

TEKOÄLY VALMENTAVAN ESIHENKILÖN TYÖVÄLINEENÄ

Päivi Hartikainen
Opinnäytetyö (ylempi AMK)
Kevät 2026
Johtamisen ja työhyvinvoinnin koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja työhyvinvoinnin koulutusohjelma

Tekijä: Päivi Hartikainen
Opinnäytetyön otsikko: Tekoäly valmentavan esihenkilön työvälineenä
Työn ohjaaja: Hanna Okkonen
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2026
Sivumäärä: 52 + 1 liite

Tekoäly on yleistynyt työväline työelämässä, ja sen hyödyntäminen johtamisessa tarjoaa uusia mahdollisuuksia esihenkilötyön tehostamiseen ja laadullistamiseen. Johtajuus on samanaikaisesti kehittynyt kohti ihmislähtoisempiä toimintamalleja, joissa korostuvat vuorovaikutus, yksilöiden huomioiminen ja yhteinen tavoitteellisuus. Valmentava johtaminen vastaa näihin vaatimuksiin ja se toimii tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tekoälyä voidaan hyödyntää valmentavan esihenkilön työn tehostamisessa ja laadullistamisessa sekä tuottaa toimeksiantajalle kehittämisideoita tekoällyn hyödyntämiseen esihenkilötyössä. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, ja toimeksiantajana toimi Osuuskauppa PeeÄssä. Tutkimus kohdistui matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialoihin.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla, joihin osallistui kuusi tulosvastuullista esihenkilöä. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että osalla haastateltavista oli vielä rajallinen kokemus tekoällyn käytöstä työssään. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla hyödyntäen sekä teorialähtöistä että aineistolähtöistä analyysia.

Tulosten perusteella valmentavan esihenkilön keskeisiksi työtehtäviksi tunnistettiin raportointi ja analysointi, viestintä tuloksista ja tavoitteista, johtamiskohtaamiset, yhdessä tekemisen kulttuurin ylläpito sekä yksilöiden motivaation, itsevarmuuden ja vahvuuksien tukeminen. Tekoällyn koettiin soveltuvan erityisesti raportointiin, tiedon analysointiin, viestintään, sparraukseen sekä rutiininomaisten tehtävien tehostamiseen. Sen sijaan ihmisten kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvissä tehtävissä tekoällyn rooli nähtiin rajallisempänä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tekoäly toimii valmentavan esihenkilön työvälineenä erityisesti tiedolla johtamisen tukena ja vapauttaa esihenkilöiden aikaa ihmisten johtamiseen. Tekoällyn hyödyntäminen edellyttää kuitenkin selkeitä ohjeita ja eettisten näkökulmien huomioimista. Kehitysehdotuksena suositellaan esihenkilöiden osaamisen vahvistamista sekä selkeitä pelisääntöjä tekoällyn käyttöön liittyen.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in Leadership and Well-being at Work

Author: Päivi Hartikainen

Title of thesis: Artificial intelligence as a tool for a coaching manager

Supervisor: Hanna Okkonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2026

Number of pages: 52 + 1 appendix

Artificial intelligence is increasingly integrated into working life, offering new opportunities to enhance managerial effectiveness and quality. At the same time, leadership practices are evolving toward more human-centered approaches that emphasize interaction, individual development, and shared goals.

The purpose of this study was to explore how artificial intelligence can support and enhance the work of coaching managers and to provide development recommendations for the commissioning organization, Osuuskauppa PeeÄssä. Data was collected through semi-structured interviews with managers and analyzed using qualitative content analysis.

The findings suggest that artificial intelligence was perceived as particularly useful in reporting, data analysis, communication support, idea generation, and streamlining routine tasks and by that freeing time for people-centered leadership. Its' role in tasks requiring human interaction and emotional intelligence was considered limited. However, the effective use of artificial intelligence requires organizational guidelines, competence development, and ethical consideration.

The study highlights that artificial intelligence should be seen as a supportive tool in leadership rather than a substitute for human interaction. As a development recommendation, strengthening managers' artificial intelligence-related competencies and establishing clear organizational guidelines for artificial intelligence use are recommended.

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| TIIVISTELMÄ | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| SISÄLLYS | 4 |
| 1 JOHDANTO | 5 |
| 1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys | 6 |
| 1.2 Tekoälyn käyttö | 7 |
| 1.3 Kohdeyritys Osuuskauppa PeeÄssä | 8 |
| 2 JOHTAJUUDEN MUUTOS | 9 |
| 2.1 Valmentava johtaminen | 12 |
| 2.2 Valmentava tiimin johtaminen | 16 |
| 3 TEKOÄLY TYÖVÄLINEENÄ | 19 |
| 3.1 Tekoälyn mahdollisuudet ja haasteet | 20 |
| 3.2 Synteesi: Tekoäly valmentavan johtamisen työvälineenä | 22 |
| 4 TUTKIMUSPROSESSI | 24 |
| 4.1 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelut | 24 |
| 4.2 Analyysi | 26 |
| 4.2.1 Teorialähtöinen sisällönanalyysi: valmentavan esihenkilön keskeiset työtehtävät | 27 |
| 4.2.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi: millaista apua tekoäly voi tarjota valmentavan esihenkilön työtehtäviin | 31 |
| 5 TUTKIMUSTULOKSET | 36 |
| 5.1 Valmentavan esihenkilön työtehtävät | 36 |
| 5.2 Tekoäly valmentavan esihenkilön työvälineenä | 40 |
| 5.3 Yhteenveto tuloksista | 43 |
| 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 46 |
| 5.5 Johtopäätökset ja kehittämisideat | 48 |
| 6 POHDINTA | 50 |
| LÄHTEET | 53 |
| LIITTEET | 58 |

1 JOHDANTO

Tekoäly on tullut osaksi arkeamme ja sitä hyödynnetään yhä enemmän myös johtamisen välineenä. Tekoälyä voitaisiin käyttää paljon laajemmin johtamisen työvälineenä ja toimeksiantajallani onkin toiveena löytää keinoja sen hyödyntämiseen. Tekoälyä voidaan tulevaisuudessa käyttää apuna etenkin suuren tietomäärän analysoimisessa, raporttien luomisessa ja rutiininomaisten tehtävien suorittamisessa, jolloin johtajien ja esihenkilöiden aikaa vapautetaan ihmisten johtamiseen (Maake & Shultz, 2025). Opinnäytetyössäni etsinkin vastauksia, miten tekoälyä voidaan hyödyntää valmentavan johtamisen työn tehostamisessa ja laadullistamisessa. Tässä raportissa käytetään yleisesti termiä tekoäly, tarkoitetaan tarkemmin generatiivista tekoälyä.

Tekoälyn käytössä tulee kuitenkin muistaa, ettei se ole ratkaisu kaikkiin tilanteisiin. Tärkeintä on löytää oikea työkalu käsillä olevaan haasteeseen. Tekoäly ei myöskään vielä pysty ratkaisemaan kaikkia tehtäviä itsenäisesti, vaan se tarvitsee rinnalleen ihmisen. Siksi tekoälyn avulla tulisikin ensisijaisesti pyrkiä löytämään keinoja tehostaa ja helpottaa ihmisten työtä, eikä pyrkiä korvaamaan ihmisiä tekoälyllä. (Digia 2024, 4.)

Yritysten toimintaympäristön muuttuessa lisääntyvän tiedon ja tekoälyn yleistyksen myötä, tarvitaan myös uudenlaista johtamisosaamista. Substanssiosaamisen sijaan yrityksien menestys vaatii yhä enemmän vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Tämä edellyttää uudenlaisia johtamiskäytänteitä. Tulevaisuuden työelämä edellyttää jokaisen työntekijän taitojen ja osaamisen hyödyntämistä ja valmiiden toimintamallien sijaan tarvitaan enemmän vallan ja vastuun siirtämistä työntekijöille, jotta he voivat aidosti johtaa omaa työtään. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 15.) Yksi uuden ajan johtamismenetelmistä on valmentava johtaminen, joka toimii myös tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä.

Valmentavan johtamisen peruspiirteinä on työntekijän vastuuttaminen ja valta oman työn muokkaamiseen, jossa esihenkilö toimii työntekijän tukena ja apuna eli valmentajana. Toimeksiantajani on määritellyt strategiassaan

johtamismalleikseen valmentavan ja palvelevan johtamisen. Tässä opinnäyte-työssä selvitänkin, miten tekoälyä voidaan hyödyntää valmentavan johtamisen tukena. Aihe on ajankohtainen ja sillä on uutuusarvoa, sillä tekoälyä on tutkittu yleisesti johtamisen viitekehyksessä (mm. Dong, M., Bonnefon, J-S. & Rahwan, I. 2024; Peifer, Y., Jeske, T. & Hille, S. 2022), mutta ei valmentavan johtamisen viitekehyksessä. Dongin tutkimus keskittyy ihmiskeskeiseen näkökulmaan ja siihen, miten ihmiset kokevat tekoälyn tekemän johtamisen verrattuna perinteiseen ihmisten johtamaan työskentelyyn. Tutkimuksessa havaittiin, ettei työntekijöiden suorituksessa, motivaation tasossa, oikeudenmukaisuuden kokemuksessa tai sitoutumisessa ollut merkittäviä muutoksia siitä huolimatta, johtiko toimintaa ihminen vai tekoäly. (Dong ym. 2024.) Peiferin tutkimus tarkastelee erityisesti johtajuuden roolia tekoälyn onnistuneessa käyttöönotossa. Tutkimus korostaa, että tekoälyn käyttöönotto vaatii johtajilta uusia valmiuksia ja että heillä on keskeinen rooli muutoksen onnistumisessa. (Peifer ym. 2022.)

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys

Työni tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä, sillä tekoäly on aiheena ajankohtainen, eikä sitä ole vielä juurikaan hyödynnetty toimeksiantajayrityksessäni. Tavoitteena on antaa toimeksiantajalle kehittämisideoita, missä tekoälyä voidaan hyödyntää, etenkin valmentavan johtamisen näkökulmasta. Päättökysymyksenä toimii:

- Miten tekoälyä voidaan hyödyntää valmentavan esihenkilön työn tehostamisessa ja laadullistamisessa?
- Alatutkimuskysymyksinä toimivat:
 1. Mitä valmentavan johtamisen työtehtäviä esihenkilöiden arkeen kuuluu?
 2. Millaista apua tekoäly voi tarjota valmentavan esihenkilön työtehtäviin?
 3. Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat tekoälyn käyttöönottoon?

Toimeksiantaja toimii kahdella toimialalla: market-toimialalla ja matkailu- ja ravitsemisalalla. Tutkimus kohdistettiin matkailu- ja ravitsemisalaan. Matkailu- ja ravitsemisala sisältää niin hotellit, ravintolat kuin liikennemyymälät. Market-toimiala on rajattu tutkimuksesta pois, koska esihenkilöiden työtehtävät sisältävät paljon

enemmän prosessien johtamista kuin matkailu- ja ravitsemisalalla, jossa esihenkilötyöhön sisältyy enemmän asiakaskohtaamisten johtamista.

1.2 Tekoälyn käyttö

Tässä opinnäytetyössä on käytetty avuksi generatiivista tekoälyä Oulun ammattikorkeakoulun tekoälyohjeiden mukaisesti. Ohjeen mukaan opinnäytetyö ei saa sisältää suoraan tekoälyllä tuotettua tekstiä ja tekoälyn tuottama materiaali on tarkistettava. Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä on sallittua ideointiin, kuten esimerkiksi aiheen, tavoitteiden ja tutkimuskysymyksien täsmentämiseen sekä tiedonhakuun, tekstinmuokkaamiseen ja työn rakenteen muotoiluun. Tekoälyn käyttäminen tulee tehdä tietoturva huomioiden, eikä se saa vaarantaa tietosuojaa. (Oulun ammattikorkeakoulu 2025.)

Tekoälyä on tässä työssä käytetty ideointiin, kirjoitusasun tarkistukseen, tiedonhakuun ja englanninkielisten tekstien kääntämiseen. Lisäksi opinnäytetyön suunnittelussa on hyödynnetty tekoälyä haastattelukysymyksien ideointiin. Kaikki tekoälyn tuottama materiaali on tarkistettu eikä sitä ole käytetty sellaisenaan. Tekoälyn käyttöä opinnäytetyössä tarkastellaan tarkemmin luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnin luvussa.

1.3 Kohdeyritys Osuuskauppa PeeÄssä

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Osuuskauppa Peeässä, joka on Pohjois-Savon alueella toimiva osuustoiminnallinen yritys. Osuuskauppa PeeÄssän omistaa n. 128 000 asiakasomistajaa. Yrityksen tehtävä on tuottaa etuja ja palveluja asiakasomistajille. Osuuskauppa PeeÄssä harjoittaa market-kauppaa, liikennemyymälä ja polttonestekauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa 80 toimipaikassa 19 kunnan alueella. (PeeÄssä 2025.)

Osuuskauppa PeeÄssän uuden strategian päätavoitteina on olla ihmiselle haluttavin työnantaja, omistajalle paras kumppani, asiakkaalle merkityksellisin kohtaaja, kasvava ja uudistuva menestyjä sekä alueen rohkea edelläkävijä (Paras Elämä 2025).

Osuuskauppa PeeÄssän sisäisessä strategiaoppaassa eli tutummin Karttakirjassa, johtamiskulttuurin on määritelty tarkoittavan esihenkilöiden tapana toteuttaa johtamistehtävänsä. Osuuskauppa PeeÄssän johtamiskulttuurin perustaksi on kuvattu yhdessä tekeminen, osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutuksen lisääminen ja tämän toteuttamiseksi on määritelty johtamistyyliksi valmentava ja palveleva johtaminen. Valmentavaa johtajuutta kuvataan tässä yhteydessä ihmisten henkilökohtaiseksi tuntemiseksi, kasvun ja motivoitumisen varmistamiseksi ja yhteisön rakentamiseksi. Tämän johtamistyylin tavoitteena on, että esihenkilö pystyy auttamaan yksilöiden osaamisen kehittymistä. Palvelevan johtamisen kautta halutaan korostaa tapaa, miten esihenkilöt suhtautuvat johtamistehtävänsä. Sen avulla tavoitteena on vaikuttaa työhön liittyviin asenteisiin, osallistumiseen, käytökseen ja työsuorituksen tasoon sekä kannustaa toisten auttamiseen ja luovuuteen. (Osuuskauppa PeeÄssä 2023.)

2 JOHTAJUUDEN MUUTOS

Johtaminen on ollut aina osa ihmiskuntaa, vaikka johtamisen tutkimisesta on alettu puhua vasta 1900-luvulla. Historian saatossa niin poliittiset, ammatilliset kuin uskonnollisetkin johtajat ovat vaikuttaneet tiettyjen aikakausien historian kulkuun. Ensimmäisen maailmansodan aikana johtajuustutkimus kehittyi, kun tavoitteena oli tunnistaa tekijöitä, jotka ennustivat hyviä johtajia. Tällöin johtamisen tutkimus kohdistui tiettyihin piirteisiin ja ominaisuuksiin, joiden uskottiin ratkaisevan, sopiiko henkilö johtajaksi ja miten hän suoriutuu roolissaan. (Liden, Wang & Wang 2024, 1-2.) Tästä voidaan sanoa kunnolla alkaneen johtamisen tutkimuksen.

Johtamisen käsitteestä puhutaan englanninkielisessä kirjallisuudessa useilla eri termeillä. Useimmiten käytetyt termit ovat management, leadership ja business coaching. Suomenkielisessä kirjallisuudessa management käännetään useimmiten asioiden johtamiseksi, leadership ihmisten johtamiseksi ja business coaching valmentamiseksi tai valmentavaksi johtamiseksi. Ihmisten johtamiseen (leadership) viitataan useimmiten, kun puhutaan prosessista, jossa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi pyritään motivoimaan työntekijöitä ja mahdollistamaan toiminta. Johtaminen (management) puolestaan useimmiten viittaa tekemiseen, joka sisältää suunnittelun, organisoinnin ja resurssien riittävydestä varmistamisen sekä tuloksekkaan ja tehokkaan tekemisen. Usein näitä käsitteitä kuitenkin käytetään paljon ristiin. Valmentavan johtamisen käsitteet puolestaan ovat nousseet johtamisen tutkimuksiin vasta 2000-luvulla, joten niitä käytetään tutkimuksissa vähemmän. (Liden, Wang & Wang 2024, 1-2.)

Johtajuuden käsitteellistämiseen on useita näkökulmia. Joidenkin näkökulmien mukaan johtajuus nähdään ryhmäprosessien keskiönä, jolloin johtajan katsotaan olevan ryhmän keskiössä ja vastuussa. Johtajan tahto kuvaa koko ryhmän tahtoa. Toinen näkökulma johtajuuteen on persoonallisuuteen keskittyvä näkökulma, jossa johtajalla nähdään olevan tiettyjä piirteitä tai ominaisuuksia, jotka auttavat kannustamaan muut suorittamaan annetut tehtävät. Kolmas näkökulma johtajuuteen on, että johtajuus on tekoja tai käyttäytymistä, joita johtaja tekee

saadakseen aikaan muutosta. Joissain yhteyksissä johtajuudesta puhutaan myös valtasuhteena, jossa johtajilla on valta sanella työntekijöille mitä tehdä. Johtajuutta voidaan myös ajatella muutosprosessina, jossa työntekijöitä ohjataan tekemään enemmän kuin he normaalisti tekisivät. Jotkut koulukunnat lähestyvät johtajuutta kyky näkökulmasta, jolloin keskitytään osaamiseen ja taitoihin, joilla mahdollistetaan tehokas johtaminen. (Northouse 2016, 5.) Näitä kaikkia näkökulmia yhdistää kuitenkin neljä asiaa: johtaminen on prosessi, johtajuuteen sisältyy vaikuttamista, johtaminen tapahtuu ryhmissä ja johtaminen sisältää yhteiset tavoitteet. Northouse (2016) määrittelee johtamisen seuraavasti ”Johtaminen on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi”. (Northouse 2016, 6.)

Northouse (2016) toteaa, että vuonna 1991 tehdyssä tutkimuksessa oli löydetty 1900-luvun alusta lähtien jopa 200 erilaista määritelmää käsitteelle leadership eli ihmisten johtaminen. Määritelmään on vaikuttanut ajankuva sekä muun muassa sodat ja vallitseva poliittinen ilmapiiri. (Northouse 2016, 6.)

1900–1929 johtajuutta pidettiin ensisijaisesti hallitsemisena ja vallan keskittämisenä, jossa johtajan kyky vaikuttaa seuraajiin nähtiin tottelevaisuutta, kunnioitusta ja uskollisuutta korostavana ominaisuutena. 1930-luvulla painopiste siirtyi yksilön ominaisuuksiin ja vaikutusvaltaan. (Northouse 2016, 2-4.) Vasta 1940-luvun lopulla Ralph Stogdill (1948) totesi tutkimuksissaan, että vuosikymmenten tutkimuksessa ei oltu onnistuttu tunnistamaan tiettyjä piirteitä tai ominaisuuksia, jotka takaisivat johtajuuden tehokkuuden. Tämän myötä tutkijat siirsivät huomionsa siitä millaisia johtajat ovat, siihen, mitä he tekevät. Taustaoletuksena käyttäytymislähtöisissä lähestymistavoissa on se, että johtajuuden tehokkuuden määrittää se, miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. Keskiöön nousivat työntekijöiden huomiointi ja rakenteen luominen. Huomiointi tarkoitti muun muassa sitä, että johtajat alkoivat kiinnittää huomioita työntekijöidensä hyvinvointiin ja edistivät johtaja-työntekijäsuhdetta. Rakenteen luominen puolestaan tarkoitti sitä, että johtajat edistivät tehtävien suorittamista tarjoamalla ohjausta sekä viestimällä odotuksista. (Liden, Wang & Wang 2024, 3.)

1950-luvulla korostuivat erilaiset näkökulmat, kuten ryhmätoiminta, johtajuus suhteena ja johtajan kyky vaikuttaa ryhmän tehokkuuteen. 1960-luvulla johtajuus

ymmärrettiin entistä vahvemmin toimintana, joka ohjasi ihmisiä kohti yhteisiä tavoitteita. 1970-luvulla vallalle tuli organisaatiokäyttäytymisen näkökulma, jossa johtajuus nähtiin prosessina, joka ylläpitää ryhmän tai organisaation toimintaa. Toisaalta johtajuutta korostettiin myös vastavuoroisena prosessina, jossa sekä johtajat että seuraajat vaikuttavat toisiinsa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Northouse 2016, 2-6.) Todettiin myös, että tavoitteisiin päästään kun johtajat selkeyttävät tavoitteet ja tarjoavat tarvittavat ohjeet ja resurssit näiden saavuttamiseksi. (Liden, Wang & Wang 2024, 4.)

1980-luvulla johtajuus nousi akateemisen ja yleisen keskustelun keskiöön, ja sen määritelmät monipuolistuivat. Keskeisiksi teemoiksi nousivat johtajan tahdon toteuttaminen, vaikuttaminen, henkilökohtaiset ominaispiirteet sekä muutos, ja johtajuutta alettiin nähdä vuorovaikutteisena prosessina, joka kohottaa sekä johtajan että seuraajan motivaatiota ja moraalialia. 2000-luvulla painopiste siirtyi yhä enemmän työntekijän rooliin ja tarpeisiin. Johtajuutta ei niinkään enää pyritty tarkasti määrittelemään, vaan sitä tarkastellaan prosessina, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Uusia lähestymistapoja ovat autenttinen, henkinen, palveleva ja mukautuva johtajuus, joissa korostuvat aitous, arvopohjaisuus, työntekijöiden tukeminen ja kyky selviytyä muutoksista. Näin johtajuuden kehitys kertoo siirtymästä autoritaarisesta vallankäytöstä kohti vuorovaikutteista, ihmislähtöistä ja sopeutuvaa johtamista. (Northouse 2016, 2-6.)

2000-luvulla johtajuuden fokus selkeästi keskittyikin yhä enemmän työntekijään, työntekijöiden tarpeisiin ja yhä enemmän työntekijöiden osaamisen arvostamiseen. Uusia johtamistyyliä on 2000-luvulla tullut paljon. Näitä ovat muun muassa autenttinen johtajuus, henkinen johtajuus, mukautuva johtajuus ja palveleva johtajuus sekä valmentava johtajuus, joka ei kansainvälisessä tutkimuksessa nouse yhtä vahvasti esiin kuin suomalaisessa kirjallisuudessa, mutta muistuttaa vahvasti palvelevaa johtamista. Autenttisessa johtajuudessa johtajien ja heidän johtajuutensa aitoutta korostetaan. Henkinen johtajuus puolestaan keskittyy johtamiseen, jossa korostetaan arvoja, luodaan tunnetta työn kutsumuksesta ja yhteenkuuluvuuden kokemusta tavoitteena motivoida työntekijöitä. Palvelevassa johtajuudessa johtajan rooli nähdään palvelijana, joka keskittyy työntekijöiden tarpeisiin. Tavoitteena on auttaa työntekijöitä tulemaan itsenäisemmiksi,

tietoisemmiksi ja omaksumaan itsekkin palvelevan asenteen. Mukautuvassa johtajuudessa johtajat kannustavat työntekijöitä mukautumaan kohtaamalla ja selvittämällä ongelmia, haasteita ja muutoksia. (Northouse 2016, 4-5.)

Maailma on muuttunut paljon siitä, kun esihenkilön odotettiin olevan se, joka kertoo, miten toimitaan. Nykyään johtajilta toivotaan sitä, että he kuuntelevat, tukevat ja huomioivat työntekijät kokonaisvaltaisina ihmisinä. Nykyään ei enää riitä, että samaa johtamisen mallia yritetään hyödyntää kaikkiin työntekijöihin ja kaikkiin tilanteisiin. Tämä haastaa johtajia yhä yksilölähtoisempään johtamiseen. Vaaditaan johtajuutta, joka ottaa huomioon yksilöiden väliset eroavaisuudet toiveissaan, tarpeissaan ja valmiuksissaan. Tämä edellyttää esihenkilöiltä kykyä kohdata ihmiset syvemmin ja kykyä astua toisen saappaisiin. Samalla esihenkilöiden tulee myös valmentaa työntekijät kohtaamaan toisensa inhimillisemmin ja toisiaan arvostaen. (Soback 2021, luku 3.)

Myös työn merkityksellisyyden tärkeys on korostunut. Työn merkityksellisyys tuo myös sitoutumista. Siksi Sobackin (2021) mukaan tulevaisuuden johtajuus on myös merkityksellisyyden kokemuksen johtamista, jossa palkkion ja rangaistuksen sijaan oleellista on aito kiinnostus johdettavien kiinnostuksen kohteisiin. Tällöin keskeisiä johtajan käyttämiä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi ”Mikä sinulle on työssä tärkeää?”, ”missä sinä haluaisit olla mukana” tai ”miten sinä haluat auttaa asiakasta?”. Tarve osallisuudelle kasvaa ja tarvitaan entistä enemmän johtajia, jotka mahdollistavat hyvät työn teon puitteet, tukevat työntekijää sekä osoittavat kiitosta. (Soback 2021, luku 3.)

2.1 Valmentava johtaminen

Hyvän johtajuuden peruselementtejä ovat aina olleet rohkeus tehdä päätöksiä, tehdä ne kokonaisuus huomioiden ja kyky ottaa ihmiset huomioon näitä päätöksiä tehtäessä. Nykymaailmassa näitä taitoja kuitenkin odotetaan muiltakin kuin johtajilta ja esihenkilöiltä: valmentavan johtajuuden tavoitteena on saada työntekijöiden potentiaali hyödynnettyä ja kehittää kykyä itsenäiseen päätöksentekoon. Työntekijät kaipaavat tähän tueksi pomottamisen sijaan kuuntelevaa ja työntekijän huomioivaa johtamisotetta. Valmentavan johtajuuden peruskysymyksenä

onkin: miten autan työntekijöitä, jotta he voivat parhaalla mahdollisella tavalla auttaa asiakasta? Soback (2021) kuvaa valmentavan johtamisen prioriteetiksi "voiman, viisauden ja myötätunnon herättämisen yksilöissä ja yhteisössä". Voima tarkoittaa työntekijöiden rohkeutta tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä vastuuta oman osaamisen kehittämisestä, viisaus tarkoittaa kykyä tehdä arjen päätöksiä, jotka vaikuttavat koko työyhteisöön ja myötätunto tarkoittaa kykyä kohdata sekä itsensä että muut inhimillisesti, empaattisesti ja arvostusta rakentaen. (Soback 2021, Johdanto.)

Valmentavan johtajan tärkeä tehtävä on kuunnella ja kysyä, sillä sitä kautta työntekijöiden potentiaali saadaan esille. Työntekijöiden ajattelu kehittyy ja he tuntevat tullessa kuulluksi, kun se saavat hyödyntää omaa osaamistaan. Parhaimmillaan yhteisestä tekemisestä tulee motivoivaa ja se keskittyy oleelliseen. Kyky ennakoita tilanteita paranee ja työntekijät oppivat tekemään yksin tai yhdessä tilanteeseen parhaiten sopivat ratkaisut. (Soback 2021, Johdanto.) Voidaankin ehkä sanoa, että sillä, että johtaja ottaa hieman etäisyyttä, eikä mikromanageeraa, voidaan saada parhaat lopputulokset. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei johtaja olisi läsnä, päinvastoin: valmentava johtaja on läsnä ja apuna kun tarvitaan, mutta antaa tilaa työntekijöiden tehdä itse päätöksiä ja hyödyntää ammattitaitoaan.

Valmentavan johtamisen tunnuspiirteitä ovat Ristikankaan ym. (2021) mukaan se, että tiimillä on yhteinen tavoite ja yhteiset tulokset. Tiimillä katsotaankin olevan yhteinen vastuu niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissa. Jokainen kantaa vastuun sekä omasta, että koko tiimin onnistumisesta ja toisaalta ollaan myös valmiita paikkaamaan toisten epäonnistumisia ja iloitaan muiden onnistumisesta. Valmentavassa työyhteisössä tehdään yhteistyötä ja jokaisen yksilöllisiä vahvuuksia arvostetaan ja hyödynnetään. (Ristikangas ym. 2021, 49.)

Ristikangas ym. (2021) määrittelee johtajuuden asenteeksi ja toiminnaksi, joka synnyttää seuraajuutta. Seuraajuus syntyy valmentavan johtamisen menetelmillä siten, että osataan kommunikoida oikein, osoitetaan kiinnostusta muita kohtaan ja kunnioitetaan erilaisia tarpeita sekä erilaisia tapoja katsoa maailmaa. Luottamuksen rakentamisessa on tärkeää vastavuoroisuus sekä tasa-arvo ilman hierarkkisia rajoja. Valmentava johtaminen onkin siis ennen kaikkea yhteisen

vaikuttamisen ja vaikutetuksi tulemisen prosessi, jonka myötä luottamus ja psykologisen turvallisuuden kokemus vahvistuu. (Ristikangas ym. 2021, 51-52.)

Ristikangas & Ristikangas (2013) mukaan valmentavassa johtajuudessa yhdistyvät johtajan kolme roolia: manager, leader ja coach. Valmentavaan johtajuuteen kuuluu kaikkia näitä rooleja, kuitenkin eri suhteessa työtehtävän mukaan. Eri roolien työtehtävät on määritelty taulukon 1 mukaan.

TAULUKKO 1. Valmentavan johtajan kolme roolia. Ristikangas & Ristikangas (2013)

| Manager | Leader | Coach |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - yrityksen strategian ja toimintasuunnitelman toteuttaminen - vision rakentaminen - päätöksiä tekeminen - työn suunnittelu ja ohjaaminen - tehtävien delegointi - rekrytointi, irtisanomien ja resurssien varmistaminen - työsuhdeasiat ja sopimukset - perehdyttäminen - raportointi - tuloksen varmistaminen - budjetointi - kustannuksien hallinta - kehityskeskustelut - työympäristön ylläpitäminen - prosessien kehittäminen - laaduntarkkailu - töiden jakaminen | <ul style="list-style-type: none"> - suunnan näyttäminen - kokonaisuuksien hahmottaminen - vaihtoehtojen punnitseminen - esimerkkinä toimiminen - viestintä ja tiedon jakaminen - keskusteleminen ja pohtiminen - yksilöiden ja tiimin kehittymisen tukeminen - osallistuminen työntekijöiden arkeen - "terapeuttina" toimiminen - sitouttaminen - osallistaminen - tiimin ilmapiirin edistäminen ja ylläpitäminen - palautteen antaminen - motivointi ja kannustaminen - tarkkaileminen - aktivointi ja osallistaminen - yhteistyösuhteiden rakentaminen - rajojen asettaminen - ongelmatilanteiden ratkaiseminen - epäkohtiin puuttuminen - puheeksiottaminen - sovittelu - empatian osoittaminen | <ul style="list-style-type: none"> - oivalluttaminen - kysymyksiä esittäminen - läsnäolo ja kuuntelu - tavoitteiden asettaminen yhdessä tiimin kanssa - unelmien ja tavoitteiden tukeminen - tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen - muiden menestyksen tukeminen - tähtien kasvattaminen - muiden onnistumisesta iloitseminen - yksilöllinen sitouttaminen - yksilöiden vahvuuksien huomioiminen - valmentaminen - innostaminen ja kannustaminen - havainnointi ja uuden kokeileminen - tiimin toiminnan seuraaminen - ryhmäyttäminen |

| | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - mittareiden seuraaminen - toiminnan kehittäminen - työsuojeluasiat - organisointi - tiedonhankinta - asiantuntijatiedon hankkiminen ja hyödyntäminen - työvälineiden kunnosta huolehtiminen - hallinnolliset tehtävät - henkilöstötehtävät | <ul style="list-style-type: none"> - tavoitteiden asettaminen yhdessä tiimin kanssa - ihmisten arvostaminen - kohtaaminen ja välittäminen - tulevaisuuden suunnitteleminen - verkostoituminen - sidosryhmäsuhteista huolehtiminen - monimuotoisuuden kunnioittaminen - palautteen vastaanottaminen - yksin ja yhdessä ideointi - on tavoitettavissa - yksilöiden vahvuuksien hyödyntäminen | <ul style="list-style-type: none"> - vastuunoton ja itsensäjohtamisen vahvistaminen - omien virheiden tunnistaminen ja tunnustaminen - yksilöiden, tiimin ja organisaation tavoitteiden tukeminen - tuen ja avun pyytäminen - kiinnostus muiden asioista - potentiaalin havaitseminen - tiimiläisiin uskomisen ja luottaminen - asioiden haastaminen ja kyseenalaistaminen - sparraaminen ja tsemppaaminen - omasta hyvinvoinnista huolehtiminen - rehellisyys ei-tietämisestään - oman ja toisten toiminnan arviointi yhdessä |
| <p>Asioiden ja prosessien toiminnasta, laadusta ja lakisääteisydestä huolehtiminen</p> | <p>Organisaation suunnan osoittaminen ja varmistaminen, että tiimi kulkee kohti yhteistä tavoitetta</p> | <p>Tiimin sparraaminen ja oivaltuttaminen. Tiimiläisten yksilöllisten piirteiden tukeminen yhteisten tavoitteiden toteuttamisessa.</p> |

Valmentavan johtamisen myötä odotukset johtamista kohtaan ovat muuttuneet, jolloin myös uudenlaista johtamisosaamista tarvitaan.

2.2 Valmentava tiimin johtaminen

Valmentava ote näkyy kokonaisvaltaisesti tavassa vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi ja sen perustana on luottamus. Sen keskiössä on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen yhteistyö, jossa kaikkien tiimin jäsenten potentiaali otetaan käyttöön. (Ristikangas ym. 2021, 51.)

Ristikangas ym. (2021, 52-53) määrittelee kolme arjen johtamistyötä ohjaavaa valmentavan tiimin johtamisen toimintatapaa: tavoitteellinen suunnannäyttäminen, osallistava yhteistyön rakentaminen ja arvostava mahdollistaminen. Näistä ensimmäinen tarkoittaa, että esihenkilö kertoo mitä ollaan tekemässä ja miksi. Valmentavan johtajan ohjenuora ovat tavoitteet ja hänen tehtävänsä on ohjata tiimiään toimimaan tavoitteellisesti. Yhteistyön rakentaminen vaatii esihenkilöltä osallistumista arkeen. Valmentava esihenkilö työskentelee tasavertaisena tiimiläistensä joukossa. Hän ei kerro miten asiat tulee tehdä vaan hänen tehtävänsä on aktivoida tiimi miettimään, miten tavoitteet saavutetaan. Tämä edellyttää valmentavalta esihenkilöltä vahvaa luottamusta tiimiin. Valmentavan esihenkilön toimintatapa on osallistava, hän kysyy ajatuksia herättäviä kysymyksiä, mielipiteitä ja ideoita. Kun päätöksen teossa kuullaan koko tiimiä, sitä enemmän sitoutuminen kasvaa ja vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi esihenkilön tulee toimia arvostavana mahdollistajana. Esihenkilö luo edellytykset onnistumiselle. Tämä näkyy esihenkilön tavassa puhua työntekijöille ja hyväntahtoisuutena kaikkia kohtaan. Arvostusta annetaan antamalla aikaa ja kuuntelemalla. Esihenkilö antaa aktiivisesti positiivista palautetta ja antaa kehittävät palautteet siten, että niissä näkyy halu edistää työntekijän kehittymistä. (Ristikangas ym. 2021, 52-53.)

Parhaassa tapauksessa valmentava johtajuus näkyy työyhteisössä keskinäisenä arvostuksena ja luottamuksena, yhteistyönä, tiedon jakamisena sekä toisilta oppimisena ja auttamisena. Arvostus näkyy uskalluksena nostaa haastavatkin asiat käsittelyyn, rohkeutena puuttua epäkohtiin ja korjata ongelmat yhdessä. Se näkyy myös haluna nähdä toisten vahvuudet ja haluna auttaa toista onnistumaan. Onnistuessaan valmentava johtaja ei ole keskeinen hahmo, vaan tiimi pääsee

loistamaan ja pääsemään tuloksiin parhaalla mahdollisella tavalla. (Ristikangas ym. 2021, 54-55.)

Uutelan (2019) mukaan valmentavien esihenkilöiden tärkeitä tehtäviä ovat muun muassa työn mahdollistaminen ja työn sujuvuudesta huolehtiminen, palautteen antaminen oppimista edistävällä tavalla, työhyvinvoinnin voimavarojen vahvistaminen sekä yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen edistäminen. Uutelan (2019) mukaan valmentavan esihenkilön tulee myös panostaa työntekijöiden tuntemiseen ja rakentaa luottamusta työyhteisössä. Kolmeksi keskeiseksi valmentavan johtamisen tehtäväksi Uutela (2019) nimeää tavoitteiden asettamisen, suoritusten johtamisen ja oppimisen edistämisen.

Tavoitteiden asettaminen

Valmentavan esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on tavoitteiden asettaminen. Esihenkilön on selkiytettävä yrityksen tavoitteet työntekijöille ja kerrottava niiden tärkeydestä. Tavoitteiden tulee olla tarkkoja, mitattavissa olevia, realistisia ja motivoivia. Tavoitteita pitää kuitenkin pystyä muuttamaan eivätkä liian tarkat tavoitteet saa rajoittaa sopeutumiskykyä uusiin tilanteisiin. Valmentavaan johtamiseen soveltuva menetelmä tavoitteen asettamiseen on tavoiteorientoitunut ratkaisukeskeinen lähestymistapa, jolla kirkastetaan ja yhtenäistetään tavoitteita keskustelemalla työntekijöiden kanssa mitä yrityksessä odotetaan heiltä ja miten heidän tekemisensä vaikuttaa yrityksen visioon. (Uutela 2019, 27.) Valmentavan esihenkilön työtä ohjaavatkin siis aina tavoitteet ja hänen tehtävänsä on ohjata tiimiään toimimaan tavoitteellisesti. Valmentavassa työyhteisössä on myös erityisen tärkeää, että tavoitteet ovat tiimin yhteiset ja jokainen pystyy sitoutumaan niihin. (Ristikangas ym. 2021, 52-53)

Suoritusten johtaminen

Toinen tärkeä tehtävä on suoritusten johtaminen, joka pohjautuu tavoitejohtamiseen. Valmentavassa esihenkilötyössä erityisen tärkeä rooli on esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa, joka on edellytys, kun suoritusta halutaan parantaa työntekijän vahvuudet huomioiden. Työntekijän vahvuudet huomioiden voidaan tukea työntekijän sitoutumista sekä edesauttaa tavoitteiden saavuttamista sekä sitä kautta yksilön tuloksellisuutta. Valmentavassa johtamisessa

suoritusten johtaminen on jatkuva prosessi. (Uutela 2019, 28.) Valmentavan esihenkilön tulee olla rohkea palautteen antaja ja myös epäkohtiin tulee puuttua viipymättä. Avoin vuorovaikutus sekä kannustava ja myönteinen palaute antavat pohjan puuttua myös epäkohtiin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 247.)

Oppimisen edistäminen

Kolmas valmentavan esihenkilön keskeinen työtehtävä on oppimisen edistäminen, sillä työntekijän kehittyminen on edellytys yrityksen kehittymiselle. Valmentavalla otteella pyritään kehittämään työntekijää, lisäämään työntekijän itsetuntemusta ja autetaan työntekijää huippusuorituksiin. Valmentava esihenkilö auttaa työntekijää optimoimaan oman potentiaalinsa ja tukee työntekijän urakehitystä. Tämä näkyy ratkaisukeskeisenä ihmisten johtamisena, jossa esihenkilö etsii vahvuuksia ja hakee keinoja lisätä työniloa ja innostusta. Useissa tutkimuksissa (mm. Ellinger & Bostrom 1999, 752; Ellinger & Kim 2014, 130–131) valmentavaa esihenkilöä kutsutaan oppimisen mahdollistajaksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että valmentava esihenkilö olisi opettaja vaan hänen tehtävänsä on mahdollistaa oppimisen rohkaisemalla ja kannustamalla työntekijöitä sekä auttaa työntekijää lisäämään itseluottamusta. (Uutela 2019, 28-29.) Oppiminen ja kehittyminen edellyttää aina palautetta. Palautteen annon on todettu ohjaavan tiimin toimintaa yhteisesti sovittuun suuntaan, vahvistavan yhteenkuuluvuutta ja keskinäistä arvostusta sekä lisäävän yksilön itseymmärrystä ja itseluottamusta. (Ristikangas ym. 2021, 186.)

3 TEKÖÄLY TYÖVÄLINEENÄ

Tekoäly on koneiden suorittamaa toimintaa, joka ihmisten tekemänä nähtäisiin älykkäänä tekemisenä. Tekoäly voi olla myös päättelyä, oppimista, ennakointia ja päätöksientekoa sekä näkemistä ja kuulemistä. (Merilehto 2018.) Tekoäly voidaan määritellä myös algoritmiksi, joka tekee määrätyn tehtävän paremmin kuin ihminen (Hiltunen 2017). Tekoälyn ei ole tarkoitus korvata kaikkea ihmisten tekemää työtä, vaan tehostaa toimintaa. Tekoälyä voidaan käyttää esimerkiksi prosessimaisten, usein toistuvien työtehtävien suorittamiseen, jolloin aikaa vapautuu enemmän tehtäviin, jotka vaativat reaaliaikaista reagointia ja empatiaa (Smith 2019).

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (2023) tutkimuksen mukaan viidennes suomalaisista työskentelee työssä, joka on altistunut generatiiviselle tekoälylle. Tutkimuksessa tekoälyn vaikutus nähdään optimistisena, sillä siitä huolimatta, että suuri osa ammatteja on tekoälyn myötä isojen muutosten kohteena, ei muutoksessa ole kyse ihmistyön korvaamisesta tai ammattiryhmien katoamisesta. Tekoäly nähdäänkin tutkimuksessa ihmistyötä täydentävänä, ei sitä korvaavana. Tutkimuksen mukaan edessä olevaan muutokseen voi valmistautua parhaiten kokeilemalla ja hyödyntämällä tekoälyä etupainotteisesti. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2023, 3-4.)

Useiden tutkimuksien mukaan (mm. Noy ja Zhang, 2023, Brynjolfsson ym., 2023, Dell'Acqua ym., 2023 ja Gaube ym., 2023) alasta riippumatta generatiivista tekoälyä hyödyntävien työntekijöiden työn tuottavuus on korkeampi. Eniten generatiivisen tekoälyn käytöstä hyötyvät työntekijät, joilla on alun perin heikoin tuottavuus ja lähtötieto. Tutkimuksissa on myös havaittu, että usein työn tuotoksen laatu sekä työtyytyväisyys kasvavat tekoälyn käyttöönoton myötä. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2023, 3)

Tekoäly voi myös osittain korvata esihenkilöt. Mikäli tekoälyllä kokonaan korvataan esihenkilö tietyissä työtehtävissä (eli esihenkilö ei johda tekoälyn avulla vaan tekoäly tekee päätökset ja ”johtaa”), on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden tunteet ja kokemukset. Dong, Bonnefon & Rahwan. (2024) kuitenkin toteaa

tutkimuksessaan, ettei sillä johtaako tekoäly vai ihminen ole vaikutusta työntekijöiden kokemukseen sitoutumisesta tasapuolisesta kohtelusta. Ennakkoluuloista huolimatta, tutkimukseen osallistuneet eivät esimerkiksi kokeneet tekoälyn toteuttamaa työhaastattelua epätasa-arvoisemmaksi kuin ihmisenkään toteuttamaa. (Dong ym. 2024, 7.)

3.1 Tekoälyn mahdollisuudet ja haasteet

Tekoäly antaa yrityksille paljon mahdollisuuksia johtamisen ja suorituskyvyn kehittämiseen. Tekoälyä voidaan hyödyntää erityisesti tiedon analysoinnissa, ennakoinnissa ja raportoinnin automatisoinnissa, mikä voi vapauttaa esihenkilöiden aikaa strategiseen ja ihmislähtöiseen johtamiseen. (Maake & Shultz 2025.) On myös todettu, että yhdistämällä tekoälytyökalut ihmisten arviointiin, voidaan tehdä merkittäviä parannuksia päätösten tarkkuudessa ja päätösnopeudessa. (Joshi 2025).

Tekoälyn avulla saatua tietoa voidaan käyttää johtamisen välineenä. Tiedolla johtaminen on tiedon hyödyntämistä siten, että se toimii organisaation tavoitteiden tukena ja päätöksen teon tukena. Tiedolla johtamisessa tieto nähdään johtamisen apuvälineenä ja yrityksen menestystekijänä. Tiedon hyödyntäminen päätöksen teossa ei itsessään ole tiedolla johtamista, koska tiedon avulla tulee pystyä myös ohjaamaan toimintaa kohti tavoitteita. (Listenmaa 2023, luku 2.1 ja 2.2.)

Tekoälyä hyödynnetään usein myös viestinnän tukena esimerkiksi monikielisessä sisällöntuotannossa sekä tukena henkilökohtaisesti räätälöityjen viestien muodostamisessa. Tekoälyä käytetään johtamisessa myös tunneälyn tukemisessa ja sitä käytetään apuna esimerkiksi tiimidynamiikan seurannassa, joka antaa esihenkilöille uusia mahdollisuuksia ymmärtää työyhteisön tilaa ja mahdollisuuden reagoida ajoissa esiintyviin haasteisiin. (Joshi 2025.)

Esihenkilöiden työn kannalta onkin siis merkittävä etu, että tekoäly mahdollistaa reaaliaikaisen tiedon hyödyntämisen, päätöksenteon tukemisen sekä esimerkiksi riskien tai suorituskyvyn ennakoivan tarkastelun. Valmentavan johtamisen viitekentässä tekoäly voisi auttaa esihenkilöä työntekijän ohjauksessa, vuorovaikutuksessa, palautteen antamisessa, osaamisen kehittymisen seurannassa tai

esimerkiksi työnohjaamisessa ja resurssoinnissa. Näin tekoäly voi parhaimmillaan vahvistaa johtamisen vaikuttavuutta ja tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista.

On kuitenkin huomioitava, että tekoälyn hyödyntämiseen liittyy haasteita, jotka voivat estää sen tehokkaan käytön johtamisen välineenä. Keskeisimpänä haasteena nousee esiin datan laatu ja saavutettavuus. Tekoälyjärjestelmien toiminta perustuu laadukkaaseen ja ajantasaiseen dataan, ja jos tietoa ei hallita, tekoäly voi tuottaa epäluotettavia tai jopa virheellisiä tuloksia (Maake ja Shultz 2025.) Jos yrityksellä ei ole riittävää osaamista tai tekoälyn käyttämä tieto on hajallaan useissa järjestelmissä tai tieto puutteellista, voi tekoälyn hyödyntäminen olla haastavaa.

Toinen haaste on tekoälyn strateginen yhteensopivuus. Tekoälyn hyödyntäminen edellyttää kytkentää yrityksen tavoitteisiin, toimintamalleihin ja suorituskyvyn johtamiseen. Useat tutkimukset (mm. Kenk & Haldma 2019; Karampotsis ym., 2024) varoittavat tekoälyn käyttämisestä kokeiluna ilman pitkäjänteistä suunnitelmaa, sillä tämä aiheuttaa helposti sen, että tekoäly jää irralliseksi työkaluksi. (Maake & Shultz 2025). Tässä tapauksessa tekoälyn tuottama tieto ei tue johtamista ja päätöksentekoa tarkoituksenmukaisesti.

Lisäksi tekoälyn käyttöön liittyy merkittäviä eettisiä ja oikeudellisia haasteita. Jos tekoälyä hyödynnetään johtamisessa, päätöksen teossa ja resurssien kohdentamisessa, se voi lisätä virheiden riskiä ja heikentää päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Tämä edellyttää selkeiden eettisten periaatteiden määrittämistä. (Maake & Shultz 2025.) Haasteena on myös työyhteisön sitouttaminen tekoälyn käyttöön, sillä se edellyttää kulttuurista sopeutumista sekä johtajilta täysin uusien taitojen oppimista (Joshi 2025).

Yksi merkittävä haaste onkin yrityksen kyky hyödyntää tekoälyä, sillä se edellyttää paitsi teknistä kyvykkyyttä, myös osaamista ja selkeitä vastuita. Ilman riittävää osaamista tekoäly voi jäädä ratkaisuksi, jota ei voida hyödyntää käytännön työssä. On myös tärkeää huomioida, että tekoäly muuttaa työn tekemisen tapoja, mikä edellyttää kykyä muutosjohtamiseen sekä työntekijöiden osallistamista ja sitouttamista. (Maake & Shultz 2025)

Vaikka tekoäly tarjoaakin hyviä mahdollisuuksia johtamisen ja suorituskyvyn kehittämiseen, sen hyödyntämistä rajoittavat useat haasteet. Tekoälyn hyödyntäminen edellyttää laadukasta dataa, vahvaa johtamista ja eettisiä linjauksia. Ilman näitä tekoälyn vaikutukset johtamiseen voivat jäädä vähäisiksi.

3.2 Synteesi: Tekoäly valmentavan johtamisen työvälineenä

Uusimmassa johtajuusbarometri-tutkimuksessa (Suomen Nuorkauppakamarit 2024) todetaan, että noin 47% työikäisistä pitää tulevaisuudessa johtoasemassa työskentelyä epähoukuttelevana. Esihenkilörooleihin ei haluta sen vastuun, vaatimusten ja suorituspainneiden vuoksi. (Suomen Nuorkauppakamarit 2024.) Yksi keino tähän lisääntyneeseen vastuun ja paineen tunteen keventämiseen voisi olla, että tekoäly tuodaan apuvälineeksi esihenkilötyöhön.

Wijayati ym. (2022) toteavat tutkimuksessaan, että tekoäly tehostaa organisaation toimintaa etenkin ajankäytön ja kustannusten osalta. Digitaaliset ratkaisut keventävät työntekijöiden taakkaa, parantavat suoriutumista ja lisäävät työn tehokkuutta verrattuna manuaalisiin ratkaisuihin. Tekoälyn käyttöönotossa on erityisen tärkeää, että johto auttaa luomaan selkeän vision ja tavoitteet ja antaa työntekijöille valtuudet toteuttaa suunnitelmaa. (Wijayati ym. 2022.)

Myös valmentavan johtajan ohjenuorana toimivat tavoitteet ja hänen tehtävänsä on ohjata tiimiään toimimaan tavoitteellisesti. Yhteistyön rakentaminen vaatii esihenkilöltä läsnäoloa ja osallistumista arkeen tasavertaisena tiimiläistensä joukossa. Valmentava esihenkilö aktivoi tiimiä miettimään, miten tavoitteet saavutetaan. Valmentavan johtamisen keskiössä on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen yhteistyö, jossa kaikkien tiimin jäsenten potentiaali otetaan käyttöön. (Ristikangas ym. 2021, 51-53.) Uutela (2019) nimeää tavoitteiden asettamisen, suoritusten johtamisen ja oppimisen edistämisen kolmeksi keskeiseksi valmentavan johtamisen tehtäväksi. Näillä tekemisillä ja valmentavalla otteella pyritään kehittämään työntekijää, lisäämään työntekijän itsetuntemusta ja autetaan työntekijää huippusuorituksiin. Valmentava esihenkilö auttaa työntekijää optimoimaan oman potentiaalinsa. Tämä näkyy ratkaisukeskeisenä ihmisten johtamisena, jossa

esihenkilö etsii vahvuuksia ja hakee keinoja lisätä työniloa ja innostusta. (Uutela 2019.)

Koska valmentavan johtamisen peruspiirteenä on antaa työntekijöille valta ohjata omaa työtään päästäkseen esihenkilöiden asettamiin tavoitteisiin, voidaankin katsoa, että tekoälyä voidaan hyödyntää valmentavan johtamisen työvälineenä. Toisaalta valmentava johtaminen edellyttää myös läsnäoloa esihenkilöiltä, jota voidaan helpottaa vähentämällä esihenkilöiden työkuormaa tekoälyä hyödyntämällä.

Kuten aikaisemmin mainittu, tekoälyn ei ole tarkoitus korvata kaikkea ihmisten tekemää työtä, vaan tehostaa toimintaa. Hyödyntämällä tekoälyä prosessimaisiin työtehtäviin voidaan esihenkilöiden aikaa vapauttaa ihmisten johtamiseen, joka on valmentavan johtamisen perusta. (Smith 2019.) Tutkimusosiossa palataan tarkemmin tekoälyn mahdollisuuksiin esihenkilötyön tukena.

4 TUTKIMUSPROSESSI

Kehittämistehtävän tavoite määrittää, mikä lähestymistapa sopii parhaiten tutkimukselle (Ojasalo ym. 2015, 35). Ojasalon ym. (2015, 36-37.) mukaan kun tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita yritykselle, on tapaustutkimus yleensä sopivin valinta. Siinä ei vielä edistetä muutosta tai kehitetä mitään vaan tutkitun tiedon pohjalta annetaan ideoita tai ratkaisuehdotuksia ongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 36-37.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa tapauksesta tämänhetkisessä tilanteessa ja toimintaympäristössä. Se sopii lähestymistavaksi silloin, kun tavoitteena on tuottaa kehitysideoita ja syvällistä tietoa tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on aikaansaada uutta tietoa, jota voidaan käyttää kehittämisen tukena. Tapaustutkimus soveltuu tutkimukseen, jossa halutaan ymmärtää jotakin yrityksen prosessia. Se mielletään usein laadullisen tutkimuksen näkökulmaksi, mutta sopii myös määrällisiin tutkimuksiin (Ojasalo ym. 2015, 52-53.) Koska kehittämistyöni ensisijainen tavoite on ymmärtää esihenkilöiden työnkuvan nykytilaa valmentavan johtamisen viitekehyksessä ja tekoälyn mahdollisuuksia sen tehostamisessa sekä tehdä ehdotuksia tiedon pohjalta, on tapaustutkimus tutkimukseeni sopivin lähestymistapa.

4.1 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelut

Kuten edellisessä luvussa mainittu, kehittämistyöni lähestymistapa on tapaustutkimus, joka mielletään useimmiten laadullisen tutkimuksen näkökulmaksi, joten myös aineistonkeruumenetelminä tulen käyttämään laadullisia menetelmiä. Menetelmien valinnan tulisi perustua siihen minkälaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä on tarkoitus käyttää. (Ojasalo ym. 2015, 40.)

Kehittämistyön aineisto kerättiin puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen avulla. Yksilöhaastattelu soveltuu parhaiten silloin, kun halutaan selvittää henkilön oma-kohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Puolistrukturoidussa eli toisin sanoen teemahaastattelussa valitaan tutkimusongelman kannalta keskeisimmät aiheet tai

teemat, joita haastatteluissa käsitellään. (Vilkkä 2021, 123-124.) Vaikka teemat on suunniteltu etukäteen, voi kysymyksen järjestys ja painotus vaihdella haastattelujen välillä. Haastattelukysymyksiä voidaan myös muokata haastattelujen edetessä, jos aiemmissa haastatteluissa tulee ilmi teemoja, joita ei ollut etukäteen huomioitu ja joista halutaan lisää tietoa. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tarkoitukseen myös silloin, kun vastaajia ei haluta ohjata liikaa ja tutkimuksen aihe ei ole tuttu. (Ojasalo ym. 2015, 41.) Puolistrukturoidut eli teemahaastattelut sopivat tutkimukseen siksi, että tekoäly on aiheena monelle tuntematon ja vaatii keskustelun ohjaamista, mutta aihe, josta saadaan herätettyä keskustelua, joten haastattelua ei voi toteuttaa myöskään täysin strukturoituna. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa haastattelijalle myös sen, että haastatteluihin voidaan haastattelujen edetessä nostaa aiheita, joita ei haastattelukysymysten suunnittelussa ole osattu ottaa huomioon. Haastattelut toteutettiin tässä työssä etähaastatteluina.

Haastateltavien valinnassa taustalla on oltava ajatus siitä mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavat kannattaa valita siten, että heillä on jonkinlaista kokemusta tai asiantuntemusta tutkittavaan aiheeseen. (Vilkkä 2021, 135.) Haastateltavaksi valittiin 6 tulosvastuullista esihenkilöä, joilla on työkokemusta esihenkilötyöstä vähintään vuosi, jotta heillä on jo riittävän kattava käsitys esihenkilön työtehtävistä. Haastateltavat valittiin siten, että haastateltavia on erilaisista toimipaikoista. Liikennekaupan puolelta haastateltavaksi valikoitui kaksi haastateltavaa, hotelleista yksi haastateltava ja loput kolme eri tyyppisistä ravintoloista. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina elo-syyskuun 2025 aikana.

Haastattelut nauhoitettiin tekoälyä hyödyntävällä Fathom-työkalulla, joka muodostaa äänestä automaattisesti litteroinnin. Litteroinnit tarkastettiin heti haastattelujen jälkeen, ja mahdolliset virheet korjattiin. Litteroitu aineisto järjestettiin järjestykseen muotoon. Haastateltavien henkilötiedot ja taustatiedot jätettiin tulosten ulkopuolelle, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyi. Haastatteluista toteutettiin 6 kappaletta, keskimäärin haastattelut kestivät 39,5 minuuttia, yhteensä haastattelumateriaalia kertyi 3 tuntia 57 minuuttia. Haastatteluihin kului odotettua vähemmän aikaa. Päällimmäisenä syynä oli se, että suurimmalle osalle haastateltavista tekoäly oli työkaluna tuntematon, joten heidän kohdallaan materiaalia

käyttöideoihin ja kokemuksiin saatiin todella vähän. Kuudennen haastattelun jälkeen päästiin saturaatiopisteeseen eli lisääaineisto ei tuottanut enää uutta tietoa. Haastatteluissa tavoitteena oli löytää vastauksia kysymyksiin: Mitä valmentavan johtamisen työtehtäviä esihenkilöiden arkeen kuuluu? Sekä millaista apua haastateltavat toivovat tekoälyn käytöltä ja millaista tukea he kaipaavat sen käyttöön?

4.2 Analyysi

Laadullisten tutkimusten analyysiin käytetään useimmiten sisällönanalyysia, jota myös tässä työssä on käytetty. Sisällönanalyysissa aineistot litteroidaan, koodataan, teemoitellaan ja luokitellaan. Tekstimuotoon litteroitu eli aukikirjoitettu aineisto redusoidaan eli pelkistetään ja aineistosta valitaan tutkimuksen kannalta tärkeä tieto ja pyritään löytämään aineistosta samankaltaisia käsitteitä tai eroavaisuuksia. Analysoinnissa on käytetty sekä teorialähtöistä että aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Teorialähtöinen analyysi tarkoittaa, että analysoinnin luokittelu perustuu olemassa olevaan teoriaan ja aineistosta etsitään alkuperäiseen teoriaan sopivat käsitteet. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 103, 123-125.) Tätä analysointimallia on käytetty ensimmäisessä tulosjoukossa, jossa selvitetään valmentavan esihenkilön keskeisiä työtehtäviä ja analysoinnin perustana toimii Uutelan (2019) määrittämät valmentavan johtamisen työtehtävät.

Aineistolähtöistä analyysia on käytetty toisessa tulosjoukossa, jossa selvitetään esihenkilöiden odotuksia siihen miten tekoälyn käyttöönotto voi auttaa valmentavan esihenkilön työtehtävissä. Tähän aihealueeseen liittyen ei ollut käytettävissä olemassa olevaa teoriaa, jota olisi voinut käyttää analysoinnissa apuna, vaan aineisto koostui haastateltavien kokemuksista ja mielipiteistä. Aineistolähtöisessä analyysissa käsitteitä yhdistellään ja tulkinnan sekä päättelyn avulla saadaan vastaus kysymykseen. Aineisto jaetaan luokkiin ja luokista johdetaan mahdolliset alaluokat eli muodostetaan valikoidusta tiedosta teoreettiset käsitteet eli luokitukset. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 103, 123-125.)

4.2.1 Teorialähtöinen sisällönanalyysi: valmentavan esihenkilön keskeiset työtehtävät

Teorialähtöisessä analysoinnissa luokittelu perustuu olemassa olevaan teoriaan ja aineistosta etsitään alkuperäiseen teoriaan sopivat käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 123-125.)

Sisällönanalyysissa haastattelujen teemoja ei siis käytetty aineiston analyysissa vaan aineiston analyysin jaottelussa käytettiin aiemmin teoriaosuudessa määritettyjä valmentavan johtamisen työtehtäviä: tavoitteiden asettaminen, suoritusten johtaminen ja oppimisen edistäminen (Uutela 2019). Alkuperäinen aineisto on analyysiprosessin mukaisesti pelkistetty ja pelkistetyistä ilmauksista on yhdistetty pääluokat.

Aineistosta muodostettiin analyysin avulla 6 pääluokkaa valmentavan esihenkilön pääasiallisista työtehtävistä: raportointi ja analysointi, viestintä tuloksista ja tavoitteista, johtamiskohtaukset, yhdessä tekemisen kulttuurin ylläpito, itsevarmuuden & motivaation tukeminen sekä yksilön vahvuuksien tukeminen. Taulukko 2 kuvaa esimerkkien avulla varsinaisen teemoittelun ja luokittelun toteuttamisen.

TAULUKKO 2. Valmentavan esihenkilön työtehtävät

| Yläluokka | Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetty ilmaus | Pääluokka |
|--------------------------|--|---|--|
| Tavoitteiden asettaminen | <p><i>”kaikki raportit olisi mahdollisimman helppoja ja nopeita ja tavallaan pystyisi vertailemaan sieltä mahdollisimman monta asiaa ja myös visuaalisia ja valmiita, että niitä pystyisi jo työntämään sellaisenaan vaikka henkilöstölle”</i></p> <p><i>”tämmöset perusviikkoviestit, katosen edelliseen viikon</i></p> | <p>Tulosten raportointi ja jakaminen henkilökunnalle</p> <p>Tuloksien jakaminen henkilökunnalle</p> <p>Toimenpiteiden suunnittelu</p> | <p>Viestintä tuloksista ja tavoitteista</p> |

| | | | |
|------------------------|---|---|--|
| | <p><i>tuloksen ja toimenpiteet sen tiimoilta”</i></p> <p><i>”lisämyyntiä seuraan ja sparraan ja viestin koko meidän toimialalle”</i></p> | <p>Lisämyynnin seuraaminen ja siitä viestiminen</p> | |
| | <p><i>”varmistelua siitä, että kauppa käy omalla osa-alueella ja lukujen seuraamista ja tulevaisuuden ennustamista ja vähän menneisyyteen katsomista.”</i></p> <p><i>”on paljon suunnitelmallista työtä, ehkä nykyään vielä enemmän kuin aikaisemmin. Siellä on suunnittelua, ennusteita tai BSP, lukujen tutkimista ja analysointia.”</i></p> <p><i>”onhan meillä toki aina aika ajoin aika paljon tämmöistä täytettävää, että erilaisia järjestelmiä ja on sitä BSP:tä ja sitten jos on tämmöisiä kroonisesti tappiollisia yksiköitä, niin niitä täytetään”</i></p> <p><i>”semmoista vertailua ja toki jollakin tavalla lukujen analysointia”</i></p> | <p>Kaupankäynnin varmistaminen Lukujen seuraaminen Tulevaisuuden ennustaminen</p> <p>Suunnitelmallisuus ja ennustaminen</p> <p>Lukujen analysointi</p> <p>Raporttien koostaminen</p> <p>Analysointi</p> | <p>Raportointi ja analysointi</p> |
| Suoritusten johtaminen | <p><i>”se että käyt one2one keskusteluita ja olet tuolla</i></p> | <p>One-to-one keskustelut</p> | |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | <p><i>esimerkkinä itse ja olet ohjaamassa sitä”</i></p> <p><i>”Henkilöstöjohtamista ja henkilöstöhallintaa eli ihan puhtaasti one-to-oneja ja johtamiskohtaamisia”</i></p> <p><i>”One-to-net on ollut aika iso juttu. Ainakin koen, että mun jengillä on semmonen rohkeus puhua ja ehkä mahdollisuus myös pohtia niitä asioita on, kun sille on varattu erikseen aikaa sille”</i></p> <p><i>”palautteen antaminen, johtamiskohtaamiset ja heidän kanssa myyntiasioiden eteenpäin vieminen tai lisäämyynnistä keskustelua”</i></p> | <p>Esimerkillä ohjaaminen</p> <p>One-to-one keskustelut</p> <p>Johtamiskohtaamiset</p> <p>One-to-one keskustelut</p> <p>Palautteen antaminen</p> <p>Johtamiskohtaamiset</p> | <p>Johtamiskohtaamiset</p> |
| | <p><i>”Ja just se, että sitä me ja tiimi henkeä riittää ja nostattaa”</i></p> <p><i>”sun pitää pystyä olemaan läsnä ja sun pitää myöskin itse pystyä jollakin tavalla suoriutumaan siitä työstä mitä sä vaadit siltä sun työryhmältä, että en mä tiedä onko esimerkillä johtaminen enää nykyaikanaan kovinkaan trendikäs sana, mutta varmasti se on yksi niitä asioita mitä työntekijät</i></p> | <p>Tiimihengen nostaminen</p> <p>Esimerkillä johtaminen</p> | <p>Yhdessä tekemisen kulttuurin ylläpito</p> |

| | | | |
|-----------------------|---|---|---|
| | <i>ainakin minun näkökulmasta arvostaa”</i> | | |
| Oppimisen edistäminen | <p><i>”silleen auttaa ihmisiä siinä, että he pystyy toimimaan sen parhaansa mukaan. Ja pääsee sitten loistamaan, että en anna valmiita vastauksia aina enkä muuta.”</i></p> <p><i>”se, että opetat ja ohjaat ja neuvot ja välillä annat palautetta sekä että kumpaakin kehittävää ja positiivista”</i></p> <p><i>”pyrkii myös haastamaan sitten porukkaa, että tulee semmoista tietynlaista itsevarmuutta”</i></p> <p><i>”no ihan siis vuoroissa, palautteen antaminen”</i></p> | <p>Työntekijöiden onnistumisen tukeminen</p> <p>Opettaminen ja ohjaaminen</p> <p>Palautteen anto</p> <p>Itsevarmuuden kasvattaminen</p> <p>Palautteen antaminen</p> | Itsevarmuuden ja motivaation tukeminen |
| | <p><i>”Ylipäätään ohjaaminen, palautteen anto, coachaaminen ja ylipäätään kohtamistaito siitä, että pystyy selvittämään, mistä kukakin on kiinnostunut, mikä motivoi, mikä ei ehkä jo kaikille resonoi niin vahvasti.”</i></p> <p><i>”osaamisen kasvataminen, että tekisi useammassa työoimipisteessä ihmiset töitä”</i></p> | <p>Ohjaaminen</p> <p>Palautteen anto</p> <p>Coachaaminen</p> <p>Yksilöiden vahvuuksien tukeminen</p> <p>Osaamisen kasvataminen</p> | Yksilön vahvuuksien tukeminen |

| | | | |
|--|--|------------------------------------|--|
| | <i>”kaikille tiimiläisille perustyön lisäksi sit- ten jaettu myös joku oma vastuualue esim. vastuullisuus, perehdytys”</i> | Työntekijöiden vas- tuuttaminen | |
|--|--|------------------------------------|--|

4.2.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi: millaista apua tekoäly voi tarjota valmentavan esihenkilön työtehtäviin

Aineistolähtöisessä analyysissä käsitteitä yhdistellään ja tulkinnan sekä päättelyn avulla saadaan vastaus kysymykseen. Aineistosta etsitään yhteneväisiä ilmaisuja. Aineisto jaetaan luokkiin ja luokista johdetaan mahdolliset alaluokat eli muodostetaan valikoidusta tiedosta luokitukset. Luokittelun avulla tekstistä nousseita käsitteitä voidaan yhdistellä vielä suurempien ilmiötä kuvaavien käsitteiden alle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 123-125.)

Tässä analyysin osassa etsin vastauksia kysymykseen ”millaista apua esihenkilöt toivovat saavansa tekoälystä”. Etsin aineistosta kysymykseen vastaavia ilmaisuja ja merkitsin ne eri väreillä. Samaa aihetta koskevat ilmaisut kirjasin allekkain. Alkuperäisilmaisut ovat suoria lainauksia haastatteluista otetuista lauseista. Pelkistin alkuperäisilmaisut lyhyemmiksi pelkistetyiksi ilmaisuiksi, jonka jälkeen muodostin niistä ilmiötä kuvaavia pääluokkia. Analyysissä nousi kolme pääluokkaa: Viestinnän selkeytys, sparraus sekä raportointi ja analysointi. Taulukko 3 kuvaa esimerkkien avulla varsinaisen teemoittelun ja luokittelun toteuttamisen.

TAULUKKO 3. ESIHENKILÖIDEN ODOTUKSET TEKOÄLYÄ KOHTAAN

| Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetty ilmaus | Pääluokka |
|---|---|------------------------------------|
| <p><i>”Tieto voisi olla jopa eheämpää.”</i></p> <p><i>”viestinnän tekeminen sillä tavalla mielekkäästi, että oikeasti ne ihmiset jaksaa lukee on ne ja sillä tavalla, että sieltä kuitenkin ne avainasiat silleen lyhyesti ja ytimekkäästi ja näin.”</i></p> <p><i>”tietynlaisen materiaalin koostamisessa varmasti. Viestinnässä olisi mahdollista hyödyntää.”</i></p> <p><i>”Jos ajatellaan, että on selkeästi tiedossa tulevia kampanjoita ja tapahtumia ja tällaisista ylipäätään tietoutta siitä, mitä tässä tapahtuu vaikka syksyn aikana tai pikkujoulukaudella, niin semmoista oikea-aikaisesti infoa kentälle, että mitä tapahtuu ja mitä se tarkoittaa. Samoin asiakaspalautteiden julkituontia ja tuloksen julkituontia ja kaikkea tällaisista informatiivista, mikä ei ehkä vaadi sitä semmoista viestintää mikä tulee ihmiseltä ihmiselle ja mikä vaatii tietysti jonkun sortin tietynlaista sävyä, vaan täysin infopohjaista viestintää.”</i></p> <p><i>”kyllä minä käytän sitä esimerkiksi</i></p> | <p>Eheä tieto</p> <p>Viestinnän mielekkyys ja ytimekkyys</p> <p>Viestintä</p> <p>Informointi</p> <p>Asiakaspalautteiden koostaminen henkilökunnalle</p> <p>Tuloksesta viestintä</p> | <p>Viestinnän selkeytys</p> |

| | | |
|---|---|------------------------|
| <p><i>asiakaspalautteisiin vastamisessa, että nopeuttaa paljon”</i></p> <p><i>”tavallaan sparrasin sen tekoälyn kanssa, että että mitenkä tätä on hyvä sillä tavalla jutella ja viestiä työryhmälle tästä”</i></p> | <p>Asiakaspalautteisiin vastaaminen</p> <p>Työryhmälle viestinnän sävy</p> | |
| <p><i>”voihan sen kanssa vähän sitä sparrailla, että no miten tällaista ihmistä vaikka lähitisi lähestymään, mikä olisi hänelle paras tapa tai tällainen, että ei se ehkä sitä itse kohtaamista pysty tekemään, mutta siinäkin se ehkä enemmän toimii semmoisena sparrailuna, että antaisi vinkkejä, että no tässä tilanteessa voisit toimia näin”</i></p> <p><i>”ehkä omaa ajatusmaailmaa ravistelemaan ja ehkä vähän herättämään ja miettimään, että kuinka asioita voisin tuua vaikka eri tavalla ilmi, tai minkälaista lähtökohtaa mun kannattaisi käyttää, että mä saisin tämän asian eteenpäin, niin ehkä semmoisessa jopa minun coachaamisessa.”</i></p> <p><i>”Vaikka myynnin johtamiseen tai prosessimuutokseen tai uusien tuotteiden tulemiseen, mitä se ikinä voikaan olla. Ehkä se, että sieltä voi tulla tietynlaisia uusia näkökulmia tai ajatuksia, että miten se on tehokas tuoda siihen asiakaspintaan ihan puhtaasti”</i></p> | <p>Sparraus viestinnästä</p> <p>Sparraus henkilöstöasioista</p> <p>Ideointi ja uudet näkökulmat</p> <p>Uudet näkökulmat</p> | <p>Sparraus</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p><i>"No, enkä hänelle voisi myös esittää niitä kysymyksiä, vaikka mitenkä hoitaisit tämän tällöisen tilanteen. Ehkä vähän semmoisena sparrausapuna."</i></p> | <p>Sparraus haastavissa tilanteissa</p> | |
| <p><i>"Kyllä uskon, että just niitä semmoisia rutiiniomaisia hallintotöitä pystyisi varmasti jättämään paljon takalalle. johonkin tommoseen, että kun mekään pidetään paljon kirjaa ja just kaikista lisämyyntieuroista ja kaikista tällöisestä, niin sitten tavallaan se vapauttaisi aikaa semmoiselta"</i></p> <p><i>"olisi pääsy kaikkiin näihin, mahdollisiin järjestelmiin, johon se pystyisi hakemaan, että kerralla tekemään kaikista sen yhteenvedon, niin semmoinenhan olisi tosi työtä helpottavaa ja sitten sen avulla pystyisi tekemään tulosanalyysiä tai mitä te nyt haluaa."</i></p> <p><i>"uskon, että tulevaisuudessa se pystyy tekoälyn avulla esimerkiksi trendejä ennustamaan, myyntikampanjoita ja semmosia luomaan vähän sillä tavalla sitäkin apuna käyttäen ja markkinoinnissa ja muussa, niin näen silleen, että taivas on vaan kattona missä kaikkialla."</i></p> <p><i>"Ehkä ylipäätään semmoiseen, jos pitäisi selvittää ylipäätään jotain asioita. Jos</i></p> | <p>Manuaalisen työn vähentäminen</p> <p>Yhteenvetojen tekeminen</p> <p>Tulosanalyysi</p> <p>Trendien ennustaminen</p> <p>Myyntikampanjoiden luominen</p> | <p>Analysointi ja raportointi</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p><i>lähtisin aukomaan asiakas-kokemuksia syvemmin tai analysoimaan asiakaspalautteita pidemmältä aikaväliltä ja lähtisin parantamaan asiakastytyvääsyyttä, niin voisin varmasti hyödyntää tekoälyä siihen.”</i></p> <p><i>”varmasti siis tietynlaisiin arjen toimintoihin semmoinen tekoälyanalysointi, niihin nopeisiin toimii, millä tavalla esimerkiksi tehdään niitä henkilöstösäästöjä tai parantaa laatua tai asiakaspalvelua analysoimalla palautteita”</i></p> <p><i>”jotain järjestelmäasioita, että mitä menee vaikka jos täytetään jotain noita tietynlaisia taulukoita tai muuta, niin pystyisikö ne tulemaan sitten suoraan jostakin.”</i></p> | <p>Asiakaspalautteiden analysointi</p> <p>Laadun parantaminen ja analysointi</p> <p>Manuaalisen raportoinnin vähentäminen</p> | |
|---|---|--|

5 TUTKIMUSTULOKSET

Haastatteluista muodostettiin kaksi aineistokokonaisuutta. Ensimmäinen tulosjoukko vastaa kysymykseen: mitä valmentavan johtamisen työtehtäviä esihenkilöiden arkeen kuuluu? Toinen tulosjoukko vastaa kysymykseen: millaista apua tekoäly voi tarjota valmentavan esihenkilön työtehtäviin ja millaista tukea haastateltavat kaipaavat tekoälyn käyttöönottoon? Nämä kysymykset toimivat myös tutkimuksen alatutkimuskysymyksinä ja niihin vastaamalla saadaan vastaus päätutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykseni tässä työssä on ”miten tekoälyä voidaan hyödyntää valmentavan esihenkilön työn tehostamisessa ja laadullistamisessa?”, joten lopussa tehdään koonti, miten aikaisemmin mainittuja valmentavan esihenkilön työtehtäviä voidaan tehostaa.

5.1 Valmentavan esihenkilön työtehtävät

Valmentavassa työyhteisössä tiimillä on yhteinen tavoite ja yhteiset tulokset. Tiimillä katsotaankin olevan yhteinen vastuu niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissa. Jokainen kantaa vastuun sekä omasta, että koko tiimin onnistumisesta ja toisaalta ollaan myös valmiita paikkaamaan toisten epäonnistumisia ja iloitaan muiden onnistumisesta. Valmentavassa työyhteisössä tehdään yhteistyötä ja jokaisen yksilöllisiä vahvuuksia arvostetaan ja hyödynnetään. (Ristikangas ym. 2021, 49.) Valmentavalle johtamistavalle tavanomaisia piirteitä ovat se, että esihenkilö luo turvallisen ilmapiirin, jossa jokainen uskaltaa esittää mielipiteensä ja esihenkilö kannustaa työntekijöitä itsenäiseen päätöksentekoon. Valmentava esihenkilö käyttää ohjaamisessa kysymyksiä ja antaa tukea sekä sparrausta tarvittaessa. Tärkeä osa valmentavaa johtamista on myös se, että esihenkilö kiittää ja kannustaa työntekijöitään. (Soback 2021, Valmentava johtajuus.)

Kysyttäessä haastateltavilta millainen on hyvä johtaja, vastauksissa korostuivat valmentavan johtamisen erityispiirteet. Haastateltavien mukaan hyvä johtaja on oikeudenmukainen ja inhimillinen, osaa kuunnella ja kohdata ihmiset empaattisesti sekä luo psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa on selkeät tavoitteet ja tilaa kasvaa. Hyvä johtaja on myös helposti lähestyttävä, mutta tarvittaessa

jämäkkä, antaa vapautta ja vastuuta, on läsnä silloin kun häntä tarvitaan ja kykenee omalla osaamisellaan sekä motivaatiollaan viemään tiimiä eteenpäin. Kysyttäessä haastateltavien omia vahvuuksia, vahvimmin vastauksissa korostuvat ihmislähtöisyys (kolme mainintaa), läsnäolo (kaksi mainintaa) ja kuunteleminen (kaksi mainintaa) ja empatiakyky (kaksi mainintaa). Lisäksi yksittäisissä vastauksissa mainitut ominaisuudet täydentävät kuvaa ihmisiin keskittyvästä johtamisotteesta.

Haastateltavien mainitsemista vahvuuksista nousee esiin selkeästi ihmislähtöinen ja läsnä oleva johtamistapa. Vastaajat kokevat osaavansa huomioida erilaiset ihmiset ja heidän osaamisensa sekä kohdata jokaisen aidosti ja helposti lähestyttävästi. Vastauksissa korostuvat läsnäolo, kuunteleminen ja kyky rakentaa luottamusta. Osaaminen näkyy myös haluna kasvattaa tulevia esihenkilöitä ja opettaa muille sitä, mitä itse osaa. Vastauksissa mainitaan myös rentous, työntekijöihin luottaminen, vapauden antaminen ja turhan byrokratian välttäminen. Vastaukset vastaavat Sobackin (2021) ja Ristikankaan ym. (2021) määritelmiä valmentavasta johtamisesta, joten voidaan tehdä päätelmä, että haastateltavat noudattavat valmentavan johtamisen menetelmiä ja haastateltavilla on riittävästi kokemusta valmentavasta johtamisesta ja sen myötä vastauksia voidaan pitää luotettavina.

Aineistosta muodostettiin analyysin avulla 6 pääluokkaa valmentavan esihenkilön pääasiallisista työtehtävistä: raportointi ja analysointi, viestintä tuloksista ja tavoitteista, johtamiskohtaukset, yhdessä tekemisen kulttuurin ylläpito, itsevarmuuden & motivaation tukeminen sekä yksilön vahvuuksien tukeminen.

Tavoitteiden asettaminen: raportointi ja analysointi sekä viestintä tuloksista ja tavoitteista

Ristikangas ym. (2021) määrittelee yhdeksi kolmesta valmentavan johtajan tehtävästä tavoitteellisena suunnannäyttäjänä toimimisen. Se tarkoittaa, että esihenkilö kertoo mitä ollaan tekemässä ja miksi. Valmentavan johtajan ohjenuora ovat tavoitteet ja hänen tehtävänsä on ohjata tiimiään toimimaan tavoitteellisesti. (Ristikangas ym. 2021, 52-53.)

Aineistosta nousi esille, että työhön sisältyy paljon raportointia ja analysointia, jota toivottaisiin automatisoitavan.

”olisihan se hienoa jos kaikki raportit olisi mahdollisimman helppoja ja nopeita ja tavallaan pystyisi vertailemaan sieltä mahdollisimman monta asiaa ja myös visuaalisia ja valmiita, että niitä pystyisi jo työntämään sellaisenaan vaikka henkilöstölle”

” Tulosraportit ja tämmöiset, ne kaikki rapsat pitää vähän hakea eri paikoista”

Automatisoinnilla voitaisiin vapauttaa esihenkilöiden aikaa muuhun työhön ja varmistaa viestinnän helppous, selkeys ja yhdenmukaisuus toimipaikan esihenkilön osaamisesta huolimatta. Vastauksissa kuitenkin korostettiin, että esihenkilön tulee itse osata lukea raportteja ja analysoida tuloksia, tätä vastuuta ei voida siirtää täysin automaation, kuten tekoälyn tehtäväksi.

Suoritusten johtaminen: johtamiskohtaamiset ja yhdessä tekemisen kulttuurin ylläpito

Valmentavan johtamisen keskiössä on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen yhteistyö. Yhteistyön rakentaminen vaatii esihenkilöltä osallistumista arkeen. Valmentava esihenkilö työskentelee tasavertaisena tiimiläistensä joukossa. Hän ei kerro miten asiat tulee tehdä vaan hänen tehtävänsä on aktivoida tiimi miettimään, miten tavoitteet saavutetaan. (Ristikangas ym. 2021, 52-53.)

Suoritusten johtamiseen liittyen tärkeimmäksi viestimisen ja palautteen annon välineeksi nimettiin johtamiskohtaamiset ja niihin liittyen etenkin one-to-one keskustelut.

”Palautteen antaminen, johtamiskohtaamiset ja heidän kanssa myyntiasioiden eteenpäin vieminen tai lisäämyynnistä keskustelua”

”One-to-net on ollut aika iso juttu. Ainakin koen, että mun jengillä on semmonen rohkeus puhua ja ehkä mahdollisuus myös pohtia niitä asioita on, kun sille on varattu erikseen aikaa”

Vastaajat kokivat tärkeäksi, että kahdenkeskisille kohtaamisille on varattu aikaa. Tiimin onnistumisen kannalta koettiin tärkeäksi, että esihenkilö on läsnä

johtamassa toimintaa, antamassa palautetta ja puuttumassa epäkohtiin, vaikka antaakin työntekijöille vastuuta ja vapautta tehdä omia päätöksiä.

Toiseksi tärkeäksi suoritusten johtamisen tehtäväksi nimettiin analyysin perusteella yhdessä tekemisen kulttuurin ylläpito. Tässä korostuivat esimerkiksi johtaminen ja tiimihengen ylläpito. Myös tässä nousi esille esihenkilön läsnäolon tärkeys. Vastaajat kokivat tärkeäksi, että esihenkilö osallistuu myös suorittaviin työtehtäviin työntekijöiden rinnalla ja, että hänellä on osaamista päivittäisiin työtehtäviin.

”sun pitää pystyä olemaan läsnä ja sun pitää myöskin itse pystyä jollakin tavalla suoriutumaan siitä työstä mitä sä vaadit siltä sun työryhmältä, että en mä tiedä onko esimerkiksi johtaminen enää nykyaikanaan kovinkaan trendikäs sana, mutta varmasti se on yksi niitä asioita mitä työntekijät ainakin minun näkökulmasta arvostaa”

”Ja just se, että sitä me- ja tiimihenkeä riittää ja nostattaa”

Läsnäolo koettiin tärkeäksi myös siksi, että esihenkilön tärkeäksi tehtäväksi koettiin varmistaa hyvä tiimihenki. Hyvällä tiimihengellä nähtiin suora vaikutus suorituksiin ja tuloksellisuuteen.

Oppimisen edistäminen: itsevarmuuden & motivaation tukeminen sekä yksilön vahvuuksien tukeminen.

Valmentavan johtamisen keskiössä on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen yhteistyö, jossa kaikkien tiimin jäsenten potentiaali otetaan käyttöön. Arvostusta annetaan antamalla aikaa ja kuuntelemalla. Esihenkilö antaa aktiivisesti positiivista palautetta ja antaa kehittävät palautteet siten, että niissä näkyy halu edistää työntekijän kehittymistä. (Ristikangas ym. 2021, 51-53.)

Kuten suoritusten johtamisessa, myös oppimisen edistämässä kohtaamiset esihenkilön ja työntekijän välillä koettiin tärkeiksi. Oppimisen edistämisen kannalta nähtiin tärkeäksi, että esihenkilö tukee itsevarmuutta ja motivaatiota. Tähän keinona nostettiin etenkin työntekijöiden vastuuttaminen sekä kannustaminen uusiin työtehtäviin tai ristiin työskentelyyn muissa toimipaikoissa. Itsevarmuutta ja motivaatiota tukiessa tärkeäksi nähtiin, että esihenkilö antaa säännöllisesti palautetta.

Koettiin myös, että esihenkilön tulee antaa työntekijälle haasteita tukeakseen oppimista.

”silleen auttaa ihmisiä siinä, että he pystyy toimimaan sen parhaansa mukaan. Ja pääsee sitten loistamaan, että en anna valmiita vastauksia aina enkä muuta.”

”pyrkii myös haastamaan sitten porukkaa, että tulee semmoista tietynlaista itsevarmuutta”

”se, että opetat ja ohjaat ja neuvot ja välillä annat palautetta sekä että kumpaakin kehittävää ja positiivista”

Toisena tärkeänä tehtävänä nähtiin se, että esihenkilö tukee yksilön vahvuuksia. Vastuuta jakaessa ja työntekijöiden motivoinnissa nähtiin erityisen tärkeäksi se, että esihenkilö ottaa huomioon työntekijän vahvuudet. Vahvuudet huomioimalla voidaan sekä parantaa tuloksia, että tukea työntekijän oppimista.

”Ylipäättään ohjaaminen, palautteen anto, coachaaminen ja ylipäättään kohtaamistaito siitä, että pystyy selvittämään, mistä kukakin on kiinnostunut, mikä motivoi, mikä ei ehkä jo kaikille resonoi niin vahvasti.”

5.2 Tekoäly valmentavan esihenkilön työvälineenä

Koska läsnäolo koettiin tärkeäksi sekä suoritusten johtamisen että oppimisen edistämisen kannalta, olisi tärkeää, että aikaa vapautetaan hallinnollisista töistä mahdollisimman paljon ihmisten johtamiseen. Wijayati ym. (2022) toteavatkin tutkimuksessaan, että tekoäly tehostaa organisaation toimintaa etenkin ajankäytön ja kustannusten osalta. Digitaaliset ratkaisut keventävät työntekijöiden taakkaa, parantavat suoriutumista ja lisäävät työn tehokkuutta verrattuna manuaalisiin ratkaisuihin.

Mä veikkaan, että se säästynyt aika ilmestyisi sinne asiakaspintaan ja henkilökunnalle ja siihen omaan läsnäoloon. Ja mä lähtökohtaisesti ajattelen, että se ottaa tätä toimistopuolelta pois, ja se aika mitä se säästää, siirtyisi sinne en nyt voisi sanoa, että ainoaan oikeaan paikkaan, mutta mun mielestä siihen tärkeimpään resurssiin, mitä meillä on.

Haastattelun toinen tulosjoukko vastaa kysymykseen: millaista apua tekoäly voi tarjota valmentavan esihenkilön työtehtäviin ja millaista tukea haastateltavat kaipaavat tekoällyn käyttöönottoon?

Kysyttäessä odotuksista tekoällyn käyttöönottoon, nousi analyysissa kolme pääluokkaa: Viestinnän selkeytys, sparraus sekä raportointi ja analysointi.

Viestinnän selkeytys

Vastaajat kokivat, että tekoäly voisi auttaa viestinnän selkeyteen. Tämä koettiin tärkeäksi etenkin informatiivisten asioiden kertomisessa, jolloin viestissä ei tarvitse olla tiettyä sävyä. Esimerkkeinä mainittiin tiedotteet, tulosinfot sekä asiakaspalautekoonnit. Toisaalta koettiin, että tekoäly voisi myös auttaa muokkaamaan viestien sävyä mielenkiintoisemmaksi ja ytimekkäämmäksi.

asiakaspalautteiden julkituontia ja tuloksen julkituontia ja kaikkea tämmöistä informatiivista, mikä ei ehkä vaadi sitä semmoista viestintää mikä tulee ihmiseltä ihmiselle ja mikä vaatii tietysti jonkun sortin tietynlaista sävyä, vaan täysin infopohjaista viestintää.

viestinnän tekeminen sillä tavalla mielekkäästi, että oikeasti ne ihmiset jak-saa lukee ne ja sillä tavalla, että sieltä kuitenkin ne avainasiat silleen lyhyesti ja ytimekkäästi

Kaksi vastaajaa kertoi käyttäneensä tekoälyä haastaviin asiakaspalautteisiin vastaamiseen ja koki siitä olleen hyötyä.

Sparraus

Vastaajat kokivat myös, että tekoällyn kanssa sparrailemalla voi saada uusia näkökulmia ja auttaa esihenkilöä pohtimaan vaihtoehtoja. Sparrailussa koettiin kuitenkin tärkeänä, että esihenkilön oma tyyli ja tapa säilyy ja että esihenkilö on kriittinen tekoällyn antamiin näkökulmiin eikä usko niitä sokeasti.

ehkä omaa ajatusmaailmaa ravistelemaan ja ehkä vähän herättämään ja miettimään, että kuinka asioita vois in tuua vaikka eri tavalla ilmi, tai minkälaisista lähtökohtaa mun kannattaisi käyttää, että mä saisin tämän asian eteenpäin, niin ehkä semmoisessa jopa minun koutsamisessa.

voihan sen kanssa vähän sitä sparrailla, että no miten tällaista ihmistä vaikka lähtisi lähestymään

Koettiin myös, että tekoäly voisi auttaa myynnin johtamisessa ja uusien tuotteiden kehittämisessä, kun sen avulla voisi ideoida ja kysyä tekoälyltä uusia näkökulmia.

Vaikka myynnin johtamiseen tai prosessimuutokseen tai uusien tuotteiden tulemiseen, mitä se ikinä voikaan olla. Ehkä se, että sieltä voi tulla tietynlaisia uusia näkökulmia tai ajatuksia, että miten se on tehokas tuoda siihen asiakaspintaan ihan puhtaasti

Tekoälyn tuottama analyysi ja raportointi

Tekoälyn tuottaman analyysin ja raportoinnin nähtiin vaikuttavan kaikista positiivisemmin ajankäytön hallintaan.

mä ajattelen, että jossain kohtaa se voi olla isoakin ajansäästöä. Kyllä mä uskon, että se tulee jossain kohtaa säästämään meiltä aikaa. Ja korvaamaan jonkun verran sitä duunia, mitä me tehdään käsin vielä niin uskon, että sillä on suurikin merkitys ja vaikutus.

Tekoälyn toivottiin tehostavan raportointia siten, että manuaalisen raportoinnin määrä vähenisi. Vastajat pohtivat mahdollisuutta sille, että tekoälyn avulla useammasta järjestelmästä tai raportista peräisin oleva tieto koottaisiin valmiiksi yhteen.

vaikka jos täytetään jotain noita tietynlaisia taulukoita tai muuta, niin pystyisikö ne tulemaan sitten suoraan jostakin.

olisi pääsy kaikkiin näihin, mahdollisiin järjestelmiin, johon se pystyisi hakemaan, että kerralla tekemään kaikista sen yhteenvedon, niin semmoinen hän olisi tosi työtä helpottavaa ja sitten sen avulla pystyisi tekemään tulosanalyysiä tai mitä nyt haluaa.

Tekoälyn toivottiin myös helpottavan analysointia ja ennustamista. Tässäkin vastaajat korostivat sitä, että tekoälyn avulla voisi saada uusia näkökulmia ja ajatuksia.

Jos lähtisin aukomaan asiakaskokemuksia syvemmin tai analysoimaan asiakaspalautteita pidemmältä aikaväliltä ja lähtisin parantamaan asiakastyytyväisyyttä, niin voisin varmasti hyödyntää tekoälyä siihen.

uskon, että tulevaisuudessa se pystyy tekoälyn avulla esimerkiksi trendejä ennustamaan

5.3 Yhteenveto tuloksista

Edellisissä kappaleissa käytiin läpi analyysin muodostamat pääluokat valmentavan esihenkilön työtehtävistä sekä odotuksista tekoälyn käyttöönottoa kohtaan. Näistä pääluokista on taulukkoon 4 koottu yhteenveto, jossa näkyy miten ja mitä valmentavan esihenkilön työtehtäviä voidaan tehostaa ja laadullistaa käyttämällä niitä työkaluja, joita esihenkilöt eniten toivovat tekoälyn käyttöönotolta. Eli toisin sanoen, mihin toimeksiantajan kannattaa jatkossa keskittyä tekoälyn käyttöönotossa tukeakseen esihenkilötyön tehostamista ja laadullistamista.

TAULUKKO 4. Yhteenveto tuloksista

| | Tekoälyn tuottama analyysi/raportointi | Viestinnän selkeytys | Sparraus |
|--|--|----------------------|----------|
| Raportointi ja analysointi | X | | |
| Viestintä tuloksista ja tavoitteista | X | X | |
| Johtamiskohtaamiset | | | X |
| Yhdessä tekemisen kulttuurin ylläpito | | X | X |
| Itsevarmuuden ja motivaation tukeminen | | X | X |
| Yksilön vahvuuksien tukeminen | | X | X |

Aineistosta muodostettiin analyysin avulla 6 pääluokkaa valmentavan esihenkilön pääasiallisista työtehtävistä: raportointi ja analysointi, viestintä tuloksista ja tavoitteista, johtamiskohtaamiset, yhdessä tekemisen kulttuurin ylläpito, itsevarmuuden ja motivaation tukeminen sekä yksilön vahvuuksien tukeminen. Nämä näkyvät taulukossa vasemmalla. Ylhäällä puolestaan näkyvät ne pääluokat, joihin esihenkilöt kohdistivat eniten toiveita tekoälyn käyttöönotossa: tekoälyn tuottama raportointi ja analyysi, viestinnän selkeytys sekä sparraus. Taulukossa on merkitty

mitkä tutkimuksessa ilmi tulleista tekoälymahdollisuuksista voidaan hyödyntää mihinkin työtehtävää.

Raportointi ja analysointi toistuivat sekä keskeisimmissä tehtävissä että toiveissa tekoälyä kohtaan. Raportointi ja analysointi ovat iso osa esihenkilön työnkuvaa ja tekoälyn tuottaman analyysin ja raportoinnin nähtiinkin vaikuttavan kaikista positiivisimmin ajankäytön hallintaan. Toiveena oli, että tekoäly voisi mahdollisimman sujuvasti koostaa analyysin useammista järjestelmistä ja tehdä niistä selkeitä koonteja. Tähän on jo olemassa valmiita tekoälyratkaisuja, joihin toimeksiantajan kannattaa panostaa tehostaakseen esihenkilöiden työtä. Toisaalta myös viestintään tuloksista ja tavoitteista voitaisiin käyttää samoja tekoälyratkaisuja. Esihenkilöiden toiveena oli etenkin se, että raportit olisivat visuaalisia ja sellaisessa muodossa, että ne voi suoraan jakaa henkilökunnalle. Toisekseen tuloksista ja tavoitteista viestintä vaatii myös viestinnän selkeytystä. Vastaajien kommentteista selvisi, etteivät raportit ja analyysit ole kaikille yhtä selkeitä ja he kaipasivat apua siihen, että viesteistä saisi muodostettua selkeitä ja ymmärrettäviä. Tekoälytyökalujen avulla voitaisiin helpottaa viestien ymmärrettävyyttä. Tämä ei poista esihenkilön omaa vastuuta ymmärtää raportit, mutta auttaa häntä muokkaamaan viestit sellaisiksi, että ne ovat selkeitä ja ymmärrettäviä työryhmälle.

Haastateltavat totesivat, että ihmisten johtamista ja johtamiskohtaamisia tekoäly ei voi korvata. Näin ollen johtamiskohtaamiset koettiin työtehtäväksi, johon voidaan vähiten hyödyntää tekoälyn apua. Esihenkilö voi kuitenkin hyödyntää tekoälyä sparrausapuna, kun pohtii aiheita, joista haluaa työntekijän kanssa keskustella ja miten keskustella työntekijän kanssa vaikeistakin asioista. Tähän voidaan myös hyödyntää jo yrityksellä käytössä olevia tekoälyratkaisuja, mutta vaatii perehdytystä esihenkilöille.

Lopuissa kolmessa esihenkilön työtehtävien pääluokissa eli yhdessä tekemisen kulttuurin ylläpito, itsevarmuuden ja motivaation tukeminen sekä yksilön vahvuuksien tukeminen, korostuivat samat tekoälyn hyödyntämismahdollisuudet. Näissä kaikissa voidaan eniten hyötyä tekoälyn tarjoamista keinoista viestinnän selkeytykseen sekä tekoälyn kanssa sparrauksesta. Yhdessä tekemisen kulttuurissa nousivat etenkin tiimihengen nostattaminen ja esimerkillä johtaminen. Näissä esihenkilö voi hyödyntää tekoälyä sparraukseen sekä viestintään, kun miettii keinoja

miten viestiä työryhmälleen sillä tavoin, että se nostaa tiimihenkeä. Itsevarmuuden ja motivaation tukemisessa korostuivat etenkin palautteen anto ja onnistumisissa tukeminen. Palautteen annossa on tärkeää, että palaute annetaan kannustavalla tavalla ja onnistumisista viestitään koko työryhmälle. Myös yksilön vahvuuksien tukemisessa korostuivat palautteen antaminen sekä ohjaaminen ja osaamisen kasvattaminen. Näissä kaikissa esihenkilö voi hyödyntää tekoälyä viestinnän selkeytykseen, jotta palaute on konkreettinen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että esihenkilön oma ääni ei kuuluisi palautteista, vaan osalle esihenkilöistä voi olla esimerkiksi haastavaa muotoilla palautteet selkeäksi kirjallisin keinoin, johon tekoälyn käyttö voi auttaa. Osaamisen kasvattamisessa voi myös tekoälyn kanssa sparrauksesta olla apua. Sparraamalla esihenkilö voi pohtia millaista tukea voisi työntekijälleen antaa, jotta voi tukea tämän oppimista tai motivaatiota.

Tulosten perusteella tekoälyn nähdään tarjoavan erityisesti tukea tiedon analysointiin, raportointiin, viestinnän selkeyttämiseen ja rutiininomaisten tehtävien automatisointiin. Sen sijaan johtamiskohtaamisiin ja vuorovaikutukseen liittyvissä tehtävissä tekoälyn rooli koetaan rajallisempänä. Yhteenvetona tulosten perusteella voidaan todeta, että vastauksena tutkimuskysymykseen ”miten tekoälyä voidaan hyödyntää valmentavan esihenkilön työn tehostamisessa ja laadullistamisessa?” on, että tekoälyä voidaan hyödyntää valmentavan esihenkilön työn tukena erityisesti silloin, kun sen avulla vapautetaan aikaa valmentavan esihenkilön työn ydintehtävään eli ihmisten johtamiseen.

Yllättävää tietoa haastatteluissa oli, että vain kaksi haastateltavista kertoi käyttäneensä tekoälyä säännöllisesti työssään. Toinen haastateltavista kertoi, että hänen kanssaan oli keskusteltu tekoälyn hyödyntämisestä työssä ja kannustettu sen käyttöön, toinen oli käyttänyt tekoälyä omasta mielenkiinnostaan. Suurimmalle osalle eli neljälle kuudesta haastateltavista tekoäly työvälineenä oli käytännössä tuntematon. Kahdella haastateltavista, joilla oli kokemusta käytöstä, ei kuitenkaan ollut tiedossa mitä tekoälytyökalua on suositeltavaa käyttää ja miten. Kaikki haastateltavat nostivatkin esiin tietosuoja-asiat ja turvallisuuden kun kysyttiin huolia tekoälyn laajempaan käyttöönottoon liittyen. Kaikki kuusi vastaajaa toivoivat ensisijaisesti ohjeistusta, ja pelisääntöjä siihen mitä työkaluja työssä on lupa käyttää ja mihin tarkoituksiin. Vastaajat kokivat, että sen sijaan, että heille

annettaisiin käytännön koulutusta, miten tekoälyä tulee käyttää, kaipasivat he eniten vinkkejä siihen, miten helpottaa tekoälyn avulla omaa työtään. Päällimmäiseksi nousi kuitenkin se, että tarvittaisiin ohjeistusta pelisäännöistä: mitkä tekoäly työkalut ovat sallittuja ja mitä tulee ottaa huomioon tietoturvallisuuden näkökulmasta. Haastatteluiden perusteella tultiinkin siihen päätelmään, että ensisijaisesti toimeksiantajayrityksessä tulee kehittää ohjeistus, miten tekoälyä voi käyttää esihenkilötyön tehostamisessa ja kannustaa sen käyttöön arkisissa työelämän tehtävissä, ennen kuin sen käyttöönottoa esihenkilötyössä syvennetään.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Ohjeistuksen mukaan opinnäytetyössä tulee noudattaa hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita, joita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuus tarkoittaa, että suunnittelussa, valituissa menetelmissä ja analyysissä varmistetaan tieteellinen laatu. Rehellisyys puolestaan sitä, että työn suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista viestitään avoimesti, oikeudenmukaisesti, puolueettomasti ja siten ettei yksityiskohtia salata. Arvotus edellyttää yleistä arvostusta niin kollegoita, yhteiskuntaa, ympäristöä kuin kulttuuriperintöäkin kohtaan. Lopuksi vastuunkanto tarkoittaa sitä, että koko tutkimuksen elinkaaresta kannetaan vastuu. (Arene 2025.) Näitä periaatteita on noudatettu koko tutkimusprosessin ajan aina suunnittelusta aineiston keruuseen, analyysiin ja raportointiin.

Ammattikorkeakoulujen eettisten suositusten mukaan ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa on keskeistä kunnioittaa tutkittavien oikeuksia, erityisesti heidän oikeuttaan tietoon perustuvaan suostumukseen osallistua tai olla osallistumatta tutkimukseen. Opinnäytetyön tekijän on huolehdittava henkilötietojen käsittelystä tietosuojaa noudattaen ja varmistettava tutkittavien anonymiteetti koko tutkimuksen ajan. (Arene 2025.)

Tässä työssä haastateltaville annettiin etukäteen riittävät tiedot tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta, aineiston käsittelystä sekä heidän oikeuksistaan. Osallistuminen oli vapaaehtoista, ja osallistujilla oli mahdollisuus keskeyttää

osallistumisensa missä tahansa vaiheessa. Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset muotoiltiin ammatillisesti eikä niissä käsitelty arkaluonteisia aiheita. Haastattelut on käsitelty siten, ettei yksittäisiä henkilöitä tai haastateltavien toimipaikkoja ei voida tunnistaa. Henkilötiedot on poistettu, aineistoa on säilytetty tietoturvasyistä ja käytetty vain tähän tutkimukseen liittyviin tarkoituksiin.

Suosituksessa otetaan myös kantaa siihen, että jos haastateltavien tietoja käsitellään tekoälyn avulla, on se kerrottava haastateltaville (Arene 2025). Haastattelujen tallennuksessa ja raportoinnissa on käytetty apuna tekoälyä. Haastattelut toteutettiin Fathom-tallennusjärjestelmää käyttäen, joka on tekoälyavusteinen ohjelma. Ohjelma tekee äänityksestä valmiin litteroinnin. Litteroinnin on äänityksen jälkeen tarkastettu ja korjattu, joten tästä ei ole aiheutunut riskiä työn luotettavuudelle. Lisäksi tekoälyä on käytetty apuna raportissa. Tekoälyn avulla on käännetty ja tiivistetty teoriassa käytettyjä materiaaleja. Tekoälyn antamia vastauksia ja tekstejä ei ole suoraan käytetty raportissa, vaan ne on tarkastettu ja materiaali on muotoiltu raporttiin omin sanoin. Tekoälypohjaisen tallennus- ja litterointiohjelman käytöstä kerrottiin kaikille haastateltaville haastattelun aluksi. Tekoälyä ei ole käytetty tutkimusaineiston käsittelyssä siten, että se olisi voinut vaarantaa tutkittavien anonymiteetin.

Ohjeistuksessa todetaan, että vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta kuuluu ensisijaisesti tutkijalle itselleen ja hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu esittäminen rehellisesti ja puolueettomasti. Tutkijan on myös osoitettava esteettömyytensä eli ettei ole valtasuhteessa haastateltaviin. (Arene 2025.)

Tässä työssä aineisto on analysoitu luotettavasti eikä tuloksia ole muokattu vastaamaan ennako-oletuksia. Olen pyrkinyt tunnistamaan omat ennakkokäsityksensä ja minimoimaan niiden vaikutuksen tulkintoihin. Ennako-odotuksena minulla oli saada laajemminkin käyttöideoita tekoälyn käyttöön. Haastatteluissa havaitsin, ettei tekoälyn käyttäminen ole kaikille yhtä tuttua. Tämä olisi voinut aiheuttaa tulosten vääristymisen, jos haastatteluissa olisi lähdetty johdattamaan keskustelua enemmän käyttöideoihin, jotka olivat minulle haastattelijana tuttuja, mutta eivät haastateltaville. Tämän jätin kuitenkin tietoisesti tekemättä, ettei se vääristä vastausten luotettavuutta.

En myöskään ole esihenkilöasemassa tai muussa valta-asemassa haastateltaviin. Haastateltavat valittiin niin, että he eivät ole lähimpiä kollegoitani, mutta koska haastateltavat ovat tuttuja kollegoita, olisi tämä voinut aiheuttaa riskin luotettavuudelle. Aihe oli kuitenkin sellainen, ettei haastateltavien tuntemisesta aiheutunut ongelmia luotettavuudelle. Eettisten suositusten mukaan plagiointi määritellään toisen henkilön työn tai ideoiden käyttämiseksi ilman asianmukaista viittaamista, eikä se ole hyvän tieteellisen tavan mukaista (Arene 2025). Tässä työssä kaikki käytetyt lähteet on merkitty asianmukaisesti, ja suorat lainaukset on erotettu omasta tekstistä.

Yksi mahdollisesti työn luotettavuuteen vaikuttava tekijä on toimeksiantajan muutosneuvottelut työn toteutuksen aikana. Toimeksiantajalla käynnistyi tulosvastuullisia esihenkilöitä koskevat muutosneuvottelut samaan aikaan kun haastatteluita suoritettiin. Tämän vuoksi haastattelut keskeytettiin muutosneuvotteluiden ajaksi ja jatkettiin niiden päätyttyä. Muutosneuvottelut eivät nousseet haastatteluissa esille eikä niiden vaikutusta ole havaittavissa vastauksissa, mutta tulosten luotettavuuden kannalta on huomioitava, että tämä on voinut vaikuttaa vastauksiin ja vastaukset olisivat voineet ennen muutosneuvotteluita olla erilaiset.

5.5 Johtopäätökset ja kehittämisideat

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tekoälyn käyttö toimeksiantajayrityksen esihenkilötyössä on vielä alkuvaiheessa, joten sen laajamittainen käyttöönotto ei ole tässä vaiheessa perusteltua. Tekoälyn hyödyntäminen edellyttää vaiheittaista etenemistä ja selkeitä rakenteita. Toimeksiantajan tulee ensivaiheessa laatia esihenkilöille selkeät ohjeistukset ja pelisäännöt siitä, mitä tekoälytyökaluja työn tukena voidaan käyttää ja millä tavoin. Samalla on tärkeää perustella, miksi tekoälyn käyttöönottoa halutaan edistää, sekä kannustaa esihenkilöitä hyödyntämään tekoälyä oman työn tukena.

Tutkimuksen perusteella esihenkilöille on erityisen tärkeää, että heille jää riittävästi aikaa ihmisten johtamiseen. Tekoälyn käyttöönottoa onkin perusteltua lähestyä siitä näkökulmasta, että tekoälyn avulla voidaan vapauttaa aikaa

valmentavan esihenkilötyön ydintehtävään. Vasta selkeän ohjeistuksen jälkeen voidaan edetä esihenkilöiden laajempaan kouluttamiseen tekoälyn hyödyntämisessä.

Tutkimuksen perusteella valmentavien esihenkilöiden keskeisiä työtehtäviä ovat raportointi ja analysointi, viestintä tuloksista ja tavoitteista, johtamiskohtaukset, yhdessä tekemisen kulttuurin ylläpito sekä yksilöiden motivaation, itsevarmuuden ja vahvuuksien tukeminen. Eniten mahdollisuuksia tekoälyn hyödyntämiseen nähtiin raportoinnissa ja analysoinnissa, sparrauksessa sekä viestinnän selkeyttämisessä. Suurimmat ajankäytölliset hyödyt liittyvät raporttien automatisointiin ja analysoinnin tukemiseen, joita toimeksiantajan kannattaa kehittää osana toimintaansa.

Vapauttamalla esihenkilöiden aikaa näistä tehtävistä voidaan lisätä aikaa ihmisten johtamiseen, mikä tukee toimeksiantajan valmentavaa johtamisotetta. Mikäli tämä on toimeksiantajan tahtotila, tulee esihenkilöitä kouluttaa tavoitteellisesti tekoälyn käyttöön erityisesti näihin työtehtäviin liittyen. Tekoälyn hyödyntämisessä tulee lisäksi huomioida vastuullisen ja eettisen käytön periaatteet, erityisesti henkilöstöön liittyvän tiedon käsittelyssä.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tekoälyä voidaan hyödyntää valmentavan esihenkilön työn tehostamisessa ja laadullistamisessa. Työssä pyrittiin tunnistamaan konkreettisia valmentavan esihenkilötyön osa-alueita, joissa tekoäly voisi toimia tukena. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, ja sen kohteena olivat Osuuskauppa PeeÄssän matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialan tulosvastuulliset esihenkilöt.

Tutkimustulokset osoittivat, että valmentavan esihenkilön työ koostuu monipuolisista tehtävistä. Keskeisiksi työtehtäviksi tutkimuksessa määriteltiin raportointi ja analysointi, tuloksista ja tavoitteista viestiminen, johtamiskohtaukset, yhdessä tekemisen kulttuurin ylläpito sekä yksilön itsevarmuuden, motivaation ja vahvuuksien tukeminen. Tekoälyn nähtiin tarjoavan erityisesti tukea tiedon analysointiin, raportointiin, viestinnän selkeyttämiseen ja rutiininomaisten tehtävien automatisointiin. Sen sijaan johtamiskohtauksiin ja vuorovaikutukseen liittyvissä tehtävissä tekoälyn rooli koettiin rajallisempaan. Näin ollen tutkimuskysymykseen saatiin vastaus: tekoälyä voidaan hyödyntää valmentavan esihenkilön työn tukena erityisesti silloin, kun sen avulla vapautetaan aikaa valmentavan johtamisen ydin-tehtävään eli ihmisten johtamiseen.

Tarkasteltaessa työn tuloksia suhteessa työn tavoitteisiin voidaan todeta, että tutkimus tuotti toimeksiantajalle käytännönläheistä tietoa tekoälyn mahdollisuuksista valmentavan esihenkilön työn tueksi. Samalla se lisää ymmärrystä siitä, millaisia odotuksia esihenkilöillä on tekoälyä kohtaan ja mitä haasteita he sen käyttöönotossa näkevät. Tutkimus vastasi hyvin kehittämistehtävälle asetettuihin tavoitteisiin, vaikka se ei pyrkinytään tarjoamaan valmiita ratkaisuja vaan enemmän suuntaa antavia kehittämisideoita.

Jälkikäteen tarkasteltuna tutkimukseen olisi voinut liittää määrällisen ennakkokyselyn, jonka avulla olisi saatu laajemmin taustatietoa ja haastateltavat olisi voitu rajata sellaisiksi esihenkilöiksi, joilla on jo jonkin verran osaamista tai kokemusta tekoälyn käytöstä työssään. Nyt osa haastateltavista koki tekoälyn vielä melko tuntemattomaksi, mikä vaikutti siihen, että näkemykset tekoälyn

hyödyntämismahdollisuuksista jäivät yleiselle tasolle. Ennakkoon tehty kartoitus olisi voinut syventää aineistoa ja sen avulla olisi voitu saada käytännönläheisempiä tuloksia.

Tutkimus toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Haastateltavien anonymiteetti varmistettiin, ja tekoälyn käyttö tutkimusprosessissa tehtiin läpinäkyvästi. Tutkimuksessa nousi esiin myös eettinen näkökulma tekoälyn hyödyntämiseen esihenkilötyössä. Vaikka tekoäly voi tehostaa työtä, on tärkeää tiedostaa, että sen käyttö edellyttää osaamista ja vastuullisuutta. Tekoäly ei korvaa esihenkilön vastuuta, vaan se toimii parhaimmillaan tukevana työvälineenä.

Tutkimus herätti myös jatkotutkimusideoita. Luonteva jatkotutkimuksen aihe olisi tarkempi selvitys samalle toimeksiantajalle siinä vaiheessa, kun tekoäly on ollut osana esihenkilötyötä useamman vuoden ajan. Tällöin olisi mahdollista tarkastella tekoälyn vaikutuksia pidemmällä aikavälillä sekä arvioida, miten se on muuttanut esihenkilötyön sisältöä, ajankäyttöä ja johtamiskäytänteitä.

Lisäksi tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys rajattiin valmentavaan johtamiseen, vaikka toimeksiantajan strategiassa myös palveleva johtaminen on määritelty keskeiseksi johtamistyyliksi. Palveleva johtaminen jätettiin tietoisesti tämän tutkimuksen ulkopuolelle, jotta tarkastelu pysyi riittävän rajattuna. Aihe tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden jatkotutkimukselle, jossa tarkasteltaisiin tekoälyn roolia palvelevan johtamisen näkökulmasta ja verrattaisiin näitä kahta johtamismallia toisiinsa.

Lisäksi saman tutkimuksen voisi laajentaa myös toimeksiantajan toiselle toimialalle eli market-toimialalle, joka rajattiin tästä tutkimuksesta pois. Market-toimialan esihenkilötyö painottuu vahvemmin prosessien johtamiseen, mikä voisi avata uusia näkökulmia tekoälyn hyödyntämiseen.

Ammatillisesta näkökulmasta tämä opinnäytetyö on syventänyt omaa ymmärrystäni sekä valmentavasta johtamisesta että tekoälyn mahdollisuuksista johtamistyössä. Työ vahvisti käsitystä siitä, että tulevaisuuden esihenkilötyössä teknologinen osaaminen ja ihmislähtöinen johtamisote eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä. Näen, että tekoälyn hyödyntäminen voi toimia tärkeänä tukena esihenkilötyön kuormittavuuden vähentämisessä ja johtamisen

laadun parantamisessa, kunhan tekoälyn käyttöä ohjaavat selkeät tavoitteet, osaaminen ja eettinen toimintamalli.

LÄHTEET

Arene 2025. Ammattikorkeakoulujen eettiset suositukset. Luettavissa: <https://arene.fi/julkaisut/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/> Luettu 8.1.2025.

Brynjolfsson, E., Li, D. & Raymond, L. R. 2023. Generative AI at Work. National Bureau of Economic Research Working Paper Series, No. 31161. Luettavissa: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w31161/w31161.pdf Luettu 10.4.2024.

Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K. C., Rajendran, S., Kraymer, L., Candelon, F. & Lakhani, K. R. 2023. Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Papers, 24-013. Luettavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4573321 Luettu 10.4.2024.

Digia 2024. Edelläkävijät raivaavat tietä - älä jää vauhdista. Kyselytutkimus. Luettavissa: https://digia.com/hubfs/Ladattavat%20materiaalit/Oppaat/Digia_tekoalyn_kyselytutkimus_2024.pdf Luettu: 4.4.2024

Dong, M., Bonnefon, J-S. & Rahwan, I. 2024. Toward human-centered AI management: Methodological challenges and future directions. Technovation, 3, 131. Luettavissa Elsevier ScienceDirect. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 10.4.2024.

Elinkeinoelämäntutkimuslaitos 2023. Generatiivisen tekoälyn vaikutuksista. Luettavissa: [ETLA-Muistio-Brief-128.pdf](#) Luettu: 10.4.2024.

Ellinger, A. & Bostrom, R. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. The Journal of Management Development 18 (9), 752–771. Luettavissa Emerald Insight. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 15.12.2025.

Ellinger, A. D. & Kim, S. 2014. Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. Advances in Developing Human Resources 16 (2), 127–138. Luettavissa Science Gate. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 15.12.2025.

Gaube, S., Suresh, H., Raue, M., Lerner, E., Koch, T. K., Hudecek, M. F. C., Ackery, A. D., Grover, S. C., Coughlin, J. F., Frey, D., Kitamura, F. C., Ghassemi, M. & Colak, E. 2023. Non-task expert physicians benefit from correct explainable AI advice when reviewing X-rays. *Sci Rep*, 13(1), 1383. Luettavissa: <https://www.nature.com/articles/s41598-023-28633-w> Luettu 10.4.2024.

Hiltunen, E. 2017. Hyvä paha tekoäly. Teoksessa Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry (toim.) Työn tuuli – tekoäly ja robotiikka. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012018_20180521_1.pdf. Luettu 15.3.2024.

Joshi, S. 15.4.2025. Artificial Intelligence in Leadership and Management: Current Trends and Future Directions. Luettavissa: <https://ssrn.com/abstract=5221767> Luettu 28.12.2025

Karampotsis, E., Aspridis, G. M., Dounias, G., & Exarchou, V. 2024. Critical success factors and key performance indicators in the modernization of public services: Empirical evidence from Greece. *International Review of Public Administration* 29, (4), s. 330-352. Luettavissa Taylor & Francis online. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 28.12.2025.

Kenk, K., & Haldma, T. 2019. The use of performance information in local government mergers. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31, 3, s. 451–471. Luettavissa Emerald Insight. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 28.12.2025.

Liden, R., Wang, X., Wang, Y. 2024. The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of business research* vol.186. Luettavissa Elsevier ScienceDirect. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 15.12.2025

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

Maake, G. & Schultz, C. 2025. Using AI in Performance Management: A Global Analysis of Local Government Practices. *Administrative sciences* vol 15. Luettavissa: https://mdpi-res.com/admsci/admsci-15-00392/article_deploy/admsci-15-00392.pdf?version=1760006268 Luettu 28.12.2025.

- Merilehto, A. 2018. Tekoäly: matkaopas johtajalle. Alma Talent. Helsinki.
- Northouse, P. 2016. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks. California.
- Noy, S. & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. Science, 381 (6654), s. 187–192. Luettavissa Science Adviser. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 10.4.2024.
- Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Oulun ammattikorkeakoulu 2025. Generatiivisen tekoälyn käyttö opinnoissa. Luettavissa: <https://oamk.fi/opiskelu/generatiivisen-tekoalyn-kaytto-opinnoissa/> Luettu 8.1.2026
- Osuuskauppa PeeÄssä 2023. Karttakirja heimon johtamiseen. Strategiaopas. Sisäinen lähde.
- Osuuskauppa PeeÄssä 2024. Paras elämä. Luettavissa: <https://paraselama.fi/>. Luettu: 29.3.2024.
- Peifer, Y., Jeske, T. & Hille, S. 2022. Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership. Procedia computer science vol. 200, s. 1024-1030. Luettavissa Elsevier ScienceDirect. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 20.5.2024
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Sanoma Pro. Helsinki.
- Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent. Helsinki.
- Smith, C. 2019. An employee's best friend? How AI can boost employee engagement and performance. Strategic HR review 18, 1, s. 17-20. Luettavissa: Emerald Insight. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 25.3.2024.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus : opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. Helsinki.

Suomen Nuorkauppakamarit Ry 2024. Johtajuusbarometri. Kyselytutkimus. Luettavissa: [Johtajuuden työkalut - Suomen Nuorkauppakamarit](#) Luettu 15.12.2025

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tutkimassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Luettavissa: [Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256.pdf](#) Luettu 1.2.2025.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Wijayati, D., Rahman, Z., Fahrullah, A., Rahman, M., Fajar, W., Arifah, I., Kautsar, A. A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. International journal of manpower 2022, Vol.43 (2), s. 486-512. Luettavissa Emerald Insight. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu 15.12.2025.

LIITTEET

Liite 1

Taustakysymykset:

Mitä teet työkseksi?

Miten pitkään olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässä nykyisellä työnantajalla?

Kerro minulle normaalista työpäivästäsi tai työviikostasi?

Ketä tiimiisi kuuluu? Miten vastuut on jaettu muiden esihenkilöiden kanssa?

Työhön liittyvät:

Mitkä työtehtävät koet erityisen rutiininomaisiksi tai aikaa vieviksi?

Mitkä ovat suurimmat ajankäytölliset haasteesi esihenkilötyössä?

Missä tehtävissä näet mahdollisuuksia tehokkuuden lisäämiseen?

Kuinka paljon työaikaasi kuluu hallinnollisiin tehtäviin verrattuna ihmisten johtamiseen ja kehittämiseen?

Millaisia ihmisten johtamiseen liittyviä työtehtäviä työhösi kuuluu?

Mitkä työtehtävät vievät eniten aikaa kohtaamisilta ja vuorovaikutukselta?

Johtaminen:

Kuvaile hyvää esihenkilöä? Mitä ominaisuuksia tai osaamista hänellä on?

Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi? Vahvuudet? Heikkoudet? Miten ne ilmevät arjessa?

Mitkä asiat ovat sinulle erityisen merkityksellisiä johtamisessa ja arjessa?

APUKYSYMYS jos valmentava johtaminen tulee puheeksi

Millaisia valmentavan johtamisen käytäntöjä hyödynnät arjessa?

Jotta pystyisit toteuttamaan sitä nykyistä paremmin, mitä se vaatisi?

Tekoälyyn liittyvät:

Onko työssäsi keskusteltu tekoälyn käyttöönotosta / hyödyntämisestä?

Miten käsität tekoälyn / määrittele tekoäly?

Oletko jo käyttänyt tekoälyä jossain esihenkilötyöhön liittyvässä tehtävässä? Jos kyllä, missä ja millaisia kokemuksia sinulla on?

Työn tehostaminen:

Onko otettu käyttöön tekoälyä, onko se helpottanut tai muuttanut vuorovaikutusta tiimin kanssa?

Millaisissa tehtävissä tekoäly voisi mielestäsi säästää aikaa tai helpottaa työtäsi?

Mitä rutiinitehtäviä työssäsi voisi automatisoida tekoälyn avulla?

Voisiko tekoäly tukea esimerkiksi tiedon keruuta, analysointia tai päätöksentekoa?

Työn laadullistaminen:

Miten tekoäly voisi auttaa esihenkilöitä paremmassa ajankäytön hallinnassa?

Millä tavoin tekoäly voisi parantaa esihenkilötyön laatua?

Miten tekoäly voisi auttaa sinua antamaan parempaa tukea työntekijöillesi?

Apukysymys jos valmentava johtaminen on tullut puheeksi:

Näetkö, että tekoäly voisi tukea valmentavaa johtajuutta – jos kyllä, miten?

Esteet ja tulevaisuus

Mitä mahdollisuuksia ja hyötyjä näet tekoälyn hyödyntämisessä esihenkilötyössä?

Mitä esteitä tai huolia näet tekoälyn käyttöönotossa esihenkilötyössä?

Millaisia tekoälyratkaisuja toivoisit esihenkilöiden tueksi tulevaisuudessa?

Uskotko, että tekoäly voisi muuttaa esihenkilötyön painopisteitä? Jos kyllä, miten?

Miten kuvittelet tekoälyn roolin muuttuvan esihenkilötyössä tulevaisuudessa?

Jos saisit kehittää tekoälyratkaisun omaan työhösi, mihin tarpeeseen se vastaisi?

Minkälaista tukea tai koulutusta tarvitsisit tekoälyn hyödyntämiseen esihenkilötyössä?

Onko sinulla vielä ajatuksia, toiveita tai ideoita, jotka haluaisit jakaa tekoälyn hyödyntämisestä esihenkilötyössä?