

Kalle Ahonen

**HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TIETOJÄRJESTELMÄ  
OSANA ORGANISAATIOMUUTOSTA  
- TAPAUSTUTKIMUS**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2019

# TIIVISTELMÄ

Ahonen, Kalle

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä osana organisaatiomuutosta

- tapaustutkimus

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2019, 78 s. + 2 liitettä.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Halttunen, Veikko

Organisaatiomuutos on varsin tutkittu aihe niin kauppatieteissä kuin tietojärjestelmätieteessäkin, mutta henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien kontekstissa sitä ei ole juurikaan käsitelty. Tämä pro gradu - tutkielma on tehty tapaustutkimuksena kolmessa eri maassa toimivan ja noin 700 henkilöä työllistävän organisaation toimeksiannosta. Sen tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän avulla voidaan edesauttaa laajamittaisen ja monikanallisen organisaatiomuutoksen toteuttamista, mitä organisaatiomuutos tarkoittaa tietojärjestelmien kannalta sekä pyrkiä avaamaan teknologian ja organisaation välistä suhdetta. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavat organisaatiomuutokseen ja transformaatioon sekä teknologian ja organisaation vuorovaikutukseen liittyvät teoriat. Lisäksi se käsittelee liiketoiminnan ja informaatioteknologian strategista yhteenlinjausta sekä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä koskevaa tutkimuskirjallisuutta. Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu teemahaastatteluin kahdeksalle, tietojärjestelmän käyttöönottoprojektiin osallistuvalla case-organisaation työntekijälle. Teemahaastattelujen perustana toimii Leavittin timanttimalli, joka kuvaa organisaatiota neljän eri elementin, teknologian, rakenteen, tehtävien ja ihmisten muodostamana kokonaisuutena, jossa muutos yhdessä elementeistä vaikuttaa myös kolmeen muuhun elementtiin. Kyseistä mallia on käytetty kuvaamaan myös tietojärjestelmiin liittyvää muutosta. Tutkimustulosten perusteella voidaan tunnistaa useita erilaisia tapoja, joilla henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän avulla voidaan edesauttaa organisaatiomuutosta. Empiirisen aineiston perusteella tunnistettiin teknologian vaikutus organisaation rakenteeseen, tehtäviin että ihmisiin. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös arvioida, mitä organisaatiomuutos tarkoittaa tietojärjestelmien kannalta. Teknologian ja organisaation suhteelle löydetään myös osin yhtymäkohtia ja eroavaisuuksia peilattaessa empiiristä aineistoa tutkimuskirjallisuutta vasten.

Asiasanat: organisaatiomuutos, transformaatio, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä, HR-järjestelmä

## **ABSTRACT**

Ahonen Kalle

HRM system as part of organizational transformation – case study

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2019, 78 pp. + 2 appendixes.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Halttunen, Veikko

Organizational transformation has been a widely researched subject in both the field of business and economics as well as in information systems science. However, in the context of human resources management (HRM) systems it has not been as well acknowledged. This master's thesis is a case study that has been assigned by a business organization that operates in three different countries in Northern Europe and has approximately 700 employees. The aim of the study is to find out how an HRM system can promote the execution of a large-scale organizational transformation, what does organizational transformation mean in the context of information systems and what is the relationship between technology and organization. The theoretical framework of the study consists of theories that focus on organizational change or organizational transformation as well as theories that aim to explain the relations between technology and organization. Also, strategic alignment between business and information technology as well as theoretical basis of human resources and HRM systems are covered. The empirical part of the study is carried out by conducting focus interviews to 8 of the case organization's employees that participate in the implementation project of the HRM system. Leavitt's diamond model - that depicts organization consisting of four elements, technology, structure, tasks and people - is used as a basis for the focus interview structure. It is a model that has gained popularity among information systems science studies. Based on the results, several ways of how to benefit the execution of organizational transformation with the help of information systems can be determined. The impact of technology on the organization's structure, tasks and people were recognized in the analysis of the empirical material. Based on the results, also the impact of organizational change on information systems can be assessed. The similarities and differences in the interviewee's opinions concerning relationship between technology and organization are reflected with the research literature as well.

**Keywords:** organizational change, organizational transformation, information systems, HR systems, HRM systems, eHRM

## KUVIOT

KUVIO 1 Lewinin sekä Kolbin ja Frohmanin muutosmallit.....	18
KUVIO 2 Leavittin timanttimalli.....	20
KUVIO 3 Teknologian rakenteistumismalli.....	24
KUVIO 4 SAM-malli ja yhteenlinjausmalli.....	28
KUVIO 5 Yhteenlinjausnäkökulmat .....	29
KUVIO 6 Strategisen henkilöstöjohtamisen viitekehys .....	32
KUVIO 7 Aiempi, holding-yhtiömalli .....	42
KUVIO 8 Uusi divisioonayhtiömalli.....	43

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Yhteenveto strategisen yhteenlinjauksen lähestymistavoista....	30
TAULUKKO 2 Yhteenveto haastatelluista.....	44
TAULUKKO 3 Yhteenveto teema-alueesta muutos.....	59
TAULUKKO 4 Yhteenveto teema-alueesta teknologia.....	60
TAULUKKO 5 Yhteenveto teema-alueesta rakenne .....	61
TAULUKKO 6 Yhteenveto teema-alueesta tehtävät.....	62
TAULUKKO 7 Yhteenveto teema-alueesta ihmiset.....	63

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT .....	3
KUVIOT.....	4
TAULUKOT.....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Tutkielman tavoitteet .....	8
1.2 Tutkielman rakenne.....	9
2 ORGANISAATIOMUUTOS .....	11
2.1 Organisaatio.....	11
2.1.1 Organisaatiokulttuuri .....	13
2.1.2 Organisaatiostrategia.....	13
2.2 Muutos.....	14
2.2.1 Muutos ja tietojärjestelmät .....	15
2.2.2 Muutosjohtaminen .....	15
2.3 Muutosmallit .....	16
2.3.1 Suunnitelmallinen muutos.....	16
2.3.2 Jaksottaisen tasapainon malli.....	19
2.3.3 Leavittin timanttimalli .....	20
2.4 Yhteenveto .....	21
3 TEKNOLOGIA JA ORGANISAATIO .....	22
3.1 Teknologian ja organisaation suhde .....	22
3.2 Informaatioteknologia teknologiana.....	24
3.3 Tietojärjestelmä informaatioteknologiana.....	26
3.4 Strateginen yhteenlinjaus .....	26
3.5 Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät .....	31
3.6 Yhteenveto .....	33
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	35
4.2 Tiedonkeruumenetelmä.....	37
4.3 Analysointi.....	38
4.4 Laatu ja luotettavuus.....	40
4.5 Tutkimuskohde .....	41
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	46

5.1	Organisaatiomuutos sekä sitä edeltävä tilanne.....	46
5.2	Leavittin timanttimallin teema-alueet.....	50
5.2.1	Teknologia.....	51
5.2.2	Rakenne.....	53
5.2.3	Tehtävät.....	55
5.2.4	Ihmiset.....	57
5.3	Yhteenveto.....	58
6	POHDINTA.....	64
6.1	Tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin.....	64
6.2	Laadun ja luotettavuuden arviointi, rajoitteet sekä yleistettävyys ....	68
7	YHTEENVETO.....	71
	LÄHTEET.....	73
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	79
	LIITE 2 FOCUSED INTERVIEW STRUCTURE.....	80

# 1 JOHDANTO

Tämän pro gradu -tutkielman taustalla on toimeksiantajaorganisaatiossa keväällä 2018 käynnistetty organisaatiomuutos, jossa toiminnallinen organisaatio muutettiin vastaamaan strategiassa asetettuja tavoitteita. Uudessa organisaatiomallissa useamman eri osakeyhtiön muodostamaa konsernia johdetaan aiemman holding-yhtiömallin sijaan liiketoimintadivisioonittain. Tämä tarkoittaa käytännössä Suomessa toimivan emoyhtiön sekä Suomessa, Ruotsissa ja Virossa toimivien - aiemmin toimintatavoiltaan varsin itsenäisten - tytäryhtiöiden nivomista yhdeksi, tiiviiksi kokonaisuudeksi, jonka kivijalan muodostavat kolme eri liiketoiminta-alueella toimivaa divisioonaa 1, 2 ja 3. Liiketoimintadivisioonina tukevat konsernille yhteiset toimitusketju- sekä konsernipalvelutoiminnot. Organisaatiomuutoksen myötä konsernin henkilöstötoiminnolle, eli HR:lle on muodostunut tarve muodostaa yhtenäinen HR-strategia sekä yhdenmukaistaa eri maiden keskenään erilaiset HR-menettelytavat, -prosessit ja -käytännöt.

Organisaatiomuutos on asettanut haasteen myös konsernin käytössä oleville tietojärjestelmille. Aiemmat, yhtiö- tai maakohtaisesti räätälöidyt tietojärjestelmät eivät palvele uuden strategian mukaista, niin sanottua yksi yhtiö- eli one company -tavoitetta. Tämän vuoksi organisaatiossa pyritään mahdollisuuksien mukaan keskittettyihin IT-ratkaisuihin, jotka palvelevat yhtäläisesti koko konsernia ja kaikkia sen liiketoimintoja. Yksi tällainen IT-ratkaisu on konsernissa vuoden 2019 alussa käyttöön otettava henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä (tästä eteenpäin tutkielmassa käytetään myös nimitystä HR-järjestelmä), joka korvaa aiemmat, epäyhtenäiset henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät ja ratkaisut.

Organisaatioihin liittyvä muutos on varsin tutkittu aihe ja sitä on tutkittu muun muassa niin psykologian (esim. Lewin, 1945), kauppatieteiden (esim. Kanter, 1992) kuin myös tietojärjestelmätieteiden (mm. Keen 1981; Orlikowski, 1992, 1996; Lyytinen & Newman, 2008) saralla. Samalla se on kuitenkin tutkimusaihe, joka tuskin koskaan saavuttaa saturaatiopistettään, sillä jokainen muutostilanne on yksilöllinen eikä yksiselitteistä, universaalia lähestymistapaa voida esittää. Jokaisessa organisaatiomuutoksessa omat vaatimuksena asettavat muun muassa ympäristö, aika ja organisaatio yksilöineen. Tämän vuoksi se on

myös hyvin hedelmällinen aihe tutkimukselle, sillä eri tutkimusalojen teorioita tutkimalla voidaan saavuttaa uusia lähestymiskulmia käsiteltävään aiheeseen. Toisaalta on huomionarvoista myös se, että esimerkiksi HR-järjestelmän käyttöönottoon liittyviä organisaatiomuutosta käsitteleviä tutkimuksia ei juurikaan löydy. Huolimatta organisaatiomuutoksen suosiosta tutkimusaiheena, henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien kontekstissa sitä on tutkittu verrattain vähän. Lisäksi yleisesti tarkasteltuna, teknologian ja organisaation suhdetta käsittelevien tutkimusten lukumäärä on viime vuosikymmeninä huomattavasti vähentynyt, vaikka samanaikaisesti informaatioteknologia on tullut yhä keskeisemmäksi osaksi organisaatioita (Zammuto, Griffith, Majchrzak, Dougherty & Faraj, 2007).

## 1.1 Tutkielman tavoitteet

Tämä tutkielma lähestyy organisaatiomuutosta tietojärjestelmän, eli tässä tapauksessa henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän näkökulmasta. Ensisijaisesti tarkoituksena on löytää vastaus siihen, millä tavoin tietojärjestelmä voi edesauttaa organisaatiomuutoksen toteuttamista. Toiseksi pyritään tunnistamaan, mitä organisaatiomuutos tarkoittaa tietojärjestelmän kannalta. Kolmanneksi pyritään hahmottamaan teknologian ja organisaation suhdetta. Tutkielmaa varten on muodostettu seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1) Kuinka tietojärjestelmä voi edesauttaa organisaatiomuutoksen toteuttamista?
- 2) Mitä organisaatiomuutos tarkoittaa tietojärjestelmien kannalta?
- 3) Mikä on teknologian ja organisaation suhde?

Tutkielmassa esiintyvä lähdekirjallisuus on koottu pääosin Google Scholar sekä IEEE Xplore Digital Library -tietokantoja apuna käyttäen. Lisäksi on hyödynnetty jonkin verran painettua lähdekirjallisuutta erityisesti tutkimusmetodologiaa käsittelevän kirjallisuuden osalta. Myös tämän tutkielman ohjaaja on osoittanut joitain lähteitä. Lähdekirjallisuuden valinnassa on kiinnitetty huomiota niiden relevanttiuteen käsiteltävää aihetta silmällä pitäen. Teoreettisen viitekehysten osalta lähteiksi on valittu vertaisarvioituja, tieteellisissä julkaisuissa esiintyneitä artikkeleita, joista monet ovat alallaan tunnetuimpien joukossa. Tietojärjestelmiä koskevan kirjallisuuden valinnassa on suosittu ensisijaisesti Association for Information Systemsin (AIS) suosittamaa kahdeksaa merkittävintä tietojärjestelmätieteen julkaisua (Association for Information Systems, 2011). Joissain tapauksissa on turvauduttu myös muihin, edellä mainitun suositustilaston ulkopuolisiin tieteellisiin julkaisuihin, mikäli tarjolla on ollut uudempaa tai tarkempaa tietoa jostain tietystä aiheesta tai jokin listan ulkopuolinen julkaisu on jo sellaisenaan muodostunut tiedeyhteisön yleisesti hyväksymäksi, eli siihen ollaan laajasti viitattu myös myöhemmässä tutkimuskirjallisuudessa. Viimeisin koskee erityisesti tässä tutkielmassa esiintyviä vanhempia lähteitä. Henkilöstö-



johtamista ja sen tietojärjestelmiä sekä organisaatioita koskevassa tutkimuskirjallisuudessa on myös tukeuduttu pääasiallisesti kyseisen tieteenalan arvostetuimpiin julkaisuihin, joskin tässäkin tapauksessa joissain tapauksissa on saatettu valita vähemmän tunnettu julkaisu, mikäli sen julkaisuvuosi tai sisältö on tutkielman kannalta relevanttia. Näissäkin tapauksissa on kuitenkin kiinnitetty huomioita siihen, että kyseessä on vertaisarvioitu julkaisu.

Organisaatiota ja sen muutosta koskevan kirjallisuuden hakusanoina on käytetty termejä, kuten *"change management"*, *"organizational culture"*, *"organizational change"* ja *"organizational transformation"*. Tietojärjestelmiä sekä teknologian ja organisaation suhdetta koskevan kirjallisuuden etsimiseen on käytetty hakusanoina termejä, kuten *"information systems in organizations"* sekä *"technology and organization"*. Liiketoiminnan ja informaatioteknologian strategista yhteenlinjausta koskevaa kirjallisuutta on haettu termeillä, kuten *"strategic alignment"*, *"aligning information technology with business"* sekä *"IT strategic alignment"*. Henkilöstöjohtamista ja sen tietojärjestelmiä koskevaa tutkimuskirjallisuutta on haettu hakusanoilla, kuten *"human resources strategic management"*, *"human resources information systems"*, *"eHRM systems"* sekä *"HRM systems"*.

Tutkielman empiirisen osan toteutusta ja tehtyjä tutkimusstrategisia valintoja perustellaan tutkimusmetodologiaa koskevan kirjallisuuden avulla. Lähteenä käytetty kirjallisuus on pääasiassa suomenkielistä laadullista tutkimusta koskevaa kirjallisuutta, mutta myös joitain englanninkielisiä julkaisuja on käytetty. Lähteiksi valittu tutkimusmetodologiakirjallisuus ei pääasiallisesti ole vertaisarvioitua, mutta siihen on laajasti viitattu myös monissa muissa pro gradu -tutkielmissa, joten sen voidaan katsoa täyttävän siltä osin relevanttiuden ja laadun vaatimukset.

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin temahaastatteluin, jotka suoritettiin kahdeksalle organisaation työntekijälle. Seitsemän haastateltavista työskentelee konsernin HR-toiminnoissa ja yksi sen IT-toiminnoissa. Haastateltavat ovat kaikista kolmesta maasta, joissa konserni toimii, neljä Suomesta, kaksi Ruotsista sekä kaksi Virossa.

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma sisältää seitsemän lukua. Ensimmäisen, johdantoluvun jälkeinen toinen luku käsittelee muutosta yleisellä tasolla sekä siihen liitettäviä teorioita ja malleja. Kolmannessa luvussa käsitellään tietojärjestelmiin, henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiin kuin strategiseen yhteenlinjaukseen liittyvää käsitteistöä ja teoriaa kuin myös teknologian ja organisaation suhdetta käsitteleviä malleja ja teorioita. Neljäs luku käsittelee tutkimuksen tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä sekä analysointiin, laatuun ja luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Luvussa esitellään lisäksi tarkemmin case-organisaatio sekä tutkimuksen kohderyhmä.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto teema-alueittain. Aineistoa esitellään sekä referoiden että suoria lainauksia käyttämäl-

lä, jotta haastateltavien ääni pääsee paremmin kuuluviin. Kuudes luku sisältää pohdinnan ja siinä vertaillaan empiiristä aineistoa teoreettiseen viitekehukseen etsien samankaltaisuuksia ja yhteneväisyyksiä tutkimuskirjallisuuteen sekä toisaalta mahdollisia empiirisestä aineistosta esiin nousseita poikkeamia. Luvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen laatu, luotettavuus, rajoitteet ja yleistettävyys. Lisäksi siinä esitetään ajatuksia mahdollisille jatkotutkimusaiheille. Seitsemäs ja viimeinen luku sisältää yhteenvedon tutkielmasta.

## 2 ORGANISAATIOMUUTOS

Tässä luvussa käsitellään organisaation muutosta. Luvun aluksi määritellään tutkimuskirjallisuuden avulla se, mitä organisaatiolla ja muutoksella tarkoitetaan sekä toisaalta, mitä muutos tarkoittaa tietojärjestelmien kannalta. Tämän jälkeen organisaatioiden muutosta lähestytään sille luotujen teoreettisten mallien avulla. Pyrkimyksenä on toisaalta esitellä erilaisia lähestymistapoja muutokseen sekä toisaalta osoittaa muutoksen taustalla vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat syytä ottaa huomioon muutosprosessia läpikäydessä.

### 2.1 Organisaatio

Organisaatiolle voidaan löytää useita erilaisia määritelmiä, mutta useimmille niistä on yhteistä se, että organisaatio määritellään ihmisistä koostuvaksi kokonaisuudeksi, joka tavoittelee jotain päämäärää tai päämääriä, sillä on suhteellisen tunnistettavat rajat ja sen sisällä vallitsevat tietyt normit, vastuut sekä hierarkia (mm. Hall, 1972, s. 14; Handel, 2003, s. 1-2). Organisaatiot voivat järjestyä eri tavoin, riippuen muun muassa siitä, ovatko ne liikeyrityksiä vai voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Organisaatorakenteen avulla organisaatio kykenee organisoimaan ja järjestelemään resurssejaan. Sen kautta organisaation on mahdollista määritellä erilaiset vastuut sekä järjestää tiedonkulku sekä päätöksenteko. Organisaatorakenne vaikuttaa myös organisaation julkisuuskuvaan ja identiteettiin. (Carnall, 2007, s. 12.)

On olemassa useita erilaisia rakenteita, jonka mukaan organisaatio voidaan järjestää. Carnall (2007) listaa joitakin yleisimpiä organisaatorakenteita, joiden mukaan liikeyritykset pääsääntöisesti järjestyvät:

- Yksinkertainen
- Toimintokohtainen
- Tulosityksikkö
- Divisioona

- Matriisi

Yksinkertainen organisaatorakenne on nimensä mukaisesti varsin riisuttu rakenne, jossa yleensä kaikki päätökset ovat riippuvaisia yhdestä henkilöstä – tyypillisesti yrittäjistä tai omistajasta. Tällainen rakenne on erityisen joustava, mutta organisaation kasvaessa muuttuu se yhä mahdottomammaksi hallita. (Carnall, 2007, s. 13.)

Organisaation kasvu johtaa yleensä toimintokohtaisen organisaatorakenteen muodostumiseen. Tässä organisaatorakenteessa kukin toiminto, kuten vaikkapa yrityksen markkinointi tai talous, muodostaa oman osastonsa ja mahdollistaa kunkin erikoistumisen omiin osaamisalueisiin. Toimintokohtainen organisaatio muuttuu kuitenkin sitä vaikeammin hallittavaksi, mitä laajemmalle maantieteellisesti organisaatio hajautuu tai mitä enemmän organisaation tuottamat tuotteet tai palvelut alkavat eriytyä toisistaan. (Carnall, 2007, s. 14.)

Tulosityksikköorganisaatio järjestyy organisaation tuottamien tuotteiden tai palveluiden mukaisesti. Täten se vastaa toimintokohtaista organisaatiota paremmin markkinoiden asettamiin haasteisiin ja mahdollistaa tehokkaamman resurssien allokoinnin. Tällaisessa rakenteessa voidaan siis sanoa päästävän lähemmäksi asiakasta. Tuotteiden tai palveluiden kysynnän voimakas heilahtelu joko ylös- tai alaspäin voi kuitenkin tietää vaikeuksia liian tiukasti eri tulosityksiköihin järjestyneelle organisaatiolle, kun sen täytyy järjestellä resursseja ja henkilöstöä eri yksiköiden välillä kysynnän heilahtelujen mukaan. (Carnall, 2007, s. 14.)

Organisaation koon kasvaessa, yritysjohto saattaa huomata juuttuvansa päivittäisten operatiivisten asioiden käsittelyyn pidemmän aikavälin strategisen suunnittelun asemesta. Divisioonarakenteessa organisaatio järjestetään omiin, varsin autonomisiin yksiköihinsä eli divisiooniin. Jokainen divisioona vastaa tietyistä tuotteista, palvelusta tai markkinasta-alueesta ja jokaisella on oma jontonsa. Tällainen rakenne mahdollistaa sen, että tulosvastuu on divisioonien johtajilla, jolloin yritysjohto pystyy keskittymään paremmin kokonaisstrategian suunnitteluun. Divisioonien johto pystyy myös varsin itsenäisesti reagoimaan muutoksiin markkinaympäristössä. (Carnall, 2007, s. 14-15.)

Matriisiorganisaatio ottaa huomioon sekä tulosityksiköt että toiminnot ne poikkileikaten. Näin ollen se huomioi laajamittaisessa organisaatiossa jatkuvasti käynnissä olevat erilaiset projektit ja mahdollistaa organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden mahdollisimman joustavan hyödyntämisen sekä heistä muodostuvien tehokkaiden tiimien muodostamisen. Matriisirakenteen vaikeudet liittyvät usein sen ristikkäisiin raportointisuhteisiin, joissa organisaatiossa työskentelevällä on esimies molemmissa matriisin suunnissa. Tämä voi aiheuttaa ongelmia muun muassa koordinointi-, valta- ja vastuukysymyksiensä kohdalla. (Carnall, 2007, s. 15.)

### 2.1.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatioihin liittyy olennaisesti organisaatiokulttuurin käsite. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yleisesti uskomuksia, arvoja, käyttäytymismalleja ja ymmärrystä, jotka organisaation jäsenet jakavat ja jotka ovat leimallisia juuri kyseiselle organisaatiolle (Thompson, 1990). On todettu, että organisaatiokulttuurin huomioimatta jättäminen on aiheuttanut monen organisaatiomuutoksen epäonnistumiseen (Schein, 1990).

Schein (1987) kuvaa organisaatiokulttuuria kolmena syvyys-suuntaisena tasona, joista ensimmäinen, organisaatiokulttuurin näkyvä osa koostuu toiminnallisista ilmiöistä ja ihmisten aikaansaannoksista eli artefakteista. Tämä on organisaation kaikille näkyvä osa. Seuraavan tason muodostaa organisaation arvot ja normit. Tämä on taso, jonka organisaatio pyrkii nostamaan näkyville ja se yleensä muodostetaan organisaation sisällä tehtävän arvopohdinnan sekä arvojen ja normien määrittelyn kautta. Kolmantena ja syvimpänä tasona ovat pohjimmaisets perusoletukset. Ne ovat syvällä organisaation sisällä piileviä käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat muodostuneet organisaation olemassaolon aikana. Niistä on ajan kuluessa muodostunut itsestäänselvyyksiä, joiden alkuperää on mahdotonta jäljittää. Ne ovat myös luonteestaan johtuen vaikeasti muutettavia. (Schein, 1987, s. 31-38.)

### 2.1.2 Organisaatiostrategia

Strategia on alun perin sodankäyntiin liittyvä termi, mutta sen käyttö on sittemmin laajentunut myös muille elämän osa-alueille ja se liitetäänkin nykyisin erityisesti yrityksiin ja organisaatioihin liittyvään johtamiseen ja päätöksentekoon. Strategialle on mahdotonta löytää yhtä, yksiselitteistä määritelmää vaan se, mitä strategialla tarkoitetaan, on riippuvainen sen kontekstista. Mintzbergin (1978) mukaan strategia on joukko tietoisia ohjeita, jotka määrittelevät päätöksiä tulevaisuuteen.

Yksi kuuluisimmista organisaatioteoreettisista strategijaotteluista on Mintzbergin (1987) viisi P:tä. Jaottelun mukaan strategia voidaan ensinnäkin määritellä suunnitelmaksi (plan), eli joukoksi erilaisia ohjeita jonkin tilanteen ratkaisemista varten. Strategia voi olla esimerkiksi juoni (ploy), jonka tarkoitus on hämätä tai huijata vastustajaa. Strategia voidaan myös määritellä malliksi (pattern), jolloin se ei ole pelkästään suunnitelma vaan lisäksi joukko erilaisia toimintoja suunnitelman toteuttamiseksi. Strategia voidaan määritellä myös sen mukaan, tarkastellaanko sitä organisaation ulko- vai sisäpuolelta. Ulkopuolelta tarkasteluna strategia voidaan määritellä asemoinnin (position) mukaan eli, millaisena organisaatio näkee asemansa suhteessa toimintaympäristöönsä. Toisaalta, sisäpuolelta tarkasteltuna strategia voidaan määritellä näkökulmaksi (perspective), eli millaisena organisaatio näkee ympäristönsä ja sen organisaatiolle tarjoamat mahdollisuudet.

Strategiaan liittyvä olennainen erottelu on se, toteutuuko strategia vai ei. Mintzberg ja Waters (1985) erottavat toisistaan suunnittelun (intended) ja toteu-

tuneen (realized) strategian. Suunniteltu strategia voi jäädä toteutumatta, mutta toisaalta voi toteutua ennalta suunnittelematon, emergentti strategia. Tällaisella emergentillä strategialla tarkoitetaan strategiaa, joka syntyy (emerge) jonkin ulkopuolelta vaikuttavan voiman, kuten teknologian, seurauksena ja siihen on mahdotonta varautua ennakkoon. Sitä on siis toisin sanoen mahdotonta suunnitella. (Mintzberg & Waters, 1985.)

## 2.2 Muutos

Muutokselle on vuosien saatossa kehitetty erilaisia määritelmiä. Yleistä näille määritelmille on se, että niissä muutosta kuvataan siirtymiseksi jostain olemassa olevasta tilasta kohti seuraavaa tilaa. Esimerkiksi yrityskontekstissa muutosta on kuvattu muun muassa Hillin ja Jonesin (2001) toimesta. Heidän mukaansa muutos voidaan nähdä yrityksen liikehdintänä sen nykytilasta kohti haluttua tulevaisuuden tilaa, jonka tarkoituksena on kasvattaa kilpailuetua (Hill & Jones, 2001, s. 486).

Muutokselle on löydetty myös teoreettisempia määritelmiä. Esimerkiksi Van de Ven ja Poole (1995) kuvaavat muutosta tapahtumaksi, jossa empiirisesti havainnoidaan eroavaisuutta organisaatiokokonaisuuden sisällä muodossa, laadussa tai tilassa tietyn ajan kuluessa. He tunnistivat muutoksen neljä erilaista ideaalityyppiä. Nämä ideaalityypit pohjautuvat niin luonnontieteellisiin, yhteiskuntatieteellisiin kuin sosiologisiin teorioihin. (Van de Ven & Poole, 1995.)

Elinkaariteoria perustuu ajatukselle orgaanisesta kasvusta. Sen mukaan muutos on alati läsnä ja lähtöisin ensisijaisesti entiteetistä itsestään. Elinkaariteorian mukaan muutosprosessi etenee kumulatiivisesti noudattaen tiettyjä vaiheita saavuttaakseen oikean "lontoradan" kohti ennalta määritettyä lopputilaa. (Van de Ven & Poole, 1995.)

Teleologinen teoria perustuu ajatukseen siitä, että haluttu lopputila on syy muutokseen. Teorian mukaan entiteetti kykenee itse säätämään muutosprosessiaan, mutta ympäristö ja resurssit voivat rajoittaa sen toimintoja. Toisin kuin elinkaariteoriassa, teleologisessa teoriassa tärkeää ei ole noudattaa juuri oikeaa "lontorataa" matkalla lopputilaan vaan korostaa sen saavuttamista. Kaikkien vaadittujen asioiden on täytyttävä, jotta lopputila on saavutettu. (Van de Ven & Poole, 1995.)

Dialektinen teoria perustuu ajatukselle vastakkaisten voimien synnyttämästä ristiriidasta ja konfliktista sekä niiden vaikutuksesta tapahtuvasta muutoksesta. Muutos tapahtuu, kun vastakkaiset voimat kasvavat niin isoksi, että ne rikkovat vallitsevan tilan. Toisaalta, koska tämänkaltaiset muutokset eivät ole luonteeltaan aina uutta luovia, voi organisaatiolla olla halu säilyttää vallitseva tila. (Van de Ven & Poole, 1995.)

Evoluutioteorian perusajatus on selviytymiskamppailussa ja se perustuu luonnonvalintaan populaation sisällä. Muutos etenee jatkuvaa variaation, valinnan ja säilytyksen kiertokulkua pitkin. Variaatiolla tarkoitetaan uusien, usein sattumanvaraisesti ja kautta syntyvien entiteettien muodostumista. Ympäristö

valitsee parhaiten selviytyvät entiteetit kilpailussa niukoista resursseista, jotka säilyvät jatkaakseen kiertokulkua. Evoluutioteorian mukaan muutos on toistuvaa, kumulatiivista ja todennäköisyyksiin perustuvaa. (Van de Ven & Poole, 1995.)

### 2.2.1 Muutos ja tietojärjestelmät

Edellä kuvattiin muutosta yleisellä tasolla. Myös tietojärjestelmille on ominaista jatkuva muutos. Lyytinen ja Newman (2008) kuvaavat tietojärjestelmien muutoksen kattavan uusien elementtien tuottamisen, käyttöönoton sekä omaksumisen organisaation sosiaalisissa ja teknisissä alijärjestelmissä, jotka varastoivat, siirtävät, käsittelevät, prosessoivat ja hyödyntävät informaatiota. Lyytisen ja Newmanin mukaan tietojärjestelmiä koskevaan muutokseen liittyy kolme olennaista haastetta:

1. Epävarmuus johtuen monimutkaisista vuorovaikutussuhteista eri elementtien välillä.
2. Epäselvyys johtuen kontekstin muuttumisesta ajan kuluessa.
3. Vaikeus johtuen laajuudesta, sillä tietojärjestelmiä koskevat muutosprosessit voivat kasvaa ennakoimattomasti vaatimattomista suunnitelmista hallitsemattoman kokoisiksi kokonaisuuksiksi.

Keen (1981) kuvaili tietojärjestelmiä koskevan muutoksen vaikeuden aiheuttajaksi sosiaalista inertiaa, eli tietojärjestelmää ympäröivän sosiaalisen ympäristön, kuten organisaation aiheuttamia muutosta hidastavia tekijöitä. Keenin mukaan sosiaalista inertiaa aiheuttaa muun muassa se, että organisaatiot ovat monimutkaisia kokonaisuuksia ja siksi siihen liittyvää muutosta pyritään aina jonkin tahon toimesta välttämään tai vastustamaan. Toiseksi Keen toi esille tiedon poliittisen luonteen. Tieto ei ole ainoastaan aineeton hyödyke, vaan sen hallinta ja hallinnointi, omistaminen ja jakaminen on aina jonkin organisaatiossa toimivan ryhmän intresseissä. Siksi tiedon uudelleenjakaminen uudessa järjestelmässä vaikuttaa aina jonkin organisaatioon liittyvän ryhmän intresseihin ja muodostuu näin ollen poliittiseksi välineeksi. (Keen, 1981.)

### 2.2.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on yhä tärkeämmässä roolissa nykypäivänä. On esitetty näkemyksiä, joiden mukaan nykypäivän organisaatiot kohtaavat jatkuvasti aiempaa enemmän muutoksia ja tämä muutosten sykli on yhä kasvava. Tämän vuoksi organisaatioiden selviytymisen kannalta menestyksellinen muutosjohtaminen on ensiarvoisen tärkeää nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä. (Todnem By, 2005; Burnes, 2017.) Moran ja Brightman (2000) määrittelevät muutosjohtamisen jatkuvaluontoiseksi prosessiksi, jossa uudistetaan organisaation suuntaa, rakennetta ja kyvykkyyksiä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden alati muuttuvien tarpeiden palvelemiseksi.

Muutosjohtamiseen - kuten myös muutokseen yleisesti - liittyy olennaisesti muutosvastarinnan käsite. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan yksilön tai ryhmän esittämää aktiivista tai passiivista vastarintaa joltain muutosprosessia kohtaan ja sitä esiintyy erityisesti organisaatioihin liittyvässä muutoksessa. Muutosvastarinta voi kummuta niin rationaalisista kuin epärationaalisista käsityksistä muutosprosessia kohtaan. Muutosvastarinta koetaan helposti häiriötekijänä, joka estää muutosprosessin läpiviemistä. Niinpä muutosvastarintaa saate-taankin monesti lähestyä siten, kuinka voitaisiin hiljentää tai vaientaa se. (Burnes, 2017.) Kuitenkin, kuten Piderit (2000) tuo esille, tämän kaltainen perinteinen näkemys muutosvastarinnasta rajoittavan voimana, joka pyrkii säilyttämään organisaatiossa vallitsevan status quon, helposti ylenkatsoo työntekijöiden esittämät muutosprosessia koskettavat aiheelliset huolet. Muutosvastarinta voi siis toimia myös signaalina yritysjohdon suuntaan asioista, joita ei ole otettu huomioon muutokseen ryhdyttäessä ja jotka tulee ratkaista ennen kuin muutosprosessi voidaan viedä onnistuneesti läpi (Piderit, 2000).

## 2.3 Muutosmallit

Muutosprosessia on ajan saatossa kuvattu hyvin erilaisten mallien avulla. Monet varhaiset muutosmallit kuvaavat muutosta lineaarisena tapahtumaketjuna. Toisaalta muutos on varsinkin myöhemmässä tutkimuskirjallisuudessa kuvattu tätä huomattavasti monimutkaisempuna kokonaisuutena, jossa muutos nähdään keskenään erilaisten osatekijöiden summana. Tässä luvussa käydään läpi, mitä erilaisia malleja muutokselle ollaan luotu ja miten ne eroavat toisistaan.

### 2.3.1 Suunnitelmallinen muutos

1900-luvun alkuvuosikymmeninä vaikuttanut saksalaissyntyinen sosiaalipsykologi Kurt Lewin loi käsitteen suunnitelmallisesta muutoksesta (planned change), joka perustui hänen merkittävimpiin töihinsä kenttäteoriaan, ryhmädynamiikkaan ja toimintatutkimukseen sekä niihin nivoutuvaan kolmiportaiseen muutosmalliin (Burnes, 2004).

*Kenttäteoriassa* hän kuvasi yksilöä ryhmäympäristössä, eli kentässä, jossa yksilöön vaikuttavat erilaiset voimat. Pohjimmiltaan tällainen kenttä on näennäisen liikkumaton tasapainotila (quasi-stationary equilibrium) ja muutokset yksilön käytöksessä juontuvat kentässä tapahtuvista voiman muutoksista. Teorian mukaan, jos voiman muutokset pystytään tunnistamaan, voidaan niitä tietoisesti joko heikentää tai vahvistaa ja täten ohjata muutosta haluttuun suuntaan. (Burnes, 2004.)

*Ryhmädynamiikassa* Lewin keskittyi yksilön käyttäytymisen sijaan ryhmäkäyttäytymiseen muutoksen keskipisteenä. Teorian mukaan yksilön käyttäytymisen muuttaminen on hedelmätöntä, sillä yksilö mukautuu ryhmäpaineen alaisena ryhmän käyttäytymiseen. Huomio tuleeikin keskittää ryhmätasolle sen



normien, roolien ja vuorovaikutuksen kaltaisiin tekijöihin ja samalla rikkoa tasapainotila (disequilibrium) näin mahdollistaen muutoksen. (Burnes, 2004.)

*Toimintatutkimus* puolestaan on spiraalimaisesti iteraatioissa etenevä prosessi, joka koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja aikaansaatuisten tulosten arvioinnista. Tutkittavaan kohteeseen pyritään vaikuttamaan muuttamalla sitä. Toimintatutkimuksen mukaan, jotta muutos olisi tehokasta sen täytyy tapahtua ryhmätasolla ja olla sisällöltään osallistava ja yhteistyöhön kannustava prosessi. (Burnes, 2004.)

*Kolmiportaisessa muutosmallissa* Lewin kuvaa muutosprosessia kolmivaiheiseksi, jonka alussa tapahtuu vapauttaminen (unfreezing), sitä seuraa siirtymävaihe (moving) ja lopuksi toimintatapojen vakiintuminen (refreezing). Lewinin kenttäteoriassa esiteltyä näennäisen liikkumatonta tasapainotilaa täytyy ensimmäisessä, vapauttamisvaiheessa horjuttaa, jotta vanhasta käyttäytymisestä päästään eroon ja uusi voidaan omaksua (Burnes, 2004).

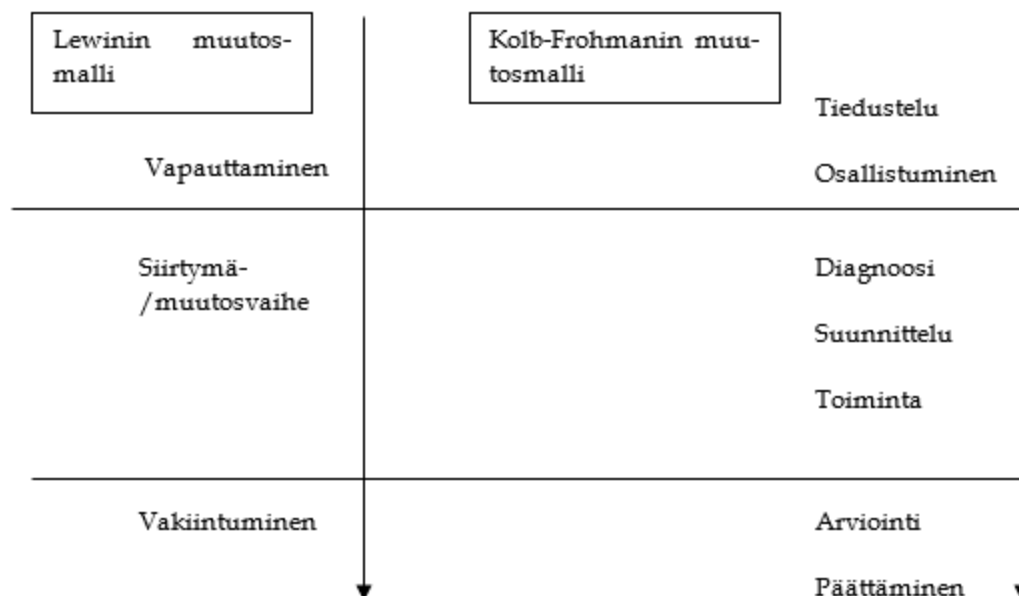
Tämän jälkeen seuraa siirtymävaihe, jossa pyritään tunnistamaan muutokseen liittyvät ristikkäiset voimat, huomioimaan ne sekä arvioinnin ja yrityksen kautta löytämään tarjolla olevat ratkaisuvaihtoehdot. Tämä siirtymävaihe onkin kiinteässä yhteydessä Lewinin toimintatutkimuksen kanssa. Kolmannessa, toimintatapojen vakiintumisvaiheessa pyritään jälleen saavuttamaan uusi liikkumaton tasapainotila, jotta saavutettu muutos säilyy eikä taantumista edeltävään tilaan pääse tapahtumaan. Ryhmädynamiikkaa koskevaa teoriaa sivuten, onnistunut muutos on ryhmäaktiiviteetti, sillä ryhmälle luodut uudet normit ja rutiinit vaikuttavat lopulta siihen, että yksilö pitäytyy niissä. (Burnes, 2004.)

Kolb ja Frohman (1970) muutosmalli on sekin suunnitelmallisen muutoksen malli ja se koostuu seitsemästä vaiheesta. Ensimmäisessä, tiedusteluvaiheessa kartoitetaan muutokseen liittyvät tekijät. Toisessa, osallistumisvaiheessa päätetään lähteä toteuttamaan muutosta. Kolmannessa, diagnoosivaiheessa tunnistetaan ongelmakohdat, tavoitteet sekä käytössä olevat resurssit. Neljännessä, suunnitteluvaiheessa tehdään diagnoosin perusteella suunnitelmat, kuinka muutoksen kanssa edetään. Viides, toimintavaihe sisältää itse toteutuksen laaditun suunnitelman perusteella ja mikäli se on laadittu hyvin, myös toiminnan pitäisi edetä sulavasti. Kuudennessa, arviointivaiheessa on aika arvioida sitä, kuinka hyvin muutosprosessissa on onnistuttu ja mikäli suunnittelu- tai toimintavaiheessa on aiheutunut ongelmia, joihin olisi voitu vaikuttaa paremmalla suunnittelulla tai toteutuksella. Viimeisessä, seitsemännessä vaiheessa muutos on kokonaisuudessaan saatettu loppuun ja muutosprosessi voidaan päättää. (Kolb & Frohman, 1970.)

Kolb ja Frohman käsittelivät omassa muutosmallissaan muutosprosessia konsultoinnin näkökulmasta ja se selittää omalta osaltaan sen lineaarisuutta. Se ei kuitenkaan Kolbin ja Frohmanin mukaan tarkoita sitä, että vaiheita olisi noudatettava tarkkarajaisesti. Vaiheet voivat tapahtua peräkkäin, mutta myös samanaikaisesti. Mallissa on myös kaksi palautesilmukkaa, jotka kytkeytyvät myöhemmästä vaiheesta aikaisempaan. Ensimmäinen näistä silmukoista kytkeytyy suunnittelusta osallistumiseen ja määrittää tarpeen jatkuville uudelleen-neuvotteluille asiakkaan ja konsultin välillä liittyen diagnoosiin ja suunnitte-

luun. Toinen palautesilmukka kytkeytyy arvioinnista suunnitteluun ja määrittää tarvetta jatkuvalla aiempien jo suoritettujen toimien arvioinnille, jotta suunnitelmia voidaan ohjata niiden mukaisesti. (Kolb & Frohman, 1970.)

Huolimatta siitä, että Kolbin ja Frohmanin, malli on suunniteltu alun perin erityisesti konsultointia varten, on sitä myöhemmin käytetty kuvaamaan muutosprosessia myös yleisemmällä tasolla. Keen (1981) sovitti Kolbin ja Frohmanin seitsemän vaihetta osaksi Lewinin kolmiportaista muutosmallia (kuvio 1).



KUVIO 1 Lewinin sekä Kolbin ja Frohmanin muutosmallit Keenin (1981) mukaan

Lewinin sekä Kolbin ja Frohmanin kaltaiset suunnitelmalliset muutosmallit kuvaavat muutosta varsin lineaarisena tapahtumana. Yksi tuoreemmista tunnetuista lineaarisista lähestymistavoista organisaatiomuutokseen on Kotterin (1995) kahdeksanportainen malli. Se neuvoo lähestymään organisaatiomuutosta luomalla organisaatioon ensin kiireellisyyden tunne, muodostamaan muutoksen tueksi sitä ohjaava voimakas koalitio, kokoamaan yhteisen vision ja viestimään sen organisaatiolle, tähtäämään lyhyen tähtäimen voittoihin, konsolidoimaan saavutetut parannukset kiihdyttämällä samalla muutostahtia sekä instituutionalisoimaan tehty muutos (Kotter, 1995).

Suunnitelmallisen muutoksen näkemyksiä on kuitenkin kritisoitu siitä, että ne eivät ota tarpeeksi huomioon organisaatioiden heterogeenistä koostumusta tai muutoksen kompleksista luonnetta. Muun muassa Kanter, Stein ja Jick (1992) kritisoivat Lewinin kolmiportaista muutosmallia siitä, että organisaatiot eivät koskaan ole vakiintuneessa (frozen) tai uudelleen vakiintuneessa (refrozen) muodossa vaan pikemmin vakiintumattomia, jatkuvassa liikkeessä (fluid) olevia entiteettejä. Lisäksi muutoksen eri vaiheet ovat päällekkäisiä ja läpäisevät toisensa eri tavoin. (Kanter, Stein & Jick, 1992, s. 10.)

Orlikowskin (1996) mukaan suunnitelmallista muutosta voidaan kritisoida sen suhtautumisesta muutokseen irrallisena elementtinä, jota tulee johtaa eril-

lään organisaation päivittäisistä prosesseista. Suunnitelmallisen muutoksen mallit myös yliarvioivat johtajien kyvyt ohjata muutosta rationaalisesti (Orlikowski, 1996). Bamford ja Forrester (2003) huomauttavat, että useat suunnitelmallista muutosta koskevat teoriat perustuvat oletukseen siitä, että kaikki organisaatiossa työskentelisivät vastalauseitta yhteisen päämäärän eteen. Tämä on valitettavasti useimmiten mahdoton tilanne, sillä eriävät mielipiteet ja näkökannat ovat aina läsnä tärkeitä asioita käsiteltäessä (Bamford & Forrester, 2003).

### 2.3.2 Jaksottaisen tasapainon malli

1980-luvulle tultaessa suunnitelmallisen muutoksen mallit alkoivat herättää kritiikkiä johtuen niiden huonosta soveltumisesta yritysten muuttuneisiin toimintaympäristöihin. Perinteinen ylhäältä alas -suuntautuva johtamistapa koettiin muutosten kannalta liian hitaaksi, joustamattomaksi ja byrokraattiseksi, jolloin kilpailukyvyä säilyttämiseksi oli keksittävä uusia lähestymistapoja. Jotta tähän haasteeseen voitaisiin vastata, tulisi organisaatioiden hyödyntää paremmin sekä ulkoisia että sisäisiä synergioita. (Burnes, 2004.)

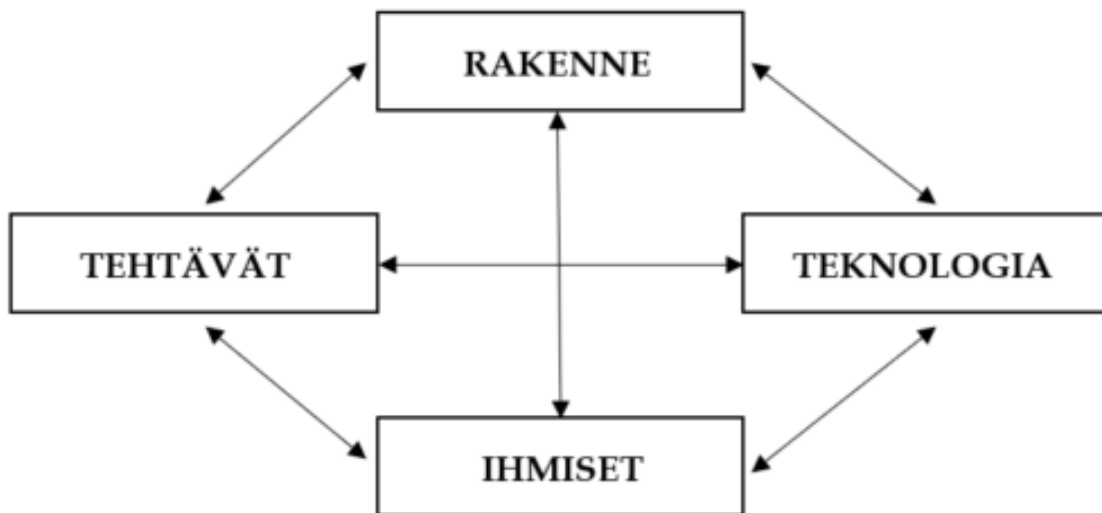
Yksi tällainen 1900-luvun viimevuosikymmeninä organisaatioita koskevassa tutkimuskirjallisuudessa esiin noussut muutosviitekehys oli organisaatiomuutoksen jaksottaisen tasapainon malli (punctuated equilibrium model of organizational transformation). Tämä malli pyrkii kuvaamaan organisaation kehitystä pitkien, tasaisten ajanjaksojen ja nopeiden, mullistavien muutosvaiheiden vaihteluna. Sen mukaan mullistavat muutosvaiheet katkaisevat vakiintuneet toimintamallit ja luovat perustan tuleville tasaisille ajanjaksoille. (Romanelli & Tushman, 1994.) Alun perin evoluutioteoriasta johdettu viitekehys korostaa organisaatioon kuuluvien sekä siihen liitoksissa olevien alijoukkojen välistä keskinäistä riippuvuussuhdetta, joka sitouttaa ne yhdessä vastaamaan muutokseen (Romanelli & Tushman, 1994).

Jaksottaisen tasapainon malli korostaa muutoksen transformatiivista luonnetta, joka voidaan havaita silloin, kun joko organisaation strategiassa, rakenteessa tai valtasuhteissa tapahtuu merkittävä muutos (Romanelli & Tushman, 1994). Transformatiivinen muutosnäkökulma poikkeaa perinteisestä rutiiniin, standardisointiin ja kontrolliin pyrkivistä näkemyksistä siinä, että se näkee muutoksen modernissa, ympäristön asettamassa kontekstissa, jossa muutos on jatkuvaa ja jossa menestyvät joustavat, muokkautumiskykyiset ja oppimisvalmiit organisaatiot (Orlikowski, 1996). Muutosta ei enää nähty siis pelkästään inkrementaalisenä, vähitellen ja tasaisesti kehittyvänä prosessina (Gersick, 1991).

Lyytisen ja Newmanin (2008) mukaan tietojärjestelmien muutos on jaksotista, sillä ensinnäkin muutos on harvoin sujuvasti asteittain etenevää. Toiseksi järjestelmät vastustavat tietyissä olosuhteissa aina muutosta, oli se sitten luonteeltaan pieni tai suuri. Kolmanneksi siksi, koska järjestelmät eivät ole teleologisia, eli päämäärähakuisia kokonaisuuksia. Neljänneksi siksi, koska järjestelmien koostumus sekä periaatteet muuttuvat perusteellisesti muutosjaksojen aikana. (Lyytinen & Newman, 2008.)

### 2.3.3 Leavittin timanttimalli

Leavittin (1965) timanttimalli on yksi tunnetuimpia organisaation muutosta kuvaavia malleja. Se on saavuttanut laajaa hyväksyntää sekä organisaatioteorian että tietojärjestelmätieteen parissa (Sarker, 2000). Lyytinen ja Newman (2008) kuvaavat Leavittin timanttimallia selkeäksi, laaja-alaiseksi ja riittävän hyvin määritellyksi malliksi, joka pohjautuu olemassa olevaan teoriaan. Kuten kuviossa 2 voidaan havaita, malli sisältää neljä eri ulottuvuutta: teknologia (technology), rakenne (structure), tehtävät (task) sekä ihmiset (people), jotka toisiensa kanssa muodostavat organisaation peruselementit ja toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. (Lyytinen & Newman, 2008.) Muutos yhdessä näistä elementeistä vaikuttaa aina myös kolmeen muuhun elementtiin. Mallia käytetään tunnistamaan eri elementtien keskinäistä suhdetta ja niiden vaikutusta tietojärjestelmän käyttöönottoon (Newman & Zhu, 2007). Eri elementit voidaan nähdä omina entiteetteinä, jotka kukin tarjoavat oman panoksensa organisaatiolle saadakseen jotain vastineena takaisin (Ketchen & Giunipero, 2004).



KUVIO 2 Leavittin (1965) timanttimalli

Näiden elementtien tarkka määrittely sekä rajanveto niiden välille on tilannekohtaista ja jopa haastavaa. Ketchenin ja Giuniperon (2004) mukaan Leavittin mallissa teknologia viittaa prosessiin, jonka kautta organisaatio voi saavuttaa keskeiset tavoitteensa. Teknologia on keskeisessä roolissa, jotta tehtäviä voidaan ylipäätään suorittaa. (Ketchen & Giunipero, 2004.)

Leavittin timanttimalli on sosioteknistä järjestelmää kuvaava malli, sillä siinä yhdistyvät organisaation sekä sosiaaliset että tekniset aspektit. Kuten Bloomfield ja Vurdubakis (1994) huomauttavat, teknologiaan liittyviä kysymyksiä ja näkökohtia ei voida pitää erillään siitä sosiaalisesta ympäristöstä, jossa niitä muodostetaan. Sosioteknisen teorian lähtökohdat ovat 1950-luvun Iso-Britanniassa ja sen kaivosteollisuudessa, jossa havaittiin selkeä romahdus tuottavuudessa uuden teknologian käyttöönoton jälkeen. Huomattiin, että organisaation tuottavuus ei ole sidoksissa ainoastaan sosiaalisiin näkökohtiin vaan

myös siihen, kuinka hyvin ne saadaan sovitettua yhteen käytössä olevan teknologian kanssa. Samoin ymmärrettiin, ettei ihmisten välistä työskentelyä voida kontrolloida koneiden tapaan. (Herrmann, 2003.)

Vaikka Leavittin malli esiteltiin alun perin jo vuonna 1965 ja sitä ei sinällään tarkoitettu kuvaamaan pelkästään tietojärjestelmiä koskevaa organisatiomuutosta, on sitä sittemmin hyödynnetty runsaasti myös tämän alan tutkimuskirjallisuudessa. Esimerkkejä tällaisista kuvauksista on muun muassa Newmanin ja Zhaon (2008) julkaisu, jossa he hyödynsivät Leavittin timanttimallia yhdistämällä sen aiemmin tässä luvussa esiteltyyn jaksottaisen tasapainon malliin kuvatakseen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. (Newman & Zhao, 2008.) Myös Lyytinen ja Newman (2008) toivat omassa julkaisussaan esille tietojärjestelmien jaksottaisen, sosioteknisen muutoksen yhdistäessään aiemmat teoriat (mm. Gersick 1991; Romanelli & Tushman, 1994) tietojärjestelmien jaksottaisesta muutoksesta yhteen Leavittin timanttimallin kanssa (Lyytinen & Newman, 2008).

## 2.4 Yhteenveto

Organisaatiot ovat ihmisten muodostamia kokonaisuuksia omine rajoineen ja vastuineen. Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa kulttuuri sekä strategia, jonka mukaan niitä johdetaan. Ne voidaan järjestää usealla eri tavalla, mutta huolimatta niiden rakenteesta, niille kaikille on luonteenomaista muutos. Muutos voi olla luonteeltaan jatkuvaa, suunnittelematonta ja arkisen luonteensa vuoksi lähes näkymätöntä muutosta, joka tapahtuu vähitellen, inkrementaalisesti. Toisaalta se voi olla luonteeltaan myös transformatiivista, tarkoituksellista muutosta, joka ravistelee organisaation rakennetta ja sen suhdetta omaan ympäristöönsä. Tällaisen muutoksen avulla organisaatio pyrkii parantamaan omaa asemaansa suhteessa kilpailijoihin tai pyrkii säilymään niiden keskuudessa. Transformatiivisessa muutoksessa tietojärjestelmillä on erityisen tärkeä rooli.

Vallankumouksellisten, eli revolutionaaristen ja toisaalta hitaampien, evoluutionaaristen muutosten tasapainottelu on hyvin luonteenomaista organisatiomuutokselle. Suunnitelmallisen muutoksen mallit soveltuvat heikosti tällaisen muutoksen kuvailemiseen, vaan ne pikemminkin soveltuvat eräänlaisina muutoksen lähestymisstrategioina. Mikäli halutaan paremmin kuvailla ja ymmärtää muutoksen kompleksista luonnetta, pitänee tarkastella malleja, kuten jaksottaisen tasapainon mallia, jotka toisaalta ottavat huomioon edellä mainittujen muutoksien eron ja toisaalta malleja, jotka ottavat huomioon organisaatiot sosioteknisinä kokonaisuuksina, joissa muutos yhdessä elementissä vaikuttaa myös toisiin, siihen sidoksissa oleviin elementteihin. Leavittin timanttimallin voidaan katsoa hyvin kuvailevan tällaista sosioteknistä muutosprosessia tarjoten näkökulman organisaation sisältämiin osakokonaisuuksiin.

### 3 TEKNOLOGIA JA ORGANISAATIO

Tässä luvussa pureudutaan syvemmälle edellisessä luvussa esiteltyyn tietojärjestelmien sosiotekniseen luonteeseen. Luvun alussa käsitellään teknologian ja organisaation suhdetta käsittelevää teoriaa sekä sitä koskevia malleja. Tämän jälkeen avataan teknologian käsitettä, eli informaatioteknologiaa teknologiana sekä vielä tarkemmin tietojärjestelmää teknologiana. Strategista yhteenlinjausta koskeva alaluku avaa informaatioteknologiasta strategian ja liiketoimintastrategian yhteenlinjausta koskevaa teoriaa sekä sen merkitystä organisaatiolle. Nämä edellä mainitut neljä alalukua johdattelevat lukijan viidenteen alalukuun, joka käsittelee henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät ovat oleellisessa osassa tässä tutkielmassa, sillä empiirinen osuus käsittelee sellaisen käyttöönottoon liittyviä tekijöitä organisaatiomuutoksen kontekstissa. Viimeinen, kuudes alaluku vetää tässä luvussa esille tuodut asiat yhteen.

#### 3.1 Teknologian ja organisaation suhde

Teknologian ja organisaation suhde on kiinnostanut tutkijoita vuosikymmeniä ja sitä kuvaamaan on tehty erilaisia jaotteluja. Näistä jokainen pyrkii tarkastelemaan suhdetta tietyn näkökulman tai määräävyyden kautta. Orlikowskin (1992) mukaan teknologian kannalta kaksi tärkeää näkökulmaa ovat laajuus, eli se mikä käsitetään teknologiaksi sekä rooli, eli se miten teknologian ja organisaation vuorovaikutus määritellään. Teknologia voidaan nähdä joko pelkästään "hard warena" eli fyysisinä laitteistoina, koneina tai työkaluina, joita käytetään joko teollisiin tarkoituksiin tai informaation tuottamiseen. Koska tämä näkemys rajoittaa teknologian merkitykselliseksi muuttujaksi pelkästään niissä organisaatioissa, joissa käytetään koneita tuotannollisiin toimintoihin, sulkee se ulkopuolelleen useimmat nykyaikaisemmista toimialoista, kuten esimerkiksi palvelusektorin. Niinpä teknologian käsitettä on sittemmin laajennettu koskemaan myös "sosiaalisia teknologioita". Näillä tarkoitetaan kaikkia sellaisia toi-

mintoja, kuten tehtäviä, tekniikoita ja tietämystä, joita hyödyntämällä määrättyt aktiviteetit suoritetaan. (Orlikowski, 1992.)

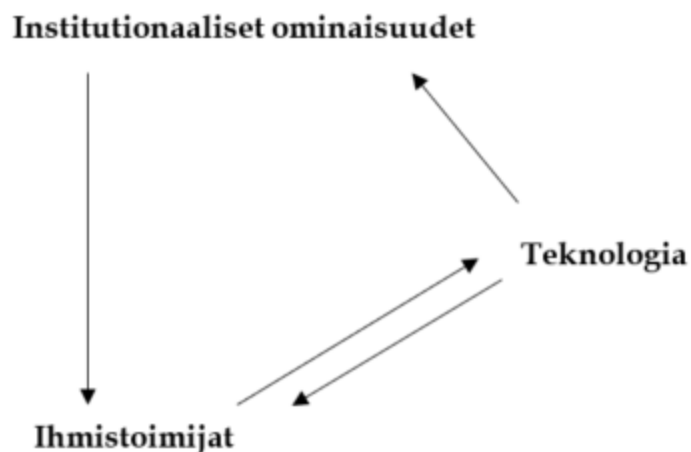
Tietojärjestelmiä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa esiteltyjä jaotteluja ovat muun muassa teknologisesti määräävä (technologically imperative), organisatorisesti määräävä (organizationally imperative), emergentin perspektiivin (emergent perspective) sekä strategisen valinnan (strategic choice) mallit. Teknologisesti määräävän mallin juuret ovat Leavittin ja Whislerin (1958) johtamisen tulevaisuutta käsitelleessä artikkelissa. Heidän alkuperäisen näkemyksensä mukaan (informaatio)teknologian rooli yrityksissä olisi tulevaisuudessa niin suuri, että se tekisi niiden keskijohdon täysin tarpeettomaksi. Teknologisesti määräävässä mallissa teknologia nähdään ulkoisena voimana, joka joko määrittää tai vahvasti rajoittaa yksilöiden sekä laajemmassa perspektiivissä organisaatioiden käyttäytymistä (Markus & Robey, 1988). Mallin voidaankin suurilta osin ylenkatsoa ihmisten toimet teknologian kehittämisessä, omaksumisessa sekä muuttamisessa (Orlikowski, 1992).

Organisatorisesti määrävässä mallissa, organisaation ja teknologian vuorovaikutussuhde on puolestaan luonteeltaan käänteinen. Sen mukaan informaatioteknologia on organisaatiosta riippuvainen muuttuja, jota määrittävät organisaation tietojenkäsittelytarpeet sekä johdon päätökset, sillä tietojärjestelmät suunnitellaan ihmisten toimesta vastaamaan organisatorisia tarpeita. (Markus & Robey, 1988.) Orlikowski kuvaili tällaista näkökulmaa, jossa informaatioteknologia on organisaation muista vaikutustekijöistä riippuva muuttuja, strategisen valinnan malliksi. Sen mukaan teknologia ei ole rooliltaan ulkoinen objekti vaan pikemmin jatkuvan, ihmislähtöisen suunnittelun, toiminnan ja omaksumisen tuotosta. Teknologia on siis riippuvainen organisaatiossa vaikuttavista tekijöistä ja voimista. (Orlikowski, 1992.)

Teknologia voi toimia myös rakenteellisen muutoksen laukaisijana. Tällöin teknologinen muutos saa aikaan rakennemuutoksen organisaation sisällä vaikuttaen sen rooleihin ja toimintamalleihin. Teknologian aiheuttama rakenteellinen muutos on kuitenkin riippuvainen toimintaympäristöstä sekä historiasta, sillä muutokset eivät tapahdu aina samalla tavoin – jos ollenkaan – eri organisaatioissa, vaikka sovellettaisiinkin samaa teknologiaa. (Orlikowski, 1992.) Täten näkemys eroaa teknologisesti määrävästä näkökulmasta siinä, että teknologia ei voi yksin määrätä muutosta, sillä se on aina sidoksissa sosiaaliseen ympäristöön, johon teknologiaa sovelletaan (Markus & Robey, 1988).

Edellä mainittujen näkökulmien pohjalta Orlikowski loi teknologian rakenteistumismallin (structural model of technology) (kuvio 3). Se ensinnäkin selittää, että teknologia on ihmisen toimien tulosta, sillä teknologia on syntynyt sellaisten ihmisen toimien kuin suunnittelun, kehityksen ja omaksumisen sekä muutoksien seurauksena. Toiseksi Orlikowskin mukaan teknologia on ihmisen toimien väline, sillä teknologia tarjoaa järjestelmiä, välineitä sekä normeja ihmisen toiminnan helpottamiseen tai rajoittamiseen. Ihmistoimijoiden ja teknologian ohella myös institutionaaliset ominaisuudet vaikuttavat kokonaisuuteen. Nämä ovat voivat olla sellaisia tekijöitä, kuten asetetut tavoitteet, ammattinormit, suunnitteluperiaatteet sekä käytössä olevat resurssit, kuten aika, raha,

ja taidot. Institutionaaliset ominaisuudet vaikuttavat ihmistoimijoihin, mutta toisaalta teknologia vaikuttaa institutionaalisiin ominaisuuksiin joko lujittamalla tai muuttamalla olemassa olevia rakenteita. (Orlikowski, 1992.)



KUVIO 3 Teknologian rakenteistumismalli (Orlikowski, 1992)

Markuksen ja Robeyn esittelemä emergentti perspektiivi eroaa edellä mainituista teknologisesti ja organisatorisesti määräävistä malleista, sillä se lähtee ajatuksesta, että informaatioteknologian käyttö ja sen seuraukset nousevat esiin organisaatoriippuvaisista ja monimutkaisista sosiaalisista vuorovaikutustilanteista, joten niitä ei voida ennustaa etukäteen. Täten muutoksen perimmäiseksi syyksi ei voida myöskään nostaa yhtä selkeästi määritettyä tekijää, kuten teknologia tai organisaatio. (Markus & Robey, 1988.) Tämä näkökulma muistuttaa Mintzbergin ja Watersin (1985) emergenttiä strategianäkemystä, joka esiteltiin luvussa 2.

### 3.2 Informaatioteknologia teknologiana

Edellisessä alaluvussa käsiteltiin teknologian ja organisaation suhdetta. Tämän vuoksi on tarkoituksenmukaista mennä tarkemmin teknologian määrittelmään. Oxfordin sanakirjan mukaan teknologialla tarkoitetaan tieteellisen tiedon soveltamista käytännön tarkoituksiin (Oxford Living Dictionaries, 2018). Teknologian tarkka määrittely on varsin haastavaa, sillä kuten Orlikowski (1992) tuo esille, tällaiset määritelmät keskittyvät yleensä keskittyvät tarkastelemaan teknologiaa tietystä näkökulmasta toisten kustannuksella. Tässä tutkielmassa teknologialla tarkoitetaan ensisijaisesti informaatioteknologiaa (information technology) ja siitä käytetään tästä eteenpäin myös kirjainlyhennettä IT. Informaatioteknologiaa käytettiin terminä ensimmäisen kerran Leavittin ja Whislerin (1958) Harvard Business Reviewiin kirjoittamassa artikkelissa "Management in the 1980's". Heidän määritelmänsä mukaan informaatioteknologia koostuu useista, toisiinsa liitoksissa olevista osista, jotka vastaavat muun muassa laajojen tietomäärien



prosessoinnista nopeasti, ongelmanratkaisusta matemaattisin ja tilastollisin keinoin sekä korkean tason ajattelun simuloinnista tietokoneohjelmien avulla. (Leavitt & Whisler, 1958.)

Orlikowski ja Iacono (2001) tunnistivat tutkimuskirjallisuudesta viisi erilaista lähestymiskulmaa informaatioteknologiaan ja sen rooliin teknologiana. Heidän tunnistamat lähestymiskulmat informaatioteknologiaan olivat:

- IT työkaluna
- IT edustajana
- IT kokonaisuutena
- IT laskennallisena välineenä
- IT nimellisenä

Informaatioteknologiaa on kuvattu työkaluna (tool) joko työmäärän korvaajana, tuottavuuden kasvattajana, tiedonkäsittelyn helpottajana tai sosiaalisten suhteiden muuttajana. Tällaiset näkemykset suhtautuvat informaatioteknologiaan teknisenä resurssina. (Orlikowski & Iacono, 2001.)

Orlikowskin ja Iaconon mukaan informaatioteknologia on nähty myös edustajana (proxy). Näkökulman kautta kuvattu, kuinka ihmiset kokevat teknologian käytön. Mallit, kuten Technology Acceptance Model (Davis, 1989) tarkastelevat, miten yksilöt kokevat uuden teknologian ja kuinka se vaikuttaa heidän aikomukseensa käyttää sitä. Myös sitä, kuinka ja miksi teknologian käyttö leviää tai ei leviä, on tutkittu tästä näkökulmasta. Informaatioteknologiaa on tulkittu myös pääomana - yleensä kustannuksien kautta - tarkastellen esimerkiksi, kuinka paljon rahaa on käytetty tiettyyn järjestelmään tai infrastruktuuriin. (Orlikowski & Iacono, 2001.)

Informaatioteknologiaa on tarkasteltu myös holistisesti, ei ainoastaan siihen sisältyvien teknologisten komponenttien vaan myös siihen liitoksissa olevien sosioekonomisten ulottuvuuksien kautta. Tähän näkemykseen informaatioteknologiasta kokonaisuutena (ensemble) sisältyy siihen liitettävät osakokonaisuudet, kuten esimerkiksi koulutus ja tukitoiminnot sekä toisaalta organisatoriset järjestelyt, menettelytavat ja kannusteet, jotka mahdollistavat uusien teknologioiden tehokkaan johtamisen ja käytön. (Orlikowski & Iacono, 2001.)

Informaatioteknologiaa ei kuitenkaan tarkastella pelkästään ihmisten ja teknologioiden välisen vuorovaikutuksen kautta. On olemassa myös informaatioteknologiaa koskevia tutkimuksia, jossa keskiössä ovat teknologian laskennalliset (computational) ominaisuudet. Tällaisissa tutkimuksissa ollaan ensisijaisesti kiinnostuneita teknologian kyvystä esittää, varastoida, hakea sekä lähettää informaatiota. (Orlikowski & Iacono, 2001.)

Informaatioteknologiaa on esiintynyt tutkimuksissa myös nimellisenä (nominal). Tällä kategorialla Orlikowski ja Iacono tarkoittavat tutkimuksia, joissa teknologia on läsnä ainoastaan nimellisesti, eikä tosiasiallisesti. Tämänkaltaisissa tutkimuksissa tutkittava kohde on jossain muualla ja informaatioteknologian funktio on toimia ainoastaan taustatietona. (Orlikowski & Iacono, 2001.)

### 3.3 Tietojärjestelmä informaatioteknologiana

Informaatioteknologiaa ja tietojärjestelmiä koskevassa keskustelussa nämä kaksi termiä usein limittyvät toisiinsa. Yrityskäyttöön suunnitelluista tietojärjestelmistä on olemassa myös omat määritelmänsä. Ives, Hamilton ja Davis (1980) määrittelevät tällaisen johtamistietojärjestelmän (management information system tai MIS) tietokonepohjaiseksi organisatoriseksi tietojärjestelmäksi, joka tarjoaa tietoa yritysjohton päätöksenteon ja toimintojen tueksi. Vaikka Ives ym. käyttävät yrityskäytössä olevista tietojärjestelmistä nimitystä johtamistietojärjestelmät, heidän mukaansa niistä voidaan käyttää myös yksinkertaisemmin nimitystä tietojärjestelmät. (Ives, Hamilton & Davis, 1980.)

Ivesin ym. määritelmä organisaatiokäyttöön suunnatuista tietojärjestelmistä sijoittuu aikaan, jolloin tietokoneet olivat huomattavasti harvinaisempia niin yrityksissä kuin myös muutoin ja siten siitä huokuu ajatus, että tietojärjestelmien käyttö yrityksissä rajoittuisi ainoastaan yritysjohton käyttöön. Tämä on toki nykyvalossa jo vanhentunut käsitys, mutta määritelmän muun osuuden siitä, että organisaatiokäyttöön suunniteltu tietojärjestelmä on tietokonepohjainen organisatorinen järjestelmä, joka tarjoaa tietoa päätöksenteon ja toimintojen tueksi, voidaan edelleen katsoa olevan ajankohtainen.

Tuoreemman määritelmän tietojärjestelmistä on esittänyt esimerkiksi Lyytinen ja Newman (2008), jotka määrittelevät sen järjestelmäksi, joka koostuu teknisistä, organisatorisista sekä semioottisista osista, jotka kykenevät informaation käsittelyyn (Lyytinen & Newman, 2008).

### 3.4 Strateginen yhteenlinjaus

Tietojärjestelmien strateginen rooli alkoi korostua 1990-luvun alussa. Siinä missä edellisellä vuosikymmenellä tietojärjestelmien rooli saatettiin nähdä edelleen yritysjohton silmissä puhtaasti operatiivisena (Lederer & Mendelow, 1988), seuraavan vuosikymmenen alussa sen strateginen asema kilpailuedun mahdollistajana oli tunnistettu jo laajemmin (Earl, 1993). Tämän näkemyksen mukaisesti IT ei ole ainoastaan tukitoiminto vaan sillä on olennainen rooli myös organisaatiotason strategian mahdollistajana tai toimeenpanijana. Samalla IT:tä ei tule nähdä pelkästään omana muusta erillisenä kokonaisuutena, vaan symbioottisena osana koko organisaatiota. Kuten Bharadwaj (2000) tuo esille, yrityksen IT-kyvykkyydet eivät ole riippuvaisia niinkään tietyistä teknologisista toiminnallisuuksista vaan pikemminkin koko organisaation laajuisesta kyvykkyydestä hyödyntää teknologiaa kilpailuedun saavuttamiseksi. Siispä organisaation IT-kyvykkyydet ovat johdettavissa organisaation vahvuuksista IT-infrastruktuurissa, IT-henkilöstöresursseissa sekä IT:n avulla hyödynnettävissä olevasta aineettomasta omaisuudesta. IT-infrastruktuuri tarjoaa alustan uusien, innovatiivisten teknologiasovellusten kehittämiseen, IT-henkilöstöresurssit mahdollistavat näiden nopean käyttöönoton sekä IT mahdollistaa jo organisaati-

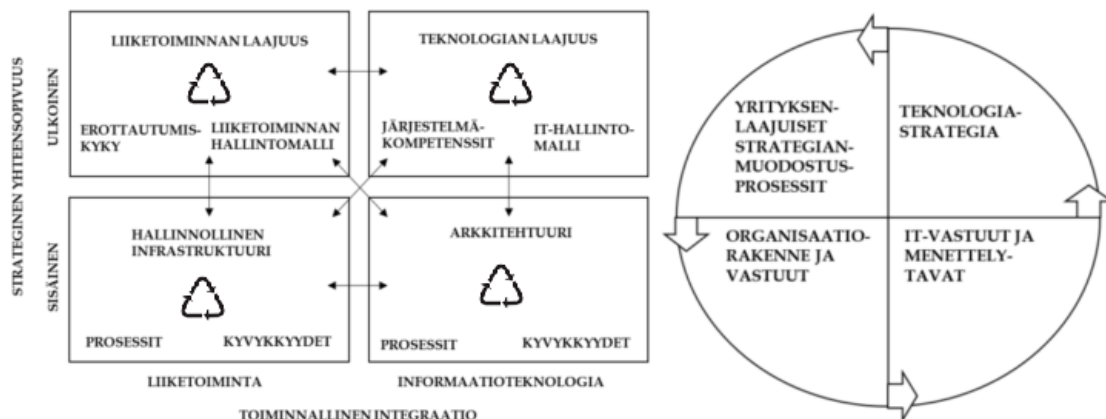
tiosta löytyvän aineettoman omaisuuden - kuten erilaisten synergioiden - tehokkaan hyödyntämisen. (Bharadwaj, 2000.)

Strategisella yhteenlinjauksella tarkoitetaan tässä tutkielmassa liiketoiminta- sekä IT-strategioiden yhteenlinjausta. Se nähdään yritysten kilpailukyvyyn kannalta ensiarvoisen tärkeänä. (Avison, Jones, Powell & Wilson, 2004.) Reichin ja Benbasatin (1996) mukaan yhteenlinjauksella tarkoitetaan sitä astetta, miten IT:n tehtävät, tavoitteet ja suunnittelu tukevat liiketoiminnan tehtäviä, tavoitteita ja suunnittelua sekä toisinpäin.

Strategiselle yhteenlinjaukselle on löydetty useampia erilaisia lähestymistapoja. Sitä koskevasta kirjallisuudesta nostetaan tätä tutkimusta varten kolme erilaista teoriaa, jotka selittävät lähestymistapoja strategisen yhteenlinjauksen saavuttamiseen. Nämä ovat Hendersonin ja Venkatramanin (1993) strategisen yhteenlinjauksen malli (strategic alignment model, eli SAM), Broadbentin ja Weillin (1993) yhteenlinjausmalli (alignment model) sekä Earlin (1993) esittelemät näkökulmat tietojärjestelmien strategiseen suunnitteluun (strategic information systems planning, eli SISP). Edellä mainitut teoriat ovat julkaisuvuotensa lisäksi yhteneväisiä siinä, että ne kaikki tunnistavat sekä liiketoimintastrategisen, IT-strategisen, hallinnollisen ja IT-hallinnollisen lähestymistavan strategiseen yhteenlinjaukseen.

Hendersonin ja Venkatramanin kehittämä SAM-malli on yksi tunnuksellimmista strategista yhteenlinjausta kuvaavista malleista ja sitä on hyödynnetty laajasti myöhemmässä aihetta käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa. (McLaren, Head, Yuan & Chan, 2011). SAM-malli perustuu kahteen komponenttiin: strategiseen yhteensopivuuteen (strategic fit) sekä toiminnalliseen integraatioon (functional integration), jotka molemmat toimivat yhteenlinjauksen määrittäjinä. Strateginen yhteensopivuus koostuu sekä ulkoisista (external domain) että sisäisistä (internal domain) toimialueista. Toiminnallinen integraatio jakautuu ulkoisten toimialojen strategiseen integraatioon sekä sisäisten toimialueiden operatiiviseen integraatioon. SAM-mallin ulkoisiin toimialueisiin kuuluvat yrityksen liiketoiminta- ja teknologiakenttä, erottautumiskyky kilpailijoihin nähden, toiminta ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä järjestelmäkompetenssit. Ulkoinen toimialue on siis se markkina tai toimiala, jossa yritys toimii. Sisäisiin toimialueisiin kuuluvat organisaation infrastruktuuri, IT-arkkitehtuuri sekä sisäiset prosessit ja kyvykkyydet. (Henderson & Venkatraman, 1993.)

Broadbentin ja Weillin yhteenlinjausmalli yhdistää koko yrityksen tasolla tapahtuvat strategianmuodostusprosessit, organisaatorakenteen ja vastuut, IT-vastuut ja -menettelytavat sekä teknologiastrategian yhdeksi keskinäisessä vuorovaikutuksessa toimivaksi kehäksi. Kuten kuviosta 4 voidaan havaita, Broadbentin ja Weillin yhteenlinjausmalli on monelta osin samankaltainen Hendersonin ja Venkatramanin SAM-mallin kanssa. Niissä molemmissa yhteenlinjaus on kuvattu nelikenttänä, jossa ovat läsnä toisaalta liiketoiminta- ja IT-strategiset elementit sekä toisaalta hallinnolliset organisaatio- ja IT-elementit.

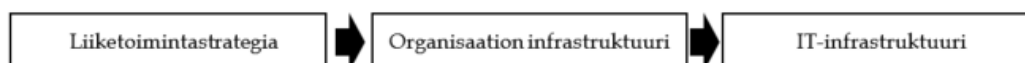
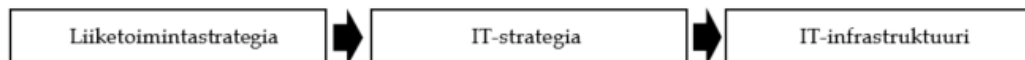
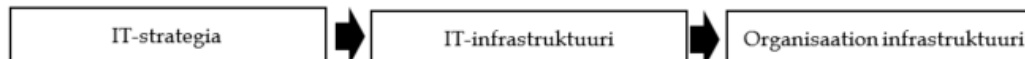


KUVIO 4 SAM-malli (Henderson & Venkatraman, 1993), vas. ja yhteenlinjausmalli (Broadbent & Weill, 1993), oik.

Hendersonin ja Venkatramanin mukaan strategisen yhteenlinjauksen lähestymistapa on riippuvainen siitä, kumpi strategia - liiketoiminta vai IT - toimii yhteenlinjauksen ajurina. Myös organisaation päämäärä, eli syy yhteenlinjauksen toteuttamiselle määrittää sen, missä järjestyksessä SAM-mallissa esitellyt elementit palvelevat yhteenlinjauksen toimeenpanoa. Kun perinteisesti IT:n rooli oli muodostaa oma sisäisen toimintonsa organisaatiossa, SAM-malli puolestaan tunnisti IT:n roolin myös organisaation ulkopuoliseen toimintakenttään vastaamisessa. Siinä missä perinteisissä näkemyksissä riitti, että IT-toiminnot linjattiin yhteen asetettujen liiketoimintavaatimusten kanssa, ei se SAM-mallin mukaan ollut riittävää, vaan liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi tuli valita myös oikea yhteenlinjausnäkökulma. (Henderson & Venkatraman, 1993)

Kuviossa 5 on esitelty heidän esittelemänsä neljä erilaista näkökulmaa strategisen yhteenlinjauksen toteuttamiseen. Näistä strategian toimeenpano ja teknologinen transformaatio ovat strategisen yhteenlinjauksen liiketoiminnallisia ajureita. Strategian toimeenpano on Hendersonin ja Venkatramanin esittelemistä näkökulmista perinteisin strategisen johtamisen näkökulma. Sen mukaan IT:n tehtävä on toteuttaa yritysjohton muovaamaa strategiaa. Teknologisen transformaation näkökulmassa puolestaan IT toimii arkkitehtinä uusien liiketoimintastrategioiden edistämiseksi. (Henderson & Venkatraman, 1993.)

IT-strategia toimii ajurina tapauksissa, jossa kilpailupotentiaali tai palvelutaso ovat yhteenlinjauksen päämääriä. Kilpailupotentiaalinäkökulmassa IT:n strateginen kyvykkyys toimii katalyyttina organisaation strategialle sekä toiminnan muutokselle. Palvelutasonäkökulmassa puolestaan yritysjohto toimii lähinnä priorisoijan roolissa ja on IT:n osoittaman johtajuuden vastuulla vaikuttaa merkittäväällä tavalla operatiivisen toiminnan tehostamiseen. (Henderson & Venkatraman, 1993.)

**STRATEGIAN TOIMEENPANO:****TEKNOLOGINEN TRANSFORMAATIO:****KILPAILUPOTENTIAALI:****PALVELUTASO:**

KUVIO 5 Hendersonin ja Venkatramanin (1993) yhteenlinjausnäkökulmat

Broadbentin ja Weillin lähestymistapa poikkeaa SAM-mallissa esitellyistä näkökulmista siinä, että heidän yhteenlinjausmallinsa neljä osa-aluetta tulisi käsitellä järjestyksessä, eli yhteenlinjausprosessi aloitettaisiin aina yrityksenlaajuisesta strategianmuodostusprosessista edeten organisaatorakenteen ja vastuiden yhteenlinjaukseen, jonka jälkeen vuorossa olisi IT:n vastuiden ja menettelytapojen yhteenlinjaus. Vasta näiden osa-alueiden käsittelyn jälkeen olisi teknologiastrategian vuoro. Näin maksimoitaisiin mahdollisuudet yhteenlinjaukseen sekä toisaalta lisättäisiin todennäköisyyttä sille, että teknologiaa koskevat päätökset edesauttaisivat uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomista. (Broadbent & Weill, 1993.)

Toisin kuin Henderson ja Venkatraman sekä Broadbent ja Weill, Earl ei omassa julkaisussaan esitelty varsinaista yhteenlinjausta koskevaa mallia, mutta hänen strategista tietojärjestelmien suunnittelua (SISP) koskeva teoriansa on monelta osin yhtenevä näiden yllä esiteltyjen mallien kanssa. Earl löysi viisi erilaista lähestymistapaa strategisen tietojärjestelmien suunnitteluun. Nämä lähestymistavat olivat liiketoimintajohtoinen, menetelmäorientoitunut, hallinnollinen, teknologinen sekä organisatorinen. Liiketoimintajohtoisen lähestymistavan mukaan liiketoiminta johtaa IT:tä ja että IT-suunnitelmat perustuvat liiketoimintasuunnitelmiin sekä tarpeisiin. Menetelmäorientoitunut lähestymistapa puolestaan perustuu muodollisten SISP-menetelmien käyttöön IT-strategiaa suunniteltaessa. Hallinnollinen lähestyminen painottaa resurssien suunnittelua sekä luottaa vakiintuneisiin toimintamalleihin allokoidulla tietojärjestelmäresursseja. Teknologinen lähestymistapa lähtee puolestaan ajatuksesta, että strateginen tietojärjestelmäsuunnittelu johtaa tietojärjestelmäorientoituneeseen liiketoimintamalliin. Tämän saavuttamiseksi analyyttisten mallintamismetodien hyödyntäminen on välttämätöntä. Viidennen, organisatorisen lähestymistavan mukaan tietojärjestelmiin liittyvät päätökset syntyvät jatkuvasta integraatiosta tietojärjestelmätoimintojen ja liiketoimintojen välillä. (Earl, 1993.)

Taulukko 1 esittelee kolmen edellä mainitun teorian yhtymäkohdat. Taulukkoa varten Earlin alkuperäiset viisi lähestymistapaa jaettu neljään osaan yhdistäen teknologinen lähestymistapa osaksi IT-strategista sekä menetelmäorien-

toitunut ja organisatorinen lähestymistapa osaksi IT-hallinnollista lähestymistapaa.

TAULUKKO 1 Yhteenveto strategisen yhteenlinjauksen lähestymistavoista.

Yritysstrategi- nen	IT- strateginen	Hallinnollinen	IT- hallinnollinen	Lähde
Strategiatyön selkeys ja johdonmukaisuus. Kriittiset, pitkän tähtäimen kysymykset. Yritysjohdon konsensus strategian suunnasta.	Sopiva teknologia-arkkitehtuuri. IT:n soveltuvuus tarvittavien tuotteiden ja palveluiden luomiseen.	Organisaatorakenne tukee strategiaa. Sopivat päätöksentekoprosessit.	IT-vastuut ja toimintamallit. Vahva vuorovaikutus IT:n ja liiketoiminnan välillä. Molemminpuolinen ymmärrys.	<b>Broadbent &amp; Weill, 1993</b>
Liiketoimintasuunnitelmat ja tarpeet ohjaavat IT:tä. Liiketoiminta johtaa IT:tä.	Strateginen tietojärjestelmien suunnittelu on sekä liiketoiminnan että IT:n suunnittelua	Strateginen tietojärjestelmien suunnittelu mukautuu yrityksen suunnittelu- ja valvontamenettelytapoihin.	Jatkuva integraatio IT:n ja liiketoimintojen välillä. Jatkuva oppiminen. SISP-menetelmät.	<b>Earl, 1993</b>
Erottautumiskyky. Liiketoiminnan johtaminen.	Järjestelmäkompetenssit. IT-johtaminen	Hallinnollinen infrastruktuuri. Prosessit. Kyvykkyydet.	IT-arkkitehtuuri. Prosessit. Kyvykkyydet.	<b>Henderson &amp; Venkatraman, 1993</b>

Yhteenlinjauksen onnistunut toteuttaminen ei kuitenkaan tarkoita, että jokin pysyvä lopputila olisi saavutettu. Koska muutokset organisaation toimintaympäristössä jatkuvat tämän jälkeenkin, tulee myös yhteenlinjauksen vastata niihin. Kuten Sabherwal, Hirscheim ja Goles (2001) huomauttavat, tulisi se staattisen lopputilan sijaan nähdä pikemminkin alati liikkuvana maalina. Yhteenlinjauksen ylikorostaminen voi rajoittaa organisaation kykyä vastata muutokseen sekä toisaalta sen mahdollistamat lyhyen tähtäimen onnistumiset aiheuttavat tyytyväisyydentunnetta ja kylläisyyttä organisaatiossa, jotka pitkällä tähtäimellä heikentävät organisaatiota suhteessa sen toimintaympäristöön. Tästä syystä vahvasti yhteenlinjattu organisaatio voi joutua tekemään radikaaleja muutoksia vastatakseen tähän muuttuneeseen toimintaympäristöön. Sabherwalin ym. mukaan yhteenlinjaus noudattaakin jaksottaisen tasapainon mallia revolutionaarisien ja evoluutionaarisien kausien vaihteluineen. (Sabherwal, Hirscheim & Goles, 2001.)

Strategista yhteenlinjausta koskevia teorioita on kritisoitu muun muassa niiden mekanistisesta luonteesta, joka tavoittaa huonosti tosielämän asettamat vaatimukset. Lisäksi kritiikkiä on herättänyt suhde yrityksen strategiaan. Kritiikin mukaan yhteenlinjausta ei ole mahdollista toteuttaa, mikäli liiketoimintastrategia ei ole tiedossa tai sitä vasta muodostetaan. On myös esitetty, että IT:n

tulisi omassa roolissaan pikemminkin haastaa liiketoimintaa kuin seurata sitä. (Chan & Reich, 2007.) Toisaalta eräät tuoreemmat näkemykset, kuten Coltman, Tallon, Sharma ja Queiroz (2015), korostavat, että strateginen yhteenlinjaus on yhä äärimmäisen tärkeää nykyisessä globaalissa liiketoimintaympäristössä, jossa ketteryys ja digitalisoituminen ovat avainasemassa.

### 3.5 Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät

HR tai henkilöresurssit (human resources) on termi, jolla yleisesti tarkoitetaan organisaation henkilöstötoimintoja. Termin taustat ovat 1900-luvun alkuvuosikymmenillä, jolloin yrityksissä työskentelevät henkilöt alettiin nähdä omana resurssinaan muiden tuotantokelijöiden rinnalla (Schultz, 1961). Vaikka kyseistä termiä on sittemmin kritisoitu sen kylmästä suhtautumisesta ihmiseen silkkana resurssina (McGaughey, 2018), on se vakiintunut tarkoittamaan organisaatioiden erilaisia henkilöstöhallinnollisia toimintoja kuin myös henkilöstön kehittämistä. HRM:llä (human resources management) puolestaan tarkoitetaan näiden toimintojen strategista johtamista, jonka tarkoituksena on saavuttaa kilpailuetua (Boxall, 1996). Jacksonin, Schulerin ja Jiangin (2014) mukaan HRM terminä perustuu ajatukseen HR-toimintojen myötävaikutuksesta liiketoiminnan tehokkuuteen. Tämä saavutetaan toimimalla tiiviissä yhteistyössä liiketoimintojen kanssa. Beckerin ja Gerhartin (1996) mukaan HR-päätösten voidaan yksinkertaistettuna katsoa vaikuttavan organisaation suorituskykyyn kahdella tapaa. Ne joko parantavat tehokkuutta tai kasvattavat liikevaihtoa. Perinteinen näkemys HR:stä pakollisena kustannuksena on vaihtunut näkemykseen sen myötävaikutuksesta organisaation kilpailukykyyn. Tämä on mahdollista saavuttaa varsinkin silloin, kun siihen liittyvät komponentit, sisäinen (mm. HR-järjestelmät) sekä ulkoinen yhteensopivuus (operatiiviset ja strategiset tavoitteet) onnistutaan yhteensovittamaan. (Becker & Gerhart, 1996.)

Suomenkielessä HRM käännetään pääsääntöisesti henkilöstöjohtamiseksi ja sitä termiä käytetään myös tässä tutkielmassa. Henkilöstöjohtamista tarkastellaan yleisesti neljällä eri tasolla, jotka ovat HR-filosofia, menettelytavat, käytännöt ja prosessit (Lepak, Marrone & Takeuchi, 2004). Näistä HR-filosofia on ylätasoinen käsite, joka määrittelee, kuinka organisaatio käyttää henkilöstövoimavarojaan, kuinka ne myötävaikuttavat liiketoimintaan sekä kuinka niitä hallitaan ja johdetaan (Schuler, 1992). Tämä filosofia - josta voidaan käyttää myös termiä HR-arkkitehtuuri (Becker & Gerhart, 1996) - asettaa vaatimukset menettelytavalle, käytännöille ja prosesseille. Menettelytavat toimivat suuntaviivoina ja vertailukohtina siihen, mitä organisaatio haluaa saavuttaa. Käytännöt puolestaan huolehtivat näiden menettelytapojen toimeenpanosta. Prosessit ohjaavat työntekijöitä tarjoten ohjeistuksen siitä, kuinka käytännöt suoritetaan. (Monks, Kelly, Conway, Flood, Truss & Hannon, 2013.)

Samankaltaisella nelitasoisella jaottelulla voidaan kuvailla myös HR-järjestelmiä. Jacksonin ym. (2014) mukaan tässä kontekstissa prosesseilla tarkoitetaan niitä teknologisia ja sosiaalisia prosesseja, joiden kautta HR-filosofioita, -

menettelytapoja ja -käytäntöjä voidaan toteuttaa ja hallita. Näiden elementtien pohjalta Jackson ym. ovat luoneet viitekehyyksen strategiselle henkilöstöjohtamiselle (aspirational framework for strategic HRM) (kuvio 6). Viitekehyyksessä ovat läsnä HR-ammattilaisten sisäinen toimialue, joka sisältää organisaation sisäisen ympäristön, henkilöstöjohtamisjärjestelmän sekä näiden seuraukset sisäisille sidosryhmille. Ulkoinen toimialue koostuu sisäiseen toimialueeseen vaikuttavasta ulkoisesta toimintaympäristöstä sekä seurauksista ulkoisille sidosryhmille. Malli ottaa huomioon organisaatioiden luonteen monimutkaisina, lukuisista erilaisista toisiinsa liitoksissa olevista elementeistä koostuvina kokonaisuuksina. (Jackson ym. 2014.)



KUVIO 6 Strategisen henkilöstöjohtamisen viitekehys (Jackson ym. 2014)

Tarkoituksenmukainen HR-järjestelmä tarjoaa organisaatiolle useita erilaisia mahdollisuuksia. Rüel, Bondarouk ja Van der Velde (2007) luettelevat kolme yleisintä tavoitetta HR-järjestelmän käyttöönotolle. Nämä ovat kustannusten vähentäminen, HR-palveluiden parantaminen sekä strategisen suuntautumisen parantaminen. On havaittu, että HR-järjestelmien käyttöönotto on johtanut tiettyjen HR:ään liitettävien aktiviteettien siirtymiseen esimiehille ja työntekijöille (Rüel ym. 2007). Tätä on edesauttanut siirtyminen asiakas-palvelin - arkkitehtuurista web-pohjaisiin ympäristöihin (Kovach, Hughes, Fagan & Maggitti, 2002).

Chughin (2014) mukaan HR-järjestelmän avulla voidaan vähentää työkuormaa minimoimalla toistuvien, työntekijätietojen hallinnointiin liittyvien tehtävien määrä, analysoida tarjolla olevaa informaatiota yhä paremmin organisaation päätöksenteon tueksi, vähentää henkilöstökuluja sekä parantaa työntekijätyytyväisyyttä. Stonen ja Dulebohnin (2013) mukaan se, että HR-järjestelmien avulla voidaan huolehtia jo useimmista HR-prosesseista, on mahdollistanut HR:stä vastaavan henkilöstön keskittymään yhä enemmän itse HR-



strategian luomiseen ja toimimaan liiketoimintakumppanina organisaatioissa. Myös Parry (2011) havaitsi tutkimuksessaan, että HR-järjestelmän käyttöönoton ansiosta HR-ammattilaisten rooli muuttui rutiininomaisista tehtävistä kohti enemmän organisaatiolle lisäarvoa tuottavia ja strategisempia rooleja. Tarkoituksenmukainen HR-järjestelmä siirtää HR-toiminnon painopistettä kohti organisaation kokonaisstrategian toteuttamista sen sijaan, että se olisi pelkästään kiinni suorituksellisissa aktiviteeteissa (Parry, 2011). Maierin, Laumerin, Eckhardtin ja Weitzelin (2013) mukaan tämän strategisen roolin hyödyntäminen edellyttää kuitenkin sitä, että HR-ammattilaiset ymmärtävät HR-järjestelmän muuttavan heidän tehtävänsä ja omaksuvat uuden roolinsa organisaatiossa.

### 3.6 Yhteenveto

Tämä luku käsitteli teknologiaa ja organisaatiota ja sitä lähestyttiin ensin sitä koskevan teorian kautta. Koska teknologia ei ole ympäristöstään erotettavissa oleva entiteetti, vaan siihen vaikuttavat aina sitä ympäröivät sosiaaliset ja organisatoriset tekijät, on tarkoituksenmukaista tarkastella sen suhdetta organisaatioon sekä toisaalta sen strategista asemoitumista suhteessa organisaation liiketoimintastrategiaan. Teknologian ja organisaation välistä suhdetta kuvaavat näkemykset ovat vaihdelleet vuosikymmenien saatossa teknologiaa korostavista organisaation roolia korostaviin ja vasta viime vuosikymmeninä on nostettu esille sen kehkeytyvän toisaalta ihmisen, toisaalta teknologian, mutta myös institutionaalisten tekijöiden – tässä suhteessa organisaation arvojen ja normien mukaisten tekijöiden asettamien vaatimuksien ja vuorovaikutussuhteiden pohjalta.

Koska teknologian tarkka määrittely on olennaista tämän tutkielman empiirisen osuuden ymmärtämiseksi, määriteltiin toisessa ja kolmannessa alaluvussa informaatioteknologia ja tietojärjestelmät teknologiana. Kuten tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan todeta, teknologia voidaan ymmärtää monella tapaa ja sen määrittely on usein sidoksissa siihen, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Myös informaatioteknologian käsitteellistäminen sisältää useita erilaisia näkökulmia, kuten Orlikowski ja Iacono (2001) toivat sitä koskevaa tutkimuskirjallisuutta käsitellessään esille.

Neljäs alaluku käsitteli informaatioteknologian ja liiketoiminnan välistä strategisesta yhteenlinjausta. Informaatioteknologian yhteenlinjaus liiketoiminnan kanssa on riippuvainen valitusta lähestymistavasta. Tässä luvussa käsiteltiin yhteenlinjausta kolmen varsin yhtenevän strategista yhteenlinjausta koskevan teorian kautta, joissa kaikissa tunnustettiin samankaltaiset liiketoiminnalliset sekä toisaalta informaatioteknologiset elementit strategiaa yhteenlinjaattaessa. Toisaalta on myös hyvä muistaa, ettei strategista yhteenlinjausta tulisi nähdä minään pysyvänä lopputilana ja itse asiassa liiketoiminta- ja IT-strategian liian voimakas yhteenlinjaus voi olla organisaation kannalta jopa haitallista.

Tämä tutkielma tarkastelee tietojärjestelmää – tarkemmin henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmää – teknologiana. Tietojärjestelmän voidaan katsoa palvelevan organisaation HR-toimintoa monin eri tavoin ja HR-järjestelmä voi jo silkkalla olemassa olollaan muuntaa HR-ammattilaisten roolia totutuista rooleista kohti uudenlaisia tehtäväkenttiä. Samalla se palvelee yhä paremmin koko HR-toiminnossa havaittua muutosta siirryttäessä avustavasta, jopa kulueränä nähtävästä tukitoiminnosta kohti lisäarvoa tuottavaa ja strategista näkemystä tarjoavaa roolia. Tämä kaikki kuitenkin edellyttää sitä, että organisaatio ymmärtää ensinnäkin HR-toiminnon ja sekä sitä ja samalla koko organisaatiota palvelevan, tarkoituksenmukaisen HR-järjestelmän potentiaalin. Toisaalta tämän potentiaalin realisoituminen edellyttää myös HR-ammattilaisten itsensä näkökulman muutosta siirryttäessä kohti uudenkaltaisia tehtäviä ja rooleja.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa esitellään valittu tutkimusmenetelmä sekä perustellaan, miksi siihen päädyttiin. Toinen alaluku keskittyy valittuun tiedonkeruumenetelmään ja siihen, miksi kyseinen tiedonkeruumenetelmä on valittu. Kolmas alaluku keskittyy aineiston analysointiin ja kertoo, kuinka tutkimuksen empiirinen aineisto analysoitiin. Neljäs alaluku tarkastelee yleisellä tasolla tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Viides ja viimeinen alaluku esittelee tutkimuskohteena olevan organisaation sekä sen, miten tutkimuksen kohderyhmä valikoitui.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan pääsääntöisesti määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusotteisiin. Jako on karkea, eikä laadullisia ja määrällisiä tutkimuksia tule nähdä toistensa vastakohtina, sillä molempia suuntauksia voidaan käyttää myös toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. Jaottelulla pyritään hahmottamaan yleislinjoja sekä sitä, miten suuntausten avulla voidaan tehdä tutkimusstrategisia valintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2014, s. 135-137.) Creswell (2009, s. 3) kuvaileekin näiden edustavan jatkumon kahta eri päätä ja yksittäinen tutkimus painottuu yleensä enemmän jompaankumpaan suuntaukseen. Myös Metsämuurosen (2008, s. 14) mukaan on järkevää valita toinen näistä suuntauksista tutkimuksen päämetodologiaksi, sillä niiden välillä on sen verran paljon eroa. On kuitenkin olemassa myös tutkimuksia, jotka yhdistelevät sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta (Creswell, 2009, s. 4.)

Hirsjärven ym. (2014) mukaan määrälliselle tutkimukselle keskeistä on muun muassa hypoteesien esittäminen, määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen soveltuvat havaintoaineistot, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon sekä päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen (Hirsjärvi ym. 2014, s. 140). Laadulliselle tutkimukselle keskeisiä piirteitä

on puolestaan ihmisen suosiminen tiedon keräämisen instrumenttina esimerkiksi haastattelun keinoin. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotoksien sijaan. Luonteenomaista laadulliselle tutkimukselle on myös tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2014, s. 164.) Kuten Eskola ja Suoranta (1998) tuovat esille, "laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana". Aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat toisiinsa koko tutkimusprosessin ajan, joten sitä voi olla vaikeaa pilkkoa yksiselitteisiin vaiheisiin. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 15-16.)

Tässä tutkielmassa käytetään laadullista tutkimusotetta ja tutkimus toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on nimensä mukaisesti joko yhteen tai useampaan tapaukseen keskittyvä tutkimus, joka lähestyy käsiteltävää aihetta kokonaisvaltaisesti siihen syvälle pureutuen (Tellis, 1997). Hirsjärven ym. (2009) mukaan sitä voidaan luonnehtia varsinaisen tutkimusmenetelmän sijaan tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimus onkin keskeinen laadullisen tutkimusotteen tiedonhankinnan strategia ja voidaan todeta, että lähes kaikki laadullinen tutkimus on tapaustutkimusta (Metsämuuronen, 2008, s. 18). Toisaalta tapaustutkimuksissa on mahdollista hyödyntää myös määrällisen tutkimusotteen elementtejä, kuten kvantitatiivista dataa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 138).

Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren (1994) mukaan Erickson (1986) luettelee tilanteita, joihin laadullinen tapaustutkimus erityisesti soveltuu. Näitä ovat sellaiset tilanteet, joissa 1) kiinnostus on tapahtumien yksityiskohtaisissa rakenteissa niiden yleisluontoisen jakautumisen sijaan, 2) kiinnostus on tietystä tapahtumassa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, 3) tutkimuskohteena on jokin luonnollinen tilanne, jossa ei ole mahdollista tai edes mielekästä kontrolloida kaikkia siihen vaikuttavia tekijöitä sekä 4) halutaan saada tietoa tiettyyn tapaukseen liittyvästä syy-seuraussuhteesta, jota ei voi selvittää kokeellisesti. (Syrjälä ym. 1994, s. 12-13). Tapaustutkimus on erityisen suosittu tutkimusstrategia liike-elämään liittyvissä tutkimuksissa, koska se lähestyy usein komplekseja ja vaikeasti ymmärrettäviä liiketoimintaongelmia käytännönläheisesti ja helposti lähestyttävällä tavalla. Toisaalta sitä on myös ajoittain kritisoitu tieteellisen täsmällisyyden puutteesta. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 132-133.)

Edellä mainittujen metodologiakirjallisuusesimerkkien perusteella voidaan tapaustutkimuksen todeta olevan tarkoituksenmukaisin tutkimusstrategia tälle tutkimukselle. Tutkimuksen kohteena on muutoksessa oleva liiketoimintaorganisaatio, joka on ottamassa käyttöön uutta henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmää. Kyseessä on siis luonnollinen tilanne, joka sijoittuu liike-elämään ja tutkimuksen kautta halutaan paremmin ymmärtää tähän liittyviä syy- ja seuraussuhteita. Koska tutkimuksen kohteena on yhtä, tiettyä organisaatiota koskeva tietojärjestelmäprojekti, ollaan tässä tutkimuksessa nimenomaisesti kiinnostuneita tämän tapahtuman yksityiskohtaisista rakenteista sen sijaan, että tutkittaisiin esimerkiksi useamman eri organisaation tietojärjestelmäprojekteja ja niiden välisiä rakenteita. Lisäksi tutkimuksen kohderyhmänä ovat tietojärjes-

telmän käyttöönottoprojektiin osallistuvat henkilöt, joiden merkitysrakenteista ollaan kiinnostuneita.

Tutkimuksissa käytetään yleensä joko deduktiivista tai induktiivista lähestymistapaa. Deduktiivinen lähestymistapa luottaa olemassa olevaan teoriaan tiedon lähteenä. Sen perusteella, mitä tiedetään jostain tietystä ilmiöstä teoriatasolla, voidaan muodostaa yksi tai useampi kyseistä ilmiötä koskeva hypoteesi. Hypoteesin paikkansapitävyys tai -pitämättömyys todetaan alistamalla se empiirisen tutkimuksen testattavaksi. Induktiivisessa lähestymistavassa suhde teoriaan on päinvastainen, sillä siinä edetään empiirisestä tutkimuksesta kohti teoreettisia lopputulemia. Näin siis induktiivinen tutkimusprosessi alkaa empiirisestä aineistosta teoreettisten väittämien sijaan. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 23-24.)

Vaikka edellä mainitut lähestymistavat ovat keskenään erilaisia, ei niitä tulisi sulkea toisistaan kokonaan erilleen, vaan molempia lähestymistapoja voidaan hyödyntää myös samassa tutkimuksessa. Abduktiota voidaan pitää yhtenä deduktion ja induktion yhdistävänä lähestymistapana. Se perustuu prosessiin, jossa deduktiota käytetään hypoteesien arviointiin ja induktiota niiden perustelemiseen empiirisen aineiston avulla. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 24.) Tämän tutkimuksen lähestymistapa on abduktiivinen, sillä tutkimus hyödyntää deduktiivisen päättelyn keinoja tarkastelemalla olemassa olevaa teoriaa organisaatiomuutosta ja tietojärjestelmiä koskien ja induktiivista päättelyä perustellessa tehtyjä johtopäätöksiä empiirisen aineiston perusteella.

## 4.2 Tiedonkeruumenetelmä

Tässä tutkielmassa tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua. Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja ja sopii joustavuutensa vuoksi moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 34). Sitä voidaan käyttää niin laadullisen kuin määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 85). Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne ja sen avulla voidaan välittää kuvaa niin haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista kuin tunteistakin (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 41).

DiCicco-Bloom ja Crabtree (2006) jakavat haastattelut kolmeen eri kategoriaan, strukturoituihin, puolistrukturoituihin sekä strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoitujen haastatteluiden avulla tuotetaan usein tietoa määrällisiä tutkimuksia varten (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Strukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä lomakehaastattelu ja siinä nimensä mukaisesti edetään haastattelulomakkeeseen kirjattujen kysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tällaisen haastattelutyyppin etuina on kerätyn aineiston helppo toteutettavuus sekä kvantifiointi, mutta sen riskinä on, että kysymykset sekä annetut vastausvaihtoehdot heijastavat haastateltavien sijasta enemmän haastatelijan ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 44.)

Puolistrukturoiduille haastatteluille on ominaista ennalta määritettyjen avoimien kysymysten ympärille rakentuva runko, jonka lisäksi uusia kysymyk-

siä voi syntyä spontaanisti haastattelijan ja haastateltavan välisestä dialogista. Tavallisesti tällaiset haastattelut kestävät puolesta tunnista jopa useaan tuntiin ja ne voivat olla luonteeltaan joko yksilö- tai ryhmähaastatteluita. (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006.)

Strukturoimattomilta haastatteluilta puuttuu strukturoiduille tai puolistrukturoiduille haastatteluille tyypillinen rakenne. (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006.) Strukturoimatonta haastattelua kutsutaan myös syvähaastatteluksi ja sille on tunnusomaista avoimet kysymykset, joiden vastauksia haastattelijä pyrkii syventämään rakentaen haastattelun jatkoa niiden varaan. Siten se muistuttaaakin luonteeltaan enemmän tavanomaista keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 45.)

Tutkimuksen empiirisen osan haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun menetelmistä ja laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan metodi. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan sen nimi kertoo siitä, että haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen, keskeisten teemojen varassa vapauttaen haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuoden paremmin esille tutkittavien oman äänen. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 48.)

Strukturoiduille haastatteluille tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat teemahaastattelusta. Se ei myöskään ole yhtä vapaamuotoinen kuin strukturoimaton syvähaastattelu. Hirsjärvi ja Hurme toteavat teemahaastattelun olevan kuitenkin lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidun haastattelutyypistä tekee se, että teemahaastattelun aihepiirit eli teemat ovat samat kaikille haastateltaville. Toisin kuin muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa, teemahaastattelussa ei ole niin selkeästi asetettuja kysymyksiä tai kysymyksen muotoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 48.)

Teemahaastattelu on perusteltu valinta tutkielman empiirisen osan menetelmäksi, sillä sen avulla saadaan sellaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joka muutoin voisi jäädä pimentoon. Toisin kuin esimerkiksi strukturoitu lomakehaastattelu, teemahaastattelu antaa kokonaisvaltaisemmin tilaa haastateltavan omille näkemyksille ja toisaalta mahdollistaa sellaisten kohtien tarkentamisen, jotka kyselylomakkeeseen vastattaessa voisivat jäädä vajavaisiksi tai kokonaan puuttumaan. Teemahaastattelurunko (liite 1) muodostettiin tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Se koostui viidestä eri tema-alueesta, joista ensimmäinen kartoitti organisaatiomuutosta ja tietojärjestelmäprojektia edeltävää tilannetta case-organisaatiossa. Neljä jälkimmäistä tema-aluetta pureutuivat käyttöönotettavaan tietojärjestelmään noudattaen Leavittin timanttimalia teknologiaa, rakennetta, tehtäviä ja ihmisiä koskevine teemoineen.

### 4.3 Analysointi

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan teemahaastattelussa aineistoa keräytyy runsaasti, joten yleensä kaikkea materiaalia ei ole tarpeen - tai edes mahdollista

- hyödyntää. Koska analyysia on liian myöhäistä ajatella siinä vaiheessa, kun aineisto on jo kerätty, tulee analysointitapaa miettiä jo sitä kerättyä. Analyysitavan valitseminen ennakkoon helpottaa haastatteluiden purkamista ja toimien ohjenuorana. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 135.) Syrjälän ym. (1994) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysia tapahtuu kaikissa sen vaiheissa ensilukemisesta alkaen, eikä sitä voida erottaa omaksi, erilliseksi vaiheeksi. (Syrjälä ym., 1994, s. 166.) Hirsjärvi ja Hurme (2000) toteavatkin, että laadullisessa tutkimuksessa aineisto on aina lähellä analyysia. Analyysi alkaa jo usein haastattelutilanteessa, jolloin haastatteliija voi tehdä havaintoja jo haastattelun aika ilmenevistä asioista. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 136.)

Laadullisen aineiston käsittelyyn sisältyy useita erilaisia vaiheita. Käsittely sisältää keskeisiltä osiltaan sekä analyysin että synteessin. Analyysi on aineiston luokittelua ja erittelyä ja puolestaan synteessissä pyritään luomaan kokonaiskuva aineistosta ja esittämään tutkittu ilmiö uudessa perspektiivissä. Yksinkertaisesti kuvattuna haastatteluaineiston analyysi etenee aineiston luennasta sen luokitteluun, yhteyksien löytämiseen ja lopulta raportointiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 143.)

Deyn (1993) mukaan laadullisen aineiston analyysia voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, jossa yhdistyvät kuvailu, luokittelu ja yhdistely. Kuvailu on analyysin perusta. (Dey, 1993, s. 30-31.) Koska tutkimuksen tarkoituksen tulee ohjata kuvausta, on syytä kiinnittää huomiota siihen, mitä ja miten yksityiskohtaisesti aineistoa tulee kuvata. Aineiston luokittelu kuuluu myös olennaisesti osaksi analyysia, sillä se luo pohjan haastatteluaineiston myöhemmälle tulkinnalle sekä mahdolliselle yksinkertaistamiselle ja tiivistämiselle. Aineiston luokitteluun voidaan käyttää esimerkiksi tutkimusongelmaan, menetelmään, aiempiin tutkimuksiin, teoreettisiin malleihin tai aineistoon liittyviä seikkoja. Muodostettujen luokkien kohdalla on hyvä miettiä muun muassa, kuinka olennaisia ne ovat, mikä on niiden suhde toisiinsa sekä kuinka paljon aineistoa ne sisältävät. Kun aineisto on luokiteltu, voidaan etsiä niissä esiintyviä säännönmukaisuuksia ja löytää yhteyksiä ilmiöiden välille. Tutkijan oma ajattelutyö ja ymmärrys korostuvat tässä vaiheessa, sillä löydetty yhteydet tulee ymmärtää myös teoreettisella tasolla, eikä ainoastaan empiirisinä ilmiöinä. Kun aineisto on kuvailtu, luokiteltu ja yhdistelty - seuraa aineiston tulkinta. Tulkinnan avulla muodostetut selitykset tuovat esille tutkittujen ilmiöiden sosiaaliset merkitykset. Koska haastattelututkimusta lukeva henkilö ei pääse lukemaan koko haastattelumateriaalia, on hänen luotettava tutkijan tulkintaan. Tässä korostuu tutkijan rooli aineiston tulkitsijana. Usein tämä vaatii pelkän luokkien kuvaamisen sijaan deduktiivista päättelyä, jossa tutkija tarkastelee luokitettua aineistoa omasta näkökulmastaan käsin pyrkien ilmiön monipuoliseen ymmärrykseen ja sellaisen teoreettisen näkökulman tai mallin muodostamiseen, johon voidaan sijoittaa luokiteltu aineisto. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 145-151.)

Koska tämän tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluin, koettiin luonnolliseksi jatkumoksi aineiston analysointi teemoittelun avulla hyödyntäen teemahaastattelurungossa määritettyjä teemoja. Teemoittelu on yksi aineiston analysoinnin lähestymistapa. Sen avulla analyysivaiheessa ai-

neistosta nostetaan esille sellaisia piirteitä, jotka toistuvat haastatteluissa. Teemat pohjautuvat usein teemahaastattelun lähtökohtaisiin teemoihin, mutta on tavanomaista, että haastatteluaineistosta nousee esille myös uusia teemoja. Tutkijan tekemät tulkinnat ovat tärkeässä roolissa, sillä on epätodennäköistä, että haastateltavat ilmaisisivat asioita keskenään täysin samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 173.) Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teemoittelu vaatii onnistuakseen sekä teorian että empirian vuorovaikutusta ja tämä näkyy myös itse tutkimustekstissä näiden lomittumisena toisiinsa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 175).

Tämän tutkimuksen analysointivaihe toteutettiin siten, että aineiston litteroituun tutkija tulosti aineiston paperille ja merkitsi eri värisin alleviivaustusein litteroidusta haastatteluaineistosta löytyviä vastauksia teema-alueisiin. Tässä tutkija käytti myös osittain omaa tulkintaansa, koska aina välttämättä tiettyyn teema-alueeseen liittyvä näkökulma ei noussut esille juuri sen teeman kohdalla haastattelurungossa. Kun haastatteluaineistosta oli tunnistettu teema-alueita koskevat vastaukset, niitä lyhennettiin siten, että ne mahtuivat pienille liimalapuille. Nämä liimalaput liitettiin sitten isolle lehtiötaululle tehtyyn taulukkoon, jossa vaakasuunnassa oli teema-alueet ja pystysuunnassa kukin haastateltava. Lehtiötaululle tehdyn taulukon perusteella tutkijan oli helpompi luoda yleiskatsaus empiriseen aineistoon, analysoida sitä ja tehdä johtopäätöksiä haastatteluissa esille nousseista, toistuvista piirteistä, mutta myös mahdollisista eroavaisuuksista teema-alueittain. Koska haastateltavat oli sijoitettu allekkain maakohtaisessa järjestyksessä, voitiin helposti myös arvioida maakohtaisia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä niiden suhdetta kahteen muuhun maahan. Empiirisen aineiston taulukoinnin myötä tutkijan oli helpompi esittää tutkimustulokset sekä pohtia niiden merkitystä peilaamalla tuloksia tutkimuskirjallisuuteen.

#### 4.4 Laatu ja luotettavuus

Kaikkiin tutkimuksiin kuuluu olennaisesti niiden laadun ja luotettavuuden arviointi. Tähän liittyvät reliaabeliuden ja validiuden käsitteet. Näillä alun perin määrällisestä tutkimuksesta peräisin olevilla käsitteillä määritellään tutkimustulosten toistettavuutta (reliaabelius) sekä sitä, että tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoitettukin (validius). (Hirsjärvi ym. 2014, s. 231-232.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan samoin kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan tutkimusprosessi etenee vapaammin aineiston analysoinnin, tulkinnan ja tutkimustekstin välillä. Tämä asettaa omat haasteensa tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arvioinnille. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 208.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella jo ennen aineistonkeruun aloittamista panostamalla mahdollisimman hyvän haastattelurungon valmisteluun (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 184). Tässä tutkimuksessa haastattelurunko muodostettiin teoreettisen viitekehyksen poh-



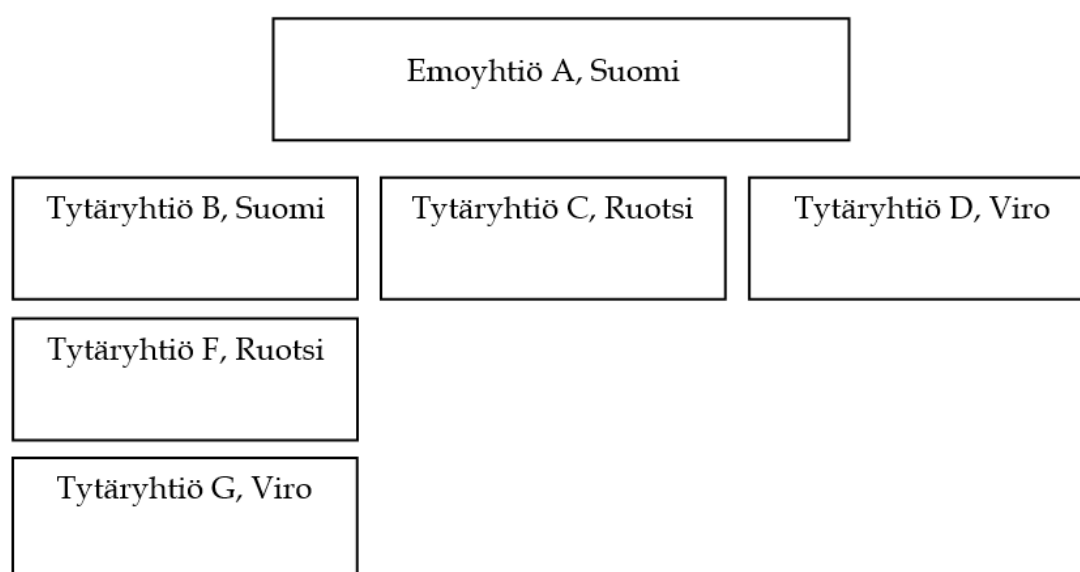
jalta. Kuten tämän pääluvun tiedonkeruuta koskevassa alaluvussa kerrottiin, haastattelurunko perustui viiteen eri tutkimuskirjallisuudesta johdettuun teema-alueeseen. Teema-alueiden alle sijoitettiin tarkennuksia ranskalaisin viivoin haastattelun tueksi. Näin voitiin syventää käsiteltäviä teema-alueita ja tämä on Hirsjärven ja Hurmeen (2000, s. 184.) hyvä mieltä etukäteen. Haastattelurunko esiteltiin vielä ennen haastattelujen aloittamista sekä toimeksiantajalle että yliopisto-ohjaajalle sen varmistamiseksi, että haastattelurungon avulla olisi mahdollista kerätä sellaista tietoa kuin tarkoituskin. Haastattelurunko tehtiin sekä suomeksi (liite 1) että englanniksi (liite 2) ja niiden käyttö riippui siitä, kummalla kielellä haastattelu suoritettiin. Näin haluttiin varmistaa mahdollisimman sujuva haastattelutilanne, jottei haastattelijan huomioi harhautuisi haastattelurungon kääntämiseen kesken haastattelun.

Aineistoa kerättäessä puolestaan tulee huomio kiinnittää siihen, että tekeminen välineistö, kuten esimerkiksi tallentamisvälineet ovat kunnossa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 184.) Tämän tutkimuksen kohdalla haastattelujen tallentamiseen käytettiin ensisijaisesti viestintäsovellus Skypestä löytyvää tallennusominaisuutta, mutta haastattelun tallentuminen varmistettiin vielä käyttämällä varatallennusvälineenä tutkijan Samsung-työpuhelimesta löytyvää tallennussovellusta. Aineistonkeruun jälkeen olisi suotavaa litteroida haastattelut niin pian kuin mahdollista, varsinkin kun haastattelija ja litteroija ovat sama henkilö (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 184). Tutkimusta varten haastattelutallenteet litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, usein vielä saman päivän aikana. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2000) tuovat esille, aineiston litteroinnilla helpotetaan päätelmien tekemistä ja sen tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 139). Haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan ja kirjoitettiin puhtaaksi mahdollisimman tarkasti, mutta tietyt täytesanat, kuten suomenkieliset "niinku", "tota" tai englanninkieliset "like", "you know" jätettiin litteroinnin ulkopuolelle ja myös muutoin puhekieliset ilmaisut muutettiin kirjakielisempään muotoon. Haastatteluaineisto litteroitiin mahdollisimman tarkasti ja kokonaisuudessaan sen vuoksi, että haluttiin varmistua siitä, ettei mitään tutkimuksen kannalta oleellista jäisi kirjaamatta. Kuten edellisessä, analysointia koskevassa alaluvussa kerrottiin, tiettyyn teema-alueeseen liittyvä näkökulma ei välttämättä noussut esille juuri sen teema-alueen kohdalla haastattelurunkoa, vaan eri teema-alueisiin assosioituvia näkemyksiä saattoi nousta esiin myös läpi haastattelun. Kattava ja kokonaisvaltainen litterointi oli hyvä asia erityisesti tutkimuksen analysointivaiheen kannalta. Tämän tutkimuksen aineistonkeruusta kerrotaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa, jossa esitellään myös tutkimuksen kohteena oleva organisaatio.

## 4.5 Tutkimuskohde

Tämän tutkimuksen kohteena on suomalaisomisteinen useammalle eri toimialalle keskittynyt konserni, jolla on toimintaa Suomessa, Ruotsissa sekä Virossa.

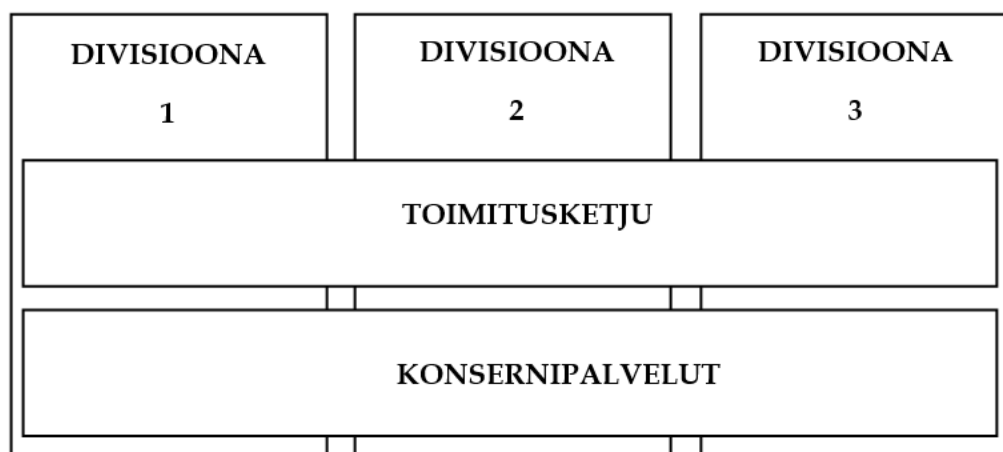
Case-organisaation pyynnöstä sen tai sen tytäryhtiöiden nimiä ei paljasteta tässä tutkielmassa ja niiden sijasta käytetään kirjain- tai numerosymboleita. Konsernirakenne perustui aiemmin niin sanottuun holding- eli hallintayhtiömalliin (kuvio 7), jossa konsernin muodostivat sekä Suomessa toimiva emoyhtiö (A) että sen tytäryhtiöt Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Emoyhtiö omistaa sataprosenttisesti tytäryhtiönsä. Emoyhtiön kanssa pääasiallisesti eri liiketoimintaa harjoittava suomalainen tytäryhtiö muodosti lisäksi oman tytärkonserninsa ruotsalaisine sekä virolaisine yhtiöineen, jotka kaikki harjoittavat samaa liiketoimintaa (tytäryhtiöt B, F ja G). Toinen Ruotsissa (tytäryhtiö C) ja toinen Virossa toimiva tytäryhtiö (D) harjoittavat puolestaan emoyhtiön kanssa pääasiallisesti samaa liiketoimintaa. Järjestelyn seurauksena jokaiselle konsernin yhtiölle oli muodostunut enemmän tai vähemmän oma autonominen hallinto ja johto.



KUVIO 7 Aiempi, holding-yhtiömalli

Keväällä 2018 konsernin toiminnallista organisaatiota muutettiin siten, että aiemman maayhtiöihin perustuvan holding-yhtiömallin sijaan sitä ohjataan liiketoiminnollisesti muodostettujen kolmen divisioonan 1, 2 ja 3 kautta (kuvio 8). Konserniyhtiöiden juridiset rakenteet pysyivät samana, samoin kuin päivittäinen toiminta ja asiakassuhteet, mutta muutoksella oli vaikutus johtamiseen ja sisäisiin rakenteisiin. Tätä tutkielmaa kirjoitettaessa divisioonat 1 ja 2 muodostavat kahdestaan valtaosan konsernin liikevaihdosta, sillä divisioona 3:n liiketoiminta on vasta käynnistymässä (Vuosikertomus, 2018). Syksyn 2018 aikana vahvistettiin tieto yrityskaupasta, jossa mannereurooppalainen yritys liitetään osaksi divisioona 2:sta vuoden 2019 alussa. Tämä yrityskauppa lähes kaksinkertaistaa divisioona 2:n koon. (Tiedote, 2018.)

Divisioonia palvelevat kaikille yhteinen ja keskitetty toimitusketju sekä konsernipalvelut. Toimitusketju vastaa sekä kaikille liiketoimintadivisioonille yhteisen raaka-aineen tuotannosta, logistiikkapalveluista ja ostoista. Konsernipalveluihin kuuluvat perinteiset niin sanotut tukitoiminnot, eli talous- ja lakipalvelut sekä HR- ja IT-toiminnot.



KUVIO 8 Uusi divisioonayhtiömalli

Case-organisaatiossa otetaan alkuvuoden 2019 aika käyttöön uusi henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä, joka palvelee uudistettua organisaatioita ja kaikkiaan sen toimintoja yhtäläisesti. Uuden järjestelmän käyttäjiä ovat kaikki organisaatiossa työskentelevät henkilöt ja käyttöoikeustaso määräytyy sen mukaan, onko henkilö työntekijä, esimies, konserninjohtoa vai työskenteleekö hän HR-toiminnoissa. Kaikki organisaation henkilöstöä koskeva tieto on järjestelmässä ja myös näiden tietojen hallinnointi ja muutokset tapahtuvat siellä. Henkilöstöä koskeva tieto siirtyy integraatioiden kautta muun muassa konsernin intranettiin, palkkajärjestelmiin, matka- ja kululaskujärjestelmään sekä ydintietojenhallintajärjestelmään.

Itse järjestelmän käyttöönotto tapahtuu kaksivaiheisesti, joista ensimmäisessä vaiheessa otetaan käyttöön järjestelmän ydintoiminnallisuudet, kuten esimerkiksi työntekijöiden sopimus-, palkka- ja poissaolotiedot sekä lomasuunnitteluun ja kehityskeskusteluihin liittyvät toiminnallisuudet. Järjestelmän toisessa vaiheessa on henkilöstön kehittämiseen liittyvät niin kutsutut HRD-toiminnallisuudet (HRD = human resources development). Näihin kuuluvat muun muassa koulutus- ja kurssitiedot, sertifikaatit sekä kompetenssien ja kyvykkyyksien suunnittelu. Tässä vaiheessa järjestelmään tuodaan myös organisaatiokaaviot ja roolikuvaukset sekä mahdollisuus työvälineiden ynnä muiden tilaamiseen konsernin IT-toiminnoilta järjestelmän kautta.

Teemahaastattelujen kohderyhmänä ovat HR-järjestelmäprojektin parissa työskentelevät henkilöt. Haastateltaviksi valittiin kahdeksan konsernin työntekijää, joista seitsemän työskentelee HR-toiminnossa ja yksi IT-toiminnossa. Haastateltavista neljä on Suomesta, kaksi Ruotsista ja kaksi Virosta. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) eritellään tarkemmin haasteltavia koskevia tietoja sisältäen haastateltavan vastualueen, maan, haastattelukielen sekä haastattelun keston. Koska haastattelut kerättiin verrattain pieneltä kohderyhmältä, haastateltavat saattaisivat olla helposti tunnistettavissa case-organisaation sisällä, mikäli he olisivat maakohtaisten kirjaintunnusten lisäksi numeroitu. Tästä johtuen, haastateltavat ovat merkitty pelkästään heidän maansa alkukirjaimen

perusteella anonymiteetin takaamiseksi. Näitä nimeämisiä käytetään myöhemmin myös tutkimustuloksia esittelevässä luvussa lainausten edessä.

TAULUKKO 2 Yhteenveto haastatteluista

Haastateltava	Haastattelun kesto	Vastuualue	Maa	Haastattelukieli
S	47 min.	IT	Suomi	suomi
S	43 min.	HR	Suomi	suomi
S	50 min.	HR	Suomi	suomi
S	50 min.	HR	Suomi	suomi
R	50 min.	HR	Ruotsi	englanti
R	50 min.	HR	Ruotsi	englanti
V	40 min.	HR	Viro	suomi
V	30 min.	HR	Viro	englanti

Haastateltavia on jokaisesta kuudesta niin kutsutusta legal companysta eli aiemman holding-yhtiömallin mukaisesta emoyhtiöstä ja sen tytäryhtiöistä. Näin haluttiin saada mahdollisimman laaja kuva organisaation tilasta, suhtautumisesta käyttöönotettavaan tietojärjestelmään sekä tunnistaa eroavaisuuksia toisaalta maiden ja toisaalta yhtiöiden välillä. Haastateltavien työtehtävät vaihtelivat konsernin HR-johdajasta, liiketoimintojen kanssa tiiviissä yhteydessä oleviin HR business partnereihin sekä maakohtaisiin HR-vastaaviin. Yksi haastateltavista HR-ammattilaisista oli lisäksi HR-järjestelmän käyttöönottoprojektin projektipäällikkö. Haastateltu IT-asiantuntija osallistuu työssään HR-järjestelmäprojektin lisäksi myös muihin konsernihallintoa koskeviin IT-projekteihin.

Haastattelut suoritettiin loppusyksystä 2018. Tutkija oli esitellyt tutkimusaiheensa konsernin HR-tiimin tapaamisessa aiemmin syksyllä ja kertonut haastattelewansa osaa HR-tiimin työntekijöistä tutkielmaansa varten. Haastatteluun valituille lähetettiin sähköpostitse kutsukirje, jossa esiteltiin tutkimusaihe sekä haastattelun teema-alueet. Näin haluttiin varmistua siitä, että haastateltavat voivat valmistautua haastatteluun ja siinä käsiteltäviin asioihin etukäteen. Haastatteluihin varattiin aikaa tunti haastateltavaa kohden, mutta haastattelut saattoivat olla myös tätä huomattavasti lyhyempiä. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista viiteenkymmeneen minuuttiin. Koska haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman keskustelunomaisina, ei varsinaisia valmiita kysymyksiä ollut olemassa vaan esitetyt kysymykset muodostuivat sen mukaan, miten keskustelu eteni. Tutkijan rooli oli lähinnä varmistaa, että teemahaastattelurunkoon määritellyt aiheet tulivat käsitellyiksi. Tämän lisäksi saattoi esiin nousta myös uusia aiheita.

Kaksi haastatteluista suoritettiin kasvotusten yhtiön pääkonttorissa ja kuusi muuta Skype-viestintäsovelluksen välityksellä. Haastatteluista viisi suoritettiin suomeksi ja kolme englanniksi. Tämän luvun jälkeiseen, tutkimustuloksia esittelevään viidenteen lukuun on poimittu lainauksia litteroidusta haastatteluaineistosta. Kaikki lainaukset ovat esitetty suomen kielellä tarkoittaen sitä,

että myös englanninkielisestä haastatteluaineistosta tehdyt poiminnat ovat käännetty suomeksi.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastattelujen avulla saavutetut tutkimustulokset ja ne käydään läpi teema-alueittain. Ensimmäisen teema-alueen mukainen alaluku pureutuu itse organisaation muutokseen ja siinä käydään läpi organisaation edeltävä tila sekä kartoitetaan haastateltavien mielestä muutokseen johtaneet tekijät. Lisäksi käydään läpi haastateltavien kokemukset aiemmista käytössä olevista HR-järjestelmistä sekä niiden tarkoituksenmukaisuus. Alaluvussa kaksi käydään läpi neljä Leavittin timanttimallin mukaista teema-aluetta järjestyksessä teknologia, rakenne, tehtävät ja ihmiset.

### 5.1 Organisaatiomuutos sekä sitä edeltävä tilanne

Haastattelujen ensimmäisenä teema-alueena oli organisaatiomuutos itsessään ja tähän teema-alueeseen liittyi toisaalta organisaation tila ennen muutoksen käynnistämistä sekä muutokseen johtaneet syyt ja toisaalta se, millaisena muutos näyttäytyi haastateltavien silmissä. Lisäksi kartoitettiin, millaisia IT-ratkaisuja HR oli aikaisemmin käyttänyt.

Haastatellun IT-asiantuntijan näkökulmasta nyt käynnissä oleva organisaatiomuutos ei näyttäytynyt kovin valtavana, sillä vastaavaa yhtiörakennetta oli kokeiltu aiemminkin jokunen vuosi takaperin. Sittemmin oli kuitenkin siirrytty takaisin holding-yhtiömalliin, jollainen oli toiminut aina organisaatiomuutoksen käynnistymiseen, eli kevääseen 2018 saakka.

S: No mä olin pari vuotta tässä sopivasti poissa eli tulin juuri kun oli organisaatio muutettu. Omalta kannaltani en näe sitä valtavan suurena muutoksena, koska sitä hän oli jo vastaavaa niin kuin aikaisemminkin. Sitten taas siirryttiin enemmän yhtiökohtaiseen ohjaukseen, niin että osittain kuitenkin vähän paluuta vanhaan.

Haastateltava koki, että organisaatiomuutoksen taustalla oli muuttunut käsitys yhtiön sisällä siitä, mikä oli sen ydinliiketoimintaa ja panostaminen siihen entistä voimakkaammin. Toisaalta uudet liiketoimintamahdollisuudet voisivat olla

helpommin hyödynnettävissä yhtenäistetyllä organisaatorakenteella. Myös kaksi muuta Suomen haastateltavaa korostivat sitä, että organisaatiomuutos oli lähtöisin muutoksesta yhtiön strategiasta. Heistä toinen korosti erityisesti sitä, että pääasia ei ollut organisaatiomuutos itsessään vaan muutos toimintatavoissa sekä johtamisessa.

S: Muutoshan on ylipäätään lähtenyt siitä strategiasta liikkeelle, eli kun on lähdetty rakentamaan tällaista konsernistratagiaa ja one company-strategiaa, niin siinä on tietysti ajateltu sitä, että yhdistetään tekemiset ja otetaan näitä synergiaetuja aidosti huomioon.

S: Tämä organisaatiomuutos itsessään ei ole se tavoite, vaan se on yksi välietappi tämän meidän uuden strategian toteutumisen kannalta. Strategiatyöhän alkoi jo vuosi sitten ja miksi se strategiatyö alkoi vuosi sitten niin, meidän toimintaympäristö on muuttunut ja tulee vielä muuttumaan ihan valtavasti. Eli semmoinen paine etsiä niitä uusia linja-alueita ja tapaa tehdä tätä bisnestä. [--] Tämä on hyvä pitää mielessä, että se pihvi ei ole se organisaatiomuutos vain itsessään, vaan se toimintatapamuutos ja se muutos siellä johtamisessa.

Toisaalta aiempi holding-yhtiömallin mukainen organisaatorakenne varsin autonomisine tytäryhtiöineen oli aiheuttanut huomattavasti päällekkäisyyttä eri toiminnoissa ja prosesseissa. Tilanne oli ollut jokseenkin tämä myös HR:ssä, vaikkakin erityisesti Suomen yhtiöissä näitä käytänteitä oli pyritty yhdenmukaistamaan. Silti yhtenäiset, koko konsernin kattavat käytännöt olivat puuttuneet.

S: Jos miettii esimerkkinä vaikkapa HR-raportointia, niin sittenhän se aiheutti sen, että meillä ei välttämättä esimerkiksi laskenta ole ollut samaa kautta, että on kerätty hyvin manuaalisesti Exceleillä kaikkea tietoa ja sitten kun ei ole yhtenäisiä HR-prosesseja eikä yhteistä termistöä eikä tarkemmin määritelty tekemisiä, niin hyvin tämmöistä hajanaista ja varmaan aiheutti tällaista ad hoc -sähellystä, koska ei ollut sellaisia luontevia toimintamalleja tehdä yhteistyötä.

S: Meidän johtamisjärjestelmämme on ollut ihan toisentyypinen, eli tämä [--] on perustunut holding-yhtiömalliin tarkoittaen sitä, että jokaisessa legal-yhtiössä [--] on ollut oma legal-yhtiön johto, jota sitten sen yhtiön hallitus on ohjannut. [--] Ja syy, miksi mä kerron tätä taustaa on, että tällä ihan selkeä yhteys on mitä on tehty nyt. Ja tämä on tarkoittanut henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sitä, että meillä ei ole ollut yhteisiä HR-prosesseja.

Tytärkonsernissa yhtiöiden B, F ja G toimintoja Suomessa, Ruotsissa ja Virossa oli yhtenäistetty jo aiemmin ja sen myötä organisaatorakenteessa oli jo yli maiden rajojen ylittyviä tiimejä eri maissa sijaitsevina esimiehineen ja alaisineen. Näin ollen nyt käynnistetty organisaatiomuutos koettiin kyseisen tytärikonsernin Suomen ja Viron haastateltavien mukaan vaikutuksiltaan vähäisempänä tai ainakin helpommin ymmärrettävänä kuin muissa konserniyhtiöissä.

S: Jos katsotaan vaikka HR-näkökulmasta, niin me ollaan tehty aika samanlaisten proseduurien näkökulmasta yhteneväistä linjausta [--] Siinä mielessä ehkä se muutos

siinä suhteessa oli toukokuussa lievempi, kun mahdollisesti monessa muussa toiminnossa. [Tytärkonserni] on kuitenkin toiminut jo periaatteessa jo oman toimintansa osalta sellaisessa one company-hengessä jo pitkään, eli meillä on ollut kommunikointikielenä englanti johtuen siitä, että meillä on [Ruotsi] ja [Viro] olleet hyvin tiiviisti mukana toiminnassa jo aiemmin, eli voidaan sanoa, että meidän osalta se kulttuurimuutos on ollut ehkä vähän lievempi. Eli aina tämä kielikysymys on aika iso asia, kun se lähdetään viemään toisenlaiseksi. Me ollaan totuttu siinä toimimaan ja toisaalta sitten meillä on ollut [--] yli maan rajojen ulottuvaa organisoitumista, eli on saattanut olla esimies Suomessa ja hänellä on sitten alaisia Ruotsissa ja Eestissä. Tai sitten ruotsalainen esimies, jolla alaisia Suomessa. Eli tämmöistä maarajojen yli ulottuvia kuvioita ja toimintoja meillä on ollut aikaisemmin. Siinä mielessä meidän kokema muutos voi olla paljon pienempi.

V: Jos oli esimerkiksi HR-asiat, niin sitten ne HR-asiat meni samanlaisesti kaikilla [--] Ruotsissa ja Virossa samalla tavalla, jos oli business controller -asioita, kaikki meni samalla tavalla ylhäältä alaspäin. [--] Nyt, kun on se one company, niin aloitetaan näin, että kaikilla sama näkökulma samoista asioista [--] Se [organisaatiomuutos] oli niin kuin enemmän ymmärrettävä, eli ei voi sanoa, että se niin helppoa olisi, mutta että sitä ymmärrettiin paremmin.

Toisaalta Ruotsin haastateltavan mukaan aikaisemmin toteutettuun toimintojen yhtenäistämiseen ei välttämättä oltu vielä ehditty sopeutua, kun uusi organisaatiomuutos käynnistettiin. Muutosta oli tapahtunut viimeisten vuosien aikana paljon ja sen myötä

R: Suurin muutos meille oli, kun johtajat sijoitettiin Suomeen. [--] Meille tuli matriisiorganisaatio, jota meillä ei ollut ennen. Meillä oli aiemmin pienempi organisaatio ja kaikki johtajat sijaitsivat täällä Ruotsissa. [--] Se oli ensimmäinen iso muutos meille, kun tuli liiketoimintayksiköt, joita toimitusketju sekä taloustoiminnot tukivat. Se oli ensimmäinen askel. Ja nyt toinen askel on tullut tämän one company -tavoitteen myötä, kun IT, HR sekä ympäristö- ja turvallisuus ovat kaikki liittyneet osaksi isompaa kokonaisuutta. Meillä ei ole enää niin paljon yhteistä oman vanhan yhtiömme kanssa siinä mielessä. Organisaatio on muuttunut paljon ja siinä on omat hyvät ja huonot puolensa, koska työskentelymme on muuttunut erilaiseksi. Osa henkilöstöstä on lähtenyt, koska eivät tykkää tästä tavasta, eikä se ole tarpeeksi selkeää. Monelle on täällä epäselvää, kenen puoleen kääntyä, mitkä ovat tavoitteet ja niin edelleen. Ymmärrän toki sen, koska uusi organisaatio ottaa oman aikansa.

Epäselvyyttä uudessa organisaatiomallissa aiheutti myös se, ettei ollut välttämättä tiedossa kenen puoleen kääntyä, koska esimiehet ja yritysjohto sijaitsivat muualla.

R: Saan viestiä ihmisiltä, ettei ole lainkaan selvää kuka on vastuussa täällä Ruotsissa ja kenen puoleen kääntyä? Meillä ei ole toimitusjohtajaa täällä ja monet johtajista työskentelevät muualla. Ja se on vaikein asia. Ihmiset ovat tottuneet siihen, että on toimitusjohtaja ja esimies, jonka puoleen kääntyä, jos on ongelmia tai haasteita. Eli esimiehet puuttuvat täältä.

Holding-yhtiömallissa Ruotsin ja Viron yhtiöt olivat toimineet varsin autonomisina tytäryhtiöinä ja siten organisaatiomuutos oli muuttanut merkittävästi



heidän toimintaansa. Ruotsin haastateltava kertoi ymmärtävänsä syyn organisaatiomuutokselle ja pitäneen sitä tarpeellisena, mutta sen myötä hänen oma tehtäväkuvansa oli huomattavasti kaventunut ja vastuut sekä päätöksenteko siirtynyt muualle. Myös oma rooli uudessa organisaatiossa oli epäselvä. Tämä tilanne oli laajemminkin läsnä kyseisessä tytäryhtiössä.

R: Aiemmin minulla oli valta ja vastuu tehdä päätöksiä täällä Ruotsissa ja se on jotain, minkä olen menettänyt ja roolini on muuttunut jokseenkin epäselväksi. Tunnen itseni yhä enemmän konsernin HR:n assistentiksi. [-] Ajattelin, että uusi organisaatio oli hyvä idea, jos muutoksen myötä työskentely olisi muuttunut jotakuinkin samantyyppiseksi kuin HR:ssä aiemmin, kun meillä oli yhteistyötä maiden välillä ja keskustelimme prosesseista, toimintaohjeista ja rutiineista pyrkien löytämään yhteiset työskentelytavat eri yhtiöistä huolimatta. Mutta organisaatiomuutos onkin tapahtunut paljon tarkemmalla tasolla, päätöksenteko on muuttunut paljon ja en ollut varautunut sellaiseen. Tämä on aiheuttanut turhautumista myös työntekijätasolla, koska he ovat huomanneet, etteivät esimiehet välttämättä tiedä omia rooleja tai sitä, kuka on vastuussa mistäkin ja tekee päätökset. Eli havaittavissa on paljon turhautumista ja motivaation laskua.

Samoin toinen Ruotsin HR-ammattilaisista olisi kaivannut enemmän päätöksentekovaltaa sekä lisäksi valmennusta uuden rakenteen mukaiseen organisaatioon.

R: Esimerkkinä yksi asia johtoryhmästä, jossa olen mukana. Kun käynnistetään tällainen laajamittainen organisaatiomuutos, tarvitsimme valmennusta, koska työskentelytapamme ovat muuttuneet niin valtavasti ja fokus on eri asioissa nyt. Jos minulla olisi oma budjetti ja sananvalta, toisin valmentajan tänne. Se olisi todella tarpeen. Mutta en usko niin tapahtuvan, koska teemme nyt asiat samalla tavalla joka maassa. Joten totta kai haluaisin lisää vaikutusvaltaa, mutta en usko, että niin tapahtuu.

Viron haastateltava myönsi, että organisaatiomuutoksen myötä vanha tytäryhtiö oli pirstoutunut osaksi useampaa kokonaisuutta ja samalla päätöksenteko oli siirtynyt muualle. Samoin, vaikka visio organisaatiomuutoksesta sekä siihen johtaneista tekijöistä saattoikin olla kirkas ylemmillä tasoilla, ei se ollut välttämättä vielä heijastunut työntekijätasolle.

V: Se on vaikeaa, koska yrityksemme vahvuus oli yhtenäinen yrityskulttuuri. Mutta nyt uudessa organisaatiossa yrityksemme on jaettu pieniksi palasiksi, joista jokaisessa on ainoastaan kolmesta neljään ihmistä. Lisäksi aiempi johtamisjärjestelmämme ei toimi enää ja uusi on vasta valmisteilla. Olen johtoryhmän jäsen ja minulla on omat vastuut maan toiminnoista, mutta päätökset tehdään muualla. Ja totta kai, meidän henkilöstöllämme on myös kieliongelmiä sekä ongelmia myös muutoksen hahmottamisessa. Visio on varmasti selkeä johtajatasolla, mutta alemmilla tasoilla ei olekaan niin selvää, mitä tapahtuu.

Yksi Suomen haastateltavista halusi kuitenkin tuoda esille, että vaikka muutosprosessi oli käynnistetty ja lähdetty toteuttamaan strategian mukaista liiketoimintaa, matka oli vasta alussa.

S: Nythän me olemme siinä vaiheessa, että ollaan lähdetty toteuttamaan tämän uuden strategian mukaista liiketoimintaa ja tämä matkahan on pitkä. [--] Mä tarkoitan tällä sitä, että kun me näin radikaalisti muutetaan tätä meidän toimintatapaa, niin tässä samassa yhteydessä meillä on tavoitteena muuttaa myös tätä meidän tapaa toimia, eli meidän toimintakulttuuria. Ja kulttuurihan ei muutu hetkessä. Siihen millainen kulttuuri meillä on viiden vuoden päästä, niin sehän on meistä ihmisistä kiinni. Nyt me ollaan siinä vaiheessa, että me ollaan aloitettu arvotyö ja analysoitu tämä konsernin nykykulttuuri, mikä on tunnusomaista sille. Ja sitten määritetty tavoite-kulttuuri. Ja tässä me aletaan ottaa koko meidän jengi tähän prosessiin mukaan. Ja sitä kauttahan vasta nämä arvot ja kulttuurinmuutos lähtee vasta elämään. Että vaikka meillä olisi hieno HR-järjestelmä ja hienoja ohjeita IMS:ssä, niin jos meillä ei ole yhteistä tapaa toimia eikä yhteistä ymmärrystä, että miksi me toimitaan näin, niin sitä muutosta tule. Tai se on ainakin hirveän paljon hitaampaa.

Myös tietojärjestelmien osalta tilanne oli varsin hajanainen. Suomen yhtiöt sekä Ruotsin tytäryhtiö F ja Viron tytäryhtiö G käyttivät yhteistä HR-järjestelmää, mutta Viron tytäryhtiö D:llä oli käytössään oma järjestelmänsä. Ruotsin tytäryhtiö C:ssä omaa HR-järjestelmää ei puolestaan ollut lainkaan, vaan toiminta perustui paikallisen HR-ammattilaisen ylläpitämiin Excel-tiedostoihin sekä palkkajärjestelmän kautta saataviin tietoihin. Toisaalta Suomen yhtiöiden, Ruotsin tytäryhtiö F:n ja Viron tytäryhtiö G:n yhteinen järjestelmä ei sekään juuri tukenut moderneja, tehokkaita työtapoja.

S: Joo, ei se järjestelmä ole ollut ajan tasalla, eli se ei tue minkään näköistä analyysia tai raportointia, vaan aika pitkälle joudutaan tekemään manuaalisyötä ja mä pitäisin sitä enemmän tämmöisenä tietokantajärjestelmänä, eli sinne on kerätty henkilöstöstä tarvittavaa tietoa, mutta sitten taas raportointi ja analysointi on ollut erittäin vaatimatonta. Kaikki periaatteessa on toteutettu Excel-pohjaisesti ja analyysit on täytynyt toteuttaa manuaalisesti.

Aiemman HR-järjestelmän huonosta tarkoituksenmukaisuudesta johtuen HR oli joutunut täydentämään puuttuvia toiminnallisuuksia muilla keinoin.

S: Ja täytyy sanoa, että se on auttamatta ollut vanhanaikainen varmaan alusta asti, eli se ei ole sinänsä ohjannut niitä prosesseja tai tekemistä, eli sen ympärille on pitänyt rakentaa sellainen himmeli Sharepoint-lomakkeista ja Word-templateista, että se saatu toimimaan.

## 5.2 Leavittin timanttimallin teema-alueet

Analysointia varten Leavittin timanttimallissa esiteltyjen osa-alueiden teknologian, rakenteen, tehtävien ja ihmisten määrittelyä tarkennettiin siten, että teknologiaa koskeva osa-alue käsittelee teknologian itsessään, millaisena sen merkitys koettiin sekä toisaalta, mitä se tarkoitti HR-järjestelmän kontekstissa. Muuta kolmea osa-aluetta peilattiin suhteessa teknologiaan eli mikä on teknologian, tässä tapauksessa käyttöönotettavan HR-järjestelmän vaikutus rakenteeseen, tehtäviin ja ihmisiin. Rakenteella tarkoitetaan tämän tutkimuksen puitteissa

organisaation sisäisiä rakenteita, joiden avulla sen toimintaa johdetaan, hallinnoidaan ja säädellään eli muun muassa strategiaa, menettelytapoja, käytäntöjä ja prosesseja. Tehtävillä tarkoitetaan toisaalta yksilön työtehtäviä ja näitä kartoitettiin sekä HR-ammattilaisten itsensä kannalta, mutta myös yleisemmällä tasolla organisaation esimiesten ja työntekijöiden kannalta. Toisaalta tehtävillä kartoitettiin myös tehtäviä yksikön, tässä tapauksessa konsernin HR-tiimin, kannalta. Ihmisillä tarkoitetaan teknologian vaikutusta järjestelmän kanssa toimiviin yksilöihin, eli tässä tapauksessa siis HR-järjestelmän loppukäyttäjiiin – HR-ammattilaisiin, esimiehiin ja työntekijöihin.

### 5.2.1 Teknologia

Haastateltavien vastauksissa korostui teknologian merkitys liiketoiminnan ja yhtiön muiden toimintojen tukena. IT:n rooli nähtiin mahdollistajana (S) sekä tukijana (S, V). Uudessa organisaatiomallissa sekä IT:llä että HR:llä on tiivis yhteys liiketoimintoihin IT:n business relationship managereiden, eli BRM:ien ja HR:n business partnereiden muodossa ja tämä tarkoittaa myös edustusta kyseisten liiketoimintojen johtoryhmissä. Näin on haluttu edesauttaa niin IT:n kuin HR:n strategista yhteenlinjausta liiketoiminnan kanssa.

S: Niin, no IT aivan samalla lailla kuin HR:kin on mahdollistaja. Mehän ei HR:ssä tehdä semmoisia kivoja juttuja, jotka HR-ammattilaisten mielestä on hyviä ja moderneja, vaan me tuetaan – meidän tehtävänä on tukea sitä bisnestä. Ihan samalla lailla mä näen IT:n roolin. Eli se, että IT:stä on edustus jokaisen bisneksen johtoryhmässä, niin sehän tarkoittaa sitä, että se on se single point of contact, joka haastelee ne bisneksen tulevat tarpeet, ymmärtää sen ja miettii, että miten tuohon tarpeeseen teknologisin keinoin pystyttäisiin taklaamaan. Eihän se näin päin mene, että me HR:ssä tai joku IT:ssä, että onpa kivoja juttuja maailmalla, että näitä olisi varmaan kiva tehdä. Se ei mene näin päin. Mutta se lisäarvo, joka tulee siitä, että niin HR:ssä kuin IT:ssä on bisnespartneri siellä bisneksen johtoryhmässä mukana niin, että pystytään tuomaan se lisäarvo ja tarjoamaan vaihtoehtoja ratkaista joku asia. Kuten sanoin, niin mä näen meidät ihan selkeästi tällaisina mahdollistajina.

Haastatellun IT-asiantuntijan mukaan IT:n ja liiketoimintojen keskinäinen ymmärrys saattoi välillä olla haastavaa, sillä toisaalta IT:ssä ei aina ymmärretä, mitä liiketoiminnoissa tarvitaan sekä toisaalta liiketoiminnoissa ei ymmärretä, mikä on IT:n puolelta toteutettavissa ja millaisin kustannuksin – etenkin organisaatiomuutos huomioon ottaen.

S: On varmasti eriäviä näkökulmia, että me ei ymmärretä aina ihan täysin välttämättä mitä bisnes tarvitsee ja sitten toisaalta taas he ehkä ihan ymmärrä niitä realiteetteja, että tämä on mahdollista tehdä ja sitten että kauanko se vie aikaa. Yleensä siellä ajatellaan, että kaikki onnistuu hetkessä, mikä harvoin pitää paikkaansa. Ja että kuinka paljon rahaa se vie näillä meidän nykyisillä systeemeillä, jos tehdään muutoksia niihin. Ei ole pikkurahoista kyse siinä tapauksessa, jos vaikka just organisaatiokin myllätään uusiksi.

Kyseinen haastateltava koki, että tämän haasteen ratkaisemiseksi uusi, tiiviimpi yhteistyökanava business relationship managerien kautta oli tarpeellinen. Näin voitiin muodostaa parempi ymmärrys liiketoiminnan tarpeista ja toisaalta antaa realistinen kuva siitä, mitkä asiat olisivat toteutettavissa ja mitkä välttämättä eivät.

S: Tuota, mä luulen, että se on ainakin ihan hyvä mikä tuo nyt niin kuin ymmärrystä puolin ja toisin on, että meillä on nämä BRM:t siellä bisnesten johtoryhmissä, että ne imee sieltä tietoa jatkuvasti ja sitten voivat, jos jotain epärealistista suunnitellaan ja puhutaan, niin voivat heti antaa tietohallinnon näkökulmasta kommenttia, että mikä onnistuu.

Toisissa puheenvuoroissa IT:n roolina nähtiin puolestaan liiketoimintojen pitäminen ajan tasalla uusista teknologian tarjoamista mahdollisuuksista, kuten yksi Suomen HR-ammattilaisista toi esille.

S: Mun mielestä IT:n tehtävä on kertoa liiketoiminnoille uusista tuulista ja mahdollisuuksista, mitä on tuolla markkinoilla tulossa, koska ei liiketoiminnat välttämättä kerkeä pitämään siitä tietoa ajan tasalla. Ja sitten tämä tehokkuuden tukeminen kaikissa muodoissa, että mobiilikäytöt ja robotit ja tällaiset asiat, niin ne tulee olemaan sitä tulevaisuutta, että siinä täytyy tehdä yhteistyötä, että eihän se IT pysty toimittamaan mitään mitä liiketoiminta ei osaa määritellä tai ymmärrä tilata.

Kyseisen haastateltavan mielestä HR-järjestelmään liittyen selkeä roolijako oli se, että IT huolehtii muun muassa liittymiin ja tiedonsiirtoon kuuluvista, luonteeltaan teknisimmistä komponenteista ja HR vastaa käyttönotettavan järjestelmän toiminnallisuudesta ja älystä. Tätä varten HR:ään oli varta vasten palkattu yksi henkilö, jonka toimenkuvaan kuuluisi myös jatkossa järjestelmän pääkäyttäjäys ja käyttäjien avustaminen järjestelmään liittyvissä kysymyksissä. Sama työntekijä on myös osallistunut aktiivisesti HR-järjestelmäprojektiin sen alusta alkaen.

S: Niin vaikkapa tämä projekti itsessään päättyy ja järjestelmä otetaan käyttöön, niin meille on tosi tärkeätä, että me itse ymmärretään se järjestelmä ja me itse pystytään rakentamaan sinne asioita ja muokkaamaan sitä. Ja nyt meillä on tässä henkilö joka tällaista tekee ja on niin sanotusti järjestelmässä sisällä, niin me pystytään jatkossa entistä helpommin sitten kehittämään näitä prosesseja ja järjestelmää osana tätä

Koettiin myös, ettei työssä ollut välttämättä riittävästi aikaa tutustua erilaisiin uusiin IT-ratkaisuihin (toinen Viron HR-ammattilaisista) tai että lukuisat päällekkäiset IT:hen liittyvät projektit aiheuttivat ongelmia, koska yhden IT-ratkaisun aiheuttama muutos saattoi aiheuttaa ongelmia toisessa ja haastateltavan (toinen Ruotsin HR-ammattilaisista) mielestä kokonaiskuva IT-projekteista puuttui. Myös integraatiot HR-järjestelmän ja muiden järjestelmien välillä koettiin haasteellisiksi ja niissä nähtiin piilevän myös käyttöönottoon liittyvät suurimmat riskit. Projektin aikana oli huomattu, ettei käyttönotettavan järjestelmän ja muiden järjestelmien, kuten aiemman HR-järjestelmän tai palkkajärjestelmien välinen tiedonsiirto ollutkaan sujunut aivan odotetulla tavalla. Tämän

vuoksi oli jouduttu tekemään paljon manuaalista työtä suurien tietomäärien siirtämiseksi. Erityisesti työtä tämä oli aiheuttanut Ruotsissa.

R: On ollut paljon vaikeuksia, sillä on useita maita ja paljon erilaista tietoa, jota pitää saada järjestelmään. Ja se oli myös meille pettymys, ettemme saaneet siirrettyä helpommin tietoa vanhasta HR-järjestelmästä. Ajattelimme, että tietojen siirto onnistuisi helposti kopioimalla, mutta niin ei ole ollut. Siihen on liittynyt paljon työtä. Ajattelimme, että voisimme siirtää tietoa palkkajärjestelmästä, mutta niin ei ole käynyt. Joten en usko, että kukaan olisi uskonut, kuinka paljon työtä tähän lopulta liittyykään.

Myös HR master datan, eli henkilöstöä koskevan ydintiedon kokoamiseen liittyviä haasteita nousi esille haastatteluissa. Arveltiin, että puuttuvat tai vaillinaiset tiedot lähtövaiheessa voisivat aiheuttaa ongelmia HR-järjestelmän toiminnalle (yksi Suomen HR-ammattilaisista). Myös haastateltu IT-asiantuntija arvioi HR master dataan liittyvien haasteiden hidastavan henkilöstötiedon hyödynämistä muualla, muttei nähnyt sillä olevan merkittävää vaikutusta järjestelmän käyttöönoton ensivaiheeseen.

S: Me yritetään tässä samalla tehdä meille HR master dataa. Ja kuten varmaan tiedät, tämä koko master data -kuviot on vähän myllerryksessä. Ja se on semmoinen, mikä ei varsinaisesti tietenkään [HR-järjestelmän] käyttöönottoa haittaa, mutta sitäkin se hidastaa, että saadaan [HR-järjestelmän] tietoja hyödynnettyä sitten muissa järjestelmissä. Että se HR master data -kuviot on sellainen, mikä vähän kysymysmerkki, mutta muuten mä luulen, että tuo eka vaihe onnistuu, että en näe hirveätä riskiä siinä.

## 5.2.2 Rakenne

Haastatteluissa ilmeni teknologian merkittävä vaikutus rakenteeseen. Käytännössä jokaisessa haastattelussa tunnistettiin HR-järjestelmän merkitys tähän Leavittin timanttimallin osa-alueeseen, tarkoitettiin tällä sitten yhdenmukaisempia prosesseja tai toimintatapoja (kaksi Suomen sekä molemmat Viron HR-ammattilaisista), raportointia (Suomen IT-asiantuntija, yksi Suomen HR-ammattilaisista sekä toinen Viron HR-ammattilaisista), analytiikkaa (toinen Ruotsin HR-ammattilaisista) tai kontrollia työntekijöistä (toinen Ruotsin HR-ammattilaisista).

Haasteltavien vastauksissa korostui järjestelmän merkitys erityisesti prosessien kannalta. HR:ään liittyvien, aiemmasta holding-yhtiömallista johtuen varsin kirjaviiden, epäyhtenäisten ja jopa puutteellisten prosessien yhteenlinjaus eri maiden ja yhtiöiden välillä oli aloitettu jo ennen HR-järjestelmäprojektia. Yksi Suomen HR-ammattilaisista painottikin sitä, että tietojärjestelmä itsessään ei ratkaise prosesseihin liittyviä kysymyksiä, mikäli niitä ei ole määritetty yhdessä valmiiksi jo ennen tietojärjestelmäprojektia.

S: Tämän tyyppisessä tietojärjestelmäprojektissa se ei onnistu ikinä, jos nämä prosessit ei ole määritetty. Se tietojärjestelmä ei ratkaise sitä, että miten toimitaan samalla tavalla [-] Jos tämän tyyppiseen tietojärjestelmäprojektiin lähdetään sillä mielellä, et-

tä se järjestelmä jollakin lailla ratkaisisi näitä asioita, niin sitten mennään ihan mäkeen. Mä olen ollut näissä hommissa aika pitkään ja tosi monessa yrityksessä töissä, niin kaikenlaista olen nähnyt ja tämän projektin onnistumiselle, mä uskon, että tämä tulee [Case-yhtiössä] olemaan yksi onnistuneimmista projekteista sen takia, että tämä on johdettu hyvin ja tässä on lähdetty nimenomaan huomioiden tämä näkökohta.

Suomen HR-ammattilaiset näkivät käyttöönotettavan tietojärjestelmän roolina yhtenäistettyjen prosessien ohjaamisen tai sen tukemisen eri muodoissa sekä sen, että järjestelmän tuottaman datan avulla saataisiin tietoa prosessien toimivuudesta. Uuden järjestelmän myötä HR pääsee toteuttamaan koko konsernin kattavaa henkilöstöraportointia. Tästä todettiin olevan erityisen suuri apu esimiestyölle sekä yrityksen johdolle, kuten yksi Suomen HR-ammattilaisista toi esille.

S: Varsinkin sitten, että saada tukea sille esimiestyölle erilaisten raporttien muodossa. Ja tietysti tämä on aika iso asia, että me halutaankin saada yhtiön johdolta se tieto, että mitä kaikkea halutaan henkilöstöasioista raportoitavan ja silloin sinne on mahdollista rakentaa sellainen dashboard, joka näyttää aina sitten tiettyjen tunnuslukujen valossa, että miten sitten asiat on edennyt ja minkälaiset tilastot ovat kulloisellakin ajan hetkellä. Yksi ihan perusasia, mikä tässä tulee vielä mieleen, on esimerkiksi se, että voidaan luotettavasti todeta, että mikä meidän henkilöstömäärä on. Se on täysin perustavaa laatua oleva tieto, mikä täytyy tietysti henkilöstöjärjestelmästä saada kädenkäänteessä.

Vaikutuksiksi rakenteeseen mainittiin myös aiempaa parempi läpinäkyvyys eri maiden ja yhtiöiden välillä sekä sen pohjalta yhteisten toimintatapojen sekä -mallien muodostaminen aiempaa helpommin. Erityisesti Viron molemmat HR-ammattilaiset korostivat järjestelmän mukanaan tuomaa läpinäkyvyyttä, sillä heillä ei aiemmin ollut tietoa välttämättä tietoa edes toistensa yhtiöiden käytännöistä palkkaukseen tai työsuhde-etuihin liittyen.

Kaikki haastateltavat eivät suhtautuneet täysin optimistisesti uuden organisaatorakenteen mukaisten HR-prosessien yhteenlinjauksen onnistumiseen. Toinen Ruotsin haastateltavista nosti esille sen, että yhtiön siirryttyä divisioonarakenteeseen vanhan holding-yhtiömallin mukaiset yhtiöt olivat yhtiöitä nyt vain toisenlaisessa muodossa ja siiloutuneet eri liiketoimintojen muodostamiin, varsin autonomisiin divisiooniin, joilla oli hyvin vähän, jos lainkaan tekemistä toistensa kanssa. Mikäli tätä ongelmaa ei kyettäisi ratkaisemaan, vaikeuttaisi se olennaisesti yhtenäisten, konserninlaajuisten prosessien valvomista sekä asetettua yksi yhtiö -tavoitetta.

Lainsäädännön nähtiin muodostavan oman haasteensa sekä järjestelmälle että yhteisille toimintatavoille. Eroavaisuudet Suomen, Ruotsin ja Viron välillä muun muassa työlainsäädännön sekä voimassaolevien työehtosopimuksien osalta koettiin vaikeuttavan prosessien ja toimintamallien yhteenlinjausta. Tämä haaste nostettiin esille etenkin Ruotsin sekä Viron HR-ammattilaisten toimesta.

### 5.2.3 Tehtävät

Haastatteluissa tuli kattavasti esille myös HR-järjestelmän vaikutus tehtäviin. HR-ammattilaisten työn nähtiin muuttuvan rutiininomaisten tehtävien suorittamisesta, eli "HR-adminin" roolista yhä enemmän kohti kokonaisvaltaisempaa henkilöstösuunnittelua sekä lisäarvon tuottamista yhdessä liiketoimintojen kanssa. Teknologian vaikutus HR:n tehtäviin nähtiin myös yleisemmällä tasolla kuin pelkän HR-järjestelmän kontekstissa, kuten kaksi Suomen HR-ammattilaisista toi esille:

S: Mä näen, että se, että me pystytään hyödyntämään teknologiaa vielä paljon tehokkaammin HR:ssä tarkoittaa sitä, että se vapauttaa niitä resursseja tällaisesta HR-administa kehittämään ja tukemaan sitä bisnestä. On tietyt asiat, jotka pitää toimia, eli esimerkiksi sun pitää saada palkka tilille, meillä pitää olla sun vuosiloma-asiat jossain kirjoissa ja kansissa ja paljon sä olet ollut sairaslomalla ja tällä tavalla, mutta ne ei ole bisnekselle lisäarvoa tuottavia asioita. Ne on puhdasta adminia. Mitä paremmin me pystytään hyödyntämään teknologiaa näissä asioissa, niin sitä paremmin me pystytään vapauttamaan sitten meidän resursseja ihan toisenlaisiin asioihin. [--] Semmoisesta administa kehittämiseksi.

S: Jos nyt ajattelee asiaa ehkä niin päin, että tällä sujuvalla HR-järjestelmätoiminnalla voidaan vapauttaa aikaa semmoisiin tehostaviin toimenpiteisiin, niin se ehkä voisi olla yksi sellainen välillinen, helpottava vaikutus. [--] Mitä mä odotan tältä järjestelmältä ja se, että kovat odotukset on tietysti, että päästään järjestelmän kanssa tekemisiin, joka vastaa nykypäivän haasteisiin taas, että ei pitäisi hirveästi aikaa tuhlasta manuaalisyöskentelyyn tällaisissa asioissa, kun tuo raportointi on aika helposti saatavissa automaattisesti.

Siinä missä aiemmin HR-ammattilaisen vastuulla oli saattanut olla henkilöstöön liittyvä dokumenttienhallinta, voitaisiin tällaiset tehtävät käyttöönotettavan HR-järjestelmän myötä automatisoida sekä siirtää vastuuta työntekijöihin liittyvän tiedon keräämisestä ja tallentamisesta enemmän esimiehille. Tähän kuuluvat työsopimukset, kehityskeskustelumuistiot, tuloskortit sekä muut työsuhteeseen liittyvät dokumentit. Työntekijöiden vastuulle uudessa järjestelmässä tulee myös esimerkiksi itseään koskevien koulutustietojen täyttö. Toinen Viron haastateltavista piti tärkeänä sitä, että HR-järjestelmä olisi nyt HR-ammattilaisten lisäksi työväline myös esimiehille. Myös toinen Ruotsin haastateltavista korosti tätä puolta, sillä hänen oli aiemmin täytynyt välittää paljon erilaisia lomakkeita esimiehille muun muassa loma-anomuksiin liittyen ja tämä oli vienyt suuren osan työajasta. Käyttöönotettavasta järjestelmästä esimiehet löytäisivät tällaiset lomakkeet valmiina mallipohjina.

R: Esimerkiksi aiemman HR-järjestelmän aikaan, jos työntekijä halusi pidentää lomaansa ja tarvitsi siihen esimiehen suostumuksen tai jos palkattiin määräaikainen työntekijä, jolle tarvittiin sopimus – esimiehet pyysivät kaikki nuo dokumentit minulta. Nyt ne löytyvät uudesta järjestelmästä suoraan, joten se tekee asioita tehokkaammaksi, eikä tarvitse enää täyttää paperisia lomakkeita. Kaikki tapahtuu järjestelmässä itsessään.

Yksi Suomen haastatelluista HR-ammattilaisista toi esille sen, että käyttöönotettavan tietojärjestelmän myötä myös tulkinnanvaraisuus ja inhimilliset virheet vähenisivät mallipohjien ja seurannan helpottumisen myötä, vaikka se tarkoittaisikin alkuvaiheessa enemmän tarkastustyötä HR:lle sekä erilaisten valikoiden läpikäymistä esimiehille.

S: Inhimillisiä virheitä sen pitäisi vähentää. [--] Sittenhän sinne rakennetaan tällaisia tarkastustyönkulkuja ja varsinkin meille HR:lle. Eli, jos tehdään muutoksia, ne tulee meille HR:lle tarkastettavaksi. Sittenhän se aiheuttaa sitä, että me entistä enemmän sitten sen järjestelmän kautta tarkastetaan, että tiedot on kirjattu oikein. [--] Nyt jatkossa työsopimusohjat tulostetaan sieltä HR-järjestelmästä määrämuotoisina kenttinä ja kenttiin tulee tiedot sieltä kaikista alasetoalikoista ja näistä, eli se vie tulkinnanvaraisuuden hyvin pieneksi. Mä uskon, että se selkeyttää sitä tekemistä. Esimiesten kannalta se voi olla alussa tuntua vähän vaikeammalta, että pitää naksutella useampi alasetoalikko ja asia sieltä, mutta sitten taas toisaalta sinne palkanlaskentaan se tieto menee sen integraation kautta sitten saman tien ja sen pitää olla määrämuotoista sen tiedon, että se pystytään siirtämään.

Myös toinen Viron HR-ammattilaista korosti uuden järjestelmän etuja aiempaa paremmalle esimiestyön tukemiselle. Haastateltava nosti esille myös sen, että nyt järjestelmä olisi käytettävissä myös mobiilisti.

V: Uusi järjestelmä helpottaa työskentelyä. Pääsy sinne on sekä työntekijöillä että esimiehillä ja työsuhteeseen liittyvät tiedot sekä tuloskortit sijaitsevat kaikki samassa paikassa. Tieto myös päivittyy siellä jatkuvasti ja muutoksista sekä toimenpiteistä tulee ilmoitukset ja muistutukset. Ja mielestäni muodollisuus vähenee. Nyt tavoitekeskusteluissa molemmat osapuolet täyttävät tarvittavat tiedot järjestelmään. Aiemmin esimiehet valittivat minulle, kun oli niin paljon erilaisia papereita, ettei tiennyt, mikä antaa työntekijälle. Mielestäni se oli melko muodollista. Ja toki työskentelyä helpottaa myös se, että uusi HR-järjestelmä on käytettävissä milloin ja missä vain esimerkiksi matkapuhelimella.

Käyttöönotettavan järjestelmän nähtiin myös kirkastavan HR-ammattilaisen tehtäväkuvaa ja roolia kollegoiden silmissä, kuten toinen Ruotsin haastateltavista toi esille. Koska organisaatiomuutos oli vasta hiljattain käynnistetty ja uuden organisaatiomallin mukaiset roolit saattoivat olla monelle vielä varsin epäselviä, Ruotsin toisessa yhtiössä työskennellyt HR-ammattilainen koki, että HR-järjestelmä voisi auttaa selventämään kollegoille, mitä asioita kuuluu hänen vastuualueeseensa sekä millaisissa asioissa hän voisi auttaa.

R: Minun tapauksessani, koska täällä ei ole aiemmin ollut selkeää HR-roolia, on tärkeää, että voin näyttää, mikä on minun roolini ja missä voin auttaa. Joten odotan sitä päivää, kun tämä kaikki toimii ja voin näyttää kollegoilleni, mitä teen.

IT-näkökulmasta käyttöönotettavalla järjestelmällä ei nähty olevan juurikaan vaikutusta tehtäviin konsernin tietohallinnon puolella. Haastatellun IT-asiantuntijan mukaan tällaisiksi vaikutuksiksi saattoi laskea lähinnä vähentyneen tarpeen avustaa erilaisten lomakkeiden ja työnkulkujen luomisessa. Siinä missä tällaisten tekemiseen oli käytetty Microsoftin Sharepoint -



yhteistyöohjelmistoa tai muita HR-järjestelmän ulkopuolisia ratkaisuja, voitiin ne tehdä nyt automatisoidusti itse järjestelmässä ja täten vähentää myös IT:hen kohdistuvaa työkuormaa.

#### 5.2.4 Ihmiset

Ihmisen ja teknologian suhde ilmeni haastatteluissa loppukäyttäjien, eli HR-ammattilaisten, esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta. Käyttöön otettavan HR-järjestelmän myötä koko henkilöstö voisi tarkastella organisaatorakennetta, vastuita ja roolikuvauksia aiempaa helpommin ja osa haastateltavista (kaksi Suomen HR-ammattilaista) arvioi, että tämä saattaisi työntekijätasolla selkeyttää omaa roolia uudessa organisaatorakenteessa.

Järjestelmällä nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia myös yhteistyön lisääntymiseen HR-ammattilaisten välillä niin maan sisällä (toinen Ruotsin haastateltavista) kuin myös eri maiden HR-ammattilaisten välillä (toinen Viron haastateltavista). Osa haastateltavista tunnisti sillä olevan vaikutuksia lisäksi henkilöstön osaamisen entistä parempaan hyödyntämiseen. Koska käyttöön otettavan järjestelmän myötä olisi mahdollista muodostaa kokonaiskuva henkilöstöstä konsernitasolla, voitaisiin tunnistaa ja hyödyntää myös eri maissa sijaitsevia osaamista ja kyvykkyyksiä, kuten kaksi Suomen haastateltavaa toi esille.

S: Kyllä, että paremmin pystytään suunnittelemaan tulevia tarpeita ja ehkä näkemään jotain piilossa olevaa osaamista tai vaikka että jossain toisessa yhtiössä on jotain, mitä me voitaisiin hyödyntää jossain toisessa kohtaa. Että se tulisi niin kuin paremmin esille sieltä. Eli ehkä juuri sen raportoinnin ja näkyvyyden kautta.

S: Eli henkilöstösuunnitteluun haetaan sitten isoa apua tästä työkalusta. Ja sitten tietysti kompetenssien hallintaan, eli pystytään jatkossa löytämään, jos tarvitaan jotain erikoisosaamista ja niitä tietoja on myöskin järjestelmään syötetty eli mistä sitten haemme tätä osaamista. Ja myöskin sitä tietyn tyyppistä suunnitelmallisuutta eteenpäin, eli mahdollisia kehityspolkuja pystytään sinne rakentamaan.

Toisaalta tuotiin myös esille se, ettei HR-järjestelmästä – varsinkaan käyttöönoton ensivaiheissa – odotettu varsinaista työkalua henkilöstön kehittämisen tueksi, vaikka se sisältäisikin tietoa henkilöstön osaamisesta ja koulutuksesta, vaan sitä varten täytyisi ensin muodostaa yhtenäiset käytännöt ja prosessit koko konsernitasolla, kuten kaksi muuta Suomen haastateltavaa korostivat.

S: No järjestelmämielessähän nyt on ajatuksena, että tänne siirretään meidän nykyisenkin koulutusrekisterin tiedot, mutta sitten one company-ajatuksellahan meidän täytyisi nyt luoda toimintamallit ja prosessit sille, että miten me esimerkiksi osaamisen kehittämisen asioita täällä hoidetaan. Me saadaan tuonne järjestelmään tiettyjä työkaluja sitten tukemaan sitä asiaa, mutta eihän se sitä kaikkea ratkaise, että meidän täytyy siinä kuitenkin se toimintamalli sitten miettiä erikseen.

S: Mä näen sen ihan samalla lailla, kun minkä tahansa prosessin, että meillä pitää olla se yhteinen näkemys, että mikä meidän prosessi on tämän osaamisen kehittämisen

kannalta ja sitten me katsotaan, miten tämä järjestelmä tukee tämänkaltaista prosessia.

Kuten jo tehtävä -teema-alueessa oli noussut esille, erityisen suuri muutos järjestelmällä tulisi olemaan esimiesasemassa toimiviin henkilöihin, sillä heillä olisi huomattavasti aiempaa enemmän vastuuta alaistensa tietojen täyttämisestä erilaisiin työsuhdetta koskeviin asioihin liittyen. Työntekijät puolestaan voisivat tarkastella ja täydentää itseään koskevia tietoja kattavammin kuin aiemmissa järjestelmissä. Tähän liittyen muutamissa haastatteluissa nousikin esille huoli käyttäjien pääsystä järjestelmään sekä toisaalta heidän kyvyistään käyttää sitä. Yksi Suomen HR-ammattilaisista toivoi yhtiön IT-toiminnon huolehtivan siitä, että myös tuotantolaitoksissa työskentelevillä työntekijöillä olisi käyttäjätunukset ja jonkinlainen väline järjestelmään kirjautuakseen. Nähtiin myös henkilötietosuojaa-asiana, että jokainen työntekijä saa helposti selville, mitä hänestä on järjestelmään kirjattu, kuten eräs toinen Suomen haastateltavista asian ilmaisi.

Toisaalta muun muassa Ruotsin ja Viron HR-ammattilaisten osalta nähtiin jopa riski siinä, että työntekijät saisivat tehdä niin vapaasti muutoksia järjestelmässä. Koettiin, että tämä voisi aiheuttaa ongelmia, jos koulutuksesta ei ole huolehdittu tarpeeksi ja toisaalta käyttöoikeustasoista eli siitä, kuka näkee kenenkäkin tietoja ja missä laajuudessa.

V: No, jos mä nyt olen ymmärtänyt sen oikeasti näin, että työntekijä itse saa myös laittaa sinne jotain pientä tietoa sisään [--] Selvää on se, että kun tällä hetkellä on näin, että vain HR-ihmisillä on ollut oikeus käyttää sitä vanhaa HR-järjestelmää [--] Eli mitä enemmän ihmisiä käyttää, niin sitä enemmän on semmoinen niin kuin ihmisten muodostama riski. [--] Että pitäisi olla selvä se, että millä tasolla minkälaisia muutoksia on mahdollisuus tehdä. Jos olet työntekijätasolla, että pitäisi olla selvää, että missä saa tehdä muutoksia. [--] Eli rajat pitäisi olla selvät kaikilla.

Toinen Ruotsin haastateltavista nosti lisäksi esille, että varsinkaan vanhemmalla henkilöstöllä ei ole välttämättä kovin hyviä tietoteknisiä valmiuksia ja etenkin heidän kohdallaan järjestelmää koskeva koulutus ja käyttäjätuki olisi paikallaan.

R: Vanhempi sukupolvi ei ole niin sinut tietokoneiden kanssa ja meillä on myös työntekijöitä, joilla ei edes ole työkoneita ja jotka tekevät kaiken älypuhelimella. Joten meillä voi olla vaikeuksia tiettyjen tietokoneen käyttöön tottumattomien työntekijäryhmien kanssa siinä, kuinka saada heidät käyttämään HR-järjestelmää. Ja myös se, kun on paljon ihmisiä, joilla on mahdollisuus muuttaa tietoja järjestelmässä - vaikka se koskisi vain heidän omaa profiiliaan - jää aina mahdollisuus virheille. Joten järjestelmässä voi olla väärää tietoa, koska ihmisillä on pääsy sitä muuttamaan.

### 5.3 Yhteenveto

Tähän alalukuun on koottu haastatteluaineistosta esiin nousseet näkökulmat haastateltavakohtaisesti. Kukin teema-alue on esitetty omana taulukkonaan. Näin voidaan helposti koota yhteen tutkimuksen empiirisen osan havainnot.

Taulukossa 3 käsitellään ensimmäistä teema-alueetta, muutosta. Kuten taulukosta voidaan havaita, muutokseen suhtauduttiin vaihtelevasti. Suomen haastateltavien kohdalla muutoksen ei nähty joko juurikaan muuttaneen mitään tai se koettiin tärkeänä toiminnan järkipäätämisen tai tulevaisuuden asettamien haasteiden vuoksi. Sen sijaan Ruotsin ja Viron haastateltavien kohdalla koettiin, että uusi organisaatorakenne etsi vielä suuntaansa ja esimerkiksi roolit ja vastuut olivat vielä varsin epäselviä sen sisällä. Samoin Ruotsin ja Viron haastateltavien kommentteista heijastui se, että organisaatiomuutoksen myötä menetetty autonomia ja muuttuneet johtamisrakenteet aiheuttivat tyytymättömyyttä.

TAULUKKO 3 Yhteenvedo teema-alueesta muutos

Haastateltava	Teema-alue 1: Muutos
S	Ei omakohtaisesti valtava muutos. Samankaltaista yritetty aiemminkin
S	Muutos lähtöisin strategiasta. Tavoitteena tehokas hallintomalli aiempien tuplatoimintojen sijaan
S	Muutos ei itsessään tavoite, vaan välietappi. Organisaatiomuutoksen sijaan toimintatapamuutos ja muutos johtamisessa
S	Muutos lähtöisin tulevaisuuden asettamista haasteista ja toisaalta toiminnan järkipäätämisen. Kulttuurinmuutos tytäryhtiön kohdalla lievempi, sillä toimintoja jo yhtenäistetty.
R	Roolit ja vastuut uudessa organisaatiossa vielä varsin epäselvä. Muutos sinällään tervetullut, mutta suunta ja tarkoitus ei selvillä.
R	Sekä nykyinen että aiemmat muutokset aiheuttaneet epäselvyyttä siitä, kenen puoleen kääntyä ja mikä on oma rooli.
V	Toimintoja yhtenäistetty jo aiemminkin. Muutoksen taustalla sama näkökulma asioihin ja yhtenäiset käytännöt.
V	Muutoksen myötä aiempi oma yhtiö hajonnut pienemmiksi paloiksi, päätöksenteko muualla. Visio muutoksesta kirukkaampi ylemmissä portaissa verrattuna alempiin.

Taulukkoon 4 on koostettu havainnot toisesta teema-alueesta, teknologiasta. Teknologiaa lähestyttiin siitä näkökulmasta, millaisena sen merkitys nähtiin itsessään ja HR-järjestelmän kontekstissa. Kuten taulukosta voidaan huomata, teknologian rooli koettiin pääsääntöisesti tukijana ja mahdollistajana. Tämä oli tilanne erityisesti Suomen haastateltavien kohdalla. Kuitenkin suomalaisen IT-asiantuntijan näkökulmasta nostettiin esille myös teknologiaan liittyvä kompleksisuus muun muassa tietojärjestelmien keskinäisen integroinnin sekä henkilöstöä koskevan ydintiedon muodostamisen näkökulmasta. Teknologiaan liitettiin myös muita hankaluuksia, kuten tiedonsiirron vaikeutta, päällekkäisiä IT-ratkaisuja, jotka vaikuttivat kukin toistensa toimivuuteen sekä sitä, ettei työn

ohessa aina ollut mahdollisuutta perehtyä niiden käyttöön riittävällä tavalla. Erityisesti Ruotsin ja Viron haastateltavat toivat esille teknologiaa koskevia, luonteeltaan negatiivisempia mielleyhtymiä.

TAULUKKO 4 Yhteenvedo teema-alueesta teknologia

Haastateltava	Teema-alue 2: Teknologia
S	IT:n näkökulmasta organisaatiomuutokseen liittyvät asiat usein hankalia. Master data -kuvion onnistuminen? Tiedon hyödyntäminen muissa järjestelmissä?
S	HR vastaa toiminnallisuudesta, IT liittymistä ja tiedonkulusta järjestelmien välillä. IT strategia olennainen osa divisioonien/toimitusketjun strategiaa - ei erillinen kokonaisuus.
S	IT:n mukanaan tuomat uudet liiketoimintamahdollisuudet. IT mahdollistajana.
S	IT:n tehtävä tukea bisnestä ja henkilöstöä. Oltava selkeä strategia.
R	Useat samanaikaiset, päällekkäiset IT-projektit aiheuttavat sekaannusta. HR:n aiemmat IT-ratkaisut hyvin hajanaisia.
R	Paljon tiedonsiirtoja, jotka aiheuttaneet hankaluuksia.
V	Teknologian tulee tukea ja helpottaa työntekoa
V	Omassa työssä ei aina aikaa perehtyä uusiin IT-ratkaisuihin.

Taulukkoon 5 on koostettu havainnot kolmannesta teema-alueesta, rakenteesta. Tässä teema-alueessa tarkasteltiin teknologian vaikutusta rakenteeseen. Taulukosta voidaan havaita teknologian merkitys rakenteen, tässä tapauksessa erityisesti prosessien kannalta. Muun muassa raportointi olisi entistä helpompaa uuden tietojärjestelmän myötä. Lisäksi teknologian nähtiin yhdenmukaistajana sekä läpinäkyvyyden tuojana. Maakohtaisia eroavaisuuksia haastateltavien välillä ei tässä teema-alueessa ollut juurikaan havaittavissa, lukuun ottamatta yhden Ruotsin haastateltavan epäilyksiä siitä, että kuinka asetettu yksi yhtiö - tavoite ja sen mukaiset yhtenäiset toimintamallit toteutuisivat uudessa divisioonamallissa, koska riskinä olisi tässä tapauksessa siiloutuminen aiempien tytäryhtiöiden sijaan nyt divisioonittain. Samainen Ruotsin haastateltava sekä toinen Viron haastateltavista nostivat esille myös epäilyksensä siitä, voidaanko toimintoja täydellisesti yhdenmukaistaa johtuen lainsäädännöllisistä eroista maiden välillä.

TAULUKKO 5 Yhteenveto teema-alueesta rakenne

Haastateltava	Teema-alue 3: Rakenne
S	Tulevien tarpeiden suunnittelu. Henkilöstöraportointi.
S	Järjestelmä ohjaa prosesseja. Mittaritieto prosessien toiminnasta. Aiemmin prosessit saattaneet olla yhtä kuin yksi henkilö.
S	Tietojärjestelmä ei itsessään ratkaise mitään, prosessien oltava valmiina. Järjestelmä tukee prosessia ja sen yhtenäisyyttä.
S	Henkilöstöraportointi johdon päätöksenteon tukena. Dashboard, tunnusluvut, tilastot.
R	One company -tavoite onnistuu, mikäli kaikilla samat prosessit, mutta estääkö jako divisiooniin näiden yhtenäistämistä? Ei tietoa HR-kokonaisstrategiasta. Erot lainsäädännössä haaste.
R	Kontrolli omista työntekijöistä. Kaikki tieto samassa paikassa.
V	Koko konsernitason raportointi. Läpinäkyvyys eri yhtiöiden ja maiden välillä.
V	Vähemmän muodollisia toimenpiteitä. Yhtenäiset käytännöt, mallipohjat, roolikuvaukset tarkoittavat parempia prosesseja koko konsernissa. Lainsäädännön eroavaisuudet haaste.

Taulukkoon 6 on koostettu havainnot neljänestä teema-alueesta, tehtävistä. Tässä teema-alueessa tarkasteltiin teknologian vaikutusta tehtäviin. Taulukosta voidaan havaita koettu vaikutus toisaalta HR-ammattilaisten itsensä tehtäviin ja toisaalta laajemmin koko organisaation henkilöstön kannalta. Teknologia mahdollistaa rutiininomaisten toimenpiteiden automatisoinnin sekä inhimillisten virheiden minimoinnin. Myös sellaiset käyttöönotettavan järjestelmän myötä tulevat ominaisuudet, kuten analytiikka, automaattiset ilmoitukset ja muistutukset sekä mobiilikäyttö nähtiin positiivisina vaikutuksina tehtävien kannalta. Myös HR-ammattilaisen oma rooli saattaisi kirkastua kollegoiden silmissä. Vaikutus tehtäviin nähtiin jokaisen haastateltavan mielestä siis jokseenkin positiivisena, vaikka uusi tietojärjestelmä tarkoittaisikin esimiesten kohdalla suurempaa vastuuta tietojen päivittämisestä. Toisaalta esitettiin myös näkemyksiä, joiden mukaan työntekijöiden kohdalla – etenkin niiden, jotka työskentelivät organisaation eri tuotantolaitoksissa – vaikutus tehtäviin olisi lähestulkoon olematon.

TAULUKKO 6 Yhteenveto teema-alueesta tehtävät

Haastateltava	Teema-alue 4: Tehtävät
S	Ei sinällään vaikutusta IT:n tehtäviin, mutta järjestelmän mukanaan tuomien toiminnallisuuden myötä IT:n työkuorma mm. erilaisten lomakkeiden ja työnkulkujen luomisessa poistuu.
S	Tulkinnanvaraisuus jää hyvin pieneksi. Inhimilliset virheet vähenevät. Suorituksen seuranta.
S	Automatisoidut rutiinit vapauttavat HR-asiantuntijat aivotyöhön. Adminin roolista enemmän liiketoiminnan tueksi.
S	Vapauttaa aikaa tehostaviin toimenpiteisiin ja pääpaino enemmän tulevan suunnitteluun. Henkilöstösuunnittelu, kompetenssien hallinta.
R	Tehostaa omaa työskentelyä, kun dokumentointi järjestelmässä. Vastuu tietojen täyttämisestä enemmän esimiehillä ja työntekijöillä. Analytiikka.
R	Oman HR-roolin selkiytyminen kollegoiden silmissä.
V	Esimiehille enemmän vastuuta, työntekijätasolla ei merkittävää vaikutusta.
V	Helpottaa työntekoa, koska pääsy myös esimiehillä ja työntekijöillä. Muistutukset, ilmoitukset ym. Vähemmän manuaalista työtä. Mahdollistaa myös mobiilikäytön.

Taulukkoon 7 on koostettu havainnot viimeisestä, viidennestä teema-alueesta eli ihmisistä. Tässä teema-alueessa tarkasteltiin teknologian vaikutusta ihmisiin. Positiivisia vaikutuksia nähtiin muun muassa siinä, että osaamista voitaisiin hyödyntää entistä paremmin ja välimatkoista huolimatta. Lisäksi organisaatiota ja rooleja koskeva tieto olisi helposti työntekijöiden saatavilla. Toisaalta haastateluissa nousi esille huoli siitä, että loppukäyttäjien, tässä tapauksessa työntekijöiden ja esimiesten tulisi osata käyttää järjestelmää riittävällä tasolla ja sinne tulisi olla helppo päästä myös sellaisten työntekijöiden, jotka eivät omissa päivittäisissä työtehtävissään käytä tietokonetta tai muita vastaavia välineitä. Ihmisiin liittyvää riskiä käytön ja käyttöoikeuksien suhteen korostettiin yhden Ruotsin ja yhden Viron haastateltavan toimesta. Tällaisissa tapauksissa riittävä käyttäjätuki ja koulutus olisi ensiarvoisen tärkeää. Toisaalta Ruotsin ja Viron haastateltavien puheenvuoroissa tuli esille myös se, että tietojärjestelmän myötä HR:n sisällä yhteistyö voisi lisääntyä joko oman maan tai myös muiden organisaatioon kuuluvien maiden HR-ammattilaisten välillä.

TAULUKKO 7 Yhteenveto teema-alueesta ihmiset

Haastateltava	Teema-alue 5: Ihmiset
S	Osaamisen hyödyntäminen myös kauempaa.
S	Henkilöstön saaminen järjestelmän käyttäjiksi. Käyttöoikeudet ja välineet kaikille. Tieto henkilöstön saatavilla kootusti: roolikuvaukset, vastuut, tehtävät.
S	Mahdollistaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen välimatkoista huolimatta. Merkitys esimiehille.
S	Jokaisella tieto, mitä järjestelmään kirjattu sekä pääsy- ja muokkausoikeus. Tieto työntekijöistä helposti saatavilla ja tämän myötä osaamisen parempi hyödyntäminen.
R	Iäkkäämmillä työntekijöillä ei välttämättä juurikaan tietoteknistä osaamista. Osalla työntekijöistä ei omaa työtietokonetta, jolloin käyttö matkapuhelimen varassa. Mahdollisuus muuttaa tietojaan voi olla riski, jos ei riittävää osaamista.
R	Odotuksissa enemmän HR-yhteistyötä oman maan sisällä jatkossa. Tätä tapahtunut jo järjestelmän käyttöönottoprojektin myötä.
V	Riski, mikäli ei osata käyttää järjestelmää. Käyttäjätuen merkitys.
V	Mahdollisesti enemmän HR-yhteistyötä mm. Ruotsin kanssa. Tähän asti ei juuri ollut.

## 6 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan tutkimustuloksia asetettujen tutkimuskysymysten pohjalta sekä arvioidaan tulosten merkittävyyttä. Ensimmäisessä alaluvussa vastataan tutkimuskysymyksiin empiirisen aineiston pohjalta ja vertaillaan yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia empirian ja tutkimuskirjallisuuden välillä. Luvun toisessa alaluvussa arvioidaan tutkimuksen laatua ja luotettavuutta, tutkimusta koskevia rajoitteita sekä tutkimuksen yleistettävyyttä. Toisen alaluvun lopussa esitetään myös ideoita mahdollisille jatkotutkimusaiheille.

### 6.1 Tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin

Tutkielmaa varten muodostettiin kolme tutkimuskysymystä tutkimusongelman havainnollistamiseksi. Seuraavaksi empiirisen aineiston avulla pyritään vastaamaan muodostettuihin tutkimuskysymyksiin sekä peilaamaan niitä aiheeseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta vasten.

#### 1) Kuinka tietojärjestelmä voi edesauttaa organisaatiomuutoksen toteuttamista?

Tutkimuksen perusteella voidaan tunnistaa useita erilaisia keinoja, joilla moderni ja organisaation tarpeita vastaava tietojärjestelmä edesauttaa organisaatiomuutoksen toteuttamista. Haastatteluissa tuli kattavasti ilmi teknologian, eli tässä tapauksessa HR-järjestelmän, vaikutus organisaation rakenteisiin, tehtäviin sekä ihmisiin.

Empiirisen aineiston perusteella suurin vaikutus teknologialla oli organisaation rakenteisiin. Käyttöön otettavan HR-järjestelmän avulla voidaan yhtenäistettyjä HR-prosesseja suorittaa yhdenmukaisesti. Valmiit mallipohjat ja toiminnallisuudet varmistavat sen, että jokaisessa konserniyhtiössä ja maassa toimitaan samalla tavalla - olipa kyse sitten kehityskeskusteluista tai tuloskortteihin asetettujen tavoitteiden laadinnasta. Järjestelmästä saatava analytiikka ja raportointi mahdollistaa yhä tehokkaamman henkilöstösuunnittelun ja se toimii



myös entistä paremmin liikkeenjohdon päätöksenteon tukena. Nämä näkemykset ovat suurilta osin yhteneväisiä myös HR-järjestelmiin liittyvän tutkimuskirjallisuuden kanssa. Chugh (2014) listasi kaikkiaan seitsemän HR-järjestelmällä saavutettavaa etua. Näistä viisi olivat yhteneväisiä haastatteluissa esiin nousseiden näkökulmien kanssa: 1) työkuorman vähentäminen minimoimalla toistuvat hallinnolliset tehtävät 2) paremmin päätöksentekoa tukeva informaatio 3) tiedonhaun nopeutuminen 4) yhä tarkempi informaatio 5) erilaisten HR-raporttien saatavuus.

Kaksi muuta Chughin luettelemaa etua, parantunut työntekijätyytyväisyys ja vähentyneet henkilöstökulut ovat sen sijaan haastatteluaineistosta vaikeammin todennettavissa. Parantunut työntekijätyytyväisyys riippuu siitä, mistä perspektiivistä parantunutta tyytyväisyyttä tarkastellaan. HR-ammattilaisten työntekijätyytyväisyyden voidaan katsoa paranevan, sillä kaikki haastatellut HR-ammattilaiset suhtautuivat myönteisesti käyttöönotettavaan järjestelmään ja kokivat sillä olevan positiivisia vaikutuksia HR:n tehtäviin. Sen sijaan koko konsernin tasolla tarkasteltaessa järjestelmällä ei nähty olevan juurikaan vaikutusta tavallisen työntekijän arkeen ja monet heistä - kuten tuotantolaitoksilla työskentelevät konsernin työntekijät - eivät välttämättä edes noteeraa uuden järjestelmän käyttöönottoa. Toisaalta esimiesten näkökulmasta tarkasteltaessa, lisääntynyt vastuu alaistensa tietojen ylläpidosta voi - erityisesti järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa - jopa heikentää tyytyväisyyttä. Vähentyneet henkilöstökulut eivät nousseet yhdessäkään haastattelussa esille saavutettavan etuna, ellei tällaiseksi lasketa entistä tehokkaampaa tapaa toimia. Tämä voi johtua siitä, että henkilöstökulujen vähentämisen mainitseminen voidaan kokea arkaluontoiseksi, koska yleensä sillä tarkoitetaan henkilöstövähennyksiä, toisin sanoen irtisanomisia. Toisaalta syy, miksi henkilöstökulujen vähentyminen ei noussut esille haastatteluissa saattaa olla myös yksinkertaisesti siinä, ettei sellaista vaikutusta koettu olevan, vaan järjestelmällä saavutettavat edut ovat muualla.

Toiseksi suurin vaikutus teknologialla nähtiin tehtäviin. Case-yhtiössä käyttöönotettava järjestelmä tukisi HR-ammattilaisia entistä paremmin työssään ja muuttaisi tehtäväkuva "HR-administa" kohti liiketoimintakumppania ja vapauttaisi aikaa yhä enemmän strategiseen työhön. Nämä näkökulmat ovat yhteneväisiä Stonen ja Dulebohnin (2014) sekä Parryn (2011) esittämien havaintojen kanssa. HR-järjestelmän käyttöönotolla nähtiin haastattelujen perusteella olevan olennainen vaikutus myös erityisesti yhtiön esimiesten tehtäviin, sillä heillä olisi entistä enemmän vastuuta alaistensa tietojen ylläpidosta. Samoin myös yhtiön työntekijöillä olisi aiempaa kattavampi pääsy tarkastamaan sekä muuttamaan itseään koskevia tietoja. Nämä näkemykset vastaavat Rüelin ym. (2007) esittämiä havaintoja.

Haastatteluissa nousi erityisesti Ruotsin HR-ammattilaisten esille nostamina uuteen strategiaan ja sen mukaiseen organisaatorakenteeseen liittyvät haasteet. Käyttöönotettavalla järjestelmällä nähtiin kuitenkin olevan jotain positiivisia vaikutuksia tähän. Toinen Ruotsin haastateltavista koki, että käyttöönotettava järjestelmä auttaisi kirkastamaan hänen tehtäväkuvaansa kollegoiden

silmissä, sillä uusi organisaatio, sen roolit ja vastuut olivat vielä varsin epäselviä monelle.

Teknologian vaikutus ihmisiin tuli myös ilmi haastateltavien vastauksissa. Haastateltavat toivat esille, että käyttöönotettavan järjestelmän avulla organisaatiota, rooli- ja tehtäväkuvauksia koskeva tieto olisi kaikkien saatavilla. Toisaalta ihmisiin, eli toisin sanoen järjestelmän käyttäjiin nähtiin myös liittyvän riskejä, mikäli käyttöoikeustasot eivät olisi riittävän tarkasti määritellyt sekä koulutus olisi puutteellista. Esille nousi muun muassa vanhemman henkilöstön puutteelliset tietotekniset valmiudet.

Arvioitaessa, kuinka tietojärjestelmän avulla voidaan edesauttaa organisaatiomuutoksen toteuttamista, voidaan todeta, että käytäntöjen ja prosessien yhdenmukaistaminen on helpompaa, kun uusitussa ja yhdenmukaistetussa organisaatiossa kaikkien maiden ja yhtiöiden HR-toimintojen käytössä on sama järjestelmä. Yhtenäinen järjestelmä auttaa erityisesti myös esimiestyötä, sillä monikansallisissa ja maantieteellisesti hajautetuissa tiimeissä esimiesten työ helpottuu, kun esteenä ei ole keskenään erilaisten IT-ratkaisujen aiheuttamat haasteet.

## **2) Mitä organisaatiomuutos tarkoittaa tietojärjestelmien kannalta?**

Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että organisaatiomuutos asettaa useita erilaisia haasteita tietojärjestelmänäkökulmasta. Organisaatiomuutoksen myötä on koko konsernin tasolla pyritty siirtymään keskitettyihin IT-ratkaisuihin aiempien hajanaisten, konserniyhtiöittäin räätälöityjen ja keskenään mahdollisesti huonosti integroitujen ratkaisujen sijasta. Tämä on tilanne myös konsernin HR-toimintojen kohdalla, jolla on myös ollut käytössään varsin erilaisia tietojärjestelmäratkaisuja. Erilaisten henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien lisäksi konserniyhtiöillä on ollut käytössään keskenään erilaisia palkkajärjestelmiä. Koska palkkajärjestelmiin ei ainakaan vielä tässä vaiheessa ole ollut tarkoitus puuttua, on ne tulleet integroida osaksi käyttöönotettavaa tietojärjestelmää, joka on jo käyttöönottoprojektin kuluessa osoittautunut varsin haastavaksi. Tiedonsiirtoa on jouduttu tekemään manuaalisesti ja siihen on kulunut aikaa suunniteltua enemmän. Oman haasteensa on aiheuttanut myös vaihtuvuus IT:n avainhenkilöiden osalta ja vaikka sen vaikutukset tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin läpiviemisen kannalta ovatkin jääneet lopulta sangen vähäisiksi, on se silti jättänyt oman välillisen vaikutuksensa. Käyttöönotettavassa järjestelmässä hallinnoidaan ensi kertaa myös koko konsernin henkilöstöön liittyvää niin sanottua master dataa eli ydintietoa. Tämä tarkoittaa noin 700 henkilön tietojen hallinnointia ja laajuutensa vuoksi se on aikaa vievä ja hankala kokonaisuus. Tutkielmaa kirjoitettaessa varmistui lisäksi yritysfuusio, jonka myötä konserniin liittyi noin 250 henkilöä lisää. Tämä aiheuttaa lisähaasteita HR:n ydintiedonhallinnan kannalta.

Edellä mainitun kaltaisia muutostilanteita voi olla vaikea lähestyä yksistään suunnitelmallisen muutoksen mallien avulla. Lewinin (1945), Kolb & Frohmanin (1970) tai Kotterin (1995) mukaiset lineaariset näkemykset muutokseen ja sen johtamiseen tarjoavat kukin oman näkökulmansa muutosprosessin

läpiviemiseen, mutta selittävät huonosti sen kompleksista luonnetta. Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että organisaatiomuutos asettaa tietojärjestelmälle suurempia haasteita kuin mitä sille koituisi tasaisemman ajanjakson aikana, koska sen myötä on ratkaistava useampia avoimia kysymyksiä kerralla. Jaksottaisen tasapainon malli (mm. Gersick, 1991; Romanelli & Tushman, 1994) kuvaa muutosta rauhallisten, evoluutionaarisien ja niitä rytmittävien ravistelevien, revolutionaarisien jaksojen vuorotteluna. Jälkimmäinen revolutionaarinen muutos, joka transformatiivisen luonteensa vuoksi pyrkii merkittäväällä tavalla muuttamaan organisaation rakenteita, on kuvaava myös case-organisaatiossa toteutetulle muutokselle. Lyytinen ja Newman (2008) kuvaavat tätä rytmittävää muutosjaksoa tietojärjestelmien kannalta tilanteeksi, jossa tietojärjestelmän sosiotekniset elementit ja niiden välinen vuorovaikutus määrittää uudelleen. Samalla tavoin case-organisaatiossa käyttöönotettavan tietojärjestelmän on sopeuduttava siihen sidoksissa olevien sosioteknisten elementtien uudelleenmäärittelyyn, joka on tapahtunut laajamittaisen organisaatiomuutoksen kautta.

### 3) Mikä on teknologian ja organisaation suhde?

Kolmas tutkimuskysymys pureutui teknologian ja organisaation suhteeseen. Kuten Lyytinen ja Newman (2008) luonnehtivat, tietojärjestelmät ovat luonteeltaan sosioteknisiä järjestelmiä, eli niihin kuuluu olennaisesti niin sosiaaliset aspektit kuin teknisetkin ratkaisut. Orlikowski (1992) kuvaili tätä suhdetta duaaliseksi, jossa ihminen toisaalta käyttäytymisellään luo ja muokkaa teknologiaa, mutta teknologia on samalla myös väline päämäärien saavuttamiseksi. Tähän ovat liitoksissa Orlikowskin teknologian rakenteistumismallissa esittämät organisaation institutionaaliset ominaisuudet, johon teknologia vaikuttaa ja joka puolestaan itse vaikuttaa ihmisen - organisaation jäsenen - aikeisiin, ammattinormeihin ja käytössä oleviin resursseihin (Orlikowski, 1992). Tämän vuoksi tietojärjestelmiä tulisikin tarkastella teknologian ja organisaation, eli sen ihmisten ja institutionaalisten ominaisuuksien muodostamana kokonaisuutena. Tutkielman empiirisen osan toinen teema, teknologia pyrki avaamaan vastausta teknologian ja organisaation suhteeseen liittyvään kysymykseen. Teknologian ja organisaation suhdetta tarkkailtiin siten, mikä on teknologian vaikutus Leavittin timanttimallin kolmeen muuhun organisaation elementtiin, rakenteeseen, tehtäviin ja ihmisiin. Tutkimuskysymyksen kohdalla teknologian tarkastelua ei haluta rajata koskemaan pelkästään teknisiä ratkaisuja, vaan käsitellä sen kautta myös organisaation IT-toimintoa sekä -strategiaa.

Aineiston perusteella ei löytynyt yhtä, yksimielistä näkemystä tälle suhteelle. Osassa haastatteluissa informaatioteknologian rooli nähtiin olennaisena osana muuta yritystä, eikä siitä erillisenä entiteettinä - täten tukien näkemystä siitä sosioteknisenä järjestelmänä. Silti osa haastateltavista koki informaatioteknologian itselleen vieraana ja sitä kohtaan saatettiin kokea jopa suoranaista epäluuloa. Tämän aiheuttivat esimerkiksi useat päällekkäiset ja keskenään ristiriitaiset tietojärjestelmäprojektit sekä ongelmat tiedon siirtymisessä tietojärjestelmien välillä. Yksi haastateltava nosti myös esille sen, ettei aina ollut välttämättä edes aikaa tutustua uusiin IT-ratkaisuihin oman työn ohessa.

Osa haastateltavista puolestaan nosti esille IT:n strategisen roolin. Informaatioteknologia nähtiin mahdollistajana sekä liike- ja tukitoimintojen tukijana. IT-toiminnoilta puolestaan peräänkuulutettiin selkeää strategiaa, jonka se viestisi muualle organisaatioon. IT-toiminnon puolelta taas nostettiin esille organisaatiomuutoksen asettama haaste IT:n näkökulmasta sekä se, ettei muualla organisaatiossa aina välttämättä ymmärretty, mitä vaaditut muutokset tarkoittivat tietojärjestelmien näkökulmasta. Tässä suhteessa voikin olla ristiriitaista se, tulisiko IT:n seurata liiketoimintastrategiaa, kuten osa HR-ammattilaisista asian näki vai tulisiko IT:n määrittää suuntaa, sillä muualta organisaatiosta ei aina välttämättä löytyisi tarvittavaa ymmärrystä siitä, mitä on tarkoituksenmukaista toteuttaa ja minkälaisin kustannuksin. Toisin sanoen jäi epäselväksi, tulisiko IT:n pysytellä sen perinteisessä tukiroolissa vai olla aktiivinen toimija, ajuri, joka ohjaisi tietojärjestelmiin liittyvää päätöksentekoa. Täten ei siis syntynyt yksimielisyyttä siitä, tuleeko yhteenlinjauksen lähtökohdan olla, kuten Hendersonin ja Venkatramanin (1993) yhteenlinjausnäkökulmissa tutkielman luvussa 3.4 esitettiin, liiketoimintastrategia vai IT-strategia.

Uuden organisaation mukaisen IT:n ja liiketoimintojen entistä tiiviimmän yhteyden nähtiin kuitenkin parantaneen näiden välistä suhdetta. Tässä suhteessa siinä voidaankin nähdä yhtymäkohtia strategista yhteenlinjausta koskevaan tutkimuskirjallisuuteen, erityisesti Broadbentin ja Weillin (1993) yhteenlinjausmallin mukaiseen näkemykseen, jossa vahvan IT:n ja liiketoiminnan välisen vuorovaikutuksen kautta saavutetaan molemminpuolinen ymmärrys. Kuten kolmannen luvun strategista yhteenlinjausta koskevassa alaluvussa esitettiin, Broadbentin ja Weillin malli etenee syklinä, jossa ensiksi aloitetaan yrityksenlaajuisesta strategianmuodostusprosessista, sitten siirrytään organisaatorakenteen ja vastuiden yhteenlinjaukseen. Tämän jälkeen vuorossa on IT:n vastuut ja menettelytavat ja lopuksi teknologiastrategia. Mallissa kuvattu sykli noudattaa varsin hyvin case-organisaatiossa toteutettua organisaatiomuutosta, joka aloitettiin konsernitason strategiamuodostusprosessista. Tarpeen strategialle asetti toisaalta muutos toimintaympäristössä, toisaalta pyrkimys sisäisten synergioiden ja kyvykkyyksien yhä parempaan hyödyntämiseen. Kun strategia oli selvillä, linjattiin organisaatorakenne sekä menettelytavat, prosessit ja tehtävät sen mukaiseksi. Myös IT:n vastuut, menettelytavat ja tehtävät olivat osa tätä kokonaisuutta. Teknologiastrategia on tässä tapauksessa elimellinen osa konsernin kokonaisstrategiaa ja sen asettamia tavoitteita, muun muassa hajanaisten ja päällekkäisten yhtiökohtaisten tietojärjestelmien konsolidoinnin osalta.

## **6.2 Laadun ja luotettavuuden arviointi, rajoitteet sekä yleistettävyys**

Tässä alaluvussa arvioidaan tämän tutkimuksen laatua ja luotettavuutta sekä sen mahdollisia rajoitteita ja yleistettävyyttä. Alaluvun lopussa pohditaan myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Kuten tutkimuksen toteutuksesta kertovassa neljännessä luvussa kerrottiin, tutkimuksen laatu ja luotettavuus määritellään reliaaabeliuden ja validiuden kautta. Vaikka näiden todentaminen ei ole yhtä yksiselitteistä kuin määrällisessä tutkimuksessa, voidaan niitä hyödyntää kuitenkin myös soveltuvilta osin laadulliseen tutkimukseen (Hurme & Hirsjärvi, 2000, 186). Laadullisen tutkimuksen reliaaabeliutta määritettäessä eri vaiheiden mahdollisimman kattava dokumentointi on tärkeää (Creswell, 2009, s. 190-191). Tutkimuksen toteutusta koskeva dokumentointi löytyy edellä mainitusta tutkielman neljännessä luvusta. Reliaabeliutta arvioidaan myös tarkastelemalla aineiston laatua. Tämä tarkoittaa haastateltavien vastausten sijaan tutkijan toimintaa ja muun muassa sitä, onko kaikki käytössä oleva aineisto otettu huomioon tai ovatko haastattelut litteroitu oikein. (Hurme & Hirsjärvi, 2000, s. 189.) Kuten neljännessä luvussa kerrottiin, haastatteluaineisto litteroitiin kokonaisuudessaan sekä mahdollisimman tarkasti alkuperäisessä muodossaan pois lukien muutamien täytesanojen poistaminen tai puhekielisyyksien muuttaminen kirjakielelle. Litteroinnit suoritettiin mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, usein siis jopa saman päivän aikana, jotta haastattelutilanne olisi tuoreena tutkijalla mielessä ja hän muistaisi erilaiset painotukset haastateltavien äänessä. Litteroinnin jälkeen tutkija vielä kuunteli haastattelunauhoituksen läpi ja vertasi sitä litteroituun aineistoon, jotta niiden välillä ei ollut ristiriitoja. Tehtyjen toimenpiteiden voidaan tältä osin katsoa varmistavan aineiston laadun.

Laadullisen tutkimuksen validiutta arvioitaessa voidaan tarkastella sen rakennevalidiutta. Tällä tarkoitetaan, että tutkimus koskee sitä, mitä sen on tarkoitettukin. Hirsjärven ja Hurmeen, (2000 s. 187) mukaan tämä tarkoittaa sitä, käytetäänkö tutkimuksessa sellaisia käsitteitä, jotka kuvastavat tutkituksi aiotua ilmiötä. Käytännössä siis tutkijan on analysoitava riittävällä tavalla käyttämänsä käsitteet. Tässä tutkielmassa käsitteiden määrittely on tehty tuomalla esiin tutkimuskirjallisuudessa esiintyviä käsitteitä ja niiden määrittelyä. Jokainen tutkielmassa esitelty käsite on pyritty ainakin jollain tasolla myös määrittelemään ennen sen tarkempaa käsittelyä.

Myös tutkimustulosten yleistettävyyden arviointi on tärkeä osa tutkimuksen validiuden arviointia (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 188). Tässä suhteessa tällä tutkimuksella on omat rajoitteensa. Tapaustutkimuksen kohteena oleva organisaatio on varsin poikkeuksellisessa tilanteessa, joten se ei välttämättä ole vertailukelpoinen ja yleistettävissä muihin henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä käyttönottaviin organisaatioihin. Case-organisaatio on monikansallinen, varsin autonomisista kokonaisuuksista yhteen koottu organisaatio, jonka transformoimiseen liittyy monta muuttuvaa tekijää. Lisäksi on syytä huomioida, että tutkittavana on vain yksi tapaus, joten tutkimuksen yleistettävyyden ei ole niin hyvä kuin esimerkiksi monitapaustutkimuksissa. Kuitenkin, kuten Hirsjärvi ja Hurme tuovat esille, yleistettävyyden vaatimuksen laadullisessa tutkimuksessa korvaa osittain ekologisuuden vaatimus. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmistä tutkitaan luonnollisissa oloissa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 188.) Tämän voidaan katsoa toteutuvan tässä tutkimuksessa, sillä haastateltavia henkilöitä haas-

tateltiin niin luonnollisissa olosuhteissa kuin vain mahdollista, eli heidän omalla työpaikallaan ja heidän työajallaan.

Toinen rajoite liittyy tutkimuksen ajankohtaan. Koska varsinainen käyttöönottovaihe toteutetaan alkuvuodesta 2019, jäi se tämän tutkimuksen laajuuden ulkopuolelle. Niinpä haastattelut toteutettiin siitä lähtökohdasta, että kuinka järjestelmän käyttöönoton koettiin vaikuttuvan ja millaisena sen nähtiin palvelevan toteutettua organisaatiomuutosta. Haastateltavien näkemykset ovat kuitenkin vain arvioita tulevasta, eivätkä sinällään vielä voi toimia konkreettisine esimerkkeinä. Tästä puutteellisuudesta huolimatta tutkimuskirjallisuudesta tunnistettiin useita samankaltaisuuksia, jotka tukivat haastateltavien näkökulmia tulevaisuuden mahdollisuuksista HR-järjestelmän suhteen.

Myös itse organisaatiomuutos on käytännössä vasta aloitettu ja kuten haastateltavien suulla tuotiin myös ilmi, edessä on useamman vuoden matka kohti päämäärää, joka on strategian mukainen ja yhtenäisen kulttuurin omaava organisaatio. Näin ollen, jatkotutkimusaiheena voisikin olla noin vuoden - kahden päästä toteutettava seurantatutkimus, jossa vertailtaisiin, kuinka hyvin toisaalta käyttöönotettu järjestelmä on palvellut muuttunutta organisaatiota sekä kuinka hyvin organisaatiomuutokselle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Tässä vaiheessa voitaisiin myös arvioida, kuinka toteutettu yrityskauppa ja fuusioituminen uuden yrityksen kanssa on onnistunut. Tältä pohjalta toteutettu uusi tutkimus voisi tarjota äärimmäisen mielenkiintoisen tutkimusnäkökulman tietojärjestelmiin ja organisaatiomuutokseen.

## 7 YHTEENVETO

Tämä tutkielma lähestyi laajamittaista, useammassa eri maassa samanaikaisesti toteutettavaa organisaatiomuutosta henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän käyttöönoton näkökulmasta tapaustutkimuksen keinoin. Tutkielman alussa määritettiin kolme tutkimuskysymystä, jotka luonnehtivat tutkimusongelmaa. Nämä kysymykset olivat, miten tietojärjestelmä voi tukea organisaatiomuutoksen toteuttamista, mikä organisaatiomuutoksen vaikutus tietojärjestelmään sekä mikä on organisaation ja teknologian suhde. Näihin asetettuihin tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään vastaus teoreettisen viitekehyksen sekä case-organisaatiota koskevan empiirisen aineiston perusteella.

Tutkielman teoreettinen viitekehys jakautui kahteen lukuun. Ensimmäinen pureutui muutoksen luonteeseen sekä organisaatio- että tietojärjestelmän näkökulmasta sekä kävi läpi erilaisia muutosmalleja. Muutosmalleista erityisen kiinnostavia tutkimuksen kannalta olivat jaksottaisen tasapainon malli sekä Leavittin timanttimalli, joka muodosti myös neljä empiirisen osuuden viidestä teema-alueesta. Toinen tutkimuskirjallisuudesta ammentava luku keskittyi teknologiaan ja organisaatioon. Luvussa käytiin läpi, miten tutkimuskirjallisuudessa näiden kahden välistä suhdetta on kuvattu, miten informaatioteknologiaa ja tietojärjestelmiä voidaan luonnehtia teknologiana, mikä merkitys on informaatioteknologian strategisella yhteenlinjauksella liiketoiminnan kanssa sekä mitkä asiat ovat luonteenomaisia henkilöstöjohtamiselle sekä sen tietojärjestelmille.

Tutkielman empiirinen osuus koostui teemahaastatteluista, johon osallistui kahdeksan case-organisaation tietojärjestelmän käyttöönottoprojektiin osallistunutta HR- ja IT-ammattilaista. Haastattelujen teemat muutos, teknologia, rakenne, tehtävät ja ihmiset avasivat tutkimusongelmaa eri näkökulmista. Tutkimustulosten perusteella voidaan tunnistaa useita erilaisia keinoja sille, kuinka tietojärjestelmä voi edesauttaa organisaatiomuutoksen toteuttamista. Teknologialla, eli case-organisaation tapauksessa henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmällä nähtiin vaikutuksia niin organisaation rakenteisiin, tehtäviin kuin ihmisiinkin. Näiden nähtyjen vaikutusten perusteella on mahdollista päätellä, että tietojärjestelmä tarjoaa mahdollisuuden yhdenmukaistettujen prosessien toteuttamiselle.

le yhtenäisesti ja kootusti. Käyttöön otettavan tietojärjestelmän myötä HR-ammattilaiset voivat keskittyä yhä enemmän lisäarvon tuottamiseen ja yhteistoimintaan liiketoimintojen kanssa yksitoikkoisten hallinnollisten tehtävien sijasta.

Organisaatiomuutos asettaa kuitenkin myös huomattavia haasteita tietojärjestelmälle. Case-organisaatiossa toimeenpantu transformatiivinen muutosprosessi ja sen myötä muotoutuva uusi organisaatio vaatii paljon tietojärjestelmältä sekä sen käyttöönotosta vastaavalta projektiryhmältä. Kompleksisuutta aiheuttavat muun muassa tiedonsiirto aiemmista HR-järjestelmäratkaisuksista ja erilaisista palkkajärjestelmistä, ensimmäistä kertaa koko organisaation kattavan henkilöstöä koskevan ydintiedon, eli niin sanotun HR master datan koonti sekä henkilömuutokset projektiryhmän sisällä. Tällaiseen muutokseen suunnitelmallisen muutoksen lineaariset mallit soveltuvat heikosti alleviivaten entisestään muutoksen kompleksista ja tilannesidonnaista luonnetta.

Teknologian ja organisaation suhteelle ei empiirisen aineiston perusteella löytynyt yksimielisyyttä. Informaatioteknologia nähtiin osin perinteisessä tukiroolissa muulle organisaatiolle tai sen elimellisenä osana, eikä erillisenä kokonaisuutena. Toisaalta sitä saatettiin jopa vierastaa. Myöskään IT:n strategisesta roolista ei syntynyt yksimielisyyttä, tulisiko liiketoiminnan määrittää se vai tulisiko IT-strategian määrittää suuntaa muulle organisaatiolle.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkielmassa kuvattu organisaatiomuutos, jossa useammasta eri maan varsin autonomisina toimineet yhtiöt pyritään liittämään yhdeksi, johtamis- ja toimintatavoiltaan yhtenäiseksi organisaatioksi, ei ole millään muotoa helppo tai nopeasti läpi vietävä hanke. Laajamittainen muutosprosessi kokee aina myös vastarintaa. Kuitenkin vastarinta ja eriävät mielipiteet tunnistamalla sekä ne huomioimalla voidaan tehdä tarvittavia korjausliikkeitä, jotta lopputuloksena on samat arvot ja kulttuurin omaava, yhtenäinen organisaatio. Tässä kokonaisuudessa myös tietojärjestelmällä on tärkeä rooli.



## LÄHTEET

- Association for Information Systems (2011). Senior Scholars' Basket of Journals. Haettu 3.2.2019 osoitteesta <https://aisnet.org/page/SeniorScholarBasket>
- Avison, D., Jones, J., Powell, P. & Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *Strategic Information Systems*, 13, 223-246.
- Bamford, D.R. & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Bloomfield, B. P. & Vurdubakis, T. (1994). Boundary Disputes: Negotiating the Boundary between the Technical and the Social in the Development of IT Systems. *Information Technology & People*, 7(1), 9-24.
- Broadbent, M. & Weill, P. (1993). Improving business and information strategy alignment: Learning from the banking industry. *IBM Systems Journal*, 32(1), 162-179.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-Appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Burnes, B. (2017). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. (7. uud. painos). Harlow: Pearson Education Limited.
- Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations*. (5. uud. painos). Harlow: Pearson Education Limited.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (3. painos). Thousand Oaks: Sage.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *The Academy of Management Review*, 16 (1), 10-36

- Chan, Y. E. & Reich, B. H. (2007). IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology*, 22(4), 297-315.
- Chugh, R. (2014). Role of Human Resource Information Systems in an Educational Organization. *Journal of Advanced Management Science*, 2(2), 149-153.
- Coltman, T., Tallon, P., Sharma, R. & Queiroz, M. (2015). Strategic IT alignment: twenty-five years on. *Journal of Information Technology* 30, 91-100.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. Lontoo: Routledge.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- Earl, M. J. (1993). Experiences in Strategic Information Systems Planning. *MIS Quarterly*, 17(1), 1-24.
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. Teoksessa M.C. Wittrock (toim.), *Handbook of reseach on teaching*. (3. painos.). New York: Macmillan, 119-160.
- Eriksson, P. & Kovalainen A. (2016). *Qualitative methods in business research*. (2. painos). Lontoo: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (8. painos). Tampere: Vastapaino.
- Hall, R. H. (1972). *Organizations, Structure and Process*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Handel, M. J. (2003). *The sociology of organizations: Classic, contemporary, and critical readings*. Sage.
- Henderson, J. C. & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472-484.
- Herrmann, T. (2002). Learning and Teaching in Socio-technical Environments. *IFIP Conference Proceedings*, 244, 59-71.
- Hill, C. & Jones, G. (2001) *Strategic Management*, Boston: Houghton Mifflin.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita* (19. painos). Helsinki: Tammi.
- Ives, B., Hamilton, S. & Davis, G. B. (1980). A Framework for Research in Computer-Based Management Information Systems. *Management Science*, 26(9), 910-934.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. New York: Free Press.
- Keen, P. G. W. (1981). Information systems and organizational change. *Communications of the ACM*, 24, 24-33.
- Ketchen, D. J. & Giunipero, L. C. (2004). The intersection of strategic management and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 33, 51-56.
- Kolb, D. A. & Frohman, A. L. (1970). An Organization Development Approach to Consulting, *Sloan Management Review*, 12(1), 51-65.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Kovach, K. A., Hughes, A. A., Fagan, P. & Maggitti, P. G. (2002). Administrative and strategic advantages of HRIS. *Employment Relations Today*, 29(2), 43-48.
- Leavitt, H. J. & Whisler T. L. (1958). Management in the 1980's. *Harvard Business Review*, 36, 41-48.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organisational change in industry: structural, technical and humanistic approaches. *Handbook of Organisation*, 1144-1170.
- Lederer, A. L. & Mendelow, A. L. (1988). Convincing Top Management of the Strategic Potential of Information Systems. *MIS Quarterly*, 12(3), 525-534.
- Lepak, D. P., Marrone, J. A. & Takeuchi, R. (2004). The relativity of HR systems: conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 639-655.
- Lewin, K. (1945). *Resolving social conflicts*. New York; Harper And Row.

- Lyytinen, K. & Newman, M. (2008). Explaining information systems change: a punctuated socio-technical change model. *European Journal of Information Systems*, 17, 589–613.
- Markus, M. L. & Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research. *Management Science*, 34 (5), 583-598.
- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A. & Weitzel, T. (2013). Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), 193-207.
- McLaren, T. S., Head, M. M., Yuan, Y. & Chan, Y. E. (2011). A multilevel model for measuring fit between a firm's competitive strategies and information systems capabilities. *MIS Quarterly* 35(4), 909–929.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (3. uud. p.). Helsinki: International Methelp.
- McGaughey, E. (2018). A Human is Not a Resource. *King's College London Dickson Poon School of Law Legal Studies Research Paper Series*, 8
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K. & Hannon, E. (2013). Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 379-395.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74.
- Newman, M. & Zhu, S. (2007). Process Modeling Information Systems Development: The SellCo Case. *IFIP International Federation for Information Processing*, 235.
- Newman, M. & Zhao, Y. (2008). The process of enterprise resource planning implementation and business process re-engineering: tales from two Chinese small and medium-sized enterprises. *Information Systems Journal*, 18(4), 405-426.

- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), 398-427.
- Orlikowski, W. (1996). Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. *Information Systems Research*, 7 (1), 63-92.
- Orlikowski, W. J. & Iacono, C. S. (2001). Research commentary: Desperately seeking the "IT" in IT research – A call to theorizing the IT artifact. *Information systems research*, 12(2), 121-134.
- Oxford Living Dictionaries (2018). Technology. Haettu 21.6.2018 osoitteesta <https://en.oxforddictionaries.com/definition/technology>
- Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146-1162.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Reich, B. H. & Benbasat, I. (1996). Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 20(1), 55-81.
- Romanelli, E. & Tushman, M. L. (1994). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Rüel, H. J. M., Bondarouk, T. V. & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*, 29(3), 280-291.
- Sabherwal, R., Hirschheim, R. & Goles, T. (2001). The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model. *Organization Science*, 12(2), 179-197.
- Sarker, S. (2000). Toward A Methodology For Managing Information Systems Implementation: A Social Constructivist Perspective. *Informing Science*, 3(4), 195-205.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen* (R. Liljamo & A. Miettinen, suom.), Helsinki: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.

- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Stone, D. L. & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23, 1-5.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tellis, W. M. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1-19.
- Tiedote (2018). Case-organisaation julkinen tiedote.
- Thompson, P. (1990). Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 23(3), 287-297.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Van de Ven, A. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vuosikertomus (2018). Case-organisaation vuosikertomus.
- Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J. & Faraj, S. (2007). Information technology and the changing fabric of organization. *Organization science*, 18(5), 749-762.

## LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Organisaatiomuutos:

- Organisaation tila ennen muutosta
- Yhteistyön onnistuminen eri yhtiöiden ja maiden välillä
- Muutosprosessiin päätyminen
- Osallistuminen aiempiin muutosprosesseihin, niiden onnistuminen
- Aiemmat HR-järjestelmät, niiden tarkoituksenmukaisuus
- HR:n ja IT:n välinen vuorovaikutus

### Teknologia:

- Teknologian rooli
- Mahdolliset heikkoudet, uhat, riskitekijät

### Tehtävät:

- Vaikutus tehtävien hoitoon
  - oma ja organisaatio
  - yksikkö- ja yksilötasolla

### Rakenne:

- Vaikutus menettelytapojen, käytäntöjen, prosessien kannalta
- Vaikutus organisaatorakenteen selkiytymiseen

### Ihmiset:

- Vaikutus yhteistyöhön eri maiden/toimintojen välillä
- Osaamisen kehittäminen

## LIITE 2 FOCUSED INTERVIEW STRUCTURE

### Organizational change:

- Organization's state (group/legal company level) before the transformation?
- Co-operation between the different companies and countries
- Organization's path to transformation
- Participation in earlier transformation/change processes - the success of those
- Earlier HR systems, appropriateness/functionality
- Relationship between HR and ICT

### Technology:

- Role of technology
- Possible weaknesses, threats, risks

### Tasks:

- Effect on tasks
  - own and organizational level
  - individual and unit level

### Structure:

- Impact on policies, practices and processes
- Impact on the clarification of organizational structure

### People:

- Effect on the co-operation between the countries
- Development of professional competence
- Relationship between HR and ICT