa.

Kehittämistyön tutkimuksellisessa osuudessa selvitettiin, miten tekoäly vaikuttaa rekrytointikonsultin asiantuntijatyöhön ja millä tavoin sen hyödyntäminen voi tukea työhyvinvointia, jaksamista ja työn hallintaa. Tietoperusta on luotu kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä osassa käsitellään tekoälyä, sen hyödyntämistä HR-toiminnoissa ja työhyvinvoinnin edistämisessä, tulevaisuuden työelämää ja osaamista sekä työn tehokkuuden johtamista ja kehittämistä. Toinen vahvistettu teoriaosuus käsittelee asiantuntijuutta, rekrytointikonsultin työtehtäviä ja työhyvinvointia.

Tulosten mukaan tekoälyllä on merkittävä rooli asiantuntijatyön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Tekoäly voi helpottaa työkuormaa, tehostaa rutiineja, parantaa tiedonkulkua ja tukea työn organisointia. Hyödyt eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan edellyttävät organisaatiolta suunnitelmallista käyttöönottoa, henkilöstön osaamisen vahvistamista ja riittäviä tukitoimia. Opinnäytetyö osoittaa, että tekoälyn avulla on mahdollista tehostaa työntekoa ja lisätä työn mielekkyyttä. Samalla on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon tekoälyn käyttöön liittyvät haasteet.

Asiasanat: tekoäly, työhyvinvointi, asiantuntijatyö, rekrytointi

Ninni Granqvist, Iina Mustalampi

Utilizing artificial intelligence to promote well-being at work

Year

2025

Pages

74

Artificial intelligence has rapidly integrated into expert work, but burnout has also increased, making work more demanding. The aim of this thesis was to investigate how artificial intelligence can enhance work and simultaneously support well-being at work in Organization X. The goal was to identify tasks where the use of artificial intelligence would be both beneficial and meaningful, and to assess its impact on well-being at work. As a result, recommendations for the implementation of artificial intelligence and a plan for supporting well-being at work during the first year of its use were created for the organization. These support Organization X in the controlled implementation of artificial intelligence, considering work well-being, and enable the monitoring of the effects of artificial intelligence use.

The thesis was conducted as research-based development. The qualitative research method used was thematic interviews. During the study, abductive reasoning and the interplay between theory and empirical data were employed. First, a theoretical foundation and the basis for the thematic interviews were created. After the analysis of the interview data, the theory was further strengthened to make the knowledge base even more relevant in the context of the study.

The development research examined how artificial intelligence affects the expert work of recruitment consultants and in what ways its utilization can support work well-being, endurance, and work management. The theoretical foundation was created in two phases. The first phase discusses artificial intelligence, its use in HR functions, promoting well-being at work, the future of work and competencies, and the management and development of work efficiency. The second strengthened theoretical section deals with expertise, the tasks of recruitment consultants, and work well-being.

According to the results, artificial intelligence plays a significant role in developing expert work and supporting work well-being by easing the work burden, streamlining routines, improving communication, and supporting work organization. However, the benefits do not occur automatically, but require the organization to plan the implementation carefully, strengthen staff skills, and provide adequate support measures, while also considering the challenges associated with AI use.

Keywords: Artificial intelligence, well-being at work, expert work, recruitment

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tarkoitus ja tavoite.....	8
1.2	Toimeksiantaja	8
1.3	Työn rakenne	9
2	Tekoälyn hyödyntäminen organisaatiossa.....	9
2.1	Tekoäly	10
2.2	Data	11
2.3	Tekoäly HR:ssä	12
2.4	Tekoälyn eettiset haasteet ja niiden hallinta.....	14
2.5	Tekoälyn yhteiskunnalliset vaikutukset ja huolenaiheet	15
3	Tulevaisuuden työelämä.....	17
3.1	Työelämän murros	17
3.2	Tulevaisuuden työelämän makrotrendit	18
3.3	Tulevaisuuden HR	20
3.4	Osaamisen kehittäminen ja ydinosaamiset tekoälyaikakaudella	21
4	Suorituksen johtaminen ja kehittäminen	23
4.1	Työn tehokkuus ja resurssit.....	23
4.2	Työn mittaaminen.....	24
4.3	Tekoälyn hyödyntäminen suorituksen parantamisessa.....	25
5	Asiantuntijatyö ja rekrytointikonsultin työtehtävät.....	27
5.1	Asiantuntijatyö ja asiantuntijuus	27
5.2	Rekrytointikonsultin työtehtävät	28
5.3	Rekrytointiprosessi.....	29
5.4	Osaamisvaatimukset	30
6	Työhyvinvointi	31
6.1	Työhyvinvointi murroksessa	32
6.2	Tekoälyn vaikutus työhyvinvointiin	34
6.3	Työympäristön ja hybridityöskentelyn vaikutus työhyvinvointiin	35
7	Kehittämistehtävän esittely	37
7.1	Suunnittelu ja toteutusvaihe	37
7.2	Abduktiivinen päättely	39
7.3	Teemahaastattelut.....	40
7.4	Aineistoanalyysi	41
7.5	Tutkimuksen luotettavuus	42
8	Tulokset	43
8.1	Rekrytointikonsultin työ.....	43

8.2	Työhyvinvointi	45
8.3	Tekoälyn käyttökohteet	46
8.4	Tekoälyn käytön haasteet.....	48
8.5	Tukitoimet ja koulutus	50
9	Suosituksat tekoälyn hyödyntämiseen asiantuntijatyössä	52
10	Johtopäätökset ja pohdinta.....	57
	Kuviot	68
	Liitteet	69

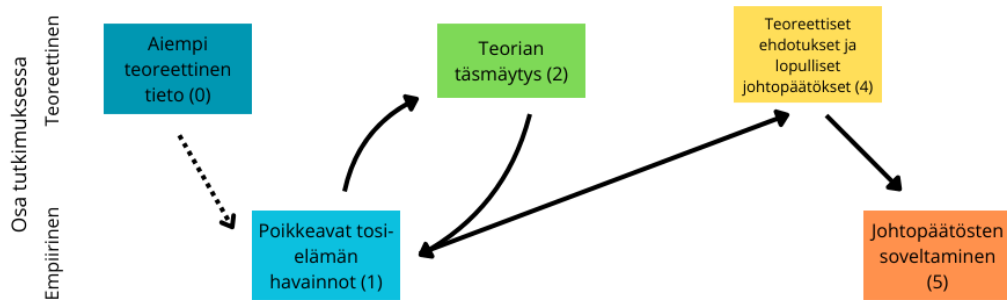
1 Johdanto

Tekoäly on nopeasti kehittyvä teknologia, joka on viime vuosina mullistanut monia toimialoja ja työprosesseja. Se on tuonut mukanaan sekä suuria mahdollisuuksia että merkittäviä haasteita, erityisesti asiantuntijatyössä, jossa tietotyön määrä kasvaa jatkuvasti. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tekoälyn hyödyntämistä asiantuntijatyössä, erityisesti rekrytointikonsultin työtehtävissä. Voisiko tekoäly toimia tukena tavalla, joka parantaa työn tehokkuutta ja lisää työhyvinvointia? Syvennämme tietouttamme tekoälystä ja tarkastelemme sen hyödyntämistä sekä työn tulevaisuutta.

Työelämän muutos on väistämätöntä, joten tutustumalla aiheeseen voi vaikuttaa organisaation kyvykkyyteen kohdata muutokset. Asiantuntijatyö on yhä useammin nopeatempoista ja keskeytyksien sävyttämää, ja tietotulvan hallinta kuormittaa työntekijöitä entistä enemmän. Työaika kuluu toistuviin tai aikaa vieviin tehtäviin, joiden tekemistä voitaisiin tehostaa teknologian avulla. Tekoälyn tuomat mahdollisuudet esimerkiksi tiedonhaussa, rutiinien automatisoinnissa tai päätöksenteon tukemisessa voivat tarjota merkittäviä etuja - mutta vain, jos niitä hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti ja eettisesti.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä teoreettinen viitekehys on rakennettu abduktiivisen tutkimusotteen mukaisesti (kuvio 1), jossa teoria ja käytäntö käyvät vuoropuhelua (Kananen 2016, 27). Abduktiivinen päättely mahdollistaa empiiristen havaintojen ja teorian yhdistämisen iteratiiviseksi prosessiksi, jossa havaintoja tulkitaan uudessa viitekehyksessä (Kovacs & Spens 2005, 138). Prosessi on syklinen eikä täysin lineaarinen, sillä hypoteeseja voidaan tarkentaa useaan otteeseen. Aluksi tutkimuksessa esitellään alkuperäiset teoreettiset lähtökohdat, jotka ohjasivat aineistonkeruuta. Tämän jälkeen puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden pohjalta muodostettiin ensimmäiset empiiriset tulokset, jotka puolestaan vaikuttivat teoreettisen viitekehysten tarkentamiseen aineiston syvempää analyysiä varten. Tarkennettu teoria alkaa luvusta viisi, jossa käsitellään asiantuntijatyötä, rekrytointikonsultin työtehtäviä

sekä rekryointiprosessia.



Kuvio 1 Abduktiivinen päättely prosessina (mukaillen Kovács & Spens 2005, 139).

1.1 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa, miten tekoäly voi tuoda lisäarvoa rekryointikonsultin työntekoon, sekä arvioida, miten sen käyttö vaikuttaa työhyvinvointiin. Samalla selvitetään, millaisia haasteita ja rajoituksia tekoällyn käyttöön asiantuntijatyössä voi liittyä. Työssä tarkastellaan tekoällyn vaikutuksia työn sisältöön, ajankäyttöön sekä työn kuormittavuuteen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle, Organisaatio X:lle, konkreettisia suosituksia tekoällyn hyödyntämiseen ja käyttöönottoon rekryointikonsultin työssä. Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten tekoäly vaikuttaa rekryointikonsultin asiantuntijatyöhön?
- Millä tavoin tekoällyn hyödyntäminen voi tukea rekryointikonsultin työhyvinvointia, jaksamista ja työn hallintaa?

Tekoällyn hyödyntäminen on Organisaatio X:ssä ajankohtainen aihe, ja sen kehittämiseksi on jo toteutettu selvitys- ja pilotointihankkeita. Tällä hetkellä tekoälyä ei kuitenkaan vielä käytetä laajamittaisesti koko organisaatiossa. Työn tulosten toivotaan tukevan organisaation kehitystyötä ja edistävän samalla työhyvinvointia teknologian avulla. Teema on erityisen ajankohtainen aikakaudella, jolloin työuupumus on lisääntynyt merkittävästi ja herättänyt runsaasti keskustelua myös mediassa (Hakanen & Kaltiainen 2025). Opinnäytetyö yhdistää ajankohtaisen teknologisen keskustelun konkreettisiin työelämän haasteisiin. Työ on toteutettu iteratiivisesti yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation kanssa.

1.2 Toimeksiantaja

Organisaatio X on johtava suomalainen henkilöstöpalvelualan toimija, joka tarjoaa monipuolisia ratkaisuja henkilöstövuokrauksen, rekryoinnin ja ulkoistettujen palveluiden tarpeisiin. Se

palvelee useita eri toimialoja, kuten teollisuutta, logistiikkaa, kauppaa ja palveluita, vastaten sekä yritysten että työnhakijoiden muuttuviin tarpeisiin. Teollisuuden ja logistiikan toimiala on organisaation keskeinen painopistealue, jossa sen asiantuntemusta hyödynnetään vaativien ja aikaa vievien rekrytointien onnistumisessa. (Organisaatio X 2025.)

Organisaation toiminnan ytimessä on oikeiden ihmisten ja työpaikkojen yhdistäminen tehokkaasti ja laadukkaasti, mahdollistaen asiakkaidensa liiketoiminnan sujuvuuden ja kasvun. Vuosien kokemus rekrytointiprosessien kehittämistä ja modernien teknologioiden hyödyntämisestä tekee organisaatiosta edelläkävijän alallaan. Innovatiiviset työkalut, kuten tekoälypohjaiset ratkaisut, tukevat prosessien jatkuvaa kehitystä ja parantavat tehokkuutta sekä asiakaskokemusta. (Organisaatio X 2025.)

Organisaatio X:n tiimi koostuu kokeneista ja asiantuntevista rekrytointin ammattilaisista, jotka ymmärtävät eri toimialojen erityisvaatimukset ja osaavat tarjota räätälöityjä ratkaisuja haastaviinkin henkilöstötarpeisiin. Asiantuntijat työskentelevät tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, mikä varmistaa, että heidän tarpeensa ja tavoitteensa saavutetaan parhaalla mahdollisella tavalla, ja samalla luodaan pitkäjänteisiä kumppanuuksia. (Organisaatio X 2025.)

1.3 Työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä on 10 lukua. Johdannon jälkeen toisessa luvussa käsitellään tekoälyä ja sen hyödyntämistä henkilöstöhallinnossa. Kolmannessa luvussa tarkastellaan tulevaisuuden työelämää, makrotrendejä ja HR-toimintojen muutoksia sekä pohditaan osaamistarpeita tekoälyaikakaudella. Neljäs luku keskittyy suorituksen ja osaamisen johtamiseen, erityisesti työn tehokkuuteen, erilaisiin mittareihin ja tekoälyn rooliin suorituksen parantamisessa. Viidennessä luvussa käsitellään asiantuntijatyötä, rekrytointikonsultin tehtäviä ja rekrytointiprosessia.

Kuudennessa luvussa teemana on työhyvinvointi, johon vaikuttavat muuttuva työelämä ja hybridityöskentely. Seitsemäs luku esittelee tutkimuksellisen kehittämistyön ja sen toteutuksen. Kahdeksannessa luvussa perehdytään tutkimustuloksiin teemoittain. Yhdeksännessä luvussa annetaan teoriaan ja tutkimukseen perustuvat suositukset tekoälyn hyödyntämisestä asiantuntijatyössä ja työhyvinvointisuunnitelma tekoälyn käyttöönotosta. Kymmenennessä luvussa esitellään johtopäätökset ja kehittämistehtävän jatkokehitysajat.

2 Tekoälyn hyödyntäminen organisaatiossa

Tekoäly (AI) on nopeasti kehittyvää teknologiaa, joka on yleistynyt laajasti eri organisaatioissa ja sovelluksissa. Myös organisaatio X:ssä tekoälyn käyttöönotto on ajankohtainen ja

aiheesta on toteutettu pilottihankkeita (Organisaatio X 2025). Tekoälyä hyödynnetään myös päätöksenteon tukena ja henkilöstövuorovaikutuksen parantamisessa (IBM 2023). Tekoäly käsittää huomattavasti laajemman kokonaisuuden kuin vain yleisimmin tunnetut tekoälysovellukset. Samalla kun tekoäly tarjoaa uusia mahdollisuuksia, se herättää myös eettisiä ja yhteiskunnallisia keskusteluja. Teknologian nopea kehitys tuo mukanaan eettisiä haasteita, kuten yksityisyyden suojan vaarantuminen, algoritmien vinoumat ja työntekijöiden pelko työpaikkojen menettämisestä (Coeckelbergh 2021, 101-102, 128; Pölönen 2020, 18, 160). Näiden haasteiden ratkaiseminen on tärkeää, jotta tekoälyä voidaan käyttää vastuullisesti ja kestävästi. Siksi on tärkeää ymmärtää, mitä tekoäly oikeastaan tarkoittaa ja millaisista ilmiöistä puhumme, kun puhumme tekoälystä.

2.1 Tekoäly

Tekoälyn katsotaan syntyneen vuosina 1955-1956. Ensimmäinen tekoälyohjelma oli nimeltään Logic Theorist, ja sen kehittivät amerikkalaiset Allen Newell, Herbert A. Simon ja Cliff Shaw. Logic Theorist pystyi todistamaan joukon yksinkertaisia matemaattisia teoreemoja. Kesällä 1956 New Hampshirissa järjestettiin kesäseminaari, jolle yksi sen järjestäjistä, John McCarthy, keksi nimen Artificial Intelligence. Tekoäly eli AI oli näin ollen keksitty, vaikka kyseisessä seminaarissa ei uskottukaan väitettä ajattelevasta koneesta, eli Logic Theorist -ohjelmasta, jota Newell ja Simon olivat esittelemässä. (Haikonen 2017, 27.)

Suomenkielisessä keskustelussa tekoälystä kuuluu käytettävän myös termejä keinoäly, koneäly, koneoppiminen ja syväoppiminen, ja termit menevät usein sekaisin (Kananen & Puolitaival 2019, 27). Tekoälyllä tarkoitetaan koneen suorittamaa toimintaa, jota voisi ihmisen tekemänä kuvailla älykkäänä. Tekoälyllä on useita erilaisia toimintoja, kuten esimerkiksi päätely, oppiminen, ennakointi, päätöksenteko, näkö ja kuulo. Tekoäly kykenee ratkaisemaan sille kulloinkin määrättyä tehtävää. Koneoppimisessa koneelle taas ei ole annettu tiettyä toimintaohjetta jokaista tilannetta varten, vaan se kykenee itse oppimaan asioita datasta. Syväoppimisessa taas syviä neuroverkkoja, eli yksinkertaisia prosessoreita, joiden välillä tapahtuu kommunikaatiota, optimoidaan haasteellisten ongelmien ratkaisemiseksi. (Merilehto 2018, 18-20.) Tämän hetken tekoälyohjelmat yhdistelevät tyypillisesti edistyksellistä analytiikkaa, koneoppimista ja automaatiota (Saramies & Törnroos 2021, 194). Ei siis ole olemassa vain yhdenlaista tekoälyteknologiaa, vaan se koostuu useasta eri menetelmästä ja tekniikasta, joista valitaan aina tarkoituksenmukaisin vaihtoehto (Kananen & Puolitaival 2019, 27).

Tekoäly tekniikkana perustuu ohjelmointiin, matematiikkaan ja tilastotieteeseen. Sen ytimessä ovat matriisit, vektorit, derivaatat ja tilastolliset todennäköisyydet. Tekoälyn perusperiaatteet ovat sinänsä yksinkertaisia ja tuttuja matemaattisia käsitteitä, mutta käytännön sovelluksissa asiat ovat monimutkaisempia. Koneet pystyvät käsittelemään nopeasti ja tehokkaasti valtavan määrän moniulotteisia muuttujia, kun taas ihmiselle jo kolmiulotteisen

avaruuden hahmottaminen saattaa olla haastavaa. Tekoöllylle ulottuvuuksien määrällä ei siis periaatteessa ole rajaa. (Kananen & Puolitaival 2019, 28.)

Kaikki tällä hetkellä käytössä oleva tekoöly on ns. heikkoa tekoölyä. Se tarkoittaa sitä, että nykyisillä menetelmillä tekoöly kykenee ratkaisemaan tiettyä tehtävää, johon se on opetettu. (Merilehto 2018, 18.) Heikon tekoölyn voi ajatella myös apuölynä tai tukiölynä, koska sitä hyödynnetään useimmiten ihmisen toimien ja päätöksenteon tukena (Saramies & Törnroos 2021, 194). Vahvalla tekoölyllä tarkoitetaan sellaista tekoölyä, joka pystyisi ihmisen kaltaiseen itseenäiseen ajatteluun (Kokkinen 2020, 37). Vahvaa tekoölyä ei ole ainakaan tiettävästi vielä kehitetty (Merilehto 2018, 18), eikä sen luominen ole realistista vielä ainakaan tulevan kymmenen vuoden aikana (Kokkinen 2020, 37). Tekoölyn kehitykseen ja tulevaisuuteen liittyvät ennusteet ovat hyvin epävarmoja. Asiantuntijoiden näkemykset esimerkiksi aikatauluihin ja tekoölyn tulevaan muotoon liittyen eroavat merkittävästi toisistaan. Onkin sanottu, että tekoölyn kehitykseen liittyvät ennustukset ovat ”yhtä luotettavia kuin erilaisia”. (Bostrom 2014, 19.)

Tekoölyn käyttö yrityksissä yleistyy nopeasti. Tilastokeskuksen (2024) mukaan 24 % suomalaisista yrityksistä hyödynsi tekoölyteknologioita keväällä 2024, mikä on 9 prosenttiyksikköä enemmän kuin aiempina vuonna. Tekoölyä käytettiin yleisimmin kirjoitetun tekstin analysointiin ja tuottamiseen, työprosessien automatisointiin sekä päätöksenteon tukemiseen. Eniten yleistyivät tekstin käsittelyyn liittyvät tekoölyratkaisut, mikä heijastaa generatiivisen tekoölyn nopeaa kehitystä.

2.2 Data

Tekoöly tarvitsee toimiakseen aina dataa (Kananen & Puolitaival 2019, 79). Ennen kuin tekoölyn avulla voidaan saavuttaa hyötyjä, täytyy selvittää, millaista dataa organisaatiossa on ja millaista dataa tullaan tarvitsemaan. (Aaltonen & Merilehto 2019, 14.) Aina kun tarvittavaa dataa määritellään ja kerätään, on pidettävä kirkkaana mielessä, mitä oikeastaan ollaan tekemässä ja miksi. Oikeanlaisen datan saamiseksi on tiedettävä, mitä halutaan tietää ja mitä tiedolla tullaan tekemään. Jos kerätty data on huonoa tai epäolennaista, ei siitä voi tehdä laadukkaita johtopäätöksiä, saati muodostaa näkemyksiä. (Saramies & Törnroos 2021, 117.) Datan määrittelyyn onkin varattava runsaasti aikaa, koska se on useimmiten suurin ajallinen investointi tekoölyyn liittyvissä projekteissa. (Aaltonen & Merilehto 2019, 14.) Datan määrittelyyn kannattaa panostaa, koska loppujen lopuksi kaikki riippuu datasta (Saramies & Törnroos 2021, 117).

Datan laadun varmistamisessa ensisijaisen tärkeää on, että organisaatio tunnetaan hyvin. Kun tiedossa on asiat, joita organisaatiossa mitataan, millaista dataa siellä kerätään, missä järjestelmissä data sijaitsee ja millaisiin kysymyksiin datan avulla on mahdollista saada vastauksia, voidaan parhaalla mahdollisella tavalla arvioida datan laatua ja sopivuutta suunniteltuun

käyttökohteeseen. Nämä seikat ovat oleellisia myös silloin, kun suunnitellaan tarvittavaa dataa. (Saramies & Törnroos 2021, 118-119.) Organisaation sisäisen datan lisäksi joissain tilanteissa voi olla hyödyllistä sopia jonkin toisen osapuolen datan käyttöoikeudesta tai jakaa saatu data kumppaniorganisaation kanssa (Kananen & Puolitaival 2019, 84). Joskus voi myös olla tarpeen täydentää omaa dataa ulkoisella datalla, jolla tarkoitetaan tietoa, joka on kaikkien saatavilla. Esimerkki ulkoisesta datasta on esimerkiksi Tilastokeskuksen tilastot. (Saramies & Törnroos 2021, 134.).

Hyvän datan hallinnan ja tuntemuksen pohjalta organisaatiot voivat hyödyntää entistä monipuolisempia ja laajempia tietomassoja, kuten big dataa. Big datalla tarkoitetaan valtavaa, jatkuvasti kasvavaa tietomassaa (Kananen & Puolitaival 2019, 236). Big dataa voivat tuottaa koneet, kuten esimerkiksi erityyppiset anturit ja satelliitit. Sitä syntyy kuitenkin myös ihmisten luomana esimerkiksi kuvien, videoiden, ostotapahtumatietojen ja GPS-signaaleiden avulla. (European Commission 2024.) Big dataa syntyy siis erilaisista sähköisistä toiminnoista ja myös esimerkiksi sosiaalisen median käytöstä (Tilastokeskus 2018). Big datan hyödyntäminen voi auttaa organisaatioita uusien oivalluksien löytämisessä ja parempien liiketoiminnallisten päätösten tekemisessä (Badman & Kosinski 2024).

2.3 Tekoäly HR:ssä

Tekoälyn nopea kehitys mullistaa organisaatioiden toimintaa ja henkilöstöhallinnon (HR) tehtäviä. Tekoälyn kehittyminen vauhdittaa organisaatioiden muutosta, lisää tuottavuutta ja edistää teknologian integrointia henkilöstöhallinnossa parantaen päätöksentekoa, tehokkuutta ja esimerkiksi rekrytointiprosessien automatisointia (Sandeep, Lavanya & Balakrishnan 2025, 404). HR on suhteellisen uusi toiminto, mutta lyhyen, noin satavuotisen historiansa aikana se on kehittynyt merkittävästi. Datan räjähdysmäinen kasvu ja tekoälyteknologia ovat vauhdittaneet muutosta viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. (Marr 2024, 11.) Yritykset ovat tekoälyn käyttöönotossa kuitenkin hyvin eri vaiheissa. Toiset ovat kokeiluvaiheessa ja osa hyödyntää tekoälyä arjen työssä jatkuvasti. (Aaltonen & Merilehto 2019, 14-15.)

Tekoälytyökaluilla voidaan parantaa henkilöstöhallinnon työskentelyä sekä työntekijöiden että työnhakijoiden näkökulmasta. HR-toiminnoissa tekoälyä on mahdollisuus hyödyntää esimerkiksi päätöksenteon tukena, työntekijöiden ja HR:n välisen vuorovaikutuksen helpottamiseksi sekä rekrytointiprosessien tehostamiseksi. Kyse ei ole pelkästään ajansäästöstä, vaan tekoälytyökaluista voidaan kehittää innovaation välineitä. Ne vapauttavat HR-ammattilaisilta aikaa strategiseen ajatteluun ja auttavat säilyttämään työn inhimillisyyden ja aidot kohtaamiset. (IBM 2023.) Tekoäly voi myös auttaa HR:ää ennustamaan tulevia trendejä ja tunnistamaan mahdollisia riskialueita (Marr 2024, 13).

Monia HR-tehtäviä voidaan siis automatisoida tai tukea tekoälyä hyödyntämällä. Tekoälyn avulla voidaan saavuttaa dataperusteinen lähestymisnäkökulma rekrytointiin, työntekijöiden kehittämiseen ja sitouttamiseen sekä työntekijä- ja hakijakokemuksen parantamiseen. Tekoälytyökalut voivat tukea HR:ää monella osa-alueella. (IBM 2023.) Tekoäly voi auttaa tehostamaan HR-toimintoja esimerkiksi analysoimalla työntekijöiden vaihtuvuutta, parantamalla suorituskyvyn hallintaa ja optimoimalla rekrytointia. Sen on mahdollista tukea palkkahallintoa tasapuolisuuden varmistamiseksi, räätälöidä erilaisia kannustinjärjestelmiä ja ennustaa työvoimatarpeita. Lisäksi tekoäly mahdollistaa aikataulutuksen sekä tarjoaa HR-päätöksenteolle dataohjattuja näkemyksiä. Oikein käytettynä tekoäly parantaa HR:n tehokkuutta, mutta eettiset riskit ja inhimillinen valvonta ovat keskeisiä huomioon otettavia tekijöitä. (Tattari & Choudhury 2023, 129-139)

Rekrytointiin liittyviä tekoälyn käyttökohteita ovat työnantajakuvan vahvistaminen, tehokkaimpien rekrytointikanavien tunnistaminen, sopivimpien työnhakijoiden arviointi sekä rekrytointiprosessin virtaviivaistaminen (Marr 2024, 90). Yksi suurimmista haasteista rekrytoinnissa on usein prosessin hitaus (IBM 2023). Tekoälyllä prosessia on mahdollista nopeuttaa vähentämällä manuaalista työtä. Tekoälyä voi hyödyntää hakijaviestinnässä ja sen avulla voidaan lähettää hakijoille tavallista personoidumpia viestejä, mikä osaltaan parantaa hakijakokemusta. (Luutonen & Murtomaa 2025, 238.) Lisäksi tekoäly voi seuloa ansioluetteloita ja järjestää hakijat soveltuvuuden mukaan (Marr 2024, 14; Saramies & Törnroos 2021, 195). Esimerkiksi IBM:llä tekoäly auttaa lajittelemaan ja luokittelemaan hakemuksia relevanssin perusteella ja siten vähentää työntekijöiden kuormitusta hakemusten käsittelyssä (Tattari & Choudhury 2023, 140).

Tekoälyä on mahdollista hyödyntää rekrytoinnin osa-alueella myös työnkuvausten luomisessa ja sukupuolineutraalissa ilmaisussa (Luutonen & Murtomaa 2025, 328.) Vaikka tekoäly tehostaa rekrytointia, sen käyttöön liittyy myös avoimuuden vaatimuksia. Työnhakijoille tulee kertoa selkeästi, millä tavoin tekoälyä hyödynnetään rekrytoinnissa ja mitkä hakemuksen osiot vaikuttavat eniten tekoälyn tekemiin arvioihin. Tämä lisää luottamusta prosessiin ja auttaa hakijoita ymmärtämään, miten heidän osaamistaan arvioidaan ja mitkä asiat CV:ssä ja työhakemuksessa vaikuttavat tekoälyn päätöksiin (Saramies & Törnroos 2021, 195).

Tekoälyn tuoma tehokkuus tulee ajansäästöstä ja tehtävien automatisoinnista. Tekoäly voi vähentää manuaalista työtä, optimoida aikatauluja sujuvimiksi ja tukea dataohjattua päätöksentekoa. Sen avulla yritykset voivat nopeuttaa prosesseja, minimoida virheitä ja keskittyä strategisiin tehtäviin, mikä lisää kokonaisvaltaista tuottavuutta (Tattari & Choudhury 2023, 132-140). Jotta ajansäästö ja tehokkuus voidaan todentaa, tarvitaan erilaisia mittareita. Työn mittaamisesta ja erilaisista mittareista puhutaan luvussa 4.2.

2.4 Tekoälyn eettiset haasteet ja niiden hallinta

Teknologian kehittyminen tarkoittaa lähes aina myös uudenlaisia eettisiä ongelmia (Pölonen 2020, 17). Tekoälyn etiikka liittyy teknologiseen muutokseen ja sen vaikutuksiin yksilöiden elämässä, mutta myös siihen, millaisia vaikutuksia tekoälyllä on yhteiskuntaan ja talouteen (Coeckelbergh 2021, 18). Teknologia itsessään ei ole hyvä tai paha, vaan sen määrittää kuinka sitä käytetään - aivan kuten vaikkapa veistä voi käyttää hyvään tai pahaan. Kyseessä on siis sinänsä neutraali työväline. (Pölonen 2020, 18.) Tekoälyn käyttöön liittyy moraalinen velvollisuus hyödyntää sitä niin, että myönteisiä vaikutuksia edistetään ja negatiivisia pyritään välttämään (Russell & Norvig 2022, 1037). Eettistä ajattelua tarvitaan, jotta uutta teknologiaa käytetään oikein; kunhan etiikka ohjaa toimintaa, voidaan luottaa kehityksen olevan ihmis-kunnalle hyväksi. (Pölonen 2020, 160.)

Uudenlaisten teknologioiden, kuten tekoälyn, käyttöönotto herättää usein huolta ja pelkoa, koska ne poikkeavat perinteisistä työtavoista, eikä niiden toiminnasta ole aiempaa kokemusta (Pölonen 2020, 18; 160). Tekoälyn kehittyessä huolta herättää myös mahdollisuus siitä, että se kehittyy ihmistä älykkäämmäksi ja nousee valtaan (Coeckelbergh 2021, 12). Lisäksi, vaikka teknologiset työkalut ovat jo laajasti käytössä, niiden eettinen normisto on vielä kehittymässä (Pölonen 2020, 160). Onkin tärkeää muistaa, että vaikka teknologia tuo työelämää merkittäviä etuja, se ei saa koskaan korvata henkilökohtaista vuorovaikutusta. Teknologian lisääntyessä työelämässä on löydettävä tasapaino inhimillisyyden ja teknologian välillä. Työntekijöiden hyvinvointi edellyttää, että inhimillinen ja empaattinen ote säilyy myös tekoälyn ja muiden teknologisten työkalujen käytön keskellä (Luutonen & Murtooma 2025, 331-332).

Vinoumat ja vääristymät ovat myös tekoälyyn liittyviä eettisiä ongelmia. (Coeckelbergh 2020, 128.) Vinoumalla tarkoitetaan sitä, että tekoälymalli suosii, jättää huomioimatta tai esittää epäedullisessa valossa tiettyjä näkökulmia, ryhmiä tai käsitteitä. Jos tekoälyä käytetään päätöksenteossa tai sisällön tuottamisessa, voi vinouma johtaa epäoikeudenmukaisuuteen ja syrjintään. (Salo 2024, 217.) Vinoumien syntyminen on harvoin tarkoituksellista; ne johtuvat useimmiten siitä, että kaikkia oleellisia asioita, ryhmiä tai yksiköitä ei ole huomioitu algoritmissa ja teknologian mahdollisia tarkoittamattomia seurauksia ei ole huomioitu riittävällä tasolla (Coeckelbergh 2020, 128). Tekoälyohjelmisto voi olla myös ohjelmoitu niin, että se alun alkaenkin edustaa ennakoasennetta tai vinoumaa (Euroopan parlamentti 2025).

Yksi generatiivisen tekoälyn käytön haasteista on hallusinointi. Sillä tarkoitetaan tekoälyn tuottamaa vakuuttavan oloista tietoa, joka ei todellisuudessa pidä lainkaan paikkaansa. (Salo 2024, 2020.) Järvilehdon mukaan (Aulanko-Jokirinne 2025) tekoäly alkaa hallusinoimaan, kun se ei osu oikeaan tietoon, minkä tuloksena se alkaa tuottamaan tekstiä, joka ei vastaa todellisuutta. Oikeastaan tekoälyn voidaan ajatella hallusinoivan aina, koska se tuottaa sanajoukkoja, jotka perustuvat tilastolliseen yleisyyteen harjoitusaineistossa. Tekoälyn tuottamaa

sisältöä ei tulisikaan koskaan hyödyntää sellaisenaan ilman faktantarkistusta. Ihmisen valvonta ja asiantuntemus ovat välttämättömiä tekoälyn tekemien virheiden havaitsemiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiantuntijan tulisi tarkastaa tekoälyn tuottama sisältö ennen, kuin sitä hyödynnetään. (Salo 2024, 2020.)

2.5 Tekoälyn yhteiskunnalliset vaikutukset ja huolenaiheet

Teknologian kehittymiseen on aina liittynyt huolta myös työpaikkoihin liittyen. Tekoäly kehittyy niin nopeasti, että ihmiset ovat alkaneet pelkäämään sen korvaavan ihmisen tekemän työn kokonaan. Töiden loppumisesta on oikeastaan puhuttu kautta aikain teknologian kehityksessä, mutta vain harvat ammatit ovat todellisuudessa kadonneet, eikä mikään keksintö ole täysin korvannut vanhaa. Esimerkiksi lentäminen ei koskaan ole korvannut junalla matkustamista, vaan nykyään kaikki kulkuvälineet henkilöautoista sähköpotkulautoihin täydentävät toisiaan. Digitalisaatio on muuttanut merkittävästi esimerkiksi media-alaa, mutta sielläkään muutos ei ole vienyt työpaikkoja, vaan ennemminkin luonut uusia; paperisten kirjojen lisäksi kirjat täytyy siirtää sähköiseen muotoon ja lukea ääneen. Tekniikka siis korvaa joitakin työvaiheita, mutta uusia tarpeita syntyy aina. Maailma ei siis tule koskaan valmiiksi ja työtä riittää jatkossakin. (Järvinen 2023, 278-280.)

Merilehdolla (2019, 25) on hyvin samansuuntainen käsitys teknologian kehityksen vaikutuksesta työpaikkoihin. Tekoäly tulee muuttamaan työnteon tapoja, synnyttämään uusia työpaikkoja ja samalla tekee tietyt taidot ja tehtävät tarpeettomiksi. Tekoälysovellusten avulla on tarkoitus vähentää rutiininomaisia ja usein toistuvia työtehtäviä, ei työntekijöitä (Kananen & Puolitaival 2019, 215). The Future of Jobs Report 2025 -raportin (World Economic Forum, myöhemmin WEF 2025, 25) mukaan tekoäly ja teknologiaratkaisut tulevat vähentämään työpaikkoja, mutta myös samaan aikaan luomaan uusia. Kyselyyn vastanneista työnantajista 86 % näkee, että tekoälyratkaisut tulevat muuttamaan liiketoimintaa vuoteen 2030 mennessä. Edelleen on kuitenkin epävarmaa, mikä tekoälyratkaisujen tuottavuushyöty tulee olemaan. (WEF 2025, 10-11.)

Yksityisyyttä on perinteisesti pidetty sivistyksen merkinä, mutta tekoälyn täyttämässä uudessa maailmassa se on jäänyt vähemmälle huomiolle (Aaltonen 2019, 95). Yksi tekoälyyn liittyvistä keskeisistä huolenaiheista onkin yksityisyyden vaarantuminen. Tekoälysovellukset perustuvat usein suuriin datamääriin, jotka sisältävät henkilötietoja. Ihmisillä ei kuitenkaan aina ole tarkkaa käsitystä siitä, miten tietoja kerätään tai mihin niitä myöhemmin käytetään. Eri-laisia tietoaaineistoja voidaan myös yhdistellä laajoiksi kokonaisuuksiksi, mikä voi tekoälyn avulla johtaa odottamattomiin lopputuloksiin. (Coeckelbergh 2020, 101; Euroopan parlamentti 2025.) Tekoälyn eettinen käyttö edellyttää, että aineistoja kerätään, käsitellään ja jaetaan yksityisyyttä kunnioittaen. Ihmisten on tärkeää tietää, milloin tietoja kerätään, mihin

niitä käytetään ja millaisia vaikutuksia tekoälyn päätöksillä voi olla yksilön kannalta. Lisäksi jokaisella tulisi olla oikeus kieltäytyä tietojensa käytöstä. (Coeckelbergh 2020, 101-102.)

Tekoälyn yleistyminen on tuonut mukanaan merkittäviä tietoturvaasteita, kuten kehittyneitä ja muuntautuvia hyökkäyksiä sekä riskejä järjestelmien manipulointiin. Samalla tekoäly toimii myös tehokkaana työkaluna tietoturvan parantamisessa, koska se kykenee analysoimaan suuria tietomääriä, havaitsemaan uhkia reaaliajassa ja mukautumaan nopeasti uusiin tilanteisiin. (Pirhonen 2023.) Vaikka tekoäly tarjoaakin merkittäviä mahdollisuuksia kyberturvallisuuden vahvistamiseen, samalla se tuo uusia uhkia, sillä myös hyökkääjät voivat hyödyntää tekoälyä toimintansa automatisointiin ja tehostamiseen. Tämän vuoksi on tärkeää lisätä yhteistä ymmärrystä tekoälyn riskeistä ja mahdollisuuksista sekä kehittää valmiuksia sen turvalliseen hyödyntämiseen. (Kyberturvallisuuskeskus 2024.) Onnistunut tietoturvan ja tekoälyn yhdistäminen vaatiikin harkittua käyttöönottoa, jossa painotetaan luotettavuutta, läpinäkyvyyttä ja hallittua kehitystä (Pirhonen 2023).

Tekoälystä puhuttaessa ei voida ohittaa sen ympäristövaikutuksia. Tekoälyn vastuullisuutta tarkastellaan usein sosiaalisten ja teknologisten vaikutusten kautta, mutta ympäristövaikutukset jäävät helposti varjoon (Vainikka, Soronen, Kallio & Seppälä 2025). Kaikki digitaaliset palvelut – videot, äänet, kuvat, viestit ja tekoälypohjaiset ratkaisut – tarvitsevat toimiakseen energiaa. Kansainvälinen energijärjestö IEA on arvioinut datakeskusten, tekoälyn ja kryptovaluuttojen tarvitsema energiamäärä tuplaantuu vuoteen 2026 mennessä, mikä kuormittaa valtioiden energiantuotantoa (IEA 2024, 16). Myös suuret teknologiajätit, kuten Google ja Microsoft ovat omissa ympäristöraporteissaan ilmoittaneet päästöjen ja veden kulutuksen kasvusta ja kasvun arvioidaan johtuvan tekoälyteknologian kasvavasta käytöstä (O'Brien 2023; Kangas 2024). Haasteena ympäristövaikutusten arvioinnissa on, että esimerkiksi OpenAI ei julkaise sähkönkulutus- tai päästötietojaan (Laaksonen, Frig, Pulli, Skenderi & Suppanen 2024, 11).

Tekoälyn ympäristövaikutuksilla on merkittäviä paikallisia ja alueellisia ulottuvuuksia, joita ei aina huomioida riittävästi (Ren & Wierman 2024, 1-2). Suurin osa alan hiilijalanjäljestä tulee datakeskuksista ja tietoverkoista, ei niinkään laitteiden tuotannosta. Datakeskukset kuluttavat nyt noin 2 % maailman sähköstä, ja pienemmissä maissa kuten Irlannissa ja Pohjoismaissa niiden osuus voi olla jopa 15-30 % kansallisesta kulutuksesta. Euroopassa osuus on noin 4 %. Lisäksi jäähditys lisää merkittävästi niiden vesijalanjälkeä. (Laaksonen ym. 2024, 8.) On arvioitu, että yhden 5-50 kysymyksen sarjan esittäminen ChatGPT:lle voi kuluttaa puoli litraa vettä (O'Brien 2023). Datakeskukset tuottavat myös merkittävästi hukkalämpöä. Suomessa pyritään olemaan edelläkävijöitä: Fortum ja Microsoft ovat ensimmäisenä maailmassa kehittäneet hukkalämmölle kierrätyskohteen ja he tulevat ohjaamaan hukkalämmön kaukolämpöverkkoon. Tämä vähentää fossiilisten polttoaineiden käyttöä kaukolämmön tuotannossa (Fortum 2025.)

Tekoälyinfrastruktuurin kasvulla on vaikutuksia paitsi energiankulutukseen, myös luonnonvarojen käyttöön. Tekoälyn ympäristövaikutukset jakautuvat yhä epätasaisemmin eri alueille ja yhteisöihin (Ren & Wierman 2024, 3). Tekoälyn louhinta lisää perinteisen kaivostoiminnan tarvetta, sillä järjestelmät ja niihin liittyvä infrastruktuuri - kuten laitteet, reitittimet, akut ja datakeskukset - ovat riippuvaisia maaperästä saatavista mineraaleista (Vainikka ym. 2025). Haitat, kuten fossiilisten polttoaineiden käyttö ja vedenkulutus, kuormittavat erityisesti haavoittuvia alueita. Esimerkiksi Googlen datakeskuksen energiankäyttö on lähes hiilivapaata Suomessa, mutta huomattavasti saastuttavampaa Aasiassa. Kuivilla alueilla, kuten Arizonassa, datakeskusten vedenkulutus pahentaa vesipulaa. Nykyiset tekoälyn hallintamallit voivat tahattomasti lisätä ympäristön epätasa-arvoa ja sosioekonomisia eroja. (Ren & Wierman 2024, 3-4).

3 Tulevaisuuden työelämä

Työelämä on ollut ja tulee olemaan suurten muutosten keskellä. Geopoliittiset konfliktit, Covid-19-pandemia, elinkustannusten nousu ja ilmastokriisi tuovat jokainen oman muuttujansa työelämään (WEF 2025, 8). Se mikä on vielä tähän päivään asti ollut tarpeellista osaamista, voi tulla muuttumaan tarpeettomaksi tulevaisuuden muutosten myötä. Tulevaisuuden työelämään vaikuttavat erilaiset makrotrendit, jotka muuttavat työelämän osaamisvaatimuksia. Tulevaisuuteen voi kuitenkin jo varautua ennakkoon tunnistamalla erilaisia osaamistarpeita ja ydinosaamisia, joita mm. tekoäly tuo työelämään.

3.1 Työelämän murros

Muuttuva työelämä haastaa yrityksiä ja työntekijöitä. Vaaditaan erilaisia resursseja ja osaamista, joita ei vielä välttämättä ole käytössä. Sekä yksityiset että julkiset organisaatiot tarkastelevat yhä enemmän toimintatapojaan ja pyrkivät vahvistamaan kilpailuasemaansa panostamalla ketteryuteen, nopeuteen ja innovaatioiden tuottamiseen arvonsa kasvattamiseksi. Myös työelämään saapuneet Z- ja Y-sukupolvet kokevat työelämän ja vapaa-ajan tasapainon eri tavalla kuin aikaisemmat sukupolvet. Viime vuosien globaalit uhat ja työn digitalisoituminen on muokannut ihmisten asenteita työtä kohtaan ja ne toimintamallit, jotka toimivat ennen, eivät toimi tulevaisuudessa samalla tavalla. (Manka & Manka 2023, 13-14; 23-24.)

Teknologiset muutokset ovat uudistaneet ja muovanneet työntekoa läpi historian. (Kokkinen 2020, 34). Esimerkiksi teollinen vallankumous toi mukanaan sellaiset koneet, joilla pystyttiin korvaamaan lihasvoimaa ja kestävyyttä esimerkiksi maatalouden alalla; ei ollut lainkaan järkevää enää pyrkiä samaan kuin traktori tai tehtaan koneet. Työn muuttuminen on siis ihmiskunnalle tuttua, mutta uuden edessä ollaan nyt siksi, että ammatteja katoaa ja syntyy ennennäkemättömän nopealla tahdilla. (Pölonen 2020, 10.) Muutos ei kuitenkaan koskaan tapahdu

tyhjiössä, vaan ihmiset ja työyhteisöt voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa tapoihin, joilla teknologiaa otetaan käyttöön ja sovelletaan työssä. Teknologiseen muutokseen vaikuttaa itse teknologian kehittymisen lisäksi myös liiketoiminnalliset strategiat, käytännöt ja uskomukset sekä ihmisten aktiivinen toiminta. Koska työelämän muutokseen vaikuttavat niin monenlaiset tekijät, liittyy niiden yhteisvaikutukseen aina ennakoimattomuutta ja yllätyksellisyyttä. (Kokkinen 2020, 34.) Myös Rouhiainen (2018, 120) toteaa, ettei kukaan tiedä varmuudella miltä tulevaisuus näyttää, ja millaisia vaikutuksia työelämään muutoksilla on. Todennäköisenä voi kuitenkin pitää sitä, että teknologian kehittyminen tuo tullessaan dramaattista ja nopeaa muutosta.

Salo (2024, 228-229) ennustaa, että tekoäly tulee täydentämään ja tehostamaan ihmisten tekemää työtä; ei korvaamaan sitä kokonaan. Työskentelytapoina etätyö, yrittäjyys ja freelance-yrittäjyys tulevat yleistymään ja tulevaisuuden ammatit painottuvat sellaisille aloille, joissa tarvitaan ihmisen, tekoälyn ja automaatioiden yhteistyötä. Rouhiainen (2018, 122-123; 126-127) taas uskoo, että tekoälyteknologiat ja robotit tulevat korvaamaan paljonkin myös asiantuntija- ja toimihenkilötyötä: Kaikki alle viisi sekuntia miettimistä ja ajatustyötä vaativat, toistuvat ja rutiininomaiset työtehtävät tullaan korvaamaan teknologialla. Teknologia ei kuitenkaan soveltuisi korvaamaan ihmistä kolmessa perusluokassa, jotka ovat työt, jotka vaativat käsillä tehtävää manipulaatiota (esim. hammaslääkäri, meikkitaiteilija ja pelastaja), työt, jotka vaativat luovuutta (esim. koreografi, taiteellinen johtaja) ja sosiaalista havaintokykyä vaativat työt (esim. sairaanhoitaja, mielenterveystyöntekijä, valmentaja).

3.2 Tulevaisuuden työelämän makrotrendit

World Economic Forumin tekemän The Future of Jobs Report-julkaisu (2025, 5) osoittaa, että työelämässä on useita makrotrendejä, jotka tulevat muuttamaan työntekeä tulevaisuutena. Makrotrendit ovat pitkäkestoisia, globaaleja muutoksia, jotka muovaavat eri toimialoja ja yhteiskuntaa, kuten automaatio ja kaupungistuminen. Ne kumpuavat usein megatrendeistä ja voivat vaikuttaa lyhytaikaisempiin mikrotrendeihin. (Zola 2022.) Digitaalisuuden lisäksi makrotrendeihin lukeutuvat väestönkehityksen muutos, elinkustannusten nousu ja taloudellinen epävarmuus, ilmastonmuutoksen hillintä ja geotaloudelliset ja geopoliittiset jännitteet. Myös Manka & Manka (2023, 16-18) ovat tulkinneet, että kyseiset makrotrendit tulevat muuttamaan työelämää. World Economic Forumin otanta on laajempi kuin Manka & Mankan, mutta tämä vain osoittaa, kuinka globaaleista ilmiöistä puhutaan ja miten ne vaikuttavat työelämään Suomessa.

Digitalisaatio ja teknologian kehitys on trendeistä suurin. Teknologian kehitys on tuonut mukanaan pelkoa siitä, että työpaikkoja tai kokonaisia ammatteja tulee katoamaan. On kuitenkin hyvä muistaa, että se myös tuo tullessaan uudenlaisia ammatteja ja työtarpeita. (Limnell, Hiltunen & Dufva 2022, 88.) Vuonna 2019 tehdyssä tutkimuksessa 37 % Eurooppalaista

kyselyyn vastanneista johtajista uskoi, että tekoäly, massadata ja koneoppiminen tulevat lisäämään työpaikkojen määrää (Kajala & Tolvanen 2020, 112). Suurimmin kasvavien työtehtävien joukossa on digitaalisten palveluiden, kuten massa-analytiikan, finanssiteknologian ja tekoälyn ja koneoppimisen asiantuntijat. Samaan aikaan erilaiset virkailijat posteissa, pankeissa, asiakaspalveluissa ja hallinnoissa tulevat vähentymään. (WEF 2025, 19.)

Toisena makrotrendinä on taloudellinen epävarmuus ja elinkustannusten nousu. Taloudellinen epävarmuus on lisääntynyt niin yksityisillä kuluttajilla kuin yrityksillä ja valtioilla. Pitkään jatkunut talouden positiivinen vire ei jatku samalla tavalla (Manka & Manka 2023, 21). Tulevaisuuden ei katsota olevan kovin valoisa, työpaikkojen ennustetaan jopa vähenevän ja kustannusten nousevan entisestään. The Future of Jobs-raportin (WEF 2025, 5) mukaan jopa 42 % yrityksistä tulisi muuttamaan toimintaansa vuoteen 2030 mennessä.

Ilmastonmuutos ja vihreä siirtymä on kolmanneksi merkittävin makrotrendi. Ilmastonmuutoksen vaikutuksia työelämään ei voida kiistää. 47 % työnantajista odottaa sen muuttavan liiketoimintaansa seuraavien viiden vuoden aikana ja aiheuttavan organisaatiomuutoksia (WEF 2025, 15). Ilmastonmuutoksella on suoria ja epäsuoria vaikutuksia työelämään ja työkykyyn (Manka & Manka 2023, 21). Vastuullisuus ja ilmastoteot voivat olla yritykselle vetovoimatekijä ja tähän panostamalla voidaan parantaa kilpailukykyä (Manka & Manka 2023, 21). Nähdäänkin, että vihreää siirtymää edistävät taidot ja osaaminen on yksi nopeimmin kasvavista taitoryhmistä ja näihin panostamalla yritys voi saada merkittävää kilpailuetua, mutta näihin panostaminen vaatii myös resursseja (WEF 2025, 16).

Neljänneksi merkittävin makrotrendi on väestörakenteen muutos. Suomessa on jo vuosia puhuttu suurten ikäpolvien vanhenemisesta, vähäisestä syntyvyydestä ja huoltosuhteen heikkenemisestä. Ilmiö on globaali, varsinkin korkeamman tulotason maissa. Ilmiö aiheuttaa haasteita työvoiman saatavuudessa ja osaamisen ylläpitämisessä korkeamman tulotason maissa (WEF 2025, 16). Jotta saadaan houkuteltua osaavaa työvoimaa ja pidettyä se maassa, on kehitettävä vetovoimatekijöitä, kuten fyysisiä ja sosiaalisia rakenteita (Manka & Manka 2023, 27). Tällä hetkellä on viitteitä siitä, että korkeamman tulotason maissa työvoiman vähentyessä tullaan työvoimaa korvaamaan automaatoratkaisuilla (WEF 2025, 16).

Viimeinen ja viidenneksi merkittävin makrotrendi on geopoliittinen ja geotaloudellinen tilanne. Erilaiset geotaloudelliset jännitteet aiheuttavat haasteita maailmankauppaan, raaka-ainesaatavuuteen ja toimitusketjuihin. Geopoliittiset ja -taloudelliset muutokset voivat aiheuttaa organisaatioissa muutoksia, kuten tuotannon siirtämistä toiseen maahan tai tuotteen korvaamista jollain toisesta raaka-aineesta valmistetulla tuotteella. (WEF 2025, 13).

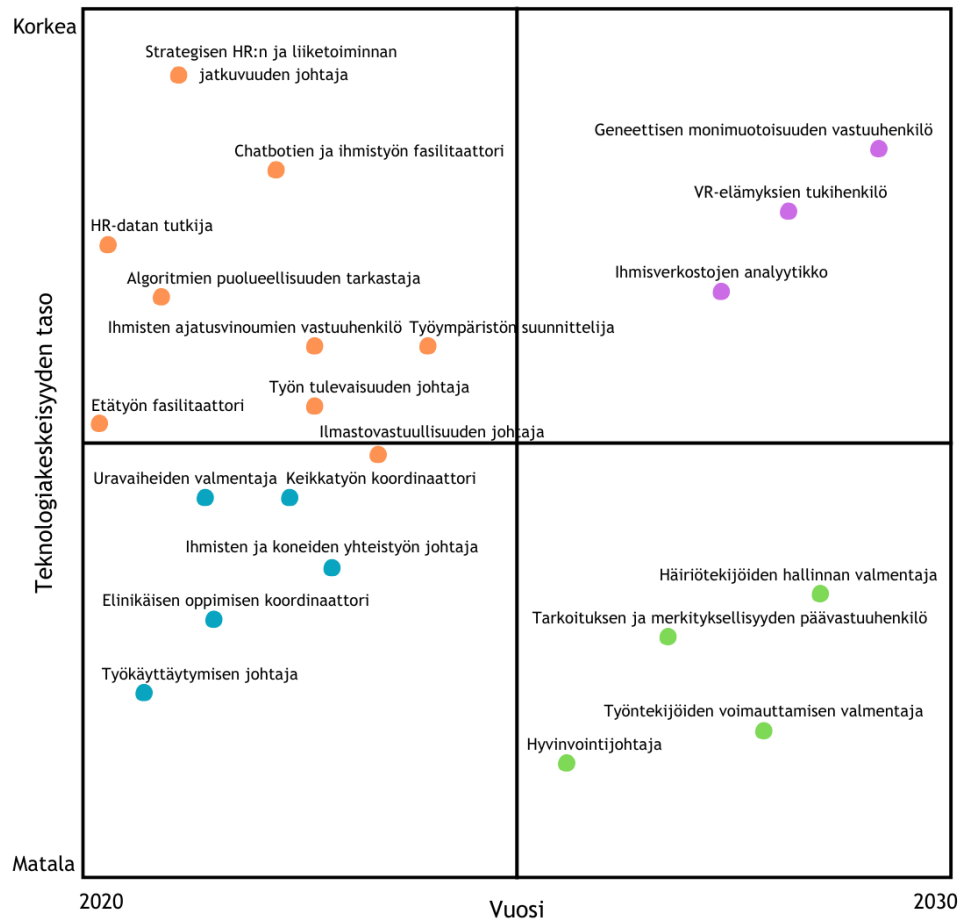
3.3 Tulevaisuuden HR

Henkilöstöjohtaminen on merkittävässä murroksessa tekoälyn, digitalisaation ja automaation myötä. Tulevina vuosina HR-toimintoihin vaikuttavat erityisesti työtehtävien radikaali muutos, hajautetut etätyörakenteet, täysin integroidut tekoälyjärjestelmät sekä kasvava tarve kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Nämä trendit muuttavat työn tekemisen tapoja perusteellisesti, ja organisaatioiden on varauduttava tähän muutokseen ennakoinnasti. (Marr 2024, 213.)

Tekoäly tarjoaa henkilöstöhallinnolle monia mahdollisuuksia ja hyötyjä. Sitä voidaan hyödyntää lähes kaikissa HR-prosesseissa, ja sen avulla voidaan tehdä toiminnoista sujuvampia, tehokkaampia ja tarkempia (Paloheimo 2023, 14; Luutonen & Murtomaa 2023, 325). HR:llä on myös keskeinen rooli organisaatiossa tekoälyn käyttöönoton eettisessä ja vastuullisessa toteutuksessa. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on huolehtia siitä, että tekoälyn käyttöönotto tapahtuu kestävästi ja organisaation arvojen mukaisesti (Paloheimo 2023, 14).

HR:n rooli ei rajoitu pelkästään prosessien hallintaan - se on keskeinen toimija koko organisaation suunnanmuutoksessa (Brown, Meister, Styr & Pring 2020, 3). Perinteinen HR ei enää riitä vastaamaan nykyajan haasteisiin, vaan tarvitaan uudenlaisia rooleja, joissa yhdistyvät teknologinen osaaminen, eettinen harkinta ja ihmiskeskeinen lähestymistapa (Brown & Meister 2020). HR vastaa usein myös tekoälyosaajien tunnistamisesta ja kouluttamisesta (Paloheimo 2023, 14). Työntekijät odottavat työnantajilta tukea osaamisen kehittämisessä ja tulevaisuuden työelämäänsä valmistautumisessa, mikä entisestään korostaa HR:n merkitystä (Brown, Meister, Styr & Pring 2020, 4).

Cognizantin raportissa on kuvattu, miten tekoäly, algoritmit ja automaatio muokkaavat HR-rooleja 2020-luvulla. Vuosikymmenen aikana korostuvat teknologiapainotteiset roolit, ja sen loppua kohti nousevat esiin myös työhyvinvointiin ja merkityksellisyyteen liittyvät tehtävät (Brown, Meister, Styr & Pring 2020, 2; 6). Tämä viittaa siihen, että työn tulevaisuus on yhä vahvemmin yhtä kuin työntekijöiden hyvinvoinnin tulevaisuus. HR:n tehtävänä onkin ottaa entistäkin syvällisempi ja kokonaisvaltaisempi ote työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi (Brown & Meister 2020). Cognizantin raportissa ennustettuja HR-rooleja on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2 HR-työtehtäviä kuluvalle vuosikymmenelle (mukailen Brown, Meister, Styr & Pring 2020, 6).

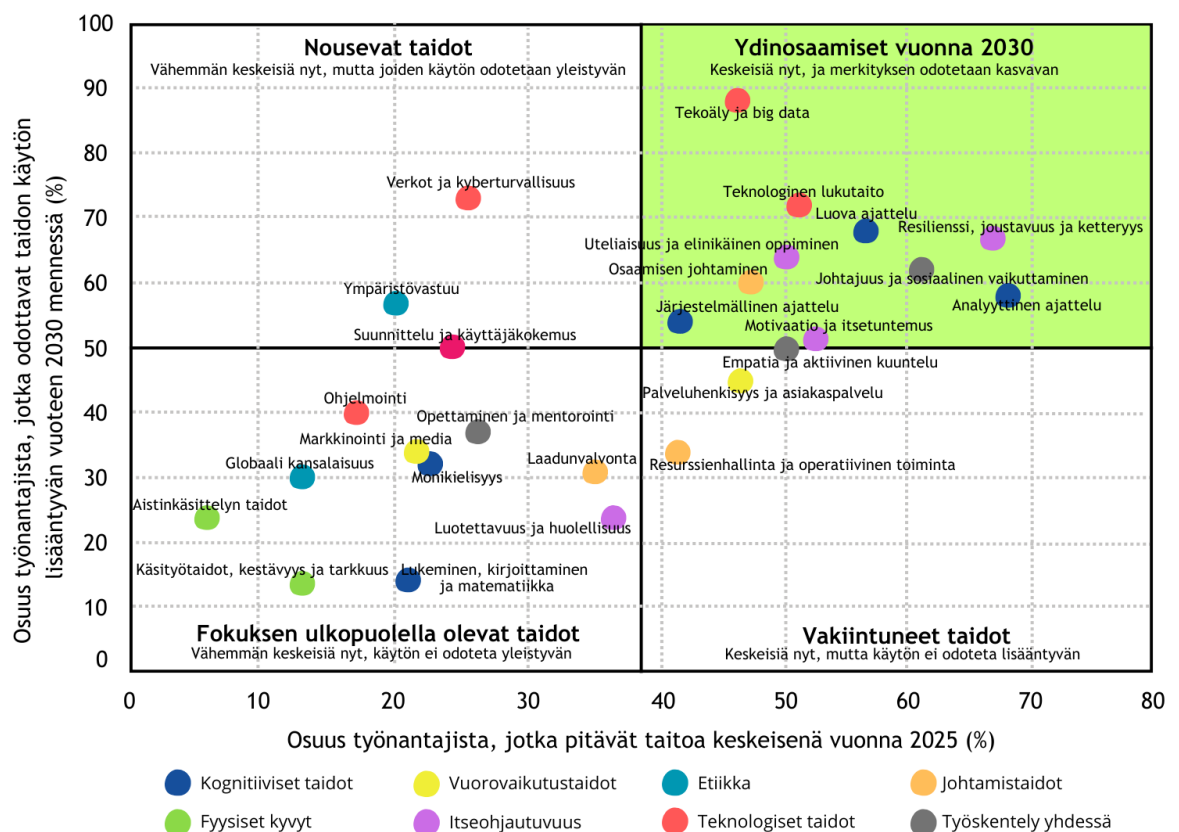
3.4 Osaamisen kehittäminen ja ydinosaamiset tekoälyaikakaudella

Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna 39 % työntekijöiden ydinosaamisesta muuttuu vuoteen 2030 mennessä (WEF 2025, 32). Lisäksi suurin osa tulevaisuuden työntekijöistä tulee tekemään työtä, jota ei vielä ole olemassa (Marr 2024, 19). Tämä korostaa jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittämisen merkitystä (WEF 2025, 32; Salo 2024, 228). Keskeisiä 2020-luvun osaamisia on esitetty kuviossa 3.

Tekoäly ja big data kuuluvat jo nyt kriittisiin osaamisiin, ja niiden merkityksen ennustetaan kasvavan entisestään seuraavien viiden vuoden aikana. Myös analyttinen ajattelu, resilienssi, joustavuus ja ketteruus, teknologinen lukutaito, kyberturvallisuus ja ympäristönsuojelu nousevat keskeisiksi osaamisalueiksi, vaikka osa niistä ei vielä ole vahvasti esillä organisaatioiden nykykäytännöissä. Yritysten olisikin tärkeää ennakoida osaamistarpeita ja kehittää kyvykkyysia ajoissa. (WEF 2025, 40-41).

Tällä hetkellä työnantajien mielestä tärkein ydinosaaminen on analyttinen ajattelu; seitsemän kymmenestä organisaatiosta pitää sitä välttämättömänä. Seuraavina tulevat resilienssi, joustavuus ja ketteruus, sosiaalinen vaikutusvalta, luova ajattelu, motivaatio ja itsetuntemus. Myös teknologinen lukutaito, empatia, aktiivinen kuuntelu, uteliaisuus, osaamisen hallinta ja asiakaspalvelu nousevat merkittäviksi. Eniten merkitykseltään ovat kasvaneet johtajuus ja sosiaalinen vaikutusvalta, resilienssi, joustavuus sekä tekoäly ja big data. (WEF 2025, 32-38).

Yksi keskeinen kysymys tulevaisuuden osaamisessa on se, mitkä perustavanlaatuiset ominaisuudet erottavat ihmisen koneesta (Pölonen 2020, 11). Teknologian rinnalla ihmiskeskeiset taidot - kuten tunneäly, empatia, luovuus, yhteistyökyky ja monimutkainen päätöksenteko - säilyvät keskeisinä (WEF 2025, 40; Marr 2024, 19). Vaikka koneet oppivat yhä paremmin tunnistamaan tunteita, ne eivät kykene täysin korvaamaan ihmisten välistä vuorovaikutusta tai tunnepohjaista päätöksentekoa. Tunteet ovat keskeinen osa arviointia, ja empatia on edellytys ymmärtää päätösten vaikutuksia toisiin ihmisiin (Marr 2022, 91-93).



Kuvio 3 Keskeiset taidot ja osaamiset vuosina 2025-2030 (mukaillen World Economic Forum 2025, 41).

4 Suorituksen johtaminen ja kehittäminen

Tulevaisuuden työelämä edellyttää yhä ennakoivampaa ja tietoon pohjautuvaa johtamista. Suorituksen johtaminen ja kehittäminen ovat keskeisessä asemassa, kun organisaatiot pyrkivät vastaamaan nopeisiin muutoksiin, monimutkaistuviin työrooleihin ja kasvaviin tuottavuusvaatimukseen (Viitala 2012, 204-205). Perinteiset tavat mitata suorituskykyä eivät enää riitä - erityisesti asiantuntijatyössä tarvitaan uusia keinoja tehdä työn laatu ja vaikuttavuus näkyväksi (Luutonen & Murto 2025, 323; Kesti 2019). Tiedolla johtaminen, vaikuttavuuden seuranta ja työn laadun kehittäminen muodostavat perustan tavoitteelliselle johtamiselle (Saramies & Törnroos 2021, 63-65). Erilaiset mittarit, tiedolla johtaminen ja työelämän laadun kehittäminen tarjoavat konkreettisia keinoja vahvistaa tavoitteellista, vaikuttavaa ja arvolähtöistä johtamista muuttuvassa työympäristössä. Tekoäly tuo tähän uusia mahdollisuuksia muun muassa työn analysoinnin, suorituksen ennakoinnin ja resurssien optimoinnin kautta, mikä korostaa tarvetta ymmärtää sekä sen potentiaali että rajoitukset.

4.1 Työn tehokkuus ja resurssit

Tehokkuus, nykypäivän työelämän yksi käytetyimmistä termeistä. Tehokkuus on sitä, että tehtyyn työhön käytetään mahdollisimman vähän resursseja. Työn tehokkuudelle ei ole olemassa yksilötason määritelmää, vaan tehokkuus on yleensä nähty organisaation ominaisuutena ja tavoitteena (Aulankoski 2022, 43). Yksilön tasolla voidaankin tulkita, että työskentely, joka pyrkii minimoimaan työhön käytetyn ajan ja samalla maksimoimaan tuotetun työn laadun ja määrän ja pyrkimään näiden välillä kompromissiin, on tehokkuuden ydin (Aulankoski 2022, 44). Työn tulisi olla tehokasta ja tuottavaa. Kuitenkin esimerkiksi jatkuvat videopalaveriputket ja jatkuvat merkkiänten luomat keskeytykset estävät yksilötasolla tehokkaan työskentelyn, mikäli työhön ei muodostu vaihtelua tai väleihin tule riittävää palautumista (Aulankoski 2022, 116).

Työterveyslaitoksen seurantatutkimuksessa (Puolakanaho 2025) havaittiin, että etätyö ei heikennä suomalaisten työntekijöiden hyvinvointia, kuten aikaisemmin. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Tuomo Alasoini on todennut, että etätöitä tekevien työn tehokkuutta on vaikea mitata objektiivisesti, mutta subjektiivinen kokemus työntekijöillä on, että tehokkuus olisi parantunut etätyön myötä. Alasoini näkee, että organisaation johtamisella, yhteistyöllä, oppimisella ja uusien toimintatapojen, innovaatioiden ja ideoiden luomisella voidaan parantaa työntekijöiden tehokkuutta. (Puolakanaho 2025.) Työhyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta olennaista on myös työajan hallinta ja siihen liittyvät käytännöt.

Henkilöstökulut ovat tunnetusti yksi suurimmista yrityksen kulueristä, mutta samanaikaisesti yksi tärkeimpiä resursseja. Kuten Viitala (2021, 204) toteaa, henkilöstöjohtamista on tarkasteltava taloudellisesta näkökulmasta. On siis tärkeää nähdä, että pienillä asioilla voidaan säästää isoja säästöjä ajassa sekä rahassa. Tehokkuuden ja resurssien hallinnan tueksi

voidaan asettaa konkreettisia tavoitteita ja mittareita. Henkilöstöjohtamiselle voidaan asettaa useita erilaisia tavoitteita, kuten rekrytointien läpimenoaika ja -kustannukset, palkkakustannusten kehitys, henkilöstön vaihtuvuusprosentti sekä sairauspoissaolojen määrä ja niiden aiheuttamat kustannukset (Viitala 2021, 204).

4.2 Työn mittaaminen

Erilaiset mittarit ovat arkea lähes jokaisessa yrityksessä. Esimerkiksi tuotantolaitoksissa voidaan mitata valmistuneiden tuotteiden määrää tietyssä ajassa. Asiantuntijatyössä mittaaminen on huomattavasti haastavampaa, sillä työ on abstraktimpaa. Luutonen ja Murtomaa (2025, 323) toteavat, että HR-työ on usein näkymätöntä, samoin kuin myös suurin osa nykypäivän tietotyöstä. Viitala (2021, 207) huomauttaa, että osaamisen mittaaminen on erityisen vaikeaa, sillä osaaminen ei ole määreellisesti mitattavissa vaan se perustuu subjektiiviseen kokemukseen. Erilaisilla mittareilla ei ole kuitenkaan suurta arvoa, jos niiden avulla saatua tietoa ei osata hyödyntää toimenpiteisiin saakka (Saramies & Törnroos 2021, 242).

Mittareiden lähtökohtana tulee olla yrityksen strategiset lähtökohdat, arvot ja yrityskulttuuri (Viitala 2021, 207, Saramies & Törnroos 2021, 61). Näiden pohjalta voidaan kehittää tapoja mitata työtä ja sen vaikuttavuutta. Saramies ja Törnroos (2021, 63-65) muistuttavat myös, että työn ja tiedon mittaaminen sekä tiedolla johtaminen, tulee kytkeä yrityksen kulttuuriin. Mittareiden valintaan on hyvä käyttää aikaa, jotta ymmärtää mitä mittareilla voidaan saavuttaa ja millaista tietoa ne tarjoavat käytettäväksi (Luutonen & Murtomaa 2025, 322). Eikä tule unohtaa, että mittarit eivät ole ikuisia, niitä voidaan myös muuttaa ajansaatossa, jos esimerkiksi markkinatilanne tai organisaation strategia muuttuvat. Tavoitteena on luoda tiedolle avoin ilmapiiri, joka ymmärtää miksi on kerätty tietoa ja minkä takia sitä halutaan hyödyntää (Saranen & Törnroos 2021, 65).

Mittareiden avulla voidaan tehdä näkyväksi myös työn laatua ja tehokkuutta, jolloin niiden merkitys korostuu osana johtamista ja tuloksellisuutta. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii Lapin yliopistossa tehty tutkimus, jossa selvitettiin, miten työn laatu voidaan muuttaa mitattavaksi tuotantotekijäksi (Lapin yliopisto 2016). Tärkeimmäksi teoriaksi nousi *Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio*, ja sen rinnalle keskeiseksi työkaluksi kehitettiin *Työelämän Laadun indeksi (QWL)*. Näiden avulla organisaatio voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Kestin (2019) mukaan työn imu parantaa tehokkuutta, kun taas työpahoinvointi heikentää sitä. Hyvä työelämän laatu vähentää työkyvyttömyysriskiä ja voi merkittävästi parantaa tuottavuutta sekä yrityksen taloudellista tulosta.

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio yhdistää työajan ja henkilöstön määrän QWL-indeksiin, jolloin voidaan laskea organisaation todellinen tuottavuus. Laajennetussa muodossaan teoria mahdollistaa tarkan liiketoiminta-analytiikan, ja siitä on myös julkishallinnolle soveltuva versio. QWL-indeksi (Quality of Working Life) on tuotantofunktion keskeinen muuttuja.

Se vaikuttaa ratkaisevasti asiakaskokemukseen, innovaatiokykyyn ja organisaation kykyyn hyödyntää asiakasarvoa tuottavaa logiikkaa (K-kerroin). QWL:n oikea mittaaminen on ratkaisevaa, sillä perinteiset henkilöstökyselyt eivät riitä - ne yksinkertaistavat liikaa ja voivat jopa johtaa harhaan. Tarvitaan uusi lähestymistapa, joka huomioi työntekijöiden kokemukset syvällisemmin. QWL-indeksi siis kertoo henkilöstön suorituskyvyn ja määrittelee työhyvinvoinnin. Suomessa QWL-indeksi on keskimäärin 60 %. (Kesti 2019.)

Mittaamista tarvitaan myös uusien sovellusten ja digitaalisten toimintatapojen käyttöön-otossa. On tärkeää määritellä mittarit, joiden avulla saadaan riittävästi ja kattavasti tietoa toiminnan määrittämiseksi ja kehittämiseksi. Arjessa myös työympäristön perustarpeita kannattaa seurata, joka on mahdollista analytiikan avulla. Työntekijöiden kalenteritiedoista voidaan seurata sekä palaverieihin käytettyä että palaverivapaata aikaa, joiden avulla saadaan käsitys keskittymiseen ja yhteisölliseen työskentelyyn liittyvästä ajankäytöstä ja niiden suhteesta. Tällöin saadaan käsitys siitä, kuinka suuri osa työajasta kuluu keskittymistä vaativiin tehtäviin ja kuinka suuri osa yhteisölliseen työskentelyyn. Jos yhteistyön osuus kasvaa liialliseksi, keskittymisaikaa voi jäädä liian vähän, mikä lisää työn kuormittavuutta. Tällaisessa tilanteessa olisi syytä ryhtyä toimenpiteisiin työajan tasapainottamiseksi. (Gassen 2022, 204, 211.)

4.3 Tekoälyn hyödyntäminen suorituksen parantamisessa

Tekoälyn avulla on mahdollista saavuttaa kokonaisvaltaisia ja kestäviä ratkaisuja työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseksi (Kärnä, Humala, Lahtinen & Asikainen 2023, 6). Sillä on merkittävä potentiaali asiantuntijatyön tehostamisessa, erityisesti HR-toiminnoissa. Manka & Manka (2023, 19) näkevät tekoälyn suurimman lisäarvon syntyvän silloin, kun sitä kehitetään tukemaan ja täydentämään ihmisten toimintaa siirtämällä koneelle tehtäviä, joissa se on ihmistä parempi, eikä korvaamaan ihmistä työssä. Rutiinitehtävien, kuten työhakemusten käsittelyn, rekrytointiprosessin edistämisen, palkanlaskennan ja raportoinnin automatisointi nopeuttaa työn suorittamista. Lisäksi tekoälyä voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä, sillä se tunnistaa yksilölliset osaamistarpeet, ehdottaa räätälöityjä koulutussuunnitelmia ja arvioi oppimisen vaikuttavuutta. Tämä tukee jatkuvaa oppimista, parantaa esihenkilötyön laatua ja auttaa kehittämään työntekijöiden motivaatiota, osaamista ja yhteistyötä. (Kesti 2023, 17.) Rutiinitehtävistä vapautuva aika pystytään käyttämään luovuutta ja ihmislähtöisyyttä vaativiin tehtäviin (Marr 2024, 194).

Sandeepin, Lavanayan ja Balakrishnan (2025, 416-418) tekemän tutkimuksen perusteella tekoälyn käyttöönotto HR-toiminnoissa voi merkittävästi vahvistaa organisaation kilpailukykyä, erityisesti rekrytointiprosessien tehostamisessa. Keskeisiä tekijöitä tekoälyn onnistuneessa hyödyntämisessä ovat HR-osaamisen kehittäminen, avoin innovaatio sekä riittävät taloudelliset ja teknologiset resurssit. HR-

ammattilaisten osaaminen ja kyky omaksua uusia teknologioita parantavat johtamiskyvykkyyttä ja mahdollistavat tekoälypohjaisten ratkaisujen tehokkaan hyödyntämisen rekrytointiin. (Sandeep, Lavanaya & Balakrishna (2025, 416-418.)

Ilman osaamisen jatkuvaa kehittämistä tekoäly voi myös muodostua työhyvinvointia ja tehokkuutta haastavaksi tekijäksi. Kaikki työtehtävät eivät sovi tekoällyn tehtäviksi, mutta jos niitä yrittää tehdä sillä, voi tuhlata laadukasta työaika turhaan ja aiheuttaa kuormitusta (Valtonen 2024). Organisaatioiden johtajien tulisi huomioida työn taitovaatimusten vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ja suoritukseen tekoällyn integroinnin yhteydessä. Taitovaatimukset voivat lisätä osaamistarpeita ja heikentää työhön keskittymistä (Chen, Zhao & Wang 2024). Riskinä on myös, että tekoäly passivoi niin työntekijää kuin esihenkilöäkin ja uupuminen voi tapahtua herkästi (Kesti 2025). Tämän huoli on myös havaittu Työterveyslaitoksella, kuten myös uupumisen seurauksena oleva henkilöstön vaihtuvuus (Valtonen 2024).

On havaittavissa, että liiketoiminnassa syntyy paljon kustannuksia osaamisen hajonnasta ja työhyvinvoinnista, jotka aiheuttavat haittaa kilpailukyvyille ja menestykselle. Henkilöstön vaihtuvuus haastaa organisaatioita ja sillä on suorat vaikutukset liiketoimintaan. HR-käytännöillä on vahvin vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen. Näihin käytäntöihin kuuluvat rekrytointi, koulutus, palkitseminen, suorituksenhallinta ja työntekijöiden sitouttaminen. Kustannusten hallintaan, riskien ennaltaehkäisyyn ja tunnistamiseen voidaan hyödyntää tekoälyä. Esimerkiksi IBM ja Mastercard hyödyntävät tekoälyä luomalla ennustavia malleja ymmärtääkseen ja vähentääkseen työntekijöiden vaihtuvuutta. (Tattari & Choudhury 2023, 130-131.) Eri-tyyppisesti työkykyä haastavat riskit on mahdollista tunnistaa etukäteen ja näin ohjata ennalta ehkäiseviä resursseja sinne, missä niitä tarvitaan. Esimerkiksi työntekijä voidaan ohjata tukipalveluiden piiriin vapaaehtoisesti ja matalalla kynnyksellä. (Kesti 2023, 18.)

Tarjoamalla koulutusta ja tukea tekoällyn integroinnin yhteydessä voidaan vahvistaa ihmisen ja tekoällyn saumatonta yhteistyötä ja edistää työntekijöiden hyvinvointia sekä työtehoa. (Chen, Zhao & Wang 2024.) Myös Kesti (2023, 21) toteaa, että tekoällyn käyttämisessä on haasteita, mutta ne ovat selätettävissä huolellisella suunnittelulla ja ymmärryksellä, riittäväällä seurannalla ja arvioinnilla. On osattava löytää tasapaino tekoällyn käytön suhteen, jotta siitä saadaan menestystekijä. Tekoällyn tehokas ja vastuullinen käyttöönotto työpaikoilla edellyttää tekoälytyökalujen todellisten kyvykkyyksien tarkkaa arviointia, niiden eettisyyden ja puolueettomuuden varmistamista sekä selkeiden toimintaperiaatteiden läpinäkyvyyttä (Valtonen 2024).

5 Asiantuntijatyö ja rekrytointikonsultin työtehtävät

Koska työssä on hyödynnetty abduktiivista päättelyä, on työhön tuotu toinen teoriaosuus. Tästä alkaa vahvistettu teoria, joka on ensimmäisen analyysikerroksen jälkeen todettu tarvittavan alkuperäisen teoriapohjan vahvistamiseksi. Jokaisella yrityksellä on omat toimintatansa, eikä rekrytointikonsultin työ ole välttämättä samanlaista jokaisessa henkilöstöpalvelualan yrityksessä. Esimerkiksi heidän työtehtäviään ei ole lueteltu alan kirjallisuudessa, vaan ne määräytyvät yrityksen, asiakkaiden ja asiantuntijatyön ominaispiirteiden perusteella. Tämän takia lähdeaineistona on käytetty tutkimushaastatteluita.

5.1 Asiantuntijatyö ja asiantuntijuus

Asiantuntijatyö on vakiintunut tietotyön nimitys (Airila 2022, 6). Yleisesti asiantuntijatyö tarkoittaa työtä, jossa keskeistä on tiedon käsittely, päätöksenteko, ongelmanratkaisu ja jatkuva uuden oppiminen. Se edellyttää usein korkeaa koulutusta, tietotekniikan hallintaa sekä vahvoja vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Vastavalmistunut ei ole vielä valmis asiantuntija, vaan asiantuntijan osaaminen kehittyy ajan myötä työtä tehdessä (Saari 2013, 96). Tietotyön osuus Suomen työvoimasta on kasvanut merkittävästi: vuonna 2020 erityisasiantuntijat ja asiantuntijat muodostivat jo lähes 49 % työllisistä. Työ tarjoaa joustavuutta ja hyvän työmarkkina-aseman, mutta voi olla kuormittavaa kiireen, keskeytysten ja päällekkäisten tehtävien vuoksi. (Airila 2022, 6.)

Asiantuntijalla tärkeää on asiantuntijuus. Pia Heilmann (2022, 286) on tutkimuksessaan määrittellyt yhdeksän eri osa-aluetta, joita asiantuntijuus sisältää. Nämä osa-alueet ovat 1. tieto, 2. osaaminen, 3. opettaminen, 4. itsensä johtaminen, 5. oppiminen, 6. verkossa toimiminen, 7. innovointi, 8. ongelmanratkaisu ja 9. kokonaiskuvan ymmärtäminen (kuvio 4). Asiantuntijuus liittyy tietoon, osaamiseen, ongelmanratkaisuun ja itsensä johtamiseen, ja asiantuntija pystyy hahmottamaan kokonaisuuksia sekä erottamaan olennaisen epäolennaisesta. Asiantuntijan työ on dynaamista, ja se kehittyy vuorovaikutuksessa kollegoiden, esihenkilöiden, asiakkaiden ja mentoreiden kanssa, samalla kun asiantuntija kehittää osaamistaan, luovuuttaan ja innovatiivisuuttaan. Asiantuntijatyö voi olla itsenäistä ja vaativaa, ja vaikka asiantuntijat saattavat olla oman arvonsa tuntevia, heidän työnsä menestys perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja luottamukseen. (Heilmann 2022, 287-289.)



Kuvio 4 Asiantuntijuuden osa-alueet (mukaillen Heilmann 2022, 286).

5.2 Rekrytointikonsultin työtehtävät

Opinnäytetyön toimeksiantaja toimii henkilöstöpalvelualalla, jolloin asiakasyritysten rekrytoinnit on ulkoistettu organisaatio X:lle. Uuden työntekijän rekrytointi vaatii aikaa ja taloudellista panostusta ja sillä on kauaskantoiset seuraukset joko onnistuessaan tai epäonnistuessaan (Viitala 2021, 71). Organisaatio X:ssä rekrytoinnit voivat olla vuokratyöntekijöiden rekrytointeja tai rekrytointitoimeksiantoja asiakasyritykselle (Haastateltava 1 2025). Henkilöstövuokrausta hyödynnetään tilanteissa, joissa markkinatilanne ja työntekijöiden tarve on vaihteleva, kuten projektiluontoinen työ tai sesonki (Henkilöstöala 2025b).

Henkilöstöpalvelualan yritys tuntee rekrytoinnin, asiakkaansa toimialan ja tarpeen sekä työmarkkinat. Näin pystytään tarjoamaan asiakkaan tilanteeseen paras mahdollinen ratkaisu erilaisten työsuhteiden kautta. Rekrytoinneista vastaavat rekrytointikonsultit, jotka saavat toimeksiantonsa asiakkuuspäälliköiltä tai suoraan asiakkaalta (Haastateltavat 1-4 2025). Rekrytointikonsultit ovat oman työnsä asiantuntijoita ja työn vaatimat osaamiset ovat hyvin yleisiä asiantuntijatyössä. Tämä mahdollistaa asiakasyritykselle sen, että he voivat keskittyä vain omaan liiketoimintaansa ja madaltaa riskiä uuden henkilön palkkaamisessa. Henkilöstöpalvelualan yritysten ja työntekijöiden ominaisuutena on nopea reagointi muuttuviin tilanteisiin. (Henkilöstöala 2025b.)

Organisaatio X:n rekrytointikonsulttien työnkuva on laaja ja vaatii monenlaista osaamista. Tämä käy ilmi jokaisessa haastattelussa. Päivät voivat olla hyvin erilaisia sisällöiltään riippuen rekrytointien määrästä. Rekrytointiprosessin läpivieminen onnistuneesti on työn ydin. Luotonen ja Murtomaa (2025, 104) määrittelevät, että rekrytoinnin tarkoituksena on täyttää avoin paikka parhaalla mahdollisella tekijällä nopeasti ja tehokkaasti. Tämän lisäksi työhön sisältyy

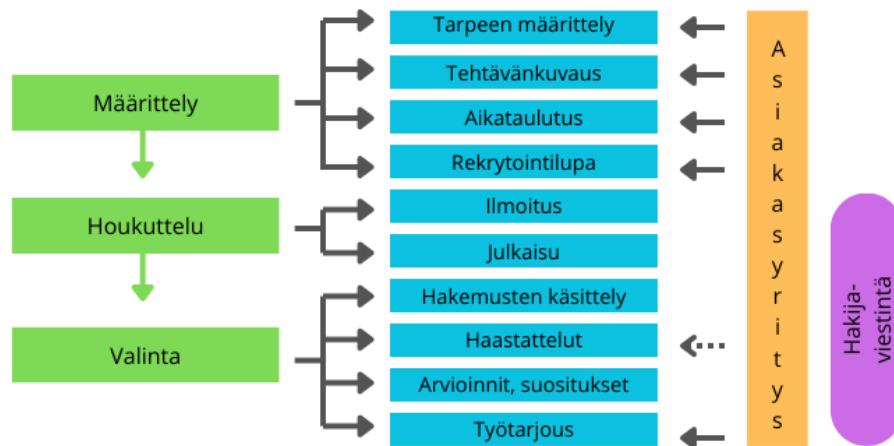
paljon erilaisia HR-tehtäviä, niiden selvittämistä ja organisointia eteenpäin. Esimerkiksi ulkomaalaisten työntekijöiden työluvut ja ilmoitusvelvollisuudet maahanmuuttovirastolle ovat osa rekrytointikonsultin työtehtäviä (Haastateltava 4 2025).

Rekrytointikonsultin työtehtävät eivät rajoitu pelkästään rekrytointiprosessin eri vaiheisiin, vaan niihin kuuluu myös monia muita tehtäviä, jotka kuuluvat olennaisena osana Organisaatio X:n rooliin työnantajana. Yhteistyötä tehdään eri sidosryhmien, kuten palkanlaskennan, työkykytiimin ja asiakkaiden kanssa. Rekrytointikonsultti osallistuu omalta osaltaan työntekijän perehdyttämiseen ja perehdyttää Organisaatio X:n toimintatavat ja järjestelmät. Myös työntekijäpoolin ylläpitäminen ja uusien osaajien kartoittaminen kuuluvat rekrytointikonsultin työtehtäviin. (Haastateltavat 1-4 2025.)

5.3 Rekrytointiprosessi

Koska organisaatio X toimii henkilöstöpalvelualalla, on rekrytointiprosessin lähtökohdat hieman erilaiset, kuin sisäisessä rekrytinnissa. Kuviossa 5 on kuvattu organisaatio X:n rekrytointiprosessin kulku mukailleen Luutosen ja Murtomaan (2025, 107) kuvaamaa rekrytointiprosessia. Prosessissa asiakasyritys on alusta alkaen mukana rekrytinnin määrittelyssä ja tekee pääsääntöisesti lopullisen päätöksen työntekijän rekrytinnista. Tarve lähtee aina asiakasyrityksestä, heillä voi olla tilapäinen tarve työntekijälle, kuten ruuhkahuippu tai kausiluonteinen tilaus (Henkilöstöpalveluala 2025a). Tarve, tehtäväkuvaus ja aikataulu käydään läpi yhdessä asiakasyrityksen kanssa, jolloin määritellään raamit rekrytinnille. Tärkeimpänä näistä on tehtäväkuvauksen tarkkuus, sillä siinä määritellään pohja koko prosessille (Luutonen & Murto-maa 2025, 112).

Hakuilmoituksella on tarkoitus houkuttaa hakijoita ja ilmoituskanavaa valitessa tulee pohtia, keitä hakemuksella halutaan tavoittaa (Luutonen & Murto-maa 2025, 120; Viitala 2021, 78). Näistä voidaan myös keskustella asiakkaan kanssa ja sopia esimerkiksi sosiaalisen median kampanjoista houkuttelevuuden lisäämiseksi. Rekrytointikonsultti käyttää paljon aikaansa hakemusten käsittelyyn ja haastatteluihin. Hakemusten käsittelyä helpottaakseen rekrytointijärjestelmässä voi luoda erilaisia automaatioita, joiden avulla hakijat siirtyvät eri vaiheisiin rekrytinnin aikana. Haastatteluvaiheessa voidaan hyödyntää videohaastattelua, jonka lisäksi haastattelu voidaan pitää puhelimitse tai Teams-haastatteluna. Tilanteen mukaan myös asiakasyritys osallistuu haastatteluvaiheeseen esimerkiksi pitämällä toisen haastattelukierroksen itse. Rekrytointikonsultti esittelee parhaat ehdokkaat asiakkaalle ja asiakas tekee lopullisen valinnan, kenelle työtä tarjotaan. Joidenkin asiakkuuksien kohdalla asiakas ei tee valintaa, vaan vastuu valinnasta on rekrytointikonsultilla. (Haastateltavat 1-4 2025.)



Kuvio 5 Organisaatio X:n rekrytointiprosessi (mukailen Luutonen & Murtomaa 2025, 107; Haastateltavat 1-4 2025).

Hakijaviestintä kulkee prosessissa ilmoituksen julkaisusta aina rekrytoinnin loppuun saakka. Viestintä on vaikea laji, eikä siinä onnistu miellyttämään kaikkia. Hakijaviestintään panostamalla luodaan työnantajamielikuvaa työnhakijoille, joten hakijaviestintäprosessi on hyvä suunnitella huolella. Mikäli viestinnässään lupaa jotakin, on tuo lupaus pystyttävä pitämään tai viestiä mahdollisesta muutoksesta esimerkiksi aikataulussa. Hakijoille on tärkeää tietää riittävästi prosessin aikataulusta ja eri vaiheista. Rekrytointijärjestelmiin on mahdollista luoda erilaisia vastausvaihtoehtoja ja automaattisia viestejä helpottaakseen rekrytointiprosessin hakijaviestintää. (aTalent 2025; Luutonen & Murtomaa 2025, 120-123, 129-130.)

5.4 Osaamisvaatimukset

Nykypäivän asiantuntijatyö vaatii paljon erilaista osaamista, jotta työ tapahtuu mahdollisimman tehokkaasti. Yleisiin ydintaitoihin lukeutuvat it-taidot, kielitaidot, itsensä johtamistaidot ja vuorovaikutustaidot (Aulankoski 2022, 37). Näiden taitojen hallinta lisää tehokkuutta työssä. Lisäksi rekrytointikonsultin työssä tärkeimpiä vaadittavia ominaisuuksia ovat kokonaisuuksien hallinta, huolellisuus ja laaja tietotaito HR-asioista (Haastateltavat 1,2,3 & 4 2025). Myös itsensä johtaminen ja oman työn organisointi ovat tärkeitä, sillä työ on hyvin itsenäistä. Rekrytointi on asiakaspalvelutilanne, jonka jokaisella vaiheella on merkitystä hakijalle (Luutonen & Murtomaa 2025, 105). Tämän vuoksi hyvillä vuorovaikutustaidoilla on merkitystä työssä menestymiselle.

Rekrytointikonsultin työpäivät voivat olla hektisiä, sillä yhtä aikaa voi olla useiden asiakkuuksien rekrytointeja ja erilaisia nopeasti ratkaistavia tilanteita voi tulla yhtäkkiä. Tiedonkulku voi olla hidasta, eikä asiakkaalta saada vastauksia, joiden avulla rekrytointia voidaan edistää.

Asiantuntijatyön monimutkaisuus ja vaihtelevat sisällöt kuormittavat, sillä työpäivät koostuvat usein rinnakkaisista tehtävistä, jatkuvasta tiedonkäsittelystä ja poikkeustilanteiden ratkaisemisesta, mikä heikentää hallinnan tunnetta ja vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä (Airila 2022, 9). Lisäksi asiantuntijatyössä yksi suurimmista aikasyöpöistä on tiedon etsintä ja hankinta (Gassen 2021, 152). HR-työssä on paljon sellaisia tehtäviä, mitkä toistuvat joko työsuhteen elinkaaren aikana tai vuosittain samaan aikaan (Luutonen & Murtomaa 2025, 314). Mikäli kyseiset tehtävät eivät ole automatisoitua, ne vaativat muistamista ja aikatauluttamista kalenteriin.

Oman osaamisen kehittäminen on monesti työntekijän omalla vastuulla. Asiantuntijatyössä oman osaamisen kehittäminen on edellytys työssä menestymiselle (Saari 2013, 96). Kollegoiden välisellä tiedonkululla on merkitystä, sillä toisten kokemusten avulla jokainen rekrytointikonsultti voi lisätä omaa osaamistaan. Aulankoski (2022, 36) nostaa esiin oman kokemuksen merkityksen asiantuntijatyössä. Omaa kokemusta kerryttämällä luodaan lisää tietoa siitä, mikä omassa työssä toimii ja mikä ei. Lisäksi toisilta oppiminen lisää kokemusta ja ymmärrystä, joiden avulla omaa toimintaa voi kehittää (Aulankoski 2022, 36). Toisilta oppiminen ei ole kuitenkaan riittävää. Asiantuntijatyön luonteeseen kuuluu myös työn muuttuminen, mikä vaatii erillistä lisäkoulutusta (Saari 2013, 101). Esimerkiksi tekoälyn käyttöönotto voi vaatia koulutusta, mikäli työntekijä ei ole ollut proaktiivinen oppimaan tekoälyn käyttöä.

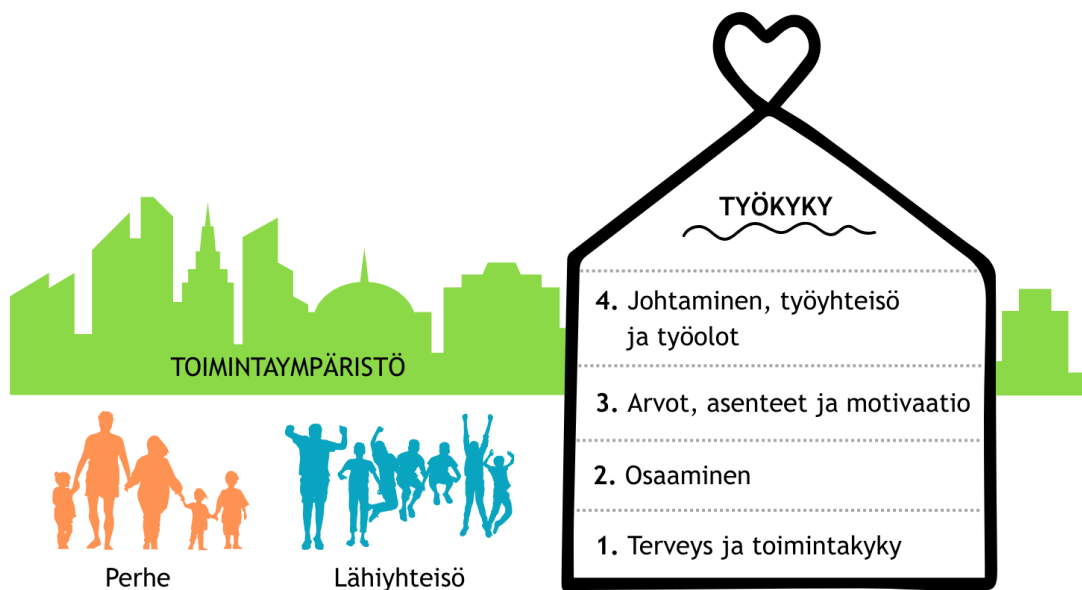
Osaamisen taso vaihtelee työntekijöiden välillä. On tutkittu, että tekoälyn hyödyntäminen asiantuntijatyössä voi edesauttaa vaativimpien työtehtävien tekemistä ja keskitason työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään paremmin hyödyntäessään tekoälyä oikein (WEF 2025, 11). Tekoälyn avulla vähemmän koulutettujen työntekijöiden tuottavuutta on mahdollista lisätä, mikä tarkoittaa sitä, että polarisoituminen ei tulisi jatkumaan totuttuun tapaan. Tekoälyllä voisi siis edesauttaa yhdenvertaisuutta ja tuloerojen tasaantumista yhteiskuntatasolla. (Kananen & Puolitaival 2019, 215.) Tekoäly voi myös vähentää asiantuntijatyön kuormitavuutta esimerkiksi tiedonhaussa, jolloin työntekijät voivat keskittyä vaativampiin tehtäviin. Riskinä on, että tekoälyä ei osata hyödyntää oikein tai sen käyttöä laajennetaan liikaa. (WEF 2025, 11).

6 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on keskeinen osa organisaatioiden menestystä - se vaikuttaa paitsi työntekijöiden jaksamiseen ja työkykyyn, myös suoraan yrityksen menestymiseen ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan monen tekijän kokonaisuus, joka muovautuu yhteiskunnallisten muutosten, työelämän murroksen ja teknologian kehityksen myötä. Viitala (2013, 212) viittaa Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmään, jonka mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä tehtävistään. Työterveyslaitos (2025b)

puolestaan korostaa työn ja työntekijän fyysisten ja psyykkisten voimavarojen tasapainoa, eli tilaa, jossa voimavarat riittävät tai ylittävät työn vaatimukset ja tuottavat myönteisen kokemuksen työstä. Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvointia ajankohtaisessa muutostilanteessa: miten tekoäly ja hybridityö vaikuttavat siihen, ja miksi on tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin ja työkyvyn peruskäsitteet tämän kehityksen keskellä.

Työhyvinvoinnin ohella onkin tarpeen tarkastella myös työkykyä, joka kytkeytyy läheisesti työntekijän jaksamiseen ja suoriutumiseen. Työkyvyn voidaan yhtä lailla ajatella olevan työn ja ihmisen omien voimavarojen välinen suhde (Työturvallisuuskeskus 2012). Työkyky muodostuu monesta tekijästä. Professori Juhani Ilmarinen on kuvannut niitä Työkykytalo-mallin avulla (kuvio 6). Malli koostuu neljästä toisiaan tukevasta kerroksesta: 1) terveys ja toimintakyky, 2) osaaminen, 3) arvot, asenteet ja motivaatio sekä 4) johtaminen, työyhteisö ja työolot. Nämä osa-alueet muodostavat kokonaisuuden, jonka tulisi joustaa ja mukautua muuttuvien tilanteiden mukaan. (Toppinen-Tanner 2025.)



Kuvio 6 Professori Juhani Ilmarisen Työkykytalo-malli (mukaillen Toppinen-Tanner 2025)

6.1 Työhyvinvointi murroksessa

Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -raportin mukaan suomalaiseen työelämään vaikuttavat tällä hetkellä voimakkaimmin ajattelu- ja toimintatapojen muutos, teknologian kehitys, väestörakenteen muutos sekä ilmastonmuutos. Nämä globaalit muutosvoimat luovat tarpeen sopeutumiseen ja uudistumiseen. Se, kuinka hyvin työelämä onnistuu vastaamaan näihin haasteisiin tulevina vuosikymmeninä, määrittää niiden vaikutukset suomalaiselle työelämälle ja työhyvinvoinnille. Muutokset tuovat merkittäviä haasteita myös työkyvyn ja

hyvinvoinnin näkökulmasta. (Kokkinen 2020, 92-93.) Työn vaatimusten kasvaessa ja muutosten lisätessä uudistumistarpeita kaikilla toimialoilla, uudenlaisen osaamisen merkitys korostuu entistä enemmän myös työkyvyn kannalta (Toppinen-Tanner 2025).

Digitaalisten välineiden käyttö työssä on yleistynyt nopeasti viime vuosina, ja yhdeksän kymmenestä työntekijästä käyttää niitä. Lisäksi nykypäivän työntekoon liittyy usein paljon erilaisia oheistehtäviä, jotka eivät varsinaisesti auta työntekoa, mutta ovat kuitenkin tarpeellisia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta digitaalisuuden yleistyminen onkin kääntänyt katseen aivojen kuormittumiseen ja työn aiheuttaman tunnekuorman. (Manka & Manka 2023, 140.) Nykypäivän asiantuntijatyössä työhyvinvointi merkitsee eri asioita kuin esimerkiksi fyysisesti raskaassa tehdastyössä. Molemmissa töissä työergonomialla on merkitystä, mutta myös fyysisesti kevyt tietotyö kuormittaa. (Aulankoski 2022, 6). Digitalisaation ja sosiaalisen median nopea kehitys on tuonut mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta myös jatkuvaa ärsyketulvaa ja tiedollista kuormaa. (Kokkinen 2020, 14-15.) Lisäksi muuttunut työelämä on mahdollistanut työntekijöille paljon vapautta muun muassa lisääntyneen etätöiden kautta, mutta samaan aikaan vapaus tehdä omia valintoja voi kuluttaa entistä enemmän hyvinvoinnin resursseja (Aulankoski 2022, 6).

Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemuksilla on vaikutusta työhyvinvointiin (Moilanen 2024) ja työkykyyn (Toppinen-Tanner 2025). Mielekäs ja sopivasti haastava työ vahvistaa työkykyä, kun taas arvojen vastainen tai motivaatiota heikentävä työ heikentää sitä (Toppinen-Tanner 2025). Työn ollessa merkityksellistä ja motivoivaa, voidaan saavuttaa tilanteesta riippumattomasti, subjektiivista hyvinvointia, joka auttaa jaksamaan kiireenkin keskellä. (Manka & Manka 2023, 106). Työ voi myös toimia voimavarana myös silloin, kun muu elämä on kuormittavaa. Esimerkiksi oikein mitoitettu ja tarkoituksenmukainen työ voi tarjota vakautta ja tukea tilanteissa, joissa henkilökohtainen hyvinvointi on hetkellisesti heikentynyt, kuten läheisen sairastuessa vakavasti. (Toppinen-Tanner 2025.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa todettiin, että joka kymmenes työntekijä kokee työuupumusta, vaikka sinnittelisikin edelleen töissä (Hakanen & Kaltiainen 2024) minkä lisäksi 32 % nuorista pelkää työelämän olevan liian raskasta (Manka & Manka 2023, 140). Ihmisten uupumista ei kuitenkaan selitä pelkästään työ, vaan myös muun elämän ylikuormittuminen. Työn rooli on 2000-luvulla vahvistunut, mutta samalla vapaa-ajasta, harrastuksista sekä koti- ja perhe-elämästä on tullut yhä merkityksellisempiä. Kaikki elämän osa-alueet vaativat nykyään enemmän huomiota, mikä voi lisätä kokonaiskuormitusta ja altistaa uupumukselle. (Kokkinen 2020, 14-15.)

Vaikka muutokset tuovat merkittäviä haasteita työelämään, Suomessa on silti mahdollisuus kehittää entistä parempaa ja hyvinvointia tukevaa työelämää. Tämä edellyttää kuitenkin vanhoista toimintatavoista ja ajattelumalleista luopumista. (Kokkinen 2020, 92-93.) Hyvä ja

työhyvinvointia tukeva johtaminen varmistaa, että työntekijät voivat kehittyä työssään ja voivat oppia uutta (Moilanen 2024). Lisäksi työkykyjohtamisen avulla voidaan varmistaa, että työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat ovat tasapainossa - ja että työtä myös muokataan tarpeen mukaan. (Toppinen-Tanner 2025).

6.2 Tekoälyn vaikutus työhyvinvointiin

Tekoälyllä on valtava potentiaali parantaa ihmisten hyvinvointia monin tavoin. Teknologian kehitys on tuonut mukanaan ratkaisuja, jotka voivat helpottaa arkea, lisätä työn mukavuutta ja parantaa elämänlaatua. Tekoälyn avulla voidaan korvata rutiininomaisia ja toistuvia työtehtäviä, mikä lisää työn mielekkyyttä (Kananen & Puolitaival 2019, 215). Esimerkiksi asiantuntijatyössä tekoälyn hyödyntäminen turhautumista aiheuttavissa tehtävissä, kuten silppu- ja oheistyössä, vapauttaa aikaa mielekkäiksi koettuihin työtehtäviin ja aitoihin kohtaamisiin (Manka & Manka 2023, 24). Tekoäly voi myös tehostaa tiedonsaantia ja vähentää kognitiivista kuormitusta, jolloin työntekijät pystyvät keskittymään olennaiseen ja parantamaan työtehokkuuttaan. Tällä tavoin tekoäly voi lisätä elämänhallintaa ja tukea paremmin hyvinvointia niin arjessa kuin työssä. (Havrda & Klocek 2023, 2.)

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (myöhemmin EU-OSHA 2025, 2) tulkitsee tekoälyn hyödyntämistä myös turvallisuusnäkökulmasta. Tekoälypohjaiset toiminnan johtamisjärjestelmät voivat parantaa tehtävien kohdentamista työntekijän taitojen mukaan sekä seurata työpaikan olosuhteita ja varoittaa riskeistä, kuten suuresta työmäärästä, kiusaamisesta, väsymyksestä ja uupumuksesta. Lisäksi järjestelmät voivat personoida työruutiineja työntekijöiden turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi sekä tukea riskiryhmässä olevia työntekijöitä räätälöidysti esimerkiksi chattibottien avulla. (EU-OSHA 2025, 2.)

Tekoälyn vaikutukset työhyvinvointiin ovat kuitenkin kaksiteräinen miekka, sen avulla ei saavuteta vain positiivisia vaikutuksia. Vaikka tekoäly tarjoaa monia mahdollisuuksia parantaa työhyvinvointia, voi sillä olla myös negatiivisia vaikutuksia. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (EU-OSHA 2025, 1) on tunnistanut tekoälypohjaisten johtamisjärjestelmien tuottavuushyödyt, mutta myös niiden aiheuttamat riskit työhyvinvoinnille. Järjestelmien käyttö voi lisätä työntensiteettiä, heikentää työn hallinnan tunnetta ja sosiaalista vuorovaikutusta sekä aiheuttaa huolta yksityisydensuojasta ja työntekijöiden autonomiasta. Tekoälypohjaiset johtamisjärjestelmät voivat vähentää työntekijöiden hallinnan tunnetta ja itsenäisyyttä, mikä lisää stressiä ja turhautumista. Lisäksi järjestelmien jatkuva seuranta voi aiheuttaa yksityisydensuojan huolia, epätervettä kilpailua ja vähentää sosiaalista vuorovaikutusta, mikä heikentää työtyytyväisyyttä ja mielenterveyttä. (EU-OSHA 2025, 2.)

Tekoälyn käyttöönotto voi tuoda mukanaan uusia haasteita, koska työntekijöiden on opittava uusia taitoja ja sopeuduttava muuttuviin työprosesseihin. Uusien taitojen hankkiminen voi kuitenkin toimia resurssina, joka vähentää tekoälyyn liittyvää stressiä ja tukee hyvinvointia, erityisesti ympäristöissä, joissa muodollisia koulutusmahdollisuuksia on rajallisesti. (Arboh, Zhu, Atingabili, Yeboah & Drokow 2025, 5.1.) Työelämässä tekoälyn yleistyminen voi aiheuttaa työpaikkojen menetyksiä ja taloudellista epävarmuutta, mikä puolestaan heikentää työhyvinvointia ja lisää stressiä. Eriarvoisuus voi kasvaa, koska tekoälyn edut eivät jakaudu tasaisesti kaikille väestöryhmille, mikä voi aiheuttaa jännitteitä työelämässä. Lisäksi tekoälyn mahdollinen käyttö työntekijöiden valvontaan ja suoritusten mittaamiseen voi luoda psykologista painetta ja vähentää luottamusta työpaikalla, mikä heikentää työilmapiiriä ja työhyvinvointia. (Havrda & Klocek 2023, 2.)

Tekoäly voi kuitenkin myös edistää työkyvyn ylläpitämistä työuran aikana (Manka & Manka 2023, 28). Lisäksi esihenkilöiden tulisi tarjota työntekijöille oppimis- ja urakehitysmahdollisuuksia, resursseja ja organisaatiotukea. Tämä tuki voi auttaa heitä mukauttamaan taitojaan ja kykyjään teknologiavetoiseen muuttuvaan työympäristöön ja löytämään mahdollisuuksia suorittaa subjektiivista työtä, jota tekoäly ei helposti korvaisi. Toisaalta esihenkilöiden tulisi myös ymmärtää, että tekoälyä käytetään paitsi automatisoimaan erilaisia tehtäviä, joita aiemmin tekivät ihmiset, myös parantamaan työntekijöiden työkykyä ja edistämään heidän suoritustaan. (Yin, Jiang & Niu 2024, 10.)

Tekoälyn vaikutukset työhyvinvointiin ovat siis moninaiset ja vaihtelevat tilanteen mukaan. Toisaalta tekoäly voi merkittävästi parantaa työn mielekkyyttä, turvallisuutta ja tehokkuutta, mutta samalla se voi lisätä stressiä, vähentää työn hallinnan tunnetta ja heikentää sosiaalista vuorovaikutusta. Jotta tekoälyä voidaan hyödyntää vastuullisesti työelämässä, on tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin, koulutukseen ja osallisuuteen sekä varmistaa, että järjestelmät tukevat työntekijöiden autonomisuutta ja sosiaalista yhteisöllisyyttä (Yin, Jiang & Niu 2024, 10). Tekoälyn onnistunut integrointi vaatii tasapainoa tuottavuuden parantamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen välillä.

6.3 Työympäristön ja hybridityöskentelyn vaikutus työhyvinvointiin

Työympäristö on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Hyvässä työympäristössä työntekijän on mahdollista keskittää voimavarat työn tavoitteiden mukaiseen toimintaan ja sujuvoittaa työntekoa. (Haapakangas & Hirvonen 2025a.) Tietotyön tekemisen perustarpeita ovat keskittyminen, yhteistyö ja yhteisöllisyys (Gassen 2022, 204). Työympäristö vaikuttaa hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen monella tavalla, niin negatiivisesti kuin positiivisestikin. Esimerkiksi erilaiset ympäristön häiriötekijät altistavat virheiden lisääntymiselle, mutta sosiaaliset kohtaamiset kuitenkin nostavat mielialaa. Pitkällä aikavälillä työympäristö vaikuttaa suoriutumiseen sekä yksilö- että tiimitasolla. Sillä on vaikutuksia työssä viihtymiseen,

sairauspoissaoloihin ja jopa työkyvyttömyyseläköitymisen riskiin. Työskentelytilat harvoin ovat sairauspoissaolojen pääasiallinen syy, mutta erilaiset työympäristön kuormittavuutta lisäävät tekijät voivat osaltaan alentaa työntekijän työkykyä. (Haapakangas & Hirvonen 2025a.)

Tietotyön työympäristöt ovat parhaillaan suuressa muutoksessa. Viimeistään Covid-19-pandemia muutti monet asiantuntijaorganisaatiot digitaalisemmiksi vauhdilla. Digitalisaatio ja kestävän kehityksen vaatimukset johtavat tilankäytön tehostamiseen ja työympäristöjen uudelleensuunnitteluun. (Haapakangas, Hirvonen & Sirola 2025). Vaikka työympäristö muuttuu yhä enemmän fyysisestä digitaaliseksi ja työtilojen rooli kehittyy, työntekijät tarvitsevat silti puitteet perustarpeiden - keskittymisen, yhteistyön ja yhteisöllisyyden - toteutumiseen (Gassen 2022, 204).

Kun työtä on mahdollista tehdä sekä etänä että toimistolla, puhutaan hybridimallista. Tämä tarkoittaa usein sitä, että tiedostot tallennetaan pilvipalveluihin ja kokoukset järjestetään pääasiassa hybridimuotoisina tai täysin virtuaalisina. Digitaalisuus on viime vuosina juurtunut tietotyöhön ja voidaankin ajatella, että ne organisaatiot, jotka panostavat digitalisaatioon, tulevat voittamaan tulevaisuudessa (Listenmaa 2023, 55). Perinteisiä työtapoja, kuten kynän ja paperin tai fyysisten arkistojen käyttöä, tarvitaan enää harvoin. Nykypäivän asiantuntijatyö vaatii monenlaisia kykyjä, joista yksi tärkeä kyky on käyttää ja ymmärtää digitaalisia toimintaympäristöjä, sovelluksia ja ohjausjärjestelmiä (Gassen 2021, 183). Digitaalinen työympäristö vaatii työntekijältä itsensä johtamisen taitoja sekä itsehillintää: erilaiset sovellukset lähettävät äänimerkkejä ja luovat houkuttimia, jotka haastavat keskittymiskykyä.

Aikaisemmin trendinä oli muuntaa huonetoimistot avokonttoreiksi. Avokonttoreihin on kuitenkin yhdistetty työrauhaan ja meluun liittyviä ongelmia, jotka vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Yleensä syy ei ole korkeassa melutasossa, vaan ihmisten keskittymistä häiritsee tutkitusti toisten puheäänien. (Haapakangas & Hirvonen 2025b.) Työtilojen rooli muuttuu edelleen, kun työtä tehdään nykyään monenlaisista paikoista ja monella eri tavalla. Monissa yrityksissä on kehitetty aiempaa monimuotoisempia työympäristöjä, ja esimerkiksi monitilatoimistot ovat yleistyneet vauhdilla. Monitilatoimistossa pyritään tukemaan hybridityötä ja muita työn tekemisen tapoja sekä parantamaan tilojen tehokkuutta ja muunneltavuutta. (Haapakangas, Hirvonen & Sirola 2025). Monitilatoimistossa on tiloja monenlaisiin vaihteleviin tarkoituksiin, kuten palavereihin, hiljaiseen ja keskittymistä vaativaan työhön ja puheluita tai etäpalavereja varten. Monitilatoimistossa ei ole nimettyjä työpisteitä, vaan työskentelypaikka valitaan aina tarvittujen ominaisuuksien mukaan. (Haapakangas & Hirvonen 2025b.)

Etätyössä ja hybridityössä on kuitenkin myös haasteensa. Digitaaliset toimintaympäristöt ja vuorovaikutus kuormittavat työntekijää eri tavalla kuin lähityö (Aulankoski 2022, 116). Gassen kuvaa (2021, 212-214) kuinka nykypäivänä tietotyössä oleva työntekijä joutuu käyttämään

työpäivästään ison osan tiedon etsintään. Digitaalisuus on luonut työntekijöille tietoähkyn. Tietoa on saatavilla valtavasti, muka helposti ja tiedostojen syövereistä löytyy tietojen hautausmaita. Tiedoista tulisi kuitenkin oppia tunnistamaan relevantit tiedot ja rajata tiedon määrää (Listenmaa 2023, 57-58). Tähän ratkaisuna on selkeät ohjeistukset digitaalisen toimintaympäristön käyttämisestä, kuten esimerkiksi eri viestintäkanavista eri tarkoituksiin ja selkeä johtaminen (Gassen 2021, 214; Listenmaa 2023, 58).

Kun työntekijät eivät ole fyysisesti samassa paikassa, viestintä ja yhteistyö tapahtuvat digitaalisten välineiden avulla. Se voi aiheuttaa haasteensa, koska tietotekniikan välityksellä käyty vuorovaikutus koetaan tutkitusti vähemmän tyydyttäväksi ja laadukkaaksi kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Lisäksi reaaliaikainen viestintä työntekijöiden välillä on vähäisempää etätyössä, mikä estää sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitoa työpaikalla. Myös avun pyytäminen on etätyössä haasteellisempaa, koska kaikenlainen spontaani ja vapaamuotoinen vuorovaikutus on kasvokkain tapahtuvaa työskentelyä vähäisempää. Videoneuvottelut taas haastavat osallistujien mahdollisuuksia ymmärtää ryhmän sosiaalista dynamiikkaa. Etätyöskentely voi saada aikaan myös sosiaalisten tapahtumien, kuten juhlien, vähenemistä. Nämä muutokset kommunikaatio- ja viestintätavoissa voivat aiheuttaa eristäytyneisyyttä ja yksinäisyyden tunnetta. Erityisesti uudet työntekijät voivat kokea itsensä ulkopuoliseksi, koska heille ei pääse muodostumaan vakiintuneita verkostoja. Esihenkilöiden antamalla tuella ja positiivisella huomiolla etätyöntekijää kohtaan on tärkeä rooli etätyöntekijän kokemuksessa. (Mäkelä 2023, 29-30.)

7 Kehittämistehtävän esittely

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli tutkia tekoälyn käyttöä rekrytointikonsultin työssä. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on tuottaa toimivia ratkaisuja ja saada muutosta kehittämiskohteena olleeseen ilmiöön ilman, että se yleistää (Kananen 2012, 42-43). Tarkoituksena oli selvittää tekoälyn käyttöä ja mahdollisuuksia teoriassa ja löytää teemahaastatteluiden perusteella mahdollisia työtehtäviä, joiden suorittaminen tekoälyn avulla tehostaisi työntekoa ja parantaisi työhyvinvointia. Tavoitteena oli löytää parempia tapoja toimia, kuten Kananen (2012, 44) toteaa kehittämistutkimuksesta. Asiantuntijatyön kuormittavuudesta on puhuttu paljon viime vuosina ja työuupumus on lisääntynyt. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työuupumuksen oireita on havaittu 10 prosentilla suomalaisista työntekijöistä (Hakanen & Kalltiainen 2024).

7.1 Suunnittelu ja toteutusvaihe

Opinnäytetyön suunnittelu käynnistyi aiheen valinnalla. Tekoäly on ajankohtainen ja nopeasti kehittyvä ilmiö työelämässä, ja sen vuoksi aihe valittiin tekijöiden yhteisestä kiinnostuksesta.

Tekijöiden opintosuunta on henkilöstöjohtaminen, joten aihe yhdistää luontevasti henkilökohtaisen mielenkiinnon, koulutustaustan ja työelämän tarpeet. Aihe on myös työelämälähtöinen: Organisaatio X oli kiinnostunut kehittämään osaamistaan tekoälyn hyödyntämisessä ja lähti mielellään mukaan toimeksiantajaksi. Organisaatiossa tekoälyn käytön kehittäminen on vielä alkuvaiheessa, joten opinnäytetyölle nähtiin selkeä tarve ja käytännön hyöty. Tekoäly jo itsessään on ilmiönä varsin uusi. Koska ilmiöstä ei ole vielä runsaasti tietoa, tutkimuksia ja teoriaa, sopii kvalitatiivinen tutkimus parhaiten (Kananen 2012, 29). Tämän vuoksi hyödynnettiin myös abduktiivista päättelyä, sillä se mahdollistaa uusien selittävien hypoteesien muodostamisen ja valitsemisen tilanteissa, joissa ilmiö on uusi ja tietopohja vielä kehittymässä (Niiniluoto 2018, 87-88; Tieteen termipankki 2025).

Työn lähtökohtana oli selvittää miten tekoälyllä voisi tehostaa asiantuntijatyötä. Aihetta oli kuitenkin rajattava kapeammaksi, jotta työ pysyisi alemman korkeakoulututkinnon tasoisena opinnäytetyönä. Työ on suunnattu erityisesti henkilöstöhallinnon parissa työskenteleville asiantuntijoille, jotka etsivät uusia tapoja hyödyntää tekoälyä työssään. Tutkimus kohdistui Organisaatio X:n aluetiimissä työskenteleviin rekrytointikonsultteihin. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää käytännönläheisiä tapoja hyödyntää tekoälyä rekrytointikonsultin tai asiantuntijan työtehtävissä. Työn painopiste on siinä, miten tekoäly voi tukea henkilöstöhallinnon asiantuntijaa työssään ja samalla keventää työkuormaa sekä edistää työhyvinvointia. Tutkimuskysymyksiksi muodostui aiheen rajaamisen jälkeen seuraavat kysymykset: *”Miten tekoäly vaikuttaa rekrytointikonsultin asiantuntijatyöhön?”* ja *”Millä tavoin tekoälyn hyödyntäminen voi tukea rekrytointikonsultin työhyvinvointia, jaksamista ja työn hallintaa?”*.

Opinnäytetyö toteutettiin anonymisti Organisaatio X:lle. Työn alkuvaiheessa luotiin aineistonhallintasuunnitelma, jotta työ noudattaisi yleisiä eettisiä periaatteita ja hyviä tieteellisiä käytänteitä (TENK 2024). Aineistonhallintasuunnitelman pohjana hyödynnettiin Laurea-ammattikorkeakoulun valmista pohjaa. Siihen määriteltiin tarkasti, miten haastatteluissa saatua materiaalia säilytetään, käsitellään ja anonymisoidaan tietoturvasyistä. Suunnitelmassa huomioitiin erityisesti henkilötietojen suojaaminen ja materiaalin säilytysaika, sekä varmistettiin, että tiedot poistetaan asianmukaisesti projektin päätyttyä. Lisäksi suunnitelmaan sisältyi kuvaus siitä, miten haastateltavien anonymiteetti turvataan sekä tutkimuksen aikana että sen jälkeen. Aineistolle luotiin oma kansionsa, jossa ylläpidettiin aineistoraporttia, jossa on dokumentoituina jokainen aineistoon tehty muutos.

Opinnäytetyön kokonaiskesto oli noin kuusi kuukautta, joista viisi oli aktiivista työskentelyä. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä abduktiivista päättelytapaa hyödyntäen (Kananen 2012, 27). Työ eteni vaiheittain: aluksi kerättiin teoriapohjaa, jonka jälkeen toteutettiin puolistrukturoidut teemahaastattelut. Abduktiivinen lähestymistapa mahdollisti teorian ja käytännön vuoropuhelun tutkimusprosessin aikana. Lähdeaineistossa on pyritty hyödyntämään mahdollisimman ajankohtaisia julkaisuja tekoälystä,

henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Tarvittaessa aineistoa on täydennetty vanhemmilla, mutta edelleen relevanttia tietoa tarjoavilla lähteillä. Haastatteluiden jälkeen aineistoa kerättiin vielä lisää, jotta alkuperäinen teoria vahvistui ja ilmiötä ymmärrettiin paremmin.

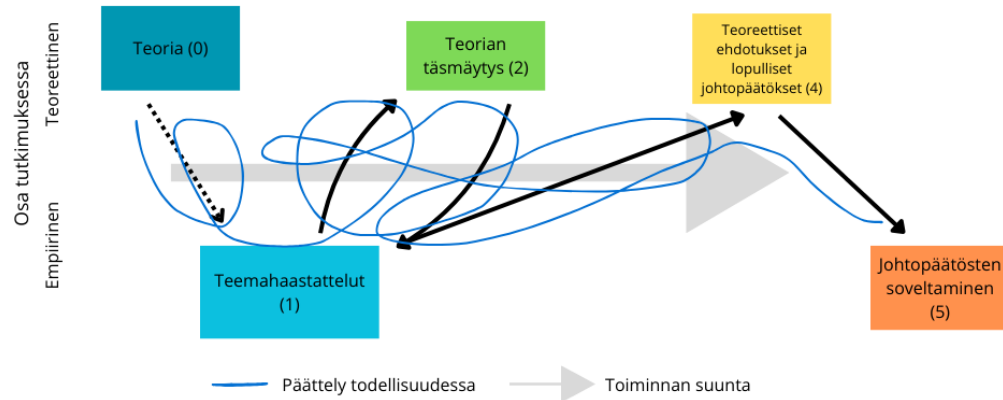
7.2 Abduktiivinen päättely

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusta ja abduktiivista päättelyä (Kananen 2012, 29). Kun opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite oli kirkastettu, laadittiin tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymysten pohjalta lähdettiin kirjoittamaan teoriaosuutta. Teorian kirjoittamisen aikana kirkastui tutkimusmenetelmäksi abduktiivinen päättely. Abduktio on päättelytapa, jossa havaittua ilmiötä tarkastellaan ja sen perusteella esitetään yksi mahdollinen selitys, eli muotoillaan hypoteesi (Tieteen termipankki 2025). Charles S. Peirce (1839-1914) nimesi hypoteettisen päättelyn abduktioksi 1898. Peirce kuvasi abduktiota tieteellisen päättelyn ensimmäisenä vaiheena, jossa esitetään mahdollisia arvauksia ilmiön selittämiseksi. Näitä hypoteeseja testataan kokeellisesti deduktiivisesti johdettujen seurausten avulla. Tätä testausta Peirce alkoi kutsua "induktioksi", mikä poikkeaa perinteisestä induktiivisesta yleistämisestä. (Niiniluoto 2018, 75, 78.) Tätä tutkimuksen vaiheiden mallia on alettu kutsua "hypoteettiseduktiiviseksi tieteenkäsitykseksi".

Abduktiivista hypoteesia ei hyväksytä tai hylätä ennen kuin se on täsmennetty deduktiivisesti ja testattu induktiivisesti. Toisin kuin deduktio, abduktio ja induktio eivät ole totuudensäilyttäviä päättelymuotoja. Peircen varhaisissa teksteissä abduktiosta käytettiin myös nimityksiä hypoteesi ja retroduktio. (Tieteen termipankki 2025.) Viimeisimpänä on yleistynyt Gilbert Harmanin määritelmä "päättely parhaaseen selitykseen". Tällöin hypoteesi valitaan, koska se selittää havainnon paremmin kuin mikään muu vaihtoehto. Harmanin jälkeen abduktio on ymmärretty laajemmin kattamaan myös mahdollisten selitysten arvioinnin. Usein ilmiölle on useita selityksiä, ja valitaan se, joka parhaiten vastaa todistusaineistoa. (Tieteen termipankki 2025; Niiniluoto 2018, 82.)

Todellisuudessa abduktiivinen päättely ei ole niin suoraviivaista kuin mitä prosessikuvaus antaa ymmärtää. Kuviossa 1 (s. 8), Kovácsin ja Spensin (2005, 139) mallin mukaisesti, esitetään yleinen eteneminen, mutta kuviossa 7 on kuvattu opinnäytetyön todellisempi päättelyprosessi. Johtopäätöksiä tehtäessä on palattu alkuperäiseen teoriaan, haastatteluaineistoihin ja täsmennettyyn teoriaan rinnakkain. Tämä kuvastaa abduktiivisen lähestymistavan luonnetta: kyse ei ole yksisuuntaisesta etenemisestä, vaan jatkuvasta vuoropuhelusta havaintojen ja teorian välillä, mikä mahdollistaa aiemmin tuttujen ilmiöiden ymmärtämisen uusista

näkökulmista. (Kovács & Spens 2005, 138-139.)



Kuvio 7 Opinnäytetyön abduktiivisen päättelyn prosessi (mukaillen Kovács & Spens 2005, 139).

7.3 Teemahaastattelut

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei luoda hypoteesia, joka testattaisiin teorian avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Koska aihe on abstrakti ja uusi, teemahaastattelu tarjosi parhaan keinon kerätä riittävästi tietoa tekoälyn käytöstä ja sen mahdollisista hyödyistä asiantuntijatyössä eli tutustua tarkemmin ilmiöön (Kananen 2012, 99). Teemahaastattelu on kyselylomakkeen ja avoimen haastattelun välimuoto, mikä tekee siitä hyvin soveltuvan kvalitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 35) mukaan haastattelun etuina ovat kielellisyys ja vuorovaikutus, joiden ansiosta vastaajilta voidaan pyytää perusteluja – toisin kuin kyselylomakkeella. Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina (Kananen 2012, 100). Tässä opinnäytetyössä valittiin yksilöhaastattelut, jotta jokaisen haastateltavan vastauksiin voitiin keskittyä rauhassa.

Haastattelu mahdollistaa tutkittavan näkemisen aktiivisena ja merkityksiä luovana toimijana. Se soveltuu erityisesti vähän kartoitetuille aiheille, koska tutkija voi joustavasti ohjata keskustelua. Haastattelu tarjoaa mahdollisuuden syventää ja selvittää vastauksia sekä ymmärtää niitä laajemmassa kontekstissa. Lisäksi se mahdollistaa arkaluontoisten ja vaikeiden aiheiden tutkimisen. Haastatteluilla on myös haittapuolia. Haastattelu on aikaa vievää, koska sen järjestäminen, toteutus ja litterointi ovat työläitä. Se vaatii haastattelijalta kokemusta ja koulutusta, sillä tilanteen hallinta ja vastausten objektiivinen tulkinta voivat olla haastavia. Lisäksi haastattelut voivat aiheuttaa merkittäviä kustannuksia materiaalien ja mahdollisten matkakulujen vuoksi. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 34-37).

Teemahaastattelun teemat valittiin tutkimuskysymysten ja jo kirjoitetun teorian pohjalta. Lopulta teemoja oli neljä, joiden pohjalta keskusteltiin haastateltavien kanssa. Teemoiksi valikoituivat 1. Rekrytointikonsultin työnkuva ja asiantuntijatyön erityispiirteet, 2. Tekoälyn rooli päätöksenteossa ja työn tukena, 3. Organisaation toimintaympäristö ja työn järjestäminen ja 4. Tekoälyn vaikutus työhyvinvointiin. Jokaisen teeman alle suunniteltiin kolme kysymystä, joiden avulla uskottiin saavan kattavia vastauksia (liite 1). Haastateltaville lähetettiin saatekirje haastattelukutsun yhteydessä (liite 2). Lisäksi saatekirjeen mukana lähetettiin tietosuojalomake (liite 3) ja kerrottiin, kuinka haastattelusta saatua tallennetta ja henkilötietoja tullaan käsittelemään.

Haastattelukutsu lähetettiin viidelle rekrytointikonsultille, joista neljä osallistui haastatteluun. Haastattelutavaksi valittiin Teams-haastattelut aikataulujen ja sijaintien vuoksi. Haastateltavia käsitellään anonyymisti, mutta koska haastattelut pidettiin Teams-haastatteluina, oli haastateltavien nimet ja sähköpostiosoitteet tiedossa haastattelijoiden kutsun lähettämistä varten. Teams-haastattelu mahdollisti myös haastattelun tallentamisen. Jokainen haastattelu oli erilainen ja avoimien, johdattelevien ja tarkentavien kysymysten avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien ajatuksia ilmiöstä ja jokaisesta teemasta, kuten Kananen (2012, 106-108) neuvoo. Video- ja tekstitalenne oli apuna litteroimisessa. Jokainen haastattelu oli erilainen, mutta antoi hyviä ajatuksia ja oivalluksia, sekä huomioita siitä, mitä vielä pitäisi teoriassa pohjustaa lisää.

7.4 Aineistoanalyysi

Laadullisen tutkimuksen video- ja tekstitiedostot käytiin läpi. Tallenteet tulee litteroida, eli muuttaa kirjalliseen muotoon, jolloin materiaalin analysointi on helpompaa (Kananen 2012, 109). Teamsilla nauhoitetuista haastatteluista oli valmiina tekoälyn luoma tekstitalenne. Tekstitalenteista poistettiin heti haastateltavien nimet, jotka tulivat automaattisesti Teamsin kautta ja haastateltavat nimettiin numeroin haastattelujärjestyksen mukaisesti, esimerkiksi ”Haastateltava 1”. Tekstitalenne ei kuitenkaan ole riittävän tarkka ja tekoäly oli tehnyt paljon myös virheitä, esimerkiksi kaikki ”yhdessä”-sanat oli kirjoitettu muotoon ”yksin”. Litteroinnissa voidaan määritellä taso, jolla litteroidaan (Kananen 2012, 109). Litterointi suoritettiin yleiskielisenä, poistaen kaikki turhat täytesanat. Lisäksi murre- ja slangisanat pyrittiin muuttamaan yleiskielelle. Neljän haastattelun ja litteroinnin jälkeen haastattelumateriaalia oli 49 sivua (fontti Trebuchet MS, fonttikoko 10, riviväli 1,5).

Litteroinnin jälkeen aineistoa lähdettiin käymään läpi. Tekstiaineistosta lähdettiin luokittelemaan (koodaamaan) samankaltaisuuksia (Kananen 2012, 117). Koodauksessa ja analysoinnissa käytettiin Excel-taulukkoa, sillä se koettiin selkeimmäksi ja helpoimmaksi aineiston määrän kannalta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto tuottaa juuri sen tuloksen, jota tutkimuksessa tavoiteltiin (Kananen 2012, 117). Litteroidusta haastatteluaineistosta etsittiin

vastauksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin ja nämä vastaukset siirrettiin Excel-taulukoon. Tämän jälkeen vastaukset pelkistettiin. Pelkistettyjä ilmaisuja oli 162, ja samankaltaisia vastauksia ryhmiteltiin edelleen teemoittain. Tästä ryhmittelystä syntyi 37 alaluokkaa, joista koottiin viisi pääluokkaa: Rekrytointikonsultin työ, tekoälyn käyttökohteet, tekoälyn käytön haasteet, työhyvinvointi sekä tukitoimet ja koulutus.

Analyysin luotettavuuden varmistamiseksi osa litteroidusta aineistosta käytiin läpi uudelleen useaan kertaan, ja koodaukset tarkistettiin, jotta teemoittelu olisi mahdollisimman johdonmukaista. Lisäksi analyysivaiheessa pyrittiin säilyttämään alkuperäisten vastausten merkitys mahdollisimman muuttumattomana. Ilmaisuilla todennetaan löydöksiä ja vedotaan vastaajilta saatuun tietoon (Kananen 2017, 117). Ilmaisuja kuitenkin selkeytettiin raporttiin lisättäessä luettavuuden ja anonymiteetin takaamiseksi. Kaikki aineiston käsittelyvaiheet dokumentoitiin huolellisesti tutkimuksellisen läpinäkyvyyden takaamiseksi. Tutkimusaineisto säilytetään tutkimuseettisten periaatteiden ja tutkimuksen suunnitteluvaiheessa laaditun aineistohallintasuunnitelman mukaisesti, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille ilman erillistä lupaa. Kaikki aineistot poistetaan kuuden kuukauden sisällä opinnäytetyön arvioinnista.

7.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää pohtia, onko pystytty olemaan puolueeton ja katsomaan aihetta objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tekijöille avoimet tekoälysovellukset ovat tuttuja, mutta organisaatiokäytössä he eivät ole päässeet tutustumaan syvällisesti tekoälyn hyödyntämiseen. Milleniaalien sukupolven kuuluvana tekijät kokevat olevansa avoimia uusille teknologisille vaihtoehdoille, mutta näkevät vielä kuitenkin kehityskohteita ja haasteita niiden käytössä. Kuten jo aiemmin todettiin, abduktiivinen päättely on päättelyä parhaaseen selitykseen, ja siksi tutkimuksen tulokset rakentuvat sekä teoreettisen viitekehyksen että empiirisen aineiston vuoropuheluun (Niiniluoto 2018, 82).

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimusasetelma ja -menetelmät onnistuvat mittaamaan juuri niitä ilmiöitä, joita niiden on tarkoitus tutkia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231). Tässä tutkimuksessa validiteettia tukee se, että haastattelukysymykset on laadittu tutkimuskysymysten pohjalta ja ne on johdettu teoriasta, mikä lisää sisällön validiteettia. Lisäksi kysymysten avoin muoto mahdollisti syvällisen tarkastelun, mikä on laadullisessa tutkimuksessa olennaista. On kuitenkin huomioitava, että tutkijan rooli aineiston tulkitsijana voi vaikuttaa siihen, miten vastauksia ymmärretään ja jäsennetään. Tästä syystä aineiston huolellinen analyysi ja läpinäkyvä raportointi ovat keskeisiä validiteetin varmistamiseksi.

Ilmiöt voivat muuttua ajan myötä, mikä vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin (Kananen 2012, 168). Siksi on tärkeää huomioida, että tutkimustilanne ja tutkittava ilmiö eivät välttämättä pysy muuttumattomina. Esimerkiksi, jos haastattelut toistettaisiin vuoden kuluttua, vastaukset saattaisivat poiketa alkuperäisistä. Tekoäly voisi tuolloin olla haastateltaville

tutumpi ja sen käyttö yleisempää, jolloin ilmiöön liittyvät haasteet eivät välttämättä näyttäytyisi yhtä merkittävänä. Lisäksi alkuperäinen haastattelu saattaa vaikuttaa osallistujien ajatteluun, mikä voi muuttaa heidän myöhempiä vastauksiaan. Nämä tekijät ovat tärkeitä ottaa huomioon reliabiliteetin arvioinnissa, sillä ne voivat vaikuttaa tutkimustulosten toistettavuuteen (Kananen 2012, 168).

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat eettinen kestävyys, menetelmällinen huolellisuus ja tulosten käytännön sovellettavuus, samalla kun työn inhimillinen luonne asettaa omat rajansa sen toteutukselle (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48). Opinnäytetyössä eettiset periaatteet on huomioitu erityisesti osallistujien suostumuksen, anonymiteetin ja tietosuojan osalta. Haastateltavat ovat antaneet tietoon perustuvan suostumuksensa osallistumiseen haastattelussa, ja heidän henkilöllisyytensä on suojattu huolellisesti aineiston käsittelyssä ja raportoinnissa. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty avoimuuteen ja rehellisyyteen niin tutkimusasetelman kuin tulkintojenkin osalta.

8 Tulokset

Aineistoanalyysissä oli tavoitteena tunnistaa ja jäsentää teemahaastatteluista esiin nousseita keskeisiä ilmiöitä, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Tulokset esitetään teemoittain viiden pääluokan mukaisesti: *Rekrytointikonsultin työ, tekoälyn käyttökohteet, tekoälyn käytön haasteet, työhyvinvointi sekä tukitoimet ja koulutus*. Kunkin teeman alla kuvataan osallistujien näkemyksiä ja kokemuksia, joita havainnollistetaan *kursiivilla* merkityin suurin lainauksin litteroidusta aineistosta. Tuloksissa esitetyt haastattelusitaatit on esitetty ilman yksilöiviä tunnisteita anonymiteetin takaamiseksi. Tulosten perusteella on luotu suositukset tekoälyn tavoitteelliseen ja vastuulliseen hyödyntämiseen työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Tulosten pohjalta on myös laadittu selkeä suunnitelma tekoälyn käyttöönoton työhyvinvointivaikutusten järjestelmällistä seuranta varten ensimmäisen käyttövuoden ajaksi.

8.1 Rekrytointikonsultin työ

Haastatteluissa selvitettiin rekrytointikonsultin työnkuvaa toimeksiantajaorganisaatiossa X, jotta saataisiin viitekehys työlle, sen aiheuttamille kuormitustekijöille ja kehityskohteille. Haastatteluilla saatiin ymmärrys rekrytointikonsultin työn vaatimuksiin, haasteisiin ja asiantuntijatyön sujuvuuteen. Haastatteluvastauksissa korostui sisällönanalyysissä neljä eri aihepiiriä, joista muodostettiin alaluokat. Nämä alaluokat ovat työn luonne ja vaatimukset, työnkuva ja vastualueet, työskentelytavat ja -ympäristö sekä tiimityö ja sisäinen viestintä. Rekrytointikonsultin työtä koskevia pelkistyksiä oli 35 kappaletta, joista sisällönanalyysi tehtiin.

Työn luonteen ja vaatimusten tarkastelu osoitti, että rekrytointikonsultin työ on hyvin intensiivistä ja itsenäistä, sisältäen samanaikaisesti suoritettavia tehtäviä, jatkuvia keskeytyksiä ja

kuormitustekijöitä. Tämä korostaa tarvetta hallita omaa ajankäyttöään, sietää toistuvaa painetta ja työskennellä samaan aikaan huolellisesti. Työnkuva ja vastualueet puolestaan osoitautuivat laajoiksi ja monivaiheisiksi: konsultin vastuulla ovat käytännössä kaikki rekrytointiprosessin vaiheet, alkaen asiakkaan tarpeen kartoittamisesta aina työntekijän työsuhteen päättymiseen asti. Tämä vaatii hyvää kokonaisuuksien hallintaa, neuvottelutaitoja ja ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta. Haastatteluissa korostui yksinkertaistettuna työn laajuus ja työn hektisyys.

”Työkuva on aika itsenäinen ja laaja”

”Sitä se on, sillä koko ajan tulee uusia ärsykeitä, kun Teams soi, tulee tekstiviestiä, puhelin soi, tulee sähköpostia, niin tavallaan se, että pysyy monta lankaa yhtä aikaa käsissä.”

Työskentelytavat ja -ympäristöä koskevat havainnot viittasivat hybridityön tehokkuuteen ja joustavuuteen, mutta myös sen aiheuttamia haasteita nousi esiin. Etätyössä tauot unohtuvat herkästi ja vastaavasti toimistolla työ on kuormittavampaa jatkuvien keskeytysten ja hälinän vuoksi. Haastateltava kuvaili hybridityötä seuraavalla tavalla:

”Ja parasta ehkä on se, että pystyy itse määrittelemään sen, onko nyt sellainen työskentelyvaihe, missä kaipaen sitä itsenäistä keskittymistä, jolloin pystyn paremmin päivää organisoimaan etänä. Vai sitten onko enemmän sellaista, että kaipaa sitä, että voi mennä toimistolle ja tarvittaessa pohtia tilanteita kollegoiden kanssa yhdessä tarpeen mukaan.”

Viimeisenä alaluokkana on tiimityö ja sisäinen viestintä, jossa havaittiin, että tiimin sisäinen viestintä toimii sujuvasti ja avoimesti. Viestintä tapahtuu pääasiassa Teamsin kaltaisten digitaalisten välineiden kautta, mikä mahdollistaa tiedon liikkumisen ja tukee työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta.

”Koen, että se on tosi toimiva kyllä, että sen verran paljon ollaan päivittäin tekemisissä, että kyllä mä koen, että tieto liikkuu tosi hyvin.”

Yhteenvedona voidaan todeta, että rekrytointikonsultin työ on vaativa asiantuntijatehtävä, jossa yhdistyvät laaja vastuu, itsenäinen työskentely, asiakaslähtöisyys ja tiimityön merkitys. Tehtävän menestyksellä hoitaminen edellyttää vahvaa ammatillista osaamista, sopeutumiskykyä sekä kykyä organisoida työtä tehokkaasti muuttuvissa tilanteissa. Työskentely-ympäristön osalta hybridityö tarjoaa sekä joustavuutta että tehokkuutta, mutta tuo mukanaan myös etä- ja lähityöskentelyyn liittyviä haasteita. Rekrytointikonsultin työssä korostuvat asiantuntijuus, muutosvalmius ja toimiva yhteistyö, joiden tukeminen on keskeistä sekä työn sujuvuuden että työhyvinvoinnin kannalta.

8.2 Työhyvinvointi

Haastattelussa haluttiin selvittää, miten tekoäly voisi vaikuttaa työhyvinvointiin erityisesti kuormituksen keventämisen, rutiinitehtävien vähentämisen sekä työn mielekkyyden ja jaksamisen näkökulmista. Lisäksi kartoitettiin, millaisia tukitoimia tai koulutuksia tarvittaisiin tekoälyn hyödyntämiseksi käytännössä. Sisällönanalyyysissä korostui seuraavat aihepiirit: Kuormituksen keventäminen ja jaksaminen, luovuus ja kehittäminen, oppiminen ja työn merkityksellisyys, tiedonkulun sujuvuus ja saatavuus, työkuorma ja ajanhallinta sekä työn sujuvuus ja tehokkuus. Näistä aihepiireistä koottiin alaluokat.

Tekoälyn vaikutukset työhyvinvointiin ilmenivät useilla osa-alueilla. Haastateltavat kokivat, että tekoälyn hyödyntäminen erityisesti rutiininomaisissa työtehtävissä voisi merkittävästi keventää kuormitusta ja tukea jaksamista. Tehtävien ulkoistaminen tekoälylle nähtiin keinoina lisätä työn mielekkyyttä ja vapauttaa aikaa vaativampiin tehtäviin.

”No varmaan se tulee just sitä kautta, että sitten kun tekoälyä pystyisi hyödyntämään noissa rutiinitehtävissä, niin totta kai se toisi semmoista mielekkyyttä, koska se vähentäisi sitä tiettyä kuormitusta arjessa. Niin varmasti se sitä kautta toisi mielekkyyttä ja jaksamista sitten lisää.”

Tekoäly nähtiin myös luovuutta ja kehittämistä tukevana työvälineenä. Sen avulla ajateltiin voitavan madaltaa kynnystä ideointiin, parantaa työn laatua ja löytää uudenlaisia toimintamalleja. Tekoälyn tuoma ajansäästö mahdollistaisi keskittymisen luovuutta vaativiin tehtäviin. Oppiminen ja itsensä haastaminen nousivat esiin yksittäisenä, mutta merkityksellisinä huomioina tekoälyn vaikutuksista työhyvinvointiin. Tämä vahvasti havaintoa siitä, että tekoälyn käyttö voi lisätä työn merkityksellisyyttä tarjoamalla samalla mahdollisuuden kehittää omaa osaamista työn ohessa.

”Ja se, että jos lähtee käyttämään tekoälyä, ja vaikka aloittaa niiden esittelyiden käytössä. Niin mitä enemmän käyttää, tai vaikka se lähtee vaan esittelyjen kautta, niin sehän aina madaltaa sitä kynnystä siltä käyttäjältä, että hän sitten lähtee myös itse ideoimaan ja löytää niitä tapoja.”

”Pääsee tekemään parempaa työnjälkeä, ja oikeasti sellaista mihin myös tietää, että pystyy ja kykenee.”

”Ja sitten pääsee enemmän myös oppimaan ja uutta haastamaan itseensä, silleen hyvällä tavalla.”

Tiedonkulun sujuvuus ja tiedon saatavuus nousivat keskeisiksi haasteiksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tiedon pirstaleisuus, puutteellisuus ja hankala löydettävyyys kuormittivat työntekijöitä. Tekoälypohjaiset ratkaisut, kuten bottien hyödyntäminen tiedonhaussa ja

ohjeistuksissa, nähtiin mahdollisina keinoina helpottaa tiedonkulkua ja vähentää kognitiivista kuormitusta. Kuormituksen hallintaan ja ajanhallintaan liittyen korostui jatkuvien keskeytysten, kiireen ja priorisoinnin vaikeuksien aiheuttama paine. Tekoälyn koettiin voivan tukea tässä esimerkiksi muistutusten ja aikataulujen hallinnan avulla, koska ne vähentävät meta-työn tarvetta. Työn sujuvuuden ja tehokkuuden näkökulmasta tekoäly taas nähtiin monipuolisena apuvälineenä, joka voisi nopeuttaa prosesseja, selkeyttää viestintää ja parantaa hakija-kokemusta.

”Se on oikeastaan aina se, että ei ole sitä tietoa välttämättä saatavilla ja sitten se hidastaa.”

”Niin tavallaan se, että jos olisi tuollaisia kokonaisuuksia mitkä voisin jättää vaikka silleen, että mun ei tarvitse muistaa, mun ei tarvitse kirjoittaa tätä asiaa. Jos se on ihan täysin jo tekoälyn muistutuksen varassa, niin sehän vähentää sitä käytännössä, että mitä kaikkea siellä omaa oman pään mielessä pitää sitten olla aktiivisesti koko aika käynnissä.”

”Sitten tämä on lähinnä ehkä sen kautta, että sitten me pystyisimme ottamaan enemmän, vaikka asiakkuuksia itsellemme, että sitä kautta se työmäärä niin kun lisääntyisi. Sitten olisi useampi haku, koska sitten ei mene niihin tosi rutiininomaisiin, vaikka esittelytekstin kirjoittamiseen, sitä aikaa. Varmasti sillä tapaa se lisää kyllä sitä tehokkuutta.”

Yleiskuvaksi muodostui, että työhyvinvoinnin näkökulmasta tekoäly mahdollistaa keinoja keventää työn kuormitusta, lisätä työn mielekkyyttä, tukea luovuutta sekä työn sujuvuutta. Tekoälyn avulla voidaan vähentää rutiininomaisia tehtäviä, parantaa tiedonkulkua ja hallita paremmin työkuormaa, mitkä yhdessä voivat edistää jaksamista ja työn hallinnan tunnetta.

8.3 Tekoälyn käyttökohteet

Haastattelussa mukana oli kysymyksiä tekoälystä ja sen käyttämisestä organisaatio X:ssä. Organisaatiossa tekoälyä ei tällä hetkellä juurikaan käytetä, joten haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia tekoälyn käyttämisestä oman kiinnostuksensa perusteella. Haastattelupelkistyksiä teemassa oli 43 ja niistä nousi esiin laaja kirjo tekoälyn mahdollisia käyttötarkoituksia rekrytointikonsultin työssä. Sisällönanalyysin perusteella havaittiin 14 erilaista alaluokkaa, jotka pystyttiin tiivistämään vielä viiteen erilaiseen teemaan. Nämä teemat ovat 1. ajansäästö ja tehokkuus, 2. prosessin hallinta ja tehtävien priorisointi, 3. tekstin ja tiedon käsittely, 4. hakijakarsinta ja -arviointi ja 5. viestintä ja vuorovaikutus.

Analyysin pohjalta voidaan sanoa, että tekoälyn mahdolliset käyttökohteet ja hyödyntäminen rekrytointikonsultin työssä on monipuolista ja laajaa. Lisäksi tekoälyn käyttöönotto laajemmin voi tarjota merkittäviä mahdollisuuksia rekrytointiprosessin sujuvuudessa ja samalla myös rekrytointikonsultin työtehtävien uudelleenorganisoinnissa. Keskeisimpänä havaintona esiin

nousee tekoälyn potentiaali ajansäästön ja tehokkuuden lisäämisessä: tekoäly voi sujuvoittaa erityisesti rutiininomaisia ja mekaanisia työvaiheita, kuten hakemusten esikarsintaa, muistiinpanojen tekemistä ja tekstintuottamista. Erityisesti erilaisten tekstien tuottaminen mm. haastatteluiden aikana nousi esiin haastatteluvastauksissa.

”No varmaan just noihin tuollaisiin, että jos täytyy kirjoittaa niitä esittelyä monesta ihmisestä, tai tuollaisiin hakuilmoituksiin. Ja ehkä enemmän sellaisiin pidempiin kirjallisiin asioihin”

”Ja kaikki oikeastaan sellainen kirjoitettu [pitkä teksti]. Esim. esittelyt, haastattelut ynnä muut, niin niissä käyttäisin.”

”No varmaan vähän tuohon se sama vastaus sieltä aiemmasta, että juuri nimenomaan näitä rutiinitehtäviä, muun muassa haastattelumuistiinpanojen luomista ja sitten esimerkiksi jonkun esittelytekstin laatimista, että nehan ne ovat niitä tosi rutiininomaisia tehtäviä.”

Tulosten perusteella tekoälyn käyttö mahdollistaa työtehtävien uudelleenpriorisoinnin siten, että enemmän aikaa ja huomiota voidaan kohdistaa vaativiin tehtäviin, jotka edellyttävät inhimillistä harkintaa ja asiantuntemusta. Ajansäästö ei merkitse pelkästään nopeampaa työkentelyä, vaan tarjoaa myös mahdollisuuden keskittyä työn merkityksellisiin, arviointikykyä vaativiin osa-alueisiin.

Haastatteluvastausten perusteella tekoälyn hyödyntäminen hakijakarsinnassa ja rekrytointiprosessin eri vaiheissa näyttäytyy potentiaalisena keinona tehostaa prosessia, vähentää manuaalista työkuormaa ja tukea päätöksentekoa erityisesti rekrytointin alkuvaiheessa. Esille nousi, että tekoäly voisi osallistua esikarsintaan seulomalla hakemuksia ennalta määritettyjen ehtojen perusteella ja tuomalla esiin potentiaalisimmat ehdokkaat. Tämä vapauttaisi rekrytointikonsultin aikaa tarkempaan arviointiin ja henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen hakijoiden kanssa. Esikarsinnan automatisointi nähtiin myös keinona vähentää mekaanisia ja aikaa vieviä työvaiheita sekä varmistaa prosessin yhdenmukaisuus ja läpinäkyvyys. Tekoäly voisi toimia eräänlaisena prosessin varmistajana, joka auttaa huomioimaan kriittiset vaiheet ja ehkäisee unohduksia.

”Tekoäly muistuttaisi konsulttia tai päivittäisi itsenäisesti esim. väliaikatietoja hakijalle, että missä mennään.”

”No siinä koen, että tekoäly voisi olla hyvä, eli viestimään sinne hakijoiden suuntaan.”

”Enemmän voisi olla tai toivoisin ehkä sellaista, että hakijakarsintaa voisi tapahtua tekoälypohjaisesti.”

Tekoäly voisi esimerkiksi seurata rekrytointivaiheiden etenemistä ja lähettää muistutuksia tulevista tehtävistä tai vaiheista. Näin se edistää järjestelmällisyyttä ja varmistaa, että rekrytointiprosessi etenee loogisesti ja johdonmukaisesti ilman inhimillisiä virheitä. Asiantuntijatyössä myös tiedonhaku vie runsaasti aikaa, ja tässäkin tekoäly tarjoaa merkittävää tukea. Se mahdollistaa nopean ja kohdennetun tiedonhaun esimerkiksi yrityksen sisäisistä järjestelmistä tai verkkolähteistä, mikä vähentää manuaalisen tiedonhaun tarvetta ja lisää työn tehokkuutta.

”Tiedon etsimisessä ja esimerkiksi hakutekstien tekemisessä, esittelyjen tekemisessä, haastattelukysymyksiä miettiessä.”

Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että tekoälyn integrointi rekrytointiprosessiin voi tuoda merkittävää lisäarvoa sekä tehokkuuden että laadun näkökulmasta. Se ei kuitenkaan korvaa inhimillistä asiantuntemusta, vaan parhaimmillaan täydentää ja vahvistaa sitä. Onnistunut käyttöönotto edellyttää selkeitä käyttötarkoituksia ja -kohteita, ohjeistusta ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä.

8.4 Tekoälyn käytön haasteet

Haastattelussa kartoitettiin vastaajien ajatuksia mahdollisista haasteista tai eettisistä kysymyksistä tekoälyn käyttöön liittyen. Alkuperäisiä ja pelkistettyjä ilmaisuja oli 37, ja niistä koottiin seitsemän alaluokkaa: Ajan ja resurssien puute, käytettävyyden ja osaamisen haasteet, luottamus ja tietosuoja, ulkoinen vaikutelma ja hakijakokemus, vaikutus ihmiseen ja työnkuvaan, virheet ja väärinkäytökset sekä eettiset ja ympäristöön liittyvät kysymykset.

Tekoälyn käytön haasteet työelämässä näyttäytyivät monenlaisina ja osin toisistaan riippuvina ilmiöinä. Keskeiseksi nousi ajan ja resurssien puute, mikä vaikeutti tekoälyn käyttöönottamista ja sen kehittämistä työarjessa. Käytettävyyden ja osaamisen haasteet nähtiin liittyvän erityisesti tekoälyn käytön alkuvaiheeseen - tekoälyn käyttö voi aluksi olla hankalaa, ja esimerkiksi tehokkaiden promptien käytön opettelu vie aikaa. Opettelu saattaa jopa hidastaa työskentelyä, jos käyttöönottoon ei saa riittävästi tukea tai osaamista.

”Se voi ainakin alkuun olla tosi vaikea, ja ei tiedä, että mistä edes aloittaa. Voi tulla semmoinen olo, että no en mä osaa edes käyttää tätä, että ei tästä ole mitään hyötyä, vaikka oikeasti ei vaan ole osannut käyttää oikein.”

”Mutta siinäkin on tietty ne promptit tärkeitä, miten sen muotoilee, että tulee oikeasti semmoinen mitä haluaa. Jos niitä ei osaa käyttää, niin sitten se voi jopa hidastaa työskentelyä, jos jää tappelemaan sitten sen tekoälyn kanssa, että se ei tottele.”

Luottamuksen puute tekoälyä kohtaan ja tietoturvaan liittyvät asiat nousivat selkeiksi huolenaiheiksi. Tekoälyn tuottamaa tietoa ei pidetty aina luotettavana. Ihmisen roolia tiedon

tarkistajana ja harkinnan käyttäjänä korostettiin, ja esimerkiksi lähdekriittisyys tekoälyn tuottaman tiedon taustalla nousi esille. Tietoturvaan liittyvät epävarmuudet nousivat esille erityisesti arkaluonteisten tietojen käsittelyssä.

”Että jos sitä tekoälyä ei itse pyydä tarkastamaan sitä tietoa, minkä se on antanut, niin en ainakaan itse luottaisi.”

”Tuntuu että se on aika haasteellinen juurikin näiden tietosuoja-asioiden tiimoilta.”

Tekoälyn käyttämisen luoma vaikutelma ulospäin, erityisesti rekrytointitilanteissa, herätti huolta hakijakokemuksesta. Tämä nousi esille, koska tekoälyn käyttö voidaan kokea virheherkkänä tai epäinhimillisenä, ja se voi siten heikentää työnantajakuva.

”Riippuu että mihin sitä [tekoälyä] käyttää, ja sitten miltä se näyttää oikeasti sitten työnhakijalle, että sitä käytetään.”

Tekoälyn vaikutukset työnkuvaan ja työntekijään herättivät monenlaisia ajatuksia. Osassa vastauksista pelättiin luovien ja mielekkäiden työtehtävien katoamista, työn yksipuolistumista ja työmäärän kasvua tekoälyä niiden työntekijöiden osalta, jotka hyödyntävät tekoälyä. Myös eriarvoistumisen riski nousi esiin, kun tekoälyä hyödyntävät saattoivat suoriutua nopeammin ja saada enemmän vastuuta.

”Korvaisiko se [tekoäly] sitten vaan meiltä sen semmoisen kivan luovan tekemisen.”

”Että kaikkien pitäisi toimia samalla tavalla, koska kyllähän se myös sitten asettaa vähän eriarvoiseen asemaan, jos toinen käyttää sitä tosi paljon, ja sitten toinen ei. Ja sitten se toinen, joka käyttää, saa paljon enemmän aikaiseksi asioita.”

Esiin nousi myös huolta virheistä ja väärinkäytöksistä. Esimerkiksi väärin kohdennetut automaattiset viestit, arkaluonteisten tietojen esiin nostaminen tai tekoälyn taipumus tuottaa hallusinaatioita ja syrjiviä sisältöjä koettiin merkittäviksi riskeiksi, etenkin rekrytointiprosesseissa. Samalla tuotiin esiin tarve säilyttää päätöksenteon valta ihmisellä.

” [Pilottivaiheessa] Se nosti myös sellaisia asioita niihin muistiinpanoihin, mitkä ei kuulu meille. ”

”Ja se voi nostaa esille juttuja, mitkä ovat tosi epärelevantteja ja ei liity rekrytointiin. Yksi semmoinen esimerkki on muun muassa, että kun tekoäly käsitteli hakijoita, niin se hylkäsi kaikki naishakijat sen takia, koska se oli katsonut sitä organisaatorakennetta, että siellä on ollut miehiä enemmän, että ei naiset olisi soveliaita siihen tehtävään. Niin tuon kaltaista hallusinaatiota voi tulla.”

”Osaisi hyödyntää tekoälyä, ettei tavallaan anna liikaa valtaa niin sanotusti tekoälylle siinä omassa päätöksenteossaan.”

Eettiset ja ekologiset huolenaiheet nousivat esiin erityisesti tekoälyn resurssikulutuksen näkökulmasta. Tieto tekoälyn vedenkulutuksesta ja ympäristövaikutuksista herätti pohdintaa sen oikeutuksesta ja vastuullisesta käytöstä.

”... kun on tutkittu miten tekoälykin kuluttaa tosi paljon vettä, sen käyttö.”

”Ja muutoin jos miettii eettisyyteen, niin sehän on myös luonnolle kuormittavaa.”

Kokonaisuudessaan havaittiin, että tekoälyn käyttöönottoon liittyy monia konkreettisia ja eettisiä haasteita. Suurimmiksi huolenaiheiksi nousivat ajan ja osaamisen puute, luotettavuuteen ja tietosuojaan liittyvät ongelmat sekä tekoälyn vaikutukset työntekijöiden rooleihin, tasa-arvoon ja työn merkitykseen.

8.5 Tukitoimet ja koulutus

Haastatteluissa kysyttiin haastateltavien ajatuksia siitä, minkälaisia tukitoimia, koulutusta tai muita toimenpiteitä tarvittaisiin, jotta tekoälyä alettaisiin hyödyntää työssä. Ilmaisuja aiheeseen liittyen oli 15, ja sisällönanalysissä ne jaettiin neljään alaluokkaan seuraavasti: Koulutus, koulutusmateriaalit, resurssit ja ohjeistus sekä tuki ja ohjaus.

Haastatteluissa korostui selvästi, että onnistunut tekoälyn käyttöönotto edellyttää monipuolisia tukitoimia, joista keskeisimpänä esille nousi koulutus. Haastattelujen perusteella tarvitaan selkeästi jäseneltyä koulutusta, joka kattaisi tärkeimmät tekoälyn käyttöön liittyvät perusteet, kuten tekoälyn toimintalogiikan, sen käyttämät tietolähteet ja erilaiset käsitteet, kuten ”promptaus”. Yleisluontoisen koulutuksen rinnalle kaivattiin työtehtäväkohtaisesti räätälöityä koulutusta, joka auttaisi soveltamaan tekoälyä omassa käytännön työssä. Hyödyllisenä pidettiin koulutuksia, joissa esitellään konkreettisia tekoälyn käyttökohteita ja promptaustekniikoita esimerkkien avulla. Myös ulkopuoliset koulutukset, esimerkiksi ammattikorkeakoulun tarjoama tekoälykurssi, mainittiin haastatteluissa positiiviseen sävyyn.

”Siinä pitäisi olla ihan sellaista selkeää koulutusta siihen, että mitä kaikkea pitää huomioida sitten siinä, kun hyödyntää tekoälyä.”

”Niin sitten, että avaa silleen, vaikka työtehtävän kautta, että miten sitten voisi esimerkiksi kirjoittaa ja käyttää.”

”Ja ylipäätään se promptaus-sana, että senkin kertoa, että mitä on promptit ja mitkä on promptaustekniikat, ynnä muuta. Ja mihin tekoälyn käyttö perustuu? Mistä se ottaa tietoa?”

Koulutusmateriaalien toivottiin olevan helposti lähestyttävää ja selattavaa sisältöä, jonka oikeaan kohtaan voisi aina palata tarpeen mukaan. Tärkeäksi koettiin mahdollisuus löytää tietoa nopeasti ilman, että materiaali täytyy lukea kokonaisuudessaan.

”Ja sitten se materiaali pitäisi olla myös semmoinen, mikä ei vaadi sitä, että se lukija lukee oikeasti alusta loppuun yhdeltä istumalta. Vaan sen pitäisi olla semmoinen, että siihen voi aina palata helposti, löytää sieltä kohdat.”

Organisaatiotasoisia tukitoimia pidettiin myös tärkeinä. Tekoälyn käytölle toivottiin selkeitä sisäisiä ohjeita ja sääntöjä, jotta sen käyttö olisi turvallista ja johdonmukaista. Tekoälyn omaksumiseen toivottiin riittävästi aikaa työarjen keskellä.

”Ja että olisi joku valmis ohjeistus mikä olisi tehty, mistä pystyy mennä katsomaan alkuun niitä juttuja. Jos joku kokee, että on vaikeaa lähteä Googlesta esimerkiksi katsomaan, niin että olisi sitten semmoinen talon sisäinen ohjeistus.”

Esille nousi myös tarve jatkuvaluonteiselle tuelle ja ohjaukselle. Tekoälyn käyttöönotto vaiheen tueksi ehdotettiin nimettyä vastuuhenkilöä, joka tuntisi juuri kyseisen työyhteisön tarpeet ja voisi toimia yhteyshenkilönä koulutuksen jälkeenkin. Tämän tyyppinen tuki nähtiin tärkeäksi erityisesti tekoälyn käyttöönoton alkuvaiheessa, kun opittua lähdetään soveltamaan käytännössä.

”Sen jälkeen mä näkisin, että jokaisessa tiimissä olisi vaikka yksi henkilö, joka oikeasti tietäisi tarkalleen ottaen, että mitä kaikkea tässä pitää huomioida. Tavallaan sitten se, että sen koulutuksen jälkeenkin olisi joku olisi joku tietty henkilö kenelle voisi aina palata sitten että ”Hei nyt mulla on tällainen dilemma, että miten mun pitäisi tässä toimia, että toimisin oikein?”

Tuloksissa on nähtävissä, että tekoälyn hyödyntäminen edellyttää Organisaatio X:ltä kokonaisvaltaista lähestymistapaa sisältäen sekä perustietoa että räätälöidympää koulutusta, käytännöllistä ja helposti saavutettavaa materiaalia, selkeitä ohjeistuksia sekä henkilökohtaista tukea. Ilman riittäviä tukitoimia tekoälyn käyttöönotto voi jäädä pintapuoliseksi, eikä sen avulla voida tukea työntekoa parhaalla mahdollisella tavalla.

9 Suositukset tekoälyn hyödyntämiseen asiantuntijatyössä

Tulokset osoittavat, että tekoälyllä on merkittävä potentiaali asiantuntijatyön kehittämässä ja työhyvinvoinnin tukemisessa, erityisesti rekrytointikonsultin vaativassa ja monipuolisessa työssä. Haastatteluaineiston perusteella tekoäly voi tukea työssä jaksamista keventämällä kuormitusta, sujuvoittamalla rutiinitehtäviä, parantamalla tiedonkulkua sekä mahdollistamalla työn parempaa organisointia. Tekoälyn käyttö ei kuitenkaan tapahdu itses-tään, vaan vaatii organisaatiolta suunnitelmallisuutta, osaamisen kehittämistä ja tarkoituk-senmukaisia tukitoimia. Alla esitetään suositukset, joiden avulla Organisaatio X ja muut vas-taavat asiantuntijaorganisaatiot voivat hyödyntää tekoälyä tavoitteellisesti ja vastuulli-sesti työhyvinvoinnin edistämiseksi. Suositukset perustuvat tietoperustassa muodostet-tuun teoreettiseen ymmärrykseen, tehtyyn kehittämistyön tutkimusosuuteen sekä toimeksian-tajaorganisaatiosta tutkimuksellisen tiedonkeruun avulla muodostettuun tilannekuvaan. Ne on muotoiltu käytännönläheisiksi ja tarjoavat tukea päätöksentekoon sekä kehittämis-työn suunnitteluun ja toteutukseen.

Ota tekoäly käyttöön hallitusti

Suositus

Käynnistä tekoälyn käyttöönotto vaiheittain ja aloita rajatuista tehtävistä.

Toimenpiteet

Aloita tekoälyn käyttö selkeästi määritellyissä työvaiheissa. Rajaus auttaa tunnistamaan toimivat käyttötavat ja ehkäisee hallitsemattoman laajenemisen riskejä.

Perustelut

Hallittu aloitus luo turvallisen pohjan uuden teknologian omaksumiselle ja mahdollistaa kokemusten arvioinnin ennen laajempaa käyttöönottoa. Näin tekoäly ei kuormita liikaa, vaan tukee työntekoa ilman, että se syrjäyttää kriittistä ajattelua tai vuorovaikutusta.

Saavutettavat hyödyt

Rajattu käyttöönotto madaltaa kynnystä ottaa tekoäly käyttöön myönteisesti ja vastuul-lisesti. Lisäksi työn hallinnan tunne lisääntyy.

Tue työn hallinnan tunnetta koulutuksen ja ohjeistuksen avulla

Suositus

Varmista, että tekoälyn käyttö ei aiheuta epävarmuutta tai riittämättömyyden tunnetta.

Toimenpiteet

Tarjota selkeästi jäsenelty ja työtehtävän mukaan kohdennettu koulutus ja tekoälyn käytön aloituspaketti. Tarjota myös matalan kynnyksen tukea, esimerkiksi nimetty tekoälymentori.

Perustelut

Kun tukea käyttöönottoon on riittävästi, työntekijä kokee hallitsevansa työvälineensä.

Saavutettavat hyödyt

Vahvistaa itseluottamusta, ehkäisee turhautumisen aiheuttamaa uupumusta ja vähentää oppimiseen liittyvää stressiä.

Mahdollista tekoälyn käyttö kaikille tasapuolisesti

Suositus

Huolehdi, että kaikille tarjotaan yhtäläiset mahdollisuudet oppia ja hyödyntää tekoälyä.

Toimenpiteet

Seuraa tekoälyn hyödyntämistä eri työtehtävissä ja ehkäise sen aiheuttamaa mahdollista epätasa-arvoa työmäärän jakautumisessa.

Perustelut

Tekoälyn tasapuolinen käyttöönotto ehkäisee eriarvoisuutta ja varmistaa, että kaikki työntekijät voivat hyötyä sen tuomasta tehokkuudesta.

Saavutettavat hyödyt

Ehkäisee kuilua työntekijöiden välillä, tasaa työkuormaa ja lisää yhteenkuuluvuutta.

Mahdollista työn mielekkyyden vahvistaminen tekoälyn avulla

Suositus

Käytä tekoälyä tukemaan luovaa asiantuntijatyötä, ei korvaamaan sitä.

Toimenpiteet

Anna tekoälyn tarjota ideoita tai vaihtoehtoisia näkökulmia työntekijän omien pohdintojen tueksi.

Perustelut

Tekoäly voi rikastuttaa asiantuntijatyötä tarjoamalla uusia näkökulmia, jotka vahvistavat työn mielekkyyttä ja työntekijän osaamisen kokemusta.

Käytännön hyödyt

Tuo uutta inspiraatiota, vahvistaa osaamisen tunnetta ja tukee työn imua.

Seuraa tekoälyn vaikutuksia työmäärään ja hyvinvointiin

Suositus

Tarkastele säännöllisesti, miten tekoälyn käyttö vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työstä.

Toimenpiteet

Sisällytä työhyvinvoinnin seuranta esimerkiksi kehityskeskusteluihin ja tiimipalaveriinhin - kysy myös tekoälyn roolista.

Perustelut

Säännöllinen seuranta varmistaa, että tekoäly tukee työhyvinvointia eikä lisää kuormitusta, ja auttaa puuttumaan mahdollisiin haasteisiin ajoissa.

Saavutettavat hyödyt

Auttaa tunnistamaan kuormitustekijät ajoissa ja varmistaa, että tekoäly toimii aidosti työhyvinvointia tukevana välineenä.

Hyödynnä tekoälyä rutiinitehtävien keventämiseen

Suositus

Käytä tekoälyä vähentämään toistuvia työtehtäviä, joissa tekoäly voi aidosti vähentää kiirettä ja työn kuormittavuutta.

Toimenpiteet

Hyödynnä tekoälyä tehtävissä, jotka ovat toistuvia tai ajallisesti kuormittavia, mutta joissa inhimillinen harkinta ei ole kriittisessä roolissa. Esimerkiksi haastattelumuistiinpanojen jäsentely, hakuilmoitusten tai rutiinivastausten luonnostelu.

Perustelut

Kun tekoälyä hyödynnetään rutiinitehtävissä, jää enemmän aikaa vuorovaikuttiselle työlle ja syventävälle arvioinnille. Samalla vähenee työmäärän kasaantuminen ja kiireen tunne.

Saavutettavat hyödyt

Vähentää kiireen tunnetta, vapauttaa aikaa asiantuntijuutta vaativalle työlle ja vahvistaa työn hallinnan tunnetta.

Suosituksen tueksi Organisaatio X:lle on laadittu konkreettinen työhyvinvointisuunnitelma (kuvio 8), jonka tavoitteena on seurata tekoälyn käytön vaikutuksia työhyvinvointiin. Työhyvinvointisuunnitelma löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 4. Ennen suunnitelman käyttöönottoa on tärkeää muodostaa kattava käsitys työhyvinvoinnin nykytilasta, jotta muutoksia ja tuloksia voidaan arvioida luotettavasti. Suunnitelma kannattaa laatia kalenteri- tai tilikaudeksi kerrallaan. (Manka & Manka 2023, 96; 135.) Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on mahdollistaa tekoälyn hallittu ja tarkoituksenmukainen käyttöönotto asiantuntijatyössä siten, että se tukee työhyvinvointia. Suunnitelma pyrkii vähentämään työn kuormittavuutta, vahvistamaan työn hallinnan tunnetta ja lisäämään työn mielekkyyttä. Lisäksi siinä huomioidaan tasapuolisuus, jotta kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet hyödyntää tekoälyä.

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA tekoällyn käyttöönoton ensimmäiselle vuodelle							
Organisaatio:	Vuosi:	Yksikkö:	Laatija:	Päivämäärä:			
Tunnistettu riski/haaste	Kehittämiskohde	Tavoitteet	Toimenpiteet	Vastuut	Mittarit	Seurannan toteutustapa	Seuranta-ajankohdat
Tekoällyn käyttöönotto ilman suunnitelmallisuutta voi lisätä työn kuormitusta.	Tekoällyn hallittu käyttöönotto työkuormaa keventävissä tehtävissä.	Vähentää tekoällyn käyttöönoton kuormittavuutta ja kiireen tunnetta.	Käynnistä tekoällyn käyttöönotto vaiheittain ja aloita rajatuista tehtävistä, kuten hakutekstien luonnostelu.	<ul style="list-style-type: none"> HR-johtaja Esihenkilö 	<ul style="list-style-type: none"> Kokemus työkuormasta ja työ-hyvinvoinnista Tekoällyn käyttömäärät Saavutettu ajansäästö QWL-indeksi 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstökysely Tiimipalaveri Kehityskeskustelu 	<ul style="list-style-type: none"> 3. kk 6. kk 9. kk 12. kk
Epävarmuus tekoällyn käytössä.	Tuki ja koulutus tekoällyn käyttöön liittyen.	Vahvistaa itseluottamusta ja työn hallinnan tunnetta, vähentää oppimiseen liittyvää stressiä.	Tarjoo selkeä koulutus, aloituspaketti ja nimetty tekoällymentori tukihenkilöksi.	<ul style="list-style-type: none"> HR-johtaja Esihenkilö 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön kokemus koulutuksen hyödyllisyydestä Varmuus tekoällyn käytössä Koulutuksiin osallistuneiden määrä 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstökysely Tiimipalaveri Tekoällymentoreiden palaveri 	<ul style="list-style-type: none"> 3. kk 6. kk 9. kk 12. kk

Kuvio 8 Ote työhyvinvointisuunnitelmasta tekoällyn käyttöönoton ensimmäiselle vuodelle (muokailen Manka & Manka 2023, 97).

Suunnitelmassa tekoäly otetaan käyttöön hallitusti ja aloitetaan rajatuista tehtävistä. Käyttöönoton jälkeen arvioidaan, missä määrin tekoällyn käyttö on vähentänyt kuormittavuutta ja lisännyt työn hallinnan tunnetta kyseisissä tehtävissä. Käyttöönoton aikana huolehditaan työntekijöiden koulutuksesta ja ohjeistuksesta, jotta tekoällyn käyttö ei aiheuta epävarmuutta tai riittämättömyyden tunnetta. Erityistä huomiota kiinnitetään työn mielekkyyden säilyttämiseen ja vahvistamiseen, jolloin tekoäly toimii luovan ja asiantuntijatyön tukena eikä sitä korvaavana tekijänä.

Työhyvinvointisuunnitelman onnistuminen edellyttää sitä, että tehtyjen toimenpiteiden toteutumista seurataan aktiivisesti ennalta määritellyin kriteerein (Manka & Manka 2023, 98). Pelkkä suunnitelma ei siis riitä. Tekoällyn vaikutuksia työmäärään ja hyvinvointiin tarkastellaan säännöllisesti keräämällä erilaisin keinoin palautetta työntekijöiltä. Näin voidaan varmistaa, että tekoäly todella tukee työhyvinvointia ja asiantuntijatyön mielekkyyttä. Jotta seuranta ja vaikutusten arviointi tapahtuisi systemaattisesti, on suunnitelmassa määritelty valmiiksi vastuuhenkilöt, käytettävät mittarit, seurannan toteutustavat ja seuranta-ajankohdat. Onnistunut käyttöönotto perustuukin juuri johdon ja työntekijöiden yhteiseen sitoutumiseen sekä avoimeen vuoropuheluun muutoksen vaikutuksista.

10 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten tekoälyä voidaan hyödyntää rekrytointikonsultin asiantuntijatyössä työn tehostamiseksi ja työhyvinvoinnin tukemiseksi. Työssä tutkittiin, miten tekoäly vaikuttaa työn sisältöön, ajankäyttöön ja kuormittavuuteen, sekä kartoitettiin, miten tekoäly voisi tuoda lisäarvoa työnteekoon. Lisäksi arvioitiin, miten sen käyttö vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutkimuksessa selvitettiin tekoälyn vaikutuksia rekrytointikonsultin asiantuntijatyöhön ja sen roolia työhyvinvoinnin, jaksamisen ja työn hallinnan tukemisessa. Tavoitteena oli kehittää työn tekemisen tapoja ja vapauttaa aikaa ydintehtäville, kuten asiakaskohtaamisille ja päätöksenteolle. Samalla kartoitettiin tekoälyn käyttöön liittyviä haasteita ja rajoituksia asiantuntijatyössä. Suositusten ja työhyvinvointisuunnitelman toteuttaminen jää Organisaatio X:n vastuulle.

Suositukset, jotka tuloksista johdettiin, tukevat työhyvinvointia ja auttavat edistämään luovaa asiantuntijatyötä. Tekoälyn tulisi auttaa päätöksenteossa, ei toimia ensisijaisena päätöksentekijänä. Tämä vapauttaisi esihenkilöille aikaa tehdä laadukkaita päätöksiä ja parantaa yksilöiden ja tiimin kokonaissuorituskykyä. (Tattari & Choudhury 2023, 133.) Tekoälyn hallittu ja vaiheittainen käyttöönotto työhyvinvoinnin edistämisessä on tärkeää aloittaa tehtävistä, joissa sen hyöty on selkeästi havaittavissa, kuten rutiinien keventämisestä ja kuormittavien tehtävien vähentämisestä. Näin voidaan varmistaa, että tekoäly ei lisää työntekijöiden kokemaa kiirettä tai työtaakkaa, vaan päinvastoin parantaa työn sujuvuutta ja hallinnan tunnetta (Haapakangas & Hirvonen 2025a).

Haastatteluissa korostui koulutuksen merkitys erityisesti niiden kohdalla, joille tekoäly oli vielä vieras. On siis tärkeää panostaa työntekijöiden koulutukseen ja selkeään ohjeistukseen, jotta tekoälyn käyttö ei aiheuta epävarmuutta tai riittämättömyyden tunnetta (Luutonen & Murtomaa 2025, 333). Tämä vahvistaa työntekijöiden luottamusta omiin taitoihinsa ja helpottaa uuden teknologian omaksumista osaksi päivittäistä työtä. Samalla on olennaista varmistaa, että tekoälyn käyttömahdollisuudet ovat tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden saatavilla. Yhdenvertaiset koulutus- ja käyttöönottojärjestelyt edistävät työyhteisön koheesiota ja ehkäisevät teknologista syrjäytymistä, mikä on keskeistä työhyvinvoinnin kannalta. (Luutonen & Murtomaa 2025, 333.)

Tekoälyä tulisi hyödyntää erityisesti luovan ja asiantuntijatyön tukena, ei sen korvaajana. Esimerkiksi osa haastateltavista koki kirjoitustyöt aikaa vieviksi ja näki tekoälyn apuna, jonka avulla he voivat keskittyä vaativampiin ja merkityksellisempiin tehtäviin, jolloin työn mielekkyys säilyy ja voi jopa vahvistua. Manka & Manka (2023, 19) näkevät, että tekoälyn kehittämisen suurin lisäarvo työorganisaatioille ja koko yhteiskunnalle syntyy silloin, kun kehitystä ei ohjaa ensisijaisesti tavoite korvata ihmistyö, vaan pyrkimys tukea ja täydentää ihmisten toimintaa ja älykkyyttä siirtämällä koneelle ne tehtävät, joissa se on ihmistä parempi.

Tämä voidaan nähdä niin, että ihmiset ohjataan siihen, missä he ovat parempia kuin kone – kohtaamaan toisen ihmisen. Rekrytointikonsultin työssä ihmisten kohtaaminen on isossa osassa työnkuvaa, vaikka ajallisesti siihen voidaan käyttää vähän aikaa. Kyse on kuitenkin ihmisten työurista.

Onnistuneen käyttöönoton varmistamiseksi on tärkeää seurata tekoälyn vaikutuksia työmäärään ja työntekijöiden kokemuksiin jatkuvasti ja järjestelmällisesti (Kesti 2023, 21). Avoin vuoropuhelu johdon ja työntekijöiden välillä on keskeistä, sillä se tukee sitoutumista ja mahdollistaa tarvittavien muutosten tekemisen ajoissa (Luutonen & Murtomaa 2025, 333). Tekoälyn käyttöä työhyvinvoinnin tukemisessa ei voi pitää kertaluonteisena toimenpiteenä, vaan sen vaikutuksia tulee arvioida säännöllisesti, jotta teknologian tuomat hyödyt voidaan maksimoida (Kesti 2023, 21). Näin tekoäly voidaan integroida osaksi asiantuntijatyötä siten, että se todella tukee työhyvinvointia ja lisää työn mielekkyyttä. Kesti (2023, 21) kokee myös perinteisen henkilöstökyselyn heikoksi tavaksi kerätä dataa tekoälyn käytöstä. Hän kannustaakin ottamaan käyttöön työelämän laatua mittaavan QWL-indeksin, jolla saataisiin kokonaisvaltaisempi käsitys työntekijöiden kokemasta työelämän laadusta.

Tekoälyn käyttöönotolla on myös tiettyjä haittoja, se esimerkiksi vaatii huomattavia investointeja kustannusten ja ajan suhteen. Hyvin toimivan koneoppimisalgoritmin kehittäminen vaatii huomattavasti aikaa, ja kustannus-hyötyanalyysi on tehtävä ennen käyttöönottoa. (Tattari & Choudhury 2023, 133.) Pitää myös muistaa, että konekaan ei ole aukoton, vaan se voi tehdä virheitä ja toistaiseksi ei ole yhtä ainoaa tekoälyä, joka ratkaisisi kaikki ongelmat ilman räätälöintiä (Kananen & Puolitaival 2019, 216; Saramies & Törnroos 2021, 195). Onkin siis laitettava hyödyt ja haitat vaakakuppiin ja pohtia, kumman puolelle kallistuu omassa toiminnassaan, vai löytyykö sopiva keskitie.

Toimeksiantajalta opinnäytetyöstä saatu palaute oli positiivista ja kannustavaa. He kokivat opinnäytetyön tukevan hyvin heidän käynnissä olevia strategia- ja tekoälyprojektejaan, ja esiin nostetut teemat vastasivat juuri niitä keskeisiä asioita, joita he ovat itsekin tunnistaneet suunnittelussaan. Vaikka mitään täysin uutta tai yllättävää ei toimeksiantajan mukaan nousut esiin, opinnäytetyö vahvisti heidän ajatteluaan ja tarjosi lisävahvistusta meneillään ollelle kehittämistyölle.

Tieteen lähtökohtana on pyrkiä yleistämään (Kananen 2012, 184). Tämän tutkimuksen kohdalla lähtökohtana oli kuitenkin pyrkiä ymmärtämään ilmiötä, joka on uusi ja mullistaa työelämää vauhdilla. Tekoälyn vaikutuksista työhyvinvointiin on vielä varsin vähän tutkittua tietoa. Erilaisia tutkimushankkeita on käynnissä esimerkiksi Oulun ammattikorkeakoululla (OAMK 2025) ja Työterveyslaitoksella (TTL 2025a), mutta tulokset tulevat vasta myöhemmin. Tieteentekemisessä tärkeää olisi tutkimustulosten pysyvyys, mutta kehittämistutkimuksessa yleisesti pyritään muutokseen, jolloin tulokset eivät ole pysyviä (Kananen 2012, 184). Kuten jo

luvussa 7.3. käsiteltiin, tämänkin tutkimuksen tulokset voisivat olla vuoden päästä jo hyvin erilaiset. Tutkijoiden ajatukset aihetta kohtaan olivat avoimet, ja mahdolliset ennakkoluulot pyrittiin rajaamaan ulkopuolelle. Aineiston keruun aikana ajatukset laajenivatkin tekoälyn hyödyntämisestä työhyvinvoinnin edistämiseen.

Opinnäytetyössä yhdistyvät tieteentekemisen ja yritysmaailman eettiset käytänteet, joita tulee noudattaa kehittämistyössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48). Tärkeää on olla tarkka, huolellinen ja rehellinen ja pyrittävä neutraaliuteen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 49). Opinnäytetyötä kirjoittaessa on huolehdittu neutraaliudesta ja aihetta on käsitelty laajasti ottaen erilaiset näkökulmat esiin. Esimerkiksi tekoälyn käytön eettiset haasteet ja negatiiviset vaikutukset työhyvinvointiin on nostettu teoriassa esille. Myös haastatteluaineisto on käyty useampaan kertaan läpi, jotta on voitu varmistua siitä, että katsonta aineistoa kohtaan säilyy neutraalina. Teoria-aineisto on koostettu hyödyntämällä ajankohtaisia, monipuolisia ja luotettavia lähteitä. Lähdeaineistoissa yhdistyvät tutkittu tieto Suomessa ja ulkomailla, ajankohtaiset aiheeseen liittyvät artikkelit ja asiantuntijahavainnot. Tutkimusprosessi on kuvattu avoimesti luvussa 7. ja sen alaluvuissa.

Kananen (2012, 101) toteaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa otannan määrä on vaikea määrittellä etukäteen, mutta joidenkin lähteiden mukaan hyvä määrä olisi 12-15. Tämän tutkimuksen rajoitteena on suhteellisen pieni otanta (4 haastattelua), mikä voi vaikuttaa yleistettävyyteen. Otanta rajautui Organisaation X:n rajattuun aluetiimiin, joka on pieni. Haastatteluiden yhteydessä sekä aineistoanalyysissä ilmeni kuitenkin toisteisuutta eri teemoissa. Kananen (2012, 101) mukaan otanta voidaan katsoa riittäväksi, kun vastaukset alkavat toistaa itseään. Tämän perusteella otantaa pidettiin riittävänä, sillä se kattoi toimeksiantajan rajaaman kohderyhmän ja tarjosi tarpeeksi aineistoa tutkimuskysymysten tarkasteluun.

Tutkittavien tulee tietää tutkimuksesta ja siitä, mikä heidän roolinsa on tutkimuksessa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48). Eettisyyden näkökulmasta tutkimus on toteutettu huolellisesti, erityisesti kiinnittäen huomiota osallistujien yksityisyydensuojaan ja vapaaehtoisuuteen. Heille lähetettiin ennen tutkimusta tietosuojaalomake ja ennen haastattelua vielä varmistettiin suostumus haastatteluun ja sen tallentamiseen sekä kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta. Tutkimuksesta saatu aineisto on dokumentoitu ja tallennettu huolellisesti. Tutkimustuloksia esitellessä sitaatit päätettiin esittää täysin ilman yksilöiviä tunnisteita. Tämä päätös perustuu otannan pienuuteen. Sitaattien yksilöinnillä haastateltavien tunnistamisen riski olisi todellinen. Sitaatit on valittu niin, että ne edustavat keskeisiä teemoja ja toistuvia havaintoja aineistossa. Vaikka yksilöllisiä tunnisteita ei käytetä, analyysi pohjautuu koko aineiston kattavaan tarkasteluun. Tämä ratkaisu on tehty tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti (TENK 2024) niin, että analyysin läpinäkyvyys ja uskottavuus on kuitenkin pyritty säilyttämään.

Tulosten hyödynnettävyys on merkittävä erityisesti sellaisissa työyhteisöissä, joissa työn kuormittavuus on haaste ja joissa tekoäly on hiljattain otettu tai ollaan ottamassa osaksi työnte-koälyä. Työ on suunnattu Organisaatio X:n lisäksi HR-johtajille ja liiketoiminnasta päättävälle eri-laisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Vaikka työ on kirjoitettu rekrytointikonsultin työtehtä-vien näkökulmasta, on suositukset ja työhyvinvointisuunnitelma muokattavissa myös muihin asiantuntijaorganisaatioihin. Suosituksia ja työhyvinvointisuunnitelmaa voidaan hyödyntää sel-laisenaan laajasti erilaisissa HR-tehtävissä, ja niitä voidaan soveltaa monenlaisilla toimialoilla aina konsulttitaloista insinööritoimistoihin. Näilläkin aloilla tekoälyn hyödyntäminen rutii-nitehtävien vähentämisessä voi lisätä työn mielekkyyttä ja vapauttaa aikaa asiantuntijuutta vaativiin tehtäviin. On kuitenkin huomioitava, että tekoäly ei korvaa inhimillistä asiantunte-musta, vaan tukee sitä.

Kuten aiemmin todettiin, tekoäly on edelleen suhteellisen uusi ilmiö nykyisessä laajuudes-saan, ja sen käyttö yleistyy nopeasti erilaisissa organisaatioissa. Tämän vuoksi jatkotutkimuk-selle on selkeä tarve, erityisesti tekoälyn pitkän aikavälin vaikutusten arvioinnissa. Olisi tär-keää selvittää, miten tekoälyn laajamittaisempi käyttöönotto vaikuttaa asiantuntijatyön laa-tuun sekä työntekijöiden kokemuksiin työn kuormittavuudesta ja mielekkyydestä. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia, kuinka suora yhteys tekoälyn käytöllä ja työhyvinvoinnin haasteilla, esi-merkiksi työuupumuksella, on. Haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, että tekoälyä aktiivisesti hyödyntävät työntekijät saattavat suoriutua tehtävistään nopeammin, minkä seurauksena heille voi kasaantua enemmän työtehtäviä. Tästä näkökulmasta olisi syytä tutkia, voiko teko-älyn käyttö muodostua kuormitustekijäksi, jos sen hyödyntäminen työyhteisössä jakautuu epä-tasaisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tekoäly on kuin kaksiteräinen miekka, sillä siihen liit-tyy sekä merkittäviä hyötyjä että eettisiä haasteita. Sen käyttöönotto on siis suunnitel-tava huolellisesti eri näkökulmat huomioiden. On tärkeää seurata tekoälyn vaikutuksia aktiivi-esti, jotta sen käyttö pysyy tarkoituksenmukaisena ja vastuullisena. Tekoäly tarjoaa run-saasti käyttökohteita ja sillä on mahdollisuus tehostaa työnte-koälyä, lisätä työn mielek-kyttä, vähentää kuormitusta sekä edistää työhyvinvointia ja työkyvyn ylläpitämistä. Erityi-esti HR-alalla tekoäly on tulevaisuuden keskeinen osaamisalue, jota ei voi sivuuttaa. On kui-tenkin hyvä muistaa, että tekoäly on vain työkalu, ja sen hyödyt sekä haitat riippuvat täy-sin siitä, miten sitä käytetään.

Lähteet

Aaltonen, M. & Merilehto, A. 2019. Tekoäly: Ihminen ja kone. Helsinki: Alma Talent.

Airila, A. 2022. Tietotyö ja työkyky - tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Viitattu 4.3.2025.

<https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-työkyky-2022.pdf>

aTalent. 2025. Viisi vinkkiä erinomaiseen hakijaviestintään. Viitattu 1.4.2025. <https://atalent.fi/viisi-vinkkia-erinomaiseen-hakijaviestintaan>

Aulanko-Jokirinne, T. 2025. Lauri Järvilehto: Tekoäly alkaa hallusinoita, jos se ei osu oikeaan tietoon. Merkki muutoksesta! Aalto-yliopisto. Artikkel. Viitattu 9.5.2025.

<https://www.aalto.fi/fi/uutiset/lauri-jarvilehto-tekoaly-alkaa-hallusinoita-jos-se-ei-osu-oikeaan-tietoon>

Aulankoski, S. 2022. Tietotyön taidot. Teoriaa ja tehtäviä sujuvan työn tueksi. Duodecim: Helsinki.

Badman, A. & Kosinski, M. 2024. What is big data? IBM. Artikkel. Viitattu 24.5.2025.

<https://www.ibm.com/think/topics/big-data>

Brown, R.H. & Meister, J. 2020. 21 HR Jobs of the Future. Harvard Business Review. Artikkel. Viitattu 2.5.2025. <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>

Brown, R. H., Meister, J., Styr, C. & Pring, B. 2020. HR Jobs of the Future. Getting - and Staying - Employed in HR by Helping Employees Find the Future of Work. Cognizant. Raportti. Viitattu 28.4.2025. https://www.cognizant.com/en_us/insights/documents/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf

Chen, N., Zhao, X. & Wang, L. 2024. The Effect of Job Skill Demands Under Artificial Intelligence Embeddedness on Employees' Job Performance: A Moderated Double-Edged Sword Model". Behavioral Sciences, vol. 14, no. 10. Viitattu 4.3.2025.

<https://www.proquest.com/docview/3120546212/fulltext/D7AAB5FC945F4625PQ/1?accountid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Gassen, R. 2021. Digitaalinen työympäristö. Helsinki: Alma Talent.

Coeckelbergh, M. 2021. Tekoälyn etiikka. Helsinki: Terra Cognita.

Euroopan parlamentti 2025. Tekoäly: mahdollisuuksia ja uhkia. Artikkel. Viitattu 14.3.2025.

https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/10/story/20200918STO87404/20200918STO87404_fi.pdf

Euroopan työhyvinvointi ja työturvallisuusvirasto (EU-OSHA) 2025. Tekoäly- ja algoritmipohjaiset toiminnanjohtamisjärjestelmät tulevat – tavoitteena tuottavammat, turvallisemmat ja terveellisemmät työpaikat. Artikkel. Viitattu 9.5.2025. https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Worker-management-through-AI_infosheet_FI.pdf

European Commission 2024. Big data. Artikkel. Viitattu 24.5.2025. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/big-data>

Fortum 2025. Datakeskusten hukkalämmön kierrätystä ennennäkemättömässä mittakaavassa. Artikkel. Viitattu 23.4.2025. <https://www.fortum.com/fi/lammitys-ja-jaahdytys/tuotantomme/espoo-clean-heat/datakeskusten-hukkalammon-kierratys>

Haapakangas, A. & Hirvonen, S. 2025a. Hyvinvointia edistävä työympäristö. Työterveyslaitos. Viitattu 25.3.2025. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-työympäristöt/hyvinvointia-edistava-työympäristö#toc--millainen-on-hyv-ty-ymp-rist->

Haapakangas, A. & Hirvonen, S. 2025b. Monitilatoimisto, avokonttori ja muita tilakonsepteja. Viitattu 25.3.2025 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-työympäristöt/monitilatoimisto-avokonttori-ja-muita-tilakonsepteja>

Haapakangas, A., Hirvonen, S. & Sirola, P. 2025. Tietotyön työympäristöt. Viitattu 25.3.2025. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-työympäristöt>

Haikonen, P. O. A. 2017. Tietoisuus, tekoäly ja robotit. Helsinki: Art House.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2024. Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt. Työterveyslaitos. Viitattu 28.2.2025. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>

Havrda, M. & Klocek, A. 2023-08. Well-being impact assessment of artificial intelligence - A search for causality and proposal for an open platform for well-being impact assessment of AI systems. *Evaluation and program planning*, 99, 1-12. Viitattu 9.5.2025. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014971892300071X#sec0055>

Henkilöstöala Hela ry. 2025a. Henkilöstöalan yritysten palvelut. Viitattu 25.3.2025. <https://henkilostoala.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-palvelut/>

Henkilöstöala Hela ry. 2025b. Mitä henkilöstöalalla tehdään? Viitattu 25.3.2025. <https://henkilostoala.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-ratkaisut-tyopaikkojen-ja-tyontekijoiden-kohtaannon-parantamiseksi/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

IBM. 2023. Artificial intelligence and a new era of human resources. Artikkel. Viitattu 1.4.2025. <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-hr>

IEA. 2024. Electricity 2024. Analysis and forecast to 2026. Raportti. Viitattu 23.4.2025. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/6b2fd954-2017-408e-bf08-952fdd62118a/Electricity2024-Analysisandforecastto2026.pdf>

Järvinen, P. 2023. Tekoäly ja minä: Ihmisenä tekoälyn aikakaudella. Helsinki: Tammi.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019. Tekoäly: Bisneksen uudet työkalut. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, L. 2024. Googlen päästöt karkasivat käsistä tekoälyn vuoksi. Yle. Viitattu 23.4.2025. <https://yle.fi/a/74-20098239>

Kesti, M. 2019. Johtamisen tärkeimmät kaavat: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio ja QWL-indeksi. Blogi. Viitattu 24.4.2025. <https://markokesti.wordpress.com/2019/08/22/johtamisen-tarkeimmat-kaavat-henkilostovoimavarojen-tuotantofunktio-ja-qwl-indeksi/>

Kesti, M. 2023. Tekoälyn hyödyntäminen HR-johtamisessa: Kohti eettisesti kestävää liiketoimintahyötyä. Työn tuuli 32 (2), 16-22. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_2_2023.pdf

Kesti, M. 2025. Tekoäly ja esihenkilöiden rooli - tuottavuuden uusi paradigma vai uupumuksen riski? Blogi. Viitattu 4.3.2025. <https://markokesti.wordpress.com/2025/02/07/tekoaly-ja-esihenkiloiden-rooli-tuottavuuden-uusi-paradigma-vai-uupumuksen-riski/>

Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Raportti. Työterveyslaitos. Viitattu 25.2.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Kovács, G. & Spens, K. 2005. Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35 (2), 132-144. Viitattu 24.4.2025.

https://www.pm.lth.se/fileadmin/_migrated/content_uploads/Kovacs___Spens_Abductive_reasoning.pdf

Kyberturvallisuuskeskus 2024. Tekoäly on yhä keskeisempi tekijä tulevaisuuden tietoturvaratkaisuissa. Artikkel. Viitattu 24.5.2025. <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/ajankoh-taista/tekoaly-yha-keskeisempi-tekija-tulevaisuuden-tietoturvaratkaisuissa>

Kärnä, E., Humala, I., Lahtinen, A. & Asikainen, M. 2023. Tekoälyn mahdollisuudet käyttöön työyhteisössä. Haaga-Helia julkaisut 9/2023. E-työkirja. Helsinki: Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023050440917>

Laaksonen, S., Frig, M., Pulli, P., Skenderi, E. & Suppanen, S. 2024. ReDime: Tiekartta kohti resurssiviisasta digitaalista mediaa. Tutkimushankkeen loppuraportti. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja; 261/2024. Viitattu 23.4.2025. <http://hdl.handle.net/10138/577689>

Lapin yliopisto 2016. Läpimurto työelämän laadun mittaamisessa. Artikkel. Viitattu 24.4.2025. <https://www.ulapland.fi/news/Lapimurto-tyoelaman-laadun-mittaamisessa-/38013/255d7f9a-4376-4498-ac1c-abec5bbbd576>

Limnell, J., Hiltunen, E. & Dufva, M. 2022. Suomen tulevaisuudet: Suuret kysymykset ja vastaukset. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin: Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Luutonen, N. & Murtomaa, M. 2025. HR: Opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: Alma.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3.painos. Helsinki: Alma Talent.

Marr, B. 2022. *Future Skills: The 20 Skills and Competencies Everyone Needs to Succeed in a Digital World*. E-kirja. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.

Marr, B. 2024. *Data-Driven HR: How to use AI, analytics and data to drive performance*. Toinen painos. Lontoo: Kogan Page Limited.

Merilehto, A. 2018. Tekoäly - matkaopas johtajalle. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Moilanen, S. 2024. Mistä on työhyvinvointi tehty? Blogikirjoitus. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 8.5.2025. <https://ttk.fi/2024/05/17/mista-on-tyohyvinvointi-tehty/>

- Mäkelä, M. 2023. Teknologia työkaverina ja työyksinäisyyden tutkiminen hybridityössä. Artikkel. Työn tuuli 32 (2), 29-30. Viitattu 18.3.2025. https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_2_2023.pdf
- Niiluoto, I. (2018). Onko abduktio päättelyä parhaaseen selitykseen? Ajatus, 75 (1), 75-92. Viitattu 24.4.2025. <https://journal.fi/ajatus/article/view/77485>
- Oulun ammattikorkeakoulu OAMK. 2025. Well-being AI: Tekoälyajan työhyvinvointi ja tuottavuus palvelualan yrityksissä. Hanke-esittely. Viitattu 10.5.2025. <https://oamk.fi/hank-keet/well-being-ai-tekoalyajan-tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-palvelualan-yrityksissa/>
- O'Brien, M. 2023. Artificial intelligence technology behind ChatGPT was built in Iowa – with a lot of water. AP News. Viitattu 23.4.2025. <https://apnews.com/article/chatgpt-gpt4-iowa-ai-water-consumption-microsoft-f551fde98083d17a7e8d904f8be822c4>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Paloheimo, L. 2023. Generatiiviset tekoälyt, suuret kielimallit ja uudet mahdollisuudet organisaatioille. Työn tuuli 32 (1), 14. Viitattu 18.3.2025. https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_012023.pdf
- Pirhonen 2023. Blogikirjoitus. Miten tekoäly muuttaa tietoturva? Tietoevry. Viitattu 24.5.2025. <https://www.tietoevry.com/fi/blogi/2023/10/miten-tekoaly-muuttaa-tietoturvaa/>
- Puolakanaho, M. 2024. Etätyö ei enää heikennä suomalaisten työhyvinvointia, kertoo seurattututkimus. Helsingin Sanomat. Artikkel. Viitattu 20.3.2025. <https://www.hs.fi/suomi/art-2000011089325.html>
- Pölönen, P. 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys. Helsinki: Otava.
- Ren, S. & Wierman, A. 2024. The Uneven Distribution of AI's Environmental Impacts. Harvard Business Review Digital Articles, pp. 1-8. Viitattu 23.4.2025. <https://research-ebSCO-com.nelli.laurea.fi/linkprocessor/plink?id=2d23edbd-15ce-35e1-9d63-f6f741f890a0>
- Russel, S. & Norvig, P. 2022. Artificial intelligence: a modern approach. 4. painos. Harlow: Pearson
- Rouhiainen, L. 2018. Artificial Intelligence: 101 things you must know today about our future. Etelä-Carolina: Createspace Independent Publishing Platform.

Saari, T. 2013. Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. Aikuiskasvatus 2/2013. Viitattu 20.3.2025. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94031/52709>

Sandeep, M., Lavanya, V. & Balakrishnan, J. 2025-03-04. Leveraging AI in recruitment: Enhancing intellectual capital through resource-based view and dynamic capability framework. *Journal of intellectual capital*, 26(2), pp. 404-425.

Salo, I. 2024. Luova tekoäly työn supervoimana. Helsinki: Kauppakamari.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent.

Tattari, A. & Choudhury, D. 2023. Human Resources. *Artificial Intelligence for Business: An Implementation Guide Containing Practical and Industry-Specific Case Studies*. Routledge: New York. 129-141.

Tieteen termipankki 2025. Filosofia: Abduktio. Viitattu 17.4.2025. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:abduktio>

Tilastokeskus 2018. Big data. Viitattu 9.5.2025. https://stat.fi/til/icte/2018/icte_2018_2018-11-30_kat_005_fi.html

Tilastokeskus 2024. Tekoälyteknologioita käytti 24 % yrityksistä. Tiedote. Viitattu 9.5.2025. <https://stat.fi/julkaisu/cln3odelx9f5x0bvziegurum4>

Toppila-Tanner, S. 2025. Työkyky. Työterveyslaitos. Viitattu 8.5.2025. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2024. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 9.5.2025. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Työterveyslaitos. 2025a. Digivihreän siirtymän ymmärtäminen ja tukeminen osana vihreää siirtymää. Hanke-esittely. Viitattu 10.5.2025. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankeet/digivihrean-siirtymän-ymmärtäminen-ja-tukeminen-osana-tyohyvinvointia>

Työterveyslaitos. 2025b. Työhyvinvoinnin johtaminen sote-alalla. 1.1. Työhyvinvointi. Viitattu 28.2.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Työturvallisuuskeskus 2012. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Artikkel. Viitattu 9.5.2025. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Työkyky-on-työhyvinvoinnin-perusta.pdf>

Vainikka, E., Soronen, A., Kallio, S-M. & Seppälä, L. 2025. Puhutaan piilevistä vaikutuksista - Tekoälyn vastuullisuus luovan työn ja ympäristön näkökulmista. Tampereen Yliopisto. Artikkel. Viitattu 23.4.2025. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2025/01/16/puhutaan-piilevista-vaikutuksista-tekoalyn-vastuullisuus-luovan-tyon-ja-ympariston-nakokulmista/>

Valtonen, T. 2024. Tekoäly - kuusi huolta, jotka korostuvat työelämän keskusteluissa. Työterveyslaitos. Blogi. Viitattu 4.3.2025. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tekoaly-kuusi-huolta-jotka-korostuvat-tyoelaman-keskusteluissa>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita

World Economic Forum. 2025. The Future of Jobs Report 2025. Viitattu 25.2.2025. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

Yin, M., Jiang, S. & Niu, X. 2024. Can AI really help? The double-edged sword effect of AI assistant on employees' innovation behavior. Computers in human behavior 150, 1-12. Viitattu 9.5.2025. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0747563223003382?via%3Dihub#sec6>

Zola, A. 2022. Macrotrend. TechTarget. Blogi. Viitattu 25.3.2025. <https://www.techtarget.com/whatis/definition/macro-trend>

Työssä on hyödynnetty tekoälyä työn suunnittelussa, haastattelurungon luomisessa, haastatteluiden litteroimisessa, aineiston luokittelussa ja tekstin sujuvoittamisessa.

Julkaisemattomat lähteet

Organisaatio X. 2025. Organisaation perehdytysmateriaali.

Haastateltava 1. 2025. Rekrytointikonsultti. Teams-haastattelu 17.3.2025. Organisaatio X. Haastattelu toteutettu verkossa.

Haastateltava 2. 2025. Rekrytointikonsultti. Teams-haastattelu 19.3.2025. Organisaatio X. Haastattelu toteutettu verkossa.

Haastateltava 3. 2025. Rekrytointikonsultti. Teams-haastattelu 19.3.2025. Organisaatio X. Haastattelu toteutettu verkossa.

Haastateltava 4. 2025. Rekrytointikonsultti. Teams-haastattelu 25.3.2025. Organisaatio X. Haastattelu toteutettu verkossa.

Kuviot

Kuvio 1 Abduktiivinen päättely prosessina (mukaillen Kovács & Spens 2005, 139).....	8
Kuvio 2 HR-työtehtäviä kuluvalle vuosikymmenellä (mukaillen Brown, Meister, Styr & Pring 2020, 6).	21
Kuvio 3 Keskeiset taidot ja osaamiset vuosina 2025-2030 (mukaillen World Economic Forum 2025, 41).	22
Kuvio 4 Asiantuntijuuden osa-alueet (mukaillen Heilmann 2022, 286).	28
Kuvio 5 Organisaatio X:n rekrytointiprosessi (mukaillen Luutonen & Murtomaa 2025, 107; Haastateltavat 1-4 2025).	30
Kuvio 6 Professori Juhani Ilmarisen Työkykytalo-malli (mukaillen Toppinen-Tanner 2025)....	32
Kuvio 7 Opinnäytetyön abduktiivisen päättelyn prosessi (mukaillen Kovács & Spens 2005, 139).	40
Kuvio 8 Ote työhyvinvointisuunnitelmasta tekoälyn käyttöönoton ensimmäiselle vuodelle (mukaillen Manka & Manka 2023, 97).	56

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	70
Liite 2: Haastattelukutsu	71
Liite 3: Tietosuojaseloste	72
Liite 4: Työhyvinvointisuunnitelma tekoälyn käyttöönoton ensimmäiselle vuodelle.....	74

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Rekrytointikonsultin työnkuva ja asiantuntijatyön erityispiirteet

- Miten kuvailisit rekrytointikonsultin työtehtäviä ja niiden vaatimuksia?
- Mitkä tekijät vaikuttavat työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen arjessa?
- Millaisia haasteita kohtaat rekrytointikonsultin työn eri vaiheissa?

2. Tekoällyn rooli päätöksenteossa ja työn tukena

- Miten hyödynnät tekoälyä työssäsi tällä hetkellä?
- Millaisiin tehtäviin tekoällyn käyttö voisi tuoda eniten hyötyä?
- Millaisia mahdollisia haasteita tai eettisiä kysymyksiä olet pohtinut tekoällyn käyttöön liittyen?

3. Organisaation toimintaympäristö ja työn järjestäminen

- Miten hybridityöskentely vaikuttaa työn organisointiin ja sujuvuuteen?
- Miten aikapaineet ja työmäärä vaikuttavat päätöksentekoon ja työn laatuun?
- Miten tieto liikkuu organisaatiossanne ja onko siinä kehitystarpeita?

4. Tekoällyn vaikutus työhyvinvointiin

- Miten tekoäly voisi auttaa vähentämään kuormitusta tai rutiinitehtäviä työssäsi?
- Millaisia tukitoimia, koulutusta tai muita toimenpiteitä tarvittaisiin, jotta hyödyntäisit tekoälyä työssäsi?
- Millaisia vaikutuksia tekoällyn käytöllä voisi olla työn mielekkyyteen ja jaksamiseen?

Liite 2: Haastattelukutsu

Hei,

olemme tekemässä toimeksiantona opinnäytetyötä Organisaatio X:lle ja tutkimme haastatteluiden avulla tekoälyn hyödyntämistä rekrytointikonsultin työssä. Haluaisimme kutsua sinut haastatteluun keskustelemaan kanssamme työstäsi ja ajatuksistasi tekoälyä ja sen käyttöä kohtaan.

Opiskelemme Laurea-ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomi (AMK)-tutkintoa ja opintomme suuntautuvat henkilöstöjohtamiseen.

Opinnäytetyömme aiheena on työhyvinvoinnin tukeminen tekoälyllä tapahtuvan työn tehostamisen avulla. Pyrimme löytämään keinoja, joilla työtä voitaisiin tehostaa ja sitä kautta vähentämään työn aiheuttamaa kuormitusta. Opinnäytetyön arvioitu valmistuminen on toukuussa 2025.

Analysoimme haastatteluvastaukset ja käytämme niistä saatua tietoa opinnäytetyön kehittämistehtävän muotoilussa. Työssä esiteltävistä haastatteluvastauksista ei käy ilmi kuka ne on antanut ja työ kokonaisuudessaan tuotetaan anonyminä toimeksiantona.

Haastattelu tullaan tallentamaan ja tätä varten tarvitsemme sinulta suullisen suostumuksen tallentamiselle haastattelun alussa. Tätä varten tämän kutsun liitteenä on tietosuojailmoitus, tutustuthan siihen ennen haastattelua.

Haastatteluun varataan 60 minuuttia. Sopisiko sinulle alla olevina päivinä tunnin haastattelu-aika?

17.3. 9-15

18.3. 9-15

19.3. 9-15

21.3. 9-15

Mikäli kyseisinä päivinä ei sovi, voimme katsoa aikaa myös 24.-26.3.

Ystävällisin terveisin,

Iina Mustalampi & Ninni Granqvist

Liite 3: Tietosuojaseloste



TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n yleinen tietosuojasetus (EU679/2016)

6.3.2025

LAUREAN OPINNÄYTETYÖSSÄ KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY

Tässä ilmoituksessa kuvataan, miten henkilötietoja käsitellään Laurean opinnäytetyössä Työhyvinvoinnin parantaminen tekoälyn avulla tapahtuvan työn tehostamisen avulla

Tutkimuksen rekisterinpitäjät

Rekisterinpitäjä päättää ja vastaa tämän opinnäytetyön henkilötietojen käsittelystä.

Ninni Granqvist, ninni.granqvist@student.laurea.fi
Iina Mustalampi, iina.mustalampi@student.laurea.fi

Laurea-ammattikorkeakoulu

Vihdinkatu 1

08100 Lohja

Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyä koskevissa asioissa:

Ninni Granqvist, ninni.granqvist@student.laurea.fi
Iina Mustalampi, iina.mustalampi@student.laurea.fi

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus:

Henkilötietoja käsitellään tässä opinnäytetyössä haastattelukutsujen lähettämiseen. Haastattelusta saatava materiaali anonymisoidaan eikä muita henkilötietoja käsitellä.

Henkilötietojen osalta ei toteuteta automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla EU:n yleisen tietosuojasetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella

- o Tutkittavan suostumus

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot:

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot ovat nimi, sähköpostiosoite ja videotallenne haastattelusta. Lisäksi epäsuorana henkilötietona kerättävä tieto on tutkittavan ammatti ja koulutus.

Kerättävien henkilötietojen tietolähteet:

Henkilötiedot kerätään haastateltavalta itseltään.

Henkilötietojen luovutukset:

Henkilötietoja ei luovuteta opinnäytetyön ulkopuolelle eikä niitä jatko käytetä opinnäytetyön jälkeen.

Tietojen siirtäminen EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle:

Henkilötietoja ei siirretä EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle.

Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen:

Henkilötietoja sisältävä aineistoa käsitellään noin 3 kuukautta ja aineisto tuhoetaan, kun opinnäytetyö on arvioitu.

Henkilötietojen suojauksen periaatteet:

Haastattelut pidetään ja tallennetaan Microsoft Teams-työkalua käyttäen. Haastattelukutsut lähetetään sähköpostitse, mutta tämän jälkeen niitä ei käytetä. Haastatteluvastauksia analysoitaessa käytetään Microsoft Word ja Excel-ohjelmistoja sekä tekoälytyökaluja, kuten Chat-GPT ja Copilot.

Haastattelut anonymisoidaan niin, että litteroinnissa haastateltavat numeroidaan ja jatkossa käytetään pelkästään haastateltavan numeroa. Toimeksiantajaan viitataan nimellä ”Organisaatio X”.

Rekisterin hallinnassa noudatetaan rekisterinpitäjän tietoturva- ja tietosuojaohteita.

Manuaalinen aineisto säilytetään lukituissa tilassa ja sinne on pääsy vain asianosaisilla.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot suojataan käyttäjätunnuksin, salasanoin ja käytön rekisteröinnillä

Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyn oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen artiklojen 15-22 mukaan seuraavasti:

Voit perua suostumuksesi ja pyytää poistamaan suostumukseen perustuvat tietosi ottamalla yhteyttä yllä mainittuun yhteyshenkilöön.

Voit tarkastaa itseäsi koskevat tiedot ja oikaista ne tarvittaessa.

Voit rajoittaa tietosi käsittelyä silloin, kun kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Voit tehdä valituksen tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisteröityä pystytä tunnistamaan aineistosta, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon ja käsittelyn rajoittamiseen ei sovelleta.

Mikäli oikeudet estävät tutkimustarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti, saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa näistä oikeuksista poiketa tietosuoja-asetuksessa ja tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava.

Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii Marjo Valjakka, marjo.valjakka@laurea.fi

Liite 4: Työhyvinvointisuunnitelma tekoälyn käyttöönoton ensimmäiselle vuodelle

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA tekoälyn käyttöönoton ensimmäiselle vuodelle							
Organisaatio:	Vuosi:	Yksikkö:	Laatija:	Päivämäärä:			
Tunnistettu riski/haaste	Kehittämiskohde	Tavoitteet	Toimenpiteet	Vastuut	Mittarit	Seurannan toteutustapa	Seuranta-ajankohdat
Tekoälyn käyttöönotto ilman suunnitelmallisuutta voi lisätä työn kuormitusta.	Tekoälyn hallittu käyttöönotto työkuormaa keventävissä tehtävissä.	Vähentää tekoälyn käyttöönoton kuormittavuutta ja kiireen tunnetta.	Käynnistä tekoälyn käyttöönotto vaiheittain ja aloita rajatuista tehtävistä, kuten hakutekstien luonnostelu.	<ul style="list-style-type: none"> HR-johtaja Esihenkilö 	<ul style="list-style-type: none"> Kokemus työkuormasta ja työ-hyvinvoinnista Tekoälyn käyttömäärät Saavutettu ajansäästö QWL-indeksi 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstökysely Tiimipalaveri Kehityskeskustelu 	<ul style="list-style-type: none"> 3. kk 6. kk 9. kk 12. kk
Epävarmuus tekoälyn käytössä.	Tuki ja koulutus tekoälyn käyttöön liittyen.	Vahvistaa itseluottamusta ja työn hallinnan tunnetta, vähentää oppimiseen liittyvää stressiä.	Tarjoo selkeää koulutusta, aloituspaketti ja nimetty tekoälymentori tukihenkilöksi.	<ul style="list-style-type: none"> HR-johtaja Esihenkilö 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön kokemus koulutuksen hyödyllisyydestä Varmuus tekoälyn käytössä Koulutuksiin osallistuneiden määrä QWL-indeksi 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstökysely Tiimipalaveri Tekoälymentoreiden palaveri 	<ul style="list-style-type: none"> 3. kk 6. kk 9. kk 12. kk
Tekoälyn käyttö ei jakaudu tasaisesti.	Tasapuolinen tekoälyn saavutettavuus.	Varmistaa, että kaikki työntekijät voivat oppia ja hyödyntää tekoälyä tasapuolisesti.	Seuraa käyttöä tiimeittäin ja varmista, että ohjausta ja kokeilua tarjotaan kaikille.	<ul style="list-style-type: none"> Esihenkilö Tekoälymentori 	<ul style="list-style-type: none"> Käyttöaktiivisuus eri tiimeissä Kokemus yhdenvertaisuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstökysely One-to-one-keskustelut Tekoälymentoreiden palaveri 	<ul style="list-style-type: none"> 6. kk 9. kk 12. kk
Tekoälyn käyttö korvaa mielekästä asiantuntijatyötä.	Työn mielekkyyden tukeminen tekoälyn avulla.	Vahvistaa osaamisen tunnetta ja työn imua.	Kannusta hyödyntämään tekoälyä ideoinnin tukena, esimerkiksi luonnostelussa tai näkökulmien ehdottelussa.	<ul style="list-style-type: none"> Esihenkilö Tekoälymentori 	<ul style="list-style-type: none"> Koettu vaikutus työn mielekkyyteen, luovuuteen ja työn imuun 	<ul style="list-style-type: none"> Kehityskeskustelu One-to-one-keskustelu 	<ul style="list-style-type: none"> 6. kk 12. kk
Tekoälyn käyttö kuormittaa enemmän kuin keventää.	Tekoälyn käytön vaikutusten seuranta.	Varmistaa, että tekoäly tukee työhyvinvointia, eikä heikennä sitä.	Sisällytä tekoälyn vaikutusten seuranta tiimipalaveriin ja kehityskeskusteluihin.	<ul style="list-style-type: none"> HR-johtaja Esihenkilö 	<ul style="list-style-type: none"> Koettu vaikutus työn kuormittavuuteen QWL-indeksi 	<ul style="list-style-type: none"> Tiimipalaveri Kehityskeskustelu Henkilöstökysely 	<ul style="list-style-type: none"> 6. kk 12. kk
Kuormittavat ja toistuvat työtehtävät vievät aikaa merkitykselliseltä työltä.	Rutiinitehtävien keventäminen tekoälyn avulla.	Vapauttaa aikaa asiantuntijatyöhön ja vähentää kiirettä.	Automatisoi esim. muistiinpanojen laatiminen, aineistojen jäsentely ja hakemusten alustava seulonta.	<ul style="list-style-type: none"> Esihenkilö Tekoälymentori 	<ul style="list-style-type: none"> Säästetty työaika Tekoälyn käyttöaste rutiinitehtävissä Kokemus työn sujuvuudesta QWL-indeksi 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstökysely One-to-one-keskustelu 	<ul style="list-style-type: none"> 6. kk 12. kk