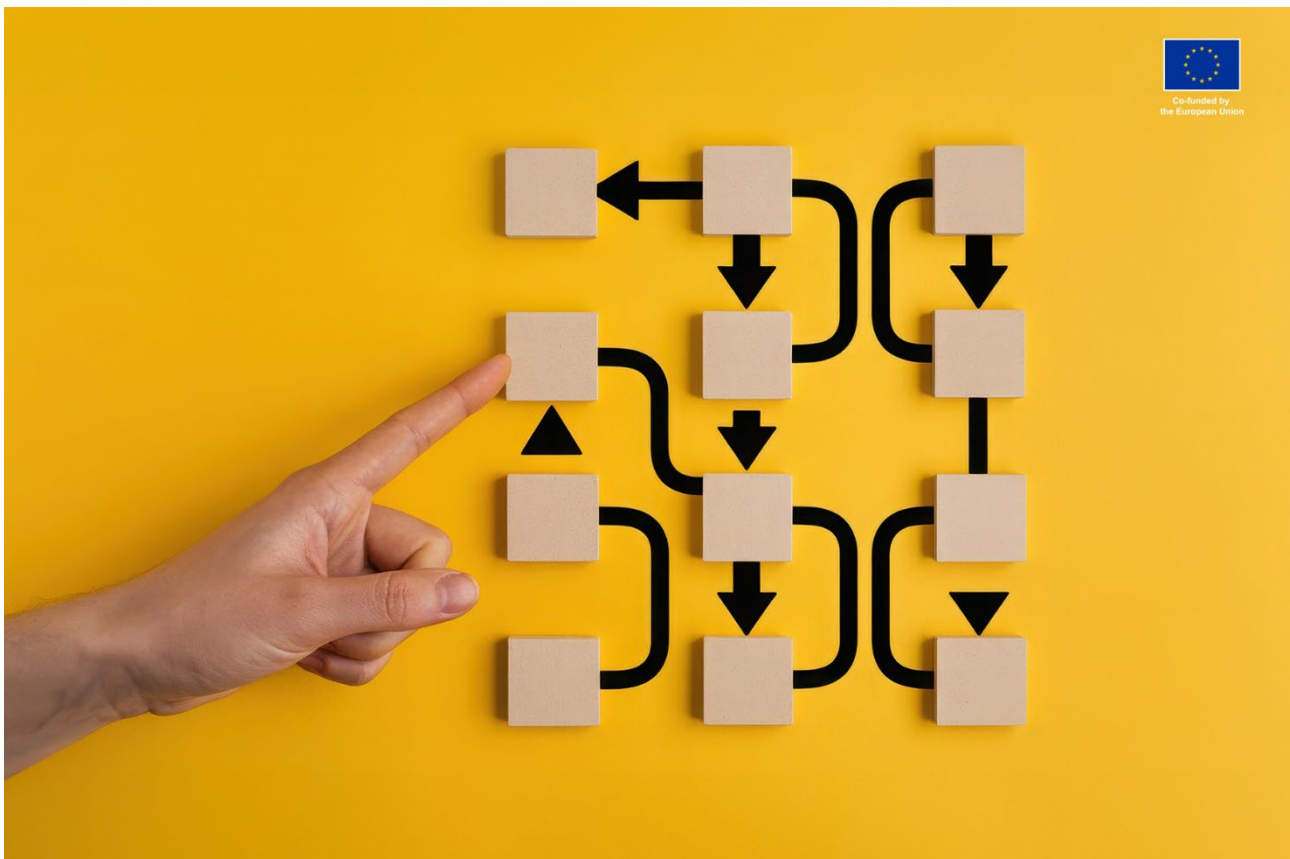


Algoritmi pomona? Lähes puolella tietotyöntekijöistä on kokemusta algoritmisesta johtamisesta

Algoritminen johtaminen herättää pelkoja, mutta mitä jos se voisi tehdä johtamisesta oikeudenmukaisempaa? Haaga-Helian valtakunnallinen tutkimus paljastaa, että joka toinen suomalainen tietotyöntekijä on jo kokenut koneohjattua johtamista – ja nuoret suhtautuvat siihen yllättävän myönteisesti.

Teksti: Martti Asikainen, 2.11.2025 | Kuva: Adobe Stock Photos



Lähes puolet suomalaisista tietotyöntekijöistä kertoo omaavansa työelämän kokemusta algoritmisesta johtamisesta. Tämä käy ilmi Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kesäkuussa 2025 tekemän valtakunnallisen ”Kone johtajana” -tutkimuksen ennakkotiedoista, jotka julkaistiin aikaisemmin kuluvana vuonna.

Algoritmisesta johtamisesta puhutaan nyt työelämässä paljon, kuten tekoälyn käytöstä yleensäkin. Käytännön esimerkkejä ja onnistumisia Suomesta saa kuitenkin yhä hakea. Tämä on harmi, sillä teknologia tarjoaa todellisia mahdollisuuksia parantaa sekä johtamisen laatua että työntekijöiden kokemusta.

Keskustelu lähtee usein liikkeelle riskeistä ja uhkakuvista, mikä on ymmärrettävää, mutta samalla myös harhaanjohtavaa. Pelot vievät huomion pois siitä, mitä teknologia

parhaimmillaan voisi olla. Ei ihmisen korvaaja, vaan moderni väline tehdä johtamisesta parempaa, läpinäkyvämpää, inhimillisempää ja ennen kaikkea oikeudenmukaisempaa.

Algoritminen johtaminen on arkipäivää

Tuoreet kansainväliset tutkimukset algoritmista johtamisesta ovat rohkaisevia. Esimerkiksi taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD:n laaja tutkimus *Algorithmic management in the workplace* (2025) osoittaa, että algoritminen johtaminen ei ole enää vain todellisuudesta vieraantuneen alustatalouden erikoisuus.

OECD:n mukaan Yhdysvalloissa jo 90 prosenttia yrityksistä käyttää algoritmisia johtamisjärjestelmiä, Euroopassa 79 prosenttia ja Japanissakin 40 prosenttia. Myös Suomessa ja Pohjoismaissa kehitys on ollut tähän asti nopeaa (Lahti & Valtonen 2025). Eivätkä mitkään indikaattorit osoita, että kehitys olisi hidastumassa.

Haaga-Helia ”Kone johtajana” -tutkimuksen (2025) ennakkotietojen mukaan 49 prosenttia suomalaisista asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivista kertoo työpaikkansa hyödyntävän algoritmeja muun muassa työajan seurannassa, tehtävien jakamisessa tai suoritusten mittaamisessa. Todellisuudessa luku voi olla kuitenkin korkeampi, sillä työntekijät eivät välttämättä ole tietoisia kaikista heihin liittyvistä toimenpiteistä.

Mitä ihmeen algoritmista johtamista

Algoritminen johtaminen (engl. algorithmic management) tarkoittaa ohjelmistopohjaisia järjestelmiä, joissa työntekijöiden työtä ohjataan, seurataan ja arvioidaan automaattisesti. Käytännössä ne voivat ilmetä eri tavoin. Järjestelmät voivat esimerkiksi seurata ja analysoida työsuorituksia, asettaa tavoitteita, jakaa ja priorisoida työtehtäviä sekä tarjota reaaliaikaista valvontaa ja palautetta.

Hyvä esimerkki löytyy saksalaisesta ruokalähettyyhtiö Foodorasta, jossa algoritmi jakaa tilaukset kuljettajille, laskee optimaaliset reitit toimituksille ja seuraa toimitusaikoja reaaliajassa. Kuljettaja ei saa ohjeita esihenkilöltään, vaan ne tulevat suoraan sovelluksesta, joka arvioi myös hänen suoritustaan asiakaspalautteiden ja toimitusnopeuden perusteella (esim. Tuomi ym. 2023).

Ajatus työn optimoinnista ei sinänsä ole uusi. Jo 1900-luvun alussa Frederick Taylorin kehittämä ”tieteellinen liikkeenjohto” pyrki löytämään jokaiselle työtehtävälle optimaalisen suoritustavan. Erona nykypäivän algoritmiseen johtamiseen on kuitenkin mittakaava ja reaaliaikaisuus (Vuori & Asikainen 2025). Siinä missä taylorismi perustui ihmisten tekemiin aikamittauksiin, algoritmit keräävät ja analysoivat valtavia datamääriä kellon ympäri.

Näiden järjestelmien taustalla hyödynnetään usein koneoppimista, tekoälyä sekä erilaisia tietolähteitä, kuten sensoreita, viestintädataa ja käyttäytymistietoja yhdistäviä alustoja. Teknologia mahdollistaa yhä tarkemman ja automaattisemman työn johtamisen, mikä on jo muuttanut perinteisiä johtamiskäytäntöjä merkittävästi. Tulevaisuudessa algoritmisen johtamisen voi odottaa lisääntyvän entisestään.

Kulttuurilla on suuri merkitys lopputulokseen

OECD:n tutkimuksen (2025) yksi mielenkiintoisimmista huomioista on se, että eri maat painottavat erilaisia tarpeita algoritmisessa johtamisessa. Yhdysvalloissa korostuvat seuranta- ja valvontatyökalut, sillä jopa puolet yrityksistä seuraa työntekijöidensä viestinnän sisältöä.

Euroopassa puolestaan suositaan ohjaavia ja tukevia järjestelmiä, kuten työsuunnittelua ja tavoitteiden asettamista. Nämä erot kertovat kulttuurisista arvoista ja työelämästä. Yhdysvalloissa etsitään tehokkuutta ja kontrollia, kun taas Euroopassa haetaan tasapainoa ja tukea.

Mielenkiintoista on myös se, että Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tekemä tutkimus (2025) paljastaa selkeän sukupolvieron suhtautumisessa algoritmiseen johtamiseen. Alle 40-vuotiaat tietotyöntekijät suhtautuvat huomattavasti myönteisemmin kuin vanhemmat kollegansa (Asikainen & Lahtinen 2025).

Nuoret näkevät järjestelmät hyödyllisinä, tehokkaina ja jopa oikeudenmukaisina, ja ovat valmiita jakamaan myös sensitiivistä dataa, kuten ääni- ja hyvinvointitietoja, jos vastineeksi saadaan työkyvyn seurantaa tai työtehtävien optimointia.

Yli 65-vuotiaat puolestaan korostavat tarvetta osallistua järjestelmien käyttöönottoon ja ymmärtää niiden toimintalogiikkaa. Heille johtaminen on ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta, eikä koneen tekemää, dataan pohjautuvaa päätöksentekoa. Tämä ei silti tarkoita sitä, että ihmistä pitäisi korvata.

Päinvastoin. Inhimillisuus on ja tulee olemaan ratkaisevassa roolissa. Lopullisen päätöksen on aina tultava ihmiseltä, sillä kone ei voi kantaa vastuuta tai ymmärtää inhimillisiä taustavaikuttimia.

Kehitys on nopeaa ja se tapahtuu nyt

Haaga-Helian tutkimuksen ennakkotiedot (2025) osoittavat, että lähes 90 % vastaajista uskoo algoritmisen johtamisen yleistyvän heidän omalla työpaikallaan seuraavan viiden vuoden aikana. Johtajat itse arvioivat kehityksen olevan vielä tätäkin nopeampaa. Tämä ennakoi merkittävää muutosta työelämässä, jossa tekoälyn rooli päätöksenteossa kasvaa huomattavasti perinteisen ihmisjohtamisen rinnalla.

Samalla tulokset antavat kansainvälisen datan rinnalla vahvoja viitteitä siitä, ettei kyse ole ohimenevästä trendistä, vaan rakenteellisesta muutoksesta tavassamme organisoida ja ohjata työtä. Tästä syystä työelämän olisi tärkeä siirtyä reaktiivisesta ennakoivaan lähestymistapaan, ja käynnistää tarvittavat kehittämisprosessit ja kartoitukset, jotta käytännöt eivät tulisi muualta valmiiksi annettuina.

Pelon sijaan meidän tulisi arvioida kokonaisvaltaisesti, mitä voidaan toteuttaa vastuullisesti, eurooppalaisia arvoja ja perinteitä ylläpitäen. Uskon vahvasti, että jokaisesta työpaikasta

löytyy sellaisia johtamistehtäviä, joita algoritmit voisivat tehdä jopa ihmistä paremmin, nopeammin ja oikeudenmukaisemmin.

Lähteet

Asikainen, M. & Lahtinen, A. (2025). [Algoritmijohtaminen yleistyy suomalaisilla työpaikoilla – nuoret suhtautuvat iäkkäämpiä myönteisemmin](#). Julkaistu Haaga-Helia ammattikorkeakoulun verkkosivuilla 16.6.2025. Viitattu 28.10.2025.

Lahti, H. & Valtonen, T. (2025). [Raportti: Algoritminen johtaminen yleistyy Pohjoismaissa – tutkijat varoittavat sen vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin](#). Julkaistu Työterveyslaitoksen verkkosivuilla 8.9.2025. Viitattu 28.10.2025.

OECD (2025). [Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey](#). OECD Publishing. Paris.

Tuomi, A., Jianu, B., Roelofsen, M., Ascenção, M.P. (2023). [Riding Against the Algorithm: Algorithmic Management in On-Demand Food Delivery](#). Teoksessa: Ferrer-Rosell, B., Massimo, D., Berezina, K. (eds) Information and Communication Technologies in Tourism 2023. ENTER 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25752-0_3

Vuori, J. & Asikainen, M. (2025). [Kun algoritmi astuu pomon saappaisiin – algoritminen johtaminen työn murroksessa](#). Julkaistu Finnish AI Regionissa 17.7.2025. Viitattu 28.10.2025.

Tietoa artikkelista

Tämä kirjoitus on julkaistu osana Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Kone johtajana – tekoäly asiantuntija- ja tietotyön johtamisessa -hankketta, jossa tutkitaan algoritmista johtamista erityisesti asiantuntija- ja tietotyössä – alueilla, joissa tekoälyn roolia on tähän mennessä tutkittu ja ymmärretty vain vähän. Hankkeen päärahoittajana toimii Työsuojelurahasto.

Martti Asikainen

Communications Lead

+358 44 920 7374

martti.asikainen@haaga-helia.fi