



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Luottamuksen rakentuminen HR-asiantuntijoiden ja tekoälyn välisessä yhteistyössä**

Johtaminen ja organisointi,  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Anni Isotalo

Ohjaaja:  
KTT Suvi Satama

9.12.2025  
Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

**En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

**Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Anni Isotalo

**Otsikko:** Luottamuksen rakentuminen HR-asiantuntijoiden ja tekoälyn välisessä yhteistyössä

**Ohjaaja:** KTT Suvi Satama

**Sivumäärä:** 104 sivua + liitteet 3 sivua

**Päivämäärä:** 9.12.2025

## Tiivistelmä

Viime vuosien aikana tekoäly on noussut keskeiseksi voimaksi, joka muokkaa organisaatioiden toimintaa ja haastaa henkilöstöjohtamisen vakiintuneita käytäntöjä. Vaikka tekoälyn mahdollisuuksia ja hyödyntämistä on tutkittu laajasti, henkilöstöjohtamisen (HR) kontekstissa on edelleen puutteellinen ymmärrys siitä, miten luottamus tekoälyyn rakentuu osana arjen työprosesseja. Tekoälyn onnistunut käyttöönotto edellyttää, että työntekijät kokevat tekoälyn läpinäkyväksi, luotettavaksi ja oman työnsä kannalta tarkoituksenmukaiseksi. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan, miten luottamus rakentuu HR-asiantuntijoiden ja tekoälyn välisessä yhteistyössä. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää, mitkä tekijät vahvistavat tai heikentävät luottamusta tekoälyn käyttöä kohtaan sekä millaisissa HR-prosesseissa tekoäly koetaan hyödylliseksi ja luotettavaksi osaksi päätöksentekoa.

Tutkielma toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa aineisto kerättiin haastatteleamalla kymmentä HR-asiantuntijaa suuresta suomalaisesta vähittäiskaupan organisaatioista. Haastateltavat edustivat erilaisia HR-rooleja rekrytoinnista henkilöstökehittämisestä, mikä mahdollisti tekoälyn käytön tarkastelun monipuolisesti eri HR-prosessien näkökulmista. Aineisto analysoitiin refleksiivisen teema-analyysin avulla, mikä mahdollisti sekä yksilöllisten kokemusten että laajemmin jaettujen käsitysten tarkastelun.

Tulokset osoittavat, että HR-asiantuntijoiden luottamus tekoälyyn rakentuu dynaamisena ja kontekstisidonnaisena prosessina, jossa yhdistyvät yksilön aiemmat kokemukset, tekoälyn koettu kyvykkyys sekä organisaation tarjoamat rakenteet ja tuki. Luottamusta vahvistavat erityisesti tekoälyn läpinäkyvyys, käytön helppous ja sen tuottamat konkreettiset hyödyt arjen työtehtävissä. Tekoäly näyttäytyy useille HR-asiantuntijoille avustavana työkaluna, joka tukee tiedonhakua, vaihtoehtojen vertailua ja päätöksenteon valmistelua, mutta jonka ei koeta korvaavan inhimillistä harkintaa tai syvällistä, ajan myötä kehittyvää, ammatillista osaamista.

Luottamusta heikentävät puolestaan epävarmuudet tekoälyn tuottaman tiedon oikeellisuudesta, epäselvät rajat sensitiivisen tiedon käsittelyssä sekä kokemukset algoritmien läpinäkymättömyydestä. Organisaatiolla havaittiin olevan merkittävä rooli luottamuksen mahdollistajana. Tulosten perusteella selkeä ohjeistus, riittävä koulutus, tekninen tuki ja eettiset periaatteet lisäävät HR-asiantuntijoiden varmuutta ja valmiutta käyttää tekoälyä vastuullisesti ja tarkoituksenmukaisesti.

Tutkielma tuottaa uutta tietoa HR-asiantuntijoiden ja tekoälyn välisestä suhteesta suomalaisessa työelämässä. Se täydentää aiempaa tutkimusta osoittamalla, miten luottamus tekoälyyn rakentuu käytännön työtehtävissä ja millaisia edellytyksiä onnistunut käyttöönotto vaatii organisaatiotasolla. Tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa, jotka suunnittelevat tekoälyratkaisujen käyttöönottoa tai haluavat vahvistaa niiden eettistä, läpinäkyvää ja inhimillistä soveltamista henkilöstöjohtamisessa.

**Avainsanat:** Tekoäly, henkilöstöjohtaminen, luottamus, päätöksenteko, haastattelututkimus

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkielman keskeiset käsitteet	10
1.3	Tutkimusongelma ja tavoite	12
<b>2</b>	<b>Tekoälyn rooli työpaikoilla</b>	<b>14</b>
2.1	Tekoälyn määritelmä ja keskeiset piirteet	14
2.2	Tekoälyn vaikutukset työyhteisöjen toimintaan	17
2.3	Tekoälyn rooli HR-prosesseissa	19
2.4	Tekoälyn eettiset haasteet organisaatioissa	23
<b>3</b>	<b>Luottamus tekoälyn ja työyhteisöjen välillä</b>	<b>27</b>
3.1	Luottamuksen määritelmä ja syntyminen organisaatiossa	27
3.2	Luottamus dynaamisena prosessina	30
3.3	Luottamuksen rooli tekoälyn hyväksyttävyydessä ja käytössä	32
3.3.1	Luottamuksen edellytykset tekoälyn käytössä	32
3.3.2	Yksilöllinen suhtautuminen tekoälyyn	35
3.3.3	Tekoälyn hyväksyttävyyden kontekstisidonnaisuus	38
<b>4</b>	<b>Tutkielman menetelmälliset valinnat</b>	<b>40</b>
4.1	Laadullinen tutkimusote	40
4.2	Tutkielman konteksti ja empiirinen aineisto	41
4.3	Aineiston analyysi	47
<b>5</b>	<b>Tulokset</b>	<b>51</b>
5.1	Luottamuksen lähtökohdat tekoälyn käyttöön HR-työssä	51
5.1.1	Tekoälyn käyttökulttuurin moninaisuus HR-työssä	51
5.1.2	Tekoäly HR-ammattilaisten avustajana, sparraajana ja tiedonhakijana	53
5.1.3	Yksilöllinen suhtautuminen tekoälyyn	59
5.2	Tekoälyn riskit ja käytön rajat	62
5.2.1	Tietojen oikeellisuus ja validoinnin tarve	62
5.2.2	Tietosuoja ja sensitiivisen tiedon käsittelyn rajat	65
5.3	Luottamuksen rakentuminen yksilön ja tekoälyn vuorovaikutuksessa	69
5.3.1	Tekoälyn läpinäkyvyys ja ymmärrettävyys	70

5.3.2	Oma osaaminen ja varmuuden kasvu	71
<b>5.4</b>	<b>Organisaation rooli luottamuksen rakentumisen edellytyksenä</b>	<b>73</b>
5.4.1	Tekninen ja rakenteellinen luottamusta tukeva ympäristö	74
5.4.2	Selkeä ohjeistus, koulutus ja tiedollinen tuki	75
5.4.3	Eettiset periaatteet ja organisaation vastuu	78
<b>6</b>	<b>Lopuksi</b>	<b>82</b>
6.1	Yhteenveto	82
6.2	Tulosten tarkastelu suhteessa olemassa olevaan teoreettiseen keskusteluun	86
6.3	Johtopäätökset	89
6.4	Tutkielman luotettavuuden arviointi	92
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	97
<b>Lähteet</b>		<b>98</b>
<b>Liitteet</b>		<b>105</b>
Liite 1. Haastattelurunko		105
Liite 2. Tutkimustiedote		106
Liite 3. Selvitys tekoälyn käytöstä		107

## KUVIOT

Kuvio 1. Organisatorisen luottamuksen malli	28
Kuvio 2. Luottamuksen rakentuminen tekoälyyn HR-työssä	85

## TAULUKOT

Taulukko 1. Älykkyyden yhdeksän ominaisuutta	15
Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot	45
Taulukko 3. Refleksiivisen teema-analyysin vaiheet ja toteutus	49

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Tekoälystä on tullut olennainen osa ihmisten arkea ja sitä pidetään yhtenä työelämän merkittävimmistä teknologisista kehityssuunnista. Tekoälyyn liittyvää keskustelua nykyisessä työelämässä on vaikea sivuuttaa, sillä tekoälysovellukset ovat yleistyneet nopeasti sekä organisaatioiden käytännöissä että laajemmassa yhteiskunnallisessa keskustelussa. Tilastokeskuksen (12.11.2025) selvityksen mukaan generatiivista tekoälyä viimeisten kuukausien aikana käyttäneiden aikuisten osuus Suomessa on lähes kaksinkertaistunut vuodessa, mikä osoittaa tekoälysovellusten yleistyneen käyttöä niin tiedonhaussa kuin arkisissa toiminnoissakin. Myös PwC:n tutkimus (19.11.2025) osoittaa, että yhä useammat organisaatiot kokevat tekoälyn tuovan konkreettisia etuja, kuten lisää tuottavuutta, kilpailuetua ja uudenlaisia toimintatapoja, mutta toisaalta myös haasteita, kuten työn kuormituksen kasvua. Tämä osoittaa, että tekoäly ei ole vain tekninen innovaatio, vaan laajempi muutosvoima, joka vaikuttaa koko organisaation työhyvinvointiin, johtamiseen ja kulttuuriin.

Tekoälyn jatkuva kehitys tarjoaa organisaatioille uusia mahdollisuuksia työkulun tehostamiseen ja parantamiseen, mikä on lisännyt sen käyttöä eri toimialoilla (Kaplan & Haenlein 2020). Yritykset ottavat tekoälyä yhä enemmän käyttöön automatisoidakseen tehtäviä, joita aiemmin hoitivat ihmiset (Lee 2018, 14). Henkilöstöjohtaminen on tämän murroksen ytimessä, sillä tekoäly muuttaa sekä HR-prosesseja että HR-ammattilaisten roolia strategisina toimijoina (esim. Pillai & Sivathanu 2020; Porkodi & Cedro 2025). HR-prosessien digitalisoituminen on edennyt nopeasti, ja tekoälyn käyttö muun muassa rekrytoinnissa, päätöksenteossa sekä työntekijöiden osaamisen kehittämisessä yleistyy jatkuvasti. Tämä kehitys on johtanut siihen, että tekoäly ei ole enää vain lisäominaisuus HR-toiminnoissa, vaan siitä on tulossa välttämätön työkalu tehokkuuden ja analytiikan parantamiseksi (ks. Pillai & Sivathanu 2020; Aydin ym. 2024; Dima ym. 2024).

Samalla tekoälyn kasvava rooli herättää kysymyksiä sen hyväksyttävyydestä, eettisistä vaikutuksista ja ennen kaikkea luottamuksesta. Vaikka tekoälyn käyttöönottoa organisaatioissa on tutkittu kansainvälisesti jo melko laajasti, suomalaisessa HR-kontekstissa tutkimus on edelleen hajanaista ja vähäistä. Suomessa aihetta on käsitelty lähinnä yksittäisten hankkeiden yhteydessä, kuten Tampereen yliopiston Reilu rekrytointi -projektissa (Ala-Luopa ym. 2024), mutta systemaattinen tieteellinen keskustelu HR-ammattilaisten ja tekoälyn välisestä suhteesta on vasta kehittymässä. Erityisesti luottamuksen rakentumista HR-asiantuntijoiden näkökulmasta ei ole kotimaisessa tutkimuksessa juurikaan tarkasteltu, vaikka luottamus on keskeinen tekijä tekoälyn hyväksynnälle ja onnistuneelle

käyttönotolle. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaankin HR-ammattilaisten luottamusta tekoälyyn ja sitä, miten luottamus rakentuu tekoälyn käytön yhteydessä. Tutkielman tarkoituksena on ymmärtää, millaiset tekijät vaikuttavat HR-asiantuntijoiden valmiuteen hyödyntää tekoälyä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

Kansainvälisesti luottamusta tekoälyyn on tutkittu muun muassa teknologian hyväksynnän, algoritmisen oikeudenmukaisuuden ja päätöksenteon läpinäkyvyyden näkökulmista (esim. Lee ym. 2019; Glikson & Woolley 2020), mutta sen sijaan ei juurikaan ole tutkittu, miten luottamus tekoälyyn syntyy HR-ammattilaisten arjen työssä, eikä sitä, sekä millaisia kokemuksellisia ja kontekstisidonnaisia tekijöitä tähän prosessiin liittyy. Mehrotran ym. (2024, 2–4, 38–40) systemaattinen katsaus osoittaa, että luottamuksen käsitteellistäminen ja operationalisointi vaihtelevat huomattavasti eri tutkimuksissa, eikä vakiintunutta viitekehystä ole syntynyt. Lisäksi se nostaa esiin tarpeen tarkastella luottamusta entistä kontekstisidonnaisemmin, sillä tekoälyn käyttötilanne, käyttäjän vastuu ja organisatorinen ympäristö vaikuttavat olennaisesti siihen, miten luottamus rakentuu. Tämä vahvistaa tarvetta empiiriselle tutkimukselle HR-kontekstissa, jossa tekoälyä hyödynnetään päätöksentekoa tukevana välineenä. Tämä muodostaa siis selkeän tutkimusaukon, johon tämän tutkielman on tarkoitus vastata.

Henkilöstöjohtaminen ei ole enää pelkkää rutiinitehtävien, kuten rekrytoinnin ja irtisanomisten, hallintaa, vaan siitä on tullut strateginen liiketoiminnan kumppani. Vastaavasti tekoälyn rooli on muuttunut merkittävästi yksinkertaisista hakutyökaluista kohti älykkäitä järjestelmiä tukemaan päätöksentekoa. Tämä muutos on tuonut henkilöstöjohtamiseen uusia teknologioita, jotka määrittelevät uudelleen perinteisiä toimintamalleja ja prosesseja. (Nawaz ym. 2024, 1–4.) Tämä kehitys korostaa luottamuksen merkitystä ihmisen ja tekoälyn välisessä yhteistyössä ja on erityisen merkittävää, sillä tehokas henkilöstöjohtaminen vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen, työvoiman tuottavuuteen ja henkilöstön tyytyväisyyteen, ja sen avulla organisaatiot voivat saavuttaa tavoitteensa paremmin varmistuen, että jokainen tiimin jäsen toimii parhaalla mahdollisella tavalla. (Porkodi & Cedro 2025.)

Samalla tutkimukset osoittavat, että ihmisillä on usein vaikeuksia luottaa tällaisiin älykkäisiin teknologioihin (esim. Schaefer ym. 2016; Georganta & Ulfert 2024b). Tämä on huomion arvoinen asia, sillä luottamus, eli Mayerin ym. (1995, 712) mukaan halukkuus nojautua toiseen osapuoleen, on keskeistä tehokkaalle yhteistyölle myös ihmisen ja tekoälyn välillä. Ammanathin (2022) mukaan luottamus on itse asiassa tärkein tekijä, joka vaikuttaa tekoälyn tulevaisuuteen, sillä yhteiskuntamme nojautuu luottamukseen niin ihmisten, instituutioiden kuin teknologioidenkin välillä. Aiempi

tutkimus on osoittanut, että luottamus teknologiaan ei rakennu vain sen teknisestä toimivuudesta, vaan myös kokemuksesta läpinäkyvyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja eettisyydestä (esim. Lee ym. 2019; Ammanath 2022). Tekoälyn käyttöönottoon liittyykin usein epävarmuutta ja huolia esimerkiksi sen päätöksenteon perusteista, vastuunjaosta ja tiedon yksityisyydestä – erityisesti HR:n kaltaisella inhimillisesti herkällä toimialalla.

HR-ammattilaiset ovat tutkimusten perusteella valmiimpia hyödyntämään tekoälyä, jos he pitävät sitä luotettavana ja teknisesti osaavana (Hmoud & Varallyai 2020; Kaplan ym. 2021). Lisäksi tekoälyn uskottavuus, joka perustuu läpinäkyvyyteen ja eettisiin periaatteisiin on tärkeä tekijä HR-ammattilaisten hyväksynnän saavuttamisessa (Glikson & Woolley 2020; Nayak, 2024; Aydin ym. 2024). Koska HR-asiiantuntijat toimivat keskeisessä roolissa tekoälypohjaisten järjestelmien käyttöönotossa organisaatioissa, heidän kokemuksensa, asenteensa ja luottamuksensa vaikuttavat suoraan siihen, miten tekoäly integroidaan organisaation toimintaan ja minkälaista lisäarvoa se voi tuottaa. Mikäli HR-ammattilaiset eivät ole vakuuttuneita tekoälyn hyödyistä, tekoälyn tuoman muutoksen johtaminen voi olla haastavaa (Dima ym. 2024, 11–13). Tekoälyn käyttöönotto vaatiikin huolellista harkintaa luottamuksen näkökulmasta – ei pelkästään kysymystä siitä, voiko tekoälyä käyttää, vaan myös sitä, pitäisikö sitä käyttää ja miten se tehdään eettisesti (Ammanath 2022).

HR-ammattilaisten kaksoisrooli työntekijöinä sekä tekoälyjärjestelmän käyttöönottajina tekee heistä erityisen kiinnostavan tutkimuskohteen luottamuksen näkökulmasta. Fenwick ym. (2024) korostavat, HR:n keskeinen tehtävä ei ole ainoastaan tekoälyn käyttöönotto tai hallinnointi, vaan sellaisen työympäristön rakentaminen, jossa ihmisten ja tekoälyjärjestelmien välinen yhteistyö on toimivaa, eettistä ja luottamusta herättävää. HR-ammattilaiset auttavat työntekijöitä ymmärtämään tekoälyn roolia, rajoituksia ja vaikutuksia omaan työhönsä. Näin ollen HR-ammattilaisilla on erityinen vastuu tulkita ja inhimillistaa tekoälyn käyttöä työpaikalla siten, että teknologiset ratkaisut tukevat työntekijöiden osaamista eivätkä korvaa inhimillistä harkintaa. Tämä edellyttää henkilöstöjohtamiselta kykyä tasapainottaa tehokkuusvaatimukset, eettiset näkökulmat ja työntekijöiden kokemukset, mikä tekee HR:stä keskeisen toimijan tekoälyyn kohdistuvan luottamuksen rakentamisessa organisaatioissa.

Tästä huolimatta erityisesti tekoälyn käyttöönottoon vaikuttavat tekijät ja HR-ammattilaisten asenteen käyttöä kohtaan ovat ilmiöitä, joita on tutkittu vielä vähän. Vaikka yhä useammat tutkimukset korostavat tekoälyn tuomia etuja henkilöstöjohtamisessa, tutkimus tekoälyn ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta työpaikalla on edelleen pirstaleista ja puutteellista, ja inhimilliset näkökulmat HRM-teknologian kehityksessä ja käyttöönotossa on usein sivuutettu. Tämä voi hankaloittaa

tekoällyn sujuvaa integroimista organisaatioihin. Dwivedi ym. (2023) korostavat, että tekoällyn käyttöönotto eri konteksteissa vaatii kriittistä pohdintaa sen mahdollisuuksista, mutta myös sen aiheuttamista muutoksista työn luonteesta ja eettisissä vastuukysymyksissä. Tämä johtuu siitä, että tekoäly ei ole enää pelkkä tekninen väline, vaan toimija, joka vaikuttaa siihen, miten organisaatioissa tehdään työtä ja päätöksiä sekä miten luottamus tekoölyyn rakentuu. Dima ym. (2024, 10–12) nostavatkin esille, että organisaatioiden on otettava huomioon tekoällyn eettiseen käyttöön liittyvä vastuu. Tässä HR-ammattilaiset voivat olla avainasemassa, koska he jo valmiiksi käsittelevät eettisiä ja oikeudellisia kysymyksiä organisaatioissa, kuten läpinäkyvyyttä, syrjimättömyyttä ja lainmukaisuutta.

Ammanathin (2022) mukaan organisaation tehokkuus, ketteryys, kilpailukyky ja kasvu riippuvatkin yhä enemmän tekoällyn onnistuneesta hyödyntämisestä. Tästä huolimatta monet suomalaiset organisaatiot ovat vielä varhaisessa vaiheessa tekoällyn käyttöönotossa ja pääsääntöisesti tekoällyn mahdollisuuksia vasta tutkitaan ja kokeillaan eri työtehtävissä. Toisaalta joissakin organisaatioissa tekoäly on jo vakiintunut osaksi arjen työprosesseja. Työelämässä näkyikin selkeä polarisaatio sen suhteen, kuinka pitkälle etenkin generatiivista tekoälyä on otettu käyttöön. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen selvityksen (19.11.2024) mukaan lähes puolet suomalaisista organisaatioista kannustaa henkilöstöään hyödyntämään generatiivista tekoälyä ja noin kolmannes tarjoaa siihen koulutusta. Samaan aikaan kuitenkin noin kolmannes työpaikoista ei ole vielä lainkaan ottanut tekoälyä käyttöön työtehtävissä. (Kauhanen ym. 2024.) Näin ollen on erittäin ajankohtaista tarkastella, miten HR-ammattilaiset kokevat tekoällyn käyttöönoton omassa työssään ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän luottamukseensa tekoälypohjaisia järjestelmiä kohtaan.

## 1.2 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä ovat tekoäly, luottamus ja henkilöstöjohtaminen. Nämä käsitteet ovat keskeisiä, koska ne muodostavat tutkimuksen analyttisen lähtökohdan ja toimivat välineinä tarkasteltaessa HR-asiiantuntijoiden kokemuksia tekoällyn käytöstä. Käsitteiden määrittely luo myös perustan tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle ja auttaa jäsentämään niitä ilmiöitä, joiden kautta HR-asiiantuntijoiden ja tekoällyn välistä luottamusta tarkastellaan.

**Henkilöstöjohtaminen** (*Human Resource Management, HRM*) viittaa organisaation strategisiin ja operationaalisiin toimintoihin, joiden tavoitteena on varmistaa henkilöstön osaaminen, hyvinvointi ja sitoutuminen sekä tukea organisaation suorituskykyä ja kilpailukykyä. HR:n keskeisiä osa-alueita ovat muun muassa rekrytointi, osaamisen kehittäminen, suoriutumisen johtaminen ja henkilöstöstrategian toteuttaminen. (Tyson 2015, 34–56). HRM:n kenttä on kehittynyt merkittävästi viime vuosikymmenten aikana. Perinteisestä, hallinnollisista tehtävistä koostuvasta henkilöstöhallinnosta on

siirrytty kohti strategista HRM-ajattelua, jossa henkilöstö nähdään organisaation keskeisenä kilpailutekijänä. (Lengnick-Hall ym. 2009, 64–66.) Strategisen HRM:n näkökulmasta henkilöstökäytännöt kytketään tiiviisti organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin, ja HR:n roolina on tukea organisaation suorituskykyä, muutoskyvykkyyttä ja innovatiivisuutta. (Lengnick-Hall ym. 2009; Tyson 2015.)

Digitalisaatio, työn murros ja uudet työnteon muodot ovat laajentaneet HR:n tehtäväkenttää ja lisänneet tarvetta ymmärtää monimutkaisia ilmiöitä, kuten osaamisen kehittämistä, työntekijäkokemusta ja työyhteisödynamiikkaa (Tyson 2015, 210–225). Samalla HR:n odotetaan toimivan eettisenä tuloksijana ja työhyvinvoinnin mahdollistajana. Muuttuvat työnteon rakenteet, kuten hybridityö, digitaaliset työkalut ja itseohjautuvat tiimit, ovat myös monipuolistaneet HR-ammattilaisten kompetensivaatimuksia. HR:n on hallittava sekä perinteiset henkilöstöprosessit että kyettävä tukemaan organisaatioita jatkuvan muutoksen ja digitaalisen työnteon haasteissa. (Zheltoukhova 2015, 12–18.) Viime vuosina henkilöstöjohtamisen uusi agenda on myös korostanut tekoälyn ja datan vastuullista hyödyntämistä, monimuotoisuutta sekä työntekijäkokemuksen jatkuvaa kehittämistä (Norman 2022, 15–32).

**Tekoäly** (*Artificial Intelligence, AI*) viittaa tässä tutkielmassa teknologioihin, jotka kykenevät suorittamaan tehtäviä tavalla, joka jäljittelee inhimillistä älykkyyttä, kuten oppimista, päättelyä, ongelmanratkaisua ja luonnollisen kielen käsittelyä (ks. Lee ym. 2019; Mikalef & Gupta 2021). Tekoäly eroaa perinteisestä automaatiosta siten, että sen tavoitteena on adaptiivinen ja itsenäisesti kehittyvä toiminta, ei vain ennalta määriteltyjen sääntöjen noudattaminen (Mateu & Pluchart 2019). Tekoäly on kattokäsite, joka sisältää useita alalajeja, kuten koneoppimisen, syväoppimisen ja generatiivisen tekoälyn, joita hyödynnetään yhä enemmän myös organisaatioiden ja työelämän prosesseissa (Siau & Wang 2019; Budhwar ym. 2023). Generatiivinen tekoäly keskittyy tuottamaan uusia sisältöjä mallin aiemmin oppiman datan perusteella. Se voi luoda esimerkiksi tekstiä, kuvia, ääntä tai muita sisältöjä käyttäjän antaman syötteen pohjalta. (Budhwar ym. 2023, 608–609.)

HR-kontekstissa tekoäly näyttäytyy ennen kaikkea päätöksenteon tukena toimivana välineenä, joka tehostaa tiedonhakua ja arjen rutiineja, mutta ei korvaa inhimillistä harkintaa tai ammatillista osaamista (esim. Aydin ym. 2024; Dima ym. 2024). Tekoälyn hyväksyttävyyteen liittyvä tutkimus korostaa erityisesti algoritmien läpinäkyvyyden, selitettävyyden ja oikeudenmukaisuuden merkitystä, sillä nämä tekijät ovat keskeisiä käyttäjien luottamuksen kannalta (esim. Siau & Wang 2019; Dwivedi ym. 2023; Champion & Champion 2024).

**Luottamus** on monitahoinen käsite, jota on tarkasteltu useissa teoreettisissa malleissa. Perinteisesti se liitetään ihmisten välisiin suhteisiin ja nähdään mekanismina, jonka avulla yksilöt selviytyvät epävarmuudesta, monimutkaisuudesta ja riskeistä (Choung 2024, 7452). Luottamuksella viitataan siis psykologiseen tilaan, jossa yksilö hyväksyy haavoittuvuutensa toisen toiminnan varassa ja uskoo tämän toimivan ennustettavalla, reilulla ja myönteisellä tavalla (Mayer ym. 1995, 710–712). Tekoälyn kontekstissa luottamus korostuu erityisesti, koska teknologian monimutkaisuus, vaikeasti ennustettavat lopputulokset ja sen kasvava rooli työelämässä lisäävät epävarmuutta ja siihen liittyviä riskejä (Glikson & Woolley 2020, 630). Tämän vuoksi luottamuksen teoreettiset viitekehykset ovat keskeisiä myös teknologiauottamuksen tarkastelussa. Organisaatiotutkimuksessa laajalti hyödynnetty Mayerin ym. (1995) malli määrittelee luottamuksen luottajan halukkuudeksi olla haavoittuvainen toisen osapuolen toiminnalle sen odotuksen perusteella, että toinen toimii luottajan kannalta tärkeällä ja merkityksellisellä tavalla. Määritelmä korostaa luottamusta vuorovaikutuksellisenä ilmiönä, johon sisältyy aina epävarmuutta ja riskiä (Wang ym. 2016, 49–50). Mayerin malli on vakiintunut keskeiseksi viitekehykseksi selittämään luottamuksen muodostumista myös teknologian ja tekoälyn käyttöä koskevassa tutkimuksessa (Hmoud & Varallyai 2020, 751–752; Lee & See 2004, 53).

### 1.3 Tutkimusongelma ja tavoite

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten HR-asiantuntijat suhtautuvat tekoälyn rooliin HR-työssä sekä mitkä tekijät vaikuttavat heidän luottamukseensa tekoälyä kohtaan. Tutkimus pyrkii syventämään ymmärrystä niistä kokemuksista ja näkökulmista, jotka muovaavat HR-ammattilaisten käsitystä tekoälyn luotettavuudesta ja sen roolista päätöksenteon tukena. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tarjota yrityksille ja HR-osastoille tietoa siitä, kuinka tekoäly voidaan integroida osaksi HR-prosesseja tavalla, joka tukee työntekijöiden luottamusta ja edistää sen hyväksyttävää käyttöä. Tutkimus tuottaa myös tietoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat tekoälyn tuottamien päätösten hyväksyttävyyteen HR-ammattilaisten keskuudessa, sekä tunnistaa keskeiset esteet ja mahdollisuudet, jotka joko vahvistavat tai heikentävät luottamusta tekoälyä kohtaan HR-työssä. Tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa tekoälyratkaisujen suunnittelussa ja käytössä siten, että ne tukevat HR-asiantuntijoiden itsenäistä ja eettisesti kestävästä päätöksentekoa.

Tämän tavoitteen pohjalta päätutkimuskysymykseni on:

- Miten luottamus rakentuu HR-asiantuntijoiden ja tekoälyn välisessä yhteistyössä ja millaista luottamus näiden välillä on?

Olen jakanut päätutkimuskysymyksen kolmeen alatutkimuskysymykseen, joiden tarkoituksena on vastata päätutkimuskysymyksen eri näkökulmiin syvällisesti.

Tutkielmani alatutkimuskysymykset ovat:

- Miten HR-asiantuntijat käyttävät tekoälyä arkipäivän työssään?
- Millaisissa HR-prosesseissa asiantuntijat kokevat tekoälyn luotettavaksi ja millaisissa eivät?
- Mitkä tekijät estävät tai vahvistavat HR-asiantuntijoiden luottamusta tekoölyyn työssään?

Tutkielman pohjana toimii omakohtainen halu ymmärtää syvemmin tekoälyn roolia henkilöstöjohtamisessa sekä sitä, miten luottamus tekoälyä kohtaan rakentuu. Tutkielman aihe on myös hyvin ajankohtainen, sillä tekoälyä käytetään yhä enemmän henkilöstöjohtamisen apuvälineenä ja sen rooli johtamisen tutkimuksessa kasvaa jatkuvasti. Aiempi tutkimus on keskittynyt pääasiassa tekoälyn teknisiin sovelluksiin ja tehokkuusnäkökulmiin HR-ympäristöissä, mutta vähemmän huomiota on kiinnitetty siihen, miten HR-ammattilaiset itse kokevat tekoälyn käytön ja luottamuksen rakentamisen sen yhteydessä. Tämä tutkimus pyrkii täyttämään tätä tutkimuksellista aukkoa tarkastelemalla ilmiötä HR-asiantuntijoiden kokemusten kautta.

Tutkielma jakautuu kuuteen päälukuun. Ensimmäinen luku johdattaa aiheeseen esittelemällä tutkimuksen taustan, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Toisessa ja kolmannessa luvussa muodostetaan tutkielman teoreettinen viitekehys tarkastelemalla tekoälyn hyödyntämistä HR-kontekstissa sekä luottamukseen liittyvää kirjallisuutta. Nämä luvut tarjoavat käsitteellisen perustan tutkimusaiheen ymmärtämiselle ja ohjaavat myöhempää analyysia. Empiirinen osuus alkaa neljännessä luvussa, jossa kuvataan tutkimusmenetelmälliset ratkaisut, aineistonkeruun toteutus sekä refleksiivisen teema-analyysin periaatteet. Luvussa esitellään myös haastateltavien taustatiedot ja aineistonkeruun prosessi. Viides luku esittelee aineistosta muodostuneet teemat ja tutkimuksen keskeiset empiiriset tulokset. Kuudes luku syventää tulosten tarkastelua arvioimalla tutkimuksen luotettavuutta, rajoituksia sekä tutkijan roolia osana tutkimusprosessia, sekä kokoaa yhteen tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja esittää ehdotuksia jatkotutkimukselle.

## 2 Tekoälyn rooli työpaikoilla

### 2.1 Tekoälyn määritelmä ja keskeiset piirteet

Tekoälyn käsitteen määrittely on haastavaa, sillä tekoälylle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Käsitteenä tekoäly ei kuitenkaan ole uusi, sillä termin keksijänä pidetty, John McCarthy, esitteli sen jo vuonna 1956 Dartmouthin yliopiston konferenssissa, ja siitä lähtien tutkijat ovat pyrkineet laatimaan yleisesti hyväksyttyä määritelmää tekoälystä (Moor 2006, 87). Yksiselitteisen määritelmän puuttuminen johtuu erityisesti siitä, että tekoäly ei ole yksi teknologia, vaan kokonaisuus, jossa yhdistyvät useat eri osa-alueet, kuten koneoppiminen, robotiikka ja internetpohjaiset järjestelmät (Siau & Wang 2019, 74). Tässä tutkielmassa tekoälyä lähestytään johtamisen ja organisaatiotutkimuksen viitekehyksessä, jolloin tarkastelu keskittyy siihen, miten tekoäly näyttäytyy osana työelämää ja johtamista. Näin ollen tutkielmassa ei pyritä määrittelemään tekoälyä teknologisesta tai tietojärjestelmätieteen näkökulmasta.

Ennen tekoälyn käsitteen tarkempaa määrittelyä on hyödyllistä erottaa se perinteisestä automaatiosta. Automaatio tarkoittaa prosessien suorittamista koneiden avulla ihmistyön sijaan, eli toisin sanoen ihmistyön korvaamista koneilla. Tekoäly sen sijaan pyrkii jäljittelemään inhimillistä ajattelua, kuten oppimista, päättelyä ja ongelmanratkaisua. Vaikka automaatio voi hyödyntää tekoälyä, kaikki automaatio ei ole tekoälyä. (Mateu & Pluchart 2019.) Rahmanin (2020, 1) mukaan tekoälyn määrittely on suositeltavaa aloittaa älykkyyden käsitteen määrittelystä. Vaikka älykkyyden määrittelylle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä näkemystä, kaikissa älykkyysteorioissa ja viitekehyksissä esiintyy tiettyjä yhteisiä ominaisuuksia, ja monet tutkijat ovat soveltaneet näitä myös tekoälyn tutkimukseen. Yleinen näkemys on, että sekä älykkyyden että tekoälyn käsite perustuu aina vähintään yhteen näistä ominaisuuksista. Ominaisuudet on esitelty alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Älykkyyden yhdeksän ominaisuutta (mukaillen Rahman 2020, 4)

Ominaisuus	Kuvaus
<b>Päätely (ongelmanratkaisu)</b>	Tietoista ympäristön ymmärtämistä, loogista ajattelua ja toiminnan mukauttamista uuden tai olemassa olevan tiedon perusteella
<b>Havaintokyky</b>	Kyky olla tietoinen, tulkita ja löytää merkityksiä aisti-informaatiosta, sekä suoraan esitetystä että ympäristöstä
<b>Luonnollinen kielenkäyttö</b>	Kyky kommunikoida kielellä, joka on kehittynyt käytön kautta, toisin kuin keinotekoiset kielet
<b>Liikkuminen ja manipulointi</b>	Kyky liikkua itse tai liikuttaa ja hallita esineitä
<b>Oppiminen</b>	Tiedon tai taidon hankkiminen opiskelun tai kokemuksen kautta mukaan lukien toiminnan suorituskyvyn parantaminen
<b>Tiedon esittäminen</b>	Kyky kuvata tietoa kohteesta, toiminnasta tai ympäristöstä ja antaa sille merkitys
<b>Suunnittelu</b>	Strategioiden tai toimintasarjojen luominen tavoitteen saavuttamiseksi
<b>Sosiaalinen tietoisuus ja taidot</b>	Kyky ymmärtää toisten reaktioita tai todennäköisiä reaktioita vuorovaikutuksessa ja mukauttaa omaa käyttäytymistä sen mukaan
<b>Yleinen älykkyyys</b>	Älykkyyden eri osa-alueiden yhdistäminen uusien, odottamattomien tai määrittelemättömien ongelmien ratkaisemiseksi

Mikalefin ja Guptan (2021, 2) mukaan tekoäly on järjestelmän kyky tunnistaa, tulkita, tehdä johtopäätöksiä ja oppia datasta ennalta määriteltujen organisaatioiden ja yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisin sanoen tämän määritelmän mukaan tekoälysovellukset tarkoittavat mitä tahansa ihmisen valmistamaa järjestelmää, joka pystyy autonomisesti tuottamaan oivalluksia ja/tai toteuttamaan toimia näiden perusteella saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Nämä tavoitteet taas liittyvät suoraan tai välillisesti organisaatioiden ja yhteiskuntien määrittämiin suuntaviivoihin.

Antonescu (2018, 15) puolestaan määrittelee tekoälyn älykkäiksi järjestelmiksi, jotka käyttävät dataa, analyysiä ja havaintoja suorittaakseen tiettyjä tehtäviä ilman, että niitä tarvitsee erikseen ohjelmoida siihen.

Vaikka tekoälyn määritelmät ja käsitteet vaihtelevat tutkijoiden, tavoitteiden ja sovellusalueiden mukaan, keskeistä on, että tekoäly pyrkii jäljittelemään ihmisen kognitiivisia toimintoja, kuten oppimista ja ongelmanratkaisua (Lee ym. 2019). Tekoäly voidaan määritellä siis järjestelmäksi, joka kykenee päättämään ja jäljittelemään ihmisen älykkyyttä erityisesti toistuvissa sääntöpohjaisissa tehtävissä tarkemmin, nopeammin ja kustannustehokkaammin kuin ihminen (Kondapaka ym. 2023, 283). Tekoälyjärjestelmät pohjautuvat monimutkaisiin algoritmeihin, eli sääntöpohjaisiin laskennallisiin mekanismeihin, jotka voivat tehdä päätöksiä autonomisesti ilman jatkuvaa ihmisen ohjausta (Köchling ym. 2020, 798). Tekoälyn avulla algoritmit kykenevät hyödyntämään suuria datamassoja, tunnistamaan kaavoja ja parantamaan suorituskyykyään ajan myötä. Perinteisessä järjestelmälogiikassa ihminen määrittelee etukäteen päätöksenteossa huomioitavat tekijät, kun taas tekoälylliset järjestelmät voivat oppia kokemuksesta ja itsenäisesti tarkentaa toimintaansa. (Mahmud ym. 2022, 2.)

Tekoälyä voidaan pitää kattokäsitteenä, joka viittaa laajaan joukkoon malleja, menetelmiä ja sovelluksia, joiden avulla pyritään simuloimaan ihmisen älykkyyttä erityisesti tiedon keräämisessä, käsittelyssä ja hyödyntämisessä. Tämä johtuu siitä, että tekoäly kattaa alleen useita tutkimusalueita, kuten koneoppimisen, puhe- ja kuvantunnistuksen sekä luonnollisen kielen käsittelyn. (Köchling ym. 2020, 798.) Koneoppiminen (*machine learning*) viittaa menetelmiin, joiden avulla järjestelmät voivat oppia suoraan datasta ilman, että niitä tarvitsee erikseen ohjelmoida sääntöpohjaisesti. Koneoppimisen kehittyneempi muoto on syväoppiminen (*deep learning*), jossa malli kykenee tekemään korkean tason johtopäätöksiä laajasta datamassasta. Sen toimintalogiikka perustuu algoritmeihin, jotka jäljittelevät ihmisaivojen hermoverkkojen rakennetta. On hyvä huomata, että vaikka nämä käsitteet liittyvät siis toisiinsa, ne eivät ole synonyymejä. (Jakhar & Kaur 2020).

Viime vuosina yhä enemmän huomiota on saanut myös generatiivinen tekoäly (*generative AI*), jonka tunnetuin esimerkki on ChatGPT. Generatiivinen tekoäly keskittyy uusien sisältöjen tai ratkaisujen tuottamiseen mallin aiemmin oppiman datan perusteella. Generatiiviseen tekoälyyn perustuvat järjestelmät kykenevät luomaan muun muassa tekstiä, kuvia, ääntä, videota, ohjelmakoodia ja erilaisia simulaatioita. (Budhwar ym. 2023). ChatGPT on herättänyt laajaa huomiota teknologia-alalla ollen yksi merkittävimmistä edistysaskeleista tekoälyn kehityksessä. OpenAI:n kehittämä ChatGPT (*Generative Pretrained Transformer*) julkaistiin marraskuussa 2022. Se on tekoälypohjainen chatbot, joka on koulutettu käymään luonnollisia, ihmismäisiä keskusteluja tekstimuodossa.

ChatGPT:stä on tullut arvokas työkalu monilla alueilla, kuten tutkimuksessa, markkinoinnissa, ideoinnissa, asiakaspalvelussa ja oppimisessa. Vaikka järjestelmä tarjoaa huomattavia etuja organisaatioille, siihen liittyy myös haasteita, kuten vaikeudet epätavallisten termien tulkinnassa tai vieraiden kielten käsittelyssä. Tämän vuoksi myös HRM on joutunut ottamaan huomioon ChatGPT:n ja muiden generatiivisten tekoälyjärjestelmien vaikutukset. (Porkodi & Cedro, 2025.) Kaiken kaikkiaan tekoäly on nykyisin keskeinen osa teknologiaa ja se on tullut osaksi jokapäiväistä elämäämme sekä organisaatioiden arkea (Siau & Wang 2019, 74).

## 2.2 Tekoälyn vaikutukset työyhteisöjen toimintaan

Tekoälyteknologiat ovat vakiinnuttaneet asemansa monilla eri aloilla, kuten lääketieteessä, tekniikassa, maataloudessa, johtamisessa, matkailussa ja liikenteessä (Nawaz ym. 2024, 1–2). Niistä on tullut olennainen osa sekä julkisia että yksityisiä liiketoimintaympäristöjä (Haenlein & Kaplan 2019). Tekoälyyn perustuva murros näkyy työelämässä erityisesti algoritmipohjaisten päätöksentekojärjestelmien yleistymisenä. Näillä tarkoitetaan järjestelmiä, jotka hyödyntävät dataa ja tilastollisia malleja kontekstisidonnaisten päätösten tekemiseen. (Choung ym. 2024, 7451–7452.)

Teknologinen kehitys on mahdollistanut sellaisten tehtävien automatisoinnin, joita aiemmin suorittivat ihmiset. Automatisoituja järjestelmiä käytetään erityisesti tilanteissa, joissa työskentely olisi ihmisille riskialtista. Tekoäly ja robotiikka korvaavat yhä useammin rutiininomaisia tai epämiellyttäviä tehtäviä, jotka ovat toistuvia, tylsiä tai fyysisesti raskaita. Ne suoriutuvat tällöin tarkkuutta, nopeutta tai toistettavuutta edellyttävistä toiminnoista ihmistä luotettavammin. Matemaattiset laskelmat, robottivalmistus ja autopilottitoiminnot ovat esimerkkejä alueista, joissa teknologia minimoi virheitä ja parantaa tehokkuutta. Näin ollen automaatio ei ainoastaan lisää turvallisuutta ja tuottavuutta, vaan myös vapauttaa ihmiset keskittymään monimutkaisempiin ja luovuutta vaativiin työtehtäviin. (Schaefer ym. 2014, 2–3.)

Tekoälyä voidaan pitää strategisena resurssina, joka voi tukea organisaation kilpailukykyä useilla tasoilla. Kilpailuetua syntyy erityisesti silloin, kun teknologinen osaaminen yhdistyy organisaation strategiseen suuntaan ja tekoälyä hyödynnetään tavalla, jota kilpailijat eivät vielä hallitse. Vaikka tekoälyn liiketoimintapotentiaali on laajasti tunnustettu, monet organisaatiot jäävät teknologian käyttöönotossa kokeiluvaiheeseen, eivätkä saavuta sen täyttä hyötyä. Käyttöönoton haasteina ovat muun muassa teknologinen monimutkaisuus, osaamisvajeet, organisaation muutosvalmiuden puute sekä epäselvä strateginen johto. Tekoälyn onnistunut integrointi edellyttää teknologisten, organisatoristen ja ympäristöllisten tekijöiden yhteensovittamista, mikä tekee siitä monimutkaisemman prosessin kuin moni muu teknologinen uudistus. Tekoälyn käyttöönotto ei näin ollen ole pelkästään

tekninen muutos, vaan se vaikuttaa laaja-alaisesti organisaatioiden toimintalogiikkaan. Tekoäly muokkaa työtehtäviä, organisaatorakenteita ja päätöksenteon dynamiikkaa, mikä voi edellyttää työntekijöiden roolien uudelleenmäärittelyä ja uuden osaamisen kehittämistä. Samalla tekoäly vaikuttaa työn kokemuksellisiin ulottuvuuksiin, kuten mielekkyyteen ja korostaa ihmisen ja koneen välistä luottamusta yhteistyön edellytyksenä. (Enholm ym. 2021, 1710–1718.)

Bankins ja Formosa (2023, 726–734) korostavat, että tekoälyn vaikutus työn mielekkyyteen riippuu olennaisesti siitä, miten teknologia otetaan käyttöön ja millaisia tehtäviä työntekijöille jää. Heidän mukaansa tekoäly vaikuttaa työhön kolmen keskeisen vaikutuspolun kautta: 1) se voi korvata nykyisiä työtehtäviä, 2) synnyttää uusia tehtäviä tekoälyn ylläpitoon ja valvontaan tai 3) toimia työvälineenä, joka tukee ihmistyötä. Näiden vaikutusten kautta määrittyvät työntekijöiden kokemukset autonomiasta, osaamisen kehittymisestä ja yhteisöllisyydestä. Tekoäly voi heikentää työn mielekkyyttä esimerkiksi silloin, kun se vie pois tehtäviä, jotka ovat työntekijälle merkityksellisiä tai kun se rajoittaa päätöksenteon autonomiaa. Toisaalta tekoäly voi vahvistaa työn merkityksellisyyttä tukemalla työntekijöiden päätöksentekoa tai mahdollistamalla laadukkaamman asiakaspalvelun. Tekoäly voi parhaimmillaan vapauttaa aikaa luovalle ja inhimilliselle työlle karsien rutiinitehtäviä, mutta pahimmillaan se voi kaventaa työntekijän roolia ja vaikuttaa kielteisesti kokemukseen ammatillisesta kasvusta. Tämän vuoksi organisaatioiden strategisilla valinnoilla on ratkaiseva rooli tekoälyn eettisessä ja mielekkäässä käyttöönotossa.

Viimeaikaisessa tutkimuksessa tekoälyn vaikutuksia työhön on jäsennetty yhä useammin ihmisen ja tekoälyn välisen yhteistyön näkökulmasta (*Human–AI collaboration*). Tämän lähestymistavan mukaan tekoälyn tehokas hyödyntäminen perustuu työnjakoon, jossa tekoäly toimii ihmistyötä tukevana välineenä, eikä itsenäisenä päätöksentekijänä. Niin sanotuissa ”*hybrid intelligence*” -järjestelmissä tekoäly vastaa erityisesti laskennallisista, dataintensiivisistä ja toistuvista tehtävistä, kun taas ihmiselle jää kokonaisuuksien hahmottaminen, kontekstuaalinen ymmärrys sekä vastuun kantaminen. Tämä näkökulma tarjoaa käsitteellisen kehyksen tarkastella tekoälyn vaikutuksia työyhteisöihin nimenomaan työnjaon ja roolien uudelleenmuotoutumisen kautta, eikä pelkästään automaationa tai yksittäisten tehtävien korvaamisena. (Dellermann ym. 2021.)

Työntekijäkokemuksen lisäksi tekoälyn vaikutuksia voidaan tarkastella myös organisaation arvonnun näkökulmasta, jossa korostuvat tekoälyn tuottamat taloudelliset ja operationaaliset hyödyt. Schmidt ym. (2020, 1–8) osoittavat, että tekoäly, erityisesti syväoppiminen, voi tuottaa liiketoiminta-arvoa kolmen keskeisen mekanismin kautta: ennakoivan kunnossapidon, tuotteiden palvelulistamisen ja digitaalisten alustojen rakentamisen. Ennakoiva kunnossapito mahdollistaa

huoltotoimien ajoittamisen datan perusteella, mikä vähentää kustannuksia ja lisää toimintavarmuutta. Palvelullistaminen puolestaan muuttaa liiketoimintamalleja tarjoamalla älykkäitä, asiakaskohtaisesti optimoituja palveluja fyysisten tuotteiden rinnalle. Digitaaliset alustatalousratkaisut puolestaan yhdistävät eri toimijat ja tehostavat kysynnän ja tarjonnan kohtaamista tekoälyn avulla. Näiden mekanismien kautta tekoäly ei pelkästään automatisoi toimintaa, vaan toimii strategisena arvonnin välineenä, mikä edellyttää osaamista datan hallinnasta, mallien koulutuksesta sekä ihmisen ja tekoälyn vuorovaikutuksesta.

### 2.3 Tekoälyn rooli HR-prosesseissa

Tekoäly ja digitalisaatio ovat muovanneet henkilöstöjohtamisen kenttää siirtäen HR:n perinteisestä tukifunktiosta kohti strategisempaa roolia, jossa digitaalisten työkalujen ja datan hyödyntäminen on keskeisessä asemassa (ks. Mazurchenko & Maršiková 2019; Gulliford & Dixon 2019). Tekoäly muovaa siten HR-työtä kokonaisvaltaisesti (esim. Aydin ym. 2024; Dima ym. 2024). Tekoälyn kehitys on laajentanut HR-asiantuntijoiden tehtäväkenttää ja tuonut uusia tapoja tehostaa muun muassa rekrytointia, työntekijöiden kehittämistä ja sitouttamista. Samalla se herättää kysymyksiä teknologian eettisyydestä, kuten tekoälyn mahdollisista vinoumista ja tietosuojasta, minkä vuoksi jatkuva tutkimus ja kehitys aihealueesta ovat välttämättömiä. (Aydin ym. 2024).

Tekoäly tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden modernisoida HR-prosesseja, tehostaa päätöksentekoa ja parantaa työntekijäkokemusta, mutta samalla se asettaa uusia vaatimuksia HR-ammattilaisten osaamiselle erityisesti datan analysoinnissa ja teknologian strategisessa hyödyntämisessä. (Mazurchenko & Maršiková 2019; 72–74.) Tambe ym. (2019, 17–18) korostavat, että HR:n konteksti eroaa monista muista tekoälyn sovelluskohteista, koska henkilöstöön liittyvät päätökset ovat erityisen monimutkaisia, vaikeasti mitattavia ja eettisesti herkkiä. Pillain ja Sivathanun (2020, 2599–2600) mukaan tekoälyllä on merkittävä vaikutus HR-toimintoihin kolmella tasolla: se vähentää hallinnollisia rutiinitehtäviä, tukee päätöksentekoa ja ennustaa työntekijöiden käyttäytymistä työpaikalla. Tekoälyn avulla voidaan parantaa muun muassa rekrytointia, koulutusta, työntekijöiden sitouttamista ja henkilöstön pysyvyyttä sekä tuoda tarkkuutta ja kustannustehokkuutta HR-prosesseihin.

COVID-19-pandemia kiihdytti henkilöstöjohtamisen digitaalista murrosta siirtämällä HR-toiminnot nopeasti automatisoiduille ja digitaalisille alustoille. Tämän seurauksena henkilöstöjohtamisen painopiste siirtyi tuottavuuden maksimoinnista kohti ketteryyttä, resilienssiä ja palautumiskykyä, ja lähes kaikki HRM:n osa-alueet digitalisoituivat. (Minbaeva 2021, 3–5.) Pandemian jälkeen tekoälyn rooli henkilöstöjohtamisessa on kasvanut tasaisesti, ja tekoälyä integroidaan yhä laajemmin operatiivisiin HR-prosesseihin erityisesti suurten henkilöstödata-aineistojen käsittelyn vuoksi (Votto ym.

2021, 1). Gullifordin & Dixonin (2019, 52) korostavat, että tämä kehitys edellyttää henkilöstöjohtamiselta aktiivista ja strategista suhtautumista tekoälyn hyödyntämiseen kilpailukyvyn vahvistamiseksi.

Tekoälyn integrointi henkilöstöjohtamiseen on siis muuttanut HR-prosesseja merkittävästi. Vaikka henkilöstöjohtaminen ja päätöksenteko perustuvat edelleen pitkälti inhimilliseen arvioon, yhä useammat näistä prosesseista digitalisoidaan ja niihin integroidaan tekoälyä (Köchling ym. 2020, 795–797). Tekoäly mahdollistaa suurten tietomäärien hyödyntämisen ja liiketoimintaprosessien automatisoinnin, mikä lisää tehokkuutta esimerkiksi työnhakijoiden seulonnassa, rekrytointiprosessien nopeuttamisessa ja kustannusten vähentämisessä (ks. Tambe ym. 2019; Woods ym. 2020; Popo-Olaniyan ym. 2022; Vishwanath ja Vaddepalli 2023).

Koska työntekijöiden rekrytointi ja valintaprosessit ovat HR:n aikaa vievimpiä ja kalleimpia toimintoja, ne ovat olleet ensimmäisten joukossa, joissa tekoälyä on alettu hyödyntää (Hmoud & Várallyai 2020, 749–750). Tekoäly voi käsitellä ansioluetteloita, suorittaa työhaastatteluja ja jopa tehdä päätöksiä rekrytoinnissa. Lisäksi se voi tehostaa rekrytointia esimerkiksi kehittämällä käyttäjäystävällisiä hakulomakkeita ja tunnistamalla tehokkaasti sopivimmat ehdokkaat avoimiin tehtäviin. (Aydin ym. 2024.) Tekoäly voi myös parantaa rekrytointiprosessien sääntöjenmukaisuutta, vähentää tiedostamattomia vinoumia ja nopeuttaa prosessien läpimenoa, mikä lisää rekrytoinnin tehokkuutta ja oikeudenmukaisuutta (Gulliford & Dixon 2019, 54). Sen on jopa katsottu edistävän tasa-arvoa poistamalla rekrytointiin liittyviä inhimillisiä harhoja (Popo-Olaniyan ym. 2022). Tekoälyn käyttöönotto rekrytoinnissa edellyttää kuitenkin organisaatioilta uudenlaista osaamista, kuten teknistä ymmärrystä sekä kykyä arvioida menetelmien laillisuutta, validiteettia ja eettistä kestävyyttä. Oleellista ei ole se, ottaako organisaatio tekoälyn käyttöön, vaan milloin ja kuinka vastuullisesti se tapahtuu. (Campion & Campion 2024.) Vaikka tekoäly tarjoaa rekrytointiin merkittäviä hyötyjä ajankäytön, kustannusten ja ennakkoluulojen vähentämisessä, HR-ammattilaisten luottamus teknologiaan ei ole vielä täysin vakiintunut ja vaatii lisätutkimusta (Hmoud & Várallyai 2020, 749–750).

Tekoälyn käyttö ei kuitenkaan rajoitu rekrytointiin, vaan se tuo monipuolisia mahdollisuuksia myös muihin HR:n osa-alueisiin, kuten prosessien automatisointiin, työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseen ja henkilöstön kehittämiseen (ks. Aydin ym. 2024; Dima ym. 2024; Vishwanath & Vaddepalli 2023; Tambe ym. 2019). Tekoälyn avulla voidaan hoitaa rutiininomaisia HR-tehtäviä, kuten työntekijätietojen ylläpitoa ja palkanlaskentaa, jolloin HR-asiantuntijat voivat keskittyä strategisempiin tehtäviin, kuten lahjakkuuksien kehittämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen (ks. Aydin ym. 2024; Dima ym. 2024; Popo-Olaniyan ym. 2022).

Gullifordin ja Dixonin (2019, 55) mukaan tekoälyn käyttö HR:ssä mahdollistaa sellaisen monimutkaisen datan analysoinnin, johon ihmisillä ei yksinään olisi resursseja. Esimerkiksi luonnollisen kielien prosessoinnin avulla voidaan tulkita työntekijöiden avoimia palautteita syvällisemmin kuin perinteisillä kyselyillä. He esittävät tästä esimerkkitapauksen, jossa tekoäly analysoi työntekijöiden poissaoloja ja havaitsi yhteyden sääolosuhteisiin sekä työntekijöiden varusteisiin. Tämän pohjalta organisaatio päätti hankkia sadevarusteita työntekijöille, mikä lopulta vähensi poissaoloja ja johti merkittäviin kustannussäästöihin. Tapauksen voidaan siis nähdä kuvaavan tekoälyn kykyä tuottaa syvällisiä, oivaltavia ja liiketoiminnallisesti relevantteja analyysseja. Tekoälyn avulla voidaan parantaa HR-prosessien tehokkuutta ja tuomaan sitä kautta organisaatioille lisäarvoa (Nawaz ym. 2023, 2–4).

Tekoälyä hyödynnetään yhä enemmän myös talent managementin alueilla, kuten osaamiskartoituksessa, urapolkujen personoinnissa ja seuraajasuunnittelussa. Erityisesti generatiivinen tekoäly mahdollistaa yksilöllisten kehityspolkujen suunnittelun, työhyvinvoinnin seurannan sekä työntekijöiden sitouttamisen uusilla tavoilla. Muun muassa tekoälyn ennakoivan analytiikan avulla voidaan parantaa esimerkiksi henkilöstön pysyvyyttä. (Vishwanath ja Vaddepalli 2023, 1719–1721.) Lisäksi tekoäly kykenee analysoimaan henkilöstödataa tuottaen arvokasta tietoa työntekijöiden suoriutumisesta ja sitoutumisesta, mikä tukee HR:n dataan perustuvaa päätöksentekoa esimerkiksi palkitsemisen ja palkkauksen osalta (Aydin ym. 2024). Hunkenschroerin ja Luetgen (2022, 977–978) mukaan monet yritykset ovatkin ottaneet käyttöön algoritmipohjaisia päätöksentekoprosesseja ylennysten ja palkankorotusten määrittelyssä tehostaakseen ja nopeuttaakseen työskentelyä.

Tekoälystä on saatu hyötyä HR:ssä monilla eri aloilla. Esimerkiksi Li ym. (2023, 1–6) osoittavat tutkimuksessaan, että tekoälyn integrointi terveydenhuollon HR-toimintoihin, kuten rekrytointiin, palkanlaskentaan, hallinnollisiin prosesseihin ja henkilöstön sitouttamiseen, paransi merkittävästi organisaatioiden suorituskykyä sekä taloudellisia ja toiminnallisia tuloksia. Tutkimus osoitti, että tekoälyn käyttöönotosta saadut hyödyt ylittivät käyttöönoton kustannukset. Rutiinitehtävien automatisointi tekoälyn avulla vapautti resursseja strategisempaan henkilöstötyöhön, ja henkilöstön tyytyväisyys lisääntyivät esimerkiksi nopeamman perehdytyksen ja yksilöllisempien kehityspolkujen ansiosta. Näin ollen tekoäly näyttäytyy tärkeänä tekijänä HR:n strategisen roolin vahvistamisessa sekä organisaation suorituskyvyn parantamisessa erityisesti vaativilla ja kilpailuilla aloilla, kuten terveydenhuollossa.

Tekoälypohjaiset chatbotit puolestaan tarjoavat työntekijöille reaaliaikaista tukea ja palautetta, mikä parantaa työntekijäkokemusta ja vähentää HR-tiimien työkuormaa (Aydin ym. 2024). Viime

vuosina ChatGPT on noussut merkittäväksi tekoälytyökaluksi HR:n päätöksenteossa, sillä se voi tukea monia HR-prosesseja, kuten rekrytointia, osaamisen kehittämistä, suorituksenhallintaa ja työntekijöiden tukitoimia. ChatGPT toimii tällöin ikään kuin virtuaalisena assistenttina, joka analysoi työntekijä- ja ehdokasdataa sekä tuottaa tekstipohjaisia suosituksia, mikä mahdollistaa HR-ammattilaisille paremmin perustellut ratkaisut henkilöstöön liittyvissä asioissa. Lisäksi tekoäly voi parantaa organisaation sisäistä viestintää, tehostaa koulutusta ja tukea strategista päätöksentekoa, mikä vahvistaa HR-toimintojen tehokkuutta ja vaikuttavuutta kaiken kaikkiaan. (Porkodi & Cedro 2025.)

Tekoälyn yleistyessä HR-toiminnossa HR:n rooli muuttuu entistä strategisemmaksi, mikä edellyttää tasapainottelua ihmislähtöisyyden ja automaation välillä (Popo-Olaniyan ym. 2022). Diman ym. (2024, 8–11) mukaan HR-ammattilaisilta vaaditaan myös kykyä tulkita tekoälytyökalujen tuottamaa dataa organisaation tavoitteiden tueksi. Esihenkilöiltä puolestaan edellytetään entistä enemmän ihmiskeskeistä johtamista ja tunneälyä, sillä teknologian lisääntyessä tarve inhimilliselle vuorovaikutukselle kasvaa. Kaikilta työntekijöiltä odotetaan jatkossa valmiutta tekoälyn hyödyntämiseen.

Tekoälyn integroiminen HR-prosesseihin ei ole pelkkä tekninen uudistus, vaan se vaikuttaa laajalaisesti koko organisaation kulttuuriin, päätöksentekoon ja työntekijäkokemukseen (Dima ym. 2024; Nawaz ym. 2023). Pelkän teknologisen infrastruktuurin kehittäminen ei siten riitä tekoälyn onnistuneeseen hyödyntämiseen henkilöstöjohtamisessa, vaan organisaatioiden on panostettava myös työntekijöiden koulutukseen, varmistettava eettiset toimintaperiaatteet ja huolehdittava AI-teknologian hyväksyttävyydestä. Vasta näiden tekijöiden huomioiminen mahdollistaa tekoälyn täysimääräisen potentiaalin hyödyntämisen HRM:ssä. (Nawaz ym. 2023, 2–3.)

Teknologinen kehitys ei siis ainoastaan tue HR-toimintoja, vaan muokkaa myös organisaation sisäisiä valtarakenteita, vuorovaikutussuhteita ja työn merkityksiä (Dima ym. 2024, 11–12). HR-teknologiat eivät ole pelkästään operatiivisia työkaluja, vaan ne vaikuttavat laajasti organisaation kulttuuriin, työntekijäkokemukseen ja liiketoiminnan strategiseen suuntaan. (Aydın ym. 2024). Tämän vuoksi organisaatioiden on panostettava sekä teknologiseen että inhimilliseen muutosjohtamiseen, jotta tekoälyä voidaan hyödyntää eettisesti, tuottavasti ja kestävästi. On tärkeää varmistaa, että tekoäly täydentää, mutta ei korvaa HR:n inhimillistä puolta ja että sen käyttö tapahtuu vastuullisesti ja läpinäkyvästi. Tämä mahdollistaa kestäväen tekoälyn käytön henkilöstöjohtamisen kehittämisessä ja organisaation strategisessa menestyksessä. (Dima ym. 2024, 12–13.)

Tekoälyllä on näin ollen potentiaalia tukea strategista HR-johtamista merkittävästi, mutta sen vastuullinen ja eettinen hyödyntäminen edellyttää tarkkaa suunnittelua, osaamista ja johdonmukaista

ohjeistusta. Tekoälyn kehitys muuttaa HR-ammattilaisten osaamisvaatimuksia, mikä korostaa jatkuvan kouluttautumisen tarpeellisuutta. (Vishwanath & Vaddepalli, 2023.) Tekoälyn integrointi henkilöstöjohtamiseen ei missään nimessä tarkoita, että HR:n rooli tulevaisuudessa vähenisi, vaan päinvastoin kehittyä ja tässä tärkeää on eettisesti ja inhimillisesti kestävä teknologian hyödyntäminen sekä organisaatiokulttuurin sopeuttaminen tulevaisuuden työn vaatimuksiin. HR:n tulisikin omaksua tekoäly ikään kuin osaksi omaa ”strategista työkalupakkia”. (Gulliford & Dixon 2019, 52–53.)

## 2.4 Tekoälyn eettiset haasteet organisaatioissa

Generatiivinen tekoäly tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia tiedonkäsittelyn objektivisuuden ja työn tuottavuuden parantamiseen, mutta tuo samalla mukanaan monia eettisiä haasteita. Tekoälyn nopea käyttöönotto on herättänyt huolta erityisesti läpinäkyvyyden, oikeudenmukaisuuden, yksityisyyden ja vastuullisuuden näkökulmista. (Vishwanath & Vaddepalli, 2023; Dwivedi ym. 2023; Dima 2024.) Ilman avointa viestintää, työntekijöiden osallistamista ja selkeää strategista linjausta tekoälyn koetaan helposti lisäävän epäinhimillisyyttä ja epävarmuutta organisaatioissa (Dima ym. 2024, 10–11).

Tekoälyn käyttöönottoon organisaatioissa liittyy myös tietoturvaan, yksityisyydensuojaan ja teki-jänoikeuksiin liittyviä kysymyksiä erityisesti silloin, kun järjestelmiä koulutetaan organisaation omalla datalla. Usein ei ole täysin selvää, mitä tietoa tekoälyjärjestelmä käyttää ja kuinka arkaluonteista se on tai onko työntekijöiltä saatu riittävä suostumus sen hyödyntämiseen, ja tämä epävarmuus voi heikentää luottamusta tekoälyä kohtaan. Haasteeksi nousee tällöin tekoälyjärjestelmien läpinäkyvyys, sillä työntekijät eivät välttämättä tiedä, miten ja mihin tarkoituksiin heidän dataansa hyödynnetään. Tekoälyn käyttämien tietojen ja toimintalogiikoiden läpinäkymättömyys herättääkin kysymyksiä siitä, kuka kantaa vastuun tekoälyn tekemistä päätöksistä. Kun tekoälyn päätösten taustalla oleva logiikka ei ole täysin avoin, on vaikea määrittää, mikä osa vastuusta kuuluu ihmisille ja mikä itse teknologialle. Lisäksi on olennaista tarkastella, missä määrin tekoälyn tekemät päätökset voidaan jälkikäteen oikaista tai korjata, mikäli ne osoittautuvat virheellisiksi tai epäoikeudenmukaisiksi. (Bankins & Formosa 2023; Dwivedi ym. 2023.)

Tekoälyyn liittyvät eettiset kysymykset vaikuttavat myös työn ja päätöksenteon jakautumiseen ihmisten ja teknologian välillä. Tekoälyn koettu luotettavuus ja ihmisen rooli päätöksenteossa määrittävät, millaista yhteistyötä ihminen ja tekoäly voivat tehdä ja kuinka kestäväksi tämä yhteistyö muodostuu. (Bankins & Formosa 2023, 731–734.) Algoritmeihin voi kuitenkin sisältyä rakenteellisia vinoumia, jotka heijastavat organisaation aiempia käytäntöjä ja voivat tulla vahingossa koodatuiksi järjestelmiin. Tämän vuoksi tekoälyn päätöksiä ei voida pitää automaattisesti neutraaleina tai

luotettavina, sillä niiden laatu riippuu koulutusdatan rakenteista ja mallien toimintaperiaatteista. (Dwivedi ym. 2023, 1–7.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tekoälyn hyödyntämiseen liittyvät haasteet ovat erityisen merkittäviä, sillä HR-ilmiöt ovat monimutkaisia ja data usein hajanaista ja rajallista (Tambe ym. 2019, 16–18). Tekoälyn hyödyntämisen haasteina HR:ssä nähdään etenkin algoritminen harha, tietosuojaan liittyvät riskit sekä eettinen läpinäkyvyys (Popo-Olaniyan ym. 2022; Vishwanath & Vaddepalli 2023). Esimerkiksi rekrytointiprosessissa tekoäly voi tehostaa hakemusten arviointia ja vähentää inhimillistä virhettä, mutta samalla se voi toistaa koulutusdatassa esiintyviä rakenteellisia vinoumia. Monimutkaiset algoritmit ovat usein läpinäkymättömiä ja vaikeasti selitettäviä, jolloin niiden tekemien päätösten perustelu on vaikeaa niin hakijoille kuin organisaatioillekin. (Campion & Campion 2024.)

Jotta tekoälyjärjestelmiä voidaan hyödyntää eettisesti ja oikeudenmukaisesti, niiden tulee olla ymmärrettäviä ja perustua selkeisiin päätöksentekomekanismeihin. Tämä tarkoittaa, että mallien toimintaperiaatteet on pystyttävä avaamaan käyttäjille, ja päätöksenteon tulee perustua kausaaliseen päättelyyn, jossa syy–seuraussuhteet ovat tunnistettavissa. Tärkeää on myös, että työntekijät voivat osallistua tekoälyjärjestelmien suunnitteluun ja arviointiin, jolloin varmistetaan, että järjestelmät palvelevat oikeudenmukaisesti koko henkilöstön ja organisaation tarpeita. Tekoälyn kehittämisen tulee perustua paitsi tekniseen osaamiseen myös sosiaaliseen hyväksyttävyyteen ja läpinäkyvyyteen. (Tambe ym. 2019, 17–20, 25–27.)

Vastuullisen tekoälyn hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa edellyttää HR-ammattilaisilta vahvaa digitaalista osaamista, datan huolellista hallintaa sekä ihmiskeskeistä lähestymistapaa. Näiden tekijöiden huomioiminen mahdollistaa tekoälyn hyödyntämisen kestäväällä ja eettisellä tavalla samalla tukien organisaatioiden suorituskykyä. (Popo-Olaniyan ym. 2022.) Monet HR-ammattilaiset kokevat kuitenkin puutteita digitaalisessa osaamisessaan, vaikka digitalisaation merkitys tunnustetaan laajasti. Tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen ydinkyvykkyyksiä ovatkin digiosaaminen, ketterät työskentelytavat ja jatkuva oppiminen, jotka mahdollistavat HR:n aktiivisen osallistumisen organisaation muutoksiin ja kilpailukyvyn kehittämiseen. (Mazurchenko & Maršiková 2019, 75–78.)

Erityisen keskeinen eettinen kysymys liittyy vastuuseen: kuka kantaa vastuun tekoälyn tuottamista päätöksistä ja niiden seurauksista työelämän kontekstissa, jossa virheillä voi olla merkittäviä seurauksia? Lisäksi keskustelua käydään siitä, miten tekoälyn käyttö vaikuttaa työn inhimillisiin ulottuvuuksiin, kuten työn merkityksellisyyteen ja työntekijöiden kokemaan autonomiaan. Näin ollen

tekoälyn käyttöönotto työelämässä ei ole vain tekninen, vaan eettinen ja yhteiskunnallinen kysymys, joka vaatii kriittistä tarkastelua. (Dwivedi ym. 2023, 12–13).

Wach ym. (2023, 13–20) nostavat esiin generatiivisen tekoälyn "pimeän puolen", johon liittyy riskejä muun muassa sääntelyn puutteesta, disinformaatiosta, algoritmista vinoumista ja työmarkkinoiden muutoksista. Heidän mukaansa tekoälyn käyttö ilman riittäviä eettisiä ja juridisia rajoja voi johtaa henkilötietojen väärinkäyttöön, sosiaaliseen manipulointiin sekä työpaikkojen häviämiseen erityisesti matalapalkkaisilla ja rutiininomaisilla aloilla. Lisäksi tekoälyn nopea kehitys voi lisätä työntekijöiden kuormitusta ja aiheuttaa tarvetta jatkuvaan osaamisen päivittämiseen. Georgen ja Thomasin (2019) mukaan tekoälyn käyttöönottoon henkilöstöjohtamisessa liittyvistä haasteista huolimatta organisaatiot osoittavat kasvavaa kiinnostusta sen integroimiseen HR-prosesseihin. Tekoälyn tuomien hyötyjen, kuten kustannussäästöjen ja prosessien tehostumisen nähdään olevan selvästi suurempia kuin sen käytön mahdolliset riskit.

Tekoälyn eettisiin ja moraalisiin haasteisiin vastaamiseksi Euroopan unioni hyväksyi keväällä 2024 tekoälyasetuksen, jossa määritellään riskiperusteinen lähestymistapa tekoälyn käyttöön. Asetus luokittelee tekoälyjärjestelmät riskitasojen mukaan ja asettaa korkean riskin järjestelmille erityisiä vaatimuksia, kuten läpinäkyvyyden, jäljitettävyyden, datan laadun ja vastuullisuuden periaatteet. Sääntely kohdistuu ensisijaisesti tekoälyjärjestelmien tarjoajiin, mutta myös käyttäjien ja tarjoajien välinen yhteistyö korostuu asetuksen soveltamisessa. EU:n tekoälyasetus rajoittaa tekoälyn käyttöä erityisesti tehtävissä, joissa ihmisten terveys ja turvallisuus ovat keskiössä, kuten terveydenhuollossa, turvallisuusviranomaisten työssä, puolustussektorilla sekä julkisessa hallinnossa. Vaikka sääntely asettaa rajoja tietyille käyttökohteille, komissio on samanaikaisesti korostanut tekoälyn tuomia myönteisiä vaikutuksia. Tekoäly nähdään merkittävänä välineenä edistämään talouskasvua, yritysten kilpailukykyä sekä sosiaalista ja ekologista kestävyttä. Sääntelyn tavoitteena onkin riskien minimoimisen lisäksi luoda ennustettava kehys, joka rohkaisee organisaatioita tekoälyn vastuulliseen hyödyntämiseen. (EU 2024.)

Kaplanin ja Haenleinin (2020, 38–48) mukaan tekoälyn kehitykseen liittyy näin ollen valtavia mahdollisuuksia, mutta myös monitahoisia haasteita, jotka ulottuvat teknologian lisäksi muun muassa talouteen, politiikkaan ja yhteiskuntaan. He korostavat, että tekoälyn käyttöönottoa tulee lähestyä strategisesti ja eettisesti, eikä ainoastaan teknisenä uudistuksena. Tekoälyyn liittyvät kysymykset asettavat paineita sääntelylle ja vaativat kansainvälistä yhteistyötä, eettisiä pelisääntöjä sekä yhteiskunnallista valmiutta muun muassa koulutuksen ja lainsäädännön kautta.

Voidaan siis todeta, että tekoälyn käyttö on kestävä ja tarkoituksenmukaista silloin, kun sen hyödyntämistä ohjaavat selkeät, inhimilliset ja eettiset periaatteet. Vaikka tekoäly voi tukea päätöksentekoa merkittävästi, lopullinen vastuu päätöksistä tulisi säilyttää ihmisillä. (Gulliford & Dixon 2019, 56.) Oikein suunniteltuna tekoäly voi edistää oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja osallistavaa johtamista. Lisäksi se tarjoaa uusia tapoja kuunnella työntekijöitä ja ymmärtää organisaation tilaa reaaliaikaisesti. Samalla kuitenkin korostuvat inhimilliset taidot, kuten kriittinen ajattelu, luovuus ja muutostavallisuus. (Dwivedi ym. 2023, 3–7). Edellä käsitellyt tekoälyn eettiset kysymykset korostavat, että HR-asiantuntijoiden suhtautuminen tekoölyyn on ratkaisevaa sen onnistuneelle hyödyntämiselle. Tekoälyn arvoa ei määritä pelkästään sen kyvykkyys, vaan se, kuinka luotettavana ja läpinäkyvänä työntekijät sen kokevat. Tämän vuoksi seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin luottamuksen käsitettä ja sen merkitystä ihmisen ja tekoälyn välisessä yhteistyössä.

### 3 Luottamus tekoälyn ja työyhteisöjen välillä

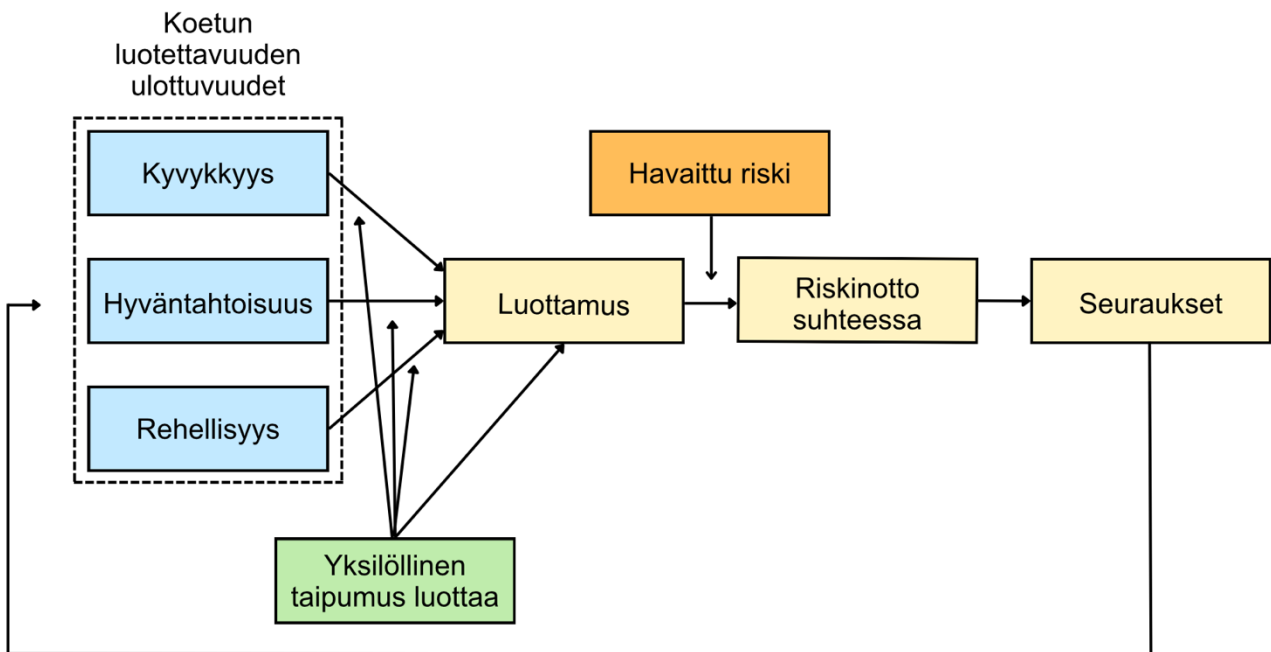
#### 3.1 Luottamuksen määritelmä ja syntyminen organisaatiossa

Luottamus on monitahoinen käsite, jonka tarkasteluun on kehitetty useita teoreettisia malleja. Luottamus on perinteisesti liitetty ihmisten välisiin suhteisiin ja se on keskeinen tekijä molemminpuolisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen rakentamisessa. Luottamus on myös ihmisen peruskeino selviytyä epävarmuudesta, monimutkaisuudesta ja riskeistä. (Choung 2024, 7452.) Luottamus on keskeinen tekijä ihmisen ja tekoälyn välisessä vuorovaikutuksessa erityisesti siksi, että tekoälyn käyttöön liittyy monenlaisia riskejä. Näitä riskejä lisäävät tekoälyn toiminnan monimutkaisuus, vaikeasti ennustettavat lopputulokset sekä sen kasvava rooli työelämässä ja päätöksenteossa. (Glikson & Woolley, 2020, 630.) Viimeaikainen tutkimus on korostanut, että luottamusta tekoälyyn ei voida ymmärtää irrallisena teknisenä ominaisuutena, vaan sosioteknisenä suhteena, joka rakentuu käyttäjän arvioinnin, kokemuksen ja organisatoristen rakenteiden kautta. Tutkimus osoittaa, että monet klassiset luottamuksen ulottuvuudet säilyvät relevantteina, mutta ne ilmenevät tekoälykontekstissa uudella tavalla. (Li ym. 2024.)

Mayerin ym. (1995) malli organisatorisesta luottamuksesta on laajasti käytetty kirjallisuudessa selittämään luottamuksen muodostumista organisaatiokäyttäytymisen ja teknologialuottamuksen yhteydessä (Hmoud & Varallyai 2020, 751–752). Mayerin ym. (1995, 712) esittämä luottamusmalli tarjoaa näin vakiintuneen ja laajasti sovelletun viitekehyksen luottamuksen ymmärtämiseksi organisaatiokontekstissa. Siinä luottamus määritellään vuorovaikutustilanteeseen osallistuvan osapuolen, eli luottajan, halukkuudeksi olla haavoittuvainen toisen osapuolen toiminnalle perustuen odotukseen siitä, että toinen osapuoli suorittaa luottajalle tärkeän ja merkityksellisen toiminnan riippumatta luottajan kyvystä seurata tai hallita toista osapuolta. Tämä korostaa luottamusta vuorovaikutuksellisenä ilmiönä, jossa on aina läsnä tietty riski. Tämä luottamuksen määritelmä korostaa erityisesti siis haavoittuvuuden hyväksymistä ja toisen osapuolen toiminnan merkitystä (Wang ym. 2016, 49–50).

Mayerin mallissa luottamus rakentuu kolmen keskeisen ulottuvuuden varaan: kyvykkyyden, hyvänthahtoisuuden ja rehellisyyden. Kyvykkyys viittaa siihen, että luottamuksen kohde omaa taidot, joilla kykenee suoriutumaan tehtävästään osaavasti ja täyttämään sitä kautta odotukset. Hyvänthahtoisuus tarkoittaa oletusta siitä, että toinen osapuoli ei toimi pelkästään omien etujensa hyväksi, vaan ottaa huomioon myös luottamuksen antajan hyvinvoinnin. Toisin sanoen se on yleinen käsitys hyvästä tarkoituksesta ja halusta tehdä hyvää. Rehellisyys puolestaan liittyy johdonmukaisuuteen, moraalisiin periaatteisiin ja arvoihin, eli siihen, toimiiko toinen tavalla, jonka voi kokea yleisesti

hyväksytyksi, oikeudenmukaiseksi ja läpinäkyväksi. Näiden kolmen ulottuvuuden lisäksi mallissa huomioidaan luottajan yksilöllinen taipumus luottaa. Tällä viitataan eroihin siinä, kuinka alttiita ihmiset ovat ylipäättään luottamaan muihin sekä siihen, kuinka luottamus lopulta ilmenee valmiutena ottaa riskiä vuorovaikutuksessa, kuten esimerkiksi nojautumalla toisen tuottamaan päätöksentekoon. Luottamus ei kuitenkaan ole vain psykologinen tila, vaan se näkyy käyttäytymisenä: luottamus joutaa halukkuuteen ottaa riski suhteessa toiseen osapuoleen, eli toimintaan, joka altistaa luottajan mahdolliselle haitalle, mutta tekee yhteistyön mahdolliseksi. (Mayer ym. 1995, 715–730.) Mallia tarkastellaan tarkemmin kuviossa 1.



**Kuvio 1. Organisatorisen luottamuksen malli (mukaillen Mayer ym. 1995, 715)**

Mayerin ym. (1995) luottamusmalli on alun perin kehitetty kuvaamaan ihmisten välistä luottamusta, mutta sitä on sittemmin sovellettu myös teknologialuottamuksen tutkimukseen. Hmoudin ja Varalysin (2020, 751–752) mukaan mallia voidaan hyödyntää esimerkiksi työnhakijaehdokkaiden seurantaprosessin tarkastelussa, jossa tekoälyyn perustuvat järjestelmät lupaavat vähentää hallinnollista työtä sekä ihmisten inhimillistä puolueellisuutta. Luottamuksen rakentumisen kannalta on olennaista, että HR-ammattilaiset kokevat järjestelmät hyväntahtoisiksi, eli uskovat niiden tukevan heidän työtään ja tuottavan lisäarvoa organisaation henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyvykkyuden näkökulmasta HR-ammattilaisten luottamus syntyy siitä, että järjestelmää pidetään pätevänä ja laadukkaana ratkaisuna erityisesti toistuvien, aikaa vievien ja virhealttiiden tehtävien hoitamiseen. Rehellisyyden osalta luottamus liittyy siihen, miten eettisinä ja vastuullisina järjestelmän tarjoajat koetaan erityisesti tietosuojan ja yksityisyyden suojan osalta. Koska

tekoälyjärjestelmät toimivat pääosin verkkoympäristöissä, järjestelmien käyttöönotossa on ratkaisevaa, että HR-ammattilaiset voivat luottaa järjestelmän tarjoajan sitoutumiseen organisaation etujen ja tietoturvan suojelemisessa.

Keskeinen ero ihmisten välisen luottamuksen ja teknologiauottamuksen välillä on luottamuksen yksisuuntaisuus. Ihmisten välisessä luottamuksessa suhde on lähtökohtaisesti vastavuoroinen, jolloin molemmat osapuolet voivat arvioida toistensa kyvykkyyttä, hyväntahtoisuutta ja rehellisyyttä. Tekoälyn kanssa tällainen vastavuoroisuus ei toteudu, koska tekoälyjärjestelmä ei ”luota” käyttäjään eikä kykene sosiaaliseen vastavuoroisuuteen tai moraaliseen harkintaan. Siksi luottamus tekoälyyn rakentuu ainoastaan käyttäjän tekemiin arvioihin järjestelmän ominaisuuksista, eikä tekoälyllä ole suhteen rakentumisen kannalta toimijuutta. (Lee & See 2004, 54–56.) McKnightin ja Chervanyn (2001) monitieteinen teoreettinen luottamusmalli tarkastelee luottamuksen rakentumista erityisesti teknologiaympäristössä. Malli esittää luottamuksen moniulotteisena kokonaisuutena, joka rakentuu sekä yksilön luontaisista taipumuksista että järjestelmän ja ympäristön ominaisuuksista. Malli on suunniteltu alun perin selittämään luottamuksen muodostumista verkkokaupassa, mutta sitä on laajasti sovellettu myös muihin konteksteihin erityisesti silloin, kun tarkastelun kohteena on käyttäjän luottamus teknologisiin järjestelmiin. (McKnight ja Chervany 2001, 36–38.)

McKnightin ja Chervanyn malli rakentuu neljän keskeisen osa-alueen varaan. Ensimmäinen on yksilön ”*disposition to trust*”, eli yksilöllinen taipumus luottaa toisiin ihmisiin tai järjestelmiin. Tämä luottamustaipumus perustuu aiempiin kokemuksiin, persoonallisuuteen ja kulttuurisiin tekijöihin ja voi vaikuttaa siihen, miten avoimesti työntekijä suhtautuu uusiin tilanteisiin. Toinen osa-alue on ”*institution-based trust*”, eli luottamus siihen, että ympäröivä järjestelmä, kuten organisaatio, lainsäädäntö tai sääntely tarjoaa riittävän turvan ja rakenteet luottamuksen kohteeseen turvautumiseen. Kolmas osa-alue koostuu niin sanotuista ”*trusting beliefs*” -uskomuksista, jotka liittyvät luottamuksen kohteeseen. Näihin kuuluvat uskomukset kohteen osaamisesta, hyväntahtoisuudesta ja rehellisyydestä. Neljäs osa-alue on ”*trusting intentions*”, joka viittaa käyttäjän halukkuuteen olla haavoittuvainen, eli siihen, kuinka valmis hän on luottamaan kohteeseen. (McKnight ja Chervany 2001, 43–47.)

Yhdessä Mayerin ym. (1995) ja McKnightin & Chervanyn (2001) mallit tarjoavat monitasoisen viitekehysten, jonka avulla luottamusta voidaan tarkastella sekä yksilön kokemuksena että teknologisiin järjestelmiin kohdistuvina arvioina. Näiden mallien pohjalta luottamus voidaan ymmärtää prosessina, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ja muuttuu kokemusten myötä, mikä toimii perustana seuraavassa luvussa tarkasteltavalle luottamuksen dynaamisuudelle.

### 3.2 Luottamus dynaamisena prosessina

Luottamus tekoälyyn ei ole yksinkertainen tai muuttumaton ilmiö, vaan se rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa käyttäjän kokemusten, järjestelmän ominaisuuksien ja tilanteen mukaan (Lee & See 2004; Glikson & Woolley 2020). Toisin kuin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa luottamus tyypillisesti kasvaa ajan myötä, teknologiaan kohdistuva luottamus voi kehittyä nopeastikin joko vahvistuen onnistuneiden kokemusten kautta tai heikentyen virheiden ja epäselvyyksien vuoksi. Esimerkiksi uusi teknologia herättää usein alkuun epärealistisen korkeita odotuksia, joita todelliset käyttökokemukset eivät aina pysty lunastamaan. Tällöin käyttäjien luottamus voi heikentyä nopeasti esimerkiksi virheiden tai epäselvän toiminnan vuoksi. (Glikson & Woolley 2020, 629–631.)

Lee ja See (2004, 67–74) esittävät artikkelissaan dynaamisen mallin, jossa luottamus automaatioon on jatkuvassa vuorovaikutuksessa sen käytön kanssa. Mallin mukaan käyttäjä muodostaa alustavan arvion järjestelmästä sen suorituskyvyn, johdonmukaisuuden ja ymmärrettävyyden perusteella. Tämä arvion pohjalta syntyy tietty luottamuksen taso, joka puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon käyttäjä on valmis nojautumaan järjestelmän antamiin suosituksiin ja päätöksiin. Käyttökokemukset, olivat ne positiivisia tai negatiivisia, muokkaavat tätä luottamuksen tasoa ajan myötä. Esimerkiksi onnistunut automaattinen päätös voi lisätä luottamusta ja sitä kautta järjestelmän käyttöä, kun taas virheellinen tai vaikeasti tulkittava toiminta voi vähentää luottamusta ja johtaa järjestelmän välttelyyn tai varauksellisuuteen sitä kohtaan. Luottamus on siis muuttuva tekijä, joka ohjaa automaation käyttöä eri tilanteissa ja ympäristöissä. Käyttäjien kokemukset automaation toiminnasta muokkaavat heidän luottamustaan ajan myötä: jokainen käyttökerta voi joko vahvistaa tai heikentää sitä riippuen siitä, kuinka hyvin järjestelmä toimii ja miten sen päätöksenteko koetaan.

Janhunen ym. (2024) tutkimus tukee myös näkemystä luottamuksesta dynaamisena ja kontekstisidonnaisena ilmiönä ihmisen ja tekoälyn välisessä yhteistyössä ja osoittaa, että luottamus rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa teknologisten ominaisuuksien, tehtävän luonteen sekä organisatoristen ja sosiaalisten tekijöiden kautta. Luottamus ei siis ole pysyvä ominaisuus, vaan vaihtelee kokemusten, käyttötilanteiden ja yhteistyön muotojen mukaan. Käyttäjät eivät ainoastaan muodosta luottamusta tekoälyyn, vaan myös aktiivisesti säätelevät sitä arvioimalla tekoälyn kyvykkyyttä, luotettavuutta ja roolia suhteessa omaan asiantuntijuuteensa. Tämä korostaa ihmisen aktiivista toimijuutta yhteistyössä tekoälyn kanssa ja tukee käsitystä siitä, että tarkoituksenmukainen luottamus syntyy, kun tekoälyn käyttöön liittyvät rajat ja vastuut ovat käyttäjille selkeitä.

Viimeaikainen ihmisen ja tekoälyn vuorovaikutusta koskeva tutkimus korostaa, että luottamuksen tavoitteena ei ole maksimaalinen tai sokea luottamus, vaan niin sanottu tarkoituksenmukainen luottamus (*appropriate trust*). Luottamus tekoölyyn tulisi ymmärtää dynaamisena ja tilanteisena ilmiönä, jossa käyttäjän on kyettävä arvioimaan, milloin järjestelmään voidaan nojata ja milloin ei. Tällöin luottamusta tukevat erityisesti selitettävyys, ennustettavuus ja käyttäjän mahdollisuus säilyttää arviointirooli, kun taas liiallinen automaatio voi johtaa joko tekoälyn yli- tai alikäyttöön. Näin ollen luotettavan tekoälyn suunnittelun keskiössä ei ole järjestelmän tekninen älykkyys sinänsä, vaan käyttäjän ja järjestelmän välinen vuorovaikutus. (Mehrotra ym. 2024, 5, 15–18.)

Luottamus tekoölyyn voidaan ajatella rakentuvan myös joko kognitiivisesti rationaalisen harkinnan perusteella tai affektiivisesti eli emotionaalisesti tunteisiin ja kokemuksiin perustuen. Kognitiivisessa luottamuksessa käyttäjä arvioi tekoälyn osaamista, hyödyllisyyttä ja johdonmukaisuutta esimerkiksi sen perusteella, antaako järjestelmä ymmärrettäviä ja johdonmukaisia suosituksia. Emotionaalinen luottamus taas voi rakentua pitkälti käyttäjän tunneperäisistä reaktioista, tekoälyn inhimillisyyttä kohtaan tai siitä, syntyykö vuorovaikutuksessa kokemusta turvallisuudesta ja hyväksytyksi tulemisesta. (Glikson & Woolley, 2020, 628–632.) Tutkimustulokset tekoälyn ja ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta osoittavat, että molemmat luottamuksen muodot sekä kognitiivinen että affektiivinen ovat olennaisia tehokkaalle yhteistyölle ja onnistumiselle (Georganta & Ulfert 2024b, 1216).

Georgantan ja Ulfertin (2024a, 30–33) tutkimuksessa havaittiin, että tekoälytiimikaveria pidetään vähemmän luotettavana kuin ihmiskollegaa erityisesti tunnepohjaisen, eli affektiivisen luottamuksen osalta. Kognitiivisessa luottamuksessa, eli arvioissa tekoälyn kyvykkyydestä ja luotettavuudesta ei sen sijaan ollut merkittäviä eroja ihmiseen verrattuna. Tulokset viittaavat siihen, että vaikka ihmiset voivat rationaalisesti luottaa tekoölyyn sen pätevyyden ja johdonmukaisuuden perusteella, emotionaalisen yhteyden luominen tekoälyn kanssa on haastavampaa. Tämä korostaa eroa kognitiivisen ja affektiivisen luottamuksen välillä ihmisen ja tekoälyn välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimus osoittaa, että tekoälyn hyväksyntä ei perustu pelkästään sen tekniseen toimivuuteen, vaan myös siihen, miten käyttäjät kokevat sen sosiaalisessa ja emotionaalisisessa kontekstissa. Tekoäly voi siis olla tehokas ja luotettava, mutta sen koettu inhimillisuus ja kyky herättää tunnesidoksia vaikuttavat siihen, kuinka hyväksyttävänä sitä pidetään tiimityössä.

Luottamus tekoölyyn rakentuu näin ollen jatkuvana ja tilanteisiin mukautuvana prosessina, jossa sekä kognitiiviset arviot että emotionaaliset kokemukset vaikuttavat käyttäjien suhtautumiseen teknologiaan (Lee & See 2004; Glikson & Woolley 2020; Georganta & Ulfert 2024a; 2024b). Koska luottamuksen taso voi vahvistua tai heikentyä nopeasti käyttökokemusten, järjestelmän

ominaisuuksien ja vuorovaikutuksen myötä, on keskeistä ymmärtää, millaiset tekijät mahdollistavat tämän luottamuksen rakentumisen ja millaiset puolestaan heikentävät sitä. Seuraavaksi luvussa 3.3 tarkastellaan näitä luottamuksen edellytyksiä ja sen muodostumiseen vaikuttavia mekanismeja tekoälyn käytön eri konteksteissa.

### **3.3 Luottamuksen rooli tekoälyn hyväksyttävyydessä ja käytössä**

#### **3.3.1 Luottamuksen edellytykset tekoälyn käytössä**

Tutkimusten mukaan oikeudenmukaisuus on yksi keskeisimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa siihen, miten ihmiset kokevat vuorovaikutuksen tekoälyn kanssa ja suhtautuvat sen tekemiin päätöksiin. Oikeudenmukaisuuden kokemus ei perustu pelkästään päätösten lopputuloksiin, vaan erityisesti siihen, kuinka reiluksi ja läpinäkyväksi itse päätöksentekoprosessi koetaan. Tekoälyjärjestelmän hyväksyttävyys lisääntyy erityisesti silloin, kun algoritmin toiminnasta on saatavilla ymmärrettävää tietoa ja käyttäjällä on mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen. Tämä viittaa siihen, että tekninen tarkkuus ja tehokkuus eivät yksin riitä takaamaan tekoälyn hyväksyttävyyttä, vaan keskeistä on myös käyttäjän kokemus osallistumisesta ja ymmärryksestä. (Lee, M. ym. 2019.)

Oikeudenmukaisuuden kokemus on kuitenkin vain osa suurempaa kokonaisuutta. Tekoälypohjaisten päätöksentekojärjestelmien yleistyessä ja kehittyessä niiden tulee myös herättää luottamusta (esim. Alexander ym. 2018; Fenneman ym. 2021). Aiempi tutkimus viittaa siihen, että luottamus on keskeinen ennustaja tekoälyn käyttöönotossa (esim. Shin, 2021) ja että tekoälyn käyttö lisää luottamusta, kun käyttäjät tietävät muidenkin luottavan niihin (Alexander ym. 2018). Tekoälyn onnistunut käyttöönotto siis edellyttää, että sen käyttäjät kokevat järjestelmät luotettaviksi, ymmärrettäviksi ja oikeudenmukaisiksi (Glikson & Woolley 2020, 629–631). Luottamus ei ole pelkästään tekninen yksiselitteinen ominaisuus, vaan inhimillinen kokemus, joka muovaa käyttäjien suhtautumista teknologiaan ja sen tekemiin päätöksiin (Lee & See 2004, 67–74). Se vaikuttaa suoraan siihen, missä määrin ihmiset ovat valmiita hyväksymään tekoälyn osaksi päätöksentekoa ja arjen vuorovaikutustilanteita (Shin 2021, 1–2, 6–7). Tutkimukset osoittavat, että erityisesti läpinäkyvyys, selitettävyys ja kyky vastata käyttäjien odotuksiin ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat käyttäjien luottamukseen ja valmiuteen hyväksyä tekoäly osaksi päätöksentekoa (Siau & Wang 2019; Yu & Li 2022). Luottamus toimii näin keskeisenä sillanrakentajana tekoälyn potentiaalin ja sen todellisen hyödyntämisen välillä.

Kokonaisuudessaan luotettavan tekoälyn rakentaminen edellyttää sekä teknistä osaamista että eettistä harkintaa, ja vastuun nähdään jakautuvan koko organisaatiolle. Pelkät sääntelyohjeet tai

tarkistuslistat eivät riitä, vaan luottamuksen rakentaminen edellyttää selkeitä käsitteitä, avoimuutta, jatkuvaa vuorovaikutusta sekä organisaation johdon aktiivista sitoutumista. (Ammanath 2022, 7–8.) Tekoälyn selitettävyyden on siten noussut keskeiseksi käsitteeksi tekoälyyn kohdistuvan luottamuksen tarkastelussa. Hoffmanin ym. (2018) mukaan selitettävyyden merkitys ei kuitenkaan perustu pelkästään siihen, että järjestelmän toiminta tehdään teknisesti läpinäkyväksi, vaan siihen, että selitykset tukevat käyttäjän mahdollisuutta ymmärtää, arvioida ja ennakoida järjestelmän toimintaa. Selitettävyyden tehtävänä on siten mahdollistaa käyttäjän aktiivinen arviointirooli, ei korvata sitä. Tämä näkökulma täydentää teknologiauottamusta koskevaa tutkimusta, jossa luottamusta on tarkasteltu järjestelmän ominaisuutena tai käyttäjän asenteena, ja korostaa sen sijaan käyttäjän ja järjestelmän välistä vuorovaikutusta luottamuksen rakentumisessa.

Tekoälyyn kohdistuvaa luottamusta on tarkasteltu myös eettisenä ja relationaalisenä kysymyksenä. Coeckelberghin (2020) mukaan tekoälyn käyttö ei poista inhimillistä vastuuta, vaan pikemminkin korostaa ihmisten roolia teknologian soveltamisessa ja siihen liittyvässä moraalisisessa harkinnassa. Vastuu tekoälyn toiminnasta ja sen seurauksista säilyy ihmisillä, vaikka teknologia automatisoisi tai tukisi päätöksentekoa. Luottamus ei tällöin perustu yksinomaan järjestelmän teknisiin ominaisuuksiin, vaan siihen, miten ihmiset kantavat vastuuta tekoälyn käytöstä osana sosiaalisia ja organisatorisia käytäntöjä. Tämä näkökulma on erityisen relevantti työelämän ja HR-työn kontekstissa, jossa tekoälyn käyttö kytkeytyy suoraan ihmisiin kohdistuviin päätöksiin, ammatilliseen harkintaan ja eettiseen vastuuseen.

Keskeinen haaste tekoälyn käyttäjien luottamuksen rakentumisessa on kuitenkin niin sanottu black box -ilmiö, jossa tekoälyn päätöksenteon logiikka on käyttäjille osittain tai täysin näkymätön. Monimutkaisten algoritmien toimintaa ei aina pystytä selittämään edes asiantuntijoiden toimesta, mikä tarkoittaa, että käyttäjille jää usein epäselväksi, miten tekoäly päätyy tekemiinsä ratkaisuihin. Tämä puolestaan heikentää luottamusta, koska järjestelmän toimintaa ei voida ennustaa tai täysin hallita. Läpinäkymättömyys luo myös tietoepäsymmetriaa eri toimijoiden välille, sillä osa ymmärtää teknologian logiikan, mutta monille käyttäjille se jää vaikeasti hahmotettavaksi. (Siau & Wang 2019, 67–69.) Koska ihmiset luottavat yleensä vain sellaiseen, mitä he voivat ymmärtää ja jossain määrin hallita, algoritmien aiheuttama epävarmuus voi heikentää tekoälyn uskottavuutta. Luottamuksen rakentaminen edellyttää siksi, että tekoälyjärjestelmät ovat mahdollisimman läpinäkyviä ja ennustettavia. Käytännössä tämä tarkoittaa selkeää tietoa siitä, millaista dataa järjestelmä käyttää, mikä on ihmisen rooli päätöksenteossa ja miten algoritmi tekee johtopäätöksensä. Ilman tätä avoimuutta tekoälyn käyttöönotto voi jäädä puutteelliseksi erityisesti tilanteissa, joissa oikeudenmukaisuus ja luotettavuus ovat keskeisiä. (Siau & Wang 2019, 67–69.)

Shinin (2021, 4–7) mukaan luottamus onkin ratkaiseva tekijä tekoälyn hyväksynnässä ja käyttöön-  
otossa. Käyttäjien luottamus perustuu ennen kaikkea siihen, kuinka hyvin he ymmärtävät tekoälyn  
pääöksentekoprosessia. Selitettävyys (*explainability*) viittaa tekoälyn kykyyn esittää päätönsä  
perusteet ymmärrettävällä tavalla, kun taas ymmärrettävyys (*causability*) kuvaa käyttäjän kykyä tul-  
kita näitä selityksiä. Mitä avoimemmin tekoäly kykenee kuvaamaan toimintaansa, sitä vahvem-  
maksi käyttäjien luottamus yleensä muodostuu, mikä lisää puolestaan heidän halukkuuttaan hyö-  
dyntää teknologiaa. Läpinäkyvyys ja selitettävyys eivät siis ainoastaan paranna vuorovaikutusta jär-  
jestelmän kanssa, vaan tukevat myös tekoälyn eettistä ja kestäväää käyttöä. Mallin mukaan luottamus  
toimii välittäjänä tekoälyn koetun suorituskyvyn ja hyväksynnän välillä. Tällä tarkoitetaan sitä, että  
vaikka järjestelmä olisi objektiivisesti tehokas ja tarkka, käyttäjät eivät välttämättä hyväksy sitä, ellei  
he pidä sen toimintaa luotettavana ja ymmärrettävänä. Yu ja Li (2022, 1–2, 6–7) kuitenkin  
huomaavat tutkimuksessaan, että läpinäkyvyys voi myös herättää ahdistusta ja epävarmuutta  
etenkin silloin, jos käyttäjät kokevat tekoälyn uhkaavan omaa asemaansa tai rooliaan organisaa-  
tiossa. Näin ollen läpinäkyvyydellä voi olla sekä luottamusta vahvistavia että sitä heikentäviä vaiku-  
tuksia, mikä auttaa selittämään ristiriitaisia tutkimustuloksia läpinäkyvyyden ja luottamuksen väli-  
sestä suhteesta.

Rahwanin ym. (2019) tutkimuksen mukaan tekoälyjärjestelmiä tulisikin tarkastella yhä useammin  
niiden käyttäytymisen muotona eikä pelkästään teknisen rakenteen kautta. Käyttäytymistä on tällöin  
tutkittava havainnoimalla tekoälyn toimintaa todellisissa käyttöympäristöissä. Tämän näkökulman  
mukaan tekoälyn toiminta ei ole aina täysin ennakoitavissa pelkän algoritmien tai suunnitteluperi-  
aatteiden perusteella, sillä oppivat järjestelmät voivat muuttaa käyttäytymistään vuorovaikutuksessa  
käyttäjien ja ympäristön kanssa. Tekoälyn ymmärtäminen edellyttääkin käyttäjäkeskeistä ja kon-  
tekstuaalista tarkastelua, jossa huomioidaan sekä järjestelmän toiminta että ihmisten tavat sopeutua  
ja reagoida siihen. Näkökulma korostaa, että tekoälyn vastuullinen ja luotettava käyttö edellyttää  
sen käyttäytymisen empiiristä ymmärtämistä, mikä on keskeistä erityisesti työympäristöissä, joissa  
tekoäly vaikuttaa päätöksentekoon ja asiantuntijatyöhön.

Luottamusta tekoälyyn tulisikin rakentaa sekä käyttöliittymän tasolla että rakenteellisesti huomioi-  
den käyttäjän tarpeet, tekoälyn selitettävyys ja koko teknologisen ekosysteemin eettinen kestävyys.  
Luottamus ei ole vain tekninen vaatimus, vaan myös eettinen kysymys. Erityisesti työympäristössä,  
jossa tekoäly vaikuttaa työtehtäviin, urakehitykseen ja päätöksentekoon, sen hyväksyttävyyden riippuu  
siitä, kuinka oikeudenmukaiseksi ja ymmärrettäväksi käyttäjät kokevat sen toiminnan. Tekoälyjär-  
jestelmien läpinäkyvyys ja niiden kyky selittää päätöksensä vaikuttavat suoraan siihen, kuinka pal-  
jon käyttäjät luottavat niihin ja ovat valmiita käyttämään niitä osana päätöksentekoa. (Glikson &

Woolley 2020, 636–639.) Methora ym. (2024, 3–6) mukaan viimeaikainen tutkimus onkin siirtänyt painopistettä luottamuksen lisäämisestä sen tarkoituksenmukaiseen kalibrointiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että luottamusta tekoälyyn ei tulisi pyrkiä maksimoimaan, vaan kalibroimaan tilanteen mukaan siten, että se tukee käyttäjän omaa arviointia ja vastuullista päätöksentekoa.

### 3.3.2 Yksilöllinen suhtautuminen tekoälyyn

Yksilöllinen suhtautuminen tekoälyyn ei ole yhtenäinen ilmiö, vaan siihen vaikuttavat sekä tehtävän luonne että käyttäjän omat odotukset ja aiemmat kokemukset. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset saattavat luottaa tekoälyn tekemiin päätöksiin jopa enemmän kuin ihmisten tekemiin, erityisesti silloin, kun tekoälyllä nähdään olevan ainutlaatuista asiantuntemusta (Choung ym. 2024, 7451–7452). Toisaalta on havaittu taipumus suosia ihmisiä tilanteissa, joissa tehtävä edellyttää inhimillisiä taitoja. Tekoälyltä odotetaan tarkkuutta ja tehokkuutta erityisesti teknisissä tai laskennallisissa tehtävissä, kun taas ihmisten odotetaan menestyvän paremmin sosiaalista tilannetajua tai tunneälyä vaativissa tilanteissa. (Lee, 2018, 3–4.) Ihmisillä voi myös olla taipumus arvioida tekoälyä ja ihmisiä eri perustein, vaikka molemmilla olisi vastaavat kyvyt suoriutua tietystä tehtävästä (Glikson & Woolley, 2020, 633–634).

Vaikka Schaeferin ym. (2016) tutkimus käsittelee ensisijaisesti automaatiota, heidän mallinsa tarjoaa edelleen hyödyllisen lähtökohdan myös tekoälyyn kohdistuvan luottamuksen tarkastelulle, koska automaatioluottamuksen periaatteet muodostavat perustan monille nykyisille AI-luottamuksen teorioille. Tutkimuksen mukaan luottamus automaatioon rakentuu yksilöllisten ominaisuuksien, teknologian piirteiden ja käyttöympäristön yhteisvaikutuksesta. Yksilötekijät, kuten ikä, kognitiiviset kyvyt ja aiemmat kokemukset, vaikuttavat siihen, kuinka valmiita käyttäjät ovat luottamaan automaatioon. Myös teknologian ominaisuudet, kuten virheettömyys, johdonmukaisuus ja ennustettavuus, ovat keskeisiä luottamukseen vaikuttavia tekijöitä. Näiden lisäksi myös käyttöympäristön olosuhteet ja konteksti vaikuttavat siihen, miten turvalliseksi ja sopivaksi automaatio koetaan. Tutkimus painottaa myös luottamuksen kalibroinnin merkitystä, eli sitä, kuinka hyvin käyttäjän luottamus vastaa automaation todellista toimintakykyä. Liiallinen luottamus voi johtaa siihen, että käyttäjä luottaa järjestelmään liikaa ja käyttää sitä väärin, kun taas liian vähäinen luottamus voi saada käyttäjän hylkäämään automaation, vaikka se olisi todellisuudessa hyödyllinen. Näin ollen automaation hyväksyttävyyden riippuu siitä, kuinka tasapainoisesti käyttäjä luottaa järjestelmään sen todellisten kyvykkyyksien mukaisesti.

Luottamus tekoälyyn ei siis ole pelkästään seurausta järjestelmän teknisistä ominaisuuksista, vaan liittyy laajempiin psykologisiin taipumuksiin. Tämä tarkoittaa, että käyttäjien suhtautuminen

tekoälyyn voi vaihdella merkittävästi riippuen heidän yleisestä luottamusalttiudestaan, riskinsietokyvystään ja aiemmista kokemuksistaan teknologioiden kanssa. Tekoälyyn kohdistuva epäluottamus ei näin ollen välttämättä heijasta järjestelmän objektiivista toimivuutta, vaan käyttäjän subjektiivista tulkintaa. (Montag ym. 2021.) Ihmisten suhtautuminen tekoälyn algoritmeihin ei ole aina rationaalista, vaan vaihtelevaa ja siihen vaikuttavat ennako-oletukset, tunteet ja tehtäväkohtaiset tulkinnat. *Algoritmivastemielisyys (algorithm aversion)* kuvaa ilmiötä, jossa yksilöt suosivat ihmisten tekemiä päätöksiä algoritmien päätösten sijaan, vaikka tietäisivät algoritmien suoriutuvan tehtävästä tarkasti ja tehokkaasti. Tämä vastemielisyys voi johtua tiedostamattomasta epäluottamuksesta järjestelmää kohtaan, mikä saa ihmiset suosimaan ihmisen tekemiä päätöksiä, vaikka ne eivät olisi yhtä objektiivisia tai tarkkoja kuin algoritmien tuottamat ratkaisut. (Mahmud ym. 2022, 2.)

Dietvorstin ym. (2015) tutkimus osoittaa, että ihmiset ovat taipuvaisia vähättelemään algoritmien tekemiä päätöksiä erityisesti silloin, kun algoritmi tekee virheen. Algoritmien tekemät yksittäiset virheet voivat romahduttaa käyttäjien luottamuksen pysyvästi, vaikka algoritmit keskimäärin suoriutuisivat tehtävistä ihmisiä paremmin. Logg ym. (2019) puolestaan kuvaa vastakohtaisen ilmiön, eli algoritmien arvostuksen (*algorithm appreciation*), joka tarkoittaa tilannetta, jossa ihmiset pitävät toisinaan tekoälyjärjestelmiä turvallisempina ja luotettavampina kuin ihmisiä. Joissakin tilanteissa käyttäjät jopa siis luottavat enemmän algoritmien tuottamiin neuvoihin kuin ihmisten arvioihin uskoen, että algoritmit ovat objektiivisempia ja johdonmukaisempia.

Fennemanin ym. (2021) tutkimus korostaakin yksilöllisten tekijöiden merkitystä algoritmeihin kohdistuvassa luottamuksessa. He osoittavat, että luottamus rakentuu kahdesta tekijästä: käyttäjän ennako-odotuksista algoritmin suorituskyvystä ja henkilökohtaisesta luottamuskynnyksestä, joka määrittää, miten paljon näyttöä käyttäjä tarvitsee ennen kuin on valmis luottamaan järjestelmään. Tutkimuksessa havaittiin myös, että jotkut käyttäjät menettävät luottamuksensa algoritmeihin nopeasti yksittäisten virheiden seurauksena, kun taas toiset suhtautuvat virheisiin joustavammin. Nämä havainnot korostavat yksilöllisten erojen merkitystä algoritmien hyväksymisessä ja viittaavat siihen, että luottamuksen rakentaminen vaatii käyttäjäkohtaisesti räätälöityjä lähestymistapoja. Tutkimus korostaa, että tekoälyratkaisujen hyväksyntää voidaan edistää ymmärtämällä käyttäjien yksilöllisiä eroja ja tarjoamalla mahdollisuuksia rakentaa luottamusta esimerkiksi läpinäkyvyyden ja koulutuksen keinoin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ei voida olettaa yhdenlaisten ratkaisujen toimivan kaikille, vaan tarvitaan erilaisia tukitoimia, jotka vastaavat käyttäjien erilaisiin odotuksiin ja luottamuskalleihin.

Myös Xu ym. (2024) osoittavat, että työntekijöiden alkuvaiheen luottamus tekoälyyn ei perustu pelkästään rationaaliseen arvioon teknologian toimivuudesta, vaan myös vaikeasti sanoitettaviin kokemuksiin ja tunneperäisiin tekijöihin. Työntekijät saattavat kokea tekoälyn hyödylliseksi tai epäilyttäväksi ilman, että he pystyvät täsmällisesti selittämään näiden tuntemusten taustalla olevia syitä. Tutkimuksen keskeinen havainto on, että esihenkilöillä ja organisaation tarjoamalla tuella on merkittävä rooli alkuvaiheen luottamuksen rakentumisessa. Kun tekoälyn käyttöönottoa tuetaan selkeällä viestinnällä, esimerkillä ja hyväksyvällä ilmapiirillä, työntekijät ovat todennäköisemmin valmiita kokeilemaan ja hyödyntämään tekoälyä, vaikka heidän ymmärryksensä teknologian toimintaperiaatteista olisi vielä puutteellinen. Näin luottamus ei rakennu yksinomaan tekoälyn teknisten ominaisuuksien varaan, vaan myös sosiaalisen ja organisatorisen ympäristön kautta.

Leen (2018, 11–12) mukaan myös tehtävän luonne, eli se, koetaanko tehtävä vaativan enemmän inhimillisiä vai mekaanisia taitoja vaikuttaa merkittävästi siihen, miten tekoälyn tekemät päätökset koetaan suhteessa ihmisten tekemiin päätöksiin. Tutkimustulosten mukaan mekaanisia taitoja edellyttävissä tehtävissä algoritmien ja ihmisten tekemät päätökset koettiin yhtä oikeudenmukaisiksi ja luotettaviksi. Algoritmeihin luotettiin tällöin erityisesti niiden tehokkuuden ja puolueettomuuden vuoksi. Sen sijaan inhimillisiä taitoja edellyttävissä tehtävissä, kuten vuorovaikutusta tai tilannetaajua vaativissa tilanteissa, tekoälyn tekemät päätökset koettiin vähemmän oikeudenmukaisiksi ja luotettaviksi. Tämä johtui käsityksestä, että algoritmeilta puuttuu intuitiivinen harkintakyky sekä kyky ottaa huomioon kontekstiin liittyvät sosiaaliset ja emotionaaliset vivahteet. Tämän seurauksena algoritmien tekemiin päätöksiin liittyi koneellisuuden ja epäinhimillisyyden kokemuksia, mikä heikensi niiden emotionaalista hyväksyttävyyttä.

Alexanderin ym. (2018) tutkimuksessa puolestaan havaittiin, että sosiaalinen todiste, eli tieto siitä, että muut käyttäjät luottavat algoritmiin tai ovat käyttäneet sitä vaikutti merkittävästi siihen, kuinka todennäköisesti yksilö itse oli valmis käyttämään järjestelmää. Mielenkiintoista kyllä, tämä vaikutus oli tutkimuksen mukaan voimakkaampi kuin tieto järjestelmän todellisesta tarkkuudesta tai suorituskyvystä. Tämä korostaa viestinnän ja erityisesti sosiaalisen kontekstin roolia luottamuksen rakentumisessa ja hyväksynnässä tekoälyjärjestelmiä kohtaan. Georgantan ja Ulfertin (2024b, 1235–1236) tutkimustulokset puolestaan osoittavat, että luottamuksen rakentuminen ihmisen ja tekoälyn välisessä tiimityössä edellyttää, että myös tekoälytiimikaverit koetaan samankaltaisiksi ja luotettaviksi kuin ihmiskollegat. Luottamus ei tällöin synny ainoastaan teknisestä pätevyydestä, vaan myös kokemuksesta yhteisymmärryksestä ja sosiaalisesta läheisyydestä. Vasta kun yksittäisiin tiimin jäseniin, oli pa kyse ihmisestä tai tekoälystä, voidaan luottaa, syntyy luottamusta koko tiimiin. Tämä havainto syventää ymmärrystä siitä, miten henkilökohtainen ja tiimitason luottamus rakentuvat

ihmisen ja tekoälyn yhteistiimeissä. Lisäksi se viittaa siihen, että monet luottamuksen dynamiikat, jotka ovat tyypillisiä ihmistiimeissä, näyttävät olevan relevantteja myös ihmisen ja tekoälyn yhteistyössä.

Yksilöiden suhtautuminen tekoälyyn rakentuu näin ollen monimutkaisesta kokonaisuudesta, jossa teknologian ominaisuudet, käyttäjän taustatekijät, emotionaaliset reaktiot sekä sosiaalinen konteksti kietoutuvat toisiinsa. Algoritmien virheet, epävarmuus ja puutteellinen ymmärrys voivat horjuttaa yksilön luottamusta, kun taas johdonmukainen toiminta, positiiviset käyttökokemukset ja muiden käyttäjien esimerkki voivat vahvistaa sitä. Tekoälyä ei siis arvioida pelkästään sen teknisen suorituskyvyn perusteella, vaan siitä, miten käyttäjät tulkitsevat sen toiminnan suhteessa omiin odotuksiinsa, tarpeisiinsa ja arvoihinsa. Nämä havainnot korostavat, että luottamuksen rakentaminen edellyttää sekä käyttäjäkohtaista herkkyyttä että tilanteen tarjoamaa tukea. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan, miten kontekstuaaliset ja kulttuuriset tekijät edelleen muovaavat tekoälyn hyväksyttävyyttä ja luottamuksen dynamiikkaa organisaatioissa.

### 3.3.3 Tekoälyn hyväksyttävyyden kontekstisidonnaisuus

Tekoälyn hyväksyttävyyden ei muodostu pelkästään sen teknisistä ominaisuuksista tai käyttäjän henkilökohtaisista asenteista, vaan se on myös vahvasti sidoksissa siihen kontekstiin, jossa sitä käytetään. Tutkimusten mukaan luottamus tekoälyyn rakentuu aina suhteessa tilanteeseen, tehtävän luonteeseen ja päätösten seurauksiin. Käyttökonteksti määrittelee, millaiseksi tekoälyn luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja hyödyllisyys koetaan, ja siten myös sen, missä määrin käyttäjät hyväksyvät tekoälyn osaksi päätöksentekoa. (Lee & See 2004; Araujo ym. 2020; Glikson & Woolley 2020.)

Käyttökonteksti vaikuttaa käyttäjien tunnekokemuksiin ja luottamuksen muodostumiseen. Esimerkiksi Van Eschin ym. (2021) rekrytointiprosesseihin keskittyneessä tutkimuksessa tekoälyn käyttö lisäsi organisaation houkuttelevuutta tehokkuuden ja innovatiivisuuden vuoksi, mutta herätti samalla huolta epäinhimillisyydestä, virheistä ja läpinäkyvyyden puutteesta. Tunteilla on keskeinen rooli siinä, miten teknologia arvioidaan tietyssä tilanteessa, ja automaatiotutkimuksessa on todettu, että tunnekokemukset ovat usein ratkaisevia teknologian hyväksyttävyyden kannalta (Lee & See 2004, 55–56). Vaikka luottamus tekoälyyn ei van Eschin ym. (2021) tutkimuksessa vähentänyt kiinnostusta osallistua rekrytointiprosessiin, negatiiviset tunteet heikensivät merkittävästi tekoälyn hyväksyttävyyttä. Tämä osoittaa, että kriittisissä henkilöstöprosesseissa organisaatioiden tulee viestiä selkeästi tekoälyn roolista, läpinäkyvyydestä ja ihmisen vastuusta vähentääkseen teknologiaan liittyvää epävarmuutta.

Käyttökontekstin lisäksi myös kulttuuriset ja maantieteelliset tekijät vaikuttavat luottamukseen ja hyväksyttävyyteen tekoälyä kohtaan. Vaikka luottamuksen perusmekanismit näyttäytyvät samankaltaisina eri kulttuureissa, luottamuksen taso ja sen ilmenemismuodot voivat vaihdella. Tämä tukee käsitystä siitä, että tekoälyluottamus on osittain sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentunutta, mikä on tärkeää huomioida myös organisatorisessa ja kansallisessa kontekstissa. (Montag ym. 2021.) Esimerkiksi korkean epävarmuuden välttämisen kulttuureissa ihmiset ovat taipuvaisempia luottamaan tekoälyyn ja nojaamaan siihen enemmän (Kaplan ym. 2021.) KPMG:n (2023) kansainvälinen tutkimus osoittaa, että luottamus tekoälyjärjestelmiin on huomattavasti alhaisempaa useissa länsimaissa, kuten Saksassa, Ranskassa ja Kanadassa, verrattuna esimerkiksi Intiaan, Brasiliaan, Kiinaan tai Singaporeen. Nämä erot heijastavat kulttuurisia asenteita teknologiaa, riskinsietoa ja instituutioita kohtaan. Luottamus teknologiaan rakentuu siis aina suhteessa ympäröivään kulttuuriin ja sosiaalisiin normeihin (Lee & See 2004, 56–58). Tekoälyn käyttöönotossa onkin tämän vuoksi tärkeää ottaa huomioon kulttuuristen arvojen vaikutus hyväksyttävyyteen.

Lisäksi päätöksen vaikutuspiiri ja kohde määrittävät sitä, millaisena tekoälyn tekemiä ratkaisuja pidetään. Araujo ym. (2020, 616–620) osoittavat, että automaattisen päätöksenteon (*ADM, automated decision-making*) hyväksyttävyys vaihtelee sen mukaan, kohdistuuko päätös käyttäjään itseensä vai toiseen henkilöön ja kuinka merkittäviä seurauksia päätöksellä on eri yhteiskunnallisissa konteksteissa. Joissakin tilanteissa ADM koetaan vähintään yhtä oikeudenmukaiseksi kuin ihmisen tekemät päätökset, erityisesti silloin kun tehtävät korostavat objektiivisuutta ja johdonmukaisuutta. Lee ja See (2004, 50–52, 56–57) kuvaavat tätä ilmiötä käsitteellä ”*specificity*”, jonka mukaan luottamus teknologiaan on aina tehtävä- ja tilannesidonnaista eikä siirry automaattisesti kontekstista toiseen. Samalla esiin nousee usein kuitenkin huolia yksityisyydestä, virheistä ja riskien hallinnasta, mikä havainnollistaa, että tekoälyn koettu luotettavuus rakentuu suhteessa päätösten seurauksiin ja kontekstin sensitiivisyyteen.

Kaiken kaikkiaan voidaan siis todeta, että tekoälyn hyväksyttävyys ja siihen liittyvä luottamus muodostuvat useiden toisiinsa kietoutuvien tekijöiden kautta, jotka vaihtelevat kontekstin, tehtävän ja käyttäjien kokemusten mukaan. Teorialukujen tarkastelu osoittaa, että luottamus tekoälyyn ei ole yksiselitteinen tekninen ominaisuus, vaan monitahoinen ilmiö, jota on tarkasteltava sekä yksilön, teknologian että ympäristön näkökulmista. Näiden teoreettisten lähtökohtien pohjalta siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan tutkimuksen menetelmällisiä valintoja.

## 4 Tutkielman menetelmälliset valinnat

### 4.1 Laadullinen tutkimusote

Tutkielma toteutettiin laadullisella tutkimusotteella, sillä sen tavoitteena on tarkastella tutkittavaa ilmiötä syvällisesti tutkittavien omasta näkökulmasta. Laadullinen lähestymistapa soveltuu tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään merkityksiä, kokemuksia ja näkökulmia kokonaisvaltaisesti sen sijaan, että ilmiötä mitattaisiin määrällisesti. Laadullinen tutkimus on erityisen tarkoituksenmukaista silloin, kun kyseessä on monimutkainen, kontekstisidonnainen ja kokemuksellinen ilmiö, kuten tässä tapauksessa luottamus teknologiaan. (Puusa & Juuti 2011; Creswell & Poth 2018; Hirsjärvi & Hurme 2022.). Koska luottamus tekoälyyn on monitasoinen ja kokemuksellinen ilmiö, sitä ei voida tarkasti mitata määrällisesti, vaan sen ymmärtäminen edellyttää syvällistä, laadullista tarkastelua, joka tavoittaa HR-ammattilaisten omat näkökulmat ja kokemukset. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on muodostaa mahdollisimman syvälinen käsitys siitä, miten HR-ammattilaiset kokevat yhteistyön tekoälyn kanssa ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän luottamukseensa tekoälyä kohtaan.

Laadullinen tutkimus on tyypillisesti luonteeltaan induktiivista, kuten myös tämä tutkimus. Induktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus etenee aineistosta käsin ja kerätty tieto ohjaa analyysin ja johtopäätösten muodostumista. Kvalitatiivinen induktiivinen analyysi korostaa tutkijan tulkintaa ja aineiston esiin nostamia merkityksiä, ei valmiita teoreettisia kategorioita. Tässä tutkielmassa teoria ei siis määrää analyysin kulkua, vaan se toimii taustana ja tukena aineiston tulkinnalle. Teoreettinen viitekehys auttaa jäsentämään tutkimusta ja tarjoaa käsitteellisiä keinoja esimerkiksi aineiston luokitteluun ja tulosten ymmärtämiseen (Puusa & Juuti 2011, 47–54).

Laadullisen tutkimuksen keskiössä on tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen sen omassa kontekstissa, eikä niinkään tulosten yleistettävyyttä. Tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja tuoda esiin tutkittavien omat kokemukset, näkökulmat ja merkitykset. Aineiston analyysi perustuu usein tutkittavien omiin kertomuksiin ja suoriin lainauksiin, joiden kautta heidän kokemuksensa ja tulkintansa pääsevät esiin mahdollisimman autenttisesti. (Hirsjärvi ym. 2009; Puusa & Juuti 2011; Eriksson & Kovalainen 2015; Creswell & Poth 2018.) Tässä tutkimuksessa HR-ammattilaisten haastattelut tarjoavat heille tilan sanoittaa omia kokemuksiaan tekoälyn käytöstä, sen hyödyistä, haasteista ja luottamuksen rakentumisesta. Laadullinen tutkimusote mahdollistaa näiden henkilökohtaisten ja kontekstuaalisten kokemusten ymmärtämisen tavalla, jota määrälliset menetelmät eivät tavoittaisi.

## 4.2 Tutkielman konteksti ja empiirinen aineisto

Tutkielma toteutettiin suuressa suomalaisessa vähittäiskaupan konsernissa, joka toimii useilla liiketoiminta-alueilla ja työllistää tuhansia henkilöitä eri puolilla Suomea ja Pohjois-Eurooppaa. Konserni on yksi maamme merkittävimmistä yksityisen sektorin työnantajista ja sen HR-organisaatio on laaja ja monitasoinen. Tutkimuksen eettisyyden ja luottamuksellisuuden takaamiseksi yritys kuvataan tutkielmassa yleisellä tasolla ilman tunnistettavia tunnusmerkkejä. Haastateltavat esiintyvät anonymisti, eikä heidän henkilöllisyyttään tai yksikköään voi tunnistaa suorien lainauksien tai esimerkkien perusteella.

Konsernin HR-organisaatio on kooltaan poikkeuksellisen suuri, sillä osastossa työskentelee yli 200 henkilöä eri vastuualueilla. Organisaation HR-työlle on ominaista vahva yhteistyörakenne, jossa prosessit kytkeytyvät useiden eri asiantuntijoiden panokseen. Tätä kuvattiin haastatteluissa seuraavasti:

HR-tekemisen kannalta yksin ei käytännössä tarvitse juuri mitään tehdä. Tosi yhteistyössä tehdään. -- jokaiselle asialle on oma ammattilaisensa. (H2)

Organisaatiossa on viime vuosina panostettu vahvasti digitaaliseen kehitykseen ja tehty selkeitä rakenteellisia panostuksia tekoälyn käyttöönottoon. Organisaatio on ottanut käyttöön muun muassa sisäiset Microsoft Copilot-lisenssit ja perustanut työryhmiä tukemaan tekoälyn jalkauttamista eri yksiköihin. Sen myötä myös HR-toiminnot ovat ottaneet käyttöön uusia teknologisia ratkaisuja ja tekoälyn hyödyntäminen erityisesti tekstin tuottamisessa, tiedon haussa ja datan analysoinnissa on yleistynyt nopeasti. Tekoälyn strategista edistämistä varten on luotu myös kokonaan uusi rooli, GenAI Transformation Manager, jonka vastuulla on tukea Microsoft Copilotin käyttöä ja koordinoita tekoälyhankkeita organisaation sisällä.

Lisäksi organisaatioon on nimetty niin sanottuja tekoälyagentteja tai muutosagentteja, eli aiheesta kiinnostuneita työntekijöitä, joiden tehtävänä on toimia innostajina ja vertaistukena oman yksikönsä työntekijöille. Työryhmän tarkoituksena on ”viedä tekoälyn ilosanomaa eteenpäin” ja lisätä henkilöstön osaamista. Myös osa haastateltavista kuului HR:n edustajiksi tähän tekoälylähettiläiden verkostoon. Nämä tekoälylähettiläät saavat ennakkotietoa tekoälyn uusista ominaisuuksista ja heidän on tarkoitus jakaa oppimaansa muille. Käytännön tasolla rooli on kuitenkin vielä osittain kehittymässä.

Tekoälyn käyttöönottoa tuetaan myös teknisillä ratkaisulla ja vaiheittaisella jalkautuksella. Organisaatiolla on käytössä sisäinen Copilot-pilottiohjelma, jossa sisäisiä lisenssejä on ensin jaettu

rajatulle käyttäjärühmälle ja laajennettu asteittain yhä useammalle työntekijälle. Tavoitteena on kasvattaa käyttäjämäärää asteittain tuhanteen ja samalla rakentaa osaamista yhteisöllisesti. Suurimmalla osalla haastateltavista oli käytössä kyseinen Copilot-lisenssi. Pilotoinnin myötä organisaatiossa on noussut esiin uudenlaista yhteisöllistä oppimista, jossa HR-tiimit vaihtavat kokemuksia ja vinkkejä tekoälyn hyödyntämisestä erilaisissa työtilanteissa. Haastateltavien mukaan kyseessä on edelleen opetteluvaihe, jossa parhaat käytännöt muotoutuvat yhteisen kokeilun kautta.

Me, jotka käytetään tekoälyä meidän tiimissä, jaamme toisille sitä tietoa, että miten sitä [tekoälyä] voi hyödyntää paremmin yhteisissä asioissa, mikä sitten on itseäkin auttanut, että tuodaan niitä esimerkkejä esille. (H4)

Käyttöönoton tueksi organisaatio järjestää myös säännöllisiä Copilot-koulutuksia, joissa esitellään uusia toiminnallisuuksia ja päivityksiä. Koulutuksia järjestetään kuukausittain, ja ne tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden oppia teknologian ajantasaisista ominaisuuksista. Organisaatio on siis rakentanut systemaattisia ja monitasoisia rakenteita tekoälyn hyödyntämisen tueksi.

Tämä konteksti tarjoaa hedelmällisen ympäristön tutkia luottamuksen rakentumista tekoölyyn, sillä tekoälyn rooli organisaatiossa on kasvava, mutta edelleen osin kokeileva. Tämä tekee HR-ammattilaisten kokemuksista erityisen merkityksellisiä, sillä he toimivat rajapinnassa, jossa inhimillinen asiantuntemus ja kehittyvä teknologia limittyvät toisiinsa. Organisaatio edustaa tyypillistä suuryrityksen HR-ympäristöä, jossa tekoälyä otetaan käyttöön hallitusti, mutta sen vaikutukset työntekijöihin, päätöksentekoon ja eettisiin käytäntöihin ovat vasta muodostumassa. Tämä tekee organisaatiosta otollisen tutkimuskohteen, sillä se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella, miten luottamus tekoölyyn rakentuu tilanteissa, joissa tekoäly toimii yhteistyössä HR-ammattilaisten päätöksenteon ja ammatillisen harkinnan tukena.

Lisäksi konteksti korostaa tutkielman ajankohtaisuutta. Tekoälyn käyttö HR-toiminnoissa on Suomessa edelleen melko varhaisessa kehitysvaiheessa, ja organisaatioiden käytännöt sekä eettiset linjaukset ovat vasta muodostumassa. Erityisesti tekoölyyn liittyvän luottamuksen rakentumista on tutkittu toistaiseksi hyvin vähän, vaikka luottamuksella on keskeinen merkitys sekä teknologian käyttöönoton onnistumisessa että HR-ammattilaisten työn arjessa. Tämän vuoksi tutkielma tuottaa arvokasta uutta tietoa kokonaisuudesta, joka on käytännön työelämän kannalta tärkeä, mutta tieteellisesti vielä osin keskeneräinen, sekä täydentää olemassa olevaa kirjallisuutta suomalaisesta näkökulmasta.

Tutkimuksen kontekstin ymmärtäminen on keskeistä myös sen kannalta, millaisen aineiston avulla ilmiötä on mahdollista tarkastella. Jotta HR-ammattilaisten kokemuksia tekoälyn käytöstä ja luottamuksen rakentumisesta voidaan ymmärtää riittävän syvällisesti, tarvitaan aineistoa, joka antaa tilaa

heidän omille näkemyksilleen ja tulkinnoilleen. Tästä syystä aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka soveltuu hyvin joustavaan vuorovaikutukseen haastateltavien kanssa, sekä kokemukselliseen tiedon tuottamiseen.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan etukäteen määriteltyjen aihealueiden, eli teemojen läpikäymistä kunkin haastateltavan kanssa. Teemahaastattelun joustava luonne mahdollistaa sen, että haastattelun aikana voidaan tarvittaessa muuttaa kysymysten järjestystä tai esittää haastateltaville tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi ym. 2009; Eriksson & Kovalainen 2015; Hirsjärvi & Hurme 2022.) Tätä mahdollisuutta hyödynnettiin myös tämän tutkimuksen haastattelujen aikana. Haastattelurunko toimi keskustelua jäsentävänä tukena, eikä sitä pidetty tiukkana kysymyslistana. Haastateltaville annettiin tilaa kertoa vapaasti omista kokemuksistaan ja näkemyksistään, ja haastattelija esitti tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Näin varmistettiin, että haastatteluissa nousi esiin sekä ennalta määriteltyjä että uusia, osallistujien näkökulmasta merkityksellisiä teemoja. Jowsey ym. (2021) korostavat, että teemahaastattelut tuottavat rikkaan, moniulotteisen aineiston, joka on erityisen hyvin yhteensopiva temaattisen analyysin kanssa.

Teemahaastattelu soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa ilmiötä ei tunneta vielä laajasti, ja tutkijan tavoitteena on antaa tilaa osallistujien omille kokemuksille ja tulkinnoille. Menetelmä on erityisen käyttökelpoinen silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä osallistujien kokemuksista ja rakentaa analyysi aineiston merkitysrakenteiden pohjalta ilman valmiita kategorioita (Jowsey ym. 2021, 472). Aineistonkeruun tavoitteena on saada tietoa haastateltavien omista kokemuksista ja näkemyksistä tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena on myös tarkastella, miten heidän kokemuksensa suhteutuvat aiempien tutkimusten havaintoihin ja löytää mahdollisesti uusia näkökulmia. Aiempi tutkimus ei kuitenkaan määritä sitä, millaisia tuloksia haastatteluaineistosta tulisi nousta. (Hirsjärvi ym. 2009; Hirsjärvi & Hurme 2022.) Tätä tukee myös Jowsey ym. (2021), joiden mukaan teemahaastattelu tuottaa aineistoa, joka on omiaan paljastamaan osallistujien monikerroksisia kokemuksia ja mahdollistaa uusien merkitysmallien rakentumisen analyysissa.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat HR-ammattilaiset, joilla on kokemusta tekoälyn hyödyntämisestä omassa työssään tai organisaationsa HR-prosesseissa. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla (*purposeful sampling*), jonka tavoitteena on valita osallistujia, joilla on tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellistä tietoa ja kokemusta (Palinkas ym. 2015). Tämän lähestymistavan avulla varmistettiin, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt edustivat erilaisia HR-rooleja ja -kokemuks-taustoja, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun useista näkökulmista. Tarkoituksena oli saada

mahdollisimman monipuolinen kuva siitä, millä tavoin tekoäly näyttäytyy HR-työssä ja miten luottamus siihen rakentuu eri tehtävissä.

Haastateltavien rekrytoinnissa käytettiin lisäksi lumipallo-otantaa (*snowball sampling*), jossa aiemmat osallistujat suosittelivat uusia potentiaalisia haastateltavia (Naderifar ym. 2017; Hirsjärvi & Hurme 2022). Tutkielman tekijä otti ensin yhteyttä organisaation henkilöstöjohtajaan ja sopi hänen kanssaan haastatteluiden pitämisestä. Henkilöstöjohtaja puolestaan jakoi ilmoitusta eteenpäin organisaation sisällä, ja sitä kautta saatiin ensimmäiset haastateltavat tutkimukseen. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen osallistujat ehdottivat uusia potentiaalisia henkilöitä, joilla oli kokemusta tekoälyn käytöstä HR-tehtävissä, ja jotka voisivat mahdollisesti osallistua haastatteluun. Tällä tavoin verkoston avulla muodostui lopulta kymmenen haastateltavan kokonaisuus.

Lumipallomenetelmä osoittautui tarkoituksenmukaiseksi valinnaksi, koska tekoälyn hyödyntäminen HR-työssä on vielä suhteellisen uusi ja erityisosaamista vaativa alue. Menetelmä helpotti sopivien osallistujien tavoittamista ja varmisti, että kaikki haastateltavat olivat aidosti tekemisissä tekoälyn kanssa omassa työssään. Näin saatiin monipuolinen ja käytännönläheinen aineisto, joka tuki tutkimuksen tavoitteita ymmärtää luottamuksen rakentumista HR-asiantuntijoiden ja tekoälyn välisessä yhteistyössä. (ks. Palinkas ym. 2015; Naderifar ym. 2017.)

Tutkimuksen aineisto koostuu kymmenestä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka toteutettiin elo- ja lokakuun välisenä aikana vuonna 2025. Haastatteluihin osallistuneet kymmenen HR-ammattilaista työskentelivät organisaation eri HR-toiminnoissa, mikä mahdollisti monipuolisen näkökulman tekoälyn ja luottamuksen tarkasteluun sekä operatiivisesta että strategisesta näkökulmasta. Haastateltavien roolit ja taustatiedot on esitetty taulukossa 2 koodeilla H1–H10 anonymiteetin turvaamiseksi. He edustivat monipuolisesti erilaisia HR-tehtäväalueita, kuten rekrytointia, henkilöstökehittämistä ja palkitsemista, mikä rikastutti aineistoa ja toi esiin tekoälyn käytön sekä luottamuksen rakentumisen erilaisissa HR-prosesseissa. Taulukossa esitetyt tehtävänimikkeet on säilytetty englanninkielisinä, sillä organisaatio käyttää omissa rakenteissaan ja järjestelmissään englanninkielisiä nimikkeitä. Nimikkeiden esittäminen alkuperäisessä muodossaan tukee kontekstin tarkkuutta ja vähentää tulkinnanvaraisuutta eri roolien työtehtävien suhteen.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Microsoft Teamsin välityksellä ja ne kestivät keskimäärin noin 45 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti analyysiä varten. Haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa, miten HR-asiantuntijat kokevat tekoälyn käytön osana työtään ja miten luottamus tekoälyyn rakentuu. Haastattelutilanne on vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa merkitykset rakentuvat yhdessä haastateltavan ja tutkijan välillä. Tutkija ei ole pelkästään tiedon

kerääjä, vaan myös aktiivinen toimija, joka ohjaa keskustelua ja osallistuu merkitysten muodostamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2022, 34–36).

**Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot**

Haastateltava	Tehtävänimike	Työkokemus HR:ssä	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto
H1	Senior Specialist, Talent Acquisition	10 vuotta	27.8.2025	48 min
H2	Senior Specialist, Shared Business HR	7 vuotta	4.9.2025	50 min
H3	Manager, Compensation & Performance	9 vuotta	5.9.2025	37 min
H4	HR Manager, Shared Business HR	10 vuotta	16.9.2025	42 min
H5	Senior Specialist, Shared Business HR	4,5 vuotta	9.10.2025	34 min
H6	Senior Specialist, Shared Business HR	6 vuotta	9.10.2025	37 min
H7	Manager, Competence Development	10 kuukautta	9.10.2025	41 min
H8	Senior Specialist, Recruitment	5 vuotta	9.10.2025	51 min
H9	Recruitment Specialist	9 kuukautta	9.10.2025	51 min
H10	Manager, Education and Partnership Development	8 vuotta	9.10.2025	36 min

Tutkielma toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Kaikille haastateltaville lähetettiin ennen haastatteluun osallistumista sähköpostilla tutkimustiedote (LIITE 2), jossa heitä informoitiin muun muassa tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelystä ja anonymisoinnista. Osallistuminen oli vapaaehtoista, ja haastateltavat saivat keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Haastatteluaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä henkilöitä tai heidän organisaatioyksiköitään voi tunnistaa. Haastattelut äänitettiin osallistujien luvalla ja litteroitiin tekstitiedostoksi. Teamsin

automaattinen tekstitystoiminto toimi litteroinnin tukena, ja lopullinen teksti tarkistettiin ja muokattiin nauhoitteiden perusteella. Litteroidusta materiaalista jätettiin joitakin turhia toistuvia täytesanoja pois. Tästä haastattelumateriaalista etsittiin aiheeseen sopivia teemoja, joita käsitellään seuraavassa luvussa 4.4.

Teemahaastattelun runko laadittiin tutkimuksen tavoitteiden ja keskeisten tutkimuskysymysten pohjalta, ja sen avulla varmistettiin, että kaikki olennaiset teema-alueet tulevat käsitellyiksi jokaisessa haastattelussa (Hirsjärvi & Hurme 2022, 71–73). Haastattelurungon tavoitteena oli ohjata keskustelua siihen, miten luottamus rakentuu HR-työssä tekoälyn käytön eri osa-alueilla. Haastattelurunko koostui viidestä pääteemasta, jotka johdettiin aiemmasta tutkimuksesta, teoreettisesta viitekehyksestä sekä tutkielman tavoitteesta ymmärtää, millä tavoin HR-ammattilaiset kokevat tekoälyn käytön ja siihen liittyvän luottamuksen. Haastattelurunko testattiin yhdellä esihaastattelulla. Sen avulla varmistettiin kysymysten selkeys, ymmärrettävyys ja relevanssi (Hirsjärvi & Hurme 2022, 75).

Ensimmäinen teema, taustatiedot ja tekoälyn käyttökokemus, kartoitti haastateltavien työtehtäviä, roolia HR-toiminnoissa sekä heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan tekoälyn käytöstä. Tavoitteena oli saada käsitys siitä, missä määrin ja millä tavoin tekoäly on osa heidän päivittäistä työtään sekä miten heidän suhtautumisensa tekoölyyn on mahdollisesti muuttunut. Toinen teema, tekoälyn käyttö HR-prosesseissa, käsitteli tekoälyn hyödyntämistä organisaatioiden eri HR-toiminnoissa, kuten rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja henkilöstön kehittämisessä. Teemassa selvitettiin, millaisia hyötyjä ja haasteita tekoälyn käyttöön liittyy sekä millainen rooli haastateltavilla on tekoälyratkaisujen käyttöönotossa tai kehittämisessä omissa organisaatioissaan. Kolmas teema, luottamuksen tekijät, syventyi niihin tilanteisiin ja edellytyksiin, joissa HR-ammattilaiset kokevat voivansa luottaa tekoölyyn. Tavoitteena oli ymmärtää, millaiset seikat vahvistavat luottamusta ja milloin sitä puolestaan kyseenalaistetaan, sekä millainen merkitys tekoälyn ymmärrettävyydellä ja läpinäkyvyydellä on luottamuksen rakentumisessa. Neljäs teema, luottamuksen estäjät ja vahvistajat, tarkasteli tekijöitä, jotka joko lisäävät tai heikentävät luottamusta tekoölyyn. Lisäksi käsiteltiin organisaatioiden eettisiä linjauksia ja niiden vaikutusta luottamuksen syntymiseen tekoölyä kohtaan. Viides teema, yhteenveto ja tulevaisuus, keskittyi haastateltavien näkemyksiin tekoälyn tulevasta roolista HR-työssä sekä heidän odotuksiinsa ja toiveisiinsa tekoälyn kehittämisen ja käyttöönoton suhteen. Tämän rakenteen avulla haastattelut etenivät loogisesti yksittäisten kokemusten ja havaintojen kautta kohti laajempaa ymmärrystä siitä, miten luottamus tekoölyyn muodostuu HR-ammattilaisten työssä.

Aineistonkeruussa saavutettiin sisällöllinen saturaatio, eli haastatteluissa alkoi toistua samoja teemoja ja ilmiöitä, eikä uusia merkityksiä enää noussut esiin viimeisissä haastatteluissa (ks. Guest ym.

2006; Hirsjärvi ym. 2009; Puusa & Juuti 2011; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämä viittaa siihen, että aineisto oli tutkimuskysymysten kannalta riittävän kattava. Haastateltavien taustojen ja roolien monipuolisuus vahvisti aineiston luotettavuutta ja mahdollisti ilmiön tarkastelun useista näkökulmista. Kokonaisuutena tutkimuksen konteksti, kohderyhmä ja toteutetut teemahaastattelut muodostavat siis empirisen perustan, jonka varaan analyysi rakentui. Haastattelut tuottivat rikkaan ja moniulotteisen aineiston HR-ammattilaisten kokemuksista, näkemyksistä sekä suhteesta tekoälyn käyttöön omassa työssään. Seuraavassa alaluvussa kuvataan sitä, miten tämä haastatteluaineisto analysoitiin refleksiivisen teema-analyysin periaatteiden mukaisesti ja miten analyysiprosessin eri vaiheiden kautta päädyttiin lopullisiin teemoihin.

### 4.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin laadullisen teema-analyysin avulla, joka soveltuu hyvin kokemusten, merkitysten ja tulkintojen jäsentämiseen. Teemoittelu on laadullisen aineiston analyysimenetelmä, jossa aineistoa ryhmitellään merkityksellisiin kokonaisuuksiin sen perusteella, mitä valituista teemoista sanotaan. Teema-analyysin tavoitteena on tunnistaa ja kuvata aineistosta toistuvia merkityksiä, käsitteitä ja ilmiöitä, jotka auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Teemojen valintaan ja tulkintaan vaikuttavat sekä aineisto itse että tutkijan tekemät analyysiratkaisut, minkä vuoksi samaa aineistoa voidaan tietyissä tapauksissa tulkita eri tavoin. Ennen lopullisten teemojen määrittämistä aineistoa usein ryhmitellään alustavasti esimerkiksi havaintojen, käsitteiden tai aihepiirien mukaan, jotta voidaan tunnistaa keskeiset teemat jatkokäsittelyä varten. (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Menetelmä valittiin, koska se tukee tutkimusotetta ja mahdollistaa aineiston joustavan tarkastelun sekä yksilöiden kokemusten että laajempien ilmiöiden tasolla. Tässä tutkimuksessa teemoittelu toteutettiin siis aineistolähtöisesti. Ennen analyysia kaikki haastattelut litteroitiin sanatarkasti, ja litteraattiin perehdyttiin useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi.

Aineiston analyysi toteutettiin hyödyntäen Braun ja Clarcken esittelemää refleksiivistä kuusivaiheista teema-analyysia, joka painottaa tutkijan aktiivista tulkintaa, aineistolähtöistä joustavuutta sekä teemoihin sisältyvien merkitysten rakentumista analyysiprosessin aikana (Braun & Clarke 2022, 3–5). Tämän näkemyksen mukaisesti myös Ozuem ym. (2022) korostavat, että analyysi ei siis perustu koodiluetteloiden mekaaniseen toistettavuuteen, vaan tutkijan osallistuvaan ja tulkitsevaan otteeseen suhteessa aineistoon.

Braun ja Clarcken mukaan (2022, 35–36, 52–54) ensimmäisessä vaiheessa tutkija perehtyy haastatteluaineistoon kokonaisuutena lukemalla sen useaan kertaan ja tehden alustavia havaintoja ja muihinpanoja haastateltavien kokemusmaailmoista. Toisessa vaiheessa aineistoon lisätään laajoja ja

joustavia kooditunnisteita, jotka kuvaavat merkityksellisiä ilmiöitä aiheeseen liittyen. Tässä tutkielmassa ne liittyivät tekoälyn käyttöön, hyötyihin, haasteisiin ja luottamukseen. Aineiston koodaus toteutettiin manuaalisesti hyödyntäen värikoodeja ja kommentteja. Koodit merkittiin aineistoon Word-dokumentin kommenttityökalulla ja eri väreillä. Lisäksi potentiaalisia sitaatteja listattiin Excel-taulukon aihealueiden mukaisesti. Koodaus suoritettiin refleksiivisen teema-analyysin periaatteiden mukaisesti, eli koodit syntyivät tutkijan tulkinnasta, eivätkä ne olleet etukäteen määriteltyjä tai pyritty sidottavaksi tiukasti yksittäisiin tekstisegmentteihin. Tämä tukee myös näkemystä siitä, että koodauksen tulee palvella tutkijan tulkinnallista otetta eikä seurata mekaanista tai kvantifioivaa lähestymistapaa (Ozue ym. 2022).

Kolmannessa vaiheessa koodit koottiin alustaviksi teemaehdotuksiksi ja tarkasteltiin niitä suhteessa koko aineistoon. Tässä vaiheessa tarkoituksena ei ollut tuottaa lopullisia teemoja, vaan hahmottaa mahdollisia merkityskokonaisuuksia ja ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Neljännessä vaiheessa teemaehdotuksia tarkennettiin ja arvioitiin kriittisesti. Tällöin yhdisteltiin päällekkäisiä kokonaisuuksia ja poistettiin ylimääräisiä teemoja, jotka eivät muodostaneet selkeää merkitysrakennetta. Lisäksi tarkasteltiin, heijastivatko alustavat teemat aineiston ydinsisältöä. (Braun & Clarke 2022, 35–36, 86–100.)

Viidennessä vaiheessa määriteltiin ja nimettiin lopulliset teemat siten, että ne kuvasivat mahdollisimman tarkasti HR-ammattilaisten kokemusten keskeisiä merkityksiä ja niille rakentuvaa tarinaa. Braun ja Clarke (2022, 110–115) korostavat, että teeman tulee kertoa jotakin olennaista tutkimusongelmasta, eikä vain kuvata koodien kokoelmaa. Tätä periaatetta noudattaen tutkielman tekijä kiteytti teemoihin analyysin keskeiset oivallukset ja rajasi ne muista merkityskokonaisuuksista. Viimeisessä vaiheessa teemat kirjoitettiin näkyviksi tutkielmaraaporttiin, jossa kunkin teeman sisältöä havainnollistetaan aineistoesimerkeillä. (ks. Braun & Clarke 2022, 35–36.) Näin muodostuneet neljä pääteemaa kuvaavat kokonaisvaltaisesti HR-asiantuntijoiden kokemuksia tekoälyn hyödyntämisestä ja luottamuksen rakentumisesta työssä. Analyysiprosessin keskeiset vaiheet sekä niiden toteutus tässä tutkielmassa on koottu taulukkoon 3, joka havainnollistaa refleksiivisen teema-analyysin etenemisen aineistoon tutustumisesta lopullisten teemojen rakentamiseen.

Taulukko 3. Refleksiivisen teema-analyysin vaiheet ja toteutus (mukaillen Braun &amp; Clarke 2022)

Vaihe	Vaiheen sisältö	Toimenpiteet
<b>1. Aineistoon tutustuminen</b>	Haastatteluihin perehtymisen tarkoituksena muodostaa kokonaisymmärrys aineistosta ja kirjata alustavia havaintoja sekä yksittäisistä haastatteluista että aineistosta kokonaisuutena.	Kaikki haastattelut luettiin läpi useaan kertaan ja tehtiin muistiinpanoja toistuvista käsitteistä (esim. ”sparraus”, ”epäluottamus”), sekä alustavia havaintoja luottamukseen liittyvistä merkityksistä.
<b>2. Aineiston koodaaminen</b>	Aineiston läpikäyminen systemaattisesti. Tutkija tunnistaa merkityksellisiä kohtia ja merkitsee niille lyhyitä kooditunnuksia. Koodien taustalla on tutkijan oma analyttinen ymmärrys.	Aineisto koodattiin läpikotaisin systemaattisesti eri väreillä ja kommenteilla. Värikoodeissa esim. oranssi kuvasti tekoälyn käyttötapoja ja vihreä hyötyjä.
<b>3. Alustavat teemat</b>	Koodit ryhmitellään laajemmiksi merkityskokonaisuuksiksi, jotka voivat vastata tutkimuskysymyksiin. Teemat ei ole löydettävissä valmiina, vaan tutkija konstruoi ne yhdistämällä koodeja, omaa tietämystään ja analyysitavoitteita.	Koodien avulla ryhmiteltiin kuusi alustavaa merkityskokonaisuutta: 1) käyttötavat, 2) hyödyt, 3) riskit, 4) osaaminen, 5) organisaatiokonteksti ja 6) luottamuksen syntyminen.
<b>4. Teemojen kehittäminen</b>	Alustavia teemoja arvioidaan suhteessa aineistoon. Tutkija tarkistaa, kuvaavatko teemat uskottavasti ja johdonmukaisesti aineiston keskeisiä merkityksiä. Tarvittaessa teemoja yhdistetään, jaetaan tai poistetaan.	Teemaehdotuksia vertailtiin keskenään ja teemoja rajattiin. Ylimääräisiä kategorioita poistettiin ja muodostettiin lopulta neljä analyttistä pääteemaa.
<b>5. Teemojen määrittely</b>	Jokaisen teeman sisältöä täsmennetään. Tutkija kirjoittaa lyhyet synteetit teemoista ja antaa niille informatiiviset, analyttiset ja ytimekkäät nimet. Tässä vaiheessa viimeistellään teemoihin liittyvät rajaukset ja merkityssisällöt.	Teemat määriteltiin ja nimettiin: 1) Tekoälyn käyttötavat HR-työssä, 2) Riskit ja käytön rajat, 3) Yksilöllinen suhtautuminen tekoälyyn ja 4) Luottamusta rakentavat mekanismit.
<b>6. Kirjoittaminen</b>	Kirjoittaminen toimii sekä analyysin jatkeena että sen viimeistelynä. Raportoinnissa yhdistetään analyttinen keskustelu ja havainnollistavat aineistositaatit, jotta lukijalle välittyy selkeä ja vakuuttava kuva aineiston merkitysrakenteista.	Analyysi laadittiin tunnistettujen teemojen pohjalta, ja kustakin teemasta valittiin edustavat haastateltavien sitaatit. Sitaatteja muokattiin kevyesti luottavuuden parantamiseksi siten, että niiden olennainen sisältö säilyi.

Refleksiivisen teema-analyysin mukaisesti teemat eivät muodostuneet mekaanisen luokittelun kautta, vaan tulkintaprosessina, jossa palattiin aineiston, koodien ja teemaehdotusten välillä useita kertoja (Braun & Clarke 2022, 120–142). Ensivaiheessa aineisto jäseneltiin runsailla avoimilla ja väljästi määritellyillä koodeilla, jotka kuvasivat HR-ammattilaisten puheen sisältöjä ja merkityksiä. Koodit ryhmittäivä luonnollisesti tiettyjen aihepiirien ympärille, kuten tekoälyn konkreettisiin

käyttötapoihin, kokemuksiin hyödyistä ja riskeistä sekä luottamuksen syntymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Seuraavassa vaiheessa näitä koodeja vertailtiin alkuperäiseen aineistoon ja arvioitiin, mitä ilmiöitä ne todella kuvasivat. Tarkastelun aikana havaittiin, että merkitykset eivät jakautuneet pelkästään työtehtäväkohtaisiin luokkiin, vaan laajemmin siihen, miten HR-ammattilaiset asemoivat tekoälyn osaksi asiantuntijuuttaan, organisaatiota ja päätöksentekoa. Tämän vuoksi kuvailevia kategorioita yhdistettiin laajemmiksi tulkinnallisiksi teemoiksi, jotka edustavat aineiston analyttistä ydintä. Näiden vaiheiden aikana neljä teemaa nousi selkeästi ja toistuvasti esiin eri haastateltavien puheessa ja tämän vuoksi tulosluku on rakennettu niiden varaan. Teemat ovat siis tulkinnallisia rakenteita, jotka kokoavat yhteen haastateltavien näkemyksiä tekoälyn käytön tavoista, edellytyksistä ja siihen liittyvästä luottamuksesta. Lopuksi tuloksia tarkasteltiin suhteessa teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen, jotta voitiin tunnistaa yhtäläisyyksiä ja uusia näkökulmia.

Analyysin luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan systemaattisella etenemisellä, aineiston läpikäymisellä useaan kertaan sekä alkuperäisten haastattelujen toistuvalla vertailulla tulkintoihin. Lisäksi kirjattiin ylös havaintoja, valintoja ja reflektioita tutkijan omista tulkinnoista. Teema-analyysin avulla aineistosta muodostui neljä keskeistä teemaa, jotka esitetään ja tulkitaan seuraavassa luvussa. Nämä teemat kuvaavat HR-ammattilaisten kokemuksia tekoälyn käytöstä sekä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksen syntymiseen ja kehittymiseen tekoälyn ja ihmisen välisessä yhteistyössä.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka pohjautuvat kymmenen HR-asiantuntijan haastatteluihin. Tutkijan tehtävänä on esittää tulokset niin, että lukija voi seurata tutkimusprosessin kulkua ja ymmärtää, miten johtopäätökset on tehty. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei tule pitää yleistettävänä totuuksina, vaan ne on aina ymmärrettävä suhteessa tutkimuksen kontekstiin ja tutkittavien kokemuksiin. Tutkimustulokset kuvaavat merkityksiä, jotka ovat rakentuneet tiettyssä ajassa, paikassa ja sosiaalisessa ympäristössä. (Eriksson & Kovalainen 2015, 214–216.)

Aineiston teema-analyysin tuloksena muodostui neljä pääteemaa, jotka kuvaavat HR-ammattilaisten kokemuksia tekoälyn käytöstä, sen koetuista hyödyistä ja haasteista sekä luottamuksen rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä. Teemat muodostettiin Braun ja Clarken (2022) teema-analyysin prosessin mukaisesti. Teemat perustuivat näin aineistolähtöiseen tulkintaan, ja niitä havainnollistetaan haastateltavien lainauksilla. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan kyseiset teemat tarkemmin. Kunkin teeman yhteydessä esitetään aineistosta nousevat keskeiset havainnot ja niitä havainnollistavat haastateltavien sitaatit. Lainauksia on hieman muokattu kielellisesti luettavuuden parantamiseksi, mutta niiden merkityssisältö on säilytetty alkuperäisenä.

### 5.1 Luottamuksen lähtökohdat tekoälyn käyttöön HR-työssä

#### 5.1.1 Tekoälyn käyttökulttuurin moninaisuus HR-työssä

Haastatteluissa nousi esiin yksilöllisiä eroja tekoälyn hyödyntämisessä. Suurin osa HR-ammattilaisista kuvasi hyödyntävänsä tekoälyä lähes päivittäin, kun taas osalle käyttö oli satunnaista tai vähäistä. Jokainen haastateltava oli kuitenkin hyödyntänyt tekoälyä työssään joskus. Käyttötiheys vaihteli erityisesti työtehtävien luonteen, oman osaamisen ja henkilökohtaisen kiinnostuksen mukaan.

Mulla se tekoälyn käyttö on tällä hetkellä aika päivittäistä. (H8)

Jos mä mietin et käytätkö mä tekoälyä päivittäin, niin en. Se vähän riippuu aina, että minkälaista työtehtävää on. (H5)

Mä en hirveemmin käytä tekoälyä. Mä käytin tekoälyä vuosi sitten, kun mä itse olin tekemässä opparia, et olen kyllä käyttänyt sitä, mut tässä työssä mä en oikeastaan käytä sitä. Ehkä alle viisi kertaa oon käyttänyt nytten. Se ei vaan ole mulle niin ominaista. (H9)

Tekoälyn käyttö on siis organisaatiossa vielä osittain kokeilevaa ja paljon yksilöllisestä kiinnostuksesta ja omasta aktiivisuudesta riippuvaista. Tekoälyn hyödyntäminen ei ole vielä vakiintunut osaksi

kaikkien työntekijöiden arkea, vaan käyttö on riippuvaista omasta aktiivisuudesta ja suhtautumisesta teknologiaan. Esimerkiksi H10 kuvasi, että pelkästään tekoälyn käsitteistö ja toimintaperiaatteet voivat olla osalle työntekijöistä haastavia, mikä korostaa koulutuksen ja käytännön harjoittelun tarvetta. Haastatteluissa esiin nousseet erot tekoälyn käytössä heijastavat laajempaa ilmiötä, jossa teknologian omaksuminen ei tapahdu tasaisesti koko organisaatiossa. Tämä kuvastaa sitä, että tekoälyn käyttökulttuuri on organisaatiossa vielä kehittymässä ja riippuu pitkälti yksilön omasta aloitteesta ja motivaatiosta, ei vielä yhtenäisistä toimintaohjeista tai vakiintuneista käytännöistä.

Se on kyllä tullut vasta oikeesti viimeisen vuoden aikana silleen, että on töissäkin käyttänyt sitä [tekoälyä], että mä luulen että alkuun siinä oltiin vähän varovaisia, että ei kukaan käyttänyt. Vaikka onhan nyt tietysti tekoälyä ollut monenlaista jo vaikka kuinka kauan, mutta nyt ChatGPTstä ja muusta niin tietysti niiden tää tietoturvaluoli ja muu niin kaikki ehkä vähän niitä arkailee. (H5)

Haastatteluista esiin noussut tekoälyn käyttökulttuurin hajanaisuus heijastaa organisaatiotason valmiuksia ja yksilöllisiä kokemuksia, joita aiempi tutkimus pitää keskeisinä tekoälyn onnistuneessa jalkauttamisessa (esim. Dwivedi ym. 2023; Ammanath 2022). Tekoälyn käyttö HR-kontekstissa ei rakennu ainoastaan teknisistä mahdollisuuksista, vaan ennen kaikkea siitä, miten organisaatio tukee teknologian käyttöönottoa, miten työntekijät ymmärtävät tekoälyn roolin ja kuinka luottamus teknologiaan rakentuu osana työarkea. Samalla kuitenkin työntekijöiden teknologinen osaaminen ja kokemus vaikuttavat suoraan heidän kykyynsä hyödyntää tekoälyä täysipainoisesti. (Mazurchenko & Maršiková 2019; 74–77.) Tämä yhdistyy hyvin H10:n kuvaukseen siitä, että perustason tietotekninen osaaminen helpottaa tekoälyn omaksumista, kun taas osalle terminologia ja peruseriaatteiden ymmärtäminen muodostavat kynnyksen. Tekoälyn käyttöönotto ei siis ole pelkästään tekninen prosessi, vaan oppimiseen perustuva dynaaminen prosessi, jossa yksilölliset valmiudet ja kokemukset korostuvat.

Nayakin (2024, 632–634) mukaan luottamus ei yksin riitä selittämään tekoälyn käyttöönottoa, vaan HR-ammattilaiset tarvitsevat kontekstiin sidottuja ratkaisuja ja varmistuksia siitä, että teknologia soveltuu juuri heidän organisaationsa käytäntöihin. Tämä tuli esiin myös haastatteluaineistossa. Vaikka suhtautuminen tekoälyyn oli pääosin myönteistä, luottamus ei rakentunut pelkästään yksilön kokemuksille vaan sille, miten organisaatio oli jäsentänyt tekoälyn roolin osaksi arkea. Organisaation valmiudet, koulutukset ja selkeät käytännöt näyttäytyivät siten keskeisinä tekijöinä, jotka mahdollistivat luottamuksen syntymisen ja ylläpitämisen HR-työn kontekstissa. Näin ollen yksilölliset erot ja tekoälyn käyttökulttuurin kehittyminen muodostavat taustan tekoälyn omaksumiselle, ja seuraavaksi tarkastellaan, miten HR-ammattilaiset konkreettisesti hyödynsivät tekoälyä arjen työssään.

### 5.1.2 Tekoäly HR-ammattilaisten avustajana, sparraajana ja tiedonhakijana

Haastatteluaineiston perusteella tekoäly on vakiintumassa HR-ammattilaisten työvälineeksi ennen kaikkea käytännönläheisissä ja kielellisissä tehtävissä. Tekoälyä hyödynnettiin erityisesti tekstin tuottamisessa ja muokkaamisessa, käännöksissä, tiedonhaussa, analysoinnissa sekä erilaisten ideoiden suunnittelussa. Näissä käyttökohteissa tekoäly näyttäytyi ennen kaikkea työn tukena ja työvaihteita nopeuttavana apuvälineenä, ei itsenäisenä päätöksentekijänä. Tekoällyn käyttö tiivistyi haastateltavien kokemuksissa erityisesti kolmeen rooliin: avustajaksi, sparraajaksi ja tiedonhakijaksi.

Haastateltavien kuvaukset tekoällyn hyödyntämisestä ovat selvässä linjassa teoriaosuudessa esitetyn näkemyksen kanssa, jonka mukaan tekoällyn keskeinen arvo HR-työssä liittyy erityisesti rutiinitehtävien keventämiseen ja tehokkuuden parantamiseen. Kirjallisuudessa korostetaan, että tekoäly voi automatisoida hallinnollisia prosesseja, helpottaa datan käsittelyä ja vapauttaa HR-ammattilaisten aikaa strategisempiin työtehtäviin (esim. Pillai & Sivathanu 2020; Aydin ym. 2024; Dima ym. 2024). Tämä heijastuu myös haastateltavien kokemuksissa, joissa tekoäly nopeutti tekstien luonnostelua, käännöstöitä sekä laajoihin aineistoihin perehtymistä ja vähensi selvästi työn kognitiivista kuormaa. Haastateltavat kuvasivat tekoällyn tuovan arkeen tehokkuutta ja ajansäästöä sekä auttavan tehtävien alkuun pääsemisessä etenkin silloin, kun aloituskynnyksen koettiin muuten olevan korkea. Tekoäly toimi monille myös sparraajana tai ajattelukumppanina, joka tarjoaa uusia näkökulmia ja auttaa jäsentämään ajatuksia selkeämmin. Näin HR-ammattilaiset pystyvät keskittymään paremmin työn osa-alueisiin, jotka edellyttävät inhimillistä harkintaa ja ammatillista päätöksentekoa.

Pidän ehdottomasti tekoällyn käyttöä positiivisena etenkin noissa tuollaisissa tehtävissä [sparrailu ja hakijaviestintä], että aikaisemmin vaikka työpaikkailmoitusten luonnostelu, jos sitä teki alusta alkaen itse niin ensinnäkin jo siinäkin aina tuli vähän se olo, että olisi kivempi, jos pystyisi sparrailemaan jonkun kanssa. Ja toiseksi se, että jos se aikaisemmin saattoi viedä mulla joku asiantuntijailmoituksen, just jos mä lähdän niin sanotusti nollasta, niin se oli helposti melkein tunnin työ, kun mä sinne luonnostelen ja viilaan ja pistän palaset kohdilleen. Tekoällyn avustamana se on melkein puolittunut se aika. (H1)

Käytän tekoälyä varmaan kaikissa tilanteissa nykyään, et sitä meinaa alkaa hyödyntää ihan siis pienemmissäkin viestintätilanteissa, että tuntuu että se auttaa, selkiyttää ja jäsentää niin paljon niitä omia ajatuksia helpommin ymmärrettävään muotoon. (H6)

Haastattelujen perusteella tekoäly toimi HR-ammattilaisten arjessa ennen kaikkea avustajana, jonka avulla tuotettiin, muokattiin ja viimeisteltiin erilaisia tekstejä. Sitä hyödynnettiin muun muassa työpaikkailmoitusten luonnostelussa, hakijaviestinnässä, sisäisten ohjeiden tuottamisessa, sähköpostiviestien selkeyttämisessä ja raporttien rakenteistamisessa. Useat haastateltavat kuvasivat, että tekoällyn avulla työ saatiin nopeammin alkuun ja luonnosten tekeminen helpottui.

-- sitten oon käyttänyt tekstin tuottamiseen, että on itse kirjoittanut tekstin ja sitten sen muokkaamiseen lyhyemmäksi tai parempaan muotoon, että tämmöistä tukea siihen jo tuotettuun tekstiin. (H4)

Suurin hyöty mulla tulee ehkä siinä, kun mä analysoin isoja massoja, vaikka avokommentteja, eli erilaisten yhteenvetojen ja analyysien tuottaminen just vaikka sen Copilotin avulla on tosi näppärää. (H2)

Mä paljon käytän tekstin tuottamiseen hakijaviestinnässä, kun tarvitsee miettiä vähän malleja tai miten ilmaista pehmeämmin asioita tai tuoda vaikka perusteita ilmi, että miksi joku hakija ei päässyt jatkoon tai muuta, mutta tässäkin mä haluan korostaa, että tekoäly tekee ehkä ne pohjat, eli ihminen tekee kuitenkin sen itse tekstin. Eli se [tekoäly] on vaan semmoinen hyvä kätyri siinä, että saa vähän sen jutun juonesta kiinni ja pääsee alulle siinä tekstin tuottamisesta. (H8)

-- käytän työpaikkailmoitusten luonnosteluun sparrailua yleensä niin, että mä itse tuotan semmoisen draftin ja sitten sparrataan siitä Copilotin tai ChatGPT:n kanssa myyvää, houkuttelevaa, ei kliseistä ilmoitusta. (H1)

Tekoälyä hyödynnettiin myös datan käsittelyssä ja analysoinnissa, esimerkiksi kyselyaineistojen tai henkilöstödataan liittyvien tekstimuotoisten vastausten jäsentämisessä ja tiivistämisessä. Osa HR-ammattilaisista käytti tekoälyä tukena esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyjen avointen vastausten analysoinnissa, jolloin tekoäly tarjosi alustavia kategorioita ja havaintoja aineistosta. Tämä auttoi tunnistamaan toistuvia aiheita ja nopeutti laajojen aineistojen käsittelyä. Kuitenkin näissäkin tilanteissa korostettiin aina ihmisen arviointia lopullisen tulkinnan varmistamisessa.

-- mä ehkä vähän oon rohkaistunut siihen, että tavallaan itse saattaa kirjoittaa jotain pitkiä ohjeita esimerkiksi tai pitkiä uutisia, niin sitten niiden tiivistämiseen. Se on aika sellainen tyypillinen missä sitä [tekoälyä] käytän myöskin, että saa tavallaan kiteytettyä olennaiset asiat pitkistä tekstistä, vaikka omastakin tuottamasta. (H3)

Mulla on ollut joku materiaali tai jotain tutkimusdataa tai muuta ja sitten mä olen halunnut, että siitä tehdään joku yhteenveto, eli enemmän ehkä semmoista tavallaan, että se toimii semmoisena datan tiivistäjänä tai oleellisten pointtien nostajana. -- Tietyissä tilanteissa se [tekoäly] on ihan todella suuri tehokkuuden parantaja, että tavallaan se pysyy käsittelemään isoja määriä dataa nopeasti, just tekemään tommoisia tiivistelmiä ja muuta. (H5)

-- mulla on nää henkilöstötutkimukset- ja kyselyt, niin ihan esimerkiksi niitten analysoinnissa käytän sekä esimerkiksi avovastausten yhteenvetojen koostamisessa just siinä analytiikkapuolessa. (H7)

Osalla haastateltavista tekoäly toimi myös teknisenä tukena esimerkiksi Excel-kaavojen muodostamisessa ja raportointiin liittyvien teknisten ratkaisujen selkeyttämisessä:

-- tekoäly auttaa Excel-kaavojen muodostamisessa ja tavallaan se on ihan mahtavaa, koska se esimerkiksi ei oo ikinä ollut mun oma vahvuus, niin nyt mä pystyn sitten. (H2)

Exceliin kaavoihin esimerkiksi sitten käyttänyt paljon [tekoälyä] tukemaan raportointia tai tämmöistä, että miten pystyy jotain tietoa tekemään tai keräämään. (H4)

Tekoälyn suurimmaksi hyödyksi koettiin ajansäästö ja työn sujuvoittaminen. Sen avulla voitiin nopeuttaa esimerkiksi hallinnollisia prosesseja, dokumentointia ja viestintää. Tämä vapautti aikaa niille työtehtäville, jotka vaativat ihmisen kohtaamista, arviointikykyä ja empatian taitoja. Useat haastateltavat kuvasivat, että tekoäly auttaa jäsentämään työtä ja vähentää kognitiivista kuormaa, kun kaikkea ei tarvitse tuottaa alusta asti itse.

Monissa paikoissa [tekoäly] säästää aikaa muuhun tekemiseen. Johonkin, mikä vaatii jotenkin enemmän vielä ihmisen huomiota ja ajattelua. (H3)

Se on ihan tosi pelastus. Ihan kuule myös yksityiselämässä. (H2)

Tekoälyn käytön rooli HR-työssä muotoutui siis selvästi avustavaksi ja täydentäväksi. Se auttoi tehostamaan työn rutiinivaiheita ja vapautti aikaa strategisemmille ja vuorovaikutteisemmille tehtäville. Samalla kuitenkin korostui ajatus, että tekoälyn käyttö edellyttää kriittistä ajattelua ja vastuullisuutta. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tekoäly voi tukea HR:n tavoitteita vain silloin, kun sen käyttö perustuu selkeisiin pelisääntöihin ja ymmärrykseen sen toimintaperiaatteista.

Se viimeinen tarkistusluku täytyy aina tehdä itse, että muuten sinne [työpaikkailmoitukseen] tulisi niitä "tarjoamme näköalapaikkaa ja kilpailukykyistä palkkaa" tai tollaista, eli pitäisi promptata, että älä käytä mitään kliseitä. (H1)

Se [tekoäly] on hyvä renki, mut pitää varoa, ettei siitä tule isäntä. (H8)

-- on tosi tärkeää mun mielestä, että ei vaikka jotain laskutoimituksia tee siellä [tekoälyllä] tai vaikka kaikkia yksinkertaisia sähköpostiviestejä, että oikeasti ei käytä sitä liikaa. Se ei tee hyvää. Se ei mun mielestä tue työssä jaksamista. (H6)

Lisäksi yksi yleisimmistä ja ensimmäisistä tekoälyn käyttökohteista liittyi materiaalien kääntämiseen ja monikielisen viestinnän tukemiseen. Useat haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä tekoälyä erityisesti suomen- ja englanninkielisten tekstien välillä, koska organisaatio toimii useissa maissa ja sen henkilöstö on osin kansainvälistä. Vaikka HR-ammattilaiset hallitsivat englannin kielen käytön, tekoälyn koettiin nopeuttavan työntekoa ja helpottavan monikielisen sisällön tuottamista. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että lopullinen tarkistus ja muokkaus tehdään aina itse, jotta viestit vastasivat organisaation tyyliä ja sävyä.

Aloitin tekoälyn käytön varmaankin tuossa vähän reilu vuosi sitten ja aloitin oikeastaan ensimmäisenä ihan perus käännöstöistä. -- Totta kai nyt sillain osaan käyttää kieltä, mutta se nopeuttaa tosi paljon. (H3)

Käytän [tekoälyä] monissa erilaisissa asioissa, että ihan vaikka yksinkertaisimmillaan käänösasioissa. Me ollaan hyvin vahvasti suomenkielinen organisaatio, mutta toki meillä työskentelee Suomessa englanninkielisiä työntekijöitä, niin tää on ollut selvästi nyt just asia mitä pyritään tekemään, että meillä on materiaalit sekä suomeksi että englanniksi. (H4)

Haastattelut tukevat teoriaosuudessa esitettyä näkemystä siitä, että tekoälyn merkittävin hyöty HR-työssä liittyy rutiinitehtävien keventämiseen ja tehokkuuden parantamiseen. Tekoäly voi automatisoida hallinnollisia prosesseja, tukea raportointia ja helpottaa datan käsittelyä tavalla, joka vapauttaa HR-ammattilaisten aikaa strategisempiin ja vuorovaikutuksellisiin tehtäviin (Pillai & Sivathanu 2020; Aydin ym. 2024; Dima ym. 2024). Haastateltavien kokemukset heijastivat tätä selkeästi, sillä tekoäly nopeutti heidän mielestään dokumentointia ja viestintää sekä helpotti laajojen tekstiaineistojen käsittelyä.

Tekoälyn avustava rooli perustuu erityisesti sen kykyyn tuottaa luonnoksia, jäsentää suuria tietomassoja ja tarjota käyttäjälle valmiita rakenteita, mutta ilman että se korvaa ihmisen tekemää harkintaa tai ammatillista päätöksentekoa (Gulliford & Dixon 2019; Popo-Olaniyan ym. 2022). Sama ilmiö näkyi vahvasti aineistossa: tekoäly tarjosi pohjan, jota HR-ammattilainen muokkasi eteenpäin, ja jonka lopputulos tarkistettiin aina manuaalisesti.

Tämän avustavan roolin rinnalla haastateltavat kuvasivat toista selkeää tekoälyn käyttötapaa, joka liittyi ideointiin ja ajattelun jäsentämiseen. Monille tekoäly näyttäytyi sparrauskumppanina, jonka kanssa pystyi testaamaan tai ”pallottelemaan” ideoita ja rakentamaan alustavia rakenteita ja näkökulmia erilaisiin työtilanteisiin. Tätä sparraavaa roolia hyödynnettiin erityisesti suunnittelussa ja tilanteissa, joissa tarvittiin matalan kynnyksen ajattelutukea.

Sitä tulee käytettyä ideointiin ja ideoiden pallotteluun -- että jos on itse ajatellut jotain, että voisiko tämä toimia, niin sen testaaminen tekoälyn kanssa mitä se sanoo siitä. Se voi olla vaikkapa joku, että pitäisi saada johonkin kysymykseen vastaus ja sitten miettiä niitä keinoja esimerkiksi vaikkapa, että mistä lähtisit ratkomaan sitä tai vaikkapa sitten jos on vaikka tulossa joku palaveri liittyen johonkin asiaan, niin sitten että minkälaisella rakenteella siinä palaverissa voisi sitten sitä ja onko jotain vaikka vinkkejä johonkin osallistuviin keinoihin, fasilitointiin tai tän tyyppiseen, niin niitä on tullut esimerkiksi palloteltua sen [tekoälyn] kanssa. (H3)

Toki sitä oon jonkin verran käyttänyt semmoisen sparrailuun, että jos on ollut joku uusi projekti, niin sitten on voinut kysyä, että mulla on tällainen projekti ja mun pitää tehdä vaikka joku tietty suunnitelma, että kysy multa nyt kysymyksiä et mitä mun pitää ottaa huomioon ja tavallaan luo mulle siitä semmoinen pohja mistä mä voin lähteä jalostamaan. (H5)

Mä käytän semmoisena sparrailuapuna ihan lähes päivittäin, että mulla on joku työtehtävä tai mä tarvitsen lisätietoa jostain aiheesta, niin sen sijaan että menisin vaikka

Googleen tai lähtisin kaivelemaan jotain omia muistiinpanoja tai muuta, niin heitän Copilotille, että anna mulle inspiraatiota aiheesta X,Y tai Z. (H7)

Laajemmin tarkasteltuna sparrausrooli liittyi siihen, että tekoäly tarjosi keskustelemaa tukea tilanteissa, joissa kollegoiden kanssa ideointi ei ollut heti mahdollista tai aikaa oli rajallisesti. Tällaisissa tilanteissa tekoäly koettiin hyödylliseksi ajattelukumppaniksi, joka auttoi jäsentämään raakileita, tarjoamaan vaihtoehtoja ja vahvistamaan omia näkemyksiä.

-- jos vaikka monella työkaverilla on työpöydät tosi täynnä, niin jos haluaa matalalla kynnyksellä jonkun kanssa ideoida, niin se ensimmäinen on ehkä tekoäly, mihin sitten turvautuu. (H3)

-- sit tekoälyä voi käyttää sparraajakumppanina. Tavallaan, että jos joku kollega on vaikka kiireinen, niin tällaisen AI-agentin kanssa on tosi helppo lähteä sparrailemaan, että mitä tässä tilanteessa kannattaa huomioida. (H6)

Tekoälyn sparrausrooli kytkeytyy suoraan teoriaosuudessa esitettyyn ajatukseen tekoälystä ihmistyötä tukevana teknologiana, joka ei korvaa inhimillistä päätöksentekoa, vaan toimii sen rinnalla kognitiivisena apuvälineenä. Tutkimuksissa korostetaan, että tekoälyn merkitys organisaatiossa rakentuu nimenomaan sen kyvystä tukea ihmisen ajatteluprosessia, helpottaa tiedon käsittelyä ja vähentää rutiineihin liittyvää kuormitusta (esim. Schaefer ym. 2014; Bankins & Formosa 2023). Haastattelut heijastavat tätä näkemystä selvästi: tekoälyä hyödynnettiin tilanteissa, joissa tarvittiin nopeaa jäsentämistä, ideointia tai ajatusten rakenteistamista, ja joissa tekoäly toimi matalan kynnyksen ajattelukumppanina.

Aiemmassa tutkimuksessa korostuu myös, kuinka työn mielekkyys ja työntekijän kokemus autonomiasta voivat vahvistua silloin, kun tekoäly tukee luovaa ja inhimillistä työtä sen sijaan, että se pyrkisi korvaamaan työntekijän roolia (Bankins & Formosa 2023). Tämä näkyi haastatteluissa siinä, että sparraava käyttö koettiin nimenomaan työn mielekkyyttä lisäävänä ja työn sujuvuutta parantavana tapana hyödyntää teknologiaa. Tekoäly ei vienyt tilaa asiantuntijuudelta, vaan auttoi jäsentämään omia ideoita, työstäen niitä sellaisiksi luonnoksiksi ja rakenteiksi, joita HR-asiantuntija edelleen jalosti.

Yllättävää kuitenkin oli, että tekoälyn tarjoama sparraus ei rajoittunut ainoastaan ideoiden tuottamiseen, vaan sitä käytettiin myös omien näkemysten vahvistamiseen ja ammatillisen varmuuden lisäämiseen. Tämä liittyy teknologialuottamuksen dynamiikkaan. Gliksonin ja Woolleyn (2020, 631–633) mukaan käyttäjän kokemus tekoälyn johdonmukaisuudesta ja ymmärrettävyydestä on keskeinen tekijä teknologialuottamuksen rakentumisessa. Kun tekoälyn tuottamat vastaukset tukevat käyttäjän omia näkemyksiä ja ovat linjassa hänen asiantuntijuutensa kanssa, vahvistuu sekä käsitys

järjestelmän kyvykkyydestä että kokemus hallitusta ja kontrolloidusta yhteistyöstä ihmisen ja tekoälyn välillä. Tämä tulos täydentää siis teoriaa osoittamalla, että tekoäly voi toimia myös ammatillisen reflektiivisyyden välineenä, ei pelkästään tiedollisena tukena.

Nämä kuvaukset tukevat ajatusta siitä, että tekoäly toimii HR-ammattilaisten arjessa ajattelukumppanina, joka auttaa rikastamaan suunnittelua, konkretisoimaan ideoita ja vähentämään työn kognitiivista kuormaa. Tekoälyn sparraava rooli ei kuitenkaan korvaa ihmistä, vaan toimii luovan työn tukena ja inspiraation lähteenä juuri niissä tilanteissa, joissa tarvitaan nopeaa ja keskustelevaa työskentelytapaa.

Sparraavan roolin ohella tekoälyä hyödynnettiin laajasti myös tiedonhakuvälineenä. Haastateltavat kuvasivat, kuinka tekoäly nopeutti sekä sisäisen materiaalin että ulkoisten verkkolähteiden löytämistä erityisesti tilanteissa, joissa tietoa oli paljon tai sen käsin etsiminen olisi ollut työlästä. Aineiston mukaan tekoälyä hyödynnettiin muun muassa organisaation sisäisten lähteiden, kuten intran, OneDriven, sähköpostien ja sopimusarkistojen jäsentämiseen. Tekoälyn koettiin nopeuttavan tiedon löytymistä erityisesti tilanteissa, joissa aineistoa on paljon ja sen käsin selaaminen olisi hidasta. Haastateltavat kuvasivat, että tekoäly korvaa usein aiemman ”googlaamisen”, koska sen kautta on mahdollista löytää yhdellä kysymyksellä sekä sisäistä että ulkoista tietoa.

-- sitten ehkä nyt erityisesti tän palkkaläpinäkyvyysdirektiiviprojektin tiimoilta on korostunut sellainen tiedonhaku myöskin, että tavallaan mitä kaikkea tästä aiheesta on olemassa meidän vaikka omissakin materiaaleissa, mitä saattaa löytyä omalta OneDriven kulmalta, mutta sitten myöskin ihan yleisesti netissä -- niin sellaiseen on tullut käytettyä, että se on sellainen yksi kokonaisuus, että sellaiseen tiedon hakemiseen sen sijaan, että aina kaikkea googlettaisi, niin se tekoäly on auttanut siinä. (H3)

-- mä käytän sitä ihan sisäiseenkin aineistotiedonhakuun, et katso minulle jostakin tämmöisestä kumppanisopimuksesta maksuehtotyypillisesti -- sen sijaan että itse menisin katsomaan jostain arkistosta ja etsisin sen oikean tiedoston ja sieltä sen. (H7)

-- ennen oli se vanha kunnan Google, niin tätä [Copilotia] käytän aika paljon mitä mä ennen hain Googlesta sitä tietoa, niin nyt mä sitten saatan kysäistä sitä tekoälyltä -- niin sitten mä löydän sen infon huomattavasti nopeammin, koska sillä on pääsy kaikkeen meidän työhön, mitkä löytyy Microsoftin alta. (H8)

Haastattelut heijastavat selvästi teoriaosuudessa esiin nostettua näkemystä siitä, että tekoälyn keskeinen arvo HR-työssä liittyy sen kykyyn käsitellä, jäsentää ja yhdistää laajoja tietomassoja tavalla, johon ihmisellä itsellään ei ole samanlaisia resursseja. Kirjallisuudessa korostetaan, että HR-ympäristö on datarikas ja että tekoäly tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia sisäisten dokumenttien, sopimusten, henkilöstökyselyiden ja muiden tekstiaineistojen tehokkaaseen analysointiin (Gulliford & Dixon 2019; Aydin ym. 2024). Haastattelujen perusteella juuri tämä kyky tuli esiin käytännön

työssä, sillä tekoälyn koettiin nopeuttavan dokumenttien etsimistä ja tiivistävän monimutkaista tekstidata-aineistoa, mikä vähensi manuaalista työtä ja vapautti aikaa vaativampiin tehtäviin.

Tekoäly siis tukee HR-päätöksentekoa tuottamalla käyttäjälle tiivistettyä, relevanttia ja kontekstualisoitua tietoa (Pillai & Sivathanu 2020; Mazurchenko & Maršiková 2019). Tämä näkyi haastateltavien puheissa esimerkiksi silloin, kun he hakivat nopeasti yleiskuvaa uudesta roolista tai laajoista sääntelykokonaisuuksista, kuten palkkaläpinäkyvyysdirektiivistä. Tekoälyn koettiin auttavan hahmottamaan kokonaisuuksia, joiden läpikäynti olisi muutoin vienyt huomattavasti enemmän aikaa.

Tiedonhaun osalta tekoälyn käyttö näyttäytyikin kaksitasoisena: se tuo selkeitä hyötyjä nopeuden, kattavuuden ja tiedon saavutettavuuden kautta, mutta vaatii rinnalleen käyttäjän kriittistä arviointia. Tämä tukee teoriassa esitettyä näkemystä tekoälyn ja HR-ammattilaisen yhteistoiminnasta, jossa tekoäly tuottaa aineiston ja esikäsittelee tietoa, mutta vastuu sen tulkinnasta ja oikeellisuudesta jää aina ihmiselle. Kaiken kaikkiaan näiden kolmen roolin, avustamisen, sparraamisen ja tiedonhaun, voidaan nähdä muodostavan kokonaisuuden, jossa tekoäly tukee HR-ammattilaisten työtä eri tavoin mutta selvästi täydentävässä, ei korvaavassa, asemassa.

### 5.1.3 Yksilöllinen suhtautuminen tekoölyyn

Haastateltavien suhtautuminen tekoälyn käyttöön HR-työssä oli pääosin myönteistä, mutta siihen liittyi myös varovaisuutta ja kriittistä arviointia. Useat haastateltavat kertoivat, että oma suhtautuminen on muuttunut lyhyessä ajassa merkittävästi sitä mukaa, kun ymmärrys tekoälyn mahdollisuuksista ja omat käyttökokemukset ovat syventyneet. Alkuvaiheen epävarmuus ja varauksellisuus ovat monella vaihtuneet käytännönläheiseen ja luottavaisempaan asenteeseen, kun tekoälyn konkreettiset hyödyt ovat tulleet näkyviksi arjen työssä. H2 kertoi, että tekoälyn käyttö on muuttunut vähitellen jopa ”normiksi”, johon on ollut ikään kuin pakko kasvaa, jotta pysyy mukana työelämän kehityksessä. Tämä kuvastaa asennetta, jossa tekoäly ei enää näyttäydy irrallisena tai kokeellisena työkaluna, vaan välineenä, jonka hallinta tulkittiin jopa työelämän osaamisvaatimukseksi.

Kyllä se suhtautuminen tekoölyyn ehdottomasti on muuttunut. Mä luulen että se on vähän sama kuin kaikissa muutijutuissa. Tavallaan se yhteiskunnan normi muuttuu ja se vie sinutkin mennessäsi, ja jotta sä pystyt tässä asiantuntijatyössä muiden mukana menossa, niin siihen on vähän pakko lähteä myös itse mukaan. Mä luulen et se on jopa semmoinen kompetenssi. (H2)

Myös skeptisyyden hälveneminen tekoölyä kohtaan korostui useissa haastatteluissa. Se kuvastaa siirtymää, jossa kokemus tekee teknologiasta ennustettavamman ja vähentää epävarmuutta (Lee & See 2004, 57–59). Monella muutos näkyi vähittäisenä arjen oivalluksena siitä, että tekoäly auttaa

säästämään aikaa, jäsentämään ajatuksia ja vahvistamaan omaa varmuutta esimerkiksi päätöksenteossa tai viestinnässä. Haastateltavat kuvasivat, että kokemuksen karttuessa tekoälyn käytöstä oli tullut luontevampaa ja selkeästi hyödyllistä.

Mulla ainakin suhtautuminen on muuttunut tekoölyyn. Mä sanon, että puoli vuotta sitten mä olin aivan äärimmäisen skeptinen. Mua pelotti syöttää sinne mitään tietoa. (H8)

Alkuun suhtauduin varovaisen uteliaasti, että varmaan nyt viimeisen vuoden aikana oma suhtautuminen on muuttunut aika paljonkin positiivisempaan suuntaan, kun on alkanut näkemään, että mitä hyötyä tästä on itselle just ajansäästöllisesti monessa asiassa. (H3)

Mä oon kyllä silleen suhteellisen positiivisesti suhtautunut asiaan, mutta ehkä se käsitys on muuttunut positiivisempaan, kun on ymmärtänyt paremmin, että missä asioissa sitä voi hyödyntää sitten, että miten se voi omaa työtä juuri helpottaa. (H4)

Useat haastateltavat kokivat tekoälyn lisäävän tehokkuutta ja tuovan varmuutta omaan työskentelyyn. Yksi haastateltava kuvasi, että tekoöly toimii jopa itseluottamuksen lisääjänä silloin, kun haluaa tarkistaa, onko oma näkemys jonkin tilanteen tulkinnasta oikeansuuntainen.

Kyllä mä oon innostunut siitä [tekoölystä] tosi paljon varsinkin viimeisen puolen vuoden aikana. Mun mielestä se tarjoaa ihan rajattomat mahdollisuudet oman osaamisen kasvattamiseen ja omaan ammatillisen kasvuun ja se tuo semmoista luotettavuutta siihen omaan HR-tekemiseen. Välillä mä käytän AI:ta ihan vaan siihen, että mä tarkistan että onhan mulla varmasti hyvä käsitys tästä tilanteesta ja se tuo semmoista itsevarmuutta siihen omaan tekemiseen. Mutta sitten samaan aikaan mä en myöskään välttämättä luota siihen AI:hin. Se tuntuu niin ihmeelliseltä, että miten tää voi toimiakin näin hyvin ja sitä kautta sitten herää se kysymys, että miten tää oikeasti toimii, että mihin nää tiedot menee ja mistä tää hakee tän kaiken ymmärryksen. Jotenkin se on vähän jännittävä. (H6)

H6:n kuvaus havainnollistaa keskeistä ilmiötä, jossa tekoöly toimii samanaikaisesti sekä työskentelyn tukena että siihen liittyvän epävarmuuden lähteenä. Samalla kuvaus paljastaa tekoölyyn liittyvän tunnetason ristiriidan. Vaikka työkalun tuottamat vastaukset koetaan hyödyllisiksi ja käytännön työskentelyä tukeviksi, sen toimintalogiikka säilyy helposti osittain mysteerinä. Tämä herättää kysymyksiä tekoälyn taustalla olevista tietolähteistä, tiedon laadusta ja mallin päätöksentekoprosesseista. Tämä kokemus vastaa tarkasti Lee ja Seen (2004) luottamusteoriaa, jonka mukaan ihminen voi yhtä aikaa luottaa teknologian suorituskykyyn mutta olla kriittinen sen päätöksenteon läpinäkyvyyttä kohtaan. H6:n kuvaus kiteyttääkin tekoälyn käytön kaksijakoisen luonteen. Tekoöly voi lisätä ammatillista varmuutta ja tarjota uudenlaista tukea päätöksentekoon, mutta samanaikaisesti herättää epävarmuutta siitä, onko teknologian tuottama tieto todella luotettavaa ja miten sitä tulisi tulkitä. Tämä jännite nousi esiin myös muissa haastatteluissa ja korostaa tarvetta kehittää tekoälyn

läpinäkyvyyteen, koulutukseen ja vastuulliseen käyttöön liittyviä valmiuksia, jotta työntekijät voivat hyödyntää teknologiaa turvallisesti, mutta myös itsevarmasti.

Vaikka HR-asiantuntijoiden suhtautuminen oli kokonaisuutena positiivista, siihen liittyi myös risti-riitaisuuksia ja kriittistä pohdintaa tekoälyn luotettavuudesta. Useampi haastateltava kuvasi, että tekoälyn antamiin vastauksiin ei voi luottaa täysin, sillä niissä saattaa esiintyä virheitä, epätarkkuuksia tai epäolennaisia nostoja. Tämä synnytti kokemuksen siitä, että tekoälyn hyödyntäminen edellyttää vahvaa lähdekritiikkiä ja jatkuvaa arviointia. Etenkin tehtävissä, joissa tarvitaan täsmällistä ja luotettavaa tietoa, tekoälyn tukeutuminen koettiin vielä riskialttiiksi.

Tuntuu, että aina välillä sieltä tulee niitä semmoisia nostoja, mitkä ei ole oleellisia tai se laskee jonkun asian väärin. Se ehkä on vähän sitä omaa semmoista, että no kannattaako mun edes sitä käyttää, että semmoisissa asioissa missä pitää oikeasti saada luotettavaa dataa tai tietoa, niinku yleensä tietysti työelämässä pitää saada, mutta tota ehkä mulla on vähän semmoinen odottavainen fiilis edelleen, että kun sitähan koko ajan kehitetään. Sehän on kehittynyt vuoden sisään ihan älyttömästi. (H5)

-- luotettavuuteen on oppinut myöskin kiinnittää enemmän huomiota ainakin tietyissä asioissa, ettei just luota ihan sokeasti siihen, että ehkä lähdekritiikkiä tai semmoista, että vähän ottaa enemmän huomioon kuin ehkä aluksi osasi ajatella. (H4)

Suhtautumiseen vaikutti vahvasti myös se, missä ympäristössä tekoälyä käytettiin. Avoimia tekoälytyökaluja, kuten ChatGPT:tä, kohtaan suhtauduttiin varovaisemmin erityisesti tietoturvaan liittyvien huoltien vuoksi. Työkäytössä suosittiin selvästi organisaation sisäisiä ja suojattuja työkaluja, kuten Microsoft Copilotia. Tämä varovaisuus oli kuitenkin monella lieventynyt käytön myötä, kun organisaation tarjoamat työkalut olivat tuttuja ja turvallisiksi koettuja.

--nyt kun tää [Copilot] on työpaikan tiliin kytketty ja on lisenssi sitten sellaiseen, niin luotan, että tietoja käsitellään eri tavalla kuin menisi johonkin avoimempaan [tekoälysovellukseen] sitten. (H7)

Osa suhtautui tekoälyn käyttöön edelleen varauksellisesti myös sen vuoksi, että ei kokenut osaavansa hyödyntää sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Haastateltavat kuvailivat, että esimerkiksi Copilotin nopea kehittyminen ja ominaisuuksien laajentuessa koettu epätietoisuus herättivät varovaisuutta ja epävarmuutta omasta osaamisesta. Tekoälyn hyödyntämisen koettiin vaativan sekä uudenlaista ajattelua että ymmärrystä siitä, mitä kaikkea sillä ylipäätään voisi tehdä. Tässä näkyi selvästi osaamiskuilu, joka asetti rajoja käytölle: potentiaalia nähtiin paljon, mutta kaikki eivät vielä kokeneet hyödyntävänsä tekoälyä täysipainoisesti. Tämä korostaa tarvetta jatkuvalla oppimisella ja käytännönläheisille esimerkeille, mikä on merkittävä havainto organisaation kehittämistyön kannalta.

Tekoälyvalmius ei muodostu pelkästään välineen tarjoamisesta, vaan myös käyttäjien itsevarmuuden rakentamisesta.

Jos vaikka ajatellaan Copilottia, niin siihen on tullut hirveästi lisätoiminnallisuuksia. Itsellä se oma työ on ehkä ollut semmoista, että en ole välttämättä aina osannut hyödyntää sitä semmoisissa kohdissa missä mä olisin voinut, että ehkä se tiedon puutteellisuus myös siitä on vähän semmoinen. Pitäisi melkein olla silleen, että mä kerron jollekin mun omasta työstä ja sitten se voi sanoa, että ”hei ootko sä miettinyt et tämmöisissä kohdissa sä voisit hyödyntää sitä tekoälyä”. (H5)

Aineistossa havaitut erot HR-asiantuntijoiden suhtautumisessa tekoälyyn voidaan osittain selittää yksilöllisillä luottamustaipumuksilla. Montagin ym. (2021) mukaan luottamus tekoälyyn on yhteydessä yleiseen luottamukseen muita toimijoita kohtaan, mikä viittaa siihen, että osa tekoälyyn liittyvistä asenne-eroista juontuu yksilöllisistä ja psykologisista tekijöistä. Tämä tukee aineistosta nousutta havaintoa siitä, että HR-asiantuntijoiden luottamus tekoälyyn rakentuu eri tahtiin ja vaihtelee henkilökohtaisen kokemuksen ja suhtautumistavan mukaan.

Suhtautuminen tekoälyyn ei siis haastatteluiden mukaan ole staattinen, vaan dynaaminen prosessi, jossa omat kokemukset, organisaation tarjoama tuki ja laajempi yhteiskunnallinen keskustelu vaikuttivat rinnakkain. Haastateltavat olivat laajasti yhtä mieltä siitä, että tekoäly on tulevaisuudessa keskeinen osa HR-työtä, mutta sen hyödyntäminen edellyttää sekä kriittistä suhtautumista että jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Kokonaisuutena suhtautumista tekoälyyn voidaan luonnehtia varovaisen myönteiseksi ja käytännön kokemusten kautta vahvistuvaksi. Innostus ja hyötyjen tunnistaminen kulkivat rinnakkain kriittisen tarkastelun ja selkeiden rajojen kanssa. Haastateltavat korostivat, että tekoäly voi olla tehokas apuväline, mutta sen käyttö ei saa korvata inhimillistä harkintaa. Luottamus rakentui heidän mukaansa vähitellen kokemuksen, organisaation tarjoamien suojattujen työkalujen ja omien onnistumisten kautta, mutta samalla tekoäly nähtiin välineenä, joka vaatii aktiivista valvontaa ja vastuullista käyttöä.

## 5.2 Tekoälyn riskit ja käytön rajat

### 5.2.1 Tietojen oikeellisuus ja validoinnin tarve

Vaikka tekoälyn käyttöön suhtauduttiin pääosin myönteisesti ja siihen liitettiin monia hyötyjä, haastatteluista nousi esiin myös haasteita ja epäluottamuksen kokemuksia. Varauksellisuus liittyi erityisesti tiedon oikeellisuuteen, tietosuojaan, kontekstin ymmärtämiseen sekä tekoälyn soveltuvuuteen sensitiivisessä HR-työssä. Tekoälyn tuottamaa tietoa pidettiin useimmiten suuntaa antavana, mutta ei lopullisena totuutena. Epäluottamus ei näyttäytynyt vastarintana tekoälyä kohtaan, vaan rajojen

asettamisena sille, millaisissa tehtävissä tekoölyyn voidaan nojata ja missä inhimillinen harkinta on välttämätöntä.

Yksi keskeisin ja johdonmukaisesti esiintyvä haaste liittyi tekoölyn tuottaman tiedon oikeellisuuteen. Haastateltavien mukaan tekoöly oli tuottanut paljon virheellisiä, epätarkkoja tai epäolennaisia vastauksia. He kuvasivat useita tilanteita, joissa tekoöly oli tehnyt muun muassa laskuvirheitä, nostanut esiin epäolennaisia teemoja tai tulkinnut aineistoa tavalla, jota käyttäjät eivät pitäneet oikeana. Tämän vuoksi tekoölyn hyödyntäminen nähtiin mahdollisena vain silloin, kun sen tuottama aineisto tarkistetaan huolellisesti ja lähdekriittisesti. Tekoölyn vastauksia pidettiin hyödyllisinä suuntaa antavasti, mutta ei päätöksenteon perustana.

Kun semmoista [tekoölyä] on käyttänyt ja kysynyt nostamaan jotkut olennaisimmat teemat kyselyiden avoimista palautteista, niin se on nostanut asiat x ja sitten mä oon lue-  
nut sitä dataa läpi ja huomannut, että joku asia on mainittu vaan kerran siellä eikä oike-  
asti ole mikään isompi teema. Sitä kautta itse huomasi sen, että pitää pyrkiä varmista-  
maan ja aina lukea niitä avoimia palautteita läpi. (H4)

Mä oon hirveän skeptinen sitten kuitenkin kaikessa, että kaikki käyn kyllä läpi. Ikinä en  
voi mennä mihinkään, että on suoraan kopsannut tekoölyltä sen, ja että nyt vaan esitän  
tämän totuutena, vaan aina tarkistan, että ne faktat pitää myös siellä taustalla sitten paik-  
kansa. (H8)

Eräs haastateltava kuvasi samaa ilmiötä laajemmasta organisaation tiedonhallinnan näkökulmasta. Tekoöly osaa hakea tietoa intrasta ja ohjeista, mutta ei välttämättä tunnista, mikä tieto on ajan ta-  
salla:

Sisällön oikeellisuus on ehkä semmoinen päällimmäinen haaste, kun tämmöisessä  
isossa organisaatiossa niitä ohjeita esimerkiksi ja tiedotteita ja informaatiota on tosi pal-  
jon olemassa. Ja sitten se, että kuka validoi, että mikä tieto on milloinkin ajantasainen.  
Vaikka se osaa hakea sitä tietoa, niin se ei välttämättä ymmärrä mikä siitä on voimassa  
olevaa tietoa. -- eli tavallaan mitä se sieltä syöttää, ei välttämättä ole faktaa, että pitää  
tavallaan olla tosi kriittinen, jos sä jotain seikkaperäistä tietoa haet sieltä. (H2)

Haastateltavat kuvasivat, etteivät he hyödynnä tekoölyn tuottamia vastauksia sellaisenaan, vaan tar-  
kistavat, muokkaavat ja arvioivat niitä suhteessa omaan asiantuntemukseensa ja tilanteen konteks-  
tiin. HR-asiantuntijan rooli näyttäytyi näin aktiivisena toimijana ja suodattimena, joka rajaa teko-  
ölyn käyttöä osana omaa työtään. Tämä tukee Hoffmanin ym. (2018) näkemystä siitä, että tekoölyn  
selitettävyyden keskeinen tehtävä ei ole automatisoida luottamusta, vaan tukea käyttäjän kykyä ar-  
vioida, milloin järjestelmään voidaan luottaa ja milloin ei.

Haastateltavat kuvasivatkin, että tekoöly voi nopeuttaa työtä, mutta samalla se siirtää painopistettä  
itse sisällön tuottamisesta sen tarkistamiseen ja validointiin. Vaikka tekoöly siis vähentää

manuaalista työtä ja nopeuttaa alkuvaiheen analyysiä, se ei poista asiantuntijan vastuuta. Sen sijaan työn luonne muuttuu sisällön tuottamisesta sen kriittiseen arviointiin. Tekoälyn tuottamat yhteenvedot ja analyysit vaativat käyttäjältä uudenlaista tarkistus- ja validointityötä, jossa arvioidaan, ovatko tekoälyn tekemät nostot oikeasuhtaisia ja perustuuko käsittely todelliseen aineistoon. Tämä havainto tukee aikaisempaa tutkimusta siitä, että tekoäly ei automaattisesti kevennä asiantuntijatyötä, vaan voi siirtää kuormitusta uuden tyyppiseen metatyöhön eli koneen työn jäljen valvontaan ja laadunvarmistukseen (ks. Glikson & Woolley 2020; Lee & See 2004).

-- ei siihen vallan pysty luottamaan, että kyllä silti tarvitsee semmoista omaa ajattelua joka tapauksessa, vaikka niiden avovastauksiin lukemista ja vähän varmistelua sieltä, että miten mä validoin et onko tää nyt tekoälyn tuottama sisältö luotettavaa vai ei -- että tietyllä tapaa joo nopeuttaa tekemistä, mutta samanaikaisesti se siirtää ehkä sitä painopistettä siihen validointiin. (H7)

Aineistossa korostui myös se, että tekoälyn antamien vastausten laatu riippuu olennaisesti käyttäjän taidosta muotoilla oikeanlaisia kysymyksiä ja ohjeita. Tekoälyn koettiin antavan helposti epätarkkoja tai liian yleisluontoisia vastauksia, mikäli ohjeistus oli liian väljä tai jos kontekstia ei määriteltä riittävästi. Tämä sai monet osallistujat pohtimaan, että tekoälyn hyödyntäminen ei ole niinkään suoraviivaista tiedon hakemista, vaan edellyttää aktiivista ohjaamista, eli eräänlaista keskustelua tekoälyn kanssa. Kokemus vastaa aiemman tutkimuksen havaintoja siitä, että promptaustaidot ovat keskeinen osa asiantuntijan tekoälykyvykkyyttä (esim. Dwivedi ym. 2023). Tekoäly ei toimi itsenäisenä asiantuntijana, vaan sen toiminta on vahvasti riippuvaista käyttäjän kyvystä määritellä tavoite, rajata tehtävä ja arvioida tuotoksen laatua. Haastattelut vahvistivat tämän ilmiön: HR-ammattilaiset kokivat, että oikeilla kysymyksillä tekoälystä sai merkittävästi enemmän hyötyä, kun taas epäselvät tai liian avoimet ohjeet johtivat heikkolaatuisiin vastauksiin, joita oli vaikeampi hyödyntää työssä. Promptauksen merkitys korosti myös käyttäjän roolia aktiivisena tiedon jalostajana, ei passiivisena tekoälyn vastaanottajana. Tämä teki näkyväksi sen, että tekoäly ei yksinään ratkaise ongelmia, vaan sen tuottama hyöty syntyy vasta silloin, kun käyttäjä osaa ohjata ja tulkita sen toimintaa.

Toki se on myös käyttäjästä kiinni varmasti, että osaatko sä laittaa hyvän promptin ja minkälaisen lopputuleman sä saat sieltä ulos. (H5)

Huomaa, että siinä [käytössä] pitää olla sitä tiettyä lähdekriittisyyttä tai tämmöistä, että ei voi ottaa kaikkea annettuna. Pitää joko osata promptata sitä silleen, että sitä pystyy varmistamaan tai sitten ihan vaikka itsekin vielä jostain varmasta lähteestä tarkistaa. --sä joudut aika paljonkin promptamaan sitä, että sitä tietoa saisi siinä muodossa, kun haluaa. (H4)

Haasteet korostuivat myös tilanteissa, joissa tekoälyn kyky ymmärtää kontekstia oli rajallinen. Tekoälyn rajoitteet näkyivät haastateltavien kokemuksissa etenkin kielen, sävyn ja kontekstin ymmärtämisen puutteina. Haastatteluissa korostui, että vaikka tekoäly pystyy tuottamaan rakenteellisesti selkeää tekstiä, se ei aina tunnista suomalaisen työelämän viestintänormeja, HR-kontekstin vaatimuksia tai käyttäjän henkilökohtaista viestintätyyliä. Haastateltavat kuvasivat, että tekoälyn tuottama kieli voi olla liian yleisluontoista, ylisanoitettua tai vieraskielisen kulttuurin sävyjä heijastavaa.

Jos mä vaikka pyydän siltä jotain tukea linkkaripostauksiin, niin se käyttää semmoista sanastoa, mikä ei sovi yhtään mun omaan suuhun. Odottaisin et tulevaisuudessa se oppisi entistä paremmin tunnistamaan sitä mun tapaa viestiä ja pystyisi hyödyntämään mun henkilökohtaisia tuotoksia pohjalla. (H10)

Varsinkin jos ChatGPT:tä käyttää, niin se on mun mielestä aika semmoinen jenkkityylinen, eli semmoinen tosi yliampuva ja semmoinen yli positiivinen, mikä ei ehkä suomalaisiin aina ehkä uppoaa ihan täysin. (H2)

HR-asiantuntijoiden esille tuomat huolenaiheet liittyivät kaiken kaikkiaan vahvasti tekoälyn tuottaman tiedon oikeellisuuteen ja sen tulkinnan luotettavuuteen. Kuvaukset algoritmien vinoumista, epätarkkuuksista ja väärän tiedon riskistä ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Aydin ym. (2024) osoittavat, että juuri algoritmien mahdolliset vinoumat, tietoturvariskit ja ihmiskeskeisen arvioinnin väheneminen muodostavat keskeisiä esteitä tekoälyn hyväksynnälle HR-työssä. Samoin Köchling ja Wehner (2020, 812–815) korostavat, että sekä työnhakijat että HR-ammattilaiset pitävät algoritmipohjaista päätöksentekoa vähemmän oikeudenmukaisena etenkin silloin, kun järjestelmän toiminta ei ole läpinäkyvää tai sen tekemät ratkaisut eivät ole selitettävissä. Tämä näkyy aineistossa erityisesti tilanteissa, joissa HR-asiantuntijat kokivat joutuvansa arvailemaan algoritmin logiikkaa tai varmistamaan sen tuottaman tiedon useaan kertaan. Aineiston perusteella voidaan todeta, että pelkkä tekninen tarkkuus ei riitä luottamuksen rakentumiseksi. Tekoälyjärjestelmien hyväksyttävyyttä voidaan parantaa lisäämällä prosessien läpinäkyvyyttä ja tarjoamalla HR-asiantuntijoille mahdollisuus ymmärtää, arvioida ja tarvittaessa vaikuttaa algoritmien toimintaan (Aydin ym. 2024).

### 5.2.2 Tietosuoja ja sensitiivisen tiedon käsittelyn rajat

Tekoälyn rajoitukset korostuivat erityisesti sensitiivisessä tai juridisesti vaativassa HR-päätöksenteossa, jossa tietojen täsmällisyys on keskeistä. Useat haastateltavat kuvasivat varovaisuutta tilanteissa, joissa työntekijöiden palkka, työläinsäädäntö tai yksittäiset henkilötapaaukset ovat kyseessä. Tekoäly nähtiin työkaluna, joka voi tuottaa ideoita ja suuntaviivoja, mutta lopullisen

vastuun päätöksistä nähtiin kuuluvan ihmiselle. Tätä kuvattiin myös metaforalla, jossa tekoäly voi toimia “kartturina, mutta ihmisen on pysyttävä ratissa” (H1). Tietosuoja ja luottamuksellisten tietojen käsittely nousivat vahvasti esiin tekoälyn käyttöön liittyvinä huolina. HR-ammattilaiset olivat tietoisia siitä, että tekoälyjärjestelmät voivat tallentaa tai hyödyntää syötettyä tietoa, mikä herätti epävarmuutta erityisesti henkilöstöä koskevan sensitiivisen tiedon osalta. Tästä syystä haastateltavat kuvasivat rajaavansa tekoälyn käytön pääasiassa sellaisiin yleisluontoisiin tehtäviin, joissa henkilötietoja ei käsitellä tai ne voidaan anonymisoida.

-- mulla on vähän sellainen epävarma olo välillä, että minkälaisia asioita oikeasti voisi sparrata ja mä oon itse ehkä vähän semmoinen foliohatumpi, että mä en ikinä koskaan kirjoita sinne mitään tunnistettavaa mistään yksiköstä. En edes työsuhteiden pituuksia, et tästä tulee ehkä just se, että ei voi kirjoittaa vaikka työsuhteen pituutta, koska siitä voi tulla tunnistettava, jos se johonkin tallentuisi. En tiedä tallentuuko, mutta jos tallentuu niin ei mitään tunnistetta, minkä voi linkittää johonkin henkilöön. (H6)

Mä en sitä käytä esimerkiksi vaikkapa, jos mun pitäisi miettiä, että onko jonkun henkilön palkka oikealla tasolla, niin en ehkä lähtisi tekoälyltä sitä kysymään, vaan luottaisin toisiin lähteisiin. Jotenkin aina se, että missä pitää olla tosi eksaktia dataa päätöksenteon taustalla, niin en ehkä niitä asioita kauheasti pallottelisi tai en luottaisi tekoälyyn siinä päätöksenteon tukena, vaan vahvistaisin ne lähteet muilta osin. (H3)

En mä esimerkiksi pyytäisi tekoälyltä mitään, jos pitäisi jotain TES:iä tai lakia tai tällaisia tulkita, niin en mä luottaisi siihen. -- kyllä menisin itse avaamaan sen ja katsoisin. (H9)

Vaikeissa henkilötilanteissa HR-työssä päätöksenteko ei usein perustu vain yksittäisiin faktoihin, vaan laajaan kontekstuaaliseen ymmärrykseen tilanteen taustoista, historiasta, vuorovaikutuksesta ja organisaation käytännöistä. Tällainen kokonaiskuva rakentuu usein hiljaisesta tiedosta, kokemuksesta ja arkisesta vuorovaikutuksesta, joita tekoäly ei kykene tavoittamaan. Tällaisissa tilanteissa päätökset edellyttävät usein oikeudellisia tulkintoja, harkintaa, empatiaa ja tilannetajua. Tekoäly voi tuottaa yleisluontoisia suosituksia tai tuoda esiin yleisiä menettelytapoja, mutta se ei pysty ottamaan huomioon kaikkea sitä epämuodollista, organisaatiosidonnaista ja monitasoista tietoa, joka vaikuttaa HR-päätöksiin. Näin ollen tekoäly ei voi toimia korvaavana päätöksentekijänä, vaan parhaimmillaankin alustavana sparraajana. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimusta siitä, että monimutkaisissa ja sosiaalisesti latautuneissa tilanteissa tekoälyn kyky tulkita kontekstia ja tehdä harkittuja arvioita on rajallinen (esim. Glikson & Woolley 2020, 634–636). Lopullinen harkinta perustuu siksi aina ihmisen asiantuntemukseen ja kykyyn soveltaa organisatorista tietoa tapauskohtaisesti. H5 kuvasi tätä ongelmaa hyvin:

Jos on vaikka joku tällainen vaikea henkilökeissi, että on joku tilanne, että pitää vaikka pohtia jonkun koeajan purkua tai muuta. -- ehkä semmoisessa tilanteessa ei nyt

kannata siihen tekoälyn tukeutua, vaan kannattaa katsoa sitä muuta mitä dataa meiltä löytyy. -- sekin on tärkeä just hahmottaa siinä, että ei sillä tekoälyllä tosiaan ole sitä kokonaiskuvaa tai kokonaiskäsitystä siitä tilanteesta tai asiasta. (H5)

Epäluottamus näkyi myös rekrytointiin ja hakijakarsintaan liittyvässä pohdinnassa. Tekoälyn hyödyntämistä pidettiin kiinnostavana mahdollisuutena, mutta sitä ei haluttu käyttää ennen kuin järjestelmä olisi todistetusti sekä tietoturvallinen että läpinäkyvä:

Mua kiinnostaisi selvittää, että pystyisikö tekoäly auttamaan mua tuommoisessa hakijakarsinnassa tai joissain hakijoiden arvioinnissa, mutta sitä ei pysty tekemään ennen kun oikeasti siihen tulee semmoinen tietoturvallinen tekoäly, niin sanotusti läpinäkyvä tekoäly, että mistä sekä minä että tarvittaessa pystyisin hakijoille läpinäkyvästi kertomaan, että hei tätä se tekoäly siellä arvioi. Että se läpinäkyvyys on semmoinen [haaste]. (H1)

Osa haastateltavista pohti myös tekoälyn käytön pidempiaikaisia vaikutuksia omaan ajatteluun, luovuuteen ja ammattitaitoon. Huolta herätti erityisesti se, voiko tekoälyn helppokäyttöisyys johtaa liialliseen riippuvuuteen, jolloin oma kyky tuottaa sisältöä heikkenisi. Tätä kuvattiin jopa ammattitaidon mahdollisena rapautumisena. Tämän vuoksi jotkut käyttivät tekoälyä tietoisesti vain rajatusti, jotta oma ammattitaito ja kirjoittamisen taito säilyisivät. Tekoälyä saatetaan siis hyödyntää tukena, mutta kaikkea ajattelutyötä ei haluta ulkoistaa sille.

Ja sitten se, että ei myöskään laiskistu itse liikaa, ettei lopeta itse ajattelua. Toi on varmaan semmoinen, mitä pelkään itsenikin kannalta, että kun kiire on kova ja pitää aina tehdä tosi nopeasti, niin missä kohtaa se menee siihen, että me ei enää ajatella itse mitä me tehdään, että joku muu tekee sen ajatustyön. Käytännössä robotti. (H2)

Mietin, että voiko se heikentää mun omaa kyvykkyyttä ajatella tai tuottaa sisältöä. Ettei nojaa liikaa sitten siihen, että kysyy Copilotilta ja se tekee tämän versus sitten se oma kyvykkyys, että osaanko minä nyt muodostaa enää lausetta nollasta vai pitääkö minun ensin pyytää Copilotilta joku lause ja sit mä lähden muokkaamaan. Minkä toisaalta tietäisi tai minkä pystyisi hyvin itse muodostamaan. Tavallaan se oman luovuuden tai ammattitaidon kyvyn menetys, ettei tarvitsisi aina mennä myöskään sitten Copilotin kautta. Mut silloin jos pää on jumissa ja tuntuu, et nyt ei kyllä enää irtoa mitään, niin silloinhan se on hyvä. (H7)

Haastateltavien mukaan epävarmuutta lisäsivät myös organisaation ulkopuolelta tulevat käsitykset tekoälyn käytöstä. Rekrytoijat kuvasivat turhautumista median ja sosiaalisen median luomiin mielikuviin, joiden mukaan suuryritykset automatisoivat hakijakarsinnan tekoälyn avulla. Heidän mukaansa tällaiset yleistyksen eivät vastaa todellisuutta, ja ne johtavat helposti väärinymmärryksiin hakijoiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa. Tietosuojauslosteiden ja prosessikuvausten merkitys nousikin tärkeäksi tavaksi oikaista näitä harhakäsityksiä ja korostaa, että arviointi perustuu edelleen ihmisille. Tämänkaltaiset ulkoiset odotukset muodostavat oman haasteensa tekoälyn käytön luotettavuudelle ja sen hyväksyttävyydelle HR-työssä.

Haasteissa ehkä tällä hetkellä tulee enemmän tällainen ulkoapäin tulevien harhakäsitysten aiheuttama turhautuminen, kun mun työ on sitä rekrytointia. Tällä hetkellä tuntuu, että sosiaalisessa mediassa ehkä jopa välillä uutisoinnissa kaikki on sitä mieltä, että tekoäly tekee nyt kaikissa isoissa firmoissa kaikki rekrytointityöt, että kaikki on ulkoistettu tekoälylle. Itseä turhauttaa, miten tekoälyasioissa ne kaikki ulkopuoliset tahot uskoo vahvasti, että mun työ olisi täysin tekoälyllä tehtyä, mutta kun se ei vaan ole totta. Mä aina yritän huudella tuuleen siitä. Meillä on tietosuojaseloste, eli lukekaa meidän tietosuojaselosteet. Niissä täytyy mainita, jos tekoäly osallistuu hakijoiden arviointiin ja meidän tietosuojassa lukee, että ihmiset arvioivat. (H1)

Tätä HR-ammattilaisen kokemaa painetta heijastaa myös aiempi tutkimus työnhakijoiden näkökulmasta. Wesche ja Sonderegger (2021) osoittavat, että työnhakijat suhtautuvat kriittisesti erityisesti täysin automatisoituihin rekrytointimenetelmiin, jotka koetaan epäoikeudenmukaisiksi ja epäluotettaviksi. Hakijoissa herättävät epäluottamusta juuri ne samat piirteet, joiden kanssa H1 kamppailee ulkoisia odotuksia kohdatessaan: huoli inhimillisten tekijöiden katoamisesta, vähäinen kontrolli prosessiin sekä pelko siitä, ettei hakijaa nähdä yksilönä. Tämä rinnastus osoittaa, että ulkopuoliset odotukset tekoälyn laajasta hyödyntämisestä rekrytoinnissa eivät välttämättä perustu hakijoiden tai HR-ammattilaisten todellisiin toiveisiin tai kokemuksiin. Sen sijaan ne voivat luoda paineita, jotka lisäävät turhautumista ja vaikeuttavat luottamuksen rakentumista tekoälyä kohtaan rekrytoinnin kaltaisissa inhimillisissä prosesseissa.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokivat, että tekoälyn riskit liittyvät erityisesti tiedon oikeellisuuteen, tietosuojaan ja sen soveltuvuuteen sensitiivisessä HR-työssä. Haastateltavat kuvasivat luottamustaan tekoälyyn ennen kaikkea rajattuna ja kontekstisidonnaisena. Tekoälyyn voitiin nojata melko luottavaisesti silloin, kun tehtävä oli tekninen, yksiselitteinen tai liittyi valmiiden ohjeiden hakemiseen. Tällöin tekoäly toimi enemmänkin hakukoneen tai käyttöoppaan kaltaisena tukena, jonka vastaukset koettiin pääosin paikkansapitäviksi.

Jos vaikka hakee jotain Exceliä tai Excelin solua, että miten sä muokkaat jonkun tai teet tämän, niin ihan voi luottaa, että kyllä se kaivaa sen tiedon sieltä Microsoftin ohjeesta, niin sä voit luottaa kyllä siihen. (H8)

-- esimerkiksi Outlookista tuli mieleen, niin joskus tarvitsin jonkun, että miten mä voin tehdä tän Outlookissa, niin kyllä mä sitten menin kysymään tekoälyltä tätä, että miten mä saan tän tehtyä ja sitten se ohjeisti mut oikein näppärästi. -- sellaisissa ehkä teknillisissä asioissa mä voisin siihen [tekoälyyn] luottaa. (H9)

Sen sijaan tulkintaa, kokonaiskuvaa tai sisällöllistä ymmärtämistä vaativissa tehtävissä luottamus heikkeni selvästi. Useimmat haastateltavat korostivat, että tekoälyn tuottama sisältö vaatii aina tarkistamista, erityisesti silloin, kun kyse on päätöksenteosta tai henkilöstöön liittyvistä asioista.

En tiiä luotanko mä oikein missään kohdin, kun mä vähän kaikki aina varmistelen vielä ja katson tarkkaan läpi. (H8)

Ei oikein ehkä ole mitään sellaista tilannetta, jossa sokeasti luottaa siihen [tekoölyyn], että aina vaan sparraillaan. (H9)

Samalla monet kuitenkin korostivat, että lähes mitä tahansa aiheita voi “pallotella” tekoölyn kanssa, kunhan henkilötiedot jätetään pois ja sisältö suodatetaan ammatillisen harkinnan kautta:

-- jos miettii eri aihealueilta, niin kyllä mä koen, että mitä tahansa voi pallotella. Mutta se just, että mitä sieltä sitten tulee ulos, niin ehkä just siihen en luottaisi sellaisenaan, että jotenkin copy-pastella laittaisin eteenpäin. (H10)

Haastateltavat kuvasivat tekoölyä siis samanaikaisesti hyödylliseksi ja ongelmalliseksi välineeksi. Sen käyttö edellytti heidän mukaansa kriittistä suhtautumista, arviointikykyä ja ymmärrystä sen rajoituksista. Näin luottamus voidaan nähdä syntyvän asteittaisena: pieniinkin virheisiin törmääminen lisäsi varovaisuutta, kun taas hyvät kokemukset vahvistivat luottamista vähitellen. Tämä havainto viittaa siihen, että luottamuksen rakentuminen tekoölyyn on dynaaminen prosessi, joka kehittyy käytön myötä.

Havainto tekoölyn riskeistä ja käytön rajoista vastaa laajaa aiempaa tutkimusta. Generatiivisen tekoölyn taipumus tuottaa virheitä, liioittelevia yleistyksiä ja vanhentuneeseen dataan perustuvia vatsauksia on tunnistettu rakenteelliseksi ominaisuudeksi (esim. Dwivedi ym. 2023), mikä selittää haastateltavien kuvaaman tarpeen jatkuvaan validointiin. Tekoölyn katsottiin siis tuovan merkittäviä hyötyjä työn sujuvuudelle, luovuudelle ja tehokkuudelle, mutta samalla korostettiin jatkuvasti lähdekritiikin, eettisen harkinnan ja oman vastuun merkitystä. Tekoöly nähtiin arvokkaana työkaluna vain silloin, kun sen käyttö perustui ammatilliseen harkintaan ja selkeisiin pelisääntöihin. Tämä kaksijakoinen kokemus – hyötyjen ja riskien rinnakkaisuus – muodostaa keskeisen lähtökohdan luottamuksen rakentumiselle, jota tarkastellaan seuraavassa luvussa.

### **5.3 Luottamuksen rakentuminen yksilön ja tekoölyn vuorovaikutuksessa**

Haastateltavien mukaan luottamus tekoölyn käyttöön HR-työssä näyttäytyi moniulotteisena ja vähitellen rakentuvana ilmiönä, joka syntyy käytön, kokemuksen ja ymmärryksen kautta. Luottamusta ei kuvattu teknologian luontaiseksi ominaisuudeksi, vaan tekoölyn ja käyttäjän väliseksi vuorovaikutukselliseksi prosessiksi, joka edellyttää käyttäjän omaa arviointikykyä sekä organisaation tarjoamia rakenteellisia puitteita. Mitä enemmän tekoölyä opitaan käyttämään ja mitä paremmin sen toimintaperiaatteita ymmärretään, sitä vahvemaksi luottamus muodostuu. Haastatteluiden perusteella luottamus perustuu tässä prosessissa erityisesti kolmen tekijään: tekoölyn läpinäkyvyyteen,

käyttäjän omaan osaamiseen ja organisaation tukeen. Tässä kappaleessa keskitytään luottamuksen rakentamiseen yksilön näkökulmasta, kun taas organisaation roolia ja rakenteellisia edellytyksiä tarkastellaan tarkemmin luvussa 5.4.

### 5.3.1 Tekoälyn läpinäkyvyys ja ymmärrettävyys

Aineiston perusteella yksi keskeisin luottamusta lisäävä yksittäinen tekijä oli tekoälyn tuottaman tiedon läpinäkyvyys. Haastateltavat kuvasivat, että tekoälyn tuottamaan tietoon on mahdollista suhtautua luottavaisemmin silloin, kun sen alkuperä ja muodostumisprosessi ovat käyttäjän arvioitavissa. Erityisen merkityksellisenä pidettiin sitä, että Copilot esittää lähdetietoja, joiden avulla käyttäjä voi tarkistaa, mihin materiaaliin vastaus perustuu. Useat haastateltavat toivat esiin, että tekoälyn tuottama tieto on hyväksyttävää ja käyttökelpoista vain silloin, kun sen alkuperä voidaan jäljittää.

Siellä Copilotissa on semmoiset lähdemerkinnät, mistä sä voit katsoa, että mistä tiedosta se hakee tämän. Se on ollut kyllä mulle avuksi, koska sitten mä pystyn katsomaan just sen, että onko tää nyt ihan tosi vanha ohje mihin se pohjautuu. -- mä luulen, että asiantuntijatyössä monesti sitä just sitä haluaa validoida sitä tietoa niin pitkälle, kun vaan pystyy, niin mä luulen, että monet kyllä kaipaa sitä. (H2)

Se [lähteiden merkintä] on ehdottomasti semmoinen, mikä just sitä [luottamusta] lisäisi tai että se kuvaa sitä mihin se tieto perustuu. Pystyy mennä sitten tarkastamaan niitä ja useinhan siellä onkin se lähde jo nykyään mukana, mutta sitten mä saatan oikeasti vielä kysyä, että mistä tää tieto on. Se on ehdottomasti lisännyt sitä, että uskaltaa luottaa siihen tietoon. (H4)

Lähteiden näkyminen ei kuitenkaan yksinään riittänyt. Haastateltavat korostivat, että niiden on myös oltava sellaisia, joita käyttäjä voi itse arvioida kriittisesti ja jotka mahdollistavat ihmisen tekemän viimekätisen validoinnin.

-- että se pystyy esittelemään mulle lähteitä, mistä lähteestä se on vaikka jonkun tiedon ottanut. Toki sitten mun pitäisi itse vielä varmistua siitä lähteestä myöskin, että onko se luotettava, että ei riitä, että tekoäly vaan linkittää, että täältä on luettu. Ihmisen pitää tietysti aina arvioida sen lähteen luotettavuus. (H3)

Tietysti se, että se tuottaisi oikeeta dataa ja voisi tarkistaa tai katsoa, että okei tää on oikein, että kyllä mä voin tähän luottaa. (H5)

Tietysti siitä omasta käyttökokemuksesta tulee se kokemus, että joo hei tää oli ikään kuin oikein tai tämä tieto oli luotettavaa, että siitä pystyy osoittamaan. (H7)

Läpinäkyvyys siis mahdollisti sen, että käyttäjä pystyi arvioimaan tekoälyn antamia vastauksia suhteessa omaan asiantuntijatietoonsa. Tämä vähensi epävarmuutta ja tuki ajatusta tekoälystä työkaluna, jonka tuottama tieto ei ole "musta laatikko", vaan jotain, mikä voidaan perustella ja jäljittää.

Samalla läpinäkyvyys kytkeytyi tiiviisti kokemukseen kontrollista. Haastateltavat kuvasivat, että luottamus vahvistuu silloin, kun he voivat itse määrittää, miten tekoälyä käytetään ja millä tavoin sen tuottama tieto tarkistetaan. Kun tekoälyn toimintalogiikka koettiin ymmärrettäväksi ja sen lähtökohdat olivat näkyvissä, käyttäjällä oli selkeämpi käsitys siitä, mitä tekoäly voi ja ei voi tehdä. Sen sijaan tilanteet, joissa tekoälyn perusteet tai tiedon alkuperä jäivät epäselviksi, herättivät epäluottamusta ja varovaisuutta.

Läpinäkyvyyden merkitystä vahvisti myös tietoisuus siitä, että tekoäly kykenee tuottamaan hyvin vakuuttavan, jopa ylipäättään “valmiin” oloista tekstiä, joka voi kuitenkin olla faktuaalisesti virheelistä tai liian yksinkertaistettua. Haastateltavat kuvasivatkin, että huolellinen lähdekritiikki ja mahdollisuus tarkistaa tiedon oikeellisuus olivat välttämättömiä, jotta tekoälyn tuottamaa sisältöä ei pidetä totuudenmukaisena vain siksi, että se esitetään sujuvasti ja uskottavasti. Tässä mielessä läpinäkyvyys ei ainoastaan lisää luottamusta, vaan myös suojaaa siltä riskiltä, että käyttäjä antaisi tekoälyn näennäisen luotettavuuden johdattaa virheellisiin päätöksiin.

On ollut tämmöisiä jotain avovastauksien käsittelyä ja sitten on varmistanut sitä ja todennut, että tää ei pidä paikkaansa, niin on oppinut sitten, että siinä pitää olla se lähdekritiikki tai se tarkastus siellä. Jos se tuotettu vastaus ei ole pitänyt paikkaansa, niin tämöinen on vähentänyt sitten ehkä sitä luottamusta suoraan siihen. Ja mitä dataa sieltä on saanut ja miten se on ollut oikeaa tai totuudenmukaista, niin se on lisännyt sitten sitä [luottamusta]. (H4)

Läpinäkyvyys näyttäytyi siis edellytyksenä sille, että tekoälyn tuottamaa tietoa voidaan ylipäättään käyttää HR-työssä. Se mahdollisti sekä kriittisen tarkastelun että perustellun luottamuksen, eli kaksi elementtiä, joiden tasapainoa HR-ammattilaiset pitivät työnsä kannalta olennaisena. Tämä havainto vastaa aiempaa tutkimusta, jonka mukaan tekoälyjärjestelmien hyväksyttävyyttä edellyttää, että niiden toimintaperiaatteet ovat käyttäjälle läpinäkyviä ja jäljitettävissä. Tekoälyn eettisiä haasteita koskevassa kirjallisuudessa korostetaan, että selitettävyyttä ja datan alkuperän ymmärrettävyyttä ovat keskeisiä edellytyksiä luottamukselle (Dwivedi ym. 2023). HR-kontekstissa selitettävyyttä on myös aiemman tutkimuksen mukaan nähty erityisen tärkeänä, koska päätöksenteko perustuu sensitiiviseen henkilöstödataan ja sen oikeellisuuden varmistaminen on välttämätöntä (Hmoud & Várallyai 2020; Vishwanath & Vaddepalli 2023).

### 5.3.2 Oma osaaminen ja varmuuden kasvu

Haastatteluaineiston perusteella luottamus tekoölyyn rakentui vahvasti myös käyttäjän oman osaamisen ja kokemuksellisen oppimisen varaan. Tekoälyä ei pidetty luotettavana sinänsä, vaan luottamus syntyi vähitellen sen myötä, kun käyttäjä oppi tulkitsemaan, arvioimaan ja hyödyntämään sen

tuottamaa tietoa. Kokemukset osoittivat, että luottamus kehittyi siis vaiheittain. Onnistuneet käyttökokemukset vahvistivat uskoa tekoälyn hyödyllisyyteen, kun taas tekoälyn tekemät virheet korostivat valppauden ja kriittisyyden tarvetta. Useat haastateltavat kuvailivat, että heidän luottamuksensa kasvoi sitä mukaa, kun tekoäly osoittautui käytännössä toimivaksi. Positiiviset käyttökokemukset loivat tunteen siitä, että tekoäly voi aidosti tehostaa työtä ja tarjota laadukasta tukea esimerkiksi viestinnän, sisältöjen muotoilun ja teknisten tehtävien parissa.

Mitä enemmän sitä tietoa itsellä olisi, toki mä en tiedä lisääkö se luottamusta vai rikkoo se sitä luottamusta enemmän, mutta jotenkin mitä enemmän itse ymmärtäisi siitä tekoälystä ja osaisi hyödyntää ja ymmärtäisi mihin kaikkeen sitä voisi hyödyntää, niin kyllä varmaan kaikki se sitten siinä myös tukisi sitä [luottamuksen syntymistä]. – mut en mä tiedä, onko se myöskään tavoiteltavaa, että tarvis sata prosenttisesti tekoälyyn luottaa. (H5)

Ehkä jos se ymmärrys asiasta olisi parempi, niin mä varmasti luottaisin enemmän, että itse voi sitä pätevyyttä siihen tavallaan kehittää. (H9)

Ehkä sen ymmärryksen lisääminen myös tekisi sen, että sitä ei pelkäisi turhaan, mutta myös osaisi tietyllä tavalla suhtautua siihen aika kunnioittavasti, että olla myös tietyllä tavalla varovainen sen suhteen silloin kun tarvitsee olla. (H2)

Tämä korostaa, että luottamus tekoälyyn ei ole automaattinen tai vakaa tila, vaan se rakentuu osaamisen, käytännön kokemuksen ja harkinnan yhteisvaikutuksesta. Kokemus tuo varmuuden siitä, milloin tekoälyn tuottama tieto on käyttökelpoista, ja harkinta puolestaan ohjaa käyttäjää tunnistamaan ne tilanteet, joissa tekoälyn rajoitukset tulevat vastaan. Näin luottamuksesta muodostuu joustava ja refleктоiva ilmiö, joka ei kohdistu teknologiaan sinänsä, vaan käyttäjän omaan kyvykkyyteen toimia sen kanssa.

Lähtökohtaisesti en mä koe, että mä luottaisin yhtään mihinkään [tekoälyyn] vielä, että mitä sieltä tulee. Ainakin kaikkeen suhtautuu tosi silleen varauksella lähdekriittisesti ja skeptisesti ja just, että kokee vahvaa tarvetta, että haluaa vielä tarkistaa ja muotoilla sen tekstin itselle sopivaksi. En mä mihinkään luottaisi vielä niin paljon, että jotain suoraan voisin copy-pasteta Copilotista tai väittää sitä faktana, mitä tekoäly kertoo. Se just ehkä vaatii sen oman osaamisen ja ymmärryksen, että luottamus tavallaan siihen syntyy. (H10)

Havainto vahvistaa myös Shin (2021) näkemystä siitä, että luottamus teknologiaan rakentuu vaiheittain käytännön kokemusten kautta. Aineistossa korostuu kuitenkin poikkeuksellisella tavalla se, ettei täydellinen tai varaukseton luottamus ole edes tavoiteltavaa. HR-kontekstissa tekoälyä ei käytetä neutraalin teknisen prosessin tukena, vaan tilanteissa, jotka koskettavat työntekijöiden oikeuksia, yhdenvertaisuutta ja organisaation eettisiä velvoitteita. Tämän vuoksi käyttäjät korostivat jatkuvaa harkintaa ja rajoitettua luottamusta. Toisin sanoen he haluavat säilyttää ammatillinen

arviointivaltansa ja inhimillisen kontrollin. Käyttäjät halusivat luottaa tekoölyyn siinä määrin kuin se tukee heidän työtään, mutta pitää samalla kiinni asiantuntijan roolista viimekätisenä arvioijana. Toisin kuin osa aiemmasta kirjallisuudesta voi olettaa, luottamuksen lisääntyminen ei siis merkinnyt kriittisyyden vähenemistä, vaan päinvastoin, se toi mukanaan aiempaa tarkempaa harkintaa siitä, mihin tekoölyä voidaan käyttää ja mihin ei.

Oppimisen ja ymmärryksen lisääntymisen koettiin siis vähentävän merkittävästi tekoölyyn liittyvää epävarmuutta. Haastateltavat kuvasivat, että pelko ja varovaisuus eivät johtuneet pelkästään teknologiasta itsestään, vaan siitä, ettei sen toimintaa vielä täysin ymmärretty. H8 kuvasi tätä hyvin:

Mun mielestä mitä enempi sä ymmärrät, sitä vähemmän se tavallaan niin sanotusti pelottaa. (H9)

Ymmärryksen kasvu lisää luottamusta erityisesti silloin, kun käyttäjä pystyy hahmottamaan, miten tekoöly tuottaa vastauksia ja missä sen rajat kulkevat. Tämä tukee näkemystä, että luottamuksen kehittyminen on vahvasti sidoksissa osaamiseen ja kokemuksen karttumiseen, ei pelkästään teknisiin ominaisuuksiin.

#### **5.4 Organisaation rooli luottamuksen rakentumisen edellytyksenä**

Haastatteluaineiston perusteella luottamus tekoölyn käyttöön HR-työssä rakentui ennen kaikkea organisaation tasolla. Aineistosta nousi vahvasti esiin, että luottamus ei rakennu yksittäisen työntekijän osaamisen tai henkilökohtaisten käyttökokemusten varaan, vaan siihen vaikuttavat merkittävästi organisaation rakenteet, käytännöt ja arvot. Tekoölyn käyttö koettiin turvalliseksi ja hyväksyttäväksi vain silloin, kun organisaatio tarjosi selkeät ohjeet, varmisti tietoturvan ja loi eettiset linjaukset tekoölyn käytölle. Organisaation rooli näyttäytyi prosessissa kolmitasoisena: (1) teknisenä ja rakenteellisenä turvana, (2) ohjeistajana ja tiedollisena tukena sekä (3) kulttuurin luoja ja eettisenä vastuunjakajana.

Tulosten perusteella kulttuurisella tasolla avoimuus ja kokeilua tukeva ilmapiiri loivat edellytyksiä oppimiselle ja rohkaisivat työntekijöitä hyödyntämään tekoölyä arjessaan. Eettisellä tasolla vastuu, läpinäkyvyys ja ihmisyyden kunnioittaminen määrittivät sen, milloin tekoöly koettiin hyväksyttäväksi ja ammatillisesti kestäväksi ratkaisuksi. Rakenteellisella tasolla puolestaan selkeät ohjeet, toimintaperiaatteet ja tietoturvaratkaisut loivat konkreettiset puitteet turvallisellet käytölle. Ilman näiden kolmen tason yhteispeliä tekoölyn käyttäminen jäisi pitkälti yksilöiden oman harkinnan varaan ja luottamus pysyisi alttiina epävarmuudelle. Sen sijaan silloin, kun organisaatio ottaa aktiivisen roolin tekoölyn vastuullisessa jalkauttamisessa, se voi vahvistaa työntekijöiden osaamista,

turvallisuuden tunnetta ja luottamusta sekä teknologiaan että omaan ammatilliseen toimijuuteensa. Tässä mielessä organisaation käytännöt muodostuivat haastateltavien puheessa keskeiseksi luottamuksen edellytykseksi.

Tämän perusteella voidaan todeta, että organisaation toiminnalla, ohjeistuksilla, tietoturvaratkaisuilla, viestinnällä ja esimerkiksi on ratkaiseva rooli sen määrittämisessä, missä määrin tekoäly koetaan luotettavaksi ja hyväksyttäväksi. Monille haastateltaville organisaation toiminta tarjosi myös psykologista turvaa. Vaikka he suhtautuivat varovaisesti sensitiiviseen henkilöstödataan tai epäselviin käyttötapauksiin, he kokivat voivansa luottaa siihen, että organisaatio oli huolehtinut tietoturvasta ja vastuullisuudesta kokonaisuutena. Tämä ei kuitenkaan poistanut yksilön omaa vastuuta, vaan pikemminkin jäseni sitä: organisaatio luo puitteet, mutta yksilö toimii niiden sisällä.

Mä koen, että molemmilla on tosi iso vastuu, koska organisaatio koostuu niistä yksilöistä. Yksilöiden pitää ottaa vastuu omasta toiminnastaan ja sitä kautta totta kai organisaation mun mielestä pitää tukea ja edistää sitä tietoisuutta ja se on siinä silleen vastuussa, mutta lopulta se vastuu on yksilöllä. Mä koen sen sillä lailla, että organisaation kuuluu antaa peruspilarit ja tavallaan sellainen hyvä pohja siihen, että mitkä on ne hyväksyttävät toimintatavat, mutta totta kai se loppupäätös tulee sieltä yksilöltä. (H9)

Rakenteelliset, tiedolliset ja kulttuuriset tekijät muodostivat kokonaisuuden, joka loi perustan HR-ammattilaisten luottavaiselle, mutta harkitulle tekoälyn käytölle. Organisaation rooli ei ollut pelkästään mahdollistava, vaan se oli luottamuksen ehto, sillä ilman organisaation tarjoamia selkeitä rakenteita, ohjeita, tietoturvaa ja kulttuurista tukea luottamus tekoälyn käyttöön olisi hauraampaa ja riippuisi huomattavasti enemmän yksilöllisistä eroista, kokemuksista ja tulkintakyvystä. Näitä kolmea tasoa käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

#### 5.4.1 Tekninen ja rakenteellinen luottamusta tukeva ympäristö

Haastateltavat korostivat, että organisaation tarjoama suojattu ja virallisesti hyväksytty tekoäly-ympäristö oli kaikkein keskeisin luottamuksen edellytys. Kun tekoälytyökalu oli työnantajan valitsema, virallisesti suosittelu ja teknisesti suojattu, siihen oli huomattavasti helpompi suhtautua luottavaisesti kuin avoimiin, julkisiin järjestelmiin. Tämän nähtiin suojaavan sekä työntekijää että organisaatiota vastuulta ja vähentävän riskiä sille, että tietoja päätyisi väärin käsiin.

Varmaan tärkeimpänä sitä [luottamusta] lisää justinsa se, että on tällainen työnantajan suosittelu työkalu, mitä ylipäättänsä käytetään ja että on tällainen missä voi sitä omaa työdataa käyttää, että se on turvallinen alusta. Se ehdottomasti lisää sitä luottamusta siihen, että ne tiedot eivät päädy mihinkään väärin käsiin, mikä taas sitten ulkopuolisissa lähteissä voi olla haasteena. -- että on tällainen luotettava ja just meidän työnantajan vahvistama työkalu käyttää. (H4)

Copilot-lisenssit kuvattiin nimenomaan turvallisena sisäisenä käyttöympäristönä, joka poikkesi selvästi avoimista ratkaisuksista, kuten julkisesta ChatGPT:stä. Organisaation rooli ei siis ole vain mahdollistaa käyttöä, vaan luoda tekninen rakenne, jossa riski tietovuodoista, väärinkäytöksistä tai epäselvistä datavirroista oli minimoitu. Useat haastateltavat kuvasivat teknisen turvan muuttavan heidän omaa käytöstään siten, että varovaisuus väheni ja käyttö laajeni, kun organisaation tarjoama ympäristö vahvisti, että tekoälyä voi käyttää ilman pelkoa tietoturvariskeistä. Tässä näkyy selvästi, että luottamus ei rakentunut pelkän kokemuksen kautta, vaan liittyi institutionaalisiin rakenteisiin, jotka tekivät tekoälyn käytöstä legitiimiä ja turvallista.

Aiemmin pohdin just sitä, että mitä sinne uskaltaa syöttää. Voinko mainita työnantajan nimen vaikka, mutta nyt tosissaan, kun oon saanut sen lisenssin ja ne tiedot pysyy täällä verkossa, että niitä ei käytetä sitten tekoälyn opettamiseen ja muuta, niin siinä on myös vapautunut. Se [organisaation tuki] antaa tukea myös sitten yksilöille käyttää sitä ehkä luottavammin ja sitten tietäisi vähän niitä yhteisiä linjauksia sen sijaan, että jokainen yrittää yksinään, että onko tää nyt ok vai ei. Sitten toisaalta [linjaukset] voi estää kai väärinkäyttömahdollisuuksiakin, kun ikään kuin ne sitten tavallaan kannustaisi siihen vastuulliseen käyttöön. (H7)

Aiempi tutkimus tukee vahvasti haastateltavien havaintoa siitä, että luottamus teknologiaan rakentuu organisaation tarjoamien rakenteiden kautta. McKnightin ja Chervanyn (2001) institution-based trust -mallissa luottamus syntyy silloin, kun ympäröivä järjestelmä, kuten organisaation tietoturva, ohjeistukset ja valvonta luovat käyttäjälle turvaa toimia haavoittuvasti. Samoin HR-teknologian käyttöönottoa käsittelevä kirjallisuus korostaa, että tietoturvaratkaisut, virallisesti hyväksytyt työkalut ja selkeät käyttöperiaatteet ovat keskeisiä tekoälyn hyväksyttävyydelle (Hmoud & Varallyai 2020). Näin ollen organisaation tarjoama suojattu Copilot-ympäristö ei ollut haastateltaville pelkkä tekninen valinta, vaan keskeinen luottamusta mahdollistava instituution tuki.

#### 5.4.2 Selkeä ohjeistus, koulutus ja tiedollinen tuki

Aiempi tutkimus osoittaa, että organisaation tarjoama tiedollinen tuki muodostaa keskeisen osan institutionaalista luottamuksesta (McKnight & Chervany 2001). Haastatteluaineiston perusteella tekninen suoja ei kuitenkaan yksin riittänyt synnyttämään luottamusta, vaan HR-ammattilaiset tarvitsivat ymmärrystä siitä, miten ja missä rajoissa tekoälyä voi käyttää. Tekoälyn käyttämisen rajat ja mahdollisuudet on ymmärrettävä konkreettisesti, jotta käyttäjät osaavat toimia turvallisesti. Ohjeistuksen merkitys korostui erityisesti suuressa organisaatiossa, joissa tekoälyn käyttötapaukset vaihtelevat huomattavasti. Yhdenmukaisen toimintatavan luominen koettiin välttämättömäksi, jotta tekoälyn käyttö olisi hallittua ja luottamusta vahvistavaa. Näin ollen tiedollinen tuki muodostui toiseksi keskeiseksi pilariksi organisaation roolissa luottamuksen rakentajana. Haastateltavat pitivät

tärkeänä, että organisaatio tarjoaa selkeää, ymmärrettävää ja helposti saavutettavaa ohjeistusta tekoälyn käytöstä.

Pitäisi olla niitä sisäisiä ohjeita justiinsa, että toki just siitä, että mitä työkaluja saa käyttää ja mitä tietoa niille saa syöttää. -- ehdottomasti on tosi tärkeätä sitä tuoda esille, että mitä pitää käyttää ja mitä ei saa tehdä ja mitä puolestaan saa. (H4)

Kyllä se on organisaation vastuu tehdä siitä helposti ymmärrettävää ja siihen organisaatioon liiketoimintaan linkittyvää, koska onhan se ihan eri asia eri organisaatioissa myöskin, että se voi tarkoittaa hyvin erilaisia käyttökohteita sille tekoälylle. Toki me ollaan niin iso organisaatio, että meillähän niitä myös on tuhansia erilaisia tapoja ja kohteita mihin käyttää sitä tekoälyä, mikä tuo toki oman haasteensa, mutta mieltä semmoisia mahdollisimman monelle arkeen toimivia esimerkkejä ja harjoitteita, että pääsisi edes sinuiksi ylipäätään sen kanssa, että ok mä uskallan tänne jotain nyt kirjoittaa. (H10)

Haastatteluissa nousi esiin myös kysymys siitä, kuinka saavutettavia ja ymmärrettäviä organisaation ohjeistukset ovat. Eräs haastateltava totesi, ohjeet eivät välttämättä ole työn arjessa näkyvillä tai helposti muistettavissa, mikä voi lisätä epävarmuutta ja varovaisuutta. Tämä havainnollistaa, että ohjeet ja eettiset linjaukset ovat toimivia vain silloin, kun ne ovat sekä saavutettavia että riittävän konkreettisia ohjatakseen käytännön toimintaa. Tämä korostaa myös, että ohjeistus toimii luottamuksen välineenä vain silloin, kun se on helposti sovellettavissa työn arjessa. Pelkkä dokumenttien olemassaolo ei riitä, jos ohjeet eivät ole käytännön työtilanteissa näkyviä tai riittävän konkreettisia.

Meilläkin ihan se suurin haaste on se, että ihmiset ei tiedä tai ne ei uskalla kysyä. Koska varmasti nolottaa tai tuntuu siltä, että ne kaikki muut tietää tästä jo kaiken ja ne puhuu sujuvasti kaikkea sitä jargonia mitä tähän tekoälyyn liittyy. Me tehtiin tällainen lyhyt kysely meidän yksikössä just tästä lähettiläsroolista käsin, että mitkä on suurimmat esteet siihen, että sitä tekoälyä ei hyödynnä, niin kävi ilmi, että siellä on aika monta sellaista, jotka ei esimerkiksi ymmärrä sitä, että onko heillä sitä lisenssiä tai onko heillä se peruskäyttäjaversio. Koska siinä perusversiossa on oleellista se, että sä et saa sitä yritys-kohtaista tietoa sinne kirjoittaa. Onhan toi nyt tosi iso kynnys, että jos et sä edes tiedä, että kumpaa sä käytät, niin sä et sitten käytä sitä enää ollenkaan, kun on pelko siitä, että tekee jotain väärin. (H10)

Ne [sisäiset linjaukset] määrittää sen, että mitä sä sillä [tekoälyllä] voit tehdä. Ne täytyisi jotenkin saada niin helppoon ja helposti muistettavaan ja ymmärrettävään muotoon, että se tavallaan on sulla tossa ihan selkeänä koko ajan, kun sä lähdet sitä käyttöä harjoittelemaan. Rehellisesti en osaisi esimerkiksi sanoa, että mitkä meidän kirjatut säännöt tällä hetkellä on tai jos ton työkalun avaan tästä mun sovelluksesta, niin eihän ne siinä ole esillä. Ja sitten jos niitä lähtee lukemaan, niin voin kuvitella, että ne on sitten taas just semmoisia, että saattaa tulla pieni säikähdyks, että uskaltaako tätä käyttää. (H10)

Luottamuksen syntyminen ei kuitenkaan edellytä ainoastaan ohjeiden olemassaoloa, vaan myös sitä, että työntekijät ymmärtävät ohjeiden taustalla olevat eettiset ja tekniset perusteet. Osa kuvasi tarvitsevänsä lisää tietoa ja varmuutta siitä, miksi tietyissä tilanteissa tekoälyn käyttö on sallittua ja millä

perusteilla käyttö voidaan perustella myös muille. Esimerkiksi H1 totesi, että toivoo vahvistusta ja lisää tietoa eettisistä käytännöistä ja läpinäkyvyydestä, sillä hän haluaa ymmärtää asian niin hyvin, että pystyy selittämään ja perustelemaan niiden perusteella muille vaikka sitä, miksi jossakin asiassa pystytään käyttämään tekoälyä.

Mä luulen että noi [eettiset käytännöt] on semmoinen asia, mikä varmaan hakee vielä muotoaan tai hakee paikkaansa, koska se on niin uutta meille kaikille ja vähän kaikissa ohjeistuksissa ja tämmöisissä politiikoissa, niin mä luulen, että se muodostuu kokemuksen kautta. Elikkä mitä enemmän tulee tämmöisiä ennakkotapauksia, minkä kautta pystyy tekemään jonkinlaista linjausta, niin sitten sitä kautta tulee. Mutta näen kyllä, että tän kokoisessa yrityksessä se on tosi tärkeää, koska meitä on niin moneen lähtöön. (H2)

Ohjeistuksen rinnalla koulutukset ja esimerkit koettiin erityisen tärkeiksi. Haastateltavat kuvasivat, että koulutukset normalisoivat tekoälyn käyttöä ja loivat ymmärrystä siitä, miten työkalua voi hyödyntää arjessa. Tämä viittaa siihen, että luottamusta ei rakennettu vain tiedon välittämisen kautta, vaan myös organisaation kulttuurisen esimerkin ja arjen mallintamisen avulla.

Kyllä se vaan niin on, että tietohan aina vähentää semmoista vastarintaa ja semmoinen kouluttautuminen ja muiden esimerkki. -- Meidän organisaatiossa mä koen, että se tulee itse asiassa jopa aika ylhäältä se esimerkki siitä, että hei tätä työkalua käytetään avuksi, niin se, että muut esimerkinomaisesti sitä tekee, niin mun mielestä se lisää sitä luottamuksen tunnetta. (H2)

Jos mä kuulisin tai näkisin jotain käyttötapauksia tai muuta semmoista missä on onnistuttu tai missä on luotettavalla tavalla voitu käyttää [tekoälyä], että jos niistä olisi jollain tavalla jaettavissa niitä hyviä käytäntöjä ja muuta, et lisäisiköhän se luottamusta? Aina-kin se voisi lisätä sitä inspiraatiota tai rohkeutta tai osaamista sen hyödyntämiseen. (H7)

Kyllä varmaan sillä mitä organisaatio taustalla tekee ja tukee on ihan ehdottomasti isoin merkitys, että tehdään siinä viestinnästä sellaista, että ihmiset uskaltaa. Ei tee siitä semmoista mörköä, että ”näin ei saa ja tätä ei saa tehdä ja huolehdi tästä”. Ne on tärkeitä juttuja, mutta sen pitäisi enemmän olla kuitenkin sillä tavallaan mahdollisuuksien näkökulmalla, niin se on varmasti kaikista isoin juttu, että se luottamus siihen [tekoälyyn] syntyy ja sitten johtaa esimerkillä. Niinku tosi monessa muussakin asiassa, että näytetään niitä keissejä ja näytetään niitä johtotason ihmisiä, jotka sitä käyttää. Ne voi olla ihan semmoisia oikeasti tosi pieniä juttuja, mitkä on sun arjen helpotuksia. (H10)

Luottamusta ei siis rakenneta vain ohjeiden ja suojattujen järjestelmien varaan, vaan myös organisaatiokulttuuri on keskeisessä roolissa. Haastateltavat kuvasivat, kuinka tärkeää oli, että johto ja kollegat käyttivät tekoälyä avoimesti ja esimerkillisesti. Organisaation tuli asettaa selkeät rajat ja linjaukset tekoälyn käytölle, mutta toisaalta sen tuli mahdollistaa ja rohkaista tekoälyn turvalliseen kokeiluun. Näin ohjeistus, koulutus ja esimerkit muodostivat toisiaan tukevan tiedollisen turvan rakenteen, jonka varassa HR-ammattilaiset kokivat voivansa käyttää tekoälyä sekä turvallisesti että ammattietiikan mukaisesti.

Mehän luotetaan tosi paljon siihen, mitä meidän kollegat ympärillä kertoo. Kyllä mulla lisää luottamusta, jos joku mun läheinen kollega kertoo, että hän on nyt hyödyntänyt tekoälyä tälleen onnistuneesti ja saanut tämmöistä hyötyä, niin kyllä mulle tulee sellainen ok, että kyllä mäkin voisin. (H10)

Organisaation tapa viestiä tekoälyn käytön riskeistä ja velvollisuuksista vaikuttaa merkittävästi siihen, millaiseksi työntekijät muodostavat kokonaiskuvan tekoälyn turvallisesta ja hyväksyttävästä käytöstä. Monissa haastatteluissa nousi esiin, että vaikka eettisten rajojen ja riskien esiin tuominen on tärkeää, liian varovaisuuteen painottuva viestintä voi tahattomasti luoda pelkoa ja ylivarovaisuutta. Esimerkiksi H10 kuvasi, kuinka organisaation viestintä usein korostaa erityisesti sitä, mitä ei saa tehdä ja mitä tulee varoa:

Jos viestinnän näkökulmasta korostuu se, että mitä pitää varoa ja pitää muistaa ja ei saa tehdä niin ja näin, niin kyllähän siitä tulee tosi varovaiseksi sitten itsekin. (H10)

Tämä havainnollistaa, miten organisaatioviestinnän sävy voi vaikuttaa suoraan työntekijöiden käyttäytymiseen ja luottamuksen kehittymiseen. Sen sijaan, että viestintä rohkaisisi kokeilemaan, oppimaan ja hyödyntämään tekoälyä turvallisesti, se voi vahvistaa kokemusta siitä, että tekoölyyn liittyy ensisijaisesti riskejä ja mahdollisia virheitä. Tämä voi heikentää työntekijöiden halukkuutta käyttää järjestelmää ja hidastaa luottamuksen rakentumista, vaikka tarkoituksena olisi ollut päinvastoin lisätä turvallisuuden tunnetta. Nämä havainnot tukevat Janhusen ym. (2024) näkemystä organisaation keskeisestä roolista luottamuksen mahdollistajana. Organisaation tarjoamat suojatut työkalut, koulutus ja ohjeistus luovat edellytyksiä sellaiselle yhteistyölle, jossa tekoäly toimii HR-asiiantuntijoiden työn tukena ilman, että inhimillinen harkinta tai vastuu päätöksenteosta heikkenee.

#### 5.4.3 Eettiset periaatteet ja organisaation vastuu

Haastatteluaineiston perusteella eettiset linjaukset ja toiminnan rajat muodostivatkin laajimman ja vahvimmin luottamusta rakentavan elementin. Aiemman tutkimuksen mukaan organisaatiotason eettiset periaatteet ovat keskeinen osa niin kutsuttua institutionaalista luottamusta, jossa luottamus rakentuu normeihin, sääntöihin ja moraalisiin periaatteisiin, joita organisaatio ylläpitää (McKnight & Chervany 2001). HR-kontekstissa tämä korostuu erityisesti, koska tekoälyn avulla käsitellään sensitiivistä henkilötietoa ja tehdään päätöksiä, joilla voi olla merkittäviä seurauksia työntekijöiden elämään (esim. Hmoud & Varallyai 2020; Dwivedi ym. 2023). Haastateltavat korostivat toistuvasti organisaatiotasoisten eettisten linjausten merkitystä. Eettisyyttä ei käsitetty ainoastaan tekoälyn käytön sisäisenä kysymyksenä, vaan osana organisaation laajempaa moraalista ja yhteiskunnallista vastuuta. H1 totesi tämän olevan ”kaikki kaikessa”, sillä niin työntekijät kuin asiakkaatkin tekevät yhä useammin valintoja organisaatioiden eettisyyden perusteella. Tekoälyn vastuullinen käyttö heijastuu

näin suoraan yrityksen maineeseen ja sitä kautta myös liiketoiminnallisiin tekijöihin. Tämän vuoksi eettistä ohjeistusta ei nähty erillisenä ohjekokoelmana vaan osana strategista johtamista ja organisaation identiteettiä.

Jos niitä [eettisiä linjauksia] ei olisi tai niitä ei noudatettaisi, se vaikuttaisi dramaattisesti yrityksen yrityskuvaan, joka vaikuttaisi ihan varmasti myös sitten liiketulokseen. (H1)

Eettiset linjaukset liitettiin vahvasti myös tarpeeseen määritellä rajat tekoälyn käytölle. Haastateltavat toivat esiin, ettei kaikkea teknisesti mahdollista tai tehokasta voi pitää hyväksyttävänä HR-työssä, erityisesti kun kyse on ihmisistä, henkilötiedoista ja päätöksistä, joilla voi olla merkittäviä seurauksia yksilöiden näkökulmasta. Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että organisaatio määrittelee yksiselitteisesti, missä tekoälyä voidaan käyttää ja missä sen käyttö ei ole hyväksyttävää. Luottamuksen rakentumisen kannalta oli tärkeää, että organisaatio käsittelee tekoälyyn liittyviä eettisiä kysymyksiä avoimesti.

Mun mielestä on tärkeää, että organisaatiot miettii just vaikkapa ihan työkonteiksissa, että mihin meillä käytetään sitä tekoälyä tai ehkä enemmän niin päin, että mihin sitä nyt ei ole ok käyttää. En mä ehkä jättäisi sitä ihmisten omaan harkintaan niinkään, että olisi jotenkin selkeät eettiset pelisäännöt olemassa, niin kyllä se on tärkeää. (H3)

Tällaisia rajoja olivat haastateltavien mukaan esimerkiksi rekrytointipäätökset, palkkapäätökset ja lakisääteisiin prosesseihin liittyvät ratkaisut. Vaikka tekoäly saattoi tarjota hyödyllistä tukea näiden valmisteluun, sen ei nähty sopivan päätöksentekijän rooliin:

Meillä tekoäly ei tee päätöksiä rekrytoinneissa esimerkiksi, että se vaan tukee niitä, mutta ei ole sitten se viimeinen päätöksentekijä samalla tavalla. Vaikka jos nyt ajattelisi, että tekoäly jakaisi palkankorotuksia tietyillä perusteilla palkitsemisen prosesseissa, niin en mä antaisi sen tehdä niitä päätöksiä, vaan se tuottaa tietoa ja hakee tietoa päätöksenteon tueksi. Mutta ei, ei tee päätöksiä. (H3)

Tietosuojaja nousi keskeiseksi teemaksi, joka vahvisti tarvetta eettisille ohjeille. HR-ammattilaiset olivat poikkeuksellisen tietoisia siitä, että he käsittelevät työssään sensitiivistä henkilötietoa ja että sen väärinkäsittely tekoälyn kautta voisi muodostaa vakavan riskin. Ohjeistuksen ja tietoturvan rooli koettiin näin paitsi velvoitteena myös edellytyksenä tekoälyn käytölle.

Varsinkin jos mietitään nyt HR:ssä, niin me puhutaan kuitenkin henkilödatasta ja ihan henkilötiedoista, niin onhan se tosi tärkeää, että me mennään niiden organisaation pelisääntöjen mukaan ja ei syötetä sinne henkilötietoja. Toki kun meillä on Copilot, joka on suojattu, niin sinne voi organisaationkin dataa heittää, mutta just se, että kyl se on tosi tärkeää, että niitä pelisääntöjä noudatetaan, ettei tule mitään tietovuotoja sitten sitä kautta. Kyllä täytyy mennä niiden pelisääntöjen mukaan, mitä organisaatiossa on asetettu, että ne on ihan syystä tehty. Kun puhutaan henkilötiedoista, niin jokainen kuitenkin ymmärtää, että oisko kiva, että ne omat tiedot vaikka vuotaisi jonnekin, että kaikki

tavallaan tieto mitä organisaatiolla on susta, niin leviäisi jonnekin internetin syövereihin, niin ei varmaan kukaan sitä halua. Mun mielestä mennään sen mukaisesti, mitä organisaatiossa on nyt parhaaksi nähty ohjeistaa. (H5)

Lisäksi vastuunjaon teema kietoutui tiiviisti eettisiin käytäntöihin. Haastateltavat korostivat, että tekoälyn käytössä vastuu ei voi kuulua yksin organisaatiolle tai yksilölle, vaan kyse on jaetusta vastuusta. Organisaation tehtävänä nähtiin ennen kaikkea tarjota puitteet, joissa teknologiaa voidaan käyttää turvallisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Tähän sisältyivät selkeiden ohjeiden lisäksi koulutus, arjen tuki ja jatkuva tiedon ylläpito. Organisaation tuki ja rohkaiseva ilmapiiri vaikuttavat siis merkittävästi siihen, miten tekoälyyn suhtaudutaan. Tällainen lähestymistapa lisää paitsi luottamusta teknologiaan myös kokemusta siitä, että tekoäly on työn kehittämisen väline, ei uhka ammatilliselle identiteetille.

Organisaatiolla on vastuu henkilökunnasta, että ne tietää kaikki ne etiikat ynnä muut, mitä sinne taustalle tulee ja oman konsernin pelisäännöt, että semmoinen jatkuva tiedotaminen ja tiedon ylläpito niistä on tärkeää. Mä näkisin, että tää alkaa olla jo vastaavaa kun esimerkiksi code of conductit ja toimintaperiaatteet, että nää pitäisi olla jokaisella oikeasti iskettynä takaraivoon. Se vastuu toki on niin kun code of conductteissakin yksilöllä aina, että sä toteutat niitä niinku kuuluukin. Mutta iso vastuu on myös organisaatiolla, että se tieto on varmasti kaikilla työntekijöillä, että se pitäisi ottaa ihan perehdytykseen jo mukaan alkuvaiheessa, koska tästä tekoälystä tämmöisessä tietotyössä me ei tulla nyt pääsemään. Tää ei tule ikinä tästä häviämään, vaan lisääntyy, niin sen tietoisuudenkin pitää sitten lisääntyä. Kaikkien on jollain tasolla otettava tekoäly haltuun, sanotaanko seuraavan vuoden aikana ihan reippaasti. (H8)

Samalla haastateltavat korostivat, että yksilöllä on vastuu toimia ohjeiden puitteissa, käyttää työkalua harkiten ja arvioida sen tuottamaa sisältöä kriittisesti. Tätä kuvattiin tavallisen ”järjenkäytön” ja ammatillisen vastuun kautta. Yksilöllä on aina haastateltavien mukaan velvollisuus toimia tilanteissa oikein, mutta kohtuullisen osaamisen käsite nousi esiin erityisesti silloin, kun pohdittiin, mitä HR-ammattilaiselta voidaan realistisesti odottaa verrattuna esimerkiksi IT-asiantuntijaan. Tämä näkökulma syventää käsitystä vastuunjaosta. Vaikka yksilö vastaa toiminnastaan, organisaatio vastaa siitä, että yksilön on ylipäättään mahdollista toimia oikein.

Kyllähän yksilöllä on aina velvollisuus toimia tavallaan normaalin järjen mukaisesti oikein tietyissä tilanteissa -- ja tää koskee musta myös tekoälytilanteita. Mutta ehkä siinä voisi huomioda esimerkiksi sukupolvien erot ja koulutuserot ja tämmöiset tehtävätyypiset erot, että jos vaikka katsotaan HR-henkilöä, niin voidaanko kohtuudella katsoa, että hänellä olisi pitänyt olla yhtä laaja ymmärrys vaikka tekoälyn eettisistä toimintatavoista kuin IT-henkilöllä. Mun mielestä ei välttämättä voida. No en tiä. En ole miettinyt tätä, mutta semmoinen kohtuullisuus, että mitkä ois työntekijän itse ymmärrettävä ja mistä työnantajan tulisi pitää huolta. Nää on aina vähän, ei oo yksiselitteistä vastausta. (H6)

Organisaatiohan luo ne pelisäännöt, ja sitten jokaisen yksilön vastuu on noudattaa niitä. Mun mielestä se on näinkin simppeleä, että jokainen sitten toimii niiden pelisääntöjen puitteissa. Jos niitä rikkoo, niin sitten siitä voi myös tulla jotain sanktiota. (H5)

Mun mielestä se on jokaisen omalla vastuulla ihan missä tahansa muutoksessa olla kiinnostunut siitä asiasta ja tietyllä tapaa just miettiä sitä omaa roolia, koska eihän kukaan voi sua loppupeleissä pakottaa tavallaan mihinkään oman osaamisen kehittämiseen, vaikka tiedetään, että se olisi hyödyllistä kelle tahansa. Pyrkisi olemaan ainakin kuu- lolla, kun tulee infotilaisuuksia, missä käydään näitä asioita läpi. Mutta kyllä organisaation tehtävä on tuoda se kaikkien saataville, kannustaa siihen käyttöön ja tehdä siitä tietyllä tapaa just semmoinen matalan kynnyksen juttu. (H10)

Eettisiä linjauksia tarkasteltiin myös osana organisaatiokulttuuria. Haastateltavat kuvasivat, että tekoälyn käyttö ei ole vain tekninen kysymys, vaan liittyy laajempiin arvoihin, toimintatapoihin ja yhteiseen ymmärrykseen siitä, mikä on hyväksyttävää. Tekoälyn tulisi heidän mukaansa tukea näitä arvoja, ei horjuttaa niitä. Eräs haastateltava ehdotti jopa, että organisaation sisäiset toimintaperiaatteet voitaisiin rakentaa osaksi tekoälyjärjestelmiä, jolloin tekoäly itsessään jalkauttaisi kulttuuria.

Tuli mieleen, että nää tällaiset konsernin sisäiset säädökset ja toimintaperiaatteet ja näin, niin kyllä mä uskon, että ne pystyy rakentaa sinne tekoälyn sisään. Mun mielestä ne pitäisikin rakentaa sinne, että ne on semmoisia ohjeistavia. Sitä vois ehkä hyödyntää myös semmoisessa kulttuurillisessa jalkauttamisessa, että se tekoäly vaikka puhuu sulle tietyn kulttuurin mukaisesti ja muistuttaa, että meillähän on täällä tämä tapana ja tän tyyppistä, että sehän ois siihen kanssa ihan loistava. (H6)

Samalla kuitenkin korostettiin, että HR-työn ytimessä oleva ihmisyyttä ei saa kadota. Tekoälyn helpokäyttöisyys voi houkuttaa ulkoistamaan liikaa, mikä nähtiin eettisenä riskinä:

Se ihmisyyttä ei saa koskaan, ei koskaan hävitä sieltä taustalta. Se on todella todella, todella tärkeä ja koska tässä hämärtyy helposti myös sen käyttämisen raja tosi äkkiä, kun se helppous houkuttaa ihmisiä. ”Hei mä säästän tässä työaika. Mun ei tarvitse miettiä omilla aivoilla. Mä saan tässä matskut valmiiksi. Mä tungen noi hakijan tiedot tonne.” Niin ei se ei ole eettistä toimintaa. Siinä ei ole enää ihmisellä se päätäntävalta. (H8)

Näin ollen organisaation eettiset käytännöt muodostuivat haastateltavien mukaan keskeiseksi edellytykseksi tekoälyn luotettavalle hyödyntämiselle HR-työssä. Tässä mielessä luottamus kohdistui enemmän organisaatioon ja sen linjauksiin kuin itse tekoölyyn, mikä heijastaa HR-kontekstin erityispiirrettä. Ohjeet määrittelevät sekä käytön rajat että sen, millä ehdoilla työntekijät voivat toimia turvallisesti ja ammatillisesti kestävästi. Luottamus ei näin ollen rakentunut pelkästään yksilön ja tekoälyn väliseksi suhteeksi, vaan ennen kaikkea yksilön ja organisaation väliseksi suhteeksi. Haastateltavat korostivat, että selkeät, ymmärrettävät ja helposti saavutettavat periaatteet yhdistettynä konkreettisiin rakenteellisiin ratkaisuihin ja arjen tukeen mahdollistavat tekoälyn myönteisen ja ammatillisesti kestävä käytön.

## 6 Lopuksi

### 6.1 Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, miten HR-ammattilaiset rakentavat luottamusta tekoälyn käyttöön työssään. Tutkielma tarkastelee sitä, miten tekoälyä hyödynnetään HR-työssä, mitkä tekijät vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen sekä millaisia haasteita ja riskejä tekoälyn käyttöön liittyy. Aineistona käytettiin kymmentä puolistrukturoitua haastattelua, ja analyysi toteutettiin refleksiivisen teema-analyysin menetelmällä, jossa aineistosta nousseita teemoja tarkasteltiin suhteessa aiempaan tutkimukseen. Haastatteluaineiston perusteella tekoälyn käyttö näyttäytyi HR-ammattilaisten arjessa varovaisen myönteisenä ja tarkoituksenmukaisena, mutta selkeästi rajattuna käyttökohteen mukaan. Tulokset osoittivat, että luottamukseen vaikuttavat yhtä aikaa yksilölliset, organisatoriset ja teknologiset tekijät, joiden välisessä tasapainossa tekoälyn hyväksyttävyyden ja hyödyntäminen muodostuvat. Havainnot esitellään seuraavaksi vastaamalla tiivistetysti yksi kerrallaan tutkimuskysymyksiin.

Tutkielman päätutkimuskysymys oli: ”*Miten luottamus rakentuu HR-asiiantuntijoiden ja tekoälyn välisessä yhteistyössä, ja millaista luottamus näiden välillä on?*” Tulosten perusteella luottamus tekoölyyn rakentuu vähitellen, käytännön kokemusten, osaamisen kasvun ja organisaation tarjoaman tuen yhteisvaikutuksena. Luottamus ei näyttäytynyt absoluuttisena tai yksisuuntaisena, vaan tilanteisesti vaihtelevana ja rajattuna. HR-asiiantuntijat luottivat tekoölyyn ennen kaikkea niissä tehtävissä, joissa se toimi avustajana, tuotti luonnoksia, tarjosi ideoita tai jäseni laajoja tietomassoja. Tämänkaltaisissa riskiltään matalissa työprosesseissa tekoöly koettiin turvalliseksi kumppaniksi, jonka kanssa voi sparrata, ja joka vahvisti omaa asiantuntijuutta. Sen sijaan luottamus heikkeni tehtävissä, joissa vaadittiin juridista tarkkuutta, yksittäisten työntekijöiden kohtelua koskevaa harkintaa tai sensitiivisen tiedon käsittelyä.

HR-ammattilaiset korostivat, että tekoölyltä puuttuu kokonaiskuva ja kontekstuaalinen ymmärrys, minkä vuoksi se ei voi toimia luotettavana päätöksentekijänä. Tällaisissa tilanteissa luottamus kohdistui vahvasti inhimilliseen arviointikykyyn, kokemukseen ja organisaation ohjeisiin. Luottamus rakentui näin ollen dynaamisena yhteistyönä, jossa tekoöly nähtiin hyödyllisenä ja tehokkuutta lisäävänä työvälineenä, mutta ei autonomisena toimijana. Se perustui toistuvaan vuorovaikutukseen, asteittaiseen oppimiseen sekä selkeisiin organisaatiotason rakenteisiin, erityisesti tietoturvaan, ohjeistusta ja koulutusta vahvistaviin käytäntöihin. Tekoälyn ja ihmisen välinen luottamus koostui siten ennen kaikkea hallitusta yhteistyöstä, jossa ihmisellä säilyi viimeinen vastuu ja päätösvalta, ja jossa

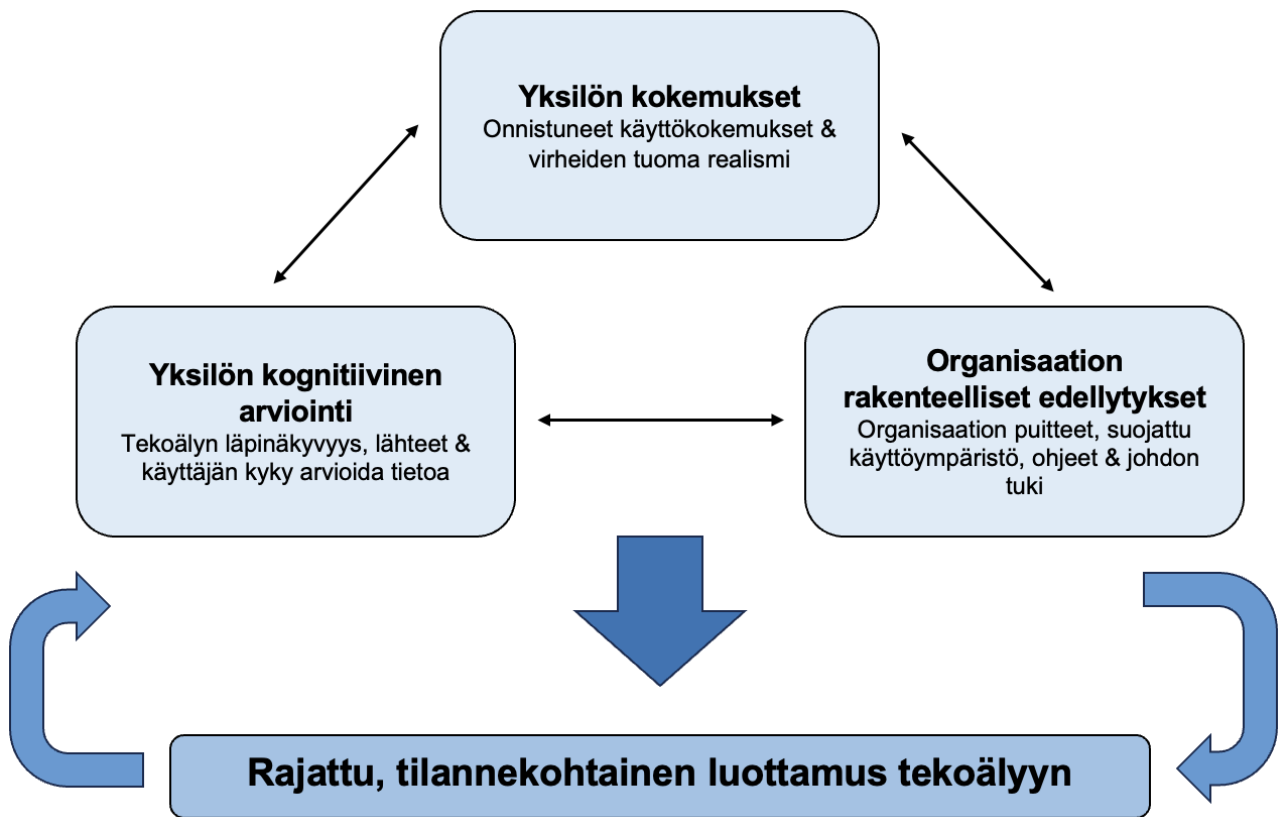
tekoäly toimi nimenomaan työn tukena eikä sen korvaajana. Edellä esitetyt tulokset osoittavat, että luottamus tekoälyn käyttöön HR-työssä ei siis näyttäydä yksittäisenä tekijänä, vaan prosessina, joka kehittyy kokemuksen, organisaation rakenteiden ja tekoälyn ymmärrettävyyden kautta. Tämä havainto tukee aiempaa teoreettista ymmärrystä luottamuksesta dynaamisena ilmiönä, joka rakentuu jatkuvan vuorovaikutuksen ja käytännön kokemusten kautta (esim. Lee & See 2004; Glikson & Woolley 2020; Shin 2021).

Tutkielman ensimmäisenä päätutkimuskysymystä tarkentavana alatutkimuskysymyksenä puolestaan oli: ”*Miten HR-asiantuntijat käyttävät tekoälyä arkipäivän työssään?*” Tämän osalta tutkielma osoitti, että tekoäly on vakiintumassa HR-ammattilaisten arjen työvälineeksi erityisesti tekstin tuottamisessa, viestinnän muotoilussa, ideoiden sparrauksessa, tiedonhakutilanteissa ja datan jäsentämisessä. Tekoäly toimi haastateltaville ennen kaikkea avustajana ja ajattelukumppanina, joka auttoi jäsentämään työtehtäviä, madalsi työskentelyn aloituskynnystä ja säästi aikaa rutiininomaisissa prosesseissa. Käyttö oli kuitenkin hyvin yksilöllistä: osa hyödynsi tekoälyä päivittäin, kun taas toiset kuvasivat käyttönsä olevan satunnaista, kokeilevaa tai vasta kehittymässä. Tekoälyn käyttökulttuuri näyttäytyi näin hajanaisena ja vahvasti riippuvaisena käyttäjien omasta osaamisesta, rohkeudesta ja motivaatiosta.

Tutkielman toinen alatutkimuskysymys oli: ”*Millaisissa HR-prosesseissa asiantuntijat kokevat tekoälyn luotettavaksi ja millaisissa eivät?*” Haastattelut osoittivat, että tekoälyn koettu luotettavuus on vahvasti sidoksissa siihen, millaista osaamista ja tarkkuutta tehtävä vaatii. Tekoäly koettiin luotettavaksi erityisesti sellaisissa prosesseissa, joissa sen tehtäväksi jää alustava jäsentäminen, luonnostelu tai kevyen tiedon tuottaminen. Näitä olivat muun muassa tekstin muokkaaminen, viestinnän selkeyttäminen, ideoiden pallottelu, sisäisen materiaalin paikantaminen sekä suurten tekstiaineistojen alustava teemoittelu. Näissä tilanteissa tekoälyn tuottama sisältö nähtiin käyttökelpoisena pohjana, jonka asiantuntija pystyi nopeasti tarkentamaan ja muokkaamaan. Sen sijaan HR-tehtävissä, joissa vaaditaan juridista tarkkuutta, sensitiivisen henkilöstötilanteen kokonaisvaltaista ymmärtämistä tai eksaktia datapohjaa päätöksenteon tueksi tekoälyn ei koettu voivan luottaa. Haastateltavat varoivat käyttämästä tekoälyä esimerkiksi palkkapäätösten tukena, työlainsäädännön tulkinnassa, työehtosopimusten yksityiskohtien arvioinnissa tai yksittäisten henkilötapausten käsittelyssä. Näissä tilanteissa tekoälyn nähtiin tuottavan liian epätasallista, kontekstista irrallista tai jopa virheellistä tietoa. Tämän vuoksi tekoälyn rooli rajattiin selkeästi ihmisen päätöksenteon tueksi, mutta ei sen korvaajaksi. Asiantuntijat korostivat, että tekoäly voi toimia kartturina, mutta vastuu ratin takana pysymisestä kuuluu aina ihmiselle.

Tutkielman kolmas alatutkimuskysymys oli: ”*Mitkä tekijät estävät tai vahvistavat HR-asiiantuntijoiden luottamusta tekoälyyn työssään?*” Aineiston perusteella luottamusta vahvistivat erityisesti omakohtaiset, onnistuneet käyttökokemukset sekä käytön myötä syntynyt ymmärrys tekoälyn toimintaperiaatteista. Monet haastateltavat kuvasivat, että tekoälyn tuottama ajansäästö, työn selkeytyminen ja oman asiantuntijuuden varmistuminen lisäsivät vähitellen luottamusta ja tekivät tekoälyn käytöstä luontevamman osan arkea. Luottamusta vahvisti myös se, että organisaatio tarjosi suojattuja työvälineitä, kuten sisäisen Microsoft Copilotin, koulutusta ja yhteistä oppimista, jotka vähensivät tietoturvaan ja virheisiin liittyvää epävarmuutta. Luottamusta heikensivät puolestaan tekoälyn tuottamat virheet, epätarkkuudet ja kontekstin ymmärtämättömyys. Haastateltavat kuvasivat useita tilanteita, joissa tekoäly oli tehnyt laskuvirheitä, tulkinnut avointa palautedatata virheellisesti tai nostanut epäolennaisia teemoja esille. Lisäksi tietosuojaan liittyvät huolenaiheet estivät luottamuksen rakentumista erityisesti sensitiivisten henkilöstöasioiden yhteydessä. Myös kokemus omien taitojen riittämättömyydestä, kuten esimerkiksi siitä, ettei tiedä mitä kaikkea tekoälyltä voisi kysyä tai miten sitä tulisi ohjata, synnytti epävarmuutta ja rajoitti tekoälyn käyttöä. Näin ollen luottamus muodostui dynaamiseksi prosessiksi, jossa henkilökohtaiset kokemukset, osaamisen taso ja organisaation tarjoama turva ja tuki vaikuttivat rinnakkain joko vahvistaen tai heikentäen tekoälyn käyttöä työssä.

Tulosten mukaan HR-asiiantuntijoiden luottamus tekoälyn käyttöön rakentuu kolmen toisiinsa kytkeytyvän tekijän vuorovaikutuksessa. Näiden tekijöiden ei voi katsoa muodostavan lineaarista askeljärjestystä, vaan ne muodostavat kokonaisuuden, jossa organisatoriset edellytykset, käyttäjän kognitiivinen arviointi ja käytännön käyttökokemukset vaikuttavat toisiinsa jatkuvasti. Malli havainnollistaa, että luottamus ei ole teknologian ominaisuus, vaan tilannesidonnainen ja dynaaminen prosessi, joka muovautuu sekä käyttöympäristön tarjoamien rakenteiden että käyttäjän oman arviointikyvyn ja kokemusten kautta. Alla esitetty kuvio 2. kokoaa nämä tekijät yhteen ja kuvaa HR-asiiantuntijoiden luottamuksen rakentumista aineiston perusteella.



**Kuvio 2. Luottamuksen rakentuminen tekoälyyn HR-työssä**

Mallin mukaan ensinnäkin henkilökohtaiset käyttökokemukset ja oman osaamisen kehittyminen ovat ratkaisevassa roolissa luottamuksen syntymisessä. Mitä enemmän haastateltavat käyttivät tekoälyä erilaisissa työtilanteissa, sitä paremmin he ymmärsivät sen toimintalogiikkaa ja rajoja. Kokeemus teki teknologiasta ennustettavamman ja helpommin hallittavan, mikä lisäsi luottamusta ja auttoi sijoittamaan tekoälyn realistisesti osaksi omaa työnkuvaa. Toiseksi luottamusta vahvisti tekoälyn koettu läpinäkyvyys ja riittävä ymmärrys sen tuottaman tiedon alkuperästä. Käyttäjät halusivat hahmottaa, miksi tekoäly antoi tietyn vastauksen ja mihin tietoon se perustui. Kun tekoäly pystyi selittämään ratkaisunsa tai niitä voitiin tarkistaa helposti, sen toiminta tuntui vähemmän mystiseltä ja luotettavammalta. Kolmanneksi organisaation tarjoama tuki muodosti tärkeän turvaverkon luottamuksen rakentumiselle. Suojatut työkalut, kuten Microsoft Copilot, vahvistetut tietoturvakäytännöt, säännölliset koulutukset ja tekoälylähetteläiden antama vertaistuki loivat tunnetta siitä, että teknologiaa oli turvallista käyttää arjen työtehtävissä. Kun ympäristö koettiin osaamista ja turvallisuutta tukeväksi, myös yksilöllinen varmuus ja myönteinen suhtautuminen vahvistuivat.

## 6.2 Tulosten tarkastelu suhteessa olemassa olevaan teoreettiseen keskusteluun

Erityisesti Mayerin ym. (1995) organisatorisen luottamuksen malli tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen tutkielman tulosten tarkasteluun, sillä sen kolme keskeistä ulottuvuutta, kyvykkyys, rehellisyys ja hyväntahtoisuus, ilmenevät haastatteluaineistossa, joskin hieman eri tavoin kuin ihmisten välisessä luottamuksessa. Seuraavaksi tarkastellaan, miten nämä ulottuvuudet näkyivät HR-asiiantuntijoiden kokemuksissa ja millä tavoin tulokset suhteutuvat aiempaan teoriaan luottamuksen rakentumisesta työyhteisöissä ja teknologian käytössä.

Mayerin ym. (1995, 717) mukaan luottamuksen rakentuminen edellyttää, että luottamuksen kohteella on kyky suoriutua odotetusta tehtävästä. Tässä tutkielmassa kyvykkyuden ulottuvuus näyttäytyi siinä, että HR-asiiantuntijat luottivat tekoölyyn erityisesti avustavissa tehtävissä, kuten tiedonhaussa, luonnostelussa ja erilaisten tekstien tuottamisessa. Tekoölyn koettiin olevan hyvä sparraaja, joka auttaa jäsentämään ajatuksia ja tuottaa nopeasti vaihtoehtoisia näkökulmia. Tämä vastaa aiemman tutkimuksen havaintoja siitä, että ihmiset luottavat tekoölyyn erityisesti tehtävissä, jotka ovat luonteeltaan analyttisiä ja vähän kontekstuaalista ymmärrystä vaativia (esim. Lee 2018; Glikson & Woolley 2020). Ilmiö on linjassa myös algorithm aversion -käsitteen kanssa, jonka mukaan ihmiset suhtautuvat varauksellisesti algoritmisiin päätöksiin erityisesti tilanteissa, joissa päätökset koetaan monimutkaisiksi, kontekstisidonnaisiksi tai moraalisesti latautuneiksi (Dietvorst ym. 2015). Samalla kuitenkin nousi selkeästi esiin, että HR-työ sisältää tilanteita, joissa tekoöly ei kykene vastaamaan tarvittavaan inhimilliseen herkkyyteen, vuorovaikutuksellisuuteen tai eettiseen harkintaan. Esimerkiksi vaikeat työntekijätilanteet, tulkintaa vaativat tapauskohtaiset päätökset sekä laajempien organisatoristen vaikutusten arviointi koettiin alueiksi, joissa tekoöly ei voi kantaa vastuuta ja joissa sen tuottamat vastaukset olivat liian yleisluontoisia. Tämä havainto tukee teoreettisen viitekehyksen käsitystä siitä, että luottamus ei ole yksiselitteistä, vaan tehtäväkohtaista ja sidoksissa siihen, millaisena teknologian kyvykkyys koetaan (Choung ym. 2024, 7453–7454). Kyvykkyuden arviointi siis rajaa suoraan sitä, mihin tekoölyyn voidaan luottaa ja mihin ei.

Tulokset heijastelevat myös KPMG:n (2023) havaintoja siitä, että tekoöly hyväksytään työyhteisöissä ennen kaikkea silloin, kun se tukee rutiininomaisia tai teknisiä tehtäviä. Sen sijaan sensitiivisissä HRM-tehtävissä, kuten rekrytoinnissa tai työntekijöiden arvioinnissa, luottamusta heikentävät epäselvä vastuunjako, kontekstuaalisen ymmärryksen puute ja pelko siitä, että tekoöly saattaa sivuuttaa inhimillisiä tekijöitä. Myös Aydinin ym. (2024) tutkimus osoittaa samansuuntaisesti, että HR-asiiantuntijoiden epäluottamus kasvaa erityisesti silloin, kun teknologia koetaan uhkaavan amatillista roolia tai kun sen päätöksentekoprosessi ei ole riittävän läpinäkyvä. Näin ollen tekoölyn

koettu kyvykkyys näyttäytyy vahvasti tilanteisena ja sidoksissa siihen, kuinka vastuulliseksi ja tarkoituksenmukaiseksi järjestelmä koetaan tietyssä HR-tehtävässä. Toisaalta luottamus ei näyttäytynyt aineistossa oletuksena tekoälyn kyvykkyudesta, vaan pikemminkin käyttäjän kyvystä rajata ja arvioida järjestelmän tuottamia ehdotuksia osana omaa ammatillista harkintaansa. Tämä havainto on linjassa Hoffmanin ym. (2018) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan luottamus tekoälyyn rakentuu ennen kaikkea käyttäjän ymmärryksestä ja kokemuksesta järjestelmän hallittavuudesta, ei sen oletetusta älykkyydestä. Vastaavasti Dellermannin ym. (2021) hybrid intelligence -ajattelun mukaan tekoäly tuottaa eniten arvoa silloin, kun se tukee asiantuntijan työtä ilman, että päätöksentekovastuuta siirretään teknologialle. Lisäksi Mehrotran ym. (2024, 15–18) korostama ajatus luottamuksen tarkoituksenmukaisesta kalibroinnista saa tukea tutkielman tuloksista: luottamusta ei tule maksimoida, vaan sen tulisi vahvistaa käyttäjän omaa harkintaa ja vastuullista päätöksentekoa.

Rehellisyys, eli ennakoitavuus ja johdonmukaisuus, on toinen Mayerin ym. (1995, 719–720) mallin keskeinen ulottuvuus. Tekoälyn kohdalla rehellisyys voidaan liittää erityisesti siihen, kuinka läpinäkyvänä järjestelmän toimintalogiikka ja datan alkuperä koetaan. Tuloksissa nousi esiin, että HR-asiantuntijat kokivat tekoälyn “mustan laatikon” ongelmalliseksi juuri sen takia, ettei sen päätöksenteon perusteita voi aina jäljittää tai selittää. Tämä heikensi luottamusta etenkin tilanteissa, joissa tekoälyn tuottamaa sisältöä olisi pitänyt hyödyntää sensitiivisissä HR-prosesseissa. Huoli läpinäkyvyydestä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan selitettävyyden puute on yksi suurimmista esteistä teknologialuottamuksen rakentumiselle (Glikson & Woolley 2020; Ammanath 2022). Haastateltavat ratkaisivat tätä epävarmuutta korostamalla omaa rooliaan “filtterinä”, joka arvioi tekoälyn tuottaman tiedon oikeellisuutta. Rehellisyys ei siis tämän perusteella syntynyt suoraan tekoälystä, vaan siitä, että HR-ammattilaiset pystyivät itse varmistamaan ja kontrolloimaan sisältöä, mikä vahvisti tunnetta siitä, että tekoälyä voi käyttää turvallisesti, kunhan siihen ei nojaudu oletusarvoisesti.

Hyväntahtoisuus, eli oletus siitä, että toinen osapuoli toimii parhaaksi, on Mayerin ym. (1995, 718–719) mallissa inhimillisen luottamuksen kolmas ulottuvuus. Tekoälyn kohdalla tämä ulottuvuus saa uuden merkityksen, sillä teknologialla ei ole omia intentioita. Tässä kontekstissa hyväntahtoisuus voitaisiin tulkita pikemminkin tekoälyn tuottamaksi hyödyksi, jolloin voitaisiin pohtia esimerkiksi vähentääkö se työkuormaa, tukeeko se päätöksentekoa ja auttaako se suoriutumaan työstä paremmin? Tältä osin tulokset laajentavat aiempaa teoriapohjaa, sillä ne osoittavat, että teknologialuottamus rakentuu ennen kaikkea käytännön hyödyllisyyden kautta. Tekoälyyn luotetaan silloin, kun se koetaan aidosti työn tekemistä helpottavana välineenä. Tämä havainto yhtyy Leen ja Seen (2004)

näkemykseen siitä, että teknologiaan kohdistuva luottamus muodostuu havaintojen, kokemusten ja koetun hyödyn kautta, eikä samoilla mekanismeilla kuin ihmisvälisten suhteiden luottamus.

Tämän tutkielman perusteella Mayerin ym. (1995) luottamusmalli osoittautuu siis käyttökelpoiseksi viitekehyyksi myös ihmisen ja tekoälyn välisen luottamuksen tarkastelussa, vaikka ei suoraan sellaisenaan eikä täysin suoraviivaisesti. Erityisesti hyväntahtoisuuden ulottuvuus näyttäytyy tekoälyn kohdalla uudella tavalla, jossa luottamus ei kohdistu tekoälyn intentioihin, vaan sen tuottamaan hyödyllisyyteen. Näin ollen tutkielma paitsi vahvistaa aiempaa teoriaa myös osoittaa, miten luottamuksen käsitettä on tarpeen päivittää lisää teknologiaa toimijoita koskevaan kontekstiin. Mallia on aiemmassa tutkimuksessa sovellettu vielä varsin vähän tekoälyyn, minkä vuoksi tämä tutkielma osaltaan täydentää ymmärrystä sen soveltuvuudesta uudenlaiseen kontekstiin.

Kaiken kaikkiaan tutkielman mukaan luottamus siis esittäytyi ennen kaikkea käytännön kokemusten kautta rakentuvana prosessina. Alkuun tekoälyn käyttö oli usein varovaista ja sen taustalla oli epävarmuutta muun muassa tietoturvasta, kontekstuaalisesta oikeellisuudesta ja tekoälyn rajoista. Kokemusten karttuessa syntyi kuitenkin varmuutta siitä, missä tekoäly on hyödyllinen ja missä sen käyttö ei ole perusteltua. Tätä voidaan pitää teknologiauottamuksen oppimispolkuna, jossa luottamus syntyy toistuvista ja johdonmukaisista positiivisista kokemuksista sekä siitä, että käyttäjä oppii hallitsemaan teknologian rajoituksia. Hmoudin ja Várallyain (2020, 759–761) havainnot tukevat myös käsitystä luottamuksen prosessinomaisesta kehitymisestä teknologian käyttöönoton eri vaiheissa. Heidän mukaansa luottamus on yhteydessä käyttäjän odotuksiin ja aikomuksiin, mutta ei synny välittömästi, vaan vahvistuu tyypillisesti sitä mukaa kuin teknologian omaksuminen etenee.

Samalla organisaation rooli osoittautui keskeiseksi luottamuksen kehitymisessä. Yhtenäiset ohjeistukset, koulutus ja avoin keskustelu tukivat luottamusta, kun taas epäselvät linjaukset lisäsivät epärointiä. Teoreettinen kirjallisuus on korostanut organisaation merkitystä luottamuksen taustarakenteena (esim. McKnight & Chervany 2001; Janhunen ym. 2024), ja tulokset vahvistavat tämän myös tekoälyn käytön yhteydessä. Luottamus ei ole pelkkä yksilön kokemus, vaan yhteisöllisesti rakentuva ja organisaation mahdollistama ilmiö.

Myös Nayakin (2024, 632–634) tutkimus tukee tätä näkemystä luottamuksen moniulotteisuudesta. Tutkimuksen mukaan luottamuksen rakentuminen tekoälyyn edellyttää huomattavasti laajempaa kokonaisuutta kuin pelkkää teknologian hyväksyntää. Siihen vaikuttavat organisaatiokulttuuri, aiemmat teknologiakokemukset sekä ne kontekstuaaliset tekijät, jotka muovaavat käyttöä arjessa. Tämä selittää myös aineiston havaintoja siitä, että HR-asiantuntijoiden luottamus ei kehittynyt irrallaan työn ympäristöstä, vaan sidoksissa siihen, millaisia rakenteita ja valmiuksia organisaatio tarjosi.

Luottamus vahvistui haastateltavien mukaan silloin, kun yksilön osaaminen ja kokemus kohtasivat organisaation tuen, selkeät prosessit ja yhteiset käytännöt. Onnistunut tekoälyn käyttöönotto HRM:ssä vaatii siis sekä yksilö- että organisaatiotason muutosta. Uuden teknologian omaksuminen ei ole vain psykologinen prosessi, vaan kulttuurinen ja rakenteellinen muutos, jonka puitteissa luottamus voi ylipäättään rakentua.

Näin ollen tutkielman tulokset tukevat näkemystä siitä, että luottamus tekoölyyn rakentuu dynaamisesti ja valikoivasti. Tekoälyn kyvykkyys tunnistettiin, mutta siihen suhtauduttiin varauksella erityisesti sensitiivisissä HR-tehtävissä. Rehellisyyden ja läpinäkyvyyden puutteet korostivat käyttäjän omaa roolia arvioijana, ja hyväntahtoisuus näyttäytyi työkalun hyödyllisyytenä, mutta ei inhimillisenä ominaisuutena. Luottamus kehkeytyi lopulta käytännön kokemusten ja organisaation tarjoaman tuen kautta, mikä tekee siitä prosessin, joka ei ole koskaan täysin valmis tai automaattinen. Tämä prosessiluonne on tärkeä huomio HR-kontekstissa, jossa tekoälyn käyttö edellyttää jatkuvaa arviointia, osaamisen kehittämistä ja eettistä harkintaa.

### **6.3 Johtopäätökset**

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, miten luottamus rakentuu HR-asiantuntijoiden ja tekoälyn välisessä vuorovaikutuksessa sekä millaisena tekoälyn hyödyntäminen näyttäytyy HR-työn arjessa. Tutkielma osoitti, että tekoälyn käyttöönotto ei ole ainoastaan tekninen muutos, vaan ennen kaikkea ihmisten, osaamisen ja organisaatiokulttuurin muutos. Luottamus syntyy hitaasti, käytännön kokemusten ja sosiaalisten rakenteiden tukemana, eikä se kehity tasaisesti eri käyttäjien välillä.

Ensinnäkin tutkielma vahvistaa aiemman kirjallisuuden havaintoja siitä, että tekoölyä hyödynnetään HR:ssä ennen kaikkea avustavana työkaluna (esim. Glikson & Woolley 2020; Hmoud & Varallyai 2020). Tekoälyn merkittävin lisäarvo liittyy työn kognitiivisen kuormituksen vähentämiseen, rutiinien nopeuttamiseen ja ideoinnin tukemiseen. HR-asiantuntijat rajaavat sen käyttöä erityisesti tehtävissä, jotka koskevat lainsäädäntöä, sensitiivisiä henkilöstöasioita tai tarkkuutta vaativaa analyysiä. Tämä korostaa käsitystä, että luottamus tekoölyyn rakentuu käyttötilanteittain ja säilyttää aina vahvan inhimillisen kontrollin.

Toiseksi tämä tutkielma osoittaa, että luottamusta ei rakennu ilman kokemusta, läpinäkyvyyttä ja riittävää osaamista. Havainto on linjassa aiemman teknologialuottamusta käsittelevän tutkimuksen kanssa (Siau & Wang 2019; Champion & Champion 2024). Tällöin konkreettiset, arjen onnistumiset muodostuvat keskeisiksi luottamusta vahvistaviksi tekijöiksi. Samanaikaisesti aineisto paljasti, että osaamiskuilut ja epävarmuus tekoälyn toimintaperiaatteista muodostavat keskeisiä esteitä käytölle.

Tämän perusteella organisaatiot eivät voi olettaa, että pelkkä teknologian tarjoaminen riittää, vaan tarvitaan jatkuvaa tukea, koulutusta ja esimerkkejä konkreettisista hyödyntämistavoista.

Kolmanneksi tutkielma korostaa organisaation rakenteiden ja tietoturvaratkaisujen merkitystä luottamuksen perustana. Luottamus ei siis ole vain yksilöllinen kokemus, vaan myös instituutionaalisesti tuotettu tila (Mayer ym. 1995; Bankins & Formosa 2023). Suojatut välineet, selkeät pelisäännöt ja organisaation tekoälystrategia loivat tutkimuksen mukaan pohjan turvalliselle käytölle ja rohkaisivat työntekijöitä kokeilemaan ja omaksumaan teknologian osaksi omaa työtään. Ilman näitä rakenteita tekoälyn käyttö olisi monen haastateltavan mukaan jäänyt huomattavasti suppeammaksi. Aiempaan tutkimukseen verrattuna, jossa organisaatio nähdään luottamusta tukevana taustarakenteena, tämän tutkielman tulokset osoittavat, että organisaatio toimii HR-kontekstissa luottamuksen mahdollistavana ehtona. Ilman selkeitä ohjeistuksia, suojattuja järjestelmiä ja organisatorista tukea tekoälyyn ei kohdistu luottamusta, vaan sen käyttö jää satunnaiseksi tai vältetyksi. Luottamus ei ole pelkkä yksilön kokemus, vaan yhteisöllisesti rakentuva ja organisaation mahdollistama ilmiö.

Tulokset viittaavat myös siihen, että luottamus ei kohdistu niinkään tekoälyjärjestelmään itsessään, vaan HR-ammattilaisen omaan kykyyn hallita ja arvioida tekoälyn tuottamia ehdotuksia. Tämä tarkoittaa aiempaa teknologialuottamuksen tutkimusta, jossa luottamus usein ymmärretään suhteena käyttäjän ja järjestelmän välillä, mutta jossa käyttäjän aktiivinen kontrollirooli jää vähemmälle huomiolle. Yhteenvedona voidaan todeta, että HR-asiantuntijoiden ja tekoälyn välinen luottamus rakentuu kolmesta toisiinsa kietoutuvasta ulottuvuudesta: (1) henkilökohtaisista käyttökokemuksista ja osaamisesta, (2) tekoälyn läpinäkyvyydestä ja kontekstuaalisesta ymmärrettävyydestä sekä (3) organisaation tarjoamasta turvallisesta ja ohjatusta ympäristöstä. Tekoäly on HR-työssä hyödyllinen ennen kaikkea silloin, kun se tukee asiantuntijaa, mutta ei korvaa häntä.

Tutkielma tuottaa näin uutta ymmärrystä tekoälyn käytön ja luottamuksen dynamiikasta HR-kontekstissa. Se osoittaa, että tekoälyn ja inhimillisen harkinnan suhde on tasapainoilua hyötyjen ja riskien välillä, ja että luottamus rakentuu nimenomaan tämän tasapainon hallinnasta. Siten luottamuksen kehittäminen edellyttää samanaikaisesti sekä yksilöllistä oppimista että organisaation tukea. HR:n tulevaisuudessa keskeiseksi nousee kyky käyttää tekoälyä viisaasti hyödyntäen sen tehokkuutta, mutta pitäen kiinni ammatillisesta eettisestä harkinnasta ja vastuunjaosta, jota HR-työ edellyttää.

Laajemmassa tarkastelussa tämän tutkielman tulokset osoittavat, että tekoälyn käyttöönotto HR-työssä kuvastaa työelämän digitalisoitumisen seuraavaa vaihetta, jossa teknologia ei korvaa inhimillistä asiantuntijuutta, vaan kytkeytyy siihen uudella tavalla. Aiempi tutkimus on korostanut, että

teknologialuottamus on aina suhteessa kontekstiin, osaamiseen ja organisaation rakenteisiin (Glikson & Woolley 2020; Nayak 2024), ja tämän tutkielman havainnot vahvistavat käsitystä siitä, että luottamus tekoölyyn rakentuu hitaasti ja ennen kaikkea kokemuksellisesti. Tulokset viittaavat siihen, että HR-työssä tekoölyn rooli tulee laajenemaan nimenomaan avustaviin ja tiedon prosessointia helpottaviin tehtäviin, mutta sensitiivinen, arvottava ja juridisesti velvoittava päätöksenteko säilyy jatkossakin ihmisten vastuulla.

Tämä erosuhde korostui haastateltavien kuvauksissa ja tukee käsitystä siitä, että tekoölyn tuottama arvo syntyy parhaiten tilanteissa, joissa sitä tarkastellaan kriittisesti ja suhteutetaan inhimilliseen asiantuntijuuteen. Tutkielma osoittaa, että organisaatioiden tulevaisuuden haasteena on kehittää rakenteita, jotka paitsi mahdollistavat tekoölyn turvallisen hyödyntämisen myös tukevat työn jatkuvaa muovautumista ja uudenlaisten osaamisten rakentumista. Näin HR-työ voi kehittyä suuntaan, jossa tekoöly toimii osana laajempaa strategista kyvykkyyttä. Ei siis irrallisena työkaluna, vaan osana kokonaisuutta, joka muovaa työyhteisöjen toimintaa, päätöksentekoa ja osaamisvaatimuksia. Tulokset viittaavatkin siihen, että tekoölyn asema HR-työssä tulee jatkossa riippumaan yhä vähemmän teknologian kyvykkyydestä ja yhä enemmän siitä, miten organisaatiot rakentavat luottamusta, osaamista ja eettisesti kestäväää käyttöä. Tekoöly ei siten muovaa HR-työtä yksin, vaan yhdessä niiden rakenteiden kanssa, joita organisaatiot kehittävät sen ympärille.

Tutkielman tulokset osoittavat, että tekoölyn vastuullinen ja luottamusta tukeva käyttö HR-työssä edellyttää selkeitä organisaatiotason toimia. Organisaatioiden kannattaakin panostaa säännöllisiin, käytännönläheisiin koulutuksiin, joissa korostetaan sekä tekoölyn hyötyjä että kriittisen arvioinnin taitoja. Erityisen hyödyllisiksi haastateltavat kokivat koulutukset, joissa käsiteltiin konkreettisia työtilanteita ja annettiin esimerkkejä siitä, missä tehtävissä tekoölyä voidaan hyödyntää ja miten sen tuottamia vastauksia kannattaa arvioida kriittisesti. Lisäksi organisaatioiden olisi tärkeää jäsentää tekoölyn käyttöön selkeät periaatteet ja rajaukset. HR-työssä tarvitaan ohjeistusta siitä, missä prosesseissa tekoölyä voidaan käyttää turvallisesti ja missä päätöksenteko tulee säilyttää yksinomaan asiantuntijalla, erityisesti juridisesti tai inhimillisesti sensitiivisissä tilanteissa. Lisäksi suojatun teknisen ympäristön, kuten organisaation sisäisen Copilotin, hyödyntäminen vähentää tietoturvaan liittyvää epävarmuutta ja vahvistaa kokemusta turvallisesta käytöstä.

Lopuksi on tärkeää tarkastella tekoölyä osana laajempaa työn muutosta. Tekoölyn hyödyntäminen ei ole pelkästään tekninen taito, vaan osaamisen ja työroolien uudelleenmuotoutumista. Organisaatioiden kannattaa siten sisällyttää tekoöly osaksi strategista osaamisen kehittämistä ja varmistaa, että HR-ammattilaiset saavat tukea sekä teknisten taitojen että kriittisen arviointikyvyn kehittämiseen.

Näin voidaan edistää sitä, että tekoälyn käyttö ei jää yksittäisten käyttäjien varaan, vaan kehittyy koko organisaation tasolla kestäväksi ja luottamusta tukevaksi toimintatavaksi.

Tutkielman yksi merkittävimmistä havainnoista on, että HR-asiantuntijat eivät ikään kuin odota tekoälyltä täydellisyyttä tai virheettömyyttä, vaan hyväksyvät sen rajallisuuden osana luottamuksen rakentumista. Luottamus syntyy ennen kaikkea kyvystä tunnistaa, missä tekoäly on hyödyllinen ja missä sen käyttö ei ole perusteltua. Luottamus näyttäytyy näin käytännöllisenä, tilanteisena ja kokemuksellisenä ilmiönä, joka rakentuu arjen työssä tehtävien valintojen ja ammatillisen harkinnan kautta. Tutkielma ehdottaa siten, että HR-kontekstissa luottamusta tekoälyyn tulisi tarkastella ennistä enemmän arjen toiminnan, ammatillisen harkinnan ja organisatoristen käytäntöjen leikkauspinnassa. Tutkielma osoittaa, että HR-kontekstissa luottamus tekoälyyn ei rakennu sen oletetun älykkyyden varaan, vaan käyttäjän aktiiviseen kontrolliin, kokemukselliseen oppimiseen ja organisaation mahdollistamiin rakenteisiin, joiden puitteissa tekoälyä hyödynnetään.

#### **6.4 Tutkielman luotettavuuden arviointi**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa vakiintunutta yksiselitteistä arviointitapaa. Perinteiset validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet soveltuvat paremmin määrälliseen tutkimukseen, kun taas laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena sen perusteella, kuinka systemaattisesti ja johdonmukaisesti tutkimuksen eri vaiheet rakentuvat toistensa varaan. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi perustuu siis ennen kaikkea tutkimusprosessin avoimuuteen, johdonmukaisuuteen ja tutkijan tekemien valintojen perusteltavuuteen. Tutkimuksen laadun arvioinnissa on keskeistä tarkastella, kuinka hyvin tutkimuksen eri vaiheet, kuten tutkimusasetelma, aineistonkeruu, analyysi ja tulkinta tukevat toisiaan ja muodostavat loogisen kokonaisuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa & Juuti 2020.)

Tässä luvussa tutkielman luotettavuutta arvioidaan erityisesti uskottavuuden, luotettavuuden, eettisyyden ja siirrettävyyden näkökulmista. Lisäksi tutkijan reflektiivisyys, eli tietoisuus omasta roolistaan ja vaikutuksestaan tutkimusprosessissa, on keskeinen osa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia. (Puusa & Juuti 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Näiden kriteerien avulla voidaan tarkastella, miten johdonmukaisesti tutkimuksen eri vaiheet on toteutettu ja kuinka perustellusti tutkija on tehnyt valintansa tutkimusmenetelmien, aineiston ja analyysin osalta.

Tutkimuksen uskottavuus rakentuu tutkimusprosessin avoimuudesta, menetelmällisestä johdonmukaisuudesta ja siitä, että tutkimuksen tulokset ovat perusteltavissa ja ymmärrettävissä suhteessa aineistoon. Uskottavuudella viitataan ennen kaikkea siihen, kuinka tarkoituksenmukaisia ja

perusteltuja tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät ovat suhteessa tutkittavaan ilmiöön. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Tässä tutkielmassa uskottavuutta pyrittiin vahvistamaan kuvaamalla tutkimusprosessin eri vaiheet yksityiskohtaisesti ja perustelemalla valinnat tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teema-haastattelu, joka mahdollistaa tutkittavien kokemusten ja merkitysten syvällisen tarkastelun sekä vuorovaikutteisen keskustelun, joka tuotti aineistoa tutkimuksen tavoitteiden kannalta relevantilla tavalla. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2022; Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, ja analyysi toteutettiin refleksiivisen teema-analyysin periaatteiden mukaisesti. Aineisto luettiin useaan otteeseen, ja sen pohjalta muodostettiin aineistolähtöisiä teemoja, jotka heijastivat HR-ammattilaisten kokemuksia tekoälyn käytöstä ja luottamuksen rakentumisesta. Puusan ja Juutin (2020, 175–176) mukaan tulosten yhteydessä esitetyt haastattelusitaatit tukevat analyysin läpinäkyvyyttä ja auttavat lukijaa arvioimaan tulkintojen uskottavuutta. Näin varmistettiin, että tutkimuksen tulokset heijastavat osallistujien omia kokemuksia eivätkä tutkijan ennakko-oletuksia.

Luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkija onnistuu perustelevaan esimerkiksi teoreettiset valintansa ja rajauksensa sekä muut tutkimuksen kannalta olennaiset valinnat, kuten käytetyt tutkimusmenetelmät siten, että tutkimusongelmaan on niiden avulla mahdollista löytää vastaus (Puusa & Juuti 2020, 176–177). Tässä tutkielmassa luotettavuutta tukee se, että aineistonkeruun ja analyysin kulku kuvattiin vaiheittain sekä perusteltiin valinnat teoreettisten lähtökohtien ja tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimuksen toteutus, haastattelujen suunnittelu ja analyysin eteneminen on esitetty avoimesti, jotta lukija voi seurata tutkimusprosessia ja arvioida johtopäätösten johdonmukaisuutta. Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös se, että haastattelurunko laadittiin huolellisesti ja tarkistettiin ohjaajan kanssa ennen aineistonkeruuta. Tutkija pyrki myös kehittämään omaa haastattelutaitoaan tutkimusprosessin edetessä, minkä johdosta myöhemmissä haastatteluissa kysymysten asettelu ja jatkokysymysten esittäminen olivat luontevampia ja syvällisempiä. Näin aineiston laatu ja tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus vahvistuivat entisestään tutkimusprosessin kuluessa.

Tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä on tärkeää arvioida myös eettisestä näkökulmasta, sillä eettisesti kestävä tutkimus vahvistaa sekä tutkimuksen uskottavuutta että osallistujien luottamusta tutkimusprosessiin. Eettisyys on Puusan ja Juutin (2020, 175) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kulmakivistä, sillä tutkimuksen uskottavuus ja tulosten hyväksyttävyys riippuvat sen eettisestä toteutuksesta. Lisäksi he painottavat, että eettisyys ei ole erillinen kriteeri, vaan läpäisee koko tutkimusprosessin ja on yhteydessä uskottavuuteen ja luotettavuuteen. Tässä tutkielmassa eettisyyttä edistettiin varmistamalla tutkimukseen osallistuneiden vapaaehtoisuus, informoitu suostumus ja anonymiteetti. Haastateltavien anonymiteetti varmistettiin siten, että yksittäisiä henkilöitä ei

voi tunnistaa tutkimuksessa esitetyistä sitaateista tai kuvauksista. Ennen haastattelujen toteuttamista osallistujille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja heille annettiin mahdollisuus kieltäytyä tai keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja tietoturvasääntöjen mukaisesti, eikä henkilötietoja tallennettu tutkimuksen analyysivaiheeseen. Haastattelutilanteet pyrittiin toteuttamaan kunnioittavasti ja tutkittavien näkökulmia arvostaen, jotta osallistujat kokivat olonsa turvallisiksi ja arvostetuksi. Näin varmistettiin, että tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa noudatettiin eettisen tutkimuksen keskeisiä periaatteita, kuten rehellisyyttä, avoimuutta ja vastuullisuutta. (ks. Eriksson & Kovalainen 2015, 11–15.) Näin ollen eettisesti kestävä toteutus tukee tutkimuksen uskottavuutta ja lisää luottamusta sen tuloksiin.

Tutkimuksen rajoitukset on myös tunnistettava ja arvioitava kriittisesti osana tulosten arviointia. Kuten *pro gradu* -tutkielmille tyypillistä, tutkimuksen toteuttamiseen käytettävissä ollut aika oli rajallinen, mikä osaltaan rajasi aineiston laajuutta. Lisäksi tutkielma kohdistui yhteen organisaatioon ja suhteellisen pieneen haastateltavien joukkoon, mikä rajoittaa tulosten laajempaa yleistettävyyttä. Tämän vuoksi tutkimuksen konteksti ja tutkimustilanne on kuvattu mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi arvioida, missä määrin ja millä edellytyksillä tulokset ovat sovellettavissa toisiin organisaatioihin ja toiminnallisiin ympäristöihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164).

Lisäksi on hyvä muistaa, että tutkimuksen konteksti, eli tässä tapauksessa suuri suomalainen vähittäiskaupan organisaatio, vaikuttaa siihen, millaisia näkökulmia ja kokemuksia haastateltavat toivat esiin. Haastateltavat olivat kaikki saman organisaation HR-asiantuntijoita ja kaikki naisia, asettaa omat rajansa tulosten yleistettävyydelle. He edustivat käyttäjäryhmää, jolla on tietty ammatillinen suhde tekoälyn käyttöön ja pääsy organisaation tarjoamiin resursseihin. Tämän vuoksi tulokset eivät kuvaa kaikkien organisaatioiden tai toimialojen tilannetta, sillä tekoälyn rooli, käyttötavat ja luottamukseen liittyvät kysymykset voivat muotoutua hyvin eri tavoin toisenlaisissa työympäristöissä tai käyttäjäryhmissä. Kohderyhmän rajaus on siten otettava huomioon tulosten laajemmassa tarkastelussa. Lisäksi on syytä huomioida, että haastattelut toteutettiin etänä. Vaikka haastattelut tuottivat syvällistä tietoa HR-asiantuntijoiden kokemuksista, Microsoft Teamsin kautta toteutetut keskustelut eivät välttämättä tavoita kaikkia niitä hienovaraisia vuorovaikutuksen piirteitä, joita kasvokkain toteutettavissa haastatteluissa voisi ilmetä. Tämä voi vaikuttaa aineiston syvyyteen ja siihen, millaisia merkityksiä haastateltavat toivat esiin.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole tilastollinen yleistettävyyden, vaan tulosten merkitysten ymmärtäminen tietyssä kontekstissa. Tärkeintä on, että tutkimuksen konteksti ja olosuhteet on kuvattu riittävän tarkasti, jotta lukija voi arvioida tulosten sovellettavuutta muihin

vastaaviin tilanteisiin. (Puusa & Juuti 2020, 190.) Vaikka tutkimus siis kohdistui yhteen organisaatioon ja suhteellisen pieneen haastateltavien joukkoon, se ei suorannaisesti heikennä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, sillä tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyys. Näin ollen myöskään haastateltavien sukupuoli tai samankaltainen ammatillinen tausta ei heikennä tutkimuksen luotettavuutta, vaan tukee ilmiön syvällistä tarkastelua yhteisestä viitekehuksesta käsin. Tutkielman tavoitteena ei ole ollut tuottaa tilastollisesti yleistettävää tietoa, vaan tarkastella HR-ammattilaisten kokemuksia ja näkemyksiä tekoälyn käytöstä sekä peilata niitä aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehukseen. Haastateltavat edustivat kuitenkin eri HR-rooleja ja työskentelivät eri osastoissa, mikä toi aineistoon monipuolisuutta ja mahdollisti ilmiön tarkastelun useista näkökulmista. Tuomen ja Sarajärven (2018, 164) mukaan laadullisen tutkimuksen siirrettävyys syntyykin ennen kaikkea tutkimuksen rikkaasta ja kontekstuaalisesta kuvauksesta.

Tulokset heijastavat siis erityisesti tämän organisaatiokulttuurin ja HR-toiminnan erityispiirteitä, eivätkä välttämättä ole suoraan siirrettävissä muihin toimialoihin tai toimintaympäristöihin. Tutkielmassa tarkasteltu tekoälyn käyttökonteksti perustui kyseisen organisaation omiin teknologisiin ratkaisuihin ja toimintamalleihin. Näin ollen tulokset heijastavat paitsi haastateltavien kokemuksia, myös organisaation teknologista kypsyyttä ja tekoälystrategiaa, mikä voi vaikuttaa siihen, miten luottamus tekoölyyn rakentuu. Tästä syystä tuloksia tulee tulkita kontekstisidonnaisina. Tulokset heijastavat edistyksellisen, resursseiltaan vahvan ja koulutusta järjestävän organisaation tilannetta. Pienemmissä tai vähemmän digitalisoituneissa organisaatioissa luottamuksen rakentumisen prosessi voi olla esimerkiksi hitaampi, epätasaisempi tai riippuvaisempi yksittäisten käyttäjien kokeilunhalusta. Samoin organisaatioissa, joissa ei ole suojattua sisäistä tekoäly-ympäristöä, tietoturvaan ja luottamukseen liittyvät huolenaiheet voivat näyttäytyä huomattavasti vahvempina.

Eri organisaatioissa ilmiö saattaa näin ollen näyttäytyä toisin etenkin, jos tekoälyn käyttöaste, kulttuuri tai johtamiskäytännöt poikkeavat selvästi. Lisäksi on hyvä huomata, että tutkielma keskittyi vain HR-asiantuntijoihin, eikä se sisällä esihenkilöiden, työntekijöiden tai johdon näkökulmia. Näillä ryhmillä voi olla erilaisia kokemuksia ja odotuksia tekoälyn käytöstä, mikä vaikuttaa siihen, miten luottamus teknologiaan organisaatiossa kokonaisuutena rakentuu. Näin ollen tutkielma piirtää yhden tarkasti rajatun näkökulman HR:n ja tekoälyn suhteesta, ei kaiken kattavaa kuvaa koko organisaation tai työelämän tasolla.

On myös huomioitava, että tekoälyteknologian nopea kehitys voi muuttaa merkittävästi sitä, miten luottamusta tekoölyyn tulevaisuudessa ymmärretään. Tässä tutkielmassa esitetyt havainnot kuvaavat tämänhetkistä tilannetta ja kokemuksia, jotka voivat ajan myötä saada uusia merkityksiä tekoälyn,

organisaatiokäytäntöjen ja eettisten normien muuttuessa. Näistä rajoituksista huolimatta tutkielma tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten luottamus tekoälyyn rakentuu HR-ammattilaisten näkökulmasta ja toimii pohjana aihepiirin tuleville tutkimuksille.

Lisäksi on syytä tiedostaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma rooli on keskeinen osa tutkimusprosessia. Tutkijan ennakkotiedot, kokemukset ja uskomukset vaikuttavat väistämättä siihen, miten tutkimusaihetta lähestytään, mitä pidetään merkityksellisenä ja miten tuloksia tulkitaan. Näitä vaikutuksia ei voida täysin välttää, mutta niiden tiedostaminen ja reflektointi lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa & Juuti 2020, 178–182.) Refleksiivisessä teema-analyysissä tutkijan subjektiivisuus nähdään väistämättömänä osana analyysia, minkä vuoksi analyysin läpinäkyvyys ja kriittinen itsereflektio korostuvat tutkimuksen luotettavuuden edellytyksinä (Braun & Clarke 2022). Tässä tutkielmassa aihe valikoitui kirjoittajan henkilökohtaisen kiinnostuksen ja ajankohtaisuuden perusteella, mikä on voinut osaltaan vaikuttaa siihen, miten ilmiötä on lähestytty. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt tietoisesti tunnistamaan ja refleктоimaan omaa rooliaan tutkimusprosessissa sekä välttämään vahvistusharhaa. Vaikka tutkijan oma kiinnostus on toiminut motivaationa aiheen valinnalle, samalla se on voinut altistaa vahvistusharhalle (eng. *confirmation bias*), jossa tutkija tiedostamattaan painottaa omia oletuksiaan tukevia havaintoja. Tätä mahdollista vinoumaa on pyritty vähentämään käyttämällä tutkimuksen viitekehyksessä laajaa ja monipuolista aineistoa sekä tarkastelemalla aihetta eri näkökulmista. (ks. Puusa & Juuti 2020, 181–182.) Teoreettinen viitekehys on rakennettu pääosin vertaisarvioituista tieteellisistä lähteistä ja muista luotettavista julkaisuista.

Tämä väistämätön subjektiivisuus näkyy myös tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa. Täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen haastattelututkimuksessa onkin käytännössä mahdollista, sillä tutkija on itse osa tiedonmuodostuksen prosessia. Tämän vuoksi tutkijan on tärkeää tunnistaa ja reflektoida omaa rooliaan sekä sitä, miten hänen toimintansa, ennakkokäsityksensä ja vuorovaikutuksensa voivat vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin. (Puusa & Juuti 2020, 178.) Tutkielman tekijällä ei ollut aiempaa käytännön kokemusta haastattelujen toteuttamisesta, mikä saattoi vaikuttaa osaltaan haastattelujen etenemiseen ja syvyyteen. Kokemuksen karttuessa haastattelijan taidot kuitenkin kehittyivät, ja myöhemmissä haastatteluissa hän osasi esittää tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä luontevammin. Ennen haastattelujen aloittamista haastattelurunko lähetettiin ohjaajalle tarkistettavaksi, mikä auttoi varmistamaan kysymysten laatua. Näin pyrittiin vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta ja varmistamaan, että aineistonkeruu palveli tutkimuksen tavoitteita mahdollisimman hyvin. Kokonaisuutena tarkasteltuna tutkimusprosessin avoimuus, huolellinen menetelmällinen perustelu ja tutkijan refleksiivinen ote tukevat tutkielman luotettavuutta laadullisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti.

## 6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuuteen voidaan esittää useita jatkotutkimusehdotuksia, jotka voivat syventää ymmärrystä tekoälyyn kohdistuvan luottamuksen rakentumisesta HR-työssä. Ensinnäkin olisi hyödyllistä toteuttaa vertailututkimuksia eri organisaatioiden tai toimialojen välillä, jotta saataisiin syvempää ymmärrystä siitä, miten organisaatiokulttuuri, eettiset käytännöt ja johtamismallit vaikuttavat tekoälyyn kohdistuvaan luottamukseen HR-työssä eri konteksteissa. Toiseksi pitkittäistutkimus, joka seuraisi luottamuksen kehittymistä tekoälyn käyttöönoton eri vaiheissa, voisi paljastaa, miten HR-ammattilaisten kokemukset ja asenteet sitä kohtaan muuttuvat ajan myötä. Lisäksi aihetta voisi lähestyä kvantitatiivisilla menetelmillä, kuten kyselytutkimuksilla, jotta voitaisiin tunnistaa, mitkä tekijät tilastollisesti ennustavat luottamusta tekoälyyn HR-ympäristöissä. Yhdistämällä laadullisia ja määrällisiä menetelmiä olisi mahdollista tuottaa entistä kattavampaa ja yleistettävämpää tietoa ilmiöstä.

Erityisesti suomalaisessa kontekstissa tekoälyn ja HR-työn välistä suhdetta koskeva tutkimus on toistaiseksi varsin vähäistä. Vaikka tekoälyn hyödyntämistä HR-prosesseissa on tutkittu kansainvälisesti useista näkökulmista, Suomessa systemaattinen tutkimus on toistaiseksi puutteellista, ja erityisesti luottamuksen rakentumista tekoälyn ja HR-ammattilaisten välisessä yhteistyössä ei ole käsitelty. Tämä osoittaa selkeän tarpeen syventää ymmärrystä siitä, millaisia kulttuurisia, organisatorisia ja eettisiä tekijöitä suomalaisessa työelämässä liittyy tekoälyyn kohdistuvaan luottamukseen.

Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia eettisen johtamisen ja tekoälystrategioiden välistä yhteyttä, sillä tämän tutkimuksen perusteella eettiset periaatteet ja johtamisen käytännöt näyttävät olevan keskeisessä roolissa luottamuksen rakentumisessa. Jatkossa voisi tarkastella, miten eettinen johtaminen ja organisaatioiden tekoälystrategiat vaikuttavat työntekijöiden kokemaan luottamukseen ja hyväksyntään tekoälyratkaisuja kohtaan. Näiden yhteyksien tutkiminen voisi tuottaa arvokasta tietoa siitä, miten organisaatiot voivat tukea tekoälyn vastuullista ja luottamusta vahvistavaa käyttöä HR-toiminnoissa.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkielma tarjoaa perustan ymmärtää, miten luottamus tekoälyyn rakentuu HR-ympäristössä ja millaiset tekijät sitä vahvistavat tai heikentävät. Samalla se osoittaa, että luottamus on jatkuva, vuorovaikutteinen prosessi, joka kehittyy teknologian, organisaation ja ihmisten yhteistyössä. Tulevaisuuden tutkimus voi syventää tätä ymmärrystä ja tukea tekoälyn eettisesti kestävää ja luottamusta vahvistavaa hyödyntämistä osana HR-työtä.

## Lähteet

- Ala-Luopa, S. – Koivunen, S. – Olsson, T. – Väänänen, K. (2024) *Considerations on Human-AI collaboration in knowledge work – Recruitment experts' needs and expectations*. Proceedings of the 57<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences.
- Alexander, V. – Blinder, C. – Zak, P. (2018) Why trust an algorithm? Performance, cognition, and neuropsychology. *Computers in Human Behavior*, Vol. 89 (2), 27–288.
- Ammanath, B. (2022) *Trustworthy AI: A business guide for navigating trust and ethics in AI*. Hoboken, New Jersey.
- Antonescu, M. (2018) Are business leaders prepared to handle the upcoming revolution in business artificial intelligence? *Calitatea*, Vol. 19 (3), 15–19.
- Araujo, T. – Helberger, N. – Kruikemeier, S. – Vreese, C. (2020) In AI we trust? Perceptions about automated decision-making by artificial intelligence. *AI & Society*, Vol. 35 (3), 611–623.
- Aydin, Ö. – Karaarslan, E. – Narin, N. (2024) Artificial intelligence, VR, AR and metaverse technologies for human resources management. *ArXiv*, Vol. 2406.15383.
- Bankins, S. – Ferosa, P. (2023) The ethical implications of artificial intelligence (AI) for meaningful work. *Journal of Business Ethics*, Vol. 185 (4), 725–740.
- Braun, V. – Clarke, V. (2022) *Thematic analysis: a practical guide*. SAGE Publications, London.
- Budhwar, P. – Chowdhury, S. – Wood, G. – Aguinis, H. – Bamber, G. – Beltran, J. (2023) Human resource management in the age of generative artificial intelligence: perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, Vol. 33 (3), 606–659.
- Campion, E. – Campion, M. (2024) Impact of machine learning on personnel selection. *Organizational Dynamics*, Vol. 53 (1), 101035.
- Choung, H. – Seberger, J. – David, P. (2024) When AI is perceived to be fairer than a human: Understanding perceptions of algorithmic decisions in a job application context. *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol. 40 (22), 7451-7468.
- Coeckelbergh, M. (2020) *AI Ethics*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Creswell, J. – Poth, C. (2023) *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, California.
- Dellermann, D. – Calma, A. – Lipusch, N. – Weber, T. – Weigel, S. – Ebel, P. (2021) The future of human-AI collaboration: a taxonomy of design knowledge for hybrid intelligence systems. *Computer Science*, arXiv.org.

- Dietworst, B. – Simmons, J. – Massey, C. (2015) Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 144 (1), 114–126.
- Dima, J. – Gilbert, M. – Dextras-Gauthier, J. – Giraud, L. (2024) The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: Opportunities and challenges. *Frontiers in Psychology*, 15:1360401, 1–15.
- Dwivedi, Y. – Kshetri, N. – Hughes, L. – Slade, E. – Jeyaraj, A. – Kar, A. – Baabdullah, A. – Koo-hang, A. – Raghavan, V. – Ahuja, M. – Albanna, H. ... Wright, R. (2023) Opinion Paper:” So what if ChatGPT wrote it?” Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, Vol. 71, 102642.
- Enholm, I. – Papagiannidis, E. – Mikalef, P. – Krogstie, J. (2021) Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information Systems Frontiers*, Vol. 24, 1709–1734.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2015) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- EU (2024) AI Act. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>>, haettu 17.11.2025.
- Fenneman, A. – Sickmann, J. – Pitz, T. – Sanfey, A. (2021) Two distinct and separable processes underlie individual differences in algorithm adherence: Differences in predictions and differences in trust thresholds. *PLOS One*, 16 (2), 1–20.
- Fenwick, A. – Molnar, G. – Frangos, P. (2024) Revisiting the role of HR in the age of AI: bringing humans and machines closer together in the workplace. *Frontiers in Artificial Intelligence*, Vol. 6 (1272823).
- Georganta, E. – Ulfert, A. (2024a) My colleague is an AI! Trust differences between AI and human teammates. *Team Performance Management*, Vol. 30 (1), 23–37.
- Georganta, E. – Ulfert, A. (2024b) Would you trust an AI team member? Team trust in human-AI teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 97 (3), 1212–1241.
- George, G. – Thomas, M. (2019) Integration of artificial intelligence in human resource. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, Vol. 9 (2), 5069–5073.
- Glikson, E. – Woolley, A. (2020) Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *The Academy of Management Annals*, Vol. 14 (2), 627–660.
- Guest, G. – Bunce, A. – Johnson, L. (2006) How many interviews are enough? *Field Methods*, 18 (1), 59–82.
- Gulliford, F. – Dixon, A. (2019) AI: the HR revolution. *Strategic HR Review*, Vol. 18 (2), 52–55.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hmoud, B. – Várallyai, L. (2020) Artificial intelligence in human resources information systems: investigating its trust and adoption determinants. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Vol. 5 (1), 749–765.
- Hunkenschroer, A. – Luetge, C. (2022) Ethics of AI-Enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, Vol. 178, 977–1007.
- Hoffman, R. – Mueller, S. – Klein, G. – Litman, J. (2019) Metrics for explainable AI: Challenges and prospects. *Computer Science*, arXiv.org.
- Jakhar, D. – Kaur, I. (2020) Artificial intelligence, machine learning and deep learning: Definitions and differences. *Clinical and Experimental Dermatology*, Vol. 45(1), 131–132.
- Janhunen, E. – Toivikko, T. – Blomqvist, K. – Siemon, D. (2024) Trust in digital Human-AI team collaboration: A systematic review. *Association for Information Systems, AMCIS 2024 Proceedings*.
- Jowsey, T. – Deng, C. – Weller, J. (2021) General-purpose thematic analysis: A useful qualitative method for anaesthesia research. *Elsevier*, Oxford.
- KPMG (2023) Trust in AI: Global Insights 2023.  
<<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/au/pdf/2023/trust-in-ai-global-insights-2023.pdf>>, haettu 20.10.2025.
- Kaplan, A. – Haenlein, M. (2020) Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, Vol. 63 (1), 37–50.
- Kaplan, A. – Kessler, T. – Brill, J. – Hancock, P. (2021) Trust in artificial intelligence: Meta-analytic findings. *Human Factors*, Vol. 65 (2), 337–359.
- Kauhanen, A. – Kässi, O. – Pajarinen, M. – Rouvinen, P. – Vanhala, P. (2024) Generatiivisen tekniikan käyttö Suomessa: Havainnot syyskuun 2024 kyselystä. ETLA muistio nro 144.  
<<https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-144.pdf>>, haettu 22.10.2025.
- Köchling, A. – Wehner, M. – Warkocz, J. (2023) Can I show my skills? Affective responses to artificial intelligence in the recruitment process. *Review of Managerial Science*, Vol. 17, 2109–2138.
- Köchling, A. – Wehner, M. (2020) Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, Vol. 13 (3), 795–848.

- Lee, M. (2018) Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, Vol. 5 (1), 1–16.
- Lee, J. – See, K. (2004) Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human Factors*, Vol. 46 (1), 50–80.
- Lee, J. – Taewon, S. – Roy, D. – Baucus, M. (2019) Emerging technology and business model innovation: The case of artificial intelligence. *Journal of Open Innovation*, Vol. 5 (3), 1–13.
- Lee, M. – Jain, A. – Cha, H. – Ohja, S. – Kusbit, D. (2019) Procedural justice in algorithmic fairness: Leveraging transparency and outcome control for fair algorithmic mediation. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, Vol. 3 (182), 1–26.
- Li, P. – Bastone, A. – Mohamad, T. – Leone, D. – Schiavone, F. (2023) How does artificial intelligence impact human resources performance: Evidence from a healthcare institution in the United Arab Emirates. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 8 (1), 100340.
- Li, Y. – Wu, B. – Huang, Y. – Shenghua, L. (2024) Developing trustworthy artificial intelligence: Insights from research on interpersonal, human-automation, and human-AI trust. *Frontiers in Psychology*, Vol. 15 (1382693), 1–13.
- Logg, J. – Minson, J. – Moore, D. (2019) Algorithm appreciation: People prefer algorithmic to human judgement. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 151, 90–103.
- Lengnick-Hall, M. – Lengnick-Hall, C. – Andrade, L. – Drake, B. (2009) Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, Vol. 19 (2), 64–85.
- Mahmud, H. – Islam, A. – Ahmed, S. – Smolander, K. (2022) What influences algorithmic decision-making? A systematic literature review on algorithm aversion. *Technological Forecasting & Social Change*, 121390, 1–26.
- Mateu, J. – Pluchart, J. (2019) L'économie de l'intelligence artificielle. *Revue d'économie Financière*, Vol. 135, 257–272.
- Mayer, R. – Davis, J. – Schoorman, F. (1995) An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, Vol. 20 (3), 709–734.
- Mazurchenko, A. – Maršíková, K. (2019) Digitally powered human resource management: Skills and roles in the digital era. *Acta Informatica Pragensia*, Vol. 8 (2), 72–87.
- McKnight, D. – Chervany, N. (2001) What trust means in e-Commerce customer relationships: An interdisciplinary conceptual typology. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 6 (2), 35–59.

- Mehrotra, S. – Degachi, C. – Vereschak, O. – Jonker, C. – Tielman, M. (2024) A systematic review on fostering appropriate trust in Human-AI interaction: Trends, opportunities and challenges. *ACM Journal on Responsible Computing*, 1 (4), 1–45.
- Mikalef, P. – Gupta, M. (2021) Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, Vol. 58 (3), 1–20.
- Minbaeva, D. (2021) Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, Vol. 31 (4), 1–23.
- Montag, C. – Becker, B. – Li, B. (2024) On trust in humans and trust in artificial intelligence: A study with samples from Singapore and Germany extending recent research. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, Vol. 2 (2), 100070.
- Moor, J. (2006) The Dartmouth college artificial intelligence conference: The next fifty years. *AI Magazine*, Vol. 27 (4), 87–91.
- Naderifar, M. – Goli, H. – Ghaljaei, F. (2017) Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, 14 (3), 1–6.
- Nayak, R. (2024) The role of AI trust factors in enhancing talent acquisition processes: A study on HR professionals across various sectors. *Journal of Informatics Education and Research*, Vol. 4 (3), 615–636.
- Nawaz, N. – Arunachalam, H. – Kumari Pathi, B. – Gajenderan, V. (2024) The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, Vol. 4, 100208.
- Norman, P. (2022) *HR: The new agenda*. First edition. KR Publishing, Johannesburg.
- Ozuem, W. – Willis, M. – Howell, K. (2021) Thematic analysis without paradox: Sensemaking and context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 25 (1), 143–157.
- Palinkas, L. – Horwitz, S. – Green, C. – Wisdom, J. – Duan, N. – Hoagwood, K. (2015) Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Field Methods*, 27 (5), 533–546.
- Pillai, R. – Sivathanu, B. (2020) Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27 (9), 2599–2629.
- Popo–Olaniyan, O. – Elufioye, O. – Okonkwo, F. – Udeh, C. – Eleogu, T. – Olatoye, F. (2022) AI-driven talent analytics for strategic HR decision-making in the United States of America: A review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Vol. 4 (12), 607–622.

- Porkodi, S. – Cedro, T. (2025) The ethical role of generative artificial intelligence in modern HR decision-making: A systematic literature review. *European Journal of Business & Management Research*, Vol. 10 (4).
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint, Vantaa.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki.
- PwC Suomi (19.11.2025) Tutkimus: Tekoälyä käyttävät kasvattavat etumatkaansa muihin – kolmannes työntekijöistä kokee säännöllisesti ylikuoritusta. Mediatiedotteet, uutishuone. <<https://uutishuone.pwc.fi/tutkimus-tekoalya-kayttavat-kasvattavat-etumatkaansa-muihin-kolmannes-tyontekijoista-kokee-saannollisesti-ylikuormitusta/>>, haettu 7.12.2025.
- Rahman, W. (2020) *AI and machine learning*. SAGE Publications India, New Delhi.
- Rahwan, I. – Cebrian, M. – Obradovich, N. – Bongard, J. – Bonnefon, J-F. – Breazeal, C. - ... Wellman, M. (2019) Machine behaviour. *Nature*, Vol. 568 (7753), 477-486.
- Schaefer, K. – Chen, J. – Szalma, J. – Hancock, P. (2016) A meta-analysis of factors influencing the development of trust in automation: Implications for understanding autonomy in future systems. *Human Factors*, Vol. 58 (3), 377–400.
- Schaefer, K. – Billings, D. – Szalma, J. – Adams, J. – Sanders, T. – Chen, J. – Hancock, P. (2014) A meta-analysis of factors influencing the development of trust in automation: Implications for human-robot interaction. Army Research Laboratory.
- Schmidt, R. – Zimmermann, A. – Möhring, M. – Keller, B. (2020) Value creation in connectionist artificial intelligence – A research agenda. AMCIS 2020 Proceedings. Americas Conference on Information Systems.
- Shin, D. (2021) The effects of explainability and causability on perception, trust, and acceptance: Implications for explainable AI. *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 146, 1–10.
- Siau, K. – Wang, W. (2019) Artificial intelligence, machine learning, automation, robotics, future of work and future of humanity: A review and research agenda. *Journal of Database Management*, Vol. 30 (1), 61–79.
- Tambe, P. – Cappelli, P. – Yakubovich, V. (2019) Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, Vol. 61 (4), 15–42.
- Tilastokeskus (12.11.2025) Generatiivista tekoälyä käyttäneiden osuus nousi 41 prosenttiin. <<https://stat.fi/julkaisu/cmh32zpp6711z07w6yfukiiqd>>, haettu 7.12.2025.

- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi.
- Van Esch, P. – Black, J. – Arli, D. (2021) Job candidates' reactions to AI-Enabled job application processes. *AI and Ethics*, Vol. 1, 119–130.
- Vishwanath, B. – Vaddepalli, S. (2023) The future of work: Implications of artificial intelligence on HR practices. *Research Gate*, Vol. 44 (3), 1711–1724.
- Votto, A. – Valecha, R. – Najafirad, P. – Rao, H. (2021) Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, Vol. 1 (2), 100047.
- Wach, K. – Duong, C. – Ejdy, J. – Kazlauskaitė, R. – Korzynski, P. – Mazurek, G. – Paliszkievicz, J. – Ziemia, E. (2023) The dark side of generative artificial intelligence: A critical analysis of controversies and risks of ChatGPT. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, Vol. 11 (2), 7–30.
- Wang, W. – Qiu, L. – Kim, D. – Benbasat, I. (2016) Effects of rational and social appeals of online recommendation agents on cognition- and affect-based trust. *Decision Support Systems*, Vol. 86, 48–60.
- Wesche, J. – Sonderegger, A. (2021) Repelled at first sight? Expectations and intentions of job-seekers reading about AI selection in job advertisements. *Computers in Human Behavior*, Vol. 125, 1–15.
- Woods, S. – Ahmed, S. – Nikolaou, I. – Costa, A. – Anderson, N. (2020) Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29 (1), 64–77.
- Xu, Y. – Huang, Y. – Wang, J. – Zhou, D. (2024) How do employees form initial trust in artificial intelligence: Hard to explain but leaders help. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 62 (3).
- Yu, L. – Li, Y. (2022) Artificial intelligence decision-making transparency and employees' trust: The parallel multiple mediating effect of effectiveness and discomfort. *Behavioral Sciences*, Vol. 12 (127), 1–17.
- Zheltoukhova, K. (2015) New ways of working: What is the real impact on the HR profession? *Strategic HR Review*, Vol. 14 (5), 163–167.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **Taustatiedot ja tekoälyn käyttökokemus**

- Voisitko kertoa lyhyesti työtehtävistäsi ja roolistasi HR:ssä?
- Missä tilanteissa olet käyttänyt tekoälyä työssäsi?
- Millaisia kokemuksia sinulla on tekoälyn käytöstä työssäsi?
- Onko suhtautumisesi tekoälyä kohtaan muuttunut?

#### **Tekoälyn käyttö HR-prosesseissa**

- Käytätkö tekoälyä HR-työssäsi tällä hetkellä?
- Mihin HR-toimintoihin hyödynnätte tekoälyä?
- Millaisia hyötyjä tai haasteita tekoäly tuo näihin tehtäviin?
- Millainen roolisi on tekoälyn käyttöönotossa tai kehittämisessä organisaatiossasi?

#### **Luottamuksen tekijät**

- Missä tilanteissa koet, että tekoälyyn voi luottaa? Miksi?
- Onko tilanteita, joissa et luota tekoälyyn? Miksi?
- Tiedätkö, miten tekoäly tekee päätöksiä?
- Kuinka tärkeänä pidät sitä, että tekoälyn toiminta on ymmärrettävissä ja perusteltavissa?

#### **Luottamuksen estäjät ja vahvistajat**

- Mitkä asiat lisäävät luottamustasi tekoälyyn?
- Mitkä asiat heikentävät tai estävät luottamuksen syntymistä?
- Miten tärkeänä näet organisaation eettiset linjaukset tekoälyn käytössä?

#### **Yhteenveto ja tulevaisuus**

- Miten näet tekoälyn roolin kehittyvän HR-työssä tulevaisuudessa?
- Mitä odotuksia tai toiveita sinulla on tekoälyn kehittämisen ja käyttöönoton suhteen?
- Tuleeko mieleesi joitain muita asioita liittyen tekoälyyn ja luottamukseen, josta emme ole vielä haastattelun aikana puhuneet?

## Liite 2. Tutkimustiedote

### Tutkimustiedote tutkimukseen osallistujalle

**Tutkimuksen aihe:** Luottamuksen rakentuminen HR-asiantuntijoiden ja tekoälyn välillä

**Tutkija:** *Anni Isotalo, Turun yliopisto*  
[aeisot@utu.fi](mailto:aeisot@utu.fi)

#### Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten HR-asiantuntijat kokevat tekoälyn käytön henkilöstöjohtamisessa ja millä tavoin heidän luottamuksensa tekoölyyn rakentuu työelämässä. Haastattelujen avulla kerätään tietoa HR-ammattilaisten kokemuksista ja näkemyksistä tekoälyn hyödyistä, luotettavuudesta sekä eettisistä kysymyksistä.

#### Tutkimukseen osallistuminen

Osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumisesta tai keskeyttää osallistumisesi milloin tahansa ilman perusteluja ja ilman haittaa sinulle.

#### Haastattelun toteutus

Haastattelu kestää noin 45–60 minuuttia. Haastattelu toteutetaan videopuheluna Teamsissä. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan tekstitiedostoksi aineiston analysointia varten.

#### Tietojen käsittely ja luottamuksellisuus

Kaikki haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti, eikä haastateltavilta kerätä henkilötietoja. Kerättäviä tietoja ovat työnimike, toimiala sekä omat kokemukset. Tietoja käytetään vain tähän tutkimukseen, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Haastattelut anonymisoidaan siten, ettei yksittäisiä henkilöitä tai heidän organisaatioitaan voida tunnistaa tutkimusraportista.

Materiaalia säilytetään tietoturvasyistä. Aineisto hävitetään viimeistään kuuden kuukauden kuluessa tutkielman valmistumisesta. Sähköpostiosoitetta käytetään vain haastattelusta sopimiseen sekä siihen liittyviin yhteydenottoihin.

**Kiitos osallistumisesta!**

### **Liite 3. Selvitys tekoälyn käytöstä**

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäyteprosessini tukena. Käyttämäni työkalut, niiden käytön tarkoitus sekä tekoälyn tuotosten verifioimiseksi tekemäni toimet on kuvattu alla. Samalla vakuutan, että olen käyttänyt tekoälytyökaluja asianmukaisella huolellisuudella, olen ilmoittanut niiden käytöstä voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti ja otan täyden vastuun tämän työni sisällöstä kokonaisuudessaan. Vakuutan, että opinnäytetyön keskeinen sisältö, analyysi ja argumentointi ovat oman ajatustyöni tulosta, ja että olen noudattanut Turun kauppakorkeakoulun ohjeistusta tekoälyn käytöstä opinnäytteessä.

#### **1. Käytetty työkalu: OpenAI ChatGPT (GPT-4o / GPT-5.1 versio)**

##### **Käytön vaihe:**

- tutkimusaiheen tarkentaminen
- yksittäisten artikkelien sisällön tiivistäminen lukemisen tueksi
- haastattelukysymysten neutraalin ja selkeän muotoilun tarkistus
- oman tekstin yksittäisten virkkeiden muotoiluapu ilmaisun selkeyttämiseksi
- tekstin osien kielellinen hiominen

##### **Käyttötarkoitus:**

Hyödynsin ChatGPT:tä opinnäytetyön eri vaiheissa tutkimusaiheen ideoinnin tukena, selkeyttääkseni omia tutkimus- ja haastattelukysymysten muotoiluja ja parantaakseni jo itse kirjoittamieni tekstikappaleiden luettavuutta. Lisäksi käytin tekoälyä pyytämällä vaihtoehtoisia, selkeämpiä sanamuotoja tai akateemisia ilmaisuja silloin, kun halusin tarkentaa jo kirjoittamaani sisältöä. En ole käyttänyt tekoälyä analyysin tekemiseen, tulosten tuottamiseen, teorioiden kirjoittamiseen tai muuhun sellaiseen tehtävään, joka kuuluu opiskelijan omaan vastuuseen.

##### **Esimerkki syöttötiedosta:**

- "Ehdottaisitko vaihtoehtoisen, selkeän tavan muotoilla tämä lause?" (30.11.2025)
- "Onko tämä haastattelukysymys neutraali ja selkeä, eikä johdattele haastateltavaa?"
- "Selkeyttäisitkö tämän tekemäni kappaleen rakennetta ilman että lisää uutta sisältöä?"

##### **Todentaminen:**

Tarkistin itse kaikki tekoälyn ehdottamat muotoilut ja varmistin, että ne eivät muuta tekstin sisältöä, tulkintaa tai argumentaatiota. En käyttänyt tekoälyn tuottamia viittauksia tai väitteitä ilman, että tarkistin ne alkuperäisistä lähteistä. Tekoälyä käytettiin ainoastaan kirjoittamisen tukena, ideoinnin apuvälineenä ja kielenhuollossa. Kaikki opinnäytetyön sisällölliset valinnat, analyysi, tulosten tulkinta, keskustelu ja johtopäätökset ovat oman ajatteluni tulosta.