



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Susanna Koskinen

## **Henkilöstötietojärjestelmän hankinnan päätöksentekoprosessi**

Tietojärjestelmän ja järjestelmäkumppanin valintaan vaikuttavat tekijät

Tekniikan ja innovaatiojohtami-  
sen yksikkö  
Tietojärjestelmätieteen pro  
gradu -tutkielma  
Teknisen viestinnän koulutus-  
ohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Susanna Koskinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Henkilöstötietojärjestelmän hankinnan päätöksentekoprosessi: Tietojärjestelmän ja järjestelmäkumppanin valintaan vaikuttavat tekijät		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Tietojärjestelmätiede		
<b>Työn ohjaajat:</b>	Tiina Koskelainen, Tero Vartiainen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b>	95

---

**TIIVISTELMÄ :**

Organisaatiot tekevät päätöksiä investoida tietojärjestelmiin hyvin säännöllisesti. Päätökset voivat syntyä nopeasti ongelman huomaamisesta ja vaihtoehtojen tutkimisesta suoraviivaiseen ratkaisun valintaan, tai päätöstä voivat edeltää laaja haku, seulonta, ratkaisun muotoilu sekä neuvottelut, jotka saattavat kestää vuosia. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaista päätöksentekoprosessia suomalaiset keskisuuret ja suuret organisaatiot käyttävät valitessaan henkilöstötietojärjestelmää. Tutkimuksessa kartoitetaan mitkä roolit osallistuvat päätöksentekoprosessiin ja miten hankinnan kriteerit määritellään. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin kasvotusten tai Skypen välityksellä teemahaastattelun avulla. Haastattelut etenivät etukäteen jäsennettyjen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelun osallistujat edustivat suomalaisten keskisuurten ja suurten organisaatioita, joissa on lähivuosina tehty hankintapäätös henkilöstöjärjestelmästä. Haastateltavat ovat toimineet keskeisessä roolissa henkilöstöjärjestelmän hankinnan päätöksentekoprosessissa ja edustavat joko henkilöstö- tai IT-osastoa. Aineisto analysoitiin fenomenologisella tutkimusotteella, jonka mukaisesti aineistossa esille nousseet haastateltavien käsitykset esitettiin erilaisten luokitteluiden muodossa. Teemahaastattelun ja fenomenologisen tutkimusmenetelmän avulla pystyttiin tunnistamaan haastateltavien näkemyksiä siitä, mitkä henkilöstöjärjestelmän hankintaprosessin vaiheet, roolit ja kriteerit nousevat merkittävimiksi tekijöiksi uutta henkilöstöjärjestelmää hankittaessa ja miten henkilöstöjärjestelmän hankinnassa päädyttiin tiettyyn järjestelmään ja järjestelmäkumppaniin. Tutkimuksessa henkilöstöjärjestelmän hankintaprosessin tärkeimmäksi vaiheeksi nousi liiketoimintatarpeen ja kriteeristön määrittely. Tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa järjestelmäprosessit noudattivat pääpiirteittäin samoja vaiheita ja tiettyyn järjestelmään ja toimittajaan päädyttiin usean eri vaiheen ja karsinnan jälkeen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yksittäisten hankintaorganisaatiossa mukana olevien ihmisten rooli ja heidän luottamuksensa järjestelmään sekä sen toimittajaan ovat tärkeitä tekijöitä henkilöstöjärjestelmän hankintapäätöksissä. Avainrooleissa hankintapäätöksenteossa ovat henkilöstöjärjestelmästä organisaation johdolle vastaavat henkilöt, organisaatiosta riippuen henkilöstöhallinnon tai IT-järjestelmien johtajat. Hankintaprosessissa käytetään päätöksenteon tukena kriteerejä, joiden avulla järjestelmä- ja toimittajakandidaatit pisteytetään ja näiden sopivuutta arvioidaan. Markkinoiden johtavat henkilöstöjärjestelmäratkaisut vastaavat asiakasorganisaatioiden vaatimuskriteeristöjä usein yhtä hyvin, jolloin lopullinen päätös on hankintaorganisaation preferenssin varassa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että järjestelmätoimittajien kannattaa keskittyä luomaan luottamuksellinen suhde hankintaorganisaation avainhenkilöiden kanssa.

---

**AVAINSANAT:** Henkilöstötietojärjestelmä, tietojärjestelmähankintaprosessi, päätöksentekoprosessi, projektin hankinnan hallinta

## Sisällys

1	Johdanto	6
2	Henkilöstötietojärjestelmät	9
3	Päätöksentekoprosessin vaiheet	12
3.1	Tietojärjestelmähankinnan taustat ja syyt	12
3.2	Päätöksentekoprosessi	17
3.3	Valintaprosessi	22
3.4	Hankintaprosessi	28
4	Projektin hankinnan hallinta	35
4.1	Projektin hankinnan vaiheet ja hallinta	35
4.1.1	Hankintaorganisaatio	40
4.1.2	Toimittajan ja kumppanin rooli tietojärjestelmähankeissa	44
4.2	Hankintasuunnitelma	46
5	Tutkimuksen suorittaminen	48
5.1	Tutkimuksen tavoite	48
5.2	Tutkimusmenetelmä	49
5.3	Teoreettinen viitekehys	52
5.4	Aineistonkeruu	53
5.5	Aineiston analysointi ja vertaaminen	56
6	Tutkimustulokset	60
6.1	Henkilöstötietojärjestelmän hankinta käytännössä	60
6.2	Henkilöstötietojärjestelmän hankintaprosessin vaiheet	65
6.3	Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät	70
7	Pohdinta ja johtopäätökset	76
7.1	Henkilöstötietojärjestelmän hankinta	76
7.2	Miten henkilöstöjärjestelmän hankinnassa päädytään tiettyyn järjestelmään ja järjestelmäkumppaniin	77
7.3	Päätöksentekoprosessin vaiheet	80
7.4	Roolit päätöksenteossa	82

7.5	Hankinnan kriteerien määrittely	84
8	Yhteenveto	86
	Lähteet	89
	Liitteet	93
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset	93

## **Kuviot**

Kuvio 1. Hankintaprosessin yleiskuva (Moe 2014 : 1324).	30
Kuvio 2. Tutkimuksen suorittaminen.	49
Kuvio 3. Teema-alueiden paikka tutkimuskokonaisuudessa (Hirsijärvi & Hurme 2000: 67).	57
Kuvio 4. Henkilöstöjärjestelmän hankintaprosessin vaiheet.	81

## **Taulukot**

Taulukko 1. Tietojärjestelmän valintaan vaikuttavat päätöksentekoprosessit. (Boonstra & Offenbeek 2018: 908).	24
Taulukko 2. Haastattelututkimuksen kohteet.	54
Taulukko 3. Tuote, ihmiset, budjetti.	73

## 1 Johdanto

Organisaatiot tekevät päätöksiä investoida tietojärjestelmiin hyvin säännöllisesti. Päätökset voivat syntyä hyvinkin nopeasti ongelman huomaamisesta ja vaihtoehtojen tutkimisesta suoraviivaiseen ratkaisun valintaan, tai päätöstä voivat edeltää laaja haku, seurlonta, ratkaisun muotoilu sekä neuvottelut, jotka saattavat kestää vuosia. Prosessista, jolla organisaatiot ja niiden johto päättävät tietojärjestelmien kehittämisestä, ei ole vielä 2000-luvun alussa tehty hirveästi täsmällistä tutkimusta. (Boonstra 2003: 195).

Koska vain harvat yritykset ja julkiset yksiköt kehittävät edelleen omaa ohjelmistoa, hankinnoista on tullut yleisin tapa hankkia tietojärjestelmiä (IS). Näiden järjestelmien hankinta on kuitenkin erittäin monimutkainen prosessi. Tietojärjestelmät kattavat hyvin erilaiset järjestelmät, jotka vaihtelevat paketista yleisestä toimisto-ohjelmistosta erikoistuneisiin järjestelmiin, kuten julkisiin sosiaalipalveluihin. Merkittäviä haasteita syntyy suurempien ja erikoistuneempien järjestelmien hankinnassa, kuten haasteiden määrittämisessä ennen tarjousten ilmoittamista ja kilpailevien järjestelmien vertailua. Ne johtuvat siitä, että hankintayksiköt ostavat tavaroita, joita he eivät ole ostaneet ennen tai ainakin viimeisten 4-5 vuoden aikana. Prosessi aiheuttaa sen riskin, että hankintayksiköt voivat määrittellä väärät ominaisuudet ja toiminnallisuudet ja että he voivat jättää käyttämättä uusia toimintoja, joita he eivät ehkä tiedä. Uudet tietojärjestelmät vaikuttavat käyttäjien prosesseihin ja työn sisältöön; näin ollen niiden panos on välttämätöntä vaatimusten määrittämiseksi ja oikean järjestelmän valitsemiseksi. IS-hankintoja koskeva tutkimus voisi edistää tietämystämme antamalla selvityksen vaatimusmäärittelyprosessista sekä käyttäjien osallistumisesta ja eri sidosryhmien etujen hallinnasta hankintaprosessissa. (Moe 2014: 1320).

Espoon kaupungin satoja miljoonia maksaneesta ja epäonnistuneesta tietojärjestelmä-hankkeesta on uutisoitu tiuhaan syksyllä 2018 muun muassa Helsingin Sanomissa. Kaupunki osti tietojärjestelmän Kuntien Tieralta, josta se omistaa itse osan. Tietojärjestelmä ei sopinut kaupungin organisaatorakenteeseen, sillä se on alun perin rakennettu tukemaan perinteisten yritysten liiketoimintaa. Lisäksi kaupungin edustaja myönsi, että

järjestelmän tiedettiin olevan jo ostettaessa osittain vanhentunut. (Kuokkanen 2018; Moilanen & Salomaa 2018).

Tietojärjestelmäprojektit päätyvät otsikoihin usein vain silloin, kun ne epäonnistuvat. Tämä johtunee siitä, että tietojärjestelmien tarkoitus on olla organisaatioiden ja ihmisten elämää helpottava taustavoima. Järjestelmät herättävätkin huomiota usein vasta silloin, kun niiden toiminta takkuaa tai niissä on jokin vika. Siksi on tärkeä tietää, mitä tietojärjestelmää hankittaessa kannattaa ottaa huomioon ja tiedostaa, mitkä eri tekijät vaikuttavat onnistuneeseen päätöksentekoprosessiin.

Boonstra (2003: 195) esittää, että tietojärjestelmähankinnoista päättävien tahojen tulisi olla tietoisia päätöksentekoon vaikuttavista eri tekijöistä, jotta he voivat suunnitella päätöksentekoprosessin, joka sopii parhaiten juuri tiettyihin olosuhteisiin. Yhtäkään päätöksentekoprosessia ei voida pitää universaalisti toimivana, sillä päätökseen vaikuttavat monet eri tekijät, jotka vaihtelevat tilanteesta riippuen.

Tietojärjestelmäpäätös on päätös investoida, tai vastaavasti päätös olla investoimatta, uuteen tietojärjestelmään. Tavallinen tietojärjestelmän ylläpito tai pienet muutokset valmiiseen järjestelmään eivät kuulu siis tässä tutkimuksessa tietojärjestelmäpäätöksen alueeseen. (Boonstra 2003: 196).

Tässä tutkimuksessa käsitellään henkilöstöjärjestelmän hankintaan vaikuttavia tekijöitä, rooleja, sidosryhmiä ja sitä prosessia, jolla hankintapäätös tehdään. Vaikka jokaisen organisaation päätöksentekoprosessi on erilainen ja voi vaihdella myös organisaation sisällä, jokaisesta prosessista löytyy samoja tiettyjä tekijöitä. Boonstra (2003: 206) on määritellyt nämä tekijät seuraavissa kysymyksissä: sisältyykö projektin laajuuteen ratkaisun suunnittelu (valmiiksi tehty, muokattu vai räätälöity); täytyykö erilaisia tietojärjestelmävaihtoehtoja etsiä (yksi, muutama vai monta vaihtoehtoa); kiireellisyyden ja välttämättömyyden aste päätöksentekijöiden näkökulmasta (kriisi, ongelma, mahdollisuus); voidaan tietojärjestelmäpäätös jakaa noudattamaan asteittäisempia prosessireittejä

(suunniteltu vs. inkrementaalinen(vähitellen lisääntyvä)); onko suunta epäselvä; sidosryhmien määrä, vaikutusvalta ja missä määrin heidän intressinsä vaihtelevat ja eroavat toisistaan.

Projektin hankinnan hallinta, eli project procurement management, liittyy erityisesti tietojärjestelmäprojektien elinkaaren alkuvaiheeseen. Siihen kuuluvat vaatimusten analysointi, projektin määrittely, suunnittelu ja valmistelu. Projektin hankinta sisältää tavaroiden tai palveluiden ostamisen parhaalla mahdollisella kustannushyötysuhteella. (Jingchun, Rong & Song, 1: 2009). Tehtyä hankintaa on kuitenkin syytä arvoida myös projektin aikana ja vielä projektin jälkeen, samassa yhteydessä, kun arvioidaan projektin onnistumista kokonaisvaltaisesti. Projektia voidaan pitää onnistuneena toimittajankin kannalta vain siinä tapauksessa, että projektille asetetut vaatimukset on saavutettu ja tietojärjestelmähankinnan tehnyt organisaatio on lopputulokseen tyytyväinen.



## 2 Henkilöstötietojärjestelmät

Henkilöstötietojärjestelmä, englanniksi Human Resource Information System eli HRIS, on käytetyin ohjelmisto HR:n alalla. Henkilöstötietojärjestelmää käytetään keräämään ja säilyttämään tietoja organisaation työntekijöistä. Useimmiten järjestelmä kattaa ne perustoiminnot, joita tarvitaan henkilöstön ja heidän työsuhteensa kokonaisvaltaiseen hallintaan. Järjestelmä toimii paikkana, josta sekä yrityksen HR, johto, esimiehet ja työntekijät voivaat tarkistaa tarpeellisia henkilöstö- ja työsuhtetietoja. (Van Vulpen 2019).

Henkilöstötietojärjestelmät ovat tietojärjestelmiä, joiden avulla käsitellään ja säilytetään organisaation henkilöstöön liittyviä henkilö- ja työsuhtetietoja, muutostietoja, organisatorisia tietoja sekä suoritetaan erilaisia henkilöstöprosesseja. Henkilöstöjärjestelmä voidaan hankkia joko yhteen tai useampaan edellä mainituista käyttötarkoituksista. Järjestelmä voi olla keskittynyt esimerkiksi pelkästään suorituksen johtamisen tukemiseen tai rekrytointiin, tai voi yhdistää monia eri toimintoja. (Van Vulpen 2019).

Nykyaikainen henkilöstöjärjestelmä on dynaaminen tietokanta, joka muodostuu jokaisen työntekijän demografisista ja suorituskykyä koskevista tiedoista. Henkilöstöjärjestelmä sisältää tietoja ja toimintoja liittyen rekrytointiin, työnhakijoihin, työtehtäviin, organisaation rakenteisiin, henkilöstön ammatilliseen kehitykseen, koulutuksiin, suorituksen arviointiin, henkilöstön monimuotoisuuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Henkilöstöjärjestelmää voidaan myös pitää strategisena suunnitteluvälineenä, jonka avulla voidaan luoda erilaisia raportteja ja ennusteita henkilöstöön liittyen. (Duc, Siengthai & Page 2013: 113).

Henkilöstötietojärjestelmä on yksi organisaation hallintotietojärjestelmistä. Se ei kuitenkaan vain tallenna ja hallinnoi tietoa, vaan myös seuraa liiketoimintaan liittyviä prosesseja. Koska jokainen organisaatio omaksuu tietyt menettelytavat ja rutiinit päivittäisessä toiminnassaan, on hyödyllistä, jos organisaatio voisi seurata päätöksentekoprosessia sekä tehtyjen päätösten tuloksia ja kykenisi välittämään nämä tiedot useille eri käyttäjille tai käyttäjäryhmille. Ihmisten hallinta kokeilun ja erehdyksen kautta on suhteellisen

kallista yrityksen tuottavuudelle sekä työntekijöiden moraalille, joten on välttämätöntä, että henkilöstöjärjestelmä varmistaa työntekijöiden tietojen tarkkuuden ja johdonmukaisuuden. Tietojärjestelmiä arvioidaan operatiivisen tehokkuuden varmistamisen näkökulmasta, sekä sen perusteella, mikä niiden strateginen rooli on organisaatiossa. (Markova 2012: 84-85).

Henkilöstötietojärjestelmä käytetään hankkimaan, tallentamaan, käsittelemään, analysoimaan, hakemaan ja levittämään organisaation HR: tä koskevia olennaisia tietoja. Se voi vaihdella yksinkertaisesta tiedostojen tallennusohjelmasta monimutkaisiin toimintoihin, jotka auttavat päätöksenteossa. (Markova 2012: 84).

Henkilöstötietojärjestelmä voi toimia organisaation omalla teknisellä infrastruktuurilla, kuten perinteinen toiminnanohjausjärjestelmä, mutta yleisempää on, että järjestelmä on pilvipohjainen. Tämä tarkoittaa, että ohjelmisto toimii yrityksen tilojen ulkopuolella ja sen päivittäminen on paljon helpompaa. (Van Vulpen 2019).

Henkilöstötietojärjestelmällä on päätöksentekoa tukevana järjestelmänä useita ominaisuuksia, joista voi olla hyötyä organisaatioille. Kuten muutkin tietojärjestelmät, myös henkilöstöjärjestelmä lisää organisaation tehokkuutta, tarkemmin määriteltynä henkilöstötoimintojen tehokkuutta. Kun HR-ammattilaiset pystyvät tuottamaan järjestelmän avulla suuren määrän henkilöstöpäätöksiä koskevia raportteja, he voivat keskittyä toistuvien rutiininomaisten ja hallinnollisten tehtävien sijaan strategiaan kysymyksiin. Tällä tavoin henkilöstöjärjestelmä voi parantaa organisaation sisäisten asiakkaiden, eli työntekijöiden, palveluita. Henkilöstöjärjestelmä voi myös lisätä työntekijöiden osallistumista omien henkilökohtaisten tietojensa hallintaan ja muokkaamiseen. Näiden toimintojen avulla järjestelmä voi parantaa yrityksen johtamisen lisäksi myös työntekijöille tarjottavia palveluita. (Markova 2012: 84).

Henkilöstöjärjestelmän pääasiallisia käyttäjiä ovat HR:n lisäksi erityisesti esimiehet. Myös muu henkilöstö voi käyttää järjestelmää omien tietojensa tarkasteluun ja hallintaan, organisaation tietojen tarkasteluun tai lomien anomiseen.

Henkilöstötietojärjestelmä helpottaa käytettävissä olevan henkilöstön hyödyntämistä organisaatiolle parhaalla mahdollisella tavalla. Resurssien jakaminen, johdonmukainen henkilöstöpolitiikka ja hallinnollinen tehokkuus paranevat. Se myötävaikuttaa myös arvion luomiseen palvelemalla organisaation ainutlaatuisinta ja korvaamattominta resursseja - sen ihmisiä. (Markova 2012: 92).

Kun henkilöstöhallinnon prosessit tietokoneistettiin, HR:n päätöksenteosta tuli nopeampaa kehittämiseen, suunnitteluun ja hallinnollisiin asioihin liittyen, sillä järjestelmän ansioista datasta tuli paljon helpompaa tallentaa, hakea, päivittää, luokitella ja analysoida. Jotta organisaatiot voisivat lisätä henkilöstöhallinnon tehokkuutta, ne ovat yhä enemmän riippuvaisia henkilöstötietojärjestelmistä. Helpottamalla pääsyä erilaisiin mittareihin järjestelmä voi parantaa hallinnollista tehokkuutta nopeammalla tietojenkäsittelyllä, parannetulla henkilöstöviestinnällä, paremmalla tiedon tarkkuudella, alentamalla HR:n kustannuksia ja yleisesti parantamalla HR:n tuottavuutta. Yhä useammat yritykset käyttävät henkilöstötietojärjestelmää tukemaan aktiivisesti sekä henkilöstöjohtoa että liiketoimintajohtoa. (Obeidat 2012: 195).

Jotta henkilöstöjärjestelmä olisi organisaatiolle hyödyllinen, on käyttäjien luotettava siihen. Duc, Siengthai & Pagen (2013) mukaan luottamus perustuu siis siihen, kuinka hyvän arvion käyttäjät antavat järjestelmälle. Luottamuksen taso perustuu käyttäjien odotuksiin, järjestelmän ennustettavuuteen, motivaatioon käyttää järjestelmää, sekä käyttökokeumuksen eheyteen.

### 3 Päätöksentekoprosessin vaiheet

#### 3.1 Tietojärjestelmähankinnan taustat ja syyt

Tietojärjestelmän hankinta on osa tietojenkäsittelyn kehittämisen suurempaa kokonaisuutta, johon sisältyvät myös suunnitteluprojektit, investointien valmistelut, tietojenkäsittelyyn liittyvän toiminnan kehittäminen sekä tietotekniikan kehittäminen. Useita eri osapuolia sisältävän tietojärjestelmäprojektin onnistuminen edellyttää hyvin tehtyä taustatyötä, toimivaa projektin hallintaa sekä muutoksen hallinnan prosesseja. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 14).

Tarve tietojärjestelmähankintoihin lähtee usein yrityksen strategiasta, tai ainakin se määritellään osaksi strategiaa. Strategiassa määritellään liiketoiminnan tavoitteet ja suunnitellaan toiminnan päälinjat usein yhden tai kahden vuoden sykleinä. Liiketoimintastrategian määrittely käynnistää yksityiskohtaisempien alueiden strategian määrittelyn, kuten tietojärjestelmästrategiatyön. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 15).

Strategisen suunnittelun lisäksi organisaatiot tekevät lyhyemmän aikavälin suunnitelmia, kuten vuosisuunnitelmia. Vuosisuunnitelmassa käydään läpi organisaation toiminnat ja tavoitteet yksityiskohtaisemmin kuin strategiassa ja se liittyy usein organisaation budjetointiprosessiin. Tietojärjestelmän hankinta- tai uudistamisprojekti voi päättyä mukaan vuosisuunnitelmaan esimerkiksi sen takia, että halutaan muuttaa toimintaa, tai siksi, että aiempi järjestelmä ja toimintatapa on vanhentunut ja näitä halutaan uudistaa tietojärjestelmähankkeen avulla. Tietojärjestelmäprojekti merkitsee kuitenkin aina organisaation toiminnan muutosta jollakin tapaa. Yleensä tietojärjestelmäprojektin hyödyt realisoituvatkin vasta toiminnan muutoksen myötä ja tietojärjestelmäprojekti on vain osa kokonaisvaltaisempaa toiminnan kehittämistä. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 15 - 16).

Tämä tulisi aina pitää mielessä, mutta se tuntuu usein unohtuvan ja toimintatapojen muutosta odotetaan tapahtuvaksi heti, kun tietojärjestelmäprojekti on saatu maaliin. Totuus on, että muutosprosessi alkaa kunnolla vasta tästä hetkestä, kun loppukäyttäjät

alkavat opetella uusi toimintamalleja ja järjestelmän käyttöä. Muutosprosessille pitää antaa aikaa ja muutoksen hallinta ja käyttäjien koulutus sekä tuki tulisi suunnitella huolellisesti osana projektisuunnitelmaa. Tietojärjestelmäprojektia voidaan pitää onnistuneena vain, jos loppukäyttäjät ovat tyytyväisiä järjestelmään.

Organisaation johto pukee yleensä pitkäaikaiset kehityssuunnitelmat strategian muotoon. Tyypillinen strategian kesto on viisi vuotta, kun taas tietojärjestelmien elinkaaret ovat selkeästi strategioiden elinkaaria pidempiä. Tietojärjestelmäprojektit ovat yleensä liiketoiminnan kehityshankkeita, joilla toteutetaan strategiaa käytännön tasolla. Strategian on laatinut yleensä organisaation ylin johto, sen toimeenpanijana projektiryhmä ja kohteena organisaation henkilökunta. Onnistuneissa projekteissa kaikki kolme ryhmää saadaan saman tavoitteen taakse. Epäonnistuneissa projekteissa hanke on usein työnnetty it-projektina organisaation it-osaston harteille, jolloin projektiryhmällä ei ole ollut valtuuksia tehdä tarvittavia muutoksia liiketoimintaan tai heillä on vaikeuksia saada koko henkilökuntaa mukaan hankkeeseen. Elinkaarensa alussa olevalle projektille kannattaa tehdä kysymys siitä, minkä strategisen tavoitteen projektin on tarkoitus täyttää, jos se ei ole jo selvillä. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 20-21). Näin on helpompi perustella projekti myös muulle organisaatiolle projektiryhmän ulkopuolella.

Monesti uudet toimitusjohtajat aloittavat koko organisaation yhteisen ERP-projektin tai One Company -strategian, joiden tarkoituksena on hankkia yksi yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä organisaation eri liiketoiminta-alueille. Monet organisaatiot ovat kuitenkin lama-ajan seurauksena varsin kapeita, eikä henkilökuntaa riitä suuriin kehityshankkeisiin, kun voimavarat menevät päivittäiseen operatiivisen toiminnan ylläpitoon. Usein projektiin kiinnitetyt liiketoiminnan resurssit ovat ennemminkin pelkkä nimilistä henkilöistä, joiden pitäisi olla projektin käytettävissä, mutta oikeasti heidän projektiin allokoitu aikansa kuluu muuhun. On yleistä, että liiketoiminnan sitoutuminen omaa toimintaansa kehittävään projektiinsa horjuu. Pahimmassa tapauksessa koko projekti delegoidaan tietohallinnolle, jonka mahdollisuudet saada muutoksia aikaan liiketoiminnan prosesseissa ovat hyvin rajalliset. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 22-23).

Valmiiden ohjelmistoratkaisujen käyttö on viime vuosina laajentunut räätälöityjen järjestelmien kustannuksella (Holland & Light 1999). Organisaatiot luottavat yhä enemmän käyttövalmiisiin järjestelmiin, joten kaikista sopivimman järjestelmätuotteen tunnistaminen on tärkeää. Monet päätöksentekomenettelyt on kehitetty tämän päätöksentekoprosessin tehostamiseksi (Şen, Baraclı & Şe 2009). Tieteellisessä kirjallisuudessa näitä on arvioitu toiminnallisia, taloudellisia, ja poliittisia perusteita vasten. (Pollock & Williams 2007).

Toiminnallisen perusteen mukaan ohjelmistopaketti on valittava, kun se parhaiten vastaa muotoiltuja vaatimuksia. Taloudellisen perusteen mukaan valinnan, hankinnan ja ylläpidon kustannukset tulisi vallita, kun taas poliittisen perusteen mukaan keskeisintä on valintaperusteiden hyväksyttävyyden tärkeys sidosryhmille. (Howcroft & Light 2010).

Valmiiden tietojärjestelmäprojektien tarjonta oli jo vuonna 2002 niin laajaa, että pidettiin virheenä, jos valmista järjestelmäpaketteja ei edes otettu mukaan harkintaan, kun suunniteltiin tietojärjestelmän hankkimista. Useimmissa tietojärjestelmien hankintatilanteissa valmisohjelmat tulevat edullisemmiksi ja niissä on matala riski verrattuna järjestelmän kehittämiseen itse alusta alkaen. Usein valmisohjelman käyttö voi jopa olla hankinnan lähtökohtana. Valmiiden ratkaisujen hankinnassa korostuu järjestelmän toimintojen ja mahdollisuuksien arviointi sekä vertailu kilpaileviin tuotteisiin nähden. Arviointia tehdään yleensä erilaisien pisteytys- ja päätöksentekomenetelmien avulla. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 16).

Rutiininomaisia hankintoja varten yrityksen kannattaa hankkia hyvin testattu, valmis järjestelmä (Moe 2017: 157). Tällainen on esimerkiksi henkilöstöjärjestelmä. Moen tutkimuksen kehys perustuu kahteen ulottuvuuteen: vaatimusten monimutkaisuuteen ja järjestelmän ainutlaatuisuuteen. Molemmat käsitteet määritellään hankintaryhmän suhteen, eli mitä tietoa hankintaryhmällä on näihin kahteen ulottuvuuteen liittyen. (Moe 2017: 158).

Valmisohjelmien räätälöinnin kohdalla kustannukset voivat kuitenkin kasvaa suuriksi. Järjestelmän kustannuksia laskiessa pitää ottaa huomioon paljon muutakin, kuin vain lisenssihintaa, sillä se on usein vain pieni osa koko järjestelmän elinkaaren kokonaiskustannuksista (engl. TCO, Total Cost of Ownership). Kustannuksia nostavat muun muassa järjestelmän ylläpito, järjestelmäkapasiteetin tai lisenssien lisäys, muut käyttökustannukset sekä järjestelmäkoulutus- ja tukikustannukset. Piilokustannuksia muodostuu esimerkiksi siitä, kun käyttäjät opettelevat järjestelmän käyttöä tai kun järjestelmään tulee jokin ennalta arvaamaton virhe. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 16).

Tietojärjestelmiä on ennen kehitetty suoraan tietyn organisaation tarpeisiin, mutta nykyään yhä useampi organisaatio valitsee valmiin järjestelmän. Järjestelmäkehitysprojekteissa otetaan yleensä paremmin huomioon organisaation tarpeet, ohjelmistoon ei tarvitse ostaa erikseen lisenssejä ja tietokannat sekä muut järjestelmän osat voidaan valita niin, että ne sopivat organisaation kokonaisarkkitehtuuriin. Jos saatavilla olisi kuitenkin valmisohjelma kyseiselle osa-alueelle ja mahdollisesti vielä useita eri vaihtoehtoja, ei uutta ohjelmaa kannata välttämättä alkaa kehittää oman organisaation tarpeisiin. Valmisohjelmat tarjoavat parhaiden käytäntöjen mukaisia prosesseja, jotka voivat hyvin olla parempia, kuin yrityksen aiemmat, kyseenalaistamattomat, toimintamallit. Ohjelman ainutlaatuisuus saattaa johtaa siihen, että yritys on yksin ainutkertaisen räätälöidyn ratkaisunsa kanssa ja näin kustannukset ohjelmiston ylläpidosta kasvavat. Ohjelmistoprojektit soveltuvatkin sellaisille yksityiskohtaisille ja rajatuille alueille, joilla valmisohjelmistoja ei ole saatavilla. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 123).

Myös valmisohjelmiin liittyy tiettyjä ongelmia. Valmisohjelmien prosessit voivat olla organisaation tarpeisiin riittämättömiä. Näin voi käydä varsinkin, jos tavoiteprosessit on määritelty hyvin yksityiskohtaisesti. Valmisjärjestelmää hankittaessa omien prosessien ainutlaatuisuus kannattaa kyseenalaistaa. Prosessien räätälöinti sitoo yrityksen vanhoihin, mahdollisesti tehottomiin, toimintatapoihin, joihin standardiprosessit voisivat tuoda avun tuottamalla organisaatiolle lisäarvoa järjestelmän mukana. Turha räätälöinti

maksaa ja voi estää järjestelmän kehittämisen ja version vaihdot myöhemmin, kun standardiprosessin uutta versiota ei voi soveltaa organisaatiolle räätälöityyn ratkaisuun. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 124-125).

Mahdollisuudet mukauttaa valmisjärjestelmiä ilman vaativaa räätälöintiä kasvavat kuitenkin koko ajan. Valmisjärjestelmiä hankittaessa kannattaa noudattaa toimittajan neuvoja, sillä muuten eteen voi tulla odottamattomia ongelmia. Huomio järjestelmähankinnassa kannattaakin kiinnittää niihin asioihin, jotka ovat organisaation kilpailukyvyyn ydin. Räätälöinneillä on monella tapaa negatiivinen vaikutus projektin onnistumiseen, ja sitä kannattaakin mahdollisuuksien mukaan välttää. Vaihtoehtona voi pohtia mahdollisuutta toteuttaa organisaation erikoistarve pääjärjestelmään integroidulla erillisellä järjestelmällä tai vain hyväksyä standardiprosessit. Haastavalta vaikuttavaa räätälöintiä kannattaa pitää viimeisenä vaihtoehtona. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 124-125).

Kun tietojärjestelmäksi valitaan valmis järjestelmä uuden järjestelmän kehittämisen sijaan, hankinnan painopiste on tällöin tuotokeskeinen. Hankinnassa keskitytään markkinoilla olevien vaihtoehtojen kartoittamiseen, tuotteiden ominaisuuksien arviointiin ja sopivimman tuotteen valintaan. Tuote pitää myös pystyä sovittamaan organisaation valmiiseen toimintaympäristöön, kuten olemassa oleviin muihin järjestelmiin. Räätälöinti-projektissa painopiste on palvelun ostamisessa sekä sopivimman toimittajan valinnassa. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 26).

Valmisohjelmia käytettäessä vaatimuksista joudutaan usein tinkimään ainakin jossain määrin, koska järjestelmän huomattava räätälöinti johtaa kustannuksien ja riskien kasvamiseen. Räätälöintiä vaikeuttaa myös, jos organisaatiolta puuttuvat kunnolliset kuvaukset liiketoiminnan prosesseista. Valmisjärjestelmän mukana voi tulla jo valmiiksi omia toimintaprosesseja. Organisaation prosessien muuttaminen ja uusien työtapojen omaksuminen voi olla hankalaa, mutta kannattavaa, sillä uudet järjestelmän tuomat mallit edustavat usein alan parhaita käytäntöjä. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 27).



### 3.2 Päätöksentekoprosessi

Organisaatiot tekevät päätöksiä investoida tietojärjestelmiin hyvin säännöllisesti. Päätökset voivat syntyä hyvinkin nopeasti ongelman huomaamisesta ja vaihtoehtojen tutkimisesta ratkaisun valintaan suoraviivaisesti tai päätöstä voivat edeltää laaja haku, seurlonta, ratkaisun muotoilu ja neuvottelut, jotka saattavat kestää vuosia.

Albert Boonstra (2003) määrittelee tietojärjestelmäpäätöksen päätökseksi investoida, tai vastaavasti päätökseksi olla investoimatta, uuteen tietojärjestelmään. Tavallinen tietojärjestelmän ylläpito tai pienet muutokset valmiiseen järjestelmään eivät kuulu hänen mukaansa järjestelmäpäätöksiin. Organisaatioiden päätöksentekoprosesseihin vaikuttavat yleensä ihmisten rajoittunut tiedonprosessointikyky, sidosryhmien erimielisyydet, muutos, epävarmuus ja epäselvät tavoitteet, yksilöiden ja ryhmien psykologiset esteet sopeutua tietoon ja käyttäytyä rationaalisella tavalla, sekä taipumus inkrementalismiin ja mielivaltaisuuteen päätöksenteossa.

Tietojärjestelmähankinnoista päättävien tahojen tulisi olla tietoisia näistä päätöksentekoon vaikuttavista eri tekijöistä, jotta he voivat suunnitella prosessin, joka sopii parhaiten juuri tiettyihin olosuhteisiin. Yhtäkään päätöksentekoprosessia ei nimittäin voida pitää universaalisti toimivana, sillä päätökseen vaikuttavat monet eri tekijät, jotka vaihtelevat tilanteesta riippuen.

Sabherwal & King (1995) ovat toteuttaneet tutkimuksen liittyen päätöksentekoprosessiin tietojärjestelmähankintojen taustalla. He ovat kehittäneet luokittelun tietojärjestelmäprosessien päätöksenteosta ja tunnistaneet viisi erillistä prosessiryhmää: **suunniteltu päätöksenteko, eristetty päätöksenteko, inkrementaalinen päätöksenteko, juokseva (fluid) päätöksenteko sekä poliittinen päätöksenteko.**

Ensimmäiseen prosessiryhmän **suunnitellut tietojärjestelmäpäätökset** sisältävät suunnittelumetodeja ja ylimmän johdon määräävä toiminta on niille ominaista päätöksentekoprosessin aikana. Ylin johto käsittelee suuria ongelmia, liittyy päätöksentekoprosessin liiketoiminnan tavoitteisiin ja koittaa sen vuoksi kontrolloida prosessia.

**Eristetyissä päätöksissä** tietojärjestelmäosastolla on suurempi vaikutusvalta, sillä tietojärjestelmien ajatellaan olevan heidän aluettaan. Tämä päätöksentekoprosessi on lyhytnäköisempi ja ei juurikaan käytä hyväkseen virallisia tietojärjestelmäsuunnittelun metodologioita. **Inkrementaaliset tietojärjestelmäpäätökset** kohtaavat suurempia viivästyksiä ja kestävät pidempään. Niiden taustalla ovat usein lyhyen aikavälin tavoitteet ja sisäiset vaikutteet ja ne joutuvat usein keskeytetyksi eri syistä.

**Juoksevat (engl. fluid) tietojärjestelmäpäätökset** tehdään nopeammin, ilman suurempia viivästyksiä. Hidastukset liittyen uudelleenharkintaan, ongelmien etsimiseen, tiedonhakuun ja sopivan ajankohdan odottamiseen ovat epätodennäköisempiä kuin muissa prosesseissa. Myös sisäiset voimat vaikuttavat tähän prosessiin vähemmän, kuin muihin prosesseihin. **Poliittiset tietojärjestelmäpäätökset** sisältävät enemmän politiikkaa ja sisäistä vastustusta, kuin muut prosessit, ja niihin vaikutetaan organisaation sisältä. Tässä prosessissa ylin johto ottaa yleensä projektijohtajan tehtävän ja auttaa pääsemään sisäisen vastustuksen yli matkan varrella.

Sabherwalin & Kingin (1995) löydökset tietojärjestelmäpäätöksistä täydentävät Hicksonin (1986) kattavaa tutkimusta liittyen strategiaan päätöksiin organisaatiossa. Hickson tutki 150 strategista päätöstä 30 eri organisaatioista. Useiden ominaisuuksien perusteella tunnistettiin kolmenlaisia päätöksentekoprosesseja: **ahdas (tuttu), juokseva (levittyvä) ja harvinainen (pyörteinen).**

**Ahtaat prosessit** ovat näistä kolmesta suoraviivaisimpia, ne eivät ole uusia, niillä on vain rajatusti vaikutusta organisaatioissa ja ne eivät juurikaan ole poliittisia. Ne ovat lähellä Sabherwalin & Kingin (1995) "nurkkakuntaisia" päätöksiä. **Juoksevat prosessit** ovat

suhteellisen vakaita ja niitä johdetaan muodollisella vuorovaikutuksella. Ne ovat usein suoraviivaisia, vähemmän monimuotoisesti osallistavia ja vähemmän vakavia, niiden vaikutukset organisaatiossa ovat hajanaisia ja ne ovat kolmesta päätöksentekoprosessista vähiten poliittisia. **Harvinaiset prosessit** ovat monimutkaisia, monimuotoisia, poliittisia ja niillä on organisaatioon suuria vaikutuksia.

Albert Boonstra (2003) käsittelee tietojärjestelmiin liittyvän päätöksentekoprosessin rakennetta. Boonstra analysoi 20 eri tietojärjestelmäpäätöksentekoprosessia ja tämän pohjalta määrittelee neljä kilpailevaa voimaa, jotka voivat vaikuttaa tietojärjestelmäpäätöksen tekoon vaihtelevilla intensiteeteillä: **perusteltu/rationaalinen, tarve, politiikka ja innovatiivisuus.**

Nämä neljä keskenään kilpailevaa voimaa; innovatiivisuus, rationaalisuus, tarve ja poliittisuus, vaikuttavat tietojärjestelmäpäätöksiin. Näiden taustavaikutteiden vahvuus riippuu tietojärjestelmään liittyvästä ongelmasta, organisatorisesta kontekstista ja ominaisuuksista sekä muista laajemmista ympäristökijöistä. Boonstran (2003) mukaan monet tietojärjestelmäpäätökset noudattavat samaa hankalaa polkua, kuin muutkin strategiset päätökset. Muutenkin mallit ja teoriat päätöksenteosta yleensä sopivat johdon tietojärjestelmien kenttään. Tämä tarkoittaa, että monet havainnot päätöksentekoprosesseista yleensä ovat sovellettavissa tietojärjestelmäpäätöksiin ja lopulta kehittämään tietojärjestelmäpäätöksenteon malleja ja käytäntöjä. Boonstran määrittelemät päätöksen taustatekijöitä ja voimia voidaan käyttää tietojärjestelmäpäätöksenteon mallin suunnittelussa.

Monet nykyiset päätöksentekomallit ja lähestymistavat, joita käytetään esimerkiksi johdon tietojärjestelmien hankinnassa, käyttävät oletuksia, jotka perustuvat pääasiassa **rationaalisen päätöksenteon** malliin. Ne eivät ota huomioon olennaisia eroja tietojärjestelmäpäätöksissä, organisatorisissa ominaisuuksissa ja ulkoisissa tekijöissä. Tämän vuoksi nämä lähestymistavat jättävät huomioimatta tiedon päätöksenteosta yleensä, sillä ne rakentuvat suurimmaksi osaksi johdon tietojärjestelmäkentän ulkopuolella.

Rationaalinen päätöksentekomalli ottaa huomioon vain yhden hallitsevan voiman, vaikka tutkimus osoittaa, että myös muut voimat ja tekijät vaikuttavat päätöksentekoprosessiin. Boonstra (2003: 200).

Rationaalisissa päätöksentekoprosesseissa on selkeä ja tunnistettava **ongelma** ja eri sidosryhmät kokevat ongelman samalla tavoin suhteessa ratkaisukeinoihin ja päämäärään. Päätöksentekoa varten käytettävissä oleva informaatio on suhteellisen yksiselitteistä. Hankintapäätös parantaa selkeästi nykytilannetta tärkeimpien sidosryhmien mielestä ja parannuksen olisi oltava mitattavissa mieluiten myös taloudellisesti. Prosessin valinta riippuu mahdollisesta järjestelmästä, joka voi olla räätälöity, valmis tai muokattava. Rationaaliset päätökset ovat usein suunniteltuja, koska niitä varten on ollut tarjolla tarpeeksi luotettavaa tietoa ja sidosryhmät ovat samaa mieltä suunnitellusta lähestymistavasta. Rationaalisesta päätöksentekoprosessista puhutaan silloin, kun saatavilla oleva informaatio on yksiselitteistä, on olemassa jonkinlainen sopimus tärkeimpien sidosryhmien välillä ja tärkeimmät osapuolet uskovat, että päätös johtaa selkeään parannukseen. (Boonstra 2003: 200-203).

Kun tietojärjestelmäpäätöksen vaikutteena on **kriisi**, enemmän kuin mahdollisuus tai ongelma, vaikuttava voima päätöksen taustalla on usein **tarve**. Tarvelähtöiset päätökset ovat usein myös rationaalisia, sillä niitä varten on myös saatavilla perusteltua tietoa. Niiden vaikutteena voi joissain tapauksissa olla myös ongelma. (Boonstra 2003: 200-203).

Boonstran (2003) mukaan **poliittisella** toiminnalla on usein tärkeä rooli monissa tietojärjestelmäpäätöksentekoprosesseissa. Tämä toiminta osoittaa, että yksilöillä ja ryhmillä organisaation sisällä ja ulkopuolella voi olla erilaisia tavoitteita ja he koittavat vaikuttaa tietojärjestelmäpäätöksentekoprosessiin, jotta lopputulos edistäisi juuri heidän intressijään. Poliittisen toiminnan ollessa taustavaikutteena, päätöksentekoprosessit yleensä venyvät. Kun päätös vaikuttaa asiakkaisiin, toimittajiin tai muihin ulkoisiin sidosryhmiin, heistä voi tulla osa prosessia. Poliittisessa prosessissa päätöksenteko on neuvottelevaa ja päätös saattaa muuttua poliittiseksi vasta siinä vaiheessa, kun se on jo melkein tehty.

Päätöksentekoprosessit luokitellaan **innovatiivisiksi**, kun niiden taustalla on ollut **mahdollisuus**. Tällainen järjestelmä voi tarjota mahdollisuuden tavoittaa uusia asiakkaita, esitellä uusia tuotteita, tarjota parempaa palvelua ja saada kilpailuetua muilla tavoin. Innovatiiviset päätökset perustuvat usein odotuksiin ja ennusteisiin tulevasta ilman kunnon todisteita. Joskus investointien tuotto voidaan laskea, mutta se perustuu usein hyvin subjektiivisiin odotuksiin. Innovatiivisilla päätöksillä voi myös olla poliittisia tai rationaalisia ominaisuuksia. Esimerkiksi vaikuttavien sidosryhmien etujen ollessa kyseessä, innovatiiviset päätökset voivat olla innovatiivisia ja poliittisia. Jossain tutkimustapauksissa päätös nähtiin tilaisuutena, joka vain ilmaantui, ja siihen tartuttiin ilman selvää keinojen ja päämäärien tarkastelua. Cohen (1972) kutsui tämäntyyppistä ratkaisua roskapönttöpäätökseksi.

Boonstran (2003) mukaan tietojärjestelmäpäätökset ovat usein monimutkaisia ja dynaamisia, mutta myös vastaanottavia analyysille ja erialisille rakenteille. Tietojärjestelmäpäätökset voidaan luokitella eri ryhmiin riippuen niihin vaikuttavista tekijöistä ja taustavoimista. Kaikille tietojärjestelmäpäätöksille yleisesti sovellettavaa päätöksentekoprosessia ei ole.

Määritellesä sopivaa päätöksentekoprosessia, tiettyä kaavaa voidaan kuitenkin seurata. Boonstra (2003) on tunnistanut viisi kysymystä, joiden avulla päätöksentekoprosessin valinta tulee helpommaksi:

1. Sisältyykö projektin laajuuteen uuden järjestelmän suunnittelu (valmiiksi tehty, muokattu vai räätälöity)?
2. Täytyykö erilaisia tietojärjestelmävaihtoehtoja etsiä (yksi, muutama vai monta vaihtoehtoa)?
3. Mikä on kiireellisyyden ja välttämättömyyden aste päätöksentekijöiden näkökulmasta (kriisi, ongelma, mahdollisuus)?

4. Voidaanko tietojärjestelmäpäättös jakaa noudattamaan asteittäisempia prosessi-  
reittejä (suunniteltu vs. inkrementaalinen)?
5. Mikä on sidosryhmien määrä, vaikutusvalta ja missä määrin heidän intressinsä  
vaihtelevat ja eroavat toisistaan?

Kysymysten avulla tehdyt havainnot voivat auttaa päättäjiä ymmärtämään ja diagnosoi-  
maan tietojärjestelmiin liittyviä ongelmia heti päätöksentekoprosessin alussa, jotta pro-  
sessi voidaan suunnitella juuri kyseessä olevan tilanteen ja ongelman mukaan. Mitään  
prosessia ei voida pitää universaalisti sopivana ja mitä tahansa päätöksentekoprosessia  
voidaan käyttää riippuen olosuhteista. Usein aluksi ajatellaan, että tietojärjestelmään liit-  
tyvä ongelma ja päätökset ovat rationaalisia ja sopivia suunnitellulle lähestymistavalle.  
Prosessin aikana kuitenkin saatetaan huomata, että alkuperäinen lähestymistapa on liian  
optimistinen ja riittämätön. Tällaisissa tilanteissa prosessin mukautukset ovat välttämät-  
tömiä, mutta ne puolestaan voivat johtaa sekaannuksiin, huonosti johdettuihin päätök-  
sentekoprosesseihin tai tehottomiin päätöksiin. Boonstra (2003) on pyrkinyt tarjoamaan  
näkemystä tietojärjestelmäpäättöksentekoprosesseihin, jotta päätöksentekijöiden tueksi  
olisi saatavilla tarkoituksenmukaisempia päätöksentekomalleja ja tätä kautta saataisiin  
parempia tietojärjestelmäpäättöksiä.

Se, miten ohjelmistovalintaan johtava päätöksenteko käytännössä tapahtuu, on jäänyt  
vähemmälle tieteelliselle huomiolle (Boonstra 2003 & Moe 2014) huolimatta siitä, että  
tietämys valintakäytännöistä on tärkeää sekä päätöksentekijöiden että tutkijoiden kan-  
nalta, sillä juuri tähän päätöksentekoon liittyy paljon epävarmuustekijöitä ja jännitteitä  
(Pollock & Williams 2007: 131).

### 3.3 Valintaprosessi

Strategisessa päätöksentekoprosessissa käytettävät kilpailevat perusteet ovat **funktio-  
naalinen, taloudellinen ja poliittinen**. Tutkimuskirjallisuudessa **funktionaalista** eli toi-  
minnallista syytä pidetään muodollisena ja suoraviivaisena. Toiminnallisen perusteen

periaatteena on, että sen mukaan tehty päätöksentekoprosessi johtaa organisaation kannalta parhaaseen teknologiaan (Howcroft & Light 2010), ja siksi toiminnalliset ja tekniset vaatimukset ovat valinnassa pääosassa. Funktionaalisessa päätöksenteossa taustaoletus on, että kaikki tarvittavat tiedot ostajan vaatimuksista ja ohjelmiston ominaisuuksista ovat saatavilla (Pollock & Williams 2007). Toiminnallisen perusteen mukaan ohjelmiston valintaprosessin tulisi sisältää seuraavat vaiheet: (1) organisatoristen vaatimusten ymmärtäminen; (2) saatavilla olevien järjestelmäratkaisujen tunnistaminen ja arvioiminen vaatimuksia vasten; (3) ohjelmistoratkaisun valinta ja hankinta; sekä (4) ohjelmistoratkaisun räätälöinti. Toiminnallinen peruste on kolmesta päätöksentekoprosessissa käytettävästä perusteesta selkeästä suosituin. Funktionaalista perustetta käytetään esimerkiksi, kun halutaan löytää asiakkaan vaatimukseen sopiva tuote; tuote, joka tukee liiketoiminnan tavoitteita ja strategiaa tai tuote, joka vastaa parhaiten kuhunkin asetettuun kriteeriin.

(Boonstra & Offenbeek 2018: 907 - 908).

**Taulukko 1.** Tietojärjestelmän valintaan vaikuttavat päätöksentekoprosessit. (Boonstra & Offenbeek 2018: 908).

	Funktionaalinen peruste	Taloudellinen peruste	Poliittinen peruste
Filosofinen taustaletus	Paras järjestelmäratkaisu valitaan toiminnallisen logiikan perusteella vertaamalla järjestelmäratkaisuja käyttäjävaatimuksiin.	Optimaalisin järjestelmäratkaisu valitaan kvantitatiivisella logiikalla vertailemalla sopivien järjestelmäratkaisujen kuluja ja hyötyjä.	Paras tietojärjestelmä valitaan poliittisen logiikan, eli sidosryhmien kanssa tehtyjen neuvottelujen, perusteella.
Päätöksentekoprosessin painopiste	Sopivia järjestelmäratkaisuja verrataan teknisten ominaisuuksien perusteella ja pisteytetään käyttäjäorganisaation määrittelemien toiminnallisten kriteerien pohjalta.	Sopivia ohjelmistoratkaisuja verrataan ja arvotetaan taloudellisesti hyödyllisimmän tarjouksen valitsemiseksi kustannustehokkaalla tavalla.	Sidosryhmät käyttävät valtaansa päätöksentekoprosessissa ja valinta kohdistuu heidän etujaan parhaiten ajavaan järjestelmäratkaisuun.
Arviointinormit	Asianmukaiset käyttäjävaatimukset sopivimman teknologian löytämiseksi.	Päätöksentekoprosessin kulut sekä taloudellisesti hyödyllisimmän tarjouksen valinta.	Päätöksentekoprosessin oikeutus ja hyväksyttävä lopputulos sidosryhmien kannalta.

**Taloudellinen** lähestymistapa ohjelmiston valintaan ei eroa suurissa määrin toiminnallisesta perusteesta (taulukko 1). Molemmat lähestymistavat edellyttävät, että päätöksenteossa mukana olevat päättäjät sekä tärkeimmät sidosryhmät ovat yhtä mieltä ratkaisusta ja ratkaisu on loogisesti perusteltavissa. Taloudellinen päätöksentekoprosessin peruste edellyttää myös sitä, että ratkaisun hinta pystytään laskemaan. Siinä missä toiminnallinen peruste keskittyy parhaiten soveltuvan teknologian löytämiseen, taloudellinen peruste keskittyy taloudellisesti edullisimman ohjelmistopakettin valintaan.



Taloudellinen näkökulma keskittyy minimoimaan kustannukset pitkällä aikavälillä, ja olettaa, että organisaatiot pystyvät noudattamaan taloudellisia motiiveja, vaikka muut vaihtoehdot olisivat toiminnallisesti parempia tai hyväksyttävämpiä tärkeimmille sidosryhmille. Tämän perusteen taloudelliset normit arvioivat, helpottaako päätöksentekoprosessi taloudellisesti edullisimman tarjouksen valintaa ja vertailevat päätöksentekoprosessin kustannuksia (eli transaktiokustannuksia) päätöksentekomenettelyissä. Päätöksentekoprosessissa mukana olevat johtajat ottavat yleensä enemmän huomioon järjestelmän toiminnallisuuden, räätälöitävyyden ja ratkaisun luotettavuuden ja taloudelliset kriteerit jäävät toissijaisiksi. Kustannuksilla on kuitenkin merkitystä lopullisen valinnan kannalta. (Boonstra & Offenbeek 2018: 908).

**Poliittisen** perusteen taustaoletuksena on, että päätöksenteossa mukana olevat eri osapuolet kamppailevat keskenään saavuttaakseen ensisijaisesti omat tavoitteensa. Tämän näkemyksen mukaan ohjelmiston valinta on seurausta prosessista, jossa neuvottelevilla osapuolilla on keskenään erilaiset lähtökohdat, tavoitteet ja kriteerit. Näin ollen päätöksentekoprosessin tulos ei ole koskaan neutraali (Wilson & Howcroft, 2005). Hankintaorganisaation on tehtävä kaupankäyntiä toisinaan ristiriitaisista vaatimuksista. Wybon (2007) mukaan myös toimittajat voivat vaikuttaa päätöksen lopputulokseen. Toimittajat eivät ainoastaan edistä omia ohjelmistoratkaisujaan, vaan muokkaavat myös ostajan mielipidettä järjestelmävaatimukseen ja järjestelmäratkaisun sopivuuteen liittyen.

Poliittisen perusteen normit koskevat päätöksentekoprosessin ja sen tulosten hyväksyttävyyttä tärkeiden sidosryhmien näkökulmasta. Poliittinen peruste on kuitenkin vähiten näkyvässä, kun eri valintamenetelmiä on tarkasteltu tutkimuskirjallisuudessa. Tutkimuskirjallisuudessa ei juurikaan esiinny poliittista perustetta päätöksentekoprosessina, mutta sen olemassaolo on todennetty tapaustutkimusten avulla. (Boonstra & Offenbeek 2018: 908 - 909).

Päätöksentekoprosessissa mukana olleiden johtajien ja asinatuntijoiden voi olla vaikea myöntää eri toimijoiden, kuten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien, vaikutusta heidän päätöksentekoonsa, mutta sidosryhmien vaikutus päätöksen syntymiseen on todellinen.

Yleisin tapa valita järjestelmä ja toimittaja on lähettää potentiaalisille toimittajille pyyntö toimittaa tietoa, RFI, eli Request For Information. Toimittajien lähettämiä vastauksia verrataan järjestelmälle ja toimittajalle asetettuihin tavoitteisiin, reunaehtoihin ja toisten toimittajien vastauksiin. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 41).

Potentiaalisimmista järjestelmistä voidaan järjestää demotilaisuus, jossa toimittaja esittelee järjestelmän eri toiminnallisuuksia. Jatkoon valituilta potentiaalisimmilta toimittajilta pyydetään ehdotusta järjestelmähankkeesta, RFP, eli Request For Proposal. Toimittajista yhden tai useamman kanssa edetään sopimusneuvotteluihin, joita voi edeltää vielä erillinen tarjouspyyntövaihe, eli RFT, Request For Tender. Valinta muuttuu vaiheittain raskaammaksi ja seuloa joukosta pois huonoimmin sopivat vaihtoehdot, jolloin nämä toimittajat säästävät turhalta myyntityöltä. Osapuolten tuntemus toisistaan lisääntyy prosessin edetessä. Prosessi on silti toimittajille melko raskas, sillä välillä hyvin yksityskohtaisiin vaatimuksiin vastaaminen vie aika, vaikka prosessi olisikin rutinoitunut. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 41-42).

Mitä pidemmälle vaatimusmäärittelyt voidaan tehdä ennen valintavaiheeseen etenemistä, sen parempi hankinnan kannalta. Jos prosessit ja käyttötapaukset on kuvattu selkeästi, tämä visio on helppo viestiä eteenpäin potentiaalisille toimittajille. Jos lisäksi järjestelmän tietomalli ja tulevat integraatiot muihin järjestelmiin on kuvattu ennakkoon, on projektin ennustettavuus jo melko hyvä. Tämä lisää onnistumisen todennäköisyyttä. Vaatimusmäärittelyn tason perusteella voi ennustaa projektin lopputuloksen tason. Projektin hyväksymisen tulisi perustua projektin alussa tehtyihin vaatimusmäärittelyihin. Kun määrittelyt on tehty alkuun tarkasti ja kattavasti, toteutusvaiheeseen voidaan edetä verrattain nopeasti. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 20-21).

Valintaa tekevien henkilöiden olisi hyvä perehtyä tarjouksiin ensin itse ja omasta ydinosaamisalueestaan käsin ja sen jälkeen tarjoukset tulisi vasta käydä läpi yhdessä ryhmässä, muodostaen lopulta ryhmän yhteinen käsitys tarjouksista. Tarjousten vertailuun on syytä varata riittävästi aikaa, esimerkiksi kahdesta useampaan viikkoon. Tarjousvertailussa otetaan huomioon kirjallisten tuotosten lisäksi toimittajien tekemät tarjousten esittelyt palaverissa, kuten demot sekä toimittajaryityksen tiedot ja referenssit heidän aiemmilta tai nykyisiltä asiakkailtaan. On hyvä myös tavata kasvokkain ja haastatella tarjottuja projektin ydinhenkilöitä, kuten projektipäällikköä. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 55).

Jos selvästi parasta tarjousta ei vertailun tuloksena löydy, voidaan pyytää tarkennusta jonkun kriteerin, vaatimuksen tai sopimusehdon osalta ja vertailua voidaan jatkaa pyytämällä parhaat ehdokkaat jatkoneuvotteluihin ja pyytämällä heiltä tarkentavia tarjouksia. Parhaisiin vaihtoehtoihin tutustutaan myös henkilökohtaisten tapaamisten muodossa. Tätä voi pitää välttämättömänä yhteistyön, toimittajan kokemuksen ja ammattitaidon arvioimiseksi. Toimittajan projektihenkilöstön ansioluetteloihin kannattaa myös perehtyä. Tarjousten arvioinnin kohteena ovat siis:

- Toimittajan organisaatio
- Toimittajan käsitys hankittavasta järjestelmäkokonaisuudesta, hankinnan taustoista ja ympäristöstä
- Toimittajan tarjoama ratkaisu ja palvelut
- Kokonaistoteutussuunnitelma
- Projektioorganisaatio ja -suunnitelmat
- Hinnat ja muut veloitukset
- Käytettävät sopimusehdot, maksuehdot ja -aikataulu
- Ylläpidon, eli käyttäjätuen ja järjestelmätuen, saatavuus
- Omistus- tai lisenssikysymykset
- Takuu

Tärkeimpinä näistä voidaan pitää tarjottua järjestelmäratkaisua, palveluja, hintaa ja kokonaistoteutussuunnitelmasta projektin suunniteltua aikataulua.

(Tietotekniikan liitto ry 2002: 57-58).

Toimittajan organisaation arviointi on myös ensiarvoisen tärkeää tehdä kunnolla, sillä parhaimmillaan hankintaa seuraa vuosia kestävä yhteistyösuhde tai kumppanuus. Tavoitellun yhteistyön laadusta riippuen on etsittävä erilaisia merkkejä siitä, kuinka hyvin esimerkiksi yrityskulttuurit sopivat yhteen. Projektihenkilöstön kyvykkyys on merkittävä tekijä projektin onnistumisen kannalta, mutta kommunikaation ja yhteensopivan kulttuurin merkitystä ei pidä myöskään väheksyä. Tarjousta on myös hyvä arvioida kokonaisuutena; miten hyvin on osattu kitetyttää tarjotun ratkaisun edut, rajoitukset ja miten se kokonaisuutena toteuttaa hankinnan tavoitteita. Työmääräarvioissa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, kuinka paljon aikaa on varattu testaukseen verrattuna suunnitteluun, määrittelyihin ja toteutukseen. Näiden pohjalta voidaan jo ennalta arvioida lopputuloksen laatua ja toimittajaorganisaation tehokkuutta. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 59).

Kun valinta on tehty, siirrytään sopimuksen tekemiseen. Sopimuksen tulee kattaa sekä projektin käyttöönotto, että ylläpitoon siirtymisen vaihe. Sopimuksissa ei saisi olla liian suuria tai hallitsemattomia riskejä taikka vastuita. Asiakkaan kannalta ihannetilanteessa sopimus on asiakkaan kirjoittama, mutta yleensä päädytään toimittajan laatimaan sopimuskokonaisuuteen, joka tarkistutetaan ensin asiantuntijoilla. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 42).

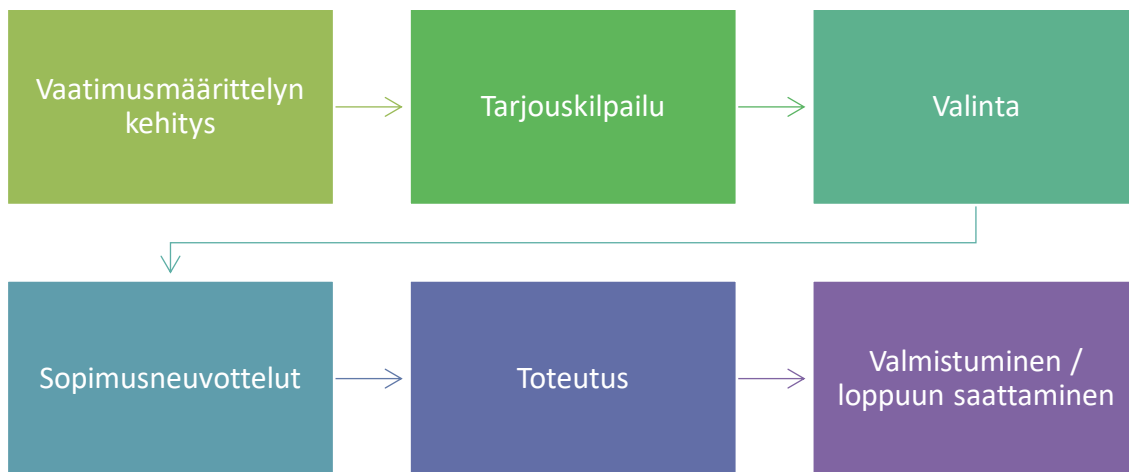
### **3.4 Hankintaprosessi**

Suurten ohjelmistojen hankinnassa julkisten elinten on noudatettava tiettyjä hankintamenettelyjä. Tarjouskilpailua koskevan lainsäädännön tavoitteena on varmistaa ohjelmistotoimittajien tasapuolinen kohtelu, valintaprosessin läpinäkyvyys, vaatimusten suhteellisuus ja syrjimättömyys toimittajien kansallisen taustan perusteella (Moe 2014).

Nämä normit eivät kuitenkaan koske ohjelmien valinnassa käytettäviä päätöksentekomenettelyjä. Myös tutkimuksissa on kiinnitetty vain vähän huomiota julkisten ohjelmistojen hankintaprosessiin, lukuun ottamatta näiden strategisten prosessien erityistehtävien kuvaustutkimuksia, kuten Moen katsaus osoittaa (Moe 2014). Tässä tyhjiössä kehitetään vastakkaisia näkemyksiä julkisista hankinnoista. Jotkut tekijät viittaavat siihen, että ostajat voivat silti helposti manipuloida valintaprosessia, jotta se voi antaa tilauksen ensisijaiselle toimittajalle. Tämä näkemys merkitsee sitä, että tarjouskilpailulainsäädäntö on tuskin tehokas julkisten hankintojen valvonnassa. Vastoin tätä näkemystä toiset, myös Euroopan unioni (2014), vaativat, että tarjouskilpailulainsäädäntö antaa toimittajille yhtäläiset mahdollisuudet ja helpottaa ostajia hankkimalla ohjelmistoja, jotka täyttävät heidän vaatimuksilleen alhaisimman hinnan. (Boonstra & Offenbeek 2018: 906).

Tietojärjestelmien hankintojen analyysi on ollut niukkaa (Heiskanen, Newman & Similä 2000), ja vaikka julkisia hankintoja koskevien julkaisujen määrä on kasvanut huomattavasti, sama niukkuus vaivaa edelleen tutkimusta. Tutkimuksia tehdään yleisesti enemmän julkisista, kuin yksityisistä hankkeista. Tämä johtunee siitä, että julkisista hankkeista on saatavilla tietoa enemmän ja helpommin.

Tähän mennessä tutkimus on keskittynyt erityisesti tietojärjestelmähankintojen prosessiin ja yllättävän harvat järjestelmälliset tutkimukset kattavat ohjelmistopakettien hankinnan (Pollock & Williams 2007). On kuitenkin olemassa joitakin tutkimuksia, joissa käsitellään prosessin tiettyjä vaiheita ja tehtäviä. (Moe 2014: 1323). Näitä myös Moe (2014) käsittelee omassa tutkimuksessaan. Kuvio 1. esittelee hankintaprosessin yleiskuvan vaihe vaiheelta. Sama tietojärjestelmähankintaprosessin yleiskaava pätee sekä julkisen että yksityisen puolen järjestelmähankintoihin.



**Kuvio 1.** Hankintaprosessin yleiskuva (Moe 2014: 1324).

Kun organisaatio on hankintaprosessissa, sen on ensin päätettävä, mitä ollaan hankkimassa, sekä miten valita paras vaihtoehto. Tämä vaihe suoritetaan yleensä vaatimusmäärittelyssä. Vaatimusmäärittelyn perusteella organisaatio pyytää tarjouksia. Tarjouskilpailu on toimittajille tarkoitettu kutsu valmistella tarjous ja toimittaa se tietyssä määräjassa. Tietojärjestelmähankinnoissa neuvottelut voidaan toteuttaa osana toimittajan valintaa. Neuvotteluissa voidaan käsitellä eri kysymyksiä kuten hintaa, toteutusaikataulua ja sitä, mitä lisäpalveluja projektiin on tarkoitus sisällyttää. Nämä neuvottelut voivat myös helpottaa päätöstä siitä, kattaako tarjous kaikki vaatimukset. Julkisissa hankinnoissa voittaja voidaan valita ainoastaan hinnan tai hinnan ja laadun perusteella. Yksityisellä organisaatiolla on mahdollista perustaa päätös myös muihin kriteereihin. Kun voittaja on valittu, tehdään kyseisen toimittajan kanssa sopimus. Julkisissa hankinnoissa hankintayksikkö ilmoittaa päätöksen kaikille tarjouskilpailuun osallistuneille tahoille ja antaa heille määräajan, jonka kuluessa valitus hankinnasta voidaan tehdä, jos uskotaan, että prosessi ei ole ollut asetusten mukainen. (Moe 2014: 1324).

Tutkimus on osoittanut, että järjestelmän hankintaprosessi jatkuu vielä valinnan jälkeenkin, koska valittu myyjä ei välttämättä pysty täyttämään

lopullisia vaatimuksia. Eri toiminnallisilta alueilta tulevien käyttäjien osallistuminen on todettu olevan tarpeen. Eri sidosryhmien välisten eturistiriitojen mahdollisuus edellyttää sidosryhmien hallinnointia. (Moe 2014: 1328).

Ne tunnistavat useita kriittisiä menestystekijöitä toiminnanohjausjärjestelmien hankinnassa, mukaan lukien sidosryhmien lähestymistapa hankkijaryhmä, johon osallistuvat henkilöt, joilla on ennakkotieto järjestelmän tyypistä. Tutkimus käsittelee tietojärjestelmä-hankinnan vaiheita ehdotuspyynnöstä (RFP), tarjouskilpailuun, toimittajien valinnasta (mukaan lukien neuvottelut), sopimukseen, hankinnan täytäntöönpanoon ja projektin loppuun viemiseen saakka. (Moe 2014: 1328).

Vaatimusten täsmentäminen on hankkeen ensimmäinen muodollinen vaihe. Prosessi kuitenkin alkaa siitä, kun hankkitaan tietoja tarpeista järjestelmä-hankinnan taustalla. Tarve voi syntyä eri syistä: vanha järjestelmä saattaa olla tarpeen päivittää uusilla toiminoilla tai sen tulisi olla integroitu muihin järjestelmiin, vanha järjestelmä ei ehkä enää tue nykyisiä toiminnallisuusvaatimuksia, tai hankintayksiköllä ei ehkä ole järjestelmää lainkaan. Syyt hankinnan taustalla voivat vaikuttaa vaatimuksien määrittelyn monimutkaisuuteen. Myyjät eli järjestelmäpartnerit voivat myös itse osallistua vaatimuksien määrittelyyn. Tapaustutkimus laboratoriojärjestelmän hankinnasta norjalaisessa sairaalassa osoittaa, miten yksi järjestelmäpartnereista oli mukana innovaatioprojektissa, joka myöhemmin käytettiin perustana vaatimusten määrittelylle. (Moe 2014: 1325).

Toinen asia, joka voi vaikuttaa vaatimusten määrittelyyn on politiikan laatiminen ja sen hallitseminen (ks. kuvio 1 ylempänä). Me voimme odottaa jännitteitä tai dilemmeja avoimen ja reilun kilpailun tavoitteen ja hankinnan soveltamisen välillä välineitä tiettyjen poliittisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Molemmat ongelmat vaativat enemmän tutkimusta. (Moe 2014: 1325).

Tietohallintojohtajat, hankintapäälliköt ja myyjät kokevat merkittäviä haasteita vaatimuksien kanssa. Vaikka hankintapäälliköt ja tietohallintoviranomaiset koittaisivat luoda

selvää ja täydellistä kuvaa vaatimuksista ja tarvittavista yksityiskohdista, myyjien tai järjestelmäpartnereiden mielestä vaatimusmäärittelyt voivat olla liian yksityiskohtaisiksi kuvattuja ja toisaalta taas laajoja (Moe & Päivärinta, 2013). Tästä syystä tarvitaan lisää tutkimusta niistä syistä, jotka johtavat näihin keskenään ristiriitaisiin vaatimusmäärittelyiden ongelmiin ja miten ne voitaisiin välttää. (Moe 2014: 1325).

Käyttäjien vähäinen osallistuminen järjestelmäkehitykseen johtaa ongelmiin ja sama asia koskee myös tietojärjestelmähankintojen vaatimusmäärittelyä. Tähän mennessä tietojärjestelmähankintoja koskevassa tutkimuksessa ei ole käsitelty asiaa, mutta se olisi tärkeää, jotta voitaisiin ymmärtää miten käyttäjiä ja muita sidosrymiä voidaan ottaa tehokkaasti mukaan hankintaprosessiin. (Moe 2014: 1326).

Järjestelmän valintavaihe alkaa siitä, kun organisaation hankintaryhmä saa tarjouksia kilpailevilta toimittajaehdokkailta ja päättyy toimittajan valintaan. Julkista tarjousta edellyttävien hankintojen osalta valinta voi perustua yleensä joko alimpaan hintaan tai taloudellisesti edullisimpaan tarjoukseen (engl. most economically advantageous tender, MEAT). Taloudellisesti edullisin tarjous yhdistää eri kriteerejä, mukaan lukien kustannustehokkuus, esteettinen ominaisuus (käyttöliittymä) sekä järjestelmän ylläpitopalvelut. Kaikkien hankintaan osallistujien tulisi olla tietoisia valintakriteereistä, kun ehdotuspyyntö (Request For Proposal) ilmoitetaan. (Moe 2014: 1326).

Huomattava osa hankintaprosessin työstä keskittyy päätöksentekokriteereihin ja optimaalisiin ratkaisuihin. Järjestelmätoimittajan pätevyys on tärkeää toimittajan valinnassa. Lisäksi yksityisten ja julkisten terveydenhuoltopalvelujen järjestelmähankinnoista tehty tutkimus osoittaa, että vaikka aiemmat suhteet toimivat usein merkittävänä valintakriteerinä yksityisen sektorin valinnoissa, julkinen sektori perustaa valintansa lähes yksinomaan hintaan. Avointen markkinoiden kilpailua käytetään hintaan perustuvissa hankintamenetelmissä ja jokaisen hankinnan tulisi ideaalilanteessa olla riippumaton aiemmista suhteista ja hankinnoista. (Moe 2014: 1326). Käytännössä tämä harvoin toteutuu yksityisellä sektorilla. Julkisellakin puolella sääntelyssä on joitain aukkoja, jotka



mahdollistavat järjestelmävalinnan perustuen jossain määrin aiempiin toimittajasuhteisiin. (Moe 2014).

Eri kriteerien tasapainottelun haastavuus kasvaa sen mukaan, mitä enemmän sidosryhmiä valinnassa on mukana. Valmiiden järjestelmien hankinnassa on tärkeää, että loppukäyttäjät ovat jo valintavaiheessa mukana ja organisaation tulisi varautua tekemään kompromisseja eri toiminnallisuuksien suhteen. Tutkimuksissa onkin ollut keskiössä eri käyttäjä- tai sidosryhmien tavoitteiden väliset erot toimittajaa ja järjestelmää hakittaessa. Päätöksentekomalli sisältää usein sekä esikarsinnan että lopullisen valinnan ja siihen voi osallistua useita eri sidosryhmiä (Moe 2014: 1327).

Henkilöstöjärjestelmä poikkeaa tässä kohden muista järjestelmähankinnoista, sillä sekä esikarsintaan että lopulliseen valintaan osallistuu rajatumpi joukko henkilöitä. Ainakaan useampi sidosryhmä ei ole yleensä edustettuna päätöksenteossa, vaan sen tekevät organisaation sisäiset henkilöt. Yleensä nämä henkilöt ovat henkilöstö- ja IT-osaston päättäjät sekä lopullisessa päätöksentekovaiheessa johtoryhmä, joka antaa viimeisen hyväksynnän hankintaryhmän ehdotukselle.

Valintavaiheessa on mahdollista, että hankkijan ja myyjän välille muodostuu informaation epäsymmetria. Tietojen epäsuhtaisuus on tavallista etenkin tietojärjestelmäkonsultoinnin alalla. Näiden havaintojen pitäisi olla merkityksellisiä myös järjestelmän ostajille. Hankintaryhmän on hyvä käyttää neuvotteluja apukeinona palveluntarjoajan valinnassa. Myös tapaustutkimuksen tulokset osoittavat, että neuvottelumenettely on kaikista sopivin järjestelmähankintoja ajatellen. (Moe 2014: 1327).

Teollisuuden analyytikoiden, kuten Gartner-ryhmän, tiedetään vaikuttavan hankintaprosesseihin (Pollock & Williams 2007). Pollockin ja Williamsin tutkimus osoittaa, että markkina-analyysi vaikuttaa erityisesti toimittajien valintaan. Tarvittaisiinkin lisätutkimuksia siitä, missä määrin virallisia ja objektiivisiä markkina-analyysien myöntämisperusteita sovelletaan järjestelmävalinnassa ja mitkä muut kriteerit vaikuttavat valintaan.

Moen (2014) tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka monimutkaisia julkisten järjestelmähankintojen prosessit ovat. On haastavaa kehittää selkeitä, mutta ei kuitenkaan liian yksityiskohtaisia vaatimuksia. On myös vaikeaa tasapainotella vaatimuksien etukäteisen määrittelyn ja hankintaprosessin aikana tehtävän järjestelmän yksityiskohtaisemman määrittelyn välillä. Moen tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että järjestelmän tarjoajille jää valtuus vastata siitä, täyttävätkö he järjestelmävaatimukset vai eivät, ja usein kommunikointi julkisen hankintayksikön ja myyjien välillä on kielletty. Tällöin ei siis jää tilaa vaatimusten tarkentamiselle. Eri sidosryhmistä loppukäyttäjien osallistaminen korostuu hankintaprosessissa, mutta myös muita sidosryhmiä tulee osallistaa tarpeen mukaan prosessiin. Tällöin eri sidosryhmien potentiaalisesti keskenään ristiriitaiset tavoitteet luovat lisähaastetta. Kaiken kaikkiaan järjestelmän hankintaprosessi on pitkä, eikä pääty ennen hankittu järjestelmä on otettu käyttöön ja hankintaorganisaatio katsoo, että sopimus on pantu täytäntöön. Itse hankinnasta ja prosessin eri vaiheista ei ole tehty tarpeeksi tutkimusta. (Moe 2014: 1330).

## 4 Projektin hankinnan hallinta

### 4.1 Projektin hankinnan vaiheet ja hallinta

Projektin hankinnan hallinta (engl. Project procurement management) on yksi tärkeimpiä osa-alueita tietojärjestelmähankkeissa, sillä uuden järjestelmän käyttöönotto tarkoittaa lähes poikkeuksetta projektiin ryhtymistä. Hankinnan kustannuksien laskenta jälkeensä, riskien arviointi ja hallinta sekä laadun valvonta ovat tietojärjestelmähankintaprojektien heikoimmin hoidettuja osa-alueita. Jokainen ohjelmistohankinta on investointi, joka vaatii kustannusten, hyötyjen ja haittavaikutusten arviointia. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 14). Varsinkin henkilöstöjärjestelmien hankinnassa kokonaiskustannusten arviointi etukäteen voi olla haastavaa ja investoinnista saatavaa hyötyä ei välttämättä pystytä mittaamaan tarkkaan rahallisesti.

Määrittelyjä, jotka tehdään projektin valmisteluvaiheessa, joudutaan usein tarkentamaan ja muokkaamaan ennen itse järjestelmäprojektin toteutusta. Määrittelytyöhön voidaan ostaa apua ulkopuolelta osana kokonaishankintaa, mutta vaatimuksien ja toimintatapojen määrittelyjen ja tarpeiden täytyy kuitenkin tulla organisaation sisältä. Ulkopuolisen konsultin näkemys määrittelyn tukena voi kuitenkin tuoda prosessiin mukaan hyviä uusia näkökulmia, joita organisaatio ei olisi itse löytänyt. Ulkopuolisella konsultilla olisi hyvä olla kokemusta samalle toimialalle tehdyistä järjestelmähankkeista tai toimialan järjestelmistä ja toimittajan menetelmien ja käytäntöjen tulisi olla yhteensovitettavissa hankkivan organisaation omien mallien kanssa. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 28).

Jos määrittelyprosessissa käytetään ulkopuolista apua, voi olla järkevää tehdä myös tekninen suunnittelu saman toimittajan kanssa, jos tässäkin vaiheessa halutaan käyttää ulkopuolista apua. Myöhemmin myös käyttöönoton tukemisessa saatetaan tarvita ulkopuolista apua ja tämä olisi hyvä huomioida jo hankintaa suunniteltaessa. Apua voidaan tarvita esimerkiksi järjestelmäasennuksiin, käyttäjien ja järjestelmän pääkäyttäjien tai tukihenkilöiden koulutuksiin, viestintään, käyttöohjeiden tekemiseen ja itse käyttäjätukeen. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 29).

Projektia ei välttämättä tarvitse hankkia tarjouskilpailun kautta. Se saattaa jopa olla kallis ja aikaa vievä prosessi, mutta toisaalta usein myös ainoa tapa saada selville kaikista taloudellisen vaihtoehdoista sekä toimittajan että järjestelmän suhteen. Julkisissa hankinnoissa tarjouskilpailu on usein kuitenkin ainoa mahdollinen tapa tehdä hankintaa, puitesopimuksien ollessa poikkeus. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 29).

Hankintasuunnitelmassa tulee kuvata tarjousvaiheessa sovellettavat prosessit, joita käytetään potentiaalisten toimittajien kanssa kommunikointiin ja asioiden hoitamiseen. Esimerkiksi toimittajien kysymykset ja niihin annettavat vastaukset on hyvä saattaa kaikkien potentiaalisten toimittajien tietoon, jotta kaikilla olisi yhtäläiset mahdollisuudet tarkentaa tarjoustaan tilanteen mukaan. Hankintatilanteessa asiakas, eli hankkivan organisaation edustaja, on aina oman toimintansa asiantuntija ja toimittaja taas edustaa järjestelmäasiantuntijaa. Asiakkaan on kuitenkin kannattavaa kuunnella toimittajien näkemyksiä hankintavaiheessa, eikä omista näkemyksistä kannata pitää liian tiukasti kiinni vielä valmisteluvaiheessa. Asiakkaan omia näkemyksiä on syytä jopa muuttaa hyvien perustelujen edessä, eli jos joku toimittajaehdokkaista esittää idean tai näkökannan, jota asiakas ei ollut tullut ajatelleeksi. Ideaalitalanteessa hankintavaiheessa esille tulleita uusia ideoita pystytään hyödyntämään järjestelmäprojektin myöhemmissä vaiheissa. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 29-30).

Julkiset hankinnat on periaatteessa Suomessa aina tehtävä kilpailutuksen kautta. Poikkeukset on perusteltava hyvin ja tiettyjen kriteerien, kuten budjetin, täyttäessä rajan julkinen hankinta täytyy lisäksi kilpailuttaa EU-direktiivin mukaisesti. Tällöinkin hankinnassa on kolme eri vaihtoehtoa; avoin, rajoitettu tai julkinen hankinta. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 30).

Boonstra & Offenbeek (2018) käsittelevät sitä, miten tarjouskilpailulainsäädännöllä voidaan vaikuttaa ostajan tietojärjestelmävalikoimaan. Lainsäädännön tavoitteena on parantaa kilpailukykyä edistämällä tasa-arvoa, suhteellisuutta, avoimuutta ja

syrjimättömyyttä. Tällaista lainsäädäntöä sovelletaan julkisten laitosten ohjelmistopakettien hankintaan monissa maissa. Boonstra ja Offenbeek tutkivat tapaustutkimuksen kautta, miten tarjouskilpailulainsäädäntö muodostaa ostajan ohjelmistovalintaprosessin kilpailevien päätöksentekoratkaisujen kautta. Tapausesimerkkinä toimii suuri terveydenhuoltoalan organisaatio, joka valitsi tietojärjestelmätoimittajan laajan tarjouskilpailun jälkeen. Monet organisaatiossa työskentelevät terveydenhuollon ammattilaiset kannattivat tiettyä ohjelmistoratkaisua, mutta järjestö päätyi ostamaan toisen paketin melko tuntemattomalta toimittajalta. Järjestelmäprojekti epäonnistui. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tarjouskilpailulainsäädäntö voi olla uhka hankkeen toiminnalliselle perusteelle.

(Boonstra & Offenbeek 2018: 905).

Hankinta voi koostua yhdestä tai useammasta sopimuksesta ja sille voidaan asettaa taloudellisia, normatiivisia tai projektityöhön liittyviä vaatimuksia. Erityisesti sopimuksen joustavuuden määrittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota ja määritellä tarkkaan, mistä pidetään ehdottomasti kiinni, missä voidaan joustaa ja minkä verran. Sopimusluonnos kannattaa käydä läpi kokeneen sopimusvastaavaan tai esimerkiksi lakimiehen toimesta. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 30).

Kerzner (2017) määrittelee hankinnan palveluiden ja tavaroiden ostamiseksi. Hankinta on prosessi, jossa on kaksi osapuolta ja näillä osapuolilla eri tavoitteet ja jotka kohtaavat tietyllä markkinasegmentillä. Hyvät hankintamenetelmät voivat lisätä organisaation tuoksellisuutta esimerkiksi paljousalennuksien hyödyntämisen avulla sekä valitsemalla laadukkaita toimittajia. Koska hankinta liittyy läheisesti tuottavuuteen, se on usein keskitetty ja organisaation hankintakäytännöt on standardisoitu. Hankintastrategiat ovat viitekehyksiä, joiden avulla organisaatio pääsee tavoitteisiinsa.

Hankinnan suunnittelussa valitaan usein yksi seuraavista strategioista:

- Keskitetään hankinta yhdelle toimittajalle
- Hankitaan useammalta eri toimittajalta

- Hankitaan vain osa palvelusta
- Ei hankita mitään

(Kerzner 2017: 662 - 663).

Valinta voi olla joko hintaperusteinen tai se voidaan tehdä arvioimalla, mikä tarjous tuottaa parhaan arvon organisaatiolle. Parasta arvoa tuottavan vaihtoehdon valinnan aikana organisaation on tehtävä kompromisseja hinnan, suorituskyvyn, ja muiden hintaan liittymättömien tekijöiden välillä. Tärkeimmät kriteerit yleensä aikataulu, hinta, oletettu projektitiimi, sekä aiempi suoriutuminen vastaavista projekteista. Kriteerejä voidaan painottaa eri tavoin. (Kerzner 2017: 669 - 670).

Valintaa ei tehdä välttämättä pelkästään tämän kriteeristön avulla. Neuvottelut voivat esimerkiksi kuulua valintaprosessiin. Asiakas voi pitää useasta eri tarjolla olevasta ideasta eri tarjouksissa ja siten yrittää saada parhaan toimittajan ottamaan mukaan lisätyötä muiden toimittajien tarjouksista, kuitenkin ilman lisäkustannuksia. Neuvotteluprosessissa käydään myös läpi mitä projektiin sisältyy ja mitä jätetään sen ulkopuolelle. Neuvotteluprosessi voi olla joko kilpailutilanne, tai se voidaan käydä vain yhden toimittajan kanssa. Kilpailuttomia neuvotteluja kutsutaan yhden lähteen hankinnoiksi. Neuvottelusuunnitelmaan kuuluvat kehitystavoitteet, vastapuolen arviointi, strategian ja taktiikan määrittely, faktojen kerääminen, hinta/kustannusanalyysi, sekä hygienia-tekijöiden huomioon ottaminen. Toimittajasuhteet ovat kriittisiä neuvotteluprosessin aikana. Suhteen eheys ja aiempi historia toimittajan kanssa voivat lyhentää neuvotteluprosessia. Tässä kolme päätekijää ovat kyky kompromisseihin, sopeutumiskyky sekä hyvä usko. (Kerzner 2017: 669 - 670).

Järjestelmäprojektissa hankitaan ensisijaisesti palvelua, eikä pelkkää järjestelmää. Tämä tarkoittaa, että hankintaa koskee ihmisten tekemää työtä ja siksi on tärkeää, että hankintaorganisaation henkilöt pystyvät arvioimaan oikein mahdollisia toimittajayrityksiä koskevia tietoja, kuten referenssejä, osaamistasoa sekä projektiin tarjottuja henkilöitä. Tarjotun ratkaisun arvioimiseen tarvitaan osaamista järjestelmän toiminnallisuuksista,

teknisistä ja laadullisista vaatimuksista sekä ominaisuuksista. Käytävissä olevien resursien määrää ja laatua on osattava arvioida realistisesti sekä toimittajan että ostavan organisaation puolelta ja niitä on arvioitava projektin suunnitelmaa, kuten vaiheistusta, tehtävien järjestystä ja keskinäisiä riippuvuussuhteita sekä työmäärää vasten. Hintojen arviointi edellyttää markkinatilanteen tuntemusta sekä investointiajattelua. Halvin hinta ei yleensä ole ratkaisevin valintakriteeri. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 38).

Toimittajaa koskevilla vaatimuksilla voidaan karsia sopimattomia toimittajia jo ennalta. Tällä voidaan säästää myös aikaa, kun tarjouspyyntöä tarkasteltaessa voidaan todeta, ettei yritys täytä asetettuja vaatimuksia. Tarjouspyynnössä voidaan myös mainita erikseen kriteerit, joilla tietty toimittaja voidaan valita suoraan ilman erillistä tarjouskilpailua. Vaatimukset voivat liittyä organisaation kokoon ja vakavaraisuuteen, erilaisiin sertifiointeihin sekä referensseihin samalta toimialalta tai muuten vastaavasta toimituksesta. Alihankkijoiden käyttämisen rajoituksista voidaan myös mainita jo tarjouspyynnössä. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 48).

Tietojärjestelmän hankintapäätös kannattaa aina tehdä kokonaistaloudellisen edullisuuden mukaan, mikä tarkoittaa valintakriteerien ja niiden painoarvojen kuvaamista ja käyttämistä valinnassa. Arviointikriteereissä luetellaan, mitä kriteereitä käyttäen ja millaisiin painoarvoihin toimittajia ja ratkaisuja arvioidaan. Kriteerit voidaan luetella esimerkiksi taulukkomuodossa. Kun on kyse julkisesta hankinnasta, kriteerit on pitänyt ilmoittaa ennalta ja vain niitä voidaan käyttää valintaa tehdessä. Ehdottomiksi kriteereiksi kutsutaan niitä vaatimuksia, joita ilman tarjousta ei voida hyväksyä. Kriteerit tulee lisäksi perustella ja kertoa painotuksien taustat, sekä kuvata menettely, miten kriteereitä sovelletaan toimittajia ja järjestelmiä vertaillessa. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 49).

Hankintapäätöksellä vahvistetaan parhaan tarjouksen tehneen toimittajan valinta. Tarjousta verrataan hankintasuunnitelmaa vasten, eli tarkistetaan, että tarjous vastaa suunnitelman liiketoiminnallisiin tavoitteisiin sekä verrataan tarjousta muihin vartenotettaviin vaihtoehtoihin. Kun päätös on tehty, laaditaan varsinainen sopimus toimittajan

kanssa sekä ryhdytään projektin toteutukseen. Hankinta tulee perustella ja esittää erillisenä hankintaesityksenä. Esitys sisältää perustelujen lisäksi muun muassa vaihtoehtojen vertailun ja kustannusanalyysin organisaatiosta riippuen. Lopullinen ja virallinen hankintapäätös tehdään tämän esityksen pohjalta. Sen tekee usein yrityksen johtoryhmä, tai hankintapäätös voidaan joutua hyväksyttämään useallakin eri taholla, jotka tarkastelevat esitystä eri näkökulmista, kuten teknologian ja liiketoiminnan kannalta. Päätöksestä tiedotetaan kaikille tarjouskilpailuun osallistuneille. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 61-63).

#### **4.1.1 Hankintaorganisaatio**

Hankintaa suorittavassa kokoonpanossa, eli hankintaorganisaatiossa, tulee olla riittävästä sekä tekniikan että liiketoiminnan päälle ymmärtäviä henkilöitä. Tämänkaltaisten henkilöiden tulisi myös osallistua projektiin implementointivaiheessa. On siis varattava riittävästi osaavia resursseja koko projektin ajaksi, sillä kaikkea ei voi jättää toimittajan harteille. Osaavakaan toimittaja ei voi tehdä projektia itse, sillä vaikka toimittajan puolelta löytyy järjestelmäosaamista, organisaation on pystyttävä toimimaan itse omien vaatimustensa ja tarpeidensa asiantuntijana. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 31).

Hankintaorganisaation kokoonpano voi vaihdella hankinnan eri vaiheissa. Hankintaorganisaation roolit voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri ryhmään;

1. niihin, jotka osallistuvat valintaprosessin valmisteluun ja toteuttamiseen,
2. niihin, jotka tekevät hankintapäätöksen koskien järjestelmää ja sen toimittajaa
3. sekä niihin, jotka osallistuvat hankittavana olevan projektin toteuttamiseen, ohjaukseen ja viimeistelyyn.

(Tietotekniikan liitto ry 2002: 31).

Hankintaorganisaatioon kuuluvilla henkilöillä on oltava valtuudet tehdä hankintaa koskevia ratkaisuja ja päätöksiä. Tärkeä rooli on hankittavan järjestelmän omistajuus, ja tämän henkilön olisi hyvä olla mukana jo heti hankintavalmisteluissa ja hänellä tulisi olla



päätösvaltaa hankintaprosessissa, jotta voidaan varmistaa hänen sitoutumisensa hankkeeseen. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 31).

Organisaation johtamisjärjestelmän ja kulttuurin tulisi tukea projektin onnistumista. Tätä edesauttaa prosessien tunnistaminen ja omistajien nimeäminen prosesseille, se, että organisaatiossa on tunnistettu avaintiedot ja niille on nimetty omistajat, ja näillä omistajilla on riittävästi osaamista, aikaa, valtaa ja vastuuta hoitaa tehtävänsä kunnolla. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 25).

Johdon tuki on projektin ensimmäinen onnistumisen edellytys. Johdolta projektille saadaan budjetti sekä muut raamit, joista jo pystyy päättämään, kuinka tärkeästä projektista on kysymys. Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto vaatii aina jonkin tasoisen toiminnan muutoksen organisaatiossa. Muutos voi olla organisaatiolle hyvinkin vaikeaa ja ilman johdon tukea muutosprosessin onnistuminen on usein vaakalaudalla. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 20).

Organisaation hankintayksiköillä ei välttämättä ole tarvittavaa sisäistä pätevyyttä eri järjestelmävaihtoehtojen arvioimiseen, joka on omiaan vaikeuttamaan vaatimusten määrittelyprosessia. Usein hankintayksikön ja toimittajan tietämys eri kysymyksistä on eri tasolla, kuten esimerkiksi tietämys järjestelmävaatimuksista. Jotta hankittava tietojärjestelmä vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla organisaation monitahoisiin vaatimuksiin, on keskusteluyhteys toimittajaehdokkaiden ja hankkivan organisaation välillä tärkeää hankintaprosessin eri vaiheissa. Kun on kyse julkisesta hankinnasta, EU-sekä kansallinen lainsäädäntö rajaavat tätä mahdollisuutta. Oikeudelliset vaatimukset johtavat siihen, että julkisella sektorilla hankintaprosessi on monimutkaisempi yksityiseen verrattuna, eikä dialogi toimittajien ja hankintaryhmän välillä ole välttämättä edes sallittua. (Moe 2017: 144-145).

Tietojärjestelmähankinnoissa kokemus on ehdottomasti kriittinen tekijä hankinnan onnistumisen kannalta. Lisäksi vuoropuhelu toimittajaehdokkaiden kanssa, sekä prosessien

demonstrointi oikean datan avulla auttavat määrittelemään järjestelmävaatimukset tarpeeksi tarkasti, sekä huomaamaan jo ennen projektin alkamista, mitkä vaatimuksista on oikeasti mahdollista ja realistista täyttää. Yksityiskohtaisten vaatimusten laatiminen sekä tarpeeksi syväluotaava tarjouskilpailu vievät paljon aikaa ja resursseja, mutta se kannattaa hankinnan lopputuloksen kannalta. Jos hankintayksiköiltä puuttuu sisäinen pätevyys, he voivat saada apua vaatimuksien määrittelyyn esimerkiksi oppimalla vastaavien organisaatioiden hankintaprosesseista ja vaatimuksista, joita ne ovat käyttäneet. Tämän kaltaisen toiminta vähentää tarvetta olla yhteydessä suoraan toimittajien kanssa, mutta ei korvaa sitä. (Moe 2017: 155).

Jos vaatimukset eivät ole monimutkaisia ja järjestelmä ei ole ainutlaatuinen, hankintayksiköllä todennäköisesti on riittävä sisäinen pätevyys määrittellä vaatimukset. Jos ei, vaatimukset voidaan 'lainata' muilta vastaavilta organisaatioilta, joilla on samantyyppinen järjestelmä käytössä. Nämä vaatimukset on kuitenkin räätälöitävä koskemaan juuri tätä hankintaa ja organisaatiota. Tehokkaimpia hankintamenettelyjä ovat avoimet tai rajoitetut tarjouskilpailut. Jos vaatimukset ovat monimutkaisia, mutta järjestelmä ei ole ainutlaatuinen tai hankintayksiköllä on rajallinen pätevyys, oppiminen muiden vastaavien organisaatioiden verkoston kautta on tehokas strategia. Vuoropuhelua toimittajaehdokkaiden eli myyjien kanssa voidaan edelleen vaatia, jotta vaatimukset saadaan varmasti täytettyä. Tällöin hankinnassa käytetään menettelynä tarjouskilpailua, joka sisältää myös neuvottelun toimittajien kanssa. (Moe 2017: 158).

Järjestelmän tulevia loppukäyttäjiä voidaan hyödyntää vaatimusten määrittelyssä tehokkaana tietolähteenä. Käyttäjät tulisikin aina osallistaa mahdollisuuksien mukaan hankintaprosessiin. Jos hankintayksikkö edustaa itse käyttäjiä ja vaatimukset ovat silti epäselvät, vuorovaikutus toimittajien kanssa auttaa selvittämään niitä. Vuorovaikutus toimittajien kanssa antaa myös oppimismahdollisuuden hankintayksikölle. Parhaimmillaan hankinta tapahtuu yhdessä toimittajan ja hankintayksikön kanssa vuorovaikutuksessa. Tässä piilee kuitenkin vaara toimittajan hyväksikäytölle, kun heidän valtansa hankinnassa lisääntyy.

Asiakassuhteen jatko ja pitkäaikaisuus ovat kuitenkin hyvin tärkeitä toimittajille, samoin kuin hyvä maine. (Moe 2017: 157).

Hankintaorganisaatioon voi kuulu myös ulkopuolisia konsultteja tai muita tukihenkilöitä. Ulkopuolista apua kannattaa käyttää silloin, kun omasta organisaatiosta ei löydy riittävästi hankinnassa tarvittavaa asiantuntijuutta ja osaamista. Itse hankintaa vetää yleensä hankinnan vastuuhenkilö, joka voi olla erikseen nimetty projektipäällikkö tai muu osaluokasta vastaava henkilö. Hankintaorganisaatioon kuulu lisäksi sekä teknisiä että liiketoiminnan asiantuntijoita. Usein hankinnan ohjausryhmää vetää järjestelmän tuleva omistaja, eli hankinnan kohteena olevan toiminnan johtaja tai vastuuhenkilö. Organisaation hankintoja voidaan myös käsitellä muissa ryhmissä, kuten strategia- tai johtoryhmässä sekä tietohallinnon ryhmässä. Hankintapäätöksen tekee yleensä valintaryhmä ja valintaa esitetään ylemmälle taholle, kuten johtoryhmälle, joka päätyy joko hyväksymään tai hylkäämään esityksen. (Tietotekniikan liitto ry 2002: 32).

Vaatusmäärittelyn teko vaadittavan tarkalla tasolla vaatii erityistä osaamista. Jos sitä ei löydy organisaation sisältä, sitä voi hakea esimerkiksi ulkopuoliselta konsultilta. Joskus vaatusmäärittelyjä ei syystä tai toisesta pystytä tekemään kovin yksityiskohtaisella tasolla. Määrittely saattaa jäädä keskeisten liiketoiminnan muutostavoitteiden tasolle. Määritykset laaditaan vasta toteutusvaiheessa yhdessä toimittajan kanssa. Tällaisessa tilanteessa asiakkaalla itsellään ei ole selkeää kuvaa siitä, miten järjestelmän toteutus tulisi tehdä ja mitä toimintoja järjestelmään kannattaa (ja toisaalta ei kannata) sisällyttää. Tällöin asiakkaan kannattaa kääntyä toimittajan puoleen ja tehdä yhteistyötä tarvittavien määritelmien kuvaamiseksi. Varsinkin projektin ulkopuolelle jäävät toiminnallisuudet ja teknologiat on hyvä kuvata tarkasti, sekaannusten ja väärinymmärrysten välttämiseksi. Projektialueen tulisi aina olla selkeästi rajattu. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 20-21).

#### 4.1.2 Toimittajan ja kumppanin rooli tietojärjestelmähankkeissa

Asiakkaan, eli tietojärjestelmää hankkivan organisaation, ja toimittajan kumppanuus mahdollistaa parhaimmillaan molemminpuolisen luottamuksen, tehokkaan oppimisympäristön, hyvin toimivan keskinäisen viestinnän sekä yhteistyön kehittymisen henkilöiden kesken. Toimittajalla on mahdollisuus kehittyä asiakkaan toiminnan ja tietojärjestelmän syvälliseksi asiantuntijaksi sekä osaajaksi ja toimittaa tulevaisuudessa entistä parempia ratkaisuja entistä tehokkaammin. Asiakkaan näkökulmasta kumppanuuteen liittyy kuitenkin haaste, sillä toisaalta olisi hyvä olla riippumaton yksittäisestä toimittajasta. Esimerkiksi julkisten hankintojen kohdalla tämäntasoinen kumppanuus voi olla hyvin haastavaa, kun lainsäädäntö määrää hankintoja niin tiukasti. Käytännössä tämä johtaa suurten julkisten tietojärjestelmähankkeiden kohdalla siihen, että aikataulut venyvät ja lopulta käyttöönotettava järjestelmä on jo valmiiksi osittain vanhentunut, joko tekniikan tai ratkaisun puolesta. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 15).

Toimittajan ja ratkaisun valinta kattaa asiakkaan kannalta seuraavat vaiheet:

- Tarjouspyynnön tekemisen
- Tarjousten vertailun
- Hankintapäätöksen tekemisen
- Sopimuksen laatimisen
- Alustavan projektisuunnitelman laatimisen.

(Tietotekniikan liitto ry. 2002: 36).

Ihannetilanteessa asiakkaan ja toimittajan koko, toiminta-alue ja arvot sopivat yhteen. Tällaisella tilanteella on otolliset lähtökohdat pitkäaikaiselle kumppanuudelle. Toimittajan toimialaosaaminen asiakkaan toimialasta ei ole välttämätöntä, jos asiakkaalla on antaa riittävästi osaamista kehitysprojektiin. Toimittajan toimialaosaamiseen ei muutenkaan kannata nojata liikaa, sillä osaaminen voi myös siirtyä toiselle toimittajalle ja osaaminen myös vanhenee nopeasti. Liian suuri tai liian pieni toimittaja ovat organisaatiolle riskejä. Pieni toimittaja saattaa konkurssin myötä kadota markkinoilta ennen projektin loppuunsaattamista. Pieniin yrityksiin liittyy kuitenkin myös monia hyviä puolia. Pieni

yrittäminen on usein ketterä. Heikkous on taas voimakas henkilöriippuvuus ja sijaisjärjestelyt ovat esimerkiksi sairaustapauksien sattuessa hankalia. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 92-93).

Käyttöön otettavan järjestelmän sekä toimittajan on sovittava parhaalla mahdollisella tavalla organisaation toimintaan. Sopivuuteen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen toimiala ja koko, mutta joskus myös pienimmelläkin yksityiskohdilla on merkitystä. Toiset järjestelmät taipuvat organisaation tarpeisiin helpommin, kuin toiset. Saman toimialan referenssit voivat siksi olla todella arvokkaita. Järjestelmätoimittajan tulisi olla asiakkaalle sopivan kokoinen; ei liian pieni, jotta toimittajan konkurssin riski ei olisi liian suuri ja toisaalta toimittajan koko ei saa olla liian suuri, sillä tällöin asiakas ei välttämättä ole toimittavalle taholle tarpeeksi tärkeä. Toimittajalla tulee olla kokemusta hankittavan järjestelmän käyttöönottoprojekteista ja mielellään myös organisaation toimialalta. Järjestelmän lisäksi myös toimittajaan liittyvät referenssit ovat tärkeitä. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 41).

Toimittajan ja toimittajan henkilöstön osaamisen merkitystä ei voi aliarvioida. Kannattaa varmistaa, että toimittajalle on ehtinyt kertyä sopiva osaaminen joko projektien toteuttamisen, rekrytointien, tai kouluttautumisen kautta. Globaaleilta toimijoilta voi löytyä osaajaa spesifiinkin asiaan, mutta tällöin projektiryhmän yhteinen kieli on usein huonosti puhuttu englanti. Kannattaa miettiä, voisiko projektihenkilökunnalta edellyttää samaa äidinkieltä, mutta täytyy ottaa myös huomioon, että uuden tai harvinaisen teknologian kohdalla tämä ei ole välttämättä mahdollista. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 122). Nykyisin myös monet kotimaiset organisaatiot ovat kansainvälisiä ja niissä työskentelee henkilöitä, joiden pääasiallinen työskentelykieli on englanti tai joku muu, kuin suomi.

## 4.2 Hankintasuunnitelma

Mitä isommasta tietojärjestelmäprojektista on kysymys, sitä huolellisemmin hankinta on suunniteltava. Hankinnan valmistelun tehtävänä on tuottaa hyväksytty suunnitelma tietojärjestelmähankinnan toteuttamiseksi. Mitä paremmin projekti suunnitellaan, sitä tehokkaammin ja edullisemmin se onnistuu. Suunnitteluun käytetty aika ja raha tulevat yleensä helposti moninkertaisina säästöinä takaisin projektin aikana. Suunnitteluun käytettäviin resursseihin saatetaan suhtautua kriittisesti, sillä hyvän suunnitelman tekemiseen kuluu aikaa ja tulokset eivät näy heti. Huolellinen suunnittelu kuitenkin nopeuttaa itse projektin läpivientiä ja parantaa sen laatua sekä lopputulosta. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 18). Kun suunnitteluvaihe on tehty kunnolla, projektin aikana tai sen jälkeen kohdataan myös vähemmän yllätyksiä ja odottamattomia vastoinkäymisiä.

Jotta järjestelmän hankinta onnistuisi, on ennen hankintaprosessiin lähtöä projektilla oltava kattavat ja selkeät tavoitteet, että business case, eli liiketoiminnasta lähtöisin tuleva tarve. Tavoitteet tulisi meittää ja jakaa osiin jokaiselle käyttäjä- ja sidosryhmälle erikseen. Käyttäjärühmien huomioiminen erikseen jo tässä vaiheessa helpottaa muutoksenhallintaa. Kehitystoimenpiteiden oikeutus löytyy organisaation strategiasta ja jokaisen kehitystoimenpiteen tulisi totetuttaa jotakin strategian osaa ainakin välillisesti. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 43).

Hankintasuunnitelmasta tulisi vähintään käydä esille hankkeen liiketoiminnallinen tarve sekä perustelut sille, miksi hankinta tehdään. Liiketoimintatarpeen tulisi olla yhteydessä organisaation strategiaan. Liiketoimintatarpeessa määritellään, mitä hankinnalla tavoitellaan, paljonko hankinta tulee mahdollisesti kustantamaan ja mitkä ovat hankinnan onnistumisen kriteerit. Lisäksi tulisi määritellä mitä ollaan hankkimassa, eli minkälainen ratkaisu liiketoiminnan tarpeeseen halutaan. Suunnitelmassa tulisi jo karkeasti kuvata hankittava tietojärjestelmä tai ongelma-alue ja tarve sekä avata järjestelmän kohderyhmää. On hyvä myös määritellä, mitä asioita hankinta ei koske, eli rajata hanke. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 18-19).

Suunnitelmassa otetaan kantaa myös itse hankintaprosessin läpivientiin, eli millä tavalla hankinta toteutetaan. Hankintaprojekti aikataulutetaan, kuvataan sen eri vaiheet ja miten hankinta etenee, tehdäänkö hankinta itse vai otetaanko siihen ulkopuolista apua, miten projektin toimittaja valitaan, miten kommunikointi organisaation sisällä ja ulkopuolella hoidetaan, miten hankintaa ohjataan, ketkä ovat mukana hankinnassa ja missä rooleissa, mitä päätöksiä tulee tehdä sekä miten hankintaprosessi dokumentoidaan. Lisäksi tulisi ottaa huomioon hankinnan riskit ja sekä missä mahdollisissa tilanteissa hankinta tulisi keskeyttää. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 19).

Hankintasuunnitelma täytyy tehdä tarkasti. Siinä tulisi käsitellä selkeästi projektin tavoitteet ja lähtökohtatiedot. Jos suunnitteilla oleva projekti on esimerkiksi jatkoa jollekin aiemmalle projektille, tarkoilla tiedoilla aiemmin tehdystä projektista on paljonkin merkitystä ja hyötyä uuden projektin kannalta. Suunnittelun viimeinen vaihe on tarkkaan mietitty aikataulu ja tulevan projektin vaiheistaminen. Aikataulun tulisi kuitenkin olla joustava niin, että esimerkiksi yhden osa-alueen viivästyminen ei tule keskeyttämään koko projektia. Aikataulussa tulisi huomioida realistisesti resurssien käyttö ja henkilöiden saatavuus, mahdolliset poissaolot ja muut henkilöihin liittyvät riskit. Uuden tietojärjestelmän testaamiseen kuluu yleensä aikaa, ja varsinkin, jos järjestelmään tulee yksi tai useampi integraatio toisiin järjestelmiin, testaamisesta tulee monimutkaisempaa ja se saattaa usein vaatia projektin ulkopuolisten henkilöiden työpanosta. (Tietotekniikan liitto ry. 2002: 19).

Tietojärjestelmäprojekteissa kustannusten aliarviointi on yleistä. Näkemys projektin onnistumisesta on kuitenkin jokseenkin subjektivinen, sillä onnistumista arvioidaan aina omasta näkökulmasta käsin. Syynä tietojärjestelmäprojektien epäonnistumiseen on lähes joka kerta valmistelujen puute. Joko valmisteluvaiheessa on tehty virheitä, tai joitakin tehtäviä on jätetty kokonaan tekemättä. Valmisteluvaiheen puutteet kostahtavat projektin myöhemmissä vaiheissa. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011: 11-13).

## 5 Tutkimuksen suorittaminen

### 5.1 Tutkimuksen tavoite

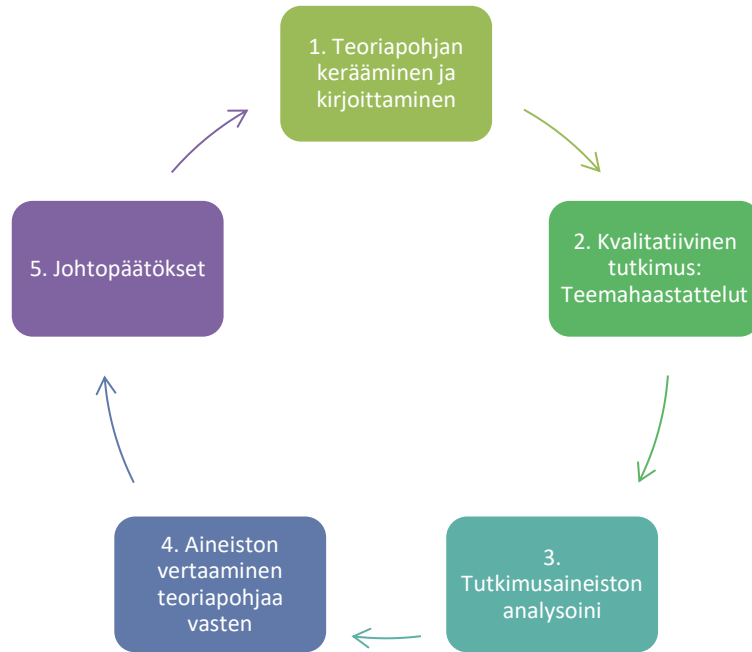
Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaista päätöksentekoprosessia suomalaiset keskisuuret ja suuret organisaatiot käyttävät valitessaan henkilöstötietojärjestelmää. Tarkoituksena on myös kartoittaa, mitkä roolit osallistuvat päätöksentekoon prosessin eri vaiheissa ja mitkä sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat päätöksen syntyyn.

Tutkimuksen tavoite kiteytyy tutkimusongelman eli tutkimuskysymyksen määrittelyyn. Hyvää tutkimuskysymystä on vaikea määritellä, mutta parhaimmillaan se on yksiselitteinen ja selkeä. Tutkimuskysymys kertoo kiteytyksen siitä, mitä halutaan tutkia ja tietää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kysymys tai tutkimuskysymykset pitävät tutkimuksen kasassa ja auttavat sekä tutkijaa että tutkimuksen lukijaa pysymään aiheessa läpi tutkimuksen. Tutkimuskysymys toimii tutkimuksen punaisena lankana.

Päätutkimuskysymys on *”Miten henkilöstöjärjestelmän hankinnassa päädytään tiettyyn järjestelmään ja järjestelmäkumppaniin?”*. Tavoite kysymyksen taustalla on saada kokonaiskuva henkilöstöjärjestelmän hankinnan päätöksentekoprosessista sekä selkeyttää kokonaiskuvaa hankinnasta.

Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksessa on muutama alikysymys, jotka jaottelevat pääkysymyksen eri osiin. Kysymyksen *”Millaisia vaiheita hankinnan päätöksentekoprosessiin kuuluu?”* tavoitteena on selvittää, millaisia vaiheita päätöksentekoprosessiin kuuluu ja onko vaiheissa eroja eri organisaatioiden välillä. Kysymyksen *”Mitkä roolit ovat mukana päätöksenteossa?”* tavoitteena on selvittää, ketkä organisaatiosta tai sen sidosryhmistä ovat mukana päätöksenteon eri vaiheissa. Kysymyksen *”Miten hankinnan kriteerit määritellään?”* tavoitteena on selvittää miten ja kuka määrittelee kriteerit.





**Kuvio 2.** Tutkimuksen suorittaminen.

Tutkimus etenee kuvio 2.:ssa kuvatulla tavalla. Tutkimusaiheesta kerätään ensin teoriapohja, sen jälkeen suoritetaan tutkimus valitulla tutkimusmenetelmällä; laadullisella haastattelututkimuksella. Tämän jälkeen haastatteluaineisto analysoidaan ja sitä verrataan aiemmin kerättyä teoriapohjaa varten. Lopuksi tutkimuksesta tehdään johtopäätökset. Seuraavissa luvuissa avataan tarkemmin tutkimuksen suorittamisen vaiheita.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen haastattelututkimus, sillä se on luonnollisin tapa tutkia prosessia, jossa eri ihmisillä ja heidän taustamotiiveillaan ja tunteillaan on suuri vaikutus lopputulokseen. Aiheesta on myös aiemmin tehty tutkimusta samalla menetelmällä. Hyvän kvalitatiivisen otoksen saaminen on myös tutkimuksen kannalta realistisempaa ja sopii paremmin aikatauluun, kuin ison kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen. Kvalitatiivisella tutkimuksella aiheeseen pääsee pureutumaan syvemmin, kuin

esimerkiksi monivalintatekniikalla toteuttavalla kvalitatiivisella kyselytutkimusella. Tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu nimenomaan ihmisten toimintaan järjestelmää valittaessa eikä itse järjestelmään.

Tutkimuksen tutkimusstrategia on fenomenologinen, sillä tutkimuksessa selvitetään haastattelujen avulla käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Tässä strategiassa lähtökohdana ajatellaan, että ihmisillä on hyvin erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tehtävänä on tarkastella, millaiseksi tutkimusaiheen sisältö muodostuu näiden eri käsitysten valossa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Aineiston hankintamenetelmänä käytetään haastattelututkimusta ja ihmisten subjektiiviset käsitykset aiheesta tulevat kuitenkin vääjäämättä vaikuttamaan tutkimustulokseen. Tarkoituksena on keskittyä haastateltavien kuvaukseen päätöksentekoprosessista ja siihen vaikuttaneista ilmiöistä.

Haastattelu on joustava menetelmä ja sopii moneen erilaiseen tutkimustarkoitukseen. Haastattelu antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa ja tuo mahdollisuuden saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja, kun eleet ja ilmeet auttavat ymmärtämään vastauksia. Aiheiden järjestystä on mahdollista muunnella tilanteen mukaan. Haastattelussa ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina ja hän tarkastelee tutkimusaihetta aina omasta lähtökohdastaan käsin. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, kun haastateltavan puhe pyritään sijoittamaan laajempaan kontekstiin ja kun tiedetään jo ennalta, että tutkimusaihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Haastattelussa vastauksia voidaan selventää ja näin syventää saatua tietoa. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 34 - 35).

Tutkimusmenetelmänä haastattelusta löytyy myös ongelmallisia puolia. Haastattelijalta vaaditaan taitoa, jotta hän voi säädellä aineiston keräämistä joustavasti kunkin haastattelutilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Itse haastattelu vie aikaa, samoin sitä edeltävä sopiminen ja toteutuksen suunnittelu. Haastattelun jälkeen äänitetty

puhe täytyy avata tekstiksi ja litterointi on varsin hidasta puuhaa. Haastattelu voi sisältää virheellisiä lähteitä niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin johtuen. Haastateltavalla saattaa olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on usein ongelmallista, kun valmiita esimerkkejä tai malleja ei ole tarjolla tähän työhön. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 34 - 35).

Haastattelun hyviä puolia on esimerkiksi se, että sillä on suuremmat mahdollisuudet motivoida vastaajaa, kuin kyselylomakkeessa. Haastattelussa voidaan säädellä aiheen järjestystä ja se on joustavampi ja sallii täsmennykset kysymyksiin. Haastattelua voidaan käyttää moneen tarkoitukseen, kuten kartoitukseen, sillä voidaan saavuttaa muun tiedon ohella uusia hypoteeseja, ja se voi osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä.

(Hirsijärvi & Hurme 2000: 36).

Haastattelua käytetään usein aineiston hankinnan menetelmänä, kun tutkitaan ihmisiin liittyviä asioita. Tutkimushaastatteluista voidaan tunnistaa kaksi perustyyppiä: strukturoitu haastattelu ja teemahaastattelu. Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, jossa edetään vapaamuotoisesti haastattelijan määrittelemien aihepiirien pohjalta. Teemahaastattelusta saadaan syvällisesti tietoa ja tulosten analysointiin voi kulua paljon aikaa. (Tiainen 2014: 2).

Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksentonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kohdejoukon ja haastateltavien valinta tulee tehdä huolellisesti. Tutkimukseen tulisi haastatella niin monta henkilöä, kuin on välttämätöntä, jotta tutkija saa tarvitsemansa tiedon. Määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Jos joukko on liian suuri, aineistosta ei voi tehdä syvällisiä tulkintoja ja jos se taas on liian pieni, siitä ei voi tehdä

tilastollisia yleistyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisen yleistyksen sijaan pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin. Muutamaakin henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 58-59).

Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Haastattelun sisällön suunnitteluun kuuluu myös kannanotto hypoteesin muodostamiseen. Teemahaastattelua käytettäessä suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä on haastatteluteemojen suunnittelu. Tutkittavat ilmiöt ja niitä kuvaavat peruskäsitteet hahmottuvat perehdyttäessä teoriaan ja tutkimustietoon. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 66).

### **5.3 Teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä ovat päätöksentekoprosessi sekä projektin hankinnan hallinta. Päätöksentekoprosessi on laajempi kokonaisuus, jonka alle myös tietojärjestelmäprojektin hankinnan päätöksentekoprosessi asettuu. Toisaalta projektin hankinnan hallinta pitää sisällään myös päätöksenteon, eli se on yksi osa hankintaprosessia. Tietojärjestelmän hankinta on myös projektin hankintaa, sillä uuden tietojärjestelmän tuominen organisaatioon on aina jonkinasteinen projekti.

Projektin hankinnan hallinta, eli project procurement management, pitää De Araujon, Alencarin & Motan (2017) mukaan sisällään sopivan toimittajan valinnan sekä toimittajan arvioinnin projektin aikana. Toimintojen ulkoistaminen on nykyään yhä yleisempää, varsinkin kertaluontoisten projektien kohdalla. Organisaatioille on mielekkäämpää hankkia näiden projektien toteutus ulkopuoliselta taholta, joka on erikoistunut tietyn osa-alueen projekteihin, kuten tietojärjestelmäprojekteihin. Tällöin projektin onnistumiselle on paremmat todennäköisyyden, kun päävastuu on aiheeseen erikoistuneella taholla.

Teoreettinen viitekehys koostuu aiemmista tutkimuksista ja artikkeleista, jotka käsittelevät tietojärjestelmän hankinnan päätöksentekoprosessin kannalta relevantteja aiheita. Viitekehys on jaettu kahteen osaan: päätöksentekoprosessiin ja projektin hankinnan hallintaan. Varsinkin päätöksentekoprosessista löytyy paljon erilaisia prosessimalleja, joita voidaan vertailla toisesta aineistonhankinnasta, eli kvalitatiivisesta haastattelututkimuksesta saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen keskeisin viitekehys kitetty kuvio 1:ssä, joka esittelee hankintaprosessin kokonaiskuvan. Tutkimuksessa korostuu erityisesti kuvion neljä ensimmäistä vaihetta; vaatimusmäärittelyt, tarjouskilpailu, järjestelmävalinta sekä sopimusneuvottelut. Tutkimuksessa arvioidaan myös hankintaprosessien onnistumista jälkikäteen. Siihen liittyvät olennaisesti sen arviointi, vastasivatko toteutus ja lopputulos hankintaprosessin aiemmissa vaiheissa määritellyjä tavoitteita.

Päätöksentekoprosessi on hyvin laaja aihe ja varsinkin päätöksenteosta löytyy useita eri teorioita. Päätöksentekoprosessi on rajattu koskemaan liiketoiminnallisia, business to business -, päätöksentekoprosesseja tietohallinnon alalla.

#### **5.4 Aineistonkeruu**

Tutkimus käsittelee tietojärjestelmän hankintaan liittyvää päätöksentekoprosessia ja tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimus tehtiin henkilöstötietojärjestelmiä toimittavaan yritykseen ja tutkimuksen aihe rajautui tämän vuoksi tietojärjestelmistä henkilöstöjärjestelmiin ja sen kohteena olevat organisaatiot keskisuurin tai suuriin, joista järjestelmiä toimittavan yrityksen asiakaskunta pääasiassa koostuu.

Tutkimuksen strategia on kvalitatiivinen ja aineiston keräämisen menetelmä on teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelu etenee etukäteen jäsenettyjen teemojen mukaisesti, mutta tilanne huomioon ottaen, jostain teemoista voidaan keskustella haastateltavan kanssa syvemmin, ja toiset teemat voivat jäädä puolestaan vähemmälle huomiolle, mikäli haastateltava kokee tietyt teemat olennaisemmiksi oman organisaationsa

päätöksentekoprosessin kannalta. Jokaisen haastateltavan kanssa keskustellaan kuitenkin samoista teemoista, jotta aineistosta saadaan vertailukelpoista.

**Taulukko 2.** Haastattelututkimuksen kohteet.

Organisaatio & haastateltava	Koko	Kansainvälisyys	Haastateltavan rooli	Haastattelutapa	Haastattelun kesto
A1	n. 300	Kotimainen	Henkilöstöjohtaja	Tapaaminen	30 min
A2	n. 300	Kotimainen	IT-hankinta-vastaava	Tapaaminen	40 min
B	yli 6000	Kotimainen	IT-kehitysjohtaja	Skype-puhelu	40 min
C	yli 50 000	Kansainvälinen	IT-järjestelmävastaa-va, HR- ja johtamistyökalut	Tapaaminen	45 min
D1	yli 14 000	Kansainvälinen	HR, Henkilöstöjohtaja	Tapaaminen	30 min
D2	yli 14 000	Kansainvälinen	IT-sovelluspäällikkö (HR)	Skype-puhelu	30 min
E	yli 20 000	Kansainvälinen	IT-palvelupäällikkö (HR)	Tapaaminen	1 h
F	n. 14 000	Kansainvälinen	Johtaja, HR-järjestelmät ja raportointi	Tapaaminen	30 min

Haastattelututkimuksen kohteet on esitelty yllä taulukossa 2. Tutkimukseen haastateltiin keskiuurten ja suurten organisaatioiden edustajia, jotka ovat olleet keskeisessä roolissa henkilöstöjärjestelmän hankinnan päätöksentekoprosessissa. Haastateltavat ovat pääasiassa henkilöstöhallinnon ja IT-osaston päättävissä rooleissa toimivia henkilöitä tai organisaation ylimmän johdon edustajia.

Haastateltavia organisaatioita oli yhteensä seitsemän. Organisaatiot ovat enimmäkseen yksityisyhtiöitä mutta joukossa on myös julkisen puolen organisaatio. Jokaisesta

organisaatiosta haastateltiin yksi tai kaksi henkilöä. Haastattelut tehtiin kasvotusten tai Skypen välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin.

Tutkielman tutkimuskysymyksiin etsittiin teemahaastatteluissa vastauksia seuraavien teemojen avulla:

### **1. Tarpeen määrittely ja prosessi**

- a. Millaisia vaiheita päätöksentekoprosessista tunnustetaan
- b. Kuka määritteli tarpeen (päättäjät: tarkka osasto, henkilö ja rooli)
- c. Miten tarve määriteltiin

### **2. Vaihtoehtojen kartoitus**

- a. Millä tavalla vaihtoehtoja kartoitettiin
- b. Kuka teki kartoituksen (roolit, sisäiset ja ulkoiset vaikutteet)

### **3. Kriteerit (millä tavalla kriteerit määriteltiin)**

- a. Ulkoiset vaikuttajat (sidosryhmät, vertaisarviointi, muut järjestelmät)
- b. Tarjousprosessi (Mitä materiaalia toimittajilta haluttiin, pisteytetäänkö vaihtoehdot esimerkiksi tuloskortin perusteella)

### **4. Päätöksen syntyminen (Missä prosessin vaiheessa järjestelmävalinta tehty (jo tarvekartoituksen perusteella vai ihan lopussa)), laskettiin ROI tai käytettiinkö muita taloudellisia mittareita tukena, oliko strategialla vaikutusta päätökseen**

### **5. Lopputulos (olitiinko lopulliseen valintaan tyytyväisiä, vastasiko se odotuksia)**

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla joko kasvotusten, tai Skypen välityksellä, ja haastattelut nauhoitettiin. Osa haastateltavista oli haastattelijalle entuudestaan tuttuja ja osa taas uusia. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien nauhoitussovelluksella tai Skypen nauhoitustoiminnolla. Haastatteluissa oli sama runko eli kaikilta haastateltavilta kysyttiin

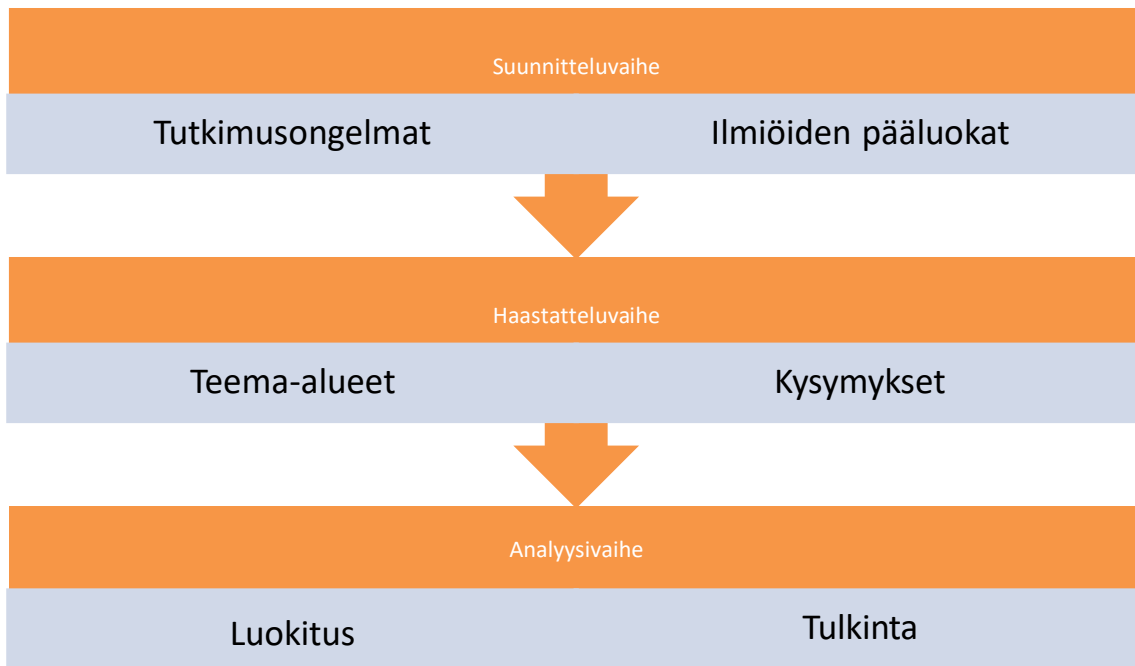
suurin piirtein samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kysymykset etenivät teemoittain, mutta järjestyksestä saatettiin poiketa haastateltavien välillä sen mukaan, miten keskustelu eteni haastateltavien kanssa.

Tarkoitus oli tehdä haastattelutilanteesta keskusteleva ja saada haastateltavista enemmän irti tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelun tarkoituksena on kattaa haastattelun teemat, mutta tarkemmin haastattelun sisältöä ei ole rajattu ja haastattelun sisältö voi joustaa tilanteen mukaan. Liian tarkasti säädellyn kysymyspatteriston ongelmana voi olla, että tarkentavia kysymyksiä ei pysty esittämään ja vastaukset voivat jäädä liian suppeiksi.

## **5.5 Aineiston analysointi ja vertaaminen**

Haastattelun tuloksia ja teoreettista viitekehystä on tärkeä keskusteluttaa keskenään ja analysoida mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroja. Tästä analyysistä syntyy tutkimuksen lopputulos, sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelujen jälkeen vastaukset analysoidaan. Niistä etsitään yhteneväisyyksiä sekä eroja ja vertaillaan teoreettista viitekehystä vasten.





**Kuvio 3.** Teema-alueiden paikka tutkimuskokonaisuudessa. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 67).

Aineiston analysoinnin prosessi etenee aineiston läpikäynnistä ja päätöksestä, mitä aineistoista tutkimukseen otetaan mukaan, aineiston luokitteluun eri tavoin (kuvio 3). Analyysissa aineistoa puretaan ja pilkotaan, toisaalta kootaan ja täydennetään, eri tavoin. Olennaisinta on, että tehdyt valinnat perustellaan ja selitetään, millaisia päätöksiä on tehty. Tällä tavoin tutkimuksesta saadaan uskottava ja luotettava. Analysointiprosessia ohjaa tutkimuksen tavoite, eli tutkimuskysymykset. Aineistosta etsitään tutkimusongelmaan liittyviä asioita ja niitä peilataan sekä teoreettiseen viitekehykseen että omaan ajatteluun. Tarkastelutapa on realistinen, eli kiinnostuksen kohde on siinä, mitä tutkittavasta aiheesta kerrotaan, eikä esimerkiksi se, miten asioita esitetään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Aineistosta nostetaan esiin tutkimuskysymyksiin vastaavia teemoja ja tutkitaan, nouseeko vastauksista esiin eri teemoja verrattuna niihin, joita haastattelua varten oli alun perin jaoteltu. Aineistosta otetaan sitaatteja ja tiivistyksiä tukemaan analyysia sekä elävöittämään tutkimusta.

Aineistoa voidaan luokitella esimerkiksi teemoittelun tai tyyppittelyn avulla. Teemoittelussa aineisto jaetaan erilaisiin teemoihin, jotka voivat olla samoja tai poiketa haastattelun alkuperäisistä teemoista. Toinen mahdollinen tapa jakaa aineistoa on tyyppittely. Tyyppittelyssä aineistosta nostetaan esiin tyyppiesimerkkejä, eli aineisto tiivistetään havainnollisiin tyyppisiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullisen aineiston käsittely sisältää monia vaiheita. Keiskeisiltä osiltaan se on sekä analyysiä että synteisiä. Analyysissa eritellään ja luokitellaan aineistoa, synteisissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 143).

Analyysissä edetään aineistokokonaisuudesta osiin, aineiston luokitteluun ja luokkien yhdistämiseen (kuvio 3, analyysivaihe). Synteesivaiheessa luokittelusta siirrytään takaisin aineistoon kokonaisuutena, sen tulkintaan ja ilmiö teoreettiseen uudelleenahmottamiseen. Usein kvalitatiivisen aineiston tutkimusraporteissa tulosten esittäminen pysähtyy analyysin vaiheeseen, eli tulkinnan osuus jää vähäiseksi eikä ilmiötä ole pyritty saattamaan synteisin tasolle, jossa ilmiö tulisi käsitetyksi syvällisemmin teoreettisesti. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 144).

Aineiston luokitteluvaihe luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa että tiivistää. Se on välttämätöntä, jotta voidaan vertailla aineiston eri osia toisiinsa tai tyyppitellä tapauksia. Luokitellessa jäsenetään tutkittavaa ilmiötä työkaluiksi, joiden varassa voidaan kehittää teoriaa tai nimetä abstraktilla tasolla aineistomassasta tärkeät ja keskeiset piirteet. Luokat pitää voida perustella sekä käsitteellisesti että empiirisesti. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 147).

Tutkimusmenetelmä voi toimia luokittelun pohjana siten, että teemahaastattelun teemat ovat jo karkeita alustavia luokkia. Kun aineisto on luokiteltu, seuraava vaihe on aineiston uudelleenjärjestely laaditun luokittelun mukaisesti.

(Hirsijärvi & Hurme 2000: 149).

Aineiston tulkinnassa samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista. Onnistuneen tulkinnan avainkriteerit ova siinä, että myös lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, voi löytää tekstistä ne asiat, jotka tutkijakin löysi, riippumatta siitä onko hän näkökulmasta samaa mieltä vai ei. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Haastattelututkimusta lukevan henkilön on luotettava tutkijan tulkintaan. Tulkinnana varmentamiseksi tutkimuksessa voidaan selvittää sitä, miten tulkintaan on päädytty. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 151 - 152).

Aineiston keruun laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko. Ennalta tulisi miettiä, miten teemoja voidaan syventää ja pohditaan vaihtoehtoisten lisäkysymysten muotoa. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Haastattelujen tulos on kuitenkin aina seurasta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 187-189).

Analysoinnin jälkeen luodaan tutkimuksen johtopäätökset, eli käydään läpi mitä tutkimuksen löydökset tarkoittavat ja mihin tuloksiin tutkimuksessa on päädytty. Tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin mennään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

## 6 Tutkimustulokset

### 6.1 Henkilöstötietojärjestelmän hankinta käytännössä

Haastattelututkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Pää-tutkimuskysymys oli ”*Miten henkilöstöjärjestelmän hankinnassa päädytään tiettyyn järjestelmään ja järjestelmäkumppaniin?*” Tavoite kysymyksen taustalla on saada kokonaiskuva henkilöstöjärjestelmän hankinnan päätöksentekoprosessista sekä selkeyttää kokonaiskuvaa hankinnansta.

Tutkimuksessa oli lisäksi alikysymyksiä, jotka käsittelevät tietojärjestelmävalinnan päätöksentekoprosessin vaiheita, hankinnan kriteerien määrittelyä sekä rooleja päätöksenteossa. Seuraavissa luvuissa käsitellään haastattelututkimuksesta saatuja vastauksia näihin kysymyksiin.

Tietojärjestelmähankinnat ovat vaativia, pitkiä ja joskus raskaitakin prosesseja, joissa virheitä ei voi välttyä. Täydellistä tietojärjestelmähankintaprojektia ei ole, mutta kaikista projekteista voi oppia paljon. Eri asia on, hyödynnetäänkö näitä oppeja seuraavissa hankkeissa tai jaetaanko niitä muille.

Kaikkien haastateltavien kohdalla painottui suunnittelun merkitys ennen projektiin ryhtymistä. Tärkeää on tietää, mitkä ovat liiketoiminnan vaatimukset tietojärjestelmälle ja mitä uudella järjestelmällä pyritään ratkaisemaan. Prosessit tulisi olla määriteltynä selkeästi jo ennen projektin aloitusta.

Prosessin tärkeimmäksi vaiheeksi nostettiin lähes kaikissa haastatteluissa hankinnan lähtökohta; se että on tarkasti määriteltä liiketoimintatarve, johon hankintaa lähdetään tekemään. Pelkkä ylätasoinen määrittely ei riitä, vaan tarve tulisi määritellä tarkkaan kriteerien tasolla ja listata hankinnan hyödyt, vaihtoehtokustannukset sille, jos hankintaan ei lähdetä, sekä laatuvaatimukset.

*”Kyl se on, on niinku se tarpeen kartottaminen (tärkein vaihe). Mitä, mitä täs ollaan tekemässä. Koska sen pitää olla kristallin kirkas, että voi siihen tarjota parhaan ratkasun.”*

- *Haastateltava F, Johtaja, HR-järjestelmät ja raportointi.*

*”Se, et sul on selkee lähtökohta et mitä sä lähdet tekemään.”*

- *Haastateltava C, IT-järjestelmävastaava.*

Alkuseelvityksen teki yleensä sama ryhmä, joka oli mukana hankinnassa koko prosessin ajan. Alkukartoitukseen osallistui kahdesta muutamaan henkeä ja tuntui, että tiettyjen henkilöiden rooli korostuu niin alkukarsinnassa, kuin koko hankintaprosessissakin. Ehdottomasti tärkeimmäksi rooliksi henkilöstöjärjestelmähankintaprosessissa nousee HR:n edustaja, organisaation koosta riippuen joko HR:n tai henkilöstöjärjestelmistä vastaavaan osaston johtavassa asemassa oleva henkilö, sekä hänen tiiminsä. Toinen merkittävä rooli prosessissa on IT:n edustaja sekä hänen tiiminsä, mutta tämä rooli oli selkeästi HR:n roolia tukeva, vaikka myös IT:n mielipide oli hankinnassa painava.

*”Meil teki niinku HR, business, IT ja sitten procurement yhdessä. Ja me oltiin aika hyvin yhtenä rintamana, et kaikki sai niinku kaikkiin asioihin antaa kommentin ja antaa niinku inputtia.”*

- *Haastateltava E, IT-palvelupäällikkö.*

*”Meil oli hyvin vahvasti tämmönen kolmikanta, ihan siis kolme henkilöä. Yksi, joka vastasi järjestelmistä HR-alueella, eli minä, sitten yksi henkilö, joka vastasi HR:n puolella HR-prosesseista ja prosessikehityksestä -- ja sit meil oli kolmas henkilö, joka oli tavallaan se business-HR, jolla oli sit johdon ja liiketoiminnan odotukset niinkun. -- Tää oli se kolmikko, millä me tehtiin lähtien sieltä alkutyöstä sitä kokonaisuutta. -- näihin kolmeen roolin se kompetenssi sit keskitty.”*

- *Haastateltava C, IT-järjestelmävastaava.*

*”Kyl me ollaan oikeestaan koko ajan menty niin, et HR on vetäny ja IT on vieressä avustanu ja tehny tietysti sitä omaa osuuttaan.”*

- Haastateltava D1, Henkilöstöjohtaja.

*”Kyl mä sanoisin et on henkilöityny (päätöksenteko) ainaki meillä aika vahvastikin. Et siinä alkuvaiheessa se, joka veti silloin tätä meidän HRIS-funktiota. Ja sanoisin et minä toisena, johon se henkilöity. Et meil oli aika vahva promoaminen ja tavallaan sen niinkun asioitten eteenpäin vievä voima. Että kyl mä niinku ehkä henkilöisin vahvasti sinne, vaikka se lopullinen päätöksenteko totta kai tuli ihan muualta.”*

- Haastateltava F, Johtaja, HR-järjestelmät ja raportointi.

Muita rooleja, jotka hankinnassa olivat mukana ja joiden mielipide vaikutti päätökseen, olivat hankintaosaston edustaja, loppukäyttäjien edustajat sekä sen johtoryhmän edustajat, joilta hyväksyntä ja viimeinen päätös hankinnalle annettiin.

*”Koettiin alusta lähtien, et tätä ei tehä HR:lle eikä tää oo järjestelmä muiden joukossa, vaan tää on oikeesti sitten henkilöstön ja esimiesten työkalu. Jollon heidän palautteelaan oli meille merkittävä rooli sit siin koko arviointikuviossa.”*

- Haastateltava C, IT-järjestelmävastaava.

*”Siin valmistelussa oli tosi pitkälti tää meidän globaali HRIS-tiimi, elikkä HRIS-johtaja ja hänen tiimi, jossa minä sit olin kehittämispäällikkönä aika isossa roolissa sit valmistelussa. Et se oli hyvin pitkään tavallaan se ydinjoukko, mikä sitä teki. Sitte mukana oli meidän IT-arkkitehtuuriporukkaa, jotka siitä kokonaislandscapesta teki alustavaa guidancea ja myöskin päätöksiä. -- päätöksentekovaiheessa varsinaisesti niin meidän HR:n johtoryhmä -- viimesenä meidän executive tiimi, mikä on taas sitten toimitusjohtajan vetämä ja bisnesten vetämä.”*

- Haastateltava F, Johtaja, HR-järjestelmät ja raportointi.

*”Ne oli yhdessä määriteltyjä (kriteerit), et me haettiin niinkun esimiehiltä, työntekijöiltä ja HR:ltä yhdessä ni. Toki IT:ltä myös, et toki niinkun IT tsekkailee sitte siitä, et se meidän valitsema ei oo mitenkään ristiriidassa tai soveltuu niinkun meidän arkkitehtuuriin. -- Se on kumminkin HR:n omistama prosessi ja HR:n valitsema työkalu. Et toki me niinkun ha-luttiin osallistaa ja kuunnella muitakin, mut kyl se viime kädessä kuitenkin meiän päätös oli.”*

- *Haastateltava A1, Henkilöstöjohtaja.*

Puolet tutkimukseen osallistuneista organisaatioista käytti hankintaprosessissa myös ulkopuolista apua. Sen koettiin tuovan suurta lisäarvoa silloin, kun ulkopuolinen kumppani toi sellaista ammattitaitoa, jota organisaation sisältä ei löytynyt ja kumppaniin luotettiin ja heidät tunnettiin hyvin.

*”Se oli ihan ehdottomasti merkittävä menestystekijä. -- He ymmärsivät mitä me ollaan tekemässä, pystyivät sparraamaan, haastamaan ja myöskin sit käytännössä niinku dokumentoimaa ja tuomaan niinku tavallaan näit arviointitempleittejä ja muita tämmösii juttuja, et se oli ihan tosi tärkeitä.”*

- *Haastateltava C, IT-järjestelmävastaava.*

*”Jos on mahdollista, tämmösen projektin ja resurssoinnin suunnittelussa, niin se että on tuttu yhteistyöpartneri. Siitä on todella paljon hyötyä.”*

- *Haastateltava D1, Henkilöstöjohtaja.*

Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat sitä mieltä, että prosessi oli onnistunut. Tätä perusteltiin sillä, että hankittu järjestelmä vastasi siihen liiketoiminnan tarpeeseen, joka alussa oli määritelty tai että järjestelmä täytti ne prosessivaatimukset, jotka sille oli asetettu. Suurimman osan mielestä hankintapäätös oli helppo ja se tapahtui suurin piirtein yksimielisesti. Erimielisyyksiä saattoi olla prosessin eri vaiheissa ja esimerkiksi IT:llä ja HR:llä saattoi olla eri preferenssit, mutta lopullinen päätös oli suhteellisen yksimielinen ja ”kukaan ei menettänyt yöuniaa päätöksen takia”. Missään tapauksissa ylintä

päätösvaltaa käyttävä taho, kuten johtoryhmä, ei tyrmännyt hankintaryhmän suosittelemaa päätöstä, vaan he hyväksyivät hankintaryhmän ehdotuksen, eli luottivat siihen, että tämä aiheeseen perehtynyt ryhmä tekee parhaan mahdollisen päätösehdotuksen.

*”Onnistuneissa päätöksentekoprosesseissa me lähdetään hyvin vahvasti sieltä alkuselvityksestä ja oikeesti sen tarpeen määrittelystä.”*

- Haastateltava C, IT-järjestelmävastaava.

*”Mä oon itseasiassa aika ylpeä siitä, ensinnäkin että se päätös, mikä on joskus tehty monta vuotta sitten niin, millä tavalla edetään ja mitä kuvitellaan saavamme siitä ulos, niin se on aika hyvin toteutunut. Ja sitten matkan varrella on myöskin se koko ilmapiiri tällasten HR-työkalu-projektien ympäriltä muuttunut.”*

- Haastateltava D1, Henkilöstöjohtaja.

Hankinnan tarpeen lähtökohdan voi jaotella kolmeen vaihtoehtoon, kuten aiemmin tutkimuksessa on todettu. Nämä ovat kriisi, ongelma ja mahdollisuus. Boonstra (2003: 206). Kukaan haastatteluun osallistuneista ei kokenut, että heidän tapauksessaan olisi ollut kyse kriisistä. Kaikilla oli ennestään jonkinlainen olemassa oleva ratkaisu, joka vielä ainakin toistaiseksi palveli sitä tarkoitusta, johon se oli aikanaan suunniteltu. Tarve hankkia uusi henkilöstöjärjestelmä lähti näissä tapauksissa joko ongelmasta tai mahdollisuudesta. Usein kyse oli molemmista. Niissä organisaatioissa, jossa vanha järjestelmä ei enää pystynyt vastaamaan uusiin vaatimuksiin koettiin usein olevan kyse ongelmasta. Toisaalta uuden järjestelmän hankkiminen koettiin myös mahdollisuutena olemassa olevan ongelman ratkaisun lisäksi parantaa esimerkiksi järjestelmän tuomaa prosessitukea sekä käytäjäkokemusta.

63% koki järjestelmähankinnan tarpeen ollen lähtöisin ongelmasta ja 37% koki tarpeen lähtökohtana mahdollisuuden.



*”Me istuttiin selkeesti tavallaan vanhenevan ja ei-nykyihmisen tarpeisiin niinku suunnitellun järjestelmän päällä. Et ehkä mä alleviivaan enemmän sitä ongelmaa.”*

- Haastateltava C, IT-järjestelmävastaava.

*”Kyllä se on ollut enemmän mahdollisuus. -- jos olis ollut erilainen bisnestilanne tai bisneksellä hyvin eriäviä ajatuksia siitä miten edetään, niin se olis varmaan sit ollu enemmän ongelma.”*

- Haastateltava D1, Henkilöstöjohtaja.

*”Ongelmana oli vanhentuva järjestelmä ja mahdollisuutena oli siirtyä uuteen, ja saada sieltä sit paljon kaikkea uutta.”*

- Haastateltava B, IT-kehitysjohtaja.

## **6.2 Henkilöstöjärjestelmän hankintaprosessin vaiheet**

Haastattelututkimusten perusteella kävi ilmi, että tietojärjestelmähankinnan vaiheet sisältävät tarpeen määrittelyn ja alkuselvityksen lisäksi hyvin samankaltaisia vaiheita organisaatiosta riippumatta. Henkilöstöjärjestelmän hankintaprosessi voidaan jakaa tutkimusaineiston perusteella seuraaviin vaiheisiin:

1. Liiketoimintatarve
2. Kriteerien määrittely
3. Alkukartoitus
4. Tarjouspyyntöjen lähetys, mahdollisesti edeltävät vaiheet tietopyyntö (RFI) & ratkaisupyyntö (RFP)
5. Toimittajien karsinta
6. Jatkuon valittujen kandidaattien demot ja neuvottelut
7. Hankintaehdotus järjestelmästä ja toimittajasta
8. Virallinen päätös

Hankinnan lähtökohta oli jokaisessa tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa liiketoimintatarve. Liiketoimintatarve oli määritelty jo joko organisaation strategiassa tai se oli huomioitu muuten operatiivisessa toiminnassa esimerkiksi niin, että nykyiset järjestelmät tai prosessit eivät vastanneet enää liiketoiminnan vaatimuksia.

*”Tää on ollu vahvasti strategiaohjautunut hanke. Meillä tavallaan digitalisaatio ylipäättänsä on iso draiveri. -- Me istuttiin selkeesti tavallaan vanhenevan ja ei-nykyihmisen tarpeisiin niinku suunnitellun järjestelmän päällä.”*

- Haastateltava C, IT-järjestelmävastaava.

*”Meillä oli, oli toiminnanohjausjärjestelmä, jossa oli tämmönen moduuli. Mut se oli niin surkee, vajavainen, huono käytettävyydeltään, että me lähettiin hakemaan tämmöstä parempaa ratkasuu. -- Kyllä. Et kerranki voi sanoo näin että (hankinnan tarve oli määritelty jo organisaation strategiassa), meil oli tän vuoden yks avainhankkeista on tällänen niinkun johtamisen kehittäminen ja siinä sitten yks olennainen elementti on tää henkilöstöjärjestelmä.”*

- Haastateltava A1, Henkilöstöjohtaja.

*”Mutta toki niinkun siinä, kun sitä tavallaan bisnestarvetta haettiin, niin me tehtiin itseasiassa aika mittavia ja laajoja, esimerkiks meidän omassa organisaatiossa, niin kyselyjä ja tyytyväisyysmittauksia ja kartotuksia niinku maatasolla ja mitä tehdään.”*

- Haastateltava F, Johtaja, HR-järjestelmät ja raportointi.

Liiketoimintatarpeen todentamisen jälkeen organisaatiot siirtyivät kriteerien määrittelyyn. Tässä vaiheessa käytiin läpi, mitä järjestelmältä halutaan, kuten mitä prosesseja sen tulee kattaa, mitä raporteja järjestelmän tulee tuottaa, miten järjestelmän tulee sopia olemassa olevien tietojärjestelmien infrastruktuuriin ja minkä verran järjestelmä saa maksaa. Kriteeristöä tarkennetaan ja mahdollisesti myös muutetaan prosessin myöhemmissä vaiheissa.

*“Että yks ratkasu pystys tukemaan mahdollisimman kokonaisvaltasesti. Mitä, mitkä ne meidän tarpeet oli, mut ehkä yksittäisenä, silti isoimpana kriteerinä oli käytettävyys. Se oli yksittäisenä asiana, et mistä me saatiin paljon negatiivista palautetta. Niin haluttiin siihen panostaa tosi paljon. Ja sit myös joustavuus. Et me oltiin kärsitty vuosikausia siitä, et me ei pystytty oikeen reagoimaan tarpeeks nopeesti bisnestarpeisiin.”*

- Haastateltava F, Johtaja, HR-järjestelmät ja raportointi.

*“Esimerkiks se on niinkun tärkeä, ettei rajata niinkun liikaa. Ja ylipäätään et ei rajata siinä kriteereissä. -- Se on niinkun se vaikein paikka se.. Et laittaa ne kriteerit niinku kohdalleen. Että ne on oikeet, että sieltä sitten tuloksena tulee se paras mahdollinen lopputulos. Et ei niinku tavallaan suljeta pois sellasia, mitkä olis hyviä, vaan jollain perusteilla, mitkä ei sit kuitenkaan vaikuta sit siihen lopputulokseen. Et se on niinkun tärkein asia mun mielestä se kriteeristö olla kohdallaan.”*

- Haastateltava B, IT-kehitysjohtaja.

Kun pääkriteerit on määritelty, siirrytään alkukartoitukseen. Organisaation hankinnasta vastaava ryhmä tekee kartoitusta markkinoilla olevista henkilöstöjärjestelmävaihtoehdoista. Kartoitusta voidaan tehdä internetin avulla, kysymällä kokemuksia ja referenssejä muilta organisaatioilta, hankkimalla tietoa henkilöstöalan tapahtumissa ja ulkopuolisten alan asiantuntijoiden kanssa. Useimmat haastattelututkimuksen organisaatiot tekivät alkukartoituksen itse, mutta osa myös käytti tässä vaiheessa apuna konsultteja.

*“Meil oli, kumppani oli kartottamassa HR-järjestelmiä. Että mitä, mitä, mitä kaikkea on, peilaten siihen niinkun meidän tarpeeseen. Ja tavallaan että ne niinkun teki sen, teki sen niinkun, esi- esiselvityksen ja esikarsinnan sitte.”*

- Haastateltava A2, IT-hankintavastaava.

*“Konsulttiyritys X teki meille tämmösen markkinakartotuksen siitä, et, meidän tarpeeseen ja meidän prosessiin nähden, niin mitkä ois parhaat vaihtoehdot järjestelmässä. Ja sielt tuli muutama kandidaatti ulos ja pyydettiin sitten demot ja tarjoukset ja näin.”*

- Haastateltava A1, Henkilöstöjohtaja.

*”Osallistutaan erilaisiin tapahtumiin, missä saa tietoa sitte markkinoilla olevista tuotteista vaikka. Se on yks keino. Tai sit jos on jotain osaajayhteisöjä, esityksiin, tapahtumiin osallistutaan, webinaareja kuunnellaan, tutkitaan verkosta mitä siel on olemassa. Tottakai sitten, jos jollakin on omissa verkostoissaan silleen, tiedetään jostakin, muista organisaatioista et millä on jotakin, niin tottakai me sit kunnellaan heidän kokemuksiaan.”*

- Haastateltava B, IT-kehitysjohtaja.

Alkukartoituksen perusteella hankintaorganisaatiolle muodostui kuva potentiaalisista henkilöstöjärjestelmäratkaisuista ja niiden toimittajista. Tässä vaiheessa tutkimushaastatteluun osallistuneiden organisaatioiden menettelyt poikkesivat jonkin verran toisistaan. Osa organisaatioista teki tarjousprosessin julkisesti niin, että kuka tahansa toimittaja ja toimittajakumppani saattoi vastata siihen ja osa lähetti tietopyynnöt tai tarjouspyynnöt vain tietyille toimittajaehdokkaille.

*”Tehtiin sit se meille sopiva shortlista (markkinakartoituksen perusteella). Ja itse lähetettiin. -- teknologiatoimittajille ja aika nopeesti sen jälkeen sit lähetettiin myöskin implementointipartnereille.”*

- Haastateltava C, IT-järjestelmävastaava.

*”IT:n kanssa yhdessä se projekti, jossa tota niin kilpailutettiin ja niinku lähetettiin ihan niinku tarjouspyyntöjä. -- haluttiin kuunnella eri vaihtoehtoja, vaikka me tiesimme olemme SAP-talo, niin haluttiin myöskin nähdä niitä muita palveluntarjoajia..”*

- Haastateltava D1, Henkilöstöjohtaja

*”Me lähetettiin käytännössä niinku valikoiduille toimijoille (tarjouspyyntö).”*

- Haastateltava F, Johtaja, HR-järjestelmät ja raportointi.

Tarjouspyyntövaiheen jälkeen oli vuorossa toimittajien karsinta. Seuraavaan vaiheeseen edettiin 2-3 järjestelmätoimittajan ja/tai toimittajakumppanin kanssa. Jatkoon valittujen toimittajien kanssa jatkettiin prosessia tapaamisten, järjestelmädemojen ja neuvotteluiden muodossa. Demossa toimittajat esittelivät henkilöstöjärjestelmän prosesseja asiakasorganisaation määrittelemien skenaarioiden perusteella. Demojen jälkeen voidaan tehdä vielä uusi karsinta ja kaikista potentiaalisimpien toimittajien kanssa edetään neuvotteluihin.

*”Oli demot ja ja tosiaan sitte niinku oli viel muutaman kans viel tämmönen jatkosessio demojen jälkeenkin, että tota. Miten ja miten tota ja sitte lopputarjousvaiheen kautta päästiin valintaan.”*

- Haastateltava A1, Henkilöstöjohtaja.

*” Käytännössä me käytiin tässä läpi, mikä se oli se tarjous ja katottiin tiettyjä tekijöitä. Millä tehtiin ensimmäinen raakkaus, sitä et onks se miten hyvin vastattu meidän pyyntöön ja onko kaikkiin asioihin, pystytäänkö ylipäätään tarjoamaan. Ja sen perusteella tiiputettiin joitain pois, joilla oli selkeesti niinkun...ei ollut hyvä, se tarjous. Ja me tarjottiin tietysti sinä aikana, et jos meidän siinä vaikka RFP:ssä oli jotain epäselvää, niin heil oli mahdollisuus kaikilla kontaktoida meitä ja pitää keskustelut. Sit viime metreillä kun me shortlistailtiin toimittajia, niin me itseasiassa järjestettiin shortlistattujen kanssa sessio, mis me annettiin heille muutama aito keissi, mitä meillä pitää ratkasta, ja pyydettiin heitä demoamaan, et miten he ratkasis sillä tuotteella sen.”*

- Haastateltava F, Johtaja, HR-järjestelmät ja raportointi.

Neuvottelujen pohjalta tehtiin alustava valinta henkilöstöjärjestelmästä ja sen toimittajasta. Ennen virallista päätöstä edelsi hankintaehdotuksen teko, jossa hankintaorganisaatio teki ehdotuksen järjestelmähankinnasta organisaation johtoryhmälle tai muulle päätävälle elimelle. Lopulta johtoryhmä teki lopullisen päätöksen siitä, hyväksytäänkö hankintaehdotus ja voidaanko järjestelmäprojektiin ryhtyä.

*”Varmaan niinku johdosta riippuen, ja prioriteeteista ja just siitä muusta rahoitus-tilanteesta, et kuinka helppoo se päätöksenteko sitte on. -- Että tuote A, vai tuote B vai ote- taanko implementointipartneri A vai B. Et se on sit niinku päätetty että tällä mennään, että ota tai jätä. Tai ota, tai käytännössä jätetään pöydälle ja sit palataan päätöksente- koon taas joskus myöhemmin. Eli, siis lykätään.”*

*-Haastateltava D2, IT-sovelluspäällikkö.*

*”Mutta sitte sää jää lopulta siihen, sit siihen sisäiseen päätöksentekoon, että milloin sii- hen saadaan sille hankkeelle rahoitus. -- vähän ajoista riippuen, aina niitä HR-hankkeita ei välttämättä arvioida kaikista kriittisimmiksi ja sit se saattaa helposti mennä siellä, prioriteettilistalla jäädä joidenkin muiden jalkoihin”*

*- Haastateltava D2, IT-sovelluspäällikkö.*

*”Ja täällähän sitte menee sillä esittelymenetelmällä, että, että me täällä hankintaryh- mässä valmistellaan ja tehdään siis semmosia päätöksiä mitkä niinkun sillä ryhmällä voi- daan tehdä, mut sit se ihan se lopullinen sitten se päätös, mikä esitetään päätettäväks, nii se menee sit ihan sinne ylös asti.”*

*- Haastateltava B, IT-kehitysjohtaja.*

### **6.3 Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät**

Haastattelun tuloksista käy selkeästi ilmi, että tunteet vaikuttavat päätöksentekoon. Vaikka hankintaryhmällä on usein käytössään tarkka kriteeristö ja pisteytysmenetelmä, joilla eri järjestelmävaihtoehdot ja kumppanit arvotetaan, lopulliseen päätökseen vaikut- taa silti myös tunne siitä, että tämä järjestelmä ja tämä kumppani tuntuvat sopivam- malta ja luotettavammalta, kuin muut vaihtoehdot.

*”Ja niinku sanottu tavallaan tää meidän rationaalinen matematiikka ei ihan antanu meille sitä ratkasuu. -- Jolloin kyl siel on tavallaan ne odotukset ja niinku ne tunteet, ne on kyllä mukana myöskin.”*

- Haastateltava C, IT-järjestelmävastaava.

*”Mieli tekis tietty vastata, et rationaalisesti, mutta emmä voi sanoa ihan täysin niin. Kyllä siihen vaikutti tietyllä lailla... Siis, emmä tiedä onko tunteet oikea sana, mutta siis fiilis.”*

- Haastateltava F, Johtaja, HR-järjestelmät ja raportointi.

Luottamus järjestelmäratkaisua sekä implementointikumppania kohtaan ovat asioita, jotka koetaan tärkeiksi hankintapäätöksen kannalta. Vaikka näitä asioita pyritään selvittämään ja mittaamaan kriteeristöjen, pistetaulukkojen ja referenssien avulla, ajatus siitä, ovatko teknologiaratkaisu ja implementointikumppani luotettavia, syntyy kuitenkin subjektiivisesti henkilölle muodostuneen kokonais kuvan ja tunteen perusteella. Toimittajan ja implementointikumppanin henkilöillä on suuri vaikutus siihen, millainen mielikuva hankkivan osapuolen henkilöille heidän tarjoamastaan tuotteesta ja palvelusta muodostuu. Vaikka paperilla pisteet näyttäisivät hyvältä ja referensseissä ei olisi mitään moitittavaa, voi henkilöistä syntynyt mielikuva aiheuttaa epäluottamusta myös tuotetta ja palvelua kohtaan.

Haastattelututkimuksen perusteella ihmisten välisillä suhteilla ja mielipiteillä on tunteiden lisäksi vaikutusta päätöksentekoon. Ihmiset sekä myyvän että ostavan osapuolen puolella vaikuttavat päätöksen syntymiseen omalla toiminnallaan ja tämän vuoksi päätös ei synny täysin rationaalisin perustein, vaan myös mielikuvilla ja tunteilla on merkitystä valintaa tehtäessä.

*”Prosessin aikana ihmisille oli syntynyt preferenssejä ja sitä kautta tavallaan jouduttiin oikeesti ja kaikki joutu niinku sitte miettimään sitä just niinku, et et tota, et mitäs mä täs nyt sitte kannatan ja mikä täs on tärkeätä.”*

- Haastateltava C, IT-järjestelmävastaava.

*”Kaikissa on aina omat hyvät ja huonot puolensa, niin sitte loppujen lopuksi se, että kuinka hyvin ihmiset tekee yhdessä töitä, niin sil on tosi iso merkitys.”*

- *Haastateltava D1, Henkilöstöjohtaja.*

*”Joo, kyllä sillä tavalla (ihmisillä on vaikutusta päätöksentekoprosessissa) että tota, ihan nois demoissa ja muutenkin se yhteistyö... -- Niin eräs toimittaja oli todella, todella aggressiivinen, ja... Et lähesty niinkun ovien ja ikkunoiden kautta. Ja jos ei nyt ihan toimitusjohtajalle soittanu, mutta kuitenkin niinku, yritti useaa eri reittiä. Ja sitte vielä niinkun tavallaan vaikuttaa, et vaikka me sanottiin että, ei et me mennään nyt tällä tavalla eteenpäin... Et tavallaan sit ei malttanu pysyy ruodussa.”*

- *Haastateltava A1, Henkilöstöjohtaja.*

*”Ihmiset, joita oli mukana siin myyntiprosessissa, se tapa miten tehdä ja sitoutuminen siihen, kyllä ne vaikuttaa.”*

- *Haastateltava F, Johtaja, HR-järjestelmät ja raportointi.*

Taulukossa 3 on kuvattu, missä järjestyksessä kolme eri tekijää; tuote, ihmiset ja budjetti vaikuttivat päätöksentekoon. Budjetti todettiin tärkeäksi tekijäksi, mutta silti se on päätynyt listan viimeiseksi tuotteen ja ihmisten jälkeen. Budjetti koettiin monessa tapauksessa hygieniatekijäksi; eri vaihtoehtojen välillä ei välttämättä ollut kovin suurta vaihtelua hinnoissa ja hinnan ei koettu olevan ratkaiseva tekijä missään päätöksessä. Vain selvästi ylihintaiset vaihtoehdot rankattiin pois, mutta shortlistalle päätyi usein samaan hintaluokkaan osuvia vaihtoehtoja.

Tuotteen ja ihmisten välinen tärkeysjärjestys vaihteli enemmän eri hankintaesimerkkien välillä. Tuote vaikutti loppupeleissä niukasti enemmän päätöksen syntymiseen, kuin ihmiset, saaden vain ensimmäisiä ja tosia sijoja tärkeysjärjestykseen jaettaessa.

Ihmisten laittamista ensimmäiseksi perusteltiin sillä, että henkilöstöjärjestelmää ollaan hankkimassa nimenomaan ihmisille ja hankintapäätöksen osapuolet ovat ennen kaikkea erilaisia ihmisiä, jotka päättävät tulevasta yhteistyöstä. Tuotteen valintaa ensimmäiseksi



perusteltiin esimerkiksi sillä, että järjestelmähankinnassa sen toimivuus ja sopivuus organisaatiolle ovat kaikkein tärkeimpiä tekijöitä.

*”Nää on kaikki äärimmäisen tärkeitä, tää on todella vaikee tehtävä. Mä ehkä sanoisin, et minun mielestäni, totaa, se oli kuitenkin tavallaan se tuote, mikä sen ratkasi.”*

- Haastateltava C, IT-järjestelmävastaava.

**Taulukko 3.** Tuote, ihmiset, budjetti.

Organi- saatio ja haas- tatel- tava	Tuote	Ihmiset	Budjetti
A1	2	1	3
A2	1	2	3
B	1	2	3
C	1	2	3
D1	2	1	3
D2	1	3	2
E	2	1	3
F	2	1	3

Päätöksenteolle koettiin olevan myös useassa tapauksessa paineita. Ne tulivat usein organisaation sisältä ja liittyivät uudistumistarpeeseen tai aikataulupaineisiin. Uudistumistarve oli esimerkiksi järjestelmälähtöistä, eli järjestelmän toiminnallisuudet olivat vanhentuneita organisaation tarpeisiin nähden ja vanhan järjestelmän muokkaus tai uudistaminen ei ollut mahdollista tai olisi tullut suhteettoman kalliiksi investoinniksi. Uudistumistarve saattoi olla myös strategialähtöistä, eli organisaation digitalisaatiostrategia tai

pilvistrategia vaati järjestelmältä sellaisia toiminnallisuuksia, jota vanhalla järjestelmällä ei ollut enää mahdollista toteuttaa.

*”Sisällöllisesti kyllä (oli paineita). Eli se oli meille tosi tärkeä asia. Et me ollaan päästy tässä eteenpäin. Ja jälkikäteen voi myös sanoa et se oli hyvä. Että sitä puskettiin, että, et niinku vaikka, jos taas nyt mietitään vaikka tähän meidän päätökseen, niin siinä vaiheessa niinku vuos sitte, tosi pitkään vielä mietittiin että lähetäänkö vai eikö lähdetä. Kun meil oli niinku bisneksen puolella niin paljon epävakauksia liikenteessä.”*

- Haastateltava D1, Henkilöstöjohtaja.

*”Me oltiin, oltiin jo puol vuotta aikasemmin ehdotettu tätä kertaalleen. -- Niinku tavallaan haettu rahoitusta tälle, mut ei oltu saatu. Ja sillen me nähtiin et meil oli aikataulupaine siitä näkökulmasta, et me halutaan tää muutos tehdä... Nii tavallaan aikataulupaine siihen, et me päästään liikkeelle ja toisaalta sitte se, et ku me ymmärretään et HR:n alueella järjestelmämuutoksii voi tehdä järkevästi vain tiettyinä vuoden hetkinä. -- kuitenkin prosessien, prosessituki pitää olla siel takana. Siitä syystä sit tavallaan et päätös piti saada aikaseks, tai sit se ois taas siirtyny vuodella.”*

- Haastateltava C, IT-järjestelmävastaava.

Monesti aikataulupaine hankinnassa johtui HR:n vuosikellosta ja siitä, että tuleva järjestelmän implementointiprojekti tulee ajoittaa tiettyyn aikaan vuodesta. Tällöin alkukartoitus ja tarpeen määrittely tulee ajoittaa hyvissä ajoin, ennen kuin hankintaprosessiin lähtemiseen haetaan lupaa ja ennen kuin hankintaprosessi virallisesti lähtee käyntiin. Tavallisesti hankintaprosessi alkukartoitus mukaan lukien kesti useita kuukausia, jopa vuoden verran. Prosessi laitettiin usein käyntiin HR:n toimesta jo pitkälti ennen viralliseen hankintaprosessiin ryhtymistä.

Referensseillä todettiin olleen vaikutusta päätöksentekoon, mutta ne eivät olleet missään prosessissa se ratkaiseva tekijä. Referenssit koettiin tärkeiksi, mutta toisaalta myös mainittiin, että kukaan ei anna huonoa referenssiä. Huomiota herätti lähinnä se, jos

toimittajan oli vaikea löytää pyydettyjä referenssejä tai jos niissä olisi noussut esiin jotain huolestuttavaa.

*”Jos ei oo yhtään referenssiä tarjota, niin ei oo sitten jatkossa. Tai ei voi osallistua. Tai voi osallistua, mutta hylätään \*naurua\*. Saman tien. -- jos on ollu kokemusta vastaavanlaisista, mitä meil on tarve, niin kyllä sil on merkitystä. Koska me nyt ei tietenkään haluttas olla se ensimmäinen, jolla harjotellaan.”*

- Haastateltava B, IT-kehitysjohtaja.

*”Ollaan tsekattu referenssejä ja puhelinkeskusteluja. -- Mä luulen et ei suurta merkitystä, mut lähinnä vaan että, jos ois tullu esille jotain huolestuttavaa...”*

- Haastateltava A1, Henkilöstöjohtaja.

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

### 7.1 Henkilöstötietojärjestelmän hankinta

Tietojärjestelmän hankinnat ovat raskaita prosesseja, joihin kuluu aikaa, resursseja ja rahaa. Tämä pätee myös henkilöstötietojärjestelmiin. Moen, Newmanin & Seinin (2017) mukaan yksityiskohtaisten vaatimusten laatiminen sekä tarpeeksi syväluotaava tarjouskilpailu vievät paljon aikaa ja resursseja, mutta se kannattaa hankinnan lopputuloksen kannalta. On huomioitava, että mitä paremmin alkuvalmistelut tehdään, ja mitä enemmän resursseja hyödynnetään prosessin alkuvaiheessa, sitä helpommin hankintaprosessi sekä itse järjestelmän implementointi sujuvat. Siksi järjestelmätarpeen tullessa esille, on tärkeää käyttää aikaa suunnitteluun ja valmistautumiseen, eikä ryhtyä kiireessä järjestelmähankintaan.

Pitkänäköisyydestä on apua, sillä järjestelmätarve voidaan havaita jo kauan ennen, kuin organisaatiolla on resursseja lähteä hankintaprosessiin. Vaikka budjettia ja muita resursseja ei uuden järjestelmän hankkimiselle olisikaan tarpeen ilmetessä saatavilla, tulevaa hankintaa olisi hyvä lähteä edistämään alkamalla määritellä tarvetta tarkempaan muotoon sekä kartoittamalla, minkälaisia järjestelmävaihtoehtoja markkinoilla on.

Kun hankintaprosessi saa myöhemmin vihreää valoa, tarvekartoitus täytyy tietenkin vielä tarkistaa ja ja muokata nykytilaa vastaavaksi, mutta hankintaprosessin käynnistämiseen on paljon paremmat lähtökohdat, jos pohjatyö on tehty jo aiemmin. Tässä päävastuu on henkilöstö- ja IT-osastoilla. Heidän tulee kuunnella käyttäjien palautetta nykyisestä järjestelmästä ja prosesseista ja miettiä, millä tavoin käyttäjäkokemusta ja prosesseja voisi parantaa. Tarpeen määrittelyssä on otettava huomioon niin yrityksen strategiset tavoitteet, käytännöt ja prosessit kuin loppukäyttäjien, eli esimiesten ja henkilöstön palaute.

Yksittäisillä henkilöillä voi olla suuri valta hankintaprosesseissa. Päätös saattaa kulminoitua yhden tai kahden henkilön mielipiteeseen. He eivät kuitenkaan voi toimia

altistumatta ympäristön vaikutteille, kuten organisaation, sidosryhmien, järjestelmätoimittajien tarjoamille näkemyksille. Vaikka päätöksen näennäisesti tekeekin vain pari henkilöä, he ovat useimmiten muodostaneet kantansa muun muassa käyttäjäpalautteen, referenssien, tarjousesittelyjen ja omilta kontakteiltaan kuulemiensa kokemusten perusteella. Erityisesti tarjousesittelyjen aikana syntynyt mielikuva on tärkeä ja sen perusteella tehdään usein päätös siitä, ovatko toimittaja ja järjestelmäkumppani luotettavia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa voi lähteä tekemään projektia.

## **7.2 Miten henkilöstöjärjestelmän hankinnassa päädytään tiettyyn järjestelmään ja järjestelmäkumppaniin**

Päätutkimuskysymykseen *Miten henkilöstöjärjestelmän hankinnassa päädytään tiettyyn järjestelmään ja järjestelmäkumppaniin?* Saatiin osittain vastaus haastattelututkimuksen perusteella. Tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa järjestelmän hankintaprosessit noudattivat pääpiirteittäin samaa kaavaa ja tiettyyn järjestelmään ja toimittajaan päädyttiin monien vaiheiden jälkeen.

Päätöksenteossa korostui järjestelmän vastaavuus ennalta määritellyjä kriteerejä kohden, mutta usein järjestelmistä löytyi useampi sopiva vaihtoehto. Lopullinen valinta järjestelmästä ja ennen kaikkea järjestelmätoimittajasta perustuikin enemmän ihmisten väliseen luottamuksen tunteeseen ja siihen, että avainhenkilöt tulivat vakuuttuneiksi tästä tarjouksesta. Koska päätös on aina osin tunnepohjainen ja kyse on lopulta ihmisten välisestä toiminnasta, on vaikea saada selkeää ja tarkkaa vastausta siihen, miten hankintaprosessissa päädytään tiettyyn ratkaisuun järjestelmän ja toimittajan suhteen.

Tarpeen määrittelyn merkitys korostui selvästi tutkimuksen aikana. Onnistuneen hankintaprosessin tärkein vaihe on tehdä oman tarpeen määrittely mahdollisimman hyvin, jotta hankintaprosessiin lähdölle on mahdollisimman selkeät lähtökohdat. Tarpeen olisi hyvä lähteä organisaation strategiasta, jolloin hankkeelle saadaan mahdollisimman vankka liiketoiminnan tuki.

Kun tarve on määritelty, seuraavana vaiheena on suositeltavaa tehdä alkukartoitus, eli kartoittaa, mitä eri vaihtoehtoja markkinoilla on. Tämä kannattaa tehdä mahdollisimman monipuolisesti alan tapahtumissa, seminaareissa, muilta organisaatiolta ja kontakteilta kyselemällä, netistä tutkien sekä kokemusten perusteella. Henkilöstö- ja IT-osaston, sekä heidän kontaktiensa tietämystä kannattaa hyödyntää mahdollisimman kattavasti.

Huolellinen tarvemäärittely ja markkinakartoitus ennen varsinaiseen hankintaan lähtemistä, eli hankintaprosessin esivalmisteluina on erittäin tärkeää. Vaikka tarve tulee määritellä huolellisesti ja kuvata esimerkiksi toivotut liiketoimintaprosessit, joita järjestelmässä halutaan tehdä, ei liian tarkkoihin yksityiskohtiin kannata mennä. Ylimääritys voi vaikeuttaa sekä hankintaprosessia että itse järjestelmän implementointia, jos ei noudateta järjestelmien parhaita käytäntöjä, vaan halutaan tehdä jokin asia pikkutarkasti niin, kuin se on ennen tehty tai kuten se oli ennen järjestelmiin tarkempaa tutustumista määritelty. Järjestelmistä voi löytyä mahdollisuuksia toteuttaa asia asiakkaan vaatimusten mukaisesti hyvinkin pikkutarkasti, mutta erikoiset kustomoidut ratkaisut eivät ainakaan pilvipohjaisissa järjestelmissä ole kaikkein järkevimpiä. Tällöin järjestelmän versiuudistusten ja päivitysten yhteydessä erikoisratkaisua pitää erityisesti silmällä ja pahimassa tapauksessa tehdä siihen muutoksia tai keksiä toinen keino toteuttaa se, jos järjestelmän logiikka muuttuu olennaisesti tämän ratkaisun osalta.

Tarpeen täytyy olla kristallin kirkas hankintaorganisaatiolle, jotta se voidaan selittää eteenpäin muulle organisaatiolle sekä järjestelmätoimittajaehdokkaille. Tarpeen määrittelyssä kannattaa pysyä käytännön tasolla ja esittää vaatimukset konkreettisesti ja esimerkkien avulla. Tällöin jää mahdollisimman vähän tulkinnanvaraa ja väärinymmärrysten määrä pienenee. Pahimmillaan epäselkeät tavoitteet johtavat eriäviin tulkintoihin, jotka selviävät vasta, kun järjestelmää on jo lähdetty implementoimaan.

Avainasemassa on siis selkeä lähtökohta hankinnalle ja sen lisäksi tärkeää ylimmän johdon kiinnostus ja tuki hankintaprosessiin. Ilman johdon tukea prosessiin käytettyjä

resursseja on vaikea perustella ja prosessiin käytettävät aika, raha ja tarvittavien ihmisten määrä ovat liian pieniä tarpeeseen verrattuna.

Boonstra (2003) jakoi tietojärjestelmäpäätökset niiden taustalla vaikuttavien voimien mukaan perusteltuun/rationaaliseen, tarvelähtöiseen, poliittiseen ja innovatiiviseen. Päätöksentekoprosessimalli valittiin sen mukaan, oliko tietojärjestelmähankinnan lähtökohtana kriisi, ongelma vai mahdollisuus.

Haastattelututkimuksen tuloksissa henkilöstöjärjestelmän hankinnan lähtökohtana oli joko ongelma tai mahdollisuus. Boonstran (2003) jaon pohjalta nämä päätöksentekoprosessit noudattivat siis rationaalista mallia (ongelman ollessa lähtökohtana) tai innovatiivista mallia (mahdollisuuden ollessa hankinnan lähtökohtana).

Useimmat henkilöstöjärjestelmän hankintaprosessit sisältävät haastattelututkimuksen perusteella myös piirteitä poliittisesta päätöksentekomallista, sillä yksilöiden ja ryhmien mielipiteillä ja keskinäisillä suhteilla on ollut vaikutusta päätöksentekoon ja päätöksentekoprosessit ovat sisältäneet paljon neuvotteluja sekä sisäisesti että ulkoisten kumppanien kanssa. Henkilöstöjärjestelmäpäätökset voidaan tutkimuksen perusteella jakaa siis karkeasti kahteen ryhmään; rationaalis-poliittisiin päätöksentekoprosesseihin sekä innovatiivis-poliittisiin päätöksentekoprosesseihin.

Boonstra & Offenbeek (2018) määrittelivät tietojärjestelmähankinnan perusteet kolmeen eri kategoriaan; toiminnalliseen, poliittiseen ja taloudelliseen. Haastattelututkimuksessa pyydettiin haastateltavia laittamaan järjestykseen nämä eri perusteet sen mukaan, minkä perusteen he kokivat tärkeimmäksi, toiseksi tärkeimmäksi ja vähiten tärkeäksi, kun mietittiin niiden vaikutusta hankintaprosessiin ja lopulliseen päätökseen. Haastattelussa perusteet olivat muodossa tuote (toiminnallinen), ihmiset (poliittinen) ja budjetti (taloudellinen). Kaikki näistä koettiin tärkeiksi, mutta taloudellinen peruste koettiin kaikissa paitsi yhdessä tapauksessa vähiten tärkeäksi. Tuotteella sekä ihmisten välisellä vuorovaikutuksella koettiin olevan budjettia suurempi vaikutus hankinnassa.

Boonstran ja Offenbeekin (2018) määrittelemistä päätöksenteon perusteista toiminnallisesta ja taloudellisesta löytyy eniten tutkimusta ja toiminnallinen lähestymistapa järjestelmähankintaan on heidän mukaansa suosituin. Poliittisesta päätöksentekotavasta ei löydy paljon aiempaa tutkimusta, mutta sen olemassaolo on todennettu tapaustutkimusten avulla. Haastattelututkimuksen perusteella poliittinen päätöksentekoperuste on yhtä suosittu, kuin toiminnallinen peruste. Päätäjien voi olla hankala myöntää ihmisten välisten suhteiden ja mielipiteiden vaikutusta päätöksentekoprosessiin.

Suuret hankintapäätökset, kuten henkilöstöjärjestelmän ja järjestelmäkumppanin valinta, halutaan nähdä rationaalisina päätöksinä, jotka on tehty loogisen pisteytyksen perusteella vertaamalla järjestelmiä käyttäjävaatimuksiin ja muihin ennalta määriteltyihin kriteereihin. Kilpailevien järjestelmien vastatessa kriteereihin ja vaatimuksiin yhtä hyvin, on päätöksenteon tueksi otettava toiminnallisen perusteen lisäksi poliittinen tai taloudellinen peruste. Haastattelututkimuksen perusteella poliittisella perusteella on taloudellista perustetta enemmän vaikutusta päätöksentekoon.

### **7.3 Päätöksentekoprosessin vaiheet**

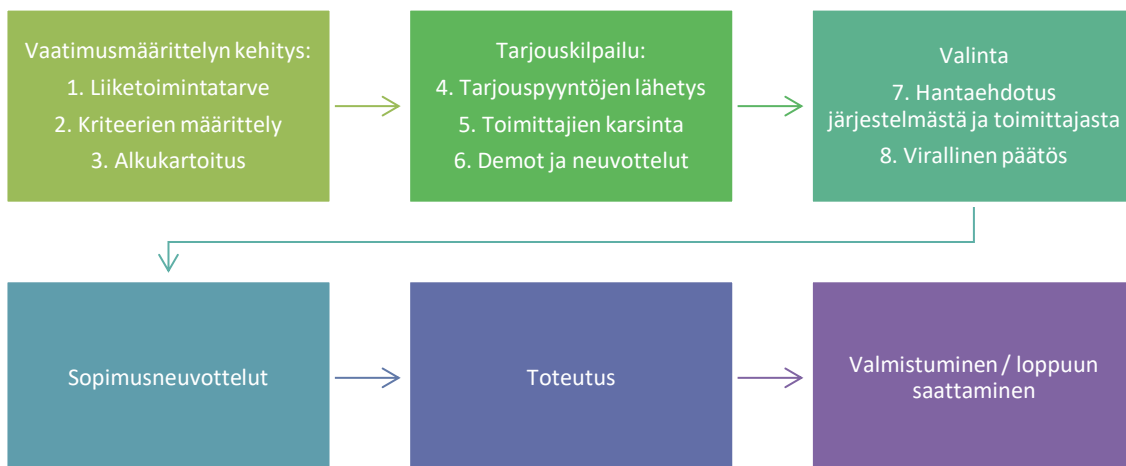
Kysymyksen *“Millaisia vaiheita hankinnan päätöksentekoprosessiin kuuluu?”* tavoitteena oli selvittää, millaisia vaiheita päätöksentekoprosessiin kuuluu ja onko vaiheissa eroja eri organisaatioiden välillä.

Haastattelututkimuksen perusteella vaiheet noudattavat pääpiirteittäin samaa kaavaa organisaatiosta riippumatta.

Haastattelututkimuksen perusteella saatu kuvaus henkilöstötietojärjestelmän hankintaprosessin eri vaiheista mukaillee hyvin Moen (2014) prosessikuvausta järjestelmähankinnasta. Haastatteluissa keskityttiin tarkemmin Moen kuvion vaiheisiin 1-3.



Henkilöstöjärjestelmän hankintaprosessin vaiheet sijoittuvat Moen (2014) hankintaprosessin yleiskuvaan seuraavasti.



**Kuvio 4.** Henkilöstöjärjestelmän hankintaprosessin vaiheet.

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella muodostetut henkilöstöjärjestelmän hankintaprosessin vaiheet menevät Moen (2014) prosessikuvion vaiheiden alle (kuvio 4). Moen kuvio on karkeampi kuvaus koko hankintaprosessista aina toteutukseen saakka. Haastattelututkimuksessa keskityttiin vaiheisiin ennen varsinaista toteutusta. Tällöin on luonnollista, että useampia vaiheita muodostuu liittyen hankintaprosessin alkuvaiheisiin, tarjouskilpailuun ja valintaan.

Sopimusneuvotteluvaihe voi alkaa muiden vaiheiden kanssa lomittain jo tarjouskilpailuvaiheessa. Viralliset sopimusneuvottelut käydään kuitenkin vasta lopullisen valinnan jälkeen. Vaiheet sopimusneuvottelusta eteenpäin on rajattu haastattelututkimuksen ulkopuolelle, sillä ne eivät vasta enää tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Haastattelututkimuksissa käytiin myös läpi lopputulosta, mutta siitä näkökulmasta, miten se vastasi prosessin alussa määritettyä liiketoimintatarvetta sekä kriteereitä.

Hankinnan alkuvaiheisiin kannattaa panostaa, sillä huolimattomuus ja huono valmistautuminen hankintaprosessiin kostautuu ja ongelmia tulee hankintaprosessin myöhemmissä vaiheissa väistämättä eteen. Ei auta, että hankintaprosessi etenee nopeassa aikataulussa, jos hankinnan tuloksena on epäsopiva järjestelmä ja kumppani ja järjestelmäprojektiin lähdetään niin, että sen kriteerejä ja raameja ei ole määritelty ennakolta. Tällöin on tuurista kiinni, saadaanko projektista järjestelmä, joka vastaa organisaation ja käyttäjien tarpeita.

#### **7.4 Roolit päätöksenteossa**

Kysymyksen *“Mitkä roolit ovat mukana päätöksenteossa?”* tavoitteena oli selvittää, ketkä organisaatiosta tai sen sidosryhmistä ovat mukana päätöksenteon eri vaiheissa.

Tietotekniikan liitto ry:n (2002) mukaan hankintaorganisaation kokoonpano voi vaihdella hankinnan eri vaiheissa. Haastattelututkimuksen perusteella samat avainhenkilöt olivat mukana hankintaprosessin jokaisessa vaiheessa, eikä hankintaryhmän kokoonpanossa ollut vaihtelua. Avainhenkilöt henkilöstöjärjestelmien hankinnassa ovat henkilöstöhallinnon sekä IT:n johtavassa asemassa olevia henkilöitä. Vasta viimeinen, virallinen, hyväksyntä ja valinta tehtiin johtoryhmässä, mutta ehdotus tästä valinnasta tehtiin kuitenkin hankinnasta vastaavassa ydinryhmässä. Haastattelututkimuksen perusteella henkilöstöjärjestelmävalinnat kulminoituivat siis muutamaaan avainhenkilöön. Tämä ei välttämättä ole huono asia, jos loppukäyttäjät pidetään hankintaprosessin aikana mielessä ja heidän vaatimuksensa otetaan huomioon.

On tärkeää tunnistaa olennaiset ihmiset organisaatiosta ja pitää heidät mukana päätöksenteossa. Nekin, jotka eivät ole mukana itse hankintaprosessissa, kuten esimerkiksi tärkeä loppukäyttäjärühmä esimiehet, tulisi pitää informoituna prosessin etenemisestä koko ajan. Muutoin heille voi tulla ulkopuolinen olo ja mielikuva, että kyseessä on HR:n tai IT:n työkalu ja projekti, jota tehdään näiden tahojen ehdoilla.

Koska järjestelmä on tarkoitettu nimenomaan helpottamaan ihmisiä koskevia ja ihmisten välisiä prosesseja organisaatiossa, on tärkeää, että järjestelmän käyttäjät ovat tyytyväisiä käyttökokemukseen ja järjestelmä tukee käyttäjiään parhaalla mahdollisella tavalla niissä prosesseissa, jotka heidän on määrä järjestelmällä suorittaa. Järjestelmä on työkalu organisaation ihmisille ja sen tarkoituksena on mahdollistaa ja helpottaa prosessien etenemistä sekä toimia keskitettynä tiedonvälityspaikkana henkilöstölle.

Jos mahdollista, ulkopuolisen kumppanin asiantuntijuutta kannattaa hyödyntää, sillä se tuo säästöjä pitkällä tähtäimellä. Tuttu yhteistyökumppani tuo luottamusta ja ulkopuolisen konsultin tulisikin toimia kuin organisaation sisäinen resurssi, tavoitellen selkeästi organisaation parasta etua, eikä oman työnantajansa etua. Eturistiriitoja voi syntyä, jos ulkopuolinen asiantuntija edustaa yritystä, joka myös tarjoaa implementointipalveluita. Tällöin on mahdollista, että hän suosii omaa työnantajaansa implementointikumppaneita arvioitaessa, vaikka se ei olisikaan hankkivan organisaation kannalta paras mahdollinen vaihtoehto. Ulkopuolisen kumppanin kanssa saadaan kuitenkin yleensä aikaan parempi lopputulos, kuin ilman ulkopuolista apua.

Ulkopuolisesta asiantuntijuudesta on hankintaprosessissa ehdottomasti hyötyä, jos organisaatiolta puuttuu sellaista olennaista tietotaitoa, jota henkilöstöjärjestelmän hankinnassa tarvitaan. Tietotekniikan liitto ry:n (2002) mukaan ulkopuolisen konsultin näkemys määrittelyvaiheessa voi tuoda prosessiin sellaisia näkökulmia, joita organisaatio ei olisi itse löytänyt. Ulkopuolisella konsultilla tulisi kuitenkin olla kokemusta joko samalle toimialalle tehdyistä järjestelmähankeista tai toimialan järjestelmistä ja toimittajan menetelmien ja käytäntöjen tulee olla yhteensovitettavissa hankkivan organisaation omien mallien kanssa. Moen, Newmanin & Seinin (2017) mukaan tietojärjestelmähankeissa kokemus on ehdottomasti kriittinen tekijä hankinnan onnistumisen kannalta, ja kokemuksen puuttuessa organisaatiosta, sitä kannattaa hankkia ulkopuolelta.

Haastattelututkimuksen tuloksista käy ilmi, että ulkopuolisia konsultteja käytettäessä suositaan tuttua yhteistyökumppania, sillä tällöin yhteiset toimintatavat ovat jo

ennakkoon tiedossa ja organisaatio sekä sen järjestelmät ovat yhteistyökumppanille tuttuja. Ulkopuoliselta konsultilta voi saada hyvää näkemystä siihen, minkälainen henkilöstöjärjestelmien markkina on ja miten tarjolla olevat tuotteet sopivat juuri tämän organisaation tarpeeseen ja prosesseihin. Konsultti voi auttaa ymmärtämään markkinan ja organisaation tarpeen välistä suhdetta.

Organisaation sisältä saadaan sellaista toimialatuntemusta, jota ulkopuolisella asiantuntijalla ei välttämättä ole. Ulkopuolisen asiantuntijan tulisi kuitenkin tuntee asiakasorganisaation erittäin hyvin ja tietää heidän liiketoimintaprosessinsa ja tarpeensa, jotta hänestä olisi hyötyä. Tietotekniikan liitto ry:n (2002) mukaan ulkopuolista apua käytettäessä on järkevää käyttää samaa toimittajaa sekä määrittelyprosessissa, että hankinnan myöhemmissä vaiheissa. Mitä tutumpi ulkopuolinen kumppani on ja mitä pidempi yhteistyö on jo takana, sitä paremmin kumppani osaa auttaa organisaatiota niin hankinta-prosessissa, kuin mahdollisesti myös käyttöönotossa ja järjestelmän ylläpidossa.

Suunnittelutyöhön ja ulkopuoliseen asiantuntija-apuun käytetty raha ja aika maksavat itsensä parhaimmillaan moninkertaisesti takaisin ja edesauttavat merkittävästi koko implementointiprojektin onnistumista. Uudestakin yhteistyökumppanista on hankintaprosessissa hyötyä, kunhan molemmat osapuolet ovat sitoutuneita huolliseen tutustumiseen. Kun prosessin alkupäässä on käytetty tarpeeksi aikaa määrittely-, suunnittelu- ja kartoitustyöhön, hankinnan viimeisimmän vaiheen, eli järjestelmän valinnan pitäisi tuntua helpolta.

## **7.5 Hankinnan kriteerien määrittely**

*“Miten hankinnan kriteerit määritellään?”* tavoitteena oli selvittää miten ja kuka määrittelee kriteerit. Haastattelututkimuksen perusteella kriteerit määritellään usein hankinnasta vastaavassa ydinryhmässä, eli siitä vastaavat suurimmaksi osin HR- ja IT-osastoilla johtavassa asemassa olevat henkilöt ja suurimmissa organisaatioissa henkilöstöjärjestelmien osa-alueesta vastaavat roolit.

Moen, Newmanin & Seininen (2017) mukaan tulevia loppukäyttäjiä voidaan hyödyntää vaatimusten määrittelyssä tehokkaana tietolähteenä ja heidät tulisi aina osallistaa mahdollisuuksien mukaan hankintaprosessiin. Käyttäjien vähäinen osallistuminen tietojärjestelmähankintojen vaatimusmäärittelyyn johtaa nimittäin ongelmiin (Moe 2014: 1326), kun järjestelmä ei vastakaa heidän tarpeitaan. Ihmiset nousivat haastattelututkimuksessa järjestelmän hankinnassa yhtä tärkeäksi elementiksi tuotteen, eli järjestelmän, rinnalle. Tämä pitäisi huomioida ottamalla järjestelmän loppukäyttäjät mukaan hankintaprosessiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa keräämällä heiltä palautetta.

Loppukäyttäjien osallistamisen tärkeys kriteerien määrittelyyn tiedostetaan myös henkilöstöjärjestelmähankkeissa haastattelututkimuksen perusteella. Haastattelututkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että järjestelmää pyrittiin hankkimaan loppukäyttäjien, eli pääasiassa esimiesten ja henkilöstöhallinnon työkaluksi, ja heidän palautteellaan merkitystä arviontikriteeristöissä. Myös työntekijät tulivat esiin yhtenä loppukäyttäjär ryhmänä. Loppukäyttäjät eivät kuitenkaan pääse mukaan hankintaryhmään tai ole tiiviisti mukana hankintaprosessin eri vaiheissa, jolloin he eivät pääse vaikuttamaan itse päätöksentekoon.

## 8 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaista päätöksentekoprosessia suomalaiset keskisuuret ja suuret organisaatiot käyttävät valitessaan henkilöstötietojärjestelmää. Tarkoituksena oli myös kartoittaa, mitkä roolit osallistuvat päätöksentekoon prosessin eri vaiheissa ja mitkä sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat päätöksen syntyyn.

Päätutkimuskysymys oli *“Miten henkilöstöjärjestelmän hankinnassa päädytään tiettyyn järjestelmään ja järjestelmäkumppaniin?”*. Alikysymykset olivat *“Millaisia vaiheita hankinnan päätöksentekoprosessiin kuuluu?”*, *“Mitkä roolit ovat mukana päätöksenteossa?”* sekä *“Miten hankinnan kriteerit määritellään?”*.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että henkilöstötietojärjestelmän hankintaprosessi sisältää organisaatiosta riippumatta pääpiirteittäin samat vaiheet, vaikka järjestelmähankinnat tehdään eri organisaatioissa eri lähtökohdista käsin ja eri tarpeisiin. Hankintaprosessin tärkeimmäksi vaiheeksi nousi hankinnan lähtökohta. Organisaatiolla tulee olla tarkkaan määritelty liiketoimintatarve, johon hankintaa lähdetään tekemään. Avainasemassa ovat selkeä lähtökohta hankinnalle ja ylimmän johdon kiinnostus ja tuki hankintaprosessiin.

Hankinnan valintakriteerit määritellään usein hankinnasta vastaavassa ydinryhmässä. Loppukäyttäjien osallistamisen tärkeys kriteerien määrittelyyn tiedostetaan. Loppukäyttäjät eivät kuitenkaan pääse vaikuttamaan lopulliseen päätöksentekoon.

Päätöksentekoprosessissa vastuu ja valta kasautuu yleensä yhdelle, kahdelle tai kolmelle avainhenkilölle, jotka vastasivat organisaatiossa henkilöstöhallinnosta, tai IT-järjestelmistä HR:n alueella. Avainhenkilöiden mielipiteisiin vaikuttavat kuitenkin organisaation, sidosryhmien ja järjestelmätoimittajien tarjoamat näkemykset. Vaikka päätöksentekovalta on suurimmaksi osin keskittynyt parille henkilölle, he ovat muodostaneet kantansa oman kokemuksensa lisäksi käyttäjäpalautteen, referenssien, tarjousesittelyjen ja omilta kontakteiltaan kuulemiensa kokemusten perusteella.

Päätöksenteossa korostuu järjestelmän vastaavuus ennalta määritellyjä kriteerejä kohden, mutta monessa tapauksessa sopivia järjestelmä- ja kumppanivaihtoehtoja on useampi kuin yksi. Lopullinen valinta henkilöstöjärjestelmästä ja järjestelmäkumppanista perustuu kriteerien täyttymisen lisäksi siihen, että avainhenkilöt ovat vakuuttuneita kyseisestä tarjouksesta. Päätös on aina osittain tunnepohjainen ja perustuu ihmisten väliin luottamuksen tunteeseen sekä avainhenkilöiden mielipiteeseen. Koska kyse on lopulta ihmisten välisestä toiminnasta, on vaikea saada yleistä, selkeää ja tarkkaa vastausta siihen, miten hankintaprosessissa päädytään tiettyyn ratkaisuun järjestelmän ja toimitajan suhteen.

Ulkoisesta asiantuntijuudesta on hyötyä hankintaprosessissa, jos organisaatiolta puuttuu olennaista tietotaitoa henkilöstöjärjestelmän hankinnasta. Ulkopuolista apua käytettäessä suositaan tuttua yhteistyökumppania. Ulkoiseen asiantuntija-apuun käytetty raha ja aika maksavat itsensä parhaimmillaan moninkertaisesti takaisin ja edesauttavat merkittävästi koko implementointiprojektin onnistumista.

Haastattelututkimus perustuu aina haastateltavien henkilöiden subjektiiviseen mielipiteeseen. Haastatteluotanta on verrattain pieni ja vaikuttaa siihen, kuinka yleistettävänä tutkimustuloksia voidaan pitää. Teemahaastattelussa voidaan kuitenkin mennä aiheeseen syvemälle ja esittää tarkempia, sekä tarkentavia, kysymyksiä kyselytutkimukseen verrattuna. Tutkimustulosten yleistettävyyttä voitaisiin parantaa kasvattamalla haastatteluotantaa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa tuleviin henkilöstötietojärjestelmän hankintaprosesseihin hankkivissa organisaatioissa, sekä järjestelmäkumppanina toimivissa organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyödyksi myös muiden järjestelmien hankinnassa. Aiempi tutkimus erityisesti henkilöstötietojärjestelmien hankinnasta on vähäistä. Tuloksia voidaan pitää lisänä aiemmalle tietojärjestelmähankeista ja tietojärjestelmäpäätöksistä tehdyille tutkimuksille.

Haastattelututkimuksen voi tehdä uudelleen samoille henkilöille esimerkiksi kahden vuoden päästä ja vertailla haastateltavien näkökulmia aiempiin tutkimustuloksiin. Tällä tavoin tutkimusta voidaan jatkokehittää ja selvittää, onko haastateltavilla uusia näkökulmia henkilöstötietojärjestelmän hankintaprosessista tai ovatko heidän ajatuksensa muuttuneet jollakin tapaa edelliseen tutkimukseen verrattuna. Jatkotutkimuksessa voi selvittää, nähdäänkö samat asiat edelleen yhtä tärkeinä, tehtäisiinkö hankinta nykytilanteessa edelleen samalla tavalla, sekä pidetäänkö alkuperäisen haastattelun kohteena olutta hankintaprosessia edelleen onnistuneena. Jatkotutkimus voidaan toteuttaa myös tekemällä vastaava temahaastattelu uusiin organisaatioihin.



## Lähteet

Autio, Seppo (2013). Onnistunut ohjelmistohankinta – Tilaajan tehtävät, vastuut ja rooli. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Boonstra, Albert (2003). Structure and analysis of IS decision-making processes. *European Journal of Information Systems*. 195-209. Palgrave Macmillan Ltd.

Boonstra, Albert & Offenbeek Marjolein A.G. (2018). Shaping a buyer's software selection process through tendering legislation. 905-928. *Information Systems Journal*. 28: 5.

Cohen, Michael D. (1972). A garbage-can model of organizational choice. 1-25. *Administrative Science Quarterly*. 17: 1.

De Araújo, Maria Creuza Borges; Alencar, Luciana Hazin & de Miranda Mota, Caroline Maria (2017). Project procurement management: A structured literature review. 353-377. *International Journal of Project Management*. 35: 3.

Duc, Nguyen Ngoc; Siengthai, Sunnunta & Paige, Steve (2013). A conceptual model of HRIS-Trust: an understanding of suppliers' customers' relationship. 106-116. *Foresight*. 15: 2. Emerald Group Publishing Ltd.

Feng, Jingchun; Zhang, Rong & Xue, Song (2009). Research on the Procurement Model of IT Project. *Management and Service Science*. 1-4. International Conference on Management and Service Science.

Heiskanen, Ari; Newman, Michael & Similä, Jouni (2020). The social dynamics of software development. 1-32. *Accounting, Management and Information Technology*. 10: 1.

- Hickson, David John (1986). *Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations*. 273-281. Blackwell. Oxford.
- Holland, Christopher P. & Light, B. (1999). A critical success factors model for ERP implementation. 30-36. *IEEE Software*. 16: 3.
- Howcroft, Debra & Light, B. (2010). The social shaping of packaged software selection. 122-148. *Journal of the Association for Information Systems*. 11: 3.
- Johansson, Björn & Lahtinen, Markus (2012). Requirement specification in government IT procurement. 369-377. *Procedia Technology* 5.
- Kuokkanen, Katja (2018). Espoo on upottanut miljoonia euroja kelvottomaan tietojärjestelmään – rahoitusjohtajalla kaksoisrooli järjestelmän myyneessä yhtiössä. *Helsingin Sanomat* [Verkkodokumentti]. Saatavissa 15.11.2018: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005874511.html>
- Kerzner, Harold (2017). *Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. 12. painos. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 9781119165354.
- Markova, Gergana (2012). Building dynamic capabilities: the case of HRIS. 81-98. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 10: 2.
- Moe, Carl Erik (2014). Research on Public Procurement of Information Systems: The Need for a Process Approach. 1391-1335. *Communications of the Association for Information Systems*. 34: 1.

- Moe, Carl Erik; Newman Mike & Sein, Maung Kyaw (2017). The public procurement of information systems: dialectics in requirements specification. 143-163. *European Journal of Information Systems*. 26: 2.
- Moilanen, Kaisu & Salomaa, Marja (2018). Espoo myöntää, että iso tietojärjestelmä oli osin vanhentunut jo ostohetkellä – Syy hankinnalle ei ilmene kaupungin selvityksestä. *Helsingin Sanomat* [Verkkodokumentti]. Saatavissa 15.11.2018: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005894182.html?share=013c985e48c826bc30cae174270cd594>
- Myllymäki, Reino; Hinkka, Toni; Hirvensalo, Jaakko & Hämäläinen, Jarkko (2011). Onnistunut tietojärjestelmäprojekti. Osa 1: Neuvoja tietojärjestelmää hankkivalle. CxO Mentor Oy. Helsinki: Laserpaja Oy. ISBN 9789529296675.
- Obeidat, Bader Yousef (2012). The relationship between Human Resource Information System (HRIS) functions and Human Resource Management (HRM) functionalities. 192-211. *Journal of Management Research*. 4 :4.
- Pollock, Neil & Williams, Robin (2007). Technology choice and its performance: Towards a sociology of software package procurement. 131–161. *Information and Organization* 17.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Verkkodokumentti] Saatavissa 7.11.2018: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Sabherwal & King, R (1995). An empirical taxonomy of the decision-making processes concerning strategic applications of information systems. 177-215. *Journal of Management Information Systems* 11.

- Şen, Ceyda Güngör; Baraçlı, Hayri & Şen, Selçuk (2009). A literature review and classification of enterprise software selection approaches. 217–238. *International Journal of Information Technology and Decision Making*. 8: 2.
- Tiainen, Tarja (2014). Haastattelu tietojenkäsittelytieteen tutkimuksessa. Vaasan yliopisto. Saatavissa 4.12.2018: [https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/101941/mod\\_resource/content/1/Haastattelu-TT-14-pdf](https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/101941/mod_resource/content/1/Haastattelu-TT-14-pdf)
- Tietotekniikan liitto ry. (2002). Tietojärjestelmän hankinta: Ohjelmistotoimittajan ja -ratkaisun valinta. Vantaa: Talentum Media Oy. ISBN 9517628145.
- Van Vulpen, Erik (2019). What is an HRIS? An HR Practitioner's Guide. AIHR Academy to Innovative HR. [Verkkodokumentti]. Saatavissa 27.3.2020: <https://www.analytic-sinhr.com/blog/human-resources-information-system-hris/>
- Wilson, Melanie & Howcroft, Debra (2005). Power, politics and persuasion in IS evaluation: A focus on relevant social groups. 17–43. *Journal of Strategic Information Systems*. 14: 1.
- Wybo, Michael (2007). The IT sales cycle as a source of context in IS implementation theory. 397–407. *Information & Management*. 44: 4.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

#### Teemat:

1. **Tarpeen määrittely ja prosessin vaiheet**
  - a. Millaisia vaiheita päätöksentekoprosessissa tunnistetaan
  - b. Kuka määritteli tarpeen (päättäjät: tarkka osasto, henkilö ja rooli)
  - c. Miten tarve määriteltiin
2. **Vaihtoehtojen kartoitus**
  - a. Millä tavalla vaihtoehtoja kartoitettiin
  - b. Kuka teki kartoituksen (roolit, sisäiset ja ulkoiset vaikutteet)
3. **Kriteerit** (millä tavalla kriteerit määritellään)
4. **Ulkoiset vaikuttajat** (sidosryhmät, vertaisarviointi, muut järjestelmät etc.)
5. **Tarjousprosessi** (Mitä materiaalia toimittajilta haluttiin, Pisteytetäänkö vaihtoehdot esimerkiksi tuloskortin perusteella?)
6. **Päätöksen syntyminen** (Missä prosessin vaiheessa järjestelmävalinta tehty (jo tarvekartoituksen perusteella vai ihan lopussa)), Laskettiinko ROI tai käytettiinkö muita taloudellisia mittareita tukena, Oliko strategialla vaikutusta päätökseen?
7. **Lopputulokset** (Oltiin lopulliseen valintaan tyytyväisiä, vastasiko se odotuksia?)

Apukysymykset, haastattelu etenee teemoittain ja kaikkia kysymyksiä ei käydä yksitellen läpi.

1.

Millaisia vaiheita päätöksentekoprosessissa oli?

Ketkä olivat koko päätöksentekoprosessissa mukana, ketkä/kuka teki lopullisen päätöksen?

Mitkä roolit? (esim. HR, IT, Johto)

Vaihtelivatko roolit ja henkilöt prosessin eri vaiheissa? (Tarpeen määrittely, kriteerien määrittely, vaihtoehtojen kartoitus, lopullinen päätös)

Oliko päätös yksimielinen?

Millä tavalla tarve määriteltiin?

2.

Millä keinoilla vaihtoehtoja kartoitettiin (esim. RFI, googlaus)?

Kuka osallistui kartoitukseen (rooli, sisäinen vai ulkoinen henkilö)?

3.

Mitkä olivat päätöksenteon pääkriteerit?

Vaikuttivatko seuraavat asiat ja jos kyllä, niin vaikuttivatko merkittävästi?

- Järjestelmän kustomoitavuus omiin tarpeisiin
- Tietojärjestelmän hankinnan tarve: vaikuttiko siihen kriisi, ongelma vai mahdollisuus

Missä järjestyksessä nämä eri tekijät vaikuttivat päätökseen: tuote, budjetti, ihmiset?

Oliko päätös yksimielinen?

4.

Oliko ulkoisilla sidosryhmillä osuutta/vaiikutusta päätökseen? Erosiko heidän näkemyksensä päätöksentekoryhmän/projektiryhmän näkemyksestä?

Käytittekö referenssejä/suositteluja päätöksenteon tukena?

Mitkä ulkopuoliset tekijät vaikuttivat päätöksentekoprosessiin (sidosryhmät, muut olemassaolevat järjestelmät, vertaisarviointi)?

5.

Miten tarjousprosessi toteutettiin?

Mitä materiaalia toimittajilta haluttiin?

Millä tavoin vaihtoehdot pisteytettiin (esim. Scorecard-menetelmä)?

6.

Noudatitteko jotakin tiettyä päätöksentekoprosessia, mitä? Yrityksen omaa, ulkopuolelta opittua? Jos ei, niin miksi? (Oliko esimerkiksi kiire syynä).

Oliko päätös yksimielinen?

Oliko päätös helppo vai tuntuiko se vaikealta? Oliko vaihtoehtojen välillä selvä paremmusero ja jos oli, mistä tekijöistä se koostui?

Syntyikö päätös mielestäsi pelkästään rationaalisiin perusteisiin vai vaikuttivatko myös tunteet siihen?

Vaikuttiko päätökseen kiire tai jokin muu voima? Oliko prosessi pitkä vai lyhyt?

Oliko päätöksenteolle paineita/painostusta?

Missä prosessin vaiheessa järjestelmävalinta tehtiin, jo tarvekartoituksen perusteella vai ihan lopussa? Oliko jo alussa olemassa selvä, muita vahvempi, vaihtoehto?

Laskettiinko ROI?

Oliko strategialla vaikutusta päätökseen -> tuliko jo alkuperäinen tarve sieltä?

Mikä oli digitaalisuuden vaikutus päätökseen?

7.

Vastasiko lopulta tehty päätös tarpeeseen?

Oliko prosessi mielestäsi onnistunut?