



Uuden hr-järjestelmän käyttäjälähtöisen käyttöönoton suunnittelu

Hanna Hämäläinen

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Uuden hr-järjestelmän käyttäjälähtöisen käyttöönoton suunnitelu

Hanna Hämäläinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2025

Tämä opinnäytetyö on toteutettu yritys X:n henkilöstöhallinnolle tutkimuksellisena kehitystyönä. Työn tavoitteena on tukea uuden HR-järjestelmän käyttöönoton suunnittelua ja toteutusta sekä lisätä ymmärrystä erityispiirteiden merkityksestä osana muutosjohtamista. Työssä tarkastellaan, miten erityispiirteet voidaan tunnistaa ja miten ne tulisi huomioida järjestelmän käyttöönoton suunnittelussa ja toteutuksessa. Työn tavoitteena on luoda yleispätevä lähestymistapa, joka tukee käyttäjälähtöistä ja henkilöstölähtöistä muutosta.

Työelämän jatkuva murros ja digitalisaation kiihtyvä tahti edellyttävät organisaatioilta kykyä uudistua ja kehittää toimintaansa. HR-järjestelmät ovat keskeisiä työkaluja, joiden avulla voidaan tukea henkilöstöhallinnon prosesseja, edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista ja parantaa työntekijäkokemusta. HR-järjestelmän onnistunut käyttöönotto ei kuitenkaan ole pelkästään tekninen prosessi, vaan se vaatii syvällistä ymmärrystä organisaation, työtehtävien ja henkilöstön erityispiirteistä.

Tulosten perusteella erityispiirteiden huomioiminen mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen, vähentää muutosvastarintaa ja tukee organisaation strategista kehitystä. Käyttöönoton onnistuminen edellyttää osallistavaa viestintää, yksilöllistä tukea ja HR:n asiantuntemuksen hyödyntämistä. Työ tarjoaa käytännön suosituksia erityispiirteiden tunnistamiseen ja huomioimiseen, ja se toimii tukena organisaatioille, jotka haluavat kehittää HR-järjestelmiensä käyttöönottoa käyttäjälähtöisesti ja kestävästi.

Asiasanat: Hr-järjestelmä, käyttöönotto, käyttäjälähtöisyys, organisaation erityispiirteet, muutosjohtaminen, ohjeistus

Hanna Hämäläinen

Designing the User-Centered Implementation of a New HR System

Year

2025

Pages

27

This thesis was carried out as a research-based development project for the HR department of Company X. The aim was to support the planning and execution of a new HR system implementation and to increase understanding of the significance of organizational and personnel-specific characteristics—referred to as “special characteristics”—in change management. The study explores how these characteristics can be identified and how they should be considered during the planning and implementation phases of an HR system rollout. The goal is to create a generalizable approach that supports user-centered and employee-driven change.

The ongoing transformation of working life and the accelerating pace of digitalization require organizations to continuously renew and develop their operations. Human Resource (HR) systems are essential tools that support HR processes, promote the achievement of strategic goals, and enhance the employee experience. However, the successful implementation of an HR system is not merely a technical process—it requires a deep understanding of the organization's structure, job roles, and personnel characteristics.

The findings indicate that recognizing and addressing special characteristics enables stronger employee engagement, reduces resistance to change, and supports strategic organizational development. Successful implementation requires inclusive communication, individualized support, and the active involvement of HR professionals. This thesis provides practical recommendations for identifying and integrating special characteristics into implementation planning, offering a foundation for organizations aiming to improve the effectiveness and sustainability of their HR system transitions.

Keywords: HR system, implementation, user-oriented approach, organizational characteristics, change management, guidelines

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön rakenne	7
1.2	Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä	7
2	Henkilöstöhallinnon järjestelmät ja niiden merkitys organisaatiolle	7
3	Organisaation, työtehtävien ja henkilöstön erityispiirteet	8
3.1	Organisaation erityispiirteet	9
3.2	Työtehtävien erityispiirteet.....	9
3.3	Henkilöstön erityispiirteet	10
3.4	Miksi erityispiirteet kannattaa huomioida käyttöönottoa suunnitellessa	10
3.5	Henkilöstön erityispiirteiden huomioiminen käyttöönotossa	12
3.6	Yhteenveto	13
4	Erytispiirteiden vaikutus muutosjohtamisen onnistumiseen	13
4.1	Organisaation rakenne ja kulttuuri muutosjohtamisen perustana	14
4.2	Johtamisen rooli erityispiirteiden huomioimisessa	15
4.3	Muutoksen onnistuminen erityispiirteet huomioimalla.....	15
4.4	Työntekijöiden erityispiirteiden merkitys muutosjohtamisessa	16
5	Oikeiden erityispiirteiden tunnistaminen muutosjohtamisen suunnittelussa.....	16
5.1	Erytispiirteiden yhteys organisaation todellisuuteen ja työntekijäkokemukseen.	17
5.2	Erytispiirteiden muokattavuus ja johdettavuus.....	17
5.3	Erytispiirteiden linkittyminen muutosjohtamisen keskeisiin osa-alueisiin ja vaikutus tavoitteisiin	17
6	Työtehtävien ja henkilöstön erityispiirteiden huomioiminen käyttäjäystävällisessä käyttöönotossa	18
6.1	Työtehtävien moninaisuus ja järjestelmän käytettävyys	18
6.2	Henkilöstön osaaminen ja digivalmiudet	18
6.3	Motivaatio ja työn merkityksellisyys.....	19
6.4	Työntekijöiden osallistaminen ja yksilöllinen tuki	19
6.5	Viestinnän merkitys erityispiirteiden huomioimisessa muutoksessa	20
7	Johtopäätökset	21
8	Pohdinta.....	22
8.1	Jatkokehitysidea	23
	Lähteet	25

1 Johdanto

Työelämä on murroksessa. Yritykset kohtaavat jatkuvasti uusia vaatimuksia, jotka kumpuavat niin yhteiskunnallisista kuin globaalistakin kehityksestä. Teknologian nopea kehitys, digitalisaatio ja globalisaatio pakottavat organisaatiot uudistumaan ja kehittämään toimintaansa pysyäkseen kilpailukykyisinä. Uudistumiskyky ei ole enää valinnainen ominaisuus, vaan elinehto. Se edellyttää organisaatioilta kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, kehittää toimintamallejaan ja hyödyntää henkilöstön osaamista entistä tehokkaammin. (Ekman & Niemi 2025, 23.) Tietojärjestelmät ovat tässä keskeisessä roolissa: ne eivät ole vain teknisiä apuvälineitä, vaan strategisia työkaluja, jotka vaikuttavat organisaation kilpailukykyyn, viestintään ja johtamiseen (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi 2013, 62, 64, 67). Kun HR-järjestelmä suunnitellaan käyttäjälähtöisesti ja organisaation erityispiirteet huomioiden, se voi merkittävästi parantaa työntekijäkokemusta, tukea strategian toteutumista ja edistää organisaation menestystä (Harris 2021, 7; Luutonen & Murtomaa 2025, 35-36).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millä tavoin organisaation, työtehtävien ja etenkin henkilöstön erityispiirteiden huomioiminen mahdollistaa käyttäjäystävällisen ja henkilöstölähtöisen HR-järjestelmän käyttöönoton suunnittelun. Työ pyrkii tarjoamaan sekä teoreettista ymmärrystä että käytännön suosituksia siitä, miten erityispiirteet voidaan tunnistaa ja sisällyttää suunnitteluun, jotta järjestelmä tukee henkilöstön arkea ja vahvistaa sitoutumista muutokseen.

Opinnäytetyö on toteutettu yritys X:n henkilöstöhallinnolle tutkimuksellisenä kehitystyönä, jonka tavoitteena on tukea uuden HR-järjestelmän käyttöönoton suunnittelua ja toteutusta. Yrityksen HR-tiimi on tunnistanut yli 50 organisaation erityispiirrettä, jotka vaikuttavat henkilöstön arkeen ja muutosvalmiuteen. Tunnistetuista erityispiirteistä henkilöstöön liittyviä oli noin puolet. Näiden erityispiirteiden tarkastelu johti kahteen keskeiseen tutkimuskysymykseen:

- Miten selvittää, mitkä ovat henkilöstöön liittyvät erityispiirteet, jotka tulee huomioida HR-järjestelmän käyttöönotossa?
- Miten henkilöstöön liittyvät erityispiirteet tulisi huomioida HR-järjestelmän käyttöönoton suunnittelussa ja itse käyttöönoton aikana?

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä erityispiirteiden merkityksestä sekä organisaation, työtehtävien ja henkilöstön erityispiirteiden linkittymisestä toisiinsa osana käyttöönoton suunnittelua sekä niiden merkitystä muutosjohtamisessa. Työn rajaus ei kohdistu

ainoastaan yhteen järjestelmään tai sen käyttöönoton yksittäisiin vaiheisiin, vaan tavoitteena on luoda yleispätevä lähestymistapa, joka huomioi organisaation erityispiirteet ja tukee käyttäjälähtöistä muutosprosessia.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu teoreettisesta viitekehystä sekä pohdinnasta ja johtopäätöksistä. Työssä tarkastellaan HR-järjestelmien merkitystä organisaatioille ja erityisesti sitä, miten organisaation, työtehtävien ja henkilöstön erityispiirteet vaikuttavat järjestelmän käyttäjälähtöiseen käyttöönottoon. Työ etenee erityispiirteiden määrittelystä niiden vaikutusten analysointiin muutosjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi käsitellään erityispiirteiden tunnistamista, käyttäjäystävällisen käyttöönoton suunnittelua sekä viestinnän roolia muutoksessa. Lopuksi esitetään työn pohjalta tehdyt johtopäätökset ja jatkokehitysehdotus.

1.2 Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä

Tämän tekstin lähteiden etsimisen, kieliasun muokkaamisessa sekä englanninkielisen tiivistelmän kirjoittamisen apuna on hyödynnetty ChatGPT 4.0.

2 Henkilöstöhallinnon järjestelmät ja niiden merkitys organisaatiolle

Tämän luvun tavoitteena on tarkastella mitä HR-järjestelmät ovat ja mikä niiden merkitys on organisaatiolle.

Henkilöstöhallinnon järjestelmällä tarkoitetaan ohjelmistoja ja digitaalisia ratkaisuja, joiden avulla organisaatiot hallinnoivat työntekijätietoja, tehostavat henkilöstöprosesseja ja varmistavat työelämää koskevien lakien ja määräysten noudattamisen (Destriani, Adhitama, Sense, Hidayat & Purwaningsih 2024, 2-3). Tällaiset järjestelmät muodostavat keskeisen osan modernia organisaatiojohtamista, sillä ne tukevat työntekijöihin liittyvien toimintojen, kuten rekrytoinnin, suorituksen arvioinnin, palkitsemisen ja kehittämisen, sujuvaa toteuttamista. HR-järjestelmän käyttöönotto on erityisen merkityksellistä teollisuuden digitalisoitumisen eli niin kutsutun Teollisuus 4.0 -vaiheen yhteydessä. Vaikka digitaalisen murroksen odotetaan muuttavan merkittävästi laadunhallintaa ja henkilöstöjohtamista, monet organisaatiot ja työntekijät eivät vielä täysin hahmota sen vaikutuksia työprosesseihin ja johtamiskäytäntöihin. HR-järjestelmien käyttöönottoon liittyy usein haasteita, jotka voivat johtua muun muassa liiketoimintaympäristön muutoksista, organisaatorakenteen uudistuksista ja henkilöstön sopeutumistarpeista. Näiden muutosten hallinta edellyttää sekä johdolta että työntekijöiltä huomattavaa mukautumiskykyä, joustavuutta ja jatkuvaa oppimista. (Destriani ym. 2024, 2-3.)

HR-järjestelmät toimivat keskeisinä työkaluina, joiden avulla organisaatiot voivat saavuttaa tavoitteensa niin henkilöstöhallinnon, liiketoiminnan kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Muuttuvassa työelämässä henkilöstö on organisaation keskiössä: ihmiset etsivät jatkuvasti mahdollisuuksia kasvaa, kehittyä ja laajentaa tulevaisuuden uramahdollisuuksiaan. HR-järjestelmät, jotka edistävät avoimuutta, vuorovaikutteisuutta ja työntekijälähtöisyyttä, voivat merkittävästi parantaa organisaation menestystä sekä työntekijöiden kokemusta työympäristöstä. (Harris 2021, 7.)

Luutonen ja Murtomaa (2025, 27, 35) korostavat, että HR-järjestelmien merkitys ulottuu perinteisistä hallinnollisista tehtävistä strategisen johtamisen välineisiin. Ne tukevat organisaation tavoitteiden toteutumista sekä henkilöstöhallinnon että liiketoiminnan tasolla, samalla kun ne edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja ammatillista kehittymistä. Järjestelmät, jotka tarjoavat selkeän pääsyn omiin tietoihin, oppimismahdollisuuksiin ja palautekanaviin, vahvistavat luottamusta ja läpinäkyvyyttä organisaation sisällä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 27, 35, 326.)

HR-järjestelmien vaikutus näkyy myös työyhteisön kulttuurissa. Käyttäjystävälliset ja helposti lähestyttävät järjestelmät viestivät työntekijöille, että organisaatio arvostaa heidän panostaan ja panostaa heidän arkeensa (Rinne 2021, 75-77.). Tämä tukee psykologisen turvallisuuden ja avoimen vuorovaikutuksen kehittymistä työyhteisössä. Rinne (2021, 75-77) muistuttaa, että luottamuksen ja turvallisuuden kokemukset muodostavat perustan rohkeudelle ja oppimiselle, jotka ovat keskeisiä arvoja organisaation uudistumiskyvyn ja kilpailukyvyn kannalta.

Kokonaisuutena HR-järjestelmät eivät siis ole vain teknisiä ratkaisuja, vaan ne toimivat sillanrakentajina strategian, johtamisen ja henkilöstön välillä. Ne tukevat organisaation arvoja ja tavoitteita, parantavat viestintää ja luovat perustan jatkuvalle kehittämiselle ja muutokselle. (Luutonen & Murtomaa 2025, 35-36; Harris 2021, 7.)

3 Organisaation, työtehtävien ja henkilöstön erityispiirteet

Tässä luvussa tutkitaan mitä erityispiirteet ovat ja miksi ne kannattaa huomioida käyttöönoton suunnittelussa, jotta muutos saadaan vietyä onnistuneesti läpi.

Erityispiirre sana määritellään ominaisuutena tai piirteenä, joka on erityinen tai ainutlaatuinen jollekin asialle tai ilmiölle (Suomisanakirja 2025). Sen synonyymeja ovat muun muassa piirre, ominaisuus, ominaispiirre, tuntomerkki, erikoisuus, erikoinen ominaisuus, erikoispiirre ja yksilökohtaisuus (Synonymisanakirja 2025). Näin ollen voitaneen yleisesti olettaa, että erityispiirteellä tarkoitetaan asioita, jotka ovat kullekin asialle ominaisia ja erottavat sen

muista. Esimerkiksi organisaation erityispiirteet kuvaavat kyseiselle organisaatiolle merkitseviä piirteitä, jotka erottavat sen muista organisaatioista.

3.1 Organisaation erityispiirteet

Organisaatio on järjestelmä, joka koostuu fyysisistä, inhimillisistä ja sosiaalisista rakenteista (Viitala 2021, luku Organisaation toimintakyky).

Jerab & Mabrouk (2023, 8) mukaan organisaation erityispiirteillä tarkoitetaan sen rakenteellisia, kulttuurisia ja strategisia ominaisuuksia, jotka määrittävät, miten organisaatio toimii, viestii ja johtaa henkilöstöään. Näihin kuuluvat muun muassa organisaation koko, toimiala, johtamistyyli, strateginen suuntautuminen sekä historiallinen muutosvalmius (Jerab & Mabrouk 2023, 8). Organisaation erityispiirteisiin kuuluu myös sen kulttuurinen ilmapiiri, kuten avoimuus, luottamus ja rohkeus kokeilla uutta. Rinne (2021, 18, 75) korostaa, että turvallinen ja luottamukseen perustuva kulttuuri mahdollistaa rohkeuden, oppimisen ja innovatiivisuuden. Toisin sanoen organisaation erityispiirteet määrittävät sen, miten hyvin henkilöstö on valmis vastaanottamaan ja omaksumaan muutoksia, kuten uuden HR-järjestelmän käyttöönoton (Jerab & Mabrouk 2023, 8; Rinne 2021, 18, 75).

3.2 Työtehtävien erityispiirteet

Organisaatioiden sisäinen monimuotoisuus on kasvanut. Ammattinimikkeiden kirjo on laajentunut, ja moniammatilliset tiimit ovat yleistyneet (Kola 2025, 44).

Toimiva työnkuva muodostuu sekä työn sisällön että sen tarkoituksen selkeästä määrittelystä. Työnkuvaus voi olla luonteeltaan yksityiskohtainen ja sisältää tarkasti dokumentoidun tehtäväluettelon, joka ohjaa työntekijän vastuita ja tehtäväkokonaisuuksia. (Viitala 2021, luku Työtehtävien muotoilu.) Työnkuvan selkeys tukee työn hallinnan tunnetta, parantaa työn suorituksen laatua ja auttaa sekä työntekijää että esihenkilöä ymmärtämään työn tavoitteet ja rajat. Työn vaativuutta arvioidaan erilaisilla työnvaativuusjärjestelmillä, jotka muodostavat perustan palkitsemiselle ja tehtävien vertailtavuudelle. Työehtosopimuksissa työn vaativuuden arviointi perustuu usein ammatti- tai tehtävänimikkeisiin, palkkaryhmiin, vaativuusluokituksiin sekä työnkuvauksiin. (Viitala 2021, luku Työtehtävien muotoilu; Hyppänen 2013, luku Organisointi ja resurssointi.)

Työn vaativuutta voidaan tarkastella useasta näkökulmasta:

- Osaaminen, joka kattaa työn edellyttämät tiedot ja taidot.
- Vastuu, joka voi kohdistua esimerkiksi ihmisiin, työn tuloksiin tai päätöksenteon laatuun.
- Kuormittavuus, joka sisältää sekä henkisen että fyysisen työn vaativuuden.

- Työolosuhteet, joihin liittyvät mahdolliset haittatekijät ja työturvallisuusriskit.

Nämä tekijät yhdessä määrittävät työn kokonaisvaativuuden ja vaikuttavat sekä työntekijän kokemukseen työn mielekkyydestä että organisaation oikeudenmukaiseksi koettuun palkitsemisjärjestelmään. (Viitala 2021, luku Työtehtävien muotoilu; Hyppänen 2013, luku Organisointi ja resurssointi.)

3.3 Henkilöstön erityispiirteet

Henkilöstön erityispiirteet viittaavat työntekijöiden yksilöllisiin ja kollektiivisiin ominaisuuksiin, kuten osaamiseen, kokemukseen, asenteisiin, motivaatioon, monimuotoisuuteen ja oppimistapoihin (Rinne 2021, 129). Rinne (2021, 129) korostaa, että monimuotoinen henkilöstö on organisaation voimavara, mutta sen hyödyntäminen edellyttää tietoista johtamista ja psykologista turvallisuutta. Ihmiset eroavat toisistaan esimerkiksi digitaalisessa osaamisessa, muutossietokyvyssä ja vuorovaikutustavoissa, mikä on huomioitava järjestelmien suunnittelussa ja käyttöönotossa (Manalu 2025, 3; Pirinen 2023, 23).

Eri sukupolvien käsitykset digitaalisesta muutoksesta tuovat esiin merkittäviä näkökulmia työelämän murrokseen ja tämän ilmiön ajankohtaisuuteen. Tutkimusten mukaan nuoremmat työntekijät suhtautuvat yleensä myönteisemmin muutokseen ja uusiin teknologisiin ratkaisuihin, kun taas vanhemmat työntekijät lähestyvät niitä usein varauksellisemmin ja tarvitsevat enemmän aikaa sopeutuakseen uusiin toimintatapoihin. Nämä asenteelliset ja oppimistyylien erot voivat, ilman tarkoituksenmukaista johtamista, aiheuttaa jännitteitä ja vuorovaikutushaasteita työyhteisöissä. Sukupolvien välisten erojen hallinta edellyttää johtamisstrategioita, jotka tukevat osallistavaa ja muutosmyönteistä organisaatiokulttuuria. Erityisen tärkeää on rakentaa toimivia viestintäkanavia ja yhteistä ymmärrystä eri-ikäisten työntekijöiden välille, jotta yhteistyö säilyy harmonisena ja organisaatio pystyy hyödyntämään eri sukupolvien vahvuudet yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Manalu 2025, 8.)

Yhteenvetona voitaneen siis todeta, että organisaation, työtehtävien ja henkilöstön erityispiirteet muodostavat kokonaisuuden, joka määrittää HR-järjestelmän käyttöönoton onnistumisen. Organisaation rakenteet ja kulttuuri luovat puitteet, työtehtävät määrittävät käytännön tarpeet ja henkilöstön ominaisuudet vaikuttavat muutoksen vastaanottoon. Kun nämä kolme näkökulmaa huomioidaan tasapainoisesti, järjestelmästä tulee aidosti toimiva ja käyttäjälähtöinen.

3.4 Miksi erityispiirteet kannattaa huomioida käyttöönottoa suunnitellessa

Organisaation ja henkilöstön erityispiirteiden huomioiminen HR-järjestelmän käyttöönoton suunnittelussa on keskeinen edellytys onnistuneelle muutokselle. Käyttöönotto ei ole pelkästään tekninen prosessi, vaan siihen liittyy vahvasti inhimillisiä ja organisatorisia ulottuvuuksia,

jotka vaikuttavat muutoksen sujuvuuteen, hyväksyttävyyteen ja vaikuttavuuteen. (Luutonen & Murtomaa 2025, 35-36; Harris 2021, 7.)

Luutonen ja Murtomaa (2025, 20-22) huomauttavat, että HR-järjestelmien ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen on vastattava organisaation todellisia työtehtäviä ja rakenteita - teknologian ei tule ohjata toimintaa, vaan sen on tuettava työn tekemistä. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa painotetaan itseohjautuvuutta ja tiedonhallintaa, kun taas palveluympäristössä järjestelmien käytettävyys ja nopeus ovat ratkaisevia. Työtehtävien erityispiirteiden huomioiminen auttaa varmistamaan, että uusi järjestelmä palvelee kaikkia käyttäjäryhmiä yhdenvertaisesti. (Luutonen & Murtomaa 2025, 20-22.)

Työntekijöiden autonomia ja osaaminen vaikuttavat siihen, miten he suhtautuvat uuteen järjestelmään. Mikäli työntekijät kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa käyttöönottoon ja että heidän osaamistaan arvostetaan, he sitoutuvat todennäköisemmin muutokseen. (Viitala 2021, luku 2.4.) Käyttäjälähtöinen suunnittelu, jossa työntekijät otetaan mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, lisää järjestelmän hyväksyttävyyttä ja vähentää muutosvastarintaa (Pirinen 2023, 26). Organisaatiokulttuuri ja johtamiskäytännöt määrittävät pitkälti sen, millainen ilmapiiri muutokselle syntyy. Psykologisesti turvallinen työyhteisö, jossa työntekijät voivat tuoda esiin näkemyksiään ilman pelkoa, mahdollistaa avoimen keskustelun ja oppimisen. (Rinne 2021, 31.) Tällaisessa ympäristössä työntekijät uskaltavat ottaa sosiaalisia riskejä, kuten esittää kysymyksiä tai tuoda esiin kehitysehdotuksia, mikä on olennaista uuden järjestelmän käyttöönotossa (Trapp 2025, 80).

Muutosvalmius ja resilienssi vaihtelevat yksilöittäin ja tiimeittäin. Käyttöönoton suunnittelussa on tärkeää tunnistaa, että osa henkilöstöstä suhtautuu muutokseen innostuneesti, kun taas toiset tarvitsevat enemmän aikaa ja tukea sopeutuakseen. (Pirinen 2023, 90.) Esihenkilöiden rooli korostuu tässä: heidän tulee tukea työntekijöitä yksilöllisesti, tarjota palautetta ja luoda ennakoitavuutta muutostilanteisiin (Pirinen 2023, 21).

Viestinnän ja osallistamisen merkitys korostuu erityisesti organisaatioissa, joissa on monimuotoinen henkilöstö. Selkeä, avoin ja oikea-aikainen viestintä sekä osallistavat menetelmät, kuten työpajat ja palautekanavat, vahvistavat työntekijöiden kokemusta osallisuudesta ja vähentävät epävarmuutta. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & Mockatto 2011, 26-27; Työterveyslaitos 2023.)

Strateginen vaikuttavuus edellyttää, että käyttöönotto tukee organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. Tämä onnistuu vain, jos suunnittelu perustuu ymmärrykseen organisaation rakenteista, toimintatavoista ja henkilöstön tarpeista. Käyttöönotto, joka ei huomioi näitä erityispiirteitä, voi johtaa järjestelmän vajaakäyttöön, turhautumiseen ja jopa epäonnistuneeseen muutokseen. (Luutonen & Murtomaa 2025, 2.7.)

3.5 Henkilöstön erityispiirteiden huomioiminen käyttöönotossa

Henkilöstöhallinnon järjestelmiin liittyvät muutokset voivat aiheuttaa työntekijöille monenlaisia haasteita. Tutkimusten mukaan työntekijät joutuvat usein sopeutumaan uusiin toimintamalleihin ja teknologioihin, mikä edellyttää joustavuutta ja jatkuvaa oppimista. Näissä tutkimuksissa on tuotu esiin erityisesti palautteen merkitys - sekä työn suoritukseen liittyvä että yksilöllisiä tarpeita huomioiva palaute nähdään tärkeänä osana muutokseen sopeutumista. (Destriani ym. 2024, 10.)

Lisäksi työntekijöiden keskuudessa on herännyt huolta tekoälyn kasvavasta roolista ja sen mahdollisuudesta korvata ihmistyötä. Tämä pelko heijastaa epävarmuutta työelämän tulevaisuudesta ja työn merkityksen säilymisestä teknologian kehittyessä. Työntekijöiden valmiudet omaksua uusia HR-toimintoja vaihtelevat yksilöllisesti, ja heidän suhtautumisensa muutokseen voi vaihdella innostuneisuudesta vastarintaan. Tämä osoittaa, että työntekijöillä - jotka ovat HR-järjestelmien ensisijainen käyttäjä- ja kohderyhmä - on keskeinen rooli järjestelmien onnistuneessa käyttöönotossa. Muutoksen tueksi tarvitaan riittävää ohjausta, viestintää ja ymmärrystä, jotta työntekijät voivat kokea muutoksen hallittavaksi ja merkitykselliseksi. (Destriani ym. 2024, 10.)

HR-järjestelmän käyttöönotto on aina ennen kaikkea ihmislähtöinen muutosprosessi, ei pelkkä tekninen projekti. Onnistunut käyttöönotto edellyttää henkilöstön erilaisuuden tunnistamista ja sen huomioimista suunnittelusta alkaen. Jokaisella työntekijällä on oma tapansa oppia, omaksua uutta teknologiaa ja suhtautua muutokseen. Näiden erojen huomioiminen tukee psykologista turvallisuutta ja luottamusta, jotka ovat edellytyksiä sitoutumiselle ja avoimelle vuorovaikutukselle muutostilanteessa. (Rinne 2021, 75-77.)

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa tunnetta siitä, että organisaatiossa on lupa kysyä, kyseenalaistaa ja kokeilla ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Kun uutta järjestelmää otetaan käyttöön, työntekijöiden on voitava ilmaista epävarmuutensa ja huolensa avoimesti. Tämä edellyttää johdolta ja HR:ltä kykyä kuunnella ja antaa tilaa keskustelulle. Käyttöönotossa on siis tärkeää rakentaa vuorovaikutuksen ja palautteen kanavia, joiden kautta henkilöstö voi vaikuttaa prosessiin ja saada tukea. (Rinne 2021, 31-33, 77.)

Eri henkilöstöryhmät voivat suhtautua järjestelmämuutoksiin eri tavoin riippuen heidän kokemuksestaan, työnkuvastaan ja digitaalisesta osaamisestaan. Monimuotoisuus organisaatiossa - iän, taustan, osaamisen ja toimintatapojen erot - on sekä mahdollisuus että haaste järjestelmämuudistuksissa. (Rinne 2021, 128-130.) Rinne (2021, 128-130) korostaa, että monimuotoisuuden hyödyntäminen vaatii tietoista johtamista: ihmiset tulee kohdata yksilöinä, ja jokaiselle on tarjottava riittävä tuki, jotta he voivat osallistua muutokseen omista lähtökohdistaan. Jos osa työntekijöistä kokee jäävänsä ulkopuolelle, yhteinen oppiminen ja järjestelmän käyttöönotto vaarantuvat. (Rinne 2021, 128-130)

Viestintä on keskeinen tekijä onnistuneessa muutoksen ja uusien järjestelmien käyttöönotossa, erityisesti silloin, kun organisaation henkilöstö on monimuotoista ja sen jäsenten valmiudet, kokemukset ja suhtautuminen muutokseen vaihtelevat. Avoin, johdonmukainen ja helposti saavutettava viestintä auttaa vähentämään epävarmuutta ja tukee työntekijöiden luottamusta organisaation toimintaan. (Luutonen & Murtomaa 2025, 333.)

Eri työntekijäryhmien tavoittaminen edellyttää monikanavaista viestintää, joka hyödyntää esimerkiksi intranetiä, uutiskirjeitä, henkilöstötilaisuuksia ja muita vuorovaikutteisia alustoja. Kun viestintä on räätälöity eri henkilöstöryhmien tarpeisiin - esimerkiksi huomioiden ikä, digiosaaminen ja työtehtävien luonne - se tukee paremmin yksilöllistä oppimista ja sitoutumista muutokseen. Lisäksi henkilöstön osallistaminen viestintään, kuten palautteen antamisen ja kysymysten esittämisen mahdollistaminen, luo tilaisuuksia avoimelle keskustelulle ja auttaa tunnistamaan sekä käsittelemään potentiaalisia huolia jo varhaisessa vaiheessa. Viestinnän rinnalla myös osaamisen kehittämisellä on tärkeä rooli onnistuneessa käyttöönotossa. Koulutusten ja työpajojen järjestäminen mahdollistaa sen, että työntekijät voivat oppia uudet teknologiat ja työkalut omaan tahtiinsa. Jatkuva tuki ja oppimismahdollisuuksien tarjoaminen edistävät henkilöstön ammatillista kehittymistä sekä varmistavat, että kaikki pysyvät mukana muutoksen etenemisessä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 333.)

HR:n rooli tässä kokonaisuudessa on toimia siltana teknologian ja ihmisten välillä. Luutonen ja Murtomaa (2025, 20-22) korostavat, että HR:n tehtävä on tukea johtajia ja työntekijöitä muutoksessa sekä varmistaa, että käyttöönotto tapahtuu arvojen ja organisaatiokulttuurin mukaisesti. HR:n tulee rohkeasti nostaa esiin henkilöstön kokemuksia ja varmistaa, että järjestelmä tukee organisaation ihmislähtöisiä tavoitteita eikä kuormita työntekijöitä liiaksi (Luutonen & Murtomaa 2025, 20-22).

3.6 Yhteenveto

Erityispiirteiden huomioiminen ei ole vain suositeltavaa, vaan välttämätöntä käyttäjälähtöisen ja vaikuttavan HR-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseksi. Se mahdollistaa työntekijöiden sitoutumisen, vähentää muutosvastarintaa ja tukee organisaation strategista kehitystä. Onnistunut HR-järjestelmän käyttöönotto ei riipu pelkästään teknologian toimivuudesta, vaan siitä, kuinka hyvin ihmiset kokevat voivansa oppia ja osallistua muutokseen. Kun henkilöstön monimuotoisuus, oppimistyylit ja turvallisuuden tunne huomioidaan, käyttöönotosta tulee osa organisaation oppimista ja kehittämistä - ei vain ohjelmiston vaihtamista.

4 Erityispiirteiden vaikutus muutosjohtamisen onnistumiseen

Organisaatiomuutosten aikana työn hallinnan tunne voi heikentyä, mikä saattaa lisätä työntekijöiden kokemaa epävarmuutta. Useimmat työntekijät ovat kuitenkin vahvasti sitoutuneita

työhönsä ja haluavat suoriutua tehtävistään mahdollisimman hyvin, sillä onnistuminen työssä liittyy keskeisesti yksilön itsensä toteuttamiseen ja ammatilliseen identiteettiin. Muutosprosessit edellyttävät usein uusien työtehtävien tai toimintatapojen omaksumista nopealla aikataululla ja usein ilman riittävää perehdytystä. Samanaikaisesti työntekijän on luovuttava vanhoista toimintatavoista, mikä vie yleensä enemmän aikaa kuin uuden oppiminen. (Pirinen 2023, 20.)

Esihenkilön rooli muutosjohtamisessa on keskeinen, mutta se ei tarkoita pelkästään muutosta koskevien ylempien linjausten välittämistä tiimille. Sen sijaan muutosjohtaminen perustuu aktiiviseen vuorovaikutukseen, yhteiseen keskusteluun ja ideoiden jakamiseen työntekijöiden kanssa muutoksen tavoitteiden näkökulmasta. Muutos ei ole yksisuuntainen prosessi, jossa viestintä kulkee ylhäältä alas, vaan se vaatii myös alhaalta ylöspäin suuntautuvaa osallistumista ja horisontaalista yhteistyötä eri tiimien välillä. Onnistunut muutos rakentuu yhteiselle sitoutumiselle ja keskinäiselle haastamiselle, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Pirinen 2023, 115.)

Tässä luvussa tarkastellaan, miten erityispiirteet vaikuttavat muutosjohtamisen onnistumiseen neljän näkökulman kautta: organisaation rakenteen ja kulttuurin, johtamisen roolin, kokonaisvaltaisen muutoksen onnistumisen sekä työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien kautta.

4.1 Organisaation rakenne ja kulttuuri muutosjohtamisen perustana

Digitaalinen muutos on noussut keskeiseksi tekijäksi organisaatioiden kehityksessä. Se ei ole pelkästään teknologinen siirtymä, vaan kokonaisvaltainen muutos siinä, miten organisaatiot toimivat, viestivät ja luovat arvoa. Digitaalinen transformaatio vaatii organisaatioilta paitsi uusien teknologioiden käyttöönottoa, myös kulttuurista ja rakenteellista muutosta, jotta ne voivat vastata muuttuvan työympäristön haasteisiin. (Manalu 2025, 1.)

Organisaation rakenne määrittää pitkälti sen, miten muutosprosessi voidaan suunnitella ja toteuttaa. Esimerkiksi hierarkkisessa organisaatiossa päätöksenteko on usein keskitettyä, mikä voi hidastaa muutoksen etenemistä ja heikentää työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia. (Viitala 2021, luku 2.7.)

Organisaatiokulttuuri puolestaan toimii muutosjohtamisen näkökulmasta joko mahdollistajana tai esteenä. Kulttuuri, jossa korostuvat avoimuus, yhteistyö ja jatkuva oppiminen, tukee muutoksen läpivientiä ja lisää työntekijöiden sitoutumista. (Rinne 2021, 66.) Viitala (2021, luku 2.7) korostaa, että ilmapiiri ja kulttuuri vaikuttavat suoraan siihen, kuinka sitoutuneesti työntekijät ponnistelevat kohti tavoitteita ja kuinka tehokkaasti he oppivat.

Abujudeh (2020, 1) osoittaa tutkimuksessaan, että vahva organisaatiokulttuuri yhdistettynä tarkoituksenmukaiseen johtamistyyliin parantaa työtyytyväisyyttä ja organisaation suorituskykyä. Tämä on erityisen tärkeää digitaalisessa toimintaympäristössä, jossa organisaatioiden on kyettävä jatkuvaan uusiutumiseen ja resilienssiin (Manalu 2025, 3). Kulttuuri, joka tukee koekiluhenkisyyttä, avoimuutta ja harkittua riskinottoa, mahdollistaa työntekijöiden aktiivisen osallistumisen muutokseen ja vahvistaa organisaation oppimiskykyä (Manalu 2025, 9).

4.2 Johtamisen rooli erityispiirteiden huomioimisessa

Johtamisella on ratkaiseva merkitys erityispiirteiden tunnistamisessa ja hyödyntämisessä muutosprosessin aikana. Esihenkilöiden tehtävänä on paitsi viestiä muutoksen tavoitteista selkeästi, myös tukea työntekijöitä yksilöllisesti ja rakentaa luottamuksellinen ilmapiiri. (Pirinen 2023, 21.) Viitalan (2021, luku 2.12) mukaan lähijohtamisen laatu on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen.

Transformaatiolähtöinen johtajuus, jossa korostuvat valmentava ote, osallistaminen ja yhteisen vision rakentaminen, on erityisen tehokas muutosjohtamisen kontekstissa (Manalu 2025, 3). Tällainen johtamistapa tukee psykologista turvallisuutta ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Rinne 2021, 31). Johtajan tehtävänä on myös tunnistaa kulttuuriset herkkyydet ja mukauttaa muutosstrategiaa organisaation arvojen ja normien mukaisesti (Sivonen 2025, 144).

4.3 Muutoksen onnistuminen erityispiirteet huomioimalla

Muutoksen onnistuminen edellyttää, että organisaation erityispiirteet otetaan huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Esimerkiksi työntekijöiden muutosvalmius, osaaminen ja aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten he suhtautuvat muutokseen. (Pirinen 2023, 90.) Jos työntekijät kokevat, että muutos on heille merkityksellinen ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, sitoutuminen kasvaa ja muutosvastarinta vähenee (Pahkin ym. 2011, 26-27).

Työterveyslaitoksen (2023) mukaan onnistuneen muutosprosessin kulmakiviä ovat viestintä, osallistaminen ja tuki. Näiden avulla voidaan vähentää työn epävarmuutta, parantaa ilmapiiriä ja lisätä ymmärrystä muutoksen tavoitteista. Viitala (2021, luku Neljäs porras: Organisaation toimintakyky) korostaa, että osallistaminen ei ole vain keino lisätä sitoutumista, vaan myös väline kehittää organisaatiokulttuuria. Lisäksi muutosjohtamisen onnistumista tukee se, että organisaation rakenteet ja toimintatavat mahdollistavat rohkean toimijuuden ja virheistä oppimisen. Rinne (2021, 67) painottaa, että psykologisesti turvallinen ilmapiiri mahdollistaa työntekijöiden aktiivisen osallistumisen ja uusien toimintatapojen kokeilemisen ilman pelkoa epäonnistumisesta.

Muutoksen onnistumisen kannalta on ratkaisevaa, että organisaation erityispiirteet tunnustetaan ja otetaan huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Esimerkiksi työntekijöiden muutosvalmius, osaaminen ja aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten he suhtautuvat muutokseen. (Pirinen 2023, 90.) Jos työntekijät kokevat, että muutos on heille merkityksellinen ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, sitoutuminen kasvaa ja muutosvastarinta vähenee (Pahkin ym. 2011, 26-27).

Organisaatiot, jotka rakentavat kulttuuriaan tietoisesti ja tukevat työntekijöiden osallistumista, saavuttavat parempia tuloksia muutoksissa. Tämä näkyy muun muassa korkeampana tuottavuutena, parempana työilmapiirinä ja vahvempana työnantajakuvana. (Viitala 2021, luku 2.7; Manalu 2025, 7.)

4.4 Työntekijöiden erityispiirteiden merkitys muutosjohtamisessa

Työntekijöiden yksilölliset erityispiirteet - kuten autonomia, osaaminen, motivaatio ja muutosvalmius - vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten he kokevat ja omaksuvat muutoksen. Viitalan (2021, luku 2.4) mukaan motivaatio on yksilöllinen ja sisäsyntyinen kokemus, johon voidaan vaikuttaa luomalla edellytyksiä mielekkäälle työlle ja onnistumisen kokemuksille. Rinne (2021, 31) puolestaan korostaa psykologisen turvallisuuden merkitystä: työntekijät uskaltavat osallistua muutokseen vain, jos he kokevat olonsa hyväksytyksi ja turvalliseksi.

Muutosjohtamisen onnistuminen edellyttää, että työntekijöiden tarpeet ja valmiudet tunnustetaan ja että heitä tuetaan yksilöllisesti. Esihenkilöiden tulee tarjota jatkuvaa tukea, palautetta ja mahdollisuuksia oppimiseen, jotta työntekijät voivat kokea muutoksen mahdollisuutena eikä uhkana. (Pirinen 2023, 20-21.) Tämä on erityisen tärkeää digitaalisessa muutoksessa, jossa teknologian nopea kehitys voi aiheuttaa epävarmuutta ja riittämättömyyden tunteita (Pirinen 2023, 37). Pirisen (2023, 119) mukaan työntekijöiden osallistuminen muutokseen on tehokkainta silloin, kun he kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja kun heidän näkemyksiään kuunnellaan. Tämä korostuu erityisesti nuorempien sukupolvien kohdalla, jotka odottavat jatkuvaa palautetta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä (Pirinen 2023, 29). Työntekijöiden erityispiirteiden huomioiminen ei siis ole vain inhimillinen velvollisuus, vaan myös strateginen valinta, joka vaikuttaa suoraan muutoksen onnistumiseen ja organisaation suorituskykyyn (Change Management Institute 2013, 32; Ekman & Niemi 2025, 25).

5 Oikeiden erityispiirteiden tunnistaminen muutosjohtamisen suunnittelussa

Kuten edellisessä luvussa todettiin: muutosjohtamisen onnistuminen edellyttää, että organisaation ja henkilöstön erityispiirteet tunnustetaan ja otetaan huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Oikeiden erityispiirteiden valinta ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Se vaatii systemaattista tarkastelua, organisaation kontekstin ymmärtämistä sekä kykyä yhdistää inhimilliset

ja rakenteelliset tekijät muutosprosessin tavoitteisiin. Seuraavaksi tarkastellaan, millä perusteilla voidaan arvioida, onko valittu muutosjohtamisen kannalta olennaiset erityispiirteet.

5.1 Erityispiirteiden yhteys organisaation todellisuuteen ja työntekijäkokemukseen

Ensimmäinen merkki oikeista erityispiirteistä on niiden selkeä yhteys organisaation nykytilaan. Viitala (2021, luku 2.7, 2.12) korostaa, että organisaatiokulttuuri, ilmapiiri ja johtamiskäytännöt vaikuttavat suoraan työntekijöiden sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja suoriutumiseen. Jos valitut erityispiirteet heijastavat näitä todellisia ilmiöitä - esimerkiksi hierarkkista rakennetta, epäselvää viestintää tai matalaa muutosvalmiutta - voitaneen olettaa, että ne ovat todennäköisesti relevantteja muutosjohtamisen suunnittelussa.

Toinen keskeinen kriteeri on erityispiirteiden vaikutus työntekijöiden kokemuksiin ja käyttäytymiseen. Rinne (2021, 31) painottaa psykologisen turvallisuuden merkitystä muutoksessa: työntekijät osallistuvat aktiivisesti vain, jos he kokevat olonsa hyväksytyksi ja turvalliseksi. Jos valitut erityispiirteet liittyvät esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon, autonomiaan tai aiempiin muutoskokemuksiin, ne ovat olennaisia muutosjohtamisen kannalta (Viitala 2021, luku 2.4; Pirinen 2023, 90).

5.2 Erityispiirteiden muokattavuus ja johdettavuus

Oikeat erityispiirteet ovat sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa muutosjohtamisen keinoin. Esimerkiksi organisaatiokulttuuri on muokattavissa johtamisen, osallistamisen ja viestinnän avulla (Viitala 2021, 198-199; Rinne 2021, 66). Jos erityispiirre on täysin muuttumaton tai ulkopuolinen, sen huomioiminen ei välttämättä edistä muutosprosessin onnistumista.

5.3 Erityispiirteiden linkittyminen muutosjohtamisen keskeisiin osa-alueisiin ja vaikutus tavoitteisiin

Erityispiirteiden tulisi liittyä suoraan muutosjohtamisen keskeisiin osa-alueisiin, kuten viestintään, osallistamiseen, johtamiseen ja oppimiseen. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan onnistuneen muutoksen kulmakiviä ovat viestintä, osallistuminen ja tuki. Jos erityispiirteet vaikuttavat näihin osa-alueisiin - esimerkiksi viestintäkulttuuri, esihenkilötyön laatu tai työntekijöiden osallistumishalukkuus - ne ovat muutosjohtamisen kannalta keskeisiä (Työterveyslaitos 2023).

Oikeat erityispiirteet ovat sellaisia, jotka vaikuttavat suoraan muutoksen tavoitteiden saavuttamiseen. Manalu (2025, 3, 7) osoittaa, että organisaatiokulttuurilla ja transformaatiolähtöisellä johtajuudella on merkittävä vaikutus työntekijöiden suorituskykyyn digitaalisessa kontekstissa. Jos siis erityispiirre liittyy esimerkiksi innovatiivisuuden tukemiseen, oppimiskykyyn tai tuottavuuteen, sen huomioiminen voi ratkaisevasti tukea muutoksen onnistumista (Manalu 2025, 3, 7).

Yhteenvetona oikeiden erityispiirteiden valinnasta muutosjohtamista ajatellen voitaneen todeta, että oikeiden erityispiirteiden valinta perustuu niiden yhteyteen organisaation todellisuuteen, vaikutukseen työntekijöiden kokemuksiin, muokattavuuteen, linkittymiseen muutosjohtamisen osa-alueisiin sekä vaikutukseen muutoksen tavoitteisiin. Näiden kriteerien avulla voidaan varmistaa, että muutosjohtamisen suunnittelu perustuu olennaisiin ja vaikuttaviin tekijöihin, jotka tukevat sekä strategista että inhimillistä onnistumista.

6 Työtehtävien ja henkilöstön erityispiirteiden huomioiminen käyttäjystävällisessä käyttöönotossa

Tässä luvussa tarkastellaan, miten työtehtävien luonne, työntekijöiden osaaminen, motivaatio ja muutosvalmius vaikuttavat käyttöönoton onnistumiseen ja miten nämä tekijät voidaan huomioida suunnittelussa ja toteutuksessa.

6.1 Työtehtävien moninaisuus ja järjestelmän käytettävyys

Organisaatioiden työtehtävät vaihtelevat suuresti niin sisällöltään kuin vaatimustasoltaan. Viitalan (2021, luku 2.4) mukaan työn mielekkyys syntyy siitä, että työ vastaa työntekijän kykyjä, on riittävän haastavaa ja mahdollistaa onnistumisen kokemuksia. Käyttöönoton suunnittelussa on tärkeää ymmärtää, miten uusi järjestelmä tukee erilaisia työrooleja ja tehtäviä. Esimerkiksi asiantuntijatyössä korostuvat itsenäisyys ja tiedonhallinta, kun taas operatiivisissa tehtävissä järjestelmän on tuettava sujuvaa ja nopeaa käyttöä. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Lisäksi työtehtävien luonne vaikuttaa siihen, millaisia virheitä voidaan sallia ja miten oppimista tuetaan. Rinne (2021, 66-69) korostaa, että virheiden salliminen ja niistä oppiminen ovat keskeisiä elementtejä oppivassa organisaatiossa. Käyttöönoton yhteydessä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että järjestelmä mahdollistaa kokeilun ja tarjoaa palautetta ilman rangaistuksen pelkoa (Rinne 2021, 66-69).

6.2 Henkilöstön osaaminen ja digivalmiudet

Työntekijöiden teknologinen osaaminen ja digivalmiudet vaihtelevat merkittävästi. Digitaalinen murros on tuonut mukanaan uusia vaatimuksia, kuten teknologisen lukutaidon, sopeutumiskyvyn sekä kyvyn ratkaista monimutkaisia ongelmia. (Viitala 2021, luku 2.5.) Käyttöönoton suunnittelussa on tärkeää kartoittaa henkilöstön osaamistaso ja tarjota riittävä perehdytys ja tuki uuden järjestelmän käyttöön. Pirinen (2023, 37) painottaa, että epävarmuus ja pelko teknologian käytöstä voivat aiheuttaa turhautumista ja vastarintaa, mikäli työntekijät kokevat, etteivät he hallitse uutta järjestelmää. Yleistäen voitaisiin siis sanoa, että käyttäjystävällinen käyttöönotto edellyttääkin, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuus oppia uutta

turvallisessa ympäristössä, jossa virheet nähdään osana oppimisprosessia (Viitala 2021, luku 2.5; Pirinen 2023, 37).

6.3 Motivaatio ja työn merkityksellisyys

Motivaatio on keskeinen tekijä käyttäjälähtöisessä käyttöönotossa. Viitalan (2021, luku 2.4) mukaan motivaatio on yksilöllinen ja sisäsyntyinen kokemus, johon voidaan vaikuttaa vain luomalla edellytyksiä sen syntymiselle. Käyttöönoton yhteydessä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijät ymmärtävät, miten uusi järjestelmä tukee heidän työtään ja tavoitteitaan (Viitala 2021, luku 2.4).

Rinne (2021, 31) korostaa, että psykologinen turvallisuus ja kokemus hyväksytyksi tulemisesta ovat edellytyksiä sille, että työntekijät uskaltavat osallistua muutokseen ja tuoda esiin näkemyksiään. Näin ollen käyttöönoton suunnittelussa on tärkeää varmistaa, että työntekijät kokevat olevansa osa muutosta ja että heidän panoksensa on merkityksellinen.

6.4 Työntekijöiden osallistaminen ja yksilöllinen tuki

Käyttäjätavallinen käyttöönotto ei ole mahdollista ilman työntekijöiden osallistamista. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan osallistuminen lisää sitoutumista ja vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta. Pirinen (2023, 119) toteaa, että työntekijät ovat motivoituneimpia, kun he saavat vaikuttaa omaan työhönsä ja kokevat, että heidän näkemyksiään arvostetaan.

Lisäksi työntekijöiden erityispiirteet, kuten muutosvalmius ja aiemmat kokemukset, vaikuttavat siihen, miten he suhtautuvat uuteen järjestelmään. Rinne (2021, 33) muistuttaa, että yli 75 % ihmisistä tarvitsee kokemuksen yhteydestä ja hyväksynnästä ennen kuin he uskaltavat osallistua aktiivisesti. Käyttöönoton suunnittelussa onkin tärkeää rakentaa luottamuksellinen ilmapiiri ja tarjota yksilöllistä tukea eri vaiheissa (Rinne 2021, 33).

Ihmisillä on erilaisia tapoja oppia ja käsitellä tietoa. Jokaisella yksilöllä on oma oppimistyylinensä, joka tukee parhaiten tiedon omaksumista ja muistamista. Oppiminen on mahdollista myös muilla tavoilla, mutta tällöin se saattaa vaatia enemmän kognitiivista energiaa ja keskittymistä. Tieto omista oppimistyyleistä voi auttaa yksilöä kehittämään tarkoituksenmukaisia oppimisstrategioita ja saavuttamaan parempia oppimistuloksia. (Hyppänen 2013, luku Oppimistavat ja -tyylit.)

Yksilölliset erot tulevat esiin erityisesti siinä, minkä aistikanavan kautta oppiminen ja muistaminen tapahtuvat tehokkaimmin. Aikuisten oppimista voidaan tarkastella esimerkiksi Kolbinin kokemuksellisen oppimisen mallin kautta, jossa oppiminen nähdään jatkuvana syklinä. Mallin mukaan oppimisprosessi alkaa uuden tiedon tai kokemuksen hankkimisesta, jota seuraa kokeilu käytännössä. Tämän jälkeen oppija reflektoi ja arvioi oppimaansa, minkä perusteella hän muodostaa teoreettisen ymmärryksen aiheesta. Lopuksi tätä teoriaa sovelletaan

uudelleen käytäntöön, jolloin oppiminen syvenee ja sykli alkaa uudestaan. (Hyppänen 2013, luku Oppimistavat ja -tyylit.)

6.5 Viestinnän merkitys erityispiirteiden huomioimisessa muutoksessa

Viestintä on keskeinen osa muutosjohtamista ja vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten organisaation ja henkilöstön erityispiirteet otetaan huomioon muutoksen eri vaiheissa. Käyttäjälähtöisessä HR-järjestelmän käyttöönotossa viestinnän tehtävänä ei ole ainoastaan tiedottaa, vaan myös rakentaa luottamusta, mahdollistaa osallistuminen, tunnistaa yksilöllisiä tarpeita ja vahvistaa organisaatiokulttuuria. Viestintä toimii näin sekä muutoksen välineenä että sen onnistumisen edellytyksenä. (Työterveyslaitos, 2023; Pirinen 2023, 119; Viitala 2021, luku 2.7.)

Psykologinen turvallisuus on yksi tärkeimmistä edellytyksistä sille, että työntekijät uskaltavat osallistua muutokseen, esittää kysymyksiä ja tuoda esiin huoliaan (Rinne 2021, 31). Rinne (2021, 31) korostaa, että avoin, rehellinen ja vuorovaikutteinen viestintä luo turvallisen ilmapiiirin, jossa työntekijät kokevat tulewansa kuulluiksi ja arvostetuiksi. Tämä on erityisen tärkeää tilanteissa, joissa muutos herättää epävarmuutta tai pelkoa, kuten uusien teknologioiden käyttöönotossa (Pirinen 2023, 20-21). Kun viestintä tukee psykologista turvallisuutta, se mahdollistaa työntekijöiden aktiivisen osallistumisen ja vähentää muutosvastarintaa (Rinne 2021, 31).

Viestintä toimii myös osallistumisen ja sitoutumisen mahdollistajana. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan osallistuminen on yksi muutosprosessin onnistumisen kulmakivistä. Viestintä tarjoaa kanavan, jonka kautta työntekijät voivat antaa palautetta, esittää kysymyksiä ja osallistua päätöksentekoon. Pirinen (2023, 119) toteaa, että työntekijät ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia muutokseen, kun he kokevat voivansa vaikuttaa siihen ja kun heidän näkemyksiään arvostetaan. Tällainen osallistava viestintä vahvistaa työntekijöiden kokemusta merkityksellisyydestä ja lisää heidän halukkuuttaan omaksua uusia toimintatapoja (Pirinen 2023, 119).

Viitala (2021, luku 2.4, 2.12) painottaa, että johtamisen ja viestinnän avulla voidaan tunnistaa työntekijöiden motivaatiotekijöitä, osaamisen tasoa ja muutosvalmiutta. Keskustelut, kyselyt ja palautetilaisuudet voivat paljastaa, millaisia huolia, toiveita tai esteitä työntekijöillä on muutokseen liittyen. Näin viestintä ei ole vain yksisuuntaista tiedottamista, vaan myös tärkeä tiedonkeruun ja ymmärryksen väline. (Viitala 2021, luku 2.4, 2.12.)

Muutostilanteet aiheuttavat usein epävarmuutta, joka voi heikentää työntekijöiden työmotivaatiota ja suoriutumista (Työterveyslaitos, 2023). Työterveyslaitoksen (2023) mukaan selkeä ja oikea-aikainen viestintä vähentää epävarmuutta ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen syyt, tavoitteet ja vaikutukset. Tämä on erityisen tärkeää, kun organisaatiossa on

aiempia kielteisiä kokemuksia muutoksista tai kun henkilöstön muutosvalmius on alhainen (Pirinen 2023, 90). Ennakoiva ja jatkuva viestintä auttaa työntekijöitä valmistautumaan muutokseen ja rakentaa luottamusta organisaation johdon ja henkilöstön välille (Työterveyslaitos, 2023).

Viestintä vaikuttaa organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin vahvistumiseen. Viitala (2021 luku 2.7) toteaa, että kulttuuri, jossa arvostetaan avointa keskustelua ja yhteistyötä, tukee tehokasta viestintää ja siten myös muutoksen onnistumista (Viitala 2021, luku 2.7). Rinne (2021, 66-67) muistuttaa, että viestintä voi vahvistaa yhteisöllisyyttä ja luottamusta, mikä on keskeistä erityisesti silloin, kun työyhteisö kohtaa epävarmuutta tai vastarintaa. Viestintä, joka rakentaa yhteistä ymmärrystä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, tukee koko organisaation kykyä kohdata muutoksia ja kehittyä yhdessä (Rinne 2021, 66-67).

Yhteenvedon voidaan todeta, että viestintä on keskeinen työkalu, jonka avulla voidaan paitsi tukea muutoksen läpivientiä, myös huomioida ja hyödyntää organisaation ja henkilöstön erityispiirteitä. Viestintä, joka on suunniteltu vuorovaikutteiseksi, osallistavaksi ja turvallisuutta tukeväksi, luo perustan onnistuneelle ja käyttäjälähtöiselle muutokselle.

7 Johtopäätökset

Erityispiirteiden huomioiminen nousi keskeiseksi tekijäksi onnistuneessa käyttöönotossa, kun otetaan huomioon henkilöstön erityispiirteiden lisäksi myös organisaation ja työtehtäviin liittyvät erityispiirteet. Organisaation rakenne ja kulttuuri luovat puitteet muutokselle, työtehtävät määrittävät järjestelmän käytännön vaatimukset ja henkilöstön ominaisuudet - kuten osaaminen, motivaatio ja muutosvalmius - vaikuttavat siihen, miten muutos otetaan vastaan. Näiden kolmen ulottuvuuden tasapainoinen huomioiminen mahdollistaa järjestelmän, joka ei ainoastaan toimi teknisesti, vaan myös tukee työntekijöiden arkea ja organisaation strategiaa.

Muutosjohtamisen näkökulmasta erityispiirteiden huomioiminen ei ole valinnainen lisä, vaan välttämätön osa suunnittelua. Onnistunut muutos edellyttää, että organisaation konteksti ymmärretään syvällisesti ja että viestintä, osallistaminen ja tuki rakennetaan tämän ymmärryksen varaan. Viestinnän rooli korostuu erityisesti psykologisen turvallisuuden, osallistumisen ja yhteisöllisyyden rakentamisessa - tekijöissä, jotka vaikuttavat suoraan työntekijöiden sitoutumiseen ja muutoksen hyväksyntään.

Lisäksi työ osoittaa, että käyttäjäystävällinen käyttöönotto vaatii yksilöllistä lähestymistapaa. Työntekijöiden erilaiset oppimistyyli, digivalmiudet ja kokemukset on tunnistettava ja huomioitava koulutuksessa, tuessa ja järjestelmän käytettävyyden suunnittelussa. Kun

työntekijät kokevat, että järjestelmä tukee heidän työtään ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa sen kehittämiseen, syntyy aito sitoutuminen ja halu omaksua uusi toimintamalli.

HR-järjestelmien käyttöönotto on monivaiheinen ja inhimillisesti kuormittava prosessi, jonka onnistuminen riippuu ennen kaikkea siitä, kuinka hyvin organisaation ja henkilöstön erityispiirteet tunnistetaan ja otetaan huomioon. Käyttöönotto ei ole vain tekninen muutos, vaan strateginen ja kulttuurinen siirtymä, joka vaikuttaa koko organisaation toimintaan.

Keskeiset johtopäätökset ovat seuraavat:

1. Erityispiirteiden tunnistaminen on edellytys käyttäjälähtöisyydelle. Organisaation rakenne, kulttuuri, työtehtävien vaatimukset ja henkilöstön ominaisuudet muodostavat kokonaisuuden, joka ohjaa käyttöönoton suunnittelua ja toteutusta.
2. Muutosjohtaminen on onnistumisen avain. Muutoksen johtaminen vaatii kykyä yhdistää tekninen suunnittelu ja inhimillinen näkökulma. Erityispiirteiden huomioiminen tukee sekä muutoksen hyväksyttävyyttä että sen vaikuttavuutta.
3. Viestintä on keskeinen mahdollistaja. Avoin, vuorovaikutteinen ja osallistava viestintä rakentaa psykologista turvallisuutta, lisää ymmärrystä ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista.
4. Käyttöönotto on osa organisaation oppimista. Kun järjestelmän käyttöönotto nähdään oppimisprosessina, joka tukee työntekijöiden kehittymistä ja organisaation uudistamista, siitä tulee enemmän kuin pelkkä tekninen muutos - siitä tulee mahdollisuus kasvuun.

Tulevaisuudessa HR-järjestelmien kehittämisessä tulisi entistä vahvemmin painottaa käyttäjälähtöisyyttä, osallistavaa suunnittelua ja erityispiirteiden systemaattista analysointia. Näin voidaan varmistaa, että järjestelmät eivät ainoastaan palvele hallinnollisia tarpeita, vaan tukevat myös työntekijöiden hyvinvointia, osaamisen kehittämistä ja organisaation strategista menestystä.

8 Pohdinta

Tämän työn tavoitteena oli tarkastella, miten henkilöstön erityispiirteet vaikuttavat HR-järjestelmän käyttäjälähtöiseen käyttöönottoon ja muutosjohtamisen onnistumiseen. Etsin tietoa useista eri akateemisista- ja tieteellisistä lähteistä yrittäen hyödyntää kurssimateriaaleja ja oppimaani. Tämän avulla sain syvennettyä teoriapohjaa tehden siitä samalla vakuuttavan.

Kaikkia organisaation erityispiirteitä ei voi eikä edes kannata yrittää huomioida. Oikein erityispiirteiden valinta on kuitenkin yksi kriittinen piste käyttäjälähtöisyyttä suunniteltaessa, koska erityispiirteiden valinta vaikuttaa kokonaisvaltaisesti muutoksen onnistumiseen. Eri hr-

järjestelmähankkeissa on tärkeä selvittää ensin kuka järjestelmää käyttää ja miten, ja vasta sen jälkeen miettiä erityispiirteitä. Alkuun kannattaa valita esimerkiksi 10 erityispiirrettä ja tarkastella niiden asettamia haasteita ja huomioita tarkemmin. Käyttöönoton aikana on syytä katsoa erityispiirteitä uudelleen ja miettiä ovatko ne enää relevantteja, kun käyttöönotto etenee ja järjestelmän käyttöön liittyvät prosessit tehtävineen kirkastuvat. Myös se, miten erityispiirteet kannattaa huomioida, kirkastuu käyttöönoton edetessä, kun muutoksen todellinen laajuus selviää.

Opinnäytetyön teoriapohjan tutkimus tuotti paljon lisätietoa siitä mitä kaikkea on syytä huomioida, jotta uuden järjestelmän käyttöönotosta saataisiin mahdollisimman käyttäjälähtöinen. Tuloksia olisi hyvä käyttää myös nykyisten järjestelmien kehityksen kohdalla aina, kun tulee isompi versiomuutos käytössä olevaan järjestelmään, jonka myötä jokin toiminto muuttuu. Myös henkilöstöhallinnon prosesseja kehittäessä olisi syytä huomioida erityispiirteiden tuomat mahdollisuudet ja haasteet.

8.1 Jatkokehitysidea

Tämän työn perusteella voidaan esittää selkeä jatkokehitysehdotus: organisaatioiden tulisi panostaa ylimmän johdon kouluttamiseen erityispiirteiden merkityksestä HR-järjestelmien käyttöönotossa. Usein järjestelmävalinnat ja resursointipäätökset tehdään strategisella tasolla ilman riittävää ymmärrystä organisaation rakenteellisista ja inhimillisistä erityispiirteistä. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa valittu järjestelmä ei vastaa organisaation todellisia tarpeita tai henkilöstön toimintatapoja, mikä puolestaan lisää muutosvastarintaa ja heikentää käyttöönoton onnistumista.

Koulutuksen avulla johto voi oppia tunnistamaan, miten erityispiirteet - kuten organisaatiokulttuuri, työtehtävien moninaisuus ja henkilöstön muutosvalmius - vaikuttavat järjestelmän käyttöönottoon. Kun nämä tekijät huomioidaan jo järjestelmän hankintavaiheessa ja resursointisuunnitelmia laadittaessa, voidaan valita sellaisia ratkaisuja ja työvälineitä, jotka tukevat organisaation toimintaa ja työntekijöiden tarpeita alusta alkaen. Tämä vähentää tarvetta myöhemmille korjausliikkeille ja helpottaa muutoksen johtamista.

Henkilöstöhallinnolla on tässä keskeinen rooli. HR-asiantuntijoilla on usein syvä ymmärrys organisaation henkilöstörakenteesta, osaamistasoista ja johtamiskäytännöistä. He voivat toimia sillanrakentajina strategisen johdon ja operatiivisen toiminnan välillä, tuoden esiin näkökulmia, jotka muuten saattaisivat jäädä huomiotta. HR:n asiantuntemusta tulisi hyödyntää aktiivisesti järjestelmävalinnoissa, käyttöönoton suunnittelussa ja muutosjohtamisen tukena.

Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisi kehittää sisäisiä toimintamalleja, joissa erityispiirteiden huomioiminen on systemaattinen osa kaikkia merkittäviä muutoksia. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi erityispiirteiden arviointimallin kehittämistä, HR:n roolin vahvistamista

strategisessa päätöksenteossa sekä johdon kouluttamista ihmislähtöisen muutoksen johtamiseen. Näin HR-järjestelmien käyttöönotosta voidaan tehdä entistä vaikuttavampaa, osallistavampaa ja organisaation arvoja tukevaa.

Lähteet

Abujudeh, S. 2020. Examining the impacts of organizational culture and leadership styles on the organizational performance indicators. *Acta Medicinae et Sociologica*. 1, 39-54. Viitattu 31.10.2025 https://www.researchgate.net/publication/357121932_Examining_the_impacts_of_organizational_culture_and_leadership_styles_on_the_organizational_performance_indicators

Destriani, R. Adhitama, R Y. Sensuse, D I. Hidayat, D S. Purwaningsih, E H. 2024. Challenges and Technology Trends in Implementing a Human Resource Management System: A Systematic Literature Review. Viitattu 2.11.2026 https://www.researchgate.net/publication/385385925_Challenges_and_Technology_Trends_in_Implementing_a_Human_Resource_Management_System_A_Systematic_Literature_Review

Ekman, K. Ertiö, T. Jalonen, H. Kantola, M. Kola, S. Niemi, T. Saarinen, E. Salonen, V. Trapp, H. Viitala, R. Muutoskyvykäs yritys. Turun ja Vaasan yliopistojen ja Varsinais-Suomen Yrittäjät ry:n yhteistyönä. Viitattu 1.11.2025. https://sites.utu.fi/muutoskyvykasyritys/wp-content/uploads/sites/1080/2023/11/Muutoskyvykas_yritys_2023.pdf

Harris, S. 2021. Introduction to HR Technologies: Understand How to Use Technology to Improve Performance and Processes. E-kirja. Kogan Page. Viitattu 31.10.2025.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita

Jerab, D., & Mabrouk, M. 2023. Aligning Porter's competitive strategies with organizational characteristics & HR practices. ResearchGate. Viitattu 2.11.2025. https://www.researchgate.net/publication/373971243_Aligning_Porter's_Competitive_Strategies_with_Organizational_Characteristics_HR_Practices

Laihonen, H. Hannula, M. Helander, N. Ilvonen, I. Jussila, J. Kukko, M. Kärkkäinen, H. Lönnqvist, A. Myllärniemi, J. Pekkola, S. Virtanen, P. Vuori, V. Yliniemi, T. 2013. TIETOJOHTAMINEN. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere. E-kirja.

Luutonen N, Murtomaa M. 2025. HR - opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. Alma Insights. E-kirja. Viitattu 26.10.2026

Kotimaisten kielten keskus 2025. Selkeät virkkeet ja jäsennelty teksti. Kielitoimiston ohjepankki. Viitattu 25.10.2025. <https://kielitoimistonohjepankki.fi/>

Manalu, N C. 2025. The influence of organizational culture and transformational leadership on employee performance PT. Epsilon in the digital era. Viitattu 1.11.2025. https://www.researchgate.net/publication/395981404_The_influence_of_organizational_culture_and_transformational_leadership_on_employee_performance_PT_Epsilon_in_the_digital_era

Pahkin, K. Mattila-Holappa, P. Nielsen, K. Wiezer, N W. Widerszal-Bazyl, M. de Jong, T. Mockatlo, Z. 2011. Mielekäs muutos - Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan yhteinen avoin julkaisuarkisto. Viitattu 1.11.2025 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent. E-kirja.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio, Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent. E-kirja.

Suomisanakirja. Viitattu 3.11.2025. <https://www.suomisanakirja.fi/erityispiirre>

Synonyymi.fi. Viitattu 3.11.2025. <https://www.synonyymit.fi/erityispiirre>

Työterveyslaitos 2023. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Viitattu 1.11.2025.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet#toc--viestint->

Viitala, R. Jylhä E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Tämän tekstin lähteiden etsimiseen, kieliäsen muokkaamiseen ja tiivistelmän englannin kieleen käännökseen on hyödynnetty ChatGPT:tä.