

eduhouse® &  GoLearn  
part of eduhouse

# Eduhouse Nordic Learning & Skills Trends 2026

# Nordic Learning & Skills Trends 2026: Pohjoismaisten organisaatioiden kriittisimmät osaamis-tarpeet ja -vajeet

Osaaminen on jo pitkään ollut keskeinen liiketoiminnan menestystekijä, mutta juuri nyt organisaatioita haastaa osaamisen vanheneminen. Teknologian kehitys ja toimintaympäristön jatkuva muutos luovat tietotaidolle uusia vaatimuksia nopeammin kuin koskaan aikaisemmin.

**Osaaminen on yhä yksiselitteisemmin johtamiskysymys.** Strategiat, uudet järjestelmät tai tekoälyratkaisut eivät tuota arvoa, jos ihmisillä ei ole valmiuksia hyödyntää niitä. Organisaatioiden johdon on pystyttävä tunnistamaan, mitä osaamista liiketoiminta tarvitsee nyt ja lähivuosina sekä miten sitä kehitetään systemaattisesti.

**Taitojen suunnitelmallinen kehittäminen ei kuitenkaan ole ihan helppoa. Muutoksen nopeus, rajalliset resurssit ja arjen kiire tekevät oppimisesta satunnaista, vaikka sen pitäisi olla jatkuvaa.**

Selvittääksemme, mitä kaikki tämä tarkoittaa organisaatioiden arjessa, toteutimme kyselytutkimuksen Eduhousen asiakkaiden keskuudessa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Tässä raportissa tarkastelemme, mitä osaamista organisaatiot pitävät tällä hetkellä liiketoimintansa kannalta kriittisenä, missä ne näkevät suurimmat osaamisriskit ja miten oppimista käytännössä johdetaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

# Kyselytutkimuksen ja raportin toteuttaminen

## Lähes 4000 vastaajaa neljästä Pohjoismaasta

Kyselyn vastaajat ovat Suomesta, Ruotsista, Norjasta ja Tanskasta, eli maista, joissa Eduhouse tarjoaa koulutuspalveluita. Hyväksytyjä vastauksia keräsimme yhteensä **3846**. Tulokset esitetään sanallisesti, graafeina ja prosenttilukuina. Prosentit on pyöristetty luettavuuden parantamiseksi.

## Johtajien ja asiantuntijoiden äänet kuuluviin

Tässä raportissa vastaajat on jaettu kahteen ryhmään sen perusteella, mitä vastaajat ilmoittivat roolikseen kyselyn alussa. Toimitusjohtajat ja muut ylimmän tason johtajat sekä johtajat ilman esihenkilövastuuta ja sen kanssa luokitellaan **johtajiksi**. Muut, eli esimerkiksi asiantuntijat ja harjoittelijat, ovat **työntekijöitä**.

## Avoimet vastaukset

Kyselyyn osallistuneille tarjottiin mahdollisuus myös omin sanoin kertoa kokemuksistaan. Tässä raportissa **avoimia vastauksia on nostettu esille esimerkinomaisesti** sen mukaan, miten relevantiksi vastaukset on mielletty analysoinnin aikana. Valinnat on tehty Eduhousen asiantuntijoiden toimesta. Kaikkia avoimia vastauksia ei esitellä.

Tämän raportin tärkeimmät käsiteltävät termit ovat *liiketoimintakriittinen osaaminen*, *oppimiskulttuuri* ja *tekoälytransformaatio*.

**Liiketoimintakriittisillä taidoilla** viitataan osaamiseen, joka on välttämätöntä, jotta organisaatio voisi olla kilpailukykyinen ja elinvoimainen. Osaamistarpeet ovat ala- ja organisaatiokohtaisia. Samalla kuitenkin myös vaatimustenmukaisuus, kuten EU:n lakien ja regulaatioiden noudattaminen, on liiketoimintakriittistä osaamista.

**Oppimiskulttuuri** viittaa organisaatiossa jaettuihin arvoihin, asenteisiin ja toimintatapoihin, jotka vaikuttavat siihen, miten osaamisen kehittämiseen, uusien taitojen opetteluun ja tiedon jakamiseen suhtaudutaan ja miten ne näkyvät työarjessa.

**Tekoälytransformaatio** tarkoittaa tekoälyn hyödyntämistä organisaatioiden toiminnan, päätöksenteon ja innovoinnin parantamisessa. Kyse on kokonaisvaltaisesta muutoksesta, jonka keskiössä ovat työkuulttuurin, toimintatapojen ja ajattelumallien muutokset sekä uudet tavat tehdä työtä, ratkaista ongelmia ja erottua kilpailussa.

## Liiketoimintakriittisen osaamisen kehittäminen

eduhouse®



GoLearn  
part of eduhouse

# Toimitusjohtajalta: Työkalut ovat käytössä – osaaminen ei



**Jukka Vento**  
Toimitusjohtaja, Eduhouse Oy

**Organisaatiot eivät kilpaile enää pelkästään tuotteilla ja palveluilla. Ne kilpailevat nyt myös siinä, kuinka nopeasti ne pystyvät oppimaan.**

Osaamisen merkitys kasvaa nopeammin kuin koskaan. Tekoäly kehittyy vauhdilla, sääntely kiristyy ja toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Organisaatioiden kyky hyödyntää näitä muutoksia ratkaisee, syntyykö niistä kilpailuetua vai liiketoiminnan riskejä.

Kyselytutkimuksemme paljastaa yhden keskeisen ristiriidan: organisaatiot ymmärtävät, mitä osaamista tarvitaan, mutta ne eivät kehitä sitä vielä riittävän systemaattisesti.

E erityisen kiinnostavaa on, että tekoälytaitojen rinnalla ja jopa sen edellä korostuu tietoturva- ja tietosuojaosaaminen. Tämä kertoo siitä, että organisaatioiden haasteena ei ole pelkästään uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen, vaan myös riskien hallinta.

79 % henkilöstöstä käyttää jo tekoälyä työssään, mutta 61 % johtajista pitää oman organisaationsa tekoälyosaamista heikkona.

Työkalut ovat käytössä. Osaaminen ei ole.

Tämä haaste ei ratkea pelkällä teknologialla. Tekoälyn hyödyntäminen on ennen kaikkea ihmisten ja johtamisen kysymys.

Ratkaisu on liiketoimintakriittisen osaamisen kehittäminen. Se rakentuu kolmesta osa-alueesta: vaatimustenmukaisuudesta ja vastuullisuudesta, tekoäly- ja digiosaamisesta sekä kyvystä oppia, sopeutua ja johtaa muutosta.

Juuri nämä taidot ratkaisevat, pystyykö organisaatio muuttamaan teknologian todelliseksi liiketoimintahyödyksi hallitusti ja kestävällä tavalla.

Tämä raportti antaa selkeän kuvan siitä, missä pohjoismaiset organisaatiot tällä hetkellä ovat – ja ennen kaikkea siitä, mihin suuntaan meidän kaikkien on seuraavaksi liikuttava.



## Osa 1: Oppimiskulttuuri ja liiketoimintastrategia

Organisaatioiden kilpailukyky perustuu yhä selvemmin siihen, kuinka nopeasti ne pystyvät oppimaan ja uudistamaan osaamistaan.

**Oppiminen ei ole enää vain yksilön kehittämistä tai yksittäisiä koulutuksia, vaan keskeinen osa organisaation kykyä toteuttaa strategiaansa ja pysyä kilpailukykyisenä.**

Tässä osiossa tarkastellaan oppimista ennen kaikkea organisaation ja johtamisen näkökulmasta. Halusimme ymmärtää, kuinka tärkeänä jatkuvaa osaamisen kehittämistä pidetään sekä kuinka tiiviisti oppiminen on kytkeyty organisaation strategisiin tavoitteisiin.

**Oppimisen vaikuttavuus riippuu kuitenkin myös arjen käytännöistä.** Siksi kyselyssä tarkasteltiin organisaatioiden oppimiskulttuuria, esihenkilöiden roolia osaamisen kehittämisen tukemisessa sekä sitä, kuinka nopeasti opitut taidot siirtyvät käytännön työhön. Näiden kysymysten avulla pyrimme muodostamaan kokonaiskuvan siitä, millainen asema oppimisella on organisaatioiden strategiassa ja päivittäisessä toiminnassa.

eduhouse®



GoLearn  
part of eduhouse

# Organisaatioissa tunnustetaan oppimisen tärkeys, mutta sanat ja teot eivät kohtaakaan

**Kyselyyn vastanneista lähes kukaan ei kiistä osaamisen kehittämisen tärkeyttä.** 96 % johtajista pitää jatkuvaa osaamisen kehittämistä tärkeänä suhteessa muihin liiketoiminnan prioriteetteihin. Työntekijöistä samaa mieltä on 87 %.

Osaaminen on myös usein kirjattu organisaation strategiaan: johtajat antavat osaamisen kehittämisen ja liiketoimintastrategian väliselle kytkökselle keskiarvon 7,41/10, työntekijät 7,05/10.

Nämä ovat positiivisia lukuja. **Aikomukset eivät kuitenkaan usein siirry sellaisenaan tosielämän tekemiseen.**

Johtajilta ja työntekijöiltä kysyttiin erikseen, tukevatko johtajat osaamisen kehittämistä.

Johtajista 99 % kertoo tukevansa ainakin jossain muodossa. Työntekijöistä 4 % sanoo, ettei tukea anneta lainkaan. Työntekijöistä jopa 36 % kokee tuen olevan vaihtelevaa ja tilanteesta riippuvaa. Johtajilla sama luku on 28 %.

**Tukea on siis saatavilla, mutta se on epäjärjestelmällistä.** Tämä näkyy työntekijöiden arjessa selvemmin kuin johtoportaalla tasolla.

## Tukevatko johtajat tai esihenkilöt työntekijöiden osaamisen kehittämistä?

- Kyllä, oppimiselle asetetaan tavoitteet ja niitä seurataan yhdessä.  
**JOHTAJAT 35 % | TYÖNTEKIJÄT 26 %**
- Kyllä, mutta ilman etukäteen määriteltyä tai tarkkaa suunnitelmaa.  
**JOHTAJAT 36 % | TYÖNTEKIJÄT 35 %**
- Vaihtelevasti työntekijän toiveista tai tilanteesta riippuen.  
**JOHTAJAT 28 % | TYÖNTEKIJÄT 36 %**
- Eivät tue. **JOHTAJAT 1 % | TYÖNTEKIJÄT 4 %**

# Näkemyserot kertovat tiedonkulun rakenteesta

27 %

työntekijöistä kuvaa oppimiskulttuuria reaktiiviseksi tai heikoksi.

Johtajista 22 % kuvaa organisaation oppimiskulttuuria reaktiiviseksi tai heikoksi, mutta työntekijöistä saman arvion antaa useampi kuin joka neljäs (27 %). Johtajat siis näkevät kulttuurin jossain määrin järjestelmällisempänä ja vahvempana kuin ne, jotka kokevat sen arjessa.

Johtajien ja henkilöstön välinen näkemysero oppimiskulttuurista ei ole pohjoismainen erityispiirre. Se on yksi johdonmukaisimmista ilmiöistä, joka toistuu organisaatiotutkimuksessa toimialasta ja maantieteestä riippumatta.

Gallupin\* mukaan 70 % tiimin sitoutumisen vaihtelusta selittyy esihenkilöllä. Johtaja on siis ratkaisevassa asemassa sen suhteen, millaisena työntekijät kokevat kulttuurin. Johtajan oma näkemys voi kuitenkin poiketa merkittävästi siitä, mitä tiimi kokee.

Kyselytutkimuksessamme esiin noussut ero ei ole suuri, mutta se on järjestelmällinen. Ja juuri se on olennaista: kun sama kaava toistuu kysymyksestä toiseen, kyse ei ole yksittäisestä väärinymmärryksestä, vaan tiedonkulun rakenteesta.

# Vahva oppimiskulttuuri heijastuu yrityksen menestykseen

Tiedonkulun haasteet ja näkemyserot tulevat esiin myös siinä, miten osaamisen kehittämisen hyötyjä tarkastellaan.

Kyselytutkimuksessamme sekä johtajat ja työntekijät uskovat pääosin, että uudet taidot tulevat välittömästi tai nopeasti käyttöön työssä: näin uskoo 63 % johtajista ja jopa 80 % työntekijöistä.

**Samaan aikaan peräti 13 % johtajista ei osaa sanoa, kuinka nopeasti työntekijät ottavat opitut taidot käyttöön – tai ottavatko ollenkaan.**

Tekemämme kyselytutkimuksen data maalaa tutun kuvan: osaamisen kehittäminen koetaan tärkeäksi, mutta se usein toteutuu reaktiivisesti, epätasaisesti ja ilman selkeää suunnitelmaa. **McKinseyn tutkimuksen\*** mukaan tehokkaimmat oppimisorganisaatiot eivät erota oppimista ja työtehtäviä toisistaan, vaan ne rakentavat oppimisen osaksi strategista suunnittelua ja päivittäisen työn rytmiä.

McKinseyn mukaan tehokas oppimiskulttuuri edellyttää kolmea asiaa: **oppimisen on oltava olennainen osa strategiaa** (ei erillinen funktio), **merkityksellistä yksilölle** (itseohjautuva, henkilökohtainen kasvu) ja **saavutettavissa arjessa**. Pelkkä "prioriteetti paperilla" ei riitä, vaan oppimisen on oltava integroituna johtamiseen, resursointiin ja päivittäiseen työhön.

McKinseyn mukaan organisaatiot, joissa oppiminen on keskiössä varmistavat, että taidot, tavoitteet ja odotukset käydään säännöllisesti läpi ja kommunikoidaan avoimesti johdon toimesta. Oppiminen tulee olla täysin sisäänrakennettu päivittäiseen työrytmiin. Tämän rakenteen puuttuminen nousee esille myös kyselytutkimuksessamme.

Cornerstonen tutkimuksen\*\* mukaan **vahvan oppimiskulttuurin omaavat organisaatiot ovat 92 % todennäköisemmin kilpailun kärjessä, niillä on 24 % korkeammat katteet ja niiden henkilöstö on 2,5 kertaa paremmin varautunut muutoksiin.**

# Yhteenveto

Yhteinen tahto ja ymmärrys tarpeista on olemassa, mutta rakenteet jarruttavat.

- 96 % johtajista ja 87 % henkilöstöstä pitää osaamisen kehittämistä tärkeänä.
- Silti useampi kuin joka neljäs työntekijä (27 %) kuvaa kulttuurin reaktiiviseksi tai heikoksi. Johtajista näin ajattelee 22 %.
- 36 % henkilöstöstä kokee johtamistuen vaihtelevana, mutta johtajista harvempi tunnistaa ongelman.
- Positiivinen signaali: 80 % henkilöstöstä sanoo ottavansa opitun käyttöön välittömästi tai viikkojen sisällä.

**Johtopäätös: motivaatio ei ole ongelma millään organisaation tasolla, mutta toiminnan järjestelmällisyys on.**





**On selvää, että osaamista pidetään tärkeänä sekä johtotasolla että henkilöstön keskuudessa, mutta osaamisen järjestelmällinen kehittäminen organisaatiossa vaihtelee roolikohtaisesti.**

Tämä näyttyy siten, että johtotasolla korostetaan strategisella tasolla oppimisen ja osaamisen merkitystä, mutta konkreettisia toimia sen jalkauttamiseksi ei juurikaan tehdä. Tämä puolestaan heijastuu työntekijöille tyhjinä lupauksina.

Onneksi asiaa ei ole koskaan liian myöhäistä muuttaa.”

**Johanna Virkamäki**

**VP of Customer Success, Eduhouse**

**eduhouse**<sup>®</sup>



**GoLearn**  
part of eduhouse

Organisaatioiden menestys ei riipu pelkästään strategiasta tai teknologiasta, vaan ennen kaikkea siitä, onko käytössä oikea osaaminen oikeaan aikaan. **Kun liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti, myös kriittiset taidot muuttuvat.** Siksi johdon on jatkuvasti arvioitava, millaista osaamista tarvitaan nyt ja lähivuosina.

Tässä osiossa tarkastelemme, mitä taitoja organisaatiot pitävät tällä hetkellä liiketoimintansa kannalta kriittisinä sekä kuinka hyvin organisaatiot kokevat olevansa valmistautuneita tulevaisuuden haasteisiin. Samalla halusimme ymmärtää, missä organisaatiot tunnistavat suurimmat osaamisvajeet. Näiden kysymysten kautta voidaan hahmottaa, millaista osaamista organisaatiot pitävät strategisesti tärkeänä ja missä kohdin nykyinen osaaminen ei vielä täysin vastaa liiketoiminnan tarpeita.

Lisäksi tarkastelimme, miten organisaatiot varmistavat työntekijöiden osaamisen vaatimustenmukaisuuden ja tarvittavien sertifiointien ajantasaisuuden. **Monilla toimialoilla osaamisen ylläpitäminen ei ole pelkästään kilpailukyvyn kysymys, vaan myös edellytys sääntelyn, turvallisuuden tai asiakasvaatimusten täyttämiseksi.**

## Osa 2: Liiketoimintakriittiset taidot organisaatiossa

eduhouse®



GoLearn  
part of eduhouse

# Osaamistarpeista ja -puutteista ollaan lähes yhtä mieltä

Kuten edellä mainittu tutkimusaineisto todistaa, kyselytutkimuksissa johtajat ja henkilöstö ovat asioista harvoin täysin samaa mieltä. Siksi on merkittävää, että **kysyttäessä liiketoimintakriittisimmistä taidoista ja merkittävimmistä osaamisvajeista vastaukset ovat lähes identtiset molemmissa ryhmissä**, sekä järjestyksessä että painotuksessa.

**Kaikkein liiketoimintakriittisintä kehitettävää osaamista ovat tietoturva- ja tietosuojataidot.** Tekoälyn ja digitaalisten työkalujen tehokas hyödyntäminen nähdään seuraavaksi olennaisempänä.

Kun aihetta lähestytään osaamispuutteiden kautta, vastaukset säilyvät samankaltaisina. **Tekoäly- ja digiosaamisen lisäksi muutos- ja uudistumiskyvykkydessä nähdään eniten vajetta.** Työntekijät korostavat johtajista poiketen johtamis- ja esihenkilötaitojen tärkeyttä.

Myös nämä tulokset tukevat aiemmin ilmi tullutta kuvaa. **Haasteena ei ole yhteisen ymmärryksen puute, vaan systemaattisen tekemisen puute.** Huomiota vahvistaa erityisesti työntekijöiden esille tuoma tarve toimivammalle johtamiselle.

## Millaisten taitojen opettelu on liiketoimintakriittistä organisaatiossasi juuri nyt?

- **Johtajat:** 1. Tietoturva- ja tietosuojasaaminen, 2. Tekoälytaidot, 3. Digitaalisten työkalujen hallinta
- **Työntekijät:** 1. Tietoturva- ja tietosuojasaaminen, 2. Digitaalisten työkalujen hallinta, 3. Tekoälytaidot

## Missä osaamisalueissa näet tällä hetkellä suurimmat osaamisvajeet organisaatiossasi?

- **Johtajat:** 1. Tekoälytaidot, 2. Muutos- ja uudistumiskyvykkyys, 3. Digitaalisten työkalujen käyttö
- **Työntekijät:** 1. Muutos- ja uudistumiskyvykkyys, 2. Tekoälytaidot, 3. Johtamis- ja esihenkilötaidot

# Näin vastaajat perustelevat sitä, miksi tiettyjen taitojen opettelu on juuri nyt liiketoimintakriittistä:

- ” Tietoturva ja -suoja ovat tärkeitä varsinkin julkisella sektorilla, jossa käsitellään kuntalaisten henkilötietoja. Tekoälyyn tutustuminen liittyy vahvasti tietoturvaan ja -suojaan. On ymmärrettävä, **miten ja millaisissa yhteyksissä tekoäly on hyvä työväline ja milloin sitä ei voi käyttää.** ”
- ” Digitaalinen ympäristö muuttuu tällä hetkellä nopeasti ja esimerkiksi **tekoäly on tullut erittäin nopeasti laajastikin käyttöön.** Sen käyttöön on merkittäviä tavoitteita, mutta osaamisen kehittäminen vaatii aikaa. ”
- ” **Tekoäly tuo alallemme uusia mahdollisuuksia, mutta myös uhkakuvia.** Työntekijöiden tulee tunnistaa tekoälyn hyödyntämisen mahdollisuudet omassa työssään ja hahmottaa, miksi oman osaamisen kehittäminen on tärkeää niin yrityksen kilpailukyvyyn ja elinvoimaisuuden kuin oman markkina-arvonkin kannalta. **Johtamistaidot ovat aina merkittävässä roolissa yrityksen toimintakykyä ja työyhteisön työhyvinvointia tarkasteltaessa.** ”
- ” Kokonaisuus ratkaisee. **Kyber- ja tietoturva on kaiken ydin ja se pitää olla kunnossa,** jotta voidaan hyödyntää tekoälyä oikeasti tukemaan yrityksen liiketoimintaa. ”
- ” **Tekoäly on jo kaikessa mukana,** mutta sen käyttöä ja hallintaa ei ole vielä koulutettu riittävästi. ”
- ” **Tekoälyhypessä unohtuu helposti perusta: johtaminen ja yhteistyötaidot** nopeasti muuttuvassa teknologisessä ympäristössä. ”
- ” **Johtajien tulee oppia johtamaan muutosta, jota maailman tämänhetkinen tilanne aiheuttaa.** Tekoälytaitoja tarvitaan, jotta voidaan toimia nykyistä tehokkaammin ja keskittyä olennaiseen. ”
- ” **Koko ajan on oltava perillä lakien, asetusten ja muiden toimintaa ohjaavien määräysten muutoksista, sekä osattava soveltaa näitä käytännössä.** Käsittelemme myös paljon arkaluontoisia henkilötietoja, jolloin tietoturva-asiat korostuvat. ”

# Vahva tietoturva- ja tietosuojaosaaminen on juuri nyt tärkeämpää kuin pelkkä tekoälytaitojen kehittäminen

Se, että tietoturva ja tietosuoja nousevat tekoälyn edelle liiketoimintakriittisyydessä, saattaa yllättää. **Vaikka julkisessa keskustelussa tekoäly dominoi, organisaatioiden arjessa suurin huoli liittyy riskeihin ja vaatimustenmukaisuuteen.**

Tämä ei kuitenkaan ole sattumaa. EU-maissa sääntely uudistuu jatkuvasti. GDPR elää ja tulkinta tiukentuu. NIS2-direktiivi toi uudet kyberturvallisuusvaatimukset voimaan 2024, ja se koskee huomattavaa osaa pohjoismaisista organisaatioista, erityisesti julkisella sektorilla, joka edustaa isoa joukkoa myös tämän tutkimuksen vastaajista. Lisäksi EU:n tekoälyasetus tuo mukanaan lisää vaatimustenmukaisuusvelvoitteita tänä ja ensi vuonna.

Myös Deloitteen uusi tutkimus\* osoittaa, että **tietosuoja ja tietoturva ovat poikkeuksellisen keskeisiä huolenaiheita Pohjoismaissa: 84 %** organisaatioista pitää niitä merkittävänä riskinä, selvästi enemmän kuin globaalisti (73 %). Tämä korostaa vahvan sääntelyn ja tietosuojakulttuurin roolia varsinkin tekoälyn hyödyntämisessä.

Kun kysyimme, kuinka tehokkaasti organisaatioissa varmistetaan osaamisen vaatimustenmukaisuus, 68 % johtajista sanoo asian olevan erittäin tai melko hyvin hallinnassa. Työntekijöistä samaa mieltä on 56 %, mutta jopa 13 % ei osaa sanoa.

Se, että joka kahdeksas työntekijä ei tiedä, miten vaatimustenmukaisuus varmistetaan, on itsessään paljonpuhuva luku. **Vaatimusten ymmärtäminen ja niihin vastaaminen ei ole vain prosessikysymys, vaan se on myös yrityksen sisäinen viestintäkysymys.**

Maailman talousfoorumin\*\* mukaan osaamisvaje on maailmanlaajuisesti suurin yksittäinen este liiketoiminnan muutokselle ja 63 % työnantajista nimeääkin sen pääesteekseen. Vuoteen 2030 mennessä arvioidaan, että 59 sadasta työntekijästä tarvitsee uudelleen koulutusta.

**Nopeimmin kasvavat taitotarpeet liittyen teknologiaan: tekoälyyn ja dataan, sekä tietoturvaan ja tietosuojaan. Samat taidot, joita kyselytutkimuksemme vastaajat nostivat liiketoimintakriittisimmiksi.**

# Luottoa osaamiseen löytyy haasteista huolimatta

Kysyimme sekä johtajilta että työntekijöiltä, kuinka luottavaisia he ovat, että omalla organisaatiolla on tarvittavat taidot ja osaaminen vastata tulevaisuuden työelämän haasteisiin.

Tässä kysymyksessä arvon 1 kerrottiin tarkoittavan “en lainkaan luottavainen” ja toisessa ääripäässä arvon 10 tarkoittavan “erittäin luottavainen”.

**Johtajat – Keskiarvo 7,36 | Mediaani 8 | Hajonta 1,52**

Johtajien vastaukset ovat hiukan työntekijöitä tiiviimmin kasautuneet arvojen 7–9 ympärille. Hajonta on pienempi (1,52), mikä kertoo melko yhdenmukaisesta näkemyksestä: luottamus on kohtalaisen vahvaa eikä suurta määrää epäilijöitä ole.

**Työntekijät – Keskiarvo 7,36 | Mediaani 8 | Hajonta 1,66**

Työntekijöiden vastaukset ovat samankaltaiset kuin johtajilla, mutta jakauma on leveämpi. Arvot 1–5 valinneiden osuus on suurempi kuin johtajilla, mutta samaten työntekijöistä isompi prosentti valitsi arvon 9 tai 10.

## Johtajat



## Työntekijät





## Yhteenveto

Positiivinen uteliaisuus tulee tuoda käytäntöön vahvistamalla osaamista organisaation joka tasolla.

- Johtajat ja työntekijät ovat yksimielisiä liiketoimintakriittisen osaamisen kehittämisen tarpeista. Tietoturva- ja tietosujoaosaaminen on akuutein tarve, se on molemmissa ryhmissä ykkösprioriteetti.
- Tekoälyosaamisen ja digitaalisten työkalujen käytön kehittäminen koetaan molemmissa ryhmissä olennaiseksi. Työntekijät korostavat johtajista poiketen johtamis- ja esihenkilötaitojen tärkeyttä.
- Luottamus tulevaisuuden valmiuteen on kohtalaista (7,36/10).

**Johtopäätös:** organisaation läpileikkaava ymmärrys kehitettävistä taidoista ja osaamisvajeista on voimavara. Ymmärrys pitää muuttaa toimiviksi prosesseiksi ja oppimista tukeviksi rakenteiksi ennen kuin organisaation osaamispuutteet aiheuttavat suurempia ongelmia.



**On kiinnostavaa – mutta ei erityisen yllättävää – että tekoälyosaamisen kehittämisen sijaan kärjessä on juuri nyt tietoturva ja tietosuoja.**

Avaamalla päivän lehden ymmärtää nopeasti, miksi tietoturva ja tietosuoja ovat nyt pinnalla. Globaalit konfliktit, kasvava polarisaatio ja pelko tekoälyn negatiivisista vaikutuksista näkyvät lähes jokaisella sivulla.

Vahvan tietoturvan ja tietosuojan rakentaminen on ikävä kyllä perinteisesti koettu “rasti ruutuun” -tehtäväksi. Teknisen järjestelmän implementointi, pikainen sisäinen koulutus, rasti ruutuun ja seuraavaa haastetta kohti. Tämä malli kuitenkin jättää ehkä tärkeimmän palomuurin osan, ihmisen, huomiotta. Liiketoiminta perustuu ihmisten yhteistyöhön asiakkaiden, sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa, mikä altistaa ulkoisille uhille. Siksi vahva tietoturvaosaaminen koko organisaatiossa on elinehto.

Vaikka myrskypilvet näyttävät tummilta, on niissä hopeareunus. Olemme selvästi nyt muistaneet, että oman organisaation suojauksen pitää olla kunnossa ja että se saavutetaan vain jatkuvalla kehitystyöllä.”

**Pertti Berg**

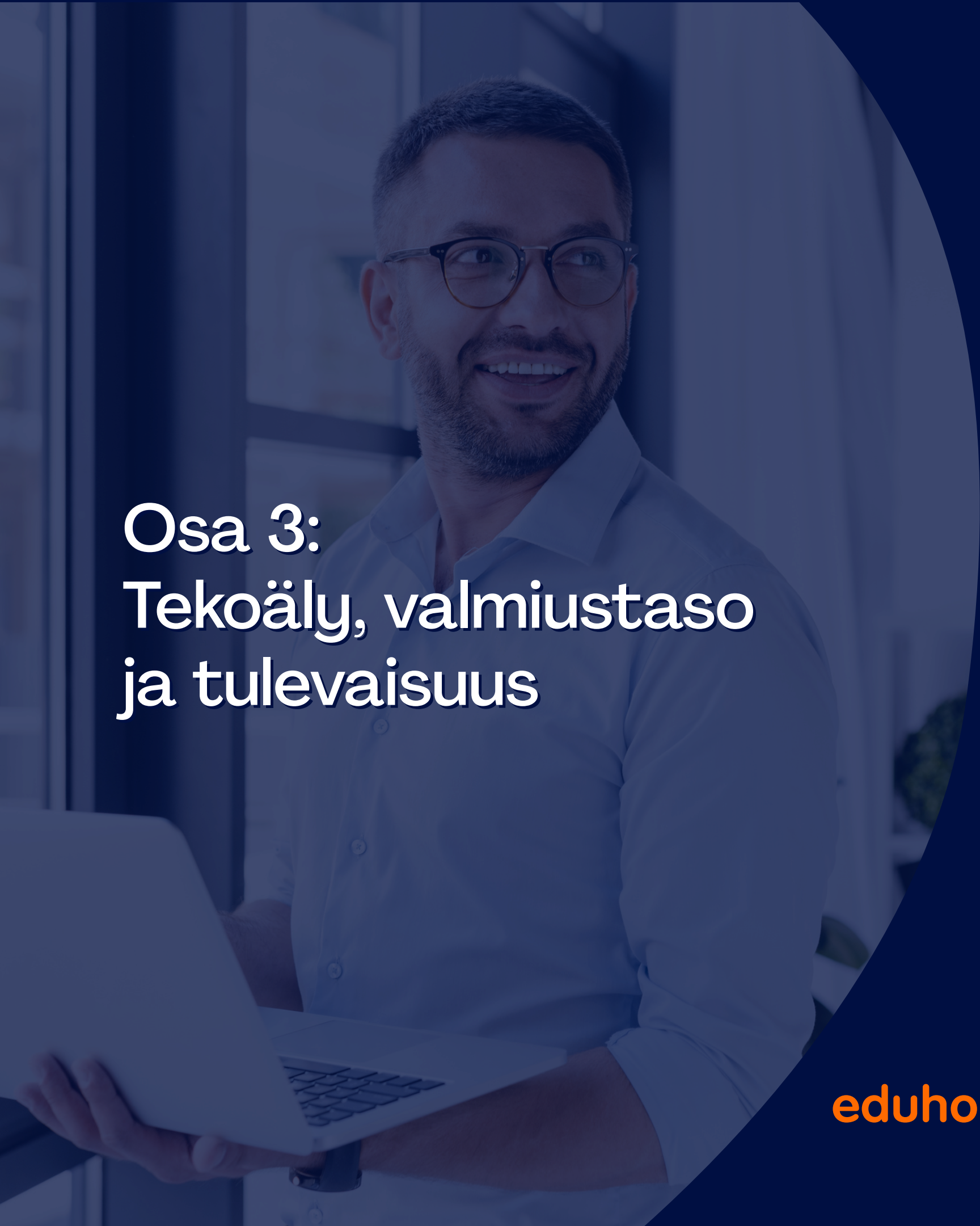
**VP of Learning & Content, Eduhouse**



**eduhouse**<sup>®</sup>



**GoLearn**  
part of eduhouse



## Osa 3: Tekoäly, valmiustaso ja tulevaisuus

Tekoäly on noussut lyhyessä ajassa yhdeksi merkittävimmistä työelämää muokkaavista teknologioista. Se muuttaa työn tekemisen tapoja, parhaimmillaan tehostaa asiantuntijatyötä ja avaa uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen. **Samalla tekoälyn hyödyntäminen edellyttää organisaatioilta teknisen ymmärryksen lisäksi kykyä soveltaa tekoälyä osana päivittäistä työtä.**

Tässä osiossa tarkastelemme, kuinka laajasti tekoälyä jo käytetään organisaatioiden asiantuntijatyössä sekä millaiseksi vastaajat arvioivat organisaationsa tekoälyosaamisen nykytilan. Lisäksi halusimme ymmärtää, kuinka aktiivisesti tekoälytaitoja on viimeisen vuoden aikana kehitetty ja kuinka hyvin organisaatiot kokevat olevansa valmistautuneita tekoälyn tuomiin muutoksiin työelämässä.

Pyrimme myös tunnistamaan, millaisia tekoälytaitoja organisaatiot pitävät lähivuosina tärkeimpinä sekä mitkä tekijät tällä hetkellä hidastavat niiden kehittämistä. Näin saamme kokonaiskuvan siitä, missä vaiheessa organisaatiot ovat tekoälyn hyödyntämisessä ja millaisia osaamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia tekoälyn yleistymisen tuo mukanaan.

eduhouse®



# Tekoälyosaamista tulisi vahvistaa järjestelmällisesti ja jatkuvasti

**Tekoälytaitojen kehittymistä viimeisen vuoden aikana kysyttiin molemmilta ryhmiltä. Tulos on yhdenmukainen: molemmissa ryhmissä noin puolet vastaajista kertoo kehityksen olleen vähäistä tai olematonta.**

Työntekijät ovat kuitenkin hieman optimistisempia omalta osaltaan: 21 % kertoo kehittäneensä taitojaan hyvin paljon, kun taas johtajien vastaava arvio henkilöstöstä on vain 9 %. Kyse voi tosin olla näkökulmaerosta: johtajat seuraavat organisaatiotason muutosta, työntekijät omaa henkilökohtaista kehitystään.

Tässä tutkimuksessa laajemmin esiin tullutta osaamisen kehittämisen epäjärjestelmällisyyttä on kuitenkin havaittavissa myös tekoälyosaamisen osalta. 12 % johtajista kertoo, ettei tiedä, ovatko oman organisaation asiantuntijat kehittäneet tekoälytaitojaan viimeisen vuoden aikana.

Pohjoismaiset tulokset ovat jälleen kerran linjassa muun maailman kanssa. Maailman talousfoorumin ja Udemyn\* tutkimus tunnistaa samanlaisen havainnointikuilun: johtajat tunnistavat jatkuvasti viestintä- ja ajattelutaitojen puutteita tiimeissään, kun taas suurin osa henkilöstöstä ei ole edes tietoinen näistä vajeista. **Sama dynamiikka toimii toiseen suuntaan tekoälyn kohdalla: henkilöstö kokee oman kehityksensä paremmaksi kuin johtajat näkevät sen, koska johtajat usein mittaavat organisaatiotason muutosta, eivät yksilön kasvua.**

Skillssoftin\*\* tutkimuksen mukaan 95 % organisaatioista kertoo tarjoavansa kehityssuunnitelmia, mutta vain 25 % henkilöstöstä pitää niitä tosiasiasa tehokkaina. Suurimmiksi esteiksi nimetään ajanpuute, epäkäytännölliset oppimismuodot ja johtamistuen puute. **Kehitys on siis ollut hidasta, ja syyt ovat rakenteellisia, vaikka motivaatiota oppimiseen löytyisi.**

# Tekoäly on jo töissä, mutta osaaminen ei pysy perässä

79 %

työntekijöistä käyttää tekoälyä työssään päivittäin, usein tai silloin tällöin.

Työntekijöistä 79 % kertoo käyttävänsä tekoälyä työssään päivittäin, usein tai silloin tällöin. Vain 21 % kertoo, ettei käytä sitä lainkaan.

Johtajien arvio alaistensa ja organisaation työntekijöiden tekoälyn käyttöasteesta on 91 %, eli jonkin verran korkeampi kuin mitä työntekijät itse raportoivat. **Käyttöasteen lievä yliarviointi on yksi monista merkeistä siitä, että johtajilla ei ole täysin tarkkaa kuvaa siitä, mitä arjessa tapahtuu** – ilmiö, joka näkyy laajemminkin Pohjoismaissa.

Boston Consulting Group\* on tarkastellut tekoälyn tuottamaa arvoa Pohjoismaissa suhteessa investointeihin, odotuksiin ja luottamukseen. Tutkimus osoittaa, että **vain noin 4 % pohjoismaisista yrityksistä saavuttaa merkittävää tuottoa tekoälyinvestoinneistaan, vaikka käyttötaso ja odotukset ovat korkealla.**

Haaste on rakenteellinen. Teknologia otetaan käyttöön, mutta sen hyödyntäminen jää pinnalliseksi. Ilman riittävää osaamista, selkeitä toimintamalleja ja johdettua käyttöönottoa tekoäly jää yksittäisiksi kokeiluiksi eikä muutu kilpailueduksi.

# Tekoälyn käytöstä ei saada vielä riittävää liiketoimintahyötyä

# 61%

johtajista kokee organisaationsa  
työntekijöiden tekoälyosaamisen olevan  
heikkoa.

Työntekijöistä 46 % on epävarmoja omasta tekoälyosaamisestaan. Johtajista jopa 61 % pitää työntekijöiden tekoälyosaamista heikkona. Vain alle 3 % kuvailee tekoälyosaamista hyvin vahvaksi.

**Käytännössä luvut kertovat tuttua tarinaa: tekoälyä käytetään laajalti, mutta osaaminen on epävarmalla pohjalla.**

Boston Consulting Groupin\* tutkimus osoittaa saman ilmiön, joka tulee esiin tässä kyselytutkimuksessa: pohjoismaisissa organisaatioissa on selkeä kiilu tekoälyambition ja toteutuneen hyödyn välillä. Vaikka tekoälyä käytetään jo paljon, vain pieni osa organisaatioista pystyy muuttamaan investoinnit merkittäväksi liiketoimintahyödyksi. Tulos on sama myös Deloittella\*\* : valtaosa pohjoismaisista organisaatioista raportoi tekoälyn parantaneen tehokkuutta, mutta vain harva saavuttaa liikevaihdon kasvua (18 %), vaikka odotukset ovat korkealla.

**Jos odotukset tekoälyn vaikutuksista kasvavat nopeammin kuin toteutunut hyöty, syntyy riski niin sanotusta tekoälyn arvokuplasta, jossa investoinnit eivät muutu konkreettiseksi arvoksi.\***

# Miten tekoälytaitoja on kehitetty organisaatioissa viimeisen vuoden aikana?

” **Ei ole työn puolesta ollut mahdollisuutta kehittää osaamista tekoälyn suhteen.** ”

” Meille on luotu **tekoäylähettilästoiminta**, jonka tehtävänä on jalkauttaa tietoa ja taitoa muualle organisaatioon. ”

” **Tarpeen mukaan** on tietoa ja osaamista haettu. ”

” **Tekoäly on harvojen hallussa**, joten jotain tietävästä tulee välittömästi guru. Kriittinen osaamiseen perustuva suhtautuminen ja syvempi osaaminen puuttuu. ”

” **Oppiminen on omalla vastuulla**, ei suunnitelmallista. ”

” **Kenelläkään ei tunnu olevan aikaa** perehtyä tekoälyn käyttöön kunnolla, vaikka halua olisikin. ”

” **Tekoäly esiintyy arkisessa keskustelussa enemmän kuin toimenpiteissä, tosin muutosta parempaan on havaittavissa.** ”

” Olen osallistunut lukuisiin webinaareihin, koulutuksiin ja verkostoihin sekä **itsenäisesti kokeillut** erilaisia keinoja käyttää tekoälyä. ”

” Olen katsonut muutamia koulutuksia tekoälyn käytöstä. **Olen oppinut paljon tekemällä** (esim. miten kannattaa muotoilla kysymykset tekoälyllä, jotta saa itselle sopivia vastauksia). ”

” **Olen tehnyt itse kokeiluja tekoälyn kanssa**, kuunnellut valmennuksia ja sen pohjalta kokeillut. Turvallinen tekoälyn käyttö on tärkeää ymmärtää, mitä tietoja syöttää, mitä ei. ”

” Pysin käyttämään tekoälyä mahdollisimman paljon ja opetella käytännön kautta. **Vertaan saamaani tietoa lähteisiin, joiden tiedän olevan luotettavia.** ”

# Tekoälytransformaatio on väistämätön, mutta organisaatiot tarvitsevat lisää itsevarmuutta

59 %

johtajista kokee, että tekoälytransformaatioon on valmistauduttu heikosti tai ei ollenkaan.

Kysyimme johtajilta ja työntekijöiltä, kuinka hyvin heidän mielestään omassa organisaatiossa on valmistauduttu työelämän tekoälytransformaatioon. 59 % johtajista sanoo, että oma organisaatio ei ole kovin hyvin tai lainkaan valmistautunut muutokseen. Näin ajattelee myös 53 % työntekijöistä.

Syitä voi olla monia, joista useita on käsitelty myös tämän kyselytutkimuksen tuloksissa. Tämän raportin huomioiden valossa tunne valmistautumattomuudesta on ymmärrettävä: jos organisaatioissa ajatellaan laajasti, että osaamista ei ole kehitetty riittävästi ja osaaminen koetaan heikoksi korkeasta tekoällyn käyttöasteesta huolimatta, on selvää, että tulevaisuus ei näytä täysin huolettomalta.

**Taustalla vallitsee myös pelko. Sekä johtajat että työntekijät korostavat kiirettä ja ajan puutetta tärkeäimpinä esteinä tekoälyosaamisen kehittämiseksi, mutta työntekijät nostavat lähes yhtä merkittäviksi syiksi pelon itse tekoälyä kohtaan sekä huolen eettisistä haasteista ja tietosuojongelmista.**

# Motivaatio tekoälytaitojen kehittämisen taustalla vaihtelee

**Johtajat ja työntekijät katsovat tärkeimpiä tekoälytaitoja eri kulmista, ja tämä ero on kyselytutkimuksemme kiinnostavin yksittäinen ristiriita.**

Kysyttäessä, millaisten tekoälytaitojen kehittäminen on omassa organisaatiossa tärkeintä vuonna 2026, **johtajien ylivoimaiseksi ykkösprioriteetiksi nousee tekoälytyökalujen käyttö.** He haluavat, että ihmiset osaavat käyttää tekoälyä tehokkaasti. **Työntekijöiden ykkösprioriteetti taas on tekoälyn etiikka ja vastuullinen käyttö.** He haluavat ymmärtää, miten tekoälyä saa ja kuuluu käyttää.

## Millaisten tekoälytaitojen kehittäminen on organisaatiossasi tärkeintä vuonna 2026?

- **Johtajat:** 1. Tekoälytyökalujen käyttö, 2. Tekoälyn käytön tietoturva ja tietosuoja, 3. Automaatio ja prosessien optimointi
- **Työntekijät:** 1. Tekoälyn etiikka ja vastuullinen käyttö, 2. Tekoälyn käytön tietoturva ja tietosuoja, 3. Tekoälytyökalujen käyttö

Kyselyssä esiin nousseet tekoälyn käyttöön liittyvät ongelmat voidaan tiivistää karkeasti kolmeen pääkohtaan:

1. **Käyttö ilman osaamista on riski.** Kun 79 % työntekijöistä käyttää jo tekoälyä mutta 61 % johtajista pitää osaamista heikkona, syntyy tilanne, jossa työkalut ovat käytössä ilman riittävää ymmärrystä.
2. Työntekijät kertovat **kiireen** olevan suurin syy tekoälyosaamisen kehittämisen puuttumiselle, mutta lähes yhtä tärkeäksi syyksi nousee **pelko** itse tekoälyä kohtaan sekä huoli eettisyydestä ja mahdollisista tietosuojaongelmista.
3. **Johtajat ja työntekijät haluavat eri asioita tekoälykoulutukselta.** Molempien ryhmien huolet ovat aiheellisia, mutta ne vaativat erilaisia ratkaisuja.

**Yhteinen nimittäjä näille kaikille on johtaminen. Tekoälymuutos onnistuu parhaiten organisaatioissa, joissa johtajat rakentavat kulttuurin, jossa osaamista tuetaan järjestelmällisesti ja jatkuvasti.**

# Yhteenveto

**Teknologian kehittymistä ei voi hidastaa, eikä työkalujen käyttöönottoa vältellä loputtomiin.**

- 79 % henkilöstöstä käyttää tekoälyä, vaikka 61 % johtajista pitää organisaation tekoälyosaamista heikkona. Tästä seuraa merkittävä liiketoimintariski.
- 47 % molemmista ryhmistä ajattelee, että tekoälytaidot ovat kehittyneet viime vuonna vähän tai ei ollenkaan.
- Johtajat haluavat kouluttaa työkalujen käyttöä, kun taas työntekijät kokevat tärkeämmäksi ymmärtää, miten tekoälyä saa ja kannattaa käyttää.
- 59 % johtajista näkee, että organisaatio on huonosti valmistautunut työelämän tekoälytransformaatioon.
- Avoimissa vastauksissa korostuu, että tekoälyosaamisen kehittäminen on liian usein yksilöiden oman kiinnostuneisuuden varassa eikä organisaatiotasolla johdettua toimintaa.

**Johtopäätös: teknologinen kehitys vaatii johtamista, joka tukee laajasti uusien työkalujen käyttöönottoa organisaation kaikilla tasoilla.**





**Tekoälytaitoja on edelleen organisaatiossa usein muutamilla aktiivisesti asiasta kiinnostuneilla, ja muiden taidot jäävät herkästi heikoiksi.**

Organisaatio ei ole valmis tekoälyn käyttöönotossa silloin, kun vain muutamat innokkaimmat ovat kehittäneet omia yksityisiä tekoälyn käyttötapojaan, vaan taidot tulee jalkauttaa laajemmin. Nämä varhaiset käyttöönottajat ovat usein jo valmiiksi aktiivisia kehittämään omaa työtään, jolloin laajat tehostumisedut jäävät heidän kohdallaan pienemmiksi verrattuna siihen potentiaaliin, joka saavutettaisiin, jos tekoälyn käyttö leviäisi myös niille, jotka eivät vielä ole ottaneet sitä oma-aloitteisesti käyttöön tai opetelleet.

Organisaatioon sopivat tekoälyn käyttötavat ja taidot eivät saa siiloutua yksittäisten työntekijöiden salaisuuksiksi, vaan niistä tulee tehdä tietoa ja osaamista koko organisaatiolle. Ilman sitä tekoälyn käyttö organisaatiossa jää eduiltaan rajoittuneeksi, kun suuremmat rakenteet eivät muutu.”

**Esa Riutta**

**Digiskills Team Lead, tekoälykouluttaja, Eduhouse**

**eduhouse**<sup>®</sup>



**GoLearn**  
part of eduhouse

# Haasteista kohti ratkaisuja

Millaisia oppeja erityisesti organisaation johdon tulisi ottaa talteen?

**Osaaminen on jo strategiassa, mutta se ei vielä ohjaa tekemistä.**

**Tämä on johtamisen haaste.** Jos kriittiset taidot eivät näy prioriteeteissa, resursoinnissa ja mittareissa, ne eivät ole oikeasti strategisia. Johdon on tehtävä valintoja: mitä osaamista rakennetaan nyt ja mitä riskejä ollaan valmiita kantamaan, jos ei rakenneta.

**Kun yli kolmannes työntekijöistä kokee tuen vaihtelevaksi, kyse ei ole työkaluista vaan arjen toiminnasta.** Jos esihenkilö ei tee osaamisen kehittämisestä näkyvää, jatkuvaa ja odotettua, sitä ei tapahdu. Vastuu on selkeytettävä, ja siitä on myös johdettava tuloksia.

**Teknologiaan investoidaan paljon, mutta arvo syntyy vasta, kun osaaminen muuttuu toiminnaksi.** Pohjoismaisissa organisaatioissa käyttöönotto on usein nopeaa, mutta hyödyntäminen jää pinnalliseksi. Ilman systemaattista osaamisen kehittämistä investoinnit jäävät vajaakäytölle ja odotettu liiketoimintahyöty jää saavuttamatta.

**Ilman läpinäkyvyyttä osaamisen kehittämistä johdetaan oletusten varassa, ei datalla.**

## OSAAMISTARPEIDEN KARTOITTAMINEN

Omassa organisaatiossa on olennaista tarkastella liiketoiminta-kriittisen osaamisen kehittämisen tarvetta useammasta suunnasta. Millaisia tarpeita johto näkee esimerkiksi strategian näkökulmasta? Mikä työntekijöitä kiinnostaa ja toisaalta huolettaa?

## OPPIMISEN JATKUVUUS JA JOHTAMINEN

Koko organisaation tason liiketoimintakriittinen osaaminen kehittyy vain silloin, kun se ei ole muutamien innokkaimpien varassa ja oppimiskulttuuri perustuu kokeiluun, suunnitelmallisuuteen ja uskaltamiseen – varsinkin silloin, kun osaaminen ei ole vielä vahvaa.

## OSAAMISEN VARMISTAMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN

Työkalut ja järjestelmät eivät voi tuottaa organisaatiolle arvoa, jos henkilöstöllä ei ole osaamista hyödyntää ja kriittisesti tarkastella niitä. Todellinen liiketoimintahyöty syntyy, kun ratkaisuja osataan käyttää tarkoituksenmukaisesti ja niihin liittyviä riskejä osataan hallita.

eduhouse<sup>^</sup>

# Pohjoismaiden johtava kumppani liiketoiminta- kriittisen osaamisen kehittämisessä

Eduhouse varmistaa, että uuden oppiminen ei jää irralliseksi koulutuksien kahlaamiseksi, vaan tuottaa arvoa koko organisaatiolle. Olemme koulutuskumppani, joka kulkee organisaatiosi kehityksen mukana huolehtimassa siitä, että oppiminen on innostavaa, vaikuttavaa ja tukee kriittisimpien taitojen systemaattista kehittämistä. Eduhousen asiakkaana saat käsiisi ajankohtaisia video- ja etäkoulutuksia, valmennuksia, tukea oppimisen suunnitteluun ja seurantaan sekä mahdollisuuksia kuulla eri alojen huippuasiantuntijoilta, mikä on juuri nyt työelämässä olennaista.

[Ota yhteyttä](#) | [Kaikki koulutusten aihealueet](#) | [Kokeile maksutta](#)



# Vastuullinen koulutus Kumppanisi

Eduhousen asiakkaana voit olla varma, että teet yhteistyötä luotettavan osaamisen kehittämisen kumppanin kanssa. Pidämme kaikessa työnteossamme huolta **tietoturvasta**, **tietosuojasta** ja  **vastuullisuudesta**, jotta palvelumme olisi alan ehdotonta parhaimmista.



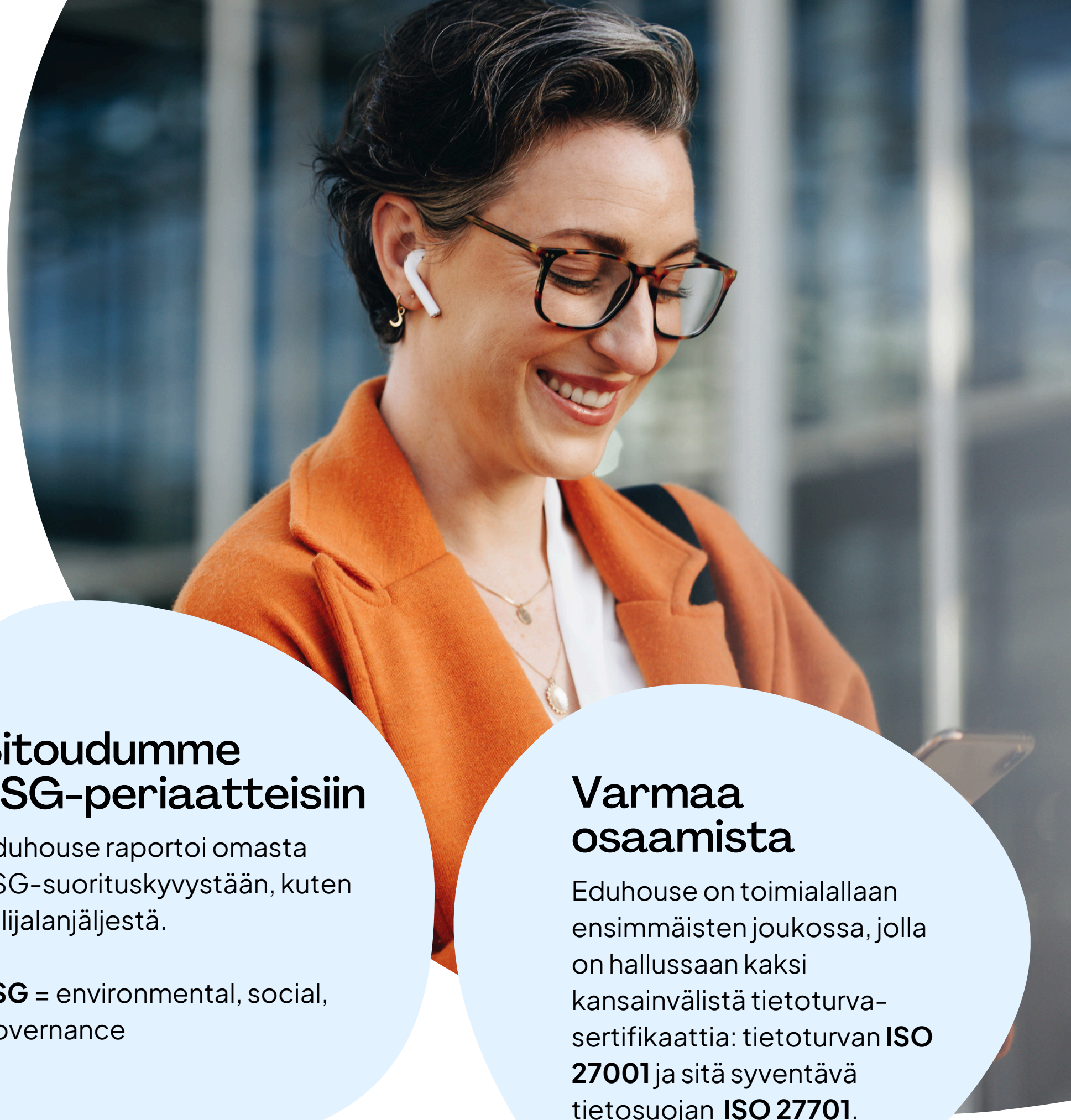
## Sitoudumme ESG-periaatteisiin

Eduhouse raportoi omasta ESG-suorituskyvystään, kuten hiilijalanjäljestä.

**ESG** = environmental, social, governance

## Varmaa osaamista

Eduhouse on toimialallaan ensimmäisten joukossa, jolla on hallussaan kaksi kansainvälistä tietoturvasertifikaattia: tietoturvan **ISO 27001** ja sitä syventävä tietosuojan **ISO 27701**.



eduhouse<sup>®</sup>

&



GoLearn

part of eduhouse