

**MÖYKYSTÄ STRATEGIAKSI**

**Johdon opas tekoällyn hallittuun  
hyödyntämiseen**

**Arttu Käyhkö**

**Käyhkö&Co**

**[www.kayhkoco.fi](http://www.kayhkoco.fi)**

**Käyhkö&Co**

**Teillä käytetään tekoälyä? Hienoa!**

# **Mutta kuka sitä johtaa?**

"Tekoäly on sellainen möykky. Ei yhtään tiedä, mistä pitäisi edes aloittaa", parahti eräs asiakkaani. Jos ajattelet samalla tavalla, et siis ole yksin. Päinvastoin. Harvassa ovat ne johtajat, joilla tekoälyn hyödyntäminen on näpissä: strategista, mitattavaa ja skaalattavissa. Yleensä tilanne on suunnilleen tämä:

**Joku käyttää ChatGPT:tä päivittäin.**

**Toinen kokeili Copilotia mutta ei saanut siitä merkittävää hyötyä ja lopetti.**

**Kolmas tilasi koulutuksen, josta jäi käteen hyvä fiilis ja kivoja kuvia, mutta ei juuri muuta.**

**Neljäs odottaa, että "joku kertoisi mitä pitää tehdä".**

**Kuulostaako tutulta?** Tämä on tutkitustikin tilanne valtaosassa suomalaisia organisaatioita juuri nyt. Tekoälyä kokeillaan, mutta kokeilut elävät omaa elämäänsä. Kukaan ei oikein tiedä, mitä muut tekevät, mitä tuloksia on saatu – eikä varsinkaan sitä, mihin kannattaisi panostaa ja mihin ei.

Samaan aikaan te johdossa mietitte, pitäisikö olla huolissaan vai innostunut. Vai molempia?



# Johtamis-, ei **teknologiakysymys**

Tämä opas on kirjoitettu sinulle – toimitusjohtajalle tai johtoryhmän jäsenelle, joka haluaa ottaa tekoälyn haltuun johtamiskysymyksenä eikä jäädä odottamaan, mitä tuleman pitää. **Tuleman nimittäin pitää, se on varma asia.**

# Tämän oppaan luettuasi

1

**Tiedät, mihin  
kysymyksiin johtoryhmän  
pitää pystyä vastaamaan**

ennen kuin AI-tekemistä kannattaa  
laajentaa

2

**Sinulla on tiekartta,**

jolla viet organisaatiosi kokeiluista  
strategisesti johdettuun  
tekemiseen

3

**Osaat mitata**

tuottaako tekoäly teille oikeasti  
arvoa vai pelkkää kohinaa

Olen auttanut kymmeniä organisaatioita – sekä yrityksiä ja julkisen sektorin toimijoita – täsmälleen samasta lähtötilanteesta eteenpäin. **Toistuvasti suurin ongelma ei ole teknologia, vaan se, että tekoälyä ei johdeta.**

 Seuraaville sivuille olen tiivistänyt ne askeleet, joilla johto saa tekoälystä niskalenkin.

"Artun tekoälykoulutus maksoi itsensä takaisin muutamassa päivässä."

- Timo Mäkelä, toimitusjohtaja

saarsalo



# Miksi kokeilut ilman strategiaa **maksavat enemmän** kuin luulet

Tässä kolme tyypillistä tilannetta, joihin törmään organisaatioissa toistuvasti:

# **1. Jokainen kokeilee omiaan, eikä kokonaisuus ole hallussa kenelläkään**

Osa tiimistä käyttää tekoälyä aktiivisesti, osa ei ollenkaan. Kokeilut eivät kytkeydy toisiinsa, eikä kenelläkään ole käsitystä siitä, mitä koko organisaation tasolla tapahtuu.

Johto kuulee tuloksista satunnaisesti – tai ei ollenkaan.

Tulos? Hajanainen tekeminen ilman yhteistä suuntaa.

## 2. Tekoäly tuottaa liikettä, mutta ei tuloksia

**88%**

**organisaatioista käyttää  
tekoälyä vähintään yhdessä  
toiminnossa**

**67%**

**on yhä kokeilu- tai  
pilottivaiheessa**

**6%**

**raportoiti merkittävää  
liiketoimintavaikutusta**

📄 McKinseyn vuoden *2025 State of AI* -tutkimuksen mukaan tekoälyn käyttöä on kaikkialla, mutta tuloksia lähes ei missään. Tekeminen näyttää tehokkaalta, mutta vastaanottajan päässä lopputulos ei välttämättä ole sen parempi kuin ennen – joskus jopa huonompi.

### **3. Väärät investoinnit ja väärin kohdistetut odotukset**

Kun strategia puuttuu, päätöksiä tehdään fiilispohjalta.

→ **Ostetaan koulutus, joka ei johda mihinkään**

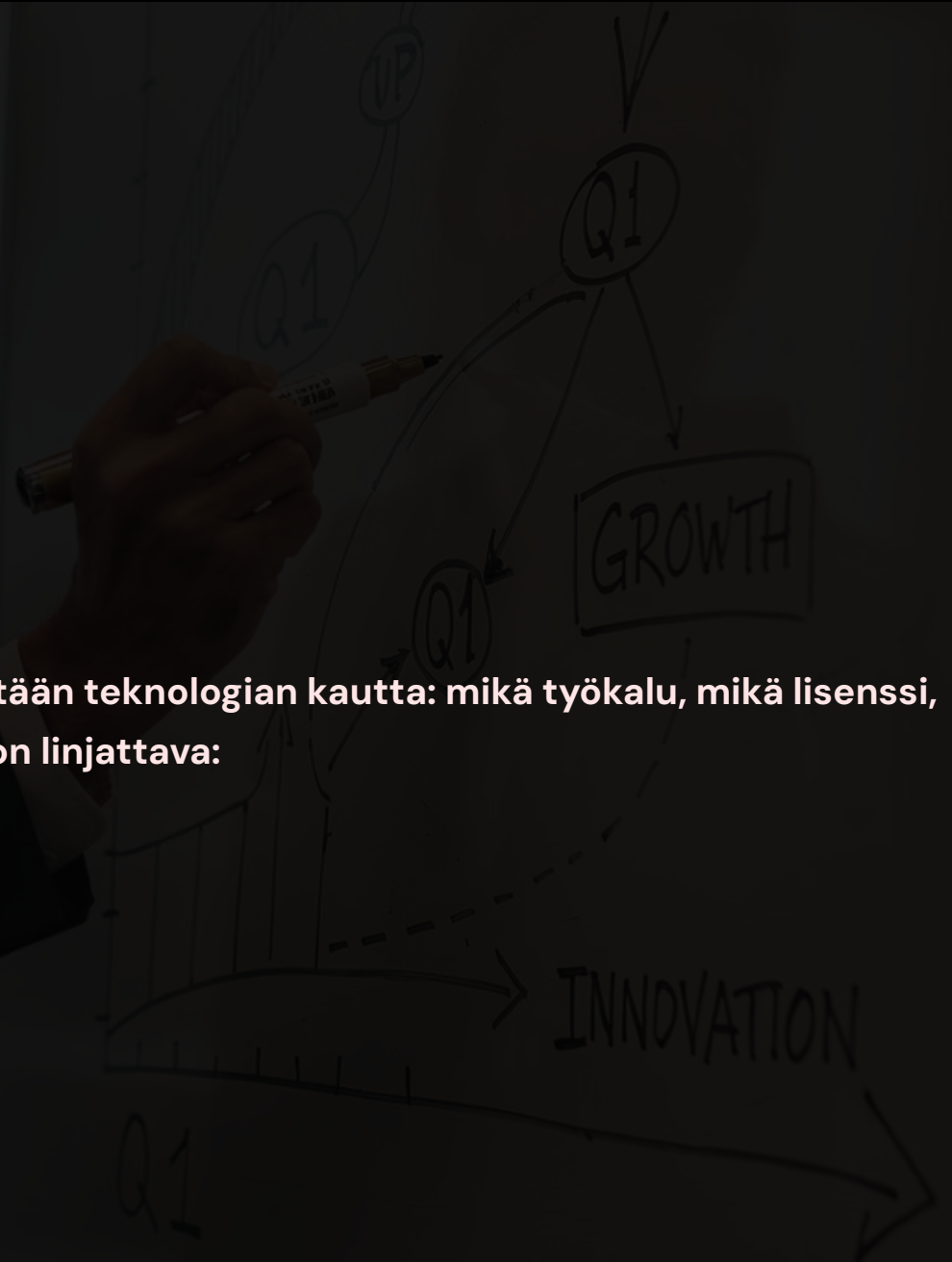
→ **Hankitaan työkalu, jota kukaan ei käytä kuukauden jälkeen**

→ **Lykätään päätöksiä, koska kukaan ei uskalla ehdottaa suuntaa**

---

# Linjaa ensin, **tee sitten**

Useimmissa organisaatioissa tekoälyn käyttöönottoa lähestytään teknologian kautta: mikä työkalu, mikä lisenssi, kuka kouluttaa. Nämä ovat tärkeitä kysymyksiä, mutta ensin on linjattava:





**Mihin ongelmiin haemme tekoälystä apua - ja mihin emme?**



**Kuka vastaa siitä, että tekeminen on koordinoitua?**



**Millä pelisäännöillä tekoälyä käytetään?**



**Miten mittaamme, tuottaako tämä arvoa?**

Jos näihin ei ole vastausta, organisaatio ajautuu tilanteeseen, jossa tekoäly ei ole strateginen työkalu vaan edellä mainittu hallitsematon möykky – josta **kukaan ei saa otetta**.

**Hyvä uutinen on, että otteen saaminen ei vaadi massiivista hanketta. Se vaatii muutaman selkeän päätöksen ja mallin, jolla edetään. Juuri siihen seuraavat sivut antavat työkalut.**

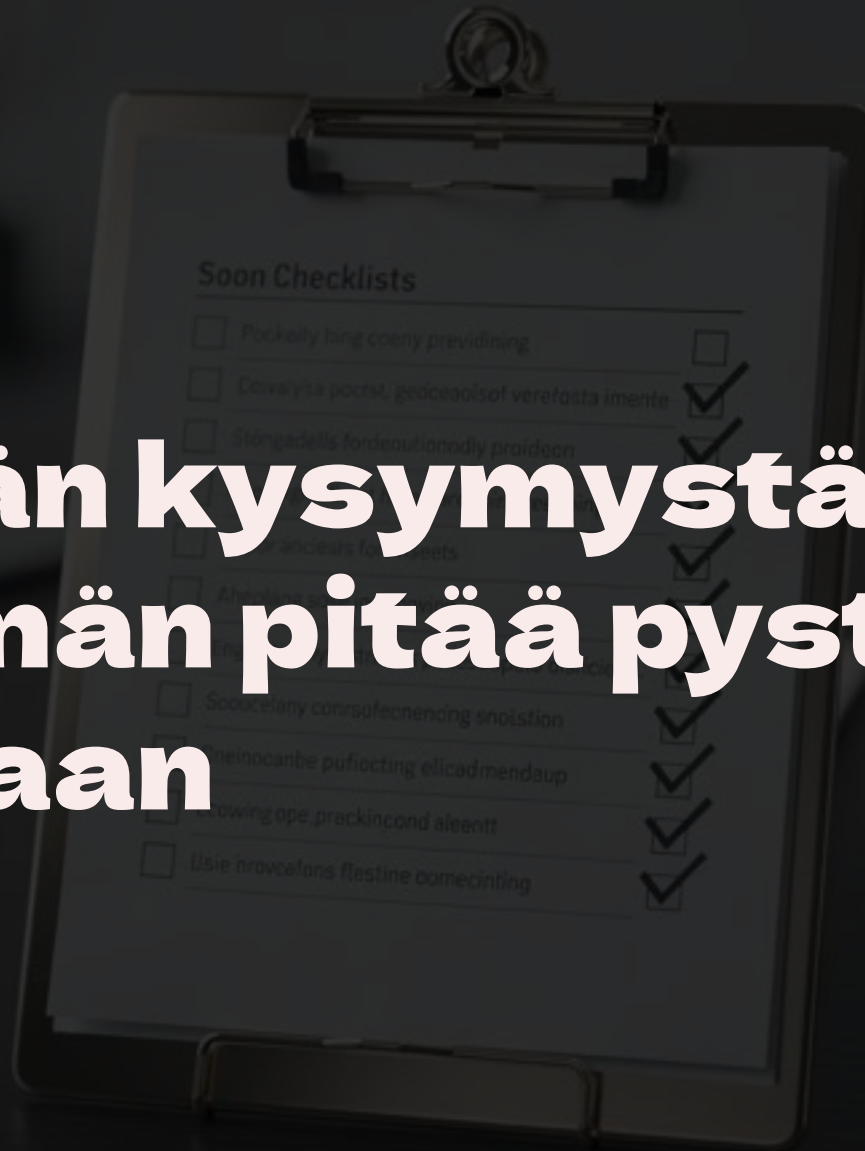
**"Oli hyvä paketti – ja hyvin myös pystyit huomioimaan erilaiset lähtötasot koulutuksen sisällöissä.  
Lämmin suositus Arttu Käyhkön setille."**

**– Juuso Hieta, toimitusjohtaja**

**MESTAR**

TYÖKALU 1: JOHDON TSEKKAUSLISTA

# Seitsemän kysymystä, joihin johtoryhmän pitää pystyä vastaamaan



**01**

## **Tiedämmekö, missä ja miten tekoälyä organisaatiossamme käytetään tällä hetkellä?**

Jos vastaus on "jotkut varmaan käyttävät", se tarkoittaa, että ette tiedä. Ja jos ette tiedä, ette myöskään voi johtaa.

**02**

## **Onko meillä näkemys siitä, missä tehtävissä tekoälystä olisi eniten hyötyä?**

Kokeilut lähtevät usein liikkeelle siitä, mikä on helppoa tai hauskaa – ei siitä, mikä tuottaisi eniten arvoa. Johdon tehtävä on priorisoida.

**03**

## **Kuka meillä vastaa tekoälyn käyttöönoton ohjauksesta?**

Jos vastaus on "ei kukaan" tai "kaikki vähän", ollaan möykky-vaiheessa. Tekoäly tarvitsee omistajan – aivan kuten mikä tahansa strateginen hanke.

**04**

## **Onko meillä pelisäännöt tekoälyn käyttöön?**

Mitä tietoja tekoälyyn saa syöttää? Kuka vastaa lopputuloksen laadusta? Miten asiakkaille kerrotaan tekoälyn käytöstä? Ilman pelisääntöjä jokainen tekee omat tulkintansa – ja riski kasvaa joka päivä.

**05**

## **Mittaammeko tekoälykokeilujen tuloksia?**

Ei riitä, että "tuntuu tehokkaammalta". Jos ette mittaa, ette tiedä onko tekoäly säästänyt aikaa, parantanut laatua vai tuottanut pelkkää touhun tuntua.

**06**

## **Tiedämmekö, mitä osaamista tarvitsemme – ja mitä meillä jo on?**

Tekoälyn käyttöönotto ei tarkoita, että kaikkien pitää osata kaikkea. Mutta johdon on tunnistettava, missä rooleissa hyöty on suurin ja millaista tukea ihmiset tarvitsevat.

**07**

## **Onko johtoryhmä linjannut tekoälyn roolin osana strategiaa?**

Tämä on tärkein kysymys. Jos tekoäly ei näy strategiassa, se ei ohjaa valintoja – ja organisaatio ajelehtii.

# Happotestin pisteytys

## **0-2 kyllä-vastausta**

### **"Möykky"-vaihe**

Tekoälyä käytetään, mutta satunnaisesti ja ilman ohjausta. Jos noudatatte tämän oppaan ohjeita askel askeleelta, se tulee auttamaan teitä merkittävästi.

## **3-4 kyllä-vastausta**


### **Heräämässä**

Joitain rakenteita on paikallaan, mutta kokonaisuus ei vielä ole johdon hallussa. Tiekartta ja mittarit auttavat kirkastamaan suunnan.

## **5-7 kyllä-vastausta**

### **Hyvällä tiellä**

Perusasiat ovat kunnossa. Keskittykää tiekartan vaiheisiin 2 ja 3 – strategiaan valintoihin ja skaalaukseen.

 **Vinkki:** Tämä tsekkauslista toimii myös johtoryhmässä keskustelun avaajana. Tulosta se seuraavaan kokoukseen ja käykää läpi yhdessä – pelkkä keskustelu tuottaa arvoa, vaikka vastaukset olisivat vielä hämärän peitossa.

TYÖKALU 2: KOLMEN VAIHEEN AI-TIEKARTTA

# Kokeiluista strategisesti johdettuun tekemiseen



## 2.1. Selvitä, missä tekoälystä on eniten hyötyä

Ensimmäinen virhe on yrittää ottaa tekoäly käyttöön kaikissa rooleissa yhtä aikaa. Toinen virhe on aloittaa siitä, mikä vaikuttaa teknisesti kiinnostavalta. **Oikea lähtökohta on selvittää, missä työtehtävissä tekoälyllä on suurin vaikutus suhteessa vaivaan.**



### **Kartoita nykytila**

Missä tekoälyä jo käytetään? Mitä työkaluja on käytössä? Millaisia tuloksia on saatu – vai onko kukaan edes mitannut?



### **Tunnista suurimman hyödyn kohteet**

Etsi tehtäviä, jotka ovat toistuvia, aikaa vieviä ja eivät vaadi syvää inhimillistä harkintaa. Ne ovat luontevimpia ensimmäisen vaiheen käyttökohteita.




### **Priorisoi 2-3 käyttökohdetta**

Älä yritä ratkaista kaikkea kerralla. Valitse ne, joissa hyöty on konkreettinen ja mitattava – ja joissa onnistuminen näkyy nopeasti.



### **Linjaa pelisäännöt**

Sopikaa johtoryhmässä, mitä tietoja tekoälyyn saa syöttää, kuka vastaa laadusta ja miten käyttöä seurataan. Tämä ei vaadi satasivuista ohjetta – yksi A4 riittää.

 **Vaiheen tulos:** Tiedätte, mistä aloitatte ja millä säännöillä pelataan.

## 2.2. Rakenna, testaa ja opi – oikeissa työtehtävissä, oikeilla ihmisillä

Kun priorisointi on tehty, on aika siirtyä sanoista tekoihin. Tässä vaiheessa rakennetaan ensimmäiset konkreettiset ratkaisut – esimerkiksi sisäiset AI-assistentit, jotka tukevat valittuja työrooleja – ja testataan niitä oikeassa arjessa.



### Valitse pilottiryhmä

3–8 henkilöä, jotka ovat motivoituneita ja tekevät työtä, johon tekoäly istuu luontevasti. Heidän ei tarvitse olla teknisiä osaajia – päinvastoin.



### Rakenna ensimmäiset AI-assistentit

Käytännössä tämä tarkoittaa räätälöityjä toimintamalleja, joissa tekoäly hoitaa tietyn rajatun tehtävän tai toimii sparrauskumppanina.



### Aseta pilotille aikataulu ja mittarit

30–60 päivää riittää. Mittaa ainakin ajansäästöä, lopputuloksen laatua ja käyttäjien kokemusta.



### Nimeä vastuuhenkilö

Joku, joka seuraa pilotin etenemistä, kerää opit ja raportoi johdolle.

 **Vaiheen tulos:** Organisaatiossa on käytössä ensimmäiset AI-ratkaisut, joiden hyöty on testattu ja mitattu oikeassa työssä.

## 2.3. Toimii: laajenna. Ei toimi: luovu.

Pilotin jälkeen tiedetään, mikä toimii. Nyt on aika laajentaa hallitusti: uusiin rooleihin, uusiin tehtäviin ja mahdollisesti uusiin tiimeihin. Samalla on rehellisesti arvioitava, mikä ei toiminut – ja miksi.



### Arvioi pilotin tulokset

Mikä tuotti arvoa? Mikä ei? Mitä opittiin käytöstä, pelisäännöistä ja ihmisten suhtautumisesta?



### Laajenna 1-2 uuteen rooliin tai tehtävään

Käytä samaa mallia, joka pilotissa todettiin toimivaksi. Älä keksi pyörää uudelleen.



### Kehitä osaamista systemaattisesti

Pilotin kokemukset ovat arvokkaita koko organisaatiolle. Jaa opit, kouluta ja anna ihmisille aikaa oppia.



### Päivitä pelisäännöt

Tekoälyn käyttö laajenee, ja pelisääntöjen on pysyttävä perässä. Käykää ne läpi vähintään kvartaaleittain.



### Tee tekoälystä osa johtamisen agendaa

Kun AI on strateginen työkalu, sen on näytävä myös johtoryhmän pöydällä säännöllisesti – ei vain kerran vuodessa.



**Vaiheen tulos:** Tekoälyn hyödyntäminen on osa organisaation toimintamallia, ei erillinen projekti.

## 2.4. Tiekartta yhdellä silmäyksellä

Tavoite	Tiedämme missä olemme ja mihin panostamme	Testaamme ja mittaamme oikeassa työssä	Laajennamme sitä, mikä toimii
Aikajänne	2–4 viikkoa	1–2 kuukautta	Jatkuva
Johdon rooli	Priorisointi ja pelisäännöt	Seuranta ja päätökset	Strateginen ohjaus
Tulos	Fokus ja pelisäännöt	Mitattu näyttö	Toimintamalli

TYÖKALU 3: MITEN MITTAAT ONNISTUMISTA

# Jos et mittaa, et johda



# Älä tee mittaamisesta liian vaikeaa

Tekoälyn käyttöönotto ilman mittareita on tuuleen puhaltelua. Työnteko tuntuu ehkä tehokkaammalta – mutta tuntuuko vain vai onko varmasti? Monessa organisaatiossa mittaaminen jää tekemättä, koska se tuntuu monimutkaiselta, mitä sen ei tarvitse olla. Riittää, että mittaat oikeita asioita ja oikealla tasolla.

**Olen jakanut mittaamisen kolmeen tasoon.** Jokainen taso vastaa eri kysymykseen, ja yhdessä ne antavat johdolle kokonaiskuvan siitä, tuottaako tekoäly teille oikeasti arvoa.

## 3.1. Säästääkö tekoäly aikaa?

Tämä on luontevin lähtökohta, koska aikasäästö on helppo havaita ja mitata. Mutta pelkkä aikasäästö ei riitä – ratkaisevaa on, mihin vapautunut aika käytetään.

### Ajansäästö per tehtävä

Kuinka paljon nopeammin tehtävä valmistuu tekoälyn avulla verrattuna aiempaan? Esimerkiksi tarjouspohjan luonti: ennen 45 min, nyt 15 min.

### Toistuvien rutiinien väheneminen

Kuinka monta tuntia viikossa tiimi käyttää tehtäviin, jotka tekoäly voisi hoitaa?

### Vapautuneen ajan kohdentuminen

Käytetäänkö säästetty aika tuottavampaan työhön vai valuuko se sählykseen? Tämä ratkaisee, syntykö oikeaa liiketoimintahyötyä.

**Käytännön vinkki:** Pyydä pilottiryhmää pitämään ensimmäiset kaksi viikkoa yksinkertaista kirjanpitoa: mitä tein tekoälyllä, kuinka kauan kesti, kuinka kauan olisi kestänyt ilman. Se riittää alkuun.

## 3.2. Onko lopputulos parempi kuin ennen?

Nopeampi ei automaattisesti tarkoita parempaa. Jos tekoäly tuottaa sisältöä, jota kollega ei ymmärrä, tai analyysin, jonka johtopäätökset eivät pidä paikkaansa, nopeus on merkityksetön. Tämä on ns. workslop-ilmion ydin: tekeminen kiihtyy, mutta arvo ei kasva.

### **Esimerkkimittareita:**

Virheiden ja korjauskierrosten määrä: Vähenevätkö vai lisääntyvätkö ne? Jos kollega joutuu käyttämään tunnin tekoälytuotoksen tulkitsemiseen, kokonaishyöty on nolla.

### **Sisäinen palaute:**

Mitä työn vastaanottajat sanovat? Parantuiko yhteistyö vai heikkeneekö se?

### **Lopputuloksen käytettävyys:**

Kuinka usein tekoälyn avulla tuotettu työ on sellaisenaan valmis?  
Kuinka usein se vaatii merkittävää muokkausta?

## 3.3. Näkyykö tämä liiketoiminnassa?

Tässä mitataan sitä, mistä johtoryhmä lopulta on kiinnostunut: tuottaako tekoäly meille mitattavaa liiketoimintahyötyä? Tämä taso vaatii hieman enemmän kypsyyttä, mutta siihen kannattaa tähdätä alusta asti.

Esimerkkimittareita:

### **Kustannusvaikutus:**

Onko tekoäly vähentänyt ulkoisia hankintoja, ylityötunteja tai prosessikustannuksia? Pienessäkin organisaatiossa 5 tunnin viikkosäästö per henkilö tarkoittaa kymmeniätuhansia euroja vuodessa.

### **Strateginen vaikutus:**

Mahdollistaako tekoäly jotain, mikä ei aiemmin ollut mahdollista? Esimerkiksi systemaattisen kilpailija-analyysin, jota kukaan ei ehtinyt tehdä manuaalisesti.

### **Kapasiteetin kasvu:**

Pystyykö tiimi tekemään enemmän samoilla resursseilla? Esimerkiksi: tarjousten määrä kasvoi 30 prosenttia ilman lisärekrytointeja.

**Käytännön vinkki:** Älä yritä mitata kaikkea heti. Aloita tasosta 1, lisää taso 2 pilotin edetessä ja ota taso 3 mukaan, kun siirryt skaalaukseen. Näin mittaaminen kehittyy tekemisen tahdissa eikä muutu erilliseksi projektiksi.

# Summa summarum: AI ei johda itseään

Tässä oppaassa olet käynyt läpi kolme työkalua:

## 1 Tsekkauslista

paljasti, missä organisaatiosi on nyt – ja mihin kysymyksiin johtoryhmän on vastattava ennen kuin tekoälyn käyttöä kannattaa laajentaa.

## 2 Tiekartta

näytti polun kokeiluista strategisesti johdettuun tekemiseen: ensin priorisoi ja linjaat pelisäännöt, sitten pilotoit oikeissa tehtävissä, ja lopulta laajennat sitä, mikä toimii.

## 3 Mittarit

antavat kehyksen, jolla arvioit, tuottaako tekoäly teille oikeasti arvoa – vai pelkkää vauhdikasta puuhastelua.

Nämä kolme asiaa riittävät alkuun. Ei tarvita konsulttiarmeijaa, teknologiahanketta eikä kuuden kuukauden selvitysvaihetta. Tarvitaan muutama selkeä päätös ja johdon sitoutuminen siihen, että tekoälyä kohdellaan samalla vakavuudella kuin mitä tahansa strategista valintaa.

McKinseyn tutkimus osoitti, että toimitusjohtajan suora osallistuminen tekoälyn ohjaukseen korreloi vahvimmin tulosten kanssa. Se ei ole sattumaa. Organisaatiot, joissa johto ottaa tekoälyn omakseen, etenevät nopeammin, tekevät vähemmän vääriä investointeja ja saavat ihmiset mukaan muutokseen.

"Räätälöity pilottiohjelma oli meille selkeästi paras vaihtoehto, koska toimialoja on useita ja tekoälyn käyttökohteet varsin erilaiset. Arttu pääsi ennakkotehtävien kautta hyvin kiinni eri tarpeisiin, mikä juuri oli tavoittemme."

– Riitta Moilanen, markkinointipäällikkö



Laakkonen Kapital

# Voinko auttaa?

Tämä opas antoi sinulle kehyksen ja työkalut. Mutta jokainen organisaatio on erilainen – ja parhaat vastaukset syntyvät, kun tilannetta katsotaan yhdessä.

Tarjoan maksuttoman AI-tilannekuvan: 30 minuutin keskustelu, jonka aikana käymme läpi organisaatiosi nykytilan ja sen, mistä teidän kannattaisi lähteä liikkeelle.

Ei myyntipuhetta (ehkä ), ei sitoumuksia – vaan rehellinen näkemys siitä, missä tekoälyssä on teille eniten potentiaalia ja mikä olisi järkevin ensimmäinen askel.

VARAA MAKSUTON AI-TILANNEKUVA [TÄSTÄ](#).



**Toivottavasti tästä oppaasta oli apua!**

**[arttu@kayhkoco.fi](mailto:arttu@kayhkoco.fi)**

**040 594 0285**

**[www.kayhkoco.fi](http://www.kayhkoco.fi)**

*Käyhkö&Co auttaa pk-yrityksiä ja julkisen sektorin organisaatioita ottamaan tekoälyn käyttöön hallitusti, käytännönläheisesti ja liiketoimintaa tukevalla tavalla. Emme myy teknologiaa – olemme johdon tukena tekemässä oikeita valintoja.*