

Tekoälytransformaatio

Näin johdat muutoksen läpi



Alkusanat

Hienoa, että päätit tulla lukemaan yritysjohdolle kirjoittamaamme opasta siitä, mitä muutostarpeita tekoälymurros on tuonut ja miten niihin kannattaa vastata.

Sinäkin haluat varmaan tehdä asiat jatkossa fiksummin ja saada enemmän aikaan vähemmällä? Erinomaista!

Olemme kirjoittaneet tämän oppaan nimittäin juuri sinulle, joka haluat

- Tietää mihin suuntaan tietotyö on kehittymässä
- Luoda tulevaisuuskestäviä liiketoimintamalleja ja palveluita asiakkaillesi
- Tähdätä tekoälyn etulinjan organisaatioksi ja luoda kilpailuetua
- Johtaa muutosta edestä

Uskomme oppaan puhuttelevan monipuolisesti eri rooleja: liiketoimintapäittäjiä, tietohallintojohtajia, toimitusjohtajia, HR-ihmisiä, you name it.

Lukemalla oppaan saat tutkittua tietoa, näkemyksiä sekä konkreettisen etenemissuunnitelman oman tekoälymatkasi toteuttamiseen.

Antoisia lukuhetkiä!

Kirjoittajat

"AI-hankkeet, joita johdettiin liiketoimintalähtöisesti ja osallistavasti, toivat jopa 3–5 kertaa suuremman ROI:n kuin hankkeet, joissa päätökset tehtiin vain teknologia-osastolla.

Tekoälystrategia on onnistunut vain, jos se on erottamaton osa organisaation liiketoimintastrategiaa."

Lenni Laukkanen
MBA
Diploma in
Executive Leadership



"Toisin kuin perinteisissä muutoshankkeissa, tekoälyn kanssa johtoryhmien on itse määriteltävä sekä muutoksen laajuus että sen prioriteetti.

Kilpailuetua ei luo se, joka ostaa tekoälytyökalut ensimmäisenä, vaan se kuka muuttaa toimintaansa pysyvästi."

Janne Pihlajamäki
M.Sc.
Diploma in
Executive Leadership



Kirjoittajilla on yhteenlaskettuna yli kaksikymmentä vuotta johtoryhmäkokemusta teknologia-alalta. He ovat tukeneet yli sadan eri organisaation tietohallintoja, liiketoiminnan kehittämistä ja kymmenientuhansien käyttäjien työtä IT:n avulla. Lisäksi he ovat kokeneita esihenkilöitä ja molemmilla on pitkä tausta teknologiamyynissä ja sen johtamisessa.

Näin luet tätä opasta

Opas koostuu kolmesta itsenäisestä osasta.

Voit hypätä suoraan osaan kolme, jos tavoitteesi on saada heti valmiit askelmerkit ja valmis roadmap organisaatiosi tekoälymatkan käynnistämiseksi.

Jos sen sijaan tavoitteesi on lähestyä aihetta strategisemmin, antaa osa yksi sinulle taustatietoa markkinan kehityksestä, ja osa kaksi kertoo, millaista työelämä tulee tutkimusnäyttöön pohjaten olemaan.

Voit myös silmäillä kunkin osan läpi ja keskittyä tarkemmin juuri sinua kiinnostaviin aiheisiin. Opas ei siis edellytä kannesta kanteen lukemista. Voit aina seurata osien alalaidasta mihin kokonaisuuteen kulloinkin tarkastelemasi aihe liittyy.

Miksi

Osa 1 – Uudistu tai unohdu

Osoitamme, että monia toimintoja ja toimialoja uhkaa sukupuutto, ellei mitään tehdä. Tämän vuoksi uudistuminen on välttämätöntä.

Mitä

Osa 2 – Ymmärrä tulevaa

Esitämme miltä näyttävät uusi työnteon tapa, tekoälyn etulinjan organisaatio ja moderni johtaminen.

Miten

Osa 3 – Tiekartta tueksesi

Annamme työkalut ja tosielämän kokemuksiin perustuvat parhaat käytännöt tekoälymatkan käynnistämiseksi.

Sisällysluettelo

Miksi

Osa 1 – Uudistu tai unohdu

Markkinamuutos	s. 8-10
Uudistumisen elinehto	s. 11-13

Mitä

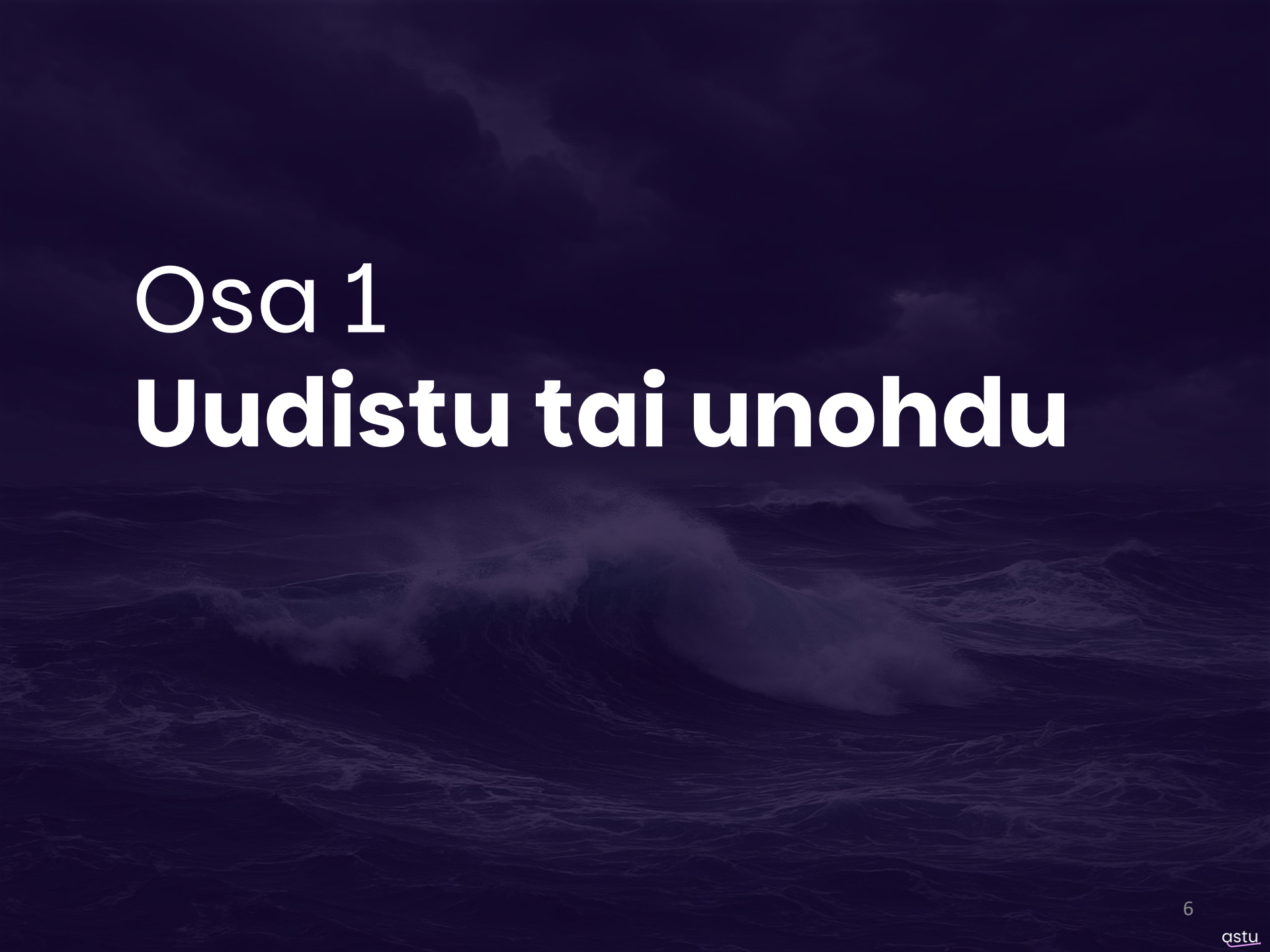
Osa 2 – Ymmärrä tulevaa

Uusi työnteon tapa	s. 17-21
Moderni johtaminen	s. 22-24
Muutos- ja tekoälykyvykkyys	s. 25-26
Etulinjan yritys	s. 27-30

Miten

Osa 3 – Tiekartta tueksesi

Intro	s. 34-36
Ensimmäiset 30 päivää	s. 37-45
Seuraavat 90 päivää	s. 46-50
Vuoden aikana	s. 51-55

The background of the slide is a dark, moody image of a stormy sea. A large, white-capped wave is breaking in the center, with spray rising from its crest. The sky is dark and filled with heavy, swirling clouds. A single, bright lightning bolt is visible in the upper left quadrant, illuminating the clouds. The overall color palette is dominated by deep blues and purples, with the white of the wave and lightning providing high contrast.

Osa 1

Uudistu tai unohdu

Osa 1 – Uudistu tai unohdu

Yrityspäätäjänä nität tänään satoa, jonka kylvit parin, kolmen vuoden takaisilla päätöksillä.

Niinpä vuoden 2025-2026 taitteessa eletään viimeisiä hetkiä tehdä nitä päätöksiä, jotka erottavat menestyvät organisaatiot niistä, jotka vähitellen vuosikymmenen lopun mittaan hiipuvat pois. Tämä on tunnistettu yrityksissä, sillä yritysjohtajista jopa 82 % näkee ajankohdan käänteentekeväenä hetkenä arvioida strategia ja operatiiviset mallit uudelleen tekoälyn vuoksi [1].

Tämä korostuu erityisesti aloilla ja osastoilla, joissa tehdään tietotyötä ja hyödynnetään paljon erilaisia ohjelmistoja. Muutosta vauhdittaa myös arvontuoton murros, jossa yhä isompi osa työn luomasta arvosta siirtyy skaalaedusta hyötyville toimijoille.



Osa 1 – Uudistu tai unohdu

Osoitamme, että monia toimintoja ja toimialoja uhkaa sukupuutto, ellei mitään tehdä. Tämän vuoksi uudistuminen on välttämätöntä.

Osa 2 – Ymmärrä tulevaa

Esitämme miltä näyttävät uusi työnteen tapa, tekoälyn etulinjan organisaatio ja moderni johtaminen

Osa 3 – Tiekartta tueksesi

Annamme työkalut ja tosielämän kokemuksiin perustuvat parhaat käytännöt tekoälymatkan käynnistämiseksi.

"Tekoäly ei ikinä tule valmiiksi. Sitä ei kannata jäädä odottamaan."

- Teemu Roos, Helsingin yliopisto

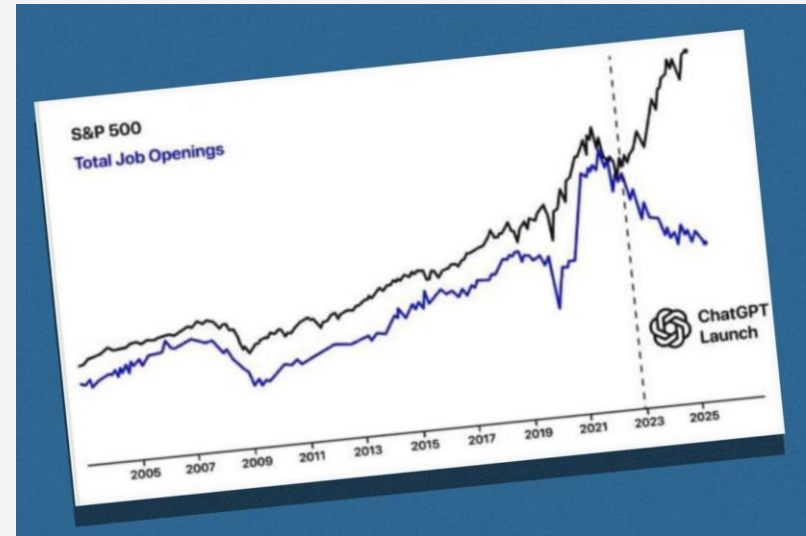
Kasvuun ei tarvita enää ihmiskäsiä

Havaintoja markkinoilta

Vuoden 2022 lopussa, ChatGPT:n julkaisuajankohtana tapahtui jotain ennenkuulumatonta. Vaikka avointen työpaikkojen määrä oli kääntynyt useasta makrotalouden tekijästä johtuen Yhdysvalloissa laskuun, lähti globaalisti johtavassa asemassa oleva pörssi-indeksi S&P 500 jyrkkään nousuun. Aiemmin näiden kehitys oli seurannut toinen toistaan. Löydös on oleellinen, sillä S&P 500 -indeksi ohjaa vahvasti myös muita markkinoita ja sitä käytetään maailmanlaajuisesti vertailukohtana. [2].

Pörssikurssit eivät toki kerro todellisesta tuottavuusloikasta, niiden keskittyessä enemmän pitkän aikavälin ennustamiseen. Viime aikoina moni on puhunut kuplasta. Me emme usko siihen, vaan uskomme aitoon, kiihtyvään tuottavuuskasvuun seuraavista syistä:

- **Kasvu ja tuottavuus:** Maailman suurimmat teknologiayhtiöt¹ ja tekoälyn etulinjan yritykset² ovat jo osoittaneet huiman kasvun ja tuottavuusparannukset. Näiden yhtiöiden liikevaihto per työntekijä kehitys on seurannut pitkälti pörssikursseja. Joidenkin enemmän, toisien vähemmän.
- **Tehostaminen:** Aloilla, joissa hintapaine on ollut alaspäin, ovat tekoäly ja automaatio keinoja pitää marginaalit kunnossa. Kun uutta kysyntää ei onnistuta luomaan samassa suhteessa, on teknologinen kehitys jo ennen tekoälyäkin automatisoinut työtä ja uudistanut prosesseja, esimerkkeinä tästä isot teleoperaattorit.



Kuva: Helsingin Sanomat. 31.12.2025. Maailman pelottavin kaavio [2].

Kasvun taustalla olevat tekijät ovat nekin aiemmasta poikkeavia. Verrattuna aiempiin innovaatioihin, kuten internetin yleistymiseen, on erona nyt muutoksen nopeus. Yritysten ja toimialojen välillä tulee olemaan isoja eroja siinä, miten teknologiaa sovelletaan arjessa. Isoimmat muutokset tulevat kohdistumaan aloihin, joissa on tähän asti tehty perinteistä tietotyötä. **Näillä aloilla liikevaihdon kehitys per työntekijä tulee erottamaan jyvät akanoista.** Tekoälytransformaation onnistumisen mittarina liikevaihto per työntekijä on kaikista merkittävin.

¹=Magnificent 7

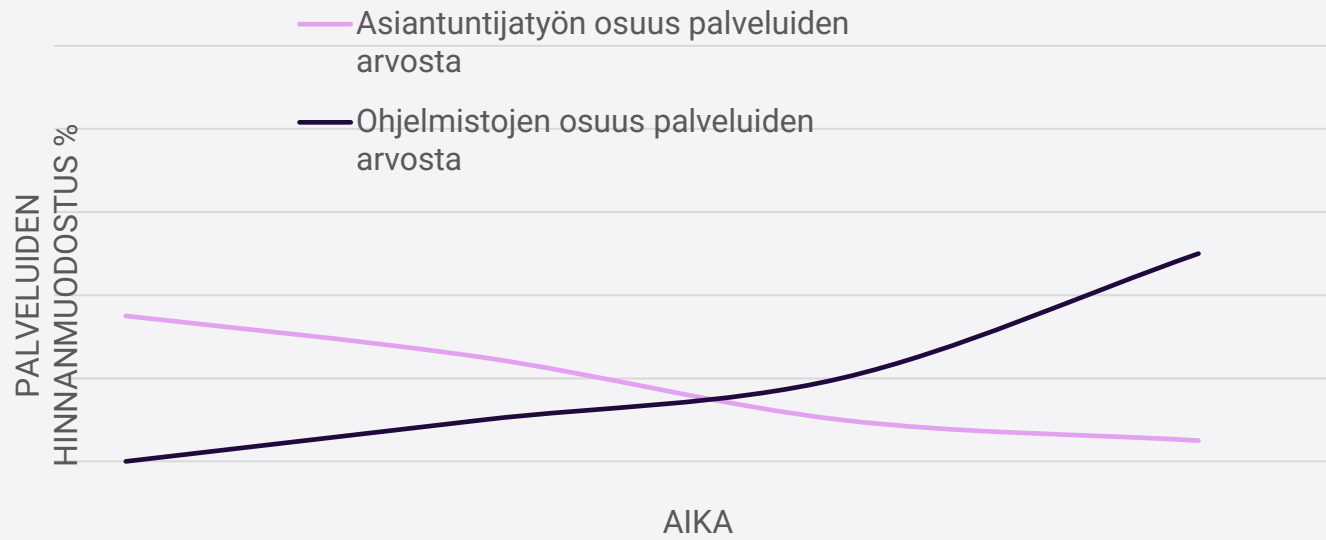
²= Frontier Firms

Palveluiden arvonmuodostuksen rakennemuutos

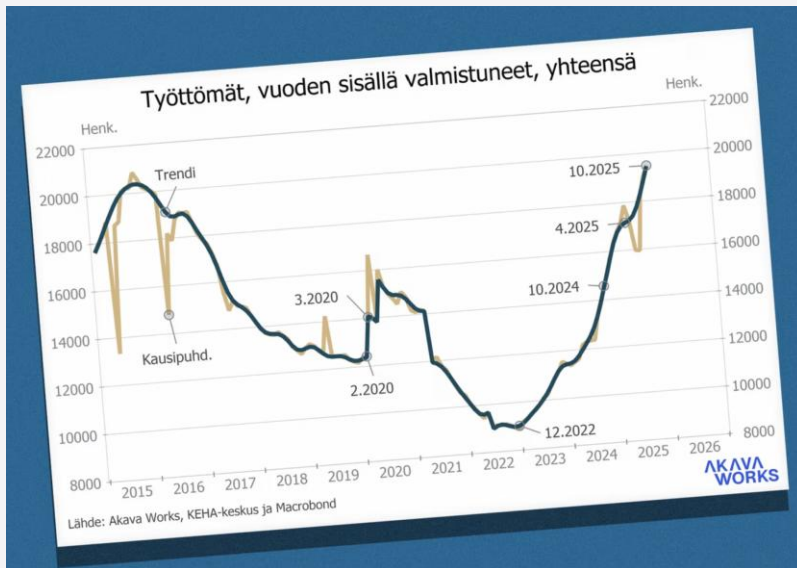
Monien yritysten omista palveluistaan hyödyntämien ohjelmistojen myyjät ovat takoneet järjestäen yli kaksinumeroista vuosikasvua. Samaan aikaan näiden toimijoiden oma kasvu on ollut Suomessa keskimäärin hyvin maltillista.

Ohjelmistoyhtiöiden kasvu on ollut seurausta siitä, että ne ovat pystyneet luomaan vuosi vuodelta yhä suurempaa arvoa asiakkaan liiketoiminnalle. Pilvipalveluiden kysynnän kasvu sekä automaation ja tekoälyn tuominen mukaan palveluihin on johtanut siihen, että ohjelmistot muodostavat yhtä suuremman ja suuremman osuuden palveluiden hinnanmuodostuksesta. Suomen kansantalouden näkökulmasta on huolestuttavaa, että ohjelmistojen tuomaa arvoa valuu ulkomaille, eikä suomalaisen palkansaajan taskuun.

Alla havainnollistava kaavio kuvaamaan muutosta. Uskomme muutoksen vain vauhdittuvan tekoälyagenttien vakiintuessa osaksi prosesseja.



Työn rakennemuutos



Kuva: Helsingin Sanomat. 31.12.2025. Maailman pelottavin kaavio [2].

Tekoäly ja automaatio vähentävät perustason osaamisen arvoa.

Suomessa valmiina olevien Tilastokeskuksen tilastovuosien luvuissa ei oletettavasti vielä näy tekoälyn vaikutus. Automaation vaikutus sen sijaan näkyy jo. Trendinä voi sanoa olevan se, että perusasantuntijuuteen perustuvat tehtävät menettävät arvoaan ja vähenevät. Rutiinitehtäviä on automatisoitu, mutta vaativan konsultoinnin ja syvällisen osaamisen tarve kasvaa.

Suomessakin työmarkkinan voidaan katsoa elävän kahta todellisuutta. Työttömyys kasvoi joillain aloilla, kuten IT-alalla jopa 20 % vuoden 2025 aikana suhteessa vuoden takaiseen. Syynä lienee pitkälti automaatio ja rutiinitehtävien siirtyminen koneille.

Toisaalta irtisanomisten lomassa monet kuitenkin rekrytoivat ahkerasti samanaikaisesti. Puhutaan tekoälyagenteista ja uusista liiketoimintamalleista. Investoidaan uudenlaiseen osaamiseen ja henkilöstön kouluttamiseen. Esimerkkinä tästä Verottaja, joka toisaalta irtisanoi vuoden 2024 aikana 200 henkilöä ja toisaalta, palkkasi samanaikaisesti IT- ja dataosaajia sekä prosessi-vastaavia. [3]. Verottaja on tunnettu oman tekoäly- ja automaatiokyvykkyyden kehittämisestään.

Onko kyseessä siis vain heikko suhdanne vai aito rakennemuutos? Jos odotat vain markkinoiden elpymistä, odotatko jotain, joka ei enää koskaan palaa?

Lienee jo selvää, että uudistua pitää. Uudistumiskyky ei ole vain kilpailuetu, vaan välttämättömyys. Tulevaisuuden menestyjät ovat yrityksiä, jotka uskaltavat ajatella uudelleen ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin avoimesti.

Uudistuminen on raskasta ja ottaa aikansa

Uudistumista ei ole se, että ensin hankitaan teknologiaa ja sitten mietitään, miten sen avulla luodaan arvoa asiakkaalle. Uudistumista on se, että ensin selvittää kipukohdat, sen jälkeen kehittää tai etsii oikeat ratkaisut. Uhan sijaan tekoälyyn ja markkinan kehitykseen voi ja pitää suhtautua mahdollisuutena, kunhan on valmis tekemään töitä sen eteen.

Vain 30 % digitaalisista muutoshankkeista onnistuu tavoitteissaan ja 70 % muutosprojekteista ei saavuta alkuperäisiä tavoitteitaan. Etenkin tekoälyhankkeiden kohdalla haaste on ilmeinen, peräti 74 % yrityksistä epäonnistuu tekoälyn käyttöönotossa [4]. Vanhastaan on esitetty, että strategioista 50 - 90 % ei toteudu odotetusti. Uudempi tutkimusnäyttö kyseenalaistaa yksittäiset prosenttiluvut, mutta konsensus on, että strategiat epäonnistuvat useammin kuin onnistuvat. Pahimmillaan muutoksia ei saada vietyä arkeen ja organisaatio jää ilman suuntaa [5].

Jos nyökkäilet lukiessasi tätä, kannattaa pysähtyä hetkeksi. Ihmismielelle on ominaista lähteä ratkomaan täsmäongelmia, kuten projektien ruuhkautumista, ilman, että tarkastellaan isompaa kokonaiskuvaa. Helposti päädytään palkkaamaan lisää projektipäälliköitä tai investoimaan uuteen projektinhallintatyökaluun. Mutta entä jos ongelma ei ole välineissä tai yksilöissä, vaan kyvyssä muuttua ja sopeutua? Edellä kuvatut asiat kun ovat tyypillisiä oireita organisaation matalasta muutoskyvykkyydestä [6].

Muutoskyvykkyyteen vastaus ei löydy työkaluista tai lisäresursseista. Se löytyy ihmisten ajattelusta ja tunteista. Suhtautuminen muutoksiin on viime vuosina muuttunut merkittävästi – eikä parempaan suuntaan. Siinä missä vuonna 2016 työntekijä kohtasi keskimäärin kaksi organisaatiomuutosta vuodessa, vuonna 2022 niitä oli jo kymmenen. Puolet toimitusjohtajista on vienyt viimeisen viiden vuoden aikana läpi vähintään kaksi isoa muutoshanketta organisaatioissaan [7].

Muutoksesta on tullut pysyvä tila monessa organisaatiossa, mutta rakenteet, työkalut ja kulttuuri eivät useinkaan tue muutosta. Samaan aikaan ihmisten halukkuus tukea muutoksia romahti 74 prosentista 43 prosenttiin. Organisaatioissa esiintyykin yhä enemmän muutosväsymystä. Ylikuormitus, jatkuva epävarmuus ja muutosten poukkoilevuus vievät voimat. Pitkittyvät muutoshankkeet syövät henkilöstön moraalia ja tuottavuutta. Parhaat kyvyt turhautuvat ja lähtevät. Jäljelle jäävät ne, jotka sinnittelevät – usein uupumuksen rajoilla [7].

*”Vain 30 % digitaalisista
muutoshankkeista onnistuu
tavoitteissaan ja 70 %
muutosprojekteista ei saavuta
alkuperäisiä tavoitteitaan.”*

Mutta uudistuminen ja muutos kannattavat

Muutos kannattaa, vaikka se ei olekaan helppoa ja vaatii tietoista työtä. Erittäin muutoskyvykkäiksi luokiteltavat yritykset ovat nimittäin huomattavasti menestyvämpiä kuin muut: näillä yrityksillä on keskimäärin kaksinkertainen voittomarginaali ja ne kasvattavat liikevaihtoaan jopa kolme kertaa kilpailijoita nopeammin. Lisäksi niiden johto saa korkeampia arvioita ja työntekijät kokevat inspiroitumista kaksinkertaisesti enemmän verrattuna heikompiin muutoksen toteuttajiin. Hitaasti muuttuvat organisaatiot menettävät myös myyntimahdollisuuksia samalla, kun kustannukset kasvavat. [8].

"Erittäin muutoskyvykkäiksi luokiteltavilla yrityksillä on keskimäärin kaksinkertainen voittomarginaali suhteessa muihin ja ne kasvattavat liikevaihtoaan jopa kolme kertaa kilpailijoita nopeammin."

Muutoskyvyttömyys voi siis tarkoittaa sitä, ettei yritys pysty vastamaan muuttuvaan asiakaskysyntään. Kun he vaativat enemmän, he odottavat kehittymistä myös palveluntarjoajaltaan ja samalla haastavat palveluntarjoajan kasvamaan mukana. Jos asiakas haluaa vaikkapa uuden digitaalisen palvelun ja yritys ei kykene sitä tarjoamaan ripeästi, asiakas siirtyy kilpailijalle. Nykypäivänä asiakkaat odottavat jatkuvaa kehittymistä. Muutosjoustamaton organisaatio menettää asiakkaita ketterämmille toimijoille [9]. Heikko muutoskyvykyys tarkoittaa heikkoa kilpailukykyä.

Sen sijaan nopeasti muuttuvilla markkinoilla organisaatiot, jotka pystyvät jatkuvasti mukautumaan, säilyttävät ja jopa kehittävät kilpailuetuaan.

Muutoskykyiset organisaatiot ennakoivat kehitystä, reagoivat ketterästi ja tarttuvat uusiin mahdollisuuksiin tilanteissa, joissa vanhat toimintamallit eivät enää riitä [10]. Tekoälykään ei ole hopealuoti, eikä kyse ole rahan laittamisesta uusiin ohjelmistoihin. EBIT-vaikutus korreloi eniten työvirtojen uudelleensuunnittelun, selkeän tiekartan ja muutostarinan kanssa [11]. Kyse ei siis ole siitä, kuka ottaa tekoälytyökalut nopeimmin käyttöön, vaan kuka onnistuu muuttamaan toimintansa vastaamaan tekoälyn tarjoamia mahdollisuuksia ja reunaehtoja.

Muutoskyvykyys, muutos ja strategia kulkevat aina käsi kädessä. Loppuviimein muutoskyvykkyystäkin on kehitettävä vain ja ainoastaan strategian toteuttamisen vuoksi. Seuraavalla sivulla esitämme muutaman näkemyksen siitä, mitä strategian suunnittelussa kannattaa huomioida muutoskyvykkyuden tasosta riippumatta.

Hyväkään muutoskyvykkyys ei pelasta huonoa strategiaa

Strategia uusitaan vääristä syistä

Usein strategia uudistetaan reagoimalla ulkoisiin paineisiin – kuten kilpailun kiristymiseen, asiakaskäyttäytymisen muutokseen tai teknologian kehitykseen – ilman että ymmärretään todellista juurisyytä. Strategia päivitetään, vaikka operatiivisen tason toiminnan muutos olisi riittänyt: esimerkiksi hinnoittelumallin säätö tai palveluvalikoiman päivitys.

Kun strategiaa muutetaan ”oireiden hoitamiseksi”, ei organisaatio pääse käsiksi siihen, mikä oikeasti estää kasvun tai tehokkuuden parantumisen. Uusi strategia näyttää paperilla hienolta, mutta käytännössä se ei muuta toimintaa, koska se ei ratkaise ongelmaa, vaan kiertää sen. Jos toiminnan ”mitä”, ”miksi” tai ”kenelle” ei muutu, riittävät yleensä operatiiviset muutokset. [11].

Arjen paineiden unohtaminen strategiatyössä

Usein strategiatyössä jätetään huomioimatta, että johtajat tekevät samaa työtä, jota he myös johtavat ja valvovat, ja arki on täynnä palavereita, asiakasprojekteja ja jatkuvaa operatiivista painetta. Samalla muukin henkilöstö pyörittää yrityksen perustoimintaa täysillä, jotta asiakkaat saavat palvelunsa ja liiketoiminta pysyy käynnissä.

Vaikka strategia olisi hyvä ja suunta oikea, sen toteutus pysähtyy siihen, ettei aikaa, fokusta tai energiaa ole. Strategiat kaatuvat harvoin huonoon sisältöön – useammin siihen, ettei niille ole jo suunnitteluvaiheessa varattu realistisesti tilaa toteutua. [11].

Organisaation kyvykkyysien yliarviointi

Omistajat yliarvioivat hallituksen kyvykkyysien luoda strategia, hallitus yliarvioi johtoryhmän kyvykkyysien luoda strategia, johtoryhmä yliarvioi paitsi oman kyvykkyytensä luoda strategia, myös oman ja organisaationsa kyvykkyysien toteuttaa strategiaa.

Peräti 85 % johtoryhmistä puhuu strategiasta alle tunnin kuukaudessa, puolet eivät lainkaan. Operatiivista toimintaa pyörittävät johtajat voivat toteutuksen osalta olla työssään erinomaisia, mutta se ei takaa vielä onnistunutta strategian suunnittelua. Ilman riittävää strategiaosaamista, strategiat ovat pahimmillaan toivomuslistoja erilaisista tavoitteista. Johtoryhmien osaaminen ja ajankäyttö vaativat investointeja. [11].

Organisaatiokulttuurin merkityksen sivuuttaminen

Uusi strategia ei tarkoita aloitusta puhtaalta pöydältä, se ei ole uusi lähtö ilman menneisyyden painolastia. Jokaisessa organisaatiossa on olemassa oma kulttuuri – tapa toimia, ajatella ja reagoida muutoksiin – ja se määrittää, miten uusi strategia otetaan vastaan.

Työntekijät eivät arvioi strategiaa pelkästään sen sisällön perusteella, vaan suhteessa siihen, mitä he ovat aiemmin kokeneet: onko muutos uskottava, johdonmukainen ja linjassa aiempien lupausten kanssa? Kulttuurin vaikutus ja sen asettamat reunaehdot tulee huomioida jo suunnitteluvaiheessa ja niihin tulee vastata. Työntekijät joka tapauksessa määrittelevät uudenkin strategian joko pysyväksi tai väliaikaiseksi. [11].

Ensimmäinen osa takana, kaksi edessä

Kaikki edellinen huomioiden on selvää, että nyt alkaa olla viimeinen hetki muuttaa totuttuja tapoja toimia. Organisaatioiden tulee määritellä itsensä uudelleen. Älä aloita teknologiasta. Aloita ihmisistä ja perustehtävästäsi – organisaation olemassa olon oikeutuksesta. Aloita tunnistamalla kyvykkyytesi muuttua ja sopeutua. Hihat kannattaa kääriä heti.

Seuraavaksi tässä oppaassa annamme tutkittuun näyttöön ja aitoihin liiketoiminnan kokemuksiin perustuvan näkemyksen siitä, miltä lähitulevaisuus tulee yrityksissä näyttämään. Kerromme, miten työ, johtaminen ja liiketoiminta tulevat muuttumaan.

Osa 2

Ymmärrä tulevaa

Osa 2 – Ymmärrä tulevaa

Tässä osassa vastaamme seuraaviin kysymyksiin

- Millainen on uusi työnteon tapa
- Millaista on moderni johtaminen
- Miksi muutos- ja tekoälykyvykyys ovat välttämättömyyksiä
- Miltä näyttää etulinjan yritys

Osion luettuasi ymmärrät muutosta ympärilläsi, jotta osaat tehdä parempia päätöksiä arjessasi.

Miksi

Mitä

Miten

Osa 1 – Uudistu tai unohdu

Osoitamme, että monia toimintoja ja toimialoja uhkaa sukupuutto, ellei mitään tehdä. Tämän vuoksi uudistuminen on välttämätöntä.

Osa 2 – Ymmärrä tulevaa

Esitämme miltä näyttävät uusi työnteon tapa, tekoälyn etulinjan organisaatio ja moderni johtaminen

Osa 3 – Tiekartta tueksesi

Annamme työkalut ja tosielämän kokemuksiin perustuvat parhaat käytännöt tekoälymatkan käynnistämiseksi.

"Tämä teknologia on merkittävä, sähköön kaltainen, fundamentaalinen uudistus."

- Risto Siilasmaa, WithSecure

Tekoälystä hyötyä saaneet ovat muuttaneet tapansa tehdä töitä

Tekoälystä hyötyä saaneet ovat muuttaneet työnkulkua ja tapansa tehdä töitä. Ne ovat myös ne yritykset, jotka laajentavat tekoälyn käyttöä ja investoivat enemmän. Tästä syystä tekoälyn kohdalla kuulee usein sanottavan, ettei kyse ole vain työkalusta, vaan uudesta työnteon tavasta. Uudessa työnteon tavassa kyse ei ole hypestä, vaan tavasta vapauttaa organisaation täysi potentiaali tekoälyn avulla. Siinä yhdistetään tekoälyn nopeus, skaalautuvuus ja muisti ihmisen luovuuteen, viisauteen ja inhimillisyyteen.

Tekoäly ei ole pelkästään tehostamista, vaan työntekijät kokevat työn mielekkäämmäksi ja ovat tuottavampia. Tekoälyn avulla työntekijät saavat datan sijaan valmiiksi käsiteltyä tietoa, jonka kanssa voi keskustella. Ihmisen työ alkaa pidemmältä ja tulokset paranevat [1]. Työn tulosten laadun tulee parantua merkittävästi ja tekoälyn tuottamien tuotosten tulee olla se alin rima, joka työntekijöiden tulee pystyä ylittämään.

Asiantuntijat ovatkin yhtä mieltä siitä, että osaamisvaatimukset muuttuvat merkittävästi. Maailman talousfoorumin mukaan jopa 70 % työnantajien työntekijöiltä odottamista taidoista muuttuu vuoteen 2030 mennessä tekoälyn ja automaation myötä. Tekoäly muuttaa lähes kaikkien työtä: jotkut perinteiset tehtävät häviävät, uusia tehtäviä syntyy, ja lähes kaikki työroolit muuttuvat tavalla tai toisella. [12]. Yritykset ovatkin heränneet tähän, sillä 47% maailman johtajista kertoo aikovansa sijoittaa merkittävästi henkilöstön koulutukseen tekoälytyökalujen osalta vuonna 2025 [1].

70 %

Työtehtävien taidoista
muuttuu vuoteen 2030
mennessä.

Tekoälystä hyötyä saaneet ovat muuttaneet tapansa tehdä töitä

80 %

Johtajista näkee
tekoälyn tuovan
positiivisen muutoksen
kulttuuriin.

Myös ajattelutavan on muututtava. Työntekijöiden täytyy oppia näkemään työnsä prosessina ja tunnistamaan automaation mahdollisuudet. Uusia taitoja, kuten datalukutaitoa ja tekoälyn hyödyntämistä arjen työssä, tarvitaan yhä useammalta työntekijältä. Monen työntekijän työkuvaan tulee uutena tekoälyagenttien hallinnointia ja valvontaa.

Agenttien rooli työssä kasvaakin kiihtyvällä tahdilla. Jo lähitulevaisuudessa jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen assistentti hoitamassa rutiinitöitä, mutta myös jokaisessa prosessissa on työvaiheita, jotka tekoälyagentti hoitaa itsenäisesti. Tämä vaatii työnkulkujen uudelleensuunnittelua ja organisaatorakenteiden keventämistä. Päätöksentekoa tulee siirtää lähemmäs asiakasrajapintaa ja muodostaa joustavia tiimejä, joissa tekoälyagentit ovat luonteva osa kokoonpanoa. [13].

Kyse on ennen kaikkea kulttuurisesta muutoksesta. LinkedInin mukaan 80 % johtajista näkee tekoälyn tuovan positiivisen muutoksen innovatiivisempaan kulttuuriin, mutta se vaatii johdon aktiivista osallistumista. On tärkeää luoda ilmapiiri, jossa tekoälyn kokeileminen, onnistumisten ja epäonnistumisten jakaminen sekä yhdessä oppiminen ovat osa arkea. [14].

“Koska tekoäly tuo työpaikoille älykkyyttä, jolla on ominaisuuksia, joita ihmisälyllä ei ole, muuttaa se väkisin työnteon totuttuja tapoja niin yksilö- kuin tiimitasolla – halutaan tätä tai ei. Ne organisaatiot, jotka eivät tue työnteon tavan muutosta, saattavat jopa tiedostamattaan estää tekoälyn mahdollistamat hyödyt organisaatioissa.”

Ymmärrä mitä uusi työnteon tapa tarkoittaa

TYÖN ULOTTUVUUS	PERINTEINEN TYÖNTEON TAPA	UUSI TYÖNTEON TAPA
Tiedon käsittely	Työntekijä kahlasii läpi valtavia tietomääriä ja viestejä manuaalisesti. Ajankäytöstä suuri osa kului tiedonhakuun ja koordinointiin.	Tekoäly suodattaa olennaisen epäolennaisesta. Esim. tekoäly tiivistää viestitulvaa ja nostaa tärkeät kohdat esiin, jolloin työntekijä keskittyy ydinasioihin.
Luovuus	Luova työ tehtiin alusta loppuun omin voimin; tyhjän paperin syndrooma hidasti aloitusta.	Tekoäly toimii ideageneraattorina: se tarjoaa luonnoksia ja vaihtoehtoja, joista ihminen jatkaa. Luova prosessi nopeutuu ja lopputuloksen laatu paranee yhteiskehittelyn ansiosta.
Tuottavuus ja rutiinit	Ihminen hoiti myös monotoniset rutiinitehtävät (raportointi, muistiot). Nämä veivät aikaa pois arvokkaammasta työstä ja aiheuttivat kuormitusta.	Rutiinityöt delegoidaan tekoälylle, joka automatisoi toistuvat ja aikaa vievät tehtävät vapauttaen ihmiselle aikaa ja energiaa vaativampiin tehtäviin. Tämä nostaa kokonaistuottavuutta.
Päätöksenteko	Päätökset perustuivat usein hierarkiseen ketjuun ja kokemukseen. Tiedonkulun viive hidasti reagointia ja palaverit keskittyivät tiedon siirtämiseen ihmisiltä toisille.	Palaverissa keskitytään tiedon siirtämisen sijaan työntekoon ja ratkaisuiden kehittämiseen. Päätöksiä tuetaan data-avusteisesti reaaliajassa. Valmiit analyysit antavat nopeasti taustatiedot, joten työntekijät voivat tehdä päätöksiä itsenäisemmin lähellä asiakasta. Organisaatioita voimaannutetaan toimimaan ketterämmin.
Osaamisen kehitys	Koulutus painottui alku-uraan: taidot päivittyivät harvakseltaan. Työntekijällä oli kapea erikoisosaamisalue, jota hyödynsi vuosia.	Jatkuva oppiminen korostuu. Taidot vanhenevat nopeammin, joten sekä työnantaja että työntekijä panostavat jatkuvaan kouluttautumiseen (mm. tekoäyn soveltaminen, datan lukutaito). Uusia rooleja syntyy ja työnkuvat joustavat enemmän.
Työnjako ja roolit	Tehtävät ja roolit olivat selkeästi rajattu: koneet työkaluina, ihmiset suorittajina. Automaatio toimi tukifunktioiden tasolla, ei ”työtoverina”.	Ihmiset ja tekoälyagentit jakavat työtä. Tekoäly on osa tiimiä: se hoitaa itsenäisesti osan prosesseista, ja ihminen valvoo, ohjaa ja hienosäätää agenttien toimintaa. Organisaatiokaavio laajenee käsittämään myös digitaaliset työntekijät.
Työn merkityksellisyys	Rutiinitehtävät tarjosivat ”helppoja voittoja” ja vaihtelua – toistuva tehtävä saattoi tuoda aikaansaamisen tunteen.	Työ painottuu korkeamman tason tehtäviin. Ihminen kokee saavansa keskittyä merkityksellisiin asioihin, mikä voi lisätä tyytyväisyyttä. Toisaalta monotoniset valvontaroolit voivat heikentää tarkoituksen kokemusta, ellei työtehtäviä muotoilla uudelleen mielekkäiksi.

Yllä olevaan taulukkoon olemme kuvanneet eri työn ulottuvuuksien osalta konkreettisia eroja perinteisen ja uuden työnteon tavan välillä. Taulukko toimii niin keskustelunavauksena omassa organisaatiossasi kuin silloin, kun keskustelet loppuasiakkaasi kanssa siitä, mitä muutoksia on odotettavissa, kun he ottavat tekoälytyökaluja käyttöön.

Agenttien johtamisesta työntekijän perustaito

Sen lisäksi, että olemassa olevat työn ulottuvuudet muuttuvat, tulee rinnalle aivan uutta. Tulevaisuuden työelämässä työntekijöiden tehtävänä on johtaa, ohjata ja valvoa tekoälyagenttien toimintaa työpaikalla. Tässä roolissa ihminen ei enää tee kaikkia tehtäviä itse, vaan toimii ikään kuin "pomona" tekoälyavustajille tai -agenteille, jotka suorittavat suuren osan varsinaisista työtehtävistä autonomisesti. Ihmisen asiantuntijarooli muuttuu yksittäisten tehtävien suorittamisesta kohti strategisempaa, ohjaavampaa ja valvovampaa roolia, jossa tekoälyagenttien johtaminen muodostuu keskeiseksi asiantuntijataidoksi.

Microsoft käyttää tästä termiä "agent boss", joka on brändätty ja provosoiva ilmaisu, mutta taustalla oleva ajatus ihmisen johtavasta roolista tekoälyagenttien kanssa on vahvasti linjassa monien tutkijoiden, analyytikkojen ja yritysten näkemysten kanssa tulevaisuuden työstä. Kyseessä ei ole pelkkä markkinointiväite vaan todellinen ja laajasti tunnistettu tulevaisuuden työelämän kehityssuunta, josta löytyy laajaa tutkimuksellista ja käytännön näyttöä.

Ihmisen ja tekoälyn välinen yhteistyö ("human-AI teaming") on hyvin dokumentoitu tutkimusalue, jossa on osoitettu, että ihmisen ja tekoälyn yhteistyö on tehokkaampaa kuin kumpikaan erikseen. Parhaat tulokset saavutetaan, kun ihminen ottaa ohjaavan, opettavan ja valvovan roolin, ja tekoäly vastaa rutiini- ja analysointitehtävistä. [15, 16]

On myös huomioitava eettinen ja yhteiskunnallinen puoli. Useat tutkijat korostavat, että tekoälyn käytön eettiset kysymykset edellyttävät aina ihmisen valvontaa ja päätöksentekovastuuta. Tästäkin näkökulmasta korostuu ihmisen johtava rooli suhteessa tekoälyyn - ihminen on tekoälyagenttien pomo.

Lienee ennustettavissa, että tekoälyagenttien johtaminen tulee olemaan yksi kriittisistä tulevaisuuden taidoista. Tekoälyn integrointi työympäristöön edellyttää puolestaan uudenlaisia johtamis- ja asiantuntijataitoja, jotka liittyvät tekoälyagenttien valvontaan, ohjaamiseen ja laadun varmistamiseen.

Ihmisen ja tekoälyn yhteistyön on osoitettu olevan tehokkaampaa kuin kumpikaan erikseen.

Agenttien johtamisesta työntekijän perustaito

Mihin tietotyöläisen työ on muuttumassa?

Tietotyöläisten työ tulee olemaan tulevaisuudessa hyvin erilaista. Agentit tulevat nousemaan keskeiseen rooliin asiakasarvon ja -kokemuksen luomisessa, hoitaen suuren osan työstä, jota ihmiset ovat aiemmin tehneet itse.

Asiantuntijoiden rooli siirtyy yhä enemmän agenttien orkestrointiin, laadun ja suorituskyvyn sekä ihmisten ja agenttien yhteispelin kehittämiseen. Ne organisaatiot, jotka omaksuvat uuden työnteon tavan nopeasti, saavuttavat merkittävää kilpailuetua.

Huolestuttavaa on, että kokemustemme mukaan vain harva yhtiö kehittää omaa osaamispääomaansa tai uudistaa prosessejaan systemaattisesti tähän suuntaan. Positiivista on se, että kun tähän laittaa paukkuja, kasvaa samalla kyvykkyys tukea omia asiakkaitaan.

**Parhaat tulokset saavutetaan,
kun ihminen ottaa ohjaavan,
opettavan ja valvovan roolin,
ja tekoäly vastaa rutiini- ja
analysointitehtävistä.**

Matkalla uudenlaiseen rooliin



Ensimmäinen askel: Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen tekoälyassistentti.



Toinen askel: Ihmiset ja tekoälyagentit työskentelevät rinta rinnan samoissa tiimeissä.



Kolmas askel: Ihminen johtaa, agentit operoivat.

Eilisen johtamisopit eivät päde enää tänään

Valtavan iso osa strategioista ja digitaalisista kehityshankkeista epäonnistuu. Sama näkyy kun hankituista tekoälytyökaluista ei saada tuottoa investoinnille. Pilotit eivät tuo tuloksia, proof of conceptit eivät siirry tuotantoon, liiketoiminnassa mikään ei muutu.

Ovatko johtajat sitten huonoja työssään, jos muutosten ja strategioiden toteutuminen ovat johtamisasia, mutta enemmistö niistä epäonnistuu? Eivät ole. Väitämme, että johtajat ovat hyviä, mutta väärissä asioissa.

Johtajat ovat hyviä juuri siinä, minkä heille on opetettu olevan hyvää johtamista: prosessi-, palkkio- ja hallintokeskeisyys, rationaalisuus, resurssiohjaus, tehokkuuden ja kontrollin maksimointi. Samalla nämä taidot, joita perinteisesti arvostetaan, eivät enää vastaa nykyaikaisen organisaation tarpeita, koska organisaatiot eivät ole enää tehdasmaisia, hierarkkisia tai pelkästään rationaalisesti toimivia rakenteita.

Kyse ei ole siitä, että ihmiset tai vaatimukset olisivat muuttuneet. Kyse on siitä, että maailma on muuttunut: varsin lyhyessä ajassa länsimaissa on siirrytty teollisuustyöstä palvelutyöhön, ja tällä hetkellä ollaan siirtymässä tieto-työstä ajattelutyöhön.

OECD Employment -tietokannan mukaan palveluissa työskentelee nyt keskimäärin yli 75 % työvoimasta, kun teollisuudessa alle 16 % [17]. Nopeasta kehityksestä huolimatta palveluliiketoiminta on kohtuullisen nuorta ja satakunta vuotta tuotantoliiketoimintaa jäljessä parhaiden käytäntöjen luomisessa. Maailmasta on tullut monimutkaisempi ja nopeampi, muutostykyvyys on noussut aiempaa tärkeämmäksi yritysten menestymisen kannalta.

Käynnissä on johtamisen paradigman muutos. Johtamisen on muututtava teollisuusyhteiskunnan tarpeisiin kehittyneestä prosessi- ja suoritekeskeisestä johtamisesta tietotyötä, innovaatioita ja kannattavaa kasvua paremmin tukevaan johtamiseen. Uuden paradigman mukainen johtaminen keskittyy ihmisten potentiaalin vapauttamiseen, merkityksellisuuden ja luottamuksen rakentamiseen, jatkuvaan oppimiseen, kompleksisuuden hyväksymiseen, ketteryyteen ja ihmisten näkemiseen kokonaisina olentoina.

”Käynnissä on johtamisen paradigman muutos.”

Eilisen johtamisopit eivät päde enää tänään



Monet johtajat ovat yhä syvästi kiinni vanhassa paradigmassa, koska sitä edelleen opetetaan, arvostetaan ja siitä palkitaan. Samalla se alkaa olla yhä useammin syy muutosten epäonnistumiseen ja strategian toteutumattomuuteen.

Edelleen on toki tärkeää ohjata ja mitata suoritusta, hallita prosesseja ja rakenteita ja siten varmistaa tehokkuus ja tuottavuus. Ne eivät kuitenkaan saa olla ainoa mittari johtajan osaamiselle ja onnistumiselle, aivan kuten poikkeamat ja tulipalot eivät saa ohjata johtajan kalenteria.

Moderni työelämä tarvitsee tunneälyä, empatiaa, psykologian syvällistä ymmärrystä, dialogisuutta ja yhteistä merkityksen luomista. Epävarmuuden sieto, kompleksisuuden tunnistaminen ja valmius kokeilla ja erehtyä ovat välttämättömiä johtajan taitoja.

Maailman menestyneimmät yhtiöt ovat johtamisen kehittämisessäkin edelläkävijöitä. Esimerkkeinä voi nostaa Googlen löydökset psykologisen turvallisuuden ja tuottavuuden korrelaatiosta, Microsoftin muuttumisen "know it all"-kulttuurista "learn it all"-kulttuuriin ja Amazonin Day 1 –periaatteen.

Jälkimmäinen tarkoittaa sitä, että yhtiön kulttuuria ylläpidetään sellaisena kuin käynnissä olisi toiminnan ensimmäinen päivä: fokus asiakkaassa, pitkän aikavälin voitossa ja rohkeassa kokeilemisessa.

Osana uutta johtamisen tapaa kannattaa siirtyä tunnistamaan ja korjaamaan oireiden sijaan signaaleita, jotka ennakoivat ongelmien syntyä ja kertovat juurisyistä. Seuraavalle sivulle on koottu kaksi esimerkkiä siitä, miten muutoksen estäviä juurisyitä voi tunnistaa signaalien ja oireiden kautta.

Näin voit seurata signaaleita, etkä vain hoitaa oireita

ONGELMA	JUURISYYT	SIGNAALIT	OIREET	EHKÄISY-/KORJAUSTOIMET
Luottamuspula organisaatioon	• Psykologisen turvallisuuden puute. • Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen. • Puutteet oikeudenmukaisuudessa. • Epäselvät roolit.	• Lupauksia rikotaan, suunta vaihtuu ilman perustelua. • Johto ja henkilöstö näkevät todellisuuden eri tavoin, hiljaiset palaverit, vähäinen kysymysten määrä. • Laskeva vastausaste henkilöstökyselyissä.	• Tulipalot, yllätyskriisit ja poikkeamat. • Ei-toivottu henkilöstön vaihtuvuus, heikko sitoutuneisuus, "me vs. he"-puhe. • Strategia koetaan irralliseksi arjesta, eikä sitä toteuteta. • Heikko tuottavuus, aikataulu- ja kustannusylitykset, uusia ideoita ja kehitysehdotuksia ei tule.	• Palkitse varhaisista varoituksista, ei vain tulipalojen hoitamisesta. • Varmista, että johto puhuu palaverissa viimeisenä pois lukien esittämänsä kysymykset. • Kehystä työ "oppimisongelmana", toimi itse esimerkkinä. • Ota käyttöön skip-level-keskustelut. • Teetä johdolle 360-kyselyt ja sido johdon OKR:t/arviot kyselyiden käsittelyyn ja henkilöstön kokemukseen, ei kyselyiden numeraalisiin tuloksiin.
Epäselvyys miksi muutos tehdään ja muutoksen herättämä epävarmuuden tunne	• Muutosvastarinta. • Avoimuuden puute johtamiskulttuurissa, osallistavan johtamisen puute. • Keskinäisen luottamuksen puute, yksisuuntainen viestintä. • Tunneälyn ja empatian aliarvostus johtamisessa. • Johtamisen mittaroinnin ja palkitsemisen vääristymät, kehittymisen kulttuurin puute ja lyhytjänteisyys.	• Eri johtajat kertovat eri tarinoita muutoksen perusteista. • Strategian ja oman työn välinen yhteys ei ole selvä. • Keskustellaan "mitä" ja "miten", eikä siitä "miksi". • Ihmiset ovat passiivisia, vapaaehtoisia ei löydy työryhmiin tai pilotti-projekteihin. • Mahdollisista peloista, stressistä tai motivaatio-tekijöistä ei puhuta.	• Havaittavaa ja/tai avointa muutosvastarintaa. • Päätökset tulevat yllätyksenä, paljon valittamista kulissien takana. • Uupumista, irtisanoutumisia, vastarintaa ilman parempia ehdotuksia. • Priorisointikiistat, scopen laajentuminen, ikuisuusprojektit. • Ratkaisukeskeisyyttä voi olla, mutta sillä ei ole suuntaa tai kohdistuu kokonaisuuden kannalta irrelevantteihin asioihin.	• Rakenna kaksisuuntaista viestintää: kuuntele henkilöstöä, jaa tietoa läpinäkyvästi. • Ota työntekijät mukaan luomaan perustelut sille, miksi muutokset tehdään. • Osallista päätöksentekoon ja suunnitteluun: työpajat, yhdessä ideointi. • Delegoi vastuuta tiimeille. • Rakenna tiimien luottamusta – yhteiset tavoitteet, jaettu omistajuus.

Johdon sitoutuminen on tutkimusvalossa tärkein asia strategisten muutosten läpiviennille. Käytännössä luottamuspula, epäselvyys miksi muutos tehdään, sekä muutoksen herättämä epävarmuuden tunne on tunnistettu muutosten läpiviennin estäjiksi. Yllä oleva matriisi kokoaa yhteen keskeiset muutosten esteet, niiden käytännön ilmenemismuodot sekä ennakoivat ja jälkikäteen havaittavat merkit. Lisäksi se tarjoaa konkreettisia keinoja, joilla organisaatio voi ehkäistä tai korjata tilanteen ja tukea onnistunutta muutosta. Menestyneimmät johtajat seuraavat signaaleita, eivät hoida oireita.

Muutoskyvykkäät organisaatiot repivät eroa kilpailijoihin entisestään

Muutoskyvykyys tarkoittaa organisaation taitoa tunnistaa muutostarve, mukauttaa toimintaa ja hyödyntää nopeasti uusia mahdollisuuksia. Se on organisaation metaito sopeutua, toteuttaa ja juurruttaa muutoksia toistuvasti, ei vain yksittäisenä projektina. Avainsana on toistuvuus. Organisaation on helppo toteuttaa yksittäinen muutoshanke, mutta jatkuvien muutosten keskellä kukoistaminen edellyttää rohkeita päätöksiä ja yrityksen toimintatapojen ja kulttuurin tavoitteellista johtamisesta.

Muutoskyvykyys on se johtamisasia, joka erottaa menestyvät yritykset muista. Organisaatioiden selviytyminen ja menestyminen riippuvat kyvystä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Se näkyy suoraan myös tuloksissa: korkean muutoksenkyvyyden yritykset ovat selvästi kannattavampia ja kasvavat nopeammin kuin vähemmän ketterät kilpailijansa.

Tutkimusten mukaan 50–90 % strategioista ei toteudu odotetusti. Aika ja raha valuvat hukkaan, jos muutosta ei viedä konkretiaan ja pahimmillaan organisaatio jää ilman selkeää suuntaa. [5]. Yksittäisen epäonnistumisen kohdalla kyse on puhtaasti johtamisen haasteesta, useamman kohdalla kyse on organisaation muutoksenkyvyydestä.

Muutoskykyinen organisaatio ei synny itsestään. Se rakentuu johtajien teoista: siitä, miten muutoksista viestitään, kuinka ihmiset otetaan mukaan ja millaista tukea johto itse antaa. Viestintä, osallistaminen ja näkyvä sitoutuminen ovat kriittisiä onnistumisen kannalta – ja juuri niistä muutoksenkyky saa voimansa [18].

Toimitusjohtajan aktiivinen osallistuminen ja sponsorointi tekoälymuutoksessa korreloi vahvasti muutoksen tuottamaan parempaan tulokseen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että johto ei saa vain delegoida muutosta eteenpäin, vaan heidän tulee näkyvästi tukea sitä on tuki sitten resurssien allokointia, oman esimerkin näyttämistä uuden työkalun käytössä tai palkitsemisjärjestelmän linjaamista tukemaan uusia toimintatapoja. [19].

*”Toimitusjohtajan
aktiivinen osallistuminen
ja sponsorointi
tekoälymuutoksessa
korreloi vahvasti
muutoksen tuottamaan
parempaan tulokseen.”*

Tekoälykyvykkyys on uusi muutoskyvykkyys

Yrityksen todellinen kilpailuetu ei enää synny vain reagointinopeudesta, vaan kyvystä uudistua jatkuvasti älykkäänä järjestelmänä. Kun toimintaympäristö muuttuu eksponentiaalisesti - datan määrän, asiakasodotusten ja teknologian tahdissa - inhimillinen muutoskyvykkyys tarvitsee rinnalleen uuden ulottuvuuden: tekoälykyvykkyuden.

Tekoälykyvykkyys tarkoittaa organisaation kykyä ymmärtää, hyödyntää ja johtaa tekoälyä osana päätöksentekoa, oppimista ja arkea. Kyseessä ei ole yksittäinen työkalu tai hanke, vaan tapa organisoida muutosta: miten data virtaa, miten päätökset syntyvät, miten ihmiset ja koneet oppivat ja toimivat yhdessä.

Kun tämä kyvykkyys rakennetaan systemaattisesti, yritys kykenee tunnistamaan muutoksen signaalit aikaisemmin, mallintamaan vaihtoehtoja ja tekemään päätöksiä, jotka perustuvat todelliseen tilannekuvaan - ei vain oletuksiin.

Tämä tekee tekoälykyvykkyyydestä modernin muutoskyvykkyuden mittarin. Yritykset, joilla on selkeä strategia, yhteinen käsitys tekoälyn roolista ja kyky muuntaa strateginen data päätöksiksi ja toiminnaksi, sopeutuvat paitsi nopeammin myös viisaammin. Samalla ne luovat kulttuurin, jossa oppiminen ja uudistuminen ovat pysyvä toimintatapa, eivätkä projekteja.

Toimitusjohtajille tämä merkitsee johtamisen uutta kieltä: kykyä yhdistää teknologinen ymmärrys strategiseen suuntaan. Tietohallinnolle se tarkoittaa siirtymistä järjestelmien ylläpidosta muutoksen arkkitehdiksi. Kun nämä kaksi roolia kohtaavat tekoälyn ympärillä, syntyy organisaatio, joka rakentaa muutosta aktiivisesti.

Korkea tekoälykyvykkyys

- Tekoälytyökalujen käyttö on kokonaisvaltaista ja strategista. Se on läpileikkaava ja luonnollinen osa organisaation toimintaa.
- Tekoälyn käyttö on kytketty kiinteästi organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin ja liiketoiminnan ydinprosesseihin. Organisaatiolla on jatkuva kyky kehittää ja hyödyntää tekoälyä yhä monimutkaisempien ja arvokkaampien liiketoimintahaasteiden ratkaisemiseen.
- Tekoälyn käyttö ja osaamisen kerryttäminen on jaettu oppimiskokemus. Organisaatiossa jaetaan onnistumis- ja epäonnistumiskokemuksia läpi tiimi- ja osastorajojen.
- Johdossa tehdään osastorajat ylittävää yhteistyötä. Tavoiteltu osaaminen ja yrityskulttuuri on määritelty. Fokuksessa on prosessien ja työnkulkujen uudistaminen ja uudet liiketoimintamallit, ei yksittäisten työkalujen vertailu. Linjaukset ja hallintamallit ovat selkeitä ja ne mahdollistavat enemmän kuin jarruttavat.

Tekoälykyvykkäät organisaatiot ovat jo täällä

Microsoft on selvittänyt omissa tutkimuksissaan sitä, mikä erottaa parhaiten tekoälystä liiketoiminnallista hyötyä saavat yritykset muista tekoälyä käyttöönottaneista yrityksistä ja on löytänyt näiden Frontier Firm –termillä kuvaamiensa tekoälyn käytön etulinjan yrityksistä viisi yhdistävää tekijää, joista yksi on korkea tekoälykyvykkyys. Toisin sanoen tekoälykyvykkäitä organisaatioita alkaa olla jo markkinassa. [1].

Etulinjan yrityksen viisi tunnusmerkkiä:

1. Tekoäly ei ole vain kokeiluja, vaan luonnollinen osa kaikkea toimintaa.
2. Korkea tekoälykyvykkyys – osaamiseen ja toimintatapojen uudistamiseen on panostettu ja ne ovat kehittyneitä.
3. Tekoälyagentit toimivat osana tiimien arkea.
4. Yrityksellä on konkreettiset suunnitelmat sen osalta, miten tekoälyn käyttöä laajennetaan entisestään ja siihen ollaan valmiita investoimaan.
5. Yritykset uskovat tekoälyn tuovan merkittäviä liiketoimintahyötyjä, ja se nähdään keskeisenä kasvun ja kilpailukyvyyn lähteenä.

Tekoälykyvykkyys ei muodostu yksittäisten projektien pohjalta, vaan rakentuu organisaation kokonaisvaltaisesta kyvystä hyödyntää tekoälyä strategisesti ja systemaattisesti sekä arjen toiminnassa että pitkän aikavälin kehityksessä. Kyseessä ei ole pelkästään teknologian omaksuminen, vaan ennen kaikkea ajattelutavan muutos, jossa tekoäly nivotaan osaksi liiketoiminnan kehittämistä ja uudistumista.

Näissä yrityksissä tekoäly ei ole enää pilotti tai erillinen hanke, vaan siitä on tullut osa koko organisaation toimintalogiikkaa läpi yksiköiden ja tiimien. Ihmiset ja tekoälyagentit on yhdistetty skaalautuviksi, ketteriksi ja jatkuvasti arvoa tuottaviksi tiimeiksi. Tekoälyagentit toimivat digitaalisina kollegoina - ne kirjoittavat, analysoivat, päättävät ja hoitavat osan työtehtävistä itsenäisesti, mutta ihmisten ohjauksessa.

Tässä ei ole sinänsä uutta. Jo entuudestaan on tunnistettu, että globaalit tuottavuusjohtajat, jotka voidaan rinnastaa tekoälyn etulinjan yrityksiin, investoivat voimakkaasti aineettomaan pääomaan, hyödyntävät uusinta teknologiaa, noudattavat dataohjattua ja ketterää johtamista. Ne keskittyvät huippuosaajiin ja toimivat usein globaalissa mittakaavassa tai niiden palvelut ovat muutoin skaalattavissa kustannustehokkaasti ja ketterästi.

Frontier Firm, tekoälyn etulinjan yritys, on organisaatio, joka toimii teknologisen ja tuottavuudellisen kehityksen kärjessä. Sitä määrittää syvälle juurtunut tekoälyn hyödyntäminen sekä tiivis yhteistyö ihmisten ja tekoälyagenttien välillä arjen työprosesseissa.

Pieni joukko yrityksistä vastaa valtaosasta tuottavuuskehitystä

Vaikka termi Frontier Firm on Microsoftin kehittämä termi kuvaamaan tekoälyn hyödyntämisen etulinjassa olevia yrityksiä, ei se ole "pelkkää markkinointipuhetta". Se on tutkimusnäyttöön pohjautuva ymmärrys tulevaisuudessa menestyvistä yrityksistä. Pohjimmiltaan visio perustuu havaintoihin siitä, kuinka pieni joukko huippusuoriutujia ottaa etumatkaa kilpailijoihinsa omaksumalla edistyksellisiä teknologioita ja käytäntöjä.

Jo ennen tekoälyn valtavirtaistumista OECD:n tutkimus on osoittanut, että globaalin tuottavuuden kasvu on keskittynyt frontier-yrityksiin, jotka ovat toimialojensa tuottavimpia. Näiden yritysten tuottavuus kasvoi 2000-luvulla 2,8–3,6 % vuodessa, kun taas muiden yritysten kasvu jäi 0,4–0,6 %:iin. Tämä ero on kasvanut, mikä viittaa teknologian diffuusion hidastumiseen ja "winner-takes-most" -dynamiikkaan. [20].

Miksi tekoälyn etulinjaan pyrkiminen on myös vastuullisuus-teko?

Jos vain osa organisaatioista onnistuu kehittymään etulinjan yrityksiksi, voi tämä kehityssuunta kasvattaa eriarvoisuutta sekä yrityskentässä että yhteiskunnassa laajemmin. "Parhaat vastaan muut" -dynamiikka voi johtaa tilanteeseen, jossa pieni joukko yrityksiä dominoi markkinoita, kaventaen kilpailua ja lisäten markkinakeskittymää.

Lisäksi nopea automaatio voi syrjäyttää työpaikkoja nopeammin kuin uusia ehditään luoda, erityisesti niillä aloilla, joilla tehtävät ovat helposti digitalisoitavissa. Jos etulinjan yritykset eivät huomioi laajemman työmarkkinan muutosta tai eivät jaa tuottavuushyötyjä esimerkiksi uudelleen koulutuksen tai osaamisen kehittämisen kautta, voi syntyä mainehaittoja – ja jopa poliittista tai sääntelyperäistä vastareaktiota.

Vastuullinen kehitys vaatiikin ennakoivaa otetta: yritysten, jotka tähtäävät etulinjaan, on tärkeää ymmärtää oma roolinsa ekosysteemeissä. Tämä tarkoittaa muun muassa osallistumista alan yhteisiin pelisääntöihin, läpinäkyvää ja eettisesti kestävästä tekoälyn käyttöä sekä panostuksia koulutukseen ja osaamiseen – ei vain oman henkilöstön osalta, vaan tarvittaessa myös laajemmin yhteiskunnassa.

Pieni joukko yrityksistä vastaa valtaosasta tuottavuuskehitystä

Tekoälyn etulinjan yritykseksi kehittyminen on strateginen valinta, joka vaikuttaa syvästi ihmisiin, kilpailukykyyn ja koko organisaation suorituskyykyyn kolmen tekijän kautta.

Työstä tulee inhimillisempi, ei kylmempi. Kun rutiinit ja raskaat prosessit siirretään tekoälyn hoidettaviksi, ihmiset voivat keskittyä siihen, missä he ovat parhaimmillaan: luovuuteen, päätöksentekoon ja vuorovaikutukseen. Tekoäly ei korvaa ihmisiä työelämässä, vaan muuttaa heidän rooliaan mielekkäämmäksi. Esimerkiksi Harvard Business Schoolin [15] tutkimuksessa havaittiin, että tekoäly ei vain nopeuttanut tiimien työskentelyä, vaan myös paransi työilmapiiriä ja lisäsi motivaatiota. Työntekijät kokivat yhteistyön tekoälyn kanssa innostavaksi.

Etumatka kilpailijoihin kasvaa nopeasti – ja pysyvästi. Tutkimukset osoittavat, että pieni joukko yrityksiä tuottaa valtaosan koko toimialan tuottavuuskehityksestä. Näitä yhdistää juuri se, että ne ovat siirtyneet digitaalisesti ja tekoälyn avulla uudelle toimintatasolle. Etulinjan yritykset lanseeraavat uusia palveluja ja tuotteita nopeammin, leikkaavat kustannuksia älykkäästi ja tarjoavat asiakkaille räätälöityjä kokemuksia, jotka määrittävät koko toimialan standardit. Ne eivät vain pysy mukana, ne vetävät muita perässään.

Tekoäly auttaa vastaamaan tiedon ja työn kapasiteettihaasteeseen. Monella toimialalla kysyntä ylittää jo nyt ihmisten jaksamisen ja ajan. Tekoälyagentit tarjoavat uudenlaisen keinon lisätä tuotantokkyä ilman henkilöstömäärän kasvattamista. Agentit tarjoavat älyä, jolla on ominaisuuksia, joita ihmisälyllä ei ole: ne toimivat 24/7 ja joustavat kysynnän mukaan. Tämä mahdollistaa kasvun ilman inhimillistä uupumusta ja avaa mahdollisuuksia tuottaa enemmän arvoa ilman ylikuormitusta.

Tekoälyn etulinjan yritykseksi kehittyminen on tie kohti merkittävästi parempaa suorituskkyä, työn mielekkyyttä ja kilpailukykyä. Se auttaa yritystä selviytymään tulevista haasteista, vastaamaan kasvaviin odotuksiin ja houkuttelemaan parasta osaamista. Tekoälyn hyödyntäminen ei siis ole valinnainen parannus, vaan yhä enemmän liiketoiminnan perusedellytys. Ne, jotka investoivat nyt, rakentavat itselleen etumatkaa, jota muiden on vaikea kuroa kiinni.

Tekoälyn etulinjaan kannattaa pyrkiä haasteista huolimatta

ETULINJAN YRITYSTEN HYÖDYT	HAASTEET ETULINJAN YRITYKSEKSI KEHITTÄMISESSÄ
Suurempi tuottavuus ja kapasiteetti: Tekoälyä hyödyntävät tiimit saavat enemmän aikaan lyhyemmässä ajassa (esim. 12 % nopeampi projektien valmistuminen), mikä vapauttaa työntekijöiden aikaa arvokkaampiin tehtäviin.	Pelko työpaikkojen katoamisesta: 33 % johtajista harkitsee irtisanomisia tekoälyn vuoksi, mikä aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta ja voi johtaa vastarintaan [1]. On tärkeää johtaa muutosta huolehtien motivaatiosta ja siirtymistä uusille urapoluille.
Nopeampi innovointi ja ketteryys: Organisaatiot pystyvät reagoimaan nopeasti markkinamuutoksiin, skaalaamaan ratkaisuja ja kehittämään iteratiivisesti tuotteita ja palveluita.	Osaamisvajeet: Monilta työntekijöiltä puuttuu tarvittava tekoälyosaaminen (vain 40 % ymmärtää tekoälyagentteja, kun johtajien osalta vastaava luku on 67 %) [1]. Koko organisaation laajuinen uudelleen koulutus on välttämätöntä.
Parempi työntekijäkokemus: Kun rutiinitehtävät automatisoidaan, työntekijät voivat keskittyä luovaan ja strategiseen työhön, mikä parantaa työtyytyväisyyttä. Ihmisen ja tekoälyn välinen yhteistyö on osoittautunut motivoivaksi ja tiimihenkeä parantavaksi.	Korkeat käyttöönoton kustannukset: Tekoälyyn liittyvä muutosjohtaminen, infrastruktuuri, osaaminen ja koulutus vaativat merkittäviä investointeja, joiden tuotto ei välttämättä näy heti.
Tulevaisuuden osaajien houkuttelu: Tekoälymyönteinen yritys houkuttelee asiantuntijoita, jotka haluavat työskennellä uusimman teknologian parissa.	Kulttuurin ja muutoksen hallinta: Tekoälykeskeiseksi organisaatioksi muuntautuminen voi olla ristiriidassa vakiintuneen yrityskulttuurin kanssa. Ilman johtajuuden ja henkilöstön sitoutumista työnkuvien ja prosessien muutokset voivat kohdata vastustusta.
Kilpailuetu: Etulinjan yritykset voivat nousta markkinajohtajiksi ja vallata suurimman osan kasvusta ja tuotoista. Ne asettavat alan standardit ja houkuttelevat osaajia ja investointeja teknologiaedelläkävijyyden ansiosta.	Eettiset ja toiminnalliset riskit: Tekoälyn virheet tai vinoumat voivat aiheuttaa eettisiä ja liiketoiminnallisia riskejä. On tärkeää asettaa selkeät pelisäännöt ja pitää ihmiset mukana valvonnassa virheiden, virhepäätösten ja tietoturvaloukkausten estämiseksi.

Nyt ymmärrät tulevaa, seuraavana olisi luvassa menestysreseptin läpikäynti

Olemassa olon oikeutus ja oman organisaation rooli tulevaisuudessa ovat isoja kysymyksiä mietittäväksi. Samoin se, miten niitä toteutetaan murroksessa olevassa liike-elämässä. Yksinkertainen tapa lähestyä aihetta on tehdä ajatusharjoitus, jossa määrittelette organisaationne tai osastonne uudelleen siitä näkökulmasta, että miltä organisaationne näyttäisi jos se perustettaisiin tänään.

Seuraavaksi annamme selkeät ja konkreettiset askelmerkit tekoälymatkan aloittamiseksi. Toivomme tämän vapauttavan sinun aikaasi yksittäisten asioiden miettimisestä isompiin kysymyksiin ilman, että niiden pohtiminen hidastaa liikkeellelähtöä tekoälyteknologian osalta.



Osa 3

Tiekartta tueksei

Osa 3 – Tiekartta tueksesi

Nyt iskemme kädet saveen ja lähdemme tekoälymatkalle konkreettisoin teoin. Luettuasi tämän osan, olet saanut selkeän tiekartan tekoälyn tuomiseksi arkeesi. Voit soveltaa tiekarttaa joko omaan toimintaasi tai loppuasiakkaillesi. Tiekartta on pilkottu kolmeen vaiheeseen sen mukaan milloin sen mukaiset toimenpiteet kannattaa tehdä.

- Ensimmäiset 30 päivää
- Seuraavat 90 päivää
- Vuoden aikana

Tiekartta on kehitetty suomalaisille yrityksille ja niiden kokoluokkaan ja toimintaympäristöön. Monet käytännöt ovat syntyneet todella suurissa organisaatioissa, mikä on tehnyt niiden soveltamisen monelle suomalaiselle organisaatiolle raskaaksi. Tässä esitetty tiekartta perustuu soveltuvien osien niihin parhaisiin käytäntöihin, joita ovat onnistuneesti luoneet muun muassa Yhdysvaltain puolustusministeriö, Accenture, Procter & Gamble, Microsoft ja IBM.

Miksi

Osa 1 – Uudistu tai unohdu

Osoitamme, että monia toimintoja ja toimialoja uhkaa sukupuutto, ellei mitään tehdä. Tämän vuoksi uudistuminen on välttämätöntä.

Mitä

Osa 2 – Ymmärrä tulevaa

Esitämme miltä näyttävät uusi työnteon tapa, tekoälyn etulinjan organisaatio ja moderni johtaminen

Miten

Osa 3 – Tiekartta tueksesi

Annamme työkalut ja tosielämän kokemuksiin perustuvat parhaat käytännöt tekoälymatkan käynnistämiseksi.

“Emme voi toimia eilisellä mentaliteetillä, jos haluamme olla huomenna relevantteja.”

– Satya Nadella, Microsoft

Intro – On kahdenlaisia yrityksiä

Niitä, joissa tekoäly on lähtenyt elämään ruohonjuuritasolta, työntekijät ovat ottaneet käyttöön erilaisia työkaluja, ja joissa syntyy oivalluksia, kokeiluja ja pöhinää. Nyt on herätty siihen, että tämä villi kasvu tarvitsee hallintaa: turvallisuus, vastuullisuus, kustannukset ja läpinäkyvyys on saatava kuntoon tukahduttamatta kuitenkaan sitä innostuksen kipinää, joka on kaiken kehityksen lähde.

Ja sitten on niitä, joissa on edetty ylhäältä alas. Johto on linjannut, IT tehnyt POCeja, legal varmistanut compliancea tai joissa on käynnissä käyttökohteiden selvitysprojekti, mutta kukaan ei oikein ole päässyt aloittamaan, eikä tekoäly näy arjessa – siellä missä työ tehdään. Hyvätkin ideat jähmettyvät päätösten ja varmistelun kerroksiin. Nyt on herätty siihen, että innostus pitää saada syttymään myös kentälle.

Tilanteesta tekee haastavan se, että tekoäly on poikkeuksellisen disruptiivinen teknologia. Sen vuoksi molempia polkuja on kuljettava yhtä aikaa. On kyettävä luomaan hallintaa ja ruokkimaan uteliaisuutta. Samanaikaisesti.

Tässä kolmannessa osassa esitämme konkreettisen roadmapin, jonka avulla voit rakentaa oman etenemismallisi. Jokainen organisaatio lähtee eri vaiheesta liikkeelle, joten tärkeintä on soveltaa mallia omaan tilanteeseen.

**Yksi suositus on kuitenkin kaikille sama:
perusta tekoälyryhmä – Centre of Excellence.**

Sen tehtävänä on luoda yhteinen suunta, määrittää minimireunaehdot tekoällyn käytölle ja varmistaa, että kehitys pysyy sekä turvallisena että innostavana.

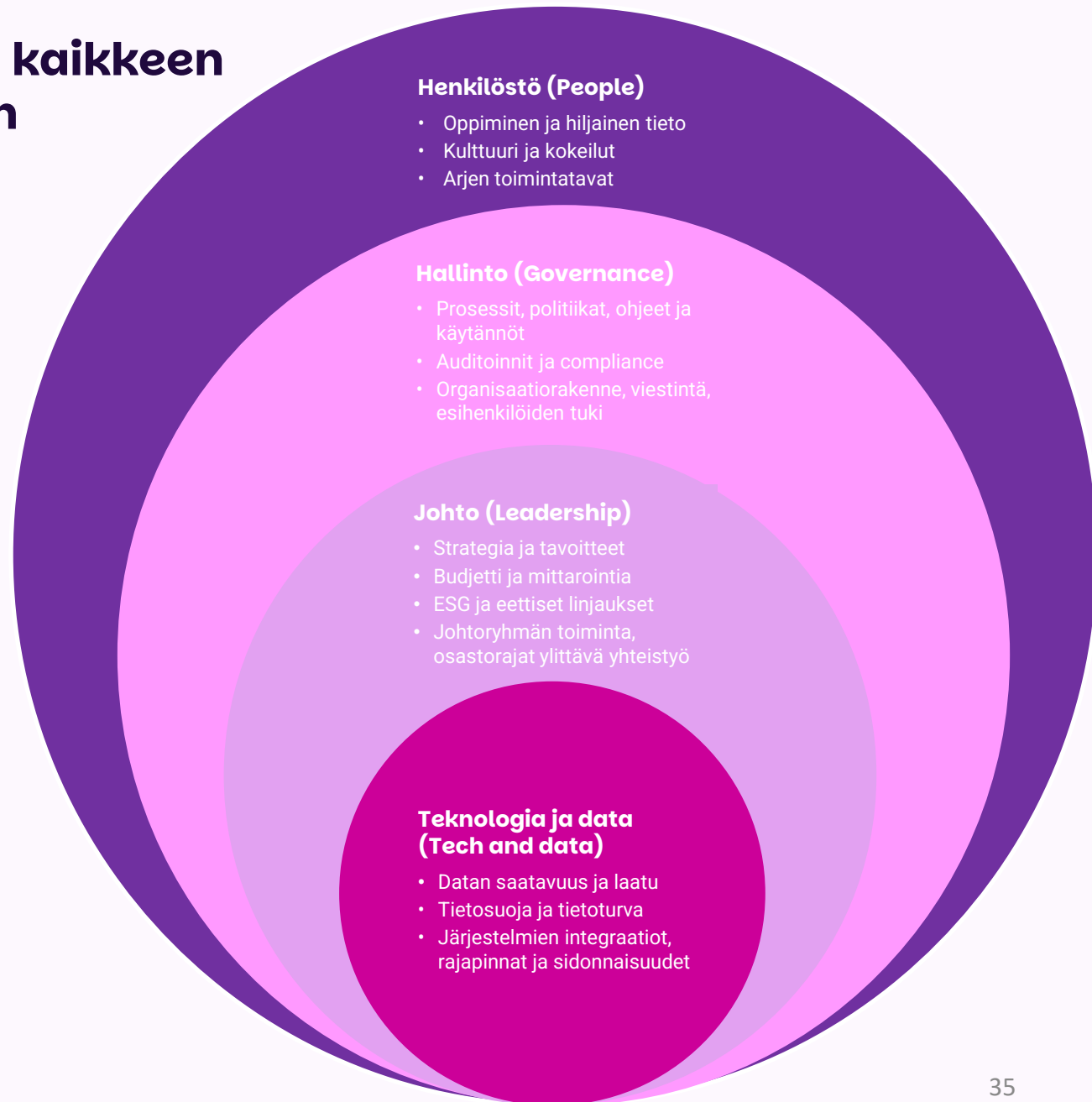
Tämän jälkeen kyse on priorisoinnista ja toimeenpanosta. Asiat eivät ole vaikeita – nyt mitataan kykyä oppia ja tehdä päätöksiä nopeasti. Kehitys ei odota: se palkitsee ne, jotka uskaltavat edetä, ennen kuin maailma ehtii muuttua taas kerran.

Lenni & Janne

Tekoäly vaikuttaa kaikkeen ja kaikki tekoälyyn

Tekoäly on aidosti disruptiivinen teknologia, joka vaikuttaa yrityksen kaikkien toimintaan. Kaikkein helpointa on ratkaista teknologiaan ja dataan liittyvät haasteet ja viedä läpi niihin liittyvät muutokset. Mitattavien liiketoimintahyötyjen aikaansaaminen edellyttää kuitenkin yrityksen kaiken muunkin toiminnan huomioimista ja niistä kumpuavien haasteiden ratkaisemista.

Koska tekoäly on läpi kaiken toiminnan leikkaava muutos, tulee toimenpiteitä tehdä niin rinnakkain kuin peräkkäin. Seuraavalle sivulle olemme koonneet yhteen sen, miltä arki näyttää tekoälykyvykkäässä organisaatiossa verrattuna matkaansa käynnistävälle tai vasta alkutaipaleella olevaan organisaatioon.



OSA-ALUE	PERINTEINEN ORGANISAATIO	TEKOÄLYKYVYKÄS ORGANISAATIO
Henkilöstö (People)	Tekoälyä käytetään korkeintaan vain yksittäisissä toiminnoissa tai osastoissa. Tekoälytyökalun käyttö rajoittuu henkilökohtaisiin työkaluihin ja yksilötason tuottavuuteen. Oppiminen tapahtuu yksilötasolla. Yleinen epävarmuus tulevasta ja pelko työn katoamisesta. Tavoiteltua toimintakulttuuria ei ole määritelty.	Tekoälyagentit ovat luonnollinen osa omaa työtä, mutta myös osa tiimejä ja prosesseja. Ihmiset johtavat ja valvovat tekoälyn tekemää työtä. Tavoiteltu toimintakulttuuri on olemassa ja siitä viestitään. Reskilling- ja upskilling-suunnitelmat ovat selvät ja läsnä arjessa. Yhdessä oppimisen ja kokeilujen kulttuuri, virheistä opitaan nopeasti.
Hallinto (Governance)	Paljon manuaalisia prosesseja, kuten kirjaamista sekä hyppimistä järjestelmästä toiseen. Säännöt ja linjaukset on kuvattu omiin dokumentteihinsa, arjessa niiden noudattaminen edellyttää työntekijältä usein dokumentteihin palaamista. Noudattamista valvotaan jälkikäteisissä auditoinneissa. Tekoäly koetaan lisänä nykyisen työn päälle, aiheuttaen kokemuksen työn vaikeutumisesta, ei helpottumisesta. Organisaatorakenne vastaa prosesseja ja toimintoja.	Prosessit ovat AI-natiiveja, eli on tehty tietoinen päätös siitä, mitkä työvaiheet tekee ihminen ja mitkä tekoäly. Säännöt ja linjaukset on sisäänrakennettu prosesseihin ja tekniikkaan, työvälineet tukevat niiden mukaista työskentelyä ja noudattamisen seuranta on reaaliaikaista. Tekoälyryhmä valvoo käyttöä, tietoturvaa, tietosuojaa, sekä eettisiä ja taloudellisia rajoja. Organisaatorakenne vastaa toiminnan tavoitteita ja asiakkaan saamaa arvoa.
Johto (Leadership)	Tekoälyyn suhtaudutaan teknologiaprojektina. Tekoälyn mahdollisuudet nähdään suppeasti kannattavuuden ja tehostamisen näkökulmasta. Strateginen kytkös uupuu tai se on vajanaista. Strategian tavoitteista ollaan samaa mieltä, mutta jokaisella johtajalla eri käsitys toteutustavasta. Jokainen johtaja tarkastelee tekoälyä omasta vastuualueestaan käsin. Tekoälyn hyödyntäminen nähdään osaamiskysymyksenä. Johtaminen perustuu jälkikäteisiin raportteihin ja nähdään prosessien valvonta- ja kehittämistehtävänä.	Tekoälyyn suhtaudutaan kulttuurillisena ja muutospöydätyksenasiana. Tekoäly nähdään strategian onnistumisen ja kasvun ajurina. Johtoryhmä tekee osastorajat ylittävää yhteistyötä ja jakaa yhteisen tavoitteen lisäksi ymmärryksen yhteisistä toteutustavoista. Johtaminen perustuu reaaliaikaisiin ennusteisiin. Reaaliaikaiset ennusteet kattavat talouden lisäksi myös ESG-tavoitteet. Johtaminen on valmentavaa ja transformatiivista, ja se perustuu signaaleihin, ei oireiden korjaamiseen. Henkilöstöpääoman arvo on tiedossa ja se ymmärretään "tase-eräksi, joka ratkaisee investoinnin tuoton".
Teknologia ja data (Tech and data)	Tekoälyn hyödyt jäävät vajavaisiksi datan laadun ja saatavuuden ongelmien takia. Keskustelun fokus on eri työkalujen ominaisuuksissa ja use caseissa, ei ihmisissä ja prosesseissa.	Eri järjestelmät vaihtavat tietoa keskenään ja datan laatu paranee sen edetessä prosessissa. Kypsät tiedonhallintakäytännöt, jossa on arkistointi- ja säilytyspolitiikat, elinkaaren hallinta, automaatio ja tieto luokiteltua. IT auttaa kehittämään liiketoimintaprosesseja datan avulla.

Ensimmäiset 30 päivää



Askel 1: Tee nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi tarvitaan, koska tavoitteena on organisaation laajamittainen muutos, jossa tekoälystä halutaan pysyvä osa strategiaa ja toimintamallia. Se tarjoaa realistisen lähtöpisteen, josta voidaan lähteä rakentamaan tekoälykyvykästä organisaatiota.

Usein jo pelkkä analyysin tuottama oivallus voi muuttaa organisaation suunnan. Vahva suosituksemme on aloittaa tai jatkaa jo alkanutta tekoälymatkaa arvioimalla nykytila riippumatta siitä, mitä olette jo tehneet tekoälyn parissa.

Ilman selkeää ymmärrystä lähtötilanteesta monet organisaatiot ovat tehneet hajanaisia ja tehottomia tekoälykokeiluja. Samalla se auttaa välttämään sudenkuopat ja turhat investoinnit. Hyvä nykytila-analyysi tuo näkyväksi ne osa-alueet, joissa kehitystä tarvitaan - olipa kyse sitten psykologisesta turvallisuudesta, datan saatavuudesta, teknologian skaalautuvuudesta, johtamiskäytännöistä tai varjo-AI:n käytöstä.

Astu Labsin tekemien nykytila-analyysien kokemusten perusteella optimaalinen ratkaisu on toteuttaa analyysi neljän osa-alueen kautta yhdistäen kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset menetelmät:

- Henkilöstö: Todennäköiset muutoksen läpiviennin mahdollistavat tai estävät inhimilliset tekijät, osaaminen, varjo-AI:n käyttö ja arjen käyttötapaukset.
- Yhtiö: Prosessien nykytoiminta ja pullonkaulat, sekä tietoturvan ja tietosuojan käytännöt.
- Johtaminen: Strategia, päätöksenteko ja tavoitekulttuuri.
- Teknologia: Järjestelmä- ja tietoarkkitehtuuri sekä datan saatavuus, laatu ja siiloutuneisuus.



Askel 2: Johdon pelikirja

Työelämän tahti kiihtyy, ja älyä voi ostaa puihaa pitkin. Tämä muuttaa perustavanlaatuisesti sitä, miten organisaatioita johdetaan. Vanhoilla pelisäännöillä ei enää pärjää.

Moni johtoryhmä tuskailee siinä, miten tekoälyn avulla luodaan kasvua ja parannetaan kannattavuutta. Siinä, miten strategia viedään arkeen. Tutkimukset osoittavat, että tekoäly voi merkittävästi parantaa strategiatyön onnistumista, mutta vain jos johtoryhmä on aidosti sitoutunut muutokseen ja jos johtoryhmä tekee aidosti yhdessä töitä cross functional – osasto- ja toimintorajoista välittämättä.

Kun nykytila ja kulttuurinen valmius ovat selvillä, tulee johdossa määrittää yhteinen johtamisen toimintamalli, johtamisen pelikirja. Ilman yhteistä johtamisen tapaa, on turha odottaa kulttuurin tai työnteon tapojen muutosta. Johtamisen pelikirja sanoittaa sen, miten johtajien edellytetään toimivan jatkossa, kun juuri teidän organisaationne vie läpi tekoälytransformaatiotaan.

Pelikirja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten teette työtä yhtenä johtoryhmänä, yhtenä joukkueena yli osastorajojen kohti strategian tavoitteita.
- Miten johdatte ihmisiä kohti tavoiteltua osaamista ja toimintakulttuuria.
- Miten johdatte liiketoimintaa ja teknologiaa murroksen ja epävarmuuden keskellä.
- Mitä hyvä johtaminen teillä tarkoittaa käytännössä.



Askel 3: Luo tekoälyryhmä



Jo aiemmin mainitsimme tekoälyryhmän. Todennäköisesti olet törmännyt muuallakin termiin tai termeihin tekoälyn koordinaatioryhmä, Center of Excellence, tekoälypumppu... Rakkaalla lapsella kun on monta nimeä. Jotta puhumme samaa kieltä, kerromme tässä, mitä termillä tarkoitamme.

Käytämme termiä tekoälyryhmä tarkoittamaan ryhmää, joka varmistaa, että tekoälyhankkeet kytkeytyvät aidosti liiketoimintatavoitteisiin ja tuottavat mitattavaa arvoa. Ryhmä huolehtii tietoturvan, tietosuojan ja vastuullisuuden peruslinjoista, kokoaa yhteen IT:n, HR:n, liiketoiminnan ja kumppaneiden osaamisen sekä estää päällekkäiset hankinnat ja yllättävät kulupiikit.

Ydinryhmän koko voi yrityksessä olla pienikin, tyypillisesti 3–6 henkilöä, mutta sen toimivallan tulee olla suora: se raportoi johtoryhmälle ja tekee tarvittaessa yhteistyötä muiden asiantuntijoiden kanssa. Esimerkiksi tietosuojavastaavan, lakiosaston tai vastuullisuusasiantuntijan osaaminen voi tulla eri tilanteissa tarpeeseen.

Mandaatin ydin on koordinoida ja vauhdittaa tekoälyn turvallista, vastuullista ja tuottavaa hyödyntämistä organisaatiossa. Ryhmä priorisoi aloitteet liiketoimintarvon ja riskin perusteella, hyväksyy minimitason tietoturva- ja tietosuoja-vaatimukset, ohjaa käyttöönottoa piloteista tuotantoon sekä seuraa vaikutuksia ja kustannuksia raportointia varten.

Kokoonpanossa kannattaa huomioida se, että liiketoiminta- ja IT-osaaminen yhdistyvät. Tietohallintojohtaja tai liiketoimintajohto johtaa työtä ja raportointia, IT huolehtii työkaluista ja integraatioista, liiketoiminta tuo käytötapaukset ja ROI-näkökulman, HR tukee muutosta ja koulutusta, ja HR tai talous seuraa kustannuksia. Niin haluttaessa johtoryhmäkin voi toimia tekoälyryhmän roolissa. (Katso lisää sivulta 48.)

Rinnakkaiset askeleet

Järjestä ensimmäiset koulutukset

- Järjestä koko henkilöstölle EU:n AI Actin edellyttämä tekoälylukutaito-koulutus, jossa käydään läpi tekoälyn turvallinen, vastuullinen ja eettinen käyttö. Koulutuksen tulee sisältää käytön reunaehdot.
- Järjestä koko henkilöstön koulutus generatiivisten tekoälytyökalujen käyttöön ja henkilökohtaisten tekoälyagenttien luomiseen. Varmista, että ensimmäiset henkilökohtaiset agentit otetaan käyttöön.
- Luo organisaatiolle yhteinen foorumi, jossa voi jakaa kokemuksia, kysymyksiä ja vinkkejä. Nimeä kanavalle ylläpitäjät, ja rohkaise työntekijöitä kertomaan omista kokeiluistaan avoimesti.
- Nimeä sisäiset muutoslähettiläät tukemaan muutosta ja toimimaan esimerkkeinä muille. Heidät kannattaa valita eri tiimeistä ja antaa heille selkeät roolit sekä tavoitteet. (Katso lisää sivulta 45.)

Luo käytön reunaehdot ja pilottiprosessi

- Luo uutena ohjeistuksena selkeät ohjeet tekoälyn vastuullisesta käytöstä. Mikäli ohjetta ei ole entuudestaan olemassa, pääsee alkuun minimisisällöllä:
 - "organisaatio ei salli käyttää tekoälyä päätösten tekemiseen",
 - "kaikkia olemassa olevia ohjeita ja käytäntöjä tulee noudattaa vaikka ne estäisivät jonkin ominaisuuden hyödyntämisen" ja
 - se, mitä dataa saa käsitellä tekoälyllä (esimerkiksi "Copilotilla saa käsitellä kaikkea tietoa, mitä muutenkin Microsoft 365:ssä").
- Valitse ensimmäinen tai ensimmäiset prosessit, joihin tuodaan tekoälyagentti mukaan. Prosessi kannattaa valita sen mukaan, missä tekoäly tuo nopeasti näkyvää hyötyä. Hyviä kohteita ovat korkean volyymin tai manuaalisesti raskaat tehtävät, jotka ovat mittaroitavissa. Suositus on aloittaa prosessien kehittäminen ns. backofficen työtehtävistä.

Käsittele seuraavassa johtoryhmässä

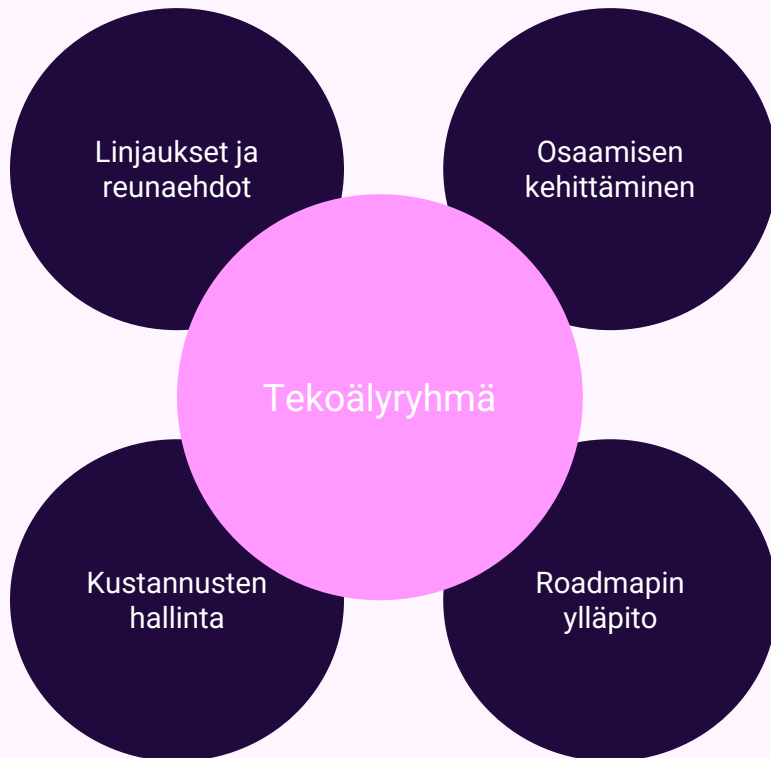
- Nykytila-analyysin tulokset, jotta koko johtoryhmä jakaa saman kokonaiskuvan.
- Mitkä yksilötason tuottavuutta parantavat tekoälytyökalut sallitaan käyttöön kaikille halukkaille ja määritä mikä on minimiosaamisvaatimus, mitä kaikilta jatkossa edellytetään.
- Kuka ja millä aikataululla tuottaa tekoälyn ns. strategy on a page. Strategy on a page kuvaa tavoitteet tekoälyn osalta ja sen, miten se liittyy liiketoimintastrategiaan enintään sivun mittaisena dokumenttina.
- Tekoälyn integroiminen toimintasuunnitelmaan. Jokaisen johtajan on osattava kertoa tekoälyn hyödyntämisestä omalla vastuualueellaan, mutta johtoryhmän on kyettävä samalla aitoon osastorajat ylittävään yhteistyöhön (Katso lisää sinulta 43).

Tarjota tekoälytyökalut tunnistaen tietoturva- ja tietosuojariskit

- Tarjota kaikille halukkaille henkilökohtaisen tuottavuuden tekoälytyökalut. Jos organisaatiollasi on jo Microsoft 365 käytössä, ovat Microsoftin Copilot-tuotteet lähes poikkeuksetta turvallinen hankinta ja Copilot Chat on lisäksi maksuton, mutta halukkaille kannattaa hankkia myös esimerkiksi ChatGPT, Claude, Manus AI, Perplexity tai Gemini, kunhan reunaehdot käytölle ovat kaikille selvät. (Katso lisää sivulta 44.)
- Teetä jatkokehitystä varten riskikartoitus, jossa arvioidaan tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät keskeiset riskit. Kartoituksessa tarkastellaan mm. datavirtoja, käyttöoikeuksia ja mahdollisia haavoittuvuuksia.

Syventävää luettavaa:

Tekoälyryhmä koordinoi, innostaa ja luo hallintaa



- Ryhmän rooli on koordinoiva ja ohjaava, ei kehittävä. Operatiivinen tekeminen tapahtuu toisaalla ja kehitysideat tulevat muualta.
- Ryhmä luo yhteiset pelisäännöt, toimintamallit ja vastuut tekoälyn käytölle. Ryhmä ei muodostu joukosta teknologian soveltamisen edelläkävijöitä.
- Hyvin johdettuna ryhmä nopeuttaa kehitystä, ei jarruta sitä. Parhaimmillaan se estää päällekkäiset hankkeet ja selkeyttää prosesseja.
- Ryhmä ei pelkästään pidä kontrollia, vaan seuraa vaikutuksia ja kustannuksia, sekä tukee muutosta ja viestintää.
- Ryhmä raportoi suoraan johtoryhmälle. Pienissä yhtiöissä ryhmään voi kuulua myös johtoryhmän jäseniä.

Syventävää luettavaa:

Näin luot osastorajat ylittävää yhteistyötä

Kun otat johtoryhmän käsittelyyn tekoälyn integroimisen osaksi toimintasuunnitelmaa, on tärkeää, että koko johtoryhmä tekee aitoa osastorajat ylittävää yhteistyötä. Osastorajat ylittävä yhteistyö korostuu tekoälyn aikakaudella, eikä se saa rajoittua vain johtoryhmän työhön. Tekoälyn aikakaudella organisaatiosi ei voi menestyä, jos yksiköt toimivat omissa silloissaan. Tekoälyn hyödyntäminen vaatii tiedon, osaamisen ja vastuiden jakamista yli perinteisten rajojen.

1. Aloita määrittelemällä yksi tai kaksi strategisesti tärkeää tavoitetta, jotka ovat yhteisiä kaikille osastoille, esimerkiksi asiakaskokemuksen parantaminen, myynnin kasvattaminen tai kustannustehokkuuden lisääminen. Kun tavoite on sama, yhteistyölle syntyy luontainen perusta.

2. Luo sen jälkeen konkreettiset mittarit, joita seurataan organisaation yhteisellä tasolla. Älä anna kunkin osaston optimoida vain omaa toimintaansa, vaan varmista, että menestystä mitataan yhteisten tulosten kautta. Tämä vähentää vastakkainasettelua ja ohjaa tiimit tekemään työtä samaan suuntaan.

3. Rakenna käytännön foorumit, joissa eri osastot työskentelevät aidosti yhdessä. Tämä voi tarkoittaa yhteisiä projektitiimejä, joissa on mukana sekä liiketoiminnan että IT:n edustajia, tai foorumeita kuten Teams-kanava tai viikko- tai kuukausipalaveriin osio, joissa jaetaan kokeiluja ja tuloksia. Tärkeää on, että yhteistyö ei jää satunnaisiin tekoälyteemaisiin palavereihin, vaan siitä tulee osa arjen tekemistä.

4. Huolehdi, että data liikkuu vapaasti organisaation sisällä ja että kaikilla tiimeillä on pääsy samoihin työkaluihin ja lähteisiin. Portinvartijamainen kulttuuri, jossa dataa pantataan osastoittain, on tekoälyn aikakaudella este kehitykselle. Sen sijaan jaettu data ja yhteiset alustat luovat pohjan uusille oivalluksille.

5. Lopuksi palkitse onnistumisista nimenomaan yhdessä, ei vain osasto- tai tiimikohtaisesti. Kun huomioit tiimit, jotka ovat ratkaisseet ongelmia yhdessä yli rajojen, annat signaalin siitä, että tämä on uusi normaali. Yhteistyö ei tällöin tunnu ylimääräiseltä työltä, vaan luontevalta tavalta saavuttaa parempia tuloksia.

Varmista, että
menestystä mitataan
yhteisten tulosten
kautta.

Syventävää luettavaa:

Näin valitset henkilökohtaisen tuottavuuden työkalut

Monessa yrityksessä vertaillaan eri tekoälytyökaluja: niiden teknisiä ominaisuuksia, käytettävyyttä ja kustannuksia. Tavoitteena on löytää yksi optimaalinen vaihtoehto, jota kaikki jatkossa käyttäisivät. Tämä lähestymistapa on kuitenkin väärä ja lyhytkatseinen kolmesta syystä:

1. Teknologia kehittyy niin vauhdilla, että jo kuukauden kuluttua vertailujen tulokset voivat olla vanhentuneita. Siksi pelkkä ominaisuuksien vierekkäin laittaminen ei tuo kestäväää pohjaa päätöksille. Lisäksi kyse on paljon siitä, mihin tehtävään työkalua tarvitaan. Sen sijaan, että yritettäisiin löytää yksi mahdollisimman moneen asiaan taipuva ratkaisu, tulisi valita oikea työkalu oikeaan tehtävään.

2. Tekoälytyökaluihin kannattaa suhtautua käyttöliittymänä älyä vaativien tehtävien tuotantoon. Tekoälyn vaikutus kulurakenteeseen on erilainen kuin mihin olemme teknologian kanssa tottuneet. Tähän saakka läpi ihmiskunnan historian on ollut tarpeen lisätä ihmisten määrää aina, kun on ollut tarve lisätä älykkyyttä vaativien tehtävien tuotantomäärää. Nyt tilanne on muuttunut: älyä vaativia tehtäviä voi ostaa pilvestä. Tekoälytyökalujen osalta oikea vertailukohde eivät ole ohjelmistokulut, vaan palkkakulut.

3. Yksittäiset työkalut ovat vain pieni osa kokonaisuutta. Vaarana on unohtaa, että tekoälykyvykkyyden rakentaminen vaatii muutakin: integraatioita, data-alustoja, tietoturvaratkaisuja, koulutusta ja prosessien uudelleensuunnittelua. Näiden merkitys korostuu, kun työhön tuodaan yhä enemmän tekoälyagentteja ihmisten rinnalle.

Alussa käyttöön otettavien työkalujen lisenssijä kannattaa ajatella ennemmin aloitusmaksuna kuin lopullisena investointina. Varsinaiset hyödyt syntyvät vasta, kun rinnalle rakennetaan kokonaisuus, joka mahdollistaa aidon arvonluonnin. Aloitusmaksu kannattaa kuitenkin maksaa. Mitä useampi ja mitä nopeammin alkaa käyttää edes henkilökohtaisen tuottavuuden työkaluja, sitä enemmän osaamista ja ymmärrystä organisaatioon alkaa kertyä.

Syventävää luettavaa: Muutoslähettiläät ja heidän toimintansa käytännöt

Muutoslähettiläiden tehtävä on olla tekoälyn tuomassa murroksessa ja muutoksessa tekoälyn käytön lähettiläs, viestijä, sitouttaja ja käytännön esteiden raivaaja.

Muutoslähettiläiden toimintaa koskevissa käytännöissä kannattaa painottaa verkostoa, selkeää tukea, valmennusta ja jatkuvaa vuorovaikutusta, jotta työ ei jää yksittäisen henkilön harteille vaan muodostaa organisaation laajuisen muutoksen moottorin.

Jokainen organisaatio sopii itselleen sopivat käytännöt, mutta hyviä peruseräpäätteitä ovat:

- **Selkeä mandaatti ja tuki:** Muutoslähettiläs tarvitsee johdon selkänöjan ja selkeän roolin määrittelyn - ilman sitä rooli jää helposti epämääräiseksi.
- **Verkostoituminen:** Muutoslähettiläät toimivat parhaiten verkostona, jossa he voivat jakaa kokemuksia ja vinkkejä. Tämä luo yhteistä linjaa ja vähentää yksinäisyyden tunnetta.
- **Säännölliset kohtaamiset:** Esim. kuukausittaiset tapaamiset, joissa jaetaan tilannekuvaa, onnistumisia ja haasteita.
- **Viestinnän työkalut ja tuki:** Käyttöön annetaan valmiita viestintämateriaaleja (FAQ, esityspohjat, tarinat), joita he voivat sovittaa omalle tiimilleen.
- **Valmennus ja koulutus:** Lähettiläät hyötyvät muutosjohtamisen peruskoulutuksesta (esim. ADKAR, Kotter), jotta heillä on kieltä ja työkaluja muutoksen fasilitointiin.
- **Palaute- ja raportointikäytännöt:** Kevyt, mutta systemaattinen tapa koota havaintoja johdolle (esim. kerran kuussa "kolme onnistumista, kolme haastetta").

Tekoälyn näkyväksi tekeminen

Viestii selkeästi tekoälyn tarkoituksesta ja hyödyistä.

Selittää tekoälyä organisaation tavoitteiden ja arjen työn kautta.

Toimii sillanrakentajana johdon vision ja henkilöstön kokemusten välillä

Sitouttamisen tukeminen

Motivoi ja rohkaisee muita osallistumaan tekoälyn käyttöön.

Antaa äänen henkilöstölle – välittää johdolle palautetta ja huolia.

Toimii esimerkkinä, mallintaa itse toivottua käyttäytymistä.

Esteiden poistaminen

Auttaa tunnistamaan käytännön haasteet tekoälyn käytön tiellä.

Luo paikallisia ratkaisuja ja sovittaa tekoälyä yksikköön, tiimiin tai tehtävään.

Vie havaintoja eteenpäin johdolle ja tekoälyn koordinoitiryhmälle

Uusien toimintatapojen juurruttaminen

Tukee arjen käytännöissä, kun uusi työnteon tapa pitäisi saada vakiinnutettua.

Kannustaa, muistuttaa ja palkitsee pieniäkin onnistumisia.

Seuraa, miten tekoäly muuttaa työtä.

Yllä olevassa nelikentässä on kuvattu muutoslähettiläiden tärkeimmät tehtävät. Kannattaa muistaa tehtävistä palkitseminen ja arvostus. Muutoslähettilään työ on usein näkymätöntä – siksi sen huomioiminen ja palkitseminen lisää motivaatiota.

Seuraavat 90 päivää

Toteuta seuraavia asioita rinnakkain

Osaamisen
kehittäminen

Muutoksen
johtaminen

Tuottavuushyö-
tyjen skaalaus

Dataperusta
kuntoon

Rinnakkaiset askeleet seuraaville 90:lle päivälle

Kehitä osaamista ja motivoi

- Jalkauta ”miksi-tarina”. Toista viestiä eri kanavissa ja eri muodoissa ja varmista, että jokainen johtaja, esihenkilö ja muutoslähettiläs osaa kertoa sen. Huomioi viestinnän ja markkinoinnin suunnitelmissa.
- Luo jokaiselle roolille oma koulutuspolkunsä. Eri tehtävissä tekoälyä käytetään eri tavoin, joissain sisällöntuotantoon, toisissa datan analysointiin. Koosta koulutuksia, joissa keskitytään kunkin roolin kannalta olennaisiin käyttötapauksiin ja -tapoihin, sekä vastuulliseen ja riskienhallinnan kannalta hyvään käyttöön.
- Nosta yhteisoppiminen ja psykologinen turvallisuus keskiöön. Kannusta palaverissa jakamaan onnistumisia ja epäonnistumisia ja luo tilaa avoimelle keskustelulle.
- Määritä muutoslähettiläiden tarkemmat käytännöt.

Skaalaa yksilötason hyödyt organisaatiotasolle

- Luo tekoälyagenttien hallintamalli ja ota käyttöön ensimmäiset prosessitaso agentit. Nämä voivat olla esimerkiksi sisäisten prosessien automatisointiin liittyviä kokeiluita. Kun onnistumisia saadaan näkyväksi, ne toimivat mallina laajemmalle hyödyntämiselle. (Katso lisää sivulta 48-50.)
- Ota käyttöön jatkuvan parantamisen käytännöt, joiden avulla prosesseja voidaan kehittää. Tämä tarkoittaa jatkuvaa suunnittelua, toteutusta, arviointia ja parantamista. Näin tekoälyn hyödyntämisestä tulee osa normaalia kehittämisen sykliä.
- Arvioi tekoälyagenttien riskit ja vaikutukset säännöllisesti, jotta mahdolliset haasteet tunnistetaan ja niihin voidaan reagoida ajoissa. Tämä lisää luottamusta sekä sisäisesti että ulkoisesti. Läpinäkyvä arviointi auttaa myös osoittamaan, että muutosta johdetaan vastuullisesti.

Johda muutosta edestä

- Ota tekoälytyökalut aktiivisesti mukaan johdon omaan käyttöön. Kun johtajat osoittavat muutosta konkreettisesti, se antaa uskottavuutta ja rohkaisee henkilöstöä seuraamaan perässä.
- Määrittele tekoälyn käytölle KPI:t ja kytke ne osaksi organisaation tavoitteiden seuranta saadaksesi selkeän näkyvyyden siihen, kuinka muutos etenee ja mitä tuloksia tekoälyinvestoinnit tuottavat. Käytä näitä mittareita päätöksenteon lisäksi viestinnässä.
- Linjaa mitkä asiat tehdään organisaation sisällä ja mitkä hankitaan kumppaneilta. Tämä auttaa priorisoimaan resursseja ja varmistamaan, että oma tekeminen kohdistuu kriittisimpiin osa-alueisiin.
- Ala tutustua palvelevaan ja transformatiiviseen johtamiseen ja viedä niiden mukaista toimintaa johdon pelikirjaan.

Rakenna perusta teknologialle ja datalle

- Tunnista kriittiset datalähteet. Määritä omistajuus ja laatuvaatimukset.
- Luo käytäntö ja aloita työ organisaation datan siivoamiseksi, yhtenäistämiseksi ja hallinnan selkeyttämiseksi. Hyvä datan laatu on edellytys sille, että tekoäly tuottaa arvoa.
- Kartoita ja kuvaa kaikki käytettävissä olevat rajapinnat ja työkalut, jotta saat näkyvyyden pullonkauloihin ja uusiin mahdollisuuksiin. Tämä auttaa suunnittelemaan investoinnit oikein ja varmistamaan, että järjestelmät tukevat tavoitteita.

Syventävää luettavaa:

Näin luot organisaatiollesi tekoälyagenttien hallintamallin

Tekoälyn hallittu käyttöönotto onnistuu parhaiten noudattamalla jo olemassa olevia päätös- ja vastuurajoja sekä hankintaohjeistuksia, kunhan työ tapahtuu tiiviisti yhdessä tietohallinnon ja prosessiomistajien kanssa.

Alussa kannattaa luvittaa päällekkäisiäkin työkaluhankintoja yksilötason tuottavuushyötyjen saavuttamiseksi ja osaamisen kerryttämiseksi, kunhan tietosuojan ja tietoturvan kannalta jokainen noudattaa olemassa olevia, mahdollisesti tekoälyn näkökulmasta päivittämättömiäkin, ohjeistuksia myös silloin, kun ne estävät jonkin uuden työkalun ominaisuuden käytön.

Edellä kuvattuun pääsääntöön on olemassa ainakin yksi poikkeus, joka edellyttää uudenlaista hallintarakennetta: tekoälyavusteiset agentit ja kokonaisten prosessiin kuuluvien työvaiheiden siirtäminen tietokoneelle. Nämä ovat aidosti uusi tekniikka, johon nykyisin yrityksissä olevat rakenteet eivät suoraan istu.

Syynä on se, että agenttien tuotokset voivat olla ennakoinnattomia, minkä lisäksi pay-as-you-go-mallilla ne voivat kasvattaa kustannuksia huomaamatta. Samaan aikaan liiallinen jarruttaminen voi estää ideointia ja kokeilukulttuuria, minkä myötä voidaan menettää yksilötason tuottavuushyötyjä, kun työntekijät jättävät käyttämättä työkaluja.

Kyse on tasapainoilusta tasalaatuisuuden, asiakasarvon, ketteryuden, kustannusten hillitsemisen, tietoturvan ja tietosuojan keskeillä. Hyväksi havaittu käytäntö on

- antaa työntekijöiden luoda vapaasti tarpeensa mukaan henkilökohtaisia agentteja silloin kun ne sisältyvät kiinteähintaiseen lisenssiin,
- kerätä ideoita tiimi- ja prosessitasen agenteiksi ja hyödyntää henkilökohtaisia agentteja ideapankkina, koska ne on luotu arjen työstä käsin,
- valtuuttaa prosessiomistajat ja liiketoiminnan omistajat päättämään siitä, mitkä ideat rakennetaan ja julkaistaan agenteiksi tiimi- tai prosessitasolle, ja
- asettaa tekoälykoordinaatioryhmän vastuulle seurata agenttien kustannuksia ja käyttöasteita.

Syventävää luettavaa:

Näin luot organisaatiollesi tekoälyagenttien hallintamallin

VAIHE	TAVOITE	VASTUU
1. Ideoiden kerääminen	Kerätään ehdotuksia ja luodaan backlog	Tekoälyryhmä (koordinointi), liiketoiminta (ideat)
2. Ideoiden säännöllinen arviointi & priorisointi	Arvioidaan hyöty, riskit ja kustannukset	Tekoälyryhmä, liiketoiminnan omistaja, tekninen omistaja, tietoturva
3. Idean jalostaminen	Laaditaan toteutussuunnitelma ja riskianalyysi	Liiketoiminnan omistaja, tekninen omistaja ja tietosuojavastaava
4. Rakentaminen	Kehitetään agentti ja määritetään komponentit	Tekninen omistaja, agentin kehittäjä, datan omistaja
5. Testaus & riskitarkastus	Funktionaalinen ja tietoturvatestaus	Tietoturva, tekninen omistaja, liiketoiminnan omistaja
6. Pilotti	Rajattu julkaisu ja palautteen keruu	Liiketoiminnan omistaja, käyttöönoton tuki, tekninen omistaja
7. Julkaisu	Hyväksytty agentti tuotantoon	Tekninen omistaja, liiketoiminnan omistaja, tekoälyryhmä
8. Käytön mittarointi	Seurataan käyttöä, kustannuksia ja laatua	Tekoälyryhmä, prosessiomistaja, liiketoiminnan omistaja
9. Jatkuva parantaminen / elinkaaren päättämisen prosessi	Päivitykset tai hallittu alasajo	Tekoälyryhmä, liiketoiminnan omistaja, tekninen omistaja

Syventävää luettavaa:

Näin valitset prosessin vaiheet, jotka digitalisoidaan

Tällä hetkellä moni lähestyy tekoälyn käyttöä siten, että ensin valitaan työkalu ja sen jälkeen etsitään käyttökohteet. Fokus on eri tekoälytyökalujen teknisissä ominaisuuksissa ja käytettävyyden vertailussa. Lähestymistapa on uuden tekniikan kohdalla luonnollinen, mutta tekoälyn kaltaisen teknologian kohdalla väärä.

Merkittävää hyötyä ja organisaation kehittymistä saadaan pitkällä aikavälillä, jos ensin arvioidaan ja päätetään se, mitkä työtehtävät jäävät ihmisille jatkossakin ja vasta sen jälkeen kaikkiin muihin työvaiheisiin oikeat työkalut. Samalla tulee olla valmis muuttamaan prosesseja. Tämä ei ole välttämättä helppoa, koska teknologia kehittyy kovaa vauhtia. Mikä ei nyt onnistu tekoälyllä, voi onnistua jo lähitulevaisuudessa. Organisaatioiden kannattaa kuitenkin keskittyä juuri siihen, mikä jää ihmisille, koska vain se on todellista kilpailuetua jatkossakin – kaiken minkä tekee kone, voi kilpailija kopioida.

On muutamia selviä peukalosääntöjä, jotka tekevät tämän arvioinnin helpommaksi. Alla olevaan taulukkoon on koottu viitekehys, joka auttaa tunnistamaan ne työvaiheet ja tehtävät, joita ei kannata siirtää tekoälylle.

ALUE	MITÄ TARKOITTAÄ	KÄYTÄNNÖN ESIMERKKEJÄ
Merkitys ja empatia	Inhimillisten tunteiden, luottamuksen ja merkitysten käsittely.	Asiakaskohtaaminen kriisitilanteessa, esihenkilön ja työntekijän kehitys- tai haastava työnjohdollinen keskustelu, hoitohenkilöstön päätökset.
Normatiivinen vastuu	Päätökset, joissa on juridinen, eettinen tai maineeseen liittyvä vastuu.	Hallituksen strategiapäätös, irtisanomispäätös, vastuullisuuslinjaukset, viranomaisen ratkaisu.
Luovuus ja uuden synnyttäminen	Paradigman muutos, uuden vision, merkityksen tai (yritys)kulttuurin luominen.	Vision ja strategian sanoittaminen, uuden liiketoimintamallin luominen, bränditarinan rakentaminen.
Luonnollinen palautesilmukka	Prosessin arvo perustuu palautteeseen, joka syntyy vain ihmisten välisessä tai ihmisen aistikokemuksessa. Tekoäly voi mitata ja ennustaa ihmisten reaktioita yhä tarkemmin - kasvojen mikroilmeistä, aivojen sähköisestä aktiivisuudesta tai hormonitasoista. Ihmisen kokemus on kuitenkin aina enemmän kuin mitattavissa oleva data. Se sisältää merkityksiä, muistoja ja arvoja. Siksi ihmisellä on pysyvä rooli palautesilmukoissa, jotka pohjautuvat aitoon kokemukseen ja sen tulkintaan.	Tuntuuko brändiuudistuksen visuaalinen ilme asiakkaista oikealta ja kauniilta, luottaako asiakas myyjään ihmisenä, herättääkö uusi ruoka-annoksen resepti toivotun makukokemuksen kytkeytyen muistoihin, kulttuuriin ja tilanteeseen.

Vuoden aikana

Toteuta seuraavia asioita rinnakkain

Jatkuva oppiminen

AI osaksi arkea

Prosessien kehittäminen

Datasta kasvun moottori

Rinnakkaiset askeleet vuoden ajalle

Kasvata osaamista ja rohkeutta

- Laadi vuoden aikana uuden työnteon tavan pelikirja, joka kokoaa yhteen periaatteet ja käytännöt sille, miten töitä tehdään. Pelikirja toimii koko organisaation yhteisenä ohjenuorana ja varmistaa, että toimintatavat pysyvät yhtenäisinä.
- Käynnistä systemaattiset upskilling- ja reskilling-ohjelmat, jotka varmistavat, että osaaminen kehittyy muutoksen mukana. Ohjelmat voivat sisältää työpajoja, verkkokursseja ja käytännön oppimisprojekteja eri rooleille. Näin organisaatio saa jatkuvasti uusia kyvykkyyksiä ja vähentää osaamisvajeen riskiä.
- Tuo tekoälytaidot ja kulttuurinen yhteensopivuus osaksi rekrytointia, perehdytystä ja kehityskeskusteluja. Huomioi uusien työntekijöiden valinnassa valmiudet toimia tekoälyä hyödyntävässä ympäristössä, ja tarjoa nykyisille työntekijöille tukea osaamisen päivittämiseen

Kehitä prosessit AI-natiiveiksi

- Tekoälyn käytön kannalta optimaalista ei ole se, että prosessit ovat osasto- tai tiimikohtaisia. Tunnista muutama kriittinen end-to-end-prosessi (esim. asiakaspolku, tilaus-toimitus) ja nimeä näille omistajat. Kehitä kriittiset prosessit AI-natiiveiksi.
- Varmista, että prosessiauditoinneissa otetaan huomioon tekoälyn tuomat riskit ja tarjoamat mahdollisuudet. Sisällytä auditointiin kysymys: onko prosessi aidosti monialainen, osastorajat ylittävä.
- Arvioi tekoälyn vaikutukset ja päivitystarpeet kaikkiin politiikkoihin ja ohjeisiin vuosikellon normaalin rytmin mukaisesti.

Juurruta tekoäly pysyvästi strategiaan ja kasvuun

- Huomioi tekoäly strategiassa ja budjetoinnissa. Varaa budjetissa rahaa toiminnan eri osa-alueille niin tekoälyohjelmistoja kuin osaamisen kehittämistäkin varten. Muista, ettei tekoäly ole oma ”osastonsa”, vaan kiinteä osa kaikkea toimintaa. Muuttuvassa maailmassa kannattaa harkita myös siirtymistä rullaavaan budjettiin.
- Mittaa säännöllisesti, miten muutoskyvykkyys ja tekoälyosaaminen kehittyvät. Hyödynnä mittareita, jotka kertovat henkilöstön oppimisesta, ratkaisujen käyttöasteesta ja asiakaskokemuksen paranemisesta.
- Kartoita ja ota käyttöön uusia liiketoimintamahdollisuuksia asiakkaiden tarpeiden ja myynnin havaintojen pohjalta. Hyödynnä tekoälyä uusien palvelujen, tuotteiden ja ansaintamallien arviointiin ja kehittämiseen. (Katso lisää sivulta 53-55.)

Tee datasta kasvun moottori

- Hyödynnä tekoälyä trendien tunnistamiseen aloittaen kokeiluilla, esim. asiakaspoistuman ennustaminen, kysynnän ennakointi. Luo yhdessä liiketoiminnan kanssa prosessi sille, miten löydettyjä trendejä viedään liiketoimintapäätöksiin.
- Selvitä mahdollisuus toteuttaa datan keskitetty hallinta ja käynnistä toteutusprojekti, jos kustannus-hyötysuhde on oikea. Tällä varmistat tulevaisuuskestävän pohjan tekoälyn kyvykkyyksien kehittämisen varalta.
- Seuraa työvälineiden käytettävyyttä sekä käyttöastetta ja kerää käyttäjäkokemuksen palautetta. Tee kvartaaleittain katselmukset siihen, mitä käytetään ja mitä ei. Poista turhat työkalut, hanki tarvittavat työkalut.

Syventävää luettavaa:

Näin strategiasi vaikuttaa tekoälyn hyödyntämiseen

OSAAMINEN STRATEGINEN SUUNTA	LUOVA PALVELUKEHITYS	ASIAKKUUDET JA VUOROVAIKUTUS	TUOTANTO
ASiantuntijuus	Tekoälyagentit tunnistavat uusia markkinoita, trendejä ja piileviä asiakastarpeita laadukkaan datan pohjalta. Ihmiset muotoilevat palveluaihioiden pohjalta kilpailukykyisiä palveluita. Tekoäly tukee pilotointia, lanseerausta ja automatisoi taustatyötä vapauttaen asiantuntijat arvoa luovaan kehittämiseen. Kumppanuudet rakennetaan niin, että strateginen osaaminen säilyy omissa käsissä.	Ei tarvitse loistaa – riittää, että hyödynnät valmiita tekoälyratkaisuita	Ei tarvitse loistaa – riittää, että hyödynnät valmiita tekoälyratkaisuita
Asiakaslähtöisyys	Ei tarvitse loistaa – riittää, että hyödynnät valmiita tekoälyratkaisuita	Tekoälyagentit seuraavat ja analysoivat asiakasdataa antaen työntekijöille syvemmän ymmärryksen asiakkaiden tilanteisiin. Tekoäly tunnistaa asiakkaan tarpeet ja odotukset etukäteen ja tukee proaktiivista yhteydenpitoa. Personalisointi vahvistaa luottamusta ja tekee palvelukokemuksesta yksilöllisen, samalla kun tekoäly auttaa myyntiä kohdistamaan viestit oikeaan aikaan. Lisäksi tekoäly automatisoi taustatyötä, jolloin ihmisille jää enemmän aikaa panostaa merkityksellisiin kohtaamisiin ja asiakassuhteen syventämiseen.	Ei tarvitse loistaa – riittää, että hyödynnät valmiita tekoälyratkaisuita
Operatiivinen ylivoimaisuus	Ei tarvitse loistaa – riittää, että hyödynnät valmiita tekoälyratkaisuita	Ei tarvitse loistaa – riittää, että hyödynnät valmiita tekoälyratkaisuita	Tekoälyagenteille siirretään työvaiheita tai kokonaisia prosesseja toimitusketjusta. Tekoälyohjattu palvelutuotanto on läpinäkyvämpää ja reagoi nopeammin muutoksiin. Tekoäly optimoi myös sisäisiä prosesseja ja kapasiteetin käyttöä. Tekoäly ennakoii häiriöitä ja varmistaa tuotannon jatkuvuuden, jolloin toimitus pysyy luotettavana myös poikkeustilanteissa. Lisäksi tekoäly automatisoi rutiinityötä, jolloin ihmiset voivat keskittyä vaativimpien tehtävien tekemiseen.

Syventävää luettavaa:

Tehostatko nykyprosesseja vai uudistatko ne kokonaan?



Tekoäly on erinomainen teknologia tehokkuuden parantamiseen prosesseja tehostamalla. Ilman työnkulkujen uudelleensuunnittelua riskinä on se, että myös defektien ja epätoivottujen sivutuotoksienkin määrät kasvavat samassa suhteessa parantuneen tehokkuuden kanssa.

Tuottavuuden ja tehostamisen lisäksi kannattaa katse kannattaa pitää tekoälyn luonteessa toimialaa kuin toimialaa ja yhteiskunnan järjestäytymistä disruptoivana teknologiana. Jokainen disruptio on aina mahdollisuus ennen näkemättömään kasvuun, joka odottaa rohkeita ja innovatiivisia yrityksiä.

Tekoälyä kannattaa lähestyä kasvun moottorina, ei vain nykytoiminnan tehostamisen mahdollisuutena. Oikein sovellettuna tekoäly on yksi viime vuosikymmenten edullisimmista investoinneista, joka voi muuttaa pelin. Sen avulla sinun on yhtä aikaa mahdollista parantaa kannattavuuttasi ja hakea uutta kasvua etenkin, kun suurin osa toimialoista on sen myötä murroksessa. Organisaatiot, jotka saavat merkittävää liiketoiminta-arvoa tekoälystä, ovat ottaneet generatiivisen tekoälyn käyttöön laajemmin ja useammissa liiketoimintafunktioissa, ja ne investoivat myös enemmän tekoälyyn [9].

Seuraavalla sivulla olemme esimerkinomaisesti kuvanneet sen, miten tekoälyn avulla tyypillinen palveluyritys pystyy lähestymään toimintaansa tehostamisen tai täysin uudella tavalla tekemisen näkökulmasta. Pohjimmiltaan kyse on kilpailuedun luomisesta tietoiisiin päätöksiin pohjaten: halutaanko saavuttaa kilpailuetua markkinan halvimman kustannustason myötä vai aiempaa suurempaa arvoa asiakkaille luomalla.

Syventävää luettavaa:

Tehostatko nykyprosesseja vai uudistatko ne kokonaan?

NYKYPROSESSI	LÄHTÖTILANNE	NYKYPROSESSIN TEHOSTAMINEN	PROSESSIN UUDISTAMINEN KILPAILUEDUN LUOMISEKSI
Asiakaspalvelu, tukikanava	Asiantuntijat tekevät paljon manuaalista rutiinityötä, kuten käyttäjähallintaa, tikettien luokittelua, riittävien lähtötietojen varmistaminen, salasanaresetoinnit ym. Toiminta on reaktiivista.	Agentit ja tikettijärjestelmät, edellä kuvattujen rutiinitehtävien automatisointi, chatbotit ja itsepalvelu.	1st-linen siirtäminen tekoälylle, proaktiivisuuden lisääminen esim. tekoälyn hoitama viestintä ongelman ratkaisemisesta (aikaennuste) ja väliaikatiedottaminen monikanavaisesti, tekoälypohjainen keskustelukanava (esim. Teams-/Slack-integraatio) häiriötä korjaavan tiimin kokoamiseksi ja työn koordinointiin, analyysit ongelmien tunnistamiseksi häiriöiden joukosta sekä niiden mahdollisista juurisyistä. Toiminta muuttuu siten, että "käyttäjä ei soita tukeen, tuki soittaa käyttäjälle".
Projektinhallinta	Projektien aikataulut muuttuvat usein, epäselvyyttä viestinnässä ja projektipäällikön aika kuluu ongelmien ratkomiseen.	Tekoäly hoitaa itsenäisesti useita asioita ihmisten puolesta: sidosryhmäviestintä, projektisuunnittelu, kalenterivaraukset ja palautekyselyt.	Tekoälyllä on käytössä kaikki data aiemmista onnistuneista ja epäonnistuneista projekteista sekä alan parhaista käytännöistä. Tämä mahdollistaa esimerkiksi seuraavat asiat: reaaliaikainen ja ennustava raportointi, yli -tai alilaadun havainnointi, jatkuva valmistumisasteen seuranta, ennustettava ja joustava aikataulu, automaattiset hälytykset ja suositukset toimenpiteistä resurssien optimointiin.
Palvelupäällikkö	Myyjät ja tuotanto keskustelevat satunnaisesti kehitysideoista, mutta eivät aktiivisesti ennakoisi asiakkaan tarpeita. Laatu- ja ymmärrys asiakkaan liiketoimintatarpeista vaihtelevat eikä arvonluonti toteudu johdonmukaisella tavalla.	Tekoäly avustaa esitysten ja raporttien tekemisessä asiakas- ja sisäisiin palaveri- ja nopeuttamalla tiedonjakamista. Tekoälyllä tunnistetaan asiakkaan liiketoimintatarpeita ja ehdotetaan ennakoivasti räätälöityjä ratkaisuja ja kehitysideoita, jotka tuottavat asiakkaille lisäarvoa.	Tekoäly analysoi jatkuvasti asiakkaan liiketoiminnan datavirtoja (esim. talousluvut, henkilöstömuutokset, markkinatilanne, toimialatrendit). Tekoäly reagoi ennen kuin asiakas itse ehtii tunnistaa uusia tarpeita. Dynaaminen ja optimoitu hinnoittelu, joka perustuu tuotannon työjonon pituuteen.

Nyt tiedät konkreettiset askelmerkit, ei muuta kuin tekemään

Vältä tekoälyn tuomista organisaationne ylimääräisenä lisänä. Sen sijaan pyri tekemään siitä mahdollisimman luonnollinen osa arkeanne. Teknologian ostaminen on nopeaa ja helppoa, transformaation johtaminen hidasta ja työlästä.

Useimmat meistä tietävät mitä pitäisi tehdä ja miksi. Kuitenkaan kaikki meistä eivät saa ryhdyttyä tuumasta toimeen. Tekeminen ja jatkuva liike erottavatkin hyvät akanoista. Parasta mahdollista markkinointia on tekeminen, esimerkin näyttäminen muille.

Loppusanat



Lenni Laukkanen

Kaiken lähtökohta tekoälyn hyödyntämisessä tulisi olla strategian toteutuminen ja pysyvän kilpailuedun – ihmisen tekemän työn – määrittely.

Toivomme oppaan antavan sinulle tukea työhön, kun luot muutoskykyistä ja menestyvää organisaatiota, jossa ihmiset ja tekoäly luovat yhteistyöllään vaurautta ja menestystä.

Onnea matkaan ja kovaa ajoa!

Janne Pihlajamäki



Lähteet

- [1] Microsoft. (2025). *Work Trend Index 2025*. Microsoft.
- [2] Peltomäki, T. 27.12.2025. Maaailman pelottavin kaavio. Helsingin Sanomat/ HS Visio
<https://www.hs.fi/visio/art-2000011689432.html> viitattu 20.1.2026
- [3] Verohallinto. (2024, 24. lokakuuta). Verohallinnon yhteistoimintaneuvottelut päätökseen.<https://www.vero.fi/tietoaverohallinnosta/uutishuone/lehdist%C3%B6tiedotteet/2024/verohallinnon-yhteistoimintaneuvottelut-p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6kseen/> viitattu 20.1.2026
- [4] de Bellefonds, N., Charanya, T., Franke, M. R., Apotheker, J., Forth, P., Grebe, M., Luther, A., de Laubier, R., Lukic, V., Martin, M., Nopp, C., & Sassine, J. (2024, October). Where's the value in AI? Boston Consulting Group.
- [5] Friesl, M., Stensaker, I. & Colman, H. (2021). *"Strategy implementation: Taking stock and moving forward."* Long Range Planning, 54(4).
- [6] Forbes. (2020). *Measuring your organization's ability to change*. Forbes.
- [7] Gartner. (2022, October 7). *Reducing fatigue due to change*
- [8] Bain & Company. (2025). *The B2B growth divide: What sets winners apart and Commercial excellence and revenue growth agenda 2025*. Bain & Company.
- [9] McKinsey & Company. (2025). *State of AI 2025*. McKinsey & Company.
- [10] Forbes. (2023). *Why change capability is the most important missing competency for today's leaders*. Forbes.
- [11] Olson, A. B. (2022, June 24). *4 common reasons strategies fail*. Harvard Business Review.

Lähteet

[12] World Economic Forum. (2025). *The year companies prepare to disrupt how work gets done*. World Economic Forum.

[13] Deloitte. (2025). *Work, reworked: What it takes to win in the age of Agentic AI*. Deloitte Insights

[14] LinkedIn. (2025). *Work Change Report: AI is coming to work*. LinkedIn Corporate Communications

[15] Simón, C., Revilla, E., & Sáenz, M. J. (2024). Integrating AI in organizations for value creation through Human-AI teaming: A dynamic-capabilities approach. *Journal of Business Research*, 182, 114783.

[16] Dell'Acqua, Fabrizio, Charles Ayoubi, Hila Lifshitz, Raffaella Sadun, Ethan Mollick, Lilach Mollick, Yi Han, Jeff Goldman, Hari Nair, Stew Taub, and Karim R. Lakhani. "The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise." Harvard Business School Working Paper, No. 25-043, March 2025.

[17] OECD. (2025). OECD Employment and Labour Market Statistics: Employment by activities and status. OECD.Stat.

[18] Gallo, C. (2022, November 23). *How great leaders communicate*. Harvard Business Review

[19] Mayer, H., Yee, L., Chui, M., & Roberts, R. (2025). *Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential*. McKinsey & Company

[20] Andrews, D., Criscuolo, C., & Gal, P. N. (2015). Frontier firms, technology diffusion and public policy. OECD Productivity Working Papers No. 2.