



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Esihenkilöiden kokemuksia tekoölyavusteisen Novogain AI -työkalun käytön vaikutuksesta johtamiseen sekä käsityksiä tekoölyn ja ihmisen työnjaosta

Hallintotiede

Pro gradu -tutkielma

Kähkönen Minna

11.5.2026

Lapin yliopisto

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Esihenkilöiden kokemuksia tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun käytön vaikutuksesta johtamiseen sekä käsityksiä tekoälyn ja ihmisen työnjaosta

Tekijä: Minna Kähkönen

Oppiaine: Hallintotiede

Ohjaajat: Dosentti Hanna Vakkala ja dosentti Marko Kesti

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 80 sivua, 4 liitettä

Vuosi:2026

TIIVISTELMÄ

Tutkielman aihe on tekoälyn koettu vaikuttavuus johtamisosaamiseen, johtamiskäytäntöihin, työhyvinvointiin ja tiimityöskentelyyn sekä esihenkilöiden käsityksiä tekoälyn ja ihmisen työnjaosta. Tutkimusongelmani on: 1) Millainen on tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun vaikuttavuus esihenkilöiden johtamiskäytäntöihin, työhyvinvointiin ja tiimien kehittämiseen? ja 2) Millaisia käsityksiä esihenkilöillä on tekoälyn ja ihmisen työnjaosta?

Tutkielman laajana teoreettisena viitekehyksenä on henkilöstövoimavarojen johtamisen teoria. Tutkielmaan liittyvät johtamisosaaminen ja johtamiskäytännöt keinoina vaikuttaa tiimityöskentelyyn ja työhyvinvointiin. Työhyvinvointia lähestytään sen merkityksen ja työhyvinvoinnin mittarina toimivan työelämän laadun kautta. Määrittelen tekoälyyn liittyviä käsitteitä ja selostan tekoälyn käyttöä sekä keskeistä ihmisen ja tekoälyn työnjakoon liittyvää aiempaa tutkimustietoa.

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena haastattelemalla viittä tekoälyavusteista Novogain AI -työkalua kokeillutta esihenkilöä Teamsin välityksellä puolistrukturoituina haastatteluina nojautuen Kirkpatrick-Hamblin -malliin.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että useiden esihenkilöiden ensireaktiona Novogain AI -työkalusta oli innostuneisuus. Haastatellut esihenkilöt kokivat oppineensa uusia johtamiskäytäntöjä oppimisen tasolla. Useat haastatellut esihenkilöt kuvasivat johtamisosaamisensa tulleen näkyvämmäksi. He kuvailivat kokemuksiaan opittujen johtamiskäytäntöjen siirtämisestä käytännön työelämään. Näitä johtamiskäytäntöjä olivat muun muassa suunnitelmallisuuden lisääntyminen, avoimempi keskustelu tiimien kanssa sekä palautteenannon lisääminen. Esihenkilöt kertoivat myös kokemuksistaan, miten uudet johtamiskäytännöt olivat vaikuttaneet organisaatiossa tiimien toimintaan ja työhyvinvointiin. Tutkimuksessa esihenkilöiden kokemukset liittyivät usein työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kysyttäessä esihenkilöiden käsityksiä tekoälyn ja ihmisen työnjaosta johtamisessa ilmeni, että esihenkilöt näkivät tekoälyn soveltuvan valmisteleviin ja ennakoiviin tehtäviin ja ihmisjohtamisen nähtiin soveltuvan parhaiten vuorovaikutusta vaativiin tehtäviin.

Avainsanat: tekoäly, johtamistaidot, johtamiskäytännöt, tiimityöskentely, työelämän laatu ja työhyvinvointi

ABSTRACT

This master's thesis examines the perceived impact of artificial intelligence (AI) having on leadership skills, leadership practices, well-being at work and teamwork and the superiors' conceptions of the division of labor between artificial intelligence and human management. The research problem is: 1) What kind of impact artificial intelligence (AI) has on leadership skills, leadership practices, well-being at work and teamwork? and 2) What are superiors' conceptions of the division of labor between artificial intelligence and human management?

The broad framework of the thesis is Human Resource Management (HRM). Leadership skills and leadership practices are seen as a tool to impact on teamwork and well-being at work. The study is approaching well-being at work from a perspective of its meaning and quality of working life is seen as an indicator of well-being at work. The concepts related to AI are defined and previous research of the division of labor between artificial intelligence and human management is described.

The thesis has been completed as a qualitative study by interviewing five superiors who have tested AI-assisted Novogain AI -application. Interviews were half-structured interviews conducted by Teams and based on the Kirkpatrick-Hamblin-model.

The results indicate that as a first reaction of superiors is enthusiasm for artificial intelligence application. The findings demonstrate that interviewees felt that they had learned new leadership practices on the level of learning. Many of the superiors described their leadership skills having become more visible. They described their experiences in transferring leadership practices to the practical working life. These practices included increased planning, more open discussion and increased feedback. The superiors told about their experiences about how the new leadership practices had affected teamwork and well-being at work. In the research superiors' experiences were often related to the development of well-being at work. When asking the superiors' conceptions about the division of labor between artificial intelligence and human management, it turned out that the superiors saw artificial intelligence applicable to preparatory and proactive tasks and human guidance was seen as suitable for tasks requiring interaction.

Key words: artificial intelligence, leadership skills, leadership practices, teamwork, quality of working life and well-being at work

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	6
1.1 Johdatus aiheeseen	6
1.2 Tutkimuksen tarpeellisuus	9
1.3 Oman tutkimukseni tavoitteet ja tutkimusongelma.....	12
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ	14
2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	14
2.1.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäväkenttä.....	14
2.1.2 Johtamiskäytännöt	17
2.1.3 Työhyvinvointi ja työelämän laatu	19
2.1.4 Tiimityöskentely	22
2.1.5 Henkilöstövoimavarojen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla.....	22
2.2 Tekoäly	23
2.2.1 Tekoälyn määrittelyä.....	23
2.2.2 Tekoäly julkisella sektorilla.....	26
2.2.3 Tekoälyn hyödyntäminen henkilöstövoimavarojen johtamisessa	27
2.2.4 Ihmisen ja tekoälyn työnjako.....	30
2.3 Kirkpatrick-Hamblin-mallin esittelyä	33
2.4 Tekoälysovelluksen vaikuttavuus henkilöstövoimavarojen johtamisessa tavoitteena tiimityöskentelyn ja työhyvinvoinnin kehittäminen.....	35
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	37
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen.....	37
3.2 Tutkimusmenetelmät	38
3.3 Kokemuksen tutkimisen piirteitä.....	39
3.4 Haastattelu tutkimusmenetelmänä	41
3.5 Analyysimenetelmät	42
3.6 Tekoälyavusteinen AIMO-työkalu (elokuusta 2025 lähtien Novogain AI).....	44
3.7 Tutkimusjoukko	46
3.8 Tutkimuksen eettiset näkökohdat.....	46
4 TULOKSET.....	48
4.1 Esihenkilöiden ensivaikutelmia Novogain AI -työkalusta	48

4.2 Osaamisen kehittämiseen liittyviä kokemuksia	49
4.3 Työkäyttäytymisen muutokseen liittyviä kokemuksia	51
4.4 Organisaation toiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin liittyviä kokemuksia	54
4.5 Kuvauksia innovaatioista esihenkilöiden kokemana.....	57
4.6 Esihenkilöiden esittämiä kehittämissuhteita ja ideoita	57
4.6.1 Novogain AI -työkaluun liittyvät kehittämissuhteet ja ideat	58
4.6.2 Kokeilujaksoon liittyvät kehittämissuhteet ja ideat.....	58
4.7 Esihenkilöiden käsityksiä tekoälyn ja ihmisen työnjaosta	59
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	61
6. POHDINTAA JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA.....	65
6.1 Pohdintaa	65
6.2 Mahdollisia jatkotutkimuskohteita	68
6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	69
LÄHTEET.....	72
LIITTEET.....	81
LIITE 1 TIETOSUOJAILMOITUS	81
LIITE 2 SAATEKIRJE TIEDONANTAJILLE	85
LIITE 3 SUOSTUMUSLOMAKE	86
LIITE 4 HAASTATTELURUNKO	87

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tutkimuksen aikataulu ja vaiheet.....	37
---	----

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Ajankohtainen tekoälyyn ja tekoälysovellusten hyödyntämiseen liittyvä keskustelu herätti kiinnostukseni heti hallintotieteen maisterivaiheen alussa. Tekoälyn on odotettu muuttavan työelämää mullistavasti lähivuosien aikana. Haluan omassa tutkielmassani lähestyä asiaa konkreettisella ja työelämälähtöisellä tavalla. Tavoitteenani on löytää ratkaisuja nykypäivän jatkuvasti muuttuvaan työelämään hyödyntäen tekoälyn suomia mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen saralla. Haluan selvittää, millaisia kokemuksia esihenkilöillä on tekoälysovelluksen hyödyntämisen vaikutuksista työhyvinvointiin ja tiimityöskentelyyn.

Digitaalinen transformaatio ja johtaminen ovat olleet paljon esillä julkishallintoon liittyvässä tutkimuksessa ja keskustelussa. Olen toiminut aiemmin perusopetuksessa koulunjohtajana ja koen erittäin tarpeelliseksi, että johtamisen avuksi kehitetään uusia keinoja, joissa hyödynnetään digitaalisia välineitä ja uudempaa teknologiaa, kuten tekoälyä. Syksyllä 2024 pääsin tutustumaan AIMO-työkaluun hallintotieteen maisterivaiheen henkilöjohtamisen kurssilla ja kokeilemaan sen ominaisuuksia.

Tutkielmani aihe on Tekoälypohjaisen Novogain AI-työkalun koettu vaikuttavuus esihenkilöiden johtamisosaamiseen, johtamiskäytäntöihin, tiimityöskentelyyn ja työhyvinvointiin. Elokuussa 2025 AIMO-työkalun nimi muuttui Novogain AI -työkaluksi. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa sovelluksesta puhutaan AIMO-nimellä ja pyrin tutkielmassani käyttämään molempia nimityksiä ajankohdan mukaan.

Katja Mälkin (2025) väitös työntekijäkokemuksesta herätti ajatuksia tekoälyn nopean kehityksen vaikutuksesta työelämään. Työelämän nykyinen murros on alkanut jo 2000-luvun alussa (Mälkki 2025 viittaa Julkusen 2008 ajatuksiin, 13). Viime vuosien teknologisen kehityksen vuoksi on puhuttu neljännestä teollisesta vallankumouksesta ja tällä hetkellä voidaan nähdä suuremman muutoksen vasta käynnistyvän massadatan ja tekoälyn vuoksi (Mälkki 2025 viittaa Martinellin ym. ajatuksiin 2021, 13). Perinteiset liiketoimintamallit monimutkaistuvat teollisen muutoksen vaikutuksesta lisäten samalla johtajien tarvetta eettiseen pohdintaan. Huomiota pitää kiinnittää myös siihen, että ihmiset ovat yhteiskunnallisessa muutoksessa keskeisiä toimijoita, vaikka teknologiset megatrendit näyttävät leviävän vauhdikkaasti. (Mälkki 2025 viittaa Groscurthin ajatuksiin 2025, 13.)

Julkinen hallinto ja sen toimintaympäristö muuttuvat koko ajan. Kehämäinen muutosprosessi kehittää uusia ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. Digitaalinen transformaatio on muokannut ja tulee muokkaamaan julkista hallintoa ja sen johtamista lähivuosisikymmenien aikana. Digitalisaatio on sekä strategisesti tavoiteltu päämäärä että keino ratkaista ennakoimattoman ja monimutkaisen ympäristön hallitsemiseen vaadittavia dynaamisia kyvykkyyksiä. (Palomäki 2020, 183, 184.) Digitaalisen muutoksen vaihe, jossa tekoälyä käytetään arjessa, vaatii myös henkilöstöjohtamisen tutkimusta osallistumaan keskusteluun. Varsinkin ihmisjohtamiskeskeisten lähestymistapojen ja digiteknologian hyödyntämisen yhdistävällä näkökulmalla olisi paljon annettavaa organisaatioiden tarpeisiin ja uudenlaisen teorian kehittelyyn. (Auvinen 2020, 17.) Omassa tutkielmassani minua kiinnostavat esihenkilöiden käsitykset ihmisjohtamiskeskeisen ja tekoälysovellusta hyödyntävän johtamisen työnjaosta. Tämä näkökulma on mielestäni erittäin olennainen, kun puhutaan tekoälysovellusten hyödyntämisestä johtamisessa.

Julkisten organisaatioiden täytyy legitimitteettinsä ansaitsemiseksi tuottaa hyödyllisiä palveluja. Tässä digitalisaatio voidaan nähdä keinona tuottaa enemmän ja parempia palveluja vähemmällä rahalla. Julkiset organisaatiot kohtaavat useita haasteita pyrkiessään digitaalisen agendan toteuttamiseen lakien ja niiden myötä digitaalisten toimintojen muuttuessa säännöllisesti. Samoin teknologioiden jatkuva kehittyminen haastaa. Systemimuutos jollakin hallinnon osa-alueella vaikuttaa siitä riippuvaan toiseen osa-alueeseen. Julkisella sektorin toiminnan monimutkaisuus ja kansalaisten odotukset lisäävät haastavuutta. Toisaalta julkisilta organisaatioilta odotetaan uuden tutkimuksen mukanaan tuomien mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Plesner ja Husted, 2020, 247–248.)

Pulkkisen (2025) mukaan keskeinen tekijä digitalisaatiovalmiuden kehittäjänä on luova digitaalinen jännite. Tällä tarkoitetaan oppimista motivoivaa työntekijän kokemaa eroa digitaalisen osaamisensa ja tavoitellun digiosaamisen välillä. Luova digitaalinen jännite kuvastaa yksilön vastuuta omasta ammatillisesta digitaalisuuteen liittyvästä osaamisesta ja voi toimia vahvana transformatiivisena tekijänä, joka motivoi uusien digitaalisten käytäntöjen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Yksilön oma motivaatio ja organisatorinen tuki ovat toisiaan vahvistavia tekijöitä ja johdattavat kohti systeemistä näkemystä digitalisaatiosta. (Pulkinen 2025, 51, 56). Tekoälyn käyttö on tällä hetkellä yksi tärkeimmistä ja yleisesti kiinnostavimmista digitalisaation tutkimuskohteista ja sen käyttöönottoon luovan digitaalisen jännitteen käsite sopii hyvin.

Savolainen (2024) toteaa, että älykäs automaatio on kiinnostava kyvykkyys, joka liittyy teknologian neljänteen aaltoon. Toistuvien ja monimutkaisten tehtävien sujuva suorittaminen yhdistämällä tekoäly ja koneoppiminen automaatioon mahdollistaa tarkemman ja tehokkaamman suorituksen kuin mihin ihmiset yksin pääsisivät. Kyse ei ole pelkästään prosessien nopeuttamisesta vaan myös niiden laadun ja virheettömyyden parantamisesta. Ihmiset voivat keskittyä luovempiin tehtäviin älykkään automaation suorittaessa tehokkaasti toistuvia rutiineja. (Savolainen 2024, 39.) Myös Auvinen (2020, 21) totesi tutkimuksensa vastauksissa tulleen esille tekoälyn kehityksen muuttavan henkilöstöhallinnollisia töitä rutiinitöiden automatisoinnin kautta.

Pulkkisen (2025) mukaan generatiivisen tekoälyn ja data-analytiikkasovellusten kaltaiset uudet teknologiasovellukset vaativat erilaisia osaamiskyvykkyksiä kuin vakiintuneet järjestelmät. Teknologian tyyppi vaikuttaa tarvittavaan sosiotekniseen tukeen ja luovan digitaalisen jännitteen dynamiikka on riippuvainen työtehtävään vaaditun osaamisen etäisyydestä omaan nykyosaamiseen. Digitalisaatiovalmius nähdään dynaamisena, teknologioiden kehittyessä muuntuvana mahdollisuutena ja kyynä, jota voidaan soveltaa eri tilanteissa kontekstikohtaisesti. (Pulkinen 2025, 64.) Tekoälysovellusten käyttäminen johtamisessa on uusi asia ja on merkityksellistä tehdä kokeiluja ja kehittää tekoälyyn liittyviä kyvykkyksiä. Omassa tutkielmassani en tutkinut luovan digitaalisen jännitteen dynamiikkaa, mutta näen sen kiinnostavana näkökulmana tekoälyn ja tekoälysovellusten tässä vaiheessa. Haastattelemani esihenkilöt kokeilivat tekoälysovellusta työssään ja kehittivät omaa digitalisaatiovalmiuttaan, jota varmasti tarvitaan tulevaisuudessa.

Kalakoski ym. (2021) toteavat kirjallisuuskatsauksessaan, että tekoälyä on käytetty ja hyödynnetty eri aloilla esimerkiksi erityisten tilanteiden ja yleisten työelämätaitojen yhteydessä. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että työelämätaitojen oppimisessa digiympäristöissä tekoäly voi tuoda olennaista lisäarvoa, kun tunnistetaan osaamistarpeita tai annetaan palautetta ja ohjeistusta, samalla vähentäen ohjaajien työaikaresurssia. Tekoäly voi toimia valmentajana tai kommunikaatiotilanteissa harjoituskaverina. Tutkimusala on kuitenkin nuori sekä hajanainen ja empiiriseen tutkimukseen kaivataan vielä lisää tutkimusta. Tarvitaan varsinkin kasautuvaa tietoa eri tekoälyratkaisujen valinnan perusteista, niiden tavoista ja potentiaalista edistää ajasta ja paikasta riippumatonta osaamisen ja toiminnan kehittämistä eri konteksteissa. (Kalakoski ym. 2021, 65.)

Hallintotieteen maisterivaiheen opinnoissa erityisesti johtamiseen ja digitalisaatioon liittyvät aiheet kiinnostivat minua ajankohtaisuudellaan. Rajasin melko pian Pro gradu -tutkielmani aiheen koskemaan julkishallintoa, koska julkisen hallinnon johtamiseen liittyvät näkökulmat vaikuttivat mielenkiintoisilta. Julkishallinto on ollut jo pitkään jatkuvassa muutosprosessissa ja näen digitalisaation olevan tärkeä osa sitä. Varsinkin tekoäly on noussut otsikoihin viime aikoina. Henkilöstöjohtamisen kurssilla saimme tutustua tekoälyavusteiseen AIMO-työkaluun (nykyisin Novogain AI), joka alkoi kiinnostaa minua jo tässä vaiheessa. Myöhemmin graduseminaarissa päätin valita tutkimuskohteekseni tekoälyavusteisen työkalun koetun vaikuttavuuden johtamiseen.

Auvisen (2020) mukaan keskustelu tekoälystä henkilöjohtamisen näkökulmasta, ja varsinkin akateeminen keskustelu siitä, on ollut niukkaa, vaikka tekoälyn merkitys henkilöjohtamiselle on ollut esillä keskusteluissa jo pitkään. Eräänä esimerkkinä tekoälyn kehittämisessä henkilöjohtamisen alueella on Lapin yliopistossa kehitetty väline, jossa tekoäly auttaa työelämän laadun avulla luomaan kilpailuetua kestävästi. (Auvinen 2020 viittaa Lapin yliopiston uutisointiin 2018, 21.) Henkilöstöjohtamisella olisi mahdollisuus vahvistaa koko organisaation digitalisaatiota tukemalla digitaalisen kulttuurin kehittymistä toimimalla tekoälyn ja robotiikan kaltaisten työkalujen käytön edelläkävijänä (Auvinen 2020, 22). Tekoälysovelluksen kokeileminen esihenkilöiden työssä avaa mielenkiintoisen näkökulman tekoälyn ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen.

1.2 Tutkimuksen tarpeellisuus

Mälkki (2025) avaa työntekijäkokemuksen tutkimuksen tärkeyttä erityisesti johtamisen psykologian kontekstissa liittyen teknologian tuloon yhä enenevässä määrin työelämän osaksi. Johtamisen ja yleensäkin työelämän murroksessa tarvitaan ymmärrystä ja tietoa työntekijöistä uudenaikaisessa teknologisessa ympäristössä. Teknologisen kehityksen harppaukset eivät poista ihmisten perustarvetta kuulua yhteisöön ja tarvetta tuntea kyvykkyyden tunteita. Esihenkilön roolin merkittävyys on suuri tässäkin. Kyky johtaa ihmisiä, tuntea työntekijät sekä ymmärtää työntekijän työhön ja elämäntilanteeseen vaikuttavia asioita ovat keskiössä. (Mälkki 2025, 16.) Omassa tutkielmassani haluan tutkia tekoälyn käyttöä nimenomaan johtamisen työkaluna inhimillisestä näkökulmasta. Painotan tutkielmassani esihenkilöiden kokemuksia tekoälyavusteisen työkalun käytöstä ja käsityksiä tekoälyn ja inhimillisen johtamisen soveltuvuudesta erilaisiin johtamiskäytäntöihin ja -tilanteisiin.

Tekoälyn välttäminen julkisella sektorilla on mahdotonta. Sen sijaan julkisten palvelujen täytyy taistella uuden kasvavan tietomäärän, uusien roolien, vuorovaikutussuhteiden sekä vastuiden kanssa ja tasapainotella nopeasti kehittyvän teknologian sekä sosiaalisten ja eettisten arvojen ristitulella. Julkisen sektorin toimijoiden täytyy suunnitella, ajatella ja toimia systemaattisesti ja kriittisesti. (Koskimies ym. 2022, 68.) Kuitenkin Seltenin ja Klievinkin (2024) mukaan tekoälyn käyttöönotto julkisissa organisaatioissa on toistaiseksi jäänyt rajalliseksi, vaikka on esiintynyt laajamittaisia odotuksia tekoälyn mahdollisuuksista julkishallinnossa (Selten ja Klievink 2024, 1). Omassa tutkielmassani näen julkisen sektorin erittäin kiinnostavana ja ajankohtaisena tekoälyaiheisen tutkimuksen kohteena.

Digitaalinen transformaatio ei ole vielä toteutunut täysimittaisesti julkisella sektorilla. Hankalat digitalisaatioon liittyvät ongelmat pohjautuvat osittain moniulotteisen ja muuntuvan digitalisaation omiin piirteisiin tai johtuvat digitalisaation vaikutuksista työelämään. Osittain nämä ongelmat johtuvat hallinnon monimutkaisuudesta. Jotta digitalisaatio toteutuisi julkisessa hallinnossa, olisi yhdisteltävä vakautta ja jähmeyttä kokeilevuuteen ja ketteryyteen. Organisaatioiden prosesseja ja strategioita olisi uudistettava ja johtamista olisi kehitettävä digitalisaation mahdollistavaksi. Johtajalta vaadittavia kyvykkyyksiä ovat esimerkiksi kyky organisaation digistrategian toteuttamiseen ja digitaalisaation johtamiseen, yhteistoimintataidot, verkostoituminen, kyvykkyyksien tunnistaminen ja sosiaaliset taidot. (Palomäki 2020, 180, 182, 184.) Organisaatiokulttuurissa muutoslähtöisyys on tärkein piirre digitaalisen transformaation toteutumiseksi. Tämä tarkoittaa muutosvalmiutta ja avoimuutta uusille ideoille. (Palomäki ja Hyyryläinen 2022, 162.)

Myös Autioniemen (2021) mukaan tekoälyn soveltaminen julkishallinnon toimintaympäristössä on kiinnostava aihe, jolta odotetaan paljon tulevaisuudessa. Perinteisiin byrokraattisiin käytäntöihin perustuvat julkisen sektorin organisaatiot ovat erittäin sopivia kohteita tämänhetkisen tekoälyn kehittämiseen siiloutuneiden ja paljon informaatiota käsittelevien tehtäviensä vuoksi. Julkishallinnon toimintaympäristö asettaa tekoälyn kehittämisen kompleksisen arvoympäristönsä ja byrokraattisen hallinnon lähestymistapansa keskelle. Konkreettisten sovellusten määrän ollessa tällä hetkellä vähäinen tekoälyn arviointi julkishallinnossa perustuu suurelta osin yleisten periaatteiden kriteereihin. Tekoälyllä on vielä pitkä kehitystaival edessään, mutta siitä voi mahdollisesti tulla kaikkein tehokkain byrokratian työkalu. (Autioniemi 2021, 155.) Autioniemi (2020) arvioi myös tekoälyn yhteiskehittämistä julkisen hallinnon innovaatioekosysteemeissä. Huolimatta siitä, että byrokraattiset järjestelmät

eivät yleensä ole parhaimpia yhteiskehittämisen alustoja, ne soveltuvat kuitenkin hyvin tekoälyn yhteiskehittämiseen. Vaikka Autioniemi varoittelee teknologiautopismista, hän näkee empiirisen tutkimuksen olevan tarpeellista. Eräänä tärkeänä jatkotutkimusaiheena hän näkee tekoälyn yhteiskehittämiseen liittyvän arvioinnin. (Autioniemi 2020, 17.) Myös Brynjolfsson, Liu ja Westerman (2022) tuovat esiin tarpeen tutkia uudempien teknologioiden, kuten tekoälyn, kasvavaa käyttöönottoa (Brynjolfsson ym. 2022, 62).

Tekoälyn lisääntyvä soveltaminen ja käyttö vaikuttavat voimakkaasti sosioteknisiin työympäristöihin. Johtajat ja johtaminen ovat keskiössä tekoälyn menestyksessä käyttöönotossa. Tekoälyn jatkuva dynaaminen kehittyminen ja johtajuuden keskiössä oleminen herättävät tarpeen tehdä tutkimustyötä tekoälyn vaikutuksesta johtajiin ja johtamiseen ja samalla etsiä organisaatioille hyviä käytäntöjä ja suosituksia sen käyttöön. (Peifer, Jeske ja Hille 2022, 1024.) Mergel ym. (2023) toteavat tekoälypohjaisen digitaalisen muutoksen olevan vasta alussa ja tekoälyn onnistuneen käyttöönoton tulevan mullistamaan julkisen hallinnon toimintaa. Lisäksi he ennakoivat tutkimuskirjallisuuden sisältävän lähivuosina runsaasti sisältöä siitä, kuinka digitaalinen transformaatio on tapahtunut ja olettavat keskustelua käytävän tekoälyyn liittyvän muutoksen mahdollisesta eroavuudesta muun tyyppiseen digitaaliseen muutokseen. (Mergel ym. 2023, 10.)

Mergel ym. (2023) esittelevät norjalaisen julkisen hallinnon kontekstissa tapahtuvaan tekoälyn käyttöön liittyvän artikkelin, jossa todetaan vertaisoppimisen voivan soveltua kasvattamaan julkisessa hallinnossa toimivien johtajien taitoja käyttää tekoälyä. Artikkelissa lähestytään tekoälyn käyttöä organisationaalisen muutoksen ja rajojen sosiaalisen rakentumisen näkökulmasta. Eri sektorien välisten eroavaisuuksien nähdään näissä kysymyksissä olevan vähemmän merkittäviä kuin sosiaalisten ja rakenteellisten erojen organisaatioiden sisällä. Vertaisoppimisprosessien todetaan soveltuvan hyvin hiljaisen, proseduraalisen käytännön tiedon oppimiseen tekoälyn käyttöönotosta. Vertaisoppiminen ei kuitenkaan sovi niin hyvin tekoälyyn liittyvän deklarativisen, käsitteellisen tiedon oppimiseen. (Mergel ym. 2023 viittaavat Wilsonin ja Broomfieldin 2023 ajatuksiin, 8.)

Tekoälyn tutkiminen on lisääntynyt viime aikoina ja jonkin verran tekoälyn käyttöön liittyviä tutkimuksia on ilmestynyt. Tekoälyn rajoista ja mahdollisuuksista on jo tällä hetkellä paljon tutkimuskirjallisuutta. (Autioniemi 2021 viittaa mm. Dreyfusin 1979, Andlerin 2000 ja Collinsin tutkimuksiin 2000, 139.) Tekoälyä johtamisen työkaluna vaikuttavuuden

näkökulmasta ei ole tutkittu vielä kovin paljon, joten se luo kiinnostavan ja ajankohtaisen tutkimuskohteen. Tekoälyyn liittyvät sovellukset ovat sinänsä tällä hetkellä erityisen ajankohtainen ja merkityksellinen tutkimuskohde. Haluan selvittää, millaisia hyötyjä ja millaista vaikuttavuutta tekoälysovelluksen avulla voitaisiin tavoittaa johtamiseen.

Heinisuon (2024) mukaan sekä Mergel ym. 2024 ja Birkstedt ym. 2023 ovat maininneet tekoälytutkimuksessa olevan systemaattisen empiirisen näytön puutetta tekoälyn käyttöönotosta julkisten palvelujen johtamisessa (Heinistö 2025 viittaa Mergelin ym. 2024 ja Birkstedtin ym. 2023 ajatteluun, 17). Näiden ja muiden hallinnon tutkimuksessa olevien aukkojen paikkaamiseksi Heinistö (2025) tarkastelee tekoälyn käyttöönottoa julkisten palvelujen kontekstissa pyrkien yhdistämään tekoälyn käyttöönoton ja julkisen hallinnan tutkimuksen vuorovaikutteisuuden teoriaan, jota ei ole aiemmin tässä kontekstissa tutkittu (Heinistö 2025, 17). Mergelin ym. (2023) mukaan tekoälyn käyttöönottoa tarkasteltaessa hallinnoille näyttää olevan tyypillistä ilmaista kiinnostuksensa tutkimukseen, jonka tavoitteena on kehittää prototyyppisiä tekoälysovelluksia. Vaikka tutkimuskirjallisuudessa on kiinnitetty huomiota uuden teknologian mahdollisuuksiin jo vuosikymmenien ajan, näiden sovellusten käyttöönotosta julkisella sektorilla, erityisesti teknologisiin sovelluksiin liittyen, on kuitenkin ollut vasta vähän näyttöä. Tällaista tutkimusta kaivataan, jotta ymmärretään kuinka hallinnon pyrkimykset tekoälyn hyödyntämisestä voisivat tulla tehokkaammiksi, jos niiden aiomukset tekoälyn käyttöönotosta realisoituisivat. (Mergel ym. 2023, 2.) Tutkimuskirjallisuuden perehdyttyäni huomasin, että vaikka tekoälyyn liittyvää tutkimusta on tehty jo runsaasti, tekoälyavusteisten sovellusten käyttöönottoon liittyvää empiiristä tutkimusta ei ole ollut paljon.

1.3 Oman tutkimukseni tavoitteet ja tutkimusongelma

Julkisen sektorin monimutkainen ja jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö on mielenkiintoinen tutkimuskenttä. On merkityksellistä tutkia, miten uuden teknologian, erityisesti tekoälyn käyttö, voi auttaa johtamisessa ja esihenkilötyössä. Omassa tutkimuksessani haluan yhdistää nämä elementit ja etsiä ratkaisuja esihenkilöiden työhön jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tekoälyn jatkuva kehittyminen asettaa tutkimukselle omat vaatimuksensa, vaikka sinällään se luo mielenkiintoisen ja erityisen ajantasaisen tutkimusasetelman.

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella, kuvailla ja analysoida esihenkilöiden kokemuksia Novogain AI -työkalun käytön vaikuttavuudesta, johtamisosaamisen kehittymisestä ja johtamiskäytäntöjen muutoksesta sekä tiimin toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittymisestä. Haluan etsiä ratkaisuja työelämän kehittämiseen tekoälyn avulla julkisen hallinnon toimintaympäristössä. Tavoitteenani on tuottaa haastattelujen ja niiden analyysin avulla syvällistä ymmärrystä Novogain AI -työkalun vaikutuksista esihenkilöiden johtamistaitoihin ja johtamiskäytäntöihin, kontekstuaalista analyysiä Novogain AI -työkalun käytön hyödyistä ja kehitysehdotuksia työkalun jatkokehitystä varten. Omassa tutkielmassani keskeinen asia on kuvailla esihenkilöiden kokemuksia tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun käytöstä. Haluan tutkia, millaisia vaikutuksia työkalun käytöllä on esihenkilöiden johtamisosaamiseen, johtamiskäytäntöihin ja toimintatapoihin sekä miten tiimin toiminta ja työhyvinvointi ovat kehittyneet kokeilujakson aikana. Lisäksi haluan selvittää, millaisia innovaatioita tämän kokeilujakson aikana on syntynyt. Pidän tärkeänä löytää tekoälyavusteisen työvälineen käyttöön liittyviä johtamisen arkea ja työhyvinvoinnin edistämistä helpottavia työtapoja. Haluan syventää tutkimustani selvittämällä esihenkilöiden käsityksiä tekoälyn ja ihmisen työnjaosta.

Alkuperäinen tutkimusongelmani oli: Millainen on tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun vaikuttavuus esihenkilöiden johtamisosaamiseen, johtamiskäytäntöihin, tiimien kehittämiseen ja työhyvinvointiin? Tähän liittyvä tutkimuskysymykseni on muotoutunut seuraavanlaiseksi: Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun vaikuttavuudesta johtamisosaamiseensa, johtamiskäytäntöihinsä, työhyvinvointiin ja tiimien kehittämiseen? Teoriaan perehdyttyäni huomasin, että ihmisen ja tekoälyn työnjaon kysymykset kietoutuivat usein tekoälyn vaikuttavuudesta kertoviin tuloksiin. Siksi haluan saada syvällisempää tietoa tekoälyn käytöstä kysymällä esihenkilöiden käsityksiä tekoälyn ja ihmisen työnjaosta. Haluan laajentaa tutkimustani tutkimalla myös seuraavaa näkökulmaa: Millaisia käsityksiä esihenkilöillä on tekoälyn ja ihmisen työnjaosta?

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ

Tässä luvussa esittelen oman tutkielmani teoreettista viitekehystä ja keskeisimpiä käsitteitä, jotka liittyvät tutkimukseeni. Omassa tutkielmassani haluan selvittää esihenkilöiden kokemusten avulla, miten tekoälyavusteinen Novogain AI -työkalun koetaan vaikuttavan johtamisaamien ja johtamiskäytäntöjen kehittämisen kautta työhyvinvoinnin ja tiimien toiminnan kehittämiseen sekä siten organisaatiossa saavutettavaan tulokseen.

Ensin esittelen henkilöstövoimavarojen teoriaa, joka toimii laajana teoreettisena viitekehyksenäni. Seuraavaksi määrittelen johtamiskäytäntöjen käsitteitä ja selvitän johtamiskäytäntöjen merkitystä organisaatiossa. Tutkimukseeni olennaisesti liittyvää työhyvinvointia käsittelen yleisesti työhyvinvoinnin merkityksen ja johtamisen sekä työelämän laadun kautta. Työelämän laatua lähestyn eräänlaisena työhyvinvoinnin mittarina, joka kuvaa esimerkiksi henkilöstön suorituskykyä. Sitten esittelen lyhyesti tiimityöskentelyä ja omana kokonaisuutenaan henkilöstövoimavarojen johtamista sosiaali- ja terveysalalla. Määrittelen tekoälyyn liittyviä käsitteitä sekä selostan tekoälyn käyttöä johtamisessa ja julkisella sektorilla. Käyn lyhyesti läpi keskeistä ihmisen ja tekoälyn työnjakoon liittyvää tietoa. Lopuksi esittelen Kirkpatrick-Hamblin-mallin, jota käytän tutkimuksessani tekoälysovelluksen koetun vaikuttavuuden arviointiin.

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

2.1.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäväkenttä

Henkilöstöjohtamista kutsutaan myös henkilöstöressurssien johtamiseksi tai henkilöstövoimavarojen johtamiseksi (Viitala 2009, 21). Henkilöstö on organisaation toiminnan kannalta tärkeä ja välttämätön voimavara. Henkilöstöjohtamisen keskeisiä tehtäviä on varmistaa oikeanlaisen henkilöstön saaminen ja pitäminen organisaatiossa, taloudellisen tasapainon löytyminen henkilöstökustannusten ja organisaation tarpeiden välillä sekä henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja motivaation varmistaminen. (Viitala 2009, 8–9.) Henkilöstöjohtaminen on työyhteisöjen arkeen ja käytännön työhön kiinteästi liittyvä tehtävä. Henkilöstöjohtamisen kentän laajuus ja moninaisuus herättävät tarpeen jäsentää ajattelua teoreettisten mallien avulla, vaikka henkilöstöjohtamisen ammattilaiset usein kokevat käytännön opettaneen heitä työssään. Tällä muuttuvalla kentällä oman ajattelun jäsentäminen tutkimukseen ja teoreettisiin malleihin pohjaavan teorian avulla on tehokas väline asioiden hahmottamiseen, otteen saamiseen vaikeasti hahmottuvista ilmiöistä ja kehittämistoimien

valinnasta. Lisäksi on merkittävää, että teoria tarjoaa ajatteluun ja vuorovaikutukseen tarvittavan kielen ja käsitevalikoiman. Henkilöstöjohtamisen yhtenäistä teoriaa tai tieteenalaa ei ole kuitenkaan olemassa. Henkilöstöjohtamiseen ovatkin vaikuttaneet usean eri tieteenalan mallit ja teorit, mikä lisää alan tarkasteluun monipuolisia näkökulmia. (Viitala 2009, 37.)

Esihenkilöt ovat pääroolissa henkilöstövoimavarojen johtamisessa muun muassa henkilöstövoimavarojen suunnittelussa, organisaation tehtäväkuvien kehittämisessä, suoriutumisen johtamisessa, henkilöstön osaamisen kehittämisessä, palkitsemisessa, hyvinvoinnista huolehtimisessa sekä henkilöstön osallistamisessa (Viitala 2009, 267–268). Myös Manka ja Manka (2023) toteavat esihenkilön olevan tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin toteuttamisen kannalta lisäten jo työturvallisuuslain velvoittavan esihenkilöitä huolehtimaan kuormituksen kohtuullisena pysymisestä ja korostaa johtamisen toteutuvan parhaimmillaan vuorovaikutuksellisenä suhteena työntekijän ja esihenkilön välillä (Manka ja Manka 2023, 10). Viime vuosikymmeninä henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuskenttään on ilmaantunut ennakoiva ja tulevaisuuteen varautuva proaktiivinen näkökulma. Henkilöstö lasketaan johtoryhmän tärkeäksi kumppaniksi. Koko henkilöstön innovatiivisuuden ja luovuuden edistämällä nähdään olevan vaikutusta organisaation kilpailukykyyn. Kontingenssiteoreettisen näkökulman mukainen ajattelutapa tutkimuksessa korostaa tilanne- eli kontingenssitekijöitä, jotka ovat eri organisaatioissa erilaisia jo toimintaympäristön vaatimusten kannalta. Eli yhteistä joka organisaatiossa toimivaa patenttiratkaisua ei ole olemassakaan, vaan parhaat ratkaisut ja toimintamallit löydetään tilannekohtaisesti. (Viitala 2009, 38–39.)

Ulrichin malli henkilöstöjohtamisen pääalueista jaottelee henkilöstöjohtamisen päätehtävät neljään osa-alueeseen: 1) strateginen henkilöstöjohtaminen, 2) uudistumisen ja muutoksen johtaminen, 3) henkilöstön ohjaus ja tukeminen ja 4) henkilöstöjohtamisen prosessit ja käytännöt. Strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan johtamista, jolla turvataan liiketoimintastrategian toteutuminen henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla. Oikealla määrällä ammattitaitoista henkilöstöä kunakin ajankohtana varmistetaan organisaation toimintakykyä. Henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen kehittämiseen ja ylläpitoon kuuluu monia keskeisiä henkilöstöjohtamisen tehtäviä, mm. resurssien varmistaminen, henkilöstösuunnittelu, suoriutumisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin johtaminen, sisäinen viestintä ja henkilöstön osallistamiskäytännöt. Tälle alueelle kuuluu myös varsinainen henkilöstöhallinto sisältäen henkilöstötietojen raportoinnin ja ylläpidon sekä työsopimusten

laadinnan. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen kuuluvat esihenkilöiden jokapäiväiseen arkeen. Esihenkilöt ovat avainasemassa henkilöstöjohtamisen laadun näkökulmasta muun muassa perehdyttämällä, kehittämällä henkilöstönsä osaamista ja palkitsemalla henkilöstöään. Ongelmien ratkaisu, yhteistyön ja ilmapiirin rakentaminen sekä arvo- ja tavoitetietoisuudesta huolehtiminen ovat merkityksellisiä työntekijöiden ohjauksen ja tukemisen muotoja. Myös uudistuksen ja muutoksen johtaminen ovat esihenkilöiden keskeistä tehtäväkenttää. (Viitala ja Jylhä 2021 kuvaavat Ulrichin 1997 mallia, 267–269.)

Ulrichin (2007) mukaan saadakse työllään tuloksia ja tuottaakseen lisäarvoa organisaatiolle henkilöstöjohtamisen ammattilaisten on tärkeää keskittyä toimintansa tavoitteiden määrittelyyn eikä pelkästään suoritettaviin henkilöstökäytäntöihin. Heidän on opittava toimimaan sekä strategisesti pitkän aikavälin painopisteellä että operatiivisesti lyhyemmän aikavälin tavoitteilla. Johtamistehtävät jakautuvat ihmisten johtamisesta prosessien johtamiseen. (Ulrich 2007, 46.) Organisaation kilpailukyvyyn rakentamisen näkökulmasta lyhyen tähtäimen rooleihin kuuluu organisaation perusrakenteiden johtaminen ja henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen. Pitkän tähtäimen suunnitelmiin kuuluu strategisten henkilövoimavarojen johtaminen sekä muutoksen ja uudistuksen johtaminen. Prosessijohtamisen aluetta ovat organisaation perusrakenteiden johtaminen ja strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen. Ihmisjohtamisen aluetta taas ovat muutoksen ja uudistuksen johtaminen sekä henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen. (Ulrich 2007, 47.)

Kestin (2014) mukaan organisaation menestyksen kannalta on oleellista toteuttaa keskeisimpiä toimenpiteitä henkilöstön avulla panostamalla myös organisaatiolle lisäarvoa tuovaan innovaatiotoimintaan eikä pelkästään ongelmien ratkaisemiseen. Kannustava ja vuorovaikutteinen esihenkilötoiminta sekä rakentava yhteistyö työyhteisössä toimivat parhaiten henkilöstövoimavarojen kehittämisessä. Esihenkilöiden hiljaisesta tiedosta muodostuvat hiljaiset signaalit auttavat henkilöstövoimavarojen strategisessa kehittämisessä. (Kesti 2014, 62, 65.)

Viitala (2009) nostaa osaamisen johtamisen kokonaisuuden tärkeäksi asiaksi organisaatiossa. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan systemaattista johtamistoimintaa, joka tähtää organisaation tavoitteiden kannalta oleellisen osaamisen varmistamiseen nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Organisaation strategian edellyttämän osaamisen uudistamiseen, vaalimiseen ja kehittämiseen kohdistuva tavoitteellinen toiminta vaikuttaa voimakkaasti organisaation

kilpailukykyyn. (Viitala 2009, 170.) Osaamisen johtamisen rakenteeseen kiinteästi liittyviä asioita ovat osaamisen kehittämiseen liittyvä järjestelmä, suunnittelu- ja seurantajärjestelmä, tietohallinto, oppimista tukevat toimintamallit, työn organisointitavat ja osaamiseen liittyvien riskien hallinta (Viitala 2009, 175).

2.1.2 Johtamiskäytännöt

Henkilöstöjohtamisen porrasmallissa pyritään kohti henkilöstöjohtamisen päämäärää, joka on mahdollistaa organisaation tehtävän suorittaminen menestyksekkäästi. Porrasmallissa nähdään henkilöstöjohtamisen vaikutukset kausaalisisina. Ollakseen tuottava ja innovatiivinen organisaatio tarvitsee osaavaa, sitoutunutta ja oikein kohdennettua henkilöstöä. Henkilöstövoimavarojen rakentaminen tapahtuu organisaation tilanteeseen ja toisiinsa sopivien henkilöstökäytäntöjen avulla henkilöstöstrategian ja resurssien raamittamana. (Viitala 2021, 26.) Työhyvinvoinnin vahvistaminen on tärkeä osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Tähän kuuluu olennaisena osana työpahoinvoinnin torjunta ja ennakointi. (Viitala 2021, 43.) Työpahoinvointi vaikuttaa organisaation toimintaan paitsi sairauspoissaoloina myös työn sujuvuuden ja asiakkaiden kokeman palvelun kautta (Viitala 2021, 44). Päämääränä työhyvinvointijohtamisessa on henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi työelämässään. Hyvinvoiva henkilöstö nähdään tuottavana organisaation kannalta. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa työhyvinvointia heikentävät tekijät. (Viitala 2021, 156.)

On tärkeää ajoittaa henkilöstöhallinnon käytännöt oikein. Esimerkiksi tiimin tavoitteiden asettamisen jälkeen voidaan tarvita tiimin kehittämiskokouksia ja yksilökehityskeskusteluja ennen kuin tiimin vetäjä suunnittelee yksilölliset oppimissuunnitelmat. Toteutettaessa eri toimia automaattisesti koko henkilöstölle työskentelyaika kuluu turhaan niiltä, jotka eivät kyseisiä toimenpiteitä tarvitse. Kehityskeskustelut puolestaan voidaan nähdä esimerkkinä jaksoittain tiettyinä ajankohtina pidettävistä henkilöstöhallinnon käytännöistä, jotka voivat parantaa suorituskyykyä. Toisaalta on huomioitava, että monet henkilöstöhallinnon toimenpiteet ovat tehokkaita toteutettaessa niitä oikeissa, interventiota vaativissa tilanteissa. Tiettyjen henkilöstöhallinnon käytäntöjen toteuttaminen koko henkilöstölle samanaikaisesti ei ole myöskään tehokas keino suorituskyyvyn parantamiseen. Tieto eri ryhmille sopivista tehokkaista henkilöstöjohtamiskäytännöistä on arvokasta kehitettäessä organisaatiota. (Kesti, Leinonen ja Syväjärvi 2016, 11.)

Kontekstilähtöisen johtajuuskäsityksen mukaan täsmälleen samanlaiset johtamiskäytännöt voivat toimia eri ympäristöissä eri tavoin (Mäki 2017, 11). Jokaisen organisaation ainutlaatuisuuden vuoksi kehitystoimia voidaan suositella yleispätevästi, mutta niiden vaikuttavuus voi vaihdella eri organisaatioiden välillä huomattavasti. Siksi vuorovaikutteisuus henkilöstöjohtamisessa nousee avaintekijäksi, joka tekee mahdolliseksi räätälöidä vaikuttavia kehittämistoimenpiteitä organisaatioiden tarpeisiin. (Kesti ja Vakkala 2024, 41.)

Henkilöstön kyvykkyyksien kehittämisellä on mahdollista parantaa tuottavuutta ja innovaatioihin sijoitetun pääoman takaisinmaksua. Toimiva teknologinen järjestelmä, jonka avulla kerätään tietoa henkilöstöresursseista ja liiketoiminnasta sekä tunnistetaan organisaation monimutkaisia kehityskulkuja syy-seuraussuhteineen, auttaa ennaltaehkäisemään tulevaisuuden ongelmia. Tämä voi tapahtua esimerkiksi seuraamalla muutostilanteiden sujuvaan läpivientiin vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi työmotivaatiota ja yhteishenkeä. Henkilöstön luovuutta, innovatiivisuutta ja oppimista voidaan kehittää teknologisten ratkaisujen avulla. (Kesti 2014, 8–9.) Henkilöstövoimavarojen kehittämisellä organisaatiot voivat nostaa taloudellista kilpailukykyään (Kesti 2014, 16). Työelämän laadun avulla voidaan kuvata aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämisen astetta (Kesti 2014, 17).

Digitalisaation avulla voidaan kehittää organisaation innovaatiotoimintaa. Toimintatapoja kehitettäessä automaation avulla on kuitenkin varmistettava, että teknologiset välineet ovat ajanmukaisia ja niitä osataan käyttää siten, että niistä saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Pääosin nykyisin käytettävä teknologia mahdollistaa toimintaa. Tuottavuuden lisäämisen vaateet ovat osaltaan aiheuttaneet kiirettä organisaatioissa ja vähentäneet esimerkiksi asiantuntijoiden vuorovaikutukseen käytettävää aikaa. Kiire ja ongelmat tiedonkulussa lisäävät virheiden mahdollisuutta. Virheitä kyllä osataan korjata, vaikka tehokkaampaa olisi ennaltaehkäistä niitä. Organisaatioiden laatujärjestelmien auditoinneissa olisi hyvä järjestää aikaa kehittämisideoiden dokumentointiin ja jalostamiseen, jolloin niitä voitaisiin käyttää myöhemmin organisaatioiden hyvinä käytänteinä. Prosessien kehittämisessä tulisi keskittyä asiantuntijoiden vuorovaikutukseen ja siinä otolliseen innovaatioiden kehittämiseen. Näillä asiantuntijoiden vuorovaikutuksessa aikaansaamalla innovaatioilla olisi mahdollista saada aikaan käytännöllisiä sekä aika- ja paikkariippumattomia toimenpiteitä. Teknologian hyödyntäminen voisi olla tässä avainasemassa, mutta sitä ei aina käytetä riittävästi

organisaatioiden kehittämistoiminnassa. Innovaatioiden kehittäminen on hyvä nähdä systemaattisesti tapahtuvana strategisena toimintana. (Kesti 2014, 124–125.)

Tuottavuuden jatkuva kehittäminen ja digitalisoituminen vaativat esihenkilöiltä paljon. Kansainvälisten tutkimusten mukaan perinteiset koulutusmenetelmät eivät näytä tarjoavan ratkaisua johtamisosaamisen kehittämisen tarpeisiin. Eräänä ratkaisuna organisaation tuottavuuden parantamisen monimutkaisiin haasteisiin on nähty pelillistämiseen perustuva johtamisen simulaatiopeli, jonka avulla on mahdollista parantaa työntekijän suorituskykyä ja saavuttaa uusien johtamiskäytäntöjen avulla kestävää positiivista muutosta. Työelämän laatuindeksiä ja inhimillisen pääoman tuotantofunktiota hyödynnetään simulaatioympäristössä. Vuorovaikutteisissa johtajuustaidoissa ilmenee tutkimuksen mukaan haasteita, joita ei ehkä pystytä ratkaisemaan perinteisillä koulutusmenetelmillä. Pelillistetty johtamisen oppiminen voisi olla eräs mahdollisuus kehittää tällaista osaamista. (Kesti, Ylitalo ja Vakkala 2019, 37.)

2.1.3 Työhyvinvointi ja työelämän laatu

Työhyvinvoinnin merkitys julkisessa johtamisessa on suuri ja sen nähdään mahdollistavan julkista johtamista (Virtanen ja Stenvall 2019, 87). Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkeitä elementtejä ovat terveyden ja osaamisen lisäksi fyysinen ja psyykinen työympäristö, työn kiinnostavuus, arvostava työyhteisö ja jatkuva mahdollisuus kehittymiseen (Viitala 2009, 212). Johto voi asettaa työhyvinvoinnin edistämisen organisaation tärkeäksi tavoitteeksi ja kohdistaa resursseja sitä kehittävään toimintaan sekä omalla johtamistyyllillään ja esimerkillään vaikuttaa yksilöiden ja tiimien hyvinvointiin (Larjovuori ja Heikkilä-Tammi 2024 viittaavat Nielsenin 2017 ajatteluun, 138–139). Kun työn ja henkilöstön voimavarojen ja odotusten välille löytyy tasapaino, hyötyjiä ovat sekä organisaatio että työntekijä (Viitala 2009, 212). Lähiesihenkilöiden ja ylimmän johdon tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämässä käy esiin tutkimuksessa. Lähiesihenkilön keinoja vaikuttaa työhyvinvointiin ovat johtamisvuorovaikutuksen lisäksi resurssien jakaminen sekä työn organisointi ja ohjaaminen. (Larjovuori ja Heikkilä-Tammi 2024, 138–139.)

Manka ja Manka (2023) toteavat, että johtamiseen ja työelämän laatuun liittyvien kysymysten merkitys on kasvanut. Viimeaikaisen tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin johtaminen auttaa kasvattamaan koko organisaation tuloksellisuutta. (Manka ja Manka 2023, 9.) Hyvinvointi työyhteisössä mahdollistaa henkilöstön tehokkaan työskentelyn, kehittymisen, uuden

oppimisen sekä luovuuden ja innovatiivisuuden. Esihenkilön olisi tärkeää löytää tasapaino lyhytjänteisen tehokkuuden tavoittelun ja henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämisen välillä. Kun arvioidaan henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin tilaa, sairauspoissaolot ovat keskeinen mittari. Sairauspoissaolojen vaikutus organisaation toimintaan tapahtuu sekä työn sujumuuden että taloudellisten seikkojen kautta. Organisaatiossa voidaan pienentää kustannuksia työhyvinvointia parantamalla ja siten sairauspoissaoloja vähentämällä. (Viitala 2009, 212.) Mankan ja Mankan (2023) mukaan työhyvinvointi vaikuttaa sekä välittömästi että välillisesti organisaatioiden menestymiseen taloudellisten mekanismien kautta. Näitä mekanismeja ovat esimerkiksi kustannusten pieneneminen sairauspoissaolojen vähentymisen myötä. Parantunut työhyvinvointi taas lisää työntekijöiden motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja kohentaa työilmapiiriä. Työhön sitoutuminen parantaa laatua. Tuottavuus ja kannattavuus lisääntyvät työntekijän suorituskyvyn kasvaessa. (Manka ja Manka 2023, 73.)

Julkisella sektorilla, varsinkin henkisessä työssä, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen suoran yhteyden vaikutus on tutkimuksessa osoittautunut ongelmalliseksi. Tämä näkökulma jättää huomioimatta laatuun, henkiseen hyvinvointiin ja vaikuttavuuteen liittyvät seikat. Tämän vuoksi onkin parempi puhua toiminnan tuloksellisuudesta, jolloin myös hyvinvoinnin parantamiseen ja henkilöstön kehittämiseen sijoitettu panos otetaan huomioon tarkastelussa. (Manka ja Manka 2023, 73.) Työhyvinvoinnin tilanteen ja tuottavuuspotentiaalın määrittämisen jälkeen työyhteisössä voidaan määritellä tavoitteet ja hyvinvoinnin kehittämiseksi asetettavat taloudelliset resurssit, mikä pohjustaa järjestelmällistä työhyvinvointijohtamista (Manka ja Manka 2023, 82). Työhyvinvoinnin johtaminen on avainasemassa taloushyötyjen saamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen saavuttamisessa. Tässä tavoitteessa esihenkilöiden johtamisosaamisen kehittäminen työhyvinvointiasioissa on ensiarvoisen tärkeää. Työhyvinvoinnin kehittämiseen olisi lisättävä myös aikaresurssia. (Manka ja Manka 2023, 119.) Työhyvinvointipääoman on nähty vaikuttavan organisaation suorituskykyyn monien tekijöiden kautta. Tuloksellisuuteen liittyen työhyvinvointi vaikuttaa sekä henkilöstön työsuoriutumisen että asiakastyön laatuun liittyvien tekijöiden, kuten palveluilmapiirin ja potilastyön laadun kautta. Työhyvinvointiin se vaikuttaa sekä asenteiden että organisaatiokäyttäytymisen tasolla. Työurien jatkuminen ja syrjäytymisen väheneminen ovat yhteiskunnallisesti merkittäviä tekijöitä. Näistä syistä investoinnit työhyvinvointiin ovat osoittautuneet hyviksi sijoituksiksi. Sairauspoissaolojen vähentäminen on ollut selkeänä tavoitteena sen mitattavuuden takia. Muiden tunnuslukujen saaminen ja tuottavuuden

mittaaminen on organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten jatkuvien muutosten takia vaikeaa. (Manka ja Manka 2023, 72.)

Työelämän laatua voidaan hallita jakamalla se organisaation kannalta olennaisiin kyvykkyyksiin, joita halutaan kehittää. Näillä kyvykkyyksillä voidaan edistää organisaation toimintaa sen strategian mukaisesti. Tässä tehtävässä tärkeimpiä ovat toimintakulttuuri, prosessit ja esihenkilötoiminta. Muita tärkeitä kyvykkyyksiä ovat johtaminen ja osaaminen. Osaamisen merkitys korostuu toimintaa uudistettaessa ja erilaisissa kriisitilanteissa johdettaessa sekä silloin, kun toteutetaan strategisia muutoksia. Kyvykkyyksien kehittäminen vaatii aikaa ja kehittämisen tuleekin olla tehokasta, järjestelmällistä ja jatkuvaa. (Kesti 2014,101.)

Kestin, Leinosen ja Syväjärven (2016) artikkelissa esitetyn mallin mukaan työelämän laatu koostuu kolmesta suorituskyykyyn vaikuttavasta psykologisen itsetunnon osa-alueesta, joita ovat: 1) fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, 2) yhteistyö ja identiteetti sekä 3) tavoitteet ja luovuus. Nämä osa-alueet vaikuttavat eri tavoin työelämän laatuun ja ovat kaikki osaltaan tärkeitä QWL-indeksin rakentumisessa. Työelämän laatu (Quality of Working Life) on käsitteenä moniulotteinen ja auttaa selvittämään henkilöstön hyvinvointia suhteessa työhönsä ja ymmärtämään inhimillisiä ulottuvuuksia. Inhimillinen pääoma voimavaroinen on tärkeä osa organisaation aineetonta pääomaa. (Kesti ym. 2016, 5–6.) Työelämän laatu käsitteenä kattaa tunnereaktiot työtä kohtaan ja yleisen asenteen sekä subjektiivisen hyvinvoinnin työelämän ulkopuolellakin. Viime vuosikymmeninä aineettoman pääoman mittaamisen tarve on kasvanut, mutta osoittautunut odotettua hankalammaksi. (Kesti ym. 2016, 3.)

Erityisesti fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden puutteen on nähty kasvattavan pahoinvointia työpaikalla. Työturvallisuusriskien ja liiallisen stressin on nähty vaurioittavan henkilöstön luovuutta ja hyvinvointia. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus onkin olennainen osa työelämän laatua. Se ei sinällään lisää suorituskyykyä, mutta auttaa luomaan otolliset olosuhteet mahdollisimman hyvään suorituskyykyyn. Yhteistyön ja identiteetin osa-alueella voi olla sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia työelämän laatuun ja liittymäkohtia tiimin suorituskyykyyn. Puutteet tavoitteiden ja luovuuden osa-alueella eivät suoranaisesti vaikuta työelämän laatuun heikentävästi, mutta tavoitteiden ja luovuuden osa-alueella voi olla myönteinen vaikutus tiimin suorituskyykyyn ja suuri mahdollisuus kehittää myönteisyyttä työtä kohtaan ollen olennainen suorituskyykyyn vaikuttava tekijä. Kyseessä on

monimutkainen prosessi, jossa tietyt yhdistyneet tekijät tuottavat parempaa suorituskykyä. (Kesti ym. 2016, 6.)

2.1.4 Tiimityöskentely

Työyhteisöjen monimutkaistumisen ja osaamisen hajaantumisen vuoksi johtamisessa on siirrytty tiimikeskeisempään toimintatapaan. Tiimityöskentelyssä johtaja on yhteydessä jokaiseen asiantuntijaan ja asiantuntijat taas ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Johtaminen nähdään tiimissä vuorovaikutuksellisempana kuin yksilökeskeisessä johtamisessa. Johtamista tapahtuu alhaalta ylös, horisontaalisesti ja perinteiseen tapaan ylhäältä alas. Innovatiiviset tiimit koostuvat joukosta työntekijöitä, jotka ovat aidosti sitoutuneet yhteiseen visioon. Tämä määrittää tiimin toimintatapoja, jotka kuitenkin ovat joustavia. (Sydänmaalakka 2009, 162, 164.)

Raappanan (2018) mukaan tiimit ovat työelämässä vuorovaikutuksessa rakentuvia, monimerkityksisiä kokonaisuuksia, joita ohjaa tavoitteellisuus sekä sisäisten tavoitteiden että ulkoisten tavoitteiden muodossa. Ennaltamäärättyjen tavoitteiden lisäksi vuorovaikutuksen mukana syntyy uusia tavoitteita. (Raappana 2018, 57.)

Viitalan ja Jylhän (2021) mukaan oppivaksi organisaatioksi kutsutaan usein toimintakulttuuriltaan kehittymistä tukevia organisaatioita, joiden ominaisuuksia ovat tehokas oppiminen ja uudistuminen toimintaympäristön mukaan (Viitala ja Jylhä 2021, 297). Oppivan organisaation piirteitä ovat Sengen mukaan tiimioppiminen, jaettu visio, yhteiset ajatusmallit ja henkilökohtainen mestaruus. Näille edellämainituille muodostaa perustan viides piirre, joka on kehittynyt systeeminäkemys. (Viitala ja Jylhä 2021 viittaavat Sengen 1991 ajatteluun, 297.) Tiimioppimisessa tulee pystyä rakentamaan yhteistä ymmärrystä, joka on suurempi kuin jäsenten yksin toimiessa ja toimimaan koordinoitusti säilyttäen kuitenkin joustavuuden. Tällöin tiimien jäsenten on tärkeää tuntee toistensa osaaminen ja täydentää toistensa osaamista kantaen panoksensa yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. Myös tiimien on keskenään tuettava toistensa toimintaa. (Viitala ja Jylhä 2021, 298–299.)

2.1.5 Henkilöstövoimavarojen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveyspalvelujen alalla työskentelevän johtajan on kohdattava monia odotuksia ja täytettävä niitä. Eri poliittisten päättäjien, henkilöstön ja erilaisten sidosryhmien odotukset toimintaa kohtaan voivat olla keskenään hyvin erilaisia. Asiakas- ja kansalaisnäkökulman sekä

valtion tason odotusten huomioiminen asettavat vaateita organisaation toiminnalle ja sen tuloksellisuudelle. Johtajan työtä määrittäviä vuorovaikutustasoja on monia, ensinnäkin yhteiskuntapoliittisen tavoitteiden ohjaus, toiseksi palvelujärjestelmät moninaisine konteksteineen ja kolmanneksi organisaation sisäinen toiminta eri professioineen. Johtajan täytyy huomioida omassa johtamistyössään nämä organisaation sisäiset ja ulkoiset vaatimukset. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen vaikuttavat tuloksellisuustavoitteet ja resurssit varsinaisen perustehtävän tavoitteiden toteuttamisen lisäksi. Myös johtajan omat tavoitteet ovat olennaisia. Organisaation ja sen päätöksentekojärjestelmän lisäksi johtamiseen vaikuttavat erilaisten toimijoiden kanssa syntyvät verkostot ja monimutkaiset keskinäisriippuvuudet. (Niiranen 2016, 297–298.)

Nykypäivän muuttuvissa ja monimutkaisissa organisaatioissa perinteiset johtamiskäsitykset eivät välttämättä tarjoa optimaalisinta suorituskyvyn parantamista. Esihenkilöiden tehtävänä on muokata ja luoda tilanteita ja konteksteja, joissa suorituskyvyn parantaminen on mahdollista. Henkilöstöjohtamisen käytännöissä ei kannata kopioida muiden organisaatioiden hyväksi koettuja käytäntöjä, vaan yhdistää käytännöt oman organisaation monimutkaiseen järjestelmään oikealla tavalla. (Kesti ym. 2016, 3.) Aineettoman pääoman hyödyntäminen on merkittävässä roolissa myös organisaation aineellisten resurssien käytön kohdalla. Tämä näyttäytyy eroavaisuuksina eri organisaatioiden tavassa hyödyntää resurssejaan tarkoituksenmukaisesti. Organisaatioiden kyky sopeutua uusiin teknologisiin ympäristöihin on merkityksellinen kilpailukyvyn kasvattamisessa. (Kesti ym. 2016, 17.)

Mattila ja Rasa (2025) toteavat tutkimuksensa perusteella sosiaalialan asiantuntijoiden arvioivan kehittämisen ja johtamisen osaamistarpeiden kasvavan huomattavasti jokaisella osa-alueella lähivuosina. Työelämän osaamistarpeiden tarkastelu, analysointi ja osaamistarpeisiin vastaaminen muun muassa koulutuksia kehittämällä mahdollistaa osaavan henkilöstön saamisen. Erityisen merkittävänä osaamisalueena nähtiin työhyvinvoinnin monipuolinen kehittäminen ja osaaminen. (Mattila ja Rasa 2025, 179.)

2.2 Tekoäly

2.2.1 Tekoälyn määrittelyä

Tekoälyyn liittyvän tutkimuksen voidaan katsoa alkaneen 1950-luvulla, kun joukko informaatioteorian, käyttäytymistieteen kognitiontutkimuksen ja psykologian uranuurtajia

kokoontui kesäseminaariin Darthmountin yliopistossa ja oli kiinnostunut tutkimaan ihmisen tiedonkäsityksen kuvaamista laskennallisesti. Koneoppimisen kehitys liikautti tekoälyn tutkimusta eteenpäin 1980-luvulla. Koneoppimisessa ohjelmistot oppivat havaintojen perusteella tavoittelemaan haluttua lopputulosta sen sijaan, että niihin olisi valmiiksi ohjelmoitu säännöt. Tällöin rakentuvat algoritmit pystyvät datan perusteella oppimaan ja ennustamaan. Tämä oli tekoälyn kannalta merkityksellistä, koska se mahdollisti itsenäisesti oppivien koneiden rakentamisen. Myös nykyisten syväoppimisen menetelmien perustana olevat neuroverkkoihin liittyvät tekniikat ja perusolettamukset liittyvät 1980-luvun taitteen konnektionismiin eli keinotekoisien hermoverkkojen tutkimukseen. Rinnakkaislaskentamenetelmät kehittyivät varsinkin 2000-luvulla tehokkaiden grafiikkakorttien käyttöönoton myötä, samoin algoritmeja kehitettiin. Nämä uudistukset mahdollistivat viimeaikaisen simuloitujen hermoverkkojen koon kasvun ja monimutkaistumisen sekä verkkojen oppimisen tehostumisen myötä verkkojen käytön entistä dynaamisempiin ja luonnollisempiin toimintoihin. (Lappi, Rusanen ja Pekkanen 2018, 43–44).

Viime aikoina kapean tekoälyn tarkasti rajattujen ongelmien kehitys on ollut nopeaa. Erityisesti syväoppimiseen pohjautuvat järjestelmät ovat olleet keskustelujen kohteena. Syväoppiminen on koneoppimisen, bayesilaisen matematiikan, dynaamisten systeemien teorian ja konnektionismin yhdistelmä. Syväoppimisessa järjestelmä voi hyödyntää useita analyysikerroksia ja tämän monikerroksisen rakenteensa avulla järjestelmälle on mahdollista oppia sille syötetystä datasta konkreettisia ja abstrakteja piirteitä. Syväoppimispohjaiset sovellukset pystyvät oppimaan aineiston säännönmukaisuuksia ja käsittelemään paremmin suuria aineistoja. Viime aikoina syväoppimispohjainen joustava ja tehokas kyky tiivistää informaatiota on vahvistamisoppimisen avulla saatu yhdistettyä tavoitteelliseen toiminnanohjaukseen. Vahvistusoppimisessa järjestelmälle ei opeteta suoraan tavoiteltuja toimintamalleja, vaan sitä opetetaan negatiivisen tai positiivisen palautteen kautta. (Lappi ym. 2018, 44–45.)

Tekoäly koostuu useasta eri tekniikasta ja menetelmästä eikä voida puhua yhdestä tekoälyteknologiasta. Näistä menetelmistä ja tekniikoista voidaan valita aina tarkoituksenmukaisin kyseessä olevaan tilanteeseen liittyen. Yleisessä keskustelussa tekoälyn termejä käytetään toisinaan harhaanjohtavasti. (Kananen ja Puolitaival 2019, 27). Noposen (2025) mukaan tekoäly on käsite, jolta puuttuu selkeä määritelmä ja joka voidaan ymmärtää

samanaikaisesti laajana yläkäsitteenä että tarkkana määritelmänä tietyssä yhteydessä. Erityisesti käytännön keskusteluissa sillä viitataan ihmeelliseen teknologiseen harppaukseen tulevaisuudessa. (Noponen 2025, 16.) Noponen (2025) myös väittää, että mitä paremmin ymmärtää tekoälyä, sitä harvemmin käyttää kyseistä termiä. Tällöin tekoälyä ymmärtävä korvaa sen tarkemmalla tilanteeseen liittyvällä termillä, kuten laaja kielimalli tai suorituskyvyn seurantatyökalu. (Noponen 2025, 17.) Huomasin itsekin tämän perehtyessäni tekoälyn maailmaan. Lainatessani englanninkielisiä artikkeleja käänsin aluksi “artificial intelligence” sanaksi tekoäly. Myöhemmin yritin aina tilannekohtaisesti miettiä, mitä sanalla tarkoitetaan tarkasti ja juuri kyseisessä tilanteessa.

Ero arkikäsitteiden ja tieteellisten käsitteiden välillä on myös huomioitava. Arkikäsitteiden merkitys suhteessa niiden taustakategorioihin on epäsuorasti havaittava ja refleктоimaton. Tieteellisten käsitteiden nähdään nostavan käytännön elämästä sen, mikä on tutkimuskohteessa olennaista. Sen vuoksi peruskäsitteiden ja niiden menetelmällisten pääteltävissä olevien merkitysten selkeä ilmaiseminen on tärkeää kaikessa tutkimuksessa. (Suorsa 2011, 188.) Tämä asia oli erityisesti huomioitava haastatteluvaiheessa ja tulosten analysoinnissa, mutta tekoälykeskustelussa näin sen tärkeänä myös teoreettisen viitekehyksen käsitteellisen osion yhteydessä.

Myös Ollilan (2019) mukaan tekoälykeskustelun ongelmana on epämääräinen terminologia (Ollila 2019, 8). Tekoäly on laaja-alainen ja monipuolinen käsite, joka sisältää erilaisia elementtejä. Omassa tutkielmassani en pyrkinyt määrittämään tekoälyä juurikaan teknologisesta näkökulmasta, vaan lähinnä kuvailin teknologisia yksityiskohtia sellaisissa yhteyksissä, joissa niillä on merkitystä tutkimukseni hallintotieteellisen sisällön ymmärrettävyyden kannalta. Koskimiehen ym. (2022) mukaan tekoäly kattoterminä kattaa laajan skaalan erilaisia laskentatekniikoita ja teknologioita robotiikasta päätöksenteon tukemiseen ja sääntöpohjaisista järjestelmistä syväoppimisjärjestelmiin (Koskimies ym. 2022 viittaavat Stonen ym. 2016 ajatuksiin, 69).

Tietokoneiden laaja-alainen kyky poimia olennainen tieto, analysoida sitä ja toimia tämän saadun tiedon perusteella mahdollistaa sen, että tietokoneet pystyvät toimimaan ihmistä paremmin monissa tehtävissä. Koneoppimisen ja tekoälyn soveltaminen monilla aloilla luo valtavasti uusia mahdollisuuksia ja niiden kiihtyvästi kasvava potentiaali on herättänyt suuria toiveita erilaisista soveltamismahdollisuuksista. Organisaatioiden digitalisoituminen herättää

kysymyksiä, jotka olisi tärkeää ratkaista välittömästi. Tämä koskee erityisesti työn organisointia digitaalisuuden ympärille ja läpinäkyvyyden mahdollistamista monimutkaisten matemaattisten mallien suhteen. Lisäksi on tärkeää ratkaista, miten päätökset delegoidaan tietokoneille. (Plesner ja Husted 2020, 10.) Tekoäly ja muu teknologinen kehitys ei vain anna lupaavia mahdollisuuksia hyödyntää nopeasti tietoa, vaan se on muuttumassa yhteiskunnan toimivuuden kannalta kriittiseksi tekijäksi (Lips 2020, 133).

2.2.2 Tekoäly julkisella sektorilla

Hallintotieteen tutkimuksessa julkisjohtamisen johtamisympäristön on jo pitempään huomattu monimutkaistuneen yhteiskunnallisten ongelmien usein jäädessä julkisen sektorin hoidettaviksi (Autioniemi 2021 viittaa Lehdon 2014 ajatteluun, 141). Kyseessä ovat kompleksiset ongelmat, jotka ylittävät perinteiset instituutiot ja rakenteet. Tekoälyä voidaan soveltaa parhaiten ympäristössä, jossa kontekstuaalisuus pysyy pienenä. (Autioniemi 2021, 141, 150.) Julkinen hallinto toimintaympäristönä toisaalta vaikeuttaa yleistä digitaalista transformaatiota, toisaalta uuden julkisen hallinnan malli verkostoineen ja innovatiivisuuden mahdollistavine piirteineen helpottaa sen etenemistä (Palomäki 2020, 179). Uusi teknologia auttaa palveluiden laadun kehittämisessä ja kustannusten alentamisessa (Autioniemi 2021 viittaa Vainion ym. 217 ajatteluun, 141).

Lipsin (2020) mukaan hallinnot ovat globaalisti muokkautumassa digitaalisiksi hallinnoiksi. Esimerkiksi nopeasti kehittyvä tekoäly tarjoaa hallinnoille innovatiivisia ratkaisuja, joilla hallinnot voivat muuttaa rakenteitaan, operaatioitaan, perustoimintojaan ja sidosryhmäsuhteitaan. Hallinnoilla on mahdollisuus muuttua tarttumalla digitaalisen ajan innovatiivisiin mahdollisuuksiin. (Lips 2020, 4.) Viime aikoina poliittiset päättäjät ovat nähneet tekoälyn lupaavana ilmiönä, mikä on johtanut hallintoja sijoittamaan tekoälytutkimukseen päämääränä tutkia tekoälyn mahdollisuuksia korvata ihminen päätöksenteon valmistelussa tai jopa korvata inhimillinen päätöksenteko automatisoidulla päätöksenteolla (Mergel 2023, 2). Toisaalta Koskimies ym. (2022) toteavat, että tekoälyn merkitystä ei ymmärretä tarpeeksi julkisella sektorilla. Lisäksi tekoälyyn liittyvän asiantuntemuksen puute hidastaa tekoälyn laajamittaista hyödyntämistä julkisissa palveluissa. Julkinen sektori ei esimerkiksi aina löydä tarpeisiinsa sopivia tekoälysovelluksia, vaikka niitä olisi jo markkinoilla. (Koskimies ym. 2022, 82.)

Hallinnot eivät muutu digitaalisiksi hallinnoiksi hetkessä. Muotoutuessaan digitaalisiksi ne omaksuvat digitaalisia teknologioita ja uusia tiedon muotoja jatkaessaan arkipäivän välttämättömiä tehtäviään. Lisäksi kulut ovat yleensä mittavia suurissa digitalisaatioprojekteissa. Data ja digitaaliset teknologiat ovat merkityksellisiä osia monimutkaisessa sosioteknisessä kokonaisuudessa digitaalisen hallinnon kontekstissa. (Lips 2020, 5, 37.) On kuitenkin huomiotava myös se, että on tärkeää laajentaa näkökulma koskemaan koko sosioteknistä kokonaisuutta, jos haluamme ymmärtää, miten digitaalisia teknologioita sekä uutta dataa otetaan käyttöön, johdetaan ja käytetään julkisen hallinnon kontekstissa (Lips 2020 viittaa Lipsin 2012, Bellamyn ja Taylorin 1998, Annannyn ja Crawfordin 2018 sekä Kitchinin 2014 ajatteluun, 37).

Teknologiseen determinismiin nojautuva näkökulma on usein ristiriidassa byrokraattisen todellisuuden kanssa ja luottaa tekoälyn kykyyn tehdä päätöksiä paremmin kuin ihminen. Tekoälyn kykyyn käsitellä dataa pohjautuva näkökulma, jossa nähdään tekoälyn pystyvän käsittelemään suurempia määriä dataa kuin ihminen, näkee lupauksia tekoälyn käytön myötä lisääntyvästä tehokkuudesta. (Mergel ym. 2023, 5.) Organisaatiomuutoksen näkökulma auttaa lähestymään kokonaisvaltaisesti tekoälyn käyttöönottoa julkishallinnossa. Muutoksen huolellisen toteuttamisen lisäksi on huomioitava, miten henkilöstön kykyjä ja osaamista voidaan mukauttaa uuden tilanteen vaatimalla tavalla. (Mergel ym. 2023, 6.)

2.2.3 Tekoälyn hyödyntäminen henkilöstövoimavarojen johtamisessa

Tekoälyllä on suuri vaikutus organisaatioiden työympäristöihin. Se vaikuttaa johtajien toimintatapojen lisäksi johtamiseen sinällään. Johtamiseen kohdistuu sekä valtavia haasteita että lukemattomia mahdollisuuksia, jotka liittyvät muun muassa toimintakulttuuriin, ihmisen ja tekoälyn vuorovaikutukseen sekä muuttuneisiin osaamisvaatimuksiin johtamisessa. Esihenkilöiden tulisi keskittyä sosiaalisiin taitoihin ja kannustavan organisaatiokulttuurin luomiseen. Johtajuus toimintona muuttuu ja laajentuu tekoälyn tuoman lisäelementin avulla. (Peifer ym. 2022, 1029.)

Chenin (2025) mukaan tekoälyteknologiat olisi otettava osaksi johtajuuden yksilöllistä kehittämistä. Datapohjaisten näkemysten yhdistäminen ajantasaiseen palautteeseen mahdollistaa kontekstisidonnaisen tehokkaan kehityksen. Tekoälypohjaista analytiikkaa olisi hyvä hyödyntää jatkuvasti arvioitaessa johtamista ja sen suorituskykyä. Esihenkilöiden omat kehittymistavoitteet olisi hyvä sitoa todellisiin kontekstista nouseviin haasteisiin. Organisaation

kasvu voisi toteutua yhteistyökulttuurin avulla ja lisäksi yhteistyökulttuuri auttaisi kehittämään monimuotoisia johtamisnäkökulmia. (Chen 2025, 555.)

Nykyajan dynaaminen toimintaympäristö asettaa haasteita organisaation kilpailuedun saavuttamiselle ja sen ylläpitämiselle. Keskeinen tekijä tässä tavoitteessa on aineettoman henkilöstöpääoman hallinta ja sen optimaalisen tason saavuttaminen. Työvoiman tuottavuuden optimointi nähdään organisaation menestystekijänä. (Kesti ja Vakkala 2024, 34.)

Auvisen ja Lämsän (2020) mukaan keskeisimpiä henkilöstöjohtamisen trendejä ovat henkilöstöjohtamisen strategisen roolin kehittämisen lisäksi tekoälyn, prosessoitua reaaliaikaista dataa tuottavien järjestelmien, automatisaation sekä mobiili- ja pilvipalvelujen kehittäminen. Digitalisaation odotetaan vapauttavan henkilöstöjohtamisen resursseja ihmisten kohtaamiseen, vastuullisuuteen keskittymiseen ja strategiseen toimintaan. Henkilöstöhallinnon rutiinien hoitaminen ei-digitaalisesti nähdään laskevana trendinä. (Auvinen ja Lämsä 2020, 14, 23–24.) Tekoäly nähdään keskeisenä trendinä myös monissa tulevaisuusselonteissa. Valtioneuvoston (2024) tulevaisuusselonteon mukaan digitalisaation nähdään uusine teknologioineen mahdollistavan tuottavuuden kasvun sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, lisäävän tietotyön intensiteettiä ja muuttavan perinteisiä työtehtäviä (Valtioneuvosto 2024, 117, 120, 187). Generatiivinen tekoäly nähdään tekijänä, joka voi muuttaa työelämän laatua sekä työelämää määrällisesti. Tekoälyn sääntelyn ennakoidaan vaikuttavan kilpailuun ja siten myös työelämään. (Valtioneuvosto 2024, 119.)

Alasoinin (2018) mukaan teknologiset muutokset tapahtuvat ympäristöissä, joissa on enemmän valmiita sosiaalisia, jo institutionaalistuneita, rakenteita ja niitä tarkoituksellisesti muokkaavia toimijoita. On tärkeää ymmärtää muutosta monimutkaisen sosioteknisen systeemin dynamiikan linssin läpi tarkasteltuna eikä vain yksittäisten teknologioiden logiikan näkökulmasta katsottuna. Hänen mukaansa digitalisaatiota olisi tärkeää tutkia monitieteisesti ja monella tasolla. Olisi merkityksellistä tutkia, miten tulisi toimia, jotta työtä riittäisi tulevaisuudessakin monille ja jotta digitalisaatio parantaisi työn sisällön laatua. (Alasoini 2018, 7.)

Kriittisiäkin näkemyksiä tekoälyn hyödyntämisestä kohtaan esiintyy. Juuti (2025) toteaa tekoälyn olevan tekniikan viimeaikaisin kehityksen muoto ja pitää todennäköisenä tekoälyn ylittävän ihmisen suorituskyvyn monissa haasteellisissa tehtävissä lukuunottamatta inhimillisyyttä ja vuorovaikutuksellista osaamista vaativia tehtäviä. Hän myös mainitsee tietokoneen olevan hyvä apuväline, mutta varoittaa luovuttamasta ajattelun isännyyttä tekoälylle. (Juuti 2025, 179, 184.)

Julkisella sektorilla taloudellisten resurssien käytön on oltava mahdollisimman vaikuttavaa. Vaikuttavuuden tarkastelu perustuukin tällöin usein kustannusvaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden arviointiin. Vaikuttavuus kietoutuu resurssien kohdistamisen sekä talouden kestävyuden kanssa hyvinvointialueiden johtamisessa. Keskeistä on vaikuttavuuden toteutuminen käytäntöjen, resurssien ja toimintamallien kautta. Vaikuttavuuden toteutuminen edellyttää monenlaisia valintoja esimerkiksi kestävyuden suhteen. (Laihonen ym. 2024, 76.) Joskus pyrkimys taloudellisen kestävyuden saavuttamiseen voi heikentää sosiaalista kestävyyttä ja palveluiden saatavuudessa yhdenvertaisuutta (Laihonen ym. 2024 viittaavat Sinervon ja Laihosen 2022 ajatuksiin, 76). Keskeistä on vaikuttavuuteen liittyvien tavoitteiden siirtäminen käytännön toimintaan esimerkiksi palvelumalleiksi tai toimenpiteiksi (Laihonen ym. 2024, 76). Kaivo-ojan (2025, 20) mukaan digitaalisen arvonluonnin mittaaminen voi lisäksi olla vaikeaa käytettäessä perinteisiä mittareita. Myös Brynjolfsson, Rock ja Syverson (2019, 51) viittaavat siihen, että perinteisiä taloudellisia mittareita pitäisi uudistaa, jotta niillä pystyisi mittaamaan tekoälyn ja tekoälyä täydentävien välineiden vaikutusta aineettoman pääoman nopeaan kehitykseen.

Brynjolfsson ym. (2019, 23) nostavat esille ristiriidan, joka vallitsee tekoälyn lupaavuuden ja sen taloudellisen vaikuttavuuden vähäisen näkyvyyden välillä kutsuen tätä ristiriitaa tehokkuuden kasvun paradoksiksi. Teknologisen optimismin ja sen, että kasvu ei näy taloudellisissa tilastoissa, selittämiseksi on esitetty seuraavia syitä: väärät odotukset, väärin mittaaminen, vaikutusten jakautuminen epätasaisesti sekä käyttöönoton ja uudelleenjärjestelyn viiveet (Brynjolfsson ym. 2019, 28). Brynjolfsson ym. (2019, 51) kuitenkin näkevät, että tekoälyn tulevat tuotanto- ja koordinaatiomahdollisuudet tulevat muuttamaan tapojamme organisoida työtä ja koulutusta.

Rajalliset resurssit suunnataan sinne, missä niiden tuottama hyvinvointi on suurinta (Laihonen ym. 2024, 83). Lisäksi julkisorganisaation palveluyksikköjen on käytettävä voimavaransa mahdollisimman vaikuttavasti ja tehokkaasti (Laihonen ym. 2024 viittaavat Sinervon, Meklinin ja Vakkurin 2012 ajatuksiin). Julkisrahoitteista toimintaa määrittää yhteiskunnallinen vaikuttavuus, inhimillisten ja taloudellisten resurssien rajallisuus sekä tarve tehdä sosiaalisen kestävyuden ohjaamia ratkaisuja (Laihonen ym. 2024 viittaavat Meklinin 2009 ja Porterin 2012 ajatteluun).

2.2.4 Ihmisen ja tekoälyn työnjako

Keskustelua käydään tekoälyn ja työn aihepiiristä pääasiassa siitä, korvaako vai täydentääkö tekoäly ihmisten tekemää työtä. Aiemman kirjallisuuden valossa koneoppiminen enemminkin täydentää ihmisten päätöksentekoa. Kun valvonnan ja hallinnon rutiininomaiset tehtävät voidaan ulkoistaa tekoälylle, esihenkilöt jatkavat johtajuuden vuorovaikutuksellisten asioiden parissa. Algoritmisen johtamisen uskotaan lisäksi kasvattavan talouden kasvua (Nojonen 2019, 43.) Merilehdon (2019) mukaan tekoäly voi olla voimakas työkalu organisaatioiden ja yhteiskunnan muuttamisessa. Epävarmaa on kuitenkin teknologian kehittymisen suunta. Tämä voi hidastaa johdon halukkuutta tarttua tekoälyn tuomiin mahdollisuuksiin ja hankaloittaa tekoälykumppaneiden valintaa. Tärkeää olisi kuitenkin lähteä liikkeelle, tehdä kokeiluja ja hakea oikeita vaihtoehtoja tekoälyn käyttöön. Merilehto näkee tekoälyn mahdollisuutena nopeuttaa matkaa haluttuun suuntaan, ei niinkään oikopolkuna. (Merilehto 2019, 188–189.)

Jarrahin (2018) mukaan tekoälyn kasvava merkitys luo tarpeen uudelle koneen ja ihmisen symbioosille, joka muuttaa työnjakoa ihmisen ja koneen välillä. Visiot työnjaosta kannustavat ihmisiä keskittymään luovempaan työhön koneiden hoitaessa rutiininomaiset tehtävät. Pitemmälle vietyinä artikkelissa ehdotetaan yhteistyöhön kolmen päätöksentekoon keskittyvän ominaisuuden avulla, jotka vaikuttavat koko organisaation päätöksentekoon. Tekoälyn kyky laaja-alaiseen analyttiseen lähestymistapaan yhdistettynä inhimilliseen päätöksentekotaitoon ja intuition luovat optimaalisen yhdistelmän monimutkaisten asioiden käsittelyssä. (Jarrahi 2018, 584.) Myös Kananen ja Puolitaival (2019, 227) toteavat, että ihmisten ja koneiden yhteistyö antaa parhaat mahdollisuudet hyödyntää tekoälyä.

Emmi Heinisuo (2025) vertaa tekoälyä liikkuvaan kohteeseen, joka etenee nopealla tahdilla ja kehittyy jatkuvasti useilla eri osa-alueilla ja toteaa, että tutkimuksessa täytyy huomioida, että yksittäinen tutkimus antaa tietoa yhdestä ajankohdasta ja tietystä teknologiasta (Heinisuo 2025, 146). Tekoälyn käytössä prosessit ja konteksti toisaalta kehittyvät koko ajan, toisaalta kohtaavat haasteita hallinnassa ja käyttämisessä. Maailman muuttuessa nopeassa tahdissa ratkaisuja haetaan auttamaan muutoksen ohjaamisessa. Ratkaisuja etsitään esimerkiksi vastavuoroisuudesta, joka nähdään näkökohdat yhteensitovana lähestymistapana. Vastavuoroisuudesta keskustellaan esimerkiksi psykologian, organisaatiotieteen ja taloustieteen termeillä tavoitteena saada vastavuoroisuus palvelemaan tekoälyn hallintaa ja käyttöönottoa. (Heinisuo 2025, 33–34.)

Tekoälystä puhuttaessa on ongelmallista puhua vastuullisesta tai eettisestä tekoälystä. Tekoäly ei sinällään edistä haluttuja käytäntöjä, vaan vaatii erilaisten tietovirtojen, vuorovaikutuksen ja tiedon muotojen yhteenkoodinointia ja tavoitteiden huolellista arviointia. Tekoälyn käyttöönoton yhteydessä on tärkeä oppia erottamaan ja ymmärtämään, miten tietokoneen ja ihmisen vahvuudet poikkeavat toisistaan. Tiedon järjestäminen ja koneille ominainen tapa päätellä ovat algoritmisten systeemien vahvuuksia, koska ne pystyvät käsittelemään valtavia tietomääriä ja seulomaan niistä kaavamaisuuksia. Ihmisten vahvuudet taas liittyvät intuitioon, improvisointiin, tunteiden ja kontekstien ymmärtämiseen. Organisaatiot hyötyvät tekoälyjärjestelmien ominaisuuksista laskennassa, samanaikaisessa toiminnassa ja toistossa niiden suorittaessa tehtäviä tarkasti, väsymättömästi ja suurella nopeudella. Tekoälyltä puuttuu kuitenkin maalaisjärki eikä se pysty tunnistamaan virheitä päätöksissä. Tekoälysovellusten käyttöönottoon tarvitaan tutkimusta selvittämään niiden mahdollisuuksia ja rajoituksia osana sosioteknisiä järjestelmiä. (Blomqvist, Ruckenstein ja Saranto 2021, 54.) Algoritminen päätöksenteko on suurten tietomäärien käsittelykyvyn kanssa helpottanut monimutkaisuuden käsittelyä muun muassa tarjoamalla esihenkilöiden avuksi kattavaa data-analytiikkaa (Jarrahi 2018, 577).

Manka ja Manka (2023) näkevät tekoälyn tuottavan parhaiten lisäarvoa organisaatioille ja yhteiskunnalle, kun kehittämisen ajurina ei toimi pyrkimys korvata ihminen tekoälyllä vaan pyrkimys tukea ja täydentää inhimillistä toimintaa siirtämällä koneelle sellaisia tehtäviä, joissa se on parempi. Tekoälyalgoritmien käyttäminen organisaatioiden johtamisessa ja päätöksenteossa auttaa lisäämään virheettömyyttä ja tehokkuutta toiminnassa. (Manka ja Manka 2023, 19.) Kananen ja Puolitaival (2019, 228) toteavat samansuuntaisesti tekoälyn tuottavan lisäarvoa, kun teknologia tehostaa tai parantaa ihmisen tekemää työtä tai mahdollistaa asioita, joita ihminen ei itse pystyisi yksinään tekemään.

Toisaalta on epäilty tekoälyn saattavan korvata ihmisiä tulevaisuudessa ja automatisoivan palveluntuotantoa, toisaalta taas julkishallinnossa odotuksia ovat herättäneet mahdollisuudet parantaa ihmisten tietoja ja taitoja tekoälyn avulla. Lisäksi näkökulma ihmisen ja tekoälyn työskentelystä toistensa rinnalla on herättänyt kysymyksiä. (Mergel ym. 2023, 3.) Noponen (2019) on koonnut eri tutkijoiden ajatuksia tekoälyn käytöstä organisaatioissa. Eräässä tutkimuksessa todetaan, että vaikka tutkitun rahastoyhtiön työntekijät ottavat mieluummin tunneälykästä palautetta johtajaltaan, he arvostavat myös välitöntä tekoälyn antamaa palautetta

(Noponen 2019 viittaa Tammissalon 2019 tutkimukseen, 44). Toisessa tutkimuksessa käy ilmi, että ylimmän johdon työntekijät näkevät tekoälyn työtään täydentävänä työkaluna eivätkä uhkana (Noponen 2019 viittaa Pulliaisen 2019 tutkimukseen, 44). Tätä täydentävän työkalun näkökulmaa tukevat myös monet muut tutkimukset (Noponen 2019, 44). Kolmannessa tutkimuksessa korostetaan tekoälyjärjestelmien laajan laskentakyvyn ja esihenkilön kokonaisvaltaisen intuition yhdistämisen voimaa (Noponen 2019 viittaa Jarrahin ajatuksiin 2018, 44).

Kukkonen (2023) on tutkinut tekoälypohjaisen arvonluonnin strategista johtamista eri aloilla. Hänen mukaansa tekoälyn koettu arvo koostuu suorasta suhteesta tekoälyn käytettävyyden ja alustan käyttäjien kokemuksen välillä. Tälle perustana on alustan legitimizeetti, datanhallinta ja käyttäjäkeskeinen suunnittelu. Parhaan yhdistelmän voi muodostaa tietoverkon ja suoran verkoston yhteisvaikutus. Puhuttaessa arvonluomisen lisäksi kilpailuedusta uusien digitaalisen ajan mahdollisuuksien odotetaan ilmenevän yritysten strategioissa liittyen kilpailuetuun, laajuuteen ja rajoihin. (Kukkonen 2023 viittaa Gregoryyn ym. 2021, Menzin ym. 2021 ja Murrayn ym. 2021 ajatteluun, 50.) Teknologioiden odotetaan vaikuttavan organisaatioihin myös sen perusteella, millaisia teknologisia ratkaisuja ne valitsevat toimintaansa. Tekoälyn odotetaan vaikuttavan erilaisilla uusilla tavoilla organisaatioihin. Kun päätös tekoälyn käytöstä on tehty, automaation odotetaan olevan aika- ja paikkariippumaton organisaatiossa. (Kukkonen 2023 viittaa Murrayn ym. 2021 sekä Raischin ja Krakowskin 2021 ajatuksiin, 5.) Kukkosen väitöskirjan avulla on hyvä luoda yleiskuvaa tekoälyyn ja johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Kukkonen analysoi tekoälyn vaikutusten mittaamista ja yritysten tekoälystrategioita arvonluomiseen ja tuottavuusparadoksin ylittämiseen. (Kukkonen 2023, 5.)

Koponen ym. (2025) kuvaavat tutkimustulostensa perusteella, että vastakkaisesti oletuksille siitä, että tekoäly hoitaa rutiininomaisemmiksi muuntuvia tehtäviä, ilmaantuu myös kehittyneempiä tehtäviä. Esihenkilöt, jotka sijoittuivat kyseisessä tutkimuksessa keskijohtoon, saivat keskittyä haastavampiin, kiinnostavampiin ja monimutkaisempiin tehtäviin. Tämä teki heidän työstään entistä merkityksellisempää ja jätti enemmän aikaa työn prosessien kehittämiseen ja erilaisiin asiakasvuorovaikutustehtäviin. (Koponen ym. 2025, 176.)

Van Quaquebeke ja Gerpott (2023) toteavat artikkelissaan, että teknologinen kehitys johtamisessa on tällä hetkellä enemmänkin perinteisen johtamisen kääntämistä digitaaliseen tilaan. Esihenkilöt ovat edelleen pääasiallisia toimijoita vuorovaikutus- ja

muutossuuntautuneissa johtamisen tehtävissä. Uuden teknologisen kehityksen myötä algoritmit voivat tukea johtamista tehokkaasti ja ennakoivasti. (Van Quaquebeke ja Gerpott 2023 viittaavat Raichin ja Krakowskin 2020 sekä Tsain ym. 2022 ajatteluun, 2.) Tekoäly toimii johtajan apuna siten, että algoritmit ehdottavat, milloin johtajan tulisi suunnata huomiota tiimin jäseniin tai parantaa muuten tiimin dynamiikkaa. Tekoäly poimii taustatietoa ehdotuksia varten työntekijöihin liittyvistä tiedoista. Tällaisten tekoälypohjaisten johtamisen tukivälineiden odotetaan olevan käytössä muutamassa vuodessa ja tulevan jatkossa yleistymään, kun organisaatiot näkevät niiden tuottavan tuloksia. (Van Quaquebeke ja Gerpott 2023, 2.) Makariuksen (2020) mukaan tekoäly muuttaa olennaisesti työntekoa tulevaisuudessa. Jotta organisaatio saisi lisäarvoa tekoälyn ottamisesta mukaan työskentelyyn, sen henkilöstön tulisi tuntea käytettävän tekoälyn keskeiset piirteet. Tehokas tekoälyn sulauttaminen organisaatioon mahdollistaa organisaation kehityksen koneiden kanssa eikä niitä vastaan. (Makarius 2020, 262, 270–271.)

2.3 Kirkpatrick-Hamblin-mallin esittelyä

Tarkastelen tutkielmassani tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun koettua vaikuttavuutta johtamisosaamiseen, johtamismenetelmiin, tiimityöskentelyyn ja työhyvinvointiin. Esihenkilöt kokeilevat työkalua johtamistyössään. Koetun vaikuttavuuden arviointiin käytän tutkielmassani analyysikehikkona Kirkpatrick-Hamblin-mallia.

Harjoiteltaessa uusia taitoja organisaatiokontekstissa on tärkeää varmistaa, että koulutus näkyy lopputuloksessa ja saavuttaa tavoitteensa. Koulutuksen pitäisi maksaa itsensä takaisin käytäntöön siirrettävyydellään ollakseen hyödyllinen. Valveutuneet organisaatiot ja tarkkanäköiset yritysammattilaiset tietävät koulutuksen tuovan arvoa, vain jos se on siirrettävissä arjen työskentelyyn ja seurauksena tästä keskeisiin organisaation tuloksiin. (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 4.) Koulutuksen arvioiminen on tärkeää sekä koulutusohjelmien kehittämisen ja koulutuksen tulosten käytäntöön siirtämisen takia että siksi, että sen avulla voidaan osoittaa organisaatiolle koulutuksen tehokkuus ja vaikuttavuus. Näin organisaatio voi todeta koulutukseen käytettyjen resurssien järkevyyden ja koulutuksen organisaatiolle tuoman arvon. (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 4.)

Kirkpatrick-Hamblin-mallissa reaktio on ensimmäinen taso. On tärkeää, että kokeiltu kehittämismenetelmä vastaa organisaation tarpeita, jotta johtajat näkevät sen merkityksellisyyden. Toinen taso on oppiminen. On olennaista panostaa koulutusohjelman

sisältöön, jotta tapahtuu hyvää oppimista ja opitun siirtämistä työkäyttäytymiseen. Tuella ja vastuullisuudella on suuri merkitys organisaation menestykseen uuden oppimisessa. Usein koulutuksissa panostetaan resursseja varsinaiseen koulutukseen, ei niinkään tärkeimpään vaiheeseen, eli oppimisen soveltamiseen. (Kirkpatrick 2005, 59–64.) Mallin kolmas taso on käyttäytyminen. Tällä tarkoitetaan työkäyttäytymisen muutosta eli tasoa, jolla osallistujat soveltavat oppimaansa työssään. Olennaisia ovat ne juuri opitut työelämään siirretyt taidot, jotka siivittävät organisaatiota kohti menestystä. (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 14.) Neljäs taso puolestaan on tulokset, jolla tarkoitetaan tasoa, jolla organisaation tavoittelemat tulokset esiintyvät (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 10).

Reaktion tasolla mitataan, kuinka mukaansatempaavaksi ja työhönsä soveltuvaksi osallistujat arvioivat koulutuksen. Oppimisen tasolla arvioidaan, kuinka paljon odotettuja tietoja, taitoja, sitoutumista ja asenteita koulutukseen osallistumisesta on seurannut. Käyttäytymisen tasolla arvioidaan opitun siirtämistä työhön. (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 10.) Tulosten tasolla tutkitaan, mitä odotettuja tuloksia organisaatiolle on kertynyt. Julkisella sektorilla tulos tarkoittaa lähinnä organisaation tehtävien täyttämistä käytettävissä olevilla resursseilla. (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 12.) Mission toteutuminen on julkisella sektorilla usein vaikeammin mitattavissa ja vähemmän konkreettista kuin voittoa tuottavissa organisaatioissa (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 64).

Kirkpatrickin uuden mallin mukaiset reaktion ja oppimisen tasot keskittyvät oppimiseen, käyttäytymisen ja tuloksen tasot taas tuottavat dataa oppimisen tehokkuudesta. Tällainen data on erityisesti organisaatioiden toimijoiden arvostamaa. Mallissa ei ole oikotietä reaktion ja oppimisen tasolta suoraan tulosten tasolle, vaan työkäyttäytymisen muutoksen taso on erittäin olennainen tuloksen maksimoimiseksi. (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 18.) Kirkpatrick ja Kirkpatrick (2016) korostavat, että mallia käytettäessä on huomioitava, että vaiheet eivät ole kausaalisia, peräkkäisiä tai samanarvoisia. Työkäyttäytymisen muutoksen ja tuloksen tasot ovat yleisesti ottaen kiinnostavimpia. (Kirkpatrick 2016, 36.) Vaikka vaiheet voidaan esittää numeerisessa järjestyksessä, ne eivät välttämättä etene lineaarisesti (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 11). Työkäyttäytymisen muutoksen taso on tärkein ja toisaalta haastavin mitattava taso. Tason tärkeys näyttäytyy siinä, että pelkkä oppiminen ei tuota organisaatiolle tuloksia, jos sitä ei siirretä työkäyttäytymiseen. (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 59.) Tulosten tasolla ajallisesti ensimmäisenä ilmaantuvat organisaation sisäistä kehittymistä ilmaisevat indikaattorit, kuten laatuun, turvallisuuteen, työtyytyväisyyteen ja tehokkuuteen liittyvät osoittajat. Myöhemmin

näyttäytyvät ulkoiset indikaattorit, kuten asiakkaiden tyytyväisyys asiakaspalveluun. (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 62.) Tulosten tason tuleminen kokonaisuudessaan näkyviin saattaa tapahtua pidemmän ajan päästä, mutta sisäistä ja ulkoista kehittymistä kuvaavat indikaattorit auttavat näkemään, että kehittäminen on johtamassa tavoiteltuihin tuloksiin (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 66).

Kirkpatrickin ja Kirkpatrickin (2016) mukaan taloudelliset tavoitteet ovat pitkäaikaisia ja laajoja tavoitteita. Niiden toteutuminen riippuu lukuisten tekijöiden toteutumisesta ja monien henkilöiden työstä. Taloudellisen arvon ilmeneminen voi kestää kuukausia tai jopa vuosia. (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 12.) Hamblin on kehittänyt Kirkpatrickin mallia jakamalla neljännen tason tulokset kahteen osaan, jotka ovat organisaatioon kohdistuvat vaikutukset ja perimmäinen arvo. Siten Hamblinin arviointi sisältää viisi tasoa. Viides taso viittaa taloudellisen arvon mittaamiseen. (Kesti 2012 viittaa Hamblinin ajatteluun 1974, 82.) Omassa tutkielmassani keskityn Kirkpatrick-Hamblin-mallin neljän ensimmäisen tason arviointiin. Taloudellisen arvon mittaaminen olisi hankalaa, kun ajallisesti tekoälyavusteisen työkalun kokeilujakso kestää kaksi–kolme kuukautta ja haastatteluvaiheessa kokeilujaksosta on kulunut aikaa noin kuukausi.

2.4 Tekoälysovelluksen vaikuttavuus henkilöstövoimavarojen johtamisessa tavoitteena tiimityöskentelyn ja työhyvinvoinnin kehittäminen

Tämän alaotsikon alla yhdistelen aiemmin esittelemiäni eri tieteenaloihin liittyviä teoreettisen viitekehysten osa-alueita selventääkseni ajatuskulkuani, miten nämä osa-alueet muodostavat mielessäni kokonaisuuden, jonka pohjalta tutkimusongelmani on syntynyt.

Viitalan (2009, 8–9) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaation kannalta olennainen tehtävä sekä taloudellisen näkökulman että hyvinvoinnin kannalta. Viitala (2009, 267–268) korostaa esihenkilöiden keskeistä roolia henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Viitalan (2021, 26) mukaan henkilöstövoimavarojen rakentaminen tapahtuu henkilöstökäytäntöjen avulla. Mäki (2017, 11) toteaa, että samanlaiset johtamiskäytännöt voivat toimia eri kontekstissa eri tavoin. Samoin Kesti ja Vakkala (2024, 41) täsmentävät kehittämistoimien vaikuttavuuden voivan vaihdella eri konteksteissa organisaatioiden

ainutlaatuisuuden vuoksi ja toteavat henkilöstöjohtamisen vuorovaikutteisuuden olevan tärkeässä roolissa kehittämistoimenpiteitä räätälöitäessä.

Tutkimuskirjallisuudesta löytyy paljon viittauksia tekoälyn kyvystä ratkaista työyhteisöjen ja johtamisen haasteita. Peifer ym. (2022, 1029) näkevät johtajuuden laajentuvan tekoälyn tuoman lisävahvistuksen avulla ja esihenkilöiden saavan keskittyä kannustavan kulttuurin luomiseen ja sosiaalisiin taitoihin tekoälyn käytön myötä. Kesti kuvaa Katajan (2025) haastattelussa tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun avulla olevan mahdollista etsiä tiimeille tehokkaimmat toimenpiteet johtamiskäytännöistä. Kehittämistoimenpiteiden vaikutus tiimien hyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja suorituskykyyn on mahdollista analysoida ja ennakoida sovelluksen avulla. Siten tiimeille voidaan etsiä parhaat kehittämistoimenpiteet kuhunkin tilanteeseen. (Kataja 2025.) Manka ja Manka (2023, 10) nostavat esihenkilön roolin keskeiseksi työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Manka ja Manka (2023, 9) kertovat viimeaikaisen tutkimuksen todistavan, että työhyvinvoinnin johtamisen avulla voi kasvattaa organisaation tuloksellisuutta. Omassa tutkielmassani haluan selvittää, miten tekoälysovelluksen avulla voidaan kehittää johtamistaitoja ja johtamiskäytäntöjä vaikuttaen niiden avulla tiimityöskentelyn kehittymiseen ja työhyvinvoinnin paranemiseen.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia, millainen vaikuttavuus tekoälyavusteisella Novogain AI -työkalulla on esihenkilöiden kokemana johtamisosaamiseen, johtamistaitoihin, tiimityöskentelyyn ja työhyvinvointiin. Lisäksi haluan selvittää esihenkilöiden käsityksiä ihmisen ja tekoälyn työnjaosta. Tutkimusongelmani on kaksiosainen: 1) Millainen on tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun koettu vaikuttavuus esihenkilöiden johtamisosaamiseen, johtamiskäytäntöihin, työhyvinvointiin ja tiimien kehittämiseen? ja 2) Millaisia käsityksiä esihenkilöillä on tekoälyn ja ihmisen työnjaosta?

TAULUKKO 1. Tutkimuksen aikataulu ja vaiheet

Tammikuu 2025	Tutkimusaiheen valinta
Helmikuu 2025	Kirjallisuuteen perehtyminen Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen Tutkimusmenetelmiin perehtyminen
Maaliskuu 2025	Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen Tutkimussuunnitelman laatiminen
Huhtikuu 2025	Hyväksytty tutkimussuunnitelma
Kesäkuu 2025	Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen
Heinäkuu 2025	Tutkimuslupa
Elokuu 2025	Novogain AI -työkaluun perehtyminen ja tutkimuksen esittely tutkittavalle organisaatiolle
Syyskuu-marraskuu 2025	Esihenkilöiden Novogain AI -työkalun kokeilujakso
Marraskuu 2025	Puolistrukturoidut haastattelut Haastatteluaineiston litterointi
Joulukuu 2025	Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta
Tammikuu-helmikuu 2026	Johtopäätösten teko Pohdinta ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi
Maaliskuu-huhtikuu 2026	Tutkielman viimeistely

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tekemiseen vaikuttavat tieteenfilosofiset taustaoletukset. Ne koskevat metodologiaa eli tutkimusmenetelmien valintaa, ontologiaa eli todellisuuden luonnetta sekä tutkimuksella saatavan tiedon luonnetta. Tutkimusten erilainen raportointi pohjautuu myös taustaoletuksiin. Tiedon ja käytännön toiminnan suhdetta määrittävät käsitykset sisältyvät myös tieteenfilosofian kenttään. Yhteiskuntatieteissä on vallalla useita paradigmoja, jotka toisinaan kilpailevat keskenään, toisinaan täydentävät toisiaan, eli voidaan sanoa että yhteiskuntatieteet ovat moniparadigmaisia. Tämä heijastuu tutkimuskohteiden rajaamiseen ja todellisuutta kuvailevaan mallistoon ja käsitteistöön. Tutkijan tietoisuus omista tieteenfilosofisista valinnoista on tärkeää, ja tarvittaessa nämä valinnat on pystyttävä perustelemaan. (Kakkuri-Knuuttila ja Heinlahti 2006, 131–132, 178.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä kipuillaan joskus hyvän tutkimuksen piirteiden määrittelyssä. Eräs keskeinen kriteeri hyvälle laadulliselle tutkimukselle voisi olla tutkimuksen vaiheiden sopivuus tutkittavaan ilmiöön ja loogisuus koko tutkimusprosessissa (Puusa ja Julkunen 2024, 200-201). Tutkimusraportilla on suuri merkitys tutkimuksen luotettavuuden osa-alueena. Se on myös aina tutkijan tulkintojen konstruktio. Eri tutkijat voivat painottaa omassa työssään eri ulottuvuuksia. Tutkijan on tärkeää luoda johdonmukainen käsitys tulkinnoistaan ja niiden perusteista. Tulkintojen todenperäisyyttä voi olla vaikea todistella, mutta raportoinnissa on hyvä tarjota lukijalle välineet arvioida tutkijan käsityksen uskottavuutta. (Kiviniemi 2015, 86–87.) Tutkijan kertomus tutkimusprosessin eri vaiheista ymmärrettävästi, havainnollisesti ja yksityiskohtaisesti auttaa arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta (Aaltio ja Puusa 2024, 181). Pyrin omassa tutkielmassani kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheita mahdollisimman tarkasti ja kuvaamaan analyysiprosessia sekä tulkintojen luomiseen vaikuttavia seikkoja tavalla, joka antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Lähteinä käytän mahdollisimman ajanmukaisia ja tieteellisesti luotettavia teoksia.

Laadullinen tutkimus korostaa todellisuutta koskevan tiedon olevan luonteeltaan subjektiivista. Laadullisessa lähestymistavassa on tyypillistä tutkia asioita niiden luonnollisissa olosuhteissa. Tutkittavien kokemukset ovat keskeisiä ja tutkimuksen tavoitteena on antaa teoriansikin kannalta mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa ja Juuti 2024, 76.) Olen haastatteluni kysymyksenasettelulla pyrkinyt saamaan haastateltavilta totuudenmukaisia kokemuksia tekoälyavusteisen työkalun vaikuttavuudesta.

Alasuutarin (2011) mukaan tutkimusmetodin pitää sopia yhteen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Teoreettinen viitekehys määrittää aineiston keräämisen tavan ja analyysissä käytettävän metodin tai toisaalta aineiston luonne rajoittaa teoreettisen viitekehyksen sisältöä tai tutkimusmetodia. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä kerätä aineistoa, joka mahdollistaa monenlaiset tarkastelunäkökulmat. Aineistolle on ominaista monitasoisuus, moniulotteisuus, ilmaisullinen rikkaus ja kompleksisuus. Tarvitaan myös selkeä tutkimusmetodi, jotta aineistoon perustuvat havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista. (Alasuutari 2011, 82–84.) Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus haastattelujen avulla nojautuen Kirkpatrick-Hamblin-malliin. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina haastatteluina Novogain AI -työkalua käyttäneille esihenkilöille. Tutkimushaastattelut tapahtuvat Teamsin välityksellä ja kestävät noin 30–60 minuuttia.

Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta ja keskiössä ovat empiirisen analyysin havaintoaineiston tarkastelutavat ja argumentointi. Laadullinen analyysi voidaan jaotella havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen, jotka nivoutuvat toisiinsa käytännön analyysissä. Havaintojen pelkistäminen taas koostuu aineiston tarkasteluun määrätystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta ja havaintojen yhdistämiseen pelkistämällä raakahavainnot harvemmaksi havaintojen joukoksi. Arvoituksen ratkaisemisessa on pohjimmiltaan kyse siitä, että hankittujen johtolankojen ja syntyneiden vihjeiden perusteella luodaan merkitystulkinta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 27, 39–41, 44.) Aineistonkeruu ja aineiston käsittely ovat yhteenkietoutuneita tekijöitä laadullisen tutkimuksen prosessissa. Alustavaa tulkintaa voi olla merkityksellistä tehdä jo aineistonkeruuvaiheessa. Tämä voi joskus muuttaa ja rajata kohdejoukkoa ja tehtävänasettelua, mikä voi tehdä tutkijalle ikävän epämääräisyyden ja vaikeuden tunteen. Laadullisen tutkimuksen laadun perusteena tulisi olla analyysin kelvollisuus eikä kerätyn datan määrä. Keskeistä on aineistosta saatavan tiedon ja johtopäätösten laadukkuus. (Hakala 2015, 20.)

3.3 Kokemuksen tutkimisen piirteitä

Fenomenologisen käsityksen mukaan intentionaalisuus on tajunnallisessa toiminnassa keskeistä. Intentionaalisuuden rinnalla käytetään sanaa mielellisyys. Nämä molemmat merkitsevät suuntautumista oman toiminnan ulkopuolelle. Todellisuus nähdään merkityksellisenä ja koettu elämys todellisena. Fenomenologiassa kokemusta pidetään suhteena, joka sisältää toiminnan objektin lisäksi tajuavan subjektin ja tämän tajunnallisen toiminnan. Kokemus nähdään erityisenä merkityssuhteena. (Perttula 2011, 116.) Merkityksien

tutkiminen on oleellinen osa laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen tekijän on tärkeää täsmentää, tutkiiko hän käsityksiin vain kokemuksiin liittyviä merkityksiä. Tämä on tärkeää huomioida jo tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitteita suunniteltaessa. (Vilka 2015 viittaa Laineen 2001 ajatteluun, 118.) Omassa tutkimuksessani tämä valinta aiheutti paljon pohtimista. Alunperin minua kiinnostivat esihenkilöiden kokemukset Novogain AI -työkalun käytöstä, mutta tutkimuksen edetessä myös esihenkilöiden käsitykset tekoälyn ja ihmisen työnjaosta alkoivat tuntua merkityksellisiltä tutkimukseni kannalta.

Fenomenologisessa tutkimuksessa halutaan tehdä tutkijan osuus mahdollisimman neutraaliksi ja siten vaikuttaa siihen, että haastateltava kuvaa kokemuksiaan juuri sellaisena kuin hän ne kokee. Tällöin haastattelijan on pystyttävä luomaan keskittynyt ja läsnäoleva kuuntelemisen tila itselleen tutkijana ja pyrittävä olemaan esittämättä omia kokemuksiaan tai tulkintojaan toisen kokemuksista. (Perttula 2011, 155.) Pysin pitämään neutraaliuden periaatteen mielessäni erityisesti haastatteluvaiheessa ja olemaan esittämättä omia tulkintojani haastateltavan kokemuksista. Koin tarpeellisenä ylläpitää jonkinlaista vuorovaikutusta, jotta haastateltava huomaisi minun olevan läsnä ja keskittynyt juuri hänen kokemuksiinsa tutkittavasta asiasta. Tarkennuksia ja lisäkysymyksiä tehdessäni huomasin välillä, että juuri niiden tekemisessä täytyy olla erityisen tarkka, jotta esihenkilöt kuvaavat johtamistyössään kohtaamiaan kokemuksia sellaisina kuin ovat ne todellisuudessa kokeneet.

Perttula (2011) jakaa erilaiset kokemukset kokemuslaaduiksi, jotka hän on nimennyt tunteeksi, intuitioksi, tiedoksi ja uskoksi. Hän perustelee tämän jaottelun luovan ehyen kuvan erilaisten mahdollisten kokemuslaatujen piirteistä ja ymmärtämisen rakentumisesta tutkimuksellisesti. Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat ihmisten kokemukset huomioiden objektiivisuus kohteenmukaisuuden näkökulmasta ymmärrettynä. Tutkittava ilmiö on tarkoitus tavoittaa sellaisena kuin se todellisuudessa esiintyy. Perustana on tutkijan ajattelemisen taitojen yhdistäminen tutkimuksen toteutuksen kanssa johdonmukaisesti. (Perttula 2011, 123, 134, 136.) Kokemuksen käsite on monimerkityksinen. Tutkimuksessa kokemus on yksinkertaistettuna käytännön kokemuksen kuvausta juuri sellaisena, millainen se on tapahtumahetkellä ollut. Kuvaus voi olla kattava ja täydellinen tai tiivistämiseen pyrkivä, jolloin kokemuksen keskeiset ydinpiirteet tulevat ilmi. Kokemuksen tutkimuksen keskiössä on kontekstiin liitetyn kokemuksen jäsentäminen ja selittäminen. Kokemuksen tutkijan työtä voidaan verrata toimittajan työhön todistettaessa ja kuvattaessa, mitä todella on tapahtunut. (Kukkola 2018, 46.)

Omakohtaus on aina luonteenomaista kokemukselle. Samoin kokemukseen liittyy subjektiivisuus, ainutlaatuisuus ja kontekstillisuus. Yksilön kokemuksellisuus perustuu kuitenkin tiettyihin yhteiskunnallisesti vaikuttaviin toiminnan olosuhteisiin ja mahdollisuuksiin. Kokemusten tutkiminen tieteellisesti edellyttää kokemusten subjektiivisuuden pohdintaa. Joskus voidaan olettaa, että subjektiiviset kokemukset ovat muuttuneet objektiivisemmiksi kuvauksissa, jotka vaikkapa haastateltavat ovat antaneet ja tutkija on tallentanut ne äänitteinä. Tällöin tutkija voi tarkastella kokemuksen objektivoitua kuvausta peilaten sitä oman tutkimuksensa teoreettiseen viitekehykseen. (Suorsa 2011, 174, 176.) Kokemusten tallentaminen äänitteinä, äänitteiden litteroiminen ja kokemusten jakaminen eri luokkiin helpottivat kokemusten vertaamista teoreettiseen taustatietoon, vaikka kokemukset sinällään olivat subjektiivisia ja liittyivät tiettyyn kontekstiin.

3.4 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Valitsin tutkimustavakseni haastattelun, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Etuna on joustavuus aineistonkeruussa ja mahdollisuus myötäilemällä haastateltavien vastauksia selventää ja syventää saatuja tietoja. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 199–200.) Konstruktionistiseen otteeseen pyrkivän laadullisen haastattelun tavoitteena on haastattelutilanne yksilöllisenä kohtaamisena. Kiinnostuksen kohteena ovat haastateltavien näkemykset ja kokemukset sellaisenaan, ei yleistysten tavoittelu määrällisesti. (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta ja Heiskanen 2017, 89.)

Puolistrukturoitu haastattelu sisältää elementtejä sekä strukturoidusta että strukturoimattomasta haastattelusta sijoittuen näiden välimaastoon. Tällöin jokin näkökohta haastattelusta on päätetty ja lyöty lukkoon etukäteen, mutta osa jää myöhemmin määriteltäviksi. (Tiittula ja Ruusuvoori 2005 viittaavat Hirsjärven ja Hurmeen ajatuksiin 2001, 11.) Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että vastausvaihtoehdot eivät ole valmiit, vaan haastateltava voi vastata käyttäen omia sanojaan. Kysymykset ovat haastateltaville samat. (Eskola ja Vastamäki 2015, 299.) Esitin pääsääntöisesti samat kysymykset kaikille haastateltavilleni samassa järjestyksessä. Ainoastaan, jos haastateltava kertoi, ettei ollut kokeillut jotain Novogain AI -työkalun ominaisuutta, jätin siihen liittyvät kysymykset väliin kyseisessä haastattelussa.

Analyysia varten tallennetut aineistot litteroidaan eli muutetaan kirjoitettuun muotoon (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Litteraatio toimii alkuperäisen haastattelutilanteen jäsentämisessä

apuna. Litteroinnin aikana anonymisoidaan aineisto eli häivytetään haastateltavan tunnistamiseen liittyvät tiedot. (Ruusuvuori ja Nikander 2017, 438.) Kirjoittaminen on tärkeä osa laadullista tutkimusta. Analyysivaiheessa selviää, millaisia vastauksia tutkija saa tutkimusongelmaansa. Kirjoittaessaan tutkija analysoi havaintoaineistoaan käsitteellisesti ja temaattisesti pyrkien hakemaan yleisempiä selitysmalleja. Havaintoaineisto täytyy tuntea tarkasti, jotta pystyy seulomaan tutkimuksen kannalta merkittävät asiat. Koko tutkimuksen ajan olisi hyvä pitää tutkimuspäiväkirjaa omien ajatusten kirjaamiseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 216, 260.) Sisällönanalyysi soveltuu monenlaisiin tutkimuksiin analyysimenetelmäksi (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 103).

3.5 Analyysimenetelmät

Teoriaohjaavalla analyysillä on yhtymäkohtia teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan tällöin aineistosta aikaisemman tiedon ohjaaman luokittelun pohjalta, mutta analyysin ei voida sanoa pohjautuvan suoraan teoriaan. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikkana on usein abduktiivinen päättely. Tällöin valmiit teoreettiset mallit ja aineistolähtöisyys vuorottelevat. Mitä aikaisemmassa analyysin vaiheessa tutkija ottaa teorian analyysin ohjaajaksi, sitä lähempänä deduktiivista päättelyä ollaan. Tutkijan on itse etsittävä analyysiinsä sopivin ja viisain reitti, jolloin tutkijan oivallukset, intellektuaalinen vastaanottokyky ja joskus myös onni tuovat parhaan lopputuloksen. Abduktiivisen päättelyn voidaan ajatella olevan usein apuna prosessissa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 109–110, 113.) Analyysimenetelmäkseni valikoitui teoriaohjaava sisällönanalyysi, koska tutkimuksessani vastauksia analysoitaessa hyödynnetään Kirkpatrick-Hamblin-mallin mukaisia tasoja, joihin vastaukset luokitellaan. Otin teorian mukaan luokitteluun analyysin varhaisessa vaiheessa, joten päättelyni lienee enemmän deduktiivista kuin induktiivista.

Oman tutkimukseni analyysiprosessin ensimmäinen vaihe oli tekstin litteroiminen oikeinkirjoitukseltaan ja merkitykseltään haastattelua vastaavaksi. Tallensin haastattelun äänitiedostona ja muutin sen tekstitiedostoksi. Automaattinen tekstitystoiminto oli muuten toimiva, mutta tietyt sanat se kirjoitti aina väärin, esim. sanan QWL-indeksi. Päätin tiivistää tekstiä ja jättää kaikki ylimääräiset sidesanat pois (“niinku”, “tota noin”). Niillä ei ollut merkitystä valitsemassani analyysimenetelmässä. Siirsin kunkin haastateltavan haastattelut litteroituna omaksi tiedostokseen. Sen jälkeen siirsin kaikkien haastattelujen litteroinnit yhteiseen tiedostoon kysymysten alle.

Aina toisinaan minun piti palata alkuperäiseen tekstiin, jotta saisin varmistettua, mitä ajatuskokonaisuudella tarkoitettiin. Joskus litteroidusta tekstistä saattoi esimerkiksi puuttua ymmärtämisen ja analyysin kannalta olennainen verbi, joka oli aiemmin mainittu toisen ajatuskokonaisuuden litteroidussa kohdassa. Tällöin palasin alkuperäiseen litteroituun tekstiin ja tarkistin, miten asia oli tarkalleen ilmaistu.

Sisällönanalyysi on eräs tekstianalyysin muoto. Analyysiyksiköksi voidaan valita useamman lauseen käsittävä ajatuskokonaisuus, lausuma, lause tai sana. Sisällönanalyysi aloitetaan pelkistämällä alkuperäisdataa joko pilkkomalla sitä pienempiin osiin tai tiivistämällä. Pelkistäminen on esimerkiksi tutkimustehtävään liittyvien ilmausten poimimista aineistosta. Pelkistetyistä ilmauksista tehdään oma listansa. Sen jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia ilmentäviä käsitteitä, joiden pohjalta käsitteet ryhmitellään. Sitten ne yhdistetään luokiksi, joiden perustella muotoutuvat alaluokat, joista taas yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia. Aineistosta ilmenevän ilmiön perusteella muodostettavat ja nimettävät pääluokat koostuvat taas yläluokista. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 117, 122–125.) Aluksi pelkistin dataa tiivistämällä ja poimin tutkimukseeni liittyviä ilmauksia aineistosta. Valitsin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden. Pilkoin haastatteluvastaukset ajatuskokonaisuuksiksi. Niiden rajaaminen oli joskus hankalaa, kun samassa lauseessa saattoi olla aineksia useammasta ajatuskokonaisuudesta.

Ryhmittelin ajatuskokonaisuudet ensin alaluokiksi ja muodostin näistä luokista yläluokkia. Tein Excel-taulukon, jossa näkyivät alkuperäisilmauksen ja pelkistetyn ilmauksen lisäksi alaluokka, yläluokka, pääluokka ja yhdistelty luokka. Tein myös pelkistettyjen ilmausten perusteella uuden Excel-taulukon, jossa oli pelkistettyjen ilmausten lisäksi luokittelut, jotta näkisin helpommin kerralla yhden osa-alueen analyysiä. Palasin aina välillä kokonaistaulukkoon varmistaakseni, että luokkien käsitteet vastasivat alkuperäisilmausta. Haastavinta prosessissa oli luokkien löytäminen varsinkin pääluokan ja yhdistellyn luokan tasolla. Yritin saada pääluokista mahdollisimman tiiviitä ja aineistoa kuvaavia ja samalla kuitenkin käyttää teoreettisen viitekehyksen mukaisia käsitteitä. Välillä jouduin palaamaan teoreettiseen viitekehykseen täsmentääkseni sen kattavuutta.

Aloitettuani taulukoimaan pelkistettyjä ilmaisuja Exceliin prosessi jotenkin sujuvoitui. Pelkistettyjen ilmausten avulla pääsi kiinni luokitteluihin, joiden avulla analyysi helpottui.

Tämä oli tosin aikaa vievä osuus, mutta sen avulla sai paremmin ajatuksesta kiinni esimerkiksi tauon jälkeen analysointia jatkaessa, kun asiat olivat selkeästi omissa lokeroissaan.

3.6 Tekoälyavusteinen AIMO-työkalu (elokuusta 2025 lähtien Novogain AI)

AIMO-työkalulla (Novogain AI -työkalu elokuusta 2025 lähtien) esihenkilö voi tekoälysimulaation avulla valita parhaat johtamiskäytännöt, joilla on mahdollista saada aikaan ja kehittää uusia toimintatapoja, joiden avulla tiimin toiminta ja hyvinvointi kehittyvät. Näillä toimilla ja niiden tuloksilla voidaan saavuttaa tuloksellisuutta. Vahvistetun oppimisen tekoäly auttaa löytämään uusia näkökulmia ja ohjaa käyttämään monipuolisesti toimintatapoja, joiden tehokkuuden arviointi perustuu tutkimustietoon. Lisäksi hyötyjä voidaan saavuttaa uuden sukupolven analytiikan avulla analysoimalla ryhmiä. (Kesti 2024, 57, 59–60.) Kyseessä on tekoälypohjainen työkalu, jonka avulla esihenkilöt voivat johtaa tiimejään kehittämällä organisaation työhyvinvointia ja taloutta. Tekoäly analysoi simulaatiosovelluksen avulla parhaita johtamiskäytäntöjä huomioiden myös kestävä kehityksen. Työkalu on kehitetty huomioimaan kontekstin ja sillä on mahdollista parantaa organisaation suorituskykyä. Tekoäly voi simulaation avulla analysoida ja tiedon perusteella esihenkilö voi huomioida organisaation tuotantotekijät, mukaan lukien työelämän laadun, ja tehdä parhaat ja kauas tulevaisuuteen vaikuttavat strategiset valinnat siten, että organisaatio voi kasvattaa tuottavuuttaan. (Kesti 2023, 19.)

Katajan (2025) kirjoittamassa teema-artikkelissa Kesti kuvailee Novogain AI:ta todeten, että uuden teknologian tuomat mahdollisuudet edistävät ja tehostavat työhyvinvointia. Tiimien ja niiden tarpeiden tarkastelun avulla jokaisesta tiimistä luodaan digitaalinen kaksonen. Oppiva tekoäly, joka on rakennettu Novogain AI -ohjelmiston sisään, auttaa simuloimaan tiimien kehitystä. Jotta digitaalisesta kaksosesta saadaan tarkka, siihen syötetään kyselystä saadut motivaatiotekijät ja organisaation taustatekijöitä. Voidaan sanoa järjestelmän tekevän kevyen työpaikkaselvityksen kerran kuukaudessa simuloimalla keinoilla. Tekoälyn avulla etsitään kullekin tiimille parhaat toimenpiteet johtamiskäytännöistä. Menetelmä auttaa analysoimaan kehittämistoimenpiteen vaikutuksen tiimin hyvinvointiin, suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen. Tekoäly auttaa löytämään tiimeille parhaat mahdolliset tilannekohtaiset kehittämistoimenpiteet ja ennakoimaan esimerkiksi sairauspoissaolojen kehittymistä, jos ennaltaehkäiseviä toimia ei tehdä. Simulaatiomalliin kytketty tekoäly antaa toimenpidesuosituksia, joiden perusteella laaditaan toimenpiteitä tiimin tai organisaation vuosisuunnitelmaan. Sovelluksesta löytyy

esimerkiksi 32 valmista vuorovaikutuskäytäntöä ja 350 testattua ideaa. Lisäksi ohjelmassa on mahdollisuus käyttää ja kehittää myös muita työelämäninnovaatioita yhteistoiminnassa tai yksin ja viedä niitä vuosisuunnitelmiin. (Kataja 2025.)

Vahvistusoppiminen on yksi koneoppimisen osa-alueista ja soveltuu ympäristöön, jossa keinotekoisien toimijain on pystyttävä toimimaan monimutkaisessa ympäristössä. Ympäristöä tutkimalla, havainnoimalla ja ympäristön mukaisen toiminnan perusteella syntyy palaute, joka voi olla negatiivinen tai positiivinen. Algoritmin tavoitteena on ratkaisu, johon liittyy mahdollisimman paljon positiivista palautetta. (Ollila 2019, 54–56.) Vahvistusoppimisessa tekoäly pystyy hyödyntämään aiemmin oppimaansa myös uudessa ympäristössä sen sijaan, että jokaiseen uuteen ympäristöön tulisi luoda uudet ohjeet. Vahvistusoppiminen luo uusia mahdollisuuksia tekoälyn soveltamiseen liiketoiminnassa. Todellisessa elämässä aina esiintyvän satunnaisuuden huomioiminen sekä toiminnan optimoiminen auttavat tekoälyn hyödyntämisessä todellisissa ongelmissa. Myös uudet käytännön sovellukset mahdollistuvat, kun konetta pystytään kouluttamaan reaaliaikaisesti. (Kananen ja Puolitaival, 2019, 163, 169.) Tekoälysovelluksilla, jotka perustuvat vahvistusoppimiseen, on kyky kehittää hyvin määriteltyihin ongelmatilanteisiin sopivia ratkaisuja, jotka eivät ole ennalta odotettuja. Tekoäly voi oppia monimutkaisia toimintamalleja erilaisissa ympäristöissä. (Laakasuo, Visala ja Palomäki 2020, 142–143.) Vahvistusoppimisen kehitys on merkittävää muun muassa uusien liiketoiminnallisten mahdollisuuksien kannalta. Sen avulla voidaan etsiä todellisiin ongelmiin ratkaisuja käytännön sovellusten avulla. (Kananen ja Puolitaival 2019, 169.)

Johtamisen tutkimuksen tarjoamat opit ja johtamisen apuvälineeksi suunniteltu tekoäly mahdollistavat uudella tavalla tiimien toiminnan kehittämisen, esihenkilökäytäntöjen kehittämisen ja organisaation kilpailukykyyn pitemmällä tähtäimellä. AIMO (elokuusta 2025 lähtien Novogain AI) tarjoaa dataperustaista johtamisen tukea hyödyntäen nykyaikaisia teknologioita. Tiimit muodostavat yhdessä oppivan organisaation. Jokaisessa tiimissä kehittyminen ja oppiminen tapahtuvat automaattisesti. Henkilöstötuottavuuden perustaa rakennetaan alhaalta ylöspäin tiimien kehittyessä itseohjautuvasti. Organisaation kilpailuetu kasvaa tehden kehityksestä vaikuttavaa ja järjestelmällistä. (Kesti 2025.)

Yhdessä tekoälyn kanssa digitaalinen kaksonen pystyy simuloimaan todellisen elämän monimutkaisia systeemejä. Kerätyn datan avulla se pystyy oppimaan ja pyörittämään todellisia

järjestelmiä, löytämään kehittämiskohteita ja päättämään taktisesti. Se myös auttaa suunnittelemaan tehokkaasti. (Attaran ja Celic 2023, 8.)

3.7 Tutkimusjoukko

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä, ymmärtämään määrättyä toimintaa tai luomaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiöstä sen sijaan, että pyrittäisiin luomaan tilastollisia yleistyksiä. Tällöin on keskeistä ja välttämätöntä, että tiedonantajat todella tietävät tutkittavasta ilmiöstä riittävästi tai heillä on ilmiöön liittyvää kokemusta. Tutkittavien henkilöiden valinnan tulee olla harkittua ja kyseiseen ilmiöön sopivaa. Tutkimusraportista on hyvä käydä ilmi, mitä harkinnanvaraisuus ja sopivuus tarkoittavat. Haastateltavien sopivuuden kriteerit voivat rajoittaa tiedonantajien määrää jopa niin, että on haastavaa saada haastateltavaksi edes pieni määrä kyseisestä asiasta tietäviä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 98.) Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkija valitsee ihmisiä, joilla on omakohtaisia ja eläviä kokemuksia tutkittavasta aiheesta (Lehtomaa 2011, 167). Omassa tutkimuksessani haastateltavien etsiminen oli hieman haastavaa, koska haastateltavien oli täytynyt osallistua tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun kokeiluun vähintään kahden kuukauden kokeilujakson ajan. Löysin haastateltavat yhteistyössä Novogain AI -kokeilujakson tarjoaman yrityksen kanssa. Laitoin sähköpostia tutkittavaan organisaatioon ja kerroin tutkimusaiheestani. Tutkimusjoukko koostuu erään julkisen sosiaali- ja terveystieteiden alueellisen organisaation esihenkilöistä, jotka käyttävät Novogain AI-työkalua osana jokapäiväistä johtamistyötään. Riittävän aineiston saamiseksi on tärkeää saada haastateltavaksi tarpeeksi suuri määrä esihenkilöitä. Omassa tutkimuksessani koin jonkin verran haasteita löytää tutkimusaiheesta kokemuksia omaavia haastateltavia henkilöitä riittävästi. Erään toisen organisaation kanssa haastattelusuunnitelmat olivat jo pitkällä, mutta heidän kokeilujaksonsa siirtyi myöhemmäksi, jolloin aikataulumme eivät olisi sopineet yhteen. Onneksi sain tilalle haastateltavia toisesta organisaatiosta. Loppujen lopuksi sain tästä uudesta organisaatiosta viisi haastateltavaa, mikä määränä ei ole kovin suuri, mutta pyrin kysymyksenasettelullani saamaan mahdollisimman monipuolista ja syvällistä tietoa tutkittavasta asiasta.

3.8 Tutkimuksen eettiset näkökohdat

Tutkimuksenteossa on otettava huomioon monia eettisiä näkökohtia ja noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Ennen kaikkea tulee kunnioittaa ihmisarvoa ja tutkittavien on osallistuttava tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tutkimuksen yksityiskohdat on esiteltävä

tarpeeksi perusteellisesti. Jokainen tutkimusvaihe on tehtävä tarkasti, huolellisesti ja rehellisesti. Esimerkiksi luvaton lainaaminen rikkoo hyvän tieteellisen menettelyn periaatteita. (Hirsjärvi ym. 2007, 23–26). Haastattelussa tutkijan on kerrottava selkeästi ja totuudenmukaisesti tutkimuksen tarkoituksesta, pidettävä saatu tieto luottamuksellisena ja suojeltava haastateltavan anonymiteettiä (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 41). Hankin asiaankuuluvat tutkimusluvut ja suostumukset tutkittavalta organisaatiolta. Kerroin tutkimusluvassa ja haastateltaville lähetettävässä saatekirjeessä haastateltavien oikeuksista ja heidän anonymiteettinsä suojelusta tutkimusprosessin aikana ja sen jälkeen.

Tutkijalle ei aina ole valmiita ratkaisuja, esimerkiksi eettisiä toimintaohjeita kulloiseenkin tutkimukseen, vaan tutkijan täytyy etsiä tapauskohtaisesti oikeat ratkaisut. Tutkimusetiikan lisäksi on huomioitava muuan muassa tutkittavaan kohteeseen liittyvä lainsäädäntö. (Kuula 2015, 12.)

Haastateltavan tunnistettavuuden ehkäiseminen on tunnetuimpia tutkimuseettisiä normeja ihmistieteissä. Sen huomioimista pidetään itsestään selvänä sovittaessa aineiston julkaisemisesta. Laadullisessa tutkimuksessa täytyy tapauskohtaisesti ratkaista, miten säilyttää haastateltavan anonymiteetti esimerkiksi sitaattien yhteydessä. (Kuula 2015, 201, 205.) Keskeisimpiä keinoja anonymiteetin säilyttämiseen ovat henkilön nimien ja muiden, esimerkiksi koulun tai paikkakunnan nimien muuttaminen tai poistaminen, arkaluontoisten asioiden poistaminen tarvittaessa ja taustatietojen luokittelu kategorioittain. Peitenimien eli pseudonyymien käyttäminen oikeiden erisnimien sijaan on yleisimmin käytössä oleva anonymisoinnin keino. On hyvä tehdä tämä jo litterointivaiheessa tai heti litterointivaiheen jälkeen. Taustatietojen avulla tapahtuvan tunnistamisen riskiä voi pienentää luokittelemalla taustatiedot kategorioihin, kuten iän määrittäminen tiettyyn ikähaitariin tai jonkin ammatin määrittely erityisasiantuntijaksi. (Kuula 2015, 214, 215.) Omassa tutkimuksessani olen poistanut kaikki tunnistamisen mahdollistavat yksityiskohdat, kuten nimet ja työyksikköön viittaavat ammattinimikkeet. Samoin, jos työyksikössä on tapahtunut lähiaikoina tunnistettavia muutoksia, olen häivyttänyt niitä tunnistettavuuden välttämiseksi. Nämä yksityiskohdat eivät olisi muutenkaan olleet tutkimuksen toteuttamisen kannalta olennaisia.

4 TULOKSET

Esittelen esihenkilöiden kokemuksia Kirkpatrick-Hamblin-mallin mukaisesti reaktion, oppimisen, käyttäytymisen ja tulosten tasolla. Lisäksi kuvaan esihenkilöiden käsityksiä tekoälyn ja ihmisen työnjaosta sekä heidän esittämiään kehittämisehdotuksia.

4.1 Esihenkilöiden ensivaikutelmia Novogain AI -työkalusta

Tässä osiossa kuvaan Novogain AI -tekoälysovellusta kokeilleiden esihenkilöiden reaktioita sovellukseen. Tarkastelen heidän ensivaikutelmaansa sovelluksesta ja sovelluksen käyttöönnotosta.

Aineistosta kävi ilmi, että useimpien vastaajien ensimmäinen reaktio oli innostus. Erään haastateltavan mukaan ohjelmassa oli monipuolisesti ominaisuuksia. Toinen mainitsi innostuneensa siitä, että työkalulla olisi mahdollista käydä läpi yhdessä tiimin tuloksia. Yksi vastaajista tosin mainitsi, että ensivaikutelma sovelluksesta oli haastavuus ja etäisyys omista käytössä olevista työkaluista, mihin ratkaisuksi hän näki sen, että Novogain AI -työkalu olisi jotenkin osana omaa työkalupakkia. Sama vastaaja mainitsi, että työkalun hyvänä puolena oli määrällisten indeksien näkeminen välineenä kehittää menetelmiä suunnitelmien tekemisessä. Yhdelle vastaajalle suunnitelmien vieminen kalenteriin ei aluksi ollut sujuvaa, mutta käytön myötä se sujuvoitui. Toinen vastaaja koki työyhteisön jäsenten luokittelun alkukartoituksen yhteydessä vaatineen miettimistä.

Erään haastateltavan odotukset tekoälysovellusta kohtaan olivat erilaiset kuin mitä mitä se käytännössä oli. Omaan työtehtävään liittyvä kiireinen ajankohta oli kahdella vastaajalla syynä siihen, että sovellukseen perehtymiseen ja kokeiluun ei jäänyt niin paljon aikaa kuin he olivat alunperin ajatelleet.

Yksi haastateltavista näki sovelluksen hyvänä tapana saada lisätietoa käytettävissä olevien johtamiskäytäntöjen sisällöistä, esimerkiksi varhaiseen puuttumiseen liittyvistä käytännöistä. Kaksi vastaajista kuvaili sovellusta hyödylliseksi ja mielenkiintoiseksi. Toinen heistä jatkoi, että omaa osaamista ei tulisi välttämättä tällä tavalla arvioitua muuten. Oman johtamisosaamisen arviointi herätti sekä kiinnostusta että pohdintaa, mihin tasoon oman osaamisensa numeerisesti arvioisi. Itsearviointiosio nähtiin hyödyllisenä, koska eräiden haastateltavien mukaan se auttaa pohtimaan oman johtamisosaamisen edistymistä.

“Mun mielestä on tosi hyvä, että tässä työkalussa on tuo itsearviointi mukana, koska mun mielestä on tosi tärkeää, että pohtii sitä, että mitenkä mä oon tässä edistynyt. “ (Haastateltava C)

4.2 Osaamisen kehittymiseen liittyviä kokemuksia

Tässä osiossa esittelen johtamisosaamisen kehittymistä esihenkilöiden kokemana oppimisen näkökulmasta. Kuvaan esihenkilöiden kokemuksia johtamistaitojensa ja johtamismenetelmiensä kehittymisestä.

Tutkittaessa esihenkilöiden kokemuksia tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun käytöstä tavoitteena tarkastella sen vaikuttavuutta esihenkilöiden johtamisosaamiseen ja johtamismenetelmiin oppimisen tasolla haastatteluista nousi esille paljon esimerkkejä johtamistaitojen ja -menetelmien kehittymisestä. Aineistosta nousi esiin, että kokeilujakson aikana esihenkilöiden johtamisosaaminen oli kehittynyt oman johtamisosaamisen näkemisenä monipuolisemmin, oman johtamisosaamisen kehittämisen suunnan hahmottamisena ja oman johtamisosaamisen näkyvyyden lisääntymisenä. Lisäksi kävi ilmi, että esihenkilöt olivat tyytyväisiä saadessaan tekoälysovellukselta palautetta omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittymisestä.

“Tavallaan siellä [itsearvioinnissa] oli monesta eri näkökulmasta katsottu sitä johtamisen osaamista.” (Haastateltava A)

“Mukavaa oli tuo johtamisosaamisen osio, missä pystyi sitä omaa johtamistaan katsomaan ja mittaamaan numeerisesti.” (Haastateltava C)

“Ilmeisesti ollaan tehty hyvää työtä ja perusasiat on kunnossa.”
(Haastateltava A)

Henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvien taitojen ja menetelmien kehittyminen tulivat esille monesta vastauksesta. Haastateltavat kuvasivat sovelluksen antavan keinoja johtamiseen.

“Siellä oli tosiaan niitä kehittämistoimia, jota se nosti ja niitä oli tosiaan niin paljon.” (Haastateltava E)

“Sitten oli jotakin muitakin kehittämisasioita, mitä halusin sillä lailla sen vuosikellon kautta lähteä miettimään, että miten se tehdään. Missä ajassa sen voisi tehdä? Esimerkiksi just nämä työhyvinvointisuunnitelmat, kehittämisiltapäivät tai tyhypyivät, siis jos nämä suunnittelisi eri tavalla.” (Haastateltava E)

Työhyvinvoinnin kehittämisen taitojen koettiin parantuneen kokeilujakson aikana muun muassa ymmärryksen syventymisestä sairauslomien syistä ja ymmärryksen syntymisestä siitä, miten osaamisen tunnistaminen on yhteydessä työntekijän tuen tarpeeseen. Lisäksi nähtiin ymmärryksen lisääntyneen henkilöstön pahoinvoinnin ehkäisemisestä. Eräs haastateltava totesi huomanneensa, että esihenkilön tukea ei kannata jakaa tasamääräisesti kaikille, vaan tuki kannattaa kohdistaa intensiivisemmin tukea eniten tarvitseville työntekijöiden kulloisenkin tilanteen mukaan. Hän totesi aiemmin pyrkineensä tasapuoliseen ajan jakamiseen tiiminsä jäsenten kanssa.

Strategisen henkilöstöjohtamisen alueella talousosaamisen taitojen oli nähty kehittyneen työelämän laatuindeksin (QWL-indeksin) avulla tapahtuvan arvioinnin myötä. Vastauksissa nähtiin, että QWL-indeksiä käyttäen on hyvä ennakoida taloudellista tilannetta eri tapauksissa. Lisäksi koettiin, että QWL-indeksin avulla on hyvä tarkastella kokonaiskuvaa organisaatiotasolla. Työelämän laatuindeksin nähtiin toimivan hyvin ennaltaehkäisevästi johtamiskäytäntöjen hallinnan ennakoinnissa ennen kuin riskit edes kasvavat toiminnan tasolla merkittäviksi.

Työelämän laatuindeksi (QWL-indeksi) koettiin hyödylliseksi johtamisnäkökulmasta. Eräs haastateltava piti erityisesti siitä, että QWL-indeksin avulla saa tehtyä vertailua oman yksikön ja koko organisaation välillä. Myös ehdotettujen johtamiskäytäntöjen näkyviin tuleminen koettiin hyväksi.

Muutoksen ja uudistumisen johtamiseen liittyi erään haastateltavan idea osaamiskartoituksen laatimisesta omasta henkilöstöstään. Eräs vastaaja koki hyväksi, että esihenkilötyön laadun kannalta muutoskyvykkyyden analyysistä saadaan dataa työyhteisöjen ja esihenkilön tilasta. Osaamisen johtamista olisi hyvä kehittää näiden pohjalta.

4.3 Työkäyttäytymisen muutokseen liittyviä kokemuksia

Tässä osiossa esittelen tuloksia työkäyttäytymisen muutoksen tasolla. Tämä tarkoittaa esihenkilöiden kokemuksia Novogain AI -työkalun kokeilujakson myötä tulleista uusista tai muuttuneista johtamiskäytännöistä, jotka ovat jo työelämän arjessa vaikuttaneet esihenkilöiden työkäyttäytymiseen. Aiemmalla oppimisen tasolla kuvailtiin esihenkilöiden kokemuksia oppimisestaan johtamistaitojen tai johtamismenetelmien kehittämisen näkökulmasta.

Haastateltavista useimmat näkivät Novogain AI -työkalun kokeilun myötä saamiensa oppien näkyneen käytännön työssä. Työkalun nähtiin tuovan apua henkilöstöprosessien ja käytäntöjen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Sovelluksen kalenteria oli käytetty tehtäväkentän kokonaisuuden hahmottamiseen ja sovelluksen nähtiin toimivan käytännön muistuttajana, jota pitäisi käydä katsomassa usein ja aktiivisesti. Työkalun nähtiin auttavan hahmottamaan, mitkä asiat ovat ajankohtaisia kyseisenä kuukautena. Eräs haastateltava totesi sovelluksen käytön nostaneen esille suunnitelmallisuuden tärkeyden johtamisessa ja kasvattaneen ymmärrystä datan käytöstä työntekoa ohjaavana tekijänä. Vaikka suunnitelmallisuuteen oli ennenkin kiinnitetty huomiota, sovelluksen käytön aikana haastateltavalle oli tullut tavaksi ottaa aikaa suunnittelulle, vaikka olisi kuinka kiireistä. Hän kertoi myös, että sovelluksen erilaisiin johtamistilanteisiin liittyvät kuvailukysymykset oli esitelty koko henkilökunnalle ja sitten pyritty toimimaan niiden mukaan vahvistamalla niitä asioita, joista tilanteesta nousee ehdotuksia. Eräs esihenkilö kuvasi, kuinka perustyössä oli tavattu tiimejä ja ennaltaehkäisevästi lähdetty kuuntelemaan heitä ja ratkaisukeskeisesti mietitty toimintaa tässä hetkessä.

Vastauksissa nousi esiin henkilöstön ohjauksen ja tuen menetelmien taitojen ja työskentelytapojen kehittyminen. Eräs haastateltava totesi lisänneensä keskustelua henkilöstön kanssa johtamiskäytänteiden valinnasta ja niiden merkityksestä omassa kontekstissaan, olleensa entistä avoimempi valitsemistaan johtamiskäytännöistä ja tehneensä systemaattisemman tilannekartoituksen yhdessä tiiminsä kanssa. Lisäksi oli otettu käyttöön uusi käytäntö, positiivisen palautteen perjantai, jolloin tiimin jäsenet antoivat palautetta

toisilleen. Novogain AI –sovellus auttoi haastateltavan mukaan sanoittamaan onnistumisista seurannutta palautetta henkilöstölle.

Toimintaa suunniteltaessa vuosikellon avulla tekoälysovelluksen ehdottamia tiettyyn tilanteeseen liittyviä toimenpide-ehdotuksia olivat mm. viestintä, riskiarvioinnin tekeminen tai palkitseminen. Sovelluksen ehdottamat ideat oli koettu hyviksi käytännön työssä. Yksi haastateltavista totesi sovelluksen ehdotusten olevan työssä aiemminkin käytettyjä tuttuja perustyökaluja, ei niinkään uusia käytäntöjä. Tämän vastauksen voimme tulkita myös siten, että osa esihenkilöistä koki sovelluksen ehdotusten kohtaavan hyvin käytännön työelämän todellisuutta. Toisen haastateltavan mukaan sovelluksesta nousi paljon kehittämistoimia liittyen jo aiemmin aloitettuun prosessien parantamiseen.

“Tuo ideapankki on semmoinen hyvä, koska siellä nyt tuossa just tänään katselin noita prosessin parannusideoita” (Haastateltava A)

“Mutta suunnitelmallisuus on tosi tärkeää ja täytyisi ottaa joka kerta se aika, että sä suunnittelet sen viikon tai kuukauden, että se [Novogain AI -työkalu] tavallaan nosti sen taas esille.” (Haastateltava E)

Novogain AI -työkalun ehdottamaksi uudeksi vuosikelloon laitettavaksi ja jatkossa käytettäväksi johtamiskäytännöksi eräs esihenkilö mainitsi lähtöhaastattelun, joka tarkoittaa sitä, että esihenkilö haastattelee työntekijän ennen tämän lähtöä työpaikasta. Tällöin hän saa organisaatiolle ja omalle johtamiselleen hyödyllistä tietoa. Toinen haastateltava oli lisännyt Novogain AI -työkalun ehdottamina johtamiskäytäntöinä vuosikelloonsa riskiarviot ja näki, että eri toimintojen merkitseminen oli hyödyllistä, jotta kaikki tarpeelliset johtamiskäytännöt tulee käytyä läpi.

Aineistossa esiintyi pohdintaa Novogain AI -työkalun käytännön soveltamisesta, esimerkiksi siitä, näkyvätkö omat ideat koko organisaation tasolla vai vain omalla näytöllä. Yksi haastateltava toivoi, että ehdotukset näkyisivät vain omalla työpisteellä. Myös toinen haastateltava totesi ajatelleensa Novogain AI -sovellusta henkilökohtaisena työkaluna. Toisaalta eräs haastatelluista esihenkilöistä totesi, että voisi olla hyvä, jos esihenkilön esihenkilöllä olisi näkymä kyseisen esihenkilön tiimiin, jotta voisi paremmin tukea tätä

esihenkilötyössä. Tällöin resurssien kohdistaminen voisi sujuvoitua ja toisaalta tällainen voisi sitouttaa esihenkilöä. Tämä liittyi haastateltavan mukaan ajankohtaiseen keskusteluun johtamisen johtamisesta ja esihenkilötyön laadun seurannasta. Olikin mielenkiintoista havaita, kuinka eri tavoin eri esihenkilöt käyttivät samaa sovellusta. Kaksi haastateltavista näki haluavansa tekoälysovelluksen henkilökohtaiseksi työkalukseksi ja yksi haastateltava tiimien kanssa työskentelyyn sekä esihenkilötyön laadun seuraamiseen.

Eräs esihenkilö kertoi tehneensä aiemmin itsearviointia, tilannekartoitusta, vuosisuunnitelmaa ja ideoiden keräämistä erikseen. Novogain AI -sovelluksen avulla nämä toiminnot sai koottua yhteen, mikä mahdollisti eri toimintojen näkymisen samalla kertaa.

Mielenkiintoista oli, että eräässä vastauksessa todettiin esihenkilötyön merkityksen tulleen näkyväksi ja että sovelluksen käyttö mahdollistaa oppimisen, mallintamisen ja vertailuanalyysin. Eräs vastaaja mainitsi johtamiskäytäntöjensä monipuolistuneen. Myös johtamistyöskentelyn muuttumiseen kokonaisvaltaisemmaksi viittasi useampi vastaaja. Eräänä esimerkkinä mainittiin erilaisten erityisten kalenterissa näkyvien työntekijöiden huomiointiin liittyvien johtamiskäytäntöjen, kuten eläkkeelle jäämisen huomioimisen, tuottavan lisäarvoa työhyvinvoinnin johtamiseen.

”Tässä tulee näkyväksi kuitenkin se esihenkilötyön merkittävyys sillä tavoin.” (Haastateltava A)

”Joo, tämä vaikka uusien työntekijöiden huomioiminen, tämäntyyppiset asiat, eläkkeelle jäämiset.” (Haastateltava A)

Ristiriitaisuuksia tekoälyn ehdotusten ja oman ajattelun välillä erikseen kysyttäessä suurin osa esihenkilöistä ei nähnyt ristiriitoja ehdotusten ja oman ajattelun välillä. Halusin kysyä tätä erikseen, koska ajattelin siten saavani pohdiskelevampia vastauksia. Vain yksi vastaaja oli huomannut ristiriitaisuuden sovelluksen ehdotuksesta. Kyse oli sovelluksen ehdotuksesta käyttää ulkopuolista HR-tukea tilanteessa, jossa QWL-indeksin lukemat olivat hyviä eivätkä mitkään riski-indeksit hälyttäneet. Toinen haastateltava toisaalta totesi saman kysymyksen kohdalla, että ristiriitaiset ehdotukset voisivat laajentaa ideapakkia ja olla oivalluksena

ratkaisuihin jossakin toisessa tilanteessa. Hän koki hyvinvointijohtamisen olevan hyvällä tasolla yksikössään ja mainitsi yksilö- ja ryhmätasolla tehtävän paljon toimenpiteitä. Vaikka ehdotettua johtamiskäytäntöä ei voitaisikaan kyseisessä tilanteessa käyttää, se voisi olla oivalluksena ratkaisuihin jossakin toisessa tilanteessa. Erään vastauksen mukaan sovelluksen ehdotukset ovat tukeneet omia ajatuksia ja auttaneet, jos on vaikka miettinyt mihin suuntaan lähtee viemään jotakin asiaa.

Eräs esihenkilö mainitsi avoimuuden ja keskustelun tiimin kanssa lisääntyneen omista johtamiskäytäntöjensä valinnoista kuhunkin tilanteeseen. Esihenkilö koki avanneensa sitä, millä johtamiskäytännöillä hän voi tukea työyhteisöä QWL-indeksin antamien tulosten perusteella. Sama vastaaja koki käyneensä aikaisempaa systemaattisemman tilannekartoituksen tiiminsä kanssa tiimin vahvuuksista ja haasteista. Työkalua käytettäessä henkilöstön kanssa nousi keskustelua esimerkiksi hybridityön ja etätyön vaikutuksista. Keskusteluissa nousi esiin työntekijöiden erilaiset kokemukset hybridityön vaikutuksesta omaan työskentelyynsä. Työolosuhteista puhuttaessa kävi ilmi kuinka erilainen suhtautuminen eri työntekijöillä oli etätyön sopivuudesta itselleen. Osa oli kokenut sen mahtavana joustona ja osa koki, ettei yksintyöskentely ollut hyvä asia. Keskustelujen yhteydessä esihenkilö reflektoi omaa työtään ja mietti, miten tekisi jatkossa vastaavissa tilanteissa. Kyseinen esihenkilö totesi, että Novogain AI -työkalun avulla on hyvä keskustella ja sanoittaa ongelmia tiimityöskentelyssä. Tällöin ongelmien analysointi ja ratkaisukeskeinen selvittely ovat luontevia.

Aineistosta nousi esiin, että Novogain AI -työkalun vuosikellon ja ohjelman ehdottamien johtamiskäytäntöjen avulla voi ajoittaa esimerkiksi kehityskeskusteluja suunnitelmallisemmin. Myös työhyvinvointisuunnitelmien ja kehittämisiltapäivien sekä tyhypäivien sijoittelun vuosikelloon eräs haastateltavista ilmaisi aikovansa suunnitella eri tavalla kuin aiemmin.

4.4 Organisaation toiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin liittyviä kokemuksia

Tässä osiossa esittelen esihenkilöiden kokemuksia Novogain AI -työkalun vaikuttavuudesta tulosten tasolla. Tällä tarkoitetaan työkalun koettua vaikuttavuutta organisaation toimintaan.

Tulosten tasolla haastateltavat mainitsivat useita henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen ylläpitoon liittyviä hyötyjä, jotka olivat syntyneet Novogain AI -kokeilujakson vaikutuksesta. Kokeilujakson yhteydessä oli käyty ryhmäkeskustelua tiimin kanssa ja nähtiin sen olevan

tärkeää. Erään haastateltavan mukaan Novogain AI -työkalu on hyvä tilannekartoitukseen, jotta tiimissä päästäisiin luettelemaan ja analysoimaan ratkaisukeskeisesti haasteita. Omien käytäntöjen yhdistämisen joihinkin sovelluksen ehdottamiin uusiin käytäntöihin koettiin antavan paljon mahdollisuuksia esihenkilötyöhön liittyvien johtamiskäytäntöjen toteuttamiseen. Kolmas haastateltava taas oli tyytyväinen siihen, että oli varattu aikaa ja keskitytty miettimään työntekijöiden kanssa, miten tiimissä tehdään asioita. Hän koki sen kantavan eteenpäin ja herättävän onnistumisen iloa. Tämänkaltaista onnistumista koki myös toinen haastateltava liittyen sovelluksen hyödyllisyyteen ratkottaessa haasteita yhdessä työntekijän kanssa. Erään haastateltavan mukaan kehityskeskustelussa voisi hyödyntää johtamisen tekemistä näkyväksi työelämän laadun ylläpidon kannalta.

Työhyvinvointiin liittyvä kehittyminen näkyi useammassa vastauksessa. Työhyvinvoinnin johtaminen on tullut organisaatiossa näkyvämmäksi. Myös prosessien kirkastamisen nähtiin vaikuttavan tekemiseen ja hyvinvointiin myönteisesti.

“Se [työhyvinvointi] on tullut näkyväksi. Sehän tulee tässä näkyväksi hienosti, että ne omat työkalut, mitä on käytössä, niin ne näyttäytyy tässä. Ja sitten voi tulla osalle semmoisia oivalluksiaikin, että mitä kannattaisi jatkossa tehdä tai miten työtä kannattaisi suunnitella. Tai just noita ideoita, miten jossain toisessa yksikössä on tehty.” (Haastateltava A)

“Tämän syksyn aikana on kirkastettu joitakin prosesseja, joka näkyy heti tavallaan siinä tekemisessä ja myöskin siinä hyvinvoinnissa.” (Haastateltava E)

Kokeilujakson aikana tiimissä oli otettu käyttöön puolen tunnin palaveri viikoittain, jotta pysähdyttäisiin asioiden äärelle. Vaikka käytäntö ei ollut ainoastaan Novogain AI -työkalusta johtuvaa, haastateltava koki, että koulutusten ja osaamisen kehittämisen kalenterointi vuosikelloon on ollut hyvä asia. Palaverissa pohditaan ratkaisuja asioihin, jotka eivät toimi. Seurauksena on ollut, että on pystytty tekemään selkeitä linjauksia, miten edetään asiassa.

Erään haastatellun esihenkilön mukaan Novogain AI -työkalun kokeilujakson aikana on löytenyt tasapaino ratkaisukeskeisyyden ja positiivisten asioiden sanoittamisen välillä.

Kyseinen esihenkilö on kokenut sen voimaannuttavaksi. Hän koki myös välittömän ja hyvän keskusteluyhteyden löytyneen tiimin kanssa.

“Palautekeskustelussa olemme myös palautetta antaneet toinen toisistamme. Joo, sekin on ollut mukava itsekin saada sitä palautetta. Ne on arvokkaita juttuja.”

(Haastateltava C)

Työntekijöiden uskallus ottaa korjattavia asioita esiin tiimissä ja valmius pyrkiä itsekin ratkaisemaan niitä, oli lisääntynyt. Sama haastateltava koki myös, että tiimin kanssa ollaan menossa siihen, että pelkkien ongelmien nostamisen sijaan nostetaan samalla mahdollisia ratkaisuja näihin ongelmiin. Tämän hän arvioi liittyvän turvallisuudentunteen kasvamiseen ja työhyvinvoinnin kehittymiseen. Eräästä vastauksesta kävi ilmi, että tekoälysovelluksen käyttäminen oli vahvistanut esihenkilötyössä toimimisessa.

Vain yksi vastaajista mainitsi, ettei ollut havainnut tekoälysovelluksen käytöllä olleen erityisempää vaikutusta tiimien toimintaan ja hyvinvointiin. Varsinaisia ongelmia sovelluksen käytöstä ei ollut aiheutunut kenellekään haastateltavalle. Tässä eräs haastateltava mainitsi kiireen olleen syy, ettei ehtinyt perehtyä sovellukseen niin paljon kuin oli aikonut. Yksi haastateltava mainitsi, että kun työn käytäntöjä aletaan kehittämään ja se tehdään läpinäkyvästi, alussa voi esiintyä kuohuntaa. Tämä koettiin kuitenkin luonnolliseksi muutosprosessin osaksi.

Strategiseen henkilöjohtamiseen liittyen eräs esihenkilö mainitsi tekoälysovelluksen mahdollistavan datan käsittelyn esihenkilötyötä ohjaavana työkaluna. Useampi haastateltava viittasi taloudelliseen hyötyyn. Eräs esimerkki tästä on kommentti, jossa todettiin työkalun kokoavan yhteen erilaisia johtamiskäytäntöjä ja ennakoivan toteutettavien toimenpiteiden eurohyötyjä. Toisen vastaajan mukaan sovellus auttaa QWL-indeksin avulla tarttumaan niihin johtamiskäytäntöihin, joiden avulla on mahdollista vähentää kustannuksia tai lisätä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin parantaminen auttaa vastaajan mukaan siten, että huono työhyvinvointi lisää sairauspoissaoloja, jotka ovat kalliita ja toisaalta hyvä työhyvinvointi lisää työn imua ja työhön sitoutumista. Toinen haastateltava esihenkilö oli kerännyt työntekijöiden kokemuksia työskentelystä ja näissä oli käynyt ilmi muun muassa epävarmuutta ehtimisestä. Esihenkilön valitsemien johtamiskäytäntöjen avulla oli käynyt ilmi, että kyse oli epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietämisestä. Keskustelut linkittyivät osittain Novogain AI –työkalun

käytön yhteyteen. Palautteenannon ja yhteisen keskustelun lisääntyminen tiimissä paransi haastateltavan mielestä tilannetta työhyvinvoinnin näkökulmasta.

4.5 Kuvauksia innovaatioista esihenkilöiden kokemana

Jo lyhyen kokeilujakson aikana haastateltavat olivat kokeneet syntyneen innovaatioita, pieniä toimia, joiden avulla olisi mahdollista parantaa työhyvinvointia. Eräs esihenkilö oli miettinyt työhyvinvointiin liittyvää parannusta ja arvioi nykyajan työelämässä olevan paljon henkiseen pahoinvointiin liittyviä poissaoloja. Novogain AI -työkalun käytön aikana kyseinen vastaaja oli huomannut sen avulla voitavan paremmin tunnistaa pahoinvointia työelämässä, käyttää johtamiskäytäntöjä sen vähentämiseen ja siten vaikuttaa sairauspoissaoloihin ennakolta vähentävästi. Osaamisen ja kyvykkyyksien systemaattisella tunnistamisella ja siihen liittyvällä tuen tarpeen arvioinnilla olisi merkitystä tässä prosessissa.

“Voisi olla vaikuttavampaa, että kun me tehtäisiin semmoinen, että jokainen tekisi semmoisen osaamiskartoituksen siitä omasta henkilöstöstään itselleen ja peilaisi siihen sitten, että onko se vasta-alkaja kehittämistyössä, niin silloinhan se tarvitsee enemmän tukea.” (Haastateltava C)

Eräänä innovaationa oli idea siitä, että pitäisi määritellä, miten aloittava työntekijä perehdytetään ja integroidaan organisaatioon. Organisaatiossa olisi tärkeää määritellä, kuinka uusi aloittava työntekijä saatetaan oman työyhteisönsä jäseneksi tukemalla häntä oikeilla käytännöillä. Lisäksi rekrytoimista varten olisi hyvä kartoittaa millaista osaamista organisaatiossa on ennestään ja minkälaista osaamista tarvitaan. Tämän tiedon analysoinnin perusteella voidaan rekrytoida tarvittava osaaminen.

Psykologiseen turvallisuuteen liittyen nousi kokeilujakson aikana kehittämisideoita. Psykologisen turvallisuuden ja siihen liittyen yhteisten pelisääntöjen kehittämisen tärkeys oli huomioitu erään haastateltavan mukaan aiemminkin, mutta sen merkityksellisyys korostui kokeilujakson aikana entisestään.

4.6 Esihenkilöiden esittämiä kehittämis ehdotuksia ja ideoita

Olen jakanut kehittämis ehdotukset kahteen alaotsikkoon. Toinen käsittelee kehittämis ehdotuksia, jotka kohdistuvat suoraan Novogain AI -työkaluun ja sen ominaisuuksiin, toinen taas kehittämis ehdotuksia, jotka liittyvät Novogain AI -työkalun kokeilujaksoon.

4.6.1 Novogain AI -työkaluun liittyvät kehittämissuositukset ja ideat

Erään haastateltavan ehdotus oli muistuttavan tekoälyagentin lisääminen työkaluun. Tämä voisi tapahtua siten, että vuosisuunnitelmasta nousevat ajankohtaiset tapahtumat nousisivat näytölle muistuttamaan esimerkiksi sisäisen viestinnän toteuttamisesta, viikkoittain onnistumisista annettavan positiivisen palautteen antamisesta, työn opastuksesta uusien työvälineiden käyttöön liittyen tai vasta rekrytoituneen työntekijän perehdyttämiseen liittyvistä käytännöistä. Tämä agentti muistuttaisi sekä pienemmistä että isommista tapahtumista ja tukisi siten ihmisten johtamista. Näitä on mahdollista nytkin tarkastella Novogain AI -työkalun vuosikellosta, mutta muistuttaja varmistaisi esihenkilön huomaavan asioiden olevan ajankohtaisia juuri sillä hetkellä.

Aineistosta nousi myös ehdotus, että esihenkilön olisi tärkeää tehdä omasta henkilöstöstään osaamiskartoitus. Tässä osaamiskartoituksessa peilattaisiin työntekijän kokemusta kehittämistyöstä ja sen myötä tämän tuen tarvetta. Osaamisen johtaminen olisi haastateltavan mukaan hyvä sanoittaa tekoälysovelluksessa yksityiskohtaisesti, jotta työelämän laatua pystyttäisiin kehittämään tehokkaasti. Sovellus ohjaisi esihenkilöä tunnistamaan työntekijänsä osaamista.

Yksi haastatelluista esihenkilöistä mainitsi, että Novogain AI -kalenterin olisi hyvä olla osana omaa työkalupakkia ja organisaation käyttämää kalenteria, jolloin sen käyttö on luontevaa ja helpompaa arjen johtamistoiminnan yhteydessä. Kokeilujakson aikana Novogain AI -työkalun vuosikello ei ollut osana arkipäivän työssä organisaatiossa käytettävää suunnittelukalenteria.

Toinen haastateltava toivoi, että tilannekartoitustyökalussa olisi apuna kysymysmuotoisia kohtia, jolloin esihenkilön olisi helpompi kartoittaa tilannetta yhdessä tiimin kanssa. Tilannekartoituksessa voisi olla hänen mielestään erilaisiin konteksteihin ja työympäristöihin sopivia kysymyksiä. QWL-tulosten ja tilannekartoituksen toistaminen vaikka puolen vuoden päästä uusine toimenpiteineen mahdollistaisi esihenkilötyön dokumentoinnin. Samalla voisi seurata kehitystä ja toistaa hyviä tekoälysovelluksen ehdottamia johtamiskäytäntöjä.

4.6.2 Kokeilujaksoon liittyvät kehittämissuositukset ja ideat

Eräs haastateltava olisi kokenut hyväksi, että kokeilujaksossa olisi ollut välillä tarkistuksia, onko sovellusta käytetty. Useammat vastaajat olisivat toivoneet pitempää kokeilujaksoa, jotta olisivat paremmin ehtineet perehtyä sovelluksen käyttöön.

“Pilotointiaikahan varmaan pitäisi olla pidempi jotta saisi paremmin sitä ymmärrystä, että miten se työkalu auttaa.” (Haastateltava C)

“Pitäisi olla tuosta käytöstä se kokemus olla pitempiaikaista, että saisi enemmän hyötyä suhteessa tuonne niin sanotusti kenttään ja henkilöstöön.” (Haastateltava B)

4.7 Esihenkilöiden käsityksiä tekoälyn ja ihmisen työnjaosta

Tutkimuksessani kävi ilmi, että moni haastatelluista esihenkilöistä koki tekoälyn helpottavan omaa ajankäyttöään töissä, kun sitä käytettiin erilaisissa valmistelemissa tehtävissä, esimerkiksi diaesitysten teon nopeuttamisessa, analyysien ja raporttien valmistelemissa tehtävissä tai mittareiden ja tilastojen tulkinnan nopeuttamisessa. Lisäksi siitä koettiin olevan apua työhyvinvoinnin prosessien ideoinnissa ja asioiden koordinoinnissa.

“Jos taustatiedot on kunnossa, niin erilaisten materiaalin yhteenvedon tekemiseen, taulukointiin ja esitysten tekoon. Ja tekoäly löytää, jos on oikein osannut laittaa ne taustatiedot, niin erittäin hyvin myös niitä kehittämiskohteita nostaa sieltä materiaalista.” (Haastateltava D)

Ihmistöjohtamisen panos nähtiin välttämättömäksi tiedon analysointiin siinä vaiheessa, kun tarkastellaan, mitä käsiteltävä tieto tarkoittaa organisaation toiminnassa ja siinä, miten tekoälyn valmistelemissa raporttien sisältö jalostetaan omaan toimintaan. Vuorovaikutukseen liittyvät johtamiskäytännöt nähtiin yleisimmin kuuluvaksi ihmisen hoidettavaksi. Eräs haastateltava määritteli asian sanomalla vuorovaikutuksen vaativan kasvokkain olemista. Toinen haastateltava taas totesi, ettei tekoälylle voi antaa tehtäviä, joilla rakennetaan työntekijän kanssa luottamusta, arvostusta tai yhteistä ymmärrystä. Erään haastateltavan mukaan tekoäly ei pysty toimimaan ihmistöjohtamisen veroisesti tehtäviin, joissa tarvitaan pehmeyttä ja lämpöä.

“No minun mielestä siihen tämmöiseen inhimilliseen keskusteluun liittyen esimerkiksi. “ Pehmeys ja semmoinen niinku lämpö jää puuttumaan, minkä ehkä ihminen voi tehdä.” (Haastateltava D)

Vastauksissa nähtiin myös tekoölyavusteisen työkalun auttavan esihenkilön ajankäytössä siten, että aikaa jää muihin tehtäviin. Nähtiin datan integroimisen auttavan esihenkilötyössä siten, että esihenkilön aikaa ei mene raporttien selaamiseen ja hakemiseen eri järjestelmistä.

“Nämähän on aina käteviä, että se on se tietty systeemi, mistä ne löytyy ja sitten pystyy toimimaan niiden kyllä, että esihenkilöaikaa ei saa mennä siihen, että pengotaan ja jotakin raportteja ajetaan eri järjestelmistä.”
(Haastateltava C)

“Suurin hyöty, mitä sillä saadaan, ajansäästö, että jää muihin tehtäviin sitten enemmänkin.” (Haastateltava D)

Kahdessa vastauksessa mainittiin samansuuntaisesti tekoölyn voivan opastaa osaamiskyvykkyyksiltään asiantuntijatasoa vastaavan työntekijän työssä ja perehdytyksessä, mutta tällaisessakin tapauksessa tarvitaan reflektiota tai palautetta esihenkilöltä. Osaamiskyvykkyydeltään aloittelijatason työntekijän perehdytykseen ei taas riitä itsenäinen perehtyminen tekoölyn avulla, vaan tarvitaan ihmisesihenkilöä. Osaamiskyvykkyydeltään asiantuntijatasolla olevan työntekijän todettiin voivan tarkistaa asioita tekoölyn avulla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Novogain AI:n kokeilun ensivaikutelmista jäi päällimmäiseksi innostuneisuus, joka ilmeni monien haastateltavien vastauksissa. Jotkut kokivat uuden järjestelmän käyttöönoton kokeilun alussa hankalaksi.

Haastatteluissa jotkut esihenkilöt kertoivat oppimisen tasolla näkevänsä oman johtamisosaamisensa monipuolisemmin kuin ennen ja hahmottavansa johtamisosaamisensa tulevan kehittämisen suunnan. Monet haastateltavista kokivat Novogain AI -tekoälyn ominaisuuksista oman johtamisosaamisen arvioimisen mielenkiintoiseksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että Novogain AI -työkalun avulla haastateltavat pystyivät arvioimaan työkalun avulla omia johtamistaitojaan ja -käytäntöjään ja niiden muutosta. Aineistossa oli useita mainintoja siitä, että Novogain AI -työkalun tuo johtamismenetelmien ja yleensäkin johtamistyön merkityksellisyyden näkyväksi. Joistakin vastauksista kävi esille, että palautteen saaminen omasta johtamisosaamisesta koettiin merkitykselliseksi.

Haastatteluissa oli mainintoja henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen ylläpitoon liittyvien taitojen kehittymisestä ja ymmärryksen lisääntymisestä työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvistä asioista. Eräs haastateltava mainitsi henkilöstön tuen tarpeen arviointitaitonsa kehittyneen. Aineistosta kävi myös esille, että osa esihenkilöistä koki johtamiskäytäntöjen taloudellisen vaikutuksen ennakoinnin ja riskien arvioinnin taitojensa kehittyneen QWL-indeksin antaman tiedon avulla.

Esihenkilöiden kokemukset työikäytymisen muutoksen tasolla sisälsivät kuvauksia monipuolisesti erilaisista johtamiseen liittyvistä tehtävistä. Johtamistaitojen ja -menetelmien kehittämisen osalta haastateltavien kokemukset jakautuivat laajasti eri johtamisen alueille. Haastateltavat kuvailivat johtamiskäytäntöjensä muuttuneen muun muassa suunnitelmallisuuden lisääntymisenä, tiimien kanssa käytävän keskustelun muuttumisena avoimemmaksi ja ratkaisukeskeisemmäksi sekä palautteen antamisen lisääntymisenä. Esimerkiksi Kalakoski ym. (2021, 65) ovat maininneet tekoälyn tuoneen lisäarvoa johtamiseen palautteen antamisen lisääntymisenä.

Prosesseja oli paranneltu sovelluksen antamien ideoiden mukaisesti. Myös Koposen ym. (2025) tutkimuksen mukaan tekoälyn käyttö teki esihenkilöiden työstä merkityksellisempää ja mahdollisti työn prosessien kehittämisen (Koponen ym. 2025, 176). Oli merkityksellistä, että

esihenkilöt kuvailivat monipuolisesti työkäyttäytymisen muutoksen tasolla tapahtuneita johtamiskäytäntöjen muutoksia. Kirkpatrickin (2016, 59) mukaan kyseinen taso on tärkein ja haastavin tutkittava taso, joka osoittaa, että opittua on saatu siirrettyä käytännön työelämään.

Tulosten tasolla esihenkilöiden kokemuksissa näkyivät henkilöstöprosessien käytäntöjen ja ylläpidon taitojen kehittymisestä seuranneet hyödyt, kuten prosessien kirkastumisesta johtunut työhyvinvoinnin parantuminen. Esihenkilöiden omassa johtamistehtävässään vahvistuminen ja voimaantuminen tulivat esille joistakin vastauksista. Keskusteluyhteyden löytyminen ja turvallisuudentunteen paraneminen tiimeissä olivat tuottaneet onnistumisen iloa.

Haastateltavat toivat esiin tekoälysovelluksen sopivuuden muistuttamiseen ja sparraamiseen. Tällä on yhtymäkohtia Kalakosken ym. (2021) tutkimukseen, jossa todettiin tekoälyn voivan tuoda lisäarvoa tunnistettaessa ohjaustarpeita tai annettaessa ohjeistusta säästäten täten ohjaajien työaikaa. (Kalakoski ym. 2021, 65.)

Haastateltavista useampi mainitsi tekoälyn helpottavan esihenkilöä ajankäytössä jättäen aikaa muille tehtäville. Tämä tulos sopii yhteen Jarrahin (2018, 582–583) ajatusten kanssa siitä, että rutiininomaisten tehtävien siirtyminen tietokoneiden hoidettavaksi antaa esihenkilölle mahdollisuuden keskittyä luovempiin tehtäviin. Samoin Auvinen ja Lämsä (2020, 14, 23–24) ovat todenneet digitalisaatiolta odotettavan henkilöstöjohtamisen resurssien vapauttamista ja mahdollisuutta käyttää vapautuvia resursseja vuorovaikutukseen, strategiseen toimintaan ja vastuullisuuskysymyksiin. Tämä näyttäytyi myös esihenkilöiden kokemuksissa siitä, miten he näkivät Novogain AI -työkalun vaikuttaneen työkäyttäytymisen muutoksen tasolla. Novogain AI -työkalun antamien ehdotusten pohjalta toimittaessa tai sovellukseen liittyviä tilannekartoituksia laadittaessa vuorovaikutus tiimeissä lisääntyi eri tavoin, minkä koettiin lisäävän työhyvinvointia.

Tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun käytön myötä työhyvinvointiin liittyviä hyötyjä esiintyi esihenkilöiden vastauksissa oppimisen, työkäyttäytymisen muutoksen ja organisaation saavuttamien tulosten tasolla. Tekoälysovellus oli tehnyt hyvinvointiin liittyviä johtamiskäytäntöjä näkyväksi. Tulosten tasolla tekoälysovelluksen ja sen käytön oli koettu toimineen positiivisesti työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työhyvinvoinnin kehittymisen ja sairauspoissaolojen vähentämisen merkitystä eräs haastateltava perusteli sekä työn arjen sujuvuuden että taloudellisen vaikutuksen näkökulmasta.

Työhyvinvointiin liittyviä elementtejä nousi haastattelussa esiin monessa yhteydessä. Osa liittyi oman työhyvinvointijohtamisen tulemiseen näkyväksi, osa taas sovelluksen ehdottamiin hyvinvointia kehittäviin johtamiskäytäntöihin. Joistakin vastauksista kävi esille työhyvinvoinnin parantuneen tiimityöskentelyssä tapahtuneiden muutosten jälkeen. Nämä muutokset olivat syntyneet Novogain AI –sovelluksen käytön yhteydessä esihenkilön tehdessä tilannekartoitusta tai tiimin yhteisissä keskusteluissa esimerkiksi palautteenannon yhteydessä. Eräs haastateltava kuvaili oman johtamisosaamisensa kasvaneen työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työpahoinvoinnin vähentämiseen liittyvän ymmärryksen myötä. Tämän ymmärryksen lisääntymisen myötä hän oli ottanut uusia käytäntöjä työhönsä, mikä oli parantanut tiimin työskentelyä ja siten hyvinvointia.

Mattila ja Rasa (2025, 179) näkevät työhyvinvoinnin monipuolisen kehittämisen erittäin tärkeänä johtamisen osaamisalueena. Viitala (2009) toteaa sairauspoissaolojen olevan keskeinen mittari työhyvinvoinnin tilaa arvioitaessa ja vaikuttavan organisaation toimintaan työn sujuvan järjestämisen ja toisaalta taloudellisesti lisääntyneiden kustannusten kautta. Työhyvinvoinnin parantaminen laskee kustannuksia sairauspoissaolojen vähentymisen avulla. (Viitala 2009, 212). Kirkpatrickin (2016) mukaan taloudellinen vaikuttavuus näyttäytyy vasta viiveellä kuukausien tai jopa vuosien kuluttua koulutuksesta tai tutkielmani tapauksessa kokeilujaksosta. (Kirkpatrick 2016, 12.) Omassa tutkimuksessani työhyvinvoinnin kehittymisestä odotetut seuraukset, esimerkiksi mahdolliset vaikutukset sairauspoissaoloihin ja niiden kautta taloudelliseen vaikuttavuuteen, jäävät ajallisesti tutkimusjakson ulkopuolelle.

Useiden esihenkilöiden kokemuksissa näyttöä työhyvinvoinnin kehittymisestä. Tekoälyavusteisen työkalun käyttö oli kasvattanut esihenkilön avoimuutta johtamiskäytäntöjensä valinnasta sekä lisännyt ratkaisukeskeisyyttä, vuorovaikutusta ja positiivista palautetta tiimeissä. Eräs esihenkilö kuvasi aidon lisääntyneen vuorovaikutuksen kertovan siitä, että työhyvinvointi oli kehittynyt positiiviseen suuntaan.

Työelämän laatuindeksi (QWL-indeksi) nousi esille monessa haastattelun kohdassa. Se nähtiin monissa vastauksissa hyvänä työkaluna ennakoimaan ja valitsemaan toimivia, tehokkaita ja tuloksellisuutta nostavia johtamiskäytäntöjä. QWL-indeksin avulla pystyi laskemaan myös eri johtamiskäytäntöjen taloudellista vaikuttavuutta.

Tekoälyn ja ihmisen työnjaosta vastaajilla oli keskenään varsin samanlaiset käsitykset. Vuorovaikutusta sisältävien tehtävien nähtiin lähes kaikissa vastauksissa kuuluvan

ihmisjohtajan tehtäväksi. Tekoälylle sopivien tehtävien kenttä oli haastateltavien vastausten perusteella laaja. Tekoälyavusteisen työkalun suurena etuna nousi aineistossa se, että tekoäly pystyy hoitamaan suunnitteluun, sparraukseen, tiedon analysointiin ja erilaisiin raporttien, esitysten ja tilastojen valmisteleviin tehtäviin liittyviä tehtäviä. Tekoälyn käsitettiin voivan auttaa rutiininomaisten ja valmistelevien tehtävien hoitamisessa sekä ennakoimalla toimivia johtamiskäytäntöjä.

Haastateltavien vastaukset tekoälyn ja ihmisen työnjaosta olivat linjassa Jarrahin (2018, 584) käsitysten kanssa siitä, että tekoälyn laaja-alaisen analyttisen kyvykkyyden ja inhimillisen päätöksentekotaidon nähtiin muodostavan toimivan yhdistelmän johtamisen monimutkaisessa tehtäväkentässä. Tutkimuksen aineistosta kävi ilmi, että haastateltavat näkivät tekoälyn hyvänä apuna esihenkilötyössä tehtävien liittyessä sparraukseen, arjen työn opastukseen, organisaatio-ohjeiden löytämiseen, työvuorojen suunnitteluun ja muihin suunnittelutehtäviin. Myös Kalakoski ym. (2021) mainitsivat tekoälyä hyödynnetyn yleisten työelämään liittyvien taitojen yhteydessä. Tekoälyn nähtiin heidän mukaansa tuovan lisäarvoa palautetta annettaessa, osaamistarpeita tunnistettaessa ja työntekijöitä ohjeistettaessa ja vapauttaen ohjaajan työaikaa muuhun tekemiseen. (Kalakoski ym. 2021, 65.)

Useimmat haastateltavat kokivat vuorovaikutusta ja luottamusta sisältävien johtamistehtävien vaativan ihmisen panosta. Mankan ja Mankan (2023, 19) mukaan tekoäly tuottaakin parhaiten lisäarvoa, kun pyritään tukemaan ja täydentämään esihenkilön toimintaa jättämällä koneen hoidettavaksi sellaisia tehtäviä, joiden hoitamisessa se on parempi. Myös Van Quaquebeken ja Gerpottin (2023) mukaan esihenkilöt ovat vieläkin pääasiallisia toimijoita johtamiskäytännöissä, joihin liittyy vuorovaikutus- ja muutossuuntautuneisuutta (Van Quaquebeke ja Gerpott 2023 viittaavat Raichin ja Krakowskin 2020 sekä Tsain ym. 2022 ajatteluun, 2).

6. POHDINTAA JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA

6.1 Pohdintaa

Tutkielmani keskeisenä tavoitteena oli selvittää tekoälyn vaikuttavuutta johtamiskäytäntöihin, työhyvinvointiin ja tiimityöskentelyyn puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Tutkimuksen tulosten perusteella kävi ilmi, että tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun kokeilujakson aikana esihenkilöt kokivat johtamistaitojensa ja johtamismenetelmiensä kehittyneen oppimisen, työkäyttäytymisen ja organisaation saavuttamien tulosten tasolla. Tiimityöskentelyyn oli saatu uusia toimintatapoja, jotka näkyivät oppimisen, työkäyttäytymisen muutoksen ja organisaation saavuttamien tulosten tasolla. Työhyvinvoinnin johtamisen oli nähty kehittyneen myös oppimisen tasolla, mutta työhyvinvointiin liittyen aineistosta nousi kokemuksia erityisesti työkäyttäytymisen muutoksen ja organisaation saavuttamien tulosten tasolla. Esihenkilöt kuvailivat kokemuksiaan uusien ja kehittyneiden johtamiskäytäntöjen soveltamisesta käytäntöön työkäyttäytymisen muutoksen tasolla. Nämä näyttäytyivät aineistossa toimivina uusina käytäntöinä työn arjessa. Työhyvinvoinnin ja prosessien kehittymiseen liittyvät muutokset henkilöstössä ja tiimeissä kuvasivat esihenkilöiden kokemusten pohjalta muutosta tulosten tasolla.

Useissa vastauksissa kävi ilmi, että esihenkilöt kokivat tekoälysovelluksen esittävän sopivia johtamiskäytäntöjä. Osa esitetyistä käytännöistä oli kokonaan uusia ja osa oli ennestään käytettyjä johtamiskäytäntöjä ajoitettuna eri tavalla. Tekoälyä koskevassa aiemmassa tutkimuksessa vastaavia havaintoja on tullut esiin. Tekoälyn on nähty toimivan esihenkilön apuna siten, että algoritmit ehdottavat esihenkilölle ajankohtia, jolloin olisi kiinnitettävä huomiota tiimin toimintaan perustuen taustatietoihin henkilöstöstä (Van Quaquebeke ja Gerpott 2023, 2). Useat kokemukset omassa tutkimuksessani käyttäytymisen tasolla liittyivät henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen kehittämiseen ja ylläpitoon, joka on Viitalan ja Jylhän (2021, 268) mukaan keskeinen henkilöstöjohtamisen alue.

Omassa tutkimuksessani keskityin nimenomaan koetun vaikuttavuuden arviointiin. Vaikka Hamblinin mallin viidennen tason lopullisen arvon taloudellisen arvon syntymiseen viittaavaa arviointia ei pienen tutkimusjoukon ja lyhyen kokeilujakson perusteella voikaan todentaa, useampi haastateltava viittasi työkalun voivan mahdollistaa taloudellisen hyödyn. Tähän viittaavat vastaukset liittyivät tekoälyavusteisen työkalun kyvykkyyteen koota yhteen erilaisia johtamiskäytäntöjä ja ennakoita johtamiskäytäntöjen eurohyötyjä tai sovelluksen

kyvykkyyteen auttaa QWL-indeksin avulla tarttumaan kustannuksia vähentäviin tai työhyvinvointia lisääviin johtamiskäytäntöihin. Kokeilujakso oli kahden–kolmen kuukauden mittainen ja tein haastattelut pian kokeilujakson jälkeen. Taloudellisen vaikuttavuuden mittaaminen olisi vaatinut pitempää tutkimusjaksoa, koska taloudellinen vaikuttavuus näyttäytyy mittareissa viiveellä.

Yhtenä tärkeänä tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden käsityksiä tekoälyn ja ihmisen työnjaosta. Tähän liittyvä haastattelukysymys antoi tärkeää tietoa tekoälyn käytön tämänhetkisestä tilanteesta johtamisessa. Käsitykset tekoälyn hoidettavaksi sopivista ja ihmisjohtamista vaativista tehtävistä vastasivat aiemman tutkimuskirjallisuuden ajatuksia hyvin.

Digitaaliseen transformaatioon liittyvä jatkuva kehittyminen ja monimutkaisuus eivät tehneet tekoälysovellukseen liittyvästä tutkimuksesta helppoa. Digitalisaation jatkuvan muuntuvuuden asettamat haasteet (Palomäki 2020, 180) sekä tekoäly nopealla tahdilla etenevänä ja kehittyvänä liikkuvana kohteena (Heinisuo 2025, 146) kuvaavat hyvin omaankin tutkimukseeni vaikuttaneita seikkoja. Tutustuin ensimmäisen kerran tutkimukseeni liittyvään tekoälysovellukseen syksyllä 2024. Sen jälkeen kesken graduprosessiani sovellukseen kehitettiin uusia ominaisuuksia ja sovelluksen ulkoasu muuttui jonkin verran. Onneksi en ollut aloittanut haastatteluja alkuperäisen suunnitelmani mukaan, koska nyt tutkimusjoukkoni sai käyttöönsä uusimman version Novogain AI -tekoälyavusteisesta sovelluksesta.

Näen kuitenkin, että juuri tekoälyn jatkuvan ja nopean kehityksen takia oli merkityksellistä tarkastella esihenkilöiden kokemuksia tekoälyavusteisen työkalun käytöstä ja sen vaikuttavuudesta johtamisosaamiseen, johtamiskäytäntöihin, tiimityöskentelyyn ja työhyvinvointiin tietyssä kontekstissa. Kuten Heinisuo (2025, 146) totesi oman tutkimuksensa yhteydessä, on huomioitava, että yksittäisen tutkimuksen antama tieto kertoo tietyistä teknologiasta tietyinä ajankohtana.

Puolistrukturoitu haastattelu sopi hyvin esihenkilöiden kokemuksia kartoittavaan tutkimukseen. Esihenkilöt kertoivat kokemuksistaan innokkaasti ja monipuolisesti, joten aineistoa kertyi riittävästi. Kirkpatrick-Hamblin-mallin mukaiset oppimisen tasot auttoivat luokittelemaan esihenkilöiden kokemuksia, mikä helpotti niiden analysointia. Oli selkeää

jaotella kokemuksia eri vaiheiden mukaan. Koin Kirkpatrick-Hamblin-mallin soveltuvan tutkimukseeni hyvin. Mallin tasojen mukainen eteneminen auttoi mielestäni kuvaamaan hyvin sitä, miten Novogain AI -tekoälysovelluksen kokeilujakso vaikutti esihenkilöiden kokemusten kuvaamana ensivaikutelmaan tekoälysovelluksesta, heidän johtamisosaamisensa kehittymiseen, johtamiskäytäntöjensä muuttumiseen sekä tiimien työskentelyn muuttumiseen ja työhyvinvoinnin kehittymiseen. Esihenkilöiden kokemuksissa eri tasojen yhteys näkyi selvimmin toisen ja kolmannen tason, eli osaamisen ja työkäyttäytymisen muutoksen välillä. Ensimmäinen tasolla, eli reaktioilla, ei ollut niin selvää yhteyttä muihin vaiheisiin. Haastateltavien kokemuksista suuri osa liittyi kolmanteen eli työkäyttäytymisen muutoksen vaiheeseen. Tämä taso on Kirkpatrickin (2016, 36) mukaan arvioinnissa tärkein ja haastavin. Reaktion tason hyvä tulos yleensä johtaa hyvään oppimisen tasoon. Ongelmana on usein se, että oppimista ei saada siirrettyä työkäyttäytymisen muutokseen. Tulosten parantamiseksi on välttämätöntä mahdollistaa opitun siirtäminen työkäyttäytymiseen. (Kirkpatrick 2016, 35). Kirkpatrick-Hamblin-malli voidaan nähdä porrasmaisena. Varsinkin työhyvinvointiin liittyen oli nähtävissä, että esimerkiksi oppimisen ja työkäyttäytymisen muutoksen tasojen välillä on yhteyttä siten, että koettu työhyvinvointiosaaminen näkyi myös työkäyttäytymisen muutoksen tasolla kehittyneenä työhyvinvointina. Vaiheet eivät kuitenkaan ole kausaalisia tai samanarvoisia (Kirkpatrick 2016, 36) eikä mallin vaiheiden eteneminen välttämättä ole lineaarista (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2016, 11). Tutkimuskysymyksiä laadittaessa mallin mukaiset vaiheet muokkasivat jonkin verran sitä, mitä asioita koin tarpeelliseksi kysyä. Jos käytössä ei olisi ollut kyseistä mallia, kysymykset ja aineisto olisivat voineet muodostua hieman erilaisiksi. Kaiken kaikkiaan koin mallin käytön erittäin hyväksi valinnaksi.

Yllättävin asia tutkimustuloksissani oli se, kuinka suuri osa saamastani haastatteluaineistosta käsitteli kokemuksia liittyen työhyvinvointiin. Esihenkilöiden kokemukset kuvasivat työhyvinvointia monesta näkökulmasta. Työhyvinvointijohtamisen taitojen koettiin tulleen näkyvämmäksi tai niiden kehittymistä kuvattiin. Työhyvinvoinnin kerrottiin parantuneen otettaessa käyttöön uusia johtamiskäytäntöjä ja käsiteltäessä sovellukseen liittyviä kartoituksia lisääntyneen keskustelun ja palautteenannon myötä. Myös esihenkilöiden oman johtamisosaamisen näkyväksi tuleminen ja kehittymisen kuvattiin jossain vastauksessa voimaantumiseksi omassa tehtävässä. Nämä työhyvinvoinnin kehittymiseen liittyvät kokemukset ovat merkityksellinen asia, koska asian tärkeyttä on korostettu viime aikoina.

Muun muassa Manka ja Manka (2023, 72) ovat nostaneet esille työhyvinvointipääoman vaikutuksen organisaation suorituskykyyn tapahtuvan monien tekijöiden kautta.

Erilaisten tekoälysovelluksen ehdottamien johtamiskäytäntöjen koetut vaikutukset tiimityöskentelyyn ja työhyvinvointiin olivat mielestäni odotettavissa olevia tuloksia. Hämmästelini sitä, kuinka paljon kokemuksissa oli yksittäisiä mainintoja johtamisosaamisen näkyväksi tulemisesta, vuorovaikutuksen lisääntymistä, esihenkilön voimaantumista ja tiimin turvallisuudentunteen lisääntymisestä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Novogain AI -työkalun käytöllä oli monipuolista koettua vaikuttavuutta johtamisosaamiseen, johtamiskäytäntöihin, tiimityöskentelyyn ja työhyvinvointiin. Tekoälyn ja ihmisen työnjako näyttäytyi esihenkilöiden käsityksissä selkeänä. Tekoälyn hoidettavaksi sopivat monet rutiininomaiset tai laajaa tiedonkäsittelyä ja analyysiä vaativat tehtävät sekä sparraaminen ja johtamiskäytäntöjen ehdottaminen. Ihmisen hoidettavaksi sopivat erilaiset vuorovaikutusta ja inhimillistä päätöksentekotaitoa vaativat tehtävät. Uskon haastatteluaineistoni esihenkilöiden kokemusten perusteella samansuuntaisesti Auvisen (2020, 17) kanssa, että ihmisjohtamiskeskeisten ja digiteknologiaa hyödyntävien näkökulmien yhdistämisellä olisi paljon annettavaa organisaatioiden kehittämiseen ja uuteen teorianmuodostukseen.

6.2 Mahdollisia jatkotutkimuskohteita

Näen mielenkiintoisena jatkotutkimuskohteena tulevaisuudessa sen, miten tekoälysovellusten käyttöönotto organisaatiossa vaikuttaa johtamiseen pitemmällä aikavälillä. Omassa tutkimuksessani esihenkilöiden kokemukset liittyivät lähinnä reaktion, oppimisen ja työkäyttäytymisen muutoksen tasolle. Jonkin verran kokemuksista liittyi myös organisaation saavuttaman tuloksen tasolle. Olisi kiinnostavaa tutkia, miten oman johtamisosaamisen merkittävyyden näkyväksi tuleminen, johtamistaitojen ja johtamismenetelmien kehittymisen ja työkäyttäytymiseen siirtämisen sekä ennen kaikkea tiimityöskentelyn ja työhyvinvoinnin kehittymisen tulokset näyttäytyvät organisaatiossa pitemmällä aikavälillä. Ennen kaikkea työhyvinvoinnin kehittyminen käytettäessä tekoälysovellusta pitempään olisi erityisen kiinnostava tutkimuskohde, mutta myös tekoälysovelluksen käytön vaikuttavuus tuottavuuteen ja lopulliseen taloudelliseen tulokseen olisi varmasti merkityksellinen tutkimuskohde.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Laadullisessa tutkimuksessa on myös tärkeää arvioida luotettavuutta ja pätevyyttä jotenkin, vaikka se ei tarkoitaakaan samanlaista menettelyä kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan yksityiskohtainen selostus siitä, miten tutkimus toteutettiin. On hyvä kertoa aineiston tuottamisen vaiheista selvästi. Tällaisia kuvailtavia asioita voisivat olla vaikkapa häiriötekijät ja tutkijan itsearviointi. Luokittelun yhteydessä olisi kuvattava tarkasti luokittelun perusteet. Tulosten tulkintoja pitäisi perustella ja selittää tulkintaan johtaneet syyt. Tässä voisi auttaa, jos tutkielmassa lukisi suoria otteita haastattelusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.) Omissa haastatteluissani pyrin saamaan haastateltavani kertomaan kokemuksistaan mahdollisemman aidosti ja tarkasti. Tutkielmassani olikin tarkoituksena tavoittaa kokemukset ja käsitykset sellaisenaan eikä niitä ollut pyrkimys yleistää. Kokemukset liittyivät tietyn sovelluksen käyttöön tietyssä kontekstissa. Tutkimuksessani paljon esille tullessiin työhyvinvoinnin kehittymiseen liittyvien kokemusten osalta on huomioitava, että haastattelussani osa kysymyksistäni liittyi juuri näihin teemoihin, mikä on voinut vaikuttaa kokemusten kertomiseen juuri työhyvinvoinnin kehittymisestä.

Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa herättää kysymyksiä objektiivisuudesta ja totuudesta. Objektiivisuudessa keskeistä on totuuden määrittelyn lisäksi havaintojen puolueettomuus ja luotettavuus. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden käyttöä on arvosteltu laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Monissa oppaissa on kehoitettu hylkäämään nämä käsitteet laadullisen tutkimuksen piirissä, jossa ei varsinaisesti ole yhtenäistä ja yksiselitteistä ohjeistusta luotettavuuden arviointiin. Tärkeintä on tutkimuksen sisäinen koherenssi, koska tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 159–160, 163.) Olen kiinnittänyt huomiota sisäiseen johdonmukaisuuteen ja yhtenäisyyteen tutkimusprosessin eri vaiheissa. Perehtyminen teoreettiseen taustaan auttoi tutkimusongelman muodostamisessa. Tutkimusongelman muodostamisen jälkeen mietin apukysymyksiä, jotka vastaisivat tutkimusongelmaa. Apukysymysten avulla laadin haastattelurungon, johon lisäsin vielä tarkentavia ja syvällisempään ymmärrykseen liittyviä kysymyksiä.

Keskusteltaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta kysymykset totuudesta ja objektiivisuudesta nousevat usein esille. Epistemologisessa keskustelussa voidaan totuusteoriaat jaotella neljään eri teoriaan: totuuden koherenssiteoriaan ja totuuden korrespondenssiteoriaan, konsensukseen perustuvaan teoriaan ja pragmaattiseen totuusteoriaan. Laadullisen tutkimuksen totuudellisuus liittyy pragmaattiseen ja konsensukseen perustavaan totuusteoriaan.

Teorianmuodostuksen näkökulmasta myös totuuden koherenssiteoria on merkityksellinen. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä totuuden koherenssiteorialla ehdottoman tiedon objektiivisuuden käsityksineen ei ole niinkään asemaa. Objektiivisuutta arvioitaessa totuuskyymysten lisäksi on syytä punnita havaintojen puolueettomuutta ja luotettavuutta. On esimerkiksi arvioitava, millainen kehys tutkijalla on tiedonantajan kertomuksen suodattamiseen vai pyrkiikö tutkija kuuntelemaan tiedonantajan sanoman sellaisenaan kuullessaan ja havainnoidessaan. Myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma on huomioitava. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 159–160.) Tutkijan on hyvä ilmoittaa tutkimuksessaan aiempi oma kokemuksensa liittyen tutkimusongelmaan, tutkimusjoukkoon tai tutkimustilanteeseen. Nämä kokemukset voivat liittyä esimerkiksi aiempiin työ- tai opiskelukokemuksiin tai ominaisuuksiin, jotka yhdistävät tutkijoita tutkimukseen. Nämä ominaisuudet ja kokemukset voivat muokata tutkijan tulkintoja esimerkiksi siten, että tutkija johdattelee määrättyihin teemoihin tai tekee päätelmiä omien mieltymystensä ohjaamana. (Creswell 2014, 188.) Haastattellessani tutkittavia huomasin, että oma kokemuksestani esihenkilötyöstä auttoi kysymysten tarkentamisessa. Pyrin kuuntelemaan haastateltavan kokemuksia huolellisesti ja ilman ennako-oletuksia huomioiden, että kokemukset tulevat eri kontekstista kuin oma kokemukseni. Tämän tiedostaminen oli välttämätöntä.

Tutkimuksessa on tärkeää huomioida omia filosofisia taustaoletuksia niihin liittyvine arvoineen. Näiden taustaoletusten julkilausumisen uskotaan tekevän tutkimusta objektiivisemmaksi eli vähemmän riippuvaiseksi tutkijan omasta näkökulmasta. (Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti 2006, 9.) Omassa tutkimuksessa tiedostin, että omat kokemukseni tekoälyavusteisen johtamisen työkalun kokeilusta ja käsitykseni tekoälyn mahdollisuuksista voivat vaikuttaa tutkimukseni toteuttamiseen, jos en joka vaiheessa pyri neutraaliin tutkimustapaan luotettavuuden saavuttamiseksi. Tämän takia keskityin erityisesti haastattelukysymyksiä luomiseen sellaiseksi, että niiden avulla saisin luotettavaa ja neutraalia tietoa. Haastattelukysymyksiä muodostaessani valitsin kysymykset sitten, että niissä esiintyivät tasapuolisesti kysymykset ristiriitaisuuksista, ongelmatilanteista ja haasteista vastapainona onnistumisen ja kehittymisen kokemuksista tiedustelemaan kysymyksiin. Ennakoin haastattelukysymyksiä laatiessani sitä, että saisin haastateltaviltani tarpeeksi aineistoa.

On huomioitava, että analyysissä tutkijan tulkinnoilla on suuri vaikutus tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa tilasto-ohjelmien käytön kaltainen puhdas analyysi on mahdottomuus. Tulkinnessa taustateorian ja tutkimuskysymysten on oltava jollain tavalla

mielessä, jotta niihin voidaan peilata. Teoriakatsausta ei siis voi kirjoittaa aluksi valmiiksi palaamatta siihen enää tutkimuksen aikana. (Helenius ym. 2015, 195.) Oli tärkeää tunnistaa ja tiedostaa omien lähtökohtien ja taustaoletusten vaikutus haastateltavan kuulemiseen ja tiedon suodattamiseen sekä pyrkiä vähentämään niiden vaikutusta tutkimuksen aineistoa analysoitaessa, jotta haastateltavien kokemukset tulisivat aidosti esiin. Taustaoletusten vaikutus täytyi pitää mielessä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, myös johtopäätöksiä laatiessa ja tutkimusraporttia kirjoitettaessa.

Hakalan (2015) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy välttää vaarat tutkivan reportterin, mukautuvan eläytyjän tai julistajan rooleista. Kun tutkitaan lähellä tutkijan omaa elämää olevaa tutkimusaihetta, odotetut tuloksetkin voivat vaikuttaa etukäteen lukkoon lyödyiltä. Tutkijan täytyy välttää antamasta tutkimuksen elämänrytmin ja tutkijan omakohtaisten tuntemusten sekoittua tutkimusprosessiin. Toisaalta laadullisen tutkimuksen kentällä jotkut kokevat, että tämä olisi osaltaan laadulliseen tutkimukseen kuuluvaa ja tarkoituksellista. (Hakala 2015, 20–21.) Jossain määrin oma asiantuntemus johtamisesta auttoi ymmärtämään haastateltavien ilmaisuja ja kokemuksia. Oli kuitenkin tärkeää erottaa oma näkökulma tutkittavan näkökulmasta. Koska toimiala oli kuitenkin eri, jouduin tekemään tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen edetessä huomasin näiden tarkentavien kysymysten ja rohkaisemisen pienistäkin kokemuksista kertomiseen toimivan. Vaikka haastateltavia oli vähän, koin että sain aineistooni tutkimusongelmaani koskevia esihenkilöiden aitoja ja monipuolisia kokemuksia.

LÄHTEET

- Aaltio, I. ja Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (177–188). Gaudeamus.
- Alasoini T. (2018). *Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun: millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan?* Työterveyslaitos.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Osuuskunta Vastapaino.
- Attaran, M., & Celik, B. G. (2023). Digital Twin: Benefits, use cases, challenges, and opportunities. *Decision analytics journal*, 6(80), 1–10.
<https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100165>
- Autioniemi, J. (2020). Tekoälyn yhteiskehittäminen julkisella sektorilla. *Hallinnon tutkimus* 39(1), 5–20.
- Autioniemi, J. (2021). Tekoäly ja hallinnon käytännöt: paluu byrokratiaan. Teoksessa M. Laakkonen (toim.) *Informaatioteknologian filosofia, etiikka ja digitalisoitunut yhteiskunta*, 139–157. SoPhi, 146. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8804-3>
- Auvinen, T. & Lämsä, A.-M. (2020). Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 25(1), 14–26. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol25_no1_pages_14-26.pdf
- Blomqvist, K., Ruckenstein, M. & Saranto, K. (2021). Luottamus dataan ja algoritmeihin syntyy ihmisen ja teknologian vuorovaikutuksesta. *Tieteessä tapahtuu*, 39 (4), 53–55. <https://journal.fi/tt/article/view/111222>
- Brynjolfsson, E., Rock, D. & Syverson, C. (2019). Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox: A Clash of Expectations and Statistics. Teoksessa A. Agrawal, J. Gans & A. Goldfarb (toim.) *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*. (23–60). University of Chicago Press.
<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226613475.001.0001>

- Brynjolfsson, E., Liu, M. & Westerman, G. (2022). Do computers reduce the value of worker persistence? *Journal of Management Information Systems*, 39 (1), 41–67.
- Chen Z. (2025). From traditional to technological: integrating AI tools into leadership development programs. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(4), 543–558. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2024-0810>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4. painos)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eskola, J. ja Vastamäki, J. (2015) Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. ja Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineiston keruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (4. uud. ja täyd. p.). (27–44). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakala, J. (2015). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. ja Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineiston keruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (4. uud. ja täyd. p.). (14–26). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heinisuo, E. (2025). *Artificial Intelligence in Public Services: Mutuality in the organisational governance of AI implementation*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3990-6>
- Helenius, J., Salonen-Hakomäki, S-M, Vilkkä, H. Saaranen-Kauppinen, A. ja J. (2015) Teorian ja empirian vuoropuhelu tutkimuksessa: reflektioita ja ratkaisuja. Teoksessa S. Aaltonen ja R. Högbäck (toim.) *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. (191–217). Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita. (13. osin uudistettu painos)*. Helsinki: Tammi.
- Jarrahi, M. H. (2018.) Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons, Elsevier, vol. 61(4)*, 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>

- Juuti, P. (2025). *Tekoäly ja johtaminen: Kriittinen näkemys tekniikan ja ihmisen suhteesta*. Basam Books.
- Kaivo-oja, J. (2025). Työn murros, työn tuottavuuden arvioinnin haasteet ja uudet mahdollisuudet digitalisoituvissa yhteiskunnissa. Teoksessa A. Erkkilä-Välimäki, P. Kuoppakangas & T. Haukioja (toim.) *Tuottavuudella ja digitalisaatiolla kestävää kilpailukykyä*. (13–26). Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikön julkaisu A57:2025. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-02-0460-0>
- Kakkuri-Knuuttila M. & Heinlahti K. (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kalakoski, V., Koskela, I., Kurki, A-L., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K. (2021). Tekoäly työelämän oppimis- ja kehittämistoiminnassa: kirjallisuuskatsaus. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 23(3), 52–71.
- Kananen, H. & Puolitaival, H. (2019). *Tekoäly: bisneksen uudet työkalut*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kataja, M. (2025). Työhyvinvoinnin parannukset näkyvät tuottavuudessa ja euroissa, kun käytetään QWL-menetelmään pohjautuvaa johtamisen tekoälytyökalua. Teema-artikkeli. Noudettu 1.8.2025 osoitteesta <https://hoivajaterveys.fi/tyohyvinvoinnin-parannukset-nakyvat-tuottavuudessa-ja-euroissa-kun-kaytetaan-qwl-menetelmaan-pohjautuvaa-johtamisen-tekoalytyokalua/>
- Kesti, M. (2012). *The tacit signal method in human competence based organization performance development*. Rovaniemi: Lapland University Press.
- Kesti, M. (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi* (1. painos). Finanssi ja vakuutuskustannus Oy FINVA.
- Kesti, M. (2023). Tekoälyn hyödyntäminen HR-johtamisessa: Kohti eettisesti kestävää liiketoimintahyötyä. *Työn tuuli*, (2), 16–22. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022023.pdf

- Kesti, M. (2024). HR-johtaminen. Henkilöstötuottavuuden kehittäminen. Luentodiat 25.9.2024. Lapin yliopisto.
- Kesti, M. (2025). Älykäs johtaminen: Kolme pilaria kilpailukyvyn tehostamiseen – ja miten buustata niitä tekoälyllä. [Blogikirjoitus 11.3.2025]. Noudettu 12.8.2025 osoitteesta <https://markokesti.wordpress.com/2025/03/11/alykas-johtaminen-kolme-pilaria-kilpailukyvyn-kehittamiseen-ja-miten-buustata-niita-tekoalylla/>
- Kesti, M., Leinonen, J. & Syväjärvi, A. (2016). A multidisciplinary critical approach to measure and analyze human capital productivity. Teoksessa M. Russ (toim.) *Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management*. (1–22). Hershey: IGI Global Scientific Publishing.
- Kesti, M. & Vakkala, H. (2024). Työntekijäkokemuksen merkitys – kestävä tuottavuuden rakentaminen tiedolla johtamisen avulla. *Työn tuuli*, 33(1), 34–42. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012024_hr.pdf
- Kesti, M., Ylitalo, A. & Vakkala, H. (2019). Management Game: Gamifying leadership learning. *International Journal of Innovation in the Digital Economy*, 10(3), 37–52. <https://doi.org/10.4018/IJIDE.2019070104>
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2005). *Transferring learning to behavior : using the four levels to improve performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.
- Kiviniemi, K. (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. uud. p.). PS-kustannus.
- Koponen, J., Julkunen, S., Laajalahti, A., Turunen, M. & Spitzberg, B. (2023). Work Characteristics Needed by Middle Managers When Leading AI-Integrated Service Teams. *Journal of Service Research*, 28(1), 168–185. <https://doi.org/10.1177/10946705231220462>

- Koskimies, E., Stenvall, J., Kinder, T., Leikas, J. & Nieminen, M. (2022). Artificial intelligence and public innovations. Teoksessa H. Väyrynen, N. Helander & H. Jalonen (toim.) *Public Innovation and Digital Transformation*. (68–91). <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202208186494>
- Kukkola, J. (2018). Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus. Teoksessa J. Toikkanen & I.A. Virtanen (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI.: Kokemuksen käsite ja käyttö*. (41–63). Lapland University Press.
- Kukkonen, K. 2023. *Strategically managing the value creation and productivity paradox of artificial intelligence – The general purpose technology view*. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. <https://www.utupub.fi/handle/10024/175573>
- Kuula, A. 2015. *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Laakasuo, M., Visala, A. & Palomäki, J. (2020). Kuinka ihmismieli vääristää keskustelua tekoälyn riskeistä ja etiikasta. Kognitiotieteellisiä näkökulmia keskusteluun. *Ajatus*, 77(1), 131–168. <https://journal.fi/ajatus/article/view/100252>
- Laihonen, H., Kork, A.-A., Lunkka, N., Sinervo, L.-M., Sillanpää, V., Kokko, P. & Hyvärinen, J. (2024). Vaikuttavuuden johtamisen mekanismit – lähtökohtia ja edellytyksiä hyvinvointialueille. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 61(1), 75–92. <https://doi.org/10.23990/sa.126151>
- Lappi, O., Rusanen, A.-M. & Pekkanen, J. (2018). Tekoäly ja ihmiskognitio. *Tieteessä tapahtuu*, 36(1), 41–46. <https://journal.fi/tt/article/view/69278>
- Larjovuori, R.-L. & Heikkilä-Tammi, K. (2024). Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän tutkimus*, 22(2), 136–168. <https://doi.org/10.37455/tt.131483>
- Lehtomaa, M. (2009). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys–tulkinta–ymmärtäminen*. (163–193). Tampere: Dialogia.

- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. (2017). Kyselyhaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (87–110). Tampere: Vastapaino.
- Lips, M. (2020) *Digital Government. Managing Public Sector Reform in the Digital Era*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D. & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, 262–273.
- Manka, M. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Mattila O. & Rasa M. (2025). Tulevaisuuden osaamistarpeet johtamis- ja kehittämistyössä sote-alalla. *Yhteiskuntapolitiikka*, 90(2), 173–182. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2025040824878>
- Mergel, I., Dickinson, H., Stenvall, J. & Gasco, M. (2023). Implementing AI in the public sector. *Public Management Review*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231950>
- Merilehto, A. (2018). *Tekoäly - Matkaopas johtajalle*. Alma Talent.
- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto liiketaloustieteen Acta Wasaensia julkaisuja 371. 4/2017. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>
- Mälkki, K. (2025). *Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen*. Väitöskirja. Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-474-4>
- Niiranen, V. (2015). Uudistuvat verkostot ja yhteistyöverkostot johtamisessa. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim. 2016) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (297–318). Tampere: Tampere University Press.
- Noponen, N. (2019). Impact of artificial intelligence on management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies EJBO*, 24(2), 43–50.
- Ollila, M-R. (2019). *Tekoälyn etiikkaa*. Helsinki: Otava.

- Palomäki, R. (2020) Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatioissa. *Hallinnon Tutkimus* 2020, 39(3), 173–187.
<https://doi.org/10.37450/ht.100036>
- Palomäki, R. & Hyyryläinen, E. (2022). Digitaalisen transformaation organisaatiokulttuurinen perusta: tarkastelussa Kela. *Hallinnon Tutkimus*, 41(2), 149–165.
<https://doi.org/10.37450/ht.107285>
- Peifer, Y., Jeske, T. & Hille, S. (2022). Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership. *Procedia Computer Science*. Vol 200, 1024–1030.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.301>
- Perttula, J. (2011). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys–tulkinta–ymmärtäminen*. (115–162). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Plesner, U., & Husted, E. (2020). *Digital Organizing: Revisiting Themes in Organization Studies*. Red Globe Press.
- Pulkkinen, J. (2025). *Työntekijöiden digitalisaatiovalmiutta mahdollistavat olosuhteet kuntien teknisellä toimialalla*. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 417. ISBN: 978-952-337-500-0. ISSN 1796-6310. Väitöskirja. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-500-0>
- Puusa, A. ja Julkunen, S. (2024). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (189–201). Gaudeamus.
- Puusa, A. ja Juuti, P. (2024). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (75–85). Gaudeamus.
- Raappana, M. (2018). *Onnistuminen työelämän tiimeissä*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7553-1>

- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastattelun litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (427-444). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. (22–56). Vastapaino.
- Savolainen, T. (2024). *Tekoälyllä kilpailuetua: Opas johtoryhmille ja hallituksille*. Alma Insights.
- Selten, F., & Klievink, B. (2024). Organizing public sector AI adoption: Navigating between separation and integration. *Government Information Quarterly*, 41(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101885>
- Suorsa, T. (2011) Kokemuksen yksilöllisyys, yhteisyys ja yhteiskunnallisuus. Subjektitieteisestä kokemustutkimuksesta. Teoksessa T. Latomaa & T. Suorsa (toim.) *Kokemuksen tutkimus 2 Ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja*. (174–231). Lapin yliopistokustannus.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen : luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum.
- Tiittula, L. ja Ruusuvuori, J. (2005). Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. (9–21). Tampere: Vastapaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Ulrich, D. 2007. *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum.
- Valtioneuvosto (2024). Tulevaisuusselonteon 1. osan strateginen toimintaympäristöanalyysi. Valtioneuvoston julkaisuja 2024:54. Haettu osoitteesta 21.2.2025. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/40cda903-531a-4803-a0e9-cfb6fe4a2421/content>
- Van Quaquebeke, N. & Gerpott, F. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(8), 1–11. <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>

Viitala, R. 2009. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (1.–2. painos). Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorial ja trendit* (1. painos). Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2021). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorial ja trendit*. Helsinki: Edita.

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehittä*. PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.

LIITTEET

LIITE 1 TIETOSUOJAILMOITUS

TIETOSUOJAILMOITUS

5.8.2025

Lapin yliopisto

Tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoitus

EU:n yleinen tietosuoja-asetus

Laatimispäivä: 2.4.2025 (Päivitetty 5.8.2025 sovelluksen nimen osalta)

Tietoa tutkimukseen osallistuvalla:

Olet osallistumassa Lapin yliopistossa tehtävään pro gradu -tutkimukseen, jossa on tutkijana Minna Kähkönen. Tutkija suorittaa hallintotieteiden maisterin tutkintoa hallintotieteen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun (aiempi nimi AIMO-työkalu) vaikuttavuutta esihenkilöiden johtamiskäytäntöihin ja tiimien kehittämiseen.

Saat a) kirjallisen suostumuslomakkeen ja b) tämän tietosuojailmoituksen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän selosteen kohdassa 9 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä ja tutkimuksen vastuullinen tutkija

Tutkimuksen tutkija ja rekisterinpitäjä:

Nimi: Minna Kähkönen

Osoite: XXXXXXXXXXXXX

Puhelin: XXXXXXXXXXX Email: XXXXXXXXXXX

2. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Lapin korkeakoulukonsernin tietosuojavastaavana toimii lakimies Jari Rantala. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuoja@ulapland.fi

3. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tutkimuksessa ei varsinaisesti kerätä henkilötietoja, mutta koska tutkimusaineisto hankitaan haastatteluilla, tutkimukseen osallistuvien nimet ovat näkyvillä aineistonkäsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Näitä tietoja käsittelee vain pro gradu -tutkija Minna Kähkönen ja tutkimuksen ohjaaja Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan yliopistonlehtori, dosentti Hanna Vakkala.

Tutkija anonymisoi henkilötietojen yhteydet tunnistettaviin henkilöihin aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Anonymisoinnin jälkeen henkilötietoja sisältävät dokumentit hävitetään.

Koska tutkija anonymisoi tutkimusaineiston, julkaistuna näytettävästä aineistoista ei voida päätellä yksittäisten tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyyttä.

4. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (TSA 2016/679) 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella:

tutkittavan suostumus

5. Mitä tietoja tutkimusaineisto sisältää

Tutkimuksessa haastateltavien nimet tulevat tutkijan tietoon. Tutkija anonymisoi henkilötietojen yhteydet tunnistettaviin henkilöihin aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Anonymisoinnin jälkeen henkilötietoja sisältävät dokumentit hävitetään.

6. Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimuksen ulkopuolelle

Tutkija ei luovuta henkilötietoja kenellekään.

7. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Henkilötiedot ovat salassa pidettäviä.

Tutkija digitoi tutkimukseen osallistuvien suostumuslomakkeet ja säilyttää digitoituja suostumuslomakkeita salauksella varustetulla levyasemalla ja/tai muistitikulla, johon vain tutkijalla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasalla. Paperiset suostumuslomakkeet hävitetään.

Tutkija säilyttää haastattelujen nauhoitteet salauksella varustetulla levyasemalla ja/tai muistitikulla, johon vain tutkijalla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Nauhoitteet hävitetään heti, kun haastattelut on litteroitu.

Tutkija anonymisoi tutkimusaineiston ja säilyttää sen salauksella varustetulla levyasemalla ja/tai muistitikulla, johon vain tutkijalla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasanalla.

8. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkija säilyttää tutkimusrekisteriä tietoturvallisesti salauksella varustetulla levyasemalla ja/tai muistitikulla viisi vuotta, jonka jälkeen tutkija hävittää sen.

9. Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainittu henkilö.

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettuna käsittelyn lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista seuraavissa tapauksissa:

- a) henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin
- b) peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta

c) vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä

d) henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai

e) henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

a) kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa tutkija voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden

b) käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niidenkäytön rajoittamista

c) tutkija ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi

d) olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada tutkijalle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle tutkijan estämättä, jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot

siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin tutkija ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää

rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.

Tutkija voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuojaja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Tietosuojavaltuutetun toimiston yhteystiedot:

- Käyntiosoite: Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki
- Postiosoite: PL 800, 00531 Helsinki
- Puhelinvaihte: 029 566 6700
- Kirjaamo: 029 566 6768
- Sähköposti (kirjaamo): tietosuoja(at)om.fi

LIITE 2 SAATEKIRJE TIEDONANTAJILLE

Hyvä vastaanottaja

Tervolassa 27.8.2025

Olen Lapin yliopiston hallintotieteiden opiskelija ja teen Pro gradu –tutkielmani aiheesta AIMO-työkalun vaikuttavuus esihenkilöiden johtamiskäytännöissä ja tiimien kehittämisessä. Tutkimuksessani kartoitan esihenkilöiden kokemuksia tekoälyavusteisen AIMO-työkalun

käytöstä. Tutkimukseni ohjaajana toimii hallintotieteen yliopistonlehtori, dosentti Hanna Vakkala.

Tutkin, millaisia vaikutuksia tekoälyavusteisen Novogain AI -työkalun (aiemmalta nimeltä AIMO-työkalu) käytöllä on esihenkilöiden johtamiskäytäntöihin ja toimintatapoihin sekä miten tiimin toiminta ja työhyvinvointi ovat kehittyneet kokeilujakson aikana. Lisäksi haluan selvittää, millaisia innovaatioita tämän kokeilujakson aikana on kehittynyt. Tavoitteena on tuottaa haastattelujen ja niiden analyysin avulla syvällistä ymmärrystä Novogain AI -työkalun vaikutuksista esihenkilöiden johtamistaitoihin ja johtamiskäytäntöihin, tilannesidonnaista analyysiä työkalun käytön hyödyistä ja kehitysehdotuksia työkalun jatkokehitystä varten.

Tutkimus toteutetaan marraskuussa 2025 Teamsin välityksellä haastattelulla, joka kestää noin 30–60 minuuttia.

Ystävällisin terveisin

Minna Kähkönen

LIITE 3 SUOSTUMUSLOMAKE

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. (Tämän selosteen liitteenä olevassa tietosuojalomakkeessa kohdassa 9 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla): Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Tutkimuksessa ei varsinaisesti kerätä henkilötietoja, mutta koska tutkimusaineisto hankitaan haastatteluilla, tutkimukseen osallistuvien nimet ovat näkyvillä aineistonkäsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Näitä tietoja käsittelee vain pro gradu -tutkija Minna Kähkönen ja tutkimuksen ohjaaja Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan yliopistonlehtori, dosentti Hanna Vakkala. Tutkija anonymisoi henkilötietojen yhteydet tunnistettaviin henkilöihin aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa. Anonymisoinnin jälkeen henkilötietoja sisältävät dokumentit hävitetään.

SUOSTUMUS

Olen saanut tiedotteen ja tietosuojailmoituksen liittyen Novogain AI -työkalun (aiemmalta nimeltä AIMO-työkalu) vaikuttavuus esihenkilöiden johtamiskäytännöissä ja tiimien kehittämisessä -aiheesta tehtävään pro gradu-tutkielmaan, johon liittyy aineistonkeruu haastattelun muodossa. Tiedotteessa ja tietosuojailmoituksessa kuvataan aineistonkeruun tavoitteet ja aikataulu, oikeuteni haastateltavana sekä tietosuojan periaatteet, joilla varmistetaan turvallinen osallistumiseni tutkimukseen. Saan tämän sopimuksen sähköpostilla ja vastaamalla sähköpostiin ilmaisen ymmärtäneeni saamani tiedot ja ilmaisen suostumukseni osallistua tutkimukseen.

Haastateltavan allekirjoitus ja päiväys

LIITE 4 HAASTATTELURUNKO

Haastattelurunko

(Reaktio: Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on ollut Novogain AI -työkalun käyttöönottoon liittyen?)

1. Millaisia kokemuksia sinulla on ollut ottaessasi käyttöön Novogain AI -työkalua? Mikä on ollut parasta? Onko ollut jotain haasteita?

(Oppiminen: Miten Novogain AI -työkalu on kehittänyt johtamistaitoja ja -menetelmiä?)

2. Miten koet Novogain AI -kokeilujakson aikana johtamistaitojesi kehittyneen? Miten johtamismenetelmät ovat muuttuneet jakson aikana tai mahdollisesti muuttuvat? Kerro esimerkkejä käytännöistä.

(Työkäyttämisen muutos: Mitä uusia johtamiskäytäntöjä ja toimintatapoja on otettu käyttöön Novogain AI -tekoälyn myötä?)

3. Novogain AI -työkalun avulla on mahdollista kehittää johtamiskäytäntöjä. Mitä uusia työtapoja olet ottanut käyttöön?

4. Kerro, miten työkalu on kehittänyt tai monipuolistanut käyttämiäsi johtamiskäytäntöjä?

5. Oletko huomannut jotain ristiriitaisuuksia tekoälyn ehdotusten ja oman ajattelusi välillä?

(Tulokset: Miten tiimin toiminta ja hyvinvointi ovat kehittyneet Novogain AI -työkalun käytön aikana?)

5. Kuvaile, millaisia muutoksia tiimin toimintaan on tullut työkalun käyttökokeilun aikana?

6. Kuvaile, miten työhyvinvointi on kehittynyt kokeilujakson aikana?

7. Kuvaile, miten tiimien toiminta on kehittynyt kokeilujakson aikana

8. Oletko kohdannut ongelmatilanteita tiimin toiminnassa tai työhyvinvoinnin johtamisessa tekoälyn hyödyntämiseen liittyen?

8. Oletko kokenut onnistumista tekoälysovelluksen hyödyntämiseen liittyen tiimin toiminnassa tai työhyvinvoinnin johtamisessa?

Kerro esimerkkejä.

(Kysymykset 9 ja 10 kysytään, jos haastateltava on käyttänyt sovellukseen kuuluvaa vuosikelloa kokeilujakson aikana.)

9. Millaisia uusia toimintoja olet merkinnyt vuosikelloon?

10. Oletko saanut ideoita perinteisten käytäntöjen uuteen ajoittamiseen vuosikellossa?

11. Onko Novogain AI -työkalun myötä kehittynyt uusia innovaatioita tiimissä? (tällä tarkoitan uusia hyväksihavaittuja pieniäkin käytänteitä) Jos on, kuvaile niitä.

12. Miten koet tekoälysovelluksen voivan auttaa esihenkilötyössä?

13. Mitä uutta olet Novogain AI -työkalun käytön myötä oppinut omasta johtajuudestasi? Mihin suuntaan haluaisit tätä oppimaasi jatkossa viedä?

14. Mitkä esihenkilötyöhön liittyvät tehtävät sopivat mielestäsi tekoälyn hoidettavaksi, mitkä vaativat inhimillistä panosta eli ihmisen toimintaa?

15. Onko sinulla kehittämisehdotuksia Novogain AI -tekoälyyn liittyen?

16. Mitä muuta haluaisit kertoa Novogain AI -tekoälystä tai sen kokeilujaksosta?